



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Muutosjohtaminen ja muutoksen vaikutus työhyvinvointiin Assistor Oy:ssä

Aida Ketonen

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Muutosjohtaminen ja muutoksen vaikutus työhyvinvointiin Assistor Oy:ssä

Aida Ketonen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2018

Aida Ketonen

Muutosjohtaminen ja muutoksen vaikutus työhyvinvointiin Assistor Oy:ssä Assistor Oy:ssä

Vuosi 2018 Sivumäärä 47

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle tietoa työhyvinvoinnin tilasta toiminnanohjausjärjestelmän muutoksen jälkeen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaiseksi työntekijät kokivat muutosjohtamisen muutoksen aikana ja kuinka muutos vaikutti työhyvinvointiin. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi logistiikkayritys Assistor Oy Ab.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu muutosjohtamisesta ja työhyvinvoinnista. Muutosjohtamisen teoriassa aiheina ovat muutos prosessina, muutosvastarinta, esimiehen asema muutoksen johtajana ja muutosviestintä. Työhyvinvoinnin teoriapohja koostuu käsitteen avaamisesta, työhyvinvoinnin portaista, työhyvinvoinnin johtamisesta ja työhyvinvoinnin huomioimisesta muutoksessa. Kyselytutkimus muodostettiin tämän teorian pohjalta.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Tutkimus oli kokonaistutkimus ja tutkimuksen perusjoukko koostui 135:stä Assistorin ajoneuvologistiikan työntekijästä. Tiedonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa käytettiin kyselylomaketta, joka laadittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Tutkimukseen vastasi 59 henkilöä ja vastausprosentti oli 43,7. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää vastaus tutkimusongelmaan, joka oli muutosjohtamisen onnistumisen selvittäminen, sekä työhyvinvoinnin taso muutoksen jälkeen.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että muutoksen valmistelu ja muutoksen tarkoituksen sisältäminen onnistuivat organisaatiossa hyvin. Henkilöstö koki myös olevansa valmiita muuttamaan ja ottamaan uuden toiminnanohjausjärjestelmän vastaan. Kehityskohteiksi muutosjohtamisessa nousivat esimiestyö ja muutosviestintä. Työhyvinvoinnin tutkimustulokset puolestaan osoittivat, että työssä viihtyvyys ja kokonaisvaltainen hyvinvointi ovat pysyneet keskimääräisesti samalla tasolla muutoksesta huolimatta. Tutkimustulosten valossa henkilöstö kaipaa yritykseltä kuitenkin kaiken kaikkiaan lisää panosta työhyvinvointiin ja esimiehen rooliin työhyvinvoinnin johtajana.

Asiasanat: muutos, muutosjohtaminen, työhyvinvointi

Aida Ketonen

Change management and the impact of change on well-being at work in Assistor Oy

Year	2018	Pages	47
------	------	-------	----

The main goal of this thesis was to produce information to the client about the work place well-being after the changes of ERP system. The purpose of this thesis was to find out how the employees felt during the changes of change management and how the changes contributed being at work. The client of this thesis was the logistic company Assistor Oy Ab.

The theoretical frame of reference of this thesis consist of change management and well-being at the work place. In change management theory, the subjects are change as a process, resistance to change, position of superior and change communication. The base theory of work place well-being consists opening the concept itself, steps of work place well-being, leading the work place well-being and observing the changes of work place well-being. The survey was made based upon this base theory.

The research of this thesis was quantitative. The study was a whole research and the team answering the questions consisted of 135 employees from vehicle logistics in Assistor Oy. A questionnaire was used as a way of collecting data for this research which was drafted in conjunction with the client. 59 people answered the inquiry and the answering rate was 43,7. The purpose of this research was to find the solution to the problem of change management success and the state of work place well-being after the change.

The results pointed out that the preparation and internalizing the changes succeeded well. The personnel felt ready to changes and to receive the new ERP system. Development areas in change management was leadership as well as change communication. Results of the research pointed out that prospering and well-being has remained average despite the changes. In a light of the research results, personnel require more emphasis on work place well-being and the role of superior as a leader of work place well-being.

Keywords: change, change management, change leadership, well-being at work

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Yleistä.....	6
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	6
1.3	Toimeksiantaja	7
2	Muutosjohtaminen.....	8
2.1	Muutos ja muutosjohtaminen	8
2.2	Muutosvastarinta	9
2.3	Esimies muutoksen johtajana.....	11
2.4	Viestinnän merkitys muutoksessa	12
3	Työhyvinvointi	13
3.1	Mitä on työhyvinvointi?	13
3.2	Työhyvinvoinnin portaat	14
3.3	Työhyvinvoinnin johtaminen	15
3.4	Työhyvinvointi muutoksessa	16
4	Tutkimuksen toteuttaminen	18
4.1	Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	18
4.2	Kyselylomake	18
4.3	Analyysimenetelmä	19
5	Tutkimuksen tulokset	19
5.1	Tutkimuksen taustatekijät	19
5.2	Muutosjohtamisen tutkimustulokset.....	20
5.3	Työhyvinvoinnin tutkimustulokset	24
5.4	Tilastollinen analyysi	27
6	Johtopäätökset	32
6.1	Muutosjohtamisen onnistuminen	32
6.2	Muutoksen vaikutus työhyvinvointiin	34
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	35
	Lähteet	37
	Kuviot	39
	Taulukot	40
	Liitteet.....	41

1 Johdanto

1.1 Yleistä

Muutokset ovat vaihtelevin aikavälein toteutuvia limittäisten tapahtumien ketjuja, jotka ovat jatkuvasti liikkeessä. Tästä syystä muutoksia on tutkittava eri näkökulmista ja mahdollisimman paljon myös eri tasoilla, koska ne ovat luonteeltaan niin moninaisia. Onnistuneessa muutoksessa tärkeää on, että niitä johdetaan hyvin, mutta työhyvinvoinnin näkökulmasta kaikista tärkeintä on kuitenkin ihmisten johtaminen. Usein suurissa muutoksissa suunnittelutyö tehdään huolella, mutta loppupeleissä huomio kuitenkin keskittyy enemmän muutoksen mukanaan tuomiin uusiin järjestelyihin kuin ihmisten johtamiseen muutoksessa. (Luomala 2008.)

Tämän opinnäytetyön aiheena on muutosjohtaminen ja muutoksen vaikutus työhyvinvointiin. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii logistiikkayhtiö Assistor Oy Ab, joka on erikoistunut ajoneuvo-, varaosa- ja materiaalitoimituksiin. Assistorilla toteutettiin uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto kesäkuussa 2017. Työn tekijä on työskennellyt Assistorilla reilun kahden vuoden ajan, ja siksi tuntui luonnolliselta toteuttaa myös opinnäytetyö kyseiseen yritykseen. Työn aihe valikoitui yrityksen tarpeen ja tekijän oman kiinnostuksen mukaan.

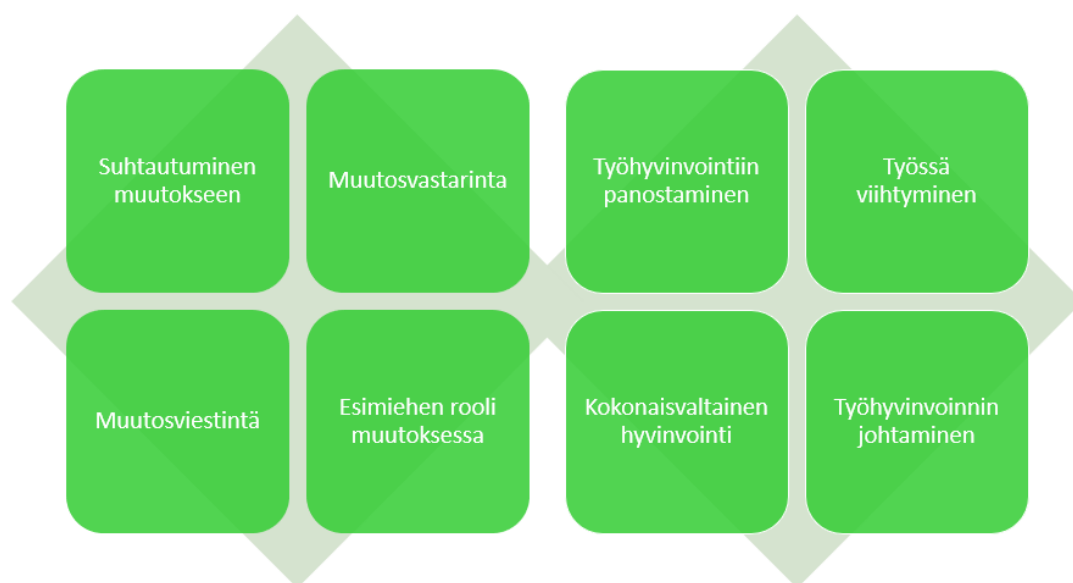
Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu muutosjohtamisesta ja työhyvinvoinnista. Muutosjohtamisen teoriassa käsitellään muutosta prosessina, muutosvastarintaa, esimiehen asemaa muutoksen johtajana ja muutosviestintää. Työn kolmas luku käsittelee työhyvinvointia, jonka teoriapohja koostuu työhyvinvointi käsitteen avaamisesta, työhyvinvoinnin portaista, työhyvinvoinnin johtamisesta ja työhyvinvoinnista muutoksessa. Neljännessä luvussa kuvataan tutkimusmenetelmä, esitellään kyselylomake ja analyysimenetelmä. Työn viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Kuudennessa luvussa puolestaan arvioidaan tutkimuksen tuloksia tilastollisen analyysin näkökulmasta ja pohditaan tutkimuksen luotettavuutta. Työn viimeisessä luvussa seitsemän tehdään lopulliset johtopäätökset.

Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena syyskuun 2018 alussa. Aineisto kerättiin tutkimukseen kyselylomakkeen avulla, joka oli mahdollista täyttää sekä sähköisenä että paperisena, koska koko tutkimusjoukolla ei ollut mahdollisuutta täyttää kyselyä sähköisesti.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kohdeyritykselle tietoa työhyvinvoinnin tilasta toiminnanohjausjärjestelmän muutoksen jälkeen. Opinnäytetyötä tullaan käyttämään työkaluna työhyvinvoinnin tilan määrittämiseen. Toimeksiantajan tavoitteena on kehittää työhyvinvointia jatkuvasti ja he toivovat, että tämän tutkimuksen avulla saataisiin henkilöstön mielipiteitä esiin siitä, missä asioissa on vielä kehitettävää.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaiseksi työntekijät kokivat muutosjohtamisen muutoksen aikana ja kuinka muutos vaikutti työhyvinvointiin. Kyselytutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden suhtautumista muutokseen, muutosvastarinnan kokemuksia, esimiehen toimintaa muutoksen aikana sekä viestinnän riittävyyttä ja oikea-aikaisuutta. Työhyvinvoinnin kyselyteemoihin kuului yrityksen työhyvinvointiin panostaminen, työhyvinvoinnin johtaminen, työssä viihtyminen ja kokonaisvaltainen hyvinvointi. Opinnäytetyön aihealue koostettu kuviossa 1.



Kuvio 1: Opinnäytetyön aihealue

1.3 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Assistor Oy, jonka liiketoiminta perustuu uusien ajoneuvojen, varaosien ja materiaalin toimitusketjun hallintaan. Assistor palvelee Suomessa noin 30 automerkin verkostoa erilaisilla logistiikkaratkaisulla. Yrityksen asiakkaita ovat autonvalmistajat, maahantuojat, jälleenmyyjät sekä rahoitusyhtiöt. Vuonna 2017 Assistor toimitti markkinoille noin 64 000 uutta ajoneuvoa ja noin 3,5 miljoonaa varaosanimikettä. Vuoden 2017 liikevaihto oli 35,2 miljoonaa euroa ja yritys työllisti kokonaisuudessaan noin 180 henkilöä. (Assistor 2018.)

Assistorilla toteutettiin koko henkilöstöä koskeva uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto kesäkuussa 2017. Käyttöönotto vaihe päättyi syyskuussa 2017 ja silloin siirryttiin tuotantovaiheeseen, jossa järjestelmä on koko henkilöstön käytössä, mutta kehitystyö jatkuu edelleen. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan ajoneuvologistiikan henkilöstön suhtautumista

muutosjohtamiseen ja muutoksen vaikutusta heidän työhyvinvointiin. Ajoneuvologiikka työllistää 135 työntekijää Hangossa, Turussa, Vantaalla ja Nurmijärvellä.

Ajoneuvologiikan pääpaino on uusissa autoissa, joille tehdään Hangon ja Turun satamissa maahantuontikunnostukset ja usein myös lisävarustelut maahantuojien ja jälleenmyyjien toiveiden mukaisesti. Ajoneuvologiikan palveluihin kuuluu myös autojen varastointi, vaihtoautojen myyntikunnostukset, kuljetukset ja autoverotus-, rekisteröinti- ja tullauspalvelut. (Assistor 2018.)

Assistorin kolme tärkeintä arvoa on asiakaskeskeisyys, ammattimaisuus ja tuloshakuisuus, joita se pyrkii noudattamaan kaikessa toiminnassaan. Tarkoituksena on luoda asiakkaille toimivia ratkaisuja, jotka tehostavat heidän liiketoimintaa, tuovat lisäarvoa ja tuottavat heille taloudellista hyötyä. Yrityksen asiakastyytyväisyys on 8,7, joka on saatu aikaan panostamalla toimitusvarmuuteen ja korkeaan laatuun. Assistor valmistautuu markkinoiden jatkuviin muutoksiin kehittämällä logistiikan tietopalveluitaan ja järjestelmiään, joihin uuden toiminnanohjausjärjestelmän hankkiminenkin perustui. (Assistor 2018.)

2 Muutosjohtaminen

2.1 Muutos ja muutosjohtaminen

Muutosten johtaminen ei ole niin sanottua normaalia arkipäivän johtamista, vaan kyseessä on huomattavasti haastavampi asia. Organisaation perustoimintaakin on usein melko haasteellista johtaa, mutta muutoksen johtaminen vaatii erilaista osaamistaakin. Organisaatiot kohtaavat muutoksia nykypäivänä kuitenkin jatkuvasti, vaikka eivät tahtoisikaan. Muutospaineita aiheuttavat esimerkiksi kilpailu ja järjestelmien vanhentuminen. Usein johto ja henkilöstö ovat tietoisia ympärillä olevista muutospaineista ja silloin niihin onkin syytä tarttua. (Kauhanen 2018, 49-50.) Ihmisten voi olla vaikeaa lähteä toteuttamaan muutoksia, ennen kuin he ymmärtävät, miksi niin tehdään. Tärkeää on erottaa, mitkä asiat aidosti kaipaavat muutosta, sillä suuri osa organisaatioiden suurista muutoksista epäonnistuu. (Repo & Ravantti & Pääkkönen 2015.)

