



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

ORGANISAATIOMUUTOKSEN VAIKUTUS TYÖTYTYVÄISYYTEEN

Case: Länsirannikon Koulutus Oy WinNova

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2013
Riikka Laine

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

LAINEN, RIIKKA:

Organisaatiomuutoksen vaikutus
työtyytyväisyyteen
Case: Länsirannikon Koulutus Oy
WinNova

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 38 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2013

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee organisaatiomuutosta ja sen vaikutuksia henkilöstön työtyytyväisyyteen. Tavoitteena on selvittää, miten organisaatiossa tapahtuneet muutokset ja niiden johtaminen vaikuttivat työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Case-organisaationa toimii Länsirannikon Koulutus Oy WinNova.

Teoriaosuudessa tarkastellaan organisaatiomuutoksen, muutosjohtamisen ja työtyytyväisyyden käsitteitä. Tietoperustana käytettiin organisaatiokäyttämiseen ja työtyytyväisyyteen kohdistuvia kotimaisia ja ulkomaisia lähteitä, kirjallisuutta ja aikaisempia tutkimuksia aiheesta.

Empiirisessä osuudessa tutkitaan, kuinka hyvin muutosprosessi oli henkilöstön mielestä toteutettu ja mitä parannettavaa siitä havaittiin. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita. Haastateltaviksi valittiin seitsemän kohdeorganisaation henkilöstön jäsentä. Haastattelujen teemoina käytettiin tämän työn kannalta tärkeimpiä työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä, joita olivat työilmapiiri, muutosjohtaminen, viestintä ja omat tuntemukset. Tutkimustulosten perusteella esitellään kehittämissuhteita työtyytyväisyyden parantamiseksi.

Haastattelun tulokset on jätetty pois julkisesta opinnäytetyöstä tietojen luottamuksellisuuden vuoksi. Tulokset on annettu vain WinNovan käyttöön. Opinnäytetyöstä julkaistaan kokonaisuudessaan vain teoriaosuus. Näin ollen tiivistelmä, johdanto, empiirinen osuus ja yhteenveto on muokattu niin, että ne sisältävät case-organisaation tietoja vain yleisellä tasolla. Työssä mainitut tiedot kohdeyrityksestä ovat julkisia tietoja.

Asiasanat: organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, työtyytyväisyys

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

LAINEN, RIIKKA:

Organizational Change and its Effects on
Job Satisfaction
Case: Länsirannikon Koulutus Oy
WinNova

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 38 pages, 2 pages of
appendices

Spring 2013

ABSTRACT

This thesis deals with organizational change and its effects on personnel's work welfare. The main purpose of this thesis is to find out how the changes of organization and the change management have affected job satisfaction. The case organization for this thesis is Länsirannikon Koulutus Oy WinNova.

The theoretical part of the study deals with the concepts of organizational change, change management and job satisfaction. Both domestic and foreign sources, such as literature and researches on the topic are referred to in the theoretical framework of the thesis.

The empirical part of the study examines the personnel's opinions on how well the change process was carried out and whether there was any room for improvement. The thesis was carried out as a qualitative research and research material was collected by thematic interviews. Seven members of staff were chosen for the interview. The themes used in the interviews were the most important issues that affect job satisfaction, such as working atmosphere, change management, communication and feelings concerning organizational change. Development proposals for improving job satisfaction will be presented based on research results.

The results of the study are excluded from the thesis because of the confidential data. The results are only given to WinNova. Only the theoretical part is published as a whole. Therefore the abstract, introduction, the empirical part and the summary are edited in a way that the study consists only of common information about the case organization.

Key words: organizational change, change management, job satisfaction

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset, tietoperusta ja rajaus	2
1.3	Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät	3
1.4	Työn rakenne	5
2	MUUTOSPROSESSIN JOHTAMINEN JA TYÖTYYTYVÄISYYS MUUTOKSEN AIKANA	6
2.1	Organisaatiomuutos ja sen vaiheet	6
2.2	Muutosjohtaminen osana työtyytyväisyyttä	8
2.3	Henkilöstö muutoksessa	14
2.4	Työtyytyväisyys ja siihen vaikuttavat tekijät	18
3	CASE: LÄNSIRANNIKON KOULUTUS OY WINNOVA	29
3.1	WinNovan esittely	29
3.2	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen	29
3.3	Tutkimuksen arviointi	30
4	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	33
	LÄHTEET	35
	LIITTEET	39

1 JOHDANTO

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön taustaa, tavoitteita ja työn rajausta. Lisäksi käydään läpi tutkimusmenetelmät sekä työn rakenne.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Elämme ajassa, jossa tapahtuu enemmän ja nopeammin muutoksia kuin koskaan aikaisemmin. Nuorekas, menestyvä ja kehittyvä organisaatio ei lepää eikä tyydy olemassa olevaan, vaan etsii jatkuvasti uusia kasvun mahdollisuuksia.

Työyhteisöissä ja organisaatioissa tapahtuu siis koko ajan muutoksia ja muutoksiin on monenlaisia syitä. Organisaatioiden toiminnan tulee olla taloudellisesti kannattavaa, tehokasta ja kilpailukykyistä. Jotta yritys voi olla kilpailukykyinen, tulee sen mukauttaa toimintaansa toimintavaatimusten mukaisesti. (Wedell 2011.) Saavuttaessaan tietyn koon organisaatioiden tulee uudelleenmuodostaa ja järjestellä toimintatapojaan, kuten sisäistä työnjakoa ja johtamisjärjestelmiä. Organisaatioiden kasvaessa niiden sisäiset järjestelmät tulevat monimutkaisemmiksi ja hierarkkisemmiksi. (Juuti & Virtanen 2009, 15–16.)

Työpaikalla vietetään kolmasosa vuorokaudesta, joten on erittäin merkittävää, että työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja viihtyvät työssään myös muutosten aikana. Tämä on mahdollista kun viestintä on avointa, työ on riittävän haastavaa, siitä palkitaan ja työilmapiiri on terveellä pohjalla. Näiden kaiken takana on onnistunut muutosjohtaminen. Hyvä esimiehen ominaisuuksiin kuuluu avoin ja rehellinen kommunikaatio, aktiivinen läsnäolo, luotettavuus, muiden motivointi ja kannustaminen sekä sitoutuneisuus. (Keva 2007.) Hyvä johtaja on henkilö, joka osaa asettua työntekijöiden tunnetiloihin sekä kykenee empaattisesti asettumaan henkilöstön tilanteeseen. Onnistunut ihmisten johtaminen on muutoksen johtamisen perusta. (Juuti, Virtanen 2009, 142.)

Yhä useammissa yrityksissä mitataan henkilöstön työtyytyväisyyden tilaa tasaisin väliajoin. Kohdeyrityksessäni eli Länsirannikon Koulutus Oy WinNovassa on toteutettu koko henkilöstön kattava henkilöstötutkimus vuosina 2010 ja 2011, mutta kummassakaan tutkimuksessa ei tarkkailtu, miten organisaatioissa

tapahtuneet muutokset vuonna 2010 vaikuttivat henkilöstön työtyytyväisyyteen. Pienemmille henkilöstöryhmille ei ole koskaan aikaisemmin toteutettu työtyytyväisuustutkimusta, joten toimeksiantajalta tuli ehdotus tutkimuksen tekemisestä. Itse olin pohtinut samaa ideaa aikaisemmin, olin kiinnostunut työtyytyväisyydestä aiheena ja koin tutkimukselle olevan tarvetta, joten päätin ottaa haasteen vastaan. Länsirannikon Koulutus Oy WinNovan henkilöstö on ollut viimeiset kolme vuotta erilaisten muutosten alaisena ja tämän vuoksi on aihetta tiedustella työntekijöiltä, miten he kokevat oman työtyytyväisyytensä tällä hetkellä muutosten jälkeen.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset, tietoperusta ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää organisaatiomuutoksen vaiheita, muutosprosessin läpivientä ja niiden yhteyttä henkilöstön työtyytyväisyyteen.

Opinnäytetyössä pyritään näin ollen löytämään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten organisaatiomuutokset ja muutosjohtaminen vaikuttavat henkilöstön työtyytyväisyyteen?
2. Miten työtyytyväisyyttä voidaan muutostilanteissa parantaa?

Tämän opinnäytetyön case-osuudessa kartoitetaan case-yrityksen henkilöstön työtyytyväisyyttä, selvitetään millainen vaikutus organisaatiomuutoksilla on ollut työtyytyväisyyteen ja haetaan keinoja työtyytyväisyyden parantamiseksi.

Tietoperusta koostuu organisaatiokäyttämiseen sekä työtyytyväisyyteen liittyvästä materiaalista. Lähteinä käytetään sekä kotimaista että ulkomaista kirjallisuutta ja julkaisuja sekä aikaisempia tutkimuksia aiheesta.

Opinnäytetyö rajataan käsittelemään ihmisten johtamisen merkitystä muutoksen johtamisessa ja työtyytyväisyyttä muutostilanteissa.

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat case-organisaation yhden toimialueen työyksiköissä työskentelevät koulutuspalvelusihteerit. Näin ollen tutkimuksen ulkopuolelle jää noin 720 case-organisaation henkilöstön jäsentä.

1.3 Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät

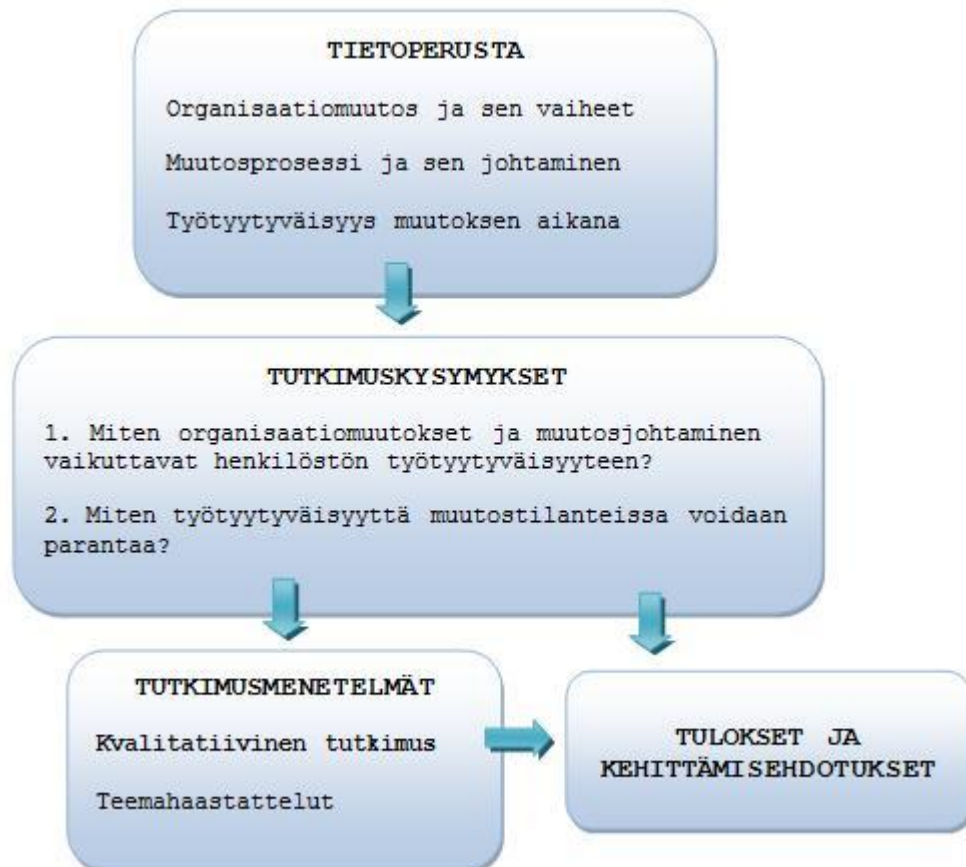
Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata todellista elämää ja ymmärtää kaikenkattavasti kohteen tai ilmiön merkittävyyttä. Tutkimuksen aineisto kerätään luonnollisissa tilanteissa ja tutkittavina on tarkoin valittu kohdejoukko.

