



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Selvitys työntekijöiden kokemuksista organisaatiomuutoksessa

-Case Profiler Solution Finland Oy

Mälkiä, Tommi

2013 Leppävaara

Laurea ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

**Selvitys työntekijöiden kokemuksista organisaatiomuutoksessa
-Case Profiler Solution Finland Oy**

Mälkiä, Tommi
Palvelujen tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2013

Mälkiä, Tommi

Selvitys työntekijöiden kokemuksista organisaatiomuutoksessa - Case Profiler Solution Finland Oy

Vuosi 2013 Sivumäärä 44

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten Profiler Solution Finland Oy:n työntekijät kokivat yrityssaneerausmenettelyn vaikutukset. Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää jatkoehdotuksia organisaatiomuutoksessa olevan yrityksen työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseksi.

Teoreettinen viitekehys perustuu kirjallisuuteen opinnäytetyön keskeisistä asioista. Teoreettisen viitekehysten avulla on avattu tutkimusosion pohjatiedoiksi peruskäsitteet organisaatiomuutoksesta, yrityssaneerausmenettelystä ja hyvinvoinnista. Selvitys toteutettiin neljän teemahaastattelun ja osallistuvan havainnoinnin muodossa. Tutkimusmenetelmä on ollut kvalitatiivista tutkimusta. Teemahaastattelut tehtiin yrityksen eri asemassa oleville työntekijöille. Haastateltavana olivat markkinointijohtaja, avainasiakaspäällikkö ja kaksi projektipäällikköä.

Yrityssaneerausmenettelyn toteuttaminen voi olla ylivelkaantuneelle yritykselle ainoa keino jatkaa toimintaa. Tästä syystä suunnittelun merkitystä ei voi liikaa korostaa. Hyvällä suunnittelulla yrityksen työntekijät pystytään pitämään paremmin lojaaleina nykyisessä jatkuvan muutoksen yritystoiminnassa. Yrityssaneerausmenettely voidaan hyvällä suunnittelulla ja realistisin tavoittein toteuttaa menestyksekkäästi, ilman työntekijöiden ja sidosryhmien joutumista sijaiskärsijöiksi.

Selvitys osoittaa, että yrityssaneerausmenettelyllä on monia eri vaikutuksia työntekijän päivittäiseen tekemiseen. Suurin osa muutoksista nähdään negatiivisessa valossa, koska yrityksen taloudellinen tila on muuttunut kriittiseksi. Kohdeyrityksessä työntekijöiden vaihtuvuus oli suurta yrityssaneerausmenettelyn aikana, mikä osaltaan myös nähtiin työntekoa vaikeuttavana asiana. Hyvinvoinnin osalta on tärkeää, että organisaatiomuutoksessa oleva yritys ottaa huomioon viestinnän, antaa työntekijöille mahdollisuuden osallistua päätösten tekoon ja tarjoaa riittävät tukitoimet työntekijöilleen.

Mälkiä, Tommi

Mapping Employees' Experiences of Organizational Change - Case Profiler Solution Finland Oy

| Year | 2013 | Pages | 44 |
|------|------|-------|----|
|------|------|-------|----|

The objective of the thesis was to research and analyze influences of the corporate restructuring procedure in Profiler Solution Finland Oy from the employee perspective. The intention was to study how employees experience the corporate restructuring procedure and what effects it has. The purpose of the thesis was to find further suggestions on how a company can improve the well-being of its employees during organizational change.

The theoretical framework was based on literature about the corporate restructuring procedure, organizational change and well-being. The study was carried out in the form of four theme interviews and observation. The analytical research methodology was qualitative. The data were gathered through interviews with employees from different positions. The interviewees were a marketing director, key account manager and two project managers.

The implementation of the corporate restructuring procedure can be the only option for an over-indebted company to continue its business. That is why good planning has an important role in the process. With adequate planning and realistic objectives the corporate restructuring procedure can be carried out successfully, where stakeholders and employees are not the ones to suffer.

The results indicated that the corporate restructuring procedure has many different effects on employees' daily work. Most of the changes were experienced to be negative, because of the critical financial situation of the company. During the corporate restructuring procedure the turnover of employees was high, which was also experienced to be a complicating factor in daily work. The results also demonstrated that it is important that the company takes into account communication, gives employees the opportunity to participate in decision-making and provides assistance for their employees.

Key words organizational change, corporate restructuring, well-being

Sisällys

| | | |
|---|--|----|
| 1 | Johdanto..... | 6 |
| 2 | Profiler Solution Finland Oy..... | 7 |
| | 2.1.1 Historia..... | 7 |
| | 2.1.2 Tulevaisuus..... | 8 |
| 3 | Muuttuva toimintaympäristö..... | 9 |
| | 3.1 Organisaatiomuutos..... | 10 |
| | 3.1.1 Onnistunut organisaatiomuutos..... | 11 |
| | 3.1.2 Organisaatiomuutoksen vaikutukset hyvinvointiin..... | 13 |
| | 3.2 Yrityssaneeraus..... | 16 |
| | 3.2.1 Saneerausmenettelyyn hakeutuminen..... | 17 |
| | 3.2.2 Saneerausmenettelyn aloittaminen..... | 17 |
| | 3.2.3 Saneerausohjelma..... | 18 |
| | 3.2.4 Ohjelmaehdotuksen hyväksyminen..... | 19 |
| | 3.2.5 Yrityssaneerauksen ja saneerauksen sivuvaikutukset..... | 20 |
| | 3.3 Hyvinvointi..... | 22 |
| | 3.3.1 Henkinen hyvinvointi..... | 23 |
| | 3.3.2 Fyysinen hyvinvointi..... | 24 |
| | 3.3.3 Sosiaalinen hyvinvointi..... | 25 |
| | 3.3.4 Työhyvinvointi..... | 25 |
| 4 | Selvityksen toteutus..... | 27 |
| | 4.1 Osallistuva havainnointi..... | 28 |
| | 4.2 Teemahaastattelu..... | 29 |
| 5 | Tulokset..... | 29 |
| | 5.1 Tutkimuksen pohjatietojen kerääminen - Osallistuva havainnointi..... | 29 |
| | 5.2 Teemahaastattelun tulokset..... | 32 |
| | 5.2.1 Profiilituotteet..... | 32 |
| | 5.2.2 Organisaatiomuutos - Yrityssaneeraus..... | 33 |
| | 5.2.3 Hyvinvointi..... | 36 |
| 6 | Johtopäätös ja kehitysehdotukset..... | 38 |
| | Lähteet..... | 40 |
| | Kuvat ja kuvat..... | 42 |
| | Taulukot..... | 42 |
| | Liite 1: Teemahaastattelurunko..... | 43 |

1 Johdanto

Taloudessa on tapahtunut suuria muutoksia lähivuosien aikana, on puhuttu uudesta lamasta ja pankkikriisistä, jonka alkamisajankohtana pidetään vuoden 2008 loppupuolta, ja joka kärjistyi edelleen vuoden 2011 aikana. Kilpailu eri aloilla on kiristynyt ja varsinkin pieniä yrityksiä ajautuu konkurssiin jatkuvasti. Taloudellisesti heikko jakso näkyy myös erilaisten organisaatiomuutosten, kuten yrityssaneerausten määrän kasvuna. Toisaalta yrityssaneerausta ja yritysjärjestelyjä ei tänä päivänä nähdä pelkkänä huonona asiana, koska usein ne ovat toiminnan vakauttamisen eteen tehtäviä tarpeellisia strategisia päätöksiä. Parhaimmillaan yrityssaneerausmenettely voi olla uuden menestystarinan alku, mutta se vaatii huolellista suunnittelua ja oikeanlaista strategiaa.

Yrityssaneerausmenettely koetaan työyhteisössä hyvin ristiriitaisesti ja usein siihen voi liittyä myös muita mahdollisia kustannussäästöjä, kuten työntekijöiden saneerausmenettelyt. Yrityssaneerausmenettely vaikuttaa huomattavilta osin lähes jokaiseen saneeraukseen hakeutuvan yrityksen työntekijään. Osa työntekijöistä voi kokea saneerauksen uutena mahdollisuutena, kun osa taas alkaa saman tien pelätä myös oman työpaikkansa puolesta ja stressi kasvaa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutoksen vaikutuksista. Selvitys on tehty toimeksiantona profiilituote-alalla toimivalle Profiler Solution Finland Oy:lle. Tavoitteen saavuttamiseksi on kerätty tietoa haastatteleamalla yrityksen työntekijöitä, jotka ovat olleet muutosprosessissa mukana. Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää jatkoehdotuksia organisaatiomuutoksessa olevan yrityksen työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseksi.

Opinnäytetyö sisältää johdannon jälkeen toimintaympäristön kuvauksen, jota avataan luvussa kaksi. Toimintaympäristön osalta on kerrottu kohdeyrityksen perustietoja ja menneiden vuosien osalta taloudellisesti vaikuttaneita asioita historiasta, jotka ovat olleet suurimpana syynä yrityksen organisaatiomuutokseen eli yrityssaneeraukseen. Kolmannessa luvussa on avattu teoreettisia peruskäsitteitä organisaatiomuutoksesta yleisellä tasolla, yrityssaneerausmenettelyn eri vaiheita sekä hyvinvoinnin käsitettä. Neljännessä luvussa on kerrottu tutkimustavoitteesta ja tutkimusongelmasta sekä kerrotaan käytetyistä menetelmistä ja tutkimuksen etenemisestä. Viidennessä luvussa on tarkasteltu saatuja tuloksia organisaatiomuutoksen vaikutuksista työntekijän hyvinvointiin. Kuudennessa luvussa kerrotaan tutkimustuloksiin perustuen saavutetut johtopäätökset ja kehitysehdotukset.

2 Profiler Solution Finland Oy

Tässä luvussa kerrotaan taustaorganisaation perustietoja. Ensimmäisessä alakohdassa käydään läpi yrityksen historiaa taloudellisen kehityksen osalta. Taloudellinen kehitys on ollut ratkaiseva tekijä, jonka johdosta yrityksessä on jouduttu turvautumaan organisaatiomuutokseen yrityssaneerausmenettelyn avulla. Toisena alakohtana kerrotaan yrityksen nykytilanteesta ja tulevaisuuden näkymistä, jotka ovat myös olleet vaikuttavina tekijöinä, kun yrityssaneerausmenettelyyn hakeutumisesta on päätetty.

Yritys toimii myyntiorganisaationa, jossa avainasiakas- ja myyntipäälliköiden tehtävänä on hankkia keskittämissopimuksia asiakkaille ja ylläpitää voimassa olevia asiakassuhteita. Myynnin tuki hoitaa tarjoukset, ostotoiminnan sekä osallistuu asiakassuhteiden ylläpitoon. Profiler Solution Finland Oy merkittiin kaupparekisteriin 12.3.2002. Yhtiön kotipaikka on kaupparekisterin mukaan Espoo. Yhtiön toimintaa johdetaan tosiasiallisesti Vantaalla. Yrityksen henkilöstömäärä on 10, joista 7 työskentelee Vantaalla ja 3 Tampereella. (Profiler Solution Finland Oy 2013.)

Profiler on palveleva Profiilituote-alan yritys. Profilerin tehtävänä on auttaa kaikenkokoisia yrityksiä hyödyntämään profiilituotteita tehokkaana osana viestintää, sekä luoda innovatiivisia ratkaisuja niin yrityksen sisäiseen, kuin ulkoisen markkinointiin. Profiler tarjoaa yrityksen käyttöön asiantuntevat ja kokeneet profiilimedian ammattilaiset, kattavan tuotemerkkivalikoiman ja tavarantoimittajat ympäri maailman. Tarpeen vaatiessa Profiler järjestää kaikki profiilituotteiden tuotantoon ja logistiikkaan liittyvät palvelut sekä rakentaa yritykselle oman, helposti hallinnoitavan tilausjärjestelmän. Profilerin tarjoama tuotevalikoima koostuu perinteisistä mainos ja liikelahjoista, yritystekstiileistä, työvaatteista, messuosastoista sekä painotuotteista. Profilerin palvelut keskittyvät auttamaan asiakkaita löytämään yritystekstiilien, työvaatteiden, mainoslahjojen, liikelahjojen ja toimistotarvikkeiden merkityksen brändin rakennuksen välineenä sekä hyödyntämään niitä tehokkaammin osana viestintäänsä. Tuotevalikoiman lisäksi Profiler kouluttaa tarvittaessa myös yrityksen henkilöstön profiilimedian tehokkaaseen käyttöön. (Profiler Solution Finland Oy 2013.)

2.1.1 Historia

Yritysjärjestelyin kasvatetun ketjun liikeideana oli tarjota asiakkailleen liike- ja mainoslahjat, työ- ja profiilitekstiilit sekä toimistotarvikkeet suuren organisaation eduilla säilyttäen samalla kuitenkin joustavuuden paikallisen yrittäjän mukanaolon avulla. Vuonna 2007 tehdyn strategiasuunnitelman ja kilpailukykyanalyysin perusteella yhtiö päätti alkaa palvella suuria ja

keskisuuria yrityksiä näiden kaikissa niin sanotuissa profiilituotehankinnoissa. Yhtiö muuttui tavaratukkurista yritysviestintää tukevien kokonaisratkaisujen myyjäksi. Tuotteita ei enää myyty katalogista asiakkaalle, vaan tavaroita tilattiin räätälöidysti asiakkaan viestintätarpeiden mukaisesti. Yhtiö valitsi aggressiivisen kasvun tien, mihin markkina-analyysi oli antanut pohjan. Yhtiö luopui franchise -mallista ja entisille ketjuyrityksille tarjottiin mahdollisuutta liittyä osaksi Profileria. (Taloudellinen perusselvitys 2012, 4-5.)

Yhtiön taloudellisten vaikeuksien suurimpana syynä oli, että syksyllä 2008 alkoi kansainvälinen pankkikriisi, minkä johdosta asiakkaat supistivat markkinointibudjettinsa radikaalisti. Profilerin suurin ja pitkäaikainen asiakas ei enää syksyllä tehnyt normaalia työvaatteiden syystilausta. Myöhemmin syksyllä kävi selväksi, että kriisi vaikutti myös radikaalisti joululahjamyyntiin. Yhtiö oli vuonna 2007 laaditun strategiasuunnitelmansa mukaisesti palkannut yhtiön työntekijöitä, joille oli hankittu työvälineitä ja toimistoinfrastruktuuria kiinteillä kolmen vuoden vuokrasopimuksilla. Vuonna 2008 yhtiössä olikin noin 60 työntekijää verrattuna nykyiseen kymmeneen. Yhtiön asema ei parantunut myöskään vuosina 2010 tai 2011, vaan Profiler kärsi vaikeasta rahoitus- ja likviditeettitilanteesta vuonna 2010. Toimialalla on lähes mahdoton saada asiakailta ennakkomaksuja. Vuoden 2011 rahoituskriisi oli viimeinen isku yhtiölle, joka alkoi perusteellisiin taloudellisiin ja rakenteellisiin tervehdyttämistoimiin. (Taloudellinen perusselvitys 2012, 5.)

2.1.2 Tulevaisuus

Yhtiön tulevaisuus on ollut huomattavilta osin riippuvainen yhteistyöstä Paperipalvelu Koskimo ja Rännäli Oy:n kanssa. Yhtiöt ovat solmineet strategisen, operatiivisen ja omistuksellisen yhteistyösopimuksen alkuvuodesta 2012. Paperipalvelu merkitsi sille suunnatussa osakeannissa osakkeita, minkä jälkeen Paperipalvelun omistusosuus Profilerista on 46,19 %. Paperipalvelu sai omaan tarjontaansa strategisesti täydentäviä profiilituotteita koskevan osaamisen ja ammattitaidon. Profiler taas sai pääsyn Paperipalvelun asiakkuuksiin ja logististen kumppanin. (Taloudellinen perusselvitys 2012, 4-5.)

Järjestelyn yhteydessä Profiler muutti omista tiloistaan Vantaalle ja Tampereelle Paperipalvelun tiloihin vuonna 2011. Samalla Profiler lopetti oman logistiikkakeskuksensa Somerolla. Muutto sai aikaan tehokkuutta ja tätä kautta kustannussäästöjä. Profilerin toimintaa harjoitetaan Paperipalvelun rahoituksella. Profilerin saadessa tilauksen, se saa rahat heti tilausvahvistusta vastaan Paperipalvelulta. Profilerin taloudellisen tilanteen kehityksen kannalta ratkaisevaa onkin, miten yhteistyö Paperipalvelun kanssa toimii ja kehittyy. Tarkoituksena on, että Profiler pyrkii Paperipalvelun avulla tuottamaan entistä tehokkaampaa tilaus-, toimitus- ja laskutusprosessia asiakkailleen. Yhteistyön seurauksena ja suurimpana tavoitteena oli, että Profiler pääsee keskittymään varsinaiseen ydinosamiseensa

eli markkinointiin ja myyntiin Paperipalvelun vastatessa logistiikasta. (Taloudellinen perusselvitys 2012, 5-6.)

