



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# ORGANISAATIOMUUTOS JA SEN VAIKUTUKSET TYÖHYVIN- VOINTIIN TOIMIHENKILÖIDEN KOKEMANA

Case X

TEKIJÄ/T: Minna Laatikainen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Minna Laatikainen	
Työn nimi Organisaatiomuutos ja sen vaikutukset työhyvinvointiin toimihenkilöiden kokemana	
Päiväys 4.5.2020	Sivumäärä/Liitteet 50+1
Ohjaaja(t) 1. Ohjaaja: Ulla Pekkarinen 2. Ohjaaja: Pentti Markkanen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Yritys X	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia yrityksessä tapahtuneen omistajanvaihdoksen aiheuttamia muutoksia ja niiden vaikutuksia toimihenkilöihin viestinnän, työhyvinvoinnin sekä työssä jaksamisen kautta. Tarkoitus oli tuottaa konkreettisia kehitysideoita ajatellen mahdollisia tulevia muutostilanteita sekä myös viestinnän ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi.</p> <p>Ensin teoriaosiossa avattiin muutoksen teoriaa sekä muutosjohtamista. Tämän jälkeen käsiteltiin viestintää ja sen suunnittelua sekä muutosviestintää. Lopuksi käytiin vielä läpi työhyvinvoinnin ja sen rakentumisen teoriaa.</p> <p>Tutkimusosiossa yhdistettiin sekä laadullinen eli kvalitatiivinen, että määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivista menetelmää edustivat toimeksiantajayrityksessä jo aiemmin toteutetut integraatiokysely sekä toimihenkilöiden työhyvinvointikysely. Kvalitatiivisena tutkimuksena toteutettiin teemahaastatteluja jatkumona kahdelle edellä mainitulle tutkimukselle. Haastatteluissa haastateltavat toimihenkilöt saivat kertoa kokemuksiaan muutostilanteesta, viestinnästä sekä työhyvinvoinnista. Haastatteluissa kerättiin myös konkreettisia kehitysideoita näiden osa-alueiden tukemiseksi ja kehittämiseksi. Tutkimusosion lopussa kunkin osa-alueen kehitysideat on koottu yhteen kuvioiden avulla.</p> <p>Tutkimuksessa saatiin koottua niin positiivisia, kuin myös kehitettäviä asioita. Tutkimuksen tarkoitus täyttyi, sillä se tuotti konkreettisia kehitysideoita tutkittavien osa-alueiden tueksi ja kehittämiseksi.</p>	
Avainsanat Organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, sisäinen viestintä, muutosviestintä, työhyvinvointi	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author(s) Minna Laatikainen			
Title of Thesis Organizational change and its effects on well-being at work experienced by clerical workers			
Date	04.05.2020	Pages/Appendices	50+1
Supervisor(s) 1. Supervisor: Ulla Pekkarinen 2. Supervisor: Pentti Markkanen			
Client Organisation /Partners Company X			
<p><b>Abstract</b></p> <p>The aim of this thesis was to study changes caused by organizational change in the client organization, and its effects on communication, well-being at work and coping with work. The purpose was to create concrete ideas to ease future change-situations and to improve communications and the well-being of employees at work.</p> <p>First the theoretical part of the thesis explains the theory of change and change management. After this the theory of communication and communication in change situations is discussed. In the end of theoretical part, the theory of well-being at work and the factors that well-being is built on are explored.</p> <p>The research part combines both qualitative and quantitative research. Surveys conducted earlier in the target company about integration and well-being at work among clerical workers represent quantitative research. Qualitative research was executed as follow-up interviews about the previous surveys among clerical workers to share their experiences about the organizational change, communication, and well-being at work. Concrete ideas were also collected. In the end of theoretical part, the ideas are summarised in the form of a figure.</p> <p>Based on the results there are some positive aspects, but also some elements need to be developed further regarding the well-being of employees of the client organization. The purpose of the research was achieved because the thesis was able to produce concrete ideas to develop and support the areas under research.</p>			
<p><b>Keywords</b> Organizational change, change management, internal communication, communication in change situations, well-being at work</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	7
2	TOIMEKSIANTAJAYRITYS.....	9
2.1	Toimeksiantajan esittely.....	9
2.2	Työhyvinvointia tukevat toimet nyt.....	9
3	ORGANISAATIOMUUTOS.....	10
3.1	Muutos .....	10
3.2	Muutostyypit.....	10
3.3	Muutosvastarinta.....	12
3.4	Muutoksen johtaminen.....	14
3.4.1	John P. Kotterin 8 askeleen malli onnistuneesta muutosjohtamisesta .....	18
4	VIESTINTÄ.....	19
4.1	Yhteisö- ja yritysviestintä .....	19
4.2	Viestinnän suunnittelu .....	21
4.2.1	Viestintästrategia.....	23
4.2.2	Viestinnän käytännön suunnittelu eli operatiivinen vaihe.....	24
4.3	Muutosviestintä.....	25
5	TYÖHYVINVOINTI .....	27
5.1	Työhyvinvoinnin rakentuminen .....	30
5.2	Työhyvinvoinnin välineet.....	30
5.2.1	Työhyvinvointisuunnitelma.....	30
6	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	32
6.1	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	32
6.2	Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät .....	34
6.3	Integraatiokysely.....	34
6.4	Työhyvinvointikysely yrityksen toimihenkilöille tammikuussa 2020.....	36
7	TUTKIMUS .....	37
7.1	Tutkimuksen kysymykset ja niiden laatiminen.....	37
7.2	Tutkimuksen ja tulosten luotettavuus ja pätevyys .....	37
7.3	Tutkimuksen eettisyys .....	38

8 TUTKIMUSTULOKSET.....	39
9 YHTEENVETO JA KEHITYSIDEAT .....	44
10 POHDINTA.....	47
LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT.....	49
LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO .....	51

## Kuvioluettelo

Kuvio 1 Muutosvastarinnan tasot ja niiden mukaiset suositukset johtamiselle (Mukaillen Mattila 2007, 21)	13
Kuvio 2 Muutosjohtamisen neljä näkökulmaa (Mukaillen Pirinen 2014) .....	15
Kuvio 3 John P. Kotterin 8 askelta (Kotter 1996).....	18
Kuvio 4 Viestintä suunnittelun tasojen kautta käytäntöön (Mukaillen Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola 2015, 55.).....	21
Kuvio 5 Ponnistelujen ja palkitsevuuden epäsuhta (Siegrist 1996) Mukaillen Suonsivu 2011.....	29
Kuvio 6 Työntekijöiden kehitysideoita muutostilanteita ajatellen .....	45
Kuvio 7 Työntekijöiden kehitysideoita viestintään liittyen .....	45
Kuvio 8 Työntekijöiden kehitysideoita työhyvinvointiin liittyen .....	46

## Kuvaluettelo

Kuva 1 Viisi päivää vuodessa poissaolevan henkilön kustannukset yritykselle ( <a href="https://www.varma.fi/muut/laskurit/poissaololaskuri/">https://www.varma.fi/muut/laskurit/poissaololaskuri/</a> ) .....	27
Kuva 2 Kaksikymmentäviisi päivää poissaolevan henkilön kustannukset yritykselle ( <a href="https://www.varma.fi/muut/laskurit/poissaololaskuri/">https://www.varma.fi/muut/laskurit/poissaololaskuri/</a> ) .....	27

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on organisaatiomuutos. Keskeisessä osassa ovat myös viestintä, erityisesti muutosviestintä, sekä työhyvinvointi. Työn toimeksiantaja on keskisessä Suomessa toimiva suuren kansainvälisen metsäteollisuusyrityksen yksikkö. Opinnäytetyön tavoite on tutkia yrityksessä tapahtuneen omistajanvaihdoksen aiheuttamia muutoksia ja niiden vaikutuksia viestinnän, työhyvinvoinnin sekä työssä jaksamisen kautta. Tarkoitus on tuottaa kehitysideoita tulevaisuuden varalle.

Opinnäytetyötä haluttiin rajata hieman syvällisemmän tutkimustuloksen saavuttamiseksi. Pohdimme muutoksen vaikutuksia eri henkilöstöryhmiin ja toimihenkilöihin kohdistuneita muutoksia oli huomattavan paljon. Tämän vuoksi tutkimuksen kohderyhmänä ovat toimihenkilöt.

Työhyvinvointiin liittyvät asiat kiinnostavat opinnäytetyöntekijää ja mietinnässä ovat mahdolliset aiheeseen liittyvät opinnot tulevaisuudessa. Työhyvinvoinnin merkitys tiedostetaan aiempaa paremmin. Keskusteluissa on nostettu esille erityisesti työssä jaksaminen ja sen mahdolliset seuraukset (Pyöriä 2012). Työterveyslaitoksen selvitysten mukaan tyypillisimpiä asioita, joita työntekijät organisaatiomuutosten aikana pohtivat ovat muun muassa kuinka muutokset vaikuttavat häneen ja hänen työtehtäviinsä sekä työympäristöön. Muutostilanteessa toimiva sisäinen viestintä voi peilata vahvasti työhyvinvointiin, ja siksi näitä asioita halutaan tarkastella syvemmin, jotta saadaan kuva muutoksen vaikutuksista henkilöstöön.

Toimeksiantajayritys on opinnäytetyön tekijälle ennestään tuttu kesätöistä. Opinnäytetyön tullessa ajankohtaiseksi, tuntui luontevalta tiedustella toimeksiantajalta tarvetta opinnäytetyön toteuttamiselle. Tapahtuneen organisaatiomuutoksen takia katsottiin muutostilanteen vaikutusten tutkiminen henkilöstöön ajankohtaiseksi aiheeksi.

Kyseessä olevassa toimeksiantajayrityksen yksikössä on monentyyppisiä toimintoja ja toimenkuvia asiakaspalvelusta tuotantoon ja kunnossapitoon. Koska osastoja on monia ja ne ovat riippuvaisia toisistaan, sisäisen viestinnän tärkeys korostuu. Siihen ja työhyvinvointiin panostamalla voidaan parhailaan tehostaa koko yksikön toimintaa.

Omistajanvaihdoksen tapahtuessa vuoden 2018 kesällä, uusi omistajaorganisaatio teetti henkilöstölle integraatiokyselyn. Lisäksi yrityksen työterveys toteutti tammikuussa 2020 työhyvinvointikyselyn toimihenkilöille. Näitä kahta kyselyä käytetään pohjana opinnäytetyössä toteutettaville haastatteluille. Haastatteluiden on tarkoitus toimia kyselyiden jatkumona.

Opinnäytetyöraportti alkaa yrityksen esittelyllä. Opinnäytetyön kolmannelta luvulta alkaa teoriaosuus. Luvussa käsitellään organisaatiomuutosta, viestintää ja työhyvinvointia. Neljännessä luvussa käsitellään viestintää. Luvussa käydään läpi yritysviestintää, viestinnän suunnittelua sekä muutosviestintää. Viidennessä luvussa kerrotaan työhyvinvoinnista ja sen rakentumisesta. Kuudennessa luvussa tutustutaan tutkimuksessa käytettyihin menetelmiin ja pohditaan niiden pätevyyttä sekä luo-

tettavuutta. Seitsemännessä luvussa esitellään itse tutkimus. Kahdeksannessa luvussa esitellään tutkimustuloksia. Yhdeksännessä luvussa käydään läpi yhteenveto sekä esille nousseita kehitysideita. Kymmenennessä ja viimeisessä luvussa pohditaan opinnäytetyöprosessia ja sen onnistumista.

## 2 TOIMEKSIANTAJAYRITYS

Tässä luvussa esitellään toimeksiantajayritys. Lisäksi tehdään lyhyt katsaus erilaisiin keinoihin, joilla yritys pyrkii tällä hetkellä lisäämään henkilöstön työhyvinvointia ja -jaksamista.

### 2.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on keskeisessä Suomessa sijaitseva suuren kansainvälisen metsätalousyrityksen yksikkö. Yksikössä työskentelee noin parisataa henkilöä eri toimintojen parissa. Toimintoja on esimerkiksi tuotannon eri osa-alueilla, asiakaspalvelussa ja logistiikassa sekä talouden puolella.

Yksikkö on vastikään käynyt läpi omistajanvaihdoksen, ja sen myötä organisaatiossa on tapahtunut muutoksia. Muutokset koskettavat jollain tasolla jokaista yksikön työntekijää, sillä muutoksen keskelle ovat joutuneet niin toimintatavat kuin organisaatiokulttuurikin. Muutos pienemmästä ja enemmän itsemääräämisoikeutta omaavasta tuotantolaitoksesta suuren kansainvälisen organisaation pieneksi osaseksi vaatii aikaa ja totuttelua monella eri tasolla.

### 2.2 Työhyvinvointia tukevat toimet nyt

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys on käyttänyt erilaisia keinoja henkilöstön hyvinvoinnin ja jaksamisen tukemiseksi. Alla olevat asiat tulivat esille keskusteluissa henkilöstöpäällikön sekä haastateltavien kanssa.

Yrityksen tarjoama työterveyshuolto on laajaa ja kattavaa. Normaalioloissa työterveyshoitaja on tavattavissa kaksi kertaa viikossa paikan päällä tehtaalla. Tämän lisäksi myös työterveyslääkärin ja fysioterapeutin tapaaminen on tehtaalla mahdollista vuoroviikoittain tiistaisin.

Lisäksi tehtaalla on käytössä bonusjärjestelmä sekä tuotantopalkkiot. Bonusjärjestelmä muuttui viimeisimmän organisaatiomuutoksen yhteydessä ja noudattaa nykyään uuden omistajaorganisaation linjausta.

Yritys on kokenut sisäisen viestinnän tärkeänä ja pyrkinyt panostamaan siihen kehittämällä intranettiä, joka omistajanvaihdoksen jälkimainingeissa lanseerattiin kokonaan uudella alustalla. Intranetistä löytyy erilaisia tiedotteita ja uutisia. Myös yrityksen avoimista työpaikoista pyritään nykyään tiedottamaan intranetissä.

Lisäksi yritys järjestää osastoille virkistyspäiviä sekä uuden organisaation lanseeramana kerran vuodessa koko henkilöstölle järjestettävän teemapäivän.

Tämän lisäksi on erilaisia työajan ulkopuolella pidettäviä harrastusmahdollisuuksia, kuten esimerkiksi sähly- ja jääkiekkovuoroja.

### 3 ORGANISAATIOMUUTOS

Tässä luvussa aloitetaan tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostaminen. Tässä luvussa tarkoituksena on kirjallisuutta ja muita luotettavia lähteitä apuna käyttäen avata muutoksen ja tarkemmin organisaatiomuutoksen teoriaa. Lisäksi käsitellään muutosvastarintaa sekä muutosjohtamisen teoriaa.

#### 3.1 Muutos

*”Muutoksen maailmassa yksi asia on muuttumaton: taukoamaton muuttuminen.”  
- Herakleitos*

Maailmassa, jossa elämme, muutos on jatkuvaa. Jos katsotaan taaksepäin historiassa, ihmiskunta on läpikäynyt monia suuria ja radikaaleja muutoksia. Jos otamme tarkasteluun viimeiset pari sataa vuotta, tällaisia muutoksia on tapahtunut varsin tiheään tahtiin. Esimerkiksi auton keksiminen ja sen yleistyminen tavallisten kansalaisten kulkupelinä, radio ja myöhemmin televisio, lentokone ja sen tuomat mahdollisuudet, internetiä unohtamatta. Nämä kaikki edellä mainitut keksinnöt ovat tuoneet mukanaan hyvin radikaaleja muutoksia ihmisten arkeen ja elämään. Ihmiset tarvitsevat muutoksia kehittyäkseen ja oppiakseen. Kirjassaan *”Leadership and Change Management”* Annabel Beerel esittää, että muutos on, ja sen tulisi olla ymärästön muutoksista johtuvaa. Tämä tarkoittaa sitä, että muutosta stimuloiva tekijä tulee usein itse muuttuvan organisaation tai systeemin ulkopuolelta. Ihmiset siis sopeutuvat ympäristön aiheuttamiin muutoksiin muutoksella. (Beerel 2009, 8.)

