

Opinnäytetyö AMK

Liiketalouden koulutusohjelma

NLIISS13

2017

Inkeri Kulmanen

MUUTOSJOHTAMINEN RAHOITUSALAN YHTIÖSSÄ

Inkeri Kulmanen

MUUTOSJOHTAMINEN RAHOITUSALAN YHTIÖSSÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten toimeksiantajana toimiva rahoitusalan yhtiö on onnistunut muutosjohtamisessa henkilöstön näkökulmasta, ja miten johtamista voitaisiin kehittää. Tarkastelun alle asetettiin erityisesti organisaation ja sen esimiesten muutosjohtamiskyvyt, joita henkilöstö arvioi omien kokemuksiansa perusteella. Opinnäytetyö toteutettiin empiirisenä tutkimuksena, jossa käytettiin kvantitatiivisia sekä kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä.

Tutkimuksen teettämisen aikaan organisaatio kävi läpi monia pieniä ja isoja muutoksia, jotka liittyivät mm. henkilöstön työtehtäviin, työympäristöön sekä henkilöstömäärään. Tästä johtuen organisaatiossa oli tilausta tutkimukselle, joka antaisi luotettavaa tietoa organisaation esimiehille siitä, kuinka henkilöstö todella suhtautuu meneillä oleviin ja aikaisempiin muutoksiin.

Tutkimustuloksien perusteella voidaan sanoa, että kohdeorganisaation muutosjohtamisessa on edelleen kehitettävää. Henkilöstön kannalta oleelliseksi asiaksi nousi muun muassa muutosviestinnän tärkeys.

ASIASANAT:

muutosjohtaminen, esimiestyö, muutosvastarinta, muutosviestintä

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | BusinessAcademy

2017 | 32

Inkeri Kulmanen

CHANGE MANAGEMENT IN FINANCIAL CORPORATION

[Click here to enter text.](#)

The goal of this thesis is to find out how principal financial corporation has succeeded in change management from the perspective of personnel working in company and how management can be improved.

In this thesis, the personnel evaluates the change management abilities of the supervisors. This is an empirical study that uses both quantitative and qualitative methods. At the time of research process, the company was going through many changes regarding e.g. work tasks, work environment and the amount of personnel. From this point of view a research about change process from the personnel perspective is useful.

Research results show that there is indeed room for improvement regarding change management. For example communication about the changes is considered very important.

KEYWORDS:

Change Management, Change Communication, Leadership

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Opinnäytetyön tausta	6
2 ESIMIESTYÖ	7
2.1 Esimiehen työtehtävät	7
2.2 Työssä vaadittavat ominaisuudet ja esimiestyössä kehittyminen	7
2.3 Hyvä esimiestyö	8
3 MUUTOSJOHTAMINEN	10
3.1 Muutoksen määrittely	10
3.2 Miten johtaa muutosta onnistuneesti	12
3.3 Muutosvastarinta ja muutoksen sudenkuopat	14
3.4 Viestintä muutoksessa	15
4 MUUTOSJOHTAMINEN RAHOITUSALAN YHTIÖSSÄ	17
4.1 Tutkimuksen suunnittelu	17
4.2 Tutkimusaineiston keruu	17
4.3 Tutkimuksen luotettavuus	18
4.4 Henkilöstön kokemukset muutoksesta ja sen johtamisesta	19
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	31
5.1 Muutoksen suunnittelu ja toteutus	31
5.2 Muutokseen suhtautuminen	31
5.3 Esimiehen muutosjohtaminen	32
5.4 Muutosviestintä	33
5.5 Loppuyhteenveto	33
LÄHTEET	35
KUVAT	
Kuva 1. Muutosprosessi, Lineaarinen tulkinta	10
Kuva 2. Hallittu muutos	13
Kuva 3. Kaoottinen muutos	14

Kuva 4. Työskentelyvuodet yhtiössä	20
Kuva 5. Yrityksen tekemät muutokset ovat olleet perusteltuja	20
Kuva 6. Muutoksien suunnitteluun on käytetty tarpeeksi resursseja	21
Kuva 7. Muutoksien odotukset ovat olleet realistisia	21
Kuva 8. Henkilöstö on pystynyt vaikuttamaan yrityksen muutoksiin	22
Kuva 9. Muutoksia on ollut yrityksessä	23
Kuva 10. Suhtaudun muutoksiin hyvin	23
Kuva 11. Koen muutokset mahdollisuutena	24
Kuva 12. Muutokset eivät ahdistu minua	24
Kuva 13. Yritys on onnistunut muutosjohtamisessa	26
Kuva 14. Olen tyytyväinen esimieheni kykyyn johtaa muutosta	26
Kuva 15. Koen voivani luottaa esimieheeni muutokseen liittyvissä asioissa	27
Kuva 16. Yrityksen muutosjohtamiskyvyt ovat hyvät ja yritys nauttii luottamustani	27
Kuva 17. Muutoksesta on viestitty tarpeeksi	28
Kuva 18. Olen saanut keskustella muutoksesta riittävästi esimieheni kanssa	28
Kuva 19. Esimieheni viestii riittävästi muutoksesta	29
Kuva 20. Koen, että esimieheni tietää riittävästi muutoksesta	29
Kuva 21. Viestintä on tarpeeksi monipuolista	30

LIITTEET

Liite 1. Kyselytutkimus - Kyselyn kysymykset ja vastaukset

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Tämän kehittämistutkimuksen tutkimuskysymyksen voisi tiivistää seuraavasti; miten opinnäytetyön toimeksiantaja, rahoitusalan yhtiö on onnistunut muutosjohtamisessa hetkinä, jolloin yritys on kokenut monenlaisia suuria ja pieniä muutoksia suhteellisesti lyhyessä ajassa, sekä miten näiden tulosten pohjalta voidaan organisaation muutosjohtajia auttaa kehittämään työssään.

Gloaalissa ja jatkuvasti muutoksen alaisessa ympäristössä myös kansallisilla markkinoilla toimivalta yhtiötä odotetaan kykyä jatkuvaan toimintansa tarkasteluun ja tarpeen vaatiessa myös ketterään muutoksen tekoon. Muutoksen onnistuminen edellyttää hyvää ja monialaista johtajuutta. Pelkkä muutoksen johtaminen ei riitä, vaan on kyettävä johtamaan myös ihmisiä muutoksessa. Aiemmat tutkimukset ja selvitykset osoittavat, että onnistuneessa muutoksessa olennaista on, että muutoksia johdetaan hyvin, mutta työhyvinvoinnin kannalta vielä tärkeämpää on, että ihmisiä johdetaan muutoksessa. Muutosjohtaminen ei jääkään pelkästään muutoksen toteutumiseen, sillä muutokset ovat osa työelämän arkipäivää. Siksi aiempien muutosten ja muutosprosessien arviointi voi edesauttaa valmistumista seuraavaan muutokseen entistä paremmin edellytyksin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka yhtiön Varsinais-Suomessa sijaitsevan toimipisteen henkilöstö on suhtautunut jo tehtyihin, sekä meneillään oleviin muutoksiin. Henkilöstön palautetta päädyttiin keräämään sähköisen henkilöstökyselyn muodossa. Kyselytutkimus teetettiin Webropol-työkalulla, jolla mahdollistettiin anonyymi vastaus-tenkeruu. Teetetyn henkilöstökyselyn kysymykset voitiin jakaa karkeasti neljään pääteemaan, joilla pyrittiin selvittämään yksilöiden kokemuksia yrityksessä tapahtuneita muutoksia, sekä muutosjohtamista kohtaan. Neljä pääteemaa olivat; muutoksen toteutuminen organisaatioissa, muutokseen suhtautuminen, muutosviestintä, sekä esimiehen muutosjohtamiskyvyt.

Opinnäytetyön toisessa ja kolmannessa luvussa perehdytään esimiestyöhön, sekä muutosjohtamiseen teorian kautta. Neljännessä luvussa tarkastellaan yhtiön muutosjohtamiskykyjä samalla peilaten jo opittuun teoriaan aiheesta. Viimeinen luku käsittelee tutkimuksesta johdettuja johtopäätöksiä, sekä esittää konkreettisia kehitysehdotuksia organisaation muutosjohtamisen kehittämiseksi.

2 ESIMIESTYÖ

2.1 Esimiehen työtehtävät

Monimutkaiset organisaatorakenteet saattavat vaikeuttaa esimiestyön toteuttamista onnistuneesti. Jotta esimies voi ottaa johtavan roolinsa haltuun, tulee hänen ymmärtää ja tietää omat tehtävänsä. Mutkistuneet johtamisrakenteet edellyttävät, että valta- ja vastuusuhteet ovat selkeät kaikkien osapuolien mielestä. Myös ei hallinnollisessa esimiesasemassa olevien tiimivetäjien on tiedettävä oma päätäntävaltansa; millaisista asioista tiimivetäjä voi päättää yksin ja millaisiin asioihin hän tarvitsee esimiehen hyväksynnän. Epäselvyys vastuiden ja vapauksien rajapinnalla aiheuttaa usein myös tyytymättömyyttä tiimityöskentelyyn sekä jättää jälkeensä huonoja kokemuksia. Selkeä valtuutuksen lisäksi esimiehen on myös otettava paikkansa johtajana ja ansaittava se. (Järvinen 2001, 15)

Laki määrittelee työsuhteen keskeisimmäksi tunnusmerkiksi työnjohdon direktio-oikeuden, joka tarkoittaa työntekijän velvollisuutta tehdä työtään esimiehen määräysvallan ja valvonnan alaisuudessa. Esimiehen lakisääteisenä tehtävänä siis onkin huolehtia siitä, että työntekijä tekee hänelle määritellyt työtehtävät sovitun mukaisesti. Tämän keskeisen tehtävän lisäksi jokainen työpaikka määrittelee omat yksityiskohtaiset esimiestehtävät, jotka pohjautuvat muun muassa yrityksen arvoihin ja henkilöstöpohjaan. (Järvinen 2001, 14)

2.2 Työssä vaadittavat ominaisuudet ja esimiestyössä kehittyminen

Onnistunut organisaation kehittäminen/johtaminen vaatii esimieheltä sekä ihmisten, että työyhteisöjen käyttäytymisen periaatteiden tuntemista. Tämän lisäksi esimiehen tulee omata monenlaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia ja taitoja ansaitakseen alaisensa arvostuksen ja luottamuksen. Onnistuessaan esimies saa koko työyhteisön ponnistelemaan innokkaasti työnsä puolesta. (Järvinen 2001, 27)

Johtajana toimiminen edellyttää kykyä käyttää omaa valtaansa oikein. Viimeisten vuosikymmenien aikana on yrityskulttuureista, erityisesti länsimaissa, pyritty kitkemään autoritaarisuus, jossa kaikki vaikutusvalta organisaatiossa on keskittynyt johtoportaan. Nykyisin johtamiseen liittyvät ongelmat ovat lähes entisen vastakohtia, sillä tämän päivän organisaatioista saattavat puuttua auktoriteetit. Vaikka demokratisoituminen on tuonut mukanaan myönteisiä edistysaskeleita työelämään, on se tuonut mukanaan myös ongelmia sekä epätietoisuutta. Täysin demokraattiset johdetut yritykset, jotka vielä voisivat menestyä, ovat utopistisia. Johtamaton organisaatio ajautuu hyvin todennäköisesti tilanteeseen, jossa asiantuntijat joutuvat tehtäviin, jotka eivät ole yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeitä. Työyhteisön mielipiteiden kuunteleminen on tärkeää, mutta viimekädessä päätökset tulee tehdä esimiesten ja yrityksen johdon kesken. (Järvinen 2001, 27)

Käsyojohtamiseen perustuvat hierarkkiset ohjesääntöorganisaatiot ovat menneisyyttä osaltaan myös siksi, että tämän päivän esimies ei välttämättä ole henkilöstöä osavampi työhön liittyvissä taitotieto-kysymyksissä. Tämä johtuu siitä, että nykyisin työ on

usein ammatillista erikoistumista ja osaamista vaativaa, jolloin työntekijä hallitsee työn sekä sisällöllisesti, että menetelmällisesti paremmin kuin esimiehensä. Ongelmana onkin, miten johtaa asiantuntijoita, jotka kaipaavat itsenäisestä työskentelystään huolimatta esimiestä ohjaamaan heitä tavoitteellisiin tuloksiin. Esimieheltä siis vaaditaan kykyä luoda näkemys siitä, miksi työyhteisössä tarvitaan johtajaa, mitä hänen keskeisimmät tehtävänsä ovat ja miten ihmisiä sekä yhteisöjä johdetaan. (Juuti 2016, 9-10)

Yksi keskeisimmistä ominaisuuksista, mitä esimieheltä tulee odottaa, on kyky arvioida aktiivisesti suhdettaan johtajuuteen. Ilman tätä kykyä johtajan on melko mahdotonta kehittyä omassa työssään ja ennen kaikkea mahdotonta ottaa kritiikkiä vastaan. Ollakseen hyvä esimies tulee hänen kyettäväksi itsetutkiskeluun ja tuntea itsensä läpikotaisin. Tällöin esimies kykenee kontrolloimaan erityisesti omia tunteitaan ja käyttäytymistään organisaatioissa, sekä ottamaan vastaan vaikeatkin tilanteet työyhteisössä. Hallitessaan omia tunteitaan voi esimies keskittyä miettimään, mihin alaisen käyttäytyminen liittyy ja mitä hän pyrkii toiminnallaan viestittämään. Esimiehen harkintakyvyllä ja tunteiden hallinnalla on suuri merkitys sekä erinäisten ongelmatilanteiden ratkaisemisessa, että myös laajemmin työyhteisön ilmapiiriin ja toimivuuden kannalta. (Juuti 2016,10)