Johdonmukaisuus muutoksessa määrittelee muutoksen, innostaa ja yhdenmukaistaa toimintatapoja ja näin ollen auttaa määrittelemään tulevaisuutta. Yksi syy muutosvastarintaan on usein se, etteivät ihmiset pysty ajattelemaan tulevaisuuttaan nykyisen kuplansa ulkopuolella. Johdonmukainen näkemys tarjoaa kuvan kontekstista, joka on samaan aikaan sekä kuvaileva että metaforinen. Johdonmukaisuus myös motivoi ja innostaa työntekijöitä muutoksessa, sillä muutoksissa on usein yhdistettävä uusia ja vanhoja toimintatapoja yhdeksi uudeksi kokonaisuudeksi. Tulevien toimintamallien tulisi olla käytännöllisiä ja kuviteltavissa, jotta työntekijöiden olisi helppoa sisäistää ne. Inspiroivan ja johdonmukaisen vision pitää olla myös sidok-

sisä yrityksen kulttuuriin ja arvoihin, jotta ne voidaan siirtää muutoksessa käytäntöön. Johdonmukaisen toiminnan avulla muutoksen johtaminen tehostuu, kun kaikilla on yhteinen suunta, tarkoitus ja he ovat motivoituneita muutokseen. (O'Neil 2018.)

Onnistunut muutos vaatii aikaa ja usein muutoksen johtamisessa onkin kyse myös muutoksen ajan hallinnasta. Aikaa pitää varata riittävästi suunnitteluun, käytännön asioiden järjestelyyn, muutosviestintään ja myös uudistuksen omaksumiseen. Toisaalta muutoksen suunnitteluun käytetty aika ei saa olla liian pitkäkään, sillä usein ripeästi toteutetut muutokset otetaan paremmin vastaan kuin pitkä epävarmuuden tila organisaatiossa. Ajan merkitys korostuu myös siinä, ettei muutos ole vain jonkin yksittäisen uudistuksen toteuttamisprosessi, vaan nykypäivänä muutos on usein jatkuvaa. (Luomala 2008.)

Jokainen muutos on erilainen ja näyttäytyy eri lailla yrityksen johdolle, esimiehelle ja muutoksessa olevalle työntekijälle, jota muutos yleensä konkreettisimmin koskettaa. Ihmiset kokevut muutoksen hyvin eri tavoin, toisten on helppo päästä kiinni uudistettuun toimintamalliin, mukauttaa työskentelytapojaan ja tavoitteitaan. Osa henkilöstöstä kyseenalaistaa muutosta, mutta näkevut silti muutoksen hyvänä ja uudistukset parannuksina, sekä kykenevut mukautumaan niihin. Henkilöstössä on aina kuitenkin ihmisjoukko, jotka eivät kykene selviytymään pienistäkin muutoksista - ainakaan ilman vahvaa tukea. Lisäksi on ihmisiä, jotka eivät ole kiinnostuneita muutoksista sen suuremmin ja heille tärkeintä on vain työpaikan säilyminen. (Ponteva 2010, 9-10.)

Erityisesti toimintaympäristön nopeat muutokset aiheuttavat yrityksille kovia paineita uudistua ja muuttua jatkuvasti. Kilpailijoista voidaan jäädä jälkeen hetkessä ja menettää markkinat, mikäli yritys ei ole valmis muuttumaan nopeasti. Muutoksilla tavoitellaan usein työntekijöiden asenteiden ja toimintamallien muuttamista, joka vaatii pitkäjänteisyyttä ja johdonmukaisuutta johtamisessa. Muutosjohtamisen tavoitteena tulisi olla työntekijöiden sitouttaminen ja motivoiminen mukaan muutokseen, jotta muutos saadaan onnistumaan. Liian pinnallisilla korjausliikkeillä muutoksen hyödyt voivat jäädä toteutumatta, jos yritystä ei uskalleta ravis-tella tarpeeksi järeästi. (Pirinen 2014, 14.)

2.2 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on psykologinen termi, jolla pyritään selittämään ihmisten käyttäytymistä muutostilanteissa. Ihmisille tyypillistä on pitää kiinni syvään juurtuneista vanhoista toimintatavoista, asenteista ja käsityksistä. Menneeseen takertuminen voi olla usein jopa työntekijöiden oman edun vastaista. Monet esimiehet yllättyvät henkilöstön voimakkaista reaktioista muutoksiin, joilla tarkoitetaan hyvää. Muutosvastarinta näyttääkin usein täysin käsittämättömältä toiminnalta järjellä ajateltuna, mutta siltikin sitä esiintyy lähes poikkeuksetta kaikissa muutoksissa. (Järvinen 2016.)

Ihmisillä on erilaisia tapoja suhtautua muutokseen ja useimmat myös sopeutuvat siihen totut-
teluvaiheen jälkeen. Osalle muutos voi olla uusi mahdollisuus. Muutosvastarintaa esiintyy aina
muutosten yhteydessä, mutta ongelmat alkavat, mikäli se jää pysyväksi tilaksi organisaatiossa.
Tavoitteena on johtaa muutosta tavalla, jossa henkilöstö otetaan mahdollisimman varhaisessa
vaiheessa mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. (Luomala 2008.)

Muutos muokkaa ja uudistaa aina jollakin tapaa vanhaa ja totuttua toimintamallia, olipa siten
kyse pienestä tai suuremmasta muutoksesta. Ennen lopullista päätöstä muutoksen toteutamisesta,
muutostarpeet voivat leijua ilmassa tai henkilöstö voi odottaa muutoksen alkamista. Mikäli tilanteelle
ei johdon puolesta tehdä mitään tai tilanne jää ilmaan liian pitkäksi aikaa, se voi aiheuttaa epävarmuutta
ja näin ollen vaikuttaa työhyvinvointiin. Joskus muutosten yhteydessä alkaa levitä erilaisia huhuja,
jotka ovat suora seuraus muutosviestinnän puutteellisuudesta. Muutokseen liittyy vahvasti
kuitenkin vanhasta luopuminen ja osalle henkilöstöstä se voi olla eräänlainen surutyön vaihe,
jossa muutosvastarinta voi ilmetä voimakkaasti. Muutoksen hyväksyminen voi olla ensimmäinen
selviytymisen askel, josta tie kohti uusia toimintatapoja voi alkaa. Usein myös uudet opittavat
asiat voivat herättää kiinnostuksen uusia asioita kohtaan ja vähitellen muutos on helpompaa
hyväksyä. (Luomala 2008.)

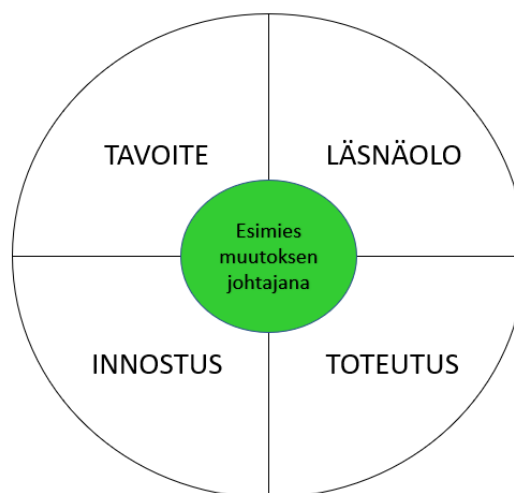
Usein johto on päässyt valmistautumaan muutokseen ennen muuta henkilöstöä ja he vaativat
myös muuta henkilöstöä iloitsemaan muutoksesta ennen alkushokista selviämistä. Tällaisissa
tilanteissa johto on todennäköisesti jo aiemmin käynyt omat tunteensa läpi muutoksen suhteen
ja närkästyvät, kun työntekijät eivät osaa iloita muutoksesta. Sen takia esimiesten on oleellista
ymmärtää, että heidän alaisensa saavat tiedon muutoksesta usein itseään myöhemmin ja hekin
tarvitsevat aikaa tiedon sulattamiseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 41-42.)

Yleensä muutosvastarinta kertoo siitä, että henkilöstö ei ole vielä valmis muutokseen. Tällaiset
työntekijät saattavat tarvita erityistä tukea, apua ja aikaa muutoksen käsittelyyn. Aina ei ole
kuitenkaan mahdollista antaa riittävästi aikaa, koska muutoksen aikataulussa on pysyttävä.
Johto voi saada arvokasta tietoa henkilöstön muutosvastarinnasta ja muutoksen aiheuttamista
reaktioista, jotka muutoksen johtamisessa ja läpiviennissä tulisi huomioida. Muutosvastarintaisissa
ihmisissä piilee usein runsaasti energiaa, joka kannattaa valjastaa muutoksen edistämiseen
sen vastustamisen sijaan. (Arikoski & Sallinen 2007, 68-69.)

Henkilöstön pakottaminen muutokseen lisää helposti koettua muutosvastarintaa, joten esimiehen
tulisi keskittyä muutoksissa enemmänkin henkilöstön innostamiseen ja motivointiin. Näiden
keinojen avulla esimies saa työyhteisön keskittymään muutoksen hyviin puoliin. Esimiehen
on olennaista uskoa myös itse muutoksen onnistumiseen, jotta hän voi onnistua alustensa
motivoinnissa. (Repo ym. 2015.)

2.3 Esimies muutoksen johtajana

Esimiehen on johdettava muutoksia jämäkästi ja johdonmukaisesti. Samaan aikaan työntekijät kaipaavat läsnäolevaa esimiestä, joka on tavoitettavissa tarvittaessa. Työntekijät voivat puhua esimiehelleen tunteistaan ja mieltään painavista asioista, kun esimies on helposti lähestyttävissä. Yhteistyössä alustensa kanssa esimies pystyy ratkomaan muutoksen vaikeimmat esteet ja saavuttamaan myös parhaat onnistumiset. Muutoksen onnistuneesta lopputuloksesta hyötyvät parhaimmillaan kaikki. (Pirinen 2014, 61.)



Kuvio 2: Esimiehen perustehtävät muutoksessa (mukaillen Pirinen 2014, 62)

Esimiehen tehtäviin muutoksissa kuuluu sekä asioiden että ihmisten johtamista. Muutoksen tavoitteet muodostuvat aina lähtökohtaisesti liiketoiminnan tarpeista, ja esimiehen tehtävänä on viedä muutoksen strategisia tavoitteita eteenpäin käytännön toteutukseen. Muutostilanteissa esimiehen tulisi antaa alaisilleen jatkuvasti palautetta suorituksista ja olla läsnä. Myös työntekijöiden kannustaminen ja innostaminen muutoksessa eteenpäin on esimiehen perustehtävä. Muutosprosessissa johtamisen painopisteet usein muuttuvat, mutta neljä perustehtävää säilyvät läpi muutoksen. Esimiehen perustehtävät kuviossa 2. (Pirinen 2014, 61.)

Vaikka monet meistä haluavat jatkuvasti uudistua ja kehittyä työelämässä, harva kuitenkaan on kykenevä muuttamaan itsenäisesti. Esimiesten tulisi käydä jokaisen yksilön kanssa läpi, mihin asioihin hänen tulee henkilökohtaisessa kehityksessään panostaa. Samalla kannattaa käydä keskustelua omasta sijoittumisesta uudelleen muovautuneeseen työyhteisöön. Tavoitteena on, että esimiesten avulla johdon luoma uusi strategia jalkautuu koko organisaatioon. Kriittinen keskustelu on tärkeää läpi muutosprosessin ja siinä kaikkien osapuolten tulee osoittaa ratkaisukeskeisyyttä ja toistensa kunnioitusta. (Hackselius-Fonsén 2017, 80-83.)

2.4 Viestinnän merkitys muutoksessa

Viestintä on erittäin tärkeää silloin, kun organisaatio kohtaa muutoksen. On yleinen taipumus olla antamatta enemmän tietoja, kuin muutoksissa ehdottomasti tarvitaan ja usein tietojen puuttuminen vain pahentaa tilannetta. (Gifford 2010, 48.) Muutosviestinnän tulisi olla monikanavaisempaa ja moninkertaista normaaliin työyhteisöviestintään verrattuna. Sopivia kanavia muutosviestintään ovat esimerkiksi esimiestyö, osastopalaverit, tiedotustilaisuudet, intranet ja ilmoitustaulut. Henkilöstö tulisi ottaa mukaan jo muutosprosessin suunnitteluun ja toteutuksen eri vaiheisiin tilanteeseen sopivalla tavalla. Mikäli henkilöstön osallistaminen muutoksen kaikkiin vaiheisiin ei ole mahdollista, tulee heitä kuitenkin tiedottaa jatkuvasti muutoksen etenemisestä. Muutosviestintää kannattaa suunnitella ennen muutoksen alkamista esimerkiksi muutosviestintäsuunnitelman tekemisellä. Suunnitelman avulla voidaan konkretisoida viestinnän toteuttamista muutoksen aikana ja tarvittavia ajallisia ja rahallisia resursseja. (Kauhanen 2018, 54-56.)

Muutosviestinnän avulla on mahdollista ennakoida mahdollista muutosvastarintaa ja lisätä henkilöstön sitoutuneisuutta organisaatioon. Käytännössä henkilöstö odottaa täsmällistä kuvausta muutosprosesseista ja tulevista tulos- ja tehokkuustavoitteista. Viestinnässä henkilöstön tietoon tulisi saattaa tiedot keskeisistä muuttuvista toiminnoista ja suunnitelmasta niiden toteuttamiseen. Muutosviestinnässä olennaista on myös oikea-aikaisuus ja täsmällisyys. Liian yleisluontoisella tai vastaavasti liian varhain yksityiskohtiin painottuvalla tiedolla ei saavuteta hyvää muutosviestintää. On tärkeää, että tiedottaminen kulkee samaan tahtiin itse muutosten kanssa ja henkilöstön informoiminen on jatkuvaa. Muutosviestinnässä on olennaista muistaa myös mahdollisuus uuden oppimiseen ja jättää tilaa henkilöstön omille oivalluksille. (Luomala 2008.)