Muutoksen haasteena on muun muassa se, että muutostilanteet perustellaan järjellä, mutta ihmiset kokevat ne enemmänkin tunteella. Muutos tarkoittaa vanhasta ja tutusta luopumista ja uuden oppimista ja siihen sopeutumista. Varsinkin ihmiset, jotka ovat tottuneet siihen, että he pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä ja tekemiseensä kokevat muutokset usein negatiivisesti, sillä muutostilanteessa tämä ei välttämättä ole mahdollista. (Pirinen 2014.)

#### 3.2 Muutostyypit

Eriaisista ja eriaisteisista muutoksista on tullut arkipäivää myös organisaatioissa. Muutoksen ajajia voivat olla esimerkiksi kilpailun kiristyminen ja markkinoiden globalisoituminen. Nämä tekijät taas aiheuttavat organisaatiolle syyn tehdä muutoksia toiminnassaan. Organisaatiomuutokset voidaan

luokitella eri tavoin, mutta kolme seuraavaa esimerkkiä käsittää monet muutostilanteet: (Mattila 2007, 16.)

- Vähittäinen muutos
- Radikaali muutos
- Fuusio-fissio

Vähittäisessä muutoksessa muutokset tapahtuvat usein pikkuhiljaa. Tällaisissa muutoksissa voidaan yleensä hyödyntää aikaa ja totuttaa henkilöstöä askel askeleelta muutokseen. Tällaisissa tilanteissa muutoksesta johtuva kipuilu on yleensä vähäisempää, sillä epävarmuus on monesti vähäisempää kuin esimerkiksi radikaalissa muutoksessa.

Radikaalissa muutoksessa muutokset tapahtuvat yleensä nopealla tahdilla ja ovat huomattavia käytössä olevaan aikaan nähden. Monesti radikaalin muutoksen takana vaikuttaa business process re-engineering ja restructuring -mallit. Näissä malleissa organisaatio toimii parantaakseen tuotettavuutta ja laatua. Muutoksia halutaan toteuttaa yleensä melko nopealla tahdilla, joka voi aiheuttaa voimakkaampaa muutoskipuilua henkilöstön keskuudessa, sillä aikaa sopeutumiselle ei ole yhtä paljon, kuin vähittäisessä muutoksessa.

Fuusio-fissio tarkoittaa organisaation lakkaamista ja toiminnan osittaista tai kokonaan jatkumista toisen organisaation osana. Organisaatiossa tapahtuu siis suuri muutos, jonka seurauksena organisaation toimintatapoja, organisaatiokulttuuria ja työntekijöiden ajatusmalleja pyritään uudistamaan. Tällainen muutos aiheuttaa monesti voimakasta muutosvastarintaa, sillä epävarmuus on suurta. Tällaisen muutoksen kohdatessa ihmisten kohtaaminen ja johtaminen korostuvat vahvasti. (Mattila 2007.)

### 3.3 Muutosvastarinta

Muutos on monille ihmisille kriisi. Valtaosa ihmisistä pyrkii rakentamaan elämänsä vakiintuneiden rutiinien ympärille, koska se luo turvallisuuden tunnetta. Muutostilanteessa nämä rutiinit joutuvat monesti myllerrykseen ja se taas synnyttää epävarmuutta ja stressiä. Kirjassaan ”Muutosjohtajan matkassa” Riikka Hackselius-Fonsén vertaa muutoksen rakennetta henkilökohtaisesta kriisistä toipumisen prosessiin, johon kuuluvat: tapahtuneen kyseenalaistaminen, tyytymättömyys muutoksen itselle tuomiin vaatimuksiin, pyrkimys toiveen ja tavoitteen yhteensovittamiseen, hyväksyminen ja vasta näiden neljän vaiheen jälkeen vanhoista tavoista irtaantuminen ja uuteen sitoutuminen. Se, kuinka sitoutunut henkilö on tilanteeseen ennen muutosta vaikuttaa suuresti hänen suhtautumiseensa muutoksen aikana ja jälkeen. Mitä sitoutuneempi henkilö on ennen muutosta, sitä vaikeampana hän prosessin kokee. (Hackselius-Fonsén 2017, 19.)

Muutokset usein tuovat mukanaan myös muutosvastarintaa. Koska muutos on väistämätöntä kehityksen jatkumiselle, myös muutosvastarintaa on ollut niin kauan kuin muutostakin. Jo antiikin Kreikassa vaikuttanut, länsimaisen filosofian isänä pidetty Sokrates koki muutosvastarintaa. Sokrates vastusti kirjoittamisen yleistymistä, sillä hänen mielestään se oli mykkää eikä rohkaissut keskustelemaan tai väittelemään asioista. Hän pelkäsi kirjoittamisen vaikuttavan myös muistiin, sillä hän uskoi, että kirjoittaminen ei stimuloisi muistia samalla tavalla kuin kasvotusten keskusteleminen. (Schwab 2018.)

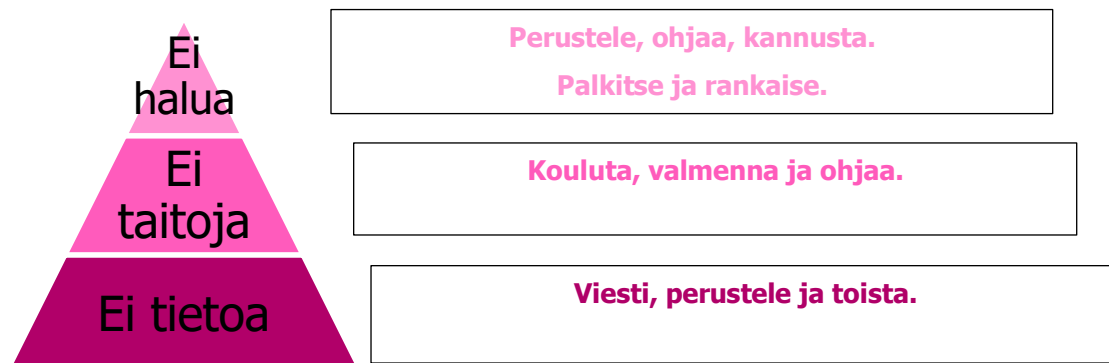
Yleisesti ottaen ihmiset pitävät enemmän varmuudesta. Epävarmuus aiheuttaa stressiä ja stressi taas aiheuttaa turhautumista. Vaikka muutos on maailmassamme jatkuvaa ja usein väistämätöntä, on suhtautumisemme siihen usein varsin keuhnoa. Tämä pätee varsinkin organisaation sisäisiin muutoksiin. Jos markkinat muuttuvat ja pakottavat organisaation tekemään muutoksia selvitäkseen muuttuvassa markkinaympäristössä esimerkiksi alkamalla valmistaa sähköautoja polttoaineella toimivien sijaan, työntekijät todennäköisesti vastustavat sähköautojen valmistamista huomattavasti enemmän kuin he vastustaisivat sähköauton käyttöön ottamista yksityiselämässä.

Eriyisen hankalia ovat muutostilanteet, joiden vuoksi henkilö joutuu pelkäämään työpaikkansa puolesta tai jopa tietää menettävänsä sen. Tällaiset tilanteet ovat hyvin haastavia sekä työntekijälle, että esimiehelle. Mistä löytää motivaatio jatkaa työskentelyä jatkuvan epävarmuuden ja stressin alaisena ja kuinka esimies voi lieventää näitä tuntemuksia. (Beerel 2009, 9.)

Vastarinnan lähde muodostaa vastarinnan syyn. Jotta voidaan muodostaa tarpeeksi laaja kuva muutosvastarinnan lähteistä ja syistä, täytyy tarkastella sekä yksilöä, että ryhmää.

Lähteet vastarinnalle kumpuavat usein erilaisista peloista, väärinymmärryksistä, tottumuksista, tietämättömyydestä, näkemyseroista tai esimerkiksi uuteen rooliin ja asemaan liityvistä huolista. Kun ymmärretään vastarinnan lähde ja syy, voidaan vastarintaa pyrkiä lieventämään erilaisin johtamisen keinoin. Kun työntekijä saa aikaa ja tukea muutoksen keskellä ja uuden opettelussa, pelot ja epävarmuudet alkavat helpottua. (Mattila 2007, 22.)

Muutosvastarintaa kohdatessa on hyvä muistaa, että ihminen pystyy kestävään muutoksen synnyttämään epävarmuutta ja pelkoa sekä lopulta jopa mahdollisesti iloitsemaan muutoksen tuomasta vaihtelusta, jos vain hänen tulevaisuudenuskonsa säilyy muutoksen kourissa.



Kuvio 1 Muutosvastarinnan tasot ja niiden mukaiset suositukset johtamiselle  
(Mukaillen Mattila 2007, 21)

### 3.4 Muutoksen johtaminen

Toimintaympäristöt muuttuvat siis hyvinkin nopeasti nykypäivänä. Muutokset voivat lähteä organisaation sisältä, toimialan muuttumisesta tai vaikkapa kohderyhmien muutoshakuisuudesta. Yhteisön luoma yhteinen suunta muutostilanteessa auttaa estämään sitä, että muutoksen aiheuttama epävarmuus alkaa synnyttää yksilöille heille luonteenomaisia ajatuksia ja odotuksia. Näiden sekoittuessa voi syntyä ristiriitoja, jos jonkin ryhmän sisäinen sosiaalinen hierarkia nousee yhteisön tavoitteen läpuolelle. (Hackselius-Fonsén 2017, 13.)

Koska muutoksista on tullut jo hyvin vakiintunut osa jokapäiväistä elämäämme varsinkin työmaailmassa, muutoksen johtaminen on hyvin tärkeä huomioida osana esimiesten perustehtävää ja työtä. Kirjassaan *Esimies Muutoksen Johtajana* Helka Pirinen toteaaakin, että muutosjohtaminen olisi hyvä nostaa johtamiskeskustelun kolmanneksi osa-alueeksi ihmisten ja asioiden johtamisen ohella. (Pirinen 2014.)

Muutostilanteessa koko työyhteisön yhteistyö on erittäin tärkeää, vain siten muutosprosessi voidaan viedä onnistuneesti läpi. Taitava muutosjohtaja osallistaa työntekijät muutoksen suunnitteluun, antaa työntekijöille selkeytetyn suunnan ja tavoitteet ja muistaa kannustaa ja palkita alaisiaan läpi muutosprosessin. Muutostilanteessa ihmisten johtaminen on ratkaiseva tekijä. Muutoksen keskellä on erityisen tärkeää, että vallitseva ilmapiiri on luottamuksellinen ja turvallinen. Tällöin työntekijät voivat pelotta keskittyä uudistumiseen. (Pirinen 2014.)

Muutostilanteeseen suhtautuminen riippuu paljolti henkilön asemasta organisaatiossa. Ylin johto, keskijohto, esimiehet ja alempien portaiden henkilöstö ajattelevat kaikki muutoksia ensisijaisesti omasta näkökulmastaan, joten konflikteilta on muutostilanteessa vaikea kokonaan välttyä.

Kirjassaan *Johdettu Muutos*, Pekka Mattila kuvaa tilannetta osuvasti:

”Ylin johto kokee, että keskijohto ja esimiehet eivät riittävän ponnekkaisesti ja ammattitaitoisesti toimeenpanneet kehitysaloitteita. Keskijohto ja esimiehet taas moittivat heikkoa informaatiota, ristiriitaisia linjauksia ja katkonaisia toimintaohjeita sekä painopisteiden jatkuvaa muuttumista. Alemmilla portailla henkilöstö puolestaan syyttää tuuliviirimäisesti kääntyilevää tai arjesta irtautunutta johtoa ja liian kiireisiä tai epävarmoja esimiehiään.” (Mattila 2007, 18.)

Muutostilanteessa suurena haasteena on se, kuinka johdon viesti saadaan välitettyä henkilöstölle onnistuneesti. Tässä esimiehet ovat avainasemassa. Mikäli muutoksen toteuttaminen ja siitä viestiminen epäonnistuvat, voi ihmisten työhyvinvointi vaarantua. Toimivan viestinnän ohella on tärkeää,

että myös henkilöstöä kuullaan. On oleellista, että he saavat äänensä sekä tilanteeseen mahdollisesti liittyvät epävarmuudet ja pelot kuuluviin. Näin ollen myös esimiesten on helpompi johtaa muutosta, kun he ovat tietoisia henkilöstöä vaivaavista asioista.

Halutun toimintamallin läpikäyminen yhdessä henkilöstön kanssa on hyvin tärkeää. Kun kaikki ovat tietoisia tapahtumien etenemisestä jo etukäteen, se helpottaa epävarmuuden tuntemuksia sekä ehkäisee erillisten spekuloiivien kuppikuntien syntymistä. Pahimmassa tapauksessa johto, esimiehet ja henkilöstö käsittelevät muutokseen liittyviä asioita omissa ryhmissään ja paremman tiedon puutteen aiheuttama epävarmuus voi johtaa erilaisiin ristiriitatilanteisiin ja vastakkainasetteluun ryhmien välillä. Tällaisia tilanteita voidaan kuitenkin välttää valjastamalla esimiehet käsittelemään strategiaa ja uusia toimintatapoja yhdessä alaistensa kanssa jo ennen kuin ne otetaan käytäntöön. Tällainen tuki ja riittävä sekä ajoissa tehty tiedotus on vähintään, mitä esimies voi tiimilleen muutostilanteessa tarjota. Tämä auttaa henkilöstöä kohtaamaan muutokset tosiasioihin perustuvana kehityskulkuna. Paras mahdollinen skenaario muutostilanteessa olisikin, että henkilöstö toimisi omasta halustaan positiivisena muutoksen sanansaattajana, vaikka muutos pahimmillaan johtaisi jopa joidenkin toimintojen lakkauttamiseen ja uudelleen organisoimiseen. Tämä suojelee myös yrityksen imagoa, sillä avoimuus ehkäisee tehokkaasti spekulatioiden leviämistä sidosryhmille ja työyhteisön ulkopuolelle. (Hackselius-Fonsén 2017, 74-75.)

Muutosjohtamista voidaan tarkastella neljästä eri näkökulmasta, joita ovat liiketoiminnan, tiimin, työntekijän sekä itsensä johtaminen. Muutostilanteessa onkin tärkeää kyetä huomioimaan ja hallitsemaan kaikki nämä neljä osa-aluetta. (Pirinen 2014.)



Kuvio 2 Muutosjohtamisen neljä näkökulmaa (Mukaillen Pirinen 2014)

Parhaassa mahdollisessa tilanteessa yritys muuttuu pikkuhiljaa, kehittää ja parantaa tekemistään jatkuvasti. Tällainen skenaario on kuitenkin harvoin mahdollinen. Monesti muutos ja sen mukanaan tuomat vaikeudet tulevat kuitenkin enemmän tai vähemmän yllätyksenä.

Aikataulutukset on avain onnistuneeseen muutokseen. Odottaminen ja epätietoisuus käy pitemmiten raskaaksi kaikille, varsinkin jos on kyse toiminnan tai toimintojen uudelleenorganisoinnista. Sano- taankin, että jos muutos pitkittyy, se myös mutkistuu. Muutoksen aikataulutukset kuitenkin jakaa mielipiteitä. Toisten mielestä on nopea tahti helpottaa työntekijöiden kokemia negatiivisia tuntemuk- sia, kun taas toisten mielestä muutos tulisi toteuttaa perusteellisesti ja harkiten.

Toteutuvatpa muutokset lyhyellä tai pitkällä aikavälillä, henkilöstön oloa voidaan helpottaa osallista- malla heidät muutokseen. Suunnittelun ulkopuolelle jääneet ovat useasti niitä, jotka vastustavat muutosta hanakammin. Juuri tämän vuoksi osallistaminen onkin niin tärkeää, se voi parhaillaan aut- taa vähentämään muutosvastarintaa. (Pirinen 2014.)

Tiimin johtamista muutoksen keskellä helpottaa huomattavasti sujuva kommunikointi ja yhteishenki. Tiimi, jonka jäsenet luottavat toisiinsa ja ovat sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin ja pelisääntöihin toi- mii hyvin ja tekee hyvää tulosta. Esimies voi omilla toimillaan rakentaa luottamusta arvostamalla alaistensa ajatuksia ja mielipiteitä sekä olemalla sanansa mittainen. Toimiva tiimi myös auttaa toinen toistaan eikä syrji tai sulje ketään ulkopuolelle. Muutoksen keskellä jaksaminen ja hyvinvointi on yh- teinen vastuu. Uudelleenorganisointitilanteessa esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on myös tunnistaa tiiminsä jäsenten vahvuudet ja valjastaa ne parhaimmalla mahdollisella tavalla uusiin tehtäviin, siten, että ne palvelevat sekä organisaatiota, että työntekijää itseään (Pirinen 2014.)