Laadullinen tiedonkeruu koostuu omista havainnoista ja vuorovaikutusestatutkittavien kanssa. Suosituimpia tutkimusmenetelmiä ovat ne, joissa tutkittavien näkökulmat ja mielipiteet pääsevät esille. Tällaisia metodeja ovat muun muassa ryhmäkeskustelut, teemahaastattelut, osallistuva havainnointi sekä tekstianalyysit. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tarkoitus on selvittää ilmiön merkitystä, laatua ja tarkoitusta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti kun taas kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuu syy-seuraus-suhteisiin sekä numeerisiin ja tilastollisiin analyysihin. Laadullinen ja määrällinen tutkimus ovat toisiaan täydentäviä menetelmäsuuntauksia, joita on vaikea erottaa toisistaan. Molempia lähestymistapoja on mahdollista käyttää rinnakkain ja molemmilla voidaan tutkia samoja kohteita eri menetelmin. (Jyväskylän yliopiston Koppa 2013.)

Kuvio 1 osoittaa opinnäytetyön tutkimusasetelman. Tutkimusasetelma on tutkimuskysymysten, tutkimusmenetelmien ja aineiston muodostama yleissuunnitelma. Se kuvaa sitä, miten empiirinen aineisto kerätään ja analysoidaan, jotta saadaan vastauksia laadittuihin tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin. (Pihlaja 2001, 48.)



KUVIO 1. Opinnäytetyön tutkimusasetelma

Tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastatteluja. Ne sopivat parhaiten tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin, sillä työtyytyväisyys koetaan hyvin yksilöllisesti ja aiheena se on erittäin monimuotoinen. Näin ollen haastattelujen avulla mahdollistetaan lähempi kontakti tutkittaviin, aiheen syvempi tutkailu sekä saadaan perusteluja vastaajien näkemyksiin ja mielipiteisiin.

Teemahaastattelu määritellään usein lomake- ja avoimen haastattelun välimuodoksi, jolle on ominaista, että haastattelun aihepiirit on jäsenneilty teemoittain, mutta kysymykset eivät ole tarkassa muodossa tai järjestyksessä, teemat vain tukevat haastattelun kulkua. Haastattelun etuna on se, että haastateltavaksi suunnitellut henkilöt saadaan yleensä mukaan tutkimukseen. Tutkittavat on mahdollista saada mukaan helposti uudelleenkin, jos on tarvetta täydentää aineistoa tai tehdä seurantatutkimusta. Lisäksi haastattelu antaa liikkumatilaa keskustelulle ja haastateltava pystyy vapaasti kertomaan näkemyksistään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 200–203.)

1.4 Työn rakenne

Opinnäytetyö rakentuu viidestä luvusta. Johdanto-osiossa käydään läpi tutkimuksen taustat, tavoitteet, tutkimuskysymykset, tietoperusta ja rajaukset sekä esitellään tutkimusmenetelmät. Opinnäytetyön teoriaosuus käsitellään luvussa 2. Teoriaosuudessa käsitellään organisaatiomuutosta, sen prosessia ja vaiheita sekä muutosjohtamisen mallia. Lisäksi tarkastellaan, mitä tekijöitä työtyytyväisyyteen liittyy muutosprosessissa. Empiirisessä osuudessa on lyhyt kuvaus case-organisaatiosta, käydään läpi tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja selvitetään tutkimuksen toteuttamisen vaiheita sekä lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Yhteenveto-osiossa on koottu yhteen koko opinnäytetyö.

2 MUUTOSPROSESSIN JOHTAMINEN JA TYÖTYTYTYVÄISYYS MUUTOKSEN AIKANA

Tässä luvussa tarkastellaan ihmisten johtamisen merkitystä muutoksen johtamisessa, henkilöstön reagoitua muutokseen sekä sitä, mitä tekijöitä työtyytyväisyyteen liittyy muutosprosessissa.

2.1 Organisaatiomuutos ja sen vaiheet

Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan prosessia, jonka avulla voidaan omaksua uusi idea, ajattelu- tai toimintatapa ja joka vaatii uuden oppimista niin yksilö- että organisaatiotasolla. (Lämsä, Hautala 2004, 184.) Muutoksen tarkoitus on siis kehittää yrityksen toimintaa.

Muutos saa yleensä alkunsa silloin, kun organisaation sisäisessä tai ulkoisessa ympäristössä tapahtuu jotain, joka aiheuttaa ympäristön tasapainotilan järkkymisen. Muutoksen avulla yritykset pyrkivät säilyttämään kilpailukykyisyytensä, sopeutumaan uuteen tilanteeseen, ratkaisemaan ongelmia ja oppimaan virheistään. (Vesterinen 2006, 124.) Parhaiten muutosprosessi onnistuu niillä organisaatioilla, jotka hyväksyvät muutoksesta aiheutuvan epävarmuuden, kääntävät sen itselleen eduksi ja tarttuvat sen mahdollisuuksiin. (Sydänmaanlakka 2004, 191–192.)

Sisäiset ja ulkoiset uudistukset ovat osa jokapäiväistä yrityksen toimintaa ja menestyvä organisaatio pyrkiikin kehittymään jatkuvasti. Suomessa on tehty viime vuosien aikana eniten erilaisia organisaatiomuutoksia koko Euroopassa, kertoo EU:n teettämä työelämää koskeva Eurofound 2012 – tutkimus. (Taloussanomat 2012.)

Organisaatiomuutokset voivat olla pieniä tai suuria, nopeita tai hitaita ja ne voivat kohdistua koko organisaatiota muuttaviin toimenpiteisiin kuten organisaatorakenteisiin, asiakaspalvelun kehittämiseen, tuottavuuden kasvattamiseen, uuden tuotteen tai palvelun julkaisuun tai yrityksen fyysiseen muuttamiseen paikasta toiseen. Organisaatiomuutokset voivat olla myös pienempiä, kuten tiettyä henkilöstöryhmää tai henkilöitä koskevia muutoksia. (Juuti & Virtanen 2009, 16.)

Organisaatiomuutosprosessi voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen, joita ovat seuraavat: muutostarve, muutosidean hahmottaminen ja lähtötilanteen kartoitus, muutospäätös ja muutoksen suunnittelu, muutoksen toteuttaminen ja muutoksen arviointi. (Lämsä & Hautala 2004, 186.)

Ensimmäisessä vaiheessa havaitaan eroavaisuudet nykyisen toiminnan ja halutun toiminnan välillä. Yrityksen sisäiset tilanteet ja johdon näkemykset johtavat usein muutosten alullepanoon. On tärkeää, että alkuperäinen muutostarve lähtee organisaation sisältä ja johto on valmis kehittämään toimintaansa, jotta uusiutuminen olisi uskottava, onnistunut ja se motivoisi työntekijöitä jatkamaan työssään. Muutokselle on oltava aito perustelu ja johdon tulee osata viestiä muutostarve konkreettisesti ja henkilöstöä puhuttelevalla tavalla. (Lämsä & Hautala 2004, 186.)

Muutosidean hahmottamisella tarkoitetaan uusien toimintapojen kehittelyä innovatiivisella ja luovalla tavalla. Tässä vaiheessa ideoita pitäisi esittää mahdollisimman monelta eri kannalta ja organisaation jäsenten välillä tulisi vallita avoin ja salliva ilmapiiri, jossa ihmiset uskaltavat rohkeasti ilmaista omia mielipiteitään. Kun muutosidea on hahmoteltu, kartoitetaan lähtötilanne ja pohditaan, mitkä ovat toteuttamismahdollisuudet uudelle toimintatavalle. Lähtötilanteen kartoitus jakaantuu ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuuksiin ja ughiin sekä organisaation sisäisen tilan vahvuuksiin ja heikkouksiin. Lähtötilanne on syytä kartoittaa ja analysoida huolellisesti, jotta mikään seikka ei jää huomaamatta eikä muutoksen rynnätä liian innokkaasti. Tässä vaiheessa muutosprosessi voidaan vielä keskeyttää helposti ilman suuria kuluja. (Lämsä & Hautala 2004, 187.)

Olosuhteiden ja resurssien ollessa suotuisat muutokselle syntyy muutospäätös, jolloin suunnitellaan myös muutos konkreettisesti ja tarkentavasti. Keskeistä muutoksen suunnittelussa on määrittellä muutoksen päämäärä ja tavoitteet, aikataulut, organisointi, toiminnan pelisäännöt, sisäinen ja ulkoinen viestintä, palautteen ja arvioinnin antaminen sekä budjetin ja henkilöstön kehittämisjärjestelmän laatiminen. Prosessista viestiminen henkilöstölle ja heidän mukaan ottaminen jo suunnitteluvaiheessa on onnistumisen kannalta erittäin tärkeää, sillä mitä aikaisemmin ihmiset ovat mukana ja tietoisia

uusitumisprosessista, sitä paremmin ja helpommin he uskovat muutokseen ja ovat sitoutuneita siihen. (Lämsä & Hautala 2004, 188.)

Muutoksen toteuttaminen on Lämsän & Hautavaaran (2004, 188) mukaan johdon luoman suunnan mukaista käytännön toimintaa uuden, halutun tilan saavuttamiseksi. Johto tukee muutosta kannustamalla henkilöstöä ja siirtämällä vastuuta alemmas, jolloin ylin johto pystyy keskittymään suurempiin linjauksiin ja kokonaisarviointiin. Tehtävien delegointi edistää luottamusta, motivoi ja sitouttaa henkilöstön uuteen muutokseen.

Jotta tiedetään, onko muutoksessa onnistuttu, on prosessi arvioitava. Tavoitteiden saavuttamista on vaikea tulkita ilman kokonaisvaltaista arviontia. Arviointi on olennainen osa onnistuneen muutoksen takaamiseksi ja jatkuva arvioinnin saanti onkin yksi keskeinen haaste muutoksissa, joten palautteenanto on tärkeä ottaa mukaan isoksi osaksi prosessia jo aikaisessa vaiheessa. (Lämsä & Hautala 2004, 189.)

Organisaatiomuutoksen onnistumisen edellytyksenä on, että kaikki muutosprosessin tavoitteet on johdettu organisaation perustehtävistä. Muutoksen läpiviennissä on kolme seikkaa, joiden toteutuminen mahdollistaa onnistuneen muutoksen. Näitä asioita ovat tyytymättömyys nykytilaan, muutoksen markkinointi ja muutoksen näkeminen prosessina. Kun henkilöstö on tyytymättömiä nykyiseen tilanteeseen, he voivat nähdä muutoksen mahdollisuutena eivätkä uhkana. Selkeä ja avoin viestintä heti muutosprosessin alkuvaiheessa on avainasemassa muutoksen onnistumiselle. Lisäksi muutos on nähtävä eri vaiheista koostuvana kokonaisuutena, muuten muutos ei voi onnistua. (Kilpinen 2008, 206.)