2.3 Hyvä esimiestyö

Hyvä esimiestyö ja johtaminen lähtevät muutamasta peruspilarista, jotka johtajien on onnistuttava jalkauttamaan koko organisaatioon; koko organisaation yhteinen mielikuva ja unelma, yhteiset arvot, sekä esimiehen ja työntekijöiden välinen luottamus. Jokaisen organisaation johtamisen taustalla on jokin ihmisiä yhdistävä toive tai pyrkimys, joka kuvastaa sitä yhteistä mielikuvaa, miten asioiden tulisi olla. Nämä mielikuvat on ilmaistu muodollisesti organisaation perustehtävässä, joka esitetään useimmiten organisaation strategiassa. Ammattitaitoinen esimies osaa valjastaa strategiasta sen hengen, jolla innostaa ihmisiä omista vastuualueistaan. Tämän lisäksi jokaisen esimiehen on hyvä tutkiskella organisaation perustehtävää myös omalta kannaltaan ja miettiä, miten ne heijastuvat omalle vastuualueelle. Yhteisen mielikuvan muodostuminen on koko johtamisen perusta. Hyvä mielikuva on harmoninen ja yhteisesti keskusteltu. Lisäksi se myös rakentaa organisoitumista ihmisten välisille suhteille ja pyrkimykselle tehdä hyvää toisille. (Juuti 2016, 25)

Sisäistettyään omat vastuualueensa perustehtävän osalta, esimiehen tulee saattaa omat arvonsa sopusointuun niiden kanssa. Mikäli omat arvot eivät vastaa perustehtävän luonnetta, on esimiehen mahdotonta johtaa muita perustehtävän toteutuksessa. Yleisesti organisaatioissa perehdytään liian vähän ihmisten omien henkilökohtaisten arvojen merkitykseen työn teossa. Ihmisten toiveet oman elämän ja työsuhteen osalta heijastuvat heidän arvoissaan. Mikäli organisaatio pystyy ottamaan työntekijöidensä arvot huomioon, onnistuu se myös sitouttamaan ihmiset työhönsä sekä yritykseen. Onnistuessaan esimies luo alaiensa tekemiselle merkitystä. Tämä edellyttää esimieheltä kolmea asiaa:

1. On oltava perillä yrityksen missiosta, visiosta, strategiasta ja arvoista.
2. On oltava riittävä tietämys alaiensa työtehtävistä.
3. On kyettävä huomioimaan alaiensa yksilöllisyydet ja erityispiirteet.

Heikko motivaatio työntekijöiden keskuudessa johtuu usein siitä, etteivät he koe omaa työtään tarpeeksi merkitykselliseksi. Tällöin työntekijä ei pysty hahmottamaan omaa rooliaan kokonaisuudessa. Ongelmallista on, että usein edellä mainitussa tilanteessa merkityksettömyyden tunnetta ei tuoda avoimesti esille esimiehelle, vaan se verhotaan muilla syillä, kuten liian alhaisella palkalla, resurssipulalla tai kiireellä. Esimiehen aktiivinen palautteen anto lisää merkityksellisyyden tunnetta työntekijöissä, sillä palautteen avulla he näkevät paremmin omat kehittymismahdollisuutensa. (Juuti 2016, 27)

Esimiestyöstä tulee johtamista vasta, kun esimies saa vastuualueellaan olevat henkilöt tekemään yhteistyötä ja pyrkimään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tässä onnistuakseen esimiehen tulee nauttia alaistensa luottamusta. Luottamussiteen luomisen hidasteita ovat muun muassa esimieheen kohdistuvat paineet muilta tahoilta. Esimieheltä odotetut asiat saattavat olla hyvinkin erilaisia eri perspektiivistä katsottuna. Onnistuakseen omassa työssään ja luodakseen luottamuksen ilmapiiriä, tulee esimiehen kyetä ratkaisemaan ristikkäisten odotuksien aiheuttamat ristiriidat. Luottamussuhteiden mahdollistamiseksi esimiehen tulee myös toimia omassa työssään eettisesti, oikeudenmukaisesti sekä esimerkillisesti. Oikeudenmukaiset päätökset vaativat ajoittain esimieheltä rohkeutta ja kykyä olla tarttumatta omalta kohdalta houkutteleviin tarjouksiin. (Aarnikoivu 2008, 30)

3 MUUTOSJOHTAMINEN

3.1 Muutoksen määrittely

Jatkuva muutos on tätä päivää kaikissa kehittyvissä organisaatioissa. Muutoksen ennakointi on entistä vaikeampaa ja silti siihen tulisi kyetä reagoimaan entistä nopeammin. Kilpailun kiristyminen, teknologian nopea kehittyminen ja markkinoiden globalisoituminen ovat suurimmat syyt jatkuvalla muutokselle. Jotta yritys voi toimia globaaleilla markkinoilla menestyksellisesti, on sen organisaatiokulttuurin oltava joustava, jatkuvasti kehittyvä sekä oppimista ja muutosta edistävä. (Juuti, Rannikko, Saarikoski 2004, 40)

Lähtökohta muutokselle tulee olla organisaation omassa toiminnassa havaitut muutostarpeet, joiden tarkastelussa on huomioitava samanaikaisesti organisaation yleistavoitteet, kuten yleispäämäärät, taloudelliset tavoitteet ja tuloshakuisuus. Hyvälle muutosjohtamiselle ominaista on, että kaikissa muutoksen vaiheissa huomioidaan toiminnan alkuperäinen päämäärä ja muutoksen tavoite säilyy kirkkaana. (Juuti, Rannikko, Saarikoski 2004, 40)

Kaikista tyypillisin tapa jäsenellä muutosta organisaatioissa on lineaarinen tulkinta, jossa muutoksen suunnittelu eriytetään käytännöstä. Tämän kaltaisessa muutosprosessissa organisaation muutos etenee lineaarisesti vaiheiden kautta. (Juuti, Rannikko, Saarikoski 2004, 41)



Kuva 1. Muutosprosessi, Lineaarinen tulkinta

Ensimmäisessä vaiheessa määritellään muutos ja luodaan kokonaiskuva aiotusta muutoksesta ja sen vaikutuksista. Tärkeää on tarkastella organisaation lähtötilannetta kriittisesti. Muutostarpeen havaitsemisen jälkeen kehittämistarpeita perustellaan useimmiten tieteellisellä retoriikalla, tutkimuksilla ja eksakteilla luvuilla. Muutostarpeen perustelussa on kyettävä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin, *miksi* muutosta tarvitaan, *mihin* muutoksella *pyritään* ja *kuinka* asetettu *päämäärä saavutetaan*. Parhaiten muutostarve pys-

tytään perustelemaan suostuttelevan kommunikaation keinoin samalla luoden visio halutusta tulevaisuudesta, joka tukee organisaation tavoitteita ja toimintaideaa, sekä nojaa yleisiin arvoihin ja toimintaperiaatteisiin. Jo tarpeen kartoitus vaiheessa avoin ja visioiva keskustelu operatiivisten johtajien ja työntekijöiden välillä tulee olla jatkuvaa. Osallistaminen varhaisessa vaiheessa lisää sitoutumista koko muutoksen ajaksi ja edistää muutoksen läpiviemistä. Tämä myös lisää todistetusti työnteon mielekkyyttä. (loppu nettisivulta muutoskirja. sama seuraavassa kappaleessa.) (Juuti, Rannikko, Saarikoski 2004, 42)

Muutostarpeen kartoittamisen jälkeen lineaarisessa muutosprosessissa siirrytään suunnitteluvaiheeseen. Suunnittelussa analysoidaan tarkemmin ongelmakenttää, jonka jälkeen muodostetaan kuva siitä, minkälainen muutos pyritään aikaansaamaan. On luotava konkreettinen suunnitelma, joka sisältää kaikki muutoksen olennaiset vaiheet; muutoksen tavoitteet, keskeiset toimenpiteet, tekijät ja aikataulut. Hyvän muutossuunnitelman tunnistaa etenemissuunnitelmasta, joka ottaa huomioon myös epäviralliset toiminnot ja tapahtumat. Suunnitteluun on varattava myös riittävät ja monipuoliset resurssit, kuten taloudelliset varat, riittävästi aikaa, tietoa ja osaamista, sekä mahdollisesti myös lisätyövoimaa. Muutoksen hallinnoinnissa ja koordinoinnissa on kyse muutoksen johtamisesta organisaatiolähtöisesti, kun taas ihmisten johtamisessa kiinnitetään huomiota yksilöiden ja pienryhmien kokemuksiin sekä tuntemuksiin ja pyritään toimimaan tavalla, joka auttaa ihmisiä tuomaan oman näkökulmansa muutokseen. Suunnittelussa tulee huomioida myös mahdolliset kriisipaikat. Arvioitujen riskien todennäköisyydet ovat oltava pienemmät kuin odotettavissa olevat positiiviset mahdollisuudet. Nopeus ja päätäväisyys muutoksen alkuvaiheissa luovat uskottavuutta uudelle suunnalle. (Juuti, Rannikko, Saarikoski 2004, 42)

Onnistuneessa muutoksessa ihmiset säilyttävät työmotivaationsa ja –kykynsä. Siksi suunnittelua vaiheessa on hyvä kiinnittää huomiota myös työyhteisön hyviin asioihin, kuten esimerkiksi esimiestoimintaan, ilmapiiriin jne. Koska muutos haastaa aina olemassa olevaa, on tärkeää kiinnittää erityistä huomiota myös niihin organisaation sisäisiin rakenteisiin, jotka ovat ennen muutosta kunnossa. (Juuti, Rannikko, Saarikoski 2004, 40)

Käyttöönottovaiheessa huolellinen suunnittelu auttavat. Prosessin integrointivaiheessa uudet toimintamallit muutoksen toteuttamiseksi yhdistetään vanhoihin toimintamalleihin. Myös toiminnan arviointi muutoksessa ja muutosprosessin jälkeen on tärkeää. Erityistä huomiota on kiinnitettävä arviointikriteereihin, jotka tulee olla suhteutettu muutokselle asetettuihin tavoitteisiin. Apuna voidaan käyttää erinäisiä mittareita, mutta on kiinnitettävä huomiota siihen, että niillä mitataan sitä, mitä on tarkoitus. Esimerkkinä, jos arvioinnin kohteena on toiminnan laatu, eivät silloin määrälliset kriteerit voi toimia arvioinnin pohjana. (Juuti, Rannikko, Saarikoski 2004, 43)

3.2 Miten johtaa muutosta onnistuneesti

Mistä johtuu, että useammin kuin muutoksessa onnistutaan siinä epäonnistutaan? Syitä siihen, miksi uudistuksia ei kyetä viemään organisaatioissa loppuun saakka on monia. Yhtenä oleellisena esteenä muutoksen onnistumiseksi on organisaatioiden rakenteiden muuttumattomuus, sillä usein muutoshankkeissa keskistytään liikaa prosesseihin. Myös muutoksen viestintämallit ovat helposti liian yksipuolisia. (Aula 2000, 134)

Muutoksen onnistumisen edellytyksenä on, että huomiota ei ole kiinnitetty pelkästään suunnitelmiin ja resursseihin sekä käytännön toimenpiteisiin, vaan myös muutoksen toteuttamisen kannalta tärkeisiin ihmisiin. Riippumatta muutoksen laadusta tai sen tavoitteista, muutosta johdettaessa on lähdettävä liikkeelle ihmisestä itsestään, heidän elämäntilanteistaan ja työskentelyolosuhteista. Muutoksen kannalta avainhenkilöt eivät välttämättä ole organisaation johtotehtävissä, vaan joukossa, jossa konkreettinen puhe muutoksesta kulkee ja, missä muutos konkreettisesti tehdään. Onnistuakseen muutosjohtajan tulee tunnistaa nämä avainhenkilöt jo ennen muutosprosessin alkua. Näiden henkilöiden mukaan ottaminen muutoksen varhaisessa vaiheessa varmistaa kommunikaation sujuvuutta myös tulevaisuudessa. Hierarkinen johtamistapa, jossa koko työyhteisöä ei osallisteta, ei sovi prosessimaisten muutosten johtamiseen, koska onnistunut muutos edellyttää yhdessä tekemistä. Muutoshankkeen johdon ja henkilöstön näkemykset saattavat erota toisistaan. Siksi henkilöstön kuuntelemisen lisäksi on tärkeää, että myös kuullaan henkilöstön kokemuksesta tietoa siitä, miten muutos voitaisiin parhaiten toteuttaa henkilöstön jaksamisen, kuin myös organisaation tavoitteiden kannalta. On myös rakennettava tilanteita, joissa myös kielteisten tunteiden ilmaisu on sallittu. (Aula 2006, 134)

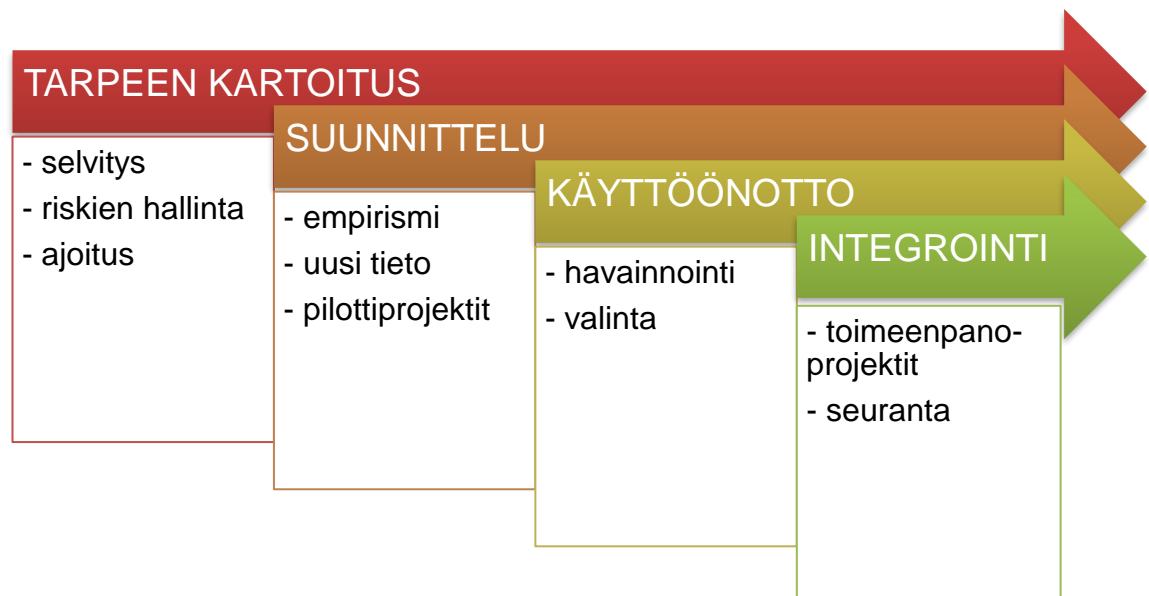
Työn jaossa on kiinnitettävä huomiota siihen, että päätösvalta ja vastuu on jaettu työn miellekytystä ja työmotivaatiota vahvistavalla tavalla. Tässä henkilöstön itseohjautuvuus korostuu, mikä ei kuitenkaan tarkoita kokonaan johtajuudesta luopumista. Itseohjautuvuudella pyritäänkin siihen, että työ itsessään sisältää vaatimuksen työskennellä itsenäisesti ja vastuullisesti ilman esimiehen jatkuvaa kontrollointia. Itseohjautuvuus edellyttää työhön sitoutumista riippumatta siitä, onko kyseessä esimies tai työntekijä. (Aula 2006, 135)