Työntekijät muodostavat tiimin ja yhteisen jaksamisen ohella jokainen käy läpi myös henkilökohtai- sen muutosprosessin. Muutokseen suhtautuminen myös yksilötasolla riippuu pitkälti siitä, miten voi- makkaasti muutos vaikuttaa. Hyväksyäkseen muutoksen, työntekijän täytyykin löytää ja selventää itselleen muutoksen tuomat positiiviset vaikutukset tilanteen hyväksymiseksi. Yksilötasolla työnteki- jän on tärkeää tietää, että hän ei jää yksin vaikeuksien kanssa, vaan hänellä on esimiehen ja tiimin tuki muutoksen keskellä. Tässä avainasemassa onkin se, että esimiehen ja työntekijän välillä vallit- see luottamuksellinen vuorovaikutus jo ennen muutostilannetta. Luottamussuhteen rakentuminen vaatii aikaa ja molempipuolisia tekoja, joilla luottamus ansaitaan. Mikäli toimivaa vuorovaikutusta ei ole ennen muutosta, se voi aiheuttaa muutostilanteessa monenlaisia vaikeuksia, niin yksilö- kuin tiimitasollakin. (Pirinen 2014.)

Esimiehen on hyvä tunnistaa myös se tosiasia, että ihmiset lämpenevät muutokselle eri tavalla. Huo- miodessaan tämän, voi esimiehen olla helpompi selvitä muutostilanteesta niiden alaisten kanssa, jotka luonnostaan suhtautuvat muutokseen nihkeämmin.

Hyvin pieni osa ihmisistä on heti kiinnostuneita uudesta. Tämä on hyvä ottaa huomioon muutosta läpiviedessä. Jokaisessa työyhteisössä on niin kutsuttuja mielipidejohtajia. Tällaisten henkilöiden

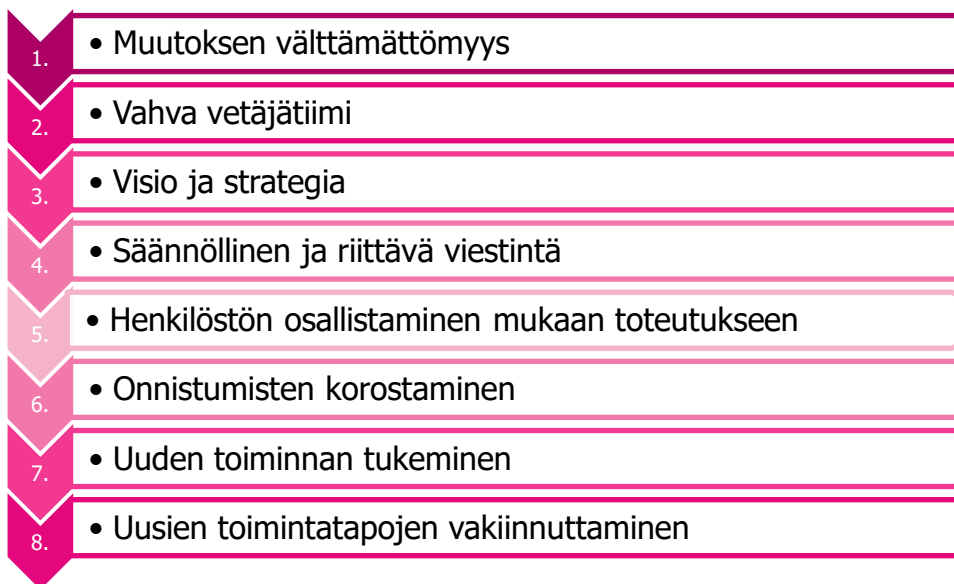
mielipiteitä arvostetaan ja heitä kuunnellaan. Osa ihmisistä taas on varhaissoveltajia, jotka kannustettaessa ja rohkaistessa ovat valmiita kokeilemaan uutta. Prosentuaalisesti laskettuna nämä kolme ryhmää kattavat jo noin puolet henkilöstöstä. (Riitta Hyppänen, 6, Muutostilanteet ja hyvinvointi Bonnier Pro, Syyskuu 2019.)

Jos esimies kykenee valjastamaan muutoksen johtamiseen sellaisten työntekijöiden energiaa, jotka motivoituvat muutostilanteesta, voi hänen olla helpompi saada sen avulla mukaan myös sellaiset henkilöt, jotka suhtautuvat muutokseen varauksellisemmin. (Pirinen 2014.)

Muutosprosessi on hyvin haastava myös esimiehelle. Tässä myös itsensä johtaminen sekä omien voimavarojen tunnistaminen nousevat keskiöön. Uupumus ja stressi välittyvät monesti myös alaisille, kun taas hyvinvoiva esimies voi luoda ympärilleen positiivisuutta ja energisyyttä. Esimiehen on tärkeää erityisesti muutostilanteessa kiinnittää huomiota omien tehtävien priorisointiin sekä omaan suhtautumiseen muutosta kohtaan. Esimiehen on tärkeää tunnistaa ja myöntää omat tuntemukset, vaikka ne olisivat negatiivisia. Tällöin hän kykenee pyytämään tarvittaessa apua eikä jää yksin. Rohkeus myöntää oma rajallisuus on sekä esimiehen itsensä, että tiimin kannalta ensisijaisen tärkeää. (Pirinen 2014.)

### 3.4.1 John P. Kotterin 8 askeleen malli onnistuneesta muutosjohtamisesta

John P. Kotter on yksi johtavista muutosjohtamisen teoreetikoista. Hän on kehittänyt kahdeksan askeleen mallin onnistuneesta muutoksesta. Kotterin mallin ydin on järjestelmällisyys. Muutosprosessin onnistumisen kannalta on tärkeää, että jokainen askel onnistuu.



Kuvio 3 John P. Kotterin 8 askelta (Kotter 1996)

Muutosprosessin perustan tulee siis olla kunnossa, jotta prosessi voi onnistua. Henkilöstölle on tärkeää, että muutoksen välttämättömyys on perusteltu, vetäjätiimi on vahva ja muutoksen visio ja strategia selvillä. Vasta vankan perustan jälkeen muutos voi päästä etenemään. Muutoksen edetessä onnistunut viestintä, henkilöstön osallistaminen sekä onnistumisten korostaminen ovat avainasemassa. Näitä askeleita noudattamalla ja niiden onnistuessa voidaan päästä tavoitteesen eli uusien toimintatapojen vakiinnuttamiseen. (Riitta Hyppänen, 7, Muutostilanteet ja hyvinvointi Bonnier Pro, Syyskuu 2019.)

## 4 VIESTINTÄ

Tässä luvussa keskeisiä käsiteltäviä aiheita ovat yrityksen yhteisöviestintä, viestinnän suunnittelu sekä muutosviestintä. Luvussa keskitytään kuvaamaan näiden käsitteiden vuorovaikutusta.

Viestintä on ihmisille ominainen tapa ja perusta keskinäiselle vuorovaikutuksellemme. Jos viestintää ei käytettäisi, ei olisi mahdollista organisoida toimintaa eikä myöskään olisi olemassa organisaatioita. Keskinäinen viestintämme tarkoitus on herättää ajatuksia, tarinoita, pohdintaa, tunteita ja toimintaa. Kielen ohella myös nonverbaalinen, eli sanaton viestintä on keskeinen osa ihmisten kommunikointia. (Juholin 2017, 22.)

### 4.1 Yhteisö- ja yritysviestintä

Kirjassaan *”Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja”* Elisa Juholin puhuu työyhteisöviestinnästä ja sen uudesta ajasta: *”Työyhteisöviestintä on 2000-luvulla omaksuttu käsite, joka korvaa aiemmat sisäisen viestinnän ja sisäisen tiedotuksen termit.”* Työyhteisöviestinnän mukaan ymmäretään, että viestintä tapahtuu ympäristöissä, jotka yltyvät työyhteisöjen ulkopuolelle.

Yhteisöviestintä rakentaa ja ylläpitää suhteita sidosryhmien ja tietyille yhteisölle tärkeiden kuulijoiden kanssa. Onnistunut ja toimiva viestintä luo luottamusta, hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä. Huonosti onnistunut viestintä taas omaa pahimmillaan täysin päinvastaisia vaikutuksia. Viestintä on oleellinen apu myös muutostilanteissa ja sen avulla yhteisö saadaan toimimaan tavoitteellisesti.

Yhteisöviestinnän keskeisiä tehtäviä yhteisöllisyyden luomisen lisäksi ovat muun muassa merkityksen antaminen sekä tavoitteellinen ja vuorovaikutteinen strategiatyö. Viestinnän lähtökohdat muuttuvat nopeasti yhteiskuntamme ja ympäristömme kehittyessä. Uudet lähtökohdat lisäävät tarvetta organisaatioita ja viestintää ymmärtäville ammattilaisille. Myös vaatimukset viestintää kohtaan kasvavat tulevaisuudessa. (PROCOM 2019.)

Viestintä korostuu erityisesti asiantuntija- ja johtamistyössä. Viestintä luo turvallisuutta ja vaikuttaa entistä enemmän jokaisella organisaation tasolla. Yhteisöissä viestinnän osaajilla on merkittävä rooli toimivan keskustelukulttuurin luomisessa.

Yrityksissä, kuten muissakin organisaatioissa viestinnällä pyritään yleensä ihmisten sitoutumiseen tai sen vahvistamiseen. Sitoutuminen on onnistuneen viestinnän tulos, jota ei voida saada pakottamalla, vaan sen syntyy monista eri asioista. Sitoutunut työntekijä kokee kuuluvansa osaksi kyseistä yhteisöä ja tuntee itsensä arvostetuksi. Tärkeä osa sitoutuneisuutta on myös se, että henkilö kokee

tulevansa kuulluksi. Ilman vuorovaikutteista ja vastavuoroista viestintää, jossa kaikki osapuolet saavat äänensä kuuluviin, ei voi tulla onnistumisia. (Juholin 2017, 49.)

Ympärillämme tapahtuvien työelämän ja yhteiskunnan muutosten vuoksi työtä tehdään yhä enemmän verkostoissa ja tiimeissä, jotka ylittävät niin organisaatiollisia, kuin maantieteellisiäkin rajoja. Tällaisissa tapauksissa yksilöiden ja tiimien oma toiminta korostuu ja esimiesten ja johdon on usein delegoitava heille vastuita. Ilman toimivaa työyhteisöä tällainen on monesti hankalaa, sillä yksilöiden ja tiimien toimiessa osaksi itsenäisesti, yksilöiden on oltava yhteistyöhaluisia ja jaettava tietoaan ja osaamistaan myös muille. Nämä seikat vaativat sisäistä motivaatiota, jota taas ruokkivat juuri luottamus ja matala kynnyksen johdon ja alaisten välillä. (Juholin 2017, 118-119.)

Työyhteisöviestinnän tulisi olla strategista niin, että sillä olisi selkeä tarkoitus ja tavoite, sekä raamit tavoitteen toteutumiselle. Sen tulisi pohjautua koko organisaation tavoitteisiin ja sopeutua muutoksiin. Viestintä tähtää ihmisten hyvinvointiin ja yhteisön menestymiseen. Viestinnän onnistuminen on siis tärkeää aina, mutta on olemassa tilanteita, joissa se on vieläkin tärkeitä. Tällaisia ovat esimerkiksi muutostilanteet ja niistä viestiminen, jota käsitellään seuraavassa kappaleessa.

## 4.2 Viestinnän suunnittelu

Kaikkien organisaatioiden viestinnän olisi hyvä olla suunnitelmallista ja pitkäjänteistä. Viestinnän suunnittelun tulisi pohjautua koko organisaation toimintastrategiaan, josta käy ilmi organisaation missio, visio ja arvot. Suunnitteluun kuuluu sekä strateginen, että operatiivinen vaihe. Strategisen vaiheen suunnitelma eli viestintästrategia tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista. Strategisten suunnitelmien pohjalta tehdään viestintäsuunnitelma. Viestintäsuunnitelmasta käy ilmi operatiivisen vaiheen eli käytännön toimenpiteet. Suunnitelmalla tulisi olla myös toimeenpanokausi, eli aika-väli, jolla toimenpiteet on tarkoitus saada käytäntöön. Viestintästrategia ja -suunnitelma ovat viestinnän tukiranka, jonka ympärille voidaan rakentaa toimiva viestinnän kokonaisuus. Kun organisaation viestinnälle on asetettu tavoitteita, niitä voidaan myös mitata ja arvioida. (Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola 2015, 54-55.)



Kuvio 4 Viestintä suunnittelun tasojen kautta käytäntöön (Mukaiillen Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola 2015, 55.)

Kirjassaan "Communicare!" Elisa Juholin nimeää kolme eri viestinnän suunnittelun tasoa: viestinnän strateginen suunnittelu, taktinen suunnittelu ja operatiivinen suunnittelu.

Strateginen suunnittelu tähtää vaikuttavuuteen. Sen tavoitteisiin voi kuulua esimerkiksi sidosryhmien sitouttaminen tai työhyvinvointiin panostaminen ja näiden kautta vaikuttaminen koko organisaation lopullisiin tuloksiin. Strategiseen suunnitteluun sisältyy erilaisia analyyseja ja tutkimuksia, joiden avulla pyritään selvittämään nykytilaa ja kehityksen suuntaa.

Taktisessa suunnittelussa arvioidaan resursseja sekä tilannetta lyhyemmällä aikavälillä verrattuna strategiseen suunnitteluun. Taktisesta suunnittelusta voidaan käyttää myös nimitystä täsmäsuunnittelu. Taktisen suunnittelun tai täsmäsuunnittelun taustalla on tilanne, joka vaatii nopeaa reagointikykyä.

Operatiivinen suunnittelu tarkoittaa toimenpiteiden suunnittelua ja ajoitusta. Aikaväli operatiiviselle suunnittelulle on usein vuosi ja sitä voidaan tarkentaa tarvittaessa esimerkiksi vuosineljänneksittäin ja kuukausittain. Operatiivinen suunnittelu on pähkinänkuoressa tietoisuutta strategisista tavoitteista ja niiden valjastamisesta käytäntöön. (Juholin 2017, 67-68.)

#### 4.2.1 Viestintästrategia

Viestintästrategiaa voidaan organisaatiosta riippuen kutsua muillakin nimityksillä, kuten esimerkiksi viestinnän linjaus, suunta tai tavoiteohjelma. Nimityksestä huolimatta kyseessä on yhteisten tavoitteiden ja näkemysten sopimisesta ja niiden ylöskirjaamisesta. Viestintästrategian avulla pyritään määrittelemään, millainen rooli viestinnällä on organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Juholin 2017, 71.)

Viestintästrategiaa laatiessa on hyvä osallistaa mahdollisimman paljon organisaation jäseniä. Tämä edesauttaa henkilöstön sitoutumista noudattamaan viestinnän tavoitteita ja periaatteita. Strategiatyötä aloittaessa tehdään viestinnän perusmäärittelyt ja kartoitetaan nykytilaa sidosryhmä- ja resurssianalyysin avulla.

Perusmäärittelyjä tehtäessä määritellään organisaation viestinnän tarkoitus, tehtävät, periaatteet, kanavat, vastuut ja oikeudet sekä tavoitekuva ja -profiili.

Resurssianalyysi auttaa kartoittamaan millaista viestinnässä tarvittavaa tietotaitoa organisaatiossa on. Lisäksi sen avulla määritellään käytettävissä oleva raha ja tekniikka.

Sidosryhmäanalyysissä määritellään organisaation ensisijaiset ja muut sidosryhmät ja millaisia tietoja, mielikuvia ja mielipiteitä heillä organisaatiosta on. Lisäksi kartoitetaan sidosryhmien toiveita ja mielipiteitä siitä, millaista vuorovaikutusta he haluaisivat olevan heidän ja organisaation välillä. (Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola 2015, 55-56.)

