



Lotta Silta-aho

Henkilöstön työhyvinvointi integraatiotilanteessa

Case Yritys X Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Helmikuu 2023

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Lotta Silta-aho
Otsikko:	Henkilöstön työhyvinvointi integraatiotilanteessa: Case Yritys X Oy
Sivumäärä:	67 sivua + 1 liite
Aika:	Helmikuu 2023
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto:	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t):	Lehtori Päivi Saariaho

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millainen vaikutus huhtikuussa 2022 tapahtuneella integraatiolla oli henkilöstön työhyvinvointiin ja kuinka he kokivat muutosjohtamisen integraation aikana. Opinnäytetyö on kehittämistyyppinen työ, joka tehtiin toimeksiantona Yritys X:lle ja tuloksien pohjalta haluttiin antaa toimeksiantajayritykselle kehitysehdotuksia.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu kolmesta pääteemasta, joita ovat tytäryhtiösulautuminen, muutosjohtaminen ja työhyvinvointi. Tietoperustassa käsiteltiin muun muassa sulautumisprosessia sekä sen vaiheita. Sen jälkeen käsiteltiin muutosjohtamista ja sen eri osa-alueita, kuten muutosviestintää, muutosjohtamisen haasteita sekä esihenkilötyötä muutosprosessissa. Työhyvinvoinnin osa-alue käsitteli muun muassa työmotivaatiota ja työn imua, sitoutuneisuutta sekä työhyvinvoinnin johtamista, kehittämistä ja haasteita.

Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena kyselylomakkeen avulla, ja sen kohderyhmänä oli koko Yritys X:n henkilöstö. Kysely koostui 10 kysymyksestä, joista kaksi kysymystä oli avoimia. Kyselylomake lähetettiin yhteensä 100 työntekijälle ja kyselyyn vastasi yhteensä 70 henkilöä. Osana opinnäytetyötä oli myös Yritys X:n aikaisemmat henkilöstökyselyt, joiden tuloksista ei saatu riittävää tietoa tutkimusongelmaan, mutta niiden avulla pystyttiin tarkastelemaan Yritys X:ssä käytettävien erilaisten suorituskykymittareiden tuloksia.

Tutkimuksen tuloksista ilmeni, ettei integraatiolla ole ollut kovin suurta vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin ja työntekijät voivat työssään pääosin hyvin. Muutosjohtamisen tärkeimpinä keinoina pidetään viestintää, muutoksen tavoitteiden läpikäyntiä, työntekijöiden osallistamista ja motivointia sekä oman esihenkilön läsnäoloa. Tulokset osoittivat, että muutosjohtaminen vaatii selkeästi kehitystä ja viestinnän selkeyteen ja avoimuuteen tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

Avainsanat: Työhyvinvointi, integraatio, muutosjohtaminen, esihenkilötyö, muutosviestintä

Abstract

Author(s):	Lotta Silta-aho
Title:	Employee well-being during an integration situation: Case Company X Oy
Number of Pages:	67 pages + 1 appendix
Date:	February 2023
Degree:	Bachelor of Business Administration
Degree Programme:	Economics and Business Administration
Specialisation option:	Leadership and Organizational Development
Instructor(s):	Päivi Saariaho, Senior Lecturer

The purpose of this thesis was to investigate, what impact the integration in April 2022 had on employee well-being and how they experienced change management during the integration. The thesis is a development type of work, which was commissioned to Company X and the results were used to give the client company suggestions for development.

The knowledge base of the thesis consists of three main topics, which include a subsidiary merger, change management and well-being at work. The knowledge base also covered the merger process and its stages. Furthermore, the thesis focused on change management and its different aspects, such as change communication, the challenges of change management and the leadership in the change process. The knowledge base of well-being at work covered topics such as work motivation and work engagement, commitment, and the management, development, and challenges of well-being at work.

The study was implemented as a quantitative study by using a survey and the target group was the entire staff of Company X. The survey consisted of 10 questions, of which two were open questions. The survey was sent to a total of 100 employees and a total of 70 responded. The thesis also included previous employee surveys conducted by Company X. The results of these surveys did not provide sufficient information for the research problem, but it was possible to examine the results of the various performance indicators used in Company X.

The results of the survey showed that integration has not had a major impact on well-being at work and that employees are generally doing well in their jobs. Communication, reviewing the goals of change, involving and motivating employees and the presence of a manager are seen as the most important means of change management. Change management clearly needs to evolve and attention should be paid to the clarity and openness of communication.

Keywords: Well-being at work, integration, change management, leadership, change communication

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön lähtötilanne	1
1.2	Toimeksiantajan esittely	1
1.3	Tutkimuksen tavoite	2
1.4	Opinnäytetyön rakenne	3
2	Tytäryhtiösulautuminen	4
2.1	Sulautumisprosessi	4
2.2	Sulautumisprosessin vaiheet	5
2.3	Sulautumissuunnitelma	7
3	Muutosjohtaminen	8
3.1	Yleistä muutosjohtamisesta	8
3.2	Integraation haasteet muutosjohtamisen näkökulmasta	9
3.3	Muutosvastarinta	10
3.4	Muutosviestintä	12
3.5	Työntekijöiden tukeminen muutostilanteessa	15
3.6	Esihenkilötyö muutosprosessissa	16
4	Työhyvinvointi	17
4.1	Työhyvinvointi käsitteenä	17
4.2	Työmotivaatio ja työn imu	19
4.3	Sitoutuneisuus	20
4.4	Työhyvinvoinnin johtaminen	21
4.5	Työhyvinvoinnin kehittäminen	22
4.6	Työhyvinvoinnin haasteet	23
4.7	Korjaava työhyvinvointitoiminta	24
5	Yrityksen aiemmat henkilöstökyselyt	26
5.1	Yritys X:n pulssikyselyt	26
5.2	Leadership KPI	26
5.3	Engagement KPI	28
5.4	eNPS	29
5.5	Yhteenveto pulssituloksista	31

6	Tutkimuksen toteutus	32
6.1	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus	32
6.2	Reliabiliteetti ja validiteetti	33
6.3	Aineiston keruu	34
7	Kyselyn tulokset	36
7.1	Kysymykset integraation vaikutuksesta työhyvinvointiin	36
7.2	Kysymykset muutosjohtamisesta	48
8	Johtopäätökset	53
8.1	Reliabiliteetin ja validiteetin arviointi	53
8.2	Henkilöstön työhyvinvoinnin tila	54
8.3	Työhyvinvointia heikentävät piirteet	56
8.4	Kokemukset muutosjohtamisesta	58
8.5	Kehitysehdotukset	60
8.6	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	63
	Lähteet	65
	Liitteet	
	Liite 1. Kysely integraation vaikutuksista henkilöstön työhyvinvointiin	

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön lähtötilanne

Opinnäytetyöni on tehty toimeksiantona Yritys X:lle ja sen aiheena on henkilöstön työhyvinvointi integraatiotilanteessa – Case Yritys X Oy. Opinnäytetyö käsittelee integraation vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin. Integraatiolla eli sulautumisella tarkoitetaan tilannetta, jossa yksi tai useampi osakeyhtiö yhdistetään yhdeksi osakeyhtiöksi (Säilä 2021).

Opinnäytetyön teemana ovat henkilöstön työhyvinvointi sekä muutosjohtaminen ja sen onnistuminen. Opinnäytetyön avulla selvitetään, millä tavoin esihenkilöt voi tukea henkilöstöä integraatiotilanteessa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millainen vaikutus integraatiolla oli henkilöstön työhyvinvointiin. Opinnäytetyö on muodoltaan kehittämistyyppinen työ. Aihe on Yritys X:lle hyvin ajankohtainen ja hyödyllinen, sillä työssäni kartoitetaan työhyvinvoinnin nykytila ja etsitään keinoja, joiden avulla voidaan ylläpitää työntekijöiden työhyvinvointia muutostilanteessa.

Työhyvinvoinnilla on suuri vaikutus henkilöstön sitoutumiseen sekä työmotivaatioon. Muutostilanteessa työntekijöiden työmotivaatio saattaa laskea muutoksesta johtuen. Tällaisissa tilanteissa uudet toimintatavat, muutokset, uudet esihenkilöt ja ympärillä tapahtuvat asiat herättävät usein työntekijöissä negatiivisia ajatuksia. Jos esihenkilön tuki on vähäistä, viestintä on suppeaa ja kahden yrityksen eriävät toimintatavat ja järjestelmät ovat integroimatta, niin näillä on suuri vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin sekä työmotivaatioon.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajana toimii IT-alan yritys, jonka toimiala on tietokoneiden, niiden oheislaitteiden ja ohjelmistojen vähittäiskauppa. Yritys X Oy tuottaa asiakkailleen pilvipalveluita, verkko- ja tietoliikennepalveluita, loppukäyttäjäpalveluita, tietoturvapalveluita, ohjelmistolisenssipalveluita, laite- ja ohjelmistopalveluita sekä

asiantuntijapalveluita. Yritys X Oy työllistää tällä hetkellä noin sata alan ammattilaista Helsingissä sekä Turussa. Yritys X Oy panostaa erityisesti asiakastytyväisyyteen sekä laadun kehittämiseen. Yritys X Oy on osa isompaa IT-alan pörssi-yhtiötä.

Kolme IT-alan yritystä kävi läpi sisaryhtiösulautumisen 1.4.2022, jonka vuoksi aihe oli yritykselle hyvin ajankohtainen. Yksi näistä yrityksistä oli holding-yhtiö ja opinnäytetyöni käsittelee ainoastaan näiden kahden muun yrityksen yhdistymistä, sillä holding-yhtiössä ei ollut työntekijöitä. Integraatio tuli kyseisessä yrityksessä ajankohtaiseksi, kun kaksi saman yrityksen omistuksessa olevaa sisaryhtiötä oli toiminnaltaan hyvin samankaltaisia ja molemmilla yrityksillä oli sama toimitusjohtaja. Oli siis liiketoiminnalle kannattavampaa sulauttaa tytäryhtiöt tulevaisuutta ajatellen yhteen. Sulautumisessa yritysten varat ja velat yhdistetään toisiinsa (Immonen 2022, 236).

1.3 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa Yritys X Oy:n integraation vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin. Kahden yhtiön sulautuminen on vaativa sekä pitkä prosessi, ja se pitää sisällään paljon muutoksia. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa, miten integraatiotilanne vaikutti työntekijöiden työhyvinvointiin sekä etsiä keinoja, joilla työhyvinvointia voidaan kehittää. Myös muutosjohtamisen merkitys integraatiotilanteissa on suuri, minkä vuoksi opinnäytetyö käsittelee myös työntekijöiden kokemuksia muutosjohtamisesta integraatiotilanteessa. Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään koko Yritys X:n henkilöstön kokemuksiin integraation vaikutuksista työhyvinvointiin.

Opinnäytetyössäni etsin vastausta seuraavaan tutkimusongelmaan:

- Millainen vaikutus integraatiolla oli henkilöstön työhyvinvointiin?

Tutkimuskysymykseni ovat seuraavat:

- Miten muutos on vaikuttanut henkilöstön työhyvinvointiin?

- Onko muutos vaikuttanut sitoutuneisuuteen?
- Miten esihenkilöt ovat tukeneet työntekijöitä muutoksessa?

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne koostuu viidestä eri osa-alueesta. Opinnäytetyö koostuu johdannosta, tietoperustasta, yrityksen aikaisemmista henkilöstökyselyistä, tutkimuksen toteutuksesta sekä johtopäätöksistä. Opinnäytetyön tietoperusta koostuu tytäryhtiösulautumisen, muutosjohtamisen ja työhyvinvoinnin osa-alueista. Tytäryhtiösulautumisen osiossa käsitellään sulautumisprosessia, sen vaiheita sekä sulautumissuunnitelman laatimista. Muutosjohtamisen osiossa käsitellään integraation haasteita muutosjohtamisen näkökulmasta, muutosvastarintaa, muutosviestintää, miten työntekijöitä voitaisiin tukea muutostilanteessa sekä esihenkilötyötä muutosprosessissa. Kolmannessa tietoperustan osa-alueessa käsitellään työhyvinvointia. Osa-alue on jaettu 7:ään eri alalukuun, jotka käsittelevät työhyvinvointia käsitteenä, työmotivaatiota sekä työn imua, sitoutuneisuutta, työhyvinvoinnin johtamista, sen kehittämistä ja haasteita sekä korjaavaa työhyvinvointitoimintaa.

Tietoperustan jälkeen käydään läpi yrityksen aikaisemmat henkilöstökyselyt sekä niiden tulokset. Luvussa 6 käydään läpi tutkimuksen toteutus, käytetty tutkimusmenetelmä, aineiston keruu, reliabiliteetin ja validiteetin määritelmä ja luvussa 7 kyselyn tulokset. Työn lopuksi arvioidaan työn reliabiliteetti ja validiteetti ja analysoidaan kyselystä saadut vastaukset sekä annetaan toimeksiantajalle kehitysehdotuksia. Opinnäytetyön lopuksi arvioin opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen.

2 Tytäryhtiösulautuminen

2.1 Sulautumisprosessi

Integraatiolla eli sulautumisella tarkoitetaan tilannetta, jossa yksi tai useampi osakeyhtiö yhdistetään yhdeksi osakeyhtiöksi (Säilä 2021). Sulautumisen johdosta toinen osakeyhtiö lakkaa toimimasta ja yritysten varat ja velat yhdistetään (Immonen 2022, 236). Sisaryhtiösulautumisessa emoyhtiön omistuksessa olevat tytäryhtiöt sulautuvat toisiinsa (Honkamäki & Kujanpää & Pennanen 2018, 122). Tässä opinnäytetyössä kuvattu sisaryhtiösulautumisen prosessi etenee kuitenkin samalla kaavalla kuin tytäryhtiösulautumisessakin.

Organisaatiomuutoksien avulla voidaan kehittää yrityksen toimintaa ja mahdollistaa yrityksen menestyminen (Valpola 2004, 9). Sulautuminen toteutetaan usein sen vuoksi, että se yksinkertaistaa konsernirakennetta (Honkamäki ym. 2018, 121). Sulautumisen avulla voidaan keventää yritysrakennetta, hyödyntää yhtiöiden synergioita ja tehostaa toimintaa. Liiketoimintaa on mahdollista jäsenellä sulautumisen yhteydessä tehokkaammin ja sillä voidaan tehostaa johdon toimintaa. (Säilä 2021.)

Tytäryhtiösulautuminen on yksi yritysten sulautumisen muoto, jossa toiseen yhtiöön sulautetaan toinen osakeyhtiö. Tytäryhtiösulautumisessa kaikki sulautumiseen osallistuvat yhtiöt omistavat kaikki sulautuvan yhtiön osakkeet ja mahdolliset optio-oikeudet sekä muut erityiset oikeudet. Tytäryhtiösulautumisesta käytetään joskus myös konsernifuusio-nimitystä sen vuoksi, että sulautuminen tapahtuu usein konsernissa, kun emoyhtiö ja tytäryhtiö sulautuvat toisiinsa. Toisena vaihtoehtona on sisaryhtiösulautuminen, jonka prosessi etenee samalla tavalla. (Immonen 2022, 235–240.)

Tytäryhtiöfuusio on kaikista yleisin. Tytäryhtiösulautumisprosessi on joustavampi ja yksinkertaisempi kuin normaalissa absorptiofuusiossa sen vuoksi, että sulautuvassa yhtiössä ei ole osakkeenomistajien vähemmistöä. Absorptiosulautumistilanteessa vastaanottavia yhtiöitä voi olla ainoastaan yksi, vaikka sulautuvia yhtiöitä olisikin useampia. (Immonen 2022, 239.)

2.2 Sulautumisprosessin vaiheet

Sulautumisen vaiheet on kuvattu alla olevassa kuvassa (kuva 1). Sulautumisprosessi on jaettu kahdeksaan vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa sulautumiseen osallistuvien yhtiöiden hallitukset laativat ja hyväksyvät sulautumissuunnitelman. Sen jälkeen tilintarkastaja antaa suunnitelmasta lausunnon ja suunnitelma ilmoitetaan rekisteröitäväksi. Sulautumissuunnitelma hyväksytään kaikkien sulautumiseen osallistuvien yhtiöiden hallituksissa tai yhtiökokouksissa. Tämän jälkeen velkojilta haetaan kuulutusta. Tämän jälkeen sulautuminen ilmoitetaan täytäntöön pantavaksi ja sulautuminen astuu voimaan, jonka jälkeen sulautuva yhtiö lakkaa toimimasta. Toimitusjohtajan ja hallituksen tulee antaa lopputilitys osakkeenomistajille kokouksessa ja se ilmoitetaan rekisteröitäväksi. (Immonen 2022, 240.)

Sulautumissuunnitelman laativat sulautumiseen osallistuvien yritysten hallitukset. Jokaisen sulautumiseen osallistuvien yhtiöiden tulee allekirjoittaa suunnitelma. Suunnitelma tulee käsitellä hallituksen kokouksessa ja se on usein esitetty hallituksen kokouksen liitteessä. (Honkamäki ym. 2018, 122.)

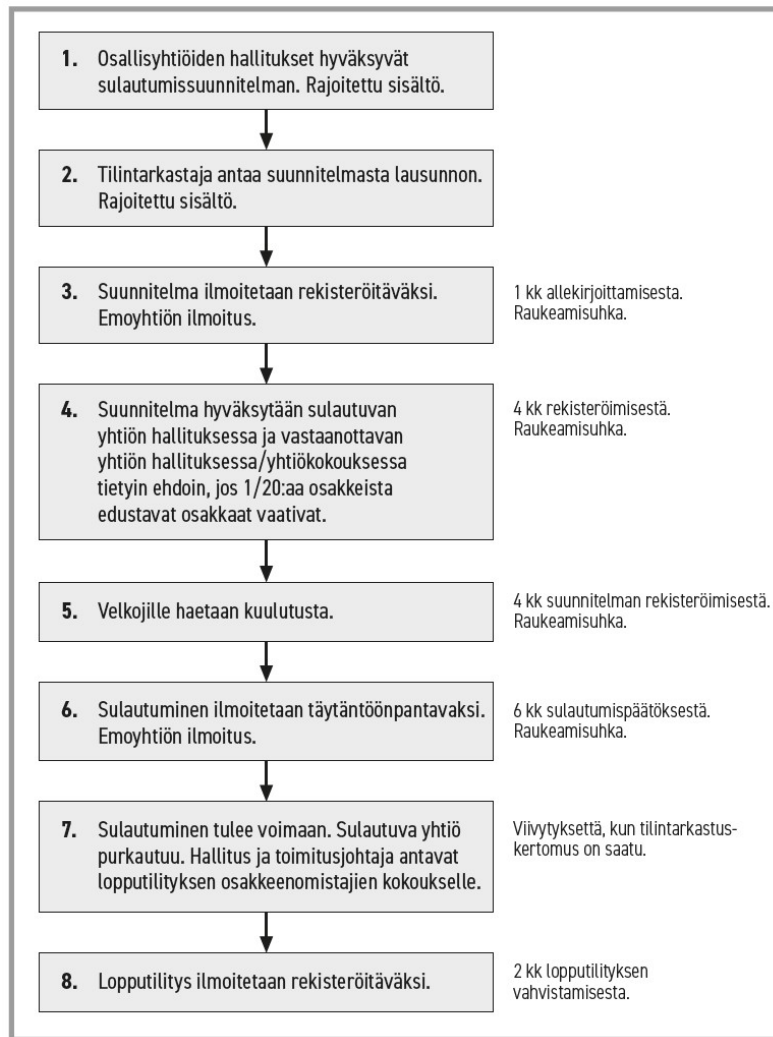
Tilintarkastaja antaa lausunnon sulautumissuunnitelman sisällöstä eli siitä, saako suunnitelmasta riittävät ja oikeat tiedot sulautumisvastikkeen määrittämisen perusteista ja onko mahdollista, että sulautuminen vaarantaa vastaanottavan yhtiön velkojen maksua. Tilintarkastajalle tulee toimittaa tarkat laskelmat esimerkiksi sulautumisvastikkeen määrittämisen pohjalta käytetyistä oletuksista. Sulautumisvastikkeen tulee olla yhdenmukaisuusperiaatteiden mukainen eikä pienomistajia saa vähätellä sulautumisvastikkeen määrittelyssä. (Honkamäki ym. 2018, 128.)

Sulautumissuunnitelman rekisteröinti kaupparekisteriin tulee tehdä kuukauden kuluessa suunnitelman allekirjoituksesta. Jos rekisteröintiä ei tehdä, sulautuminen raukeaa. Sulautumissuunnitelma rekisteröidään patentti- ja rekisterihallintoon. (Honkamäki ym. 2018, 128.) Tytäryhtiösulautumisessa ilmoituksen tekee emoyhtiö (Patentti- ja rekisterihallitus 2022b).

Jos sulautuvassa yhtiössä on syntynyt velka, ennen kuin sulautumissuunnitelma on rekisteröity, velkojan on mahdollista vastustaa sulautumista. Vastaanottavan yhtiön on myös tehtävä kuulutus velkojille, jos tilintarkastaja on kokenut lausunnossaan sulautumisen vaarantavan vastaanottavan yhtiön velkojen maksukykyä. Kun sulautumisen täytäntöönpanoilmoitus tehdään, yrityksen johto vakuuttaa lähettäneensä tämän kuulutuksen velkojille. (Honkamäki ym. 2018, 129.)

Sulautumisen täytäntöönpano täytyy rekisteröidä kaupparekisteriin ja se tulee tehdä kuuden kuukauden kuluessa siitä, kun sulautumista koskeva päätös on tehty. Jos tätä ei tehdä määräaikaan mennessä, sulautuminen raukeaa. Sulautuminen rekisteröidään kaupparekisterin toimesta, kun sinne on toimitettu tarvittavat dokumentit. (Honkamäki ym. 2018, 130–131.) Kun tämä tehdään, yhtiön varat ja velat siirtyvät vastaanottavalle yhtiölle ja sulautuva yhtiö purkautuu (Patentti- ja rekisterihallitus 2022a).

Lopputilitys tulee laatia sulautumisen täytäntöönpanon jälkeen ja tästä säädetään osakeyhtiölain 16 luvun 17§:ssä. Toimitusjohtajan ja hallituksen tulee laatia lopputilitys, ja se tulee laatia samana päivänä, kun sulautuminen on pantu täytäntöön. Lopputilitys on käytännössä samanlainen kuin tilinpäätös, ja se laaditaan samoilla periaatteilla. Lopputilitys tulee laatia siltä ajalta, jolta tilinpäätöstä ei ole vielä esitetty yhtiökokouksessa. Lopputilitys tulee rekisteröidä kaupparekisteriin kahden kuukauden kuluessa siitä, kun se on hyväksytty osakaskokouksessa. (Honkamäki ym. 2018, 131.)



Kuva 1. Tytäryhtiösulautumisprosessi (Immonen 2022, 240).

2.3 Sulautumissuunnitelma

Sulautumissuunnitelma on yksi sulautumisen perusasiakirjoista, ja se on luonteeltaan osallisyhtiöiden välinen sopimus. Sulautumissuunnitelma on luonteeltaan ehdollinen, sillä se tulee voimaan vasta yhtiökokouksen tai hallituksen hyväksymisen jälkeen ja kun sen täytäntöönpano on rekisteröity. (Immonen 2022, 245.) Osakeyhtiölain 16 luvun 3§ mukaan sulautumiseen osallistuvien yhtiöiden hallitusten tulee laatia suunnitelma, joka on allekirjoitettava ja päivättävä (Osakeyhtiölaki 2006, 16 luku 3 §).

Sulautumissuunnitelma sisältää tietyt osakeyhtiölaissa määritellyt pakolliset ehdot. Sulautumissuunnitelman tulee sisältää sulautumiseen osallistuvien yhtiöiden ja mahdollisten muun sulautumisvastikkeen antajan toiminimet, yritys- ja yhteisötunnukset (y-tunnukset) tai vastaavat yksilöintitiedot sekä kotipaikat ja selvitys sulautumisen syistä. Sen lisäksi sen tulee sisältää absorptiosulautumisessa vastaanottavan yhtiön mahdollinen yhtiöjärjestyksen muutos. (Osakeyhtiölaki 2006, 16 luku 3 § 2 momentti.)

Sulautumissuunnitelman tulee pitää sisällään myös selvityksen sulautuvan yhtiön varoista, veloista ja omasta pääomasta sekä niiden arvostamiseen vaikuttavista seikoista, suunnitellun sulautumisen vaikutukset vastaanottavan yhtiön taaseeseen ja sulautumisen sovellettavat kirjanpidolliset menetelmät. Sulautumissuunnitelmassa pitää olla selvitys pääomalainoista, sulautuvan yhtiön ja sen tytäryhteisöjen omistamien vastaanottavan yhtiön ja emoyhtiön osakkeiden lukumäärästä sekä sulautumiseen osallistuvien yhtiöiden omistamien sulautuvan yhtiön osakkeiden lukumäärästä. (Osakeyhtiölaki 2006, 16 luku 3 § 2 momentti.)

Sulautumissuunnitelmassa tulee olla myös selvitys osallistuvien yhtiöiden omaisuuden kohdistuvista yrityskiinnityslaisissa määritellyistä yrityskiinnityksistä, sekä selvitys tai ehdotus sulautumiseen osallistuvan yhtiön hallintoneuvoston ja hallituksen jäsenelle, toimitusjohtajalle, tilintarkastajalle ja sulautumissuunnitelmasta lausunnon antavalle tilintarkastajalle tarjottavista erityisistä eduista ja oikeuksista. Se pitää sisällään myös ehdotuksen, milloin sulautuminen täytäntöönpannaan eli mikä on sen suunniteltu rekisteröintiajankohta ja ehdotus mahdollisiksi muiksi sulautumisen ehdoiksi. (Osakeyhtiölaki 2006, 16 luku 3 § 2 momentti.)