2.2 Muutosjohtaminen osana työtyytyväisyyttä

Muutoksesta on tullut osa työyhteisöjen arkea, mutta kaikki muutoshankkeet eivät kuitenkaan onnistu toivotulla tavalla. Organisaatiomuutokset koetaan usein hyvin negatiivisina ja turhina niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin. Syynä tähän uskotaan usein olevan puutteellinen johtajuus. Tutkimusten mukaan johtamisella on keskeinen vaikutus henkilöstön työtyytyväisyyteen. Hyvä

johtaminen näkyy ihmisten välisenä yhteistyönä ja tehokkaina työtuloksina. Siksi on myös perusteltua sanoa, että esimiehen merkitys muutoshankkeen toteutumiselle on hyvin olennainen. Onnistunut ihmisten johtaminen on muutoksen johtamisen perusta. (Juuti, Virtanen 2009, 140.)

Muutosjohtaminen on tavoitesuuntautunutta projektin eri vaiheiden johtamista. Tämä tarkoittaa toimenpiteitä, joilla vahvistetaan organisaation valmiutta kohdata ja toteuttaa muutoksia. Hyvä muutosjohtaminen on ihmisten johtamista, ennakoivuutta, yhteissuunnittelua, oikeudenmukaista ja sillä vähennetään muutoksiin liittyviä kustannuksia ja parannetaan henkilöstön työtyytyväisyyttä, tuottavuutta ja innovatiivisuutta. Hyvä muutosjohtaja sitoutuu alusta alkaen organisaation toimintaan ja tavoitteisiin, hän ottaa muun henkilöstön mukaan muutosprosessiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, hänellä on hyvät viestinnälliset taidot ja hän kykenee keskustelemaan johtamiseen (Valtiokonttori 2007, 58.)

Muutosjohtaminen on yksi vaativimmista johtamistehtävistä. Ihmiset ovat väsyneitä jatkuviin muutosprosesseihin eivätkä usko muutoksen mahdollisuuksiin. Muutosjohtajan on pyrittävä muuttamaan uudistukset ja kehitykset myönteiseksi arvoksi myös henkilöstön silmissä ja pystyttävä perustelemaan muutoksen tarve mahdollisimman hyvin. (Salminen 2011, 145.)

Kaikki organisaatiossa tapahtuvat muutokset vaikuttavat tunteisiimme. Useat tutkimukset osoittavat, että johdon ja muun henkilöstöryhmien välillä vallitsee suuri kuilu mitä tulee tunteisiin ja ajattelutapoihin. Johto kokee organisaatiossa tapahtuvat asiat paljon myönteisempiä kuin muut henkilöstön jäsenet. Lisäksi muutos kulkee harvoin samaa matkaa esimiesten ja alaisten kesken. Organisaation johto on asemansa vuoksi ehtinyt sulatella muutosprosessia ja sen seurauksia. (Salminen 2011, 151.) Siksi muutoksen onnistumisen kannalta on olennaista, että yrityksen johto osaa asettua samoihin tunnetiloihin, joissa henkilöstö sillä hetkellä elää ja antaa aikaa muulle henkilöstölle sopeutua uudistuksiin. (Juuti, Virtanen 2009, 142.)

Muutoksia kokevassa työyhteisössä henkilöstön tulisi saada tilaa ja välineitä tunteiden työstämiselle. Kaikkien tulisi voida puhua omista tunteista ja

kokemuksista ja kaikkien tulisi ne hyväksyä. Työntekijöitä ei voi vaatia kätkemään tunteitaan silloin, kun ne ovat tulehtuneita. Mikäli työyhteisöissä muutoksia toteutetaan jatkuvalla syötöllä ja pakotetusti, ihmiset menettävät hallinnan tunteen työssään. Tämä voi tarkoittaa kielteistä tai mekaanista suhtautumistapaa työhön, stressaantuneisuutta tai loppuun palamista. (Juuti, Virtanen 2009, 137.)

Organisaation kulttuuri on muutoksen johtamisen perusta. Vahva ja muutoksille altis organisaatiokulttuuri mahdollistaa erilaisten toimintamallien kokeilun. Organisaation arvojen tulee olla todellisia. Organisaation arvojen ja käytännön välillä ei tulisi olla suurta eroa. Jos arvot ja todellisuus eivät kohtaa, syntyy henkilöstön sisällä kyynisyyttä ja vieraantumista. (Juuti, Virtanen 2009, 155–157.)

Muutosjohtamisen tukena muutosviestintä on avainasemassa, sillä tapa, jolla organisaatiossa viestitään muutoksista, on suuri vaikutus siihen, miten muutos onnistuu. (Suomen Kuntaliitto 2013.) Viestittäessä muutoksesta, viestimistyylin tulee olla avointa, rehellistä ja faktoihin pohjautuvaa. Lisäksi viestinnän tulee olla yhtenäistä kaikkien tahojen kesken ja kulkea tasapainossa muutoksen tavoitteiden kanssa. Avoimen viestinnän kautta pystytään ratkomaan epätietoisuutta ja huhuja herättäviä muutokseen liittyviä asioita. Henkilöstön kannalta tärkeitä muutokseen liittyviä tekijöitä ovat, miten muutos vaikuttaa omaan työhön, työn jatkuvuuteen, etenemismahdollisuuksiin ja työympäristöön. (Heathfield 2013.)

Muutosjohtaja onnistuu tehtävässään, kun hänen ominaisuuksiinsa kuuluvat inhimillinen, reilu, myönteinen, innostunut, peräänantamaton, yllätyksellinen ja kannustava asenne muihin. (Pondeva 2012, 29.) Esimies kuuntelee alaisiaan ja osaa asettua heidän paikalleen, sallii epäonnistumisen, toimii toisten hyväksi, kannustaa muita, suhtautuu asioihin myönteisesti ja lähtee innolla mukaan uusiin asioihin. Muutosprosessi on onnistunut silloin, kun kaikki asianosaiset ovat tietoisia siitä mitä heiltä odotetaan, keiden kanssa työtä jatkossa tehdään ja mikä tulee muuttumaan. Merkittävää on myös tiedostaa muutoksen tuomat edellytykset uusista taitovaatimuksista. (Jones, Aguirre, Calderone 2004.)

Muutosjohtamisen avuksi on kehitelty monia eri teorioita ja malleja. John Kotterin vuonna 1995 julkaisema onnistuneen muutoksen malli on yksi tunnetuimmista muutosjohtamisen malleista. Kyseessä on kahdeksanvaiheinen malli, jolla erityisesti suuret muutosprosessit viedään läpi onnistuneesti.



KUVIO 2. John Kotterin muutosjohtamisen malli

Yllä oleva kuvio on versio Kotterin muutosjohtamisen mallista. Kotterin mukaan prosessista voidaan erottaa kahdeksan vaihetta. Muutosprosessin kolme ensimmäistä vaihetta valmistelevat muutoshankkeen lähtökohtia ja määrittelevät muutoksen suunnan. Vaiheiden 4-7 aikana otetaan käyttöön uudet toimintatavat ja toteutetaan itse muutos. Viimeisessä vaiheessa muutokset juurrutetaan pysyvästi organisaation kulttuuriin. Jotta muutosprosessi olisi onnistunut, kaikki kahdeksan vaihetta on käytävä läpi oikeassa järjestyksessä ensimmäisestä viimeiseen

vaiheeseen. Vaiheet voivat tapahtua samanaikaisesti, mutta yhdenkin vaiheen sivuuttaminen tai liian nopea eteneminen aiheuttaa ongelmia. Mittavien muutosten läpivienti vie aina aikaa. (Kotter 1996, 17–20.)

Muutosjohtamisen ensimmäinen vaiheen tarkoitus on päästä eroon liiasta tyytyväisyydestä nykyiseen tilaan ja saada henkilöstö oivaltamaan, että muutos on organisaatiolle välttämätön. Esimiehen tehtävänä on saada henkilöstö ymmärtämään ja hyväksymään ne syyt ja perusteet, joiden takia muutos toteutetaan. (Kotter 1996, 18, 31–39.)

Toinen vaihe on muutosta ohjaavan ryhmän perustaminen. Muutoshankkeet vaativat aina sitoutunutta projektitiimiä, jonka tarkoituksena on ohjata muutosta ja viedä muutosta eteenpäin. Yksittäinen henkilö ei voi vastata onnistuneesta muutosprosessista. Ryhmä kannattaa muodostaa eri persoonista. Kokoonpanossa tulisi olla tarpeeksi valtaa, asiantuntemusta, uskottavuutta sekä johtajuutta. Vahva tiimi toteuttaa päämäärätietoisesti ja hallitusta muutoksen vaatimia toimenpiteitä. (Kotter 1996, 45–51.)

Kolmannessa vaiheessa laaditaan selkeä visio ja strategia muutoksen läpivienniksi. Päämäärän tulee olla kaikilla selvänä mielessä. Esimiehen tulee varmistaa, että kaikilla on samanlaiset käsitykset muutoksen tavoitteista. Myös tavoitteeseen vievät toimenpiteet tulee konkretisoida. Strategian tulee olla ymmärrettävä ja toteuttamiskelpoinen. (Kotter 1996, 18, 60–62.)

Neljännessä vaiheessa luotu visio viestitään vuorovaikutteisesti koko organisaatioon. Muutoksen hyötyjen osoittamiseen tarvitaan laadukasta ja uskottavaa viestintää. Kun motivaatio ja usko muutokseen on luotu, sitä pitää aktiivisesti tukea viestinnän avulla. Tehokkaan viestinnän tulee perustua faktatietoon ja samaa viestiä on toistettava kerta toisensa jälkeen. (Kotter 1996, 18, 76.)

Viidennen vaiheen tarkoituksena on valtuuttaa henkilöstö muutoksen päämäärän mukaiseen toimintaan ja näin ollen poistaa muutoksen esteet. Vaikuttamisen ja hallinnan tunne tukee jaksamista ja mahdollistaa aktiivisen roolin ottamisen. Yleisimpiä muutoksen esteitä ovat organisaatorakenteet, henkilöstön osaaminen, järjestelmien toimivuus ja vaikeat esimiehet. Kun organisaatiossa on oikea

rakenne, keinot valmennukseen, toimivat järjestelmät ja visiota tukevat esimiehet, vastuuta voidaan siirtää laajalle henkilöstöjoukolle ja näin hyödyntää työntekijöiden erilaisia taitoja, jotka helpottavat muutoksen toteutumista. (Kotter 1996, 88–99.)

Muutosjohtamisen kuudennessa vaiheessa tehdään muutoksen eteneminen näkyväksi. Kun muutos on kokonaisuutena suuri, on tärkeä muistaa asettaa realistisia välitavoitteita ja huomioida niiden saavuttaminen. Lyhyen aikavälin onnistumisten avulla tunne eteenpäin menemisestä ja usko muutoksesta säilyy. Etenemisen näyttäminen vahvistaa motivaatiota ja ylläpitää muutoshanketta. (Kotter 1996, 102–106.)

Seitsemännen vaiheen tavoitteena on vakiinnuttaa muutokset uudessa, saavutetussa tilassa. Tässä vaiheessa ohjaavan ryhmän tulisi lyhyen aikavälin onnistumisen tuoman uskottavuuden kautta luoda uusia muutoshankkeita. Näin mahdollistetaan luovuttamisen ja voiton tunteet henkilöstön keskuudessa eikä muutosprojekti tyrehdy tähän vaiheeseen. Ohjaavan tiimin tulisi myös varmistaa, että uudet toimintatavat ja onnistuneet pienemmät muutokset otetaan käyttöön organisaatiossa. (Kotter 1996, 124–126.)