Vuorovaikutus ei ole pelkkää tiedon siirtämistä, vaan ennen kaikkea tiedon luomista, muokkaamista ja kehittämistä. Näin tietoa saadaan jalostettua ymmärrettävämpään muotoon muutoksen syistä, toteutustavoista ja odotetuista vaikutuksista ja henkilöstön on helpompaa hyväksyä suunniteltu muutos. Asioiden pohtiminen yhdessä henkilöstön kanssa lisää merkittävästi yhteisöllisyyttä ja me-henkeä muutoksen eri vaiheissa. Tyypillisesti henkilöstöä mietitytetään muutoksessa esimerkiksi kysymykset siitä, miten muutos vaikuttaa oman työn sisältöön, etenemismahdollisuuksiin, työilmapiiriin ja työn jatkuvuuteen. Muutosjohtajan tulee kertoa näistä asioista henkilöstölle mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, vaikka suuria muutoksia ei tapahtuisikaan. Mikäli hänellä ei ole antaa vastauksia vielä, hänen tulisi antaa henkilöstölle arvio aikataulusta, jolloin henkilöstö saa tiedon heitä koskevista muutoksista. Usein ongelmana muutosviestinnässä on, että muutosjohtajat kertovat vain suurista linjoista ja asia jää henkilöstölle etäiseksi. (Stenvall & Virtanen 2007, 63-64.)

Esimiehellä on hyvin vahva rooli muutosviestinnässä, koska hän pystyy omalla viestinnällään vaikuttamaan paljon työntekijöihinsä ja heidän suhtautumiseensa muutosta kohtaan. Muutos

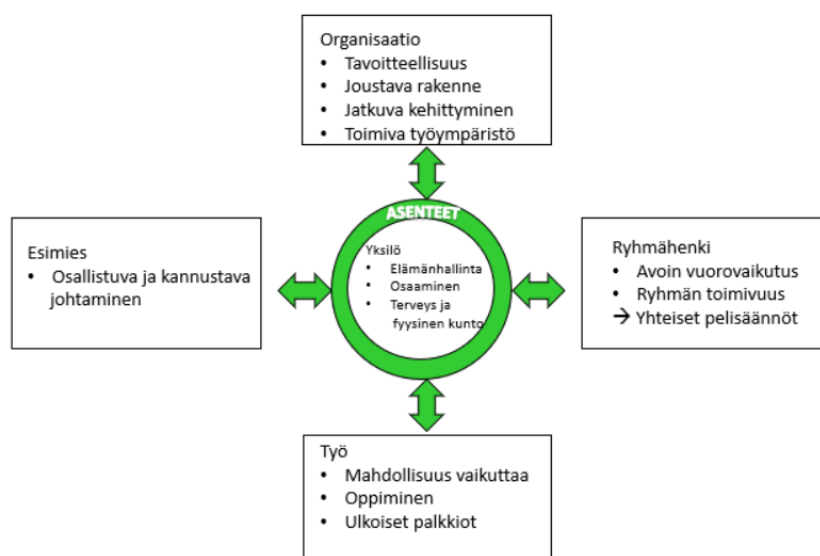
tulee onnistumaan helpommin, jos esimies itse on motivoitunut ja varma muutoksen onnistumisesta, ja hän onnistuu viestimään sen myös alaisilleen omalla puheellaan, käyttäytymisellään ja toiminnallaan. Muutosten keskellä henkilöstö usein kokee, ettei viestintä ole riittävän avointa tai he eivät saa riittävän reaaliaikaista tietoa. Kun muutoksesta keskustellaan työyhteisössä avoimesti, henkilöstölle alkaa muodostua myös yhteinen ymmärrys muutoksen tavoitteista ja päämääristä. (Pirinen 2014, 116-120.)

Luomalan (2008) mukaan muutostilanteissa henkilöstö kritisoi usein huonoa muutosviestintää, vaikka tietoa olisi jaettu paljon läpi muutoksen. ”Yleensä heikkoa tiedonkulkua koskeva kritiikki tarkoittaakin koettua tunnetta siitä, ettei ole päässyt vaikuttamaan tai osallistumaan muutoksen suunnitteluun tai siihen, kuinka muutos käytännössä toteutetaan. Kysymys ei siis välttämättä ole heikosta tiedonkulusta tai tiedon puutteesta, vaan ennemminkin vaikuttamiskokemuksista.”, Luomala kirjoittaa.

3 Työhyvinvointi

3.1 Mitä on työhyvinvointi?

Työhyvinvointi on noussut viime aikoina yhä keskeisemmäksi asiaksi organisaatioissa, sillä se koskettaa jokaista työelämässä olevaa henkilöä. Työhyvinvointiin panostetaan ja kiinnitetään huomiota yhä enemmän, sillä on huomattu, että henkilöstön hyvinvointi on niin työntekijöiden, työnantajan, että koko yhteiskunnan etu. (Virolainen 2012, 9.) Työterveyslaitos (2018) määrittelee työhyvinvoinnin näin: ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämäntilanteensa.”



Kuvio 3: Työhyvinvoinnin tekijät (mukaillen Terävä & Mäkelä-Pusa 2011)

Työhyvinvoinnin käsite on nykyään hyvin laaja, sillä sitä ei ymmärretä enää vain yksittäisen työntekijän hyvinvoinniksi, vaan koko työyhteisön toimivuudeksi. Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen toimintatapa, johon kuuluu terveyden ja fyysisen kunnon kehittäminen, organisaation toimivuus ja johtaminen, itse työ sekä työyhteisön ilmapiiri. Työelämän haasteellisuus ja työtehtävien monipuolisuus ovat lisääntyneet, jonka myötä työhyvinvoinnin merkitys organisaatioiden menestyksessä on korostunut. Työhyvinvointiin panostava yritys saa selkeitä taloudellisia etuja esimerkiksi työn tehokkuuden nousemisesta ja sairauspoissaolojen vähentymisestä. Työhyvinvoinnin tekijät kuvattuna kuviossa 3. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011.)

3.2 Työhyvinvoinnin portaat

Työturvallisuuskeskuksen julkaisema työhyvinvointimalli Työhyvinvoinnin portaat perustuu Maslow'n tarvehierarkiaan. Portaita on yhteensä viisi: psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Jokainen porras on kuvattu niin organisaation kuin myös työntekijän näkökulmasta ja ne ovat arvioitavissa ja mitattavissa. (Rauramo 2009.)

Alimmalla portaalla ovat psykofysiologiset perustarpeet, joilla tarkoitetaan esimerkiksi työterveyshuoltoa, työkuormitusta ja työntekijöiden terveellisiä elämäntapoja. Perustarpeiden toteutumista seurataan esimerkiksi erilaisilla terveystarkastuksilla, työajan ja sairauspoissaolojen määrän seurannalla. (Rauramo 2009.) Usein ongelmaksi muodostuu se, että organisaatiot keskittyvät työhyvinvointisuunnitelmissaan vain alimman portaan tarpeiden täyttämiseen. Alimman tarveportaan tekijät ovat toki välttämättömiä työhyvinvoinnin lähtökohtia, mutta täytyy myös muistaa, että työhyvinvointi on paljon muutakin. (Kehusmaa 2011, 17-18.)

Turvallisuuden tarpeen portaaseen sisältyy työturvallisuus, ergonomia, työn pysyvyys ja työolot. Tämän portaan toteutumista seurataan organisaatioissa esimerkiksi auditoinneilla, riskien arvioinnilla ja tapaturmatilastoilla. (Rauramo 2009.) Jokainen työntekijä haluaa kokea olevansa turvassa työympäristössään, niin fyysisesti kuin henkisestikin, Työturvallisuudesta huolehtiminen on organisaatioiden ja työntekijöiden yhteinen asia. Organisaation tulee luoda puitteet turvalliselle työympäristölle, mutta myös työntekijän pitää ilmoittaa esimiehelleen huomaamistaan epäkohdista turvallisuudessa. (Kehusmaa 2011, 18.)

Liittymisen tarve työyhteisöissä tarkoittaa organisaatiossa vallitsevaa ilmapiiriä, johtamista, joustavuutta ja verkostoitumista. Tämän portaan toteutumista voidaan seurata esimerkiksi työhyvinvointikyselyillä tai kehityskeskusteluilla. (Rauramo 2009.) Organisaatioissa tulisi pyrkiä luomaan mahdollisimman avoin ilmapiiri, jossa jokainen saa olla oma itsensä ja erilaisuus hyväksytään. Työhyvinvointiin vaaditaan yhteistyötä, hyvää ryhmähenkeä, joustavuutta ja kehitysmuonteisuutta. Yksilön näkökulmasta on tärkeää, että hän saa osakseen myös hyvää johtamista. (Kehusmaa 2011, 18.)

Arvostuksen tarpeen portaalla tavoitteena ovat eettisesti kestävät arvot ja hyvinvointia sekä tuottavuutta tukeva visio, missio ja strategia. Tasa-arvokartoitus, työilmapiirimittaukset ja kehityskeskustelut ovat organisaation välineitä mitata arvostuksen tarpeen täyttymistä. (Rauramo 2009.) Työntekijät haluavat tuntea itsensä arvostetuiksi ja tarpeellisiksi organisaatioissa, jotta työ pysyy mielekkäänä ja työssä voidaan hyvin. Työhyvinvointistrategian jalkauttaminen henkilöstölle on tärkeää, sillä työntekijöilläkin on tärkeä rooli työpaikan kehittämisessä ja toiminnassa. Organisaatio voi osoittaa arvostusta työntekijöitään kohtaan myös esimerkiksi oikeudenmukaisella palkkauksella ja erilaisilla palkitsemisjärjestelmillä. (Kehusmaa 2011, 18.)

Itsensä toteuttamisen tarpeella tarkoitetaan oppivaa organisaatiota ja henkilöstön edellytysten täyspainotteista hyödyntämistä. Tätä porrasta voidaan mitata asiakaspalautteella, koulutusten määrällä ja laadulla sekä SWOT-analyysin (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat) avulla. (Rauramo 2009.) Tämän portaan tavoitteena on, että työntekijä ja organisaatio kehittyisivät ja oppisivat uutta jatkuvasti. Organisaatiot pyrkivät pitämään huolen siitä esimerkiksi erilaisilla koulutuksilla ja uusilla innovaatioilla. (Kehusmaa 2011, 18.)

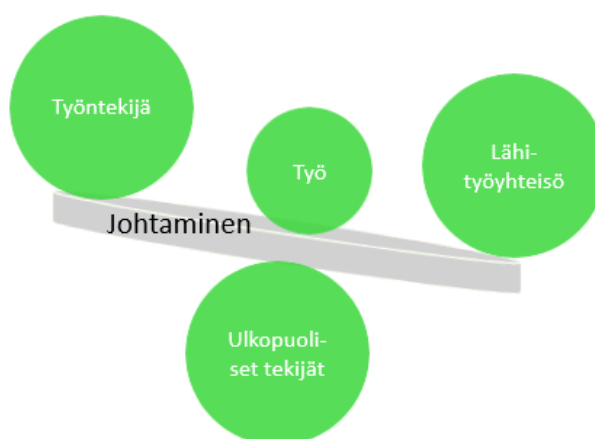
3.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointi tulisi nähdä kokonaisvaltaisena ilmiönä ja siihen panostaminen investointina. Kun työhyvinvointi otetaan organisaatiossa tosissaan, se kuuluu osaksi arvoja ja organisaatiokulttuuria. (Virolainen 2012, 105.) Investointia työhyvinvointiin tulee tapahtua organisaatiossa jatkuvasti, sillä työhyvinvoinnin ei voida ajatella koskaan olevan valmis, vaan sitä pitää kehittää ja seurata. Kokonaisvaltaista työhyvinvointia tulee myös mitata säännöllisin väliajoin, ei vain yksittäisten toimenpiteiden tai muutosten jälkeen. (Virolainen 2012, 15.)

Johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on huolehtia henkilöstönsä työhyvinvoinnista. Hyvä itsetuntemus sekä muiden ihmisten käyttäytymisen ja siihen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen ovat tärkeitä taitoja työyhteisön johtajille ja esimiehille. Heiltä edellytetään myös kykyä suhtautua oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti alaisiinsa ja erilaisiin mielipiteisiin. Johtajien ja esimiesten tulee toimia kaikessa tekemisessään luottamusta herättävästi ja ansaita työntekijöiden luottamus. (Suonsivu 2011, 164-167.)

Johtajan ja esimiehen ammattitaidossa halu ja kyky arvostuksen osoittamiseen ja luottamuksen ylläpitämiseen luovat henkilöstölle perusturvallisuuden tunteen, joka on tärkeä työhyvinvoinnin lähtökohta. Luottamuksen ja arvostuksen ilmapiiri mahdollistaa innostuksen ja oppimisen työyhteisössä. Johtamisessa ja esimiestyössä kaikki syntyy ajatuksesta, jonka hyvä esimies pystyy välittämään alaisilleen tavoitteellisella vuorovaikutuksella. Hyvä esimies arvostaa ja kunnioittaa alaiensa työtä. (Virtanen & Sinokki 2014, 147.)

Työhyvinvointia tukeva johtamistyyli on työntekijäkeskeinen, joka kertoo työntekijöille siitä, että esimiehet luottavat heihin ja heidän panokseensa työyhteisössä. Työhyvinvoinnin johtamisessa onnistuvat esimiehet kiinnittävät huomiota toiminnan jatkuvaan kehittämiseen, työssä viihtymiseen ja hyvinvointiin, sekä oman esimiesasemansa kehitykseen. Työhyvinvoinnin kannalta on myös tärkeää, että johto ja esimiehet liikkuvat työntekijöiden keskuudessa ja kuuntelevat heidän mielipiteitään, palautteita ja kehitysehdotuksia. Tämä lisää yhteisöllisyyden tunnetta työpaikoilla. (Virolainen 2012, 106-108.)