3 Muutosjohtaminen

3.1 Yleistä muutosjohtamisesta

Muutostilanteet vaativat aina johtamista. Yrityksen ja johdon tulee pystyä vakuuttamaan työntekijöille muutoksen tarpeellisuus ja sen hyödyt. (Pirinen 2014,

muutoksen johtaminen.) Jotta muutosjohtaminen onnistuu, se vaatii vankan perustan, esimerkiksi ydintä, joka muutosta johtaa ja vie eteenpäin. Tämän tiimin jäsenten tulee olla asiantuntevia ja uskottavia. (Kriik 2022.) Hyvän muutosjohtajan tunnistaa hänen kyvyistään havaita muutoksen tulevaisuuden näkymät, ymmärtää ja auttaa muita ymmärtämään muutoksen tavoitteet, osallistaa työntekijät muutoksen suunnitteluun, kannustaa ja palkita sekä toimia suunnan näyttäjänä muutosprosessin ajan. (Pirinen 2014, muutoksen johtaminen.)

Tärkeintä muutosjohtamisessa on luoda työntekijöille sekä esihenkilöille ymmärrys muutoksen syistä ja tavoitteista. Muutoksen johtaminen koostuu monista osa-alueista, eikä pelkkä tiedottaminen muutoksesta riitä. Ihmisten perustarve on ymmärtää muutoksesta seuraavat asiat: Miksi muutos toteutetaan ja mitkä ovat muutoksen lähtökohdat? Mitä muutoksella pyritään saavuttamaan ja mitkä ovat sen tavoitteet? Mitkä ovat muutoksen hyödyt? Onko nykyisessä toimintamallissa jotain vialla? Miten muutos toteutetaan käytännössä? Voiko henkilöstö vaikuttaa muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen? Näihin kysymyksiin on erittäin tärkeää löytää vastaukset työyhteisössä, jotta vältytään huhupuheilta, epäilyiltä sekä muutosvastarinnalta. (Järvinen 2012, 97–101.)

3.2 Integraation haasteet muutosjohtamisen näkökulmasta

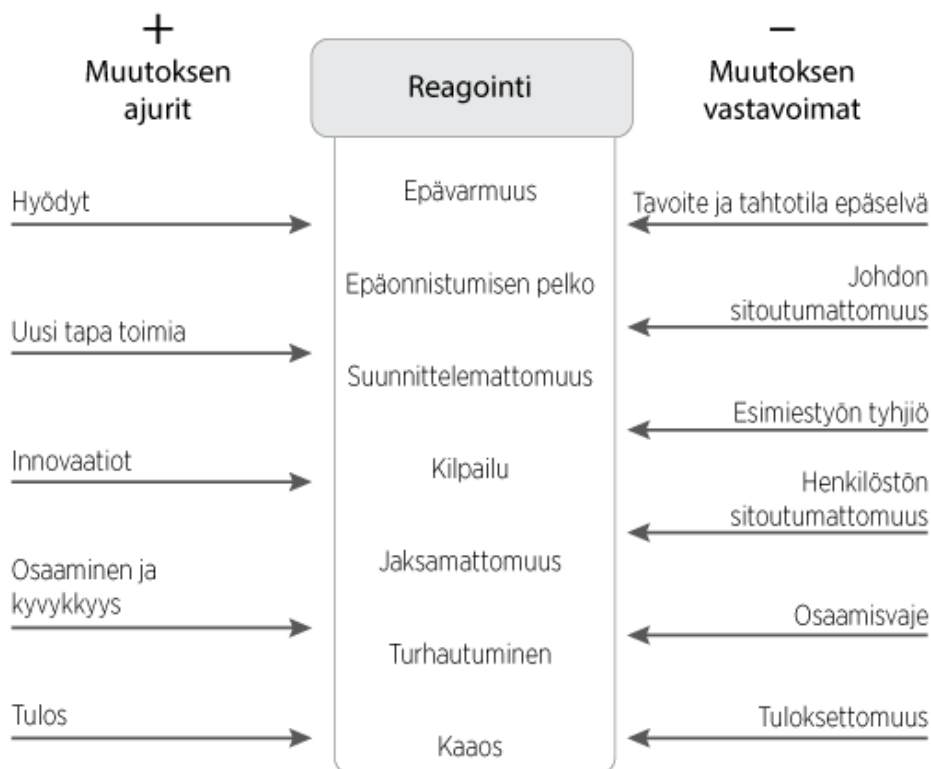
Muutosjohtaminen on yksi integraation kulmakivistä (Katramo & Lauriala & Martinlauri & Niemelä & Svennas & Wilkman 2013, 448). Muutokset aiheuttavat usein niin kielteisiä kuin myönteisiäkin tunteita. Muutostilanteet voidaan helposti kokea uhkana, koska ne pitävät sisällään yleensä uusia toimintatapoja ja asioita sekä tutuista ja turvallisista suhteista ja järjestelmistä luopumista. (Juuti & Virtanen 2009, 140–141.) Integraatitilanteet aiheuttavat organisaatioissa muutoksia, jolloin on tärkeää ottaa huomioon henkilöstön ajatukset. Tehokkaalla ja riittävällä viestinnällä integraation onnistuminen on todennäköisempää. (Katramo ym. 2013, 442.)

Ihmiset kokevat organisaatiossa tapahtuvat muutostilanteet hyvin eri tavoilla. Muutostilanteet ovat jatkuvia ja ne ovat osa organisaatioiden arkea. Suuret

muutokset, kuten integraatiot, ovat nykyään todella yleisiä. Muutostilanteita voi olla monenlaisia. Esimerkiksi organisaation työkieli saattaa muuttua, integraation myötä tulee uusia työkavereita tai työntekijän tiimi vaihtuu. Usein näissä tilanteissa työntekijä joutuu muuttamaan tapansa toimia työpaikalla ja nämä asiat usein vaikuttavat myös organisaatiokulttuuriin. Jotkut ihmiset kokevat tällaiset tilanteet positiivisin mielin ja uusiin toimintamalleihin ja asioihin on helppo päästä kiinni. Joitakin taas epäilyttää muutos, mutta he näkevät silti muutokset parannuksina ja ovat valmiita mukautumaan uusiin tapoihin. Joillekin ihmisille taas muutokset ovat hankalia ja he kaipaavat siihen enemmän tukea. (Ponteva 2010, 9–10.)

3.3 Muutosvastarinta

Muutos aiheuttaa usein työntekijöille epävarmuuden tunteita ja jotkut ihmiset saattavat vastustaa muutosta. Tällaisissa tilanteissa viestinnän merkitys on todella suuri. On erittäin tärkeää jo heti muutoksen alkuvaiheessa auttaa henkilöstöä ymmärtämään ja hyväksymään muutoksen syyt. Ihmisillä on suuri rooli muutostilanteessa. (Katramo ym. 2013, 448–449.) Muutosvastarinta vaikeuttaa esihenkilön muutosjohtamista. Sitä ei voi täysin poistaa, mutta on mahdollista muuttaa muutoksen vastavoima myötävoimaksi. Alla olevassa kuvassa 2 kuvataan muutoksen ajureita, eli asioita, jotka vähentävät muutosvastarintaa, sekä muutoksen vastavoimia, jotka lisäävät muutosvastarintaa (Pirinen 2014, muutosvastarinta.)



Kuva 2. Muutosvastarinnan voimat ja vastavoimat (Pirinen 2014, muutosvastarinta).

Muutosvastarinnan syitä on monia, kuten esimerkiksi tietämättömyys, ennakkoluulot, tuntemattoman pelko sekä epävarmuus. Jos työntekijältä vaaditaan toimintatapojensa muuttamista ja uusien työtehtävien omaksumista ja jos työntekijälle ei kerrota näiden juurisyistä, ei hän myöskään koe asiaa myönteisenä. (Pirinen 2014, muutosvastarinta.)

Muutosvastarinta voi ilmetä monella tapaa. Jotkut ihmiset tuovat negatiivisia näkökulmia esille, lietsovat negatiivista ilmapiiriä ja koittavat saada muut puolelleen puheidensa avulla. Toiset taas vastustavat muutosta huomaamattomammin. Muutosvastarinnan kolmas muoto on passiivinen vastarinta. Tässä tapauksessa ihmiset jarruttavat muutoksen etenemistä passiivisella käyttäytymisellään ja eivät tee mitään muutoksen hyväksi. Tämä vie turhaa aikaa esihenkilöltä, kun tämä samaan aikaan koittaa motivoida ja aktivoida työntekijää. Passiivista muu-

tosvastarintaa tekevät työntekijät aiheuttavat päänvaivaa myös muille työntekijöille, kun muut joutuvat paikkailla heidän tehtäviään. (Pirinen 2014, muutosvastarinta.)

Muutosvastarinta on luonnollista, sillä ihmiset ovat tottuneet rutiineihinsa eivätkä he kaipaa niihin muutosta. Esihenkilön vilpitön ja aito halu auttaa työntekijöitä on eriarvoisen tärkeää, sillä se vähentää työntekijöiden vastarintaa. Hänen tulee ilmaista työntekijöille muutoksen tavoitteet ja positiiviset asiat, jotta työntekijät vakuuttuvat muutoksesta. Esihenkilöllä on tärkeä rooli muutosvastarinnan taltuttamisessa, vaikka siihen ei kannata käyttää aikaa loputtomiin. Jotkut ihmiset vastustavat muutosta loppuun asti, eikä esihenkilö voi tätä täysin poistaa. (Pirinen 2014, muutosvastarinta.)

3.4 Muutosviestintä

Viestinnällä on suuri merkitys luottamuksellisessa esihenkilön ja työntekijän välisessä suhteessa. Esihenkilöllä on merkittävä rooli viestinnässä, sillä hänen motivaationsa muutokseen heijastuu myös työntekijöihin. Jotta työntekijät kokevat muutoksen positiivisin mielin, esihenkilön on kyettävä tuoda ilmi oma motivaationsa ja innostuksensa ilmi käyttäytymisen sekä toiminnan kautta. (Pirinen 2014, esimiestyö on viestintää ja vaikuttamista.)

Muutostilanteessa viestintä saa usein eniten kritiikkiä. Työntekijät kokevat helposti, että viestintä on liian vähäistä tai se ei ole riittävän avointa. Muutostilanteessa esihenkilön rooli korostuu entisestään ja hänen tehtävänä on luoda työntekijöille varma tunne muutoksesta sekä käydä heidän kanssaan jatkuvaa vuoropuhelua asian tiimoilta. Vuorovaikutuksella on tarkoitus auttaa työntekijöitä ymmärtämään muutos sekä lisäämään yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Pirinen 2014, esimiestyö on viestintää ja vaikuttamista.)

Muutosprosessi sisältää paljon tietoa ja työntekijän voi olla hankalaa ymmärtää, mikä on hänelle olennaista tietoa. Esihenkilön tulee kiinnittää viestintään huomiota ja ottaa huomioon se, että yksilöt tulkitsevat viestit omalla tavallaan oman kokemuksensa kautta. Muutosviestinnän tulisi olla helposti ymmärrettävää ja

mahdollisemman yksinkertaisesti selitettyä. Muutosviestinnän alkuvaiheessa esihenkilön kannattaa avata työntekijöille kaikki muutosviestinnässä käytettävät termit sekä niiden merkitykset. (Pirinen 2014, esimiestyö on viestintää ja vaikuttamista.)

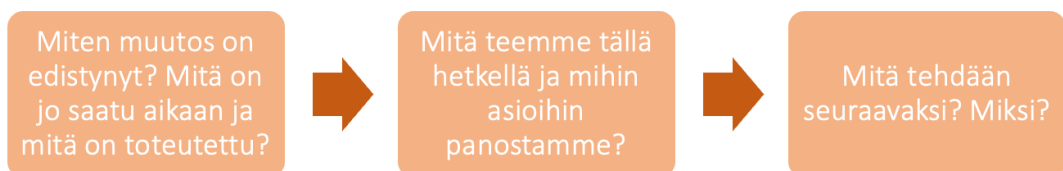
Muutosviestintää kohtaan on usein suuria odotuksia ja ne ovat joskus todella epärealistisia. Usein työntekijät kokevat, etteivät he saa tarpeeksi tietoa tai että heille ei kerrota kaikkea. Viestinnän tavoitteet ovat usein todella korkealla, eivätkä ne ole realistisia. Viestinnän ei tarvitse olla täydellistä ja aina löytyy ihmisiä, jotka ymmärtävät lähes täydellisetkin viestit eri tavoin kuin on tarkoitettu. Isoin kulmakivi muutosviestinnässä on se, että työntekijät kokevat viestinnän vähäisenä tai vajavaisena. On tärkeämpää, että suurin osa työntekijöistä saavuttaa tiedon, kuin se, että tieto saavutetaan 100-prosenttisesti. Kaikkia asioita ei yksinkertaisesti saa tai voi kertoa, ja etenkin pörssiyrityksissä on määritelty tarkasti, mistä asioista yrityksen johto saa puhua. Ongelmana on kuitenkin myös se, että viestinnän osalta ollaan myös usein liiankin varovaisia eivätkä esihenkilöt välttämättä tiedä, mitä he saavat kertoa ja mitä ei. (Pirinen 2014, muutosviestintään kohdistuvat odotukset.)

Työntekijä voi myös itse vaikuttaa viestintään omalla aktiivisuudellaan. Viestintä on aina kaksisuuntaista, jonka vuoksi työntekijällä on myös velvollisuus selvittää, tavoittaako hänen viestinsä oikean henkilön. Työntekijän pitää ymmärtää myös oma roolinsa viestinnässä ja olla syyttämättä viestinnän puutteesta esihenkilöään. Joskus työntekijät kokevat muutoksen uhkana omalle työn jatkumiselle. He saattavat pelätä kysymyksillä olevan vaikutusta siihen, että esihenkilö pitäisi heitä muutosvastaisina. (Pirinen 2014, työntekijän oma aktiivisuus viestinnässä.)

Työntekijät saattavat saada paljon tietoa, mutta olennaiset ja tärkeät asiat hukuvat informaatiotulvaan. Viestinnän ymmärtämisen varmistamiseksi on hyvä esimerkiksi pyytää työntekijää kertomaan, miten hän tulkitsee kerrotut asiat. Työntekijöiden on tärkeää saada tietää kaikki heidän työhönsä liittyvät olennaiset

asiat myös muutostilanteessa. On tärkeää pitää huoli siitä, että viestintä on jatkuvaa ja sitä toteutetaan koko muutosprosessin ajan. Yrityksen tulee panostaa viestinnän selkeyteen, jotta työntekijät ymmärtävät muutosprosessin selkeästi. Yrityksen viestinnässä tulee tuoda ilmi etenkin, mitä muutoksia on tulossa ja mitkä asiat pysyvät ennallaan. Muutosviestinnässä usein ongelmana on se, että esihenkilö on itse päässyt osallistumaan muutokseen liittyviin päätöksiin ja hän on saanut tutustua asioihin tarkemmalla tasolla. Esihenkilöiden tulisi ottaa huomioon muutostilanne työntekijän näkökulmasta. Heidän täytyy ottaa huomioon se, että työntekijät saavat tiedon muutoksista täysin yllätyksenä, joten niiden sisäistäminen ja hyväksyminen vie oman aikansa. (Pirinen 2014, muutosviestinnän yksinkertaistaminen.)

Muutosviestinnän toteutumista varten on hyvä luoda aikajana (kuvio 1), jonka mukaan työntekijöille viestitään asioista. Ensimmäisessä kohdassa käydään läpi muutoksen edistyminen ja aikaansaannokset. Sen jälkeen on tärkeää käydä läpi, mitä asioita tällä hetkellä edistetään ja mitkä asiat ovat tällä hetkellä tärkeimpänä prioriteettina. Kolmannessa kohdassa selvennetään työntekijöille muutosprosessin seuraavat vaiheet ja syyt siihen, miksi ne toteutetaan. Aikajan avulla työntekijän on helpompi käsittää muutosprosessin eteneminen ja se auttaa myös vähentämään työntekijöiden tietämättömyyden tunnetta. (Pirinen 2014, muutosviestinnän yksinkertaistaminen.)



Kuvio 1. Muutosprosessin aikajana (Pirinen 2014, muutosviestinnän yksinkertaistaminen).

3.5 Työntekijöiden tukeminen muutostilanteessa

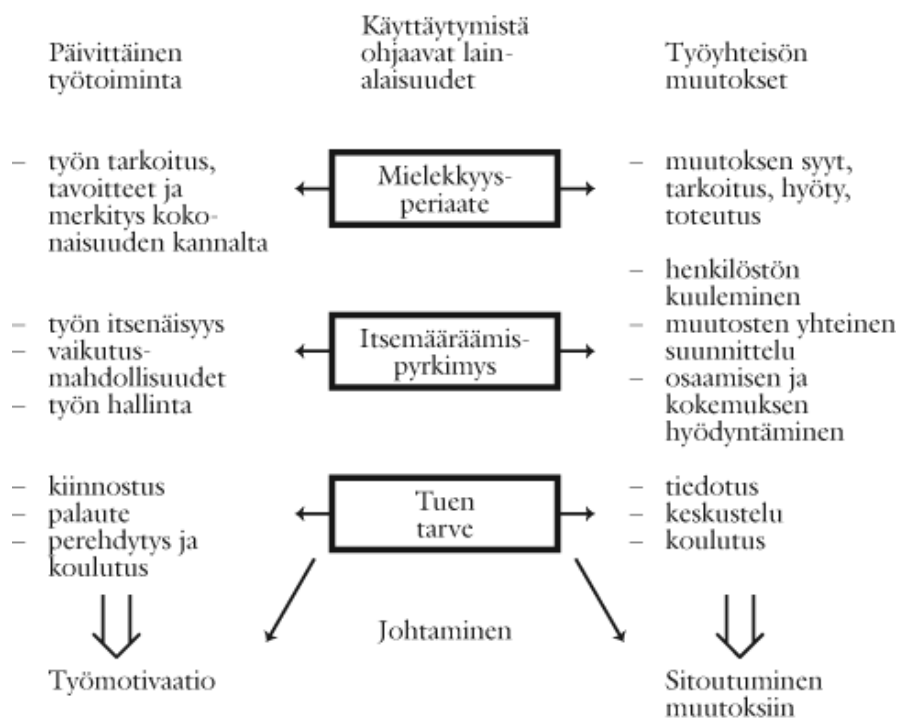
Organisaatio voi tukea henkilöstöä muutostilanteessa erilaisilla tukitoimenpiteillä. Ne voidaan jakaa muun muassa tiedollisiin, osallistaviin, taloudellisiin sekä psyykkis-emotionaalisiin tukitoimiin. Tukena toimii tietysti organisaation sisäiset henkilöt, mutta tukena voi hyödyntää myös esimerkiksi organisaation ulkopuolisia ammattilaisia. (Saarelma-Thiel 1994, teoksessa Ponteva 2010, 68.) Tiedollista tukea voi olla muun muassa muutokseen valmentava koulutus. Tiedollisen tuen antamisen tarkoituksena on auttaa työntekijöitä ymmärtämään muutostilanne sekä tiedottaa ja ennakoita tosiasiat koskien muutosta. Osallistavaa tukea voi olla esimerkiksi oman työn suunnittelu ja sparraus, jonka tarkoituksena on osallistaa työntekijät antamalla heidän vaikuttaa muutokseen ja päätöksentekoon. Taloudellisen tuen tarkoituksena on turvata työntekijöiden ylimeinovaiheen toimeentulo. Psyykkis-emotionaalinen tuki, esimerkiksi keskustelut ryhmässä, auttavat työntekijöiden turvallisuuden tunteen lisäämistä ja ylläpitää heidän jaksamistaan. (Saarelma-Thiel 1994, teoksessa Ponteva 2010, 68–69.)

Esihenkilön tärkein vuorovaikutustaito muutostilanteessa on kuuntelemisen taito. Tämän vuoksi esihenkilön tulee olla läsnä työntekijöille ja keskittyä kuuntelemaan heitä. Esihenkilö ei voi olla liian kiireinen tai omaan töihin uppoutunut ollakseen aidosti läsnä työntekijöille. Esihenkilön tärkeä taito on osata asettaa työntekijöiden tarpeet omiensa edelle. Läsnä olevan esihenkilön tunnistaa kärsivällisyydestä, vastaanottavaisuudesta, aktiivisesta kuuntelusta sekä valppaudesta. Sen lisäksi esihenkilön on tärkeää osata asettua työntekijän asemaan ja pyrkiä olla tekemättä liian nopeita johtopäätöksiä työntekijän ajatuksista. Esihenkilön tulee pyrkiä enemmän kuuntelemaan työntekijöitä ja jättää puhe vähemmälle. Jotta keskustelu on molemmin puolista vuorovaikutusta, esihenkilön tulee antaa työntekijälle tunne, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa ja olla puhujan roolissa. Työntekijän positiivinen tunne esihenkilön ymmärryksestä ja kuuntelusta lisää luottamusta heidän välillään. (Pirinen 2014, muutosviestintä.)

3.6 Esihenkilötyö muutosprosessissa

Esihenkilön tehtävänä on tukea työntekijöitä muutosprosessissa, vaikka loppukädessä se on työntekijän vastuulla, miten hän kokee muutostilanteen. On tärkeää saada koko organisaatio innostumaan muutoksesta. (Ponteva 2010, 12.) Organisaatiolla on monia keinoja tukea ja kannustaa työntekijöitä muutoksessa. Yksi tärkeimmistä keinoista on osaamisen jatkuva kehittäminen, koska sillä on suuri merkitys niin ihmisille kuin organisaatiollekin. Työntekijät toivovat saavansa apua muutostilanteessa etenkin omalta esihenkilöltään. Esihenkilölläkin voi olla haasteita työntekijöiden tukemisessa (Ponteva 2010, 68). Esihenkilöt ovat myös itse muutoksen kohteena, vaikkakin ovat johtajan roolissa omille alueilleen. Usein haasteen muodostaa se, että heidän pitäisi osata tukea työntekijöitä, vaikka ei välttämättä itsekään tiedä mitä muutoksesta seuraa. (Järvinen 2012, 97.) Heidänpä ei pitäisi joutua olemaan tilanteessa yksin, vaan heidän pitäisi myös saada tukea omalta esihenkilöltään, henkilöstöhallinnosta tai esimerkiksi työterveyshuollosta (Ponteva 2010, 68).

Muutostilanteessa tulisi etenkin keskittyä siihen, miten esihenkilöt kertovat muutoksen tarkoituksista ja tavoitteista työntekijöille. Tätä pidetään tärkeänä, sillä työskentely on haastavaa tilanteessa, jossa ei ymmärretä tapahtuvien asioiden merkitystä. Tätä kutsutaan niin sanotusti mielekkyyssperiaatteeksi, joka koostuu seuraavan kuvan 3 mukaisesti. Jos työstä katoaa mielekkyys, työntekijän on vaikeaa kokea työtään kiinnostavaksi tai merkitykselliseksi. Työmotivaatio pohjautuu siis täysin työn mielekkyyteen. Työn mielekkyyteen voi vaikuttaa pienetkin vastoinkäymiset ja asiat. Kaikki ihmiset kokevat työn mielekkääksi eri tavoin. Jotkut ovat tyytyväisiä työhönsä, kunhan siitä saa rahaa. Jotkut taas kokevat työnsä mielekkääksi silloin, kun motivaatiotekijöitä on riittävästi. Näitä motivaatiotekijöitä voi olla esimerkiksi työn kiinnostavuus, kehittymismahdollisuudet, työkaverit tai työilmapiiri. (Järvinen 2012, 97–99.)



Kuva 3. Ihmisen käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet (Järvinen 2012, 98).

Työyhteisön muutostilanteessa merkittävimpiä asioita ovat työyhteisön johtajuus, tiedonkulku sekä esihenkilöiden tuki ja aika. Nämä ovat työyhteisön perusasioita, jotka tulisi olla kunnossa jo ennen muutostilannetta. Jos tilanne ei kuitenkaan ole näin, on ensiarvoisen tärkeää keskittyä perusasioihin jo ennen muutostilannetta. (Ponteva 2010, 70–72.) Muutostilanteessa on erityisen tärkeää osallistaa työntekijöitä (Mannermaa 2022, 352). Esimerkiksi tiimien väliset tapaamiset, joissa työntekijät saavat avata omia ajatuksia muutokseen liittyen, ovat paljon tuottavampia, kuin tilaisuudet, joissa organisaation johto esittelee muutokseen liittyviä asioita koko henkilöstölle. (Ponteva 2010, 70–72.)

4 Työhyvinvointi

4.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvointia on tutkittu jo yli sata vuotta. Työhyvinvointia alettiin tutkimaan fysiologisen stressitutkimuksen avulla yksilöille 1920-luvulla ja tuolloin kuviteltiin

stressin syntyvän fysiologisena reaktiona kohdistuen esimerkiksi myrkyllisiin aineisiin, meluun tai kylmään. Seuraavaksi tutkimukseen lisättiin myös psykologiset ja käyttäytymiseen vaikuttavat reaktiot. Sittemmin tutkimuksiin on otettu myös ympäristön aiheuttamien ärsykkeiden stressivaikutukset, kuten työolosuhteet. Näitä alettiin myöhemmin kutsumaan työn kuormitustekijöiksi. Työtä pidettiin kuormittavana, jos työntekijöille annettiin kuormittavampia vaatimuksia, kuin mihin he pystyivät vastaamaan. (Manka & Manka 2016, 64–65.)