3 Muuttuva toimintaympäristö

Tässä luvussa on avattu opinnäytetyön keskeisiä peruskäsitteitä teoreettisessa viitekehyksessä. Opinnäytetyössä on selvitetty työntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutoksen vaikutuksista. Teoreettisessa viitekehyksessä kerrotaan ensin yleisellä tasolla organisaatiomuutoksista ja niiden vaikutuksista hyvinvointiin. Toisena alakohtana kerrotaan kohdeorganisaation organisaatiomuutoksen eli yrityssaneerauksen peruskäsitteet ja sen eri vaiheet. Sen jälkeen on avattu hyvinvoinnin eri osa-alueiden käsitteitä.

Yrityksen toiminnan jatkumiseksi tai kehittämiseksi on olemassa useita eri keinoja organisaatiomuutosten avulla. Organisaatiomuutokset ja niiden vaikutukset nähdään usein negatiivisessa valossa, mutta onnistunut organisaatiomuutos on myös mahdollinen ja sillä voi olla positiivisia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin. Tärkeimpiä asioita onnistuneen organisaatiomuutoksen osalta ovat viestintä, kuunteleminen ja tukitoiminnot. Näihin perusasioihin tulee kiinnittää huomiota organisaatiomuutosta suunnitellessa ja sitä toteuttaessa. Organisaatiomuutoksen tavoitteena on yleensä parantaa yrityksen tuottavuutta tai tukea toiminnan jatkuvuutta. Yrityssaneeraus on iso organisaatiomuutos, jolla on vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin. Yrityssaneerausmenettely perustuu yrityssaneerauslakiin. Saneerauslain tarkoituksena on tarjota mahdollisuus ylivelkaantuneelle, mutta elinkelpoiselle yritykselle jatkaa toimintaansa ajautumatta konkurssiin. Yrityssaneerausmenettelyn tavoitteena on tervehdyttää toiminta velkajärjestelyjen avulla. Yrityssaneerausmenettelyyn päästäkseen yrityksellä on oltava realistiset ja toteutuskelpoiset suunnitelmat tulevaisuuden suhteen. Yrityssaneerausmenettelyn aloittamisesta päätöksen tekee tuomioistuin, joka käsittelee hakemuksen.

Työntekijöiden hyvinvointi ja työntekijöiden viihtyvyys ovat yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä asioita, varsinkin yrityssaneerausmenettelyyn hakeutuneella yrityksellä. Näin suuret yritysjärjestelyt vaikuttavat automaattisesti työntekijöiden hyvinvointiin, joka taas vaikuttaa pidemmällä aikavälillä yrityksen tulokseen. Saneerausmenettelyssä olevan yrityksen tulee pystyä olemaan avoin työntekijöilleen ja kuunnella heitä. Yrityssaneerausmenettelyn toteuttaminen vaatii sitoutuneita ja motivoituneita työntekijöitä onnistuakseen. Työntekijän tulee voida hyvin henkisesti, fyysisesti ja sosiaalisesti viihtyä työssään, jota tekee. Hyvinvoiva työntekijä on yritykselle arvokas ja suhde vaatii jatkuvaa yhteistyötä.

3.1 Organisaatiomuutos

Nykyajan työelämään ovat astuneet mukaan entistä voimakkaammin erilaiset organisaatiomuutokset. Varsinkin Suomessa organisaatiomuutoksia tehdään todella paljon. EU:n vuonna 2012 teettämän tutkimuksen mukaan Suomessa on tehty koko Euroopassa eniten organisaatiomuutoksia viimeisen kolmen vuoden aikana. (EU 2012.) Organisaatiomuutosten avulla yritykset tavoittelevat lisää tuottavuutta, joilla voidaan vahvistaa kilpailukykyä omalla alalla. Organisaatiomuutosten tulisi perustua toimintaympäristön todellisiin muutostarpeisiin ja ennen organisaatiomuutoksesta päättämistä tulisi analysoida sekä organisaation, että sen johdon ja henkilöstön muutosvalmiudet. Työuransa aikana useimmat työntekijät saattavat kohdata useankin erilaisen organisaatiomuutoksen. Organisaatiomuutos on laaja muutos, jonka vaikutukset eivät rajoitu vain yksittäisten työtapojen muuttumiseen. Organisaatiomuutos voi koskea koko organisaatiota tai se voi olla toiminnallinen muutos yrityksen toimialalla. Tavallisia organisaatiomuutoksia ovat yritystoiminnan osalta toiminnan siirtäminen, ulkoistaminen, laajentaminen tai sisäiset organisaatiossa tehtävät muutokset, kuten irtisanomiset. Ainakin välillisesti talouteen liittyviä organisaatiomuutoksia ovat fuusiot, yritysostot ja konkurssi. (Kuva 1.) Yrityssaneeraus kuuluu tähän samaan joukkoon, joissa yhtenä suurena tekijänä organisaatiomuutokseen ovat olleet menneiden vuosien taloudelliset tekijät. (Työterveyslaitos 2011.)

- Toiminnan siirtäminen ulkomaille: Toimintaa jatketaan yrityksessä, mutta siirretään toiseen maahan.
 - Toiminnan ulkoistaminen: Toiminta ulkoistetaan muuhun samassa maassa toimivaan yritykseen.
 - Konkurssi / toimipaikan sulkeminen: Toimipaikka lakkautetaan tai yritys ajautuu konkurssiin taloudellisista syistä, jotka eivät suoraan liity toiminnan maantieteelliseen siirtymään tai ulkoistamiseen.
 - Fuusio / yritysosto. Kaksi yritystä yhdistää toimintansa (fuusioituu) tai toinen yritys ostaa toisen yrityksen, mistä seuraa sisäinen organisaatiomuutos.
 - Sisäinen organisaatiomuutos: Yritys toteuttaa merkittäviä muutoksia toiminnassaan (esim. vähentää työvoimaansa), jotka eivät liity yllä mainittuihin muutoksiin.
 - Toiminnan laajentaminen: Yritys laajentaa toimintaansa, palkkaa uutta työvoimaa.
- (European Monitoring Centre on Change, 2011)

Kuva 1: Organisaatiomuutosten muotoja (Työterveyslaitos 2011.)

Työntekijöille tieto tulevasta organisaatiomuutoksesta saattaa tulla täytenä yllätyksenä. Tiedottaminen muutoksesta tehdään usein vasta siinä vaiheessa, kun tulevasta organisaatiomuutoksesta on tehty lopullinen päätös. Työntekijät saavat olla osallisina organisaatiomuutosten suunnittelussa hyvin harvoin. Työntekijät käsittelevät tietoa organisaatiomuutoksesta hyvin yksilöllisesti. Osalle jo pelkkä ilmoitus tehtävästä muutoksesta aiheuttaa suuria tunnereaktioita. Ilmoitus tulevasta organisaatiomuutoksesta jättää usein paljon avoimia kysymyksiä työntekijöille, joihin he haluaisivat heti vastauksen. Yrityksen ja sen työntekijöiden tulevaisuutta aletaan spekuloida ja epävarmuudentunne omasta tulevaisuudesta saattaa nousta työntekijöillä vahvasti esiin. Työntekijöiden reaktiot voivat vaihdella helpotuksen tunteesta vihantunteeseen. (Työterveyslaitos 2011.)

Kun tarvittava tieto organisaatiomuutoksen tulevista vaikutuksista on selvinnyt työntekijöille, alkaa työyhteisössä vaihe, jossa työntekijöiden on opittava toimimaan muuttuneessa organisaatiossa. Organisaatiomuutokset aiheuttavat usein suuren määrän lisätöitä nykyiseen työmäärään. Sopeutuminen organisaatiomuutokseen vie aikaa ja virheiden määrä työtehtävissä kasvaa, koska työprosessit ja työtavat saattavat muuttua jopa radikaalisti. Suuret organisaatiomuutokset voivat olla terveysriskejä, joilla on pitkäaikaisia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja koko työyhteisön yhteistoimintaan. Organisaatiomuutos täytyy kuitenkin toteuttaa koko työyhteisön voimin, jotta sen tavoitteisiin päästään. (Työsuojelurahasto 2011.)

3.1.1 Onnistunut organisaatiomuutos

Onnistuneen organisaatiomuutoksen kulmakiviä ovat yksilön, työryhmän, johdon ja koko organisaation osalta avoin viestintä, mahdollisuus osallistua muutoksen valmisteluun ja tukitoimet. (Kuva 2.) Viestinnän suhteen on hyvä muistaa, että sen tulee olla molemminpuolista esimiehen ja työntekijän suhteen. Tietoa tulee kertoa avoimesti ja selkeästi ja tietoa tulisi jakaa useissa eri muodoissa sopivin väliajoin. Viestintä on tärkein keino, jolla muutoksista kommunikoidaan ja sen avulla muutosten tarpeet ymmärretään. Muutokseen sitouttamisen ja siitä selviytymisen kannalta on tärkeää, että työntekijät pääsevät osallistumaan muutosten toteuttamiseen ja saavat riittävästi tukea eri muodoissa. Organisaatiomuutos on mahdollista toteuttaa ilman, että työntekijät joutuvat turhan kuormituksen kohteeksi ja niin sanotusti sijaiskärsijöiksi. Valittu toteutustapa on merkittävässä roolissa tehtävän organisaatiomuutoksen onnistumisen kannalta. Yksi tärkeimpiä lähtökohtia onnistuneen organisaatiomuutoksen toteuttamiseksi on huolellisella suunnitelmalla, jolla työntekijät pystytään pitämään motivoituneina ja hyvinvoivina. (Työterveyslaitos 2011.)



Kuva 2: Onnistuneen organisaatiomuutoksen avaintekijät (Työterveyslaitos 2011.)

Kaikkien onnistuneen organisaatiomuutoksen avaintekijöiden osalta on tärkeää, että ne toimivat yrityksen kaikilla eri tasoilla. Yksilötasolla viestinnän osalta erityisen tärkeää on, että keskusteluja muutoksesta käydään kasvatusten työntekijöiden ja esimiesten kanssa. Tällöin turvallisuudentunne lisääntyy ja työntekijät saavat vastauksia heille tärkeisiin kysymyksiin muutoksista. Viestinnän tavoitteena yksilötasolla on saada työntekijät ymmärtämään miten muutos tulee vaikuttamaan heidän omaan työntekoonsa ja tavoitteena on myös varmistaa, että työntekijät ymmärtävät miksi organisaatiomuutos on tarpeellinen yrityksen tulevaisuuden kannalta. Osallistumisen kannalta yksilötasolla pyritään siihen, että työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa heidän rooleihinsa organisaatiossa myös tulevaisuudessa. Onnistuneen organisaatiomuutoksen osalta on hyvä antaa työntekijöiden osallistua päätöksentekoon, varsinkin niiden päätösten osalta, jotka tulevat vaikuttamaan heidän omiin työtehtäviin. Työntekijän tukemisella yksilötasolla pyritään vahvistamaan työntekijän omaa tilannetta ja tavoitteena on saada työntekijä pohtimaan omaa osaamistaan ja sen kehittämistä. Osaamisen kartoittamisella autetaan työntekijää löytämään omat kehityskohteensa, joihin voidaan esimerkiksi koulutusmahdollisuuksilla vaikuttaa. (Työterveyslaitos 2011.)

Viestinnän tulee toimia organisaatiomuutoksen tilanteessa myös ryhmätasolla, jotta muutoksen yhteiset tavoitteet ja päämäärät voitaisiin saavuttaa. Ryhmätasolla tärkeää on, että ryhmä keskustelee tulevasta muutoksesta mahdollisimman paljon ja hyvässä yhteishengessä. Keskustelua pitäisi pyrkiä ohjaamaan muutoksen positiivisiin vaikutuksiin ja ryhmätasolla olisi hyvä luoda omat pelisäännöt organisaatiomuutoksen keskustelujen suhteen. Pelkän keskustelun lisäksi ryhmän tulisi saada myös osallistua päätöksiin ja siihen, kuinka ryhmän osaamista tulee kehittää organisaatiomuutoksen onnistumisen saavuttamiseksi. Ryhmiä voidaan tukea monilla eri tavoilla organisaatiomuutoksessa. Muutoksen tärkeimpiä siirtymävaiheita ja niissä onnistumisia tulee juhlistaa, jotta ryhmä tuntee olevansa osa kokonaisuutta ja tärkeä pala tulevaisuutta. Ryhmien yhteistyötä täytyy myös tukea ja kehittää jatkuvasti ja saada ryhmän jäsenet toimimaan yhteisen päämäärän eteen. Ryhmien toiminnassa on hyvä ottaa huomioon myös mahdolliset riskitekijät, ja riskien arviointi tulee suorittaa ryhmässä säännöllisesti. Riskien arvioinnin avulla pystytään seuraamaan myös hyvinvoinnin kehittymistä ryhmätasolla. (Työterveyslaitos 2011.)

Johtotasolla viestinnän merkitystä ei voi liikaa korostaa. Työntekijät ottavat useimmiten yhteyttä johtotasoon selvittääkseen avoimia ja mieltä askarruttavia kysymyksiä organisaatiomuutokseen liittyen. Johtotason on osattava antaa riittävästi laadukkaita vastauksia työntekijöiden kysymyksiin, jotta työntekijät eivät ala itseksensä asioita liikaa miettimään. Johtotason tulisi myös pystyä kertomaan näitä askarruttavia asioita yhteisissä palavereissa ja toistaa informaation kannalta tärkeitä asioita useaan kertaan. Johtotason osalta osallistuminen päätöksentekoon on hyvin ilmeistä. Tästä syystä on yrityksen kannalta tärkeää, että työkuormitus ei kuitenkaan kasva liian suureksi. Johtotason tulee saada tukea ylemmältä johdolta, joten roolien määrittämisellä organisaatiomuutoksessa on tärkeä asema. Päätösten teko ei voi kaatua pelkästään yhden henkilön kohdalle, vaan sitä tulee pystyä jakamaan useammalle vastuuhenkilölle. Tärkeintä on kuitenkin, ettei esimies ala välttelemään vastuutaan ja menetä näin ollen luottamusta työntekijöiden mielestä. Johtotasokin voi tarvita tukea negatiivisista uutisista kertoessa, esimerkiksi irtisanomisista ilmoittaessaan. Tilanne ei ole johtajallekaan helppo ja mieluinen, kun työyhteisössä tehtävät muutokset tulevat jatkossa mahdollisesti vaikuttamaan myös hänen työtehtäviinsä. Johtajan tulee pystyä tällaisessa tilanteessa rauhoittamaan työntekijöitä ja samalla pystyttävä pitämään johtajan rooli tulevaisuutta ajatellen. (Työterveyslaitos 2011.)

