

HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTI MUUTOSPROSESSISSA

Case: Työ- ja elinkeinoministeriö

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Syksy 2009
Salla Salmi

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

SALMI, SALLA:

Henkilöstön työhyvinvointi
muutosprosessissa
Case: Työ- ja elinkeinoministeriö

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 72 sivua, 3 liitesivua

Syksy 2009

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee henkilöstön työhyvinvointia muutosprosessissa. Case-organisaatioksi on valittu työ- ja elinkeinoministeriö. Opinnäytetyön päätutkimusongelmana on: millainen on henkilöstön näkemys organisaationmuutosprosessin läpiviennistä työhyvinvoinnin kannalta. Opinnäytetyön tietolähteinä on käytetty kirjallista materiaalia ja haastatteluja.

Henkilöstön työhyvinvoinnin perustekijöitä ovat terveys, osaaminen sekä fyysinen ja psyykinen työympäristö. Ihmisen elämässä mielekkyyttä tuottavia asioita ovat kiinnostava työ, arvostava ja tukeva työympäristö sekä mahdollisuus kehittyä jatkuvasti. Ihminen pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan uutta, kehittymään sekä tuottamaan luovia ideoita ja ratkaisuja silloin, kun hän voi hyvin.

Opinnäytetyön alussa on teoriaosuus. Teoriaosuuden alussa selvitetään, mitä organisaatiomuutokset ovat. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään, mitä työhyvinvointi on ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat muutosprosessin aikana.

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa tutkitaan henkilöstön näkemyksiä työhyvinvoinnista muutosprosessin aikana sekä selvitettiin miten muutosprosessi on työhyvinvointiin vaikuttanut työ- ja elinkeinoministeriössä. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla muutosprosessin kohteena olevaa henkilöstöä. Tutkimuksessa selvitettiin henkilöstön näkemyksiä muutosprosessin läpiviennistä työhyvinvoinnin kannalta sekä miten muutosprosessi on henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttanut. Työhyvinvointia tutkittiin johtamisen, päätöksenteon, viestinnän ja työilmapiirin kautta.

Tutkimus osoitti, että muutosprosessin läpiviennillä on vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin. Muutosprosessissa työhyvinvointia voitaisiin parantaa panostamalla avoimuuteen. Lisäksi henkilöstölle on tärkeää selvittää, kuinka nopeasti ja missä ajassa muutosprosessi toteutetaan. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeää olisi myös tarjota henkilöstölle muutostukea.

Avainsanat: työhyvinvointi, muutosprosessi, henkilöstö

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

SALMI, SALLA:

Personnel's Work Welfare In Alteration
Process
Case: The Ministry Of Employment And
Economy

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 72 pages, 3 appendices

Autumn 2009

ABSTRACT

This thesis deals with personnel's work welfare in alteration process. The Ministry of Employment and Economy was chosen as the case organization for this study. This thesis focuses on personnel's work welfare during the alteration process. Source materials of the study includes literary materials and interviews.

Personnel's work welfare is based on health, knowledge and work environment. The meaning of human life is based on interesting work, respectful and supportive working environment, possible continuous development. Satisfied and healthy person can work effectively.

First, the theoretical background of the study is presented. The beginning of the theoretical part of the study deals with the organization's alteration process. The theoretical part of the study also focuses on work welfare and examines the key factors affecting work welfare during the alteration process.

The empirical part of the thesis studies personnel's opinions on work welfare in alteration process in the Ministry of Employment and Economy. The data for this study were obtained by interviews with the personnel affected by the alteration process. The study examines personnel's opinion on work welfare in alteration process. The study also investigates how alteration process influences personnel work welfare. Work welfare affected by management, decision-making, communication and work atmosphere.

The study results showed that alteration process influences personnel work welfare. Personnel work welfare in alteration process could be improved by openness. It is important to make clear to personnel the duration of alteration process. Work welfare will last in alteration process if personnel has necessary support in/with alteration.

The suggested follow-up research topic could be similar to this study but with focus on work welfare after alteration process.

Key words: work welfare, alteration process, personnel

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	4
1.3	Opinnäytetyön rakenne	6
2	HENKILÖSTÖ MUUTOSPROSESSISSA	7
2.1	Organisaatiomuutos	7
2.2	Muutoksen eri tyypit	9
2.3	Muutoksen vaiheet	10
2.4	Onnistuneen muutosprosessin merkkejä	12
2.5	Henkilöstö muutoksessa mukana	14
2.6	Muutos koetaan prosessina	15
2.7	Yksilö muutoksessa	16
2.8	Työyhteisön ilmapiiri	16
2.9	Muutosvastarinta	17
3	TYÖHYVINVOINTI MUUTOSPROSESSIN AIKANA	19
3.1	Työhyvinvointi	19
3.2	Työhyvinvoinnin portaat	21
3.3	Työkyky	23
3.4	Muutosstressi	24
3.5	Psyykkiset ja fyysiset oireet	25
3.6	Arvostus	26
3.7	Muutosjohtaminen osana työhyvinvointia	27
3.8	Päätöksenteko	28
3.9	Luottamus osana muutosta	29
3.10	Viestintä muutoksen tukena	31
3.11	Muutosviestinnän merkitys organisaatiomuutoksessa	32
3.12	Keskeisimmät viestinnän kanavat organisaatiomuutoksessa	33
3.13	Viestinnän avoimuus	35
4	CASE: TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ	36
4.1	Haastattelututkimuksen laadinta ja toteutus	40
4.2	Haastateltavien kuvailut muutoksesta	43
4.3	Tunnetila muutoksesta	44
4.4	Muutosjohtaminen muutosprosessin aikana	45

4.5	Päätöksenteko muutosprosessissa	48
4.6	Viestintä muutosprosessin aikana	51
4.7	Työilmapiiri	54
4.8	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	57
4.9	Muutosprosessin vaikutukset työhyvinvointiin	59
4.10	Kehittämisehdotukset	60
5	YHTEENVETO	63
	LÄHTEET	68
	LIITTEET	73

1 JOHDANTO

Työelämän muutokset kasvattavat henkilöstön merkitystä työelämässä. Henkilöstön merkitys ja työpanoksen arvostus kasvaa muuttuvan työelämän myötä. Henkilöstöstä syntyy organisaatioiden menestyksen avain. Petteri Kilpisen mukaan yritysten menestys on suurilta osin työntekijöiden henkilökohtaisten kasvutarinoiden summa. Motivoitunut ja inspiroitunut työntekijä on arvokkain osa organisaatiota. (Kilpinen 2008, 11, 14.)

Organisaatiomuutokset ovat keinoja kehittää organisaation toimintaa. Niiden avulla luodaan organisaation tulevaisuuteen menestymisen mahdollisuuksia. Organisaatiomuutokset ovat tätä päivää ja osa tämän päivän yritysten elämää. (Valpola 2004, 9.)

Organisaation henkilöstö on usein osana organisaatiomuutoksia. Henkilöstö on voi olla muutoksen kohteena mutta myös toteuttamassa sitä.

Organisaatiomuutoksen onnistuminen on aina kiinni siitä, kuinka organisaation henkilöstö hyväksyy uuden organisaatiomuutoksen. Henkilöstön hyväksymisestä on kiinni myös se, kuinka henkilöstö lähtee muutosta toteuttamaan. Siksi henkilöstön merkitystä muutosprosessin läpiviennin kannalta ei pidä aliarvioida. Muutosprosessin onnistumisen kannalta organisaation henkilöstö on avainasemassa. (Hulsi 2008.)

Organisaatiomuutokset vaikuttavat keskeisesti henkilöstön työhyvinvointiin. Muutokset aiheuttavat henkilöstölle epävarmuutta ja hämmennystä. Lisäksi organisaatiomuutoksista syntyy henkilöstön keskuudessa oppimishaasteita. Nämä aiheuttavat henkilöstölle paineita. Kovan paineen alla henkilöstö vaatii organisaatiolta tietoa muutoksesta sekä aikaa sulatella asioita rauhassa. Jos henkilöstölle ei anneta aikaa muutosprosessin synnyttämien ajatusten selvittämiseen, ne alkavat verottaa henkilöstön työhyvinvointia. (Aro 2002, 11; Valpola 2004, 9.)

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Työ on monelle tärkeä elämän hyvinvointitekijä. Se on tapa kokea itsensä tarpeelliseksi. Työn kautta ihminen toteuttaa itseään ja antaa mahdollisuuden tuntea kuuluvansa johonkin. Työhyvinvoinnilla on keskeisiä vaikutuksia yksilöön, organisaatioon sekä yhteiskuntaan. (Ojala & Ahonen 2005, 21-23.)

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää henkilöstön näkemyksiä organisaation muutosprosessista työhyvinvoinnin kannalta. Opinnäytetyössä halutaan selvittää, miten muutosprosessi on vaikuttanut henkilöstön työhyvinvointiin. Tarkoitus on antaa organisaation muutosprosessista palautetta sekä kehittämisehdotuksia tulevaisuuden organisaatiomuutosten toteuttamiseen.

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa tarkastellaan muutosprosessin vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin. Lisäksi tarkoitus on esittää kehittämisehdotuksia tulevaisuuden muutosprosesseja varten. Tuloksien pohjalta pyritään selvittämään, miten muutosprosessi on vaikuttanut henkilöstön työhyvinvointiin ja millaisia tunnetiloja henkilöstö on muutosprosessin aikana läpikäynyt.

Toimeksiannon ja opinnäytetyön tavoitteiden pohjalta päätutkimusongelmaksi syntyi seuraava kysymys:

- Millainen on henkilöstön näkemys organisaation muutosprosessin läpiviennissä työhyvinvoinnin kannalta?

Alaongelmat:

- Mitkä tekijät vaikuttavat muutosprosessiin?
- Miten muutosprosessi on vaikuttanut henkilöstön työhyvinvointiin?

Työmarkkinoilla työnantajat voidaan jakaa kahteen sektoriin: julkiseen ja yksityiseen. Työhyvinvointia voidaan tutkia niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Julkisen sektorin osa-alueita ovat valtio ja kunta. Tässä opinnäytetyössä keskitytään tutkimaan valtiosektoria, koska valtiosektorilla työhyvinvointi on tutkimusten mukaan huonontunut enemmän kuin muilla sektoreilla. (Tilastokeskus 2008.)

Tutkimusten mukaan työolot ja työhyvinvointi ovat huonontuneet valtiosektorilla 2000-luvulla. Valtiosektorilla työskentelevät pelkäävät muutoksia työssään enemmän kuin muiden sektoreiden työntekijät. Myös avoimuuden ja kannustavuuden puute työyhteisössä ovat vaikuttaneet työhyvinvointiin negatiivisesti valtiosektorilla. (Tilastokeskus 2008.)