Kuvio 4: Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli (mukaillen Sinisammal ym. 2011)

Sinisammal, Belt, Autio, Härkönen ja Möttönen (2011) ovat tehneet tutkimuksen tilanneherkästä työhyvinvoinnin johtamisesta. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden kuvaus, jota voisi käyttää eri kokoisissa ja eri aloilla toimivissa organisaatioissa. Tutkimuksessa esiin nousivat viisi työhyvinvointiin liittyvää teemaa - työntekijä, työ, lähityöyhteisö, johtaminen ja ulkopuoliset tekijät. Tutkimuksen päätelmistä muodostettiin tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli, jossa olennaisiksi tekijöiksi nousivat muutoksen tarkkailu ja ohjaus. Kyseisessä mallissa (kuvio 4) tavoitteena on muutosprosessien tasapainottaminen, liittyivät ne sitten työhön, yksittäisiin työntekijöihin tai työyhteisöön. Tavoitteena on, että ulkoisten tekijöiden myönteiset vaikutukset pystytään hyödyntämään ja kielteiset vaikutukset pystytään pitämään hallinnassa. Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli laajentaa myös Rauramon (2008) mallia työhyvinvoinnin portaista ottamalla mukaan ulkopuoliset tekijät ja korostamalla johdon roolia selkeämmäksi.

3.4 Työhyvinvointi muutoksessa

Jokainen työntekijä reagoi muutokseen eri tavalla. Tähän voi vaikuttaa moni tekijä kuten kokemukset aiemmista muutoksista tai ihmisen persoonallisuus. Aiemmat hyvät kokemukset muutoksista luovat työntekijälle usein positiivisen asenteen muutosta kohtaan. Toisaalta myös huonot kokemukset muutoksista saavat työntekijän usein olemaan varuillaan kaikkea uutta

kohtaan. Ihmiset ovat nykyään tottuneet jo työelämän jatkuvaan muutokseen ja muutosvastarinta on monissa muutoksissa vähentynyt. Täytyy kuitenkin muistaa, että kokemukset edellisistä muutoksista saattavat vaikuttaa yllättävänkin voimakkaasti vielä nykyiseen muutokseen ja työntekijöitä tulee tukea näiden tunteiden käsittelyssä. (Pirinen 2014, 80.)

Ihmisillä on yleensä neljä perustapaa reagoida muutokseen: passivoituminen, vihastuminen, asiakeskeiseksi aktivoituminen, analysoiminen ja innostuminen. Nämä perustyyppit eivät ole iskostettuja ihmisen peruspersoonallisuuteen, vaan sama henkilö saattaa reagoida eri muutoksissa eri tavoin. Täytyy kuitenkin muistaa, ettei ole väärää tapaa suhtautua muutokseen, sillä ihmiset ovat yksilöitä ja tilanteet nähdään usein eri näkökulmista. Muutostilanteissa voi syntyä helposti myös työyhteisön sisäisiä ristiriitoja, jos työntekijät eivät ymmärrä toistensa tapaa reagoida muutoksiin. (Vähäsarja 2014.)

Jokainen viidestä perustyyppistä suhtautuu muutokseen eri tavalla. Passivoituva ihmistyyppi vetäytyy helposti kuoreensa kohdatessaan muutoksen ja hän päätyy usein hakemaan mielekkyyttä elämäänsä työn ulkopuolelta. Passivoitujat eivät pidä itsestään meteliä ja jäävätkin usein huomiotta muutoksen keskellä. Se voi olla hyvin vahingollista heidän työhyvinvoinnilleen ja esimies ei saa ajatella, ettei heillä mitään hätää ole. (Vähäsarja 2014.)

Vihastuva ihmistyyppi voi muutoksen kohdatessaan jyrätä muut ihmistyyppit alleen. Vihastujalla on tapana käydä tunteitaan läpi työpaikalla voimakkaasti ja esimiehen tuleekin huolehtia, että tunteet kanavoidaan oikein. Vihastuja voi muutostilanteessa vaikuttaa negatiivisesti koko työyhteisön ilmapiiriin. Täytyy kuitenkin muistaa, että aikuisuus ja vastuu on säilytettävä työpaikalla myös muutostilanteissa. (Vähäsarja 2014.)

Asiakeskeiset henkilöt etsivät mieluummin virallisen tien ilmaista mielipiteensä ja keskittyvät muutostilanteissa työn tekoon, eivätkä tuo tunteitaan voimakkaasti esiin. Analysointiin taipuvainen ihminen pohtii muutosta järkeistämällä ja erittelemällä asioita. Innostuvalle ihmistyyppille muutos on jännittävä tilaisuus, josta seuraa uuden odotusta ja uusia mahdollisuuksia. Asiakeskeiset, analysoijat ja innostajat ovat muutoksissa usein helpoimpia ihmistyyppejä, mutta esimiehen tulee silti seurata heidän toimiaan. (Vähäsarja 2014.)

Esimiehen kannattaa keskittää huomionsa erityisesti passivoitujiin ja vihastujiin muutostilanteissa. Hänen tulee selvittää passivoituvan ihmistyyppin todellinen näkemys muutokseen ja mahdollisesti myös hänen henkinen tilansa. Passivoituminen muutoksen edessä voi olla merkki jostakin vakavammasta, mutta turhaakin huolestumista voi ilmetä. Vihastujat voivat kaivata muutoksen kohdatessaan paljon tukea tunteiden käsittelyyn ja muutosvastarinnan kokemusten prosessointiin. (Vähäsarja 2014.)

4 Tutkimuksen toteuttaminen

4.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa pyritään selvittämään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Tutkimuksen pohjana tulee olla riittävän suuri ja edustava otos, jotta tuloksia pystytään analysoimaan luotettavasti. Määrällisessä tutkimuksessa asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja selvitetään niiden välisiä riippuvuuksia ja tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on olennaista, että kyselylomakkeen kysymykset on laadittu ja aseteltu niin, että ne tuovat vastauksen asetettuun tutkimusongelmaan. (Heikkilä 2014.)

Määrällisessä tutkimuksessa teorian on oltava yhteydessä tutkimuksen kanssa. Tämän toteutumiseksi, teoriatasolla on avattava keskeiset käsitteet, sillä teoria on tutkimuksellisen työn peruspilari. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 136-138.) Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pohjautuu muutosjohtamisen ja työhyvinvoinnin teoriaan, jonka pohjalta kyselytutkimus toteutettiin.

Havaintoyksiköllä tarkoitetaan tutkittavaa kohdetta, jotka yhdessä muodostavat tutkimuksen otoksen. Tutkimuksen perusjoukko sisältää kaikki havaintoyksiköt, joista tutkimuksessa halutaan tietoa. Kokonaistutkimuksessa tutkimusjoukkoon kuuluvat kaikki tutkimuksen havaintoyksiköt. Kokonaistutkimusta suositellaan käytettävän, jos otantamenetelmiä käyttäen otoskooksi tulisi yli puolet perusjoukosta. (Vilkkä 2015, 98.) Tämän tutkimuksen perusjoukko toimii koko Assistorin ajoneuvologistiikan henkilöstö, jolloin tutkimusta voidaan nimittää kokonaistutkimukseksi.

4.2 Kyselylomake

Kyselylomake on yleisin määrällisessä tutkimuksessa käytetty aineistonkeruutapa. Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja lukee itse esitetyn kysymyksen ja vastaa siihen kirjallisesti. Tällainen aineiston keräämisen tapa soveltuu hyvin suurelle ja hajallaan työskentelevälle tutkimusjoukolle. Kyselylomaketta käyttäessä vastaaja jää aina tuntemattomaksi. Kyselylomakkeen haittapuolena on usein kuitenkin se, että vastausprosentti voi jäädä alhaiseksi. (Vilkkä 2015, 94-95.)

Kyselylomakkeen kysymykset on laadittu teorian pohjalta (kts. Kuvio 1) yhdessä toimeksiantajan kanssa. Kyselylomake sisältää 6 taustatietokysymystä, 9 monivalintakysymystä ja 2 avointa kysymystä. Taustatietokysymykset ja monivalintakysymykset on määritelty tutkimuksessa pakollisiksi vastattavaksi ja avoimet kysymykset vapaaehtoisiksi. Kaikissa monivalintakysymyksissä on samat vastausvaihtoehdot, jotta vastaajan on helpompaa vastata kysymyksiin. Tutkimus saatettiin henkilöstön tietoon sähköpostin ja sisäisen viestinnän (Yammer) kautta

saatekirjeen kera. Tutkimukseen oli mahdollista vastata sekä sähköisesti että paperilomakkeella. Saatekirje ja kyselylomake liitteenä 1.

4.3 Analyysimenetelmä

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on valita sellainen tutkimusmenetelmä, joka antaa tietoa siitä, mitä ollaan tutkimassa. Tutkimusta suunniteltaessa pyritään aina löytämään sopiva analyysimenetelmä, jolla saadaan vastaus tutkimusongelmaan. Analyysimenetelmä valitaan sen mukaan, ollaanko tutkimassa yhden vai useamman muuttujan välistä riippuvuutta ja muuttujien vaikutusta toisiinsa. (Vilkkä 2014, 119.) Tässä tutkimuksessa analyysimenetelmänä käytetään ristiintaulukointia.

Ristiintaulukoinnin avulla tutkitaan muuttujien jakautumista ja niiden välisiä riippuvuuksia (KvantiMOTV 2004). Riippuvuudella tarkoitetaan sitä, että jokin muuttuja vaikuttaa toiseen muuttujaan. Ristiintaulukoinnin avulla on mahdollista tarkastella havaintojen sijaintia samanaikaisesti kahdella eri muuttujalla. Sen avulla voidaan näin ollen löytää muuttujia, jotka näyttävät selittävän toista muuttujaa. Syy-seuraus-suhteesta ei tule kuitenkaan tehdä päätteilyä ristiintaulukoinnin perusteella. (Vilkkä 2014, 129.)

5 Tutkimuksen tulokset

5.1 Tutkimuksen taustatekijät

Tutkimuksen kohderyhmään kuului 135 henkilöä, jotka työskentelevät ajoneuvologistiikassa Hangossa, Turussa, Nurmijärvellä ja Vantaalla. Tutkimukseen vastasi 59 henkilöä eli vastausprosentti oli 43,7. Vastausprosentti jäi hieman toivottua alhaisemmaksi.

Toimipisteittäin vastausten jakauma oli odotettu. Hanko on Assistorin suurin ajoneuvologistiikan toimipiste ja sieltä saatiin myös eniten vastauksia. Vastauksia saatiin Hangosta 35 kpl, Turusta 21 kpl ja Nurmijärvellä ja Pakkalasta 3 kpl. Pakkalassa ja Nurmijärvellä on pienet ajoneuvologistiikan pisteet, joten ne päätettiin kyselyssä yhdistää samaan kategoriaan.

Naisia tutkimukseen vastanneista oli 35,6 % ja miehiä 64,4 %. Tutkimukseen saatiin hyvin vastauksia kaikista ikäluokista. Eniten vastauksia saatiin 36-45 vuotiailta työntekijöiltä, joita oli 39 % tutkimukseen vastanneista.

Tutkimuksesta on havaittavissa, että Assistorilla on paljon pitkiä työsuhteita. 57,6 % tutkimukseen vastanneista on työskennellyt yrityksen palveluksessa 11-20 vuoden ajan ja 8,5 % jopa yli 30 vuoden ajan.

Tutkimukseen vastanneista 10,2 %:lla on taustallaan peruskoulun päättötodistus. Lukion ja ammattikoulun suorittaneita yritys työllistää yhteensä 61 % vastanneista. Korkeakoulutettuja, ammattikorkeakoulun tai yliopiston suorittaneita, tutkimukseen osallistuneista oli yhteensä

28,8 %. Yrityksessä työskentelee eniten toisen asteen koulutuksen käyneitä työntekijöitä, joka on alalle tyypillistä.

Tutkimukseen saatiin hyvin vastauksia kaikista työntekijäluokista. Vastanneista työntekijöitä oli 57,6 %, toimihenkilöitä 23,7% ja esimiehiä 18,6 %.

Taustatekijöiden jakaumat liitteessä 2.

5.2 Muutosjohtamisen tutkimustulokset

Muutosjohtamista käsitteli tutkimuksessa kysymykset 7-12. Kysymykset 7-11 olivat monivalintakysymyksiä ja kysymys 12 oli avoin kysymys.

7. Koetko saaneesi muutoksesta ennakkoon riittävästi tietoa ja ymmärtäneesi, miksi uutta toiminnanohjausjärjestelmää lähdettiin kehittämään? *

Osallistujamäärä: 59

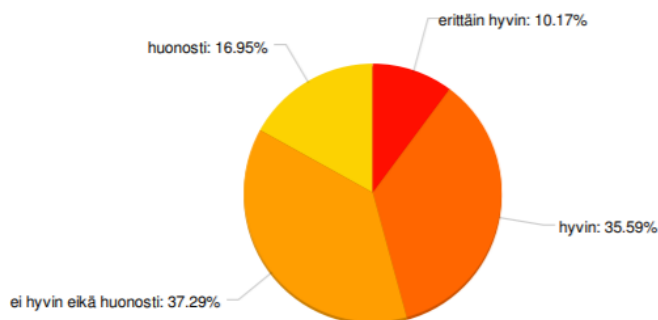
6 (10.2%): erittäin hyvin

21 (35.6%): hyvin

22 (37.3%): ei hyvin eikä huonosti

10 (16.9%): huonosti

- (0.0%): erittäin huonosti



Kuvio 5: Henkilöstön ymmärrys muutoksen syistä

Kysymyksessä 7 selvitettiin, tunsiko henkilöstö saaneensa muutoksesta ennakkoon riittävästi tietoa ja kokivatko he ymmärtäneensä, miksi uutta toiminnanohjausjärjestelmää lähdettiin kehittämään. Kuvion 5 mukaan 10,2 % vastasi kysymykseen ”erittäin hyvin” ja 35,6 % ”hyvin”. Neutraalin vastausvaihtoehdon ”ei hyvin eikä huonosti” antoi 37,3 % vastaajista. 16,9 % vastaajista vastasi kysymykseen ”huonosti”, mutta yhtään ”erittäin huonosti” vastausta ei tähän kysymykseen annettu. Vastausten perusteella henkilöstö koki suurimmaksi osaksi olleensa hyvin tietoinen, miksi uutta toiminnanohjausjärjestelmää lähdettiin kehittämään.