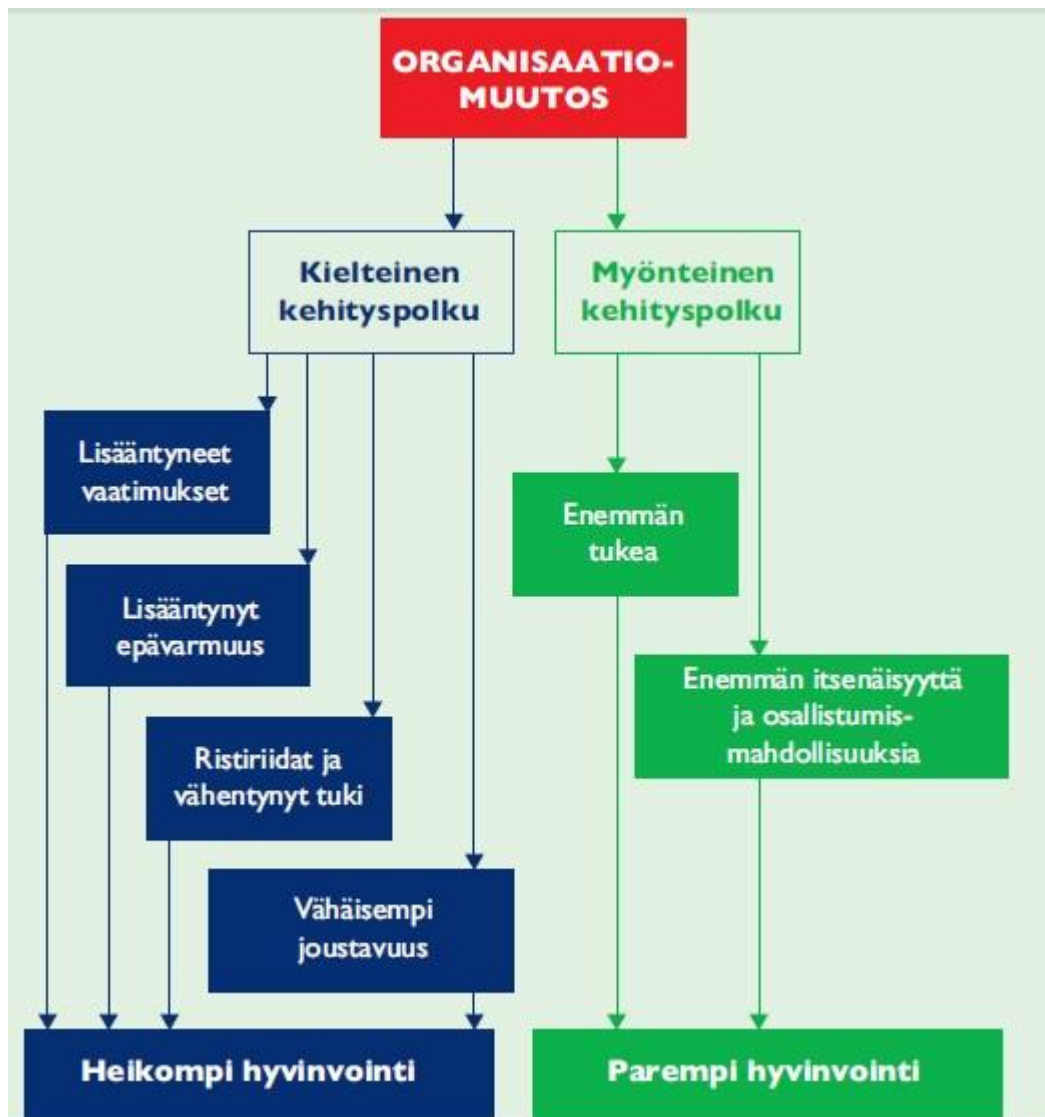
Koko organisaation tasolla tärkeimpänä asiana viestinnän suhteen on yleisen viestintäsuunnitelman kehittäminen ja seuraaminen. Viestintäsuunnitelma muodostuu toimintatapojen ja sisällön määrittämisestä. Toimintatapojen osalta viestintäsuunnitelma kertoo pääasiassa sen, kuka tiedottaa organisaatiomuutoksesta, miten, milloin ja kuinka viestinnän kulkeminen kahteen suuntaan varmistetaan. Viestintäsuunnitelman sisällön tulisi vastata varsinkin kahteen tärkeimpään kysymykseen, miksi organisaatiomuutos toteutetaan ja mihin organisaatiomuutoksen avulla pyritään. Näihin kysymyksiin esimiesten on pystyttävä antamaan vastauksia työntekijöille ja organisaatiomuutos olisi hyvä esitellä mielenkiintoisena ja uusia mahdollisuuksia antavana muutoksena. Organisaatiomuutoksen tulevaisuuden odotuksia ei kuitenkaan saa liioitella, vaan niistä tulee kertoa realistisesti. Organisaatiotasolla tärkeimpiä osallistumisen kohtia ovat riittävän ajoissa tehdyt suunnitelmat ja riskien arviointi. Hyvällä suunnitelmalla ja sen jatkuvalla seurannalla organisaation työntekijöiden hyvinvointia voidaan parantaa jo ennen organisaatiomuutoksien toteuttamista. Organisaatiotasolla tärkein tuki koko organisaatiolle tulee yrityksen henkilöstöhallinnon käytäntöjen kautta. Muutosprosessiin tulee valmistautua ja työntekijöiden tukeminen varsinkin muutostilanteissa on erityisen tärkeää. (Työterveyslaitos 2011.)

3.1.2 Organisaatiomuutoksen vaikutukset hyvinvointiin

Organisaatiomuutoksilla on omat vaikutuksensa työntekijöiden hyvinvointiin liittyen, useimmiten vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin nähdään negatiivisessa valossa.

Organisaatiomuutosten vaikutuksia on tutkittu monipuolisesti ja useat tutkimukset ovat osoittaneet työtyytyväisyyden ja hyvinvoinnin tason laskeneen monissa organisaatiomuutoksissa. Organisaatiomuutoksilla on kielteisiä vaikutuksia myös työntekijöiden terveyteen heikentävästi ja muutokset usein muuttavat työntekijöiden asennetta. Varsinkin irtisanomisia sisältävät organisaatiomuutokset vaikuttavat sekä fyysiseen, että henkiseen hyvinvointiin. Suuret muutokset voivat vaikuttaa myös sairauspoissaolojen määrään, joilla on yrityksen toiminnan kannalta pitkäaikaisia vaikutuksia. Työntekijän ei voida myöskään sanoa tottuvan organisaatiomuutoksiin, vaikka olisi ollut vastaavanlaisessa muutostilanteessa aikaisemmin. Asioiden muuttumisen seurauksena työntekijöiden joustavuus ja muutosvalmius vähenee, joka johtaa heikentyneeseen hyvinvointiin. Yhtenä hyvinvointiin vaikuttavana suurena tekijänä organisaatiomuutoksessa on työntekijän saaman tuen määrä. Jos esimieheltä tai muilta työntekijöiltä saatu tuki vähentyy, aiheuttaa se hyvinvoinnin heikentymistä. Jos taas tuen määrä kasvaa muutoksen myötä, voi sillä olla positiivisia vaikutuksia hyvinvoinnin kannalta. (Työterveyslaitos 2011.)

Neljän eurooppalaisen tutkimuslaitoksen teettämän PSYRES-hankkeen (Psychological health and well-being in restructuring: key effects and mechanisms) perusteella organisaatiomuutosten vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin eivät ole kuitenkaan aina negatiivisia. Positiiviset vaikutukset lähtevät usein juuri saadun tuen määrän kasvamisesta. Kasvanut tuen määrä saa työntekijässä heräämään tunteen, että hänestä oikeasti välitetään ja hänestä halutaan pitää huolta. Toinen tärkeä tekijä, jolla voidaan muutostilanteessa parantaa työntekijän hyvinvointia, on osallistumismahdollisuuksien lisääntyminen. Työntekijän päästessä oikeasti vaikuttamaan yrityksen toimintaan entistä enemmän, tuntee hän työnsä arvokkuuden nousevan ja samalla hyvinvointi kasvaa. Työntekijä tarvitsee myös enemmän itsenäisyyttä muutostilanteessa, jotta hyvinvointi kasvaisi. (Kuva 3.) Yleisesti ottaen hyvinvoinnin taso paranee, jos työntekijä kokee muutostilanteen vaikuttavan positiivisesti sekä yrityksen, että hänen omiin työtehtäviin nähden. (Työterveyslaitos 2011.)



Kuva 3: Organisaatiomuutoksen vaikutukset hyvinvointiin (Työterveyslaitos 2011.)

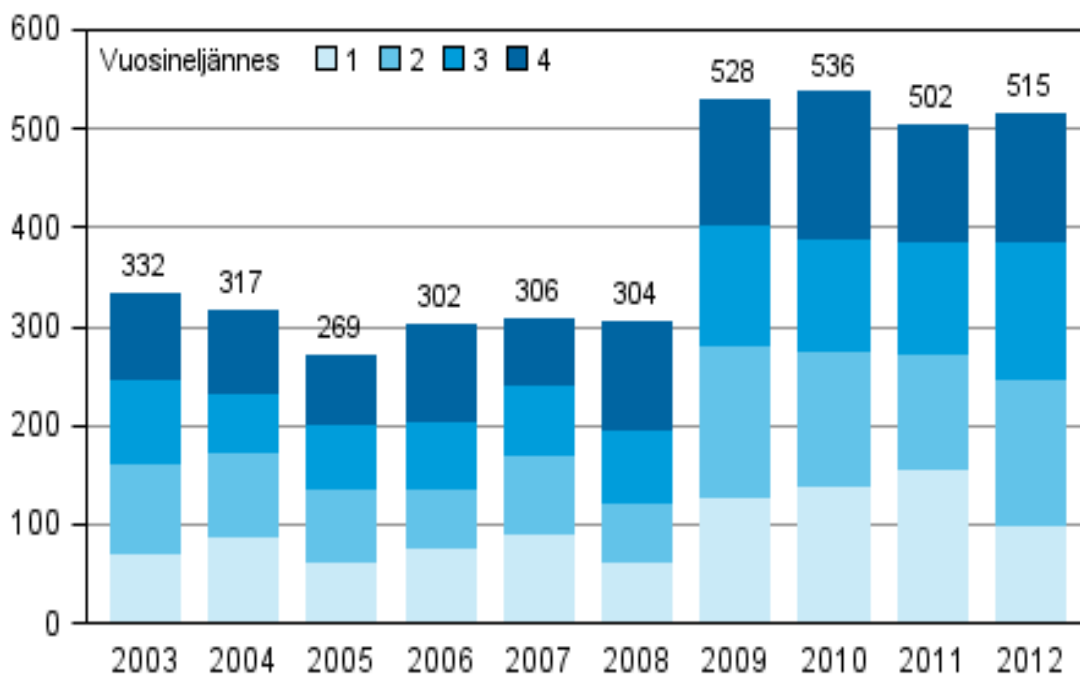
Organisaatiomuutoksella ja sen onnistuneilla toimenpiteillä on mahdollista parantaa työntekijän hyvinvointia monipuolisesti. Onnistuneet muutokset vähentävät työntekijän epävarmuutta työn suhteen ja varmistavat vaatimusten pysymisen riittävällä tasolla. Onnistuneesti toteutetut muutokset voivat parantaa organisaation yleistä ilmapiiriä ja yhteistoimintaa. Tärkeää työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta on, että työntekijät ymmärtävät muutoksen tarpeet ja tavoitteet. Onnistuneet muutokset myös kehittävät työntekijän henkilökohtaisia voimavaroja ja ovat tuottavia niin yritykselle, kuin työntekijälle. Kaikkein tärkeintä on kuitenkin suunnitella organisaatiomuutos huolellisesti ja seurata muutoksen toteutusta jatkuvasti. Organisaatiomuutoksen avulla työntekijän hyvinvointi voi parantua, mutta täytyy muistaa edetä riittävän rauhallisesti tavoitteiden saavuttamiseksi. (Työterveyslaitos 2011.)

3.2 Yrityssaneeraus

Yrityssaneeraus voidaan laskea yhdeksi suureksi organisaatiomuutokseksi. Yrityssaneerauksella on suoria vaikutuksia yrityksen työntekijöiden työtehtäviin. Yrityssaneerauksesta on säädetty erillinen yritysaneerauslaki. Yrityssaneerauslaki on luotu ylivelkaantuneelle, mutta silti elinkelpoiselle yritykselle konkurssin välttämiseksi. Yrityssaneerauslaki on tullut voimaan vuonna 1993 ja saneerausmenettelyn aloittamisesta määrää tuomioistuin.

Yrityssaneerausmenettelyllä määrätään toimenpiteistä ja järjestelyistä velallisen velkojen ja varallisuuden suhteen. (Leppiniemi 2005, 228-229.)

Tilastokeskuksen mukaan yritysaneeraushakemusten määrä on ollut lähivuosina kovassa kasvussa. Suurin saneeraushakemusten määrä on edelleen vuodelta 1993, jolloin laki yritysaneerauksista tuli voimaan. Vuonna 1993 saneeraushakemuksia tuli yhteensä 572 kappaletta, jonka jälkeen vuosittaisten saneeraushakemusten määrä laski vuosi vuodelta vuoteen 1998 asti. Sen jälkeen hakemuksia on ollut keskimäärin noin 300 vuodessa. Koko vuoden mittakaavassa tarkasteltuna yritysaneeraushakemusten määrä on viimeisen neljän vuoden aikana pysynyt melko samassa eli noin 500 hakemusta vuodessa. (Kuva 4.) Vuoden 2013 lukema tulee olemaan alkuvuoden laskelmien mukaan vähintään samalla tasolla, kuin vuonna 2012. (Tilastokeskus 2013.)



Kuva 4: Yrityssaneeraushakemukset 2003 - 2012 (Tilastokeskus 2013.)

Saneerausmenettelyn piiriin kuuluvat ylivelkaantuneen yrityksen kaikki velkojat, myös vakuusvelat. Vakuusvelat ovat kuitenkin eriarvoisessa asemassa yrityssaneerauslain mukaan. Vakuusvelkoja ei voida leikata saneerausmenettelyn avulla, vaan niitä käsitellään täysarvoisina velkoina loppuun asti. Saneerausmenettelyn lähtökohtana on taloudellisissa vaikeuksissa olevan yrityksen toiminnan tervehdyttäminen. Toiminnan jatkolle on oltava kunnolliset perusteet, jotka tukevat yrityksen saneerausmenettelyn aloittamista. Konkurssin sijaan yrityssaneerausmenettelyllä lähes poikkeuksetta elinkelpoisen yrityksen jatkamisarvo on huomattavasti suurempi kuin rahaksimuuttoarvo konkurssitilanteessa. Saneerausmenettelyssä velkojat päättävät saneerausohjelman sisällön ja saneerausmenettelyn ohjelmaehdotuksen hyväksymisestä. Saneerausmenettelyn kohteena voivat olla yksityinen elinkeinonharjoittaja, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, osakeyhtiö, osuuskunta, asunto-osakeyhtiö tai taloudellista toimintaa harjoittava yhdistys. (Pinomaa 2009, 13-16.)

3.2.1 Saneerausmenettelyyn hakeutuminen

Osakeyhtiön kohdalla päätöksen saneerausmenettelyyn hakeutumisesta tekee normaalisti yhtiökokous. Osakeyhtiössä hallitus voi kuitenkin tehdä myös hakemuksen jos hakemuksen jättäminen on erityisen kiireellistä. Hallituksen tulee tässä tapauksessa kutsua kuitenkin yhtiökokous koolle hyväksymään päätös yrityssaneerausmenettelyyn hakeutumiselle. Hakemuksen jättämiseen voivat osallistua myös velkojat. Hakemuksen tultua vireille, väliaikais määräykset asettavat menettelyyn hakevan yrityksen maksu- ja vakuudenasettamiskieltoon, perintäkieltoon ja täytäntöönpanotoimenpiteiden kieltoon. Yrityksen maksuliikenne pysähtyy siis saman tien ja kertynyttä velkaa ei saa enää maksaa. Väli-toimenpiteinä hakemuksen tultua vireille hakemus annetaan tiedoksi velkojille lausumapyynnön kanssa. Lausumapyyntö koskee velallisen mahdollista puoltamista saneerausmenettelyn aloittamiseksi. Tässä vaiheessa myös lähtee ilmoitus yleiseen oikeuspaikkaan koskien saneeraushakemusta. (Pinomaa 2009, 15.)

3.2.2 Saneerausmenettelyn aloittaminen

Menettelyn aloittamisesta päätöksen tekee tuomioistuin, jonka päätös perustuu saneerausmenettelyhakemuksessa esitettyihin tietoihin yrityksen nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä, jotka kertovat onko yrityksellä mahdollisuuksia toimia elinkelpoisesti. Menettelyn aloittamisen jälkeen saneeraukselle määrätään selvittäjä tuomioistuimen toimesta. Selvittäjän asema saneerausmenettelyssä on hyvin keskeinen. Selvittäjä toimii velkojien edun valvojana ja saneerausmenettelyn toteuttajana. Selvittäjän tärkein tehtävä on laatia ohjelmaehdotus, joka tukee saneerausmenettelyä. Selvittäjä toimii siis velallisen ja velkojan välissä puolueettomana toimijana. Selvittäjän tehtävänä on myös tehdä erilaisia

selvitystehtäviä ja osallistua velallisen yrityksen toimintaa koskeviin merkittäviin päätöksiin, joilla on merkitystä joko taloudellisesti ja liiketoiminnallisesti yrityksen tulevaisuuteen. Esimerkkinä tällaisista päätöksistä ovat henkilökunnan lomauttaminen tai uusien työntekijöiden palkkaaminen. Karkeasti muotoiltuna selvittäjän tehtävät voivat olla lakimääräisiä, tuomioistuimen määrättäviä tai harkinnanvaraisia. (Pinomaa 2009, 66-70.)

Saneerausmenettelyn alettua, selvittäjän velvollisuutena on antaa aloittamispäätös tiedoksi velkojille. Selvittäjän oikeuksista velallisyrikykseen vaikuttaa eniten hänen oikeus palkkioon ja kustannusten korvaamiseen. Etenkin pitkäaikaisen saneerausmenettelyn aikana nämä kulut voivat olla hyvinkin suuria jos työtunteja kertyy paljon. Selvittäjän kohtuullisena tuntipalkkiona on pidetty useampaa sataa euroa. Selvittäjällä on myös oikeus päästä velallisyrikyksen tiloihin ja tutustua tarvittaviin asiakirjoihin jos hän näkee tämän tarpeellisena ja menettelyyn vaikuttavana asiana. (Laitinen & Laitinen 2004, 62-65.) Mahdollisissa lisäselvitystä vaativissa asioissa selvittäjä voi vaatia erityistilintarkastusta, jossa selvitetään perusteellisesti yrityksen toimia ennen saneeraushakemuksen jättämistä ja taloudellisia realiteetteja saneerausmenettelyn toteuttamiseksi. Erityistilintarkastuksen tekee selvittäjän tavoin puolueeton taho, jolla ei ennestään ole mitään siteitä velallisyrikykseen ja sen toimintaan. (Pinomaa 2009, 77-80.)