Julkiselta sektorilta valittiin valtion virastoista ministeriöt, koska ministeriöt ovat osa valtion talouden ja toiminnan suunnittelijoista. Ministeriöiden toiminnan kautta syntyy mm. valtion talousarvioesitys. (Valtionvarainministeriö 2006.) Ministeriöiden toiminta vaikuttaa vahvasti valtion taloudelliseen tilaan Suomessa. Ministeriöiden rooli korostuu erityisesti Suomen tämän hetkisessä taantumatilanteessa.

Ministeriöistä työ- ja elinkeinoministeriö on Suomen uusiin. Kahdesta ministeriöstä perustettu uusi ministeriö on kokenut runsaasti muutoksia toimintansa aikana. Usein uudessa ja muutosalttiissa organisaatiossa työhyvinvointi asiat nousevat erityisesti esiin.

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa tutkitaan organisaation henkilöstön työhyvinvointia muutosprosessin aikana. Opinnäytetyössä tarkastellaan organisaatiomuutoksen kohteena olevan yksikön henkilöstöä. Empiirisessä osuudessa tutkitaan muutosprosessia. Empiirinen osuus rajataan muutosprosessin toteuttamisvaiheeseen. Siinä ei tutkita muutosprosessin suunnitteluvaihetta eikä tilannetta muutosprosessin jälkeen. Muutosprosessi rajataan tiettyjen päivämäärien mukaan; muutosprosessin toteuttaminen alkamisesta 8.1.2009 sen päättymiseen 1.8.2009 kuvion 1. mukaisesti. Työhyvinvointia empiirisessä osuudessa tutkitaan johtamisen, päätöksenteon, viestinnän ja työilmapiirin kautta.



KUVIO 1. Aikajana empiirisen osuuden rajauksesta

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kahteen lähestymistapaan: kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Näitä tutkimusmenetelmiä on vaikea erottaa tarkkarajaisesti toisistaan. Kvalitatiivinen tutkimus ja kvantitatiivinen tutkimus eivät ole kilpailevia suuntauksia, vaan ne nähdään toisiaan täydentäviksi tutkimusmenetelmiksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 133.)

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän periaate on todellisen elämän kuvaaminen. Sen tarkoitus tutkimusmenetelmänä on tutkia tutkimuskohdetta kokonaisvaltaisesti. Aineisto kootaan aina luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tutkimustapaukset käsitellään ainutlaatuisina ja tarkoitus on tulkita aineistoa sen mukaan. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäessä on tarkoitus löytää ja paljastaa tosiasioita olemassa olevien totuuksien toteamisen sijasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 161, 165.)

Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän periaate on korostaa yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja. Kvantitatiiviselle tutkimusmenetelmälle keskeistä on valita tutkimushenkilöistä perusjoukko, johon tutkimustulosten tulee päteä. Päätelemät tehdään tilastolliseen analysointiin perustuen. Muuttujat muodostetaan taulukkomuotoon ja aineisto muodostetaan niin, että se saadaan tilastollisesti käsiteltävään muotoon. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 137.)

Tapaustutkimus eli case-tutkimus on yksi tutkimusstrategian muoto.

Tapaustutkimukselle keskeistä on hankkia yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä

tapauksesta tai pienestä joukosta. Tapaustutkimukselle tyypillistä on valita tutkimuskohteeksi yksittäinen tapaus tai joukko tapauksia. Tutkimuksen kohteena voi olla yksilö, ryhmä tai yhteisö. Tyypillistä tapaustutkimukselle on tutkia yksittäistapausta suhteessa ympäristöön. Tapaustutkimuksen tavoitteena on ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 130.)

Tässä opinnäytetyössä teoriaosuus käsittelee muutosprosessia ja työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä. Teoriaosuuden aineisto on hankittu kirjallisia aineistoja, Internet aineistoja ja organisaation omia materiaaleja ja aineistoja käyttäen.

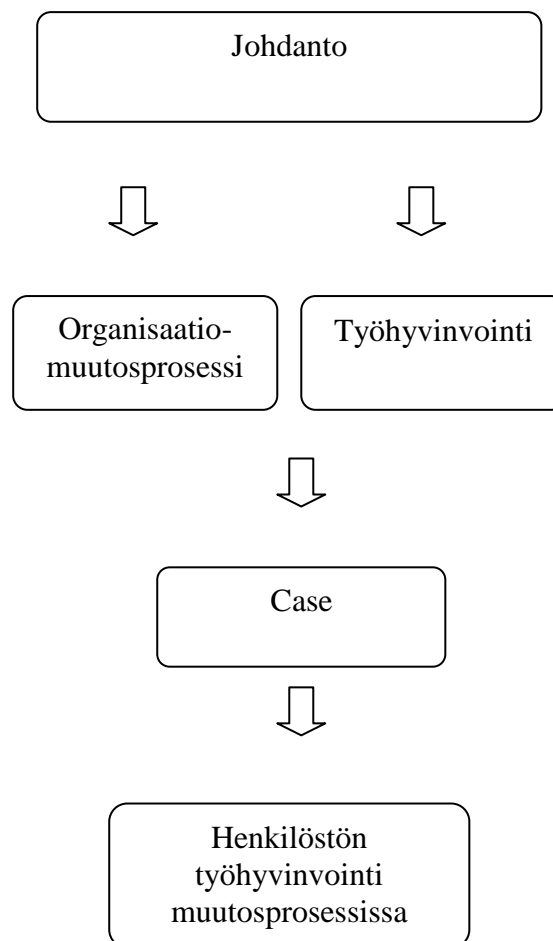
Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutetaan case- eli tapaustutkimuksena, koska empiirisessä osuudessa on tarkoitus hankkia yksityiskohtaista tietoa case-organisaation henkilöstön työhyvinvoinnista. Case-organisaatioksi on valittu työ- ja elinkeinoministeriö. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää henkilöstön näkemyksiä organisaation muutosprosessista työhyvinvoinnin kannalta ja antaa heille mahdollisuus kertoa kehittämis ehdotuksia tulevaisuuden muutosprosessien toteuttamiseen. Tarkempien ja syvällisempien tutkimustulosten saamiseksi on opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittu laadullinen tutkimusmenetelmä.

Opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelulle tyypillistä on se, että haastattelun aihepiirit, eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys ei ole tiedossa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, 204, 205.)

Teemahaastattelun tarkoitus on saada tutkittavien kohteiden näkökulmat esiin ja ääni kuuluviin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, 165). Haastatteluissa on käytetty haastattelurunkoa, joka toimii haastattelun pohjana. Haastattelurungon muoto toteutettiin niin, että sen avulla saataisiin mahdollisimman tarkat ja luotettavat tutkimustulokset.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö jakautuu neljään osaan kuvion 2. mukaisesti. Johdanto-osiossa johdatellaan lukijan opinnäytetyöaiheeseen. Samassa luvussa kerrotaan opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset. Johdanto-osiossa esitellään myös käytetyt tutkimusmenetelmät. Opinnäytetyön teoriaosuutta käsitellään luvuissa 2 ja 3. Opinnäytetyön lukujen otsikot ja alaotsikot vastaavat tutkimuksen teemahaastattelun runkoa. Päättökäsitelmää, eli henkilöstön näkemyksiä organisaatioprosessista esitellään case-osuudessa, luvussa 4. Yhteenveto-osiossa tärkeimmät tutkimustulokset on koottu yhteen. Samassa luvussa pohditaan empiirisen osuuden luotettavuutta.



KUVIO 2. Opinnäytetyön rakenne

2 HENKILÖSTÖ MUUTOSPROSESSISSA

Muutos kuuluu elämään ja elämiseen. Elämän kiertokulussa kaikella on aikansa, alkunsa ja loppunsa. Tämä koskettaa niin yksilöä, ryhmää, organisaatiota kuin yhteiskuntaakin.

2.1 Organisaatiomuutos

Organisaatiot muuttuvat jatkuvasti passiivisesti ympäristön, yhteiskunnan ja kilpailutilanteen muuttuessa. Jotta organisaatiot pysyvät mukana ympäristötekijöiden muuttuvassa virrassa, tulee organisaatioiden aktiivisesti muuttua. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 15.)

Muutosprosessi syntyy, kun organisaation sisäisessä tai ulkoisessa ympäristössä tapahtuu jotain sellaista, missä ympäristön tasapainotila järkkyy. Organisaation on muututtava muuttuvassa ympäristössä, jotta se selviytyy kilpailussa muiden organisaatioiden kanssa. (Vesterinen 2006, 124.)

Organisaatiomuutos merkitsee rakenteiden, järjestelmien, toimintatapojen ja voimavarojen kokonaisvaltaista uudelleen suuntaamista. Muutokset tapahtuvat aina suhteessa ympäristöönsä. Yksi muutoksen vaihe vaikuttaa aina kokonaisuutena kaikkiin muihin organisaation osiin. (Suomen kuntaliitto 2007; Valtiokonttori 2007, 7).

Yleensä muutos koskee. Muutostilanteissa on luovuttava vanhasta ja samalla luotava uutta. Muutoksen keskeisimpiä kasvukipuja aiheuttaa tietämättömyys. Muutosprosessin alussa ei aina tiedetä, mitä muutosprosessi tulee olemaan ja miten se kannattaa toteuttaa. (Valtiokonttori 2007, 7.)

Organisaatiomuutoksissa joudutaan aina alueelle, jossa kaikkien organisaation jäsenten täytyy omaksua uusia ajatuksia ja opetella toimintatapoja, joiden tehokkuudesta ja toimivuudesta ei voida olla varmoja. Muutos on uuden aloittamista ja se tuottaa epävarmuutta. Siksi on tärkeää huolehtia muutoksen

suunnittelusta ja hallinnasta. Organisaatiomuutoksen aikana on osattava käsitellä ja ratkoa epävarmuustekijöitä sekä tuottaa uusia päämääriä ja rakentaa toimintatapoja. Näin saadaan henkilöstö mukaan muutosprosessin toteuttamiseen mahdollisimman vähäisellä voimavarojen kuluttamisella. (Jalava & Uhinki 2007, 56.)

Muutoksen tarkoitus kirkastuu usein asteittain. Muutoksen edetessä yksityiskohdat paljastuvat vaihe vaiheelta. Organisaatiomuutokset ovat usein kivusta huolimatta toivottuja tilanteita, jolloin asiat alkavat organisaatiossa kehittyä haluttuun suuntaan. (Jalava & Uhinki 2007, 56; Valtiokonttori 2008, 7.)

Helppoa muutosta ei ole olemassa: jokainen organisaation muutosprosessi kohtaa enemmän tai vähemmän ongelmia. Ongelmien määrään muutosprosessin aikana vaikuttaa henkilöstön asennoituminen muutosta kohtaan ja se, kuinka henkilöstö on valmis uudistamaan toimintatapojaan. (Suomen kuntaliitto 2007.)

Vaikka muutosprosessit ovat erilaisia, niillä on yleensä yksi yhteinen tekijä. Usein muutokset koetaan hyvin negatiivisina henkilöstön näkökulmasta. Muutokset koetaan epävarmoiksi, turvattomiksi ja pelkoa herättäviksi tilanteiksi. (Vesterinen 2006, 124.)