8. Koitko olevasi valmis muuttumaan ja ottamaan muutoksen vastaan? *

Osallistujamäärä: 59

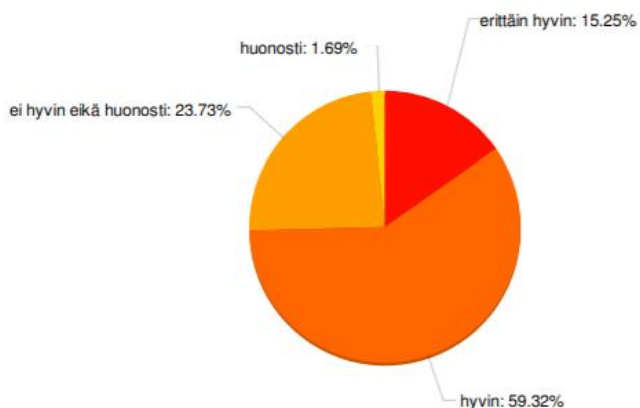
9 (15.3%): erittäin hyvin

35 (59.3%): hyvin

14 (23.7%): ei hyvin eikä huonosti

1 (1.7%): huonosti

- (0.0%): erittäin huonosti



Kuvio 6: Henkilöstön muutosvalmius

Kysymyksessä 8 selvitettiin, kokiko henkilöstö olevansa valmis muuttumaan muutoksen mukana ja ottamaan uuden toiminnanohjausjärjestelmän muutoksen vastaan. Kuviosta 6 selviää, että 15,3 % vastanneista valitsi vastausvaihtoehdoksi ”erittäin hyvin” ja jopa 59,3 % ”hyvin”. Neutraalin vastausvaihtoehdon ”ei hyvin eikä huonosti” valitsi 23,7 % vastaajista. Yksi vastaaja eli 1,7 % tutkimusjoukosta vastasi ”huonosti”. Näiden tulosten perusteella henkilöstö koki olevansa suuremmilta osin positiivisella tavalla valmiita muuttumaan ja ottamaan muutoksen vastaan.

9. Saitko esimieheltäsi tarvitsemaasi tukea muutoksen aikana? *

Osallistujamäärä: 59

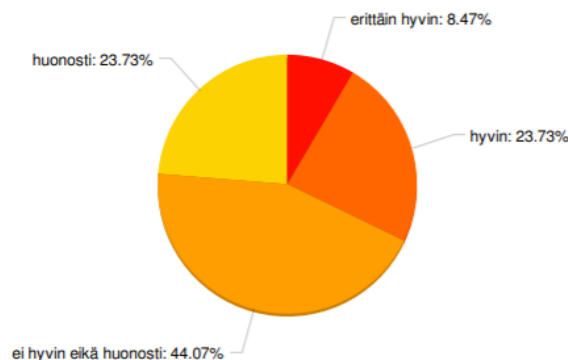
5 (8.5%): erittäin hyvin

14 (23.7%): hyvin

26 (44.1%): ei hyvin eikä huonosti

14 (23.7%): huonosti

- (0.0%): erittäin huonosti



Kuvio 7: Esimiehen tuki muutoksessa

Kysymyksessä 9 selvitettiin, kokiko henkilöstö saaneensa esimieheltään tarvitsemaansa tukea muutoksen aikana. Kuviosta 7 on havaittavissa, että 8,5 % vastanneista valitsi vastausvaihtoehdoksi ”erittäin hyvin” ja 23,7 % ”hyvin”. 44,1 % vastanneista valitse neutraalin vastausvaihtoehdon ”ei hyvin eikä huonosti”. 23,7 % vastanneista koki saaneensa esimieheltään huonosti tarvitsemaansa tukea muutoksen aikana.

10. Miten sisäinen viestintä toimi mielestäsi muutosprosessin aikana? *

Osallistujamäärä: 59

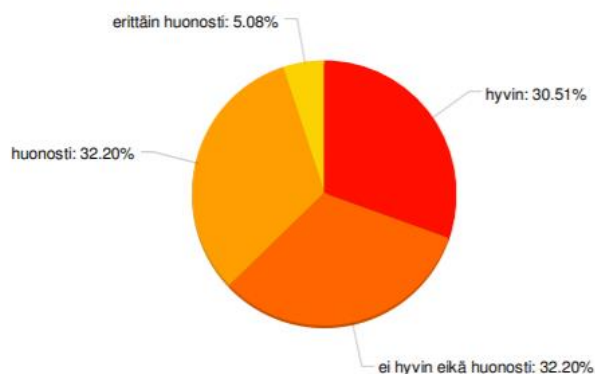
- (0.0%): erittäin hyvin

18 (30.5%): hyvin

19 (32.2%): ei hyvin eikä huonosti

19 (32.2%): huonosti

3 (5.1%): erittäin huonosti



Kuvio 8: Henkilöstön tyytyväisyys sisäiseen viestintään

Kysymyksessä 10 selvitettiin henkilöstön suhtautumista sisäiseen viestintään muutosprosessin aikana. Kuviosta 8 selviää, että kukaan vastaajista ei kokenut, että sisäinen viestintä olisi toiminut erittäin hyvin. 30,5 % vastanneista koki sisäisen viestinnän toimineen hyvin. Vastausvaihtoehdot ”ei hyvin eikä huonosti” ja ”huonosti” saivat tässä kysymyksessä molemmat 32,2 %:n kannatuksen. 5,1 % vastaajista koki, että sisäinen viestintä toimi muutosprosessin aikana erittäin huonosti. Tuloksista voidaan päätellä, että muutosviestintään olisi pitänyt panostaa enemmän muutosprosessin aikana.

11. Miten koet muutosjohtamisen onnistuneen kokonaisuudessaan muutoksen aikana? *

Osallistujamäärä: 59

1 (1.7%): erittäin hyvin

10 (16.9%): hyvin

35 (59.3%): ei hyvin eikä huonosti

12 (20.3%): huonosti

1 (1.7%): erittäin huonosti



Kuvio 9: Muutosjohtamisen onnistuminen kokonaisuudessaan

Kysymyksessä 11 selvitettiin, kuinka henkilöstö koki muutosjohtamisen onnistuneen kokonaisuudessaan muutoksen aikana. Kuvion 9 mukaan vastausvaihtoehdot ”erittäin hyvin” ja ”erittäin huonosti” saivat molemmat 1,7 %:n kannatuksen. 16,9 % vastaajista koki muutosjohtamisen onnistuneen hyvin ja 20,3 % taas huonosti. Neutraalin vastausvaihtoehdon ”ei hyvin eikä huonosti” antoi kyselyssä jopa 59,3 % vastanneista.

Avoimella kysymyksellä 12 muutosjohtamisesta pyrittiin saamaan esiin henkilöstön näkemyksiä muutosjohtamisen onnistumisesta ja täydentämään monivalinnoista saatua tutkimusmateriaalia. Avoimia kommentteja tähän kysymykseen saatiin vain kuusi kappaletta, joka johtui luultavasti kysymyksen asettelusta. Avoimen kysymyksen vastauksissa nousivat esiin erityisesti esimiehen vastuu muutostilanteiden johtamisessa ja informaation puutteellinen kulkeminen johdolta työntekijätasolle. Alla muutamia lainauksia avoimen kysymyksen vastauksista.

Liian paljon jäi työntekijöiden harteille. Tiedon jakaminen oli huonoa; jotkut osasivat kysyä ja vaatia enemmän ja saivatkin ehkä uutta tietoa ja (järjestelmän) käyttöohjeita paremmin kuin muut.

Pienimmätkin yrityksen yksiköt täytyisi huomioida ainakin kohtuullisissa määrin uutta toiminnanohjausjärjestelmää luodessa koko projektin ajan.

Ongelmiin tulisi paneutua, ei vähätellä. Tuen sai muulta henkilökunnalta.

5.3 Työhyvinvoinnin tutkimustulokset

Työhyvinvointia käsitteli tutkimuksessa kysymykset 13-17. Kysymykset 13-16 olivat monivalintakysymyksiä ja kysymys 17 oli avoin kysymys.

13. Kuinka hyvin yritys panosti työhyvinvointiin muutoksen aikana? *

Osallistujamäärä: 59

1 (1.7%): erittäin hyvin

10 (16.9%): hyvin

28 (47.5%): ei hyvin eikä huonosti

18 (30.5%): huonosti

2 (3.4%): erittäin huonosti



Kuvio 10: Työhyvinvointiin panostaminen yrityksessä

Kysymyksessä 13 selvitettiin henkilöstön mielipidettä siitä, kuinka hyvin yritys panosti työhyvinvointiin muutoksen aikana. Kuvio 10 on havaittavissa, että eniten vastauksia keräsi neutraali vastausvaihtoehto ”ei hyvin eikä huonosti”, jonka pohjalta voidaan ajatella, ettei työhyvinvointiin kiinnitetty riittävästi huomiota muutoksen aikana. Vastausvaihtoehto ”huonosti” sai myös 30,5 % vastauksista.

14. Kuinka esimiehesi onnistui työhyvinvoinnin johtamisessa muutoksen aikana ja sen jälkeen? *

Osallistujamäärä: 59

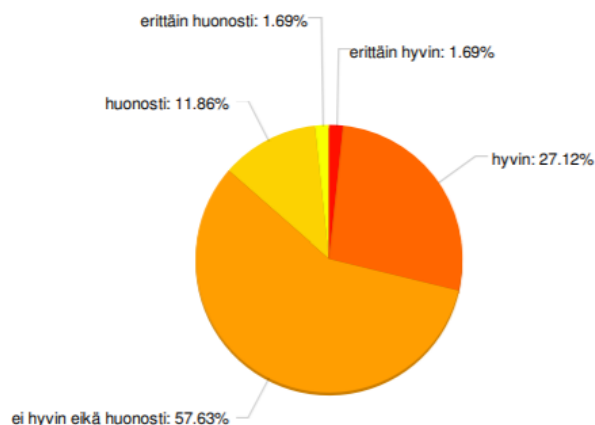
1 (1.7%): erittäin hyvin

16 (27.1%): hyvin

34 (57.6%): ei hyvin eikä huonosti

7 (11.9%): huonosti

1 (1.7%): erittäin huonosti



Kuvio 11: Esimies työhyvinvoinnin johtajana

Kysymyksessä 14 selvitettiin esimiehen onnistumista johtamisprosessissa muutoksen aikana ja sen jälkeen. Kuvioista 11 on havaittavissa, että 27,1% vastaajista vastasi tähän kysymykseen vastausvaihtoehdon ”hyvin” ja 57,6 % vastausvaihtoehdon ”ei hyvin eikä huonosti”. Vastausvaihtoehto ”huonosti” sai 11,9 % vastauksista.

15. Kuinka muutos vaikutti työssä viihtymiseesi? *

Osallistujamäärä: 59

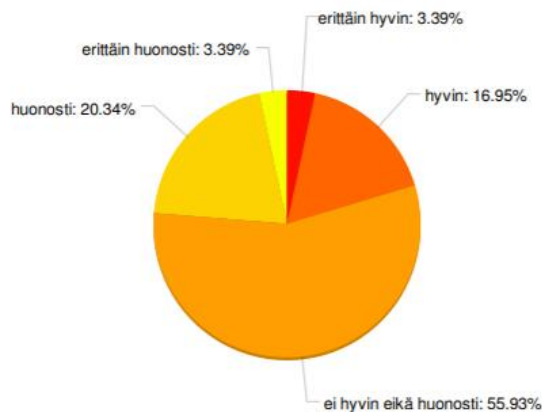
2 (3.4%): erittäin hyvin

10 (16.9%): hyvin

33 (55.9%): ei hyvin eikä huonosti

12 (20.3%): huonosti

2 (3.4%): erittäin huonosti



Kuvio 12: Työssä viihtyminen

Kysymyksessä 15 selvitettiin, kuinka muutos vaikutti henkilöstön viihtymiseen töissä. Kuvion 12 mukaan vastausvaihtoehdot ”erittäin hyvin” ja ”erittäin huonosti” saivat molemmat 3,4 % kannatuksen. ”Hyvin” vastasi 16,9 %, ”huonosti” 20,3 % ja ”ei hyvin eikä huonosti” 55,9 %. Vastausten keskiarvo asettuu hyvin lähelle keskikohtaa, joten keskiarvallisesti voidaan tulkita, ettei muutos vaikuttanut juurikaan työssä viihtymiseen.

16. Miten koet muutoksen vaikuttaneen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiisi? *

Osallistujamäärä: 59

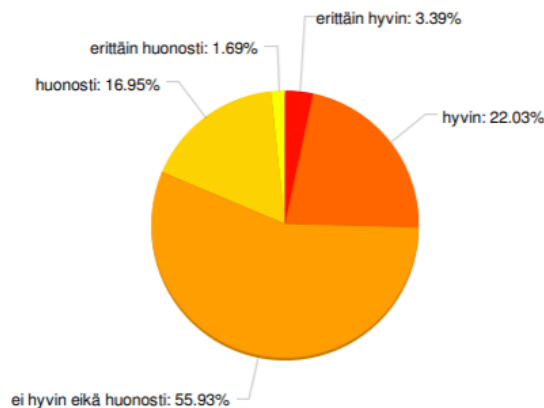
2 (3.4%): erittäin hyvin

13 (22.0%): hyvin

33 (55.9%): ei hyvin eikä huonosti

10 (16.9%): huonosti

1 (1.7%): erittäin huonosti



Kuvio 13: Muutoksen vaikutus kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin

Kysymyksessä 16 selvitettiin, kuinka henkilöstö koki muutoksen vaikuttaneen heidän kokonaisvaltaiseen hyvinvointiinsa. Kuviosta 13 on havaittavissa, että suurin osa vastaajista, 55,9 % valitsi vastaukseksi ”ei hyvin eikä huonosti”. Noin neljäsosa vastaajista, eli 25,4 % koki, että muutos vaikutti kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin positiivisesti. 18,6 % vastaajista puolestaan koki muutoksen vaikuttaneen negatiivisesti kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin.

Avoimella kysymyksellä 17 pyrittiin selvittämään miten kohdeyritys voisi parantaa tämänhetkistä työhyvinvointia ja mitkä ovat henkilöstölle tärkeimpiä asioita työssä viihtymisessä. Tähän kysymykseen saatiin 16 vastausta, joka on suhteellisen hyvä määrä. Vastauksissa parannettaviksi asioiksi nousivat erityisesti huomion kiinnittäminen ergonomiaan ja esimiehen vastuu työhyvinvoinnista. Vastausten perusteella henkilöstö kaipaa organisaatiolta vielä enemmän panostusta työhyvinvointiin.