Työhyvinvointia määritellään monin eri tavoin, mutta Suomen sosiaali- ja terveysministeriö on määritellyt työhyvinvoinnin niin, että työntekijä kykenee suoriutumaan päivittäisistä työtehtävistään (Viitala 2021, 2.5). Työhyvinvointi muodostuu ihmisten kokemuksista, jotka syntyvät fyysisen työympäristön, työorganisaation, työyhteisön, työstä ja yksilöstä itsestään aiheutuvista tekijöistä. Työhyvinvointi vaihtelee tilanteesta riippuen eikä se pysy samana jatkuvasti. Työhyvinvoinnin toisessa ääripäässä on esimerkiksi työkyvyttömyys, työuupumus ja pahoinvointi. Työhyvinvointi liitetään usein työorganisaatioon, mutta sen taustalla on myös muitakin tekijöitä, kuten työntekijän oma elämäntilanne. (Tarkkonen 2012, 13–14.) Työhyvinvointi kaipaa henkilöstöjohtamista, kun halutaan ennakoida ja kehittää työhyvinvointia organisaatiossa. Henkilöstöjohtamisella joudutaan myös puuttumaan jo käsillä oleviin työpahoinvoinnin ongelmiin, kuten työntekijöiden loppuun palamisiin, uupumisiin ja stressiin. Työpahoinvointi näkyy yrityksissä muun muassa lisääntyvinä poissaoloina, pitkinä sairauslomina, huonona työilmapiirinä ja kielteisinä asiakaspalautteina. (Viitala 2021, 2.5.)

Työhyvinvointia voidaan pitää moniulotteisena ja järjestelmällisenä kokonaisuutena, sillä siihen vaikuttaa moni asia. Työpaikka on tietysti isoin vaikuttava tekijä, mutta sen lisäksi myös esimerkiksi omat kotioloit liittyvät vahvasti työhyvinvointiin. (Manka 2015, 107.) Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan yksilöiden ja työyhteisön jatkuvaa kehittymistä niin, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus kokea työn ilo ja onnistumisen tunne (Kehusmaa 2011, 14–15).

4.2 Työmotivaatio ja työn imu

Työn imulla tarkoitetaan työntekijän kokemaa positiivista motivaatio- ja tunnetilaa. Työn imua tunteva työntekijä kokee työnsä mielekkääksi, hän lähtee positiivisin mielin töihin. Työn imu liittyy kolmeen hyvinvoinnin osa-alueeseen: tarmokkuuteen, omistautumiseen sekä uppoutumiseen. Tarmokkuudella tarkoitetaan kokemusta energisyydestä ja halusta panostaa omaan työhön. Tarmokkuus näkyy myös vastoinkäymisissä sinnikkyutenä ja motivaationa suoriutua hankalistaakin asioista. Omistautuessaan jollekin ihminen kokee usein merkityksellisyyttä, innokkuutta, inspiraatiota sekä ylpeyttä työstään. Uppoutuessaan työhön ihminen on todella keskittynyt ja panostaa tekemäänsä asiaan. Uppoutuessaan ihmisen on myös vaikeaa keskeyttää tekemäänsä asiaa, sillä aika kuluu huomaamatta. Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan kaksi kolmesta suomalaisesta kokee näitä kolmea hyvinvoinnin osa-aluetta vähintään kerran viikossa. (Työterveyslaitos b.)

Työn imulla on positiivisia vaikutuksia niin työ- kuin arkielämässäkkin. Kun työntekijä kokee työn imua, se vaikuttaa myös hänen fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen sekä työssä suoriutumiseen positiivisesti. Työterveyslaitoksen tutkimuksessa kävi ilmi, mitä asioita vastaajat pitävät tärkeimpinä työn voimavaroina. Ensimmäinen voimavara, jota pidettiin tärkeänä, oli työn kehittävyys eli se, että omia taitoja pystyy hyödyntämään työssään ja työ mahdollistaa oppimisen ja kehittymisen. Toinen tärkeänä pidetty voimavara koettiin olevan työstä saatu palaute sekä oman kädenjäljen näkyminen työstään. Kolmantena työn voimavarana pidettiin työskentelyä tiimissä, jolla on autonomiaa ja kyvykkyyttä ja joka pitää työtään mielekkäänä ja vaikuttavana. Tutkimukseen osallistui 11500 työntekijää 87:stä eri yrityksestä. (Työterveyslaitos b.)

Jotta työntekijä motivoituu työhönsä, hänen tulee tuntea työnsä mielekkääksi. Mielekkyys syntyy yksilön kokemuksista omaa työtä kohtaan. Työn tulee olla riittävän haastavaa ja työntekijän pitää pystyä hyödyntämään omia taitojaan työssään. Sen lisäksi työlle tulee asettaa saavutettavissa olevat tavoitteet ja

työntekijöitä tulee palkita heidän onnistumisistaan. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan tunnetta, joka syntyy työn tuottamasta mielihyvästä ja aikaansaannokista. Ulkoisia motivaatiotekijöitä tavoitellaan usein taas varsinkin silloin, kun työ on rutiininomaista ja vähemmän mielenkiintoista. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan esimerkiksi erilaisten palkitsemiskeinojen tavoittelemista, kuten palkkaa tai arvostusta tai esimerkiksi fyysistä hyvinvointia tai sosiaalisia suhteita. (Viitala 2021, 2.4.)

Työmotivaatio syntyy kaikilla yksilöillä eri tavoin eivätkä samanlaiset asiat välttämättä motivoi jokaista työntekijää. Asiaa on tutkittu tarkemmin ja on todettu, että työmotivaatio laskee työntekijöillä etenkin silloin, kun työssä epäonnistuu, tavoitteet ovat epäselviä, työntekijöitä kohdellaan eriarvoisesti tai ihmissuhteet ovat tulehtuneita työpaikalla. Myös huonosti organisoitu työ, toksinen työilmapiiri, heikko esihenkilötyö, liian vähäinen tai liiallinen työkuorma sekä heikot kehittymismahdollisuudet työssä vaikuttavat negatiivisesti työmotivaatioon. Motivaatio peilautuu suoraan työntekijän suoriutumiseen työssä. (Viitala 2021, 2.4.)

4.3 Sitoutuneisuus

Sitoutuneisuus yhdistetään usein tilanteeseen, kun työntekijöiden vaihtuvuus on suurta eikä työntekijät näin ollen ole sitoutuneita yritykseen tai työhön. Sitoutuminen terminä tarkoittaa yksilön psykologista suhdetta organisaatioon, jossa hän työskentelee. Jos yksilö kokee psykologisen suhteen huonoksi, hänen on helpompi tehdä päätös lähteä yrityksestä. Työntekijän kokemaa psykologista suhdetta on suoraan yhteydessä työtyytyväisyyteen sekä arvostukseen organisaatiota kohtaan ja kiinnostukseen pysyä organisaatiossa. (Viitala 2021, 2.6.)

Sitoutuminen voidaan jakaa tunneperäiseen sitoutumiseen ja välineelliseen sitoutumiseen. Tunneperäisessä sitoutumisessa työntekijä kokee kuuluvansa työyhteisöön ja hänen työnsä tuntuu merkitykselliseltä. Sen lisäksi tunneperäisesti sitoutunut työntekijä arvostaa työnantajaansa ja on häntä kohtaan lojaali, sekä on tarvittaessa valmis joustamaan työssään. Myös työnantajan tulee osoittaa si-

toutuvuuttaan työntekijä kohtaan osoittamalla hänelle luottamusta ja mahdollisuuksia osallistua oman työn suunnitteluun sekä mahdollistaa kehittyminen ja uralla eteneminen. Henkilöstöä voidaan sitouttaa työhönsä ja yritykseen esimerkiksi kehittymismahdollisuuksilla, kiinnostavilla työtehtävillä, vaikutusmahdollisuuksilla omaan työhönsä, kilpailukykyisellä palkalla sekä hyvällä johtamisella. (Viitala 2021, 2.6.)

4.4 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtamisella on tärkeä rooli muutostilanteessa. Esihenkilötyössä esihenkilöt pääsevät vaikuttamaan organisaatioon ja tulevaisuuteen sekä vaikuttamaan päätöksenteossa. Nämä asiat vaikuttavat positiivisesti esihenkilön ajattelutapaan muutostilannetta ajatellen. Tämä voimaantunut tunne ja positiivinen asenne näkyy myös työntekijöille, jonka kautta hekin innostuvat kasvattamaan omaa osaamistaan ja suoriutumaan muutostilanteesta hyvin tuloksin. Työntekijöiden innostamisella voidaan kannustaa koko tiimi huippusuoritukseen. (Pirinen 2014, esimiehen hyvinvointi muutoksessa.)

Työhyvinvoinnin johtaminen pohjautuu normaalista johtamistyöstä ja se tulisi olla organisaation johdosta lähtevää. Työhyvinvoinnin johtaminen on HR-henkilöstön, esihenkilöiden, työsuojelutoimikunnan sekä työterveyshuollon vastuulla. Jotta työhyvinvoinnin johtamisella saadaan parhaat tulokset, tulisi olla määriteltynä työhyvinvoinnin selkeät tavoitteet. Sen lisäksi tulee määritellä toimenpiteet ja resurssit, joilla asetetut tavoitteet saavutetaan sekä mittarit, joilla voidaan arvioida toimenpiteiden toteutumista. Työhyvinvoinnin johtamisen hyödyt näkyvät suoraan yrityksen taloudellisina hyötyinä. Kun työntekijät ovat työkykyisiä ja motivoituneita, se näkyy suoraan yrityksen palveluissa ja asiakkaissa. (Kunta- ja hyvinvointialueuetyönantajat 2017.)

Esihenkilön jaksaminen ja motivaatio heijastuu suoraan hänen johtamaansa ryhmään. Jos esihenkilöllä on jaksamisen vuoksi vaikeuksia keskittyä oman työyhteisön ja johtamansa ryhmän jäsenten toimintaan, alkaa se näkyä negatiivi-

sesti myös erilaisina virheinä ja puutteina työssä. Jos taas puutteet ja virheet alkavat näkymään henkilöstölle, se vaikuttaa suoraan heidän työmotivaatioonsa. Esihenkilön tärkeimpänä tehtävänä on toimia alaisilleen esimerkkinä innostamalla ja motivoimalla heitä. On siis ensiarvoisen tärkeää, että esihenkilöiden työhyvinvoinnista huolehditaan työyhteisössä, sillä se vaikuttaa myös työntekijöiden työssä jaksamiseen ja motivaatioon. (Järvinen 2012, 145.)

4.5 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvointi vaatii organisaatiossa järjestelmällistä johtamista, kuten suunnittelua, työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia sekä toimenpiteitä, jotka lisäävät henkilöstön voimavaroja. Hyvinvoivan työpaikan piirteitä ovat muun muassa tavoitteellisuus, joustavuus, kehittyvä työyhteisö ja turvallisuus. Hyvinvoivassa työpaikassa työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehditaan suunnitelmallisesti. Työhyvinvoinnilla voidaan kasvattaa organisaation niin sanottua inhimillistä pääomaa, joka auttaa yritystä menestymään. Hyvinvoivan työpaikan tunnistaa myös siitä, että työntekijät tuntevat omat ja yhteiset tavoitteensa ja he toimivat yhdessä saavuttaakseen ne. Joustava ja matala organisaatio lisää työhyvinvointia työpaikalla, sillä se parantaa tiedonkulkua. Työhyvinvointia lisää myös mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan, onnistumisen tunteet sekä erilaiset palkitsemiskäytännöt. Henkilökohtaisen elämän ja työelämän yhteensovittamista tukeva työpaikka on myös yksi tärkeä hyvinvointia lisäävä piirre. (Manka 2015, 108.)

Työhyvinvointia voidaan kehittää organisaatiossa antamalla työntekijöille vaikutusvaltaa omaan työhönsä ja sen kehittämiseen. Työntekijät tuntevat kaikista parhaiten oman työnsä ja työarjen, joten heidän osallistamisensa on todella tärkeää. Työ aiheuttaa erilaisia kuormitus- ja stressioireita työyhteisössä ja jokaista tulee kohdella yksilönä. Jotta kuormittavia tekijöitä voidaan selvittää ja poistaa, on tärkeää kuunnella ja osallistaa työntekijöitä oman työnsä kehittämiseen. Työhyvinvointia kehittäessä tulisi miettiä, tuleeko henkilöstö kuulluksi, saavatko työntekijät vaikuttaa työntekotapoihin sekä tavoitteiden asettamiseen ja saavatko työntekijät vaikuttaa oman työn kehittämiseen. (Työterveyslaitos 2017.)

4.6 Työhyvinvoinnin haasteet

Työhyvinvoinnin yksi isoista haasteista on työn mielekkyyden vähentyminen. Mielekkyyden vähentymistä on perusteltu sillä, että omaan työhön vaikuttaminen on nykyään paljon vaikeampaa ja globalisaation vuoksi työn jatkuvuus on epävarmaa. Nykypäivänä työpaikkojen pysyvyys on entistä epävarmempaa ja työntekijöiden sitoutuminen, eikä kehityskään välttämättä enää riitä säilyttämään työpaikkaa. Myös organisaation hierarkia vaikuttaa usein työn mielekkyyteen. On huomattu, että mitä korkeammalla organisaation hierarkiassa ollaan, sitä enemmän annetaan hyvää palautetta työn mielekkyydestä verrattuna työntekijäasemassa oleviin. (Manka & Manka 2016, 27.)

Toisena isona haasteena on työntekijöiden psyykkinen ja fyysinen hyvinvointi. Evan arvo- ja asennetutkimus osoitti, että 82 prosenttia vastaajista suorittaa työtä jatkuvassa kiireessä ja näin ollen palaa loppuun. Kiirettä aiheuttaa muun muassa henkilöstön vähäisyys ja ihmiset kokevatkin, että työpaikalla työtä on enemmän kuin tekijöitä. Kolmantena asiana nousee esiin henkinen väkivalta työpaikalla. Henkisellä väkivallalla tai kiusaamisella tarkoitetaan tässä tilanteessa työpaikan jäsenen kohdistuvaa selän takana puhumista, painostamista ja eristämistä sekä uhkaamista. (Manka & Manka 2016, 27–30.) Työntekijöitä kuormittaa myös etenkin eriarvoinen kohtelu ja syrjintä. Barometrin 2015 järjestetyn kyselyn mukaan jopa 15 prosenttia palkansaajista kokee eriarvoista kohtelua ja syrjintää omassa organisaatiossaan. Työturvallisuuslain mukaan esihenkilön tehtävänä on puuttua henkiseen väkivaltaan, häirintään ja syrjintään työpaikalla. (Manka & Manka 2016, 32–34.)

Stressi syntyy tilanteesta, jossa työntekijä ei koe selviytyvänsä hänelle osoitetuista vaatimuksista ja odotuksista. Työuupumuksella taas tarkoitetaan tilannetta, jossa stressi on pitkittynyt ja työntekijän voimavarat vähenevät. Työuupumuksen piirteitä on työntekijän krooninen väsymys, henkinen etääntyminen työstä sekä tunteiden ja kognitiivisen hallinnan häiriöt. (Työterveyslaitos a.) Stressillä on suuri vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. Stressi syntyy usein kiireestä ja epävarmuudesta. Usein nämä asiat ovat tiettyyn rajaan positiivisia

tekijöitä työssä, mutta kun ne ylittävät tietyn rajan, ne alkavat aiheuttamaan haasteita. Näitä haasteita ovat muun muassa unihäiriöt, masentuneisuus, sairastumiset ja ammatillisen itsetunnon heikkeneminen. Jos stressi on pitkäaikaista, se saattaa aiheuttaa työntekijälle työuupumuksen. Alla olevassa kuvassa 4 on listattuna yleisimpiä työperäisen stressin lähteitä. Isoimpana työperäisen stressin lähteenä on kuvattu työn uudelleenorganisointia tai epävarmuutta. Toiseksi eniten stressaavana pidetään työtuntien määrää tai työn kuormittavuutta. Stressi vaikuttaa nuorilla etuaivokuoreen, aivokuori ohenee ja pienenee kun taas aikuisilla se kutistaa hippokampusta. Nämä aivojen osat ovat merkittäviä muistamisen ja suunnitelmallisen toiminnan kannalta. (Manka & Manka 2016, 32–34.)



Kuva 4. Yleisimmät työperäisen stressin lähteet (Manka & Manka 2016, 33).

4.7 Korjaava työhyvinvointitoiminta

Korjaavaa työhyvinvointitoimintaa ovat järjestelmät, menettelytavat ja keinot, joiden avulla korjataan, säilytetään ja pelastetaan jo olemassa olevat työsuhteet tai työntekijän alentunut työkyky. Ensimmäinen korjaava toimenpide on vaarojen ja haittojen kartoitus, arviointi sekä riskienarviointi. Riskienarviointia hyödynnetään olemassa oleviin työsuhteisiin. Sitä hyödynnetään myös silloin, kun suunnitellaan työolosuhteita, sekä sen lisäksi erilaisissa muutostilanteissa. Työ-

olosuhteiden kartoitus ja arviointi sekä niiden kehittäminen on työnantajan velvoite. Näillä keinoilla pidetään työolosuhteiden riskitekijät tiedossa ja lisätään työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä. Tätä toimenpidettä hyödynnetään etenkin työturvallisuuden osa-alueella. (Tarkkonen 2012, 138–139.)

Toinen yleinen korjaava toimenpide on työntekijöiden vajaakuntoisuuden varhainen havaitseminen, tukeminen ja ongelmanratkaisu sekä työhön paluun tukeminen. Tällaisissa tilanteissa työnantajan tai esihenkilön tehtävänä on selvittää ongelmaan ratkaisua sekä keskustella asianosaisen kanssa. Jos työntekijän työkyky on heikentynyt esimerkiksi pitkäaikaisen kuormittumisen myötä, se alkaa usein heijastua myös työntekijän työn tulokseen sekä työmotivaatioon. Ilman ongelman selvittämistä työnantaja tai esihenkilö ei voi tietää työntekijän työkykyä heikentävistä asioista. Kolmantena tärkeänä toimenpiteenä on säännölliset työolosuhdetarkastukset. Työolosuhteita tulee seurata säännöllisesti ja tästä on säädetty erikseen myös työturvallisuuslaissa. (Tarkkonen 2012, 140–141.)

Isoimpana ongelmana korjaavassa työhyvinvointitoiminnassa on kirjallisten menettelytapojen uupuminen erilaisissa tilanteissa. Näissä tilanteissa ongelmat ratkaistaan usein siinä tilanteessa parhaalla mahdollisella tavalla. Kun ongelmiin ei ole kehitetty valmiiksi toimintamallia, asioiden ratkaisu yleensä vaikeutuu, vie kauemmin aikaa ja pahimmillaan ongelmienratkaisua siirretään myöhemmäksi. Ongelmien siirtäminen toiselle päivälle tai jopa viikolle vain ainoastaan vaikeuttaa asian ratkaisua ja se aiheuttaa myös työyhteisössä negatiivisia ajatuksia. Sen vuoksi on hyvin tärkeää luoda työyhteisössä kirjalliset menettelytavat huolellisesti ja ajan kanssa. Työyhteisössä kannattaa luoda kirjalliset menettelytavat esimerkiksi työyhteisön kriisitilanteita varten. Sen lisäksi kiusaamisen, seksuaalisen häirinnän ja epäasiallisen kohtelun menettelytavat sekä traumaattisten tilanteiden käsittelyn menettelytavat ovat tärkeitä. (Tarkkonen 2012, 144–145.)

5 Yrityksen aiemmat henkilöstökyselyt

5.1 Yritys X:n pulssikyselyt

Yritys X:n työntekijöille järjestetään kvartaaleittain eli kolmen kuukauden välein pulssikyselyitä, joissa käsitellään muun muassa työhyvinvointia, johtamista sekä työssä viihtymistä. Seuraavissa alaluvuissa esitellään kolme erilaista työhyvinvoinnin mittaria ja niiden tuloksia kolmen kvartaalin ajalta. Mittareina toimivat Leadership KPI, Engagement KPI sekä eNPS.

KPI, key performance indicator eli keskeinen suorituskykymittari, auttaa yrityksiä tarkastelemaan heidän kehitystään ajan myötä. Näillä mittareilla voidaan muun muassa mitata yrityksen saavuttavuutta omiin strategisiin ja toiminnallisiin tavoitteisiin. Kyselyt on toteutettu &franklyssä, jonka järjestelmä laskee tuloksien pisteet &frankly-indeksillä, eli yhteenlasketulla pistemäärällä, joka on muodostettu yhteen koottuun kysymysryhmään. Pistemäärä on keskiarvo kaikista kyselyn kysymyksistä ja sen asteikko on 0–100 pistettä. (&frankly 2021b.)

Keskityn seuraavissa kappaleissa vertailemaan tuloksia kolmen eri kvartaalin aikana järjestettyihin tuloksiin. Ensimmäinen kysely on toteutettu marraskuussa 2021, toinen kysely maaliskuussa 2022 ja kolmas kysely syyskuussa 2022. Kyselyistä ensimmäinen on toteutettu ennen integraatiota, kun yritykset eivät olleet vielä yhdistyneet toisiinsa eikä tienneet integraatiosta. Toinen kysely on toteutettu juuri ennen integraatiota ja kolmas kysely on toteutettu reilusti integraation jälkeen.

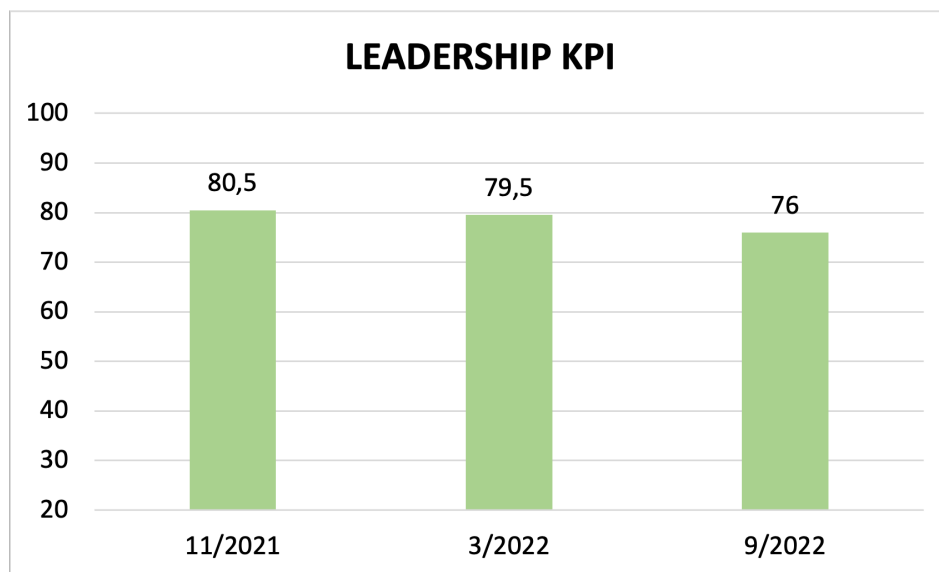
5.2 Leadership KPI

Ensimmäinen työhyvinvoinnin mittari, jonka tuloksia tarkastelen, on leadership KPI. Leadership KPI (eli key performance indicator) on suomeksi johtamisen suorituskykymittari (Miami Performance Agency 2021). Tällä suorituskykymittarilla selvitettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Lähin esimieheni... motivoi minua, antaa minulle selkeät ohjeet ja odotukset, antaa minulle rakentavaa palautetta. Vastausvaihtoehdot ovat kuvattu janalla, jossa toisessa päässä on ”ei koskaan”, keskellä ”joskus” ja toisessa päässä ”aina”. Vastaaja voi valita vastauksen mistä kohtaa janaa tahansa. Jana on pisteytetty 0–100 niin, että ”ei koskaan” on arvoltaan nolla pistettä ja ”aina” on arvoltaan 100 pistettä.

Toinen kysymys oli seuraava: esihenkilöni uskoo minuun ja osallistaa minua. Kolmantena kysymyksenä kysyttiin, mitä esihenkilön ominaisuuksia työntekijä arvostaa eniten. Vastausvaihtoehdot olivat seuraavat: *kannustava, saatavilla oleva, pätevä, selkeä, luotettava, positiivinen, vastuuta antava, empaattinen, kärsivällinen, avoin, valmentava, rehellinen, inspiroiva, reilu, määrätietoinen, läsnä oleva, joustava, luova, sitoutunut, palautetta antava, vastuullinen ja organisoitunut*. Neljäntenä ja viimeisenä kysymyksenä kysyttiin, mitä johtajuustaitoja esihenkilösi voisi kehittää. Vastausvaihtoehdot olivat seuraavat: *kannustavuus, luovuus, kärsivällisyys, saatavilla olo, valmentaminen, palautteenanto, inspiroivuus, läsnäolo, selkeys, organisointi, pätevyys, osallistuminen, asenne, empatia, luotettavuus, vastuullisuus, joustavuus, rehellisyys, avoimuus, määrätietoisuus ja sitoutuminen*.

Tuloksista huomataan, että leadership KPI on laskenut kymmenessä kuukaudessa 80,5 pisteestä 76 pisteeseen, eli yhteensä 4,5 pistettä (kuvio 2). Tästä voidaan päätellä, että työntekijät eivät välttämättä ole olleet niin tyytyväisiä esihenkilötyöhön, kuin aikaisemmin ennen integraatiota. Viimeisemmän kyselyn tuloksena on ollut 76 pistettä, jota voidaan kuitenkin pitää hyvänä tuloksena, sillä konsernissa hyvä tulos on määritelty olevan yli 75 pistettä.