Kotterin muutosjohtamisen mallin viimeisessä vaiheessa uudet toimintamallit ankkuroidaan yrityskulttuuriin ja osaksi yrityksen jokapäiväistä elämää. Uuden toimintamallin pysyvyys ja ylläpito vaatii sitkeyttä, määrätietoisuutta ja pitkäjänteisyyttä, jotta vanhaan tuttuun ja turvalliseen ei palata. Usein uudet toimintatavat juurtuvat yrityskulttuuriin vasta sitten, kun ne havaitaan toimiviksi ja vanhoja menetelmiä paremmiksi. (Kotter 1996, 129–130.)

On muistettava, että vaikka Kotterin muutosjohtamisen malli on hyvä, se on kuitenkin vain malli. Ei ole yhtä oikeaa tapaa johtaa ja läpiviedä muutosta. Muutokset ja yritykset ovat aina yksilöllisiä, joten niin on muutosjohtaminenkin. Kaikki muutosjohtamisen mallit tulisi sopeuttaa oman yrityksen toimintaan ja kulttuuriin sopiviksi. Mallit auttavat muutoksen rakentamisessa ja helpottavat suunnittelutyön jäsentelyä. (Erämetsä 2003, 152.)

2.3 Henkilöstö muutoksessa

Ihmisten itseisarvon arvostaminen on hyvän työelämän perusta. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmisiä pidetään osana henkilöstöä ja heidän työpanostaan ja persoonallisuuksiaan arvostetaan. Henkilöstöä ei tulisi käyttää vain tavoitteiden toteutumisen välineinä. Henkilöstön arvostaminen on muutosprosessin onnistumisen kannalta erittäin merkittävä tekijä. (Aro 2002, 107.)

Yksilö reagoi muutokseen aikaisempien kokemusten ja henkilökohtaisten tavoitteiden kautta. Muutos herättää useita tunteita ja muutoksen aiheuttamat tunteet vaihtelevat hyvin yksilöllisesti. Nopea ja yllätyksellinen muutos aiheuttaa lamaantuneisuutta ja epävarmuuden tunteita. Yksilö haluaa pitää kiinni vanhoista tavoista, sillä muutos tarkoittaa aina luopumista jostain. Alkuvaiheessa muutos saattaa herättää myös epätietoisuutta ja suuttumusta sekä surun ja kaipauksen tunteita. (Suomen Kuntaliitto 2006.)

Ihmiset luovat muutokselle henkilökohtaisen merkityksen, joten jokaisen ihmisen yksilöllisiä reaktioita tulisi kunnioittaa. Hyvin johdetussa muutoksessa ihmisten tunteet ja reaktiot otetaan huomioon kaikissa vaiheissa. (Nummelin 2008, 19.)

Muutoksen aiheuttamat tunnetilat on kyettävä työstämään ja näille on annettava aikaa, jotta muutokset eivät kuormittaisi työntekijöitä liikaa ja verottaisi koko organisaation voimavaroja. Mitä suurempi muutos on, sitä enemmän muutosprosessille ja muutoksen tuomille tunteille tulisi antaa aikaa. Nykyajan työelämä on kuitenkin niin nopeatahtista, etteivät ihmiset ehdi työstämään muutoksista aiheutuneita tuntemuksia ennen kuin organisaatiossa aloitetaan jo toinen muutosprosessi. (Juuti, Virtanen 2009, 120.) Liian nopeasti aloitetut ja tehdyt muutokset edistävät henkilöstön terveystarkien syntymistä. Kun muutosten valmistamiseen annetaan aikaa, myös henkilöstön reagointi muutokseen on positiivisempaa. (Nummelin 2008, 20.)

Muutos tulisi olla perusteltu niin, että se on välitön vastaus nykytilan ongelmien ratkaisuun. Näin henkilöstön on helpompaa ottaa muutos vastaan ja se nähdään positiivisena ja tavoittelemisen arvoisena tekijänä. (Nummelin 2008, 19.)

Muutostilanne aiheuttaa aina stressitilanteen. Muutosstressi syntyy kun muutos kuormittaa yksilöä liikaa. Sopiva kuormitus on yksilöllistä, mutta moni tuntee elävänsä sopivan tason ylä- tai alapuolella. (Aro 2002, 60.) Työstressiä aiheuttavat yli- tai alikuormittavan työn lisäksi pakkotahtinen tai päällekaatuva työ, yksitoikkoinen, paikallaan tehty työ sekä avuttomuuden tunteet, kun ei itse voi vaikuttaa omaan työhön. (Jabe 2010, 65.)

Stressi vaikuttaa ihmisen työtyytyväisyyteen, yleiseen hyvinvointiin, käyttäytymiseen ja kehoon. Stressillä voi olla lyhytaikaisesti positiivinen vaikutus. Hyvä stressi tarkoittaa työniloa haastavissa, mutta mieleisissä työtehtävissä. Jos stressitila jatkuu tarpeeksi pitkään, sillä voi olla vakavia terveystaivikutuksia. Stressaantuneen ihmisen puolustusjärjestelmä heikkenee ja näin ollen altistaa hänet psyykkisille ja fyysisille sairauksille tai oireille. Stressaantuneen ihmisen keskittymiskyky ja työmotivaatio laskevat, hän ei tunne iloa eikä surua ja eristäytyy muista. Lisäksi stressaantuneen henkilön tyypillisiä oireita ovat väsymys, ahdistuneisuus, korkea verenpaine sekä niska- ja hartiasäryt. (Jabe 2010, 63,65.)

Muutosvastarinta on luonnollinen osa muutosprosessia. Muutoksen kieltäminen, vihainen asenne, masentuminen ja henkilökohtaisen hyödyn tavoittelemine ovat tavallisia henkilöstön reaktioita tulevaa muutosta kohtaan, sillä muutoksessa on useimmiten kyse tutun ja turvallisen siirtymisestä uuden ja tuntemattoman tieltä. Ihmiset kokevat muutokset eri tavoin. Osa henkilöistä voi osoittaa passiivista vastarintaa, osa vähättelee muutosta aggressiivisesti ja osa taas pitää muutosta positiivisena asiana. Vaikka johdon on sitouduttava muutostavoitteisiin, on erittäin olennaista kuunnella myös eriäviä mielipiteitä ja kehitysideoita. Muutosta vastustavien henkilöiden antama palaute voi parhaimmillaan tarjota arvokkaita näkemyksiä, jotka mahdollisesti johtavat entistä paremman muutoksen toteutumiseen. (Aro 2002, 77.)

Henkilöstö kokee muutoksen usein prosessina. Muutosprosessissa käydään läpi kolme eri vaihetta ja nämä ovat lamaannusvaihe, toiveen heräämisvaihe sekä sopeutumisvaihe. (Stenvall, Virtanen 2007, 50.)

Ensimmäisessä eli lamaannusvaiheessa työntekijät joutuvat shokkiin ja lamaantuvat kun kuulevat tulevasta uudistuksesta. Tästä seuraa välinpitämättömyyttä, muutoksen voimakasta kieltämistä ja kritiikkiä. Lamaannusvaiheesta syntyvät kielteiset tuntemukset syntyvät, kun henkilöstö pystyy rajallisesti vastaanottamaan tietoa. Henkilöstö ei shokkitilassa kykene ymmärtämään tai vastaanottamaan muutoksesta annettua informaatiota. Toiveiden herääminen on prosessin toinen vaihe. Tässä tilassa henkilöstön mielipiteet muutosta kohtaan vaihtelevat laidasta laitaan, hyvästä huonoon. Erilaisten tunnelmien ja tunteiden vaihtelu on henkilöstöä kuluttavaa. (Stenvall, Virtanen 2007, 50–51.)

Kolmas vaihe muutoksessa on sopeutuminen. Ajattelutapa muuttuu niin, että muutoksesta selvittää ja muutos koetaan pikkuhiljaa hyvänä asiana. Muutos nähdään haasteena ja uutena mahdollisuutena. Sopeutumisvaiheessa organisaatio alkaa elää uutta tilannetta. Osa organisaatioista etenee muutosvaiheissa hyvinkin nopeasti. Jos vaiheet käydään läpi nopeasti tai ohimennen, muutos ei ole voimakas tai organisaatio kykenee muuttumaan erittäin tehokkaasti. Toisaalta nämä organisaatiot eivät välttämättä koskaan pääse sopeutumisvaiheeseen asti. (Stenvall, Virtanen 2007, 50–51.)

Muutokseen reagoidaan yksilöllisellä tasolla hyvin vaihtelevasti. Muutostilanteiden roolit voidaan jakaa viiteen eri päätyyppiin. Näitä tyyppisiä ovat aktivistit, seurailijat, epäilijät, opposition edustajat ja opportunistit. (Mattila 2007, 71.)

Aktivistit ovat innokkaita työntekijöitä, jotka vievät mielellään muutosta ja kehitysprojekteja eteenpäin. Aktivistit ovat esimiehen tärkein resurssi. He ovat innostuneita ja motivoituneita kehittämään uutta sekä kehittämään omaa ammattitaitoaan. Aktivistit korostavat nykyisen ja tulevan eroa entiseen, jotta muutoksen tarve näyttäisi välttämättömältä. He toivovat uusia työn sisältöjä ja haluavat edetä urallaan. Aktivisti on eräänlainen projektiluonne, joka jättää hiomisen ja viimeistelyn muille jäsenille. (Mattila 2007, 72.)

Seurailijat sen sijaan suhtautuvat muutokseen varovaisemmin kuin aktivistit. Organisaatiossa enemmistö on seurailijoita, jotka jättäytyvät muutoksen

alkuvaiheissa mieluummin tarkkailijan rooliin. Seurailijat ovat perustoiminnan voimavara, jotka tarvitsevat perusteluja uuden toimintamallin toimivuudesta. Kun seurailijat ovat vakuuttuneita muutoksesta ja uskovat siihen, heidän sitoutuneisuus kestää moniakkin vastoinkäymisiä. (Mattila 2007, 78–79.)

Epäilijät suhtautuvat varautuneesti organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. Epäilijät pelkäävät ja epäilevät kaikkea omien tai lähipiirin huonojen kokemusten vuoksi. Johdon suuret puheet ja lupaukset, jotka jäävät puheen tasolle synnyttävät epäuskoa epäilijöissä. Pitkään organisaatiossa työskennelleet omaksuvat usein epäilijän roolin. He esittävät avoimesti pelkojaan ja epäilyksiään uudistusta kohtaan. (Mattila 2007, 80.)

Oppositio tekee kaikkensa jarruttaakseen uudistusta. Oppositio näkee muutoksen ainoastaan kielteisenä. Opposition muodostaa usein pieni ryhmä, joka luulee usein ajavansa kaikkien asiaa, mutta kätkee yksittäisten jäsenten mielipiteet ryhmän näkemysten taakse. Tällainen käytös käy organisaation muulle henkilöstölle raskaaksi. Tulokseton vastustaminen ylikuormittaa työyhteisöä eikä johda mihinkään. (Mattila 2007, 82–83.)

Opportunisteille käy kaikki. He ovat harvinaisin ryhmä ja herättävät kielteisiä tunteita. Opportunistia kuvataan oman edun tavoittelijaksi, joka suhtautuu joustavasti jatkuviin muutoksiin. He suhtautuvat välinpitämättömästi muutoksen lopputulokseen ja heitä pidetään pelureina ja juonittelijoina. Opportunistin ajatellaan lisääntyvän kivuttaessa hierarkiassa ylöspäin. (Mattila 2007, 84–85.)