Alla muutamia lainauksia siitä, miten Assistor voisi parantaa tämänhetkistä työhyvinvointia.

Pitämällä omista työntekijöistä huolta ja pitämällä sovitusta asioista kiinni.

Pitäisi ottaa henkinen hyvinvointi huomioon, pääkoppa pitää olla myös kunnossa.

Rentoa ajanviettoa esim. tyhy-päivässä. Työntekijöiltä kaivataan joustoa, mutta joustoa saisi tulla myös toisestakin suunnasta.

Esimiesten pitäisi paremmin perehtyä alaisten konkreettisiin työtehtäviin. Näin ymmärrys työtaakasta parantuisi ja työnjako osastoilla ja tiimeissä onnistuisi paremmin. Tämä johtaisi myös parempaan viihtymiseen.

Työhyvinvointi ei tule itsestään, vaan siitä on huolehdittava aktiivisesti ja pidettävä yhtenä prioriteettina.

Vastuuhenkilöiden ja vastualueiden täytyy olla selkeämpiä.

Työtilojen optimointi ja raskaat osat ja tarvikkeet helposti saataville.

Alla muutamia lainauksia siitä, mitkä ovat Assistorin henkilöstölle tärkeimpiä asioita työssä viihtymisessä.

Esimiehen rehellisyys ja tiimin yhteishenki ovat tärkeitä. Työn kuormittavuus ja vaativuus pitäisi olla hallittavissa.

Kivat työkaverit ja työnjohto, johon voi luottaa.

Tasa-arvoinen ja kannustava asenneilmapiiri vaikuttaa eniten, silloin hankaliskin töistä selvittää - yhdessä.

Sovittujen arvojen noudattaminen. Tarkempi kontrolli muutoksessa tapahtuvista asioista myös HR:n taholta: henkilökohtaiset keskustelut muutoksen kohteena olevien henkilöiden kanssa, jotta saadaan oikea tilannekuva tapahtuvasta muutoksesta. Eli olla iholla/läsnä ja reagoida nopeasti muutoksiin.

5.4 Tilastollinen analyysi

Tämän tutkimuksen analysointikeinona käytettiin ristiintaulukointia, joka toteutettiin Exceliä käyttäen. Tilastollisen analyysin tarkoituksena on antaa vastauksia tutkimusongelmiin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa oleellista on löytää tutkimustulosten ja teorian välinen yhteys. Siksi tässä opinnäytetyössä käytettiin tilastollista analyysiä näiden selvittämiseksi.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää taustatekijöiden vaikutus selitettävään muuttujaan. Tutkimuksen pääkysymyksiä olivat kyselylomakkeen kysymykset 11 ja 16, joiden ristiintaulukointi oikeiden tutkimustulosten saamiseksi oli oleellisinta. Taustatietokysymykset ristiintaulukoitiin tutkimuksessa suhteessa selitettävään muuttujaan eli tutkimuksen pääkysymyksiin.

11. Miten koet muutosjohtamisen onnistuneen kokonaisuudessaan muutoksen aikana?	Nurmijärvi/ Pakkala			Kaikki yhteensä
	Hanko	Turku		
erittäin hyvin	2,9 %	0,0 %	0,0 %	1,7 %
hyvin	11,4 %	28,6 %	0,0 %	16,9 %
ei hyvin eikä huonosti	62,9 %	52,4 %	66,7 %	59,3 %
huonosti	20,0 %	19,0 %	33,3 %	20,3 %
erittäin huonosti	2,9 %	0,0 %	0,0 %	1,7 %
Kaikki yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
	n=35	n=21	n=3	n=59

Taulukko 1: Muutosjohtamisen onnistuminen toimipisteittäin

Taulukosta 1 selviää, että suurin osa vastanneista kaikista toimipisteistä yhteensä, kokee että muutosjohtaminen ei onnistunut hyvin eikä huonosti muutoksen aikana. Turussa työskentelevistä työntekijöistä 28,6 % koki muutosjohtamisen onnistuneen hyvin, kun Hangossa tämä luku oli vain 11,4 %.

11. Miten koet muutosjohtamisen onnistuneen kokonaisuudessaan muutoksen aikana?	mies	nainen	Kaikki yhteensä
erittäin hyvin	2,6 %	0,0 %	1,7 %
hyvin	21,1 %	9,5 %	16,9 %
ei hyvin eikä huonosti	57,9 %	61,9 %	59,3 %
huonosti	15,8 %	28,6 %	20,3 %
erittäin huonosti	2,6 %	0,0 %	1,7 %
Kaikki yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %
	n=38	n=21	n=59

Taulukko 2: Muutosjohtamisen onnistuminen sukupuolittain

Taulukko 2 osoittaa, että miehet kokivat muutosjohtamisen onnistuneen paremmin kuin naiset. Miehistä 21,1 % koki muutosjohtamisen onnistuneen hyvin, kun naisilla tämä luku oli vain 9,5 %. Naisista puolestaan 28,6 % koki muutosjohtamisen onnistuneen huonosti, kun miehillä luku oli 15,8 %.

11. Miten koet muutosjohtamisen onnistuneen kokonaisuudessaan muutoksen aikana?	alle 25	25-35	36-45	46-55	yli 56	Kaikki yhteensä
erittäin hyvin	20,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	1,7 %
hyvin	40,0 %	23,1 %	13,0 %	14,3 %	0,0 %	16,9 %
ei hyvin eikä huonosti	40,0 %	61,5 %	65,2 %	50,0 %	75,0 %	59,3 %
huonosti	0,0 %	15,4 %	21,7 %	28,6 %	25,0 %	20,3 %
erittäin huonosti	0,0 %	0,0 %	0,0 %	7,1 %	0,0 %	1,7 %
Kaikki yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
	n=5	n=13	n=23	n=14	n=4	n=59

Taulukko 3: Muutosjohtamisen onnistuminen ikäryhmittäin

Taulukosta 3 selviää, että alle 25 ja 25-35 vuotiaat ovat tyytyväisimpiä muutosjohtamisen onnistumiseen. Muissakin ikäryhmissä suhteessa tutkimuskysymykseen on havaittavissa, että mitä vanhempi työntekijä on, sitä tyytymättömämpi hän oli muutosjohtamisen onnistumiseen. Pohdin myös, voisiko tällä olla yhteys vanhempien ihmisten kokemaan muutosvastarintaan, mutta ristiintaulukoidessa kysymykset 3 ja 8, sitä ei ollut havaittavissa.

11. Miten koet muutosjohtamisen onnistuneen kokonaisuudessaan muutoksen aikana?	alle 5 vuotta	5-10 vuotta	11-20 vuotta	21-30 vuotta	yli 30 vuotta	Kaikki yhteensä
erittäin hyvin	8,3 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	1,7 %
hyvin	33,3 %	33,3 %	14,7 %	0,0 %	0,0 %	16,9 %
ei hyvin eikä huonosti	58,3 %	66,7 %	58,8 %	40,0 %	80,0 %	59,3 %
huonosti	0,0 %	0,0 %	23,5 %	60,0 %	20,0 %	20,3 %
erittäin huonosti	0,0 %	0,0 %	2,9 %	0,0 %	0,0 %	1,7 %
Kaikki yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
	n=12	n=3	n=34	n=5	n=5	n=59

Taulukko 4: Muutosjohtamisen onnistuminen taustatekijänä työsuhteen kesto

Taulukosta 4 on havaittavissa, että alle 5 vuotta ja 5-10 vuotta yrityksessä työskennelleet vastaajat ovat kaikista tyytyväisimpiä muutosjohtamisen onnistumiseen. Kaikista tyytymättömiä muutosjohtamisen onnistumiseen olivat yrityksessä 21-30 vuotta työskennelleet vastaajat. Taulukoiden 3 ja 4 tulokset tukevat toisiaan, sillä mitä kauemmin työntekijä on talossa työskennellyt, on hänen ikänsä myös todennäköisesti korkeampi.

11. Miten koet muutosjohtamisen onnistuneen kokonaisuudessaan muutoksen aikana?	peruskoulu	lukio	ammattikoulu	ammattikorkeakoulu	yliopisto	Kaikki yhteensä
erittäin hyvin	0,0 %	10,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	1,7 %
hyvin	0,0 %	10,0 %	15,4 %	33,3 %	0,0 %	16,9 %
ei hyvin eikä huonosti	83,3 %	50,0 %	65,4 %	40,0 %	100,0 %	59,3 %
huonosti	16,7 %	30,0 %	19,2 %	20,0 %	0,0 %	20,3 %
erittäin huonosti	0,0 %	0,0 %	0,0 %	6,7 %	0,0 %	1,7 %
Kaikki yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
	n=6	n=10	n=26	n=15	n=2	n=59

Taulukko 5: Muutosjohtamisen onnistuminen koulutustaustoittain

Taulukosta 5 on havaittavissa, että ammattikorkeakoulun käyneet kokivat muutosjohtamisen kaikkein onnistuneimmaksi. Kaikkein tyytymättömiä muutosjohtamisen onnistumiseen olivat peruskoulun ja lukion suorittaneet henkilöt.

11. Miten koet muutosjohtamisen onnistuneen kokonaisuudessaan muutoksen aikana?	esimies	toimihenkilö	työntekijä	Kaikki yhteensä
erittäin hyvin	0,0 %	0,0 %	2,9 %	1,7 %
hyvin	27,3 %	21,4 %	11,8 %	16,9 %
ei hyvin eikä huonosti	45,5 %	35,7 %	73,5 %	59,3 %
huonosti	27,3 %	35,7 %	11,8 %	20,3 %
erittäin huonosti	0,0 %	7,1 %	0,0 %	1,7 %
Kaikki yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
	n=11	n=14	n=34	n=59

Taulukko 6: Muutosjohtamisen onnistuminen työntekijäryhmittäin

Taulukosta 6 selviää, että esimiehet olivat kaikista tyytyväisimpiä muutosjohtamisen onnistumiseen. Toimihenkilöt kokivat muutosjohtamisen onnistuneen kaikkein huonoiten, sillä vastauksen ”huonosti” antoi 35,7 % vastanneista.

16. Miten koet muutoksen vaikuttaneen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiisi?	Hanko	Turku	Nurmijärvi/ Pakkala	Kaikki yhteensä
erittäin hyvin	2,9 %	4,8 %	0,0 %	3,4 %
hyvin	25,7 %	19,0 %	0,0 %	22,0 %
ei hyvin eikä huonosti	45,7 %	71,4 %	66,7 %	55,9 %
huonosti	22,9 %	4,8 %	33,3 %	16,9 %
erittäin huonosti	2,9 %	0,0 %	0,0 %	1,7 %
Kaikki yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
	n=35	n=21	n=3	n=59

Taulukko 7: Muutoksen vaikutus hyvinvointiin toimipisteittäin

Taulukosta 7 on havaittavissa, että Hangon toimipisteessä tulokset jakoutuivat kaikkein eniten, osa vastaajista koki muutoksen vaikuttaneen kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin positiivisesti ja osa puolestaan negatiivisesti. Turussa muutos koettiin vaikuttaneen positiivisemmin kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin.

16. Miten koet muutoksen vaikuttaneen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiisi?	mies	nainen	Kaikki yhteensä
erittäin hyvin	2,6 %	4,8 %	3,4 %
hyvin	23,7 %	19,0 %	22,0 %
ei hyvin eikä huonosti	55,3 %	57,1 %	55,9 %
huonosti	18,4 %	14,3 %	16,9 %
erittäin huonosti	0,0 %	4,8 %	1,7 %
Kaikki yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %
	n=38	n=21	n=59

Taulukko 8: Muutoksen vaikutus hyvinvointiin sukupuolittain

Taulukosta 8 selviää, että miehet kokivat muutoksen vaikuttaneen positiivisesti kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin hieman naisia enemmän. Miesten ja naisten kesken vastaukset ovat kuitenkin jakautuneet melko tasaisesti, eikä suuria eroavaisuuksia ole havaittavissa.

16. Miten koet muutoksen vaikuttaneen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiisi?	alle 25	25-35	36-45	46-55	yli 56	Kaikki yhteensä
erittäin hyvin	0,0 %	15,4 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	3,4 %
hyvin	20,0 %	30,8 %	13,0 %	28,6 %	25,0 %	22,0 %
ei hyvin eikä huonosti	60,0 %	46,2 %	60,9 %	50,0 %	75,0 %	55,9 %
huonosti	20,0 %	0,0 %	26,1 %	21,4 %	0,0 %	16,9 %
erittäin huonosti	0,0 %	7,7 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	1,7 %
Kaikki yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
	n=5	n=13	n=23	n=14	n=4	n=59

Taulukko 9: Muutoksen vaikutus hyvinvointiin ikäryhmittäin

Taulukosta 9 on havaittavissa, että 25-35 vuotiaat vastaajat kokivat muutoksen vaikuttaneen kaikkein positiivisimmin kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Tyytymättömiä hyvinvoinnin muutoksen näkökulmasta olivat 36-45 vuotiaat vastaajat.

16. Miten koet muutoksen vaikuttaneen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiisi?	alle 5 vuotta	5-10 vuotta	11-20 vuotta	21-30 vuotta	yli 30 vuotta	Kaikki yhteensä
erittäin hyvin	16,7 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	3,4 %
hyvin	16,7 %	0,0 %	26,5 %	20,0 %	20,0 %	22,0 %
ei hyvin eikä huonosti	58,3 %	66,7 %	47,1 %	80,0 %	80,0 %	55,9 %
huonosti	8,3 %	33,3 %	23,5 %	0,0 %	0,0 %	16,9 %
erittäin huonosti	0,0 %	0,0 %	2,9 %	0,0 %	0,0 %	1,7 %
Kaikki yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
	n=12	n=3	n=34	n=5	n=5	n=59

Taulukko 10: Muutoksen vaikutus hyvinvointiin taustatekijänä työsuhteen kesto

Taulukosta 10 selviää, että alle 5 vuotta yrityksen palveluksessa työskennelleet ovat tyytyväisimpiä muutoksen vaikutuksesta kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Tyytymättömiä olivat puolestaan 5-10 vuotta yrityksen palveluksessa työskennelleet.