Kuvio 2. Leadership KPI henkilöstökyselyn tulokset (Yritys X 2022).

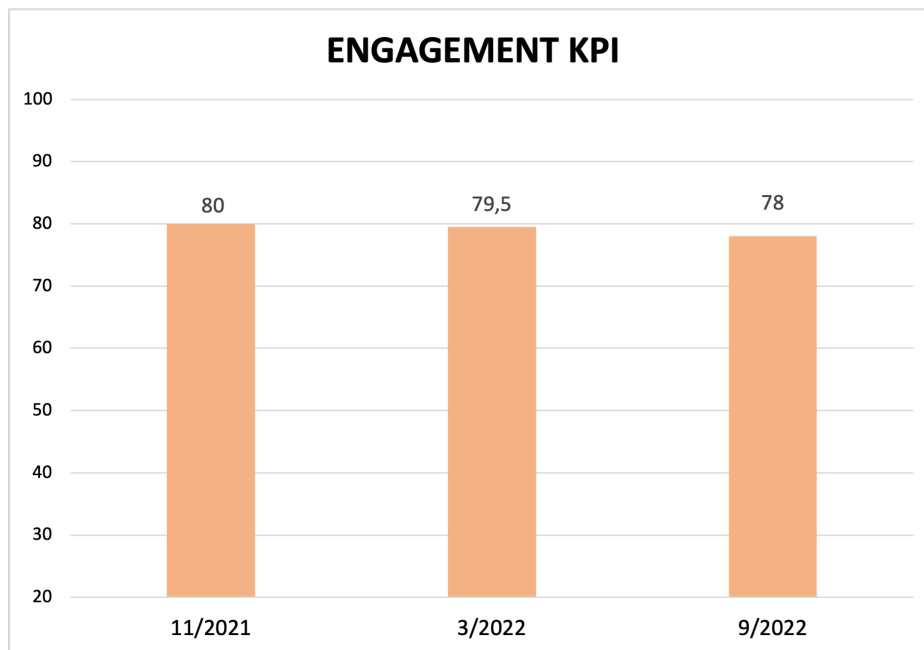
5.3 Engagement KPI

Toinen työhyvinvoinnin mittari, jonka tuloksia tarkastelen, on engagement KPI eli sitoutumisen suorituskykymittari. Kyselyssä selvitettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Miten voit suhteessa seuraaviin: terveydentila ja tyytyväisyys arkielämään. Vastausvaihtoehdot ovat kuvattu janaalla, jossa toisessa päässä on ”ei hyvä”, keskellä ”siltä väliltä” ja toisessa päässä ”erinomaisesti”. Vastaja voi valita vastauksen mistä kohtaa janaa tahansa. Jana on pisteytetty 0–100 niin, että ”ei hyvä” on arvoltaan nolla pistettä ja ”erinomaisesti” arvoltaan 100 pistettä. Toisena kysymyksenä kysyttiin, onko Yritys X menossa oikeaan suuntaan. Kolmantena kysymyksenä selvitettiin, tietävätkö työntekijät, mitkä ovat osaston tavoitteet ja miten he voivat osallistua niihin. Neljäntenä kysymyksenä selvitettiin, menevätkö työntekijät mielellään töihin. Viimeisenä kysymyksenä kysyttiin, saavatko työntekijät tilaisuuden kasvaa ja kehittyä.

Tuloksista huomataan, että engagement KPI on hieman laskenut marraskuusta 2021. Tulos on laskenut 80 pisteestä 78 pisteeseen, eli yhteensä kaksi mittayk-

sikköä (kuvio 3). Tästä voidaan päätellä, etteivät työntekijät ole kokeneet kovinkaan paljon muutoksia sitoutuneisuuteen liittyen. Engagement KPI arvo on hyvä, sillä konserni luokittelee hyväksi tulokseksi yli 75 pisteen tulokset.



Kuvio 3. Engagement KPI henkilöstökyselyn tulokset (Yritys X 2022).

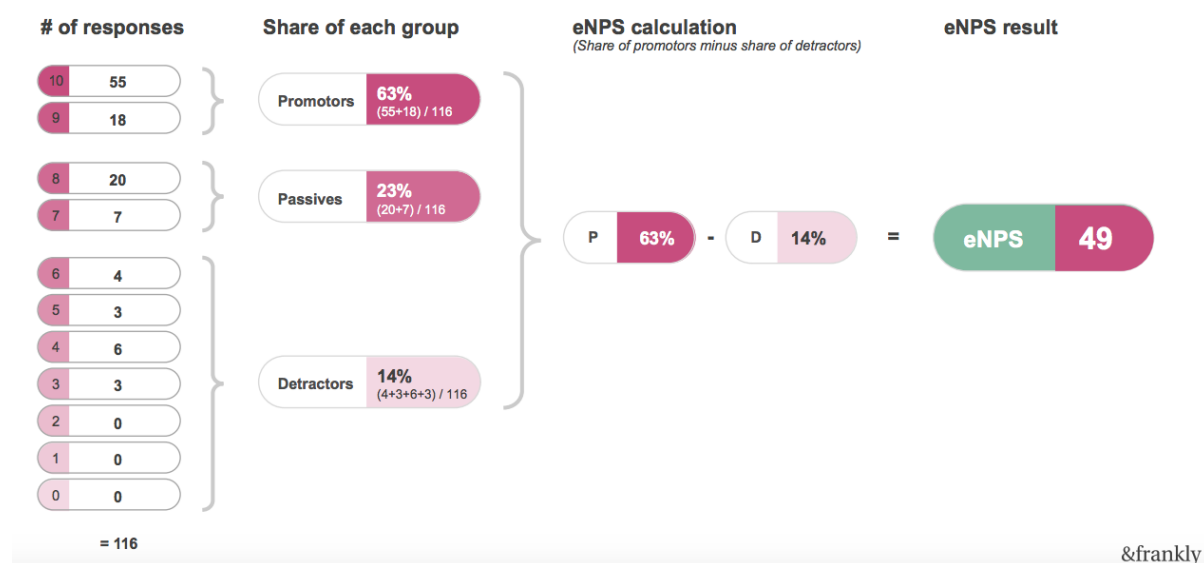
5.4 eNPS

Kolmas työhyvinvoinnin mittari, jonka tuloksia tarkastelen, on eNPS (eli employee net promotor score). eNPS on standardoitu mittari, jolla mitataan työntekijöiden sitoutuneisuutta ja lojaalisuutta yritykseen. eNPS selvitetään yhden kysymyksen avulla: ”Kuinka todennäköisesti suosittelet työnantajaasi ystävällesi?” Työntekijät vastaavat kysymykseen valitsemalla numeron 0–10 väliltä.

Vastaukset segmentoidaan kolmeen eri kategoriaan:

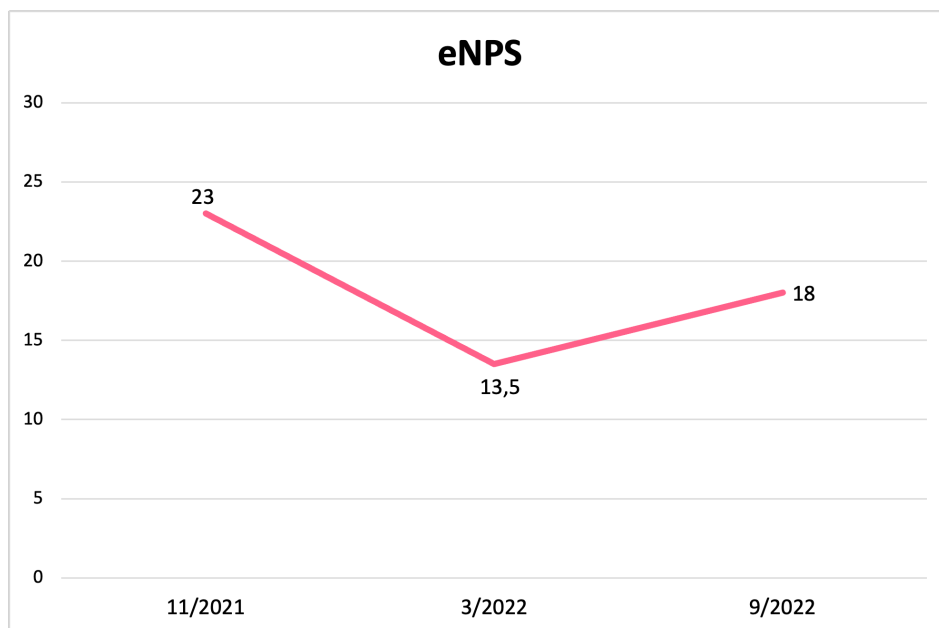
0–6 arvosanan antaneet ovat tyytymättömiä, 7–8 pisteen antajat neutraaleja ja 9–10 pistettä antaneet suosittelijoita. Jotta voidaan laskea eNPS kokonaispistemäärä, vähennetään tyytymättömien prosentiosuus suosittelijoiden prosenttiosuudesta. Neutraaleja tuloksia ei oteta huomioon. Jos esimerkiksi 20 % tulok-

sista on tyytymättömiä ja 20 % suosittelijoita, eNPS pistemäärä on 0. eNPS pistemäärä on hyvä, jos se on yli 0, sillä siinä tapauksessa yrityksessä on enemmän suosittelijoita kuin tyytymättömiä. Alla oleva kuva 5 havainnollistaa, miten pisteiden lasku toteutetaan. Yli 0 arvo on siis hyvä, koska tulokset voivat olla mitä tahansa -100 ja 100 väliltä. 20–30 pisteen eNPS on todella hyvä ja sitä suuremmat arvot erinomaisia. (&frankly 2021a.)



Kuva 5. eNPS laskeminen tuloksista (&frankly 2021a).

Tuloksista nähdään, että eNPS on laskenut merkittävästi marraskuun 2021 ja maaliskuun 2022 välillä (kuvio 4). eNPS laski marraskuusta 2021 maaliskuuhun 2022 10,5 pistettä. Maaliskuussa 2022 eNPS lähti kuitenkin nousuun ja syyskuussa 2022 mitatussa tuloksissa eNPS oli 18. Voidaan siis päätellä, että eNPS arvo on hyvä. eNPS arvoa tulkittaessa tulee kuitenkin ottaa huomioon, että kysymyksenä on ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit työnantajaasi ystävällesi?” Jotkut saattavat kokea työnantajan hyvänä, mutta eivät halua ystäviään samaan työpaikkaan.



Kuvio 4. eNPS tulokset (Yritys X 2022).

5.5 Yhteenveto pulssituloksista

Leadership KPI:llä eli johtamisen suorituskykymittarilla selvitettiin, miten työntekijät ovat kokeneet esihenkilötyön. Kysymykset liittyivät muun muassa esihenkilön kykyyn motivoida työntekijöitä, antaako esihenkilö selkeitä ohjeita ja odotuksia sekä esihenkilön rakentavan palautteen antokyky. Vastauksissa selvitettiin myös, uskooko ja osallistaako esihenkilö työntekijöitä. Lisäksi selvitettiin hyvän esihenkilön ominaisuuksia ja mitä johtajuustaitoja esihenkilöiden toivottiin kehittävän. Leadership KPI on laskenut kymmenessä kuukaudessa 80,5 pisteestä 76 pisteeseen, eli yhteensä 4,5 pistettä. Tämä voi viitata siihen, etteivät työntekijät ole välttämättä olleet niin tyytyväisiä esihenkilötyöhön kuin aikaisemmin. Konserni pitää kuitenkin hyvänä tuloksena yli 75 pistettä, joten tulos voidaan tulkita hyväksi.

Engagement KPI eli sitoutumisen suorituskykymittari selvitti työntekijöiden terveydentilaa sekä tyytyväisyyttä arkielämään. Kyselyssä selvitettiin myös, onko Yritys X menossa oikeaan suuntaan. Sen lisäksi selvitettiin, ymmärtävätkö työntekijät osaston tavoitteet ja miten niihin voi osallistua, työntekijöiden motivaati-

tiota mennä töihin sekä onko työntekijöillä mahdollisuus kehittyä ja kasvaa. Engagement KPI oli laskenut hieman 10 kuukauden aikana, 80 pisteestä 78 pisteeseen eli ainoastaan kaksi mittayksikköä. Tämän tuloksen perusteella sitoutuneisuudessa ei ole tapahtunut huimia muutoksia. Myös tässä mittarissa tulos luokitellaan hyväksi, jos se on yli 75 pistettä.

eNPS eli employee net promotor scoren avulla mitataan työntekijöiden sitoutuneisuutta ja lojaalisuutta yritystä kohtaan. Tämän mittarin tulos selvitettiin yhden kysymyksen avulla: ”Kuinka todennäköisesti suosittelet työnantajaasi ystäväillesi?” eNPS tulos oli laskenut merkittävästi marraskuun 2021 ja maaliskuun 2022 välillä, jopa 10,5 mittayksikköä. Syyskuussa 2022 mitattu eNPS tulos oli kuitenkin 18, joten tämäkin tulos luokitellaan hyväksi. Hyväksi tulokseksi laskeetaan yli 0 tulos, sillä tulos voi olla mitä tahansa -100 ja 100 väliltä.

6 Tutkimuksen toteutus

6.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus

Kvantitatiivinen tutkimus eli tilastollinen tutkimus selvittää kysymysten prosenttiosuuksia ja lukumääriä. Aineistoa kerätessä käytetään usein standardoituja tutkimuslomakkeita ja kysymyksien vastausvaihtoehdot ovat usein määritelty valmiiksi etukäteen vastaajalle. Määrällinen eli kvantitatiivinen menetelmä vastaa kysymyksiin: Mikä? Missä? Paljonko? Kuinka usein? Määrällisen tutkimuksen otos eli vastaajaryhmä pitää olla riittävän suuri ja edustava. Määrällinen tutkimus auttaa kartoittamaan olemassa olevaa tilannetta, mutta sillä ei pystytä selvittämään riittävällä tavalla asioiden syitä. (Heikkilä 2014, 15.)

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Työ on kehittämistyyppinen työ, jossa aineisto koostuu kyselylomakkeen tuloksista sekä osittain valmiista aineistosta. Valmis aineisto koostuu työntekijöille kvartaalittain järjestettävistä pulssikyselyistä. Pulssikyselyt ovat henkilöstökyselyitä, joissa työntekijä pääsee vastaamaan kysymyksiin muun muassa työhyvinvointia, johtamista sekä työssä viihtymistä käsitteleviin kysymyksiin.

Yritys X Oy:n aikaisemmat henkilöstökyselyt eivät riittäneet vastaamaan tutkimusongelmaani: ”Millainen vaikutus integraatiolla oli henkilöstön työhyvinvointiin?” Sen vuoksi laadin täydentävän kyselyn koko henkilöstölle koskien muutostilanteen vaikutuksista henkilöstön työhyvinvointiin. Halusin kuitenkin liittää aiempien henkilöstökyselyjen kolmen kvartaalin tulokset opinnäytetyöhön, sillä ne käsittelevät viitekehyksessä käsitellyjä teemoja.

6.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetin määrittää sen tulosten vähäinen sattumanvaraisuus (Vilkkä 2014, 149). Jotta tutkimus on mahdollisimman reliabeli, sen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, vaan tulosten tulee toistua mahdollisimman samanlaisina (Heikkilä 2014, 28). Siinä tarkastellaan etenkin mittausta sekä tutkimuksen toteutuksen tarkkuutta, eli sitä, ettei tutkimus sisällä virheitä. Reliabiliteettia arvioitaessa tulee ottaa huomioon muun muassa otoskoko, vastausprosentti ja mahdolliset mittausvirheet. (Vilkkä 2014, 149–150.)

Validiteetti määrittelee, kuinka hyvin tutkimus vastaa siihen, mitä tutkimuksella oli tarkoitus selvittää. Tutkimuksen validius tulee varmistaa jo etukäteen tarkalla suunnittelulla. Kyselylomakkeen kysymysten tarkalla laadinnalla voidaan varmistaa työn validiteetti. Kysymyksien tuloksilla pitää pystyä vastaamaan tutkimusongelmaan. Mahdollisimman suuri otos, korkea vastausprosentti sekä perusjoukon tarkka määrittely auttavat luomaan validin tutkimuksen. (Heikkilä 2014, 27.) Tutkimuksen validiteettia eli pätevyyttä edesauttaa myös se, että tutkimusongelma on selkeä ja tarkkaan rajattu (Vilpas 2021).

Reliabiliteetti ja validiteetti muodostavat tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Jotta tutkimusta voidaan pitää luotettavana, tutkimuksen otoksen tulee edustaa perusjoukkoa ja mittaustuloksissa ei ole ilmennyt satunnaisvirheitä. Kokonaisluotettavuutta voidaan edistää tutkimusprosessin aikana muun muassa sillä, että tutkimus pysyy aiheessaan ja tutkimus vastaa tutkimusongelmaan ja -kysy-

myksiin. Sen lisäksi kysymykset kannattaa rakentaa niin, että ne ovat mahdollisimman yksinkertaisia ja vastausvaihtoehdot on määritelty selkeästi. (Vilkkä 2014, 152.)

6.3 Aineiston keruu

Kyselyssä integraation vaikutuksista henkilöstön työhyvinvointiin (ks. liite 1) selvitettiin Yritys X:n henkilöstön kokemuksia integraation vaikutuksesta heidän työhyvinvointiinsa sekä kokemuksiaan muutosjohtamisesta. Kyselylomake lähetettiin kaikille Yritys X:n henkilöstöön kuuluville, eli yhteensä 100 työntekijälle. Kyselyyn vastasi 70 henkilöä eli 70 % koko yrityksen henkilöstöstä. Vastausprosentti on korkea, joten vastauksista voidaan olettaa, että kyselyn avulla saatiin tarkka kuva yrityksen henkilöstön kokemista integraation vaikutuksista työhyvinvointiin.

Kyselyn (ks. liite 1) teemana oli työhyvinvointi sekä muutosjohtaminen. Kysely koostui yhteensä 10 kysymyksestä, joista kuusi käsitteli työhyvinvointia ja neljä kysymystä käsitteli muutosjohtamista. Ennen ensimmäisen teeman (integraation vaikutus työhyvinvointiin) kysymyksiin vastaamista selvennettiin vastaajille, mitä integraatiolla tarkoitetaan. Kysymysten avulla selvitettiin muun muassa onko työntekijä ollut tietoinen, minkä vuoksi integraatio toteutettiin ja ovatko toimitatavat olleet sen jälkeen selkeitä. Sen lisäksi vastaajille esitettiin väittämiä koskien työhyvinvointia, joihin heidän tuli vastata, olivatko he asiasta täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä vai täysin eri mieltä. Sen lisäksi kyselyssä kysyttiin valintaruutujen avulla muun muassa, onko työntekijä kokenut työn mielekkyyden vähentymistä, stressiä, epävarmuutta tai kiirettä. Valintaruuduissa vastausvaihtoehtona oli myös ”ei mitään näistä”. Sen lisäksi vastaajan oli mahdollista jättää avoin vastaus kohtaan ”Muuta, mitä?” Toisen teeman eli muutosjohtamisen kysymysten alussa selvitettiin vastaajalle, mitä muutosviestinnän termillä tarkoitetaan. Kysymysten avulla selvitettiin työntekijöiden mielestä parhaita johtamisen keinoja ja vastausvaihtoehtona oli myös avoin vastausruutu ”Muu keino, mikä?” Sen lisäksi kyselyllä selvitettiin vastaajien tyy-

tyväisyys johtamiseen muutoksen aikana ja esitettiin väittämiä koskien muutosviestintää, joissa käytettiin samaa vastausasteikkoa, kun aikaisemmissakin väittämissä.

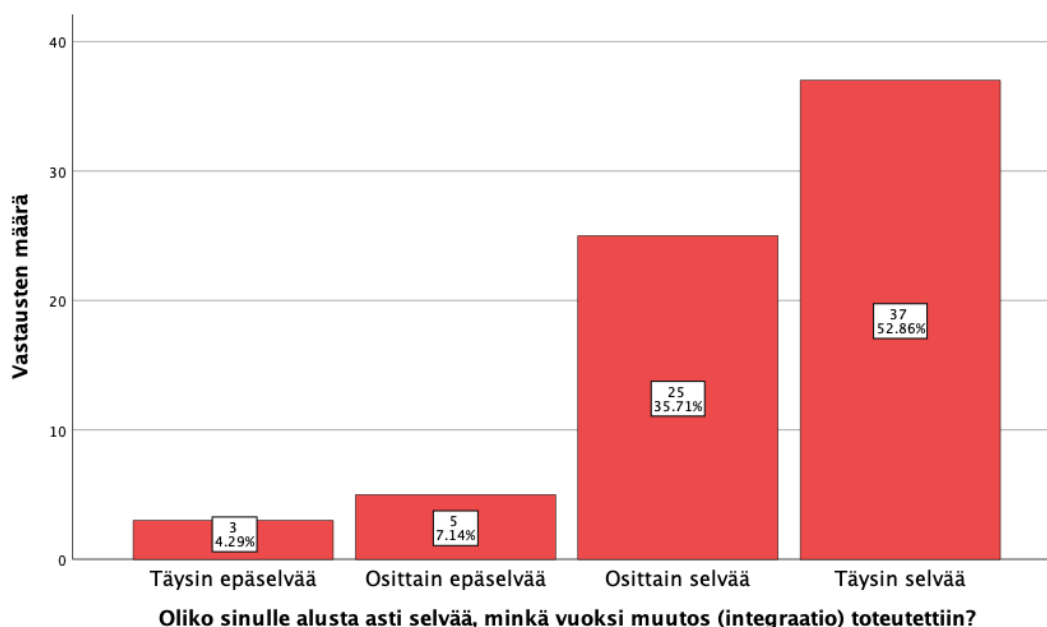
Väittämissä käytettiin Likertin asteikkoa, jossa vastauksien arvot 1–4 ovat pisteytetty seuraavalla tavalla: 1=Täysin eri mieltä/täysin epäselvää, 2=Osittain eri mieltä/osittain epäselvää, 3=Osittain samaa mieltä/osittain selvää ja 4=Täysin samaa mieltä/täysin selvää. Kyselyn kaikki kysymykset olivat pakollisia, avoimia vastauksia lukuun ottamatta ja kyselyyn vastanneita oli yhteensä 70 työntekijää (100 %).

Kysely lähetettiin sähköpostilla koko henkilöstölle ja se oli avoinna 2.12.2022-9.12.2022. Kysely laadittiin Metropolia Ammattikorkeakoulussa käytetyllä kyselylomakeohjelmalla E-lomakkeella. Kyselyn vastaukset muutettiin kaavioiksi SPSS-ohjelman sekä Microsoft Excelin avulla.

7 Kyselyn tulokset

7.1 Kysymykset integraation vaikutuksesta työhyvinvointiin

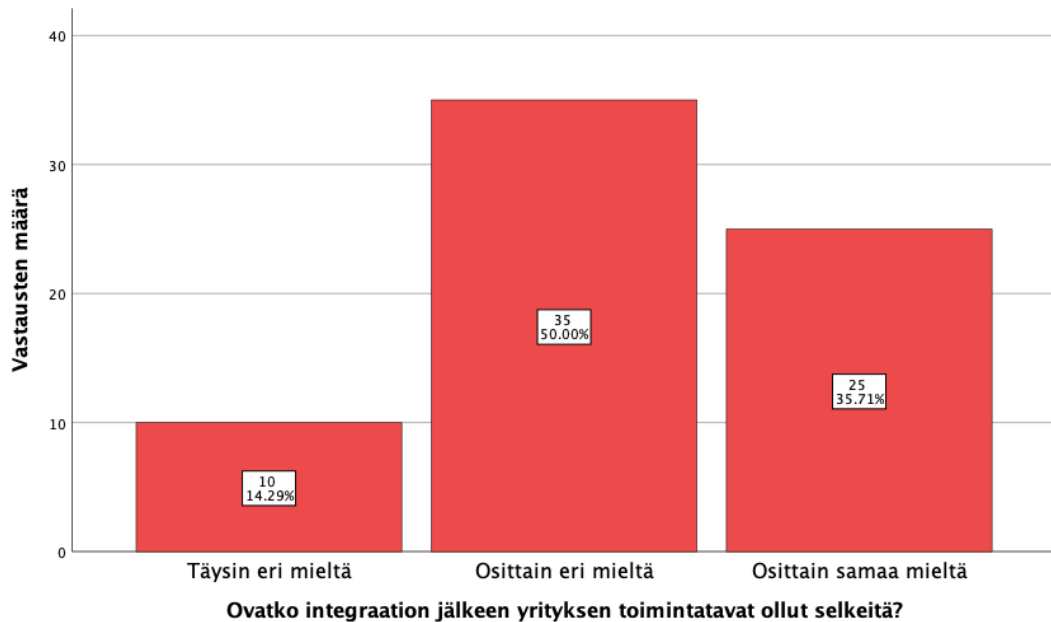
Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin, olivatko työntekijät ymmärtäneet, minkä vuoksi integraatio toteutettiin. Kuvio 5 voidaan nähdä, että 37 vastaajaa (noin 53 %) koki integraation toteuttamisen syyn täysin selväksi. Integraation toteuttamisen syy oli osittain selvää 25 vastaajalle (noin 36 %). ”Osittain epäselvää” vastausvaihtoehdon valitsi 5 vastaajaa (noin 7 %) ja ”täysin epäselvää” se oli 3 vastaajan (noin 4 %) mielestä. Tuloksista voidaan päätellä, että suurimmalle osalle vastaajista oli selvää, minkä vuoksi integraatio toteutettiin.



Kuvio 5. Oliko sinulle alusta asti selvää, minkä vuoksi muutos (integraatio) toteutettiin?