Muutokset koetaan ja hyvin eri tavoin ja niihin suhtaudutaan yksilöllisesti. Muutoksessa on aina mukana sitä kannattavia ja sitä vastustavia ihmisiä sekä joukko enemmän tai vähemmän sivusta seuraajia sekä vanhan toimintamallin kannattajia. Jollekin jokin asia tuntuu muutoksena hyvin pieneltä asialta, kun taas toiselle se on maailmanloppu, jota pelätään tai josta innostutaan. Muutoksen tuoma epävarmuus voi luoda turvattomuuden tunnetta ja näin ollen heikentää työmotivaatiota- ja suorituksia, työn tehoa ja työhyvinvointia (Luomala, Manka & Nuutinen 2008). Työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin huomioon ottaminen muutostilanteissa onkin erittäin merkittävää. Taloudellinen menestys ja työhyvinvointi tulee yhdistää, jotta organisaatiomuutos olisi onnistunut. (Juuti,

Virtanen 2009, 14, 137.) Henkilöstöä pidetään yrityksen tärkeimpänä voimavarana ja kilpailutekijänä, sillä ihmiset suunnittelevat ja valmistavat tuotteet ja palvelut ja mahdollistavat näin yrityksen toiminnan (Viitala 2004, 10).

2.4 Työtyytyväisyys ja siihen vaikuttavat tekijät

Työtyytyväisyys kuvaa henkilön tyytyväisyyttä työhönsä ja työympäristöönsä. Ihminen on tyytyväinen työhönsä, kun hänen työtä koskevat odotukset vastaavat työn vaatimukseen. Työtyytyväisyys on psyykinen tila, jolla tarkoitetaan työhön asennoitumiseen vaikuttavien tekijöiden yhteistulosta. (Asp, Peltonen 1991, 57.) Työtyytyväisyys ja työmotivaatio sekoitetaan usein keskenään, mutta ne tarkoittavat eri asioita. Työmotivaatio kuvaa yksilön odotuksia palkkioista, jotka tullaan saamaan suoritetuista tehtävistä, kun taas työtyytyväisyydessä on kyse henkilön käsityksistä jo saaduista palkkioista.

Työtyytyväisyys vaikuttaa työkäyttäytymiseen ja siksi työtyytyväisyydestä on julkaistu monia tutkimuksia, kuten McGregorin X- ja Y-teoriat, Mumfordin työtyytyväisyysmalli, Locken päämääräteoria, Maslowin tarvehierarkia sekä Lawlerin että Wexleyn ja Yuklin työtyytyväisyysteoriat. Yksi tunnetuimmista työtyytyväisyysteorioista on Herzbergin kaksifaktoriteoria.

Frederik Herzbergin (1967) kehittämä tutkimus pohjautuu Maslowin tarvehierarkiateoriaan. Herzberg jakaa tarpeet kahtia: Maslowin teorian mukaisesti toiset ovat fysiologisia tarpeita ja sijaitsevat alemmilla tasoilla ja toiset henkisiä, jotka ovat tarvehierarkian ylemmillä tasoilla. Kaksifaktoriteoriassa työtyytyväisyyteen kuuluu kaksi ääripäätä, tyytyväisyys ja tyytymättömyys. Keskellä on neutraali kohta, jossa henkilö ei ole tyytyväinen eikä tyytymätön. (Asp, Peltonen 1991, 58–59.)

Työmotivaation sisältöön vaikuttavat tekijät on jaettu tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin. Herzbergin mukaan eri tekijät aiheuttavat työtyytyväisyyttä ja – tyytymättömyyttä. Menestyminen työssä, tunnustus hyvin suoritetusta työstä, työn sisältö, vastuu ja virikkeisyys ovat tekijöitä, joita kutsutaan kannuste- eli motivaatiotekijöiksi. Nämä vaikuttavat myönteisesti työntekijän asenteeseen ja tyytyväisyyteen. Työympäristö, henkilöstöpolitiikka,

palkkaus, ihmissuhteet, työnjohto ja hallinto ovat taas tekijöitä, jotka saavat työntekijän tuntemaan itsensä tyytymättömäksi ja aiheuttavat kielteistä asennoitumista. Näitä kutsutaan toimeentulo- eli hygieniehtekijöiksi. Näissä tekijöissä esiintyvät puutteet luovat tyytymättömyyttä. (Lämsä, Hautala 2004, 84.) Kaksifaktoriteoriaa on havainnollistettu seuraavassa kuviossa.



KUVIO 3. Herzbergin kaksifaktoriteoria

Motivaatiotekijät vaikuttavat henkisiin tarpeisiin, kuten itsensä toteuttamiseen. Lisätäkseen työtyytyväisyyttä on parannettava motivaatiotekijöitä, esimerkiksi rikastuttamalla työnkuvaa, lisäämällä haasteita, vaihtelevuutta sekä luovuutta. Hygieniehtekijät, jotka koetaan huonoiksi, kasvattavat tyytymättömyyttä ja heikentävät motivaatiota. Toimeentulotekijät, kuten työympäristö ja palkka ovat työntekijälle itsestäänselvyksiä, joten ne eivät lisää tyytyväisyyttä hyvin järjestettyinä, vaan ne ovat neutraaleja. Työtyytyväisyyttä ei siis voida varsinaisesti parantaa korjaamalla hygieniehtekijöitä, mutta siten voidaan poistaa tyytymättömyyttä. (Lämsä, Hautala 2004, 84.) Organisaatioissa tulisi kiinnittää

huomiota molempiin tekijöihin, jotta henkilöstön kaikki tarvetasot tyydyttyisivät. Keskittymällä vain yhteen seikkaan ei saavuteta pitkän aikavälin tuloksia.

Työtyytyväisyydestä huolehtiminen on tärkeä osa jokapäiväistä esimiestyötä. Työtyytyväinen ihminen jaksaa ja viihtyy paremmin työssään, sairauspoissaolot vähenevät huomattavasti, hyvinvointi heijastuu sekä työtovereihin että asiakkaisiin, työn tuottavuus, tehokkuus ja laatu paranevat, työtyytyväisyys edistää oppimista ja luovuutta sekä auttaa jaksamaan työssä eläkeikään asti. (Salminen 2011, 133.)

Työtyytyväisyys on sidoksissa yrityksen jokapäiväiseen toimintaan eikä sen tärkeyttä tule vähätellä. Työtyytyväisyyttä edistävät toimenpiteet vaikuttavat organisaatioon sekä välittömästi välillisin talousvaikutuksin. Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmisiin panostaminen tuottaa samalla tavoin kuin muutkin investoinnit. Yrityksillä on mahdollista saada takaisin 10–20-kertaisena se raha, joka on sijoitettu työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyys ja työhyvinvointioivat kilpailukeinovaltteja, joilla saavutetaan pitkän aikavälin tuloskehitystä. (Kehusmaa 2011, 81.)

Työlainsäädäntökin säätää omalta osaltaan työnantajille työhyvinvoinnin hoitamiseen liittyviä vaatimuksia. Työturvallisuuslain mukaan työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja työterveydestä. Työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät asiat. Tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. (Finlex 2002.)

Organisaatioiden muutosprosessit ovat aina haaste työtyytyväisyydelle. Työelämä on muuttunut haastavammaksi ja työnkuvat ovat muuttuneet. Osaksi työelämää ovat tulleet muutokset ja niistä aiheutuvat epävarmuuden ja kiireen tunteet sekä työn henkinen rasittavuus. Työnteon jokapäiväisiä haasteita ovat tietotekniikka sekä työtehtävien tekeminen muospaineiden alaisena. Nämä asettavat haasteita henkilöstön sopeutumiskyvylle. Muutokset tarkoittavat aina ylimääräistä työtä, joka tarkoittaa henkilöstölle työajan, tehtävien ja työnjaon uudenlaista

suunnittelua. (Martimo ym. 2010, 256.) Henkilöstölle organisaatiouudistukset merkitsevät myös yt-neuvotteluita ja niiden seurauksina lomautuksia, irtisanomisia, vaihtuvia työtehtäviä ja jatkuvaa pelkoa työpaikan menettämisestä. (Blom, Hautaniemi 2009, 7).

Työtyytyväisyys muutosprosessin aikana on monitahoinen ja yksilöllinen ilmiö, johon vaikuttavat monet eri asiat. Työtyytyväisyys muodostuu työhön, yksilöön, ilmapiiriin, johtamiseen, ja organisaatioon liittyvien tekijöiden summasta. Keskeisimpiä tekijöitä ovat toimintakyky, arvostus, osaamisen kehittäminen, motivaatio ja sitoutuminen, luottamus, työilmapiiri, viestintä, esimiestyö sekä muutostuki.

Muutokset aiheuttamat epävarmuuden, pelon ja stressin tunteet aiheuttavat niin psyykkisiä kuin fyysisiä oireita, joten omasta terveydestä huolehtiminen muutoksen aikana on erittäin tärkeässä asemassa. Terveys ja toimintakyky ovat työnteon perusedellytyksiä joista on pidettävä huolta muutosprosessin aikana ja sen jälkeen. Toimintakyvyn säilyttämistä ylläpitävät turvalliset työolosuhteet ja terveelliset elämäntavat. Muutostilanteissa organisaation tulisi panostaa laadukkaisiin terveyspalveluihin ja varmistaa niiden olevan kaikkien saatavilla. Organisaation tilanteen tunteva työterveyshuollon henkilö kykenee ymmärtämään työntekijöiden kokonaistilanteen ja ohjaamaan muiden asiantuntijoiden palveluihin tarpeen vaatiessa. (Varma 2009.)

Arvostetuksi tuleminen on jokaisen ihmisen perustarve. Ihminen kokee usein itse arvostavansa työtään, mutta ei koe saavansa arvostusta muilta. Hyväksynnän, vastuun, palautteen, tuen ja ohjauksen saaminen vahvistavat arvostetuksi tulemistä. Arvostuksesta seuraa aiempaa parempi työtyytyväisyys, työn laadun paraneminen sekä riittävyyden tunteen vahvistuminen. (Leskinen, Hult 2010, 34.) Erityisesti muutostilanteissa tulisi huomioida arvostuksen tärkeys. Sen avulla henkilöstö motivoituu ja muutosprosessi toteutuu helpommin.

Omat yksilölliset arvot ohjaavat kaikkea toimintaamme ja suhtautumistamme muihin ihmisiin. Jokaisella ihmisellä on sellaisia arvoja, joiden puolesta on valmis taistelemaan. Arvot korostuvat erityisesti konfliktitilanteissa. Konflikteja syntyy omien tai työyhteisön arvojen ollessa ristiriidassa. Jo arvojen merkitysten

epäselvyys aiheuttaa työyhteisössä ristiriitoja. Konfliktitilanteet eivät kuitenkaan ole ainoastaan huono asia, sillä niiden avulla voidaan parantaa organisaation toimintaa. Konflikteista syntyneitä hyviä ominaisuuksia ovat esimerkiksi vanhojen toimintamallien kyseenalaistaminen, yhteistyön lisääntyminen ja monipuolisemman informaation varmistaminen. Ratkaisemattomat ristiriitatilanteet sen sijaan vievät aikaa perustehtävien suorittamiselta ja aiheuttavat luottamuksen vähenemistä, ahdistuneisuutta, työuupumusta ja poissaolojen lisääntymistä. (Havunen, Lavikkala 2010, 38.)