Kun edellä mainittujen keinojen avulla on kartoitettu nykytilanne, voidaan laatia puitteet sille, kuinka viestinnän tulisi tukea koko organisaation tavoitteita ja miten nämä tavoitteet sekä erityisesti viestinnälle asetetut tavoitteet saavutetaan. Jotta näistä toimista olisi mahdollisimman paljon hyötyä myös tulevaisuudessa, tavoitteiden tulisi olla sellaisia, että viestinnän tuloksia voidaan mitata. Lähtötilanteen selvittyä nykytilaa kartoittavien analyysien avulla, voidaan tulevaisuudessa tehdä uusi tutkimus, jonka avulla selvitetään kuinka edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamisessa ollaan onnistuttu. Tämän tiedon avulla voidaan taas määrittää seuraavat jatkon kannalta tarvittavat askeleet ja tavoitteet. (Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola 2015, 58.)

Kirjassaan ”Yritysviestinnän käsikirja” Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola listaavat asioita, joita tyypillisesti sisälletään viestintästrategiaan. Kysymyksiä, joihin viestintästrategian avulla pyritään vastaamaan ovat esimerkiksi: Miten viestintä tukee koko yrityksen tai muun yhteisön toimintastrategiaa? Mitkä ovat viestinnän tehtävät yhteisössä? Mikä on yhteisön tavoitekuva? Mitkä ovat viestinnän strategiset tavoitteet? Mitkä ovat viestinnän keskeiset sidosryhmät ja mitä odotuksia niillä on organisaatiota kohtaan sekä miten viestinnän tavoitteiden toteutumista mitataan? (Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola 2015, 58.)

#### 4.2.2 Viestinnän käytännön suunnittelu eli operatiivinen vaihe

Strategisen suunnittelun lisäksi tarvitaan myös käytännön tason suunnittelua. Joskus strateginen suunnittelu voi jäädä sen verran yleiselle tasolle, että se ei juuri anna tarkkoja toimintaohjeita tai raameja käytännön toimille. Tällöin on hyvä miettiä myös operatiiviset toimintaohjeet viestinnälle, jotta olisi selvää, kuinka strategiavaiheessa määriteltyihin tavoitteisiin päästään. Käytännön suunnittelun on siis määrä vastata kysymyksiin mitä tehdään ja miten. (Juholin 2017, 92.)

Käytännön suunnitelmat voivat olla hyvinkin yksityiskohtaisia listoja seuraavien viikkojen tai kuukausien tekemisistä tai vaikkapa vain yhteisiä sopimuksia, jotka nojaavat enemmän luottamukseen ihmisten oma-aloitteisuudesta ja harkintakyvystä.

Riippuu myös organisaation koosta, millaista suunnitelmallisuutta on hyvä harjoittaa. Mitä suurempi organisaatio, sitä tärkeämpää suunnitelmat ovat. (Juholin 2017, 92-93.)

Käytännön toimia viestintästrategian pohjalta voidaan toteuttaa esimerkiksi viestintäsuunnitelman avulla. Viestintäsuunnitelmassa määritellään mitä, milloin ja miten tehdään sekä kenen vastuulla on tehdä mitään. Suunnitelmalla pyritään auttamaan tarvittavien resurssien ja toimenpiteiden ennakointia eri tilanteissa. Sen täytyy kuitenkin myös mukautua mahdollisiin muuttuviin tilanteisiin hyvinäkin äkkiä.

Viestinnän käytännön toimia voidaan sijoittaa esimerkiksi vuosikelloon tai vuosikalenteriin. Niihin merkitään aina säännöllisesti toistuvat tapahtumat, kuten tilinpäätökset, vuosikertomukset ja vaikkapa mahdolliset henkilöstön virkistymispäivät. Säännöllisesti toistuvien tapahtumien jälkeen sijoitetaan yksittäisiä viestinnän toimenpiteitä.

Viestintäsuunnitelmassa on hyvä myös sopia päivittäisviestintää koskevista asioista. Päivittäisviestinnällä viestitään työyhteisön sisällä työhön ja työtehtäviin liittyvistä asioista ja olisi hyvä, että sillekin mietitään suuntauksia ja vastuita, jotta viestintä toimii mutkattomasti.

Kun arkipäiväisen viestinnän puitteet ovat kunnossa, on organisaation helpompi kohdata myös haasteellisemmat viestinnän tilanteet, kuten muutos- ja kriisiviestintä. (Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola 2015, 60.)

### 4.3 Muutosviestintä

*Muutosviestinnästä puhutaan omana viestinnän lajinaan, vaikka se on osa strategista viestintää.  
– Heiskanen ja Lehikoinen 2010, 19.*

Onnistuneen muutoksen takana on onnistunut viestintä. Tehokas ja kohderyhmän huomioiva viestintä voi parhaillaan vähentää henkilöstön epävarmuuksia ja pelkoja sekä sitouttaa henkilöstöä muutokseen. Huonosti viestitty muutos taas voi johtaa pahimmillaan muutoksen epäonnistumiseen.

Mitä suurempi muutos on kyseessä, sitä tärkeämpään rooliin viestintä nousee. Toimivan muutoksen toteuttaminen on ihmisten välistä vuorovaikutusta ja ihmisten johtamista. Muutosviestinnän oleellisenä tehtävänä on yleisesti pidetty muutosvastarinnan vähentämistä, mutta muutosvastarinta ei välttämättä ole lainkaan huono asia varsinkaan viestinnän näkökulmasta. Muutosvastarinta nimittäin nostaa esille asioita, joita muutoksessa ja siihen liittyvässä päätöksenteossa tulisi ottaa erityisesti huomioon, kertomalla henkilöstön epävarmuuksista ja peloista. Muutosvastarintaan liittyvät pelot ja vastustus ovat yleensä merkkejä keskustelun ja tiedon puutteesta henkilöstön keskuudessa. Tällöin viestinnässä on erityisen tärkeää omaksua yksilölähtöisyys ja kohdella ihmisiä yksilöinä, joiden tunteet vaikuttavat heidän toimintaansa ja heidän toimintansa taas muutoksen läpivientiin. (Juholin 2017, 242-244.)

Muutosviestinnän on ennen katsottu olevan yhteen suuntaan toimivaa tiedottamista. On ajateltu, että kun ihmiset saavat tarpeeksi tietoa muutoksesta, he suuntaavat sitä kohti kyseenalaistamatta koko muutosta. Nykyään kuitenkin ymmärretään, että tällainen viestintä muutostilanteessa ei riitä. Sen sijaan, että puhuttaisiin muutosviestinnästä omana terminään, nykyään ajatellaan, että muutostilanne vaatii jokapäiväisen perusviestinnän, vuorovaikutuksen ja osallistamisen tehostamista. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 21.)

Jotta viestintä muutostilanteessa voi onnistua, on viestinnän peruspilareiden ja työnjaon oltava kunnossa. Muutostilanteet nimittäin nostavat helposti esiin arkiviestinnän mahdolliset heikkoudet. Toimiva viestintä tarkoittaa myös toimivaa yhteistyötä organisaation eri osastojen välillä. Erityisen tärkeää on henkilöstöhallinnon ja viestinnästä vastaavien tahojen yhteistyö. Tämän yhteistyön merkitys korostuu entisestään muutostilanteissa, joissa tavoitteena on saada henkilöstö toimimaan uudistusten puolesta. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 21-22.)

Organisaatiosta riippuen henkilöstöhallinnon ja viestinnän yhteistyön laajuus ja syvyys voi vaihdella suurestikin. Varmaa kuitenkin on, että jokaisessa organisaatiossa on osa-alueita, joissa tarvitaan näiden kahden yhteistyötä. Organisaatiomuutos on yksi tällaisista tilanteista.

Joissain organisaatioissa nämä toiminnot on jo integroitu niin, että kokonaisuudesta vastaa henkilöstö- ja viestintäjohtaja. Tämä voi huomattavasti auttaa pitämään viestinnän ja henkilöstöhallinnon

linjaukset yhtenäisinä ja toisiaan tukevinä. Muutostilanteessa näiden osa-alueiden yhteistyön merkitys kasvaa entisestään. Tilanteita, jotka vaativat läheistä yhteistyötä prosessin aikana on paljon, lähtien jo itse muutosprosessin suunnittelusta ja käynnistämisestä. Prosessin edetessä myös esimerkiksi esimiesten osallistaminen sekä muutoksen edistymisen seuraaminen ja raportointi vaativat sekä henkilöstöjohtamisen, että viestinnän tietoja ja taitoja. (Heiskanen ja Lehikoinen 2010, 43-44.)

Muutostilanteessa on tärkeää myöntää myös mahdolliset kielteiset tunteet. Avoin viestintäkuultuuri organisaatiossa edesauttaa tunteiden läpikäymistä rehellisesti ja avoimesti. Jos kielteisiä tuntemuksia ei voida käsitellä avoimesti yhdessä, joutuvat henkilöt käsittelemään niitä yksikseen.

Muutosviestintää suunnitellessa tulisi ottaa huomioon se, miten muutos vaikuttaa organisaation toimintaan ja sidosryhmiin. Hyvin valmisteltu suunnitteluvaihe on hyvin tärkeää. Muutostilanteissa ryntätään usein suoraan strategian toteuttamisvaiheeseen eikä oteta huomioon suunnitteluvaiheen merkitystä. Heiskanen ja Lehikoinen listaavat kirjassaan Muutosviestinnän voimapaperi (2010, 70) seitsemän kohtaa, jotka jokaisen muutosta läpivievän tulisi selvittää itselleen kyetäkseen viestimään asiasta tehokkaasti ja oikein henkilöstölle.

Heiskanen ja Lehikoisen suosittelemat vaiheet:

1. Miksi muutos tehdään?
2. Mitä muutoksella halutaan saavuttaa?
3. Ketä muutos koskettaa?
4. Miten muutos koskettaa?
5. Mitä kohderyhmien tulisi asiasta tietää?
6. Millaisia tunteita sen pitäisi herättää?
7. Millaista toimintaa sen pitäisi saada aikaan?

Vasta kun itsellä on syvä ymmärrys muutoksesta, voidaan se onnistuneesti välittää eteenpäin. Myös kohderyhmien tuntemus on ratkaisevassa osassa muutosviestintää toteuttaessa, sillä vain niin viestintä voi onnistua. Kohderyhmää tutkiessa lähiesimiehiltä voidaan saada hyvin tärkeää tietoa, sillä he tuntevat omat alaisensa sekä ajatuksia ja tuntemuksia, joita muutos heissä herättää. (Heiskanen ja Lehikoinen 2010, 69-71.)

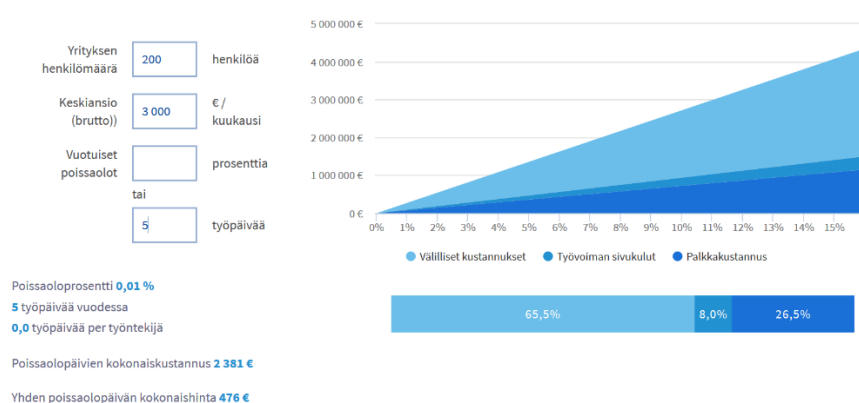
On tärkeää, että viestintä on realistista eikä sen tavoitteena saa olla satumaisen mielikuvan luominen yrityksestä. Jos viesti ei vastaa todellisuutta, se voi aiheuttaa henkilöstössä hämmennystä.

## 5 TYÖHYVINVOINTI

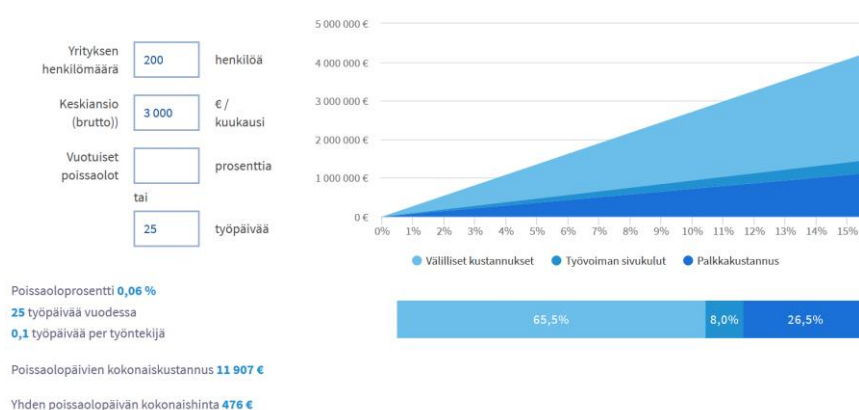
*”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.”*

--Työterveyslaitos

Työhyvinvointi on ajankohtainen aihe, josta käydään paljon keskustelua. Varsinkin työhyvinvoinnin puute on helposti esillä ja sillä voi olla voimakkaitakin vaikutuksia yrityksen imagoon ja yrityksen houkuttavuuteen työpaikkana. Työhyvinvoinnin puute näkyy helposti myös organisaation tuloksessa, nimittäin yksi sairauslomapäivä maksaa noin kolmesataa euroa. (Bonnier Pro, Hyppänen)



Kuva 1 Viisi päivää vuodessa poissaolevan henkilön kustannukset yritykselle (<https://www.varma.fi/muut/laskurit/poissaololaskuri/>)



Kuva 2 Kaksikymmentäviisi päivää poissaolevan henkilön kustannukset yritykselle (<https://www.varma.fi/muut/laskurit/poissaololaskuri/>)

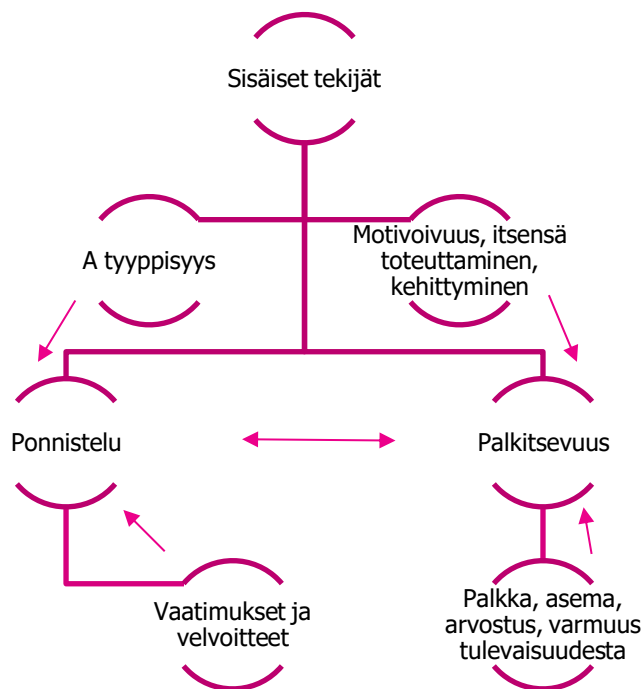
Yllä olevat kuvat ilmentävät hyvin poissaolojen kustannuksia yritykselle. Työntekijän ansioiden ollessa keskimäärin 3000 euroa kuukaudessa, yksi poissaolopäivä maksaa yritykselle jo 476 euroa. Poissaolopäivien määrän kasvaessa kasvavat myös kustannukset. Sen lisäksi, että poissaoloista koituu kustannuksia, voi myös yrityksen tuottavuus kärsiä, sillä työ, jota poissaoleva työntekijä tekee, täytyy kuitenkin tehdä, joko sijaisen avulla tai jonkun toisen työntekijän toimesta. Toisen työntekijän hoitaessa poissaolevan tonttia, on se pois hänen omista tehtävistään. (Työterveyslaitos.)