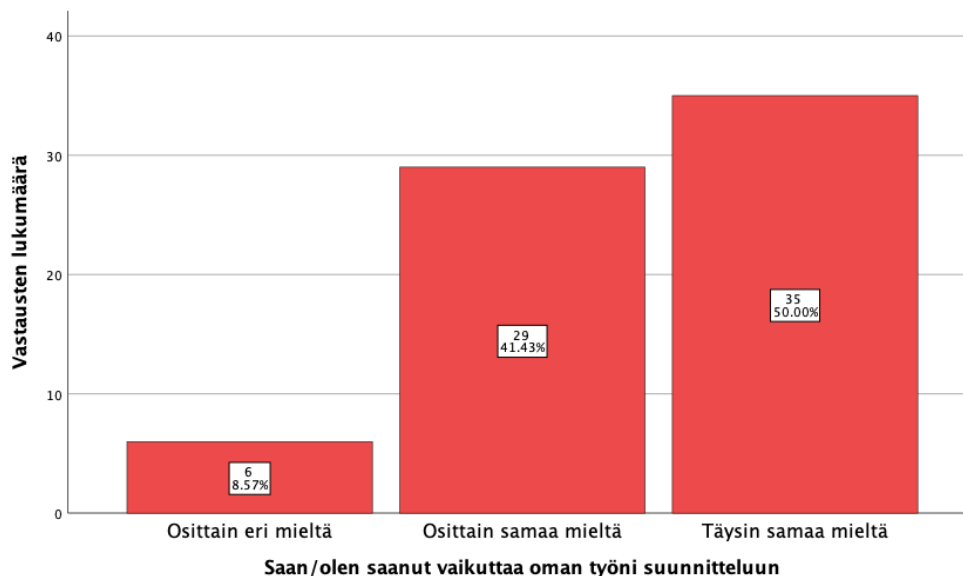
Kysymyksellä ”ovatko integraation jälkeen yrityksen toimintatavat olleet selkeitä” selvitettiin, että 25 vastaajaa (noin 36 %) on ollut osittain samaa mieltä siitä, että yrityksen toimintatavat ovat olleet selkeitä (kuviokuva 6). Jopa 35 vastaajaa (50 %) on osittain eri mieltä siitä, että toimintatavat ovat olleet selkeitä integraation jälkeen, kun taas 10 vastaajaa (noin 14 %) koki, että integraation jälkeen toimintatavat eivät ole olleet lainkaan selkeitä. Kukaan vastaajista ei valinnut vastaus-

vaihtoehtoa ”täysin samaa mieltä”. Tästä voidaan päätellä, että suurin osa vastaajista ei koe yrityksen toimintatapoja tällä hetkellä kovin selkeiksi ja niihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Tuloksista voidaan kuitenkin huomata, että 36 % vastaajista on sitä mieltä, että toimintatavat ovat osittain selkeitä.



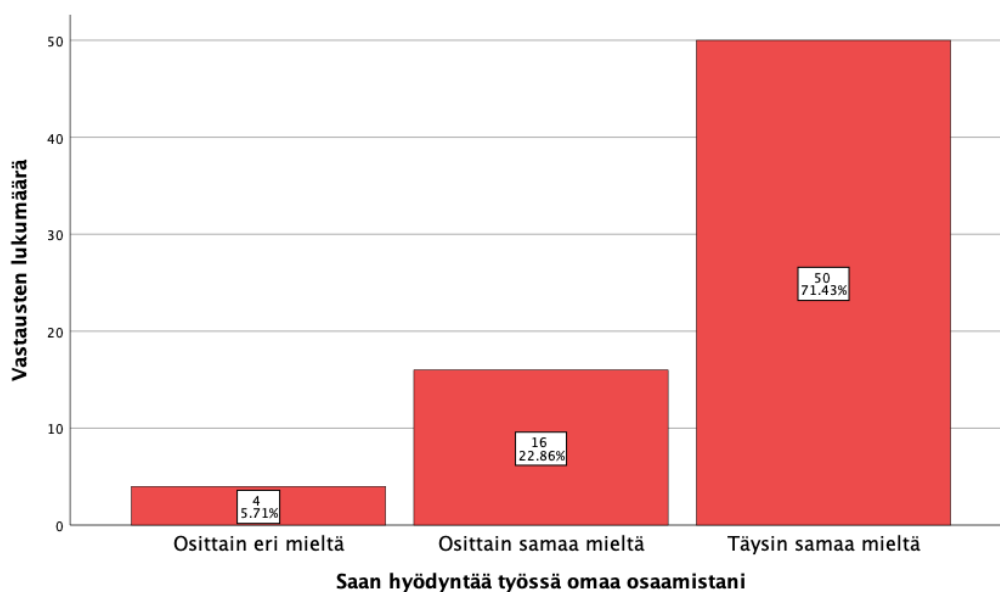
Kuvio 6. Ovatko integraation jälkeen yrityksen toimintatavat olleet selkeitä?

Kysymyksellä ”saan/olen saanut vaikuttaa oman työni suunnitteluun” saatiin selville, että 35 vastaajaa (50 %) olivat täysin samaa mieltä siitä, että he ovat saaneet vaikuttaa oman työnsä suunnitteluun (kuvio 7). Osittain samaa mieltä väittämän kanssa oli 29 vastaajaa (noin 41 %). Kuusi vastaajaa (noin 9 %) oli osittain eri mieltä siitä, että he olisivat saaneet vaikuttaa oman työn suunnitteluun. Vastaajista kukaan ei valinnut ”täysin eri mieltä” vastausvaihtoehtoa. Vastauksissa tulee selkeästi ilmi se, että suurin osa työntekijöistä on täysin samaa mieltä siitä, että heitä on osallistettu oman työnsä suunnitteluun.



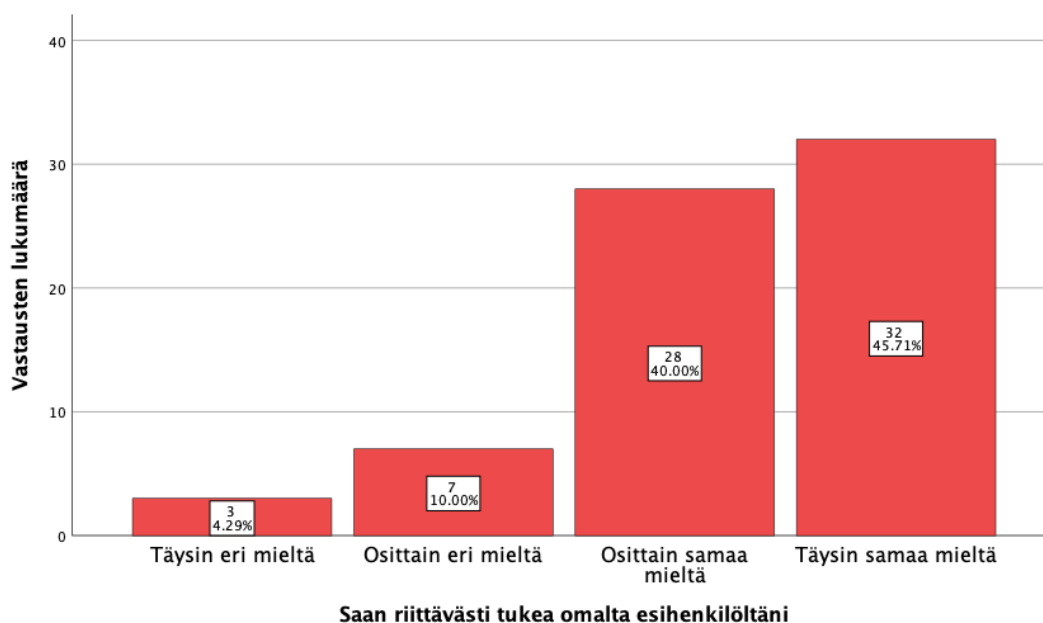
Kuvio 7. Saan/olen saanut vaikuttaa oman työni suunnitteluun.

Seuraavassa väittämässä selvitettiin, saavatko työntekijät hyödyntää omaa osaamista työssään (kuvio 8). 50 vastaajaa (noin 71 %) oli sitä mieltä, että omaa osaamista saa hyödyntää työtä tehdessä. Osittain samaa mieltä väittämän kanssa oli 16 vastaajaa (noin 23 %). Ainoastaan neljä vastaajaa (noin 6 %) oli osittain eri mieltä väittämän kanssa. Tuloksista voidaan todeta, että yleisesti ottaen työntekijöillä on mahdollisuus hyödyntää työssä omaa osaamistaan. Kuukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä väittämän kanssa.



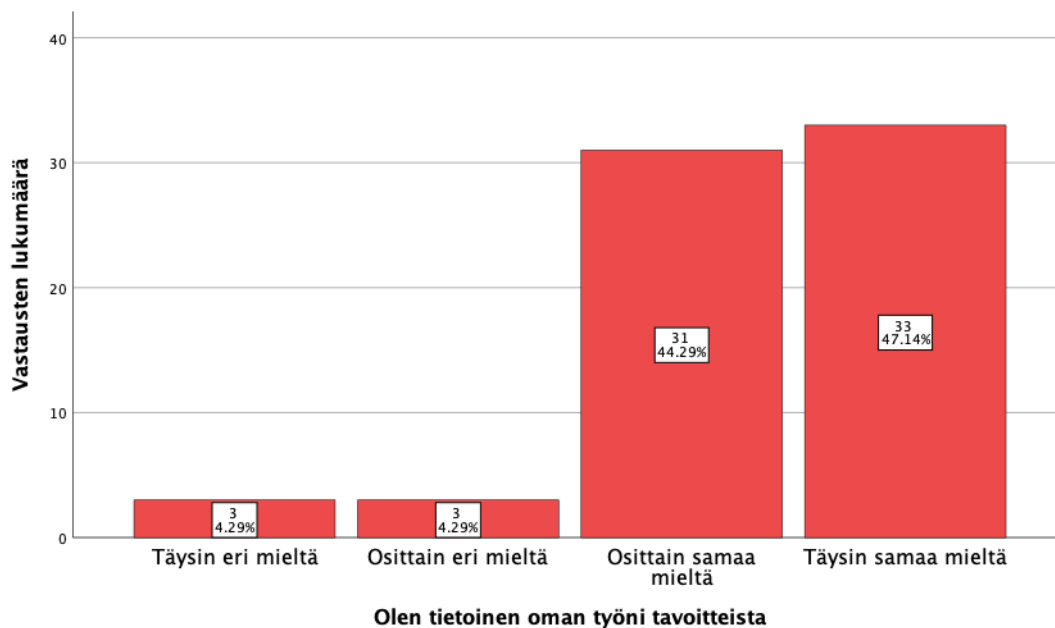
Kuvio 8. Saan hyödyntää työssä omaa osaamistani.

Väittämällä selvitettiin, saavatko vastaajat riittävää tukea omalta esihenkilöltään (kuvio 9). 32 vastaajaa koki (noin 46 %), että he saavat riittävää tukea. Lähes yhtä paljon vastauksia sai vaihtoehto ”osittain samaa mieltä”, jonka vastasi 28 vastaajaa (40 %). Osittain eri mieltä oli kuitenkin 7 vastaajaa (10 %) ja täysin eri mieltä 3 vastaajaa (noin 4 %). Vastauksista voidaan päätellä, että suurin osa vastaajista kokee saavansa riittävää tukea esihenkilöltään, mutta pieni osa vastaajista ei koe saavansa tarpeeksi tukea.



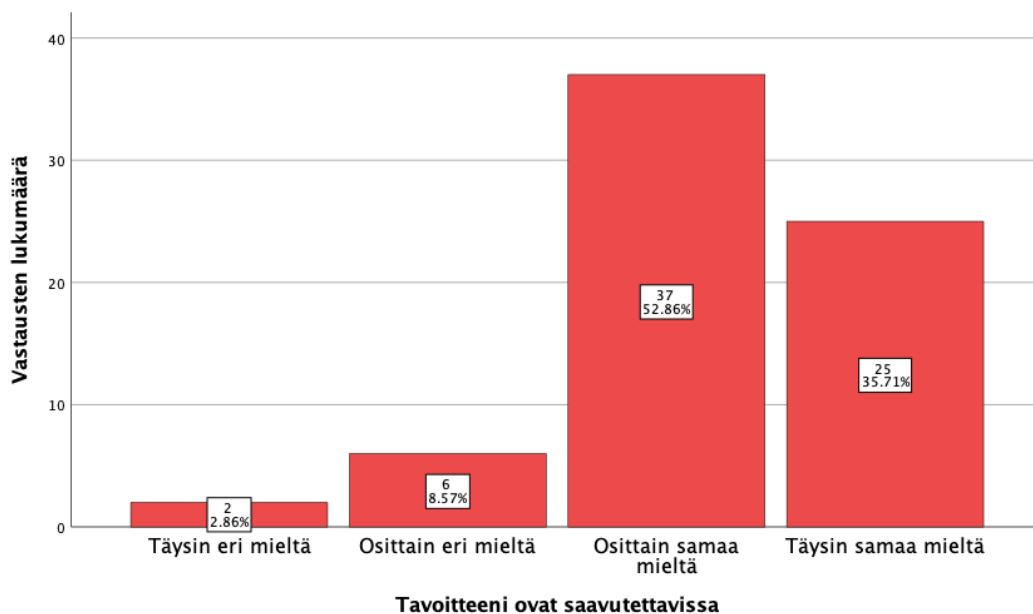
Kuvio 9. Saan riittävästi tukea omalta esihenkilöltäni.

Väittämällä selvitettiin, tietävätkö työntekijät oman työnsä tavoitteet (kuvio 10). Eniten vastauksia sai vaihtoehto ”täysin samaa mieltä” jonka vastasi 33 vastaajaa (noin 47 %). Toiseksi eniten vastauksia sai vastausvaihtoehto ”osittain samaa mieltä” jonka vastasi 31 vastaajaa (noin 44 %). Voidaan todeta, että suurin osa vastaajista ovat selvästi tietoisia omista tavoitteistaan. Vaihtoehdot ”osittain eri mieltä” ja ”täysin eri mieltä” valikoitui kuuden (noin 9 %) vastaajan vastaukseksi.



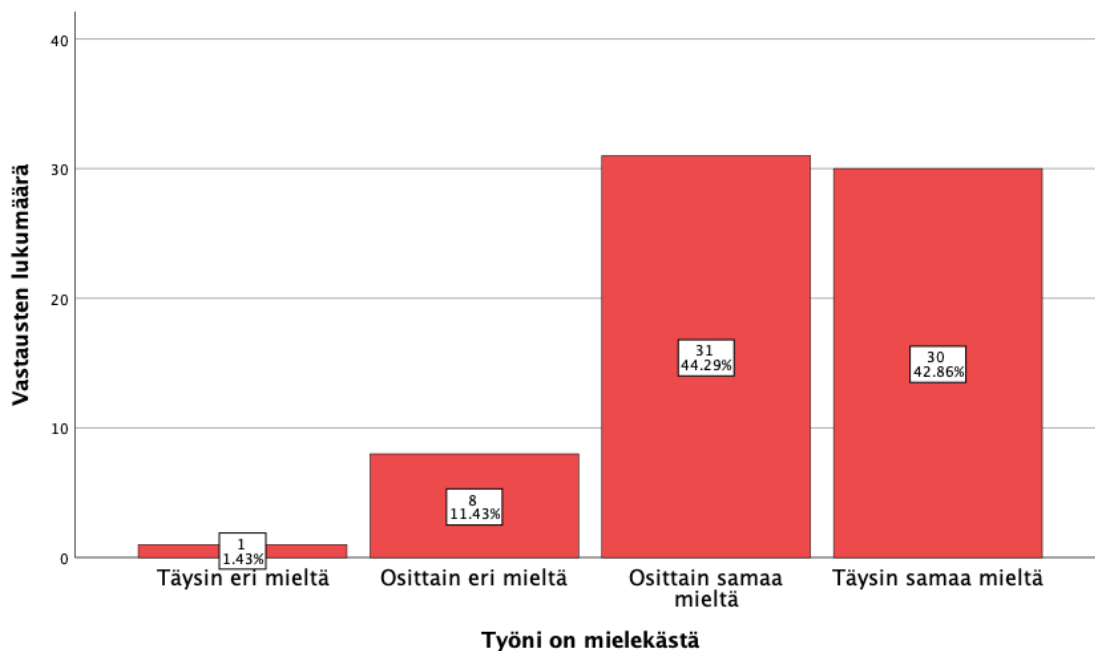
Kuvio 10. Olen tietoinen oman työni tavoitteista.

Seuraavan väittämän avulla selvitettiin työntekijälle asetettujen tavoitteiden saavuttavuutta (kuvio 11). 37 vastaajaa (noin 53 %) oli osittain samaa mieltä väittämän kanssa ja täysin samaa mieltä oli 25 vastaajaa (noin 36 %). Kuusi vastaajaa (noin 9 %) koki olevansa osittain eri mieltä väittämän kanssa ja kaksi vastaajaa (noin 3 %) oli täysin eri mieltä siitä, että tavoitteet ovat saavutettavissa.



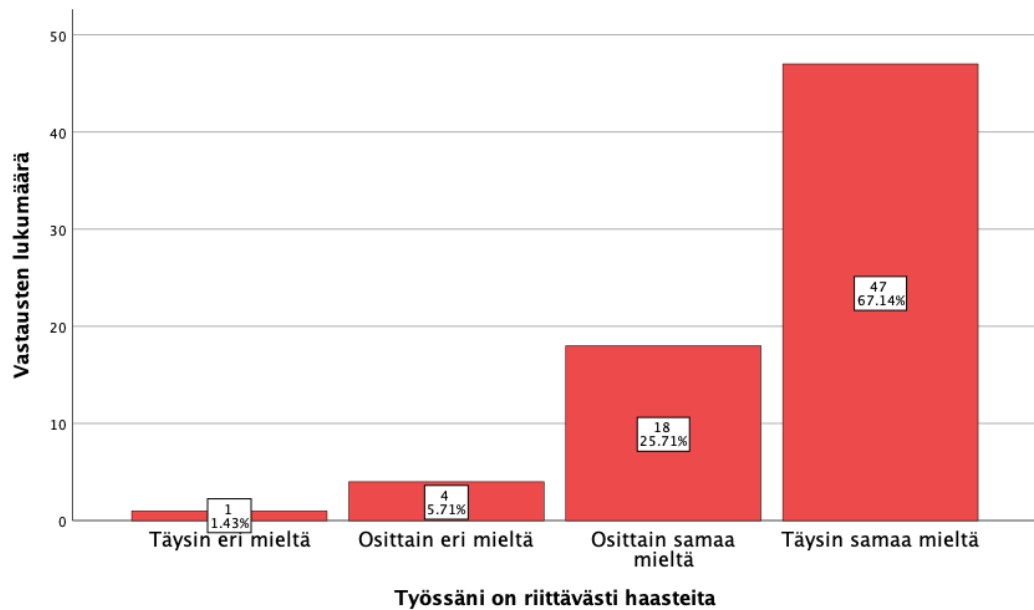
Kuvio 11. Tavoitteeni ovat saavutettavissa.

Seuraavassa väittämässä selvitettiin, pitävätkö työntekijät työtänsä mielekkäänä (kuvio 12). Eniten vastauksia sai vaihtoehto ”osittain samaa mieltä”, jonka vastasi 31 vastaajaa (noin 44 %). 30 vastaajaa (noin 43 %) olivat sitä mieltä, että työ on mielekstä. Osittain eri mieltä työnsä mielekkyydestä oli 8 vastaajaa (noin 11 %) ja täysin eri mieltä yksi vastaaja. Voidaan siis päätellä, että suurin osa työntekijöistä pitävät työstään, mutta mielekkyyttä voitaisiin lisätä.



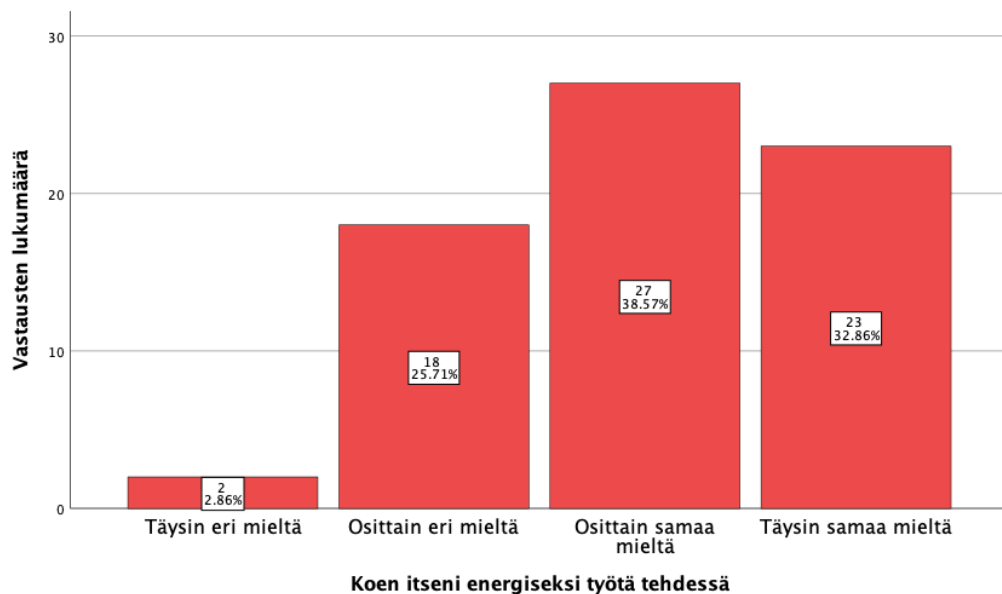
Kuvio 12. Työni on mielekstä.

Seuraavaksi selvitettiin, onko työntekijöiden työ riittävän haastavaa (kuvio 13). Suurin osa (noin 67 %) vastaajista koki, että työssä on riittävästi haasteita. Osittain samaa mieltä oli 18 vastaajaa (noin 26 %). Neljä työntekijää (noin 6 %) koki, että työ voisi olla haastavampaa ja yksi työntekijä koki, ettei haasteita ole lainkaan. Tuloksista näkyy, että suurimmalla osalla työntekijöistä on työssään riittävästi haasteita.



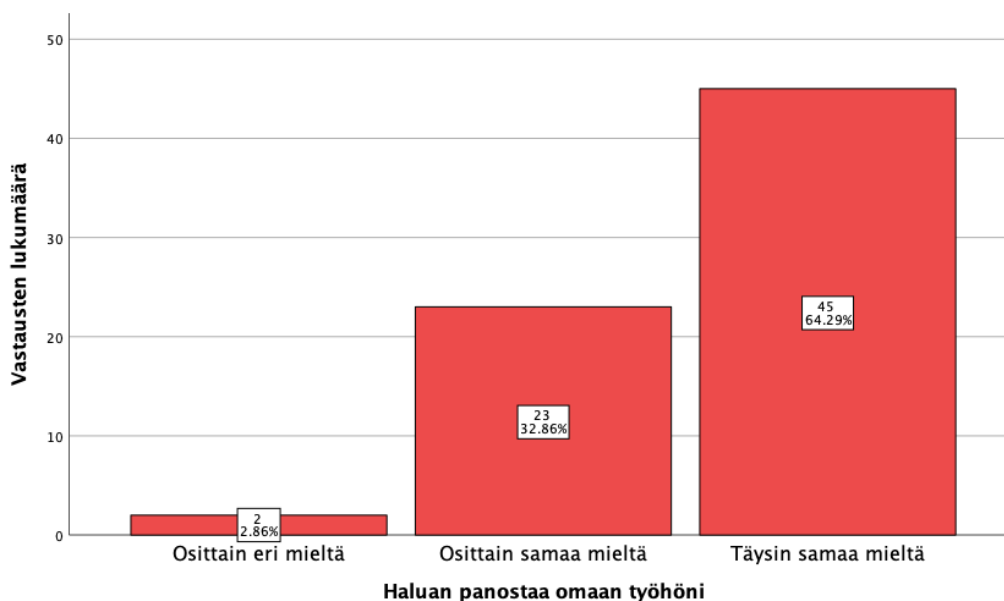
Kuvio 13. Työssäni on riittävästi haasteita.

Seuraavassa väittämässä selvitettiin, ovatko työntekijät energisiä työtä tehdessä (kuvio 14). Osittain samaa mieltä väittämän kanssa oli 27 vastaajaa (noin 39 %) ja 23 vastaajaa (noin 33 %) oli täysin samaa mieltä. Osittain eri mieltä oli 18 vastaajaa (noin 26 %) ja täysin eri mieltä 2 vastaajaa (noin 3 %). Täysin tai osittain samaa mieltä oli 50 vastaajaa (noin 71 %). Yleisesti ottaen voidaan siis päätellä, että energisyys näkyy työtä tehdessä monella, mutta vastauksista huomataan myös, että osa vastaajista ei koe läheskään yhtä usein energisyyttä.