Organisaatiomuutoksen yhteydessä työntekijän tehtävien kirjo usein laajenee, mikä vaatii osaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittäminen auttaa työtehtävien suoriutumisessa ja saa aikaan palkitsevia tuloksia. Osaamiseen kuuluu kehittämismyönteinen asenne, kehitystarpeiden tunnistaminen sekä osaamisen jakaminen. Yritystoiminnan muutokset aiheuttavat sen, että ihmisten on pakko oppia koko ajan uutta sekä osata irroittautua sekä luopua tutuista ja turvallisista toimintatavoista. Muutostenkin aikana on tärkeää, että henkilöstöllä on mahdollisuus jakaa kokemuksiaan osaamiseen liittyvissä asioissa. Henkilöstö tiedostaa paremmin työn uudet vaatimukset kun uusista toimintatavoista ja tavoitteista keskustellaan yhdessä. Jatkuvan oppimisen painetta on mahdollista helpottaa priorisoimalla omia haasteita. Aikatauluttamalla ja jäsentelemällä opittavia asioita, paineet uuden oppimisesta eivät käy liian suuriksi. Uusien tehtäväkuvausten tarkka määrittely muutosprosessissa auttaa esimiehiä ja työntekijöitä siirtymään helpommin uusiin työtehtäviin ja vähentämään epäselvyyksistä syntyviä konflikteja. Tämä lisää myös henkilöstön työtyytyväisyyttä, kun kaikki tietävät tarkkaan, mitä tulevat tekemään muutosprosessin aikana ja sen jälkeen. (Varma 2009.)

Rauramon (2008, 152.) mukaan rakentavan palautteella on äärimmäisen tärkeä merkitys koko organisaation kehittymisen ja oppimisen kannalta. Saatu ja yhdessä kerätty palaute muutoksen onnistuneisuudesta auttaa kohtaamaan seuraavia muutoksia ja selviytymään jatkuvissa muutoksissa sekä etsimään etsimään uusia kehittämistarpeita. Palautteen avulla voidaan arvioida omaa työtä, tunnistaa ja ratkaista ongelmia, kehittää työtä ja työn mielekkyyttä sekä saada onnistumisen kokemuksia. Työn vaatimusten ja tehokkuuden lisääntyessä haasteena on, milloin, miten paljon ja millä tavoin palautetta tulisi antaa. Esimiehen tehtävänä on myös

havaita ne työntekijät, jotka tarvitsevat enemmän palautetta kuin toiset. Sekä palautteen antaminen että vastaanottaminen voi olla vaikeaa. (Järvinen 2011, 111.) Työtä koskevaa keskustelua tulisi kuitenkin lisätä eikä hoitaa pelkällä sähköisellä viestinnällä. On myös muistettava, että palautetta on kahdenlaista, rakentavaa että positiivista, ja molempia tulisi antaa yhtä paljon. Usein suomalaisessa kulttuurissa unohdetaan kiittää hyvästä suorituksesta ja muistetaan vain kritisoida. Palautteenannon tulisi sisältää kiitosta, rakentavaa kritiikkiä, ideoita, ehdotuksia ja niiden puntarointia.

Uuden oppimiseen vaikuttaa ennen kaikkea motivaatio eli tahto oppia. Motivaatio perustuu kolmeen perustarpeeseen, joita ovat kompetenssi, läheisyys ja autonomia. Kompetenssi tarkoittaa tarvetta osata ja pärjätä ja sitä kautta arvostetuksi tulemistä. Läheisyydellä tarkoitetaan ihmisen tarvetta kuulua johonkin yhteisöön ja tulla hyväksytyksi. Autonomia antaa taas mahdollisuuden tehdä itseään koskevia ja itselleen tärkeitä valintoja. (Valtiokonttori 2007, 20.)

Motivaatiota ei voi pakottaa tai painostaa, mutta sille pitää luoda edellytyksiä. Motivaatio on muutoksen onnistumisen perusedellytys. Ilman motivoitunutta henkilöstöä muutosta on vaikea toteuttaa. Motivaatio syntyy tavoitteisiin sitoutumisesta ja onnistumisen kokemuksista. Motivaatio ohjaa yksilön toimintaa ja auttaa työntekijää sitoutumaan muutokseen. Jos muutos tuntuu oikealta ratkaisulta, siihen sitoudutaan ja sen eteen halutaan tehdä töitä. Jos muutosta ei sen sijaan hyväksytä, ei siihen myöskään haluta sitoutua.

Tärkeänä motivaatiotekijänä on myös se, että työ koetaan mielekkääksi, työ antaa mahdollisuuden menestyä ja kehittyä, työntekijä tietää työnsä tarkoituksen ja sen, että oma työpanos on hyödyksi jollekulle muulle tekijälle. (Valtiokonttori 2007, 20.) Ihminen viihtyy työssään ja kokee sen mielekkääksi, kun työ on riittävän haastavaa, siinä on saavutettavissa olevat tavoitteet ja työtehtävät ovat mielekkäitä. Työn sisältö määrittelee sen, miten merkitykselliseksi ja tärkeäksi työntekijä kokee työnsä. Silloin kun työtehtävät vastaavat omia kiinnostuksen kohteita ja arvoja, työntekijät ovat sitoutuneita ja innostuneita työstään. Mekaaniset ja ykstoikkoiset työt eivät motivoi tekijäänsä. Sopivasti kuormittava työ tarjoaa haasteita niin että tiedot, taidot ja kyvyt kehittyvät jatkuvasti, mutta ei kuormita työntekijää liikaa. (Viitala 2004, 135–137.)

Yksi motivoinnin keino on palkitseminen. Palkitsemisen kokonaisuus johtamisen väline, joka kertoo, mitä työntekijä saa vastineeksi ajastaan ja työpanoksestaan. Palkitsemisen avulla vahvistetaan haluttua organisaatorakennetta sekä viestitetään organisaation arvoja ja tavoitteita. Palkitsemisen keinoja on useita, sekä rahallista että ei-rahallista palkitsemista. Rahallista palkitsemista ovat palkat, palkkiot sekä muut työsuhde-edut. Viestitetty kiitos ja arvostus, joustavuus sekä lisähaasteet ja vastuut ovat ei-rahallisia palkitsemiskeinoja. Yrityksen virkistystoimintaa, henkilöstöalennuksia sekä laajempaa terveydenhuoltoa pidetään myös palkitsemisena. (Viitala 2002, 269–270.) Palkitsemisella on monia merkityksiä organisaatiossa. Se houkuttelee työnhakijoita, pitää hyvät työntekijät yrityksessä, synnyttää kilpailuetua ja lisää tuottavuutta. (Kauhanen 2003, 112.)

Työilmapiiri ihmisten työyhteisönä ja ympäristönä on tärkeä työssä jaksamiseen vaikuttava tekijä. Työpaikan ilmapiiri on organisaatiossa työskentelevien yksilöiden muodostama kokonaisuus ja kulttuurin ilmentymä.

Organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työyhteisön muodostama summa on erittäin moniulotteinen vaikeasti mitattava. Työilmapiiri koostuu monista ulottuvuuksista kuten kannustuksesta ja tuesta, palkitsemisesta, avoimesta kommunikaatiosta ja nopeasta ristiriitojen selvittämisestä sekä yhteisistä toimintatavoista ja säännöistä. Hyvän työilmapiirin varmistamiseksi tulee kaikkien työyhteisöjen jäsenten olla sitoutuneita työolojen kehittämiseen. Toimiva työyhteisö vaikuttaa positiivisesti kaikkiin tarvetasoihin ja näin ollen työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen sekä työtuloksiin. Muita toimivan työilmapiirin piirteitä ovat muun muassa hyvät esimies-alaisuhteet, hyvä yhteishenki, yhteiset päämäärä sekä työrauha. (Rauramo 2008, 124–125.)

Suuri osa työyhteisön energiasta muutostilanteissa kohdistuu huhujen pohtimiseen, pelkojen, epävarmuuksien ja väärinkäsitysten käsittelyyn. Tällainen tilanne hiertää ihmisten välejä ja voimavaroja ja vie aikaa perustehtävien suorittamisesta. Muutoksesta johtuva hankala tilanne voi syntyä myös silloin, kun työyhteisön jäsenet joutuvat keskinäiseen kilpailuun, työyhteisössä tapahtuu irtisanomisia tai työtehtävät siirtyvät muualle. Työtyytyväisyyden ja muutoksen onnistumisen kannalta olisi tärkeää pyrkiä ylläpitämään yhteishenkeä ja rakentavaa keskustelua työyhteisöissä. Jokaisella tulisi olla mahdollisuus jakaa omia tunteuksiaan luotettavasti ja turvallisessa ilmapiirissä. Yhteisön tulisi

huolehtia, että hiljaisempienkin mielipiteet otetaan huomioon ja että kriittisetkin mielipiteet sallitaan. (Valtiokonttori 2007, 24–30.)

Onnistuneen muutoksen avainsana on toimiva työyhteisö. Toimivassa työyhteisössä on avoin ilmapiiri, työntekijät luottavat esimieheensä, itseensä ja työtovereihinsa ja henkilöstö on motivoitunut työstään. Kun nämä asiat ovat kunnossa, suurelleen muutokset eivät vaivaa yhteisöä eivätkä pääse vaikuttamaan perustyön tekemiseen. (Valtiokonttori 2007, 71.)

Onnistunut muutos tarvitsee aina luottamusta. Luottamus toimii muutoksen aikana toiminnan mahdollistajana ja edellyttäjänä. Muutokset ja työn epävarmuus vähentävät työnantajien ja työntekijöiden luottamusta. Itsekkyuden vähentäminen henkilöstön ja johdon väliltä on avainasemassa luottamuksen rakentamisessa. Kun ihmiset luottavat toisiinsa, itsekkyys vähentyy ja muiden huomioon ottaminen on helpompaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 77,78.)

Henkilöstö tulee saada luottamaan muutosprosessiin ja sen eri vaiheisiin, jotta muutoksen onnistumisella olisi paremmat edellytykset. Muutosjohtajan tärkein tehtävä muutosprosessin aikana onkin voittaa henkilöstön luottamus puolelleen. Henkilöstö tulisi saada luottamaan lisäksi yrityksen johtoon, sillä ilman johtoon kohdistuvaa luottoa voidaan tuskin luottaa itse muutosprosessiinkaan. (Stenvall, Virtanen 2007, 79.)

Organisaatiomuutoksen aikana oleva luottamus tukee koko muutosprosessia. Luottamus muutostilanteissa näkyy yksilön toiminnassa ja käyttäytymisessä. Luotettavien henkilöiden kanssa työskentely on helpompaa ja tehokkaampaa. Epäluotettavat ihmiset luovat toimintaan varovaisuutta, joka hidastaa asioiden etenemistä ja jarruttaa muutosprosessia. (Stenvall & Virtanen 2007, 78–79.)

Luottamus sitouttaa henkilökuntaa. Sitoutunut henkilöstö on organisaation yksi tärkeimmistä tekijöistä muutosprosessissa. Siksi organisaation tulee panostaa luottamuksen rakentamiseen henkilöstön ja johdon välillä. Näin saadaan henkilöstö mukaan muutokseen ja pystytään hyödyntämään henkilöstön voimavaroja mahdollisimman kattavasti. Luottamuksen vallitessa, henkilöstön työtyytyväisyys paranee ja näin hyötyvät sekä organisaatio että henkilöstö. (Valtiokonttori 2007, 28.)