Saneerausmenettelyn aloittamispäätöksen yhteydessä asetetaan määräpäivä, jolloin velkojien on kirjallisesti ilmoitettava selvittäjälle jos velallisen ilmoittaman velkojaluettelon mukainen saatava poikkeaa oikeasta saatavan määrästä. Lisäksi tuomioistuin asettaa määräpäivän, jolloin saneerauksen selvittäjän ehdotus saneerausohjelmaksi on oltava valmis, sekä määräpäivän, johon mennessä selvittäjän on laadittava selvitys velallisen veloista, varoista ja velallisen taloudelliseen asemaan ja kehitykseen vaikuttavista asioista. (Pinomaa 2009, 56-79.)

3.2.3 Saneerausohjelma

Seuraavana vuorossa on selvittäjän laatima saneerausohjelma, jonka hän toimittaa asetetun määräajan puitteissa tuomioistuimeen. Selvittäjä laatii ehdotuksen yhteistyössä asianosaisten kanssa, eli velallisen, velkojatoimikunnan ja velkojien kanssa. Normaalisti määräaika on maksimissaan neljä kuukautta, jollei ole perusteltuja syitä määräajan pidennykselle. Ohjelman ensimmäisestä osasta eli selvitysosasta käy ilmi velallisen yrityksen taloudellinen asema ja muut saneeraukseen vaikuttavat tekijät. Ensimmäistä osaa kutsutaan myös taloudelliseksi perusselvitykseksi. Saneerausohjelman toinen osa kertoo toimenpiteistä ja järjestelyistä, joista käyvät ilmi määräykset velallisen ja velkojien asemaan liittyen, sekä toiminnan jatkamiseen, muuttamiseen tai lopettamiseen tähtäävistä järjestelyistä ja

toimenpiteistä. Ohjelma lisäksi jakaa velkojat ryhmiin ja kertoo mahdollisista äänivallattomista velkojista. (Pinomaa 2009, 147-150.)

Saneerausohjelmasta tulee käydä ilmi tarkoin yrityksen taloudellinen tilanne, joka kertoo saneeraukseen johtaneista syistä ja talouden kehityksestä. Ohjelmassa tulee olla eriteltyinä saneerausmenettelyn alkamisen jälkeisen toiminnan kehitys ja taloudelliset luvut sekä mahdolliset muutokset liiketoiminnassa menettelyn aloittamisen jälkeen. Ohjelmaan on sisällytettävä myös velallisen toimintaan kohdistuneiden tarkastusten tulokset, havainnot ja mahdolliset epäilyt. Ohjelma kertoo edellytyksistä velkojen maksamiseen saneerauksen avulla saavutettavissa tai mikä olisi vastaavasti vaikutus mahdollisella konkurssiin asettamisella velkojien asemaan. Selvittäjä kertoo saneerausohjelmassa, onko velallinen toiminut yhteistyössä ja myötävaikuttanut selvittäjän työhön. (Pinomaa 2009, 148-149.)

Saneerausohjelmassa yksilöidään perustellusti toimenpiteet ja järjestelyt, kuinka velallisen toiminta on mahdollista tervehtyä. Ohjelmassa eritellään missä laajuudessa velallisen yrityksen toimintaa on tarkoitus jatkaa ja tehdäänkö esimerkiksi henkilöstöjärjestelyjä toiminnan tervehtyttämiseksi. Ohjelmassa määrätään saneerausvelkoja koskevat toteutettavat velkajärjestelyt. Velkajärjestelyjen eri keinoja ovat yleisesti velkojen maksuaikataulujen muutokset ja velkamäärän alentaminen sovituilla prosentilla, vakuusvelkaa ei kuitenkaan voida alentaa vaan se tulee joka tapauksessa suorittaa täysimääräisenä mahdollisen uuden aikataulun puitteissa. Lisäksi velkajärjestelyillä voidaan määrätä, että maksusuoritukset on luettava ensisijaisesti velan pääomaksi ja sen jälkeen luottokustannusten lyhennykseksi tai voidaan alentaa maksuvelvollisuutta jäljellä olevaan luottoaikaan kohdistuvien luottokustannusten osalta. Saneerausohjelmasta käy ilmi ohjelman rahoittaminen ja sen perusteet, sekä selvittäjän asema ohjelman toteutumisen seuraamisesta. (Laakso & Laitinen 2010, 183-191.)

3.2.4 Ohjelmaehdotuksen hyväksyminen

Ohjelmaehdotuksen laatimisen jälkeen selvittäjä toimittaa sen määräaikaan mennessä tuomioistuimelle ja antaa tiedoksiannon ohjelmaehdotuksesta asianosaisille. Asianosaiset ovat velvollisia antamaan määräaikaan mennessä kirjallisen lausuman ohjelmaehdotuksen hyväksymisestä tai hylkäämisestä. Jos lausuma tulee tuomioistuimen määräämän määräajan jälkeen, ei lausumaa oteta huomioon. Tavallisesti ohjelmaehdotuksen vahvistamiseksi käytetään enemmistövahvistamista. Saneerausohjelman vahvistamiseksi ovat edellytykset jos hyväksyntä tulee enemmistön osalta eri velkojaryhmistä eli yli puolet jokaisesta velkojaryhmästä puoltavat saneerausohjelmaehdotusta ja sen toteuttamista. Velkojaryhmät voidaan jaotella neljään eri ryhmään, joista tärkeimpänä ovat vakuusvelkojat. Toisena ryhmänä ovat velkojat, joilla on yrityskiinnitys vakuutena. Kolmantena ryhmänä ovat niin

sanotut normaalit velkojat ja neljäntenä velkojat, joiden velat ovat maksunsaantijärjestyksen mukaan viimeiseksi suoritettavia. Esimerkiksi pääomalainat kuuluvat tähän neljanteen ryhmään. Kun saneerausohjelmaehdotus on hyväksytty tuomioistuimen toimesta, saneerausmenettely lakkaa ja ohjelma pannaan täytäntöön ohjelmassa esitettyjen määräysten mukaisesti. (Pinomaa 2009, 155-166, 179.)

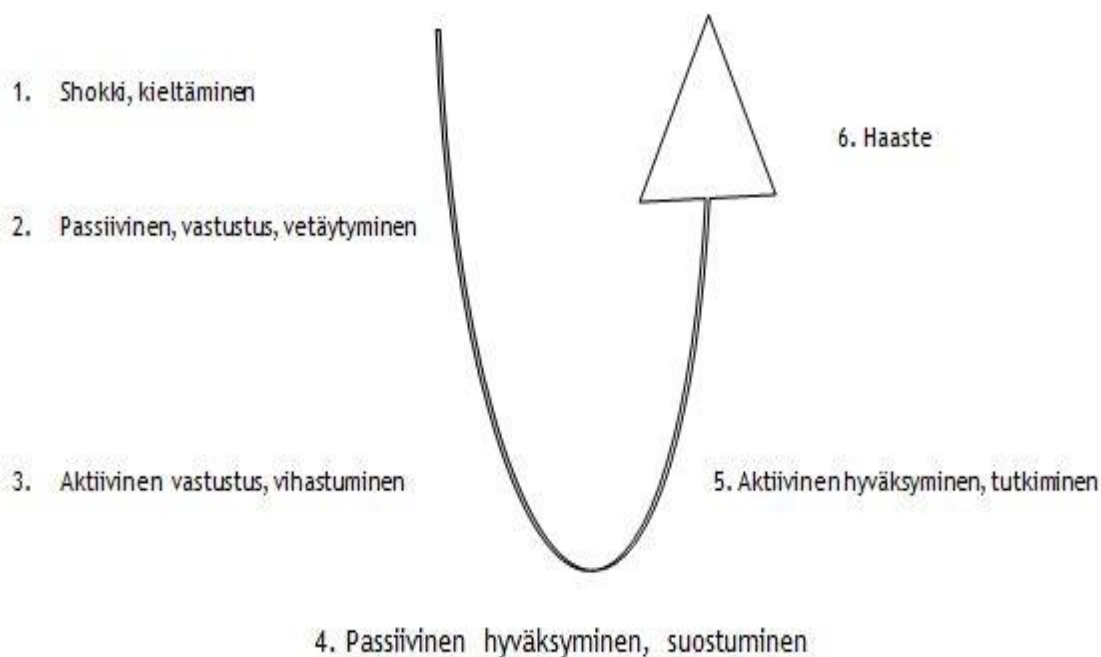
3.2.5 Yrityssaneerauksen ja saneerauksen sivuvaikutukset

Toimintaympäristön muutoksilla ei aina saavuteta pelkästään positiivisia tuloksia työyhteisön jäsenissä. Tutkimustulokset kertovat, että saneerauksella harvoin saavutetaan positiivisia tuloksia myöskään taloudellisesti. Yrityssaneerauksen yhteyteen liittyy usein myös henkilöstön saneerausta, jolla pyritään hakemaan kustannussäästöjä. Varsinkin huonosti toteutettu saneeraus vaikuttaa negatiivisesti yrityksen tulokseen ja työntekijöiden työssä viihtymiseen. Useasti saneeraus päätös aiheuttaa ristiriitaisia tunteita työyhteisössä ja vaihtuvuus työntekijöiden osalta voi olla hyvinkin suurta. Erilaiset henkilöstöjärjestelyt saattavat saneerausvaiheessa aiheuttaa ylimääräisiä irtisanomisia ja näin ollen myös jäävien työntekijöiden sitoutuneisuus on koetuksella. Osa jäävistä työntekijöistä kokee olonsa turvattomaksi ja he alkavat mahdollisesti kartoittaa muita työllistymismahdollisuuksia vakavaraisemmassa yrityksessä. Tilanne saa aikaan negatiivisia muutoksia viestinnän suhteen ja tiedonkulku yrityksen sisällä rajoittuu. Yrityksen johto usein tällaisessa tilanteessa joutuu tekemään nopeitakin päätöksiä esimerkiksi toteutettavan strategian suhteen. (Ranki 2001, 113-114.)

Yrityssaneerauksen johdosta tehtävä saneeraus työntekijöiden suhteen mielletään henkilöstön kohdalta usein suurena stressitekijä. Työyhteisöä tulisi tukea ja näin ollen mahdollistaa heidän tuottavuus yritykselle. Tällaisessa tilanteessa työntekijät alkavat luoda omia selviytymisstrategioita, jotka voivat olla esimerkiksi itsetunnon tai ammattitilpeyden vahvistamiseen liittyviä strategioita tai vastaavasti oman työpaikan turvaamiseen tavoitteleva strategia. Oman työpaikan turvaamiseksi työntekijä muuttuu huomattavasti ja alkaa pedata vain omaa työpaikkaa esimerkiksi tuoden ilmi omaa kiireellisyyttä ja tarpeellisuutta yrityksen toiminnassa. Tämä johtaa huomattavaan tehojen laskemiseen, jonka seurauksena häviöinä tilanteesta poistuvat lopulta niin työnantaja, kuin itse työntekijäkin. Saneeraustilanteessa yksilöt toimivat erilaisilla stressin kasvaessa. Osa voi kokea pelkoa ja ahdistusta, joka heijastaa ryhmätyöskentelyn tehokkuuden laskuun ja vallitsevan tilanteen syntipukkien leimaamiseen sekä kilpailun lisääntymiseen työyhteisön jäsenten välillä. Usein näitä muutoksia työntekijä ei näe tai ei halua nähdä itsessään. Tästä syystä yrityksen tulisi käydä vallitsevaa tilannetta avoimesti läpi työyhteisön sisällä, jotta pelko ja ahdistus eivät lisääntyisi liikaa. Vaikutuksia saneerauksella kuitenkin joka tapauksessa on, mutta hyvällä suunnitelmalla näitä haittatekijöitä on mahdollista karsia. (Ranki 2001, 116-121.)

Yrityssaneerauksen ja työyhteisön saneerauksen välillä on selvästi paljon yhteisiä tekijöitä. Jos valmistelemaa suunnitelmaa ei ole tehty huolella ja realistisesti, nousevat haittatekijät ensimmäisenä esiin. Hataralla pohjalla ollaan varsinkin työyhteisön saneerauksessa jos keskitytään pelkästään kustannusten säästämiseen, eikä tulojen kasvattamiseen. Yrityssaneeraushakemus voi olla se viimeinen keino, jolla yrityksen toimintaa pyritään jatkamaan. Tosiasiassa velkataakka on voinut kertyä niin suureksi, ettei sen hoitamiseksi ole realistisia mahdollisuuksia velkojen leikkaamisesta ja uudesta maksuaikataulusta huolimatta. Päätös yritysjärjestelyistä tulisi velkaantuneessa yrityksessä tehdä jo hyvissä ajoin ja huolellisesti suunniteltuna. Työyhteisön saneeraus ja uusien ihmisten palkkaaminen tehdään liian usein ainoastaan pakon sanelemana nopealla aikataululla. Yrityssaneerauksissa vaihtuvuus työntekijöiden suhteen voi olla todella rajua ja ilman suunnitelmaa yrityksen johto joutuu pakosti tekemään nopeita ratkaisuja uusien ihmisten palkkaamiseksi. Vanhat ja hyvin työyhteisössä pärjänneet työntekijät vievät poistuessaan suuren määrän niin sanottua hiljaista tietoa ja uudet työntekijät monesti joutuvat selvittämään perusteellisesti helppoja asioita ja näin ollen työtehokkuus ja tuottavuus kärsivät. Usein saneeraustilanteessa hyviä ja tuottavia henkilöitä joutuu lähtemään, jolla voi olla merkittäviäkin seurauksia yrityksen tulevaisuuteen nähden. Jatkuva muutos on tullut kuitenkin entistä vahvemmin lähivuosina yritysten toimintaan ja se aiheuttaa työyhteisössä kireyttä ja stressitekijät lisääntyvät. Henkilöstö voi joutua yrityssaneeraustilanteessa vastaanottamaan huonoa palautetta ja paineita eri tekijöiltä. Yhtiön maine on huonontunut, lehdistä mahdollisesti kirjoitellaan yrityksen taloudellisesta kurjuudesta ja kilpailijat automaattisesti lyövät lisää paineita levittämällä saamiaan tietoja, usein liioitellen. Sidosryhmistä myös toimittajien reaktiot huhuihin ja vallitsevaan tilanteeseen voivat olla hyvinkin ratkaisevia tekijöitä, jotka myös lisäävät työntekijöiden epävarmuutta myös omasta työpaikastaan ja yrityksen tulevaisuudesta. (Ranki 2001, 128-131.)

Myös irtisanottuja työntekijöitä tulee tukea, jotta he eivät jää yksin miettimään kysymystä miksi juuri me. Irtisanotun henkilön tunnereaktiot muuttuvat nopeassa tahdissa (kuva 7.). Ensimmäisenä tunteena irtisanomisesta tulee shokki ja asian kieltäminen. Sen jälkeen uutista vastustetaan ja tapahtuu vetäytymistä ja passivoitumista, joka muuttuu aktiiviseksi vastustamiseksi ja vihaisuuden lisääntymiseen. Vihastumisen jälkeen irtisanominen hyväksytään passiivisesti, joka muuttuu aktiiviseksi hyväksymiseksi ja oman tilanteen tarkempaan tutkintaan. Lopulta tilanne nähdään haasteena ja mahdollisuutena uuteen alkuun. Tunnereaktioiden muutosnopeudet ovat hyvin henkilökohtaisia ja eri vaiheiden käsittelyyn voi toisilla mennä hyvinkin kauan, ennen kuin vallitseva tilanne on hyväksytty ja nähdään uusia mahdollisuuksia. Osalle tällaisesta itsensä tutkimisesta voi olla jopa hyötyä ja ihmisestä tulee vahvempi. (Ranki 2001, 89-93.)



Kuva 5: Tunnereaktiot irtisanomistilanteessa (Ranki 2001, 90.)