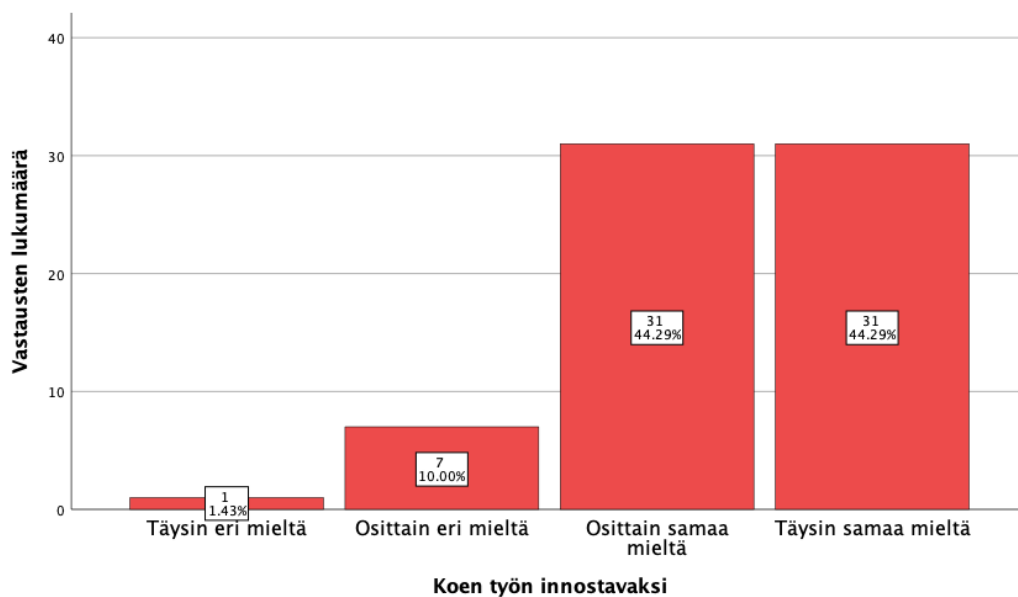
Kuvio 14. Koen itseni energiseksi työtä tehdessä.

Väittämän ”haluan panostaa omaan työhöni” avulla selvisi, että 45 työntekijää (noin 64 %) haluaa panostaa omaan työhönsä (kuvio 15). Osittain samaa mieltä väittämän kanssa on 23 vastaajaa (noin 33 %). Ainoastaan 2 vastaajaa (noin 3 %) on kuitenkin osittain eri mieltä, ettei omaan työhön panostaminen ole heille niin tärkeää. Tästä voidaan päätellä, että suurin osa työntekijöistä haluaa panostaa työhönsä.



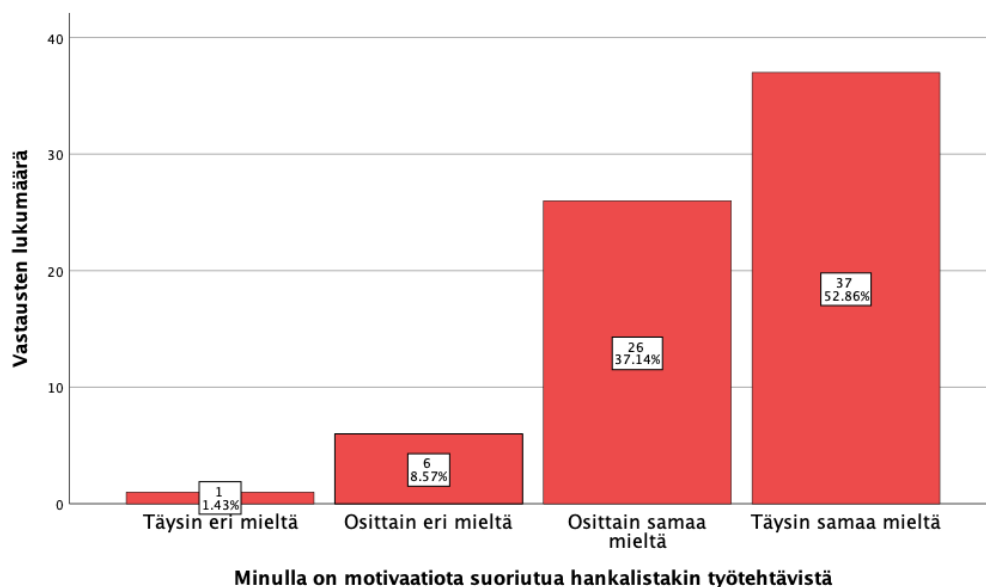
Kuvio 15. Haluan panostaa omaan työhöni.

Seuraavaksi selvitettiin, kokevatko työntekijät työnsä innostavaksi (kuvio 16). Täysin samaa mieltä ja osittain samaa mieltä vastasi yhteensä 62 vastaajaa (noin 89 %). Osittain eri mieltä oli 7 vastaajaa (10 %) ja täysin eri mieltä yksi vastaaja (noin 1 %). Tästä voidaan päätellä, että työntekijät kokevat työnsä pääsääntöisesti innostavaksi. Joillain vastaajilla on kuitenkin haasteita työn innostavuuden kanssa.



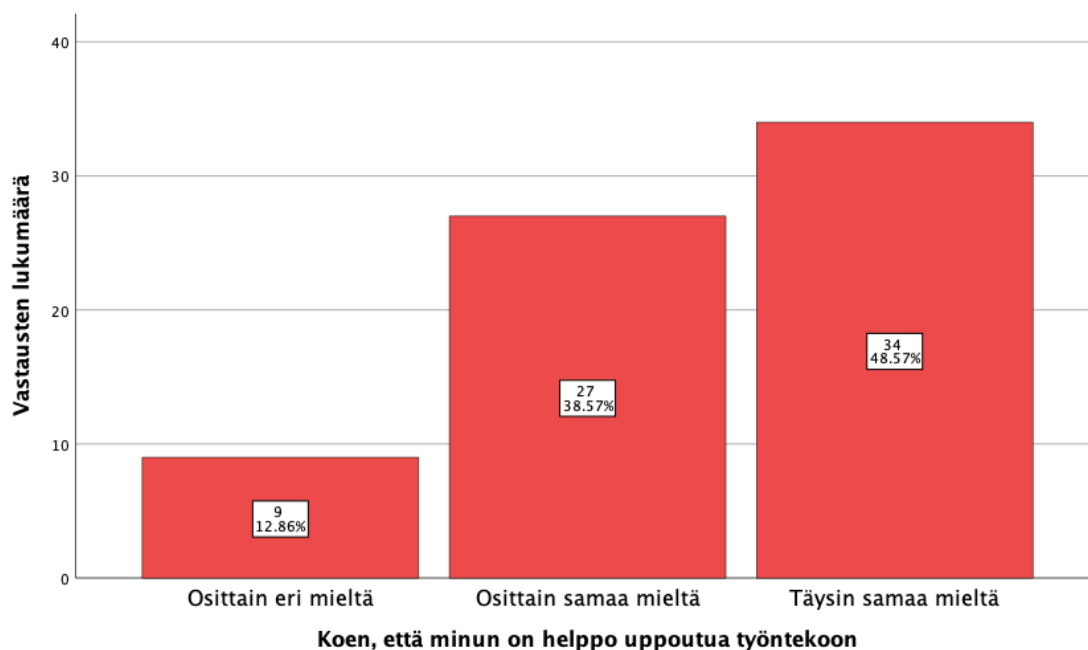
Kuvio 16. Koen työn innostavaksi.

Seuraavan väittämän avulla selvitettiin työntekijöiden motivaatiota suoriutua hankalista työtehtävistä (kuvio 17). Tuloksista käy ilmi, että suurin osa (37 vastaajaa) ovat motivoituneita suoriutumaan vaikeistakin työtehtävistä. Osittain samaa mieltä väittämän kanssa oli 26 vastaajaa (noin 37 %) ja osittain eri mieltä 6 vastaajaa (noin 9 %). Vain yksi vastaaja oli täysin eri mieltä väittämän kanssa. Tulokset osoittavat, että suurimmalla osalla vastaajista on motivaatiota suoriutua hankalistakin työtehtävistä.



Kuvio 17. Minulla on motivaatiota suoriutua hankalistakin työtehtävistä

Seuraavassa väittämässä selvitettiin, onko työntekijöiden helppo uppoutua työntekoon (kuvio 18). 34 vastaajaa (noin 49 %) oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. 27 vastaajaa (noin 39 %) oli osittain samaa mieltä ja 9 vastaajaa (noin 13 %) osittain eri mieltä. Työhön uppoutuminen on selkeästi suuremmalle osalle vastaajista helppoa, mutta pieni osa vastaajaryhmästä kokee sen kanssa haasteita.



Kuvio 18. Koen, että minun on helppo uppoutua työntekoon

Taulukkoon 1 on koottu kyselyn ensimmäisen osion (integraation vaikutus työhyvinvointiin) väittämien yhteenveto, josta nähdään tulosten keskiarvot sekä keskihajonnat. Väittämät on luokiteltu Likertin asteikolla 1–4, niin että mitä parempi vastaus on, sitä suurempi arvo sillä on. Arvot luokiteltiin seuraavalla tavalla: 1=Täysin eri mieltä, 2=Osittain eri mieltä, 3=Osittain samaa mieltä ja 4=Täysin samaa mieltä.

Väittämissä keskityttiin kysymään kysymyksiä, joilla voitiin määritellä työntekijöiden työhyvinvoinnin tasoa. Väittämien keskiarvot asettuivat 3,0–3,7 välille, joten voidaan todeta, että tulokset ovat yleisesti hyvällä tasolla. Keskiarvoja tulkittaessa voidaan todeta, että etenkin työntekijöiden energisyyteen tulisi kiinnittää huomiota (ka 3,0) sekä tavoitteiden saavuttavuuteen (ka 3,2).

Keskihajonnalla mitataan, kuinka hajallaan valitut arvot eli vastaukset ovat keskiarvon ympärillä. Kysymyksissä voi esiintyä samoja keskiarvoja, mutta keskihajonnat voivat erota toisistaan täysin. (Tietoarkisto.) Kaikki väittämien keskihajonnat ovat alle 1,0. Suurimmat keskihajonnat olivat väittämässä ”koen itseni energiseksi työtä tehdessä” keskihajonta 0,84 sekä väittämässä ”saan riittävästi tukea omalta esihenkilöltäni” keskihajonta oli 0,82.

Taulukko 1. Väittämien vastausten keskiarvon ja keskihajonnan yhteenveto.

	Keskiarvo	Keskihajonta
Saan/olen saanut vaikuttaa oman työni suunnitteluun	3.4	.65
Saan hyödyntää työssä omaa osaamistani	3.7	.59
Saan riittävästi tukea omalta esihenkilöltäni	3.3	.82
Olen tietoinen oman työni tavoitteista	3.3	.76
Tavoitteeni ovat saavutettavissa	3.2	.72
Työni on mielekästä	3.3	.73
Työssäni on riittävästi haasteita	3.6	.67
Koen itseni energiseksi työtä tehdessä	3.0	.84
Haluan panostaa omaan työhöni	3.6	.55
Koen työn innostavaksi	3.3	.71
Minulla on motivaatiota suoriutua hankalistakin työtehtävistä	3.4	.71
Koen, että minun on helppo uppoutua työntekoon	3.4	.70

Työntekijöiltä kysyttiin myös heidän kokemuksiaan työn negatiivisista vaikutuksista (kuvio 19). Vastausvaihtoehtoja olivat seuraavat: epävarmuuden tunteet, lyhytaikainen stressi, pitkäaikainen stressi, jatkuva kiire, työn mielekkyyden vähentyminen, pitkäaikainen stressi ja ei mitään näistä. Vastauksista sai valita myös useamman vaihtoehdon.

Tuloksista huomataan, että vastaajat olivat valinneet eniten vastausvaihtoehdon ”epävarmuuden tunteet” ja sen oli valinnut 60 % vastaajista eli yli puolet. Lyhytaikaista stressiä on kokenut 43 % vastaajista ja jatkuvaa kiirettä 43 % vastaajista. Työn mielekkyys on vähentynyt 31 % vastaajalla ja pitkäaikaista stressiä kokee 24 % vastaajista. Vain 17 % vastaajista vastasi, etteivät he ole kokenut mitään vastausvaihtoehdoista. Kysymyksen jälkeen vastaajilla oli myös mahdollisuus jättää avoimia vastauksia kohtaan ”Muuta, mitä?” Esittelen alla lainauksia vastaajien avoimista kommentteista.

”Jonkin verran epäselvyyksiä”

”Epäluottamusta firman johtoon, toimintatapoihin ja tulevaisuuteen”

”Kahden eri yrityksen työkulttuurit ja toimintatavat eivät täsmää”

”Tiedonjakamisen heikentyminen, päällekkäiset järjestelmät ja eri toimintamallit”

”Sekavia toimintatapoja, tieto ei kulje”

”Sekavuus kaikessa lisääntynyt”

”Sekalaiset järjestelmät”

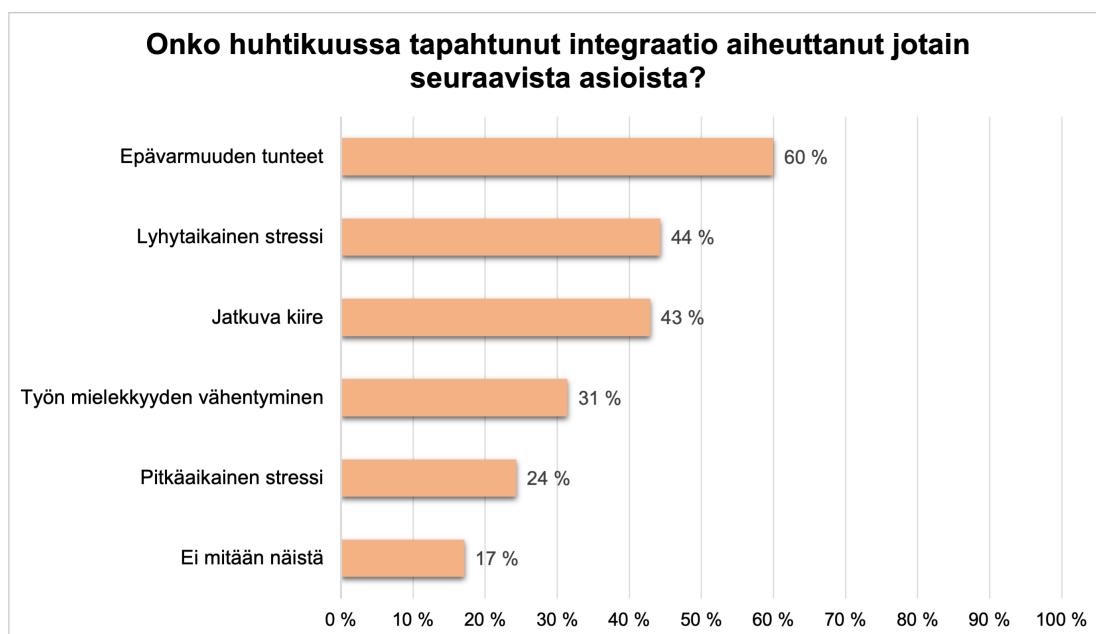
”Aika ajoin epätietoisuus tiedon puutteiden takia”

”Vastuualueiden epäselvyys, oman tiimin ja esimiehen vaihtuvuus”

”Työilmapiiri ei ole yhtä rento kuin ennen”

”Toimintatapojen ja järjestelmien epäselkeys”

”Epävarmuus liittyy henkilöiden lähtöön ja korvaavia resursseja ei saatu palkattua”



Kuvio 19. Onko huhtikuussa tapahtunut integraatio aiheuttanut jotain seuraavista asioista?

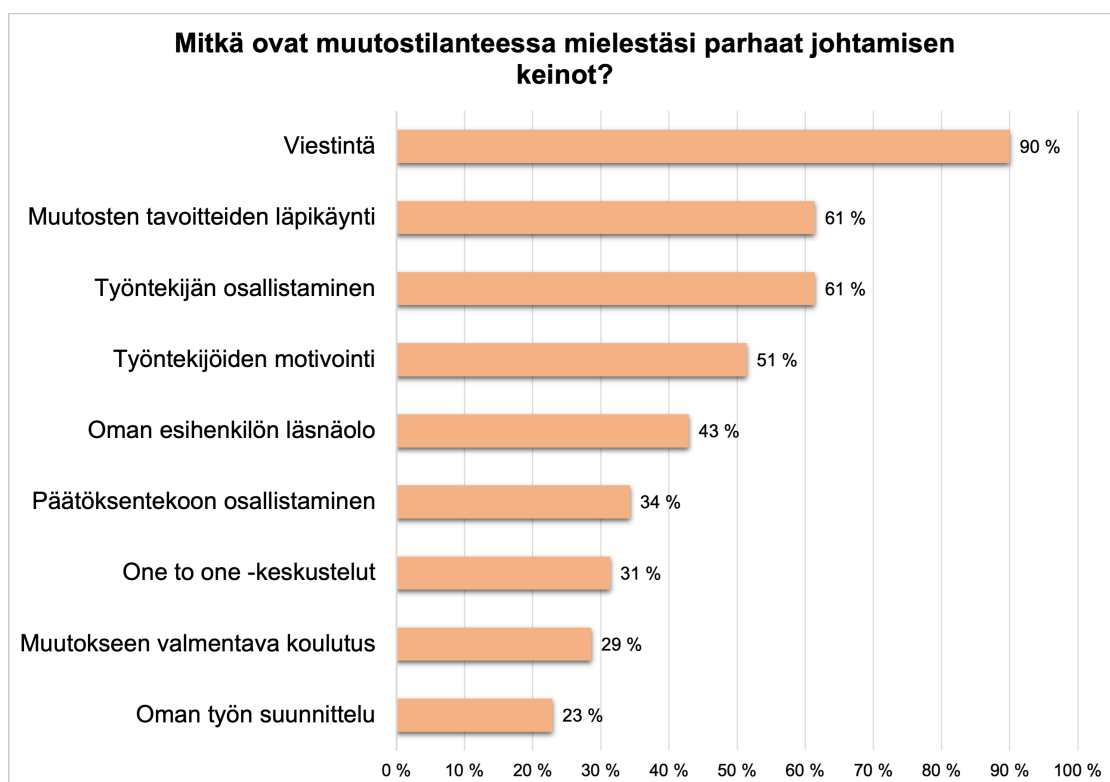
7.2 Kysymykset muutosjohtamisesta

Tuloksista käy ilmi, että vastaajat olivat valinneet tärkeimmäksi muutosjohtamisen keinoksi viestinnän (kuvio 20). Toiseksi tärkeimpänä muutosjohtamisen keinona pidettiin muutosten tavoitteiden läpikäyntiä sekä työntekijän osallistamista. Yli 50 % vastasi, että työntekijöiden motivointi on tärkeä muutosjohtamisen keino. Vastaajilla oli myös mahdollisuus jättää avoin kommentti kysymykseen kohdassa ”Muu keino, mikä?” Avoimissa vastauksissa tuli ilmi seuraavat asiat:

”Tavoitehakuinen johtamistyö, niin ettei mikään jää kesken”

”Kysely henkilöstöltä, miten he tekisivät asian x”

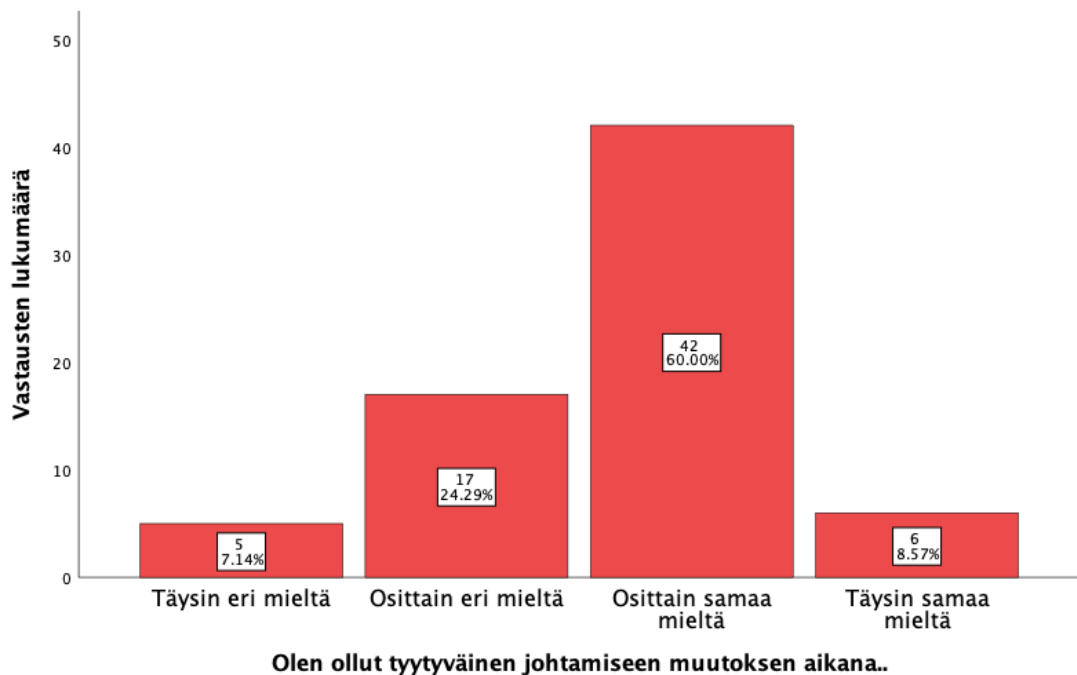
”Suunnittelu”



Kuvio 20. Parhaat johtamisen keinot muutostilanteessa.

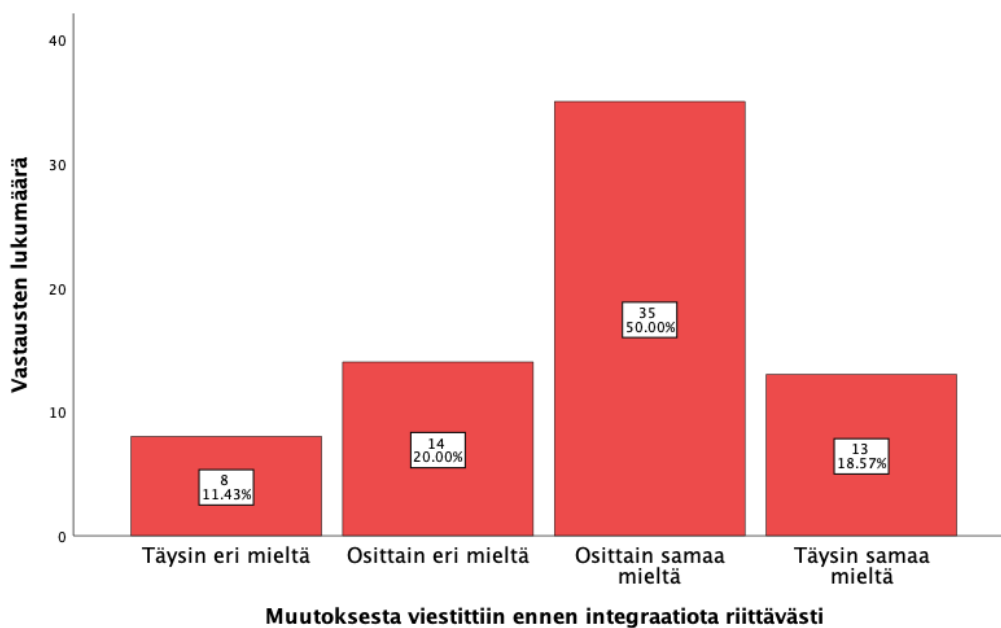
Väittämän avulla selvitettiin, kuinka tyytyväisiä työntekijät olivat johtamiseen muutoksen aikana (kuvio 21). Kuviosta voidaan huomata, että eniten vastauksia

sai valinta ”osittain samaa mieltä”, jonka vastasi 42 työntekijää (60 %). Vastausvaihtoehdon ”osittain eri mieltä” vastasi 17 vastaajaa (noin 24 %). Täysin samaa mieltä oli vain 6 vastaajaa (noin 9 %) ja täysin eri mieltä 5 vastaajaa (noin 7 %). Tulokset näyttävät, että johtamiseen ei oltu niin tyytyväisiä muutoksen aikana ja siinä olisi kehitettävää.



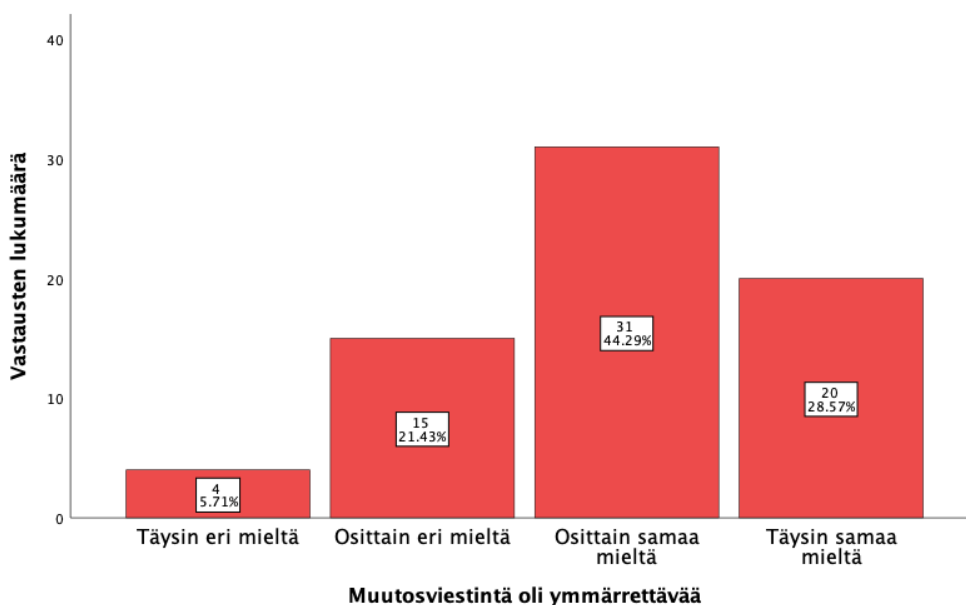
Kuvio 21. Olen ollut tyytyväinen johtamiseen muutoksen aikana.