Usein kun työyhteisöissä puhutaan työhyvinvoinnista, puhe on siitä, miten työpahoinvointi organisaatiossa ilmenee. Sairauspoissaolojen määrää ja pituutta pyritään pitämään tarkoin silmällä. Kun puheessa keskitytään työpahoinvoinnin ilmenemiseen ja sen lieventämistoimiin, kuten työhön sitouttamiseen sekä vaikkapa kiusaamisilmiön kitkemiseen, saattaa työhyvinvoinnin kehittämiseen tähtäävät toimet jäädä vaille huomiota. Työpahoinvointi ilmenee henkilöstössä monin eri tavoin. Se aiheuttaa muun muassa väsymystä, uupumusta, stressiä ja masennuksena. Pahimmillaan pitkittynyt työpahoinvointi voi johtaa loppuunpalamiseen ja työkyvyttömyyteen. Työpahoinvointi voi johtaa ongelmiin myös fyysisessä jaksamisessa sekä sosiaalisessa elämässä ja oravanpyörä on valmis.

Yksilötason lisäksi työpahoinvointi voi ilmentyä myös organisaatiotasolla. Tällöin koko työyhteisö voi väsyä. Väsyminen voi johtaa tehokkuuden laskemiseen ja asiatasolta tunnetasolle lipsumista. Yhteisö- ja organisaatiotasolla tämä ilmenee usein sairauslomien lisääntymisenä, työtyytyväisyyden sekä ilmapiirin heikkenemisenä. (Suonsivu 2011, 13-14.)

Stressin vaikutusta työssäjaksamiseen etenkin pitkällä juoksulla ei missään nimessä pidä aliarvioida. Suuri stressin määrä voi lamaannuttaa ihmisen. Ihmiset altistuvat stressille koko ajan, mutta stressi ei aina ole huono asia. Stressi voi pieninä annoksia auttaa suoriutumaan tehtävistä paremmin. Ongelmallista stressistä tulee sen pitkittyessä. Kun stressiin sopeutuminen vie henkilöltä liikaa resursseja ja voimavaroja, se alkaa kuormittaa. (Suonsivu 201, 23-24.)

Tunne siitä, että henkilöllä on elämänhallinta kunnossa auttaa lieventämään negatiivista stressiä. Työ voi parhaimmillaan tukea mielenterveyttä. Tämä edellyttää sitä, että työn vaatimukset ovat linjassa henkilön osaamisen ja muiden voimavarojen kanssa. Lisäksi henkilön omat vaikuttamismahdollisuudet työhönsä voivat auttaa hallitsemaan stressiä ja muita negatiivisia tunteita. Työn sisällön lisäksi suuri merkitys on myös työpaikan ilmapiirillä sekä sosiaalisilla suhteilla. (Suonsivu 2011, 24.)



Kuvio 5 Ponnistelujen ja palkitsevuuden epäsuhta (Siegrist 1996)  
Mukaillen Suonsivu 2011

Siegristin esittämässä stressimallissa erityisen haitallisena esitetään työn vaatimiin ponnisteluihin liian vähäinen työn palkitsevuus. Palkitsevuus voi olla taloudellista, mutta myös henkistä tai sosiaalista. Toimiva työyhteisö, työssä kehittyminen ja siihen vaikuttaminen, arvostus ja työsuhteen varmuus lisäävät kaikki rahallisen korvauksen ohella henkilön kokemaa työtyytyväisyyttä ja työn palkitsevuutta. Työn psykososiaalisia kuormittavuustekijöitä ovat muun muassa isot työn vaatimukset, vähäiset vaikutusmahdollisuudet, vähäinen työssä saatu tuki, kokemus epäoikeudenmukaisesta kohtelusta, huono työilmapiiri, työpaikkakiusaaminen sekä työyhteisön vähäinen sosiaalinen pääoma. (Suonsivu 2011, 25-28.)

Työpaikoilla koettava paine on kasvanut viime vuosikymmenten aikana runsaasti. Paineita aiheuttavat muun muassa jatkuva muutos, kiristyvä kilpailu, epävarmuus, määräaikaiset työsuhteet sekä yhä tiukentuva työtahti. Mikäli työkykyongelmiin kyetään puuttumaan ajoissa, voidaan masennus ja uupumus havaita jo varhaisessa vaiheessa. Hyvin hoidettuna ja aikaisessa vaiheessa havaittuna masennuksen aiheuttama työkyvyn heikkeneminen jää usein melko vähäiseksi. (Suonsivu 2011, 30.)

## 5.1 Työhyvinvoinnin rakentuminen

Työhyvinvointi on pitkäjänteisen toiminnan tulos ja yhteistyötä johtajien, esimiesten ja työntekijöiden kesken. Työhyvinvoinnin rakentumiseen ja ylläpitämiseen eivät auta yksittäiset toimenpiteet, kuten kerran vuodessa järjestettävät tapahtumat, hyvinvointia edistävillä toimilla tulisi olla vankka pohja ja jatkumo. Työterveyslaitoksen sivuilla listattuja asioita, jotka ilmentävät hyvinvointia työyhteisössä ovat esimerkiksi: avoimuus ja luottamus, yhteen hiileen puhaltaminen, toimintakyvyn säilyminen muutostilanteessa sekä innostaminen ja kannustaminen. Hyvinvoiva työntekijä osoittaa motivoituneisuutta ja vastuuntuntoa, hän saa palautetta työstään, kokee itsensä ja työnsä tarpeelliseksi sekä pääsee hyödyntämään osaamistaan ja vahvuuksiaan. (Työterveyslaitos.)

Yhteiset arvot, oikeudenmukaisuus, yhteisöllisyys ja hyvä ilmapiiri, yhteistoiminta ja osallistaminen, hyvä esimiestyö, mielekkäät tehtäväkuvat, selkeät tavoitteet, vaikuttamismahdollisuudet, kannustava palkka ja palkitsemispolitiikka, kehittymismahdollisuudet ja osaamisen tukeminen, vuorovaikutteinen viestintä, turvallinen työympäristö sekä työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen ova kaikki hyvän ja toimivan työyhteisön merkkejä. (Suonsivu 2011, 59-60.)

## 5.2 Työhyvinvoinnin välineet

Työhyvinvoinnin kehittämiseen ja sen ylläpitoon on kehitetty monia eri menetelmiä, kuten mentoiminti ja työnohjaustoiminta. Nämä ovat toimia, jotka on suunniteltu edistämään henkilöstön työjaksamista ja pidempään töissä pysymistä.

Erilaisia työhyvinvointia edistäviä suunnitelmia ja toimintamalleja ovat muun muassa työhyvinvointia edistävien tavoitteiden kirjaaminen henkilöstöstrategiaan, työhyvinvointisuunnitelma, henkilöstösuunnitelma, henkilöstön osaamiskartoitus ja kehittämissuunnitelma, palkitseminen, varhaisen puuttumisen ja tukemisen toimintamalli, turvallisuussuunnitelmat sekä työkuormituksen arvoiminti.

Myös erilaiset organisaation palvelut, kuten työpaikkaruokailu, kuntoutus ja fyysisen kunnon kohentamistoimet tukevat henkilöstön hyvinvointia töissä. (Suonsivu 2011, 66-67.)

### 5.2.1 Työhyvinvointisuunnitelma

Työhyvinvointisuunnitelma voi olla yksi organisaation menestystekijöistä. Sen tulisikin olla olennainen osa yrityksen strategiaa. Näin ollen työhyvinvointi nähdään osana strategista toimintaa, joka vaatii suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Työhyvinvointisuunnitelmaan sisällytettäviä osa-alueita voivat olla esimerkiksi henkilöstön jaksaminen, osaaminen, resurssit, johtaminen sekä työoloasiat.

Suunnitelma voi pohjautua organisaation strategiaan ja siinä ilmeneviin arvoihin, menestystekijöihin sekä visioon. Aluksi on hyvä määritellä organisaation käsitys työhyvinvoinnista. Suunnitelma voikin

toimia oivallisena välineenä organisaation strategiselle ja kokonaisvaltaiselle työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja olla ensimmäinen askel kohti hyvinvoivaa työyhteisöä. (Suonsivu 2011, 68.)

## 6 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimusosioissa tutkitaan toimeksiantajayrityksen toimihenkilöiden työhyvinvointia ja työssä jaksamista, niihin vaikuttavia tekijöitä sekä etsitään kehitysideoita jatkoa ajatellen.

Opinnäytetyössä yhdistyy sekä määrällinen eli kvantitatiivinen, että laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Aluksi tarkastellaan kummankin menetelmän teoriaa, sekä näiden yhdistämisen hyötyjä.

### 6.1 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus pyrkii esittämään tutkittavan asian numeerisesti. Määrällinen tutkimus vastaa esimerkiksi kysymyksiin kuinka moni, kuinka usein ja kuinka paljon. Tutkimuksen tuottama tieto voi olla joko numeroina tai tutkija voi myös käyttää laadullista aineistoa muuttamalla sen luvuiksi. Olennaista määrällisessä tutkimuksessa on avata numeroiden merkitys sanallisesti, kuvaten asioiden yhteneväisyyttä ja eroavuutta. (Vilka 2015, 15.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen tyypillisin toteutustapa on kyselylomake. Lomakekyselystä voidaan käyttää usempaa eri nimitystä, riippuen kyselyn toteuttamistavasta. Tällaisia nimikkeitä ovat esimerkiksi postikysely, joukkokysely tai informoitu kysely. Myös survey-tutkimus on yksi nimitys tällaiselle kyselylle. Survey viittaa siihen, että tutkimus on standardoitu. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikilta kyselyyn osallistujilta kysytään samat asiat, tismalleen samalla tavalla. (Vilka 2015.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii tarjoamaan äänen tietylle ihmisryhmälle. Tutkimus pyrkii siis päinvastaiseen, kuin kvantitatiivinen tutkimus, joka pyrkii tekemään yleismaailmallisia yleistyksiä tutkimustuloksista. (Valli 2018.)

Laadullisessa tutkimuksessa täytyy miettiä, mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan. Tutkimusta tehdessä on tärkeää täsmentää, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Kokemus ja käsitys eroavat toisistaan omakohtaisuudessa. Kokemus on aina omakohtainen, kun taas käsitys voi heijastaa jonkin tietyn yhteisön tapaa ajatella. Tällöin tutkijan on tärkeä tiedostaa edellä mainitut erot muodostaessaan tutkimusongelmaa ja tutkimuksen tavoitteita. (Vilka 2015.)

Laadullisessa tutkimuksessa korostuvat kolme eri näkökulmaa. Konteksti, ilmiön intentio sekä prosessi. Huomioidessaan kontekstin tutkija selvittää, kuinka tutkittava asia liittyy esimerkiksi sosiaaliin, kulttuurisiin ja ammatillisiin yhteyksiin. Tämä edellyttää tutkittavan asian tai ilmiön toiminta- tai esiintymisympäristön kuvaamista. Tällaisia ovat muun muassa aika, paikka ja sosiaalinen verkosto. Myös aineiston keruun hetkellä oleva tutkimustilanne on tärkeää avata.

Intention huomioidessaan tutkija huomioi millaisia motiiveja tai tarkoituksia tutkittavan ilmaisuun liittyy. Tutkimustilanteessa tutkittava saattaa helposti normittaa kertomiaan asioita. Tällöin tutkittavan omat kokemukset voivat jäädä piiloon ja tutkijalle voi avautua yleinen käsitys asiasta.

Prosessi taas kuvaa tutkimusaikataulun ja -aineiston suhdetta tutkijan tutkittavan asian sisäistämiseen ja ymmärtämiseen. Tutkimusaikataulu vaikuttaa siihen, kuinka syvällisesti tutkija on mahdollista porautua aiheeseen. (Vilka 2015.)

Usein laadullisen tutkimuksen aineiston keruutavaksi valikoituvat ihmisten kokemukset puheen muodossa, eli haastattelut. Laadullisen tutkimuksen haastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu eli strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu.

Lomakehaastattelussa tutkija päättää huolellisesti etukäteen tutkittavalta esitettävät kysymykset, niiden muodon sekä esittämisjärjestyksen. Tällaisen haastattelun ohjeiden on hyvin tärkeää olla tarpeeksi selkeät, varsinkin jos tutkija itse ei valvo vastaamistilannetta. Hyvällä ohjeistuksella tutkija voi esimerkiksi myötävaikuttaa vastausjärjestykseen, mikäli sillä on tutkimuksen kannalta merkitystä.

Teemahaastattelussa tutkija kerää tutkimusongelmasta keskeiset teemat, joita haastattelussa on tärkeää käsitellä, jotta ongelmaan saadaan vastaus. Haastattelun aikana käsiteltävien teemojen esiintymisjärjestyksellä ei ole niinkään väliä, vaan tavoite on, että teemat ovat vastaajan kannalta luontevassa järjestyksessä ja että hän pystyy antamaan henkilökohtaisen näkemyksen niistä. (Vilka 2015.)

Avointa haastattelua kutsutaan myös syvähaastatteluksi. Avoin haastattelu pohjautuu siihen, että haastateltava saa melko vapaasti kertoa tutkimusongelman aihepiiristä. Haastattelija voi esittää kertomuksiin nojautuvia syventäviä kysymyksiä ja niiden avulla johdatella haastateltavaa eteenpäin. Avoin haastattelu ei siis suoranaisesti rakennu suorista kysymyksistä tai ennalta määritellyistä teemoista. (Vilka 2015.)

## 6.2 Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään sekä määrällisiä, että laadullisia menetelmiä. Nykytilannetta analysoidaan toimeksiantajayrityksessä jo aiemmin toteutettujen kyselyiden pohjalta. Nämä kyselyt ovat yrityksen uuden omistajaorganisaation toteuttama integraatiokysely sekä työterveyden toimihenkilöille toteuttama työhyvinvointikysely. Nämä kattavat opinnäytetyön määrällisen menetelmän osuuden.

Laadullisena menetelmänä opinnäytetyössä toteutetaan teemahaastatteluja pohjautuen edellä mainituissa kyselyissä sekä tässä opinnäytetyössä käsiteltäviin asioihin. Teemahaastattelujen tavoitteena on selvittää toimihenkilöiden ajatuksia työhyvinvoinnista ja muista siihen liittyvistä, ja sitä tukevista asioista, sekä löytää kehitysideoita sille, miten työhyvinvointia, jaksamista ja työiihtyvyyttä voitaisiin toimeksiantajayrityksessä lisätä ja selvittää millaisia asioita työntekijät itse arvostavat.

Seuraavana esittellään lyhyesti työn pohjana käytetyt tutkimukset; integraatiokyselyn sekä toimihenkilöiden työhyvinvointikyselyn.

## 6.3 Integraatiokysely

Uuden omistajaorganisaation toteuttamaan integraatiokyselyyn kutsuttiin osallistumaan kaikki aktiiviset työntekijät. Tutkimus pidettiin aikavälillä 26.11.-12.12.2018. Tällöin varsinaisesta integraatiosta oli kulunut noin puoli vuotta. Osallistuminen kyselyyn oli vapaaehtoista. Yrityksen vastausprosentti kyselyyn oli 64 prosenttia. Tässä opinnäytetyössä käytetään integraatiokyselyn tutkimustulosten yhteenvetoa. Yhteenvetoon on eritelty vastaukset valmiiksi eri työntekijäryhmittäin. Näitä ryhmiä ovat koko henkilökunta, työntekijät, toimihenkilöt sekä esimiesasemassa olevat ylemmät toimihenkilöt. Tässä työssä keskitytään nimenomaan toimihenkilöiden vastauksiin. Integraatiokyselyn kysymykset koskivat työntekijöiden kokemuksia integraatioprosessista. Kysymyksiä oli esimerkiksi tiedottamisesta, johtamisesta sekä henkilökohtaisesta vaikutelmasta.

Toimihenkilöiden vastauksia tarkastellessa voidaan todeta seuraavaa:

Kysymykseen siitä ovatko työntekijät saaneet tarpeeksi tietoa uudesta omistajaorganisaatiosta 34 % oli lähes samaa mieltä ja 3 % samaa mieltä. 38 % oli osittain samaa tai eri mieltä. 3 % oli lähes eri mieltä ja 22 % täysin eri mieltä. Yhteensä siis 63 % koki ainakin osittain, että olisi halunnut saada lisää tietoa.

Kysyttäessä olivatko työntekijät saaneet mielestään tarpeeksi tietoa integraatioprosessista kokonaisuutena, toimihenkilöistä 3 % oli samaa mieltä, 16 % lähes samaa mieltä. 44 % oli osittain samaa tai eri mieltä, 13 % lähes eri mieltä ja 25 % eri mieltä.