Onnistuneen työyhteisön saneeraus on kuitenkin mahdollista ja menestystarinoita on mahdollista saavuttaa. Keskeisiä tekijöitä onnistuneelle työyhteisön saneeraukselle ovat kestävät perusteet saneeraustoiminnalle ja keskittyminen toiminnan yleiseen parantamiseen, eikä pelkästään kustannussäästöihin. Huolellisesti suunniteltu saneeraus on tehtävä yhteistyössä esimiesten kanssa, joilla on usein paras tietotaito suunnitella tulevaisuuden askelmerkkejä ja pelisääntöjä. Suunnitelman tulee olla perusteltu ja siinä tulee käydä ilmi, kuinka tulevaisuudessa aiotaan menestyä. Onnistuneen saneerauksen kulmakiviä ovat myös viestinnän rehellisyys ja siitä huolehtiminen. Valitun strategian noudattamiseksi tarvitaan keskustelua yrityksen johdon ja työntekijöiden välillä, jotta päämäärät olisivat kaikilla kirkkaina mielessä. Tällöin saneeraus voi olla positiivinen tekijä, jonka ansiosta työntekijät tarttuvat ja sitoutuvat haasteisiin ja mahdollisuuksiin ja voivat näin ollen tuottaa lisäarvoa yritykselle. (Ranki 2001, 159-165.)

3.3 Hyvinvointi

Hyvinvoinnin voi jakaa karkeasti kolmeen osa-alueeseen, henkiseen, fyysiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin, jotka kaikki vaikuttavat myös työhyvinvointiin. Hyvinvointiin liittyy myös kyky nähdä oma ja muiden tulevaisuus positiivisessa valossa. Hyvinvointi on käsitteenä todella laaja ja tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Jotkut mieltävät hyvinvoinniksi hyvän toimeentulon

ja jotkut taas hyvän terveyden ja yleisesti hyvän elämänlaadun. Yleisesti ajatellen hyvinvoinnin perustan luovat työ, toimeentulo, terveys, toimintakykyisyys, turvallisuus sekä vahva sosiaalinen verkosto. Hyvinvointi ilmenee tyytyväisyytenä elämään, onnellisuutena ja mahdollisuutena toteuttaa ja kehittää itseään.

3.3.1 Henkinen hyvinvointi

Henkinen hyvinvointi on kokonaisvaltainen kokemus. Henkiseen hyvinvointiin kuuluu käsitteet tyytyväisyys elämään ja työhön, myönteinen perusasenne ja aktiivisuus ja oman itsensä hyväksyminen. Henkisen hyvinvoinnin tärkeä perusta on työ, joka vastaa työntekijän tavoitteita ja ammatillisia kykyjä. Tyytyväinen työntekijä on motivoitunut ja sitoutunut. (Työterveyslaitos 2013.) Henkinen hyvinvointi vaihtelee ihmisellä melko paljon jopa päivittäin. Monesti erilaiset elämäntilanteet vaihtelevat niin paljon, että se vaikuttaa suuresti ja nopeasti myös ihmisen henkiseen hyvinvointiin. Henkisen hyvinvoinnin perustan muodostavat itsensä tunteminen ja itsensä arvostaminen. Myös lepo, ravinto ja liikunta vaikuttavat henkiseen jaksamiseen siinä missä fyysiseenkin hyvinvointiin. Välillä ihmisen onkin hyvä pysähtyä tutkimaan itseään ja omaa elämäntilannettaan. Tällöin oppii tietämään ne osat alueet, joista saa lisää virtaa elämiseen ja oppii näin ollen tietämään omat voimavarojensa lähteet. Henkinen hyvinvointi paranee, kun oppii tunnistamaan mahdolliset stressin ja uupumuksen oireet hyvissä ajoin. Henkistä hyvinvointia tukevia asioita on todella paljon. Tärkeimpiä näistä ovat varmasti itsensä arvostaminen ja kyky sekä halu oppia uutta. Henkisen hyvinvoinnin kannalta tärkeää on myös omata mielekäs työ, jossa viihtyy oikeasti ja kokee itsensä tärkeäksi. On myös tärkeää osata puhua mieltä painavista asioista ja kyetä selvittämään järkevästi mahdolliset ristiriidat, joita elämässä aina tulee eteen. Riittävä taloudellinen toimeentulo ja turvallinen asuinympäristö ovat myös henkiseen hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2007.)

Työyhteisön ja työyhteisön jäsenten henkiseen hyvinvointiin vaikuttavat suuresti heidän kokemuksensa oman työn mielekkyydestä. Henkisesti hyvinvoiva työntekijä kokee haluavansa tehdä työtä ja hän kokee hallitsevansa omat työtehtävät. Työntekijän tulee myös kokea työ riittävän haastavana ja työssä tulee olla mahdollisuuksia kehittyä ja oppia uutta. Henkiseen hyvinvointiin vaikuttavat myös työntekijän työympäristö ja yhteistyö muiden työntekijöiden kanssa. Työympäristön tulee tukea työn tekemistä ja työntekijän mielekkyyttä. Esimerkiksi tilat, koneet ja laitteet ovat näitä työympäristön perusasioita, joiden tulee olla kunnossa. Lisäksi työntekijä tarvitsee riittävää kannustusta työkavereiltaan ja yhteistyön sujuvuudella on suuri merkitys työntekijän henkiseen hyvinvointiin. Henkisesti hyvinvoiva työntekijä kokee olevansa tärkeä osa organisaatiota ja hän kokee työnsä merkitykselliseksi osaksi kokonaisuutta. Työntekijän tulee saada osallistua omien työolojensa ja oman työn määrään ja sisältöön

kehittämiseen, jotta hänen henkinen hyvinvointi työnteon suhteen paranee.
(Työsuojeluhallinto 2013.)

3.3.2 Fyysinen hyvinvointi

Fyysinen hyvinvointi vaikuttaa yksilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Fyysinen hyvinvointi muodostuu fyysisestä suorituskyvystä, terveydentilasta ja elintavoista. Liikunnalla on kiistaton vaikutus ihmisen terveyteen ja hyvinvointiin. Työnantajalla onkin mahdollisuus tukea henkilökunnan liikunnallisuutta. Työnantajien tärkeä motiivi on henkilökunnan työkyvyn ja -vireen ylläpitäminen. Yksilön ruokailutottumukset vaikuttavat hänen fyysiseen hyvinvointiinsa. Suomessa ylipaino on kansanterveyttä uhkaava ongelma. Lihavuus altistaa useille elintapasairauksille. Suomalaiset kaipaavat tietoa terveellisistä elintavoista sekä tukea niiden noudattamiseen. Myös työnantajilla on mahdollisuus toimia terveyttä edistävasti ruokailutottumusten muokkaajana. Lepo on merkittävä tekijä yksilön hyvinvoinnin kannalta. Lepotilassa elimistö toipuu niistä muutoksista, joita rasitus on sille aiheuttanut. Hidas palautuminen työn rasituksista voi johtua myös psyykkisistä syistä. (Terveyskirjasto 2013.)

Fyysiseen hyvinvointiin liittyy vahvasti ihmisen terveyden tila. Kun ihminen on terve, on hänellä todennäköisesti myös hyvä fyysinen kunto. Hyvässä fyysisessä kunnossa oleva ihminen omaa todennäköisesti myös myönteisemmän asenteen yleisesti elämää kohtaan. Fyysinen hyvinvointi ei kuitenkaan muodostu itsestään vaan se vaatii panostusta ihmiseltä itseltään. Ollakseen hyvässä fyysisessä kunnossa ihmisen täytyy liikkua riittävästi, etteivät lihakset surkastu tai häviä kokonaan pois. Liikunnalla on tutkitusti terveydelle suotuisia vaikutuksia. Muutamia liikunnan vaikutuksia ovat monet terveydelliset vaikutukset, ulkonäölliset vaikutukset ja aivotoiminnan virkistymisen. Liikunnalla voikin sanoa olevan positiivisia vaikutteita fyysisesti, sosiaalisesti ja henkisesti. (Terveyskirjasto 2013.)

Fyysiseen hyvinvointiin liittyy liikunnan lisäksi myös ihmisen ruokailutottumukset. Ihmisen tulisi syödä säännöllisesti ja terveellisesti, jotta elimistö pysyisi hyvässä kunnossa. Jos ruokailutottumukset ovat epäterveellisiä ja siihen vielä lisätään liikunnan puute, niin on vaarana muun muassa painon nouseminen. Painon nouseminen taas vaikuttaa myös henkisesti ihmiseen, joten ruokailutottumusten ja liikunnan merkitystä ei voi liiaksi korostaa. Terveellinen ja monipuolinen ravinto on yksi hyvinvointimme ja terveytemme perustekijöistä. Tarvitsemme unta, liikuntaa ja ravintoa oikeina annoksina oikeaan aikaan, jotta voimme hyvin. Säännöllisyys on avainsana, kun puhumme elämäntavoista, etenkin silloin, kun on kyse ruokailusta ja painonhallinnasta. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2013.)

Levon määrä on myös ensiarvoisen tärkeää hyvän fyysisen hyvinvoinnin saavuttamiseksi. Ihminen tarvitsee tietyn määrän lepoa voidakseen jaksaa taas ahertaa. Riittävällä levolla ja monipuolisella ravinnolla on yhteyttä muistin toimintaan, mikä heijastuu suoraan myös

kaikkeen muuhun toimintaan. Ihminen viettää merkittävän osan ajastaan unessa. Unen aikana koko elimistö elpyy rasituksista, erityisesti aivojen toiminta elpyy. Unen aikana valveilla opitut asiat siirtyvät pysyväsmuistiin. Toistuva unen häiriintyminen ja univaje saattavat johtaa ärtyneisyyteen ja ahdistuneisuuteen. Mieliala ja suorituskyky alkavat muuttua merkittävästi, kun totutun mukainen yöunen määrä lyhenee kahdella tunnilla. Lepoon liittyy myös työtehtävien tasapainoinen määrä, ettei liikaa taakkaa joudu kantamaan. Liiallinen työmäärä ja kiire ovat kuitenkin yleisimpiä räsitustekijöitä. Räsitusta täytyy toki olla, että mieli pysyy virkeänä, mutta ei kuitenkaan liikaa. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2013.)

3.3.3 Sosiaalinen hyvinvointi

Sosiaalinen hyvinvointi on merkittäväällä tavalla yhteydessä niin henkiseen kuin fyysiseenkin terveyteen ja myös päinvastoin. Sosiaalinen hyvinvointi koostuu asioista kuten asuminen, opiskelu- ja opiskelijayhteisö, perhe, vapaa-aika, ystävyssuhteet, ja toimeentulo. Sosiaaliseen hyvinvointiin liittyy vahvasti ajatus toisen ihmisen kunnioittamisesta ja erilaisuuden hyväksymisestä. Sosiaalista hyvinvointia luodaan läpi elämän. Sosiaaliseen hyvinvointiin liittyy myös ihmisen kokemus tarpeellisuudesta omassa yhteisössä. On erityisen tärkeää, että voi tuntea olevansa jollain tavalla merkityksellinen ja arvostettu. Se lisää turvallisuutta ja yleistä hyvinvointia. (Terveyskirjasto 2013.)

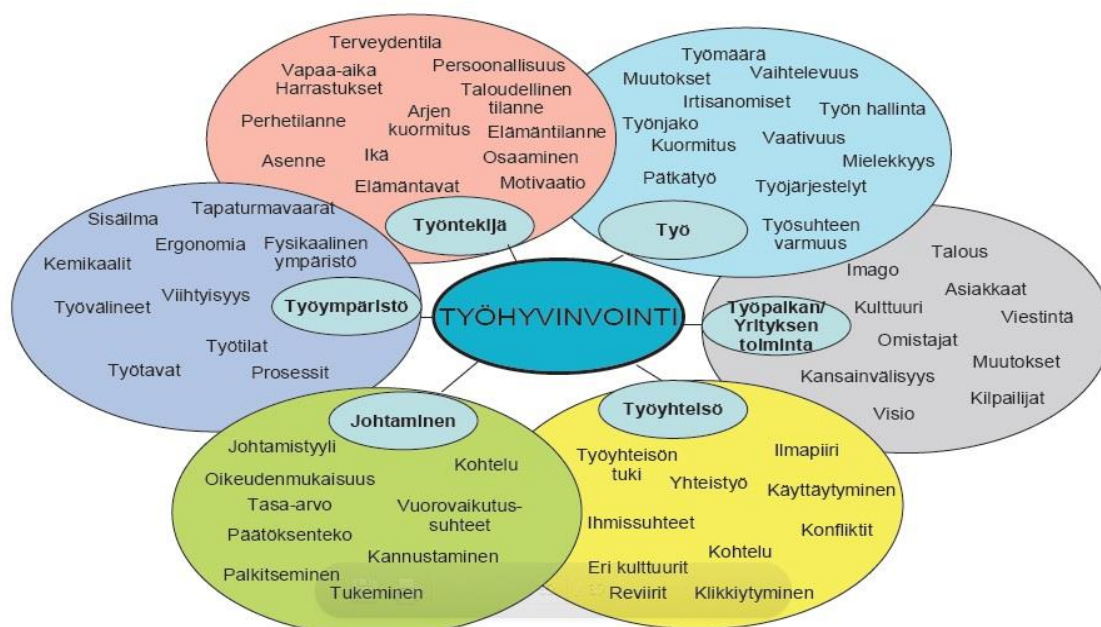
Perheen merkitystä sosiaaliseen hyvinvointiin liittyen tuskin voi liikaa korostaa. Varsinkin Suomessa melkein jokaiselle ihmiselle on tärkeää suhde omaan perheeseen. Melkein mitä vaan haastattelua lukiessa voi huomata, että perhe ja terveys ovat vakiovastauksia kysyttäessä ihmisten tärkeimpiä arvoja. Hyvät suhteet perheen kanssa antavat varmasti jokaiselle paljon voimavaroja asiassa, kuin asiassa. Ystävät ja koulu-/työtoverit ovat toinen erittäin merkittävä tekijä sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta. Ystävät ja työ-/koulukaverit ovat kuitenkin niitä joiden kanssa ihminen on tekemisissä päivittäin, joten hyvät suhteet ovat merkittävässä asemassa. Hyvät ystävät ovat monelle yksi tärkeimmistä asioista elämässä. Ihmisillä on perustarve olla rakastettu ja antaa rakkautta toisille ihmisille. Sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta on tärkeää kokea kuuluvansa joihinkin ihmisryhmiin, joissa välitetään toisista. Työyhteisö tai pelkkä ystäväpiiri yksistään ei riitä sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta, vaan näitä ryhmiä tulee olla useita. (Terveyskirjasto 2013.)

3.3.4 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi muodostuu pääosiltaan kolmesta osa-alueesta: fyysisestä, henkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Kun nämä kaikki kolme osa-aluetta ovat tasapainossa, ihminen viihtyy työssään paremmin ja saa aikaan parempia tuloksia. Työhyvinvointiin liittyy myös se, ettei ihminen saa aikaan itselleen ylisuurta kuormitusta, vaan osaa käyttää hyödyksi vapaa-

ajan ja saa näin ollen työn ja vapaa-ajan suhteen harmonisen tasapainon. On tärkeää, että työntekijä kokee olonsa työpaikalla turvatuksi niin henkisesti, kuin fyysisestikin. Terveellinen ja turvallinen työ johon liittyy aikaansaamisen tunne sekä oppimiskokemuksia edistää hyvinvointia niin työssä kuin vapaa-aikanakin. Toisaalta terveelliset elintavat, itsensä kannalta mielekkäät vapaa-ajanharrastukset ja läheiset ihmissuhteet tasapainottavat työn aiheuttamaa rasitusta. Vastuu hyvinvoinnin edistämisestä jakaantuu yhteiskunnan, yrityksen ja työntekijän itsensä kesken. Yhteiskunnan velvollisuutena on luoda yleiset puitteet ja mahdollisuudet työkyvyn ylläpitämiselle säätämällä lakeja ja tukemalla toimintaa, jolla edistetään kansalaisten terveyttä ja työn tekemisen osaamista Yrityksillä on työsuojelulainsäädäntöön perustuvana tehtävänä huolehtia työpaikan turvallisuudesta, työhygieniasta ja työterveydestä. (Työterveyslaitos 2013.)

Työhyvinvoinnin kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että työntekijä tekevänsä mielekästä ja merkityksellistä työtä terveellisessä ja turvallisessa työympäristössä. Työhyvinvointiin työn suhteen vaikuttavat myös erilaiset muutokset, joita työyhteisössä tai koko organisaatiossa tapahtuu. Työn tulee olla mielekästä ja siihen tulee saada tukea ja kannustusta työyhteisön muilta jäseniltä ja esimiehiltä. Esimiesten johtamistyyli ja oikeudenmukaisuus vaikuttavat myös yksittäisen työntekijän työhyvinvointiin. Työntekijän työhyvinvointiin vaikuttavat siis hänen henkilökohtaiset asiat, itse työ, työyhteisö, työympäristö, johtaminen ja yrityksen yleiset toimintatavat. (Kuva 8.)



Kuva 6: Työhyvinvoinnin osatekijät (Työterveyslaitos 2012.)

Näissä kaikissa eri osa-alueissa on monia eri tekijöitä, jotka kaikki vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin ja kaikkia näitä tekijöitä tulee seurata ja kehittää jatkuvasti, jotta työntekijän työhyvinvointi pysyy korkealla tasolla. Täytyy muistaa, että hyvinvoivat työntekijät ovat myös yritykselle ja sen toiminnalle ensiarvoisen tärkeitä. (Työterveyslaitos 2012.)