Taitava muutosjohtaja kiinnittää huomiota erityisesti työntekijöiden työhyvinvointiin ja kohdistaa erityishuomionsa niihin henkilöihin tai ryhmiin, jotka eivät ole kyenneet hyväksymään muutosta tarvittavan hyvin. Askeleen edellä oleva muutosjohtaja toteuttaa yhdessä työyhteisön kanssa työhyvinvointisuunnitelman, jonka avulla organisaatiossa voidaan kiinnittää huomiota kulloinkin erityistä kehittämistä vaativaan asiaan. (Aula 2006, 135)

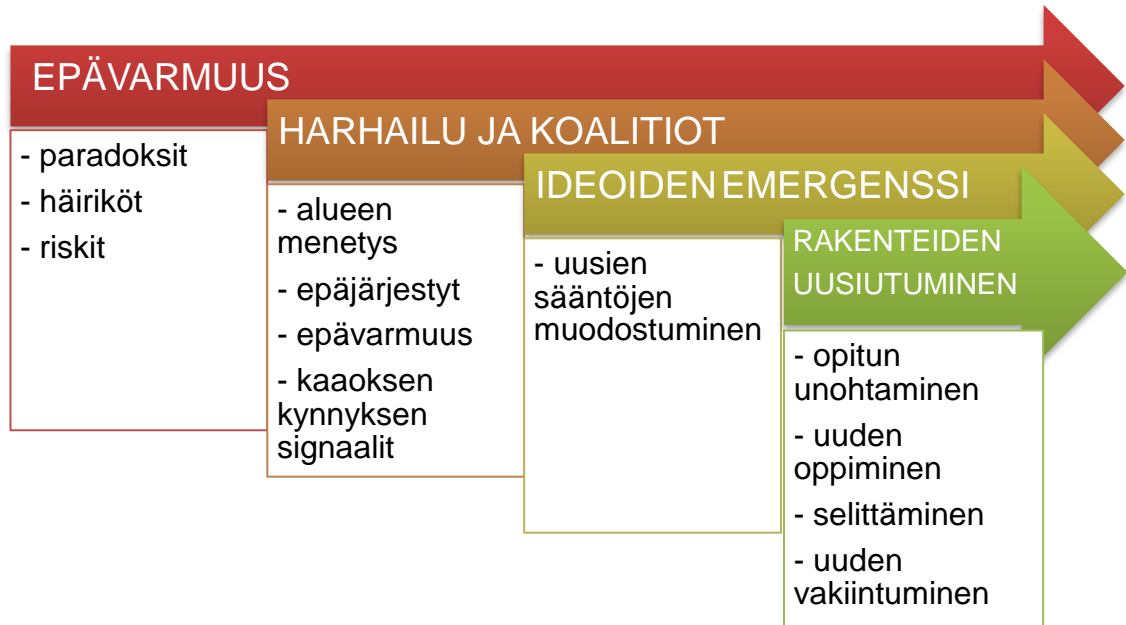
Muutosta voidaan johtaa joko hallitusti tai tietoisesti kaottisen muutoksen –mallin mukaisesti. Hallittu muutos kulkee lineaarisesti eri muutosvaiheiden läpi ennalta määritellyssä järjestyksessä. Muutosta seurataan aktiivisesti erilaisilla mittareilla ja muutosmotivaatiota lisätään ulkoisilla palkinnoilla. Kaikki muutokseen liittyvä päätöksenteko ja ajattelu on rationaalista. Hallittumuutos on ennen kaikkea yrityksen näkyvä kulttuurirakenne, joka ilmentää muutosta. (Aula 2006, 136)

Kaoottisen muutoksen malli toimii hallitun muutoksen vastakohtana. Kaoottisen muutos lähtee liikkeelle muuttujista itsestään. Se vaatii tekijöiltään luovuutta ja kykyä toimia suunnittelemattomasti, mutta ennen kaikkea vankkumatonta luottamusta ja muutosuskoa kaikilta yrityksen/organisaation ihmisiltä. Kaoottisessa muutoksessa muutosta ei kontrolloida ylhäältä alas eikä muutosta mitata ennalta asetetuilla mittareilla. (Aula 2006, 136)

Kuva 2. Hallittu muutos



Kuva 3. Kaoottinen muutos



Pitkään organisaatiossa olleiden käytänteiden muuttaminen vie vuosia. Tästä syystä myös muutosjohtajuuden koulutukseen on panostettava läpi muutosprosessin. On myös pidettävä huolta siitä, että muutoksen avainhenkilöillä on aina riittävä tieto koskien organisaationmuutosten riskitekijöitä, joita ovat muun muassa heikkolaatuinen johtaminen ja riittämättömät alustaidot muutoksessa. (Aula 2000, 136)

3.3 Muutosvastarinta ja muutoksen sudenkuopat

Muutosvastarinta on vaihe, joka nousee lähes aina esiin jossakin vaiheessa muutosprosessia. Sitä käytetään myös usein selityksenä, kun muutos ei etene organisaatiossa halutulla tavalla. Muutosvastarinnan esiintyessä on aiheellista purkaa siihen sisältyvät negatiiviset ajatusmallit ja ottaa ilmenevät asiat kriittiseen tarkasteluun. Esille tulleet asiat saattavat tuoda mukanaan myös uusia näkemyksiä, joita voidaan hyödyntää muutosprosessissa. Henkilöstön reagoiminen muutokseen on joka tapauksessa aina positiivinen asia. Muutosvastarinta osoittaa usein työntekijöiden kiinnostuksen organisaatiota ja sen tulevaisuutta kohtaan. Yritykseen sitoutumaton työntekijä ei reagoi muutokseen mitenkään. Ottamalla henkilöstö mukaan muutoksen suunnitteluun jo varhaisessa vaiheessa, vähennetään riskiä muutosvastarinnan osalta, sillä tieto ja osallistuminen lieventävät muutokseen liittyviä pelkoja. (Aarnikoivu 2008, 16)

Muutosvastarinta usein mielletään organisaation ”ruohonjuuritasoa” vaivaavaksi ongelmaksi. Todellisuudessa muutosvastaisuutta esiintyy usein myös esimiesten ja johdon keskuudessa. Negatiivinen asenne johtoportaan saattaa johtua esimerkiksi muutoksen tuomasta uhasta menettää saavutetut edut. (Aarnikoivu 2008, 16)

Yksilöt ja työyhteisöt ilmentävät muutosvastarintaa eri tavoin. Pahimmassa tapauksessa muutosvastarinta etenee sanoista myös tekoihin. Muutoksesta irtisanoutuneet työntekijät sulkevat itsensä muutoksen ulkopuolelle ja jatkavat omaa toimintaansa entiseen malliin, vähättelevät muutosta tai pitävät mahdollisimman matalaa profiilia vetäytymällä omiin oloihinsa. Tyypillisiä merkkejä muutosvastaisuudesta ovat myöskin vanhoihin toimintatapoihin turvautuminen sekä uusien asioiden vastustaminen. (Aarnikoivu 2008, 17)

Muutos saattaa aiheuttaa henkilöstössä myöskin epävarmuutta ja hämmennystä, jotka ilmenevät muun muassa jatkuvana kyselemisenä, huonona priorisoimisena, varmisteluisena sekä keskittymisenä vääriin asioihin. Uhkakuvat oman ammattitaidon ja osaamisen riittämättömyydestä lisäävät pelkoa oman työpaikan säilymistä kohtaan. Muutokseen pettyneet työntekijät ilmentävät turhautumistaan kireänä ilmapiirinä, itsesälillillä ja jopa sabotoinnilla. (Aarnikoivu 2008, 17)

Viestinnällä ja kommunikaatiolla voidaan ennakoida ja vähentää muutosvastarintaa ja lisätä ihmisten sitoutuneisuutta organisaatioon. Tärkeintä on kiinnittää riittävästi huomiota ihmisten työhyvinvointiin ja jaksamiseen jatkuvassa muutostulvassa. (Aarnikoivu 2008, 17)

3.4 Viestintä muutoksessa

Tiedottaminen on muutoksessa avainasemassa. Koska muutos koetaan usein lähtökohtaisesti uhaksi, tulee muutoksen laajuus ja luonne viestiä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa selkeästi koko henkilöstölle. Myöhästynyt viestintä aiheuttaa organisaatioissa huhuja, joiden kitkeminen jälkikäteen on aina haastavaa. Vääristyneet mielikuvat tulevan muutoksen osalta lisäävät tyytymättömyyttä ja hidastavat muutoksen etenemistä. (Luomala 2008, 6-7)

Muutosviestinnässä tiedottamisen oikea-aikaisuudella on tärkeä asema. Liika yleisluonteisuus tai liian varhainen yksityiskohtaisuus eivät välttämättä saavuta haluttua tulosta. Jotta välttyttäisiin edellisen kappaleen mukaisilta muutoksen sudenkuopilta, on muutoksen aikana tehtävä jatkuvaa muutosviestintää. Tämä tarkoittaa selkeää kuvausta muutosprosessista, jota on kuvattava ja seurattava ajantasaisesti. Tärkeää on tiedottaa myös siitä, mikäli ei ole mitään uutta tapahtunut muutoksen osalta. Hyvässä muutostiedottamisessa otetaan huomioon aikaisemmat tiedot, taidot ja osaaminen. On myös hyvä jättää tilaa omille oivalluksille ja rakentaa uuden oppimista mahdollistavia tilanteita. Mahdollisimman pitkälle viety avoimuus lisää luottamusta työyhteisössä. Tärkeää on, että kyetään perustelevaan, miksi jostakin asiasta ei voida vielä kertoa koko henkilöstölle. (Luomala 2008, 10)

Muutoksen analysointi työympäristö ja –yhteisön näkökulmasta olisi hyvä käydä läpi kerrottaessa muutossuunnitelmista. Mikäli muutos tuo mukanaan työn organisointiin tai työaikaan liittyviä järjestelymuutoksia, tulee nämä tuoda esille hyvissä ajoin muutosviestinnässä. (Luomala 2008, 6-7)

Yleisimmäksi kritiikiksi muutostilanteissa osoittautuu usein huono tiedonkulku, vaikka tiedon jakoon olisi organisaation johdon mielestä kiinnitetty merkittävästi huomiota. Usein heikkoa tiedonkulkua koskeva kritiikki kertoo kuitenkin tunteesta, jossa henkilöstö kokee etteivät he ole päässeet tarpeeksi vaikuttamaan ja osallistumaan muutoksen suunnitteluun tai siihen, kuinka muutos käytännössä toteutetaan. Tiedottamisessa ei siis olekaan kyse vain pelkästään informaation vaihdosta vaan myös tiedon merkityksellistämisestä. Onkin tärkeää, että ihmiset kokevat voivansa osallistua tekemään tulintoja todellisuudesta, sekä laatimaan yhteisiä pelisääntöjä. (Luomala 2008, 11)

Muutosviestinnän välineenä yksi tärkeimmistä ovat henkilöstön väliset kokoukset, joihin kokoontuu koko organisaation päätöksenteon ja tiedonkulun kannalta tärkeät henkilöt. Kokouksessa käsiteltävät asiat tarjoavat osallistujille mahdollisuuden päivittää omaa tietämystään muutokseen liittyen, sekä tilaisuuden vaihtaa kokemuksia. Kokousosallistujille siirtyy myös aina vastuu kokouksessa käsiteltyjen asioiden eteenpäin tiedottamisesta. (Luomala 2008, 11)

4 MUUTOSJOHTAMINEN RAHOITUSALAN YHTIÖSSÄ

4.1 Tutkimuksen suunnittelu

Tutkimuksen suunnittelu aloitettiin määrittelemällä tutkimusongelma, joka tässä tapauksessa oli yhtiön Varsinais-Suomen toimipisteen henkilöstön kokemukset organisaation muutosjohtamisesta. Tavoitteeksi asetettiin selvittää, kuinka henkilöstö koki esimiesten onnistuneen muutosjohtamisessa ja, millaisilla keinoilla muutosjohtamista voitaisiin kehittää henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksen onnistumista varten ryhdyin hankkimaan taustatietoa muutosjohtamisesta ja perehtymään aikaisempiin tutkimuksiin aiheeseen liittyen.