16. Miten koet muutoksen vaikuttaneen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiisi?	peruskoulu	lukio	ammattikoulu	ammattikorkeakoulu	yliopisto	Kaikki yhteensä
erittäin hyvin	0,0 %	0,0 %	0,0 %	13,3 %	0,0 %	3,4 %
hyvin	0,0 %	10,0 %	23,1 %	40,0 %	0,0 %	22,0 %
ei hyvin eikä huonosti	83,3 %	70,0 %	61,5 %	26,7 %	50,0 %	55,9 %
huonosti	16,7 %	10,0 %	15,4 %	20,0 %	50,0 %	16,9 %
erittäin huonosti	0,0 %	10,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	1,7 %
Kaikki yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
	n=6	n=10	n=26	n=15	n=2	n=59

Taulukko 11: Muutoksen vaikutus hyvinvointiin koulustaustoitain

Taulukosta 11 selviää, että ammattikorkeakoulutaustaiset työntekijät suhtautuivat kaikista positiivisimmin muutoksen vaikutuksesta kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Neutraali vastausvaihtoehto ”ei hyvin eikä huonosti” oli kuitenkin tasaisen suosittu kaikilla vastaajilla koulustaustasta riippumatta.

16. Miten koet muutoksen vaikuttaneen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiisi?	esimies	toimihenkilö	työntekijä	Kaikki yhteensä
erittäin hyvin	9,1 %	0,0 %	2,9 %	3,4 %
hyvin	36,4 %	28,6 %	14,7 %	22,0 %
ei hyvin eikä huonosti	27,3 %	42,9 %	70,6 %	55,9 %
huonosti	27,3 %	21,4 %	11,8 %	16,9 %
erittäin huonosti	0,0 %	7,1 %	0,0 %	1,7 %
Kaikki yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
	n=11	n=14	n=34	n=59

Taulukko 12: Muutoksen vaikutus hyvinvointiin työntekijäryhmittäin

Taulukosta 12 on nähtävissä, että esimiehet kokevat muutoksen vaikuttaneen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin positiivisimmin. Negatiivisimmin muutoksen vaikutuksen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin kokivat toimihenkilöt. Ristiintaulukoinnissa muutosjohtamisen onnistumisen ja henkilöstön aseman välillä taulukossa 6, oli havaittavissa myös toimihenkilöiden tyytymättömyys muutosjohtamisen onnistumiseen.

6 Johtopäätökset

6.1 Muutosjohtamisen onnistuminen

Muutos muokkaa ja uudistaa aina jollakin tapaa vanhaa ja totuttua toimintamallia, olipa sitten kyse pienestä tai suuremmasta muutoksesta (Luomala 2008). Henkilöstön voi olla vaikeaa lähteä toteuttamaan muutosta, ennen kuin he ymmärtävät, miksi niin tehdään (Repo ym. 2015). Kysymyksen 8 vastauksista selviää, että organisaation henkilöstö koki olevansa suurim-

maksi osin valmiita muuttumaan ja ottamaan toiminnanohjausjärjestelmän muutoksen vastaan. Kysymyksen 7 vastauksista on havaittavissa myös, että henkilöstö koki suurimmaksi osaksi saaneensa ennakkoon muutoksesta riittävästi tietoa ja ymmärtäneensä, miksi uutta toiminnanohjausjärjestelmää lähdettiin kehittämään.

Esimiehen tehtäviin muutoksessa kuuluu sekä asioiden että ihmisten johtaminen. Esimiehen perustehtäviä muutostilanteessa ovat tavoitteen selkeyttäminen henkilöstölle, läsnäolo, henkilöstön innostaminen ja muutoksen toteutus. (Pirinen 2014, 61-62.) Tavoitteena muutoksessa on, että esimiesten avulla johdon luoma strategia jalkautuu koko organisaatioon (Hackselius-Fonsén 2017, 80). Kysymyksen 9 vastauksista on havaittavissa, että henkilöstön mielipide esimieheltä saatuun tukeen oli keskiarvillisesti positiivisen puolella. Kuitenkin 23,7 % vastanneista koki saaneensa esimieheltä huonosti tarvitsemaansa tukea muutoksen aikana.

Viestintä on erittäin tärkeä osa muutoksia ja henkilöstöä tulee tiedottaa kaikissa muutoksen vaiheissa (Kauhanen 2018, 55). Muutostilanteissa organisaatioilla on usein taipumus olla antamatta enemmän tietoja, kuin muutoksissa tarvitaan (Gifford 2010, 48). Kysymyksen 10 vastauksista selviää, että henkilöstö koki muutosviestinnän olleen ainakin jossakin määrin puutteellista koko muutoksen ajan. Myös avoimessa kysymyksessä 12 annettiin negatiivista palautetta muutosviestinnän onnistumisesta ja siitä, että asioiden selvittäminen jäi monessa tilanteessa työntekijöiden harteille. Toisaalta, kysymyksen 7 vastausten mukaan, henkilöstö koki saaneensa ennen muutoksen alkamista riittävästi tietoa muutoksen syistä.

Muutosviestinnän puutteellisuus voidaan siis ajatella olevan enemmän itse muutoksen aikainen haaste. Tulevissa muutoksissa, muutosviestintään kannattaisi organisaatiossa panostaa enemmän itse muutoksen aikana, että henkilöstö kokee olevansa tietoinen muutoksen etenemisestä ja heitä koskevista asioista.

Muutosten johtaminen ei ole niin sanottua normaalia arkipäivän johtamista, vaan kyseessä on huomattavasti haastavampi asia. Muutoksen johtaminen vaatii erilaista osaamistakin. (Kauhanen 2018, 4-50.) Muutoksissa aikaa pitää varata riittävästi suunnitteluun, käytännön asioiden järjestelyyn, muutosviestintään ja myös muutoksen sisäistämiseen (Luomala 2008). Kysymyksen 11 tuloksista näkee, että suurin osa henkilöstöstä valitsi kyselyssä vastausvaihdon ”ei hyvin eikä huonosti”. Tästä voidaan päätellä, että henkilöstö olisi kaivannut kokonaisuudessa parempaa ja selkeämpää muutosjohtamista. Taulukosta 6, jossa ristiintaulukoitiin kysymys 11 ja työntekijän asema organisaatiossa, on havaittavissa, että toimihenkilöt olivat tyytymättömiä muutosjohtamisen onnistumiseen kokonaisuudessaan.

Kaiken kaikkiaan muutoksesta informointi ennen muutosta ja muutoksen tarkoituksen sisäistäminen koettiin henkilöstössä positiivisesti. Henkilöstö koki olevansa myös hyvin valmiita muuttamaan ja ottamaan uuden toiminnanohjausjärjestelmän muutoksen vastaan. Muutoksen aikaisessa esimiestyössä ja muutosviestinnässä oli tutkimustulosten perusteella parannettavaa.

Tulevia muutoksia ajatellen, organisaatiossa olisi tärkeää luoda selkeä muutossuunnitelma, jossa huomioidaan kaikki muutoksen osa-alueet ja josta ovat tietoisia niin esimiehet kuin työntekijätkin.

6.2 Muutoksen vaikutus työhyvinvointiin

Työhyvinvointi tulisi nähdä organisaatioissa kokonaisvaltaisena ilmiönä ja siihen panostaminen investointina. Kun työhyvinvointi otetaan tosissaan, se kuuluu osaksi arvoja ja organisaatiokulttuuria. (Virolainen 2012, 105.) Tutkimuksen tuloksista on havaittavissa, että vain 18,6 % vastanneista piti yrityksen panosta työhyvinvointiin riittävänä muutoksen aikana. Yli kolmasosa vastanneista piti panostusta liian vähäisenä ja loppujen mielipide oli neutraali. Investointia työhyvinvointiin tulisi tapahtua jatkuvasti, sillä työhyvinvoinnin ei voida koskaan ajatella olevan valmis, vaan sitä pitää kehittää ja seurata (Virolainen 2012, 15).

Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on huolehtia henkilöstön työhyvinvoinnista (Suonsivu 2011, 164). Työhyvinvointia tukeva johtamistyyli on työntekijäkeskinen, joka viestii työntekijöille siitä, että esimiehet luottavat heihin ja heidän panokseensa työyhteisössä (Virolainen 2012, 106). Tutkimuksen tuloksista on tulkittavissa, ettei organisaatiossa panostettu riittävästi työhyvinvoinnin johtamiseen muutoksen aikana. Kysymyksessä 14 vain 28,8 % vastanneista koki työhyvinvoinnin johtamisen onnistuneeksi. Lopuilla 71,2 %:lla mielipide työhyvinvoinnin johtamisesta oli joko neutraali tai negatiivinen. Näiden tutkimustulosten valossa esimiestyöskentelyyn tulisi kiinnittää tulevaisuudessa muutoksissa paljon enemmän huomiota myös työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Työhyvinvoinnin johtamisessa onnistuvat esimiehet kiinnittävät huomiota toiminnan jatkuvaan kehittämiseen, työssä viihtymiseen ja hyvinvointiin. (Virolainen 2011, 107). Kysymyksessä 15 selvitettiin muutoksen vaikutusta työssä viihtymiseen. Vastausten keskiarvo asettuu hyvin lähelle keskikohtaa, joten voidaan tulkita, ettei muutos vaikuttanut keskimääräisesti paljokaan henkilöstön työssä viihtymiseen.

Työhyvinvointiin panostetaan ja kiinnitetään huomiota organisaatioissa yhä enemmän, sillä on huomattu, että henkilöstön hyvinvointi on niin työntekijöiden, työnantajan, että koko yhteiskunnan etu (Virolainen 2012, 9). Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen toimintatapa, johon kuuluu terveyden ja fyysisen kunnan kehittäminen, organisaation toimivuus ja johtaminen, itse työ sekä työyhteisön ilmapiiri. Työelämän haasteellisuus ja työtehtävien monipuolisuus ovat lisääntyneet, jonka myötä työhyvinvoinnin merkitys organisaatioiden menestyksessä on korostunut. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011.) Kysymyksessä 16 selvitettiin muutoksen vaikutusta kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Suurin osa vastaajista ei kokenut muutoksen vaikuttaneen hyvinvointiin hyvin eikä huonosti eli hyvinvointi on pysynyt samalla tasolla muutoksesta huolimatta. Noin neljännes koki, että muutos vaikutti kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin positiivi-

sesti ja 18,6 % puolestaan negatiivisesti. Tämänkin tutkimuskysymyksen vastauksista on havaittavissa, että organisaatiossa voitaisiin panostaa enemmän työhyvinvointiin. Työhyvinvointiin panostava yritys saa selkeitä taloudellisia etuja esimerkiksi työn tehokkuuden nousemisesta ja sairauspoissaolojen vähentymisestä (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011).

Kaiken kaikkiaan työhyvinvoinnin tutkimustuloksista on havaittavissa, että henkilöstö kaipaa organisaatiolta lisää panostusta työhyvinvointiin. Myös esimiehen rooli työhyvinvoinnin johtajana tulisi olla selkeämpi. Muutoksella ei näiden tutkimustulosten perusteella ollut kovinkaan paljoa positiivista tai negatiivista vaikutusta henkilöstön työssä viihtyvyyteen tai kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Tuloksista voidaan siis tulkita, että työhyvinvointi on keskimääräisesti pysynyt läpi muutoksen samalla tasolla kuin ennen muutosta.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta arvioidaan perinteisesti kahden käsitteen avulla, validiteetti ja reliabiliteetti, joiden avulla saadaan muodostettua tutkimuksen kokonaisluotettavuus. Tutkimuksen kokonaisluotettavuus on hyvä, kun tutkittu otos kuvaa perusjoukkoa hyvin ja mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisuutta. (Vilka 2015, 193-194.)

Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin mittari ja tutkimusmenetelmä mittaavat sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin mitata. Tulokset voivat vääristyä, mikäli vastaajat ajattelevat kysymykset eri tavalla kuin tutkija oletti. Näin ollen tutkimuksen pätevyyttä tarkastellaan jo tutkimusta suunniteltaessa. Tällä tarkoitetaan käsitteiden, perusjoukon ja muuttujien tarkkaa määrittelyä ja suunnittelua, että tutkimuksen kysymykset kattavat koko tutkimusongelman. Validissa tutkimuksessa tutkija on kyennyt siirtämään tutkimuksessa käytetyn teorian käsitteet ja ajatuskokonaisuuden kyselylomakkeeseen. (Vilka 2015, 193-194.)

Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella mitataan tulosten tarkkuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja tutkimuksen toistettavuutta. Toistettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimus voidaan toistaa samalla tutkimusjoukolla ja samoilla tuloksilla, vaikka tutkija olisikin eri. (Vilka 2015, 194.)

Tutkimuksen vastausprosentti oli 43,7, kun yhteensä 59 vastasi 135 vastaajasta tutkimukseen. Vastausprosentti jäi hieman toivottua alemmas, mutta vastauksia saatiin hyvin kaikista toimipisteistä ja kaikilta eri asemilla työskenteleviltä. Näin ollen tulokset ovat hyvin yleistettävissä tutkimuksen perusjoukkoon.

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ja kyselytutkimus antoivat hyvin vastauksen tutkimusongelmiin. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaiseksi henkilöstö koki muutosjohtamisen ja kuinka muutos vaikutti työhyvinvointiin ja sitä kyselytutkimuksella onnistuttiinkin mit-

taamaan. Kysymysten muotoilussa onnistuttiin ja niitä oli kyselyssä sopiva määrä. Tutkimustulosten perusteella saatiin selkeä kuva muutosjohtamisen vahvuuksista ja heikkouksista. Myös muutoksen vaikutus työhyvinvointiin onnistuttiin selvittämään tutkimuksessa. Tutkimuksen avulla saatiin henkilöstöltä ajatuksia, kuinka työhyvinvointia voitaisiin jatkossakin parantaa. Tilastollisen analyysin eli ristiintaulukoinnin avulla onnistuttiin selittämään tutkittavia ilmiöitä suhteessa taustamuuttujiin.

Teoriasta ja tutkimustuloksista saatiin rakennettua yhtenäinen kokonaisuus, jotka tukevat toinen toisiaan. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta onnistuttiin rakentamaan toimiva tutkimus, josta saatiin perusjoukkoa kuvaavia tuloksia. Opinnäytetyö pysyi myös ennalta sovitussa aikataulussa, joka oli työn valmistuminen viimeistään marraskuussa 2018.

Tutkimustulokset kerättiin pääasiassa sähköisellä kyselylomakkeella, joka pienentää mahdollisuutta virheeseen tutkimustulosten syöttämisessä. Paperiset vastaukset syötettiin sähköiseen järjestelmään huolellisesti, jolla virheen mahdollisuus pyrittiin minimoimaan. Tutkimustuloksia käsiteltiin ja analysoitiin luotettavasti ja yksittäisiä vastaajia on mahdotonta tunnistaa tutkimustuloksista.