4 Selvityksen toteutus

Selvityksen toteutus osiossa aluksi kerrotaan työn tutkimustavoitteesta ja työn tutkimusongelmasta. Sen jälkeen kerrotaan tutkimuksen etenemisestä ja käytetyistä menetelmistä teoriaa apuna käyttäen. Opinnäytetyön tutkimuksen pohjatietoina on käytetty laadittua teoriapohjaa organisaatiomuutoksesta, yrityssaneerauksesta ja hyvinvoinnista. Pohjatietojen ja osallistuvan havainnoin avulla on luotu riittävä tieto käsitellyistä aiheista, joiden perusteella teemahaastattelun kysymykset on luotu. Teemahaastattelut nauhoitettiin haastateltujen henkilöiden hyväksynnällä. Aineiston keräämisen jälkeen siirryin aineiston purkamiseen ja aineiston analysointivaiheeseen. Aineiston purkaminen tapahtui litteroimalla keskusteluista saadut vastaukset teemoittain. Teemahaastattelunrunko toimi apuvälineenä aineiston analysoimisessa. Tutkimustavoitteena opinnäytetyössäni oli valittujen menetelmien avulla selvittää työntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutoksen vaikutuksista. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli: Kuinka yrityssaneerauksessa oleva yritys Profiler Solution Finland Oy voi tehostaa toimintaansa työntekijöiden hyvinvoinnin suhteen.

Työssä on käytetty pääasiassa kahta eri menetelmää. Menetelmät ovat koko saneerausprosessin aikana osallistuva havainnointi, joka on toiminut pohjatietona toisen menetelmän eli teemahaastattelujen kysymysten laadinnassa. Molemmat näistä ovat kvalitatiivisia aineistonkeruumenetelmiä. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti ja syvällisesti. Se käsittelee tapauksia ainutlaatuisina ja tutkija tulkitsee saamaansa aineistoa sen mukaisesti. Määrällisen tutkimuksen tekeminen on lähes mahdotonta, koska muita työntekijöitä, jotka ovat olleet saneerausprosessissa mukana, on jäljellä vain muutamia palkkalistoilla. Haastatteluiden toteuttaminen tapahtui Vantaan toimistolla ja haastatteluihin osallistui 4 työntekijää. Haastatteluiden kesto vaihteli 30 minuutin ja 55 minuutin välillä. Profilerilla on työntekijöitä yhteensä 10, joista käytetään tulosten tarkastelussa nimitystä työntekijä. Yrityksellä ei ole toimitusjohtajan ja markkinointijohtajan lisäksi muita niin sanottuja johtoasemassa työskenteleviä, vaan avainasiakaspäällikkö nimikkeellä työskentelevät ovat myyjiä ja projektipäälliköt heidän apulaisia, jotka hoitavat saadut tilaukset loppuun. Markkinointijohtaja on myös yksi yrityksen omistajista, joten teemahaastattelumateriaalia saatiin kerättyä hyvin monipuolisesti eri asemassa olevilta työntekijöiltä. Haastatteluihin valitut henkilöt ovat kaikki sellaisia, jotka ovat olleet koko käsitellyn organisaatiomuutoksen ajan töissä ja kaikki heistä on myös kokenut

erilaisia organisaatiomuutoksia aiemmin Profilerilla. Kaikki haastattelut ovat tehty syyskuun 2013 aikana. (Taulukko 1.)

| Haastateltava | Haastattelun kesto |
|-----------------------|--------------------|
| Markkinointijohtaja | 55min |
| Avainasiakaspäällikkö | 45min |
| Projektipäällikkö | 50min |
| Projektipäällikkö | 30min |

Taulukko 1: Teemahaastatteluun osallistujat

4.1 Osallistuva havainnointi

Havaintojen tekeminen on olennainen osa arkielämäämme. Se on tärkeä osa sitä, miten hahmotamme ympäristöämme ja reagoimme siihen sekä miten pyrimme ymmärtämään näkemäämme ja kokemaamme. Havainnointi on myös kerrostuvaa ja kumulatiivista siinä mielessä, että aiemmin tehdyt havainnot tukevat uusia havaintoja. Tämän lisäksi poikkeavat havainnoinnit kiinnittävät huomiota, askarruttavat ja kaipaavat vastausta. Tieteellisessä mielessä kuitenkin ajattelu ohjaa arkielämää enemmän, sitä miten havaintoja tehdään ja erityisesti työstettäessä havaintoaineistoa analyysin avulla tieteellisiksi johtopäätöksiksi. Miettessämmme omaa rooliamme tutkijana on tärkeä muistaa, että ei yhtäältä aseteta esteitä luontevan vuorovaikutuksen- ja puhelun välillä, eikä toisaalta myöskään anneta mielistelevää vaikutelmaa itsestämme ja roolistamme. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan on tehtävä itselleen tietoisesti selväksi, mitä kaikkea on otettava huomioon tutkimusmenetelmässä, joka perustuu siihen, että hän tutkijana osallistuu elämään. Tutkijan roolista käsin tehdään tutkimuksen ongelmaan liittyvää täsmennystä, arvioidaan tutkimuksen sisällöllistä etenemistä, laaditaan riittävästi muistiinpanoja analyysin tekemistä varten ja tehdään huolelliset analyysit ja johtopäätökset. Tutkijan rooliin kuuluvat ensisijaisesti metodinen ja teoreettinen osaaminen ja niiden yhdistäminen aineiston keräyksessä ja analyysissä. On ilman muuta selvää, että nämä kaksi roolia, ihmisen ja tutkijan, menevät käytännössä lomittain, mutta on myös tärkeää pitää ne erillään. (Grönfors 2001, 52-64.)

Osallistuva havainnointi jaetaan kahteen eri tyyppiin, aktiiviseen ja passiiviseen. Aktiivinen osallistuva havainnointi eroaa passiivisesta osallistuvasta havainnoinnista siinä, että

aktiivisena toimijana ollessaan tutkija vaikuttaa tilanteiden ja tutkimuksen kulkuun omalla läsnäolollaan. Passiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija ei vaikuta tilanteiden kulkuun vaan seuraa tilanteiden kehittymistä sivusta. (FSD 2013.)

4.2 Teemahaastattelu

Toisena aineistonkeruumenetelmänä työssä on käytetty teemahaastattelua.

Teemahaastattelussa haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa, joista keskustellaan. Tutkija esittää pääasiassa avoimia kysymyksiä, joihin ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja. Etukäteen päätetyt aihepiirit käydään jokaisessa haastattelussa läpi, mutta teema-alueiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta toiseen.

Haastatteluvaiheessa on siis myös liikkumavaraa, eikä tarkkaa etenemisreittiä ole määritelty. Teemahaastattelun avulla pyritään antamaan tilaa haastateltavien vapaalle puheelle, ennalta määriteltyjen teemojen suhteen. Haastattelutilanne on hyvin keskustelunomainen ja kaikkien haastateltavien kanssa ei tarvitse käydä kaikkia osa-alueita yhtä laajasti läpi.

Teemahaastattelun tarkoituksena ei ole käydä sanatarkasti teemoihin liittyviä kysymyksiä läpi, vaan kysymyksillä pyritään siis saamaan keskustelua aikaan. Teemahaastattelu vaatii kuitenkin haastattelijalta huolellista valmistelua aiheisiin liittyen ja kysymysten laadinnassa on käytettävä riittävää harkintaa. Teemahaastatteluun osallistuvia henkilöitä ei valita satunnaisesti, vaan haastattelut tulee kohdistaa henkilöille, joilta uskotaan saavan parhaiten ja monipuolisimmin vastauksia keskustelun aikana. Haastateltavien henkilöiden tulisi olla kiinnostuneita aihepiiristä, jotta keskustelu ei ajaudu väärille raiteille. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48.)

5 Tulokset

Tässä luvussa on ensin kerrottu Profilerin yrityssaneerausmenettelyn eri vaiheista ja tapahtumista. Pohja-aineisto on kerätty osallistuvan havainnoinnin keinoin suurimmaksi osaksi aktiivisena osallistumisena. Aineiston pohjatietojen kerääminen oli teemahaastatteluiden kannalta merkittävää, jotta saneerausmenettelyn eri vaiheita ja sen mahdollisia vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin voitiin käydä läpi teemahaastatteluissa. Lopuksi viidennessä luvussa on kerrottu teemahaastattelujen avulla saatuja tuloksia teemoittain.

5.1 Tutkimuksen pohjatietojen kerääminen - Osallistuva havainnointi

Päätöksen Profiler Solution Finland Oy:n hakeutumisesta saneerausmenettelyyn päätti yhtiökokous. Menettelyn aloittamiseen puoltamiseen osallistui myös kolme suurta velkojaa. Yhtiökokous päätti 26.3.2012 saneerausmenettelyyn hakeutumisesta ja 27.3.2012 hakemus jätettiin käräjäoikeuteen. Taloudellinen tilanne oli ajautunut todella tukalaksi ja tavaraa ei

juurikaan saatu enää ostettua ilman ennakkomaksuja. Velkaa oli kertynyt joka suuntaan ja se vaikutti myös päivittäiseen tekemiseen sen verran negatiivisesti, että muuta vaihtoehtoa ei enää ollut. Yritysjärjestelyt Paperipalvelun kanssa antoivat edellytykset toiminnan saamiseksi taas elinkelpoiseen tilaan.

Hakemuksen jättämisen jälkeen tuomioistuin hyväksyi saneeraushakemuksen ja saneerausmenettely alkoi 4.5.2012. Saneerausmenettelylle puoltavan lausuman antoivat kaikki Profilerin suurimmat velkojat. Saneerausmenettelylle määrättiin selvittäjä ja saneerausprosessit käynnistyivät toden teolla. Työntekijöille asiasta kerrottiin tiedotustilaisuuden muodossa päätöksen vahvistuksen jälkeen. Taloushallinnon puolelle asiasta ilmoitettiin samalla, kun hakemuksen jättämisestä oli päätetty. Tämä oli tärkeää myös senkin osalta, että rahaliikenne saatiin keskeytettyä, kuten saneerauslaissa määrätään. Saneerauksen selvittäjälle määriteltiin yrityssaneerauslain mukaiset määräajat. Selvittäjän tuli laatia taloudellinen perusselvitys 5.7.2012 mennessä ja ehdotus saneerausohjelmasta tuli olla valmis 11.9.2012 mennessä. Velkojille määrätty päivä velkamäärin vahvistamiseksi oli 1.6.2012.

Saneerausmenettelyn aloittaminen sai aikaan suuria muutoksia Profilerin organisaatiossa. Toimitusjohtaja irtisanottiin yhtiökokouksen toimesta ja virkaa tekeväksi toimitusjohtajaksi valittiin yksi hallituksen jäsen. Uuden toimitusjohtajan rekrytoiminen oli aloitettu jo hieman aikaisemmin. Työntekijöitä Profilerilla oli saneerausmenettelyn aloitusvaiheessa 13. Vaihtuvuus oli jo ennen tätä hetkeä ollut poikkeuksellisen suurta, johon suurimpana tekijänä ovat olleet yrityksen jo pitkään kestäneet talousvaikeudet. Vuonna 2008 parhaimmillaan työntekijöitä oli 60, jonka jälkeen luku on lähtenyt nopeaan laskuun. Saneerausmenettelyyn hakeutuminen sai aikaan sen, että saman tien yrityksestä poistui toimitusjohtajan lisäksi muutama muuta työntekijää ja hallituksen kaikki jäsenet vaihtuivat. Tilanne oli muiden työntekijöiden näkökulmasta haastava, varsinkin kun selkeää johtajaa ei yhtäkkiä ollutkaan ja elettiin suuren muutoksen hetkessä. Syksyllä 2012 Profilerille palkattu uusi toimitusjohtaja aloitti tehtävässään ja hänen ensimmäisenä ja tärkeimpänä tehtävänä oli palauttaa henkilöstömäärä riittävälle tasolle. Rekrytoinnit aloitettiin ja lopulta lokakuussa työntekijöiden vahvuus oli 10 työntekijää. Sen jälkeen työntekijöiden vaihtuvuus on pysynyt hyvin pienenä

Muita kustannussäästöjä haettiin muun muassa lopettamalla Somerolla toimivan logistiikkakeskuksen käyttäminen ja kohdentaminen kaikkien logistiikka-asioiden osalta pääkonttorille Vantaalle. Yrityksen omistajille tilanne oli myös todella haastava, koska saneerausmenettelyn toteutuminen ja lopullinen saneerausohjelman vahvistaminen vaatii toimivaa organisaatiota, joka kykenee saneerausmenettelyn aikana osoittamaan olevansa taloudellisesti elinkelpoinen.

Saneerauksen selvittäjän laatima saneerausohjelmaehdotus valmistui 31.1.2013. Ehdotuksessa oli eriteltynä maksuaikataulut ja velkojen leikkausmäärät eri kategorioissa oleville velkojille. Ennen käräjäoikeuden päätöstä tuli kuitenkin saada puoltava lausuma suurimmalta osalta suurimmista velkojista. Alkuvuodesta 2013 näkyi hiipumista Profilerin myynnin suhteen ja tämä aiheutti heti taloudellisia vaikeuksia. Uutta velkaa kun ei saanut tulla yhtään, jotta tarvittavat puoltoäänit saneerausohjelman hyväksymiseksi saavutettaisiin. Tämä viivästytti saneerauskäsittelyä taas muutamalla kuukaudella eteenpäin. Saneerausmenettely tuli päätökseen toukokuussa 2013 ja käräjäoikeus vahvisti saneerausohjelman. Saneerausohjelman puoltamiseksi tuli tarvittava määrä puoltoääniä ja ohjelma vahvistettiin 20.5.2013. Saneerauksen selvittäjästä tuli tässä vaiheessa saneerausohjelman valvoja. Saneerausohjelma sisälsi velkojen leikkaamisen, muiden kuin vakuusvelkojen osalta 50%:lla ja maksuaikatauluksi määräytyi 6 vuotta. Lyhennysten maksuaikatauluksi määräytyi 4 kertaa vuodessa ja ensimmäisen erän maksupäiväksi 30.9.2013.

Osallistuvan havainnoinnin avulla saatujen pohjatietojen perusteella tärkeimmiksi kohdiksi teemahaastattelun kysymyksiä laadittaessa nousivat monet muutokset organisaatiomuutoksen aikana ja niiden mahdolliset vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin. (Taulukko 2.) Saneerausmenettelyyn hakeutuminen tuli kuitenkin nopeasti esiin ja se vaati reagointia koko organisaation tasolla. Monille työntekijöille tämä uusi organisaatiomuutos ei ollut ensimmäinen heidän kokemansa suuri muutos Profilerilla ja tämä on otettu huomioon myös teemahaastatteluissa. Useasti organisaatiomuutoksessa mukana olleet henkilöt kokevat uudet muutokset erilailta kuin ne, jotka ovat muutostilanteessa ensimmäistä kertaa. Toisena tärkeänä kohtana esiin nousi työntekijöiden suuri vaihtuvuus saneerausprosessin aikana ja herätti hyvinvoinnin teemaan liittyvän kysymyksen: Onko työntekijöiden suuri vaihtuvuus vaikuttanut sinun työhösi? Lisäksi pohjatietojen keruuvaiheessa kävi ilmi, että kaikki työntekijät eivät välttämättä tiedä itse saneerausprosessista ja sen etenemisestä riittävästi. Teemahaastattelun pohjalta tärkeimmiksi kohdiksi nousivat organisaatiomuutoksen avaintekijät, viestintä, osallistuminen ja tukitoimintojen riittävyys.

| |
|--------------------------------------|
| Organisaatiomuutoksia koettu aiemmin |
| Työntekijöiden vaihtuvuus |
| Viestintä |
| Osallistuminen |
| Tukitoiminnat |

Taulukko 2: Osallistuvan havainnoinnin tulokset

5.2 Teemahaastattelun tulokset

Tässä luvussa analysoidaan teemahaastattelun perusteella saatuja tutkimustuloksia.

Teemahaastattelurunko (liite 1.) oli luotu kolmeen eri osioon. Ensimmäisessä osiossa käytiin työntekijöiden henkilökohtaisia tietoja pintapuolisesti läpi ja sen jälkeen siirryttiin toiseen osioon, jonka kysymykset liittyivät tutkimuksen keskeiseen asiaan eli yrityssaneeraukseen. Kolmannessa osiossa keskityttiin työntekijän omaan hyvinvointiin liittyviin kysymyksiin. Teemahaastattelun avulla kerätyt tulokset ovat olleet kerääjästä riippumattomia ja haastattelijana olen vain pyrkinyt ohjaamaan keskustelua valittujen teemojen suuntaan. Kaikissa osioissa pyrittiin löytämään kysymysten avulla myös mahdollisia kehtyskeinoja ja tulevaisuuden odotuksia, jotka parantaisivat työntekijän omaa hyvinvointia ja sen kautta tehokkuutta. Työntekijöiden profiilituote alan kokemuksella ja työssäolo vuosilla ei nähty merkittäviä eroja tutkimustuloksissa.