Seuraavaksi oli laadittava tutkimussuunnitelma, joka täsmentäisi tutkimuksen tavoitteen, tutkimusmenetelmän, aikataulun, tietojenkeruumenetelmän, perusjoukon ja otoksen, otantamenetelmän, sekä aineiston käsittelytavan. Tutkimussuunnitelmaa käytiin muutamaa otteeseen läpi organisaation toimitusjohtajan kanssa, joka samalla antoi toimeksiantajan näkemyksiä tutkimuksen tavoitteen täsmentämiseen. Tavoitteeksi täsmentyi saada aikaan tutkimus, joka mittaisi henkilöstön tyytyväisyyttä muutosjohtamista kohtaan ja antaisi konkreettisia vinkkejä, jolla tarvittaessa parantaa organisaation muutosjohtamisen käytänteitä. Päädyttiin tekemään empiirinen tutkimus, jossa käytettäisiin sekä kvantitatiivisia, että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Kyselytutkimuksen pohjana käytettäisiin aikaisemmin hyväksi koettua tiedonkeruualustaa Webropolia, joka tarjosi tarvittavat ominaisuudet luotettavaan ja tehokkaaseen tietojen keräämiseen, sekä myös niiden analysointiin.

Kyselytutkimuksen teettämisen aikaan yhtiö oli kokenut monia erinäisiä muutoksia liittyen muun muassa henkilöstömäärän nopeaan kasvuun, asiakaskunnan laajentumiseen ja pankkiryhmän olemassa olevien taustayhtiöiden kanssa fuusioitumiseen. Tästä johtuen organisaatiossa oli tilausta tutkimukselle, joka antaisi luotettavaa tietoa organisaation esimiehille siitä, kuinka henkilöstö todella suhtautuu meneillä oleviin ja aikaisempiin muutoksiin.

4.2 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimusaineiston keruussa on käytetty kahdenlaista tutkimusmetodia; *kvantitatiivisella* kyselytutkimuksella selvitetään yhtiön henkilöstön tyytyväisyyttä muutosjohtamiseen numeerisen tiedon pohjalta. Tällä määrällisellä tutkimuksen keruu tavalla ollaan haluttu kartoittaa olemassa oleva tilanne. Käytössä oli standardoitu tutkimuslomake valmiine vastausvaihtoehtoineen. Kyselytutkimuksessa on käytetty myös *kvalitatiivisia* elementtejä lisäämällä haastatteluun muutamia kysymyksiä avoimella vastausvaihtoehdolla. Laadullisella tutkimusmenetelmällä ollaan pyritty ymmärtämään tutkimuskohteen käyttäytymisen ja päätösten syitä.

Kyselytutkimus koostuu kokonaisuudessaan kuudestatoista kysymyksestä, joiden tarkoitus on selvittää organisaation henkilöstön tyytyväisyyttä koskien meneillään ollutta muutosjohtamista. Tutkimus toteutettiin Webropol-työkalun avulla, jonne luotiin mahdollisimman siisti ja houkuttelevan näköinen lomake. Kysymysten selkeyteen ja loogiseen järjestykseen kiinnitettiin huomiota, jotta vastaajan olisi mahdollisimman helppo vastata kysymyksiin luotettavasti. Jokaiselle ko. toimipisteen työntekijälle lähetettiin sähköpostitse linkki kyselytutkimukseen, jonka ohessa olivat myös selkeät ja yksiselitteiset ohjeet lomakkeen täyttöä varten. Webropolin seurantaominaisuutta, jolla olisi kyetty seuraamaan ketkä kaikki ovat jo kyselyyn vastanneet ei käytetty, jotta haastatteluun vastanneet henkilöt pysyivät anonyymeinä. Henkilöstölle annettiin vastausaikaa viikko.

Tutkimuksen keruutapaa suunniteltaessa käsiteltiin myös vaihtoehtoa, jossa haastattelut olisi tehty henkilökohtaisesti jokaisen työntekijän kanssa erikseen. Tästä tiedonkeruumenetelmästä kuitenkin luovuttiin, koska arvioitiin sen vääristävän tuloksia. Tämän arvioitiin johtuvan siitä, että haastatteluun vastaavat henkilöt eivät jäisi täysin anonyymeiksi, joka olisi saattanut myös vaikuttaa heidän rohkeuteensa vastata totuudenmukaisesti haastattelun kysymyksiin.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen validius on varmistettu etukäteen suunnittelemalla kysymykset ja niiden keruutapa huolellisesti. Kysymyksiä laadinnassa on käytetty huomiota niiden kykyyn mitata asioita yksiselitteisesti ilman, että ne sisältäisivät systemaattisesti virheitä. Ennen kyselyn julkaisua myös toimeksiantaja antoi oman arvionsa siitä, miten tutkimus onnistuu mittaamaan alkuperäistä tarkoitustaan.

Kyselytutkimukseen osallistuvat henkilöt on määritelty tarkasti. Suljetulla tutkimuksella on myös varmistettu, että jokainen kyselyyn vastannut henkilö sai kyselylinkin omaan henkilökohtaiseen työ sähköpostiin jonne muilla henkilöillä ei ollut pääsymahdollisuutta. Lisäksi linkin vanhenemisella varmistettiin, että ko. henkilö pystyy vastaamaan tutkimukseen vain kerran. Koko henkilöstön kattavalla viestinnällä varmistettiin, että jokainen toimipisteen työntekijä oli tietoinen kyselytutkimuksesta ja siitä, miksi sellainen toteutetaan. Kyselytutkimuksen luonteesta ja toteutustavasta viestittiin henkilöstön yhteisissä palaverissa, sekä sähköpostitse kaikille henkilökohtaisesti. Riittävällä viestinnällä varmistettiin myös riittävän edustava otos korkealla vastausprosentilla. Tiedonkeruu alustana käytetty Webropol tarjosi luotettavan pohjan käsitellä tuloksia huolellisesti niin, että tutkimusaineiston vioittumiselle ei ollut reaalista riskiä. Edellä mainituilla seikoilla ollaan kyetty varmistamaan myös tutkimuksen reliabiliteetti.

4.4 Henkilöstön kokemukset muutoksesta ja sen johtamisesta

Kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 18 henkilöä, joka on 90% yhtiön ko. toimipisteen 20 työntekijästä. Otannan voidaan siis katsoa olevan erittäin hyvä ja näin ollen myös vastauksien tuloksien voidaan tältä osin katsoa olevan luotettavia. Kyselytutkimuksen lomakkeella olevat kysymykset voidaan jakaa kolmeen pääkategoriaan niiden sisällön perusteella; 1. Vastaajien taustamuuttajat (*Kysymykset 1-3*), 2. Muutokseen suhtautuminen (*Kysymykset 4-10*) ja 3. Muutosviestintä (*Kysymykset 10-16*).

Jokaisessa kyselytutkimuksessa ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tarve selvittää sosioekonomiset tai aiheeseen liittyvät taustamuuttajat. Tässä tutkimuksessa tarpeelliseksi taustamuuttajiksi katsottiin erityisesti työkokemus organisaatiossa, koska yhtiössä vietettyjen työvuosien uskottiin mahdollisesti vaikuttavan muutokseen kohdistuvaan suhtautumiseen (*Kysymys 1. Liitteessä 1.*). Myös koulutustausta saattaa vaikuttaa työntekijän kokemuksiin muutosjohtamisesta (*Kysymys 2. Liitteessä 1.*). Kyselytutkimuksessa tiedusteltiin myös vastaajan työtehtävää organisaatiossa. Kysymyksen asetelun voidaan katsoa epäonnistuneen, sillä vastaajat eivät löytäneet itselleen oikeaa vaihtoehtoa tai vastauksien lopputuloksesta voidaan päätellä kysymyksen tarpeettomuus. (*Kysymys 3. Liitteessä 1.*)

Taustamuuttajia käsittelevässä kysymyksestä (*Otsikko 1. Liitteessä 1.*) selviää, että organisaation henkilöstön työvuodet vaihtelevat tasaisesti alle vuoden työkokemuksesta kahdeksaan vuoteen. Otettaessa tarkasteluun liite 1. lomakkeen otsikko 4. ”*Yrityksen tekemät muutokset*” voidaan tuloksien perusteella todeta, että selkeästi ylipuolet yrityksen henkilöstöstä kokee olevansa joko täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä siitä, että yrityksessä tehdyt muutokset ovat perusteltuja, niiden suunnitteluun on käytetty resursseja riittävästi ja, että muutoksien odotukset ovat realistisia. Vertailtaessa uusien ja vanhojen työntekijöiden eroja muutokseen suhtautumisessa voidaan todeta seuraavaa: Vastanneista henkilöistä kuusi kahdeksastatoista on työskennellyt yhtiössä vuoden tai vähemmän. (Kuva 4.) Suurinta yksimielisyyttä heidän keskuudessaan esiintyi väittämässä ”Yrityksessä tehdyt muutokset ovat olleet perusteltuja”, johon 66% vastasi olevansa täysin samaa mieltä. Eniten hajontaa vuoden työkokemuksen omaavilla syntyi väittämässä ”Muutoksien suunnitteluun on käytetty tarpeeksi resursseja”. (Kuva 6.) Tarkasteltaessa kuvia 2-4. voidaan todeta, että 2-8 työvuotta yhtiössä työskennelleet henkilöt suhtautuvat hieman uusia työntekijöitä negatiivisemmin muutokseen. Kaikista negatiivisimmin muutokseen suhtautuvat 2-5 vuotta organisaatiossa työskennelleet. Kuitenkin lopuksi voidaan todeta, että kaiken kaikkiaan reilusti yli 50% koko henkilöstöstä suhtautuu enemmän positiivisesti edellä mainittuihin väittämiin.

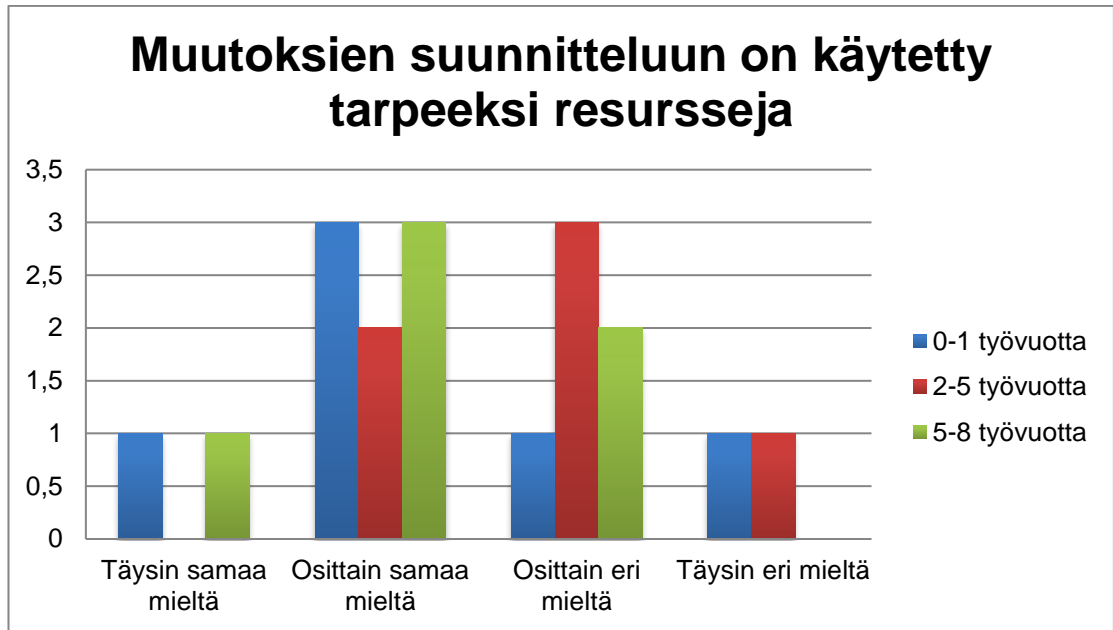
(Otsikko 1. Työkokemus yhtiössä vuosina)

	N	Prosentti
0-1	6	33,33%
2-5	6	33,33%
5-8	6	33,33%

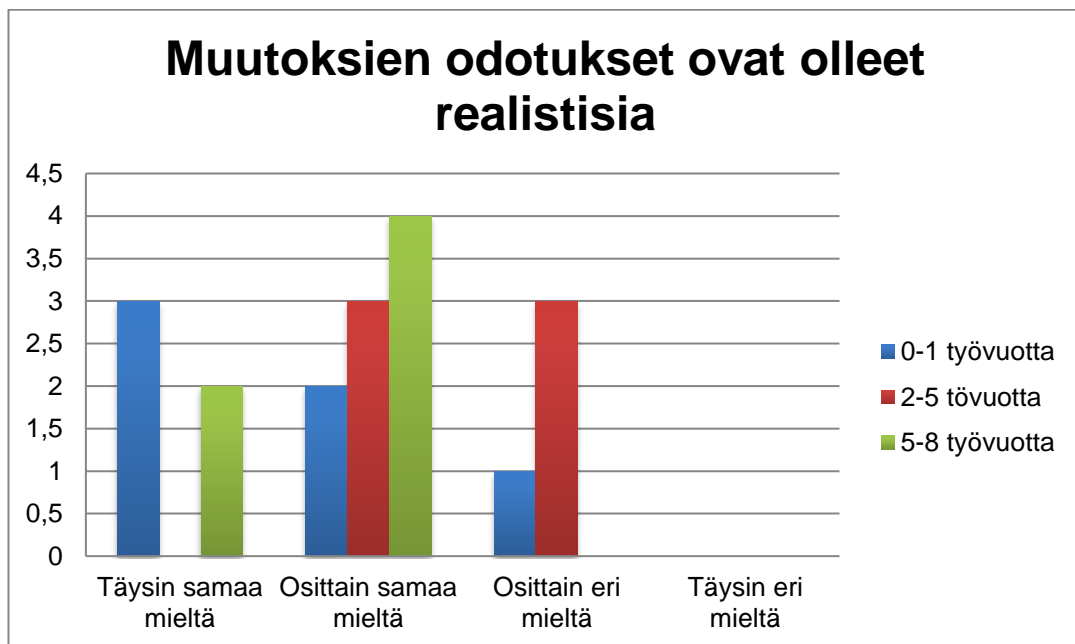
Kuva 4. Työskentelyvuodet yhtiössä



Kuva 5. Yrityksen tekemät muutokset ovat olleet perusteltuja



Kuva 6. Muutoksien suunnitteluun on käytetty tarpeeksi resursseja



Kuva 7. Muutoksien odotukset ovat olleet realistisia

Kysymykseen 5. “Henkilöstö on pystynyt vaikuttamaan yrityksen tuleviin ja tehtyihin muutoksiin” tutkimukseen vastanneet työntekijät ovat vastanneet seuraavasti; Työntekijöistä selvä enemmistö kokee, että henkilöstö ei ole saanut mahdollisuutta vaikuttaa tuleviin ja tehtyihin muutoksiin. 2-5 vuotta yhtiössä työskennelleet henkilöt kokivat saaneensa vaikuttaa kaikista vähiten. (Kuva 8.)