Seuraavassa väittämässä selvitettiin, viestittiinkö muutoksesta riittävästi ennen integraatiota (kuvio 22). Kuvioista voidaan huomata, että puolet eli 35 vastaajaa (50 %) vastasivat ”osittain samaa mieltä”. Vastaajista 14 (20 %) vastasi vaihtoehdon ”osittain eri mieltä” ja 8 vastaajaa (noin 11 %) ”täysin eri mieltä”. Voidaan tulkita, että viestinnässä on kehitettävää, vaikka se onkin kokenut riittäväksi 13 vastaajaa (noin 19 %).



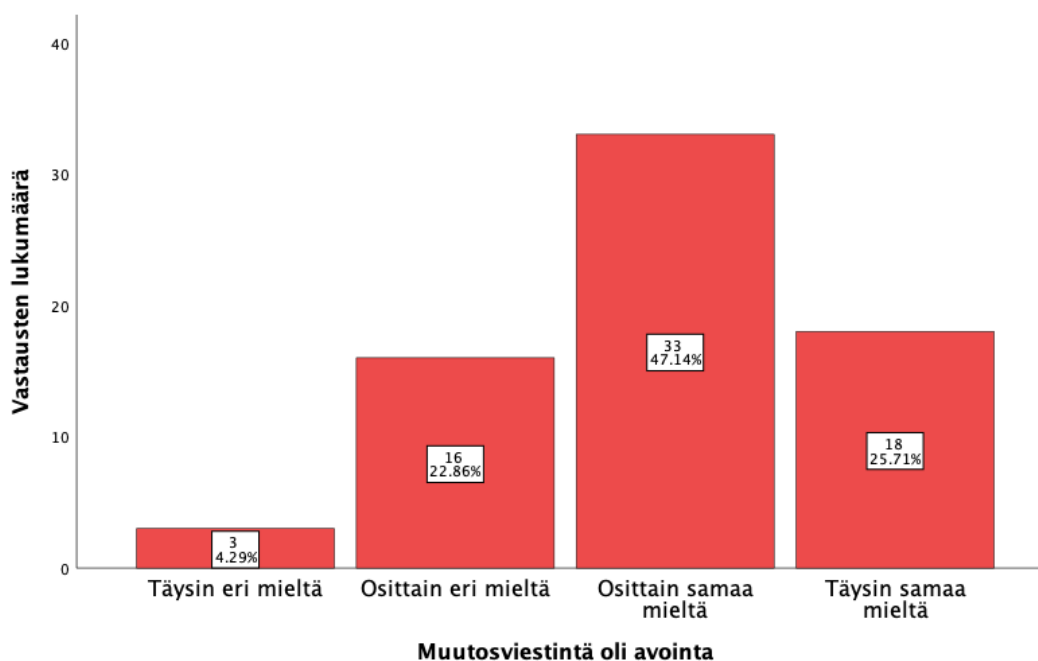
Kuvio 22. Muutoksesta viestittiin ennen integraatiota riittävästi.

Seuraavassa väittämässä selvitettiin, onko muutosviestintä ollut ymmärrettävää (kuvio 23). Vastaajista 31 (noin 44 %) oli osittain samaa mieltä väitteen kanssa. Täysin samaa mieltä oli 20 vastaajaa (noin 29 %) ja osittain eri mieltä 15 vastaajaa (noin 21 %). Tästä voidaan päätellä, että moni on pitänyt muutosviestintää melko ymmärrettävänä, mutta kuten kuvioista nähdään, sitä voitaisiin myös selkeyttää.



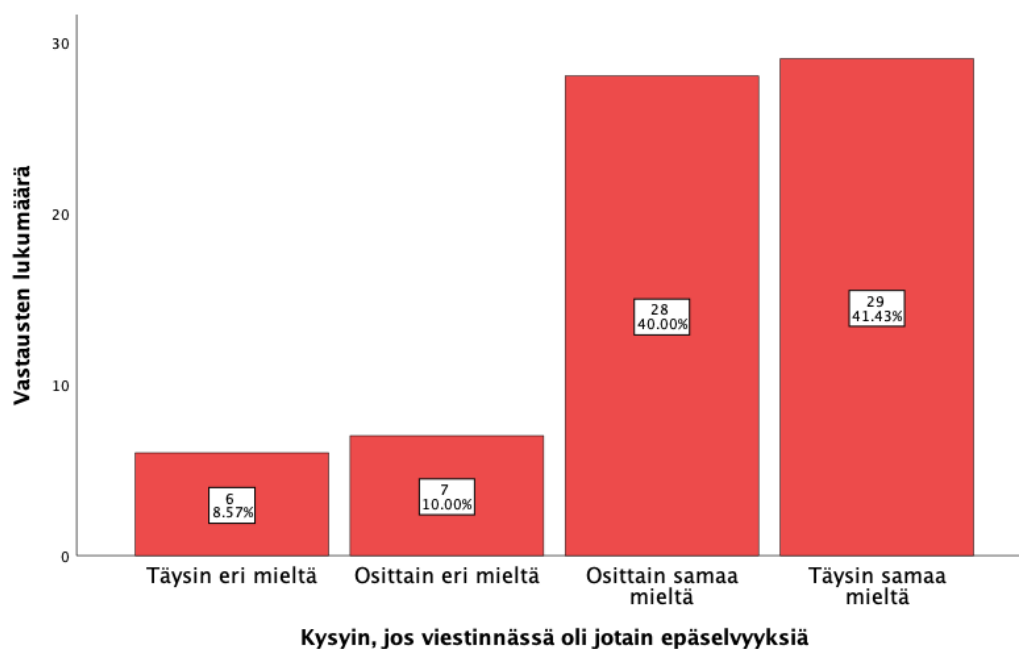
Kuvio 23. Muutosviestintä oli ymmärrettävää.

Väittämän ”muutosviestintä oli avointa” tuloksista voidaan päätellä, että muutosviestintä on ollut jollain tasolla avointa, mutta siihen kannattaa jatkossa tarkempaa huomiota (kuvio 24). Vastaajista 33 (noin 47 %) vastasi, että he ovat ”osittain samaa mieltä” väittämän kanssa ja 18 vastaajaa (noin 26 %) ovat täysin samaa mieltä. Osittain eri mieltä on 16 vastaajaa (noin 23 %) ja täysin eri mieltä 3 vastaajaa (noin 4 %), jonka vuoksi viestinnän avoimuuteen olisi tarpeen kiinnittää jatkossa tarkemmin huomiota.



Kuvio 24. Muutosviestintä oli avointa.

Seuraavan väittämän avulla selvitettiin, ovatko työntekijät kysyneet, jos viestinnässä on ollut epäselvyyksiä (kuvio 25). Tuloksista voidaan nähdä, että suurin osa vastaajista oli osannut kysyä tarkentavia kysymyksiä epäselviin asioihin. Suurin osa eli 29 vastaajista (noin 41 %) olivat täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja 28 vastaajaa (40 %) olivat osittain samaa mieltä. Seitsemän vastaajaa (10 %) oli osittain eri mieltä ja 6 vastaajaa (noin 9 %) täysin eri mieltä.



Kuvio 25. Kysyin, jos viestinnässä oli jotain epäselvyyksiä.

Taulukon 2 väittämät liittyivät muutosjohtamiseen ja etenkin muutosviestintään. Väittämässä käytettiin Likertin asteikkoa 1–4, joten mitä lähempänä keskiarvot ovat neljää, sitä parempia tulokset ovat. Väittämien keskiarvot ovat 2,7–3,1 välillä, joten tuloksissa on selkeästi parannettavan varaa. Keskiarvoja tulkittaessa voidaan huomata, että huomiota kannattaa kiinnittää etenkin johtamiseen muutoksen aikana (ka 2,7) sekä riittävään muutosviestintään (ka 2,8). Kaikkien väittämien keskihajonnat olivat alle 1,0, mutta lähes kaikkien kysymysten keskihajonnat ovat yli 0,80. Pienin keskihajonta (0,73) on väittämässä ”olen ollut tyytyväinen johtamiseen muutoksen aikana”, kun taas suurin keskihajonta (0,92) on väittämässä ”kysyin, jos viestinnässä oli jotain epäselvyyksiä”.

Taulukko 2. Väittämät muutosjohtamisesta.

	Keskiarvo	Keskihajonta
Olen ollut tyytyväinen johtamiseen muutoksen aikana	2.7	.73
Muutoksesta viestittiin ennen integraatiota riittävästi	2.8	.89
Muutosviestintä oli ymmärrettävää	3.0	.86
Muutosviestintä oli avointa	2.9	.81
Kysyin, jos viestinnässä oli jotain epäselvyyksiä	3.1	.92

8 Johtopäätökset

8.1 Reliabiliteetin ja validiteetin arviointi

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti tarkoittaa, kuinka luotettavia ja samanlaisesti toistuvia tutkimuksen tulokset ovat (Heikkilä 2014, 28). Reliabiliteettia arvioidessa tulee ottaa huomioon etenkin tutkimuksen otoskoko, mittausvirheet sekä vastausprosentti (Vilkkä 2014, 149–150). Opinnäytetyö etsi vastausta tutkimusongelmaan: millainen vaikutus integraatiolla oli henkilöstön työhyvinvointiin? Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena kyselylomakkeen avulla koko Yritys X:n henkilöstölle.

Kysely lähetettiin yhteensä 100 henkilölle ja kyselyn kaikki kysymykset oli määriteltä pakollisiksi. Kyselyyn vastasi yhteensä 70 henkilöä eli kyselyn vastausprosentti (70 %) oli korkea. Kyselyn lähetti työntekijöille tuttu henkilö ja heille lähetettiin kaksi muistutusviestiä asiasta. Kyselyyn jätti vastaamatta 30 työntekijää ja heidän tuloksensa olisivat voineet muuttaa tuloksia. Koska Yritys X:n integraatio oli tapahtunut huhtikuussa 2022, niin tulee ottaa huomioon, että osa vastaamatta jättäneistä työntekijöistä saattoivat olla aloittanut yrityksessä vasta integraation jälkeen. Näissä tapauksissa henkilöt eivät välttämättä osanneet vastata kyselyn kysymyksiin. Tämän lisäksi tulee ottaa huomioon se, että 70 vastaajan parissa saattoi olla työntekijöitä, jotka ovat aloittaneet työskentelyn Yritys X:ssä vasta integraation jälkeen. Vastauksia tulee siis tarkastella silti kriittisesti, vaikka vastausprosentti oli korkea.

Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys määrittelee sen, kuinka hyvin tutkimus vastaa siihen, mitä oli tarkoituskin tutkia. Tutkimuksen validiteettia tulee miettiä jo kyselyn kysymyksiä laatiessa ja niiden tulee pystyä vastaamaan tutkimusongelmaan. (Heikkilä 2014, 27.) Kysely integraation vaikutuksesta henkilöstön työhyvinvointiin suunniteltiin tutkimusongelman, tutkimuskysymysten sekä viitekehyksen pohjalta. Kysymysten termit oli selitetty ennen kysymyksiin vastaamista. Kysymykset valittiin tarkasti niin, että niiden avulla pystyttiin arvioimaan vastaajien

työhyvinvoinnin tilaa. Sen lisäksi kysymyksiä oli sekä positiivisessa että negatiivisessa muodossa, jotta voitiin saada tarkempaa kuvaa työhyvinvoinnin tilasta. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon se, että koska tutkimuksessa oli ainoastaan muutamia avoimia kysymyksiä, niin työntekijöillä on saattanut olla tarkentavia vastauksia, joita ei ole pystynyt kyselylomakkeelle vastata.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena eikä siinä ollut montaa avointa kysymystä. Tutkimuksen pätevyyttä olisi voitu lisätä käyttämällä lisäksi kvalitatiivista tutkimusta esimerkiksi järjestämällä henkilökohtaisia haastatteluja työntekijöille. Haastattelukysymykset olisi voitu muodostaa kyselylomakkeen tulosten perusteella, jotta olisi voitu saada vielä tarkempi näkemys työntekijöiden työhyvinvoinnin tilasta.

8.2 Henkilöstön työhyvinvoinnin tila

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen vaikutus integraatiolla oli Yritys X:n henkilöstön työhyvinvointiin. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten muutos on vaikuttanut henkilöstön työhyvinvointiin ja sitoutumiseen sekä mitä keinoja esihenkilöt ovat käyttäneet työntekijöitä tukeakseen. Opinnäytetyö on kehittämistyyppinen työ, jonka vuoksi tavoitteena oli myös esittää kehitysehdotuksia, joiden avulla voidaan säilyttää tai edistää työntekijöiden työhyvinvointia integraatiotilanteessa.

Ensimmäinen tutkimuskysymys koski sitä, miten muutos on vaikuttanut henkilöstön työhyvinvointiin. Aluksi selvitettiin, ovatko työntekijät ymmärtäneet muutoksen toteutuksen syyt ja ovatko toimintatavat olleet selkeitä integraation jälkeen. Integraation toteutuksen syyt osoittautuivat olevan selkeitä suurimmalle osalle henkilöstöstä, joka on erittäin tärkeää muutosjohtamisen kannalta. Muutosjohtamisen tärkein kulmakivi on auttaa työntekijöitä ymmärtämään muutoksen syyt ja tavoitteet (Järvinen 2012, 97). Suomen sosiaali- ja terveysministeriö on määritellyt työhyvinvoinnin olevan kunnossa silloin, kun työntekijä kykenee suoriutumaan päivittäisistä työtehtävistään (Viitala 2021, 2.5). Vastauksissa tuli ilmi, etteivät yrityksen toimintatavat ole olleet kaikille täysin selkeitä integraation

jälkeen. Jotta työntekijä voi onnistua päivittäisessä työssään, niin toimintatapojen tulee olla kunnossa. Työhyvinvointi syntyy vahvasti ihmisten kokemuksista organisaatiota, työympäristöä, työolosuhteita sekä työhön liittyviä seikkoja kohtaan. Jos työssä tarvittavia merkittäviä osa-alueita puuttuu, vaikuttaa se suoraan työntekijöiden työhyvinvointiin. (Tarkkonen 2012, 13–14.)

Hyvinvoivassa työpaikassa työntekijät saavat vaikuttaa muun muassa omaan työhönsä sekä sen kehittämiseen (Työterveyslaitos 2017). Tulokset viittaavat siihen, että työntekijöille tarjotaan mahdollisuuksia suunnitella omaa työtään ja hyödyntää osaamistaan. Kun työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä suunniteluun ja kehittämiseen, voidaan myös taata heidän sitoutumisensa organisaatioon ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta (Viitala 2021, 2.6).

Esihenkilöiden tuki työntekijöitä kohtaan on tärkeää, jotta voidaan taata työhyvinvointi organisaatiossa (Viitala 2021, 2.5). Tulokset osoittivat, että suurin osa vastaajista on saanut riittävää tukea omalta esihenkilöltään ja vain muutama vastaaja koki, ettei ollut saanut tarvittavaa tukea. Tähän kannattaa kiinnittää huomiota ja varmistaa, että kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus saada tukea omalta esihenkilöltään. Suurin osa työntekijöistä koki, että he ovat tietoisia omista tavoitteistaan. Tavoitteiden saavutettavuus koettiin myös melko hyvänä. On tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että työntekijöille asetetut tavoitteet ovat myös saavutettavissa.

Tutkimukseen osallistuneet työntekijät kokivat suurimmaksi osaksi työnsä mielekkääksi. Työn mielekkyydellä on suora yhteys työntekijän motivaatioon. Suurin osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että työ sisältää riittävästi haasteita ja ainoastaan muutama koki, ettei niitä ole riittävästi. Motivoitunut työntekijä kokee oman työnsä mielekkääksi, työ on riittävän haastavaa ja hänelle on asetettu saavutettavissa olevat selkeät tavoitteet. Työntekijän sisäisellä motivaatiolla tavoitellaan nimenomaan työn positiivisia vaikutuksia, kuten työn tuottamaa mielihyvää ja aikaansaannoksia. (Viitala 2021, 2.4.)

Työn imu määritellään työntekijän motivaatio- ja tunnetilaksi, joka aiheuttaa positiivista tunnetta. Sitä kokevan työntekijän työ on mielekästä. Työn imua määrittää, onko työntekijä energinen työtä tehdessä ja haluaako hän panostaa omaan työhönsä. (Työterveyslaitos b.) Tutkimuksessa selvitettiin, ovatko työntekijät energisiä työssään. Tulokset osoittivat, että suurin osa vastaajista koki energisyyttä työtä tehdessä, mutta vastauksissa näkyi, että osa työntekijöistä ei koe tätä tunnetta. Tuloksista nähtiin myös, että lähes kaikki työntekijöistä haluaa panostaa omaan työhönsä. Nämä tulokset ovat todella hyviä merkkejä työn imusta. Työntekijät kokivat työnsä pääosin innostavaksi ja ainoastaan muutamalla oli haasteita sen suhteen. Työn imu näkyy myös silloin, kun työntekijä on motivoitunut suoriutumaan hankalistakin työtehtävistä ja työ on innostavaa. Työn imua kokevat työntekijät kokevat myös usein helposti uppoutuvansa työntekoon. (Työterveyslaitos b.) Suurin osa työntekijöistä koki myös halua suoriutua hankalista työtehtävistä ja ainoastaan muutama oli eri mieltä. Työhön uppoutuminen oli myös suurimmalle osalle helppoa, vaikkakin vastauksissa näkyi muutamalla vastaajalla olevan sen suhteen haasteita. Tuloksien mukaan työntekijöiden imu on suhteellisen hyvällä tasolla muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta.

8.3 Työhyvinvointia heikentävät piirteet

Kyselyn avulla selvitettiin myös työntekijöiden työhyvinvointia heikentäviä piirteitä. Tulokset osoittivat, että työntekijät kokevat eniten epävarmuuden tunteita. Työstressi aiheutuu usein työntekijän kokemasta kiireestä ja epävarmuudesta. Nämä tekijät ovat tiettyyn pisteeseen positiivisia, mutta pitkäaikaisena ne aiheuttavat työntekijöille erilaisia haasteita, kuten masentuneisuutta, unihäiriöitä ja sairastumista (Manka & Manka 2016, 32–34.) Avoimissa vastauksissa tuli ilmi muutamia seikkoja, jotka selittävät epävarmuuden ja muiden työhyvinvointia heikentävien tekijöiden lähteitä. Avoimissa vastauksissa tuli ilmi muun muassa nämä asiat: epäselvyydet työssä, kahden yrityksen erilaiset toimintatavat ja työ-
kulttuurit, tiedonjaon heikkous, sekavat toimintatavat ja järjestelmät, epätietoisuus sekä henkilöstön vähentyminen ja puuttuvat korvaavat resurssit henkilös-

tössä. Näillä asioilla on suora yhteys työntekijöiden epävarmuuteen, sillä esimerkiksi toimintatapojen epäselvyys heikentää työntekijöiden sitoutuneisuutta organisaatioon ja vaikeuttaa työntekoa. Sen lisäksi nämä asiat voivat aiheuttaa epäluottamusta yrityksen johtoon ja sen toimintatapoihin.

Sen lisäksi lähes puolet vastaajista koki lyhytaikaista stressiä ja jatkuvaa kiirettä. Kiire aiheutuu usein, kun työpaikalla ei ole riittävästi tekijöitä työmäärään verrattuna (Manka & Manka 2016, 27–30). Jotta voidaan edesauttaa työntekijöiden työhyvinvointia, tulisi ottaa huomioon, että työmäärä suhteutetaan työntekijöiden määrään. Sen lisäksi jokaisella työntekijällä tulisi olla tiedossa omat vastualueensa. Stressiä aiheuttaa usein työntekijän tunne siitä, ettei hän selviä hänelle osoitetuista vaatimuksista ja odotuksista. Pitkäaikainen stressi voi aiheuttaa työuupumuksen. (Työterveyslaitos a.) Työntekijöiden kokema stressi voidaan olettaa aiheutuneen nimenomaan toimintatapojen epäselvyydestä, kiireestä sekä henkilöstön vähentymisestä. Henkilöstön vähentyminen ja uusien resurssien puuttuminen on varmasti lisännyt työmäärää tietyille työntekijöille, joka luo kiirettä ja sen myötä työntekijä stressaantuu työssään.

Sen lisäksi tuloksissa tuli ilmi, että osa työntekijöistä kokee työn mielekkyyden vähentyneen. Työn mielekkyys syntyy, kun työntekijä on motivoitunut työhönsä. Työssä tulee olla riittävästi haasteita ja työntekijän pitää pystyä hyödyntämään omaa osaamistaan ja taitojaan. (Viitala 2021, 2.4.) Työntekijöille olisi hyvä tarjota tehtäviä, jotka haastavat ja kehittävät heitä riittävästi ja työkuorma pysyy maltillisena. Työntekijöitä, jotka ovat innokkaita oppimaan uutta ja etenemään urallaan, tulisi kannustaa esimerkiksi tarjoamalla heille haastavampia työtehtäviä ja koulutusmahdollisuuksia.

Tutkimusongelman tarkoitus oli selvittää, millainen vaikutus integraatiolla oli henkilöstön työhyvinvointiin. Aluksi selvitettiin työhyvinvointia edistävien piirteiden ilmentymistä henkilöstön keskuudessa. Tulokset osoittivat, ettei integraatiolla ole ollut kovin suurta vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin ja henkilöstö voi pääosin hyvin työssään. Henkilöstö kokee muun muassa energisyyttä työs-

sään, he kokevat työn imua ja työ on heidän mielestään mielekästä. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon se, että tuloksissa kysyttiin myös työhyvinvointia heikentävien piirteiden ilmenemisestä henkilöstössä. Tarkentava tutkimuskysymys määriteltiin seuraavanlaisesti: miten muutos on vaikuttanut henkilöstön työhyvinvointiin? Jotta saatiin tarkempaa selvitystä työhyvinvoinnin tilasta, selvitettiin työhyvinvointia heikentävien piirteiden ilmenemistä henkilöstöllä. Tuloksissa ilmeni, että työntekijät kokivat eniten epävarmuuden tunteita, lyhytaikaista stressiä sekä jatkuvaa kiirettä. Epävarmuus ja kiire ovat suoraan yhteydessä työntekijän kokemaan stressiin, joten voidaan olettaa stressin ilmenevän juuri näistä syistä.

8.4 Kokemukset muutosjohtamisesta

Kyselyn avulla selvitettiin, mitä johtamiskeinoja työntekijät arvostavat muutostilanteessa. Ehdottomasti tärkeimpänä muutosjohtamisen keinona pidettiin viestintää. Sen lisäksi työntekijät vastasivat, että on tärkeää käydä läpi muutosten tavoitteet, osallistaa ja motivoida työntekijöitä sekä oman esihenkilön läsnäolo. Sen lisäksi työntekijöillä oli mahdollisuus jättää avoimia kommentteja, ja niissä tuli ilmi seuraavat asiat: tavoitehakuinen johtamistyö, kysely henkilöstölle miten he tekisivät asian x sekä suunnittelu. Muutostilanteessa tärkeintä on viestintä, mutta sen lisäksi muutostilanteessa tulisi esittää ymmärrettävästi henkilöstölle, miksi muutos toteutetaan, mitkä ovat muutoksen lähtökohdat, mitä muutoksella pyritään saavuttamaan ja mitkä ovat sen tavoitteet sekä hyödyt ja onko henkilöstöllä mahdollisuutta vaikuttaa suunnitteluun ja toteutukseen. Näiden asioiden tiimoilta muutosjohtamisen toteuttaminen on huomattavasti selkeämpää henkilöstölle ja ne vähentävät muutosvastarintaa. (Järvinen 2012, 97–101.)

Viestintä on tärkein muutosjohtamisen keino. Kun työntekijöille kerrotaan riittävän avoimesti mitä tehdään, miten asiat muuttuvat ja mitä kaikkea on tulossa, työntekijät luottavat johtoon heti eri tavalla. Viestinnällä on iso merkitys esihenkilön ja työntekijän välisessä luottamuksellisessa suhteessa. Isoin ongelma muutosviestinnässä on, että se koetaan usein liian suppeana tai ettei se ole riittävän avointa. (Pirinen 2014, esimiestyö on viestintää ja vaikuttamista.) Jotta

vältytään henkilöstön kritiikiltä muutosviestintää kohtaan, johdon ja esihenkilöiden kannattaa tiedottaa pienemmät ja vähemmän merkityksellisemmältä tuntuvat asiat mahdollisimman nopeasti ja avoimesti esimerkiksi sähköpostitse tai tiimipalaverissa. Muutosviestintää varten kannattaa luoda esimerkiksi aikajana (kuvio 1), jonka avulla voidaan suunnitella, mitä kaikkea henkilöstölle kerrotaan ja missä vaiheessa.

Työntekijöiden vastausten perusteella muutoksesta viestittiin ennen integraatiota melko hyvin, mutta osa henkilöstöstä kokee viestinnässä parannettavaa. Kuten aikaisemmin mainittiin, viestintä on tärkein muutosjohtamisen keino ja siihen tulee panostaa, jotta työntekijät ymmärtävät muutoksen tarpeellisuuden ja sen hyödyt (Pirinen 2014, muutoksen johtaminen). Suurin osa työntekijöistä koki muutosviestinnän ymmärrettävänä, mutta noin kolmasosa vastaajista oli sitä mieltä, että se oli epäselkeää. Muutosviestinnän selkeyttämiseksi kannattaa pitää huolta, että kaikki työntekijät ymmärtävät käytettävät termit ja asiat kannattaa selittää mahdollisimman yksinkertaisesti (Pirinen 2014, esimiestyö on viestintää ja vaikuttamista). On tärkeää ylläpitää vuorovaikutusta työntekijöiden ja johdon välillä, jotta epäselvät asiat voidaan selvittää ja työntekijöillä on mahdollisuus kysyä tarkennusta. Tuloksissa tuli ilmi, että lähes kaikki työntekijät olivat jossain vaiheessa prosessia kysyneet tarkennusta epäselviin asioihin.