5.2.1 Profiilituotteet

Teemahaastattelun ensimmäisen osion tulokset (taulukko 3.) kohdistuivat vallitsevaan taloustilanteeseen, kovaan kilpailuun ja asiakkaiden tarpeiden muuttumiseen. Haastateltavat työntekijät olivat olleet profiilituote-alalla muutamasta vuodesta lähes kymmeneen vuoteen. Yleisesti ala nähtiin hyvin haastavana vallitsevan taloustilanteen vuoksi. Taloustilanteen muutokset nähtiin hyvin rajuina juuri tälle alalle ja tulevaisuuden kannalta parempaa ei ole ainakaan vielä näköpiirissä. Haastateltavista kaikki olivat sitä mieltä, että yleinen taloustilanne on saanut kaikki yritykset niin sanotusti varpailleen. Kustannussäästöjä haetaan jatkuvasti ja paine niiden saavuttamiseksi on kova. Markkinointibudjetti ja juuri profiilituote alaan liittyvien tuotteiden kautta kustannussäästöjen hakeminen oli haastateltavien mielestä ollut monissa asiakasyrityksissä heti ensimmäisten vaihtoehtojen joukossa. Varsinkin jos ei ole voimassa olevaa sopimusta, joka velvoittaisi yritystä jatkamaan mainos- ja liikelahjojen ostamista, on yritysten helppo saada kustannussäästöjä jättämällä esimerkiksi joululahjat yhteistyökumppaneilleen ja työntekijöille ostamatta. Alan kilpailu nähtiin myös kovana, jossa vain jatkuvasti kehittyvä ja jotain erilaista tarjoavat yritykset selviytyvät. Ala on kehittynyt jo monen vuoden ajan entistä enemmän räätälöityyn palveluun, jossa tuotetaan erityistä lisäarvoa asiakkaalle. Pieniä toimijoita on alalta pudonnut lähivuosien aikana paljon pois, joko yritysostojen tai taloudellisten vaikeuksien johdosta. Profiilituote ala nähtiin jokaisen haastateltavan mielestä kuitenkin mielenkiintoisena ja potentiaalisena. Tulevaisuuden näkymiin vaikuttaisi kuitenkin suuresti yleinen maailman taloustilanne, koska ala on todella suhdanneherkkä. Asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden nähtiin muuttuneen huomattavasti lähivuosien aikana. Asiakkaat haluavat juuri heille räätälöityjä palveluita, joista on heille lisäarvoa. Asiakkaat haluavat myös erottua muista profiilituotteidensa avulla ja kehittää omaa brändiä. Asiakkaiden markkinointibudjetit kun ovat vallitsevan taloustilanteen johdosta

kiristyneet, haluavat he oikeasti vastinetta myös rahoilleen. Tämä vaatii innovointia ja hyvää suunnitelmallisuutta, jotta juuri kohdeyritykselle saadaan tarjottua heidän kaipaamaansa apua profiilituotteiden avulla.

Uuden toimitusjohtajan myötä yritykselle luotiin yhteistyössä uudet visiot, arvot ja missio sekä päätettiin uudesta strategiasta. Uuden strategian pohjana oli keskittyä ainoastaan suuriin asiakkaisiin ja heidän palvelemiseen. Päätös asiasta tuli yrityksen johdolta, johon osa haastateltavistakin osoitti vastaväitteitä. Yrityksen velkaantumisen syynä ei voi kuitenkaan pitää pelkästään huonoa myyntiä, vaan siihen vaikuttivat suurelta osin tehdyt monivuotiset sopimukset hetkessä, jolloin työntekijöitä oli yrityksessä 60, nykyisen kymmenen sijaan. Menneiden vuosien parhaat myynnit oli kuitenkin saavutettu sillä, että kaikenkokoisia asiakkaita palveltiin, eikä oltu muutaman ison asiakkaan varassa. Teemahaastattelusta kävi ilmi, että edelleen pitäisi ainakin miettiä vaihtoehtoa, jossa palveltaisiin myös pieniä asiakkaita ja saataisiin varmaa kauppaa jatkuvasti.

| |
|---|
| Ala haastava vallitsevan taloustilanteen vuoksi, markkinointibudjetit pienentyneet |
| Kilpailu alalla kovaa, vaatii jatkuvaa kehittymistä |
| Asiakkaiden tarpeet ja toiveet ovat muuttuneet vaativampaan suuntaan, palveluiden räätälöinti |

Taulukko 3: Teemahaastattelun tulokset: Profiilituoteala

5.2.2 Organisaatiomuutos - Yrityssaneeraus

Profilerin heikko taloudellinen tilanne ei tullut kenellekään haastateltavista suurena yllätyksenä. Työntekijät olivat tietoisia yrityksen heikosta taloudellisesta tilanteesta jo ennen saneerausmenettelyyn hakeutumista ja jokainen osaltaan osasi odottaa jonkinlaista uutista tulevista järjestelyistä. Teemahaastattelun organisaatiomuutos osion tuloksista (taulukko 4.) tärkeimmäksi kehityskohteeksi nousi viestinnän tärkeys ja sen kehittäminen. Haastatelluista henkilöistä kolme oli ollut mukana edellisessä Profilerin merkittävässä organisaatiomuutoksessa, kun Paperipalvelusta tuli suurin omistaja ja toiminnot siirtyivät lähes kokonaisuudessaan Espoosta Vantaalle vuonna 2011. Tämä muutos oli koettu aluksi hyvin epätietoisessa valossa ja yhteistyön aloittaminen Paperipalvelun kanssa koettiin alkaneen kangerrellen. Yksi haastateltavista totesikin yrityssaneerausmenettelyyn hakeutumisesta näin:

”Onhan näitä muutoksia koettu aikaisemminkin, joten tämä on vain yksi muutos muiden joukossa, johon tullaan kyllä sopeutumaan. Sopeutumisaikatauluun en tosin osaa ottaa

kantaa. Kai tämä on hyvä ratkaisu yrityksen kannalta ja toivottavasti tämä tulee helpottamaan myös meidän työntekoa”

Taloudellisesti menneet vuodet olivat olleet raastavia ja yrityssaneeraukseen hakeutumisesta kuultuaan osa näki tilanteen uutena mahdollisuutena saada yritystoiminta kannattavaksi ja oma työ mielekkäämmäksi. Mielenkiintoista oli, että haastateltavista ainoastaan yhdelle oli suurilta osin selvää mitä yrityssaneeraus tarkoittaa kokonaisuudessaan ja miten se etenee. Muilla työntekijöillä oli ainoastaan pintapuolista tietoa yrityssaneerauksesta ja myös siitä, kuinka se tulee Profilerin osalta etenemään jatkossa. Nämä tulokset osoittavat ilman muuta se, että yrityksen sisäinen tiedottaminen yrityssaneerauksen suhteen on ollut liian vähäistä. Yrityssaneerausmenettelyn aikana jokainen on ikään kuin elänyt hieman turvattomassa olotilassa. Oman työpaikan puolesta esiintyi huolta, mutta eniten saneerauksen sanottiin vaikuttaneen päivittäiseen työntekoon. Päivittäisiin rutiineihin oli saneerausmenettelyn johdosta tullut paljon lisää aikaa vievää selvitystyötä ja keskittymisen myyntiin ja asiakassuhteiden ylläpitoon koettiin häiriintyneen. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että saneerausmenettely oli vallitsevassa talouskurjimuksessa olevalle yritykselle viimeinen keino saattaa yritys tuottavaksi ja saneerausmenettely nähtiin ennemmin hyvänä kuin huonona vaihtoehtona Profilerin kohdalla.

Yrityssaneerauksen vaikutuksista puhuttaessa löytyi kaksi selkeää asiaa, joihin tulisi jatkossa panostaa enemmän. Saneerausmenettelyn aloittaminen on vaikuttanut suuresti yrityksen tärkeimpiin yhteistyökumppaneihin. Osalle pitkäaikaisille asiakkaille saneerausmenettelystä kuuleminen oli ollut suuri shokkiuutinen, joka vaati sulattelua. Varsinkin pienempien asiakkaiden keskuudesta nousi esiin monia, jotka halusivat tehdä jatkossa profiilituote tilauksensa vakavaraisemman yrityksen kautta. Profilerin omia järjestelyjä yhteistyössä Paperipalvelun kanssa pidettiin loistavina ja niiden nähtiin vaikuttaneen siihen, että yritys ylipäättään on selviytynyt saneerauksen alkuvaiheesta. Monille asiakkaille oli helpottava tieto, että jatkossa laskutus kulkee kokonaan taloudellisesti hyvin menestyvän yrityksen alaisuudessa.

Toisena tärkeänä kohtana haastattelujen pohjalta ja osallistuvan havainnoinnin osalta voidaan pitää saneerausmenettelyn vaikutuksia toimittajasuhteisiin. Osalle tärkeimmistä toimittajista jäi suuria summia saatavaa Profilerilta, joita he eivät tulisi koskaan saamaan täysimääräisinä. Ilman muutosta, että laskujen maksaja ei tulevaisuudessa ole Paperipalvelu, olisi Profiler ajautunut todennäköisemmin konkurssiin heti saneerausmenettelyn alkuvaiheessa. Ne toimittajat, joilla saatavia jäi saamatta, olivat luonnollisesti vallitsevasta tilanteesta hyvin pahoillaan, osa vihaisia. Vaikutukset näkyivät varsinkin uusia tilauksia tehtäessä. Muutamat tavarantoimittajat eivät halunneet myydä tavaroita ollenkaan, koska olivat jääneet tappiolle edellisistä kaupoista, joiden laskuja ei pystytty maksamaan ja niille oltiin luomassa

maksujärjestelyjä. Osa toimittajista suostui toimimaan ennakkomaksuperiaatteella, jonka poistamisesta voitiin sitten neuvotella muutaman onnistuneen kaupan jälkeen. Varsinkin toimittajasuhteiden ylläpito vaati saneerausmenettelyn alkuvaiheessa paljon työtä ihan jokaisen organisaation työntekijän osalta. Jatkon kannalta yhteistyön merkitystä asiakkaisiin ja tärkeimpiin tavarantoimittajiin pidettiin haastatteluissa erityisen tärkeänä.

Yrityssaneerausmenettelyn tultua julki olivat kilpailijat heti täydessä valmiudessa ja yrityksen mainetta pidetään haastateltavien osalta edelleen huonona niin sanotulla toimintakentällä. Kilpailijat saivatkin muutamia isoja asiakkaita haalittua tässä muutosvaiheessa itselleen ja tähän olisi pitänyt valmistautua paremmin, koska tieto yrityssaneeruksesta tuli työntekijöille kuitenkin yllätyksenä ja samalla vielä toimitusjohtaja irtisanottiin. Työntekijät kokevat kaikkein vaikeimpana ajanjaksona juuri tämän kevään 2012 ajan, jolloin päätös yrityssaneeraukseen hakeutumisesta tehtiin. Tulevaisuutta ajatellen tulisi tehdä valmistelemaa suunnittelutyötä erilaisten mahdollisten kauhuskenaarioidenkin muodossa, koska yrityksellä ei ole varaa menettää enää isoja ja tärkeimpiä asiakkaitaan. Kevättä 2012 luonnehti haastatteluun osallistunut projektipäällikkö näin:

”Olihan se täyttä kaaosta, kun ei tiennyt kuka meitä johtaa ja keneltä kysyä neuvoja. Tämän lisäksi, kun samaan aikaan alkoi pitkäaikaisia työntekijöitä tipahdella pois, olin itsekkin aivan kuin puulla päähän lyöty ja usko yrityksen tulevaisuuteen ei kyllä ollut korkealla.”

Johdon ja työntekijöiden väliset suhteet nähtiin haastateltavien osalta nykyisin avoimiksi ja kaikin puolin hyviksi. Eniten tuli vastauksissa ilmi se, että kuitenkin haluttaisiin saada mahdollisimman paljon tietoa yrityksen nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä.

Yrityssaneerausmenettelyn osalta varsinkin haastateltavat elivät jonkinlaisessa pimennossa, eivätkö osanneet sanoa mitä seuraavaksi tulee tapahtumaan. Yrityssaneerauksen vaikutuksia siis tulisi käydä entistä tehokkaammin viestinnän avulla läpi yrityksen johdon ja työntekijöiden välillä.

| |
|--|
| - Muutoksia koettu aiemminkin ja niihin kerrotaan olevan jo totuttu |
| - Muutos koettiin ainoana ratkaisuna tai ainakin näin haastateltavat oli saatu uskomaan |
| - Muutokset liiketoiminnan käytäntöön liittyen koettiin hyvinä ja helpottavina |
| - Organisaatiomuutoksen sisällön ja tulevien tapahtumien osalta ei ole riittävää selvyyttä |
| -> viestintää parannettava |
| - Saneeraukseen ei valmistauduttu riittävän hyvin, jäätiin tyhjänpäälle ilman johtajaa |
| - Suhteita yhteistyökumppaneihin on parannettava, kilpailijoihin varauduttava |

Taulukko 4: Teemahaastattelun tulokset: Organisaatiomuutoksen kokemuksia

5.2.3 Hyvinvointi

Hyvinvoinnin teeman alaisissa keskusteluissa keskustelu ohjautui kolmen avaintekijän näkökulmiin mahdollisuuksien mukaan. Nämä näkökulmat olivat viestintä, osallistuminen ja tukitoimet. Hyvinvoinnin osiossa tulokset (taulukko 5.) olivatkin juuri näihin avaintekijöihin liittyviä lähes kaikki. Kaikki haastateltavat sanoivat voivansa tällä hetkellä tilanteeseen nähden hyvin. Haastatteluja edelsi kesän 2013 aikana pidetyt 4 viikon lomautukset jokaiselle työntekijälle, joten oma hyvinvointi nousi esiin haastatteluissa jo useasti ennen kyseistä osiota. Haastateltavat olivat jokainen olleet useamman vuoden Profilerilla töissä ja ymmärsivät melko hyvin lomautusten tarpeet kesällä. Aikataulullisesti ne sattuivat hyvin, kun heinäkuussa on muutenkin todella hiljaista, kun suurin osa asiakkaista on myös lomalla. Lomautukset nähtiin osittain myös huonona asiana, koska ne eivät ainakaan lisänneet yrityksen myyntiä, kun kaikki olivat lomautettuna, vaan pikemminkin päinvastoin. Lomautusten syynä olivat kustannussäästöt, joille pyrittiin turvaamaan syyskuun ensimmäisen saneerausosan maksukykyä. Pientä katkeruutta oli kuitenkin havaittavissa, kun lomautuksiin keskustelut menivät jokaisen haastateltavan kanssa. Lomautuksista yksi haastateltavista totesikin näin:

”Lomautukset taitavat olla nykypäivän trendi ja onneksi nyt sattuivat kesälle niin sai viettää pidemmän loman. On kannettu nyt omakin kortensa kekoon yrityksen puolesta.”

Haastateltavat toivat esiin sen, että oma työhyvinvointi on kuitenkin parantunut viimeisen vuoden aikana. Ennen saneerausmenettelyä työ oli jo hyvin stressaavaa ja saneerausmenettelyn aloittaminen lisäsi stressiä entisestään, kun ei ollut tarkkaa käsitystä mitä tulee seuraavaksi tapahtumaan. Viestinnän merkitys nousi siis tässäkin kohtaa esille. Työhyvinvoinnista keskusteltaessa esiin nousi jatkuvasti se, että nyt on olo parempi kuin aiemmin ja työnteko on mukavaa. Osallistumisen suhteen haastateltavista kaksi oli sitä mieltä, että ovat joutuneet ottamaan kantaa saneerausasioihin jo aivan liikaa, ilman että heillä olisi annettu selkeitä ohjeita kuinka toimia. Kaksi muuta haastateltavaa taas sanoivat, että ovat olleet sopivasti osallisina saneerauspäätösten teossa, nämä olivat markkinointijohtaja ja avainasiakaspäällikkö. Liiallinen osallistuminen ja päätösten tekoon puuttuminen nähtiin negatiivisessa mielessä, koska oma työteho oleellisiin asioihin oli kärsinyt ja jouduttiin vastuullisia ratkaisuja monipuolisesti. Toinen liikaa vastuuta kokenut haastateltava sanoi näin:

”Olen jo joutunut päättämään aivan riittävästi asioista, joilla ei minun työtehtävieni kannalta ole mitään merkitystä. On pakko ollut ottaa vastuuta, kun sitä ei ole kenellekään erikseen määrätty.”