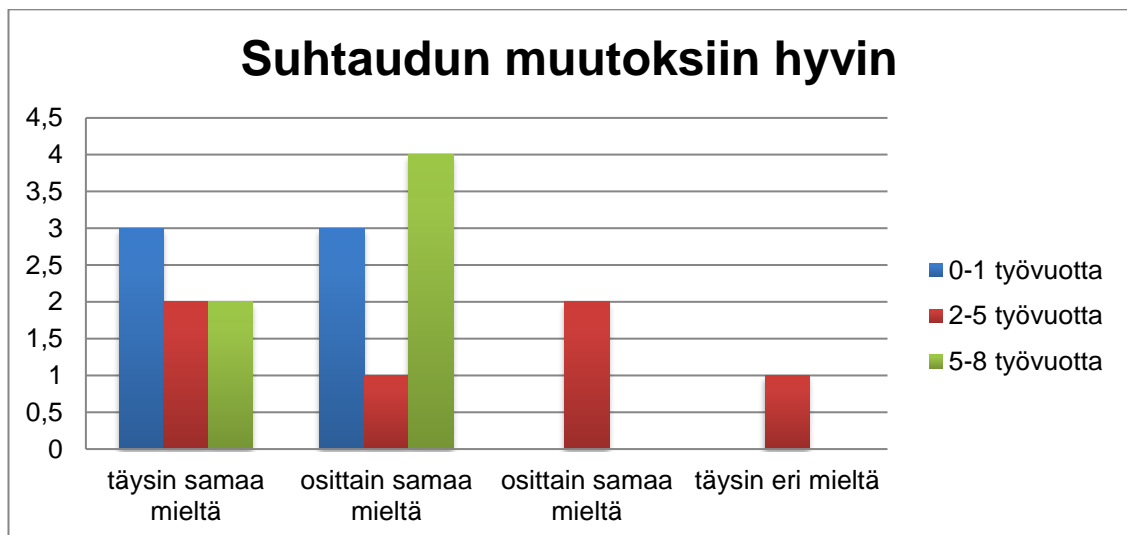
Kuva 8. Henkilöstö on pystynyt vaikuttamaan yrityksen muutoksiin

Muutosten määrään henkilöstö suhtautuu vaihtelevasti. Yli puolet henkilöstöstä kokee, että muutoksia on ollut liikaa. 0-1 vuotta yhtiössä työskennelleet suhtautuvat kaikista positiivisemmin muutoksien määrään.

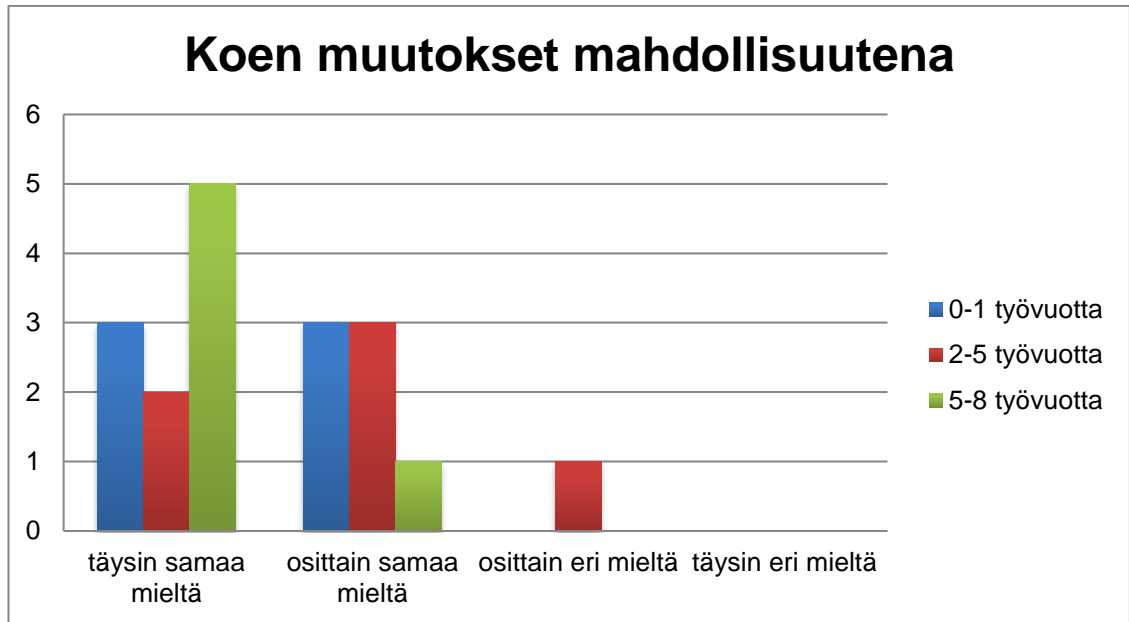


Kuva 9. Muutoksia on ollut yrityksessä.

Tutkimuksessa perehdyimme myös henkilöstön suhtautumiseen muutoksen osalta (Liite 1. otsikko 7.). Oheisista kuvista 10-12. voidaan todeta, että väittämiin; *“Suhtaudun muutoksiin hyvin”*, *“Koen muutokset mahdollisuuten”* ja *“Muutokset eivät ahdista minua”* henkilöstö suhtautuu reilusti yli 50% positiivisesti. 2-5 vuotta yrityksessä työskennelleet suhtautuivat muita huonommin muutokseen.



Kuva 10. Suhtaudun muutoksiin hyvin.



Kuva 11. Koen muutokset mahdollisuutena



Kuva 12. Muutokset eivät ahdista minua

Ohessa henkilöstön kommentteja, jotka on poimittu otsikon 8. (*”Haluatko taustoittaa edellisiä vastauksiasi”*) alta niin, että kommentit on jaettu henkilöiden työvuosien perusteella ryhmiin:

0-1 työvuotta organisaatiossa:

- “Muutokset ovat tervetulleita ja tekevät työstä mielenkiintoisempaa, mutta jotkut muutokset ovat tulleet liian lyhyellä aikataululla ja suunnittelematta.”
- “Liian vähän faktoja ja perusteluja kerrottu esim. taloudellista puolta ei olla kerrottu ollenkaan. Tulos/kulut nyt ja jälkeen?”
- “Muutosvauhti /-määrä on ollut hurjaa. Henkilöstön kesken näkemuseroja, jotka vaikuttavat ilmapiiriin. Tämän viikon kokemusten perusteella tarvitsisimme omat ruokailutilat.”

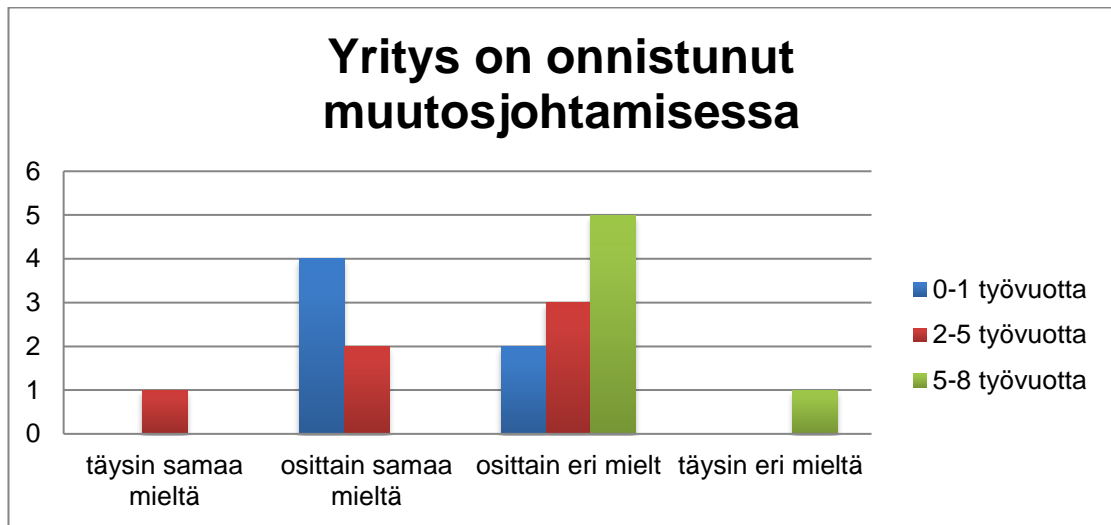
2-5 työvuotta organisaatiossa:

- “Muutokset tapahtuneet liian nopealla aikataululla. Ei aikaa kunnon koulututtamiseen. Epätietoisuus jatkosta sekä työsuhteen, että työtehtävien osalta.”
- “Osasta muutoksia ollaan melko salaperäisiä. On välillä vaikeaa pysyä perässä muutoksissa, kun on jatkuvasti kova kiire, jonka vuoksi uuden opettelu jää pin-tapuoliseksi. Kiire on kiristänyt työpaikan ilmapiiriä.”
- “Koen, että muutoksia on tullut liikaa, hyvin pienellä ajalla. Henkilöstö ei pysy ajan tasalla ja lisää se epätietoisuutta. Uusien henkilöiden työhön perehdytys ja opastaminen on aika vähäistä ja tästäkin syystä tulee helposti virheitä ym. se-kaannuksia. Asioista pitäisi tiedottaa enemmän niin jäisi “työntekijöiden omat palaverit” vähän vähemmälle. Avoimuutta lisää esimiestasolta niin se kohentaisi koko työilmapiiriä! Työntekijöitä pitäisi kuunnella enemmän, kysyä ehdotuksia ja ajatuksia koko porukalta (tuntuu että ei oteta tosissaan).”

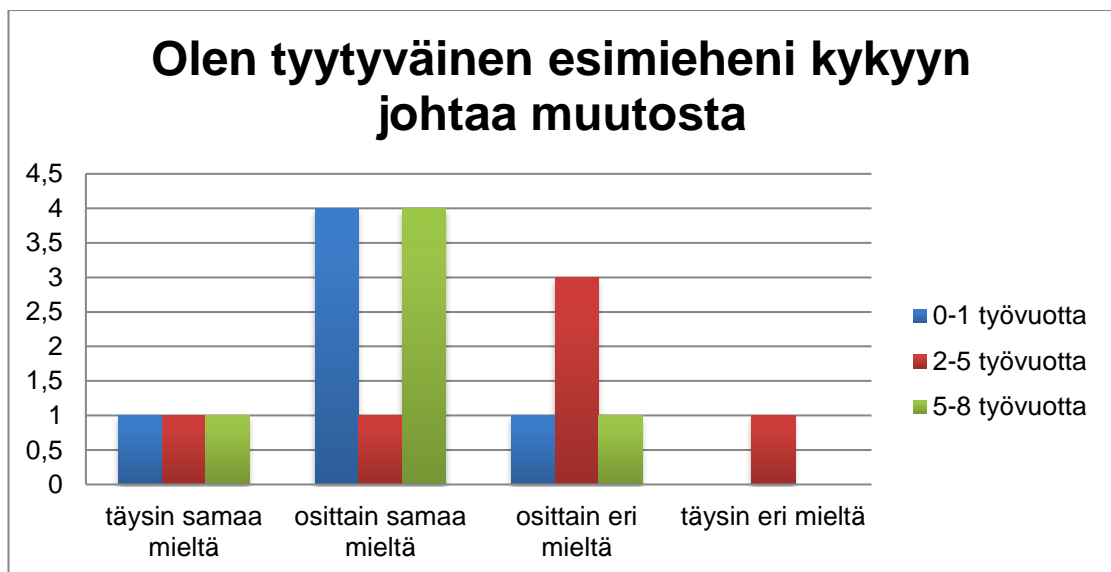
5-8 työvuotta organisaatiossa:

- “Muutokset ovat olleet tiedossa, mutta uusia asioita ja lisätehtäviä tullut melko nopealla aikataululla. Ainainen kiire ja töiden rästytyminen aiheuttaa ilmapiirin kiristymistä samoin kun henkilömäärän kasvaessa henkilökemiat ova koetuk-sella.”
- “Muutoksia töihin/tehtäviin ovat tulleet niin vauhdikkaasti, että henkilöstö ei ole ehtinyt sisäistää vielä aikaisempiakaan tehtäviä, kun jo uutta on tullut matkaan. Aikaa uusien tehtävien perehdyttämiseen tulisi varata enemmän.”