Organisaatiomuutos on ajatusten ja mielikuvien muuttamista, jonka jälkeen ne toteutetaan käytännössä. (Nummelin 2008, 21).

Organisaatiomuutoksen tarkoitus on kehittää yrityksen toimintaa. Parhaiten menestyvät ne organisaatiot, jotka hyväksyvät muutoksen synnyttämän epävarmuuden ja yrittävät kääntää sen itselleen eduksi. Kun muutoksen tuoma epävarmuus on hyväksytty, muutosta voidaan hyödyntää aktiivisesti ja tarttua sen mukana tuomiin mahdollisuuksiin. (Sydänmaanlakka 2004, 191, 192.)

2.2 Muutoksen eri tyypit

Organisaatiomuutoksia on erilaisia. Ne voivat olla koko organisaatiota muuttavia tavoitteellisia hankkeita. Näitä ovat esimerkiksi häiriöttömän toiminnan saavuttaminen, tuottavuuden kasvattaminen tai yrityksen fyysinen muuttaminen toiseen paikkaan. Organisaatiomuutokset voivat olla myös pienempiä, kuten jotakin henkilöstöryhmää tai henkilöitä koskevia muutoksia. (Vesterinen 2006, 124.)

Muutostyypit voidaan jakaa neljään eri tyyppiin:

1. Proaktiivinen (ennakoiva) muutos
2. Reaktiivinen (reagoiva) muutos
3. Vähittäinen muutos
4. Strateginen muutos

Proaktiivisessa organisaatiomuutoksessa varaudutaan tuleviin muutoksiin.

Proaktiivinen organisaatiomuutos on varmistelua tulevaisuuden muutoksia varten. (Lämsä & Hautala 2005, 184.)

Reaktiivinen muutos on reagointia jo tapahtuneeseen asiaan. Reaktiivinen muutos on yleensä seurausta organisaation ulkoisen ympäristön pakotteista. (Lämsä & Hautala 2005, 184.)

Vähittäisessä organisaatiomuutoksessa organisaation toimintaa kehitellään vähitellen. Tavoitteena on organisaation suorituskyvyn parantaminen toimintaa tehostamalla ja henkilöstön osaamista kehittämällä. (Lämsä & Hautala 2005, 185.)

Strateginen muutos koskee koko organisaatiota. Se vaikuttaa koko organisaatioon ja määrittää uudelleen organisaation perustehtävän. (Lämsä & Hautala 2005, 185.)

	Vähittäinen muutos	Strateginen muutos
1. Proaktiivinen muutos	Virittäminen	Uudelleensuuntautuminen
2. Reaktiivinen muutos	Sopeutuminen	Uusiutuminen

KUVIO 3. Organisaatioiden muutostyypit (Lämsä & Hautala 2005, 185).

2.3 Muutoksen vaiheet

Organisaatiomuutoksessa voidaan erotella muutoksen vaiheet. Tavallisesti näitä vaihteita on viisi:

1. Muutostarve
2. Muutosidean hahmottaminen ja lähtötilanteen kartoittaminen
3. Muutospäätös ja muutoksen suunnittelu
4. Muutoksen toteuttaminen
5. Muutoksen arviointi

Ensimmäinen vaihe, eli muutostarve, syntyy kun organisaatiossa huomataan nykyisen ja halutun toiminnan välillä eroavaisuuksia. Muutos alkaa organisaation sisäisestä tilanteesta ja johdon näkemyksestä. (Lämsä & Hautala 2005, 186.)

Muutoksen kannalta on positiivista, että muutoksen alkuperäinen lähde on organisaation oma tarve ja johdon halu toiminnan kehittämiseen. Kun muutostarve lähtee organisaatiosta itsestään, muutos on uskottava ja se motivoi ihmisiä työyhteisössä toimimaan tilanteen edellyttämällä tavalla. Muutosprosessin

ja organisaation henkilöstön kannalta on hyvin tärkeää, että muutostarvetta varten on olemassa aito perustelu. Johdon tulee osata viestiä muutostarve konkreettisesti, henkilöstöä puhuttelevalla tavalla. (Lämsä & Hautala 2005, 186,187.)

Muutosidean hahmottamisella tarkoitetaan uuden toimintatavan kehittelyä. Muutosidean hahmottaminen vaatii henkilöstöltä innovointia ja luovuutta. Tässä vaiheessa otetaan henkilöstö konkreettisesti mukaan muutosprosessin suunnitteluun. Hahmottamisvaiheessa organisaation johdolta edellytetään toimintatapaa, joka mahdollistaa monipuolisen ideoiden esille antamisen. Muutokselle on erityisen edullista, kun viestintä organisaation sisällä on vapaata: ilmapiiri on avoin ja salliva jossa ihmiset voivat pelotta tuoda esiin omia ajatuksiaan. (Lämsä & Hautala 2005, 187.)

Kun muutosidea on hahmoteltu, voidaan tehdä lähtötilanteen kartoitus. Kartoituksessa tulee aluksi miettiä uuden toimintatavan toteuttamismahdollisuudet. Lähtötilanteen kartoitus kohdistuu kahteen osaan: ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuuksiin ja uhkiin sekä organisaation sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin. (Lämsä & Hautala 2005, 187.)

Yksi muutosprosessin uhkista sijaitsee lähtötilanteen riittämättömässä analysoinnissa. Muutokseen saatetaan rynnätä innokkaasti heti kun muutosidea on saatu hahmotettua, analysoimatta muutostilannetta sen syvemmin. (Lämsä & Hautala 2005, 187.)

Kun olosuhteet ja resurssit muutosidealle ovat suotuisat, syntyy muutospäätös. Tässä yhteydessä tehdään myös muutoksen suunnittelu. Muutoksen suunnittelu on konkreettinen ja tarkentava vaihe, jossa muutos ajatellaan toteutettavaksi. Muutosprosessin onnistumisen kannalta on tärkeää, että johto viestii muutossuunnitelman henkilöstölle. Se, miten paljon henkilöstö saa olla mukana muutoksen suunnitteluvaiheessa, edesauttaa henkilöstöä hyväksymään muutoksen ja sitoutumaan siihen. (Lämsä & Hautala 2005, 188.)

Muutoksen toteuttaminen on käytännön toimintaa. Toteuttamisvaiheessa toimitaan uuden tilan saavuttamiseksi. Tässä vaiheessa johto luo halutun suunnan

muutokselle. Toteuttamisvaiheessa on tärkeää saada nopeasti tuloksia, joista voidaan viestiä julkisesti. Tällainen toiminta lisää ihmisten motivaatiota ja uskoa muutokseen. (Lämsä & Hautala 2005, 188, 189)

Muutoksen onnistuminen vaatii arviointia siitä, miten muutosprosessissa on onnistuttu. Ilman arvioinnista saatuja tietoja on mahdoton sanoa, onko muutoksessa päästy tavoitteisiin. Arviointi kohdistuu muutosprosessiin ja saavutettuihin tuloksiin. (Lämsä & Hautala 2005, 189.)

2.4 Onnistuneen muutosprosessin merkkejä

Organisaatiomuutos on aina ainutlaatuinen. Sen onnistuminen on monella tavalla organisaatiolle hyväksi. Onnistuneen muutosprosessin saavutukset voivat olla esimerkiksi tavoitetut toiminnalliset hyödyt. Onnistuneen muutosprosessin saavutukset voivat olla muitakin. Sillä voidaan lisätä vahvasti henkilöstön pätevyyttä ja hallinnan tunnetta. (Aro 2002, 99.)

Organisaatiomuutoksen onnistumisen edellytys on, että kaikki muutosprosessin tavoitteet ovat johdettu organisaation perustehtävistä. Muutosprosessin tavoitteiden tulee olla realistisia, kokonaisvaltaisesti kommunikoituja ja viestittyjä. Siksi muutosprosessin onnistumisen kannalta on tärkeää kiinnittää huomiota muutosviestintään ja erityisesti sen oikea-aikaisuuteen ja johdonmukaisuuteen. Kun muutosviestintä onnistuu, henkilöstö tietää missä mennään ja se pystyy työskentelemään muutosprosessin aikana tehokkaasti. (Aro 2002, 99.)

Onnistunut muutosprosessi edellyttää myös työntekijöiden ihmisarvon ja tunteiden kunnioittamista. Ihmisarvon kunnioittaminen on arvostuksen antamista ja henkilöstön arvossa pitämistä. Tunteiden kunnioittaminen on tärkeää muutosprosessin aikana. Erilaisille tunteille täytyy antaa myös aikaa. Muutosprosessin onnistuminen edellyttää myös turvallista työilmapiiriä, jossa omien tunteiden näyttäminen ja virheiden tekeminen on sallittua. (Aro 2002, 99.)

Muutosprosessin onnistumisen kannalta on tärkeää, että henkilöstö kokee omaavansa vaikutusmahdollisuuksia. Siksi muutosprosessin aikana tulee tukea työntekijöiden itsenäisyyttä ja motivoida heitä työtehtäviensä hoitamisessa. Henkilöstön palkitseminen yhteistyön sujuessa on kannattavaa. Mahdollisimman hyvin onnistuneessa muutosprosessissa kiinnitetään aina huomiota henkilöstön jaksamiseen ja palautumiseen. Siksi on tärkeää huolehtia tarpeeksi kattavista muutostukipalveluista. (Aro 2002, 100.)

Kilpisen (2008, 206) mukaan muutoksen läpiviennissä on kolme asiaa, joiden täytyminen mahdollistaa onnistuneen muutoksen. Näitä asioita ovat tyytymättömyys nykytilaan, muutoksen markkinointi ja muutoksen näkeminen prosessina.

1. Tyytymättömyys nykytilaan

Kun ihmiset ovat tyytymättömiä nykyiseen tilanteeseen, he voivat nähdä muutoksen mahdollisuutena, ei uhkana. Kun muutos nähdään mahdollisuutena, se johtaa paniikin ja uhkaavan tunnelman sijasta haluun ja kykyyn nähdä muutos tienä parempaan. Tällöin ihmiset ottavat muutoksen vastaan paremmin ja muutos onnistuu minimaalisella vastarinnalla. (Kilpinen 2008, 206.)

2. Muutosta on markkinoitava

Selkeä ja avoin kommunikointi muutoksesta on avainasemassa. Muutosta tulisi markkinoida heti alkuvaiheessa, ei vasta sitten kun johto on pohtinut muutoksen jokaisen yksityiskohdan valmiiksi. Usein ihmiset ajattelevat, että hiljaisuus ja asioista viestimättä jättäminen on kykenemättömyyttä. Siksi on tärkeää viestiä avoimesti ja positiivisesti ajoissa. (Kilpinen 2008, 206.)

3. Muutos on prosessi

Muutos on nähtävä prosessina, jossa on eri vaiheensa. Onnistuneen muutoksen jokaisella vaiheella on oltava suunniteltu aikataulu ja vastuuhenkilö. Kaikki muutoksen yksityiskohdat tulee siksi miettiä tarkkaan. Jos muutosta ei nähdä prosessina, ei suunnittelukaan toteudu tarvittavalla tavalla. (Kilpinen 2008, 206.)