Yhtenä suurena vaikuttajana haastateltavien hyvinvointiin ovat olleet yrityksessä tapahtuneet muutokset, kuten työntekijöiden suuri vaihtuvuus. Varsinkin syksyllä 2012, kun neljä entistä työntekijää päätti lopettaa työt Profilerissa, elettiin vaikeita aikoja pysyvien työntekijöiden kohdalla. Uusia työntekijöitä saatiin nopeasti rekrytoitua, mutta heidän opastaminen ja auttaminen veivät paljon aikaa kaikilta. Myös tietoisuus siitä, että uusi työntekijä tällä alalla ei tule olemaan tuottava pitkään aikaan, lisäsi huolestuneisuutta ja näin ollen vaikutti myös työntekijöiden hyvinvointiin. Haastateltavat arvioivat uuden myyjän tällä alalla alkavan tuottaa vasta ensimmäisen vuoden jälkeen. Myös tästä syystä johtuen olisi yrityksen näkökulmasta katsottuna tärkeää saada työntekijät viihtymään työssään ja pysymään pitkään, jotta muuttuisivat taloudellisesti tuottaviksi. Haastateltavat kaikki kokivat, että tuen määrä on ollut liian heikkoa, varsinkin puhuttaessa saneerausprosessin alkuvaiheista. Silloin kun ei ollut ketään keltä tukea olisi saanut, ainoastaan omat työkaverit. Tuki työkavereilta koettiin riittäväksi, joka osaltaan oli auttanut läpi vaikeimpien aikojen. Edelleen työyhteisössä ollaan auttavaisia ja tuetaan ja kannustetaan toisia. Uuden toimitusjohtajan myötä myös tukitoimet ovat parantuneet, kun on henkilö jolta voi kysyä apua.

Oma ja työyhteisön hyvinvointi nähtiin teemahaastattelussa hyvin merkittävänä asiana, varsinkin eletessä taloudellisesti haastavia aikoja. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseksi esitettiin useita eri keinoja. Tärkeänä asiana nähtiin, että töissä tulee olla mukavaa, koska siellä kuitenkin vietetään niin monta tuntia joka päivä. Huonosti voiva työntekijä ei toimi riittävän tehokkaasti ja lopulta ajautuu tilanteeseen, jossa haluaa vaihtaa työpaikkaa. Yksi keino työhyvinvoinnin kehittämiseksi olisi jatkuva ja monipuolinen tiedottaminen yrityksen nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä. Viikkopalaverien osalta toivottiin myös, että siellä käytäisiin läpi muitakin asioita, kuin jatkuvasti heikkoja myyntitilastoja. Myyjät kuitenkin ovat koko ajan tietoisia oman myyntinsä kehityksestä, eikä heidän työmotivaatiotaan paranna se, että viikoittain sanotaan myynnin olleen liian huonoa. Myös yhteinen tekeminen työajan ulkopuolella lisäisi haastateltavien mielestä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja antaisi positiivista energiaa. Yrityksen taloudellinen tilanne ei kuitenkaan anna suuria resursseja, joten tilanne nähtiin haastavana, mutta toteuttamiskelpoisena.

| |
|---|
| - Yleisesti oma hyvinvointi koettiin hyväksi ja parantuneeksi |
| - Viestintä: ollut heikkoa tai sitä ei ole ollut riittävästi. Hyvinvointi on kärsinyt |
| - Osallistuminen: Päätöksiin osallistuminen ollut riittävä tai sitä on ollut jopa liikaa Oma työteho on kärsinyt ja sitä mukaa myös hyvinvointi |
| - Tukitoimet: Johdolta ei ole ollut riittävä, mutta kehitystä on tapahtunut |
| Välillä oltu niin sanotusti tyhjän päällä, joka on aiheuttanut stressiä ja oman motivaation laskua |

Taulukko 5: Teemahaastattelun tulokset: Hyvinvoinnin kokemuksia

6 Johtopäätös ja kehitysehdotukset

Tutkimus osoitti sen, että organisaatiomuutoksella on moninaisia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin. Tärkeää olisi, että yrityksen työntekijöille oltaisiin avoimia vallitsevasta tilanteesta ja viestintä olisi monipuolista ja kokonaisvaltaista. Yrityssaneerausmenettelyllä on valtavat vaikutukset tämän kokoisessa yrityksessä ja nämä vaikutukset kohdistuvat jokaiseen työntekijään ja heidän päivittäiseen tekemiseensä. Varsinkin saneerausmenettelyn alkuvaiheet ovat yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta kriittisiä. Profiler selviytyi tästä alkuvaiheesta, vaikka saneerausta tapahtui kustannussyistä myös työntekijöihin. Saneerausmenettelyyn hakeutuvan yrityksen tulisi suunnitella järjestelynsä todella huolellisesti, mutta suunnittelua jatkosta täytyy ehdottomasti tehdä edelleen, muokaten suunnitelmaa tarpeen mukaisesti.

Työntekijän näkökulmasta saneerausmenettely on ollut myös uusi mahdollisuus luoda jotain heille uutta ja mielenkiintoista mahdollisen menestystarinan valossa. Vaikka saneerausmenettelyt ovat lisääntyneet lähivuosien aikana, on se kuitenkin hyvin normaalista työnteosta poikkeava muutos pienelle yritykselle ja sen työntekijöille. Suunnitelmien ja strategioiden jalkauttaminen koetaan työntekijöiden näkökulmasta tärkeäksi. Työntekijät haluavat olla mukana päätöksenteossa ja esittää omat mielipiteensä ja ideansa.

Tutkimuksessa kävi ilmi myös, että työntekijän hyvinvoinnilla on erityisen merkittävä rooli ylivelkaantuneessa yrityksessä. Työnteon on oltava mukavaa ja siitä tulee nauttia. Työntekijä ei voi elää epätietoisuudessa yrityksen tilanteesta jos hän joutuu niiden asioiden kanssa olemaan tekemisissä jatkuvasti esimerkiksi tavarantoimittajien suuntaan. Hyvinvoinnin kehittäminen on pitkäaikaisen työsuhteen kulmakiviä ja sen tulee olla jatkuvaa.

Jatkoehdotuksina tutkimuksen pohjalta voidaan nostaa kolme asiaa esiin, joita taloudellisesti haastavassa tilanteessa olevan yrityksen tulisi ottaa huomioon kehittäessään yritystoimintaa. Ensimmäisenä ja tärkeimpänä esiin nousee viestinnän kehittäminen yrityksen sisällä. Näin pienen yrityksen työntekijöiden tulee olla tietoisia yrityksen nykytilasta ja mitä jatkossa tulee tapahtumaan. Saneerausprosessin kulku tulisi olla kaikille selvillä, koska he törmäävät asiaan jatkuvasti oman työnsä kautta. Ehdotuksena on, että työntekijöille kerrotaan perusteellisesti yrityssaneerausmenettelyn eri vaiheet ja mitä eri vaiheissa on tähän mennessä tapahtunut. Viestinnän tulee olla jatkuvaa, jotta ei synny tilanteita, joissa työntekijä ei tiedä mitä tehdä. Epätietoisuus ja viestinnän puute ovat hyvinvointia heikentäviä tekijöitä, joten niitä tulee kehittää jatkuvasti.

Toisena jatkoehdotuksena nostaisin esiin selkeiden toimintatapojen luomisen ja käyttöön ottamisen. Erityisen tärkeää on, että työntekijät tietävät miten vallitsevassa tilanteessa tulee

toimia asiakkaiden ja muiden yhteistyökumppaneiden suhteen. Näiden selkeyttäminen helpottaisi työntekijöiden perusrutiineja ja he voisivat keskittää entistä enemmän oman työpanoksensa tärkeisiin ja merkittäviin asioihin. Tällä hetkellä, kun työntekijöillä ei ole täyttä tietoutta saneeraukseen liittyvien asioiden etenemisestä ja se näkyy myös heikkoutena asiakkaiden ja tavarantoimittajien suuntaan. On tärkeää antaa työntekijöiden osallistua päätösten tekoon, jotta he tuntevat olevansa tärkeä osa kokonaisuutta. Saatujen tulosten perusteella vastuuta tulee kuitenkin jakaa järkevästi ja kuormitus ei saa olla liian suurta.

Kolmantena jatkoehdotuksena on työntekijöiden yleisen hyvinvoinnin kehittäminen, työntekijöiden sitouttamiseksi. Varsinkin kun tällä alalla työntekijän tuottavuus alkaa arvioiden mukaan vasta vuoden työskentelyn jälkeen, tulisi nykyisiin työntekijöihin ja heidän hyvinvointiin panostaa. Työskentelyolosuhteissa ei nähty kehittämistarpeita, mutta yleiseen hyvinvointiin tulisi panostaa. Tämä voi lähteä pienistä tekijöistä, kuten työntekijöiden kuuntelemisesta ja heidän ideoiden huomioonottamisesta. Yleisesti hyvinvoinnin on nähty kuitenkin kehittyneen viimeisen kahden vuoden aikana, mutta vielä olisi kehitettävää. Vanhat heikosti hoidetut asiat ovat kuitenkin mielessä ja työntekijät kokevat edelleen työssään liikaa ulkopuolisia stressitekijöitä, jotka suurilta osin johtuvat yrityksen taloudellisesti haastavasta tilanteesta ja käynnissä olevan organisaatiomuutoksen vaikutuksista. Jatkuvuuden kannalta olisi ensiarvoisen tärkeää pystyä kehittämään edelleen työntekijöiden hyvinvointia, josta myös tuloksen tekeminen saa alkujuurensa.

Yleisesti tuloksista voidaan huomata, että ne ovat hyvin samankaltaisia EU:n teettämän PSYRES-hankkeen tuloksien kanssa, jossa on tutkittu organisaatiomuutoksen vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin. (Työterveyslaitos 2011.) Onnistunut organisaatiomuutos vaatii viestinnän, osallistumisen ja tukitoimien täydellisen toimimisen, jotta haluttuihin tavoitteisiin voidaan päästä. Tässä hetkessä Profilerin kannalta tärkeintä on ottaa työntekijänsä entistä paremmin huomioon, tarjoten heille riittävästi tukea ja tarvittavaa tietoa. On hyvä muistaa, että hyvinvoinnin kehittäminen tapahtuu pienin askelin ja yhteistyön voimin.

Lähteet

Painetut lähteet

Grönfors, M. 2001. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Laakso, T. & Laitinen E. 2010. Uhkaava maksukyvyttömyys ja onnistunut yrityssaneeraus. Helsinki: Talentum.

Laitinen, E. & Laitinen T. 2004. Yrityksen rahoituskriisin ennustaminen. Helsinki: Talentum.

Leppiniemi, J. 2005. Rahoitus. 4 painos. Porvoo: WSOY.

Pinomaa, P. 2009. Saneerauskäytäntö. 2. painos. Tallinna: Tietosanoma.

Ranki, A. 2001. Saneeraus ja työyhteisön tukeminen. 1. painos. Jyväskylä: Talentum.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2007. Sosiaalialan kehittämishanke - hyvinvointi 2015. Helsinki: Yliopistopaino.

Sähköiset lähteet

EU 2012. Eurofound 2012 Survey. Viitattu 12.10.2013.
<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2011/82/en/1/EF1182EN.pdf>

FSD - Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2013. Osallistuva havainnointi. Viitattu 28.6.2013.
http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L6_4_2.html

Profiler Solution Finland Oy 2013. Viitattu 9.7.2013. <http://profiler.fi/>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2013. Liikunta opiskelu ja työkyvyn perustana. Viitattu 20.10.2013.
http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/aiheet/tietopakettit/amis/liikunta_ravinto_lepo/tyokyvyn_perusta

Terveyskirjasto 2013. Duodecim - Fyysinen hyvinvointi. Viitattu 14.10.2013.
http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=onn00040&p_teos=onn&p_selaus=

Tilastokeskus 2013. Suomen virallinen tilasto - Yrityssaneeraukset. Viitattu 8.10.2013.
http://tilastokeskus.fi/til/ysan/2012/04/ysan_2012_04_2013-02-08_tie_001_fi.html

Työsuojeluhallinto 2013. Henkinen hyvinvointi työssä. Viitattu 14.10.2013.
<http://www.tyosuojelu.fi/fi/hyvinvointi>

Työsuojelurahasto 2011. Muutoksessa on terveystriki. Viitattu 12.10.2013.
<http://www.tsr.fi/tsr-kanava/kanava/-/view/19406>

Työterveyslaitos 2011. Hanke: Työntekijöiden hyvinvointi organisaatiomuutoksessa. Viitattu 12.10.2013.
http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/muuttuva_tyoelama/sivut/ty%C3%B6ntekij%C3%B6id%20enhenkinenhyvinvointiorganisaatiomuutoksessakeskeisetseurauksetjavaikutusmekanismit.aspx

Työterveyslaitos 2012. Työhyvinvoinnin tilannekuva. Viitattu 11.10.2013.
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Tyohyvinvoinnin_tilannekuva.pdf

Julkaisemattomat lähteet

Profiler Solution Finland Oy 2012. Taloudellinen perusselvitys 31.8.2012. Viitattu 20.8.2013

Kuvat ja kuvat

| | |
|--|----|
| Kuva 1: Organisaatiomuutosten muotoja (Työterveyslaitos 2011.) | 10 |
| Kuva 2: Onnistuneen organisaatiomuutoksen avaintekijät (Työterveyslaitos 2011.) | 12 |
| Kuva 3: Organisaatiomuutoksen vaikutukset hyvinvointiin (Työterveyslaitos 2011.) | 15 |
| Kuva 4: Yrityssaneeraushakemukset 2003 - 2012 (Tilastokeskus 2013.)..... | 16 |
| Kuva 5: Tunnereaktiot irtisanomistilanteessa (Ranki 2001, 90.) | 22 |
| Kuva 6: Työhyvinvoinnin osatekijät (Työterveyslaitos 2012.) | 26 |

Taulukot

| | |
|---|----|
| Taulukko 1: Teemahaastatteluun osallistujat | 28 |
| Taulukko 2: Osallistuvan havainnoinnin tulokset | 31 |
| Taulukko 3: Teemahaastattelun tulokset: Profiilituoteala | 33 |
| Taulukko 4: Teemahaastattelun tulokset: Organisaatiomuutoksen kokemuksia..... | 35 |
| Taulukko 5: Teemahaastattelun tulokset: Hyvinvoinnin kokemuksia | 37 |

Liite 1: Teemahaastattelurunko

Teema 1. Taustatietoja

1. Haastateltavan toimipaikka
2. Haastateltavan työnkuva
3. Kuinka kauan olet toiminut yrityksessä ja kuinka kauan profiilituote alalla?
4. Millaisena näet profiilituote alan, onko alalla tulevaisuutta?
 - a. Millaisena koet Profilerin tilanteen markkinoilla ja mitä tulisi kehittää?
 - b. Miten asiakkaiden odotukset/vaativuudet ovat muuttuneet?

Teema 2. Organisaatiomuutos - Yrityssaneeraus

5. Mikä on taloudellinen käsityksesi Profilerin taloudentilasta?
 - a. Millaisia kokemuksia? Negatiivista/ positiivista?
 - b. Miten koet taloudellisen tilanteen vaikuttaneen/vaikuttavan työhösi?
6. Mitä tiedät yrityssaneerausmenettelystä ja sen eri vaiheista?
7. Koetko yrityssaneeraukseen hakeutumisen hyvänä vai huonona asiana?
8. Millaisia organisaatiomuutoksia olet Profilerin työntekijänä kokenut aiemmin?
9. Miten uskot yrityssaneerauksen vaikuttavan yhteistyöhön tärkeimpien sidosryhmien kanssa?
 - a. Tavarantoimittajat
 - b. Asiakkaat
10. Miten uskot kilpailijoiden reagoivan Profilerin yrityssaneeraus uutiseen?
11. Miten koet informaation yrityssaneerausmenettelyn aloittamisesta? Oletko saanut riittävästi tietoa ja riittävän ajoissa?

Teema 3. Hyvinvointi

12. Kuinka koet viihtyväsi työssäsi?
13. Onko työntekijöiden suuri vaihtuvuus vaikuttanut sinun työhösi?
14. Kuinka koet, että yritys ottaa työntekijänsä huomioon? Mitä kehitettävää?

15. Miten viestintä yleisesti toimii yritysjohton ja työntekijöiden välillä? Entä työntekijöiden kesken?
16. Miten yrityssaneeraus on vaikuttanut työtehtäviisi hyvinvoinnin näkökulmasta? Mitä haasteita saneerausmenettely on tuonut mukanaan?
17. Oletko saanut osallistua organisaatiomuutokseen ja sen päätöksiin riittävästi?
18. Tukeeko yritys työntekijöitä riittävästi? Miten voisi kehittää?
19. Mitkä ovat tulevaisuuden odotuksesi oman hyvinvoinnin osalta?