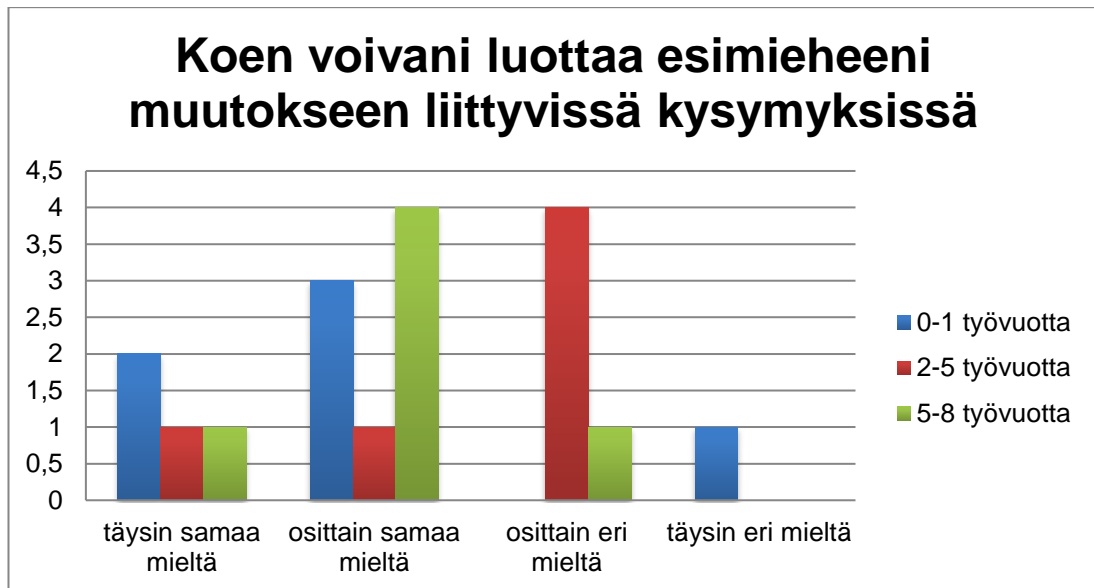
Seuraavaksi tarkastellaan henkilöstön kokemuksia muutosjohtamista kohtaan. Tarkasteluun otetaan liitteen 1. otsikko 9. "Muutoksen aiheuttamat toimenpiteet", jossa käsitellään väittämiä, joissa arvioidaan esimiehen onnistumista muutosjohtamisessa. Kuvista 13-16. selviävät yrityksen työntekijöiden vastaukset seuraaviin väittämiin; *Yritys on onnistunut muutosjohtamisessa, Olen tyytyväinen esimieheni kykyyn johtaa muutosta, Koen voivani luottaa esimieheeni muutokseen liittyvissä kysymyksissä, sekä Yrityksen muutosjohtamiskyvyt ovat hyvät ja yritys nauttii luottamustani.* Kuvasta ilmenee, että suurin osa henkilöstöstä kokee esimiehen onnistuneen keskiverroksi muutosjohtamisessa.



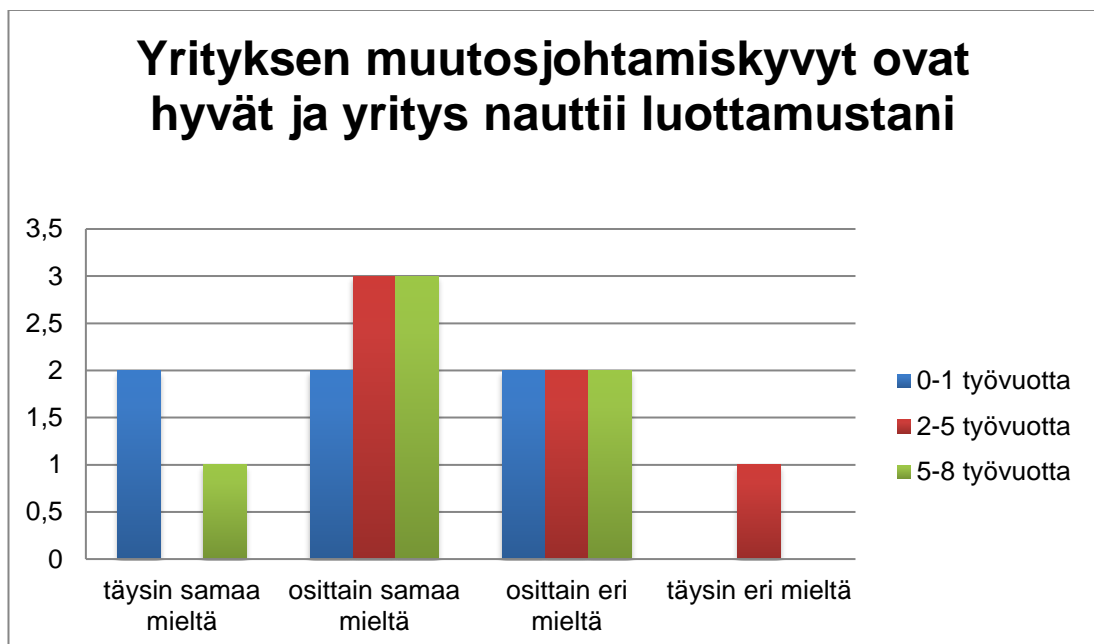
Kuva 13. Yritys on onnistunut muutosjohtamisessa



Kuva 14. Olen tyytyväinen esimieheni kykyyn johtaa muutosta



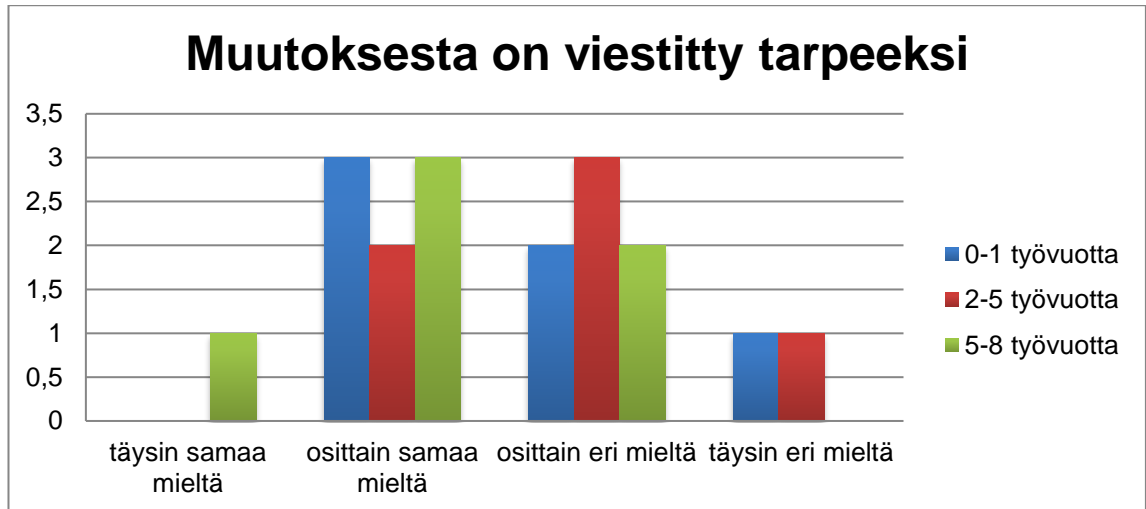
Kuva 15. Koen voivani luottaa esimieheeni muutokseen liittyvissä kysymyksissä



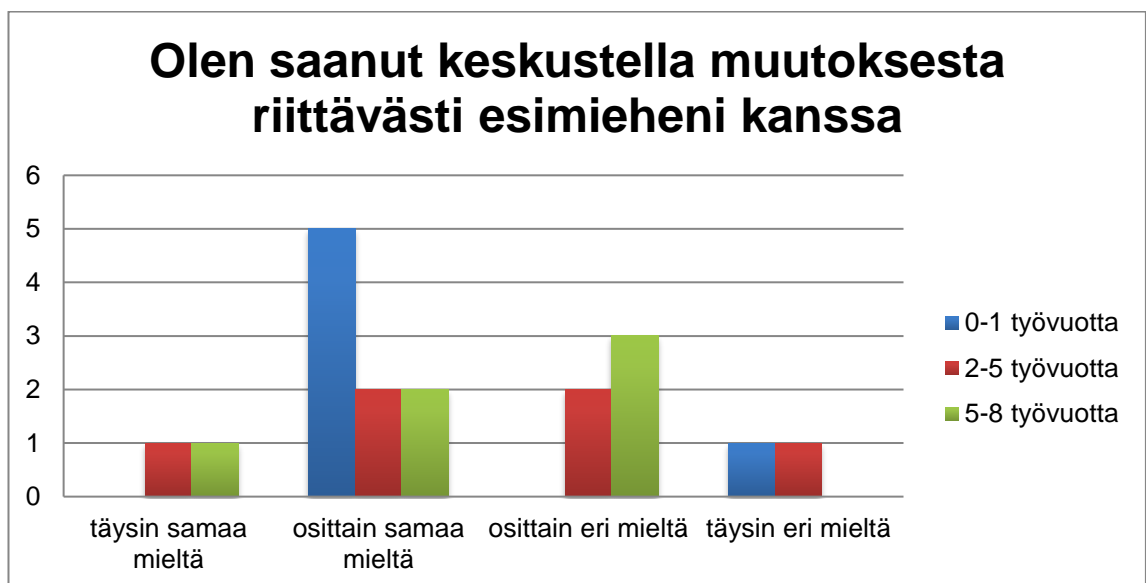
Kuva 16. Yrityksen muutosjohtamiskyvyt ovat hyvät ja yritys nauttii luottamustani

Muutosviestintään liittyvillä kysymyksillä (liite 1. otsikko 14) pyrittiin selvittämään henkilöstön kokemukset liittyen viestinnän määrään, laatuun ja monipuolisuuteen. Kuvista 17- 21. voidaan todeta, että täysin tyytyväisiä henkilöstö ei ole viestinnän määrään tai sisältöön. Väitteisiin ”Muutoksesta on viestitty tarpeeksi” ja ”Viestintä on tarpeeksi monipuolista” 50% kyselyyn vastanneista on joko osittain tai täysin eri mieltä väitteen

kanssa. Oman esimiehen muutosviestintää koskeviin väitteisiin keskimäärin 67% kyselyyn vastanneista vastasi joko olevansa täysin tai edes osittain samaa mieltä väittämän kanssa.



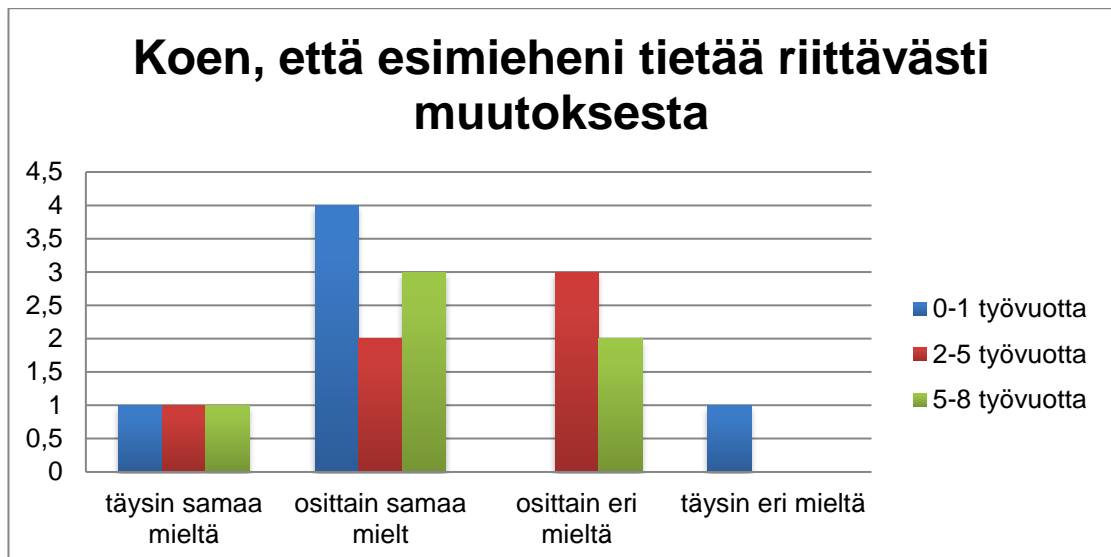
Kuva 17. Muutoksesta on viestitty tarpeeksi



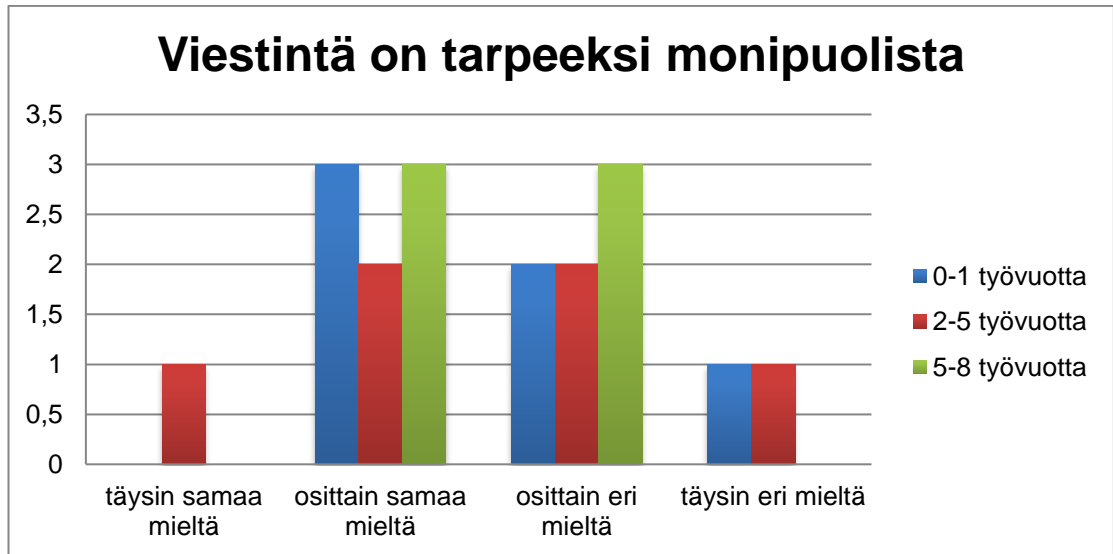
Kuva 18. Olen saanut keskustella muutoksesta riittävästi esimieheni kanssa



Kuva 19. Esimieheni viestii riittävästi muutoksesta



Kuva 20. Koen, että esimieheni tietää riittävästi muutoksesta.