2.5 Henkilöstö muutoksessa mukana

Positiivisen ja hyvän kuvan omaava työelämä perustuu eettiselle pohjalle. Tämä tarkoittaa sitä, että hyvän työelämän perusta on ihmisten itseisarvon arvostaminen. Ihmisiä on pidettävä osana henkilöstöä niin, että ihmisiä arvostetaan ja pidetään arvokkaina sinänsä. Ei niin, että he ovat arvokkaita vain tavoitteiden toteuttamisen välineinä. Mikäli henkilöstön kunnioittaminen on organisaation sisällä epäselvää, henkilöstöä kohdellaan helposti välineenä. Muutosprosessin onnistumisen kannalta henkilöstön kunnioittaminen on avainasemassa. (Aro 2002, 107.)

Yksilö reagoi muutokseen omien tilanteelle antamiensa merkitysten kautta. Usein muutostilanteita arvioidaan myös omien henkilökohtaisten tavoitteiden avulla. Tästä syystä useimmat muutoksia koskevat reagoinnit yksilötasolla ovat yksilöllisiä ja arvaamattomia. (Aro 2002, 54.)

Ihmiset luovat muutostilanteessa muutokselle henkilökohtaisen merkityksen, jolloin olisi tärkeää osata kunnioittaa ihmisten yksilöllisiä reaktioita. Yksilölle muutos tarkoittaa aina luopumista jostakin. Tällöin ihminen joutuu arvioimaan omaa tilannettaan uudelleen. Hyvin johdettu muutos kunnioittaa henkilöstön reaktioita ja tunteita muutosprosessin kaikissa vaiheissa. (Nummelin 2008, 19.)

Henkilöstön on helpompi reagoida muutokseen hyväksyvästi silloin, kun muutoksen on perusteltu olevan välitön ratkaisu nykytilan ongelmiin. Tapahtuvan muutoksen on tuotava lisäarvoa, jotta se voidaan nähdä positiivisena ja tavoittelemisen arvoisena. (Nummelin 2008, 19.)

Mitä laajempi muutos on, sitä enemmän on annettava aikaa muutosprosessille. Lisäksi on huomioitava organisaation koko ja historia. Lopulta kuitenkin ihmisten sopeutuminen muutokseen määrää muutoksen tahdin. Jos henkilöstölle ei ole annettu aikaa sopeutua muutokseen ennen muutoksen alkamista, on sulatteluaika muutoksen jälkeen pidempi. Liian nopeasti aloitetut ja tehdyt muutokset kasvattavat henkilöstön terveysriskien määrää. Tällöin syntyy pahoinvointia ja taloudellisia menetyksiä. Muutoksille annettu valmistumisaika on kannattavaa

muutostyötä. Tällöin myös henkilöstön reagointi muutokseen on positiivisempaa. (Nummelin 2008, 20.)

Henkilöstön työpanos on organisaatiomuutoksen läpiviennin kannalta tärkein voimavara. Henkilöstön motivoituminen muutosprosessin ja uudistuvan organisaation hyväksi on onnistuneen muutosprosessin edellytys. (Suomen kuntaliitto 2007.)

Henkilöstö sietää muutoksia hyvin, jos muutosten välillä on riittävän pitkä vakauden jakso. Nykyisin työelämän yksi ongelmista on, että muutokset seuraavat toisiaan liian nopeasti. Henkilöstö ei ole vielä selviytynyt edellisestä muutoksesta, kun seuraava muutos on jo käynnissä. (Kuntien eläkevakuutus 2007.)

2.6 Muutos koetaan prosessina

On todettu, että henkilöstö kokee usein muutoksen prosessina. Henkilöstön kokeman muutoksen etenemisessä voidaan erottaa kolme eri vaihetta. Nämä ovat lamaannusvaihe, toiveen heräämisvaihe ja sopeutumisvaihe. (Stenvall & Virtanen 2007, 50, 51.)

Lamaannusvaihe on ensimmäinen henkilöstön muutosprosessin vaihe. Siinä henkilöstö joutuu shokkiin kuullessaan tulevasta muutoksesta. Shokin seurauksena syntyy muutoksen kieltäminen ja kritiikki muutosta kohtaan. Työyhteisössä lamaannusvaihe aiheuttaa apatiaa. Lamaannusvaiheen aiheuttamat kielteiset ajatukset syntyvät, kun henkilöstöllä on rajallinen kyky vastaanottaa informaatiota. Henkilöstö ei shokkitilasta johtuen pysty ymmärtämään ja vastaanottamaan muutoksesta välitettyjä viestejä. (Stenvall & Virtanen 2007, 51.)

Toinen vaihe muutosprosessissa on toiveen herääminen. Toiveen heräämisvaiheessa henkilöstön tuntemukset muutosta kohtaan vaihtelevat negatiivisesta positiiviseen ja päinvastoin. Tunteiden ja tunnelmien muuttuminen ovat henkilöstölle uuvuttavaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 51.)

Kolmas vaihe on muutokseen sopeutuminen. Ajattelutapa vakiintuu niin, että muutoksesta selvittää. Henkilöstö näkee uusia mahdollisuuksia, eikä mennyttä enää muistella vanhoina hyvinä aikoina. Muutoksen sopeutumisvaiheessa organisaatio alkaa elää uutta tilannetta. (Stenvall & Virtanen 2007, 51.)

Osa organisaatioista etenee muutoksessa ripeästi vaiheesta toiseen. Kun vaiheet voidaan käydä läpi nopeasti, muutos ei ole voimakas tai organisaatio on erityisen muutoskykyinen. Toisaalta on mahdollista, että kaikki organisaatiot eivät saavuta sopeutumisvaihetta koskaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 51.)

2.7 Yksilö muutoksessa

Muutoksessa jokaisella yksilöllä on oma tapansa ottaa muutos vastaan. Usein tieto muutoksesta herättää yksilötasolla erilaisia kysymyksiä. Nopea, yllätyksellinen tieto muutoksesta aiheuttaa yksilölle lamaantumisen. Samalla yksilö näkee kaiken vanhan arvokkaana. (Suomen kuntaliitto 2006.)

Alkuvaiheessa muutos voi herättää yksilössä epätietoisuutta ja jopa suuttumusta. Muutos tarkoittaa aina vanhasta luopumista. Siksi yksilö voi kokea surun ja kaipauksen tunteita. Pikkuhiljaa muutosprosessin edetessä yksilö alkaa hyväksyä muutoksen ja kiinnostua uudesta asiasta. Tällöin uusien asioiden edellyttämä koulutus voidaan yksilötasolla aloittaa. (Suomen kuntaliitto 2006.)

2.8 Työyhteisön ilmapiiri

Työilmapiiri syntyy ihmissuhteista, mikä on työpaikan keskeinen työtyytyväisyyteen vaikuttava tekijä. Työyhteisön hyvä ilmapiiri tukee positiivisia tekijöitä. Kun ilmapiiri on hyvä, motivaatio on korkea, innovaatio kasvaa ja tulokset nousevat. (Nummelin 2008, 54.)

Työyhteisön ilmapiiri syntyy jokapäiväisestä toiminnasta. Samassa työyhteisössä työskentelevien ihmisten välinen vuorovaikutus ja yhteistyö vaikuttavat vahvasti siihen, millainen ilmapiiri työyhteisössä vallitsee. (Työturvallisuuskeskus 2008.)

Työyhteisön sisäinen toimivuus ja positiivinen ilmapiiri tukevat voimakkaasti sen jäsenten työhyvinvointia. Jos yhteistyö työyhteisössä ei toimi ja ilmapiiri on huono, työmotivaatio laskee ja työhyvinvointi heikkenee. (Työturvallisuuskeskus 2008.)

Myönteinen työilmapiiri syntyy useista tekijöistä. Siihen vaikuttavat mm. varmuus tulevaisuudesta, yhteiset tavoitteet, oppiva ja kehittyvä työyhteisö sekä sujuva yhteistyö. Myönteinen työilmapiiri vaatii henkilöstön sitoutumista ja aktiivista osallistumista työyhteisön toimintaan. Jokainen työntekijä vaikuttaa osaltaan työyhteisön ilmapiiriin. (Työturvallisuuskeskus 2008.)

2.9 Muutosvastarinta

Ihmiset kokevat muutokset eri tavoin. Muutosvastarinnalla tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen alitajuisesti vastustaa muutosta. Tällöin henkilö ei itse tiedosta vastustuksensa syitä, on vain jostakin syystä muutosta vastaan. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 212.)

Muutosvastarinta ilmenee ihmisten käyttäytymisessä. Se on muutoksen henkilöstössä tai johdossa kohtamaa vastustusta, joka voidaan kohdata voimakkaana tai miedompana. Muutostilanteet voivat herättää ihmisessä pelon tai jopa kauhunsekaisia tunteita. Siksi on luonnollista, että ihmiset vastustavat muutosta. (Aro 2002, 77; Stenvall & Virtanen 2007, 100.)

Muutosvastarinta ilmenee ihmisten käyttäytymisessä monin eri tavoin. Tyypillisin käyttäytymismuoto on uuden asian kieltäminen. Henkilö saattaa ajatella, että muutosta ei tule koskaan tapahtumaan. Hän saattaa väittää, että muutoksessa ei ole mitään uutta tai ettei se ole realistinen. (Stenvall & Virtanen 2007, 101.)

Muutosvastarinta voi ilmentyä aggressiivisuutena. Muutoshankkeessa mukana oleva työntekijä voi aluksi olla sitä mieltä, että muutoshanke on epäonnistunut, eikä se tule toimimaan. Aggressiivisuus voi kohdistua muutoksen lisäksi niihin henkilöihin, jotka ovat tuoneet muutoksen organisaatioon. Usein muutosjohtaja koetaan muutosprosessin syntipukiksi. (Stenvall & Virtanen 2007, 101.)

Muutosvastarinta saattaa peilautua sekavuutena. Tällöin muutosta vastustava henkilö kertoo olevansa ymmällään muutoksesta, eikä hänen siis tarvitse tehdä mitään. (Stenvall & Virtanen 2007, 101.)

Muutosvastarintaa selittävät muutamat tekijät. Yleinen muutosvastarintaa synnyttävä tekijä on tasapainon järkkyminen. Muutostilanne ajaa henkilön luopumaan tutusta ja turvallisesta. Muutosvastarintaa selittävät myös pelko ja uuden oppimisen vaikeus. Lisäksi käsitys muutoksen vahingollisuudesta itselle tai organisaatiolle selittävät henkilöstön keskuudessa olevaa muutosvastarintaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 101, 102.)

3 TYÖHYVINVOINTI MUUTOSPROSESSIN AIKANA

Nykyisin työelämä vaatii työntekijältä paljon. Työ on haasteellista ja sen haasteellisuutta lisää jatkuva kiire ja muutokset. Henkilöstöltä odotetaan jatkuvasti parempia vuorovaikutus- ja yhteistyökykyjä. Kaiken lisäksi epävarmuus on tullut osaksi työelämää. Työelämän haasteellisuus ja vaativuus on johtanut siihen, että henkilöstön työhyvinvointiin ja työkykyyn on alettu keskittyä entistä enemmän. (Nummelin 2008, 16.)