Muutosviestinnän avoimuuteen oltiin melko tyytyväisiä, mutta osa toivoisi sen olevan avoimempaa. Muutosviestintä on haasteellista etenkin sen vuoksi, että ihmiset ymmärtävät asioita eri tavoin. Tärkeää on, että suurin osa ymmärtää ja on tyytyväisiä muutosviestintään, kuin se, että pyritään täydelliseen viestintään. Ongelmana on usein se, että kaikkia asioita ei saa kertoa ja sulautumisprosessissa tulee noudattaa lain säännöksiä. (Pirinen 2014, muutosviestintään kohdistuvat odotukset.) Johdon tulisi käydä esihenkilöiden kanssa läpi, mitä he saavat kertoa ja mitä ei. Kun kaikilla on samat ohjeet ja sama tieto mitä viestitään, niin jokainen työntekijä saa saman käsityksen prosessin etenemisestä.

Suurin osa vastaajista oli osittain samaa mieltä siitä, että ovat olleet tyytyväisiä johtamiseen muutoksen aikana. Toiseksi eniten vastauksia sai valinta ”osittain

eri mieltä”. Tulokset esittävät selkeästi, että muutosjohtaminen vaatii kehitystä, sillä täysin samaa mieltä vastauksia oli vain muutama. Johdon ja esihenkilöiden tulisi tarkkaan miettiä prosessi muutosjohtamista varten, jota jokainen noudattaa ja on siitä tietoinen. Näin kaikki työntekijät saavat muutoksesta samanlaisen käsityksen eikä turhia huhuja lähde liikkeelle.

8.5 Kehitysehdotukset

Opinnäytetyön pääasiallisena tavoitteena oli selvittää, miten integraatio vaikutti henkilöstön työhyvinvointiin sekä etsiä keinoja, joilla työhyvinvointia voidaan kehittää. Opinnäytetyöni on kehittämistyyppinen työ, jonka vuoksi annan kehitysehdotuksia toimeksiantajalle. Kehitysehdotuksista saattaa olla hyötyä myös tulevaisuudessa, koska yritys on osa isompaa pörssi-yhtiötä ja voidaan olettaa, että jossain vaiheessa Yritys X käy läpi uuden integraation.

Ensimmäinen kehitysehdotus yritykselle on parantaa yrityksen toimintatapoja ja yhtenäistää edelleen kahtena näyttäytyvän yrityksen toimintatavat ja työkulttuurit. Yrityksen johdon ja esihenkilöiden tulisi käydä tarkasti läpi, mitä ongelmia toimintatavoissa ilmenee ja niiden pohjalta rakentaa yhtenäisiä toimintamalleja. Toimintatapojen kehittämiseksi ongelmat tulee havaita ja käydä läpi tiimikohtaisesti. Työntekijöitä kannattaa osallistaa prosessissa ja heidän avullansa kehittää ongelmakohtia, sillä heillä on paras näkymä omaan ja tiiminsä työhön. Jos ongelmana on esimerkiksi usea päällekkäinen käytettävä järjestelmä tai jokin olennainen puuttuva järjestelmä, niin tulisi tiimin kanssa tarkkaan punnita, kumpi järjestelmä palvelee työntekijöiden tarpeita paremmin sekä suunnitella, kuka niitä alkaa integroimaan. Toimintatapoja selkeyttäessä tulisi jokaiselle tiimille luoda prosessit, joiden avulla asiat saadaan hoidettua ja määritellä vastuuhenkilö asian ratkaisemiseksi.

Toisena kehitysehdotuksena on kiinnittää enemmän huomiota työmäärien ja tehtävien jakautumiseen yrityksen työntekijöiden kesken. Tutkimuksessa tuli ilmi, että henkilöstön vähentyminen ja korvaavien resurssien puuttuminen on

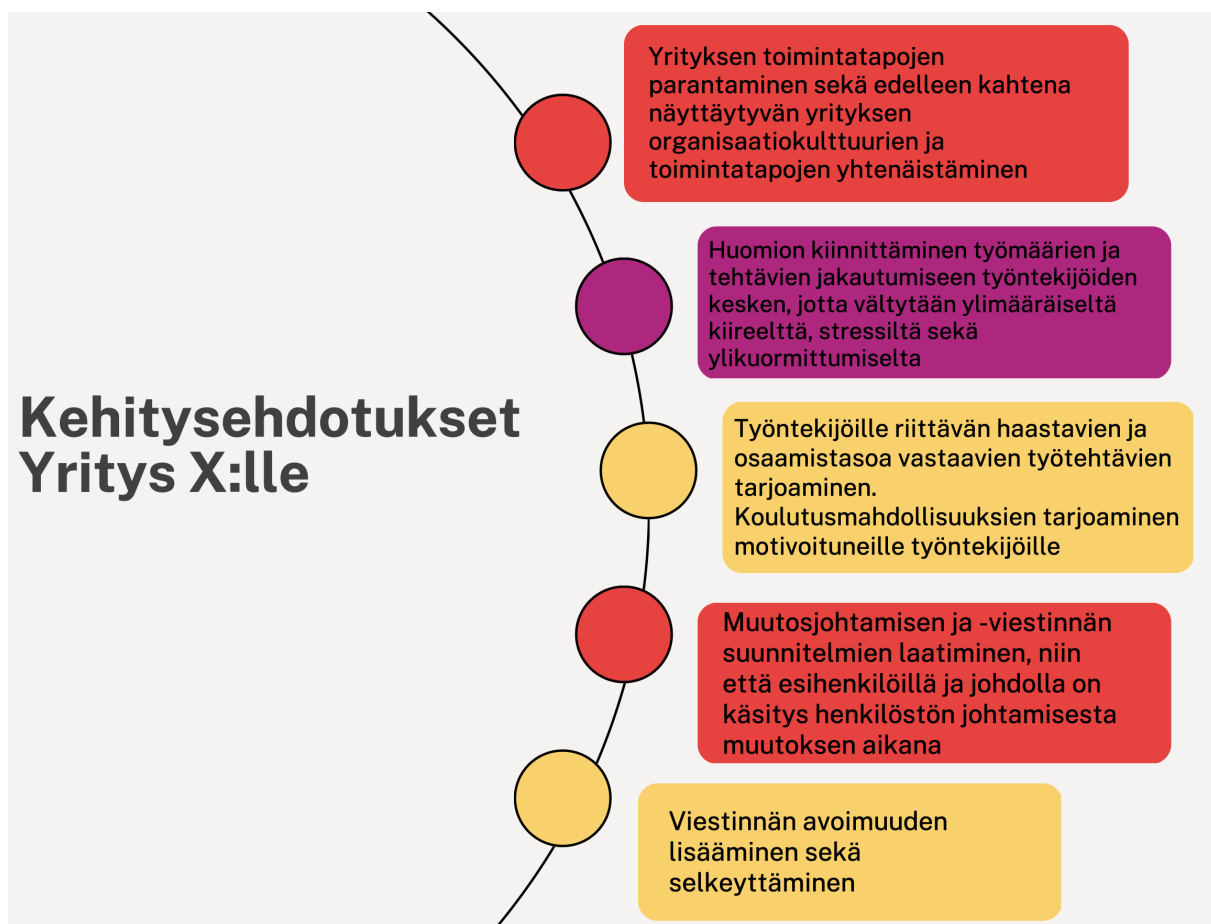
saattanut aiheuttaa osalle työntekijöistä lisää kiirettä ja stressiä. Yrityksessä tulisi arvioida varsinkin ylikuormittuneiden työntekijöiden työtilanne ja työtehtävät ja miettiä tarkkaan, voisiko joitain työtehtäviä jakaa toisaalle tai tarvittaessa rekrytoida uutta henkilökuntaa. Jos useampi ihminen henkilöstössä kokee työtehtävien määrän olevan liian suuri ja työn jakautumisessa on epäselvyyksiä, niin tulisi kartoittaa yksilön työtilanne ja miettiä, kenelle työtehtäviä voitaisiin jakaa tiimin tai organisaation sisällä. Jos tiimin sisällä on jo valmiiksi ylikuormittunutta henkilöstöä, niin on tärkeää pystyä tunnistamaan rekrytoinnin tarve. Vaikka rekrytointi on kallista ja aikaa vievää, niin henkilöstön hyvinvoinnista ei tulisi leikata. Muuten lopputuloksena voi olla työntekijän irtisanoutuminen tai pitkäaikainen poissaolo, joka taas lisää muille työntekijöille työkuormaa ja stressiä entisestään.

Kolmantena kehitysehdotuksena esihenkilöille ja johdolle on tarjota työntekijöille työtehtäviä, jotka haastavat heitä ja vastaavat heidän osaamistasoansa. Jotta työntekijät sitoutuvat yritykseen ja pitävät työtään mielekkäänä, työn tulee vastata heidän odotuksiaan. Yrityksen kannattaa tarjota motivoituneille työntekijöille koulutusmahdollisuuksia, jotta he pääsevät etenemään urallaan eivätkä ala mahdollisesti etsimään töitä toisista yrityksistä. Esihenkilöt tuntevat tiimensä parhaiten ja heidän tulisi pystyä tunnistamaan tiimin potentiaalisimmat työntekijät. Kaikki työntekijät eivät välttämättä itse osaa tunnistaa omaa potentiaaliaan, joten esihenkilön kannattaa ehdottaa kursseja, työtehtäviä ja koulutuksia, joista voisi olla hyötyä työntekijöille. Jotta työstä ei tule liian rutinoitunutta tai tylsää, on tärkeää asettaa työntekijälle lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä. Kun tavoitteet on määritelty, tulee suunnitella, mitä niiden saavuttamiseksi vaaditaan ja myös esihenkilön on tärkeää seurata ja tukea tavoitteiden edistymistä.

Neljäntenä kehitysehdotuksena on muutosjohtamisen ja -viestinnän suunnitelman laatiminen. Muutostilanteissa johtamisella ja viestinnällä on todella suuri merkitys, jotta voidaan välttää muutosvastarinta ja työntekijöiden kokemat epävarmuuden tunteet. Jotta muutoksessa onnistutaan prosessina, täytyy erityistä huomiota kiinnittää nimenomaan henkilöstön johtamiseen ja osallistamiseen

prosessissa. Kun muutosta aletaan suunnittelemaan, olisi tärkeää, että muutosjohtamista varten laadittaisiin tarkka suunnitelma. Muutosjohtamisen tärkein työryhmä on johtoryhmä sekä esihenkilöt. Suunnitelma olisi hyvä laatia johtoryhmän ja esihenkilöiden kesken niin, että kaikilla on tarkka käsitys siitä, miten henkilöstöä johdetaan muutostilanteessa ja missä vaiheessa on sallittua kertoa mistäkin asiasta. Jokaisella esihenkilöllä tulisi olla tieto siitä, miten prosessi etenee ja mitä prosessista saa kertoa työntekijöille missäkin vaiheessa. Muutosviestintäsuunnitelman sisältö on olennaista käydä läpi työryhmän kesken ja suunnitella se niin, että kaikki viestivät asiat samalla tavalla ja sisällöllä. Kun muutosjohtamista varten on määritelty tarkka johtamis- sekä viestintäsuunnitelma, niin työntekijät ovat muutoksesta varmasti heti paljon varmempia.

Viimeisenä kehitysehdotuksena on viestinnän avoimuuden lisääminen ja sen selkeyttäminen. Etenkin muutostilanteessa on erittäin tärkeää, että työntekijät tietävät mitä tulevaisuudessa tapahtuu. Usein viestintä jää liian suppeaksi, koska esihenkilöt ja johto ei koe asioita niin merkitykselliseksi, että niistä kannattaa viestiä. Etenkin muutostilanteissa viestintää ei voi olla liikaa ja myös niistä vähemmän merkityksellisemmistä asioista kannattaa viestiä, koska ne voivat olla vastaus jonkun työntekijän mietteisiin. Jotta viestinnän hyöty on mahdollisimman suuri, kannattaa myös kiinnittää huomiota viestinnän selkeyteen. Viestinnässä kannattaa vältellä epäselviä slangisanoja tai termejä ja jos niiden käyttö on ehdotonta, niin termit kannattaa selittää auki työntekijöille. Sen lisäksi kannattaa kiinnittää huomiota lauseiden yksinkertaisuuteen, käyttää selkeitä sanoja ja varmistaa, että viestintä on mahdollisimman monen ymmärrettävissä.



Kuvio 26. Kehitysehdotukset Yritys X:lle.

8.6 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyö prosessin aihe valikoitui toimeksiantajan ehdotuksen perusteella. Aloitin syksyllä 2021 toisessa Yritys X:ään integroituneessa yrityksessä HR Assistenttina juuri, kun sulautumisprosessi käynnistettiin. Aloin miettimään opinnäytetyön tekemistä yritykselle, sillä aloitin siellä työskentelyn mielenkiintoisessa vaiheessa ja pääsin heti osallistumaan prosessiin ja sen vaiheisiin. Toimeksiantajan aiheen ehdotuksen perusteella päädyin tekemään opinnäytetyön aiheesta henkilöstön työhyvinvointi integraatiotilanteessa. Aiheen tutkiminen oli todella mielenkiintoista ja se tuo toimeksiantajalle varmasti hyviä kehitysehdotuksia ja vinkkejä myös tulevaisuutta ajatellen.

Kun aloin miettiä opinnäytetyön kirjoittamista integraatiotilanteesta ja sen vaikutuksesta henkilöstön työhyvinvointiin, en löytänyt aiempia tutkimuksia tai opinnäytetöitä aiheesta. Opinnäytetyöprosessin aikana tutkiessani aiheetta tarkemmin, halusin yhdistää mukaan myös muutosjohtamisen, sillä se on isossa roolissa integraatiotilanteissa ja se on myös suorassa yhteydessä työhyvinvointiin. Oli mielenkiintoista nähdä kyselyn tuloksista, millaisiin eri osa-alueisiin kannattaisi jatkossa kiinnittää tarkempaa huomiota, niin työhyvinvoinnin kuin muutosjohtamisenkin osalta.

Opinnäytetyöni viitekehykseen valitut teemat oli valittu tarkkaan ja niiden pohjalta oli helppo lähteä kartoittamaan työhyvinvoinnin tilaa. Halusin ottaa työhöni mukaan myös Yritys X Oy:n aikaisempia henkilöstökyselyitä ja tarkastella niiden tuloksia, vaikka niistä ei saatukaan suoraan vastausta tutkimusongelmaan. Opinnäytetyö vastasi asetettua tavoitetta ja sen avulla saatiin käsitys siitä, miten integraatio on vaikuttanut henkilöstön työhyvinvointiin. Opin työtä tehdessä paljon työhyvinvoinnin eri osa-alueista sekä muutosjohtamisesta ja koen tämän työn olevan erittäin hyödyllinen myös tulevaisuuden uraani ajatellen. Opinnäytetyöprosessi oli haastava, mutta myös todella opettavainen kokemus ja olen erittäin tyytyväinen työhöni. Uskon tästä opinnäytetyöstä olevan paljon hyötyä toimeksiantajalle sekä työyhteisölle.

Lähteet

&frankly 2021a. eNPS in &frankly. <https://andfrankly.zendesk.com/hc/en-us/articles/360009820260-eNPS-in-frankly>. Viitattu 5.11.2022.

&frankly 2021b. KPI benchmark. <https://andfrankly.zendesk.com/hc/en-us/articles/4598485452572-KPI-benchmark>. Viitattu 20.11.2022.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Honkamäki, Tuomas & Kujanpää, Emmiliina & Pennanen, Matti 2018. Yritysjärjestelyjen käsikirja: Kirjanpito, verotus ja yhtiöoikeus. 2. uudistettu painos. Alma Talent Oy, Helsinki.

Immonen, Raimo 2022. Yritysjärjestelyt. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly. 8. uudistettu painos. Luku 5: Osakeyhtiön sulautuminen > Sulautumistyytit ja menettelyn eteneminen. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IAFBGXETEB#kohta:14\(\(a0\)\(\(a0\)\(\(7c\)\(\(20\)Verojen\(\(20\)kiert\(\(e4\)minen\(\(2009\)yritysj\(\(e4\)rjestelyjen\(\(20\)yh-teydess\(\(e4\)/piste:tKK](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IAFBGXETEB#kohta:14((a0)((a0)((7c)((20)Verojen((20)kiert((e4)minen((2009)yritysj((e4)rjestelyjen((20)yh-teydess((e4)/piste:tKK). Viitattu 5.10.2022.

Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Järvinen, Pekka 2012. Onnistu esimiehenä. 10. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Katramo, Mikko & Lauriala, Jari & Matinlauri, Ismo & Niemelä, Jaakko & Svennas, Karin & Wilkman, Nina 2013. Yrityskauppa. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/HAEBHXBTDG#/kohta:1/piste:b29>. Viitattu 29.10.2022.

Kehusmaa, Kirsti 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari, Helsinki.

Kriik, Greete 2022. Muutosjohtaminen – mitä, miten ja miksi? Arter 3.1.2022. <https://www.arter.fi/muutosjohtaminen-mita-miten-ja-miksi/>. Viitattu 24.11.2022.

Kunta- ja hyvinvointialueuetyönantajat 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyosuojelu/tyohyvinvointi>. Viitattu 19.11.2022.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GAHBJXCTEB#/kohta:TY\(\(d6\)HYVINVOINTI\(\(20\)/piste:b118](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GAHBJXCTEB#/kohta:TY((d6)HYVINVOINTI((20)/piste:b118). Viitattu 17.11.2022.

Manka, Marja-Liisa 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Talentum Media Oy, Helsinki.

Mannermaa, Katri 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXATBBHEE#/kohta:Ty\(\(f6\)turvallisuuden\(\(20\)ja\(\(20\)ty\(\(f6\)hyvinvoinnin\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja/piste:t3D0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXATBBHEE#/kohta:Ty((f6)turvallisuuden((20)ja((20)ty((f6)hyvinvoinnin((20)k((e4)sikirja/piste:t3D0). Viitattu 17.11.2022.

Miami Performance Agency 2021. Markkinoinnin tavoitteet ja KPI-mittarit. <https://miamiagency.fi/markkinoinnin-tavoitteet-ja-kpi-mittarit/>. Viitattu 20.11.2022.

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624. Edilex. <https://www-edilex-fi.ezproxy.metropolia.fi/lainsaadanto/20060624?allWords=osakeyhti%C3%B6laki&offset=1&perpage=20&sort=relevance&searchSrc=1&advancedSearchKey=331561>. Viitattu 29.9.2022.

Patentti- ja rekisterihallitus 2022a. Ilmoitus sulautumisen täytäntöönpanosta. Päivitetty 13.10.2022. https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/osakeyhtio/muutosilmoitus/sulautuminen/ilmoitus_sulautumisen_taytantonpanosta.html. Viitattu 14.10.2022.

Patentti- ja rekisterihallitus 2022b. Osakeyhtiön ilmoitus sulautumissuunnitelmasta. Päivitetty 13.10.2022. https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/osakeyhtio/muutosilmoitus/sulautuminen/ilmoitus_sulautumissuunnitelmasta.html. Viitattu 14.10.2022.

Pirinen, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly. Päivitetty 23.11.2015. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BABBBXXTBBAED#/kohta:ESIMIES\(\(20\)MUUTOKSEN\(\(20\)ETULINJASSA\(\(20\):Muutoksen\(\(20\)tavoitteet\(\(20\)/piste:b3](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BABBBXXTBBAED#/kohta:ESIMIES((20)MUUTOKSEN((20)ETULINJASSA((20):Muutoksen((20)tavoitteet((20)/piste:b3). Viitattu 3.11.2022.

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

Säilä, Iiro 2021. Osakeyhtiöiden sulautuminen – Joskus yksi voi olla enemmän. Gallant 28.4.2021. <https://gallant.fi/osakeyhtioiden-sulautuminen-joskus-yksi-voi-olla-enemman/>. Viitattu 15.10.2022.

Tarkkonen, Juhani 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIpress cop., Kuopio.

Tietoarkisto. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/hajontaluvut/hajontaluvut/>. Viitattu 3.1.2023.

Työterveyslaitos 2017. Työn kehittäminen yhdessä tuo tuloksia. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/tyon-kehittaminen-yhdessa-tuo-tuloksia>. Viitattu 28.11.2022.

Työterveyslaitos a. Stressi ja työuupumus. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus>. Viitattu 28.11.2022.

Työterveyslaitos b. Työn imu. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>. Viitattu 28.11.2022.

Valpola, Anneli 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. WS Bookwell Oy, Juva.

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy, Helsinki. Ellibs. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513781071>. Viitattu 28.11.2022.

Vilkka, Hanna 2014. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi, Helsinki. PDF-julkaisu. <http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>. Viitattu 29.12.2022.

Vilpas, Pertti 2021. Organisaation kehittämis- ja tutkimustoiminta. Kvantitatiivinen tutkimus luentomateriaali. Viitattu 29.12.2022.

Yritys X 2022. Henkilöstökyselyn tulokset.

Kysely integraation vaikutuksista henkilöstön työhyvinvointiin

Kysely integraation vaikutuksista henkilöstön työhyvinvointiin

Moi!

Olen Lotta Silta-aho ja toimin HR Assistenttina Yritys X:ssä. Opiskelen Metropolian Ammattikorkeakoulussa liiketaloutta. Teen opinnäytetyöni toimeksiantona Yritys X:lle ja aiheena on henkilöstön työhyvinvointi integraatiotilanteessa.

Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa Yritys X:n huhtikuussa 2022 tapahtuneen kahden yhtiön integraation vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin.

Vastaathan kyselyyn viimeistään 9.12.2022 mennessä. Kyselyyn vastaaminen vie noin 5 minuuttia.

Kyselyn vastaukset käsitellään anonyymisti eikä siinä kerätä henkilötietoja. Kyselyn tuloksia hyödynnetään osana opinnäytetyötä. Lisää tietoa GDPR:stä ja tietosuojasta saat [täältä](#).

Mikäli kysely herättää kysymyksiä, niin otathan rohkeasti yhteyttä: lotta.silta-aho@metropolia.fi

Integraation vaikutus työhyvinvointiin

Integraatiolla eli sulautumisella tarkoitetaan tilannetta, jossa yksi tai useampi yritys yhdistetään yhdeksi osakeyhtiöksi. Integraatiolla tarkoitetaan tässä tapauksessa huhtikuussa 2022 tapahtunutta integraatiota.

Oliko sinulle alusta asti selvää, minkä vuoksi muutos (integraatio) toteutettiin?

Täysin selvää Osittain selvää Osittain epäselvää Täysin epäselvää

* Valitse

Ovatko integraation jälkeen yrityksen toimintatavat olleet selkeitä?

Täysin samaa mieltä Osittain samaa mieltä Osittain eri mieltä Täysin eri mieltä

* Valitse

Vastaa seuraaviin väittämiin

Täysin samaa mieltä Osittain samaa mieltä Osittain eri mieltä Täysin eri

* Saan/olen saanut vaikuttaa oman työni suunnitteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Saan hyödyntää työssä omaa osaamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Saan riittävästi tukea omalta esimiehiltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Olen tietoinen oman työni tavoitteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Tavoitteeni ovat saavutettavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työni on mielekästä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työssäni on riittävästi haasteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vastaa seuraaviin väittämiin

Täysin samaa mieltä Osittain samaa mieltä Osittain eri mieltä Täysin eri

* Koen itseni energiseksi työtä tehdessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Haluan panostaa omaan työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Koen työn innostavaksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Minulla on motivaatiota suoriutua hankalimmatkin työtehtävistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Koen, että minun on helppo uppoutua työntekoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Onko huhtikuussa tapahtunut integraatio aiheuttanut jotain seuraavista asioista (voit valita useamman) *

- Työn mielekkyyden vähentyminen
- Lyhytaikainen stressi
- Pitkäaikainen stressi
- Epävarmuuden tunteet
- Jatkuva kiire
- Ei mitään näistä

Muuta, mitä?

Muutosjohtaminen

Muutosviestinnällä tarkoitetaan avointa kommunikointia muutostilanteesta henkilöstölle. Muutosviestintä sisältää tietoa muutoksen olennaisista asioista, kuten aikataulusta, edistymisestä ja aikaansaannoksista.

Mitkä ovat muutostilanteessa mielestäsi parhaat johtamisen keinot? (voit valita useamman) *

- Työntekijän osallistaminen
- Viestintä
- Muutosten tavoitteiden läpikäynti
- Työntekijöiden motivointi
- Oman esihenkilön läsnäolo
- One to one -keskustelut
- Päätöksentekoon osallistaminen
- Muutokseen valmentava koulutus
- Oman työn suunnittelu

Muu keino, mikä?

Olen ollut tyytyväinen johtamiseen muutoksen aikana..

Täysin samaa mieltä Osittain samaa mieltä Osittain eri mieltä Täysin eri mieltä

* Valitse

Vastaa seuraaviin väittämiin

Täysin samaa mieltä Osittain samaa mieltä Osittain eri mieltä Täysin eri n

* Muutoksesta viestittiin ennen integraatiota riittävästi

* Muutosviestintä oli ymmärrettävää

* Muutosviestintä oli avointa

* Kysyin, jos viestinnässä oli jotain epäselvyyksiä

Tietojen lähetyk

Tallenna

Esitäyttö URL

Kiitos vastaamisesta ja ihanaa joulun odotusta!