Kuva 21. Viestintä on tarpeeksi monipuolista

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

5.1 Muutoksen suunnittelu ja toteutus

Kohde organisaation muutosprosessin voidaan katsoa lähteneen liikkeelle organisaation johdosta, jossa muutostarve todettiin. Tämän jälkeen muutosta lähdettiin viemään eteenpäin lineaarisesti hallitun muutoksen keinoin. Muutoksen suunnitteluvaiheeseen osallistuivat yhtiön johtoryhmä, joka koostui organisaation johtajista ja esimiehistä. Koko henkilöstö ei osallistunut suunnitteluvaiheeseen. Hierarkkinen muutosjohtaminen, jossa tieto ja tavoitteet valutetaan ylhäältä alas henkilöstölle vähentää henkilöstön sitoutumista muutokseen. Haastattelututkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että muutoksen tavoitteet eivät ole olleet henkilöstön jäsenille selkeät. Tätä mieltä oli n. 50% kyselyyn vastanneista henkilöistä. Muutosprosessin suunnitteluvaiheessa käydyt keskustelut sen aiheuttamista hyödyistä ja haitoista ovat myöskin jääneet henkilöstön epätoisuuteen, sillä yli 50% vastanneista koki olevansa joko osittain tai täysin erimieltä siitä, oliko hyötyjä/haittoja käyty tarpeeksi läpi henkilöstön keskuudessa. Tällä hetkellä organisaatio kulkee muutosprosessissa käyttöönotto ja integrointi-vaiheessa.

5.2 Muutokseen suhtautuminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka kohde organisaation henkilöstö on suhtautunut yhtiössä tapahtuviin uudistuksiin ja muutoksiin, sekä sitä miten he kokevat esimiehensä onnistuneen muutosjohtamisessa. Kyselytutkimuksessa saatujen vastauksien perusteella suurin osa organisaation henkilöstöstä kokee muutoksen ennemmin positiivisena kuin negatiivisena asiana. Henkilöstö on tutkimustuloksien perusteella kokenut muutokset tarpeellisiksi ja perustelluiksi. Tämä ilmenee muun muassa väittämässä ”*Yrityksen tekemät muutokset ovat olleet perusteltuja*”, johon 95% on vastannut olevansa joko täysin tai osittain samaa mieltä. Mielipiteiden hajoittautumista on kuitenkin havaittavissa väittämässä, jossa käsitellään muun muassa tavoitteiden selkeyttä tai sitä, kuinka tarkasti muutoksen hyötyjä/haittoja on käyty henkilöstön kesken lävitse. Näissä väittämässä enemmistö ei ollut täysin tyytyväinen organisaation toimintaan.

Tuloksien perusteella voidaan päätellä, että henkilöstöllä on ymmärrystä yhtiössä tapahtuvia muutoksia kohtaan yleismaailmallisesti. Yli 72% henkilöstöstä kokee, että yritysmaailmassa muutokset ovat välttämättömiä. Kuitenkin niiden tavoitteet ja yksityiskohtia ei olla henkilöstön kannalta käsitelty tarpeeksi. Muutoksiin vaikuttaminen on henkilöstön näkökulmasta ollut vähäistä tai sitä ei ole ollut juuri ollenkaan. Myös muutoksien määrä jakaa henkilöstön kahtia, sillä reilu puolet kokee muutoksia olleen liikaa ja loput taas kokee muutoksia olleen sopivasti. Kyseinen jakauma muutoksen määrän so-

pivuuden suhteen herättää kysymyksiä muun muassa siitä, ovatko muutokset organisaation sisällä jakautuneet tasaisesti. Muutoksiin suhtautumiseen vaikuttavat myöskin henkilöstön henkilökohtaiset kokemukset ja elämäntilanteet, joihin tutkimus ei pääse käsiksi. Lähes 95% kyselyyn vastanneista kuitenkin myöntää, että aikaisemmat henkilökohtaiset muutoskokemukset vaikuttavat suhtautumiseen muutoksia kohtaan. Lähes yhtä moni kertoo myös yrityksen muutoshistorian vaikuttavan suhtautumiseen.

Tutkimustuloksia analysoitaessa tuli myös esille, että kyselyyn vastanneiden taustamuuttujilla oli jonkin verran vaikutusta lopputuloksiin. Erityisen mielenkiintoinen havainto oli, että kaikista positiivisin suhtautuminen organisaation muutoksiin ja muutostohtamiseen oli niillä henkilöillä, jotka olivat työskennelleet yrityksessä vähiten aikaa eli alle vuoden. Yhtenä syynä tähän suhtautumiseen voidaan pitää sitä, että uusi henkilöstö ei välttämättä ole ehtinyt tottua jo pitkään vallinneisiin käytänteisiin, ilmapiiriin tai työtehtäviin. Tämä ei kuitenkaan täysin selitä kysymystutkimuksen tuloksia. Samoja väittämiä tarkisteltaessa voidaan todeta, että kaikista negatiivisemmin muutokseen yleisesti suhtautuvat ne henkilöt, jotka ovat työskennelleet yrityksessä 2-5 vuotta. Yli viisi vuotta organisaatiossa työskennelleet suhtautuivat muutokseen lähes yhtä positiivisesti kuin uudet työntekijät. ”Vanhojen” työntekijöiden asennoituminen saattaa johtua hyvästä sitoutuneisuudesta yritystä kohtaan. Lisäksi työvuodet organisaatiossa ovat tuoneet mahdollisesti mukanaan myös etuja ja vakautta, jota kaikilla 2-5 vuotta yhtiössä työskennelleillä ei vielä ole. Kokonaisuutena henkilöstön suhtautuminen muutokseen on hyvää. Muilla taustamuuttujilla, kuten koulutustaustalla tai työtehtävällä ei vastauksien kannalta ollut merkittävää eroa, jota tässä tutkimuksessa olisi helppo hyödyntää.

Kvalitatiivisessa tutkimusaineistossa, eli avoimissa vastauksissa esille nousivat erityisesti muutokseen liittyvät aikataulut. Trendinä vastauksissa on, että muutoksia on koettu tulleen liikaa liian nopealla aikataululla, joka on vaikeuttanut uusien työtehtävien omaksuntaa. Lisääntynyt kiire on myös vaikuttanut työyhteisön ilmapiiriin. Väittämään ”*Muutokset ovat vaikuttaneet henkilöstön ilmapiiriin*” 45% vastasi olevansa täysin samaa mieltä, kun taas 55% vastasi olevansa osittain samaa mieltä. Ilmapiirin huononeminen pitkällä aikavälillä saattaa vaikuttaa negatiivisesti niihin tavoitteisiin, jota muutoksen osalta on asetettu. Liika kiire saattaa kieliä muun muassa tehottomasta töiden organisoinnista tai vaihtoehtoisesti liian pienestä henkilöstömäärästä.

5.3 Esimiehen muutosjohtaminen

Tarkasteltaessa kyselytutkimuksen väittämiä, jotka kohdistuvat esimiehen työskentelyyn voidaan todeta, että reilu enemmistö kokee esimiehen onnistuneen muutosjohtamisessa. Väitteeseen ”*Olen tyytyväinen esimieheni kykyyn johtaa muutosta*” 67% vastasi olevansa täysin tai osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Vain 5% oli täysin eri mieltä väittämän kanssa. Lähes samoissa lukemissa pysytään, kun tarkastellaan koko yrityksen muutosjohtamiskykyä. Pieni notkahdus voidaan huomata väittämässä ”*Esimiehellä on tarpeeksi aikaa keskustella muutoksesta henkilöstön kanssa*”, johon 55% vastasi olevansa täysin tai osittain samaa mieltä. Lähes 22% vastasi väittämään olevansa täysin eri mieltä. Kyselytutkimuksen tuloksien perusteella voidaan päätellä, että

henkilöstö ei ole täysin tyytyväinen viestinnän määrään tai laatuun, joka koskee organisaatiossa tapahtuvia muutoksia. 50% henkilöstöstä on täysin tai lähes erimieltä siitä, että olisi tietoinen muutoksen edistymisestä, ja siitä ollaanko siinä onnistuttu tai epäonnistuttu. Kokonaisuutena voidaan katsoa, että muutokseen liittyvissä kysymyksissä esimies nauttii alaiensa luottamusta n. 70 prosenttisesti. Hyvä tuntemus työyhteisöstä, sekä sen käyttäytymisperiaatteita kohtaan mahdollistavat hyvän tuloksen mitattaessa luottamusta. Vähemmistö henkilöstöstä ei kokenut vahvaa luottamusta esimiestään kohtaan. Kiinnittämällä erityishuomiota vähemmistön taustoihin ja tarpeisiin liittyen muutokseen, voi esimies nostaa profiiliaan myös heidän keskuudessaan. Esimiehen on myös varmistettava, että ko. vähemmistö on ymmärtänyt oman vastualueensa muutoksessa. Myös työn itseohjautuvuus lisää todistetusti henkilöstön sitoutumista muutokseen.

5.4 Muutosviestintä

Muutosviestinnän kanavina suosituimmaksi osoittautuivat sähköpostit sekä palaverit henkilöstön kesken. Avoimissa vastauksissa ilmenee selkeä tarve lisätä kasvokkain käytäviä keskusteluja. Myös henkilökohtaisemmille viestintämuodoille on jonkin verran kysyntää, sillä lähes 38% henkilöstöstä kokee, että ei ole saanut keskustella riittävästi oman esimiehensä kanssa muutokseen liittyvistä asioista. Monipuoliselle viestinnälle on tarvetta, sillä tutkimustuloksista voidaan päätellä, että henkilöillä on erilaisia mieltymyksiä sen suhteen, kuinka he haluaisivat viestin vastaanottaa. Tarjoamalla erilaisia vaihtoehtoja viestintäkanavina voidaan varmistaa se, että henkilöstö on kauttaaltaan yhtä tietoinen muutokseen liittyvistä asioista. Epäselvyyksien on koettu lisäävän henkilöstön keskinäisiä ”palavereja”, joissa väärät tiedot helposti pääsevät leviämään.

5.5 Loppuyhteenveto

Kokonaisuutena tutkimus paljastaa, että suhtautuminen muutokseen on organisaatiossa hyvää. Henkilöstöllä on ymmärrystä tulevia ja jo tehtyjä muutoksia kohtaan, sillä muutostarve yrityksen kilpailukykyyn ja tuloksellisuuden kannalta on sisäistetty. Selkeä kuva kuitenkin muutoksesta ja sen prosesseista henkilöstöltä tuntuu puuttuvan. Yhtenä syynä kokonais kuvan puuttumisesta voidaan pitää sitä, että henkilöstö ei koe tullessaan osallistetuksi muutoksen kartoitus ja suunnittelu vaiheessa. Myös muutoksen aikana tapahtuva vaikuttaminen koetaan vaikeaksi tai lähes mahdottomaksi. Jätettäessä henkilöstö suunnitteluvaiheen ulkopuolelle, tulee olla selkeät perustelut siitä, miksi käytännön tasolla työskentelevä henkilöstö on jätetty ulkopuolelle. Jo alkuvaiheessa mukaan otettu henkilöstö on valmiiksi sitoutuneempi muutokseen ja sen toteuttamiseen, kuin henkilöstö, jolle tieto valutetaan ylhäältä alas.

Kyselytutkimukseen vastanneilta henkilöiltä puuttuu selkeä visio siitä, mitkä ovat ne konkreettiset syyt miksi muutosta tehdään, miten se tehdään ja ketä varten. Työntekijöiden epäselkeät näkemykset siitä, mikä oma osuus muutoksen toteuttamisessa on, lisää epävarmuutta ja pelkoa oman työn jatkuvuuden suhteen. Jatkuva kiire ja uudet työtehtävät lisäävät painetta suoriutua omassa työssään mahdollisimman tehokkaasti

ja tavoitteellisesti. Työn organisointiin ja jokaisen työnkuvan selkiyttämiseen on kiinnitettävä huomiota, jotta henkilöstö kokee voivansa sitoutua yhteisiin tavoitteisiin omalla panoksellaan. Tätä opinnäytetyöprosessin aikana yhtiössä on tehty uusia järjestelyjä työnjohdon suhteen, joka tämänkin tutkimuksen valossa on järkevää. Suuremmat harvat työnhjauksen suhteen antavat esimiehelle enemmän aikaa kuunnella alaisiaan muutokseen liittyvissä asioissa ja samalla kehittää koulutusta, jolla uudet työtehtävät pyritään saamaan jalkautettua.

Muutoksen seurantaan ja tavoitteissa onnistumisen viestintään on kiinnitettävä huomiota. Myös taloudelliset mittarit, joihin muutos on saattanut vaikuttaa, on hyvä tuoda esille niissä määrin, joka katsotaan sopivaksi. Myös henkilöstön motivaatioon vaikuttavat selkeät ja konkreettisesti mitattavat tulokset, joita muun muassa fuusiot ovat tuoneet tullessaan.

Työntekijöiden sitouttaminen on tärkeä osa muutosjohtamista. Henkilö, joka kokee olevansa tärkeä osa yrityksen toimintaa ja osa sitä muutosta, joka on käynnissä, toimii tavoitteellisesti ja tehokkaasti yhteisten tavoitteiden eteen. Muutoksessa on annettava mahdollisuus myös työntekijöiden henkilökohtaiselle kehitymiselle ja oivalluksille, jotka motivoivat. Esimiestyössä on tulevaisuudessakin kiinnitettävä huomiota erilaisiin henkilöstön tarpeisiin liittyen muutosjohtamiseen. Mahdolliseen muutosvastarintaan on reagoitava nopeasti ja sen perimmäiset syyt on selvitettävä. Muutoksesta aiheutuvia ongelmia henkilöstön keskuudessa voidaan ehkäistä toteuttamalla organisaatioon oma työhyvinvointisuunnitelma.