Työelämä, jossa otetaan huomioon vain työntekijöiden psyykinen ja fyysinen työhyvinvointi, on tullut päätökseen. Nykyään työelämässä on kiinnitettävä huomiota myös moraaliseen hyvinvointiin. (Aro 2002, 109.)

3.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan jokaisen yksilön tunnetta ja vireystilaa sekä myös työyhteisön yhteistä vireystilaa. Työhyvinvointi on ihmisten ja työyhteisön kehittämistä sellaiseksi, että kaikilla on mahdollisuus olla mukana onnistumisissa ja kokea työn ilo. Usein positiiviset asiat, kuten sitoutuminen ja innostus tarttuvat työyhteisössä ihmiseltä toiselle. (Ojala & Ahonen 2005, 28.)

Henkilöstön työhyvinvoinnin perustekijöitä ovat terveys, osaaminen sekä fyysinen ja psyykinen työympäristö. Ihmisen elämässä tärkeitä voimavaroja ja mielekkyyttä tuottavia asioita ovat kiinnostava työ, arvostava ja tukeva työympäristö sekä mahdollisuus kehittyä jatkuvasti. Työn, työympäristön ja yksilön voimavarojen tasapaino on hyödyksi niin työntekijälle kuin organisaatiolle. (Viitala 2007, 212.)

Työhyvinvointi voidaan määritellä ihmisen fyysiseksi ja psyykkiseksi olotilaksi, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan kokonaisuuteen. Ammattitaito ja työn hallinta ovat tärkeimmät työhyvinvointia edistävät tekijät. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008.)

Työhyvinvointi syntyy työpaikalla, työtä tekemällä. Työhyvinvointi on yksilön ja yhteisön kokemus ja sitä luodaan aina yhdessä. Kun henkilöstö voi hyvin, se pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan uutta, kehittymään sekä tuottamaan luovia ideoita ja ratkaisuja. Pitkään ilman lepoa ollut henkilöstö toimii tehottomasti ja oppii huonosti asioita. Ihminen, jonka osaaminen on heikkoa, toimii tehottomasti ja väsyy nopeasti. (Valtiokonttori 2007; Viitala 2007, 212.)

Työhyvinvointi liittyy ei-konkreettisiin asioihin, kuten motivaatioon, osaamiseen ja työilmapiiriin. Myös ihmisen terveydentila työhyvinvoinnin osana on merkityksellinen, sillä se vaikuttaa ratkaisevasti ihmisen kykyyn hyödyntää osaamistaan. (Ojala & Ahonen 2005, 31.)

Parhaimmillaan työ edistää työntekijän hyvinvointia ja terveyttä. Kun työssä viihdytään, se parantaa hyvinvointia ja synnyttää työhyvinvointia. Työntekijän hyvinvointi edellyttää häneltä vastuuta omasta elämästä, urasta, työstä ja työkyvystä. Kun työntekijä on hyvässä kunnossa ja kokee yksityiselämänsä positiiviseksi, työssä jaksaa paremmin ja työhyvinvointi paranee. (Vesterinen 2006, 9.)

3.2 Työhyvinvoinnin portaat

Yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista on Abraham Maslow'n tarvehierarkia. Maslow'n tarvehierarkian mukaan ihminen tavoittelee aina korkeampaa tarvetasoa. (Nettilukio 2009.)

Yksilön työhyvinvointia on vertauskuvauksellisesti heijastettu Maslow'n tarvehierarkiaan. Maslow'n tarvehierarkiassa on lueteltu neljä hyvinvoinnin tilaa: fyysinen hyvinvointi, sosiaalinen hyvinvointi, psyykkinen hyvinvointi ja henkinen hyvinvointi. Maslow'n tarvehierarkia on havainnollistettu kuviolla 4. (Työturvallisuuskeskus 2008.)

Maslow'n tarvehierarkian alimmalla tasolla ovat ihmisen fyysiset tarpeet, esimerkiksi ravinnon ja nesteen saannin sekä unen tarpeet. Ihmisen fyysiset perustarpeet ovat verrattavissa terveyteen ja fyysiseen kuntoon. Fyysinen hyvinvointi on työhyvinvoinnin perusta. (Ojala & Ahonen 2005, 29.)

Toisen asteen tarpeet ovat psyykkisiä ja liittyvät turvallisuuteen. Työssä tarvitaan fyysistä turvallisuuden tunnetta, kuten esimerkiksi työympäristön ja työvälineiden turvallisuutta. Fyysisen turvallisuuden tunteen lisäksi tarvitaan henkistä turvallisuutta. Henkistä turvallisuutta on turvallinen työilmapiiri, jossa ei ole kiusaamista eikä pelkoa. Turvallisuutta on luottamus siihen, että tietää työnsä jatkuvan. (Ojala & Ahonen 2005, 29.)

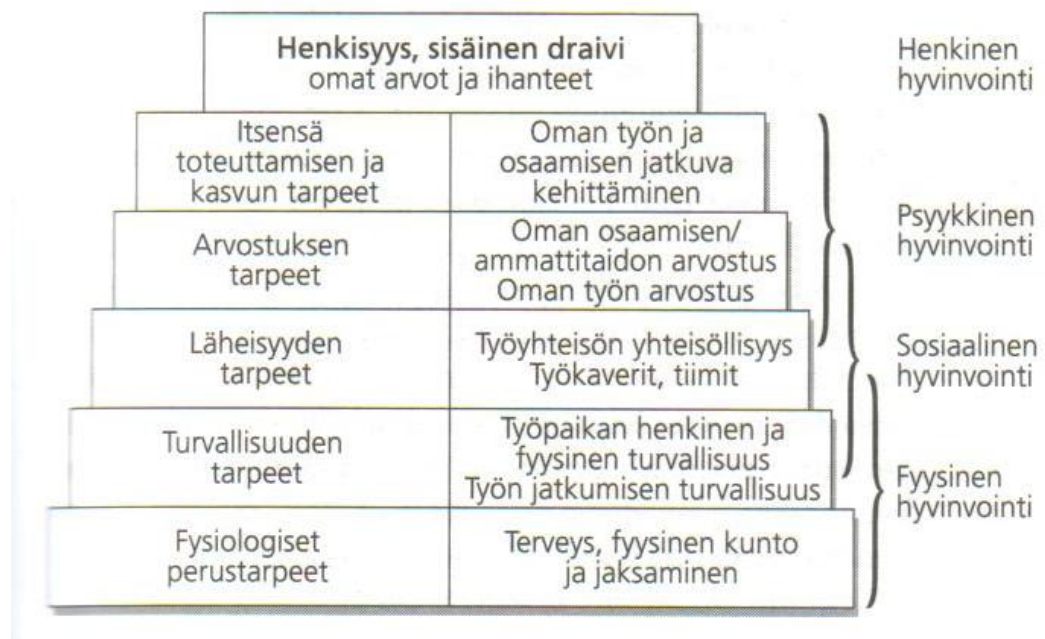
Kolmannen asteen tarpeet ovat sosiaalisia; ne liittyvät läheisyyteen ja haluun kuulua johonkin. Sosiaalinen hyvinvointi sisältää ihmissuhteet niin työssä kuin sen ulkopuolellakin. Sosiaalinen työhyvinvointi auttaa ihmistä sitoutumaan työhönsä ja tukee työssä jaksamista. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

Neljäs taso sisältää arvostuksen tarpeet. Arvostus työelämässä liittyy suurimmalta osalta ammattitaitoon ja osaamiseen. Osaaminen vaikuttaa muiden tasojen tarpeisiin. Arvostus antaa turvallisuutta työelämässä ja tukee sosiaalista

hyvinvointia. Työssä osaaminen vaikuttaa erilaisiin valintoihin. Sen perusteella ihminen valitaan tiimeihin ja työryhmiin. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

Korkein aste sisältää itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet. Näitä ovat esimerkiksi luovuus, itsensä kehittämisen halu sekä halu saavuttaa päämääriä elämässä. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

Maslowin tarvehierarkian asteiden päällä on ylin aste. Se sisältää henkisyyden ja sisäisen draivin. Niihin kuuluvat omat arvot, motiivit ja sisäinen energia. Arvojen, motiivien ja sisäisen energian avulla ihminen innostuu ja sitoutuu erilaisiin asioihin. Ylimmässä asteessa on kyse henkisestä hyvinvoinnista. Henkinen hyvinvointi on kaiken perusta. Jos sitä ei ole, syntyy pahoinvointia muilla hyvinvoinnin tasoilla. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)



KUVIO 4. Työhyvinvoinnin kuvaaminen Maslowin tarvehierarkian avulla (Ojala & Ahonen 2005, 30).

3.3 Työkyky

Työkyvyllä tarkoitetaan kokemusta, joka syntyy yksilön, työn ja työyhteisön vuorovaikutuksen tuloksena. Työkyky perustuu ihmisen omaan arvioon voimavarojensa ja työn asettamien vaatimusten välisestä suhteesta. Koska jokaisen ihmisen työkyky on henkilökohtainen arvio omasta työkyvystä, ovat työkykykokemuksetkin aina yksilöllisiä. (Nummelin 2008, 29.)