Selvästi eriten eri mieltä toimihenkilöt olivat kohdasta, jossa kysyttiin ovatko he saaneet riittävästi tietoa prosessin vaikutuksista henkilöön itseensä ja tämän työpaikkaan pitkällä aikavälillä. Tähän vastanneista 13 % olivat lähes samaa mieltä, 22 % osittain samaa tai eri mieltä, 22 % lähes eri mieltä ja peräti 44 % eri mieltä.

Johtajuutta käsittelevässä osiossa käsiteltiin luottamusta prosessin kunnialla läpiviemiseen. Luotto tehtaan omaan johtoon oli melko hyvä. Vastaaajista 24 % oli samaa mieltä siitä, että tehtaan johto hoitaa integraatioprosessin hyvin. 48 % oli lähes samaa mieltä, 21 % osittain samaa tai eri mieltä ja 7 % oli tästä eri mieltä.

16 % oli samaa mieltä ja 19 % lähes samaa mieltä siitä, että uskoo suoran esimiehen pitävän työntekijät ajan tasalla asiaankuuluvista ja saatavilla olevista tiedoista. 39 % oli osittain samaa tai eri mieltä, 10 % lähes eri mieltä ja 16 % eri mieltä.

Kyselyyn vastanneet toimihenkilöt olivat melko yhtä mieltä siitä, että he kokevat pystyvänsä avoimesti kysymään esimieheltään heitä huolettavista asioista prosessia koskien. 47 % oli tästä täysin samaa mieltä, 28 % lähes samaa mieltä. Osittain samaa tai eri mieltä oli 19 % ja eri mieltä 5% vastaajista.

Toimihenkilöistä 13 % oli samaa mieltä ja 41 % lähes samaa mieltä siitä, että heidän suora esimiehensä osoittaa toiminnallaan positiivista asennetta integraatioprosessia kohtaan. 28 % oli osittain samaa tai eri mieltä, 6 % lähes eri mieltä ja 13 % eri mieltä asiasta.

Kysymykseen siitä, onko integraatioprosessi hoidettu ammattimaisesti 4 % vastanneista oli samaa mieltä ja 46 % lähes samaa mieltä. 36 % oli osittain samaa tai eri mieltä ja 14 % eri mieltä.

Suurin osa vastanneista oli samaa mieltä siitä, että uskoivat integraatiosta olevan hyötyä yritykselle pitkällä aikavälillä. 37 % oli samaa mieltä ja 33 % lähes samaa mieltä. Osittain samaa tai eri mieltä oli 20 %. Lähes eri mieltä oli 7 % ja eri mieltä 3 % vastanneista.

Viimeinen väittämä koski työntekijöiden tuntemuksia siitä, tuntuuko heistä hyvältä olla osa uutta organisaatiota. 37 % oli samaa mieltä ja 30 % lähes samaa mieltä. 30 % osittain samaa tai eri mieltä ja 3 % lähes eri mieltä.

Tuloksia tarkastellessa on helppo huomata, että eniten epävarmuutta on selvästi herättänyt muutoksen vaikutukset omaa työtä ja tulevaisuutta ajatellen. Epävarmuuden aiheuttamat tuntemukset ovatkin muutostilanteessa yleisimpiä stressin aiheuttajia. Vastauksista voidaan todeta myös, että johtuen suhteellisen lyhyestä ajasta integraation ja kyselyn toteuttamisen välissä, moni väittämä on aiheuttanut myös vielä hieman epävarmuutta suuntaan tai toiseen. Vastauksista voidaan kuitenkin myös todeta se, että luotto oman tehtaan väkeen ja johtoon on ollut melko hyvää integraatioprosessin alkuvaiheessa.

#### 6.4 Työhyvinvointikysely yrityksen toimihenkilöille tammikuussa 2020

Yrityksen työterveys järjesti tammikuussa 2020 työhyvinvointia ja -jaksamista kartoittavan kyselyn toimihenkilöille. Kysely järjestettiin kohderyhmän edustajien toiveesta. Kysely koostui Bergen Burnout Indicator (BBI-15) työuupumuksen arviointimenetelmästä sekä muutamasta avoimesta kysymyksestä.

Edellä mainitun Bergenin Burnout Indicatorin ohella myös Maslachin työuupumuksen arviointimenetelmä (MBI-GS) on tunnettu ja hyvin yleisesti käytetty, mutta kokemuksen mukaan BBI-15 on todettu hyväksi lähinnä juuri toimihenkilöillä. (Rovasalo 2020.)

Kyselyyn osallistui yhteensä 46 toimihenkilöä. Vastajat jaoteltiin tuloksissa BB-15 arviointimenetelmää käyttäen. Puolella vastanneista ei todettu työuupumusta ja vastaavasti noin puolella vastanneista todettiin eri asteisia työuupumuksen oireita.

Työhyvinvointikysely toteutettiin reilu vuosi myöhemmin, kuin integraatiokysely. Itse integraatiosta kyselyn toteuttamishetkellä oli kulunut reilu puolitoistavuotta.

Työhyvinvointikyselyn tuloksia tarkastellessa ja verratessa integraatiokyselyn tuloksiin, voidaan päätellä, että työntekijät ovat vasta pidemmällä aikavälillä alkaneet huomata kunnolla organisaatiomuutoksen tuomia vaikutuksia omaan työhön sekä yhteisöön. Muutokset ovat selvästi olleet rankkoja ja verottaneet toimihenkilöiden jaksamista sekä työhyvinvointia.

## 7 TUTKIMUS

### 7.1 Tutkimuksen kysymykset ja niiden laatiminen

Teemahaastattelun kysymykset laadittiin esitetyn teorian tiedon ja toimeksiantajaorganisaatiossa aiemmin toteutettujen kyselyiden sekä niissä esille nousseiden asioiden pohjalta. Haastattelukysymykset pyrittiin laatimaan niin, että ne syventäisivät jo toteutetuissa haastatteluissa esille nousseita asioita ja niin, että haastateltavat pystyisivät antamaan myös konkreettisia kehitysideoita. Teemahaastattelurunko löytyy liitteenä lopusta (Liite 1).

Ennen haastatteluja kävin kysymykset läpi yhden ohjaavan opettajan, toimeksiantajayrityksen henkilöstöpäällikön sekä yhden haastateltavan kanssa. Haastateltavia toimihenkilöitä oli yhteensä neljä eri osastoilta. Koska kysymykset olivat luonteeltaan melko haastavia, haastateltaville lähetettiin haastattelurunko etukäteen, jotta he voisivat hieman tutustua kysymyksiin. Sovimme haastatteluajan jokaisen haastateltavan kanssa henkilökohtaisesti ja koronavirustilanteen takia haastattelut toteutettiin pääasiassa Webexin välityksellä. Koska kysymykset olivat sen verran henkilökohtaisia, haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastateltaville painotettiin myös, että vastaukset pysyvät nimettöminä, eikä niitä näe kukaan muu, kuin tämän opinnäytetyön tekijä. Haastattelut taltioitiin nauhoittamalla haastateltavien suostumuksella. Haastattelut kestivät henkilöstä riippuen noin puolesta tunnista tuntiin. Keskustelu sujui luontevasti ja kysymykset tuntuivat käytännön haastattelussa olevan loogisessa järjestyksessä. Tämä auttoi rakentamaan keskustelua ja myös esittämään tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä.

### 7.2 Tutkimuksen ja tulosten luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata tutkimuksessa mitattavaa asiaa. Pätevä tutkimus välttää systemaattiset virheet, kuten sen, että tutkittavat ymmärtäisivät väärin kysymykset, kyselylomakkeen tai mittarin. Tutkimuksen tulokset voivat vääristyä, jos haastateltava ei vastaakaan siten, kuin tutkija on olettanut. Täten validiutta joudutaan tarkastelemaan jo tutkimusta laatiessa. Validiteetti määräytyy siis siitä, kuinka hyvin tutkija on onnistunut siirtämään tutkimuksen teoreettisessa osiossa läpi käytävät asiat ja käsitteet haastatteluun. (Vilkkä 2015.)

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti tarkoittaa tulosten tarkkuutta. Reliabiliteetti tarkoittaa mittauksen kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia vaan tuottavat tutkijasta riippumatta

aina saman henkilön kohdalla samat vastaukset. Tutkimustulokset ovat luotettavia ajassa ja paikassa. Tämä tarkoittaa sitä, että tuloksia ei voida yleistää niiden pätevyysalueen ulkopuolelle esimerkiksi toiseen aikaan tai toiseen yritykseen. Yhdessä validiteetti ja reliabiliteetti muodostavat mittarin kokonaisluotettavuuden. (Vilka 2015.)

Teemahaastattelurunko pyrittiin rakentamaan huolellisesti opinnäytetyön teoriaosuuden ympärille. Kysymykset suunniteltiin tarkasti ja niin, että kysymyksiin olisi mahdollisimman helppo vastata. Teemahaastattelu valikoitui haastattelumenetelmäksi siksi, että opinnäytetyön aiheen luonteen vuoksi haastateltavat saivat kertoa teemoista ja kysymyksistä mahdollisimman omin sanoin. Teemahaastattelun etukäteen läpikäymisellä pyrittiin vahvistamaan validiteettia. Testauksen ja läpikäymisen jälkeen tehtiin runkoon pari muutosta esimerkiksi yhteen kysymysasetteluun, sekä kysymysten esittämisjärjestykseen. Koska tutkimuksessa kerättiin nimenomaan henkilökohtaisia kokemuksia ja mielipiteitä, ei tuloksissa periaatteessa ole oikeita tai vääriä vastauksia, vaan ne ovat näkemyksiä siitä, miten haastateltavat ovat asiat itse kokeneet.

Haastatteluiden reliabiliteettiin voi vaikuttaa se, että haastattelija on osalle haastateltavista hyvinkin tuttu. Tämä voi vaikuttaa sekä positiivisesti, että negatiivisesti. Toisaalta haastateltavat saattavat kokea helpommaksi puhua asioista tutun henkilön kanssa, mutta osalle tämä voi olla myös hankalampaa, kuin jos haastattelija olisi täysin ulkopuolinen henkilö. Kuitenkin ottaen huomioon, että aiheena on työhyvinvointi, joka koskettaa jokaista työyhteisön jäsentä, voidaan uskoa, että haastateltavat haluavat kertoa mahdollisimman rehellisesti omista kokemuksistaan ja ajatuksistaan. Varsinkin kun tavoitteena on parantaa ja kehittää työhyvinvointia.

Myös sen, että jokaista haastateltiin henkilökohtaisesti, voisi uskoa lisäävän reliabiliteettia, sillä silloin haastateltava ei koe ryhmäpainetta, kuten voisi olla ryhmähaastattelutilanteessa. Myös haastattelujen nauhoittaminen ja litterointi auttavat vahvistamaan luotettavuutta, sillä tutkija voi tarvittaessa palata tuloksiin aina uudestaan, eikä pelaa pelkästään muistin tai muistiinpanojen varassa.

### 7.3 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimus toteutettiin anonyyminä, eikä nimeä tai tarkkaa ammattinimikettä tuoda ilmi missään vaiheessa. Nämä seikat eivät myöskään käy ilmi nauhoitteilta. Myöskään toimeksiantajayritys ei tiedä keitä tutkimukseen osallistui, eikä nauhoitteita anneta heidän käyttöönsä.

## 8 TUTKIMUSTULOKSET

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina aikavälillä 15.-20.4.2020. Koronavirustilanteesta johtuen haastattelut toteutettiin valtaosin Webexin kautta videohaastatteluina. Haastattelujen kesto oli noin puolesta tunnista tuntiin, riippuen haastateltavasta. Haastattelu oli teemahaastattelu, jossa haastateltavat saivat kertoa heille annetuista teemoista ja omin sanoin vastata teemojen sisältämiin kysymyksiin. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla ja haastattelija litteroi aineiston vastauksiin palaamisen mahdollistamiseksi.

### *Työhyvinvoinnin määritelmä*

Haastateltavia pyydettiin omin sanoin määrittelemään, mitä työhyvinvointi heidän mielestään on. Esiin nousi vahvasti kaikilla vastanneilla se, että töissä pitää olla hyvä olla ja, että töihin on pääsääntöisesti mukava tulla aamulla. Vastanneiden mukaan se ei tarkoita sitä, että töissä pitäisi olla helppoa, päinvastoin moni haastateltava totesi, että myös työn haasteellisuus tekee työstä mielekästä. Työhyvinvointia lisää haastateltavien mukaan myös se, että työyhteisö on oikeudenmukainen ja keskusteluyhteys on kunnossa ja toimiva. Myös riittävät resurssit nousivat esille sekä myös työajan ja vapaa-ajan eroteltavuus.

### *Organisaatiomuutos ja esimiestyö*

Ensimmäinen kysymys koskien organisaatiomuutosta ja esimiestyötä koski haastateltavien saamaa tukea organisaatiomuutoksen keskellä. Tässä vastaajat kokivat, että tuki on ollut heidän mielestään vähäistä tai jopa loistanut poissaolollaan. Erityisesti muutosjohtamisen koettiin olleen huonoa. Koettiin, että johtaminen ei ole ollut ihmisläheistä, vaan enemmän asiajohtamista. Koettiin myös, että suurin tuki on tullut enimmäkseen työkavereilta. Haastateltavien mielestä muutokseen ei ehkä oltu valmiita eikä ymmärretty täysin, mitä kaikkea se vaatii.

Enemmän tukea muutoksen keskellä haastateltavat olisivat toivoneet eteenkin tiedon muodossa. Moni nosti esille sen, että he olisivat toivoneet mahdollisuuksien mukaan enemmän tietoa etukäteen muutoksesta ja sen tuomista asioista. Lisäksi toivottiin, että asioista voitaisiin keskustella enemmän kasvatusten, sillä nyt koettiin, että kasvatusten palaveeraaminen on hyvin vähäistä. Toivottiin myös, että asioita päätösten takana taustotettaisiin enemmän. Muutoksen mukana on myös tullut uusia järjestelmiä, joiden käyttöön vastaajat olisivat myös toivoneet lisätukea.

Negatiivisiksi asioiksi muutokseen liittyen haastateltavat kertoivat kokevansa kiireen ja sen, että asioita ei taustoiteta tarpeeksi eikä niitä käydä yhdessä läpi. Huono muutosjohtaminen nousi myös tässä kohdassa esille ja haastateltavat kokivat, että he olisivat toivoneet jonkun ottavan selkeämmän vetovastuun muutoksen läpiviemisestä. Negatiivisena koettiin myös se, että tiedottaminen koettiin organisaatiossa tiedon alaspäin valuttavaksi, eikä sen koettu olevan muutostilanteen vaatimalla tasolla. Myös muutosprosessin venyminen on aiheuttanut haastateltavien mukaan stressiä ja muita negatiivisia tuntemuksia. Muutos pienestä ja itsenäisestä yrityksestä osaksi suurta kansainvälistä

konsernia on ollut heidän mukaansa hankala. Haastateltavat kokevat, että heillä oli ennen enemmän vaikutusvaltaa asioihin ja myös, että asiat ja päätökset tapahtuivat paljon nopeammin. Uusiin tapoihin toimia on monen ollut vaikea tottua, koska ne ovat osaltaan haastateltavien mielestä jopa heikentäneet toimintaa.

Positiivista viimeisimmässä organisaatiomuutoksessa on haastateltavien mielestä se, että se on lisännyt luottoa tehtaan tulevaisuuteen ja toiminnan jatkuvuuteen. Myös uuden organisaation mukanaan tuomat uudistukset turvallisuuden saralla koettiin pääasiassa positiivisina, vaikka useampi haastatelluista toivoikin, että uudistuksia olisi taustoitettu enemmän myös tässä tapauksessa.

Mahdollisia tulevia muutostilanteita ajatellen haastateltavat kokivat, että muutos pitäisi suunnitella tarkemmin ja, että sitä johtamaan tarvittaisiin osaava muutosjohtaja. Myös oman henkilökunnan kouluttaminen ja valmistaminen muutoksen kohtaamiseen nousi esille. Moni koki, että viimeisimmän organisaatiomuutoksen tapahtuessa heillä ei ehkä ole ollut tarvittavia resursseja onnistuneeseen muutosprosessiin. He kokivat myös, että keskeneräisistäkin asioista olisi hyvä puhua yhdessä, jotta kaikki olisivat yhtä lailla kärryillä siitä, mitä tapahtuu seuraavaksi.