LÄHTEET

Järvinen P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Juuti P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Helsinki: Talentum Oyj

Aarnikoivu H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WS Bookwell Oy

Juuti P, Rannikko H, Saarikoski V. 2004. Muutospuhe; Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä. Helsinki: Otava Kirjapaino Oy

Aula P. 2006. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen. Helsinki: WSOY

Tampereen Yliopiston Kauppakorkeakoulu, Luomala A. 2008. Muutosjohtamisen ABC- Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa.

Kyselytutkimus

1. Työkokemus yhtiössä vuosina

Vastaajien määrä: 18

	N	Prosentti
0-1	6	33,33%
2-5	6	33,33%
5-8	6	33,33%
8-10	0	0%
11+	0	0%

2. Koulutustausta

Vastaajien määrä: 18

	N	Prosentti
peruskoulu/keskikoulu	0	0%
Lukio, ylioppilas- tai ammatillinen tutkinto	12	66,67%
Korkeakoulututkinto	6	33,33%
Lisensiaatin tai tohtorin tutkinto	0	0%
Ei mikää näistä	0	0%
Muu, mikä?	0	0%

3. Nykyinen tehtäväsi

Vastaajien määrä: 18

	N	Prosentti
Toimihenkilö	17	94,44%
Asiantuntija	1	5,56%
Esimies	0	0%
Muu, mikä?	0	0%

4. Yrityksen tekemät muutokset

Vastaajien määrä: 18

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Yrityksen tekemät muutokset ovat olleet perusteltuja	10	7	1	0	18	1,5
	55,56%	38,89%	5,56%	0%		
Muutoksien suunnitteluun on käytetty tarpeeksi resursseja	2	8	6	2	18	2,44
	11,11%	44,44%	33,33%	11,11%		
Muutoksien odotukset ovat olleet realistisia	5	9	4	0	18	1,94
	27,78%	50%	22,22%	0%		
Tavoitteet ovat olleet selkeitä kaikille	1	8	9	0	18	2,44
	5,56%	44,44%	50%	0%		
Muutokset ovat olleet valmiiksi organisoituja	1	7	9	1	18	2,56
	5,56%	38,89%	50%	5,56%		
Muutoksien hyötyjä on käyty läpi	1	7	9	1	18	2,56
	5,56%	38,89%	50%	5,56%		
Muutoksien haittoja on käyty läpi	1	5	10	2	18	2,72
	5,56%	27,78%	55,56%	11,11%		
Yhteensä	21	51	48	6	126	2,31

5. Henkilöstö on pystynyt vaikuttamaan yrityksen tuleviin ja tehtyihin muutoksiin.

Vastaajien määrä: 18

	N	Prosentti
Erittäin hyvin	0	0%
Sopivasti	2	11,11%
Liian vähän	5	27,78%
Henkilöstöllä ei ole ollut mahdollisuutta vaikuttaa	11	61,11%

6. Muutoksia on ollut yrityksessä

Vastaajien määrä: 18

	N	Prosentti
Liikaa	10	55,56%
Sopivasti	8	44,44%
Liian vähän	0	0%
Ei ole ollut muutoksia	0	0%

7. Miten suhtaudun muutokseen

Vastaajien määrä: 18

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Suhtaudun muutokseen hyvin	7	8	2	1	18	1,83
	38,89%	44,44%	11,11%	5,56%		
Koen muutokset mahdollisuutena	10	7	1	0	18	1,5
	55,56%	38,89%	5,56%	0%		
Muutokset eivät ahdistu minua	4	8	5	1	18	2,17
	22,22%	44,44%	27,78%	5,56%		
Muutokset ovat yrity maailmassa välttämättömiä	13	5	0	0	18	1,28
	72,22%	27,78%	0%	0%		
Henkilöstön on sopeutettava muutokseen	8	10	0	0	18	1,56
	44,44%	55,56%	0%	0%		
Minua painostetaan sopeutumaan muutokseen	1	3	5	9	18	3,22
	5,56%	16,67%	27,78%	50%		
Koen, että muutoksista voi keskustella avoimesti	1	11	5	1	18	2,33
	5,56%	61,11%	27,78%	5,56%		
Muutokset auttavat minua kehittymään	4	13	1	0	18	1,83
	22,22%	72,22%	5,56%	0%		
Omat muutoksekseni vaikuttavat siihen, kuinka suhtaudun muutokseen	9	8	1	0	18	1,56
	50%	44,44%	5,56%	0%		
Yrityksen muutoshistoria vaikuttaa siihen, kuinka suhtaudun muutokseen	4	13	1	0	18	1,83
	22,22%	72,22%	5,56%	0%		
Koen tietäväni tarpeeksi tulevista muutoksista	1	10	5	2	18	2,44
	5,56%	55,56%	27,78%	11,11%		
Muutokset ovat vaikuttaneet henkilöstön ilmapiiriin	8	10	0	0	18	1,56
	44,44%	55,56%	0%	0%		
Yhteensä	70	106	26	14	216	1,93

9. Muutoksen aiheuttamat toimenpiteet

Vastaajien määrä: 18

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Yritys on onnistunut muutosjohtamisessa	1	11	6	0	18	2,28
	5,56%	61,11%	33,33%	0%		
Olen tyytyväinen esimieheni kykyyn johtaa muutosta	3	9	5	1	18	2,22
	16,67%	50%	27,78%	5,56%		
Koen voivani luottaa esimieheeni muutokseen liittyvissä kysymyksissä	4	8	5	1	18	2,17
	22,22%	44,44%	27,78%	5,56%		
Yrityksen muutosjohtamiskyvyt ovat hyvät, ja yritys nauttii luottamustani	3	8	6	1	18	2,28
	16,67%	44,44%	33,33%	5,56%		
Muutos on onnistunut yrityksessä hyvin	0	11	6	1	18	2,44
	0%	61,11%	33,33%	5,56%		
Muutoksia seurataan aktiivisesti	3	9	6	0	18	2,17
	16,67%	50%	33,33%	0%		
Tavoitteeni ovat muuttuneet muutoksen jälkeen	2	8	7	1	18	2,39
	11,11%	44,44%	38,89%	5,56%		
Olen tietoinen muutoksen edistymisestä, ja siitä ollaanko siinä onnistuttu tai epäonnistuttu	0	9	8	1	18	2,56
	0%	50%	44,44%	5,56%		
Esimiehellä on tarpeeksi aikaa kes-	3	7	4	4	18	2,5
	16,67%	38,89%	22,22%	22,22%		

kustella muutoksesta henkilöstön kanssa						
Osaamiseni otetaan huomioon muutoksessa	4	6	7	1	18	2,28
	22,22%	33,33%	38,89%	5,56%		
Yhteensä	23	86	60	11	180	2,33

10. Haluatko taustoittaa edellisiä vastauksiasi:

Vastaajien määrä: 4

Vastaukset
Muutoksia ja uusia työtehtäviä vaan "tippuu" ja otaksutaan, että asia hoituvat samalla henkilöstömäärällä. Rekryja on menossa mutta mutta..
Muutoksia on ollut viime aikoina huomattavan paljon joka kiristää kaikkien pinnaa (myös esimiesten). Ymmärrän, ettei tilanne ole helppo kenellekään mutta kireä ilmapiiri ei edistä tilannetta, päinvastoin. Muutokset on helpompi ottaa vastaan kannustavassa ilmapiirissä.
Muutoksia ei suunnitella yhdessä vaan niistä vaan ilmoitetaan. "vanhan aikaiset" palaverit olisi mukavampia kuin että asioista ilmoitetaan s-postilla. Lisäisi yhteen kuulumisen tunnetta ja yhteishenkeä jos asioita mietittäisiin yhdessä.
Esimiehellä liikaa töitä uusien tehtävien sopeuttamisessa käytäntöön. Tarvitaan laajalaista osaamista/näkemyistä yhtiön jokaiselta osa-alueelta, jotta työ tulee hoidettua parhaalla mahdollisella tavalla konttorien työtä tukien.

11. Mitä viestintäkanavia yritys käyttää muutoksesta viestimiseen

Vastaajien määrä: 18, valittujen vastausten lukumäärä: 49

	N	Prosentti
sähköposti	16	88,89%
palaverit	15	83,33%
puhelin	0	0%
tiedotustilaisuudet	8	44,44%

henkilökohtaiset keskustelut	4	22,22%
intra	6	33,33%
jokin muu, mikä?	0	0%

12. Mitä viestintäkanavia toivoisit käytettävän? Miksi?

Vastaajien määrä: 18

Vastaukset
edellä mainitut ok
yllä mainitut ihan jees
palaveri
sähköpostin tai intran lisäksi kaipaisin suoraa keskustelua, jolloin mahdollisiin lisäksymyksiin saisi vastuksia. Muuten kirjallinen info on hyvä voi lukea uudestaan mitä on kerrottu.
Sähköposti tavoittaisi kaikki. Palaverit on pois työajasta ja työt kasaantuvat sillä aikaa.
Sähköposti, koska kaikki eivät aina ole paikalla ja siksi hankala tavoittaa kaikkia yhdellä kertaa. Sähköpostin voi lukea kun itselle sopii ajatuksella ja siihen voi palata kun tulee aihetta ja tarkistaa asioita.
Tiedotustilaisuudet, sähköposti
Viestintäkanavia on mielestäni tarpeeksi.
Palaverit, Lisää yhteishenkeä monin tavoin kun asioita mietitään porukalla.
-
palaverit
Niitä käytetään jo
olemassa olevat riittävät ja ovat hyviä vaihtoehtoja
Sähköpostia, sillä siinä kaikki tavoitettaisiin, myös mm. poissa/lomalla olevat. Nykyinen ongelma tiedon kulku, joka ei milloinkaan tavoita kaikkia
palavereja enemmän
Tiedotustilaisuudet ja sähköposti.
Enemmän intraan tiedottamisia.

Viestintäkanavat ihan ok, mutta viestintää saisi olla ehkä henkilökohtaisemmalla tasolla. Samoin viestintä vaikuttaa olevan välillä vähän jälkijunassa.

13. Muutosviestintä on ollut onnistunutta

Vastaajien määrä: 18

	N	Prosentti
Täysin samaa mieltä	1	5,56%
Osittain samaa mieltä	8	44,44%
Osittain eri mieltä	6	33,33%
Täysin eri mieltä	3	16,67%

14. Muutosviestinnästä

Vastaajien määrä: 18

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Muutoksesta on viestitty tarpeeksi	1	8	7	2	18	2,56
	5,56%	44,44%	38,89%	11,11%		
Olen saanut keskustella muutoksesta riittävästi esimieheni kanssa	2	9	5	2	18	2,39
	11,11%	50%	27,78%	11,11%		
Esimieheni viestii muutoksesta riittävästi	1	12	3	2	18	2,33
	5,56%	66,67%	16,67%	11,11%		
Koen, että esimieheni tietää riittävästi muutoksesta	3	9	5	1	18	2,22
	16,67%	50%	27,78%	5,56%		
	1	8	7	2	18	2,56

Viestintä on tarpeeksi monipuolista	5,56%	44,44%	38,89%	11,11%		
Henkilökohtaisia keskusteluja muutoksesta on ollut tarpeeksi	1	7	7	3	18	2,67
	5,56%	38,89%	38,89%	16,67%		
Koen, että voin vaikuttaa muutokseen	0	6	5	7	18	3,06
	0%	33,33%	27,78%	38,89%		
Yhteensä	9	59	39	19	126	2,54

15. Muutosilmapiiri

Vastaajien määrä: 18

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Työyhteisössä on avoin ilmapiiri, jossa epäselvät asiat selvitetään nopeasti	0	9	7	2	18	2,61
	0%	50%	38,89%	11,11%		
Uskallan tuoda esille oman mielipiteeni	7	8	2	1	18	1,83
	38,89%	44,44%	11,11%	5,56%		
Mielipiteitäni kuunnellaan	2	7	8	1	18	2,44
	11,11%	38,89%	44,44%	5,56%		
Oloni on luottavainen tulevaisuuden suhteen	3	9	4	2	18	2,28
	16,67%	50%	22,22%	11,11%		
Esimies ottaa taustani huomioon muutosjohtamisessa	4	8	5	1	18	2,17
	22,22%	44,44%	27,78%	5,56%		
Koen tulevani kuulluksi minua askarruttavissa asioissa	4	8	5	1	18	2,17
	22,22%	44,44%	27,78%	5,56%		
Yhteensä	20	49	31	8	108	2,25

16. Haluatko taustoittaa edellisiä vastauksiasi:

Vastaajien määrä: 6

Vastaukset
Päätetty mikä päätetty, asioita ei voi muuttaa. Ehkä hienosäätö onnistuu mutta silti epävarmoissa oloissa elellään.
Mielestäni viimeaikaiset ja tulevat muutokset ovat hyviä ja perusteltuja. Monta asiaa olisi kuitenkin helpottunut, jos työntekijät olisivat päässeet osittain vaikuttamaan töiden järjestelyyn omissa tiimeissään ja työntekijä olisi kokenut, että häntä arvostetaan työssään ja työpanoksessaan.
Henkilöstön keskinäiset keskustelut ja huhujen jakaminen vain lisää väärää infoa ja epätietoisuutta. Myös määräaikaisten työntekijöiden määrä ihmetyttää, mikä peruste on tähän?
Työntekijöillä ei ole mitään mahdollisuutta vaikuttaa muutoksiin. Niistä vaan ilmoitetaan kun aika on. Toisinaan olen epävarma tulevaisuudestani työn suhteen, pysynkö mukana menossa?
Avoin ilmapiiri? kuppikuntia syntyy helpommin ja niissä pohditaan asioita, joista kaikki eivät kuule lainkaan.
Muutos hämmentää kaikkia ja tietoa muutoksesta ei mielestäni milloinkaan saada liika. Henkilökohtaisia keskusteluja muutokseen liittyen ei ole vielä aloitettu .Toimintamallit/koulutus/keskustelu ennen uuden tehtävän lanseerausta olisivat tarpeen ja toisivat kaikille varmuuden siitä, että tehtävä onnistuu meiltä, kun olemme saaneet suorittamiseen hyvät lähtökohdat.