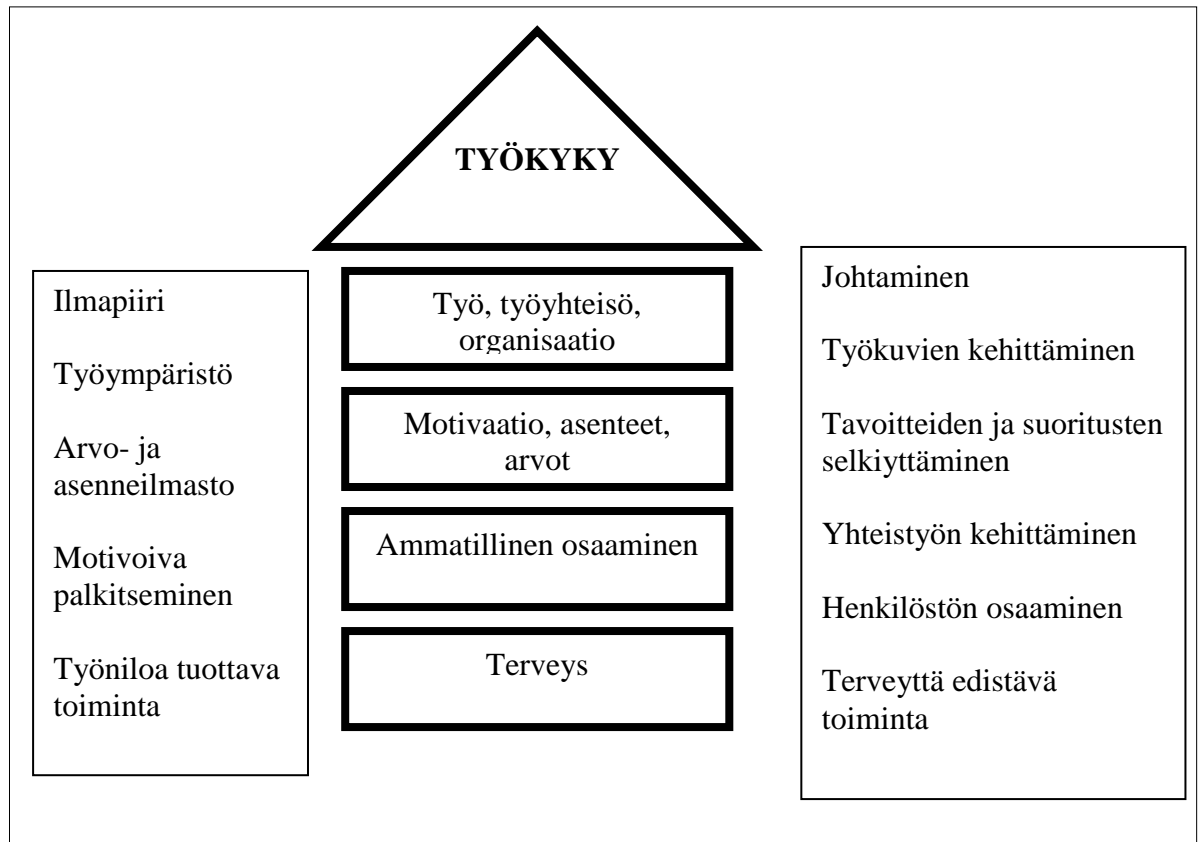
Henkilökohtaisen työkyvyn tunnistamiseksi yksilö asettaa työlleen tavoitteita. Yksilön hallinnan tunne työtä kohtaan voi kasvaa, kun työlle asetetut tavoitteet täyttyvät. Hallinnan tunne on osa työkykyä. Se koostuu yksilön kokemista tekijöistä, kuten työmotivaatiosta, osaamisesta, yksilön voimavaroista ja yleisistä psykososiaalisista taidoista sekä työyhteisöön liittyvistä tekijöistä, kuten työn sisällön ja organisoinnin tekijöistä, vaikutus- ja oppimismahdollisuuksista ja hyvinvointia tukevasta organisaatiokulttuurista. Silloin, kun yksilö kokee organisaation tavoitteet selkeiksi ja työtehtävänsä haasteellisiksi, hän kokee työnsä mielekkääksi. (Nummelin 2008, 29.)

Työkyky on monien asioiden summa. Siinä on mukana niin fyysisiä että henkisiä asioita sekä yksilöön että hänen työhönsä ja työyhteisöön liittyviä tekijöitä. Työkyvyllä on luotu oma mallinsa, jota kutsutaan työkykytaloksi. (Viitala 2007, 227.)

Työkykytalon elementtejä ovat terveys, osaaminen, motivaatio, asenteet ja arvot sekä työ, työyhteisö ja organisaatio. Työkykytalo kuvaa niitä työkyvyn osa-alueita, joita tarvitaan edistämään henkilöstön työkykyä. (Viitala 2007, 227.)

Työkykytalon kolme alinta kerrosta kuvaavat yksilön voimavaroja. Neljäs kerros kuvaa työtä ja työoloja. Pohjakerros kuvaa yksilön terveyttä, joka koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä. Työkykytalon toinen kerros kuvaa koulutusta ja ammatillista osaamista. Ylimmässä kerroksessa ovat

arvot, asenteet ja motivaatio. Ne kuvaavat millainen on ihmisen suhde omaa työtä kohtaan. (Viitala 2007, 227.)



KUVIO 5. Työkykytalo (Viitala 2007, 227).

3.4 Muutosstressi

Muutostilanne on suuri stressin aiheuttaja. Muutostilanteessa henkilöstöltä odotetaan vanhojen turvallisten asioiden unohtamista. Samalla täytyy oppia ja hyväksyä uusia käytäntöjä ja toimintamalleja. (Henderson 2003.)

Muutostilanne aiheuttaa aina ihmiselle stressitilanteen. Muutosstressi syntyy, kun muutos kuormittaa ihmistä. Usein tilanteet, joissa ihminen kokee vaatimusten ylittävän hänen voimavaransa, syntyy stressin tunnetta. Stressaantumista aiheuttavat myös muut työhön liittyvät asiat, yksityiselämä ja yksilölliset tekijät. (Aro 2002, 60.)

Liiallinen stressi on psyykkinen rasitusoire. Se haittaa erityisesti sellaisissa tilanteissa, jotka vaativat luovuutta, keskittymiskykyä, muistamista, uusien asioiden omaksumista, päätöksentekoa ja sosiaalisia taitoja. Usein muutostilanteet vaativat henkilöstöltä edellä mainittuja taitoja. Jos stressin oireet jatkuvat pitkään, ne voivat aiheuttaa masennusta tai työuupumusoireita. (Nummelin 2008, 75.)

3.5 Psyykkiset ja fyysiset oireet

Jokainen ihminen reagoi yksilöllisellä tavalla stressiin. Stressaantuneen ihmisen puolustusjärjestelmä heikkenee, mistä johtuen ihminen altistuu usein stressaantuneena erilaisille oireille ja sairauksille. Toisilla ihmisillä stressi aiheuttaa psyykkisiä oireita, toisilla fyysisiä. (Nummelin 2008, 75.)

Stressaantuneen ihmisen työmotivaatio laskee, havaintokenttä kapenee ja kestävyys ylittyy herkemmin kuin aikaisemmin. Usein itseluottamus laskee ja ahdistus, masennus sekä pelko-oireet lisääntyvät. Kyky muuttua ja vastaanottaa uusia asioita heikkenee. Muutoksesta aiheutunut stressi vähentää ihmisen muutokseen tarvitsemia voimavaroja. Tällöin ihminen ei innostu uusista asioista ja hänestä voi tulla muutosjarru, sillä hän haluaa pitää tiukasti kiinni totutuista ja vanhoista toimintatavoistaan. (Nummelin 2008, 76, 79.)

Stressi ei ole pelkästään negatiivinen asia. Sopivassa määrin stressi lisää energiaa ja lisää luovuutta. Energiaa antava stressi innostaa ihmistä ja lisää hallinnan tunnetta. (Nummelin 2008, 75.)

3.6 Arvostus

Työssä koettu arvostus on voimakkaasti vaikuttava motivaatiotekijä työyhteisöissä. Yleisin työtä haittaava tekijä on ihmisten kokema arvostuksen puute. Ihminen kokee itse arvostavansa työtään, mutta ei koe saavansa arvostusta muilta. Erityisesti muutostilanteissa tulisi huomioida arvostuksen tärkeys. Sen avulla henkilöstö motivoituu ja muutosprosessi toteutuu helpommin. (Mäkipeska & Niemelä 2001, 59.)

Arvostuksen puute korostuu erityisesti suurissa organisaatioissa. Organisaation jakautuminen sektoreiksi ja hierarkioiksi saa aikaan sen, että työntekijä etäännyy toiminnan perimmäisestä tarkoituksesta ja organisaation kokonaiskuva hämärtyy. (Mäkipeska & Niemelä 2001, 59.)

Joissakin suurissa organisaatioissa voi olla tilanne, jossa jokainen työskentelee omassa huoneessaan ilman sen suurempaa kontaktia ja vuorovaikutusta organisaation muihin osiin. Oma työ koetaan tärkeäksi ja haastavaksi mutta muut organisaation työntekijät eivät tiedä muiden työntekijöiden työstä mitään. Tästä syystä suuressa organisaatiossa työntekijät eivät ymmärrä toistensa työtä, eivätkä siksi osaa sitä arvostaakaan. Tällainen arvostuksen puute johtuu tilanteesta, jossa strategiat ovat epäselviä eivätkä selkeästi ohjaa työn tekemistä. (Mäkipeska & Niemelä 2001, 59.)

Ihmisten työpanostukseen kohdistuva arvostus on vaikutukseltaan lyhytkestoista. Siksi arvostusta tulisi antaa jatkuvasti. Kun työyhteisössä vallitsee kulttuuri, jossa arvostuksen antaminen on luontevaa, arvostuksen antaminen hoituu kuin itsestään. Jos tällaista kulttuuria ei ole, tulisi työntekijälle selventää hänen roolinsa organisaatiossa. (Mäkipeska & Niemelä 2001, 60.)

3.7 Muutosjohtaminen osana työhyvinvointia

Muutosjohtaminen on organisaation asioiden ohjaamista ihmisten kautta, ihmisten avulla. Onnistunut muutosjohtaminen edellyttää muutosjohtajalta päätöksentekoon osallistuvien ja toimintaa toteuttavien tavoitteiden, tarpeiden ja toiveiden yhteensovittamista. (Suomen kuntaliitto 2007.)

Muutosjohtajan keskeisin tehtävä muutosprosessin aikana on johtaa henkilöstöä perustehtävän suuntaisesti. Perustehtävän tarkoitus on johtaa henkilöstö osaksi organisaatiota ja sen toimintaa. Henkilöstö tulisi johtaa osaksi organisaation muutosprosessia. Keskeisin muutosjohtajan työkalu muutosprosessissa on vuorovaikutus muutosjohtajan ja henkilöstön välillä. Vuorovaikutus tukee muutosprosessin onnistumista. (Suomen kuntaliitto 2007.)

Muutosprosessissa muutosjohtajuus tulisi nähdä monikerroksisena tehtävänä. Monikerroksisessa tehtävässä yhdistyvät taidot johtaa muutosprosessia tavoite- ja henkilöstötietoisesti sekä antaa tilaa muutosprosessin herättämien erilaisten tunteiden työstämiselle. (Suomen kuntaliitto 2006.)

Muutosjohtajuus on henkilöstön kannalta tärkeä elementti muutosprosessin aikana. Muutosprosessin aikana henkilöstön kannalta on tärkeää, että muutosjohtaja on avoin ja antaa henkilöstölleen tarpeeksi tietoa. Tiedonannossa tärkeää on olla avoin, antaa oikeita faktoja ja olla realistinen. Onnistunut muutosjohtajuus antaa henkilöstölleen aikaa muutosprosessin hyväksymiseen. Jokainen yksilö kokee muutoksen eri tavalla. Menestyksekkäs muutosjohtaja antaa henkilöstölleen aikaa keskustelutilaisuuksille sekä antaa aikaa myös palautteen annolle. (Team Technology 1995.)

Menestyksellinen muutosjohtaminen edellyttää muutosjohtajalta kykyä herättää henkilöstössä positiivisia tunnetiloja, luottamusta ja innostusta. (Suomen kuntaliitto 2006).