#### *Viestintä*

Viestinnän nykytilasta haastateltavat nostivat esille seuraavanlaisia asioita. Viestinnän koettiin olevan melko yksisuuntaista. Vuorovaikutuksen ylemmän johdon kanssa katsottiin olevan lähes olematonta ja siihen toivottiin muutosta. Myös palavereita ja yhteisiä keskustelutilaisuuksia koettiin olevan harmittavan vähän. Useammassa haastattelussa nousi esille, että haastateltavia harmitti se, kuinka asioita hoidetaan lähinnä sähköpostilla. Tämä koettiin ongelmalliseksi myös siksi, että kiireessä sähköpostit helposti unohtuvat ja hukkuvat viestitulvan alle. Moni totesi, että heidän on vaikea ymmärtää miksi yhteisistä asioista ei voida tiedottaa yhteisesti, vaan tieto ikään kuin valutetaan alaspäin organisaatiossa.

Viestinnän koettiin olevan hieman sulkeutunutta ja rajoittunutta. Huomautettiin myös, että positiiviset uutiset loistavat poissaolollaan. Intranetissä tiedottaminen koettiin kylmäksi ja tönköksi ja sen käyttöä toivottiinkin kehitettävän hieman.

Muutosviestinnän koettiin jääneen vähän kiireen jalkoihin. Haastateltavat kertoivat kokeneensa, että tietoa ei ole saanut oikein johdonmukaisesti, vaan sieltä täältä on tihkunut tiedonjyväsiä. Myös tässä yhteydessä mainittiin tunne siitä, että muutos ei ole oikein kenelläkään hallinnassa ja myös viestintään on kaivattu selkeyttä ja johdonmukaisuutta. Näiden seikkojen koettiin myös vaikuttaneen yleiseen ilmapiiriin negatiivisesti.

Toiveita ja kehitysideoita kysyttäessä esiin nousi varsinkin viestinnän läpinäkyvyys, vuorovaikutteisuus ja ihmisläheisyys. Toivottiin, että viestintä ei olisi niin yksisuuntaista, että se olisi avoimempaa sekä lämpimämpää ja ihmisläheisempää. Esimerkiksi intranettiin toivottiin enemmän myös positiivi-

sia uutisia ja sillä koettiin olevan enemmän potentiaalia, kuin mihin sitä tällä hetkellä käytetään. Tämänhetkinen intranet koettiin lähinnä ilmoitustauluna. Myös kasvotusten viestimistä ja vuorovaikutamista toivottiin lisää. Esille nousi myös se, että haastateltavat toivoisivat voivansa ilmaista myös tyytymättömyyden tunteitaan ilman pelkoa siitä, että joutuu silmätikuksi. Tähän toivottiin jonkinlaista matalan kynnyksen ratkaisua, kuten esimerkiksi palauteboxia, johon saisi kirjoittaa sekä risuja, että ruusuja.

### *Työhyvinvointi*

Työhyvinvointia tukevista keinoista erityisen hyvänä koettiin työterveyshuolto. Työterveyspalvelut koettiin kattavina ja laadukkaina. Erityisen iso kiitos tuli haastateltavien mukaan siitä, että työterveyshoitajan, -lääkärin sekä fysioterapeutin tapaaminen on tiettyinä päivinä mahdollista myös paikan päällä tehtaalla, eikä tarvitse aina lähteä muualle. Myös tuotantopalkkiot ja bonusjärjestelmä sekä virikekorttijärjestelmä mainittiin positiivisina asioina.

Negatiivisina asioina koettiin yleisesti työyhteisön yhteisten työhyvinvointiin tähtäävien toimien väheneminen. Koettiin, että yhdessä tekemistä on nykyään todella vähän ja sekin vähä mitä on, tuntuu olevan vähenemään päin. Yhdessä tekemisen ja kokemisen vähenemisen koettiin myös heikentäneen yhteisöllisyyttä. Haastateltavat tiedostivat, että tähän työntekijät voivat vaikuttaa myös itse, mutta toivoivat työnantajalta lisää kannustusta ja mahdollisuuksia järjestää yhteisiä tapahtumia ja kokoontumisia.

Työhyvinvoinnin kehittämisestä puhuttaessa esiin nousi myös konkreettisia ideoita. Edelliseen kappaleeseen viitaten erityisesti osastojen välisiä kokoontumisia toivottiin. Myös ennen käytössä olleen osastokohtaisen rahan osastopalaverien ja virkistystoiminnan järjestämiseksi koettiin olleen toimiva ja sen mahdollinen elvyttäminen nostettiin esille. Ylipäätään kaikissa haastatteluissa nousi esille toive siitä, että kasvokkain kohtaamisia niin työmielessä, kuin virkistysmielessäkin olisi paljon nykyistä enemmän. Konkreettisena ideana mainittiin myös lounasedun lisääminen virikekorttijärjestelmään. Tämän katsottiin voivan vaikuttaa positiivisesti tehtaalla syöjien määrään sekä osaltaan täten myös nostaa tarjottavan ruuan tasoa, mikäli yhä useampi söisi tehtaalla omassa ruokalassa. Koettiin myös, että osalla osastoista työhyvinvointi kärsii niin kauan, kuin on liian vähän työntekijöitä hoitamaan tehtäviä. Organisaatiomuutoksen katsottiin lisänneen omaa ja muiden työtaakkaa merkittävästi ja haastateltavista useampi koki, että tekijöitä tulisi myös tällöin olla enemmän ja työtehtäviä jaettu eri tavalla. Myös etätyömahdollisuutta toivottiin. Etyöskentelystä todettiin, että on hienoa, että työnantaja on mahdollistanut sen vihdoin koronavirustilanteen vuoksi, mutta etätyöhön toivottiin mahdollisuutta edes silloin tällöin myös poikkeustilan loputtua. Isona asiana mainittiin myös se, että haastateltavat kokivat, että työntekijöitä ei arvosteta enää samalla tavalla kuin ennen. Mainittiin, että virstanpylväät, kuten tuotantoennätykset, joita ennen on yhdessä juhlistettu, on viime aikoina ohitettu sanaakaan sanomatta. Myös tämän katsottiin heikentäneen työyhteisön ennen vahvaa mehenkeä. Myös työntekijöiden muistaminen esimerkiksi jouluna mainittiin. Haastattelussa nousi esiin, että edes kerran vuodessa olisi mukava tuntee, että työnantaja arvostaa ja muistaa omia työntekijöitään. Nyt viesti ylemmältä tasolta koettiin olevan aina sama. ”Jos jossain on onnistuttu ja siitä

jotain sanotaan niin se sanominen päättyy aina: MUTTA parempaan on pystyttävä.” Tällaisen viestin ei koettu olevan kannustava, sillä onnistumisia ei huomioda mitenkään muuten, ja heti perään parempaa suoritusta vaatimisen koettiin vievän pohjan pois kiitokselta. Useampi haastateltava nosti myös tässä yhteydessä esiin sen, että kukaan ei odota, että töissä olisi aina helppoa ja kivaa, mutta silloin kun siihen olisi aihetta, he toivoisivat työnantajankin tarttuvan tilaisuuksiin juhlistaa niitä hetkiä yhdessä.

Haastateltavat kokivat, että työyhteisö itse pystyy vaikuttamaan työhyvinvointiin omalla asenteellaan, positiivisuudellaan ja sillä, että ketään ei syrjitä. Myös se tiedostettiin, että henkilöstön kokemista tyytymättömyyden tunteista voisi puhua avoimemmin ja tuoda niitä enemmän esille, mutta moni koki sen vaikeaksi ylemmän johdon suhtautumisen vuoksi. Avoimuuden koettiin myös voivan lisätä positiivisista asioista ääneen puhumista.

Oman osaamisen kehittämismahdollisuuksista, kuten täydennyskoulutuksista puhuttaessa jokainen haastateltava kertoi, että ei ole ollut mitään pitkään aikaan tai jopa ei koskaan. Jokainen haastateltava kertoi jossain vaiheessa pohtineensa erilaisia koulutuksia, joista heille voisi olla hyötyä. Osa kertoi jopa ehdottaneensa jotain tiettyä koulutusta, mutta asia ei ole mennyt eteenpäin tai ehdotus ei ole mennyt läpi. Tämän haastateltavat kokivat vähän turhauttavana.

Resursseista puhuttaessa jokainen haastateltavista koki, että heillä on tarpeeksi resursseja työskennellä tehtävissään onnistuneesti oman osaamisen kannalta, vaikka useampi totesikin, että tietoja ja taitoja voisi olla mukava joskus päivittää esimerkiksi erilaisilla täydennyskoulutuksilla. Koettiin, että omat taidot ovat kehittyneet pitkälti kokemuksen kautta, ei niinkään kouluttamisen tai perehdyttämisen. Työaika nousi useammassa haastattelussa ongelmaksi, ainakin aika ajoin. Koettiin, että työtehtäviä on liikaa työaikaan nähden ja osalla tehtävät edellyttävät myös lähes koko ajan saatavilla olemista, jolloin voi olla hankalaa erottaa työ- ja vapaa-aika. Myös esimiehen tukea toivottiin lisää.

Onnistumisen ja ilon tunteita haastateltavat kokivat työssään omista ja yhteisistä onnistumisista. Myös ajoittaiset haasteet ja niistä selviytymisen koettiin lisäävän työn mielekkyyttä.

Negatiivisia tunteita herätti liika tai jatkuva kiire, asiat, jotka vievät huomion ydintekemiseltä, joustamattomuus ja tunne riittämättömästä tuesta. Esimiestyössä koettiin myös, että organisaatiomuutoksen tuomien uusien tapojen ja byrokratian vuoksi aikaa esimiestyölle ei ole tarpeeksi. Tämän esimiesasemassa olevat haastateltavat kokivat erityisen turhauttavana, sillä he kokivat esimiestyön olevan heidän työssään päätehtävä.

Vaikutusmahdollisuuksista omaan työhön ja työyhteisön asioihin puhuttaessa moni koki, että vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat melko hyvät. Sekä omaan työhön, että työyhteisön asioihin vaikuttamismahdollisuuksien koettiin kuitenkin organisaatiomuutoksen myötä olevan vähäisemmät kuin ennen, ja tähän on monen ollut vaikeaa sopeutua. Mainittiin esimerkiksi siitä, että kun asioista

ei enää keskustella yhdessä ja etukäteen niin ei pääse kertomaan mielipidettään, eikä osalliseksi asiasta käytävää keskustelua, jolloin myös vaikuttamismahdollisuudet ovat hyvin vähäiset. Tähän liittyen erityisen ikävänä koettiin tapa, jolla päätetyt asiat jaetaan tehtäväksi sähköpostin välityksellä ilman taustoitusta ja perusteluja siitä, miksi näin tehdään. Kaikki haastateltavat kokivat myös, että olisi mukavaa, jos yhteisiin asioihin voisi vaikuttaa enemmän.

Viimeisessä kohdassa haastateltavat saivat vielä vapaan sanan kertoa, mitä halusivat nostaa esille työhyvinvointiin liittyen. Moni kertoi päällimmäiseksi huolekseen sen, että lähitulevaisuudessa enemmänkin työntekijöitä lähtee yrityksestä pois. Johtamisen toivottiin muuttuvan enemmän ihmisläheisempään suuntaan. Useampi haastateltava kertoi, että on ikään kuin luovuttanut työnantajan suhteen. Moni mainitsikin, että toivoo näkevänsä nyt konkreettisia toimia johdolta työhyvinvoinnin tukemiseksi, eikä pelkkiä puheita. Myös resurssit nostettiin tärkeäksi tekijäksi: ”Yleensä jos ihmisillä on tarpeeksi aikaa ja muita resursseja ni hommat sujuu ja niitä on mukava tehdä.” Työporukka on haastateltavien mielestä pääsääntöisesti hyvä ja saakin kiitosta. Useammassa haastattelussa todettiin, että ilman työkavereita ja heidän antamaa tukeaan ei olisi jaksanut muutoksen keskellä. Moni kuitenkin totesi, että ihmisillä on liikaa tehtävää ja liian vähän aikaa. Haastatteluissa nousi esille toivo siitä, että ylin johtokin heräisi viimeistään nyt esille tulleisiin ongelmiin ja muutosta asioihin olisi oikeasti luvassa. Työhyvinvoinnin todettiin myös olevan ihan jokaiselle kuuluva asia osastosta tai asemasta riippumatta. Samalla tavalla koettiin tärkeänä myös johtoportaan työhyvinvointi. Haastateltavat kaikki toivoivat, että henkilöt, joilla on valta vaikuttaa ja edistää työhyvinvointia tekisivät niin.

## 9 YHTEENVETO JA KEHITYSIDEAT

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli nostaa esille toimeksiantajayrityksen organisaatiomuutokseen, viestintään ja työhyvinvointiin liittyvien asioiden ongelmakohtia ja onnistumisia toimihenkilöiden näkökulmasta. Pohjatietona käytettiin yrityksessä jo aiemmin tehtyjä tutkimuksia: integraatiotutkimus vuoden 2018 lopussa ja työterveyden työhyvinvointikysely vuoden 2020 alussa. Tutkimuksen tarkoitus oli tuottaa konkreettisia kehitysideoita toimeksiantajayritykselle edellä mainittujen kolmen osa-alueen kehittämiseksi.

Tavoitteet saavutettiin hyvin ja tutkimuksessa saatiin syvällisiä vastauksia ja pohdintoja annetuista tutkimuksen teemoista. Myös tarkoitus täyttyi, sillä kaikissa haastatteluissa saatiin myös suoria ja konkreettisia kehitysideoita. Tässä luvussa onkin esitelty myös näitä konkreettisia ehdotuksia toimenpiteistä työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

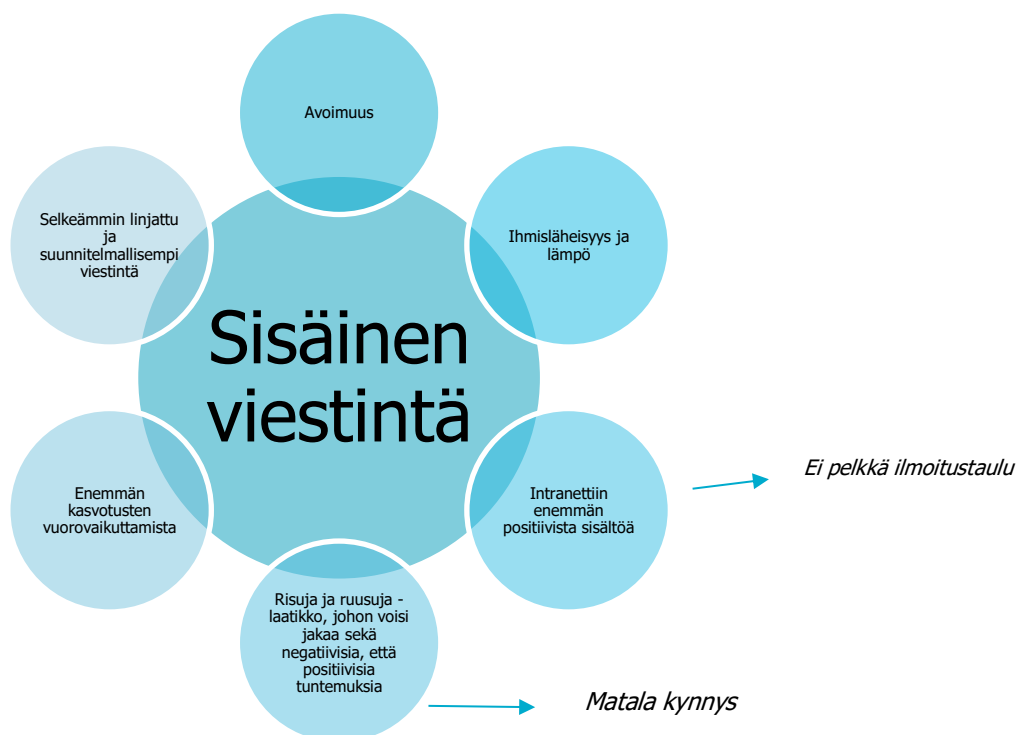
Organisaatiomuutosta ja mahdollisia tulevia muutostilanteita ajatellen esiin nousi asioita lähinnä muutosjohtamiseen ja viestintään liittyen. Toivottiin enemmän asioiden ja päätösten taustoittamista ja perustelemista. Tällöin ne olisi helpompi hyväksyä ja ottaa käytäntöön. Toivottiin lisää avoimuutta muutosprosessiin ja myös keskeneräisistä asioista yhdessä puhumista, jotta asiat eivät tulisi täysin puskista. Tulevia muutoksia ajatellen toivottiin myös selkeämpää muutosjohtajuutta ja veto vastuuta sekä oman henkilöstön valmistamista muutoksen kohtaamiseen.