Muutosviestinnän tavoitteena on auttaa henkilöstöä ymmärtämään mistä muutoksessa on kyse, miksi se on välttämätöntä ja mihin sillä tähdätään. Toisaalta tavoitteena on myös henkilöstön ammattitaidon hyödyntäminen muutoksen toteuttamisessa. (Valtiokonttori 2007, 66.) Viestintä tukee muutoksen suunnittelua ja toteutusta, pitää muutoksen tavoitteet selkeästi mielessä ja mahdollistaa vuorovaikutuksen henkilöstön kaikkien osapuolten välillä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 20–23.) Muutos ei voi onnistua ilman viestintää. Viestinnän avulla muutos voidaan viedä läpi suunnitelmien mukaan. Kommunikaatio on organisaatiolle aina tärkeää, mutta muutosprosessin aikana viestinnän merkitys kasvaa entisestään. (Valtiokonttori 2007, 66.)

Viestinnän avulla henkilöstö saadaan sitoutumaan muutokseen sisältöön ja tavoitteisiin. Viestinnän sisällöt määrittyvät muutoksen ja muutosviestinnän tavoitteiden mukaan. Avoimuus on viestinnän perusedellytys muutosprosessin aikana. Kun henkilöstön keskuudessa on avoin kommunikaatio, henkilöstö voi paremmin ja muutosprosessilla on paremmat mahdollisuudet onnistua. (Stenvall & Virtanen 2007, 77–78.)

Viestinnän suurimpina puutteina pidetään seuraavia tekijöitä: henkilöstön mielestä johto ei ole kartalla siitä, mitä organisaatiossa ajatellaan ja koetaan, tieto kulkeutuu henkilöstön korviin huhupuheina, johto jättää kertomatta henkilöstölle tärkeitä ja olennaisia asioita ja tieto ei ole helposti saatavilla. (Juholin 2006, 152.)

Viestinnän määrä ja laatu ratkaisevat muutoksen onnistumisen. Siksi tiedonkulun tulisi olla toistuvaa ja toteutua useissa eri viestintäkanavissa. Henkilöstölle on tärkeää kertoa myös se, jos ei ole mitään uutta kerrottavaa. Henkilöstö ei voi omaksua ja ymmärtää kaikkia muutosprosessiin liittyviä asioita hetkessä, joten samoista asioista tulee viestiä uudelleen ja uudelleen. (Aro 2002, 75.)

Muutoksessa huhupuheet leviävät nopeasti. Siksi on tärkeää, että faktoista viestitään perusteellisesti, selkeästi ja täsmällisesti ja useaan otteeseen. Muutosprosessissa annetut faktatiedot auttavat henkilöstöä löytämään omat näkemyksensä muutoksen ymmärtämiseen ja hyväksymiseen. (Valtiokonttori 2007, 28, 36.)

Viestintäkanavia tulisi käyttää mahdollisimman monipuolisesti muutosprosessin aikana. Eniten tulisi käyttää kasvokkain tapahtuvaa suullista viestintää, kehityskeskusteluja, palavereita sekä keskustelu- ja tiedotustilaisuuksia. Jotta pystyttäisiin saavuttamaan mahdollisimman moni henkilöstön jäsen ja vastaamaan mahdollisimman kattavasti tiedotuksen tarpeeseen, olisi hyvä käyttää myös muista viestintäkanavia, esimerkiksi sähköpostia, Intranettiä, henkilöstölehtiä ja ilmoitustaulutiedotteita. Sähköinen viestintä mahdollistaa nopean ja ajan tasalla olevan tiedonkulun kun taas suullisen viestinnän etu on, että asioida voidaan puida syvemmin ja vältetään viestien mahdollisesti aiheuttamat väärinkäsitykset. (Juholin 2006, 330–331.)

Muutosviestintä on ennen kaikkea vuorovaikutusta. Viestinnän ei kuulu olla yksisuuntaista ja pelkästään tiedottamiseen perustuvaa, vaan lähtökohtana on kuunteleminen. Muutosprosessissa on annettava mahdollisuus vuorovaikutukseen, keskusteluun ja palautteenantoon. (Valtiokonttori 2007, 67.)

Johtaminen vaikuttaa erittäin merkittävästi henkilöstön työtyytyväisyyteen, sillä se heijastuu kaikkeen toimintaan ja vaikuttaa jokaiseen henkilöstön jäseneseen. Työtyytyväisyyden perusta rakentuu vastuulliselle, ihmisten erilaisuutta arvostavalle johtamiselle. Johdolta edellytetään vankkaa osaamista ja tahtoa luoda uutta. (Varma 2009.) Lisäksi hyvään esimiestyöhön muutosprosessissa kuuluu henkilöstön mukaan ottaminen muutokseen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Ulkoa päin toteutettu muutos koetaan usein uhkaksi. Muutos voidaan kokea mahdollisuutena kun henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa uudistuksen lopputulokseen. Henkilöstön mukaan saamista voidaan edistää kertomalla lisää muutoksesta, kuuntelemalla henkilöstön näkemyksiä sekä antamalla mahdollisuuden osallistua muutoksen käytännön toteuttamiseen. (Valtiokonttori 2007, 24.)

Muutoksen tekeminen ei ole yksilön tehtävä, vaan se vaatii koko henkilöstön läsnäoloa ja yhteistä panostusta. Muutosten tuomien uusien toimintatapojen käytäntöönpano ja niiden sisällyttäminen normaaliin työarkeen vaatii kärsivällisyyttä ja toimivien vaihtoehtojen löytämistä, sillä muutokset harvoin toteutuvat täsmälleen niin kuin oli suunniteltu. (Varma 2009.)

Erityisen tärkeä piirre muutosjohtajassa on luotettavuus. Ilman luottamusta muutosjohtajan on vaikeampaa havaita työyhteisössä piileviä ongelmia ja ratkaista niitä, mikä vaikuttaa negatiivisesti muutoksen läpivientiin ja henkilöstön työtyytyväisyyteen. (Stenvall, Virtanen 2007, 81.)

Organisaation on otettava käyttöön tarvittavat tukitoimenpiteet muutoksen aikana. Työntekijöille, heidän edustajilleen ja esimiehelle tulee tarjota muutostukea eri muodoissa. Yksilöt voivat tarvita koulutusta työtehtäviensä suorittamiseen muuttuneessa organisaatiossa tai tukea vaikeaksi koetun muutoksen läpikäymiseen. He saattavat myös tarvita apua uusiin työtapoihin siirtyessä tai totuttelussa uusiin työtovereihin. Parhaita tapoja selvittää, millaiselle tuelle on tarvetta, on kysyä itse kohderyhmältä. (Pahkin, Mattila-Holappa, Nielsen, Wiezer, Widerzal-Bazyl 2011, 15 26.)

Onnistuneet toimet työntekijöiden työtyytyväisyyden parantamiseksi organisaatiomuutoksen aikana vähentävät työn epävarmuutta, varmistavat työn vaatimusten pysymisen kohtuullisella tasolla, parantavat organisaation ilmapiiriä organisaatiomuutoksen aikana, edistävät ymmärrystä siitä, miksi muutoksia tarvitaan ja mitä niillä voidaan saavuttaa sekä kehittävät henkilökohtaisia voimavaroja ja vähentävät työntekijöiden alttiutta organisaatiomuutosten negatiivisille vaikutuksille. (Pahkin, Mattila-Holappa, Nielsen, Wiezer, Widerzal-Bazyl 2011, 27.)

3 CASE: LÄNSIRANNIKON KOULUTUS OY WINNOVA

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kohteena oleva organisaatio, kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta sekä aineiston käsittelystä ja analysoinnista. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

3.1 WinNovan esittely

Länsirannikon Koulutus Oy WinNova perustettiin 1.1.2010, kun Rauman ja Porin ammattiopistot, Innova Länsi-Suomen aikuiskoulutuskeskus sekä Porin aikuiskoulutuskeskus yhdistyivät yhdeksi organisaatioksi. WinNova on monialainen toisen asteen ammatillinen oppilaitos, joka tarjoaa yli 30 eri perustutkintoon johtavaa koulutusta sekä noin 90 eri ammatti- ja erikoisammattitutkintoa. Organisaatiolla oli vuonna 2011 yli 60 miljoonan liikevaihto, opiskelijoita 6000 ja henkilöstöä noin 700.

WinNova järjestää ammatillista perustutkinto-, lisä- ja täydennyskoulutusta sekä ammatillista aikuiskoulutusta osakeyhtiömuotoisesti Satakunnan ja Vakka-Suomen alueella. WinNovan 30 eri toimipistettä sijaitsevat Raumalla, Porissa, Laitilassa, Uudessakaupungissa ja Ulvilassa. Yhtiön kotipaikka on Rauma. Yritys tarjoaa myös laaja-alaiset koulutus- ja kehittämispalvelut työyhteisöille. Käytettävissä ovat sekä koulutustarjonnan peruspalvelut että työyhteisökohtaisesti räätälöidyt osaamisen kehittämispalvelut. (WinNovan vuosikertomus 2011.)

3.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta. Hirsjärven ym. (2007, 160) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on kuvata oikeaa elämää. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu parhaiten, kun halutaan tarkastella yksilön tunteuksia ja kokemuksia mahdollisimman syvällisesti. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten muutokset organisaatiossa ja niiden johtaminen ovat vaikuttaneet henkilöstön työtyytyväisyyteen yksilön tasolla. Ihmiset käsittelevät asioita yksilöllisesti ja omista näkökohdista ja siksi kvalitatiivinen tutkimusmetodi soveltuu parhaiten tutkimuksen tarkoitukseen.

Tutkimusaineiston keruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu.

Teemahaastatteluissa ei käytetty tarkasti määrättyjä kysymyksiä, vaan haastattelut olivat enemmän ohjattuja keskusteluja, jolloin saatu aineisto oli syvempää (Liite 1). Tämä haastattelumuoto satoi vastaukset eri teemojen alle, mutta antoi haastateltavalle sopivasti tilaa vastauksen rakentamiselle teeman sisällä. Haastatteluiden tarkoituksena oli löytää sisäisiä eroja ja yhtäläisyyksiä eri vastausten välillä ja saada käytännön tietoa ja näkökantoja eri aihealueiden sisältämistä asioista.

Tutkimusaineiston kerääminen tapahtui teemahaastattelujen avulla (Liite 1).

Haastatteluun osallistuivat kaikki koulutuspalvelusihteerit case-yrityksen yhden toimialueen työyksiköistä. Haastateltavien kanssa sovittiin heille sopiva ajankohta ja haastattelut toteutettiin rauhallisissa paikoissa, joissa kukaan muu ei pystynyt kuulemaan vastauksia. Haastattelut toteutettiin helmikuussa 2013 ja ne niiden kesto vaihteli 30 minuutista 45 minuuttiin henkilöä kohden.

Jokainen haastattelu aloitettiin yleisillä kysymyksillä työtyytyväisyydestä, sillä sen jälkeen oli helpompaa siirtyä muihin teemoihin. Haastattelut nauhoitettiin sanelimelle ja haastattelujen aikana tehtiin samalla muistiinpanoja.

Aineiston käsittelyssä haastatteluaineisto purettiin kirjalliseen muotoon eli litteroitiin ja aineistot merkittiin koodeilla anonyymiuden säilyttämiseksi. Aineisto koottiin yhteen keräämällä jokaisen haastateltavan vastaukset saman teeman alle ja vastauksista poimittiin tämän tutkimuksen kannalta tärkeimmät tiedot. Vastauksia ja niiden yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia vertailtiin teemojen sisällä.

Aineisto analysoitiin teemoittain ja jokaisesta teemasta tehtiin oma koonti.

Jokaisen teeman alle kerätyt vastaukset koottiin johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi niin, ettei yksittäisen haastateltavan vastauksia voitu tunnistaa. Tutkimuksen kehitysehdotukset tehtiin tutkimustulosten perusteella.