Muutosjohtaminen ei perusteiltaan erotu muusta johtamisesta yleensä. Muutosjohtamisella on kuitenkin erityispiirteensä. Keskeinen erityispiirre on annostelu. Tärkeää on huomioida, ettei kaikkea organisaatiossa muuteta samaan aikaan. Liian suuri muutos kuluttaa resursseja ja lamaannuttaa organisaation varsinaista toimintaa. Muutokset tulisi annostella niin, ettei kaikkea uutta tuoda samaan aikaan esiin, vaan annetaan henkilöstölle mahdollisuus uuden asian sulatteluun yksi kerrallaan. (Aro 2002, 69.)

3.8 Päätöksenteko

Päätöksenteko on aina vallan käyttöä. Kun valtaa käytetään oikein se voi kasvaa. Muutosprosessin läpiviennin kannalta on tärkeää keskittyä päätöksenteon selkeyteen. Kun päätöksenteko on selkeää ja johdonmukaista, voi muutosprosessikin edetä selkeästi. Päätöksentekoa voidaan selkeyttää jakamalla se eri osiin.

Päätöksenteko voidaan jakaa kolmeen eri osaan:

1. tavoitteiden määrittely
2. tiedon kerääminen
3. asioiden luokittelu

Ensimmäinen päätöksenteon vaihe on tavoitteiden määrittely. Erilaisissa tilanteissa päätöksentekijän on selvitettävä itselleen asiaa koskevat tavoitteet ja niiden tärkeysjärjestys. Monimutkaisissa tilanteissa, kuten laajoissa muutoksissa päätöksenteko voi olla vaikeaa tai jopa mahdotonta ilman muutosprosessin tavoitteiden ja tarkoituksen selvittämistä. Ilman selkeää tavoitetilaa on vaikea päästä päätöksenteon kautta haluttuun päämäärään. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 177.)

Toinen päätöksenteon vaihe on asiaa koskevan tiedon kerääminen. Onnistunut päätöksenteko perustuu aina oikeisiin faktoihin. Päätöksentekoa voidaan alkaa suunnitella, kun faktat on selvitetty ja ne ovat ymmärrettävässä muodossa. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 177.)

Kolmas vaihe on päätettävien asioiden luokittelu. Asiat luokitellaan välittömästi päätettäviin, yhteistä käsittelyä vaativiin päätöksiin ja strategisiin päätöksiin. Kun asiat on luokiteltu, on päätöksenteko helpompaa ja sujuvampaa. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 177.)

3.9 Luottamus osana muutosta

Luottamus on monimuotoinen asia. Yleisellä tasolla luottamus on uskoa siihen, että yksilö tai suurempi joukko ihmisiä toimii sovittujen sitoumusten ja normien mukaisesti, eikä käytä kenenkään luottamusta hyväksi sopivan tilaisuuden tullen. Luottamus suuntautuu tulevaisuuteen ja siihen liittyy petetyksi joutumisen riski. (Melin 2006.)

Onnistunut muutos tarvitsee aina luottamusta. Luottamus toimii muutoksen aikana toiminnan mahdollistajana ja edellyttäjänä. Luottamuksen tärkeä elementti muutoksessa on vähentää itsekkyyttä henkilöstön ja johdon välillä. Kun ihmisillä on luottamus toisiaan kohtaan, itsekkyyks vähenee ja muiden huomioon ottaminen on luontevampaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 77,78.)

Muutostilanteita pitäisi ohjata visio ja tavoite. Muutosprosessin visiosta ja tavoitteesta huolimatta ei koskaan voida tietää minkälainen muutoksen lopputulos todellisuudessa on. Vaikka muutosprosessien lopputulos on aina jokseenkin epävarma, tulee muutosjohtajan saada henkilöstönsä mukaan muutosprosessin etenemiseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 79.)

Henkilöstö täytyy saada luottamaan muutosprosessiin ja sen eri vaiheisiin, jotta muutosprosessin etenemisellä olisi vahvemmat edellytykset. Siksi muutosjohtajan keskeisin tehtävä muutosprosessin aikana on henkilöstön luottamuksen luominen

muutosta kohtaan. Tähän tarvitaan ennen kaikkea luottamusta henkilöstön ja johdon välillä. Jos henkilöstö ei luota muutoksen johtoon, sitä tuskin saadaan luottamaan itse muutosprosessiinkaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 79.)

Luottamus organisaatiomuutoksen aikana tukee muutosprosessia. Kun ihmisten välillä luottamussuhde toimii, he ovat alttiimpia kuulemaan toistensa näkemyksiä. Luottamus on siis avoimen kommunikaation perus edellytys muutosprosessin aikana. Kun henkilöstön keskuudessa saavutetaan avoimempi kommunikaatio, henkilöstö voi paremmin ja muutosprosessi saadaan varmemmin toteutettua onnistuneesti. (Stenvall & Virtanen 2007, 77,78.)

Luottamus vahvistaa henkilöstön jaksamista työssä. Luottamus edesauttaa keskustelua ja kommunikointia henkilöstön sisällä. Kommunikoinnilla ja keskusteluilla on ratkaiseva merkitys henkilöstön työssä jaksamiseen. Erityisesti kommunikaation merkitys kasvaa muutosprosessin aikana, joissa tilanteet ovat muutenkin epävarmoja. (Stenvall & Virtanen 2008, 81.)

Luottamus on erityisen tärkeä välinen muutosjohtajalle. Ilman luottamusta muutosjohtaja ei saa helposti tietoonsa työyhteisössä piileviä ongelmia. Luottamuksen puute heikentää muutosjohtajan mahdollisuuksia ratkaista työyhteisössä olevia ongelmia, mikä vaikuttaa negatiivisesti muutoksen läpivientiin ja henkilöstön työhyvinvointiin. (Stenvall & Virtanen 2007, 81.)

Luottamus näkyy muutostilanteissa ihmisten käyttäytymisessä ja toiminnassa. Ihminen toimii useimmiten tehokkaimmin tilanteissa, joissa se saa olla tekemisissä luotettavien henkilöiden kanssa. Luotettavien henkilöiden kanssa työskentely on tavallisemmin mutkatonta ja sujuvaa. Mikäli ihminen joutuu työskentelemään työyhteisössä, johon hän ei luota, on hänen toimintansakin varovaisempaa. Varovaisuus hidastaa asioiden tekemistä ja etenemistä muutosprosessin aikana, aiheuttaa työhyvinvoinnin heikkenemistä henkilöstön keskuudessa ja jarruttaa muutosprosessin etenemistä. (Stenvall & Virtanen 2007, 78,79.)

Muutokset ja työn epävarmuus vähentävät työnantajien ja työntekijöiden välistä luottamusperustaa. Tiedottamisen avoimuus ja henkilöstön toiveiden huomioon ottaminen muutosprosessin aikana vähentää epävarmuustekijöitä ja kasvattaa luottamusta. Kun johto pitää henkilöstön ajan tasalla ja kertoo oikeita faktoja, henkilöstöllä on mahdollisuus luoda omat näkemyksensä monipuolisen ja oikean tiedon tueksi. Varhaisvaiheentieto ja faktatieto muutosprosessista auttaa henkilöstöä löytämään omat ratkaisunsa muutoksen ymmärtämiseen ja hyväksymiseen. Tämä lisää luottamusta. (Nummelin 2008, 21.)

Luottamus sitouttaa henkilöstöä. Sitoutunutta henkilöstöä pidetään organisaation tärkeimpänä voimavarana. Organisaation tulisi siis panostaa muutoksen aikana luottamuksen rakentamiseen johdon ja henkilöstön välillä. Näin saadaan henkilöstö toimimaan muutoksen mukana ja saadaan henkilöstön voimavarat organisaation kannalta hyvin hyödyksi. Kun luottamusta on, henkilöstön työhyvinvointi paranee ja organisaatio saa muutosprosessin kannalta hyödyn itselleen. Tällöin hyötyy niin henkilöstö kuin organisaatiokin. (Melin 2006.)

3.10 Viestintä muutoksen tukena

Muutostilanteissa viestinnän merkitys on suuri. Voidaan sanoa, että muutos ilman viestintää ei voi onnistua. Muutosviestinnän tarkoitus on tukea muutoksen toteutusta. Muutosviestintä auttaa henkilöstöä ymmärtämään mistä muutoksessa on kyse, miksi se on välttämätön ja mihin sillä tähdätään. Viestinnän avulla muutos voidaan viedä läpi suunnitelmien mukaan. Niinpä muutosviestinnästä saadaan itse muutoshankkeelle välitön hyöty. (Stenvall & Virtanen 2007, 60, 66; Valtiokonttori 2007.)

3.11 Muutosviestinnän merkitys organisaatiomuutoksessa

Muutosviestintä koetaan muutostilanteissa keskeiseksi tekijäksi takaamaan toiminnan jatkuvuus ja menestyksellisyys. Sen päätarkoitus on muutostilanteissa kommunikoida monimutkaisimmatkin asiat ymmärrettävästi. Muutosviestintä on muutostilanteen läpiviennin kannalta välttämätöntä. Se antaa muutoksen henkilöstölle mahdollisuuden epäselvyyttä ja epätietoisuutta aiheuttavien asioiden pohtimiseen ja jäsentämiseen yhdessä. Muutosviestintä vähentää epävarmuutta. (Stenvall & Virtanen 2007, 61, 64.)

Muutosviestintä vaatii sitkeyttä ja kärsivällisyyttä. Henkilöstö ei opi eikä ymmärrä kaikkia asioita muutosprosessista hetkessä. Siksi muutosprosessissa on tärkeää viestiä samaa asiaa uudelleen ja uudelleen. Tärkeää on viestiä myös faktoja selkeästi ja johdonmukaisesti kerta toisensa jälkeen huhujen välttämiseksi. (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 36.)

Muutosviestintä ei pitäisi olla pelkkää muutosta koskevan tiedon siirtämistä. Laaja-alaisesti muutoshanketta tukevan viestinnän tulee olla ymmärrettävää ja selkeää viestintää. On tärkeää, että tieto muutoksen syistä, toteutustavoista ja vaikutuksista saadaan henkilöstön keskuuteen ymmärrettävästi. Näin ollen muutosta koskevaa tietoa tulee jatkuvasti jäsentää, muokata ja tuottaa. Tärkeää on myös tapa, jolla viestitään. Organisaatiomuutosviestintä on tärkeää toteuttaa yhteisellä kielellä. (Stenvall & Virtanen 2007, 64.)

Viestintä kuuluu osana muutoksen toteuttamiseen. Siksi organisaatiomuutoksen suunnitteluvaiheessa on järkevää suunnitella muutosta koskeva viestintä. Muutosviestinnästä on paljonkin apua muutoksen onnistuneen muutoksen läpiviemisessä. Seuraavaksi esitellään muutosviestinnän keskeisimmät hyödyt organisaatiomuutoksen onnistumisen kannalta.

Viestintä auttaa profiloimaan muutoksen sisällön. Sen avulla luodaan muutoshankkeelle muutosprofiili. Muutosprofiili määrittelee millaisena muutoshanke työyhteisössä nähdään. Mitä myönteisempi profiili muutoshankkeella on, sitä todennäköisempää on, että muutos saadaan läpivietyä onnistuneesti. (Stenvall & Virtanen 2007, 66-67.)