Viestintään liittyviä kehitysideoitakin saatiin kerättyä useampia. Toivottiin lisää positiivisia uutisia, avoimuutta ja ihmisläheisyyttä. Läpinäkyvyyttä toivottiin myös lisää. Lisäksi nykyisessä intranetissä koettiin olevan enemmän potentiaalia, kuin se, minkä verran sitä tällä hetkellä käytetään. Intranetistä toivottiin enemmänkin työyhteisön sosiaalista mediaa, kuin pelkkää ilmoitustaulumaista käyttöä. Lisäksi toivottiin matalan kynnyksen keinoa ilmaista sekä negatiivisia, että positiivisia ajatuksia. Myös face to face-vuorovaikuttamista toivottiin paljon lisää.

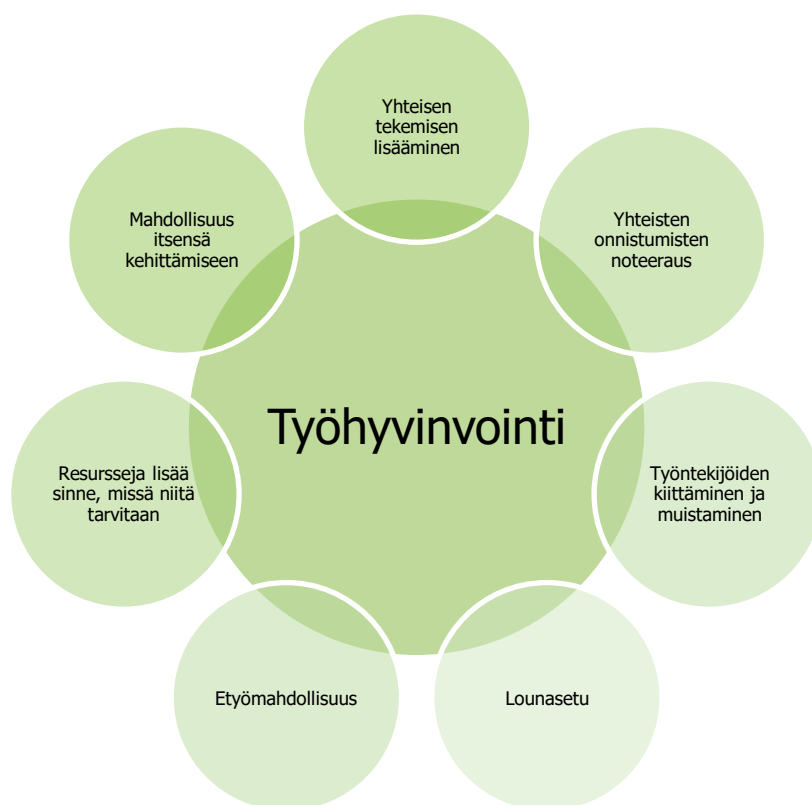
Työhyvinvointiin liittyen esiin nousi ainakin työyhteisön yhteisen tekemisen lisääminen niin osasto, kuin osastojen väliselläkin tasolla, lounasetu, etätyömahdollisuus, työntekijöiden muistaminen ja yhteisten onnistumisten juhlistaminen. Myös lisää resursseja toivottiin, etenkin tuotannon puolella. Tärkeänä kehittämiskohteena nähtiin myös itsensä kehittämisen mahdollistaminen, eli suopeampi suhtautuminen erilaisiin koulutuksiin, etenkin jos työntekijä itse kokee sellaista tarvitsevansa tai siitä hyötyvänsä.



Kuvio 6 Työntekijöiden kehitysideoita muutostilanteita ajatellen



Kuvio 7 Työntekijöiden kehitysideoita viestintään liittyen



Kuvio 8 Työntekijöiden kehitysideoita työhyvinvointiin liittyen

## 10 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessia aloitettiin keväällä 2019 ja loppuun se saatiin keväällä 2020. Opinnäytetyön tavoitteena oli nostaa esiin toimihenkilöiden kokemuksia organisaatiomuutoksen vaikutuksista työhyvinvointiin tarkastelemalla itse muutosta, viestintää sekä työhyvinvointia kokonaisuutena. Mielestäni opinnäytetyö onnistui lopulta hyvin ja sillä saavutettiin sille asetetut tavoitteet. Myös työn tarkoitus täyttyi ja haastatteluilla saatiin kerättyä myös konkreettisia kehitysideoita ja -ajatuksia.

Teoriaosuudessa käsitellään aluksi muutosta ja sen eri osa-alueita, jonka jälkeen käsitellään vielä viestintää sekä työhyvinvointia omina lukuinaan. Teoriaosuudessa käsitellään näitä asioita, koska halusin tarkastella muutosta ja sen vaikutuksia työhyvinvointiin nimenomaan kokonaisuutena ja koen, että nämä kaikki kolme osa-aluetta ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Koska opinnäytetyössä käsitellään useampaa asiaa, oli haastavaa saada pidettyä teoriapaketti kasassa niin, että se ei lähtenyt laajentumaan liikaa.

Erityisen haastavana koin usean eri osa-alueen sujuvan yhdistämisen niin, että ne kertovat omat näkökulmansa, mutta puhuvat silti ikään kuin samaa kieltä. Ihan aluksi hahmottelin teoriaosuuden rungon ja nimesin ensimmäisenä ne teemat, joita halusin työssäni käsitellä. Tästä hahmottelusta huolimatta koin haasteita valitessa kunkin osa-alueen osuudessa käsiteltäviä alaotsikoita.

Kevään ja kesän 2019 aloin lukea kirjallisuutta ja muodostaa teoreettista viitekehitystä opinnäytetyölleni. Opinnäytetyön prosessi viivästyi erinäisistä syistä alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen. Alun perin opinnäytetyön piti valmistua marras-joulukuussa 2019. Aikataulus osoittautuikin itselleni kompastuskiveksi. Tähän oli useita eri syitä, osa sellaisia, joihin ei etukäteen oikein voinut eikä osannut varautua. Alkuvuodesta 2020 kuulimme toimihenkilöille järjestettävästä työhyvinvointikyselystä ja päätin odottaa sen pidettäväksi ensin, jotta oma tutkimukseni ei toistaisi täysin samoja asioita. Tämän jälkeen päätimmekin tehdä opinnäytetyöni ikään kuin jatkumona toimeksiantajayrityksessä jo aiemmin pidetyille kahdelle aiheeseen liittyvälle tutkimukselle; integraatiokyselylle sekä työhyvinvointikyselylle.

Teemahaastattelut toteutettiin vihdoin huhtikuussa 2020 yksilöhaastatteluina. Oli todella mielenkiintoista päästä kuulemaan haastateltavien mielipiteitä ja tuntemuksia näistä aiheista. Oli myös mukava huomata, että teoriaosuus tuki hyvin haastattelua ja myös haastateltavat kokivat, että opinnäytetyössä käsiteltävien aihealueiden välillä on selvä vuorovaikutussuhde.

Olen tyytyväinen siihen, että työni tuotti myös konkreettisia kehitysideoita, jotka nimenomaan henkilöstö koee työhyvinvointia tukevana tai kehittäväenä. Toivon, että tuloksista on konkreettista hyötyä toimeksiantajayritykselle näiden osa-alueiden saralla.

Uskon, että tulokset ovat pääosin luotettavia, koska haastatteluissa esitettyihin kysymyksiin ei periaatteessa ole oikeita tai väärinä vastauksia, vaan ne ovat jokaisen henkilökohtaisia kokemuksia asioista. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että haastattelun tulokset olisivat haastatteliasta huolimatta

mahdollisimman samanlaiset. Uskon, että kyselyn kysymykset on aseteltu niin, että ilmi olisi tullut samanlaisia asioita myös vaikka haastattelija ei olisikaan ollut haastateltaville tuttu. Koen, että koska tutkimuksen aihe oli sellainen, että se koskettaa osaltaan jokaista, haastateltavat vastasivat kysymyksiin rehellisesti. Tietysti osalle vastaaminen saattoi olla helpompaa, koska haastattelija oli tuttu, mutta toisille se voisi olla toisaalta myös hankalampaa, kuin ventovieraalle ihmiselle puhuminen.

Haastateltaviksi valikoitui myös toimihenkilöitä eri osastoilta, joten vaikka otanta ei ollut kovin laaja, se käsittää eri osastoilla ja eri tehtävissä työskenteleviä toimihenkilöitä. Uskon, että myös kysymysten huolellinen laatiminen ja teorian ympärille rakentaminen auttoivat tekemään haastatteluista sujuvia. Koen, että keskustelut tämän vuoksi sujuivat melko luontevasti. Myös aihe on sellainen, että kaikilla on siihen jotain sanottavaa ja haastatteluissa nousikin esiin monenlaisia asioita ja kokemuksia. Myös sen koen tukevan työtäni, että osastosta ja työtehtävästä riippumatta vastauksissa oli selviä yhtäläisyyksiä. Tutkimuksessa esille nousseet asiat koskettavat siis selvästi useampaa osastoa.

Tutkimuksen eettisyyttä pohdittaessa halusin varmistaa, että haastateltavat kokevat voivansa tuoda mahdollisimman turvallisesti ja luottamuksellisesti kokemuksiaan ilmi, ilman pelkoa siitä, että heidän henkilöllisyytensä paljastuisi. Tämän vuoksi toimeksiantajayritys ei saanut tietoonsa, keitä haastatteluun osallistui. Myöskään haastateltavien osastoja tai ammattinimikkeitä en halunnut nostaa tarkemmin esiin muun muassa pienen otannan vuoksi.

Kokonaisuudessaan mielestäni opinnäytetyöprosessi oli todella mielenkiintoinen, mutta haastava aiheensakin puolesta. Oli kuitenkin hienoa päästä tutkimaan ilmiötä, joka koskettaa jokaista työntekijää ja organisaation jäsentä. Jatkotutkimuksena voisikin tietysti laajentaa tutkimusta koskemaan koko henkilöstöä, mikä ei nyt ollut mahdollista rajallisten resurssien vuoksi.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- JUHOLIN, Elisa. 2017. *Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja*. Turenki: Hansaprint Oy.
- HEISKANEN, Mia, LEHIKONEN, Sari. 2010. *Muutosviestinnän voimapaperi*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- SUONSIVU, Kaija. 2011. *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. Unipress.
- HACKSELIUS-FONSÉN, Riikka. 2017. *Muutosjohtajan matkassa*. Helsinki: Brand Agency Punda Oy.
- BEEREL, Annabel. 2009. *Leadership and Change Management*. SAGE Publications Ltd.
- MATTILA, Pekka. 2007. *Johdettu Muutos – Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- PYÖRIÄ, Pasi. 2012. *Työhyvinvointi ja Organisaation Menestys*. Suomi: Gaudeamus.
- PIRINEN, Helka. 2014. *Esimies muutoksen johtajana*. Alma Talent. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789521425660>
- VILKKA, Hanna. 2015. *Tutki ja Kehitä*. PS-Kustannus.
- HYVÄRINEN, Matti, NIKANDER, Pirjo, RUUSUVUORI, Johanna. 2017. *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino.
- KORTETJÄRVI-NURMI, Sirkka, MURTOLO, Kaarina. 2015. *Areena: Yritysviestinnän käsikirja*. Edita Publishing Oy.
- SCHWAB, Pierre-Nicolas. 2018. *The history of media resistance : from printing to social media through TV and radio*. Saatavilla: <https://www.intotheminds.com/blog/en/the-history-of-media-resistance-from-printing-to-social-media-through-tv-and-radio/>
- HYPPÄNEN, Riitta. 2019. *Muutostilanteet ja hyvinvointi*. Bonnier Pro. Saatavilla: [http://bonnier-pro.fi.ezproxy.savonia.fi/fi/node/31698/pdf?style=fin&form\\_build\\_id=](http://bonnier-pro.fi.ezproxy.savonia.fi/fi/node/31698/pdf?style=fin&form_build_id=)
- PROCOM. 2019. *Yhteisöviestinnän ohjeet ja periaatteet*. Saatavilla: <https://procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/yhteisoviestinnan-periaatteet/>
- TYÖTERVEYSLAITOS. *Työhyvinvointi*. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi>
- HYPPÄNEN, Riitta. 2019. *Työhyvinvoinnin kokonaisuus*. Bonnier Pro. Saatavilla: <http://bonnierpro.fi.ezproxy.savonia.fi/fi/app/henkilosto/tyohyvinvoinnin-kokonaisuus>
- VARMA. *Poissaololaskuri*. Saatavilla: <https://www.varma.fi/muut/laskurit/poissaololaskuri/>
- VALLI, Raine. 2018. *Ikkunoita Tutkimusmetodeihin 1*. Jyväskylä: PS-Kustannus. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524515160>
- ROVASALO, Aki. 2020. *Työuupumus*. Terveyskirjasto. Saatavilla: [https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=dlk00681#s2](https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681#s2)
- \*Toimeksiantajayrityksen uuden organisaation järjestämän integraatiokyselyn yhteenveto

\*Toimeksiantajayrityksen työterveyden järjestämä Työhyvinvointikysely

## LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO

## 1. Taustatiedot

- Työsuhteen laatu (määräaikainen/vakituinen)?

## 2. Työhyvinvoinnin määritelmä

- Miten itse määrittelisit työhyvinvoinnin?

## 3. Organisaatiomuutos ja esimiestyö

- Kuvaile millaista tukea olet saanut muutoksen keskellä.
- Missä asioissa muutokseen liittyen olisit toivonut enemmän tukea?
- Millaisia asioita olet kokenut negatiivisesti muutokseen liittyen?
- Entäpä positiivisesti?
- Millaisia toiveita sinulla on ajatellen mahdollisia tulevia muutostilanteita?

## 4. Viestintä

- Millaisena koet organisaatiosi viestinnän nykytilan?
- Onko muutoksesta viestiminen ollut mielestäsi onnistunutta?
  - Jos ei niin millaisia viestinnän toimia olisit toivonut muutoksen tueksi?
  - Jos on niin millaiset asiat erityisesti olet kokenut onnistuneeksi?
- Millaista viestintää toivoisit organisaatiosi harjoittavan?
- Kehitysideoita viestinnän kehittämiseksi?

## 5. Työhyvinvointi

- Millaisia keinoja työyhteisössäsi käytetään työhyvinvoinnin tukemiseksi?
- Miten työyhteisösi hyvinvointia tulisi kehittää?
- Millaisia konkreettisia asioita hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen lisäämiseksi mielestäsi voitaisiin tehdä? Ideoita?
- Miten koet, että työyhteisö itse voisi vaikuttaa työhyvinvointiin ja viihtyvyyteen?
- Millaisia mahdollisuuksia organisaatiosi tarjoaa oman osaamisesi kehittämiseksi (esimerkiksi täydennyskoulutukset ym.)?
- Koetko, että sinulla on riittävästi resursseja työskennellä tehtävässäsi onnistuneesti? (työaika, esimiehen ja yhteisön tuki, oma osaaminen)
- Toivoisitko lisää resursseja jonkin edellä mainitun osa-alueen tueksi?
- Millaiset asiat työssäsi luovat sinulle onnistumisen tunteita ja iloa?
- Entäpä negatiivisia tunteita?
- Miten paljon voit itse vaikuttaa omaan työhösi ja työyhteisösi asioihin? Onko tämä riittävästi vai toivoisitko voivasi vaikuttaa enemmän? Miten?

## 6. Mitä muuta haluaisit tuoda esille työhyvinvointiin liittyen?