3.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin mukaan. Tätä opinnäytetyötä voidaan pitää luotettavana. Tavoitteet, teoriaosuus sekä

haastattelurunko ovat yhtenevässä linjassa ja tutkimuskysymyksiin saatiin tutkimuksen onnistumisen kannalta tarpeeksi riittävät vastaukset. Tutkimus on ymmärrettävä, sillä termistö on selkokielistä ja tutkimus etenee johdonmukaisesti. Tutkimuksen sekä teoreettinen että empiirinen osio ovat molemmat objektiivisia. Teoriaosassa on käytetty monipuolisesti erilaisia aineistoja, jotta teoria olisi mahdollisimman kattavaa.

Teemahaastattelu soveltui hyvin toteutetun tutkimuksen luonteeseen. Haastattelutilanteessa riski väärynymmäryksiin oli erittäin pieni, sillä käsitteet ja kysymykset voitiin selittää haastateltavalle. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi myös se, että aineisto ja tulokset on koko prosessin ajan käsitelty nimettöminä, jolloin vastaajia ei pystytä yhdistämään esitettyihin tutkimustuloksiin. Näin tutkimukseen osallistuneet pystyivät kertomaan mahdollisimman avoimesti ja rehellisesti mielipiteistään, mikä oli tutkimusmenetelmän valinnan kannalta olennaisen tärkeää.

Tutkimuksen toteuttaja oli ulkopuolinen, mutta tuttu henkilö, joten tuloksia on voitu tarkastella objektiivisesti. Tutun henkilön tekemä haastattelu ei tunnu niin viralliselta ja jäykältä, joten haastateltavien on helpompi antaa avoimempia vastauksia ja olla rennosti haastattelutilanteessa. Toisaalta ei voida tietää, kuinka totuudenmukaisesti henkilöt vastasivat haastatteluun. Lisäksi tutkijan ja kohdeorganisaation tuttuus saattaa vaikuttaa tutkimuksen reliabiliteettiin. Tutkimustulokset saattaisivat olla erilaisia, jos tutkimuksen toteuttaja olisi täysin ulkopuolinen henkilö.

Tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että litterointi on toteutettu mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen ja että litteroidut haastattelut on käyty läpi useaan otteeseen mahdollisten virheellisten tulkintojen pienentämiseksi.

Opinnäytetyön teoriaosuus on hyödyllinen case-organisaation lisäksi myös muille yrityksille, jotka ovat käymässä läpi muutosprosessia. Työn empiirinen osuus taas soveltuu vain kohdeorganisaatiolle. Haastattelutuloksia ei voida sellaisinaan yleistää edes case-organisaatiossa, sillä eri yksiköt ovat kokeneet muutoksen eri tavalla ja tulokset kertovat vain haastateltujen näkemyksiä ja mielipiteitä, eivät koko henkilöstön näkökantoja. Vastaajien näkemykset muutoksen vaikutuksista

työtyytyväisyyteen ovat samansuuntaisia, joten tutkimuksesta saadaan kuitenkin selville, että henkilöstön näkemykset organisaation sisällä ovat samansuuntaisia.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää organisaatiomuutoksen vaikutuksia Länsirannikon Koulutus Oy WinNovan henkilöstön työtyytyväisyyteen. Tutkimustuloksien pohjalta muodostettiin kokonaiskuvaa siitä, miten muutosprosessi on vaikuttanut työtyytyväisyyteen ja ehdotettiin toteuttamiskelpoisia kehitysehdotuksia seuraavien muutosprosessien läpiviemiseksi.

Työtyytyväisyys on oleellisessa roolissa muutosprosessissa. Henkilöstön omat tuntemukset, avoin vuorovaikutus, motivaatio, luottamus ja näiden kautta muodostuva sitoutuminen ovat muutosprosessin onnistumisen kannalta erittäin tärkeitä tekijöitä. Muutosjohtaminen on myös muutosprosessin onnistumisen perusta. Mikäli näistä tekijöistä ei huolehdi, muutosprosessin läpivienti vaikeutuu ja prosessissa syntyy enemmän erilaisia ongelmia.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä olivat, miten organisaatiomuutokset ja muutosjohtaminen vaikuttavat henkilöstön työtyytyväisyyteen ja miten työtyytyväisyyttä voidaan muutostilanteissa parantaa. Tutkimuskysymyksiin lähdettiin hakemaan vastauksia teoreettisista lähteistä, jotka muodostuivat organisaatiokäyttäytymistä ja työtyytyväisyyttä käsittelevästä kirjallisuudesta, sähköisistä lähteistä ja aikaisemmista tutkimuksista.

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa tutkittiin toimeksiantajaorganisaation työntekijöiden työtyytyväisyyden tilaa muutosprosessin aikana ja tällä hetkellä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja.

Tutkimustuloksia hyödynnetään kohdeorganisaation henkilöstön työtyytyväisyyden parantamiseen liittyvissä toimissa. Lisäksi tuloksia ja kehitysehdotuksia voidaan käyttää apuvälineinä seuraavien muutosprosessien läpiviennissä.

Työtyytyväisyys on muuttuva käsite, jota tulee säännöllisin väliajoin tutkia. Siksi jatkotutkimusehdotuksena olisi hyödyllistä tutkia saman kohderyhmän ajatuksia

uudelleen tietyn ajan päästä ja vertailla, miten henkilöstön ajatukset ovat muuttuneet edellisestä tutkimuksesta.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni: työelämän muutokset ja työhyvinvointi. Helsinki: Edita.

Asp, E., Peltonen, M. 1991. Työelämän sosiologia. Helsinki: Otava.

Blom, R., Hautaniemi, A. 2009. Työelämä muuttuu, jousaako hyvinvointi? Helsinki: Hakapaino.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.

Havunen, R., Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum.

Heiskanen, M., Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Helsinki: Yrityskirjat.

Juholin, E. 2006. Communicare! – Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell.

Juuti, P., Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOY.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

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

Kilpinen, P. 2008. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Jyväskylä: Gummerus.

- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Leskinen, T., Hult, H-M. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi: kristalisoit toimintasi, saavuta tavoitteesi. Helsinki: Tammi.
- Lämsä, A-M., Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, J. 2010. Työstä terveyttä. Helsinki: Duodecim.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn: varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOY.
- Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerzal-Bazyl, M., 2011. Mielekäs muutos- kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? PSYRES- tutkimushanke. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Pihlaja, J. 2001. Tutkielmaa tekemään. Lahti: Soceda.
- Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Salminen, J. 2011. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.
- Stenvall, J., Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Suomen kuntaliitto. 2006. Johtajuus muutosprosessissa. Esite.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Talentum.
- Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. 2007. Työhyvinvointi muutoksessa.2. uudistettu painos. Helsinki: Paino Ewerko Painotuote Oy.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Elektroniset lähteet

Heathfield, S. 2013. Communication in Change Management. About.com Guide [viitattu 20.3.2013]. Saatavissa:

http://humanresources.about.com/od/changemanagement/a/change_lessons2.htm

Jones, J., Aguirre, D., Calderone, M. 2004. 10 Principles of Change Management [viitattu 19.2.2013]. Saatavissa: [http://www.strategy-](http://www.strategy-business.com/article/rr00006?gko=643d0)

[business.com/article/rr00006?gko=643d0](http://www.strategy-business.com/article/rr00006?gko=643d0)

Jyväskylän yliopiston Koppa. 2013. Menetelmäpolkuja humanisteille. Laadullinen tutkimus [viitattu 3.2.2013].

Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Jyväskylän yliopiston Koppa. 2013. Menetelmäpolkuja humanisteille.

Määrällinen tutkimus [viitattu 3.2.2013]. Saatavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. 2009. Muutos haastaa työhyvinvoinnin opas [viitattu 19.2.2013]. Saatavissa:

<https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/MuutosHaastaaTyohyvinvoinninOpas.pdf>

Länsirannikon Koulutus Oy WinNova. 2011. Vuosikertomus [viitattu 4.3.2013].

Saatavissa: <http://winnova.netpaper.fi/1227>

Ollila, M., Joki, E. 2005. Työhyvinvoinnin edistäminen kunta-alalla. Kuntien eläkevakuutus Keva [viitattu 21.2.2013]. Saatavissa:

http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx

Suomen Kuntaliitto. 2013. Muutosjohtaminen [viitattu 20.2.2013]. Saatavissa: <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/tuke/johtaminen/muutosjohtaminen/Sivut/default.aspx>

Taloussanomat. 2012. Moni organisaatiomuutos on täysin tarpeeton [viitattu 18.2.2013]. Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/yritykset/2012/11/27/moni-organisaatiomuutos-on-taysin-tarpeeton/201242759/12>

Tammi, O. 2007. Esimies tukee muutoksessa. Kuntien eläkevakuutus Keva [viitattu 4.2.2013]. Saatavissa: http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Saatavissa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Wedell, G. 2011. What is Change Management? Training video [viitattu 19.2.2013]. Saatavissa: http://www.youtube.com/watch?v=__IYNMdv9E

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

1. Työtyytyväisyyden nykytila

Kuinka tyytyväinen olet työhösi tällä hetkellä?

Onko työtyytyväisyydessä tapahtunut muutoksia organisaatiomuutoksen jälkeen?

Miten organisaatiomuutos vaikutti työtyytyväisyyteesi?

2. Työilmapiiri

Millainen työilmapiiri oli muutosten aikana?

Onko ilmapiiri muuttunut muutosprosessin jälkeen?

Millainen se on tällä hetkellä?

Keskusteltiinko yhdistymisestä mielestäsi tarpeeksi työyhteisöissänne?

Aiheuttiko organisaatiomuutos vastustusta työyhteisössänne?

3. Muutosjohtaminen

Kuinka tyytyväinen olit johdon toimintaan muutosprosessin aikana? Olisitko toivonut jotain tehtävän erilaisesti?

Ohjattiinko henkilöstöä tarpeeksi yhdistymisen aikana? Saitko riittävästi apua jos sitä tarvitsit?

Miten hyvin johto mielestäsi perusteli yhdistymisen ja vaadittavien muutosten syitä? Olisitko kaivannut enemmän perusteluja? Tiedätkö muutokseen vaikuttaneet perimmäiset syyt?

Järjestettiinkö yhdistymisen aikana minkäänlaisia henkilöstötilaisuuksia, jossa keskusteltiin tulevasta muutoksesta? Olisitko kaivannut lisää sellaisia/ Olisitko halunnut pidettävän sellaisia?

Koetko saaneesi arvostusta johdon taholta muutosprosessin aikana?

Miten muutosjohtaminen vaikutti työtyytyväisyyteesi?

4. Viestintä

Millaista sisäinen viestintä oli muutosprosessin aikana?

Tiedotettiin muutoksesta riittävästi? Saitko riittävästi tietoa mitä muutos tulee pitämään sisällään?

Mitä viestinnän kanavia muutoksen aikana käytettiin? Olisiko niitä pitänyt olla enemmän/vähemmän?

Kuinka avointa tiedonkulku oli mielestäsi?

5. Kokemukset muutosprosessista

Millaisia tunteita muutos sinussa herätti?

Miten mielestäsi muutosprosessi onnistui?

Koisko muutoksen tarpeelliseksi organisaatioille?

6. Kehitysehdotukset muutosprosessista

Miten olisit parantanut tiedonkulkua muutoksen aikana?

Olisiko jotkut asiat voitu tehdä paremmin? Mitkä ja miten?

Kerro kehittämiskohteita koko muutosprosessista.