Lähteet

Painetut

Arikoski, J., Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Gifford, J. 2010. 100 Great Leadership Ideas. Lontoo: Marshall Cavendish Business.

Hackselius-Fonsén, R. 2017. Muutosjohtajan matkassa. Viro: Printon.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Kauppakamari.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Helsinki: UNIpress.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2014. Tutki ja mittaa - määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Virtanen, P., Sinokki M. 2014. Hyvinvointia työstä. Helsinki: Tietosanoma.

Sähköiset

Assistor Oy. 2018. Yritys. Viitattu 23.7.2018 <http://www.assistor.fi/assistor>

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 11.9.2018. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Järvinen, P. 2016. Muutosvastarinta on rakennettu ihmismieleen. Talouselämä. Viitattu 16.8.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/muutosvastarinta-on-rakennettu-ihmismieleen/8601857d-65d9-3cae-8202-4b3f58fa1565>

KvantiMOTV. 2004. Ristiintaulukointi. Viitattu 20.10.2018. <http://www.fsd.uta.fi/menetelma-opetus/ristiintaulukointi/ristiintaulukointi.html>

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Viitattu 10.4.2018. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/opaat/muutoskirja.pdf>

O'Neil, E. 2018. Leading - Not Managing - Through a New World Order. Viitattu 6.5.2018. <http://web.b.ebscohost.com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=8a9fd29f-8d00-4f85-9c0a-6d9c65831d5c%40sessionmgr120>

Sinisammal, J. Belt, P. Autio, T. Härkönen, J. Möttönen, M. 2011. Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli. Oulun yliopisto. Viitattu 20.10.2018. https://www.researchgate.net/publication/264547843_Tilanneherkka_tyohyvinvoinnin_johtamismalli/download

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat, työkirja. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 30.7.2018. https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf

Repo, S., Ravantti, E., Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti - opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Työterveyslaitos. Viitattu 30.10.2018. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134834/Johda%20tuottavasti%20%20Opas%20ty%C3%B6hyvinvoinnin%20ja%20tuottavuuden%20lis%C3%A4%C3%A4miseksi%20esimiesty%C3%B6n%20keinoin.pdf?sequence=1>

Terävä, K., Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto. Viitattu 30.10.2018. <http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/materiaalipankki/Esimes%20ty%C3%B6hyvinvointia%20rakentamassa.pdf>

Työterveyslaitos. 2018. Työhyvinvointi. Viitattu 30.7.2018. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Vähäsarja, S. 2014. Vihastujat, vetäytyjät ja innostujat - muutokset työpaikalla tuovat esiin ihmisten eroja. Yle. Viitattu 30.7.2018. <https://yle.fi/uutiset/3-7605938>

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön aihealue	7
Kuvio 2: Esimiehen perustehtävät muutoksessa (mukaillen Pirinen 2014, 62).....	11
Kuvio 3: Työhyvinvoinnin tekijät (mukaillen Terävä & Mäkelä-Pusa 2011)	13
Kuvio 4: Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli (mukaillen Sinisammal ym. 2011)	16
Kuvio 5: Henkilöstön ymmärrys muutoksen syistä	20
Kuvio 6: Henkilöstön muutosvalmius	21
Kuvio 7: Esimiehen tuki muutoksessa	21
Kuvio 8: Henkilöstön tyytyväisyys sisäiseen viestintään	22
Kuvio 9: Muutosjohtamisen onnistuminen kokonaisuudessaan	23
Kuvio 10: Työhyvinvointiin panostaminen yrityksessä	24
Kuvio 11: Esimies työhyvinvoinnin johtajana	24
Kuvio 12: Työssä viihtyminen	25
Kuvio 13: Muutoksen vaikutus kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin	25

Taulukot

Taulukko 1: Muutosjohtamisen onnistuminen toimipisteittäin	27
Taulukko 2: Muutosjohtamisen onnistuminen sukupuolittain	28
Taulukko 3: Muutosjohtamisen onnistuminen ikäryhmittäin	28
Taulukko 4: Muutosjohtamisen onnistuminen taustatekijänä työsuhteen kesto.....	29
Taulukko 5: Muutosjohtamisen onnistuminen koulutustaustoittain.....	29
Taulukko 6: Muutosjohtamisen onnistuminen työntekijäryhmittäin	30
Taulukko 7: Muutoksen vaikutus hyvinvointiin toimipisteittäin	30
Taulukko 8: Muutoksen vaikutus hyvinvointiin sukupuolittain	30
Taulukko 9: Muutoksen vaikutus hyvinvointiin ikäryhmittäin	31
Taulukko 10: Muutoksen vaikutus hyvinvointiin taustatekijänä työsuhteen kesto	31
Taulukko 11: Muutoksen vaikutus hyvinvointiin koulutustaustoittain	32
Taulukko 12: Muutoksen vaikutus hyvinvointiin työntekijäryhmittäin.....	32

Liitteet

Liite 1: Saatekirje ja kyselylomake	42
Liite 2: Tutkimuksen taustatekijät	46

Liite 1: Saatekirje ja kyselylomake

Hei Assistorilaiset!

Tämä työhyvinvointikysely on laadittu Laurea ammattikorkeakoulun tradenomiopintojeni opinnäytetyötäni varten. Toteutan opinnäytetyön Assistorille aiheena ”Muutosjohtaminen ja muutoksen vaikutus työhyvinvointiin”. Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää, millaiseksi työntekijät kokivat muutostoiminnan ASTA-toiminnanohjausjärjestelmän muutoksen aikana ja kuinka ASTA-toiminnanohjausjärjestelmän muutos vaikutti työhyvinvointiin. Työn tarkoituksena on tuottaa Assistorille tietoa työhyvinvoinnin tilasta tällä hetkellä.

Kyselyn kohderyhmä on rajattu ajoneuvologiikan henkilöstöön Hangossa, Turussa ja Nurmijärvellä. Vastaamalla kyselyyn pystyt vaikuttamaan ja antamaan yritykselle arvokasta tietoa muutostoiminnan onnistumisesta ja työhyvinvoinnin nykytilasta. Kyselyyn vastaaminen vie noin 5 minuuttia. Kysely sisältää 6 taustatietokysymystä, 6 kysymystä muutostoiminnasta ja 5 kysymystä työhyvinvoinnista. Kyselyyn on aikaa vastata 03.09-16.09.2018 sähköisesti tai vaihtoehtoisesti kahvihuoneista löytyvällä lomakkeella.

Kyselyn tulokset tullaan luovuttamaan yritykselle ja esittelemään valmiissa opinnäytetyössäni, joka on luettavissa kokonaisuudessaan joulukuussa 2018.

Linkki sähköiseen kyselyyn: <https://www.kyselynetti.com/s/ea1f114>

Kiitos jo etukäteen kyselyyn osallistumisestasi!

Ystävällisin terveisin,

Aida Ketonen

Laurea ammattikorkeakoulu, Lohjan toimipiste

aida.ketonen@student.laurea.fi / aida.ketonen@assistor.fi

Taustatietokysymykset:**1. Toimipiste**

- Hanko
- Turku
- Nurmijärvi/Pakkala

2. Sukupuoli

- nainen
- mies

3. Ikä

- alle 25
- 25-35
- 36-45
- 46-55
- yli 56

4. Työsuhteen pituus

- alle 5 vuotta
- 5-10 vuotta
- 11-20 vuotta
- 21-30 vuotta
- yli 30 vuotta

5. Koulutustausta

- peruskoulu
- lukio
- ammattikoulu
- ammattikorkeakoulu
- yliopisto

6. Asemasi yrityksessä

- Työntekijä
- Toimihenkilö
- Esimies

Muutosjohtaminen:

7. Koetko saaneesi muutoksesta ennakkoon riittävästi tietoa ja ymmärtäneesi, miksi uutta toiminnanohjausjärjestelmää lähdettiin kehittämään?

- erittäin hyvin
- hyvin
- ei hyvin eikä huonosti
- huonosti
- erittäin huonosti

8. Koitko olevasi valmis muuttumaan ja ottamaan muutoksen vastaan?

- erittäin hyvin
- hyvin
- ei hyvin eikä huonosti
- huonosti
- erittäin huonosti

9. Saitko esimieheltäsi tarvitsemaasi tukea muutoksen aikana?

- erittäin hyvin
- hyvin
- ei hyvin eikä huonosti
- huonosti
- erittäin huonosti

10. Miten sisäinen viestintä toimi mielestäsi muutosprosessin aikana?

- erittäin hyvin
- hyvin
- ei hyvin eikä huonosti
- huonosti
- erittäin huonosti

11. Miten koet muutosjohtamisen onnistuneen kokonaisuudessaan muutoksen aikana?

- erittäin hyvin
- hyvin
- ei hyvin eikä huonosti
- huonosti
- erittäin huonosti

12. Risuja tai ruusuja muutosjohtamisesta?

Työhyvinvointi:

13. Kuinka hyvin yritys panosti työhyvinvointiin muutoksen aikana?

- erittäin hyvin
- hyvin
- ei hyvin eikä huonosti
- huonosti
- erittäin huonosti

14. Kuinka esimiehesi onnistui työhyvinvoinnin johtamisessa muutoksen aikana ja sen jälkeen?

- erittäin hyvin
- hyvin
- ei hyvin eikä huonosti
- huonosti
- erittäin huonosti

15. Kuinka muutos vaikutti työssä viihtymiseesi?

- erittäin hyvin
- hyvin
- ei hyvin eikä huonosti
- huonosti
- erittäin huonosti

16. Miten koet muutoksen vaikuttaneen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiisi?

- erittäin hyvin
- hyvin
- ei hyvin eikä huonosti
- huonosti
- erittäin huonosti

17. Miten Assistor voisi parantaa tämän hetkistä työhyvinvointia? Mitkä ovat tärkeimpiä asioita sinulle työssä viihtymisessä?

Liite 2: Tutkimuksen taustatekijät

1. Toimipiste *

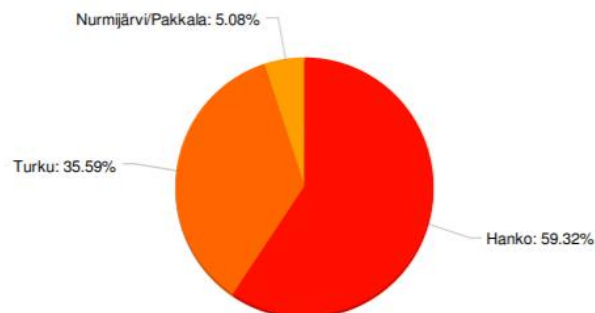
Osallistujamäärä: 59

35 (59.3%): **Hanko**

21 (35.6%): **Turku**

3 (5.1%):

Nurmijärvi/Pakkala



2. Sukupuoli *

Osallistujamäärä: 59

21 (35.6%): **nainen**

38 (64.4%): **mies**



3. Ikä *

Osallistujamäärä: 59

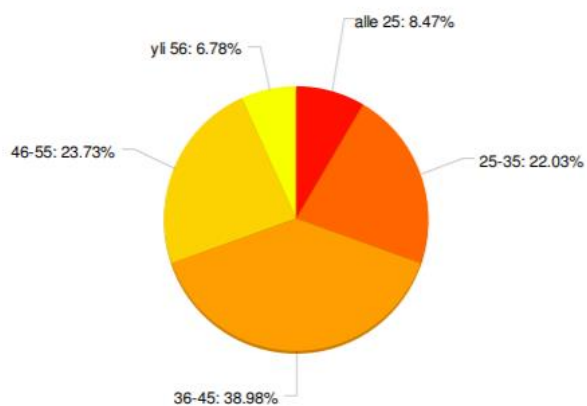
5 (8.5%): **alle 25**

13 (22.0%): **25-35**

23 (39.0%): **36-45**

14 (23.7%): **46-55**

4 (6.8%): **yli 56**



4. Työsuhteen kesto *

Osallistujamäärä: 59

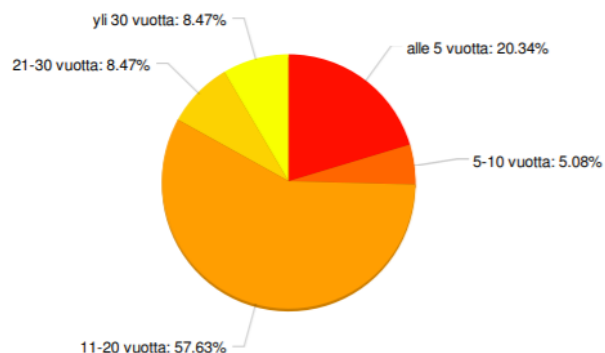
12 (20.3%): alle 5 vuotta

3 (5.1%): 5-10 vuotta

34 (57.6%): 11-20 vuotta

5 (8.5%): 21-30 vuotta

5 (8.5%): yli 30 vuotta



5. Koulutustausta *

Osallistujamäärä: 59

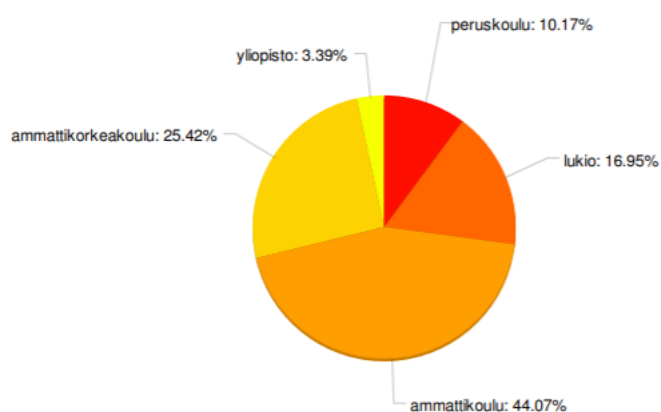
6 (10.2%): peruskoulu

10 (16.9%): lukio

26 (44.1%): ammattikoulu

15 (25.4%):
ammattikorkeakoulu

2 (3.4%): yliopisto



6. Asemasi yrityksessä *

Osallistujamäärä: 59

34 (57.6%): työntekijä

14 (23.7%): toimihenkilö

11 (18.6%): esimies