Viestinnällä informoidaan muutoksen sisältö ja tavoitteet. Sen avulla varmistetaan, että tieto muutoksesta välittyy kaikille koko organisaatiomuutoksen ajan. Tärkeää on huomioida myös, että tieto muutoksen toteuttamisesta saadaan vietyä oman henkilöstön lisäksi muille sidosryhmille. (Stenvall & Virtanen 2007, 66-67.)

Muutosviestintä auttaa sitouttamisessa. Sen avulla saadaan organisaation henkilöstö sitoutumaan muutoshankkeen sisältöön ja tavoitteisiin. Tarkoitus on, että henkilöstö liittoutuu organisaatioon niin, että se omaksuu organisaation arvot ja lupautuu tavoitteiden toteuttamiseen. Näin helpotetaan muutoshankkeen läpivientiä ja saadaan se onnistuneemmin päätökseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 66-67.)

Muutosviestinnällä lisätään muutostilanteen vuorovaikutusta. Se luo mahdollisuuksia sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen. Lisäksi voidaan sanoa, että muutosviestintä antaa uusia merkityksiä ihmisille muutostilanteessa. (Stenvall & Virtanen 2007, 66-67.)

3.12 Keskeisimmät viestinnän kanavat organisaatiomuutoksessa

Muutosviestinnän kanavia on useita. Organisaatiomuutoksen läpiviennin kannalta on oleellista osata valita muutosviestintää varten tarkoituksenmukaisimmat kanavat kuhunkin tilanteeseen. Viestinnän kanavia valittaessa on huomioitava, mitä muutoshankkeesta halutaan kertoa ja millaista vuorovaikutusta viestinnän kautta halutaan toteuttaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 69.)

Viestinnän avulla halutaan saada henkilöstölle mielikuva siitä, että muutoshankkeella on johtaja, joka vie asiaa eteenpäin. Oikeilla viestinnän kanavilla luodaan henkilöstölle tukeva johtajakuva, joka edesauttaa läsnäolon tuntua ja luottamusta henkilöstön ja muutoksen johdon välillä. Jos viestinnän kanavia ei ole suunniteltu tarkoituksen mukaisesti, muutosjohtaja voi menettää luottamuksen muiden muutostoteutukseen osallistuvien henkilöiden kanssa. Siksi on viestinnän suunnittelu on tärkeää suunnitella jo muutoksen suunnitteluvaiheessa. (Stenvall & Virtanen 2007, 69.)

Kenties tärkein muutosviestinnän kanava on esimiesten ja hänen työjohdossaan olevien työntekijöiden välinen viestintä. Sen sanotaan olevan koko muutosviestinnän peruspilari. Esimiehen ja hänen henkilöstönsä välinen viestintä on spontaanista ja tapahtuu päivittäin. (Stenvall & Virtanen 2007, 67.)

Tiimi- ja osastopalaverit ovat muutosviestinnän kannalta keskeinen viestinnän kanava. Tiimi- ja osastopalavereissa keskustellaan henkilöstön kanssa kasvokkain tulevista ja käynnissä olevista muutoshanketta koskevista tapahtumista. Tiimi- ja osastopalaverit ovat tärkeitä koko ryhmän keskusteluhetkiä. Niissä henkilöstölle mahdollistetaan tilanne, joissa voi keskustella avoimesti mieltä painavista asioista. Siksi tiimi- ja osastopalavereiden organisoinnissa on tärkeää antaa siihen osallistuville henkilöille mahdollisuus dialogiin. Henkilöstölle on tärkeää antaa mahdollisuus kysymyksiin, kommentteihin ja vastaväitteisiin. (Stenvall & Virtanen 2007, 68.)

Erilaiset henkilöstö- ja tiedotustilaisuudet ovat yksi tapa muutosviestinnän toteuttamiseen. Ne ovat viestinnällisiä ajankohtaisia tiedotustilaisuuksia. (Stenvall & Virtanen 2007, 68.)

Luottamushenkilökanavat ovat vuorovaikutuskanavia johdon ja henkilöstön välillä. Niiden avulla johto saa tietoa henkilöstön tuntemuksista ja kokemuksista muutoshanketta kohtaan. Myös henkilöstön edustajat voivat saada tietoa muutoshanketta koskevista asioista, mahdollisesti myös henkilöstöltä piilossa pidetyistä asioista. Hyvänä esimerkkinä tästä on yhteistoimintamenettely. (Stenvall & Virtanen 2007, 68.)

Verkkoviestinä on muutosviestinnän kanavista yksi tavanomaisin ja käytetyin. Internet-, ja Intranet-sivut sekä sähköposti ovat usein verkkoviestinnän pääkanavia. Ne ovat käytännöllisiä ja nopeita keinoja viestiä muutoksesta koko henkilöstölle. Näitä kanavia käytettäessä on huomioitava niiden ongelmat. Se, että tieto on henkilöstön saatavilla verkkoviestinnän avulla, ei vielä tarkoita sitä, että tietoa käytetään hyväksi. Muutoshanketta eteenpäin vievien ei kannata tuudittautua siihen, että kaikki käyttäisivät verkkoviestinnän kanavia tehokkaasti. (Stenvall & Virtanen 2007, 67.)

3.13 Viestinnän avoimuus

Tiedonkulun merkitys kasvaa muutoksen edetessä. Mitä epävarmemmassa tilanteessa ihminen kokee olevansa, sitä enemmän hän tarvitsee faktatietoa. Siksi tiedottamista tulisi olla organisaation muutostilanteissa olla mieluummin liikaa kuin liian vähän. On tärkeää, että tietoa tulee jatkuvasti. Tiedon ei tarvitse aina olla uutta. Henkilöstölle riittää, että kerrotaan missä vaiheessa muutosta mennään ja mikä on seuraava vaihe. Jos virallista tiedottamista on liian vähän ja se ei ole avointa, syntyy huhuja. Väärinkäsitykset ja pelot valtaavat henkilöstön mielen. Muutoksen vastustaminen kasvaa ja muutosusko vähenee. (Nummelin 2008, 21-22.)

Muutosviestinnän periaatteista yksi on avoimuus. Tärkeää on kertoa henkilöstölle kaikki, mitä muutoksesta voidaan ja osataan sanoa. Muutosprosessin aikana henkilöstölle on osattava sanoa myös se, ettei asioista ei aina tiedetä tai saada kertoa. (Seurakunnallisen viestinnän kehittämistyöryhmä 2001.)

Muutosviestinnän avoimuuteen liittyy vastuullisuus. Muutosprosessin aikana viestinnässä on oltava rehellisiä. Tärkeää on oikaista virheelliset tiedot henkilöstön keskuudessa, jotta huhut voitaisiin välttää. (Seurakunnallisen viestinnän kehittämistyöryhmä 2001.)

4 CASE: TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa on työ- ja elinkeinoministeriö, jossa on suoritettu työhyvinvointia muutosprosessissa tutkivat teemahaastattelut keväällä 2009. Tässä osiossa esitellään työ- ja elinkeinoministeriö. Lisäksi kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta ja esitellään tutkimustulokset.

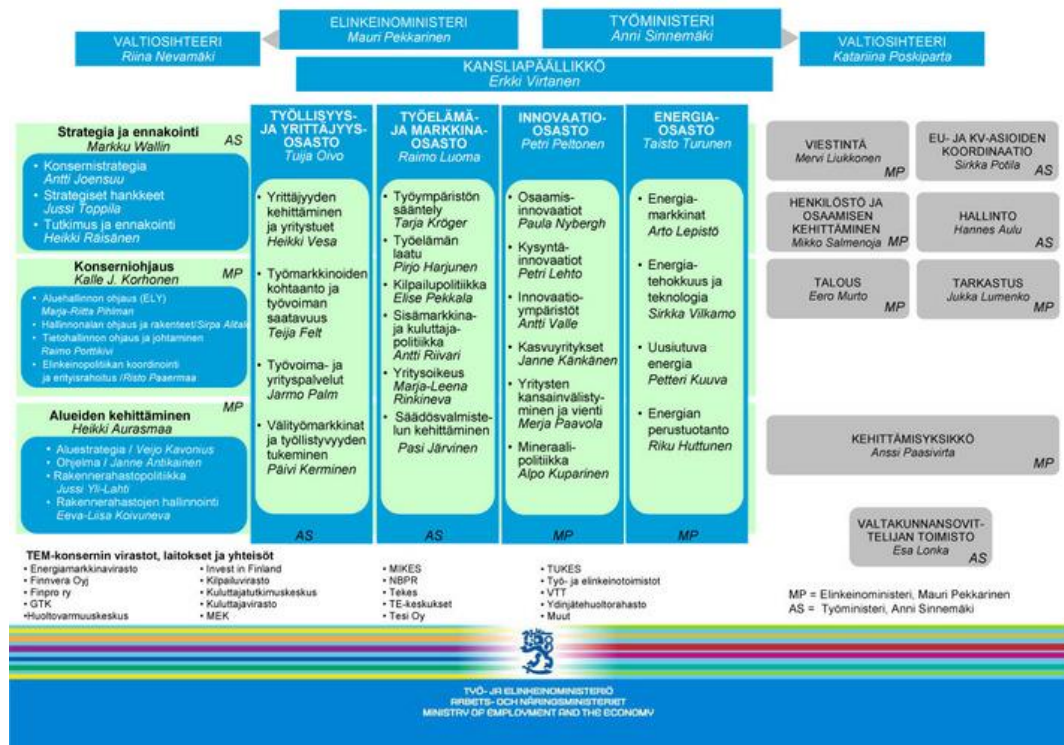
Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) on Suomeen 1.1.2008 perustettu ministeriö. Vuoden 2008 alussa perustettu ministeriö muodostettiin työministeriöstä, kauppa- ja teollisuusministeriöstä sekä sisäasianministeriön alueiden kehittämistehtävien yksiköstä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009).

Työ- ja elinkeinoministeriön päätehtävänä on vastata Suomen työmarkkinoiden toimivuudesta ja työntekijöiden työllistymisestä. Lisäksi se vastaa yrittäjyyden ja innovaatiotoiminnan toimintaympäristöstä sekä alueiden kehittämisestä globaalissa taloudessa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009.)

TEM:n toimiala on laaja. Siihen kuuluvat mm. työllisyys, työttömyys ja julkinen työvoimapalvelu. Toimiala kattaa elinkeinopolitiikan, alueiden kehittämisen sekä energia- ja ilmastopolitiikan. Lisäksi TEM:n toimialaan sisältyvät innovaatio- ja teknologiapolitiikka, markkinoiden toimivuus ja kuluttajapolitiikka. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009.)

Ministeriön johdossa ovat työministeri Anni Sinnemäki ja elinkeinoministeri Mauri Pekkarinen. Ministereiden apuna toimivat valtiosihteerit. Ministeriön ylin virkamies on kansliapäällikkö. Henkilöstömäärä TEM:ssä on runsas 600. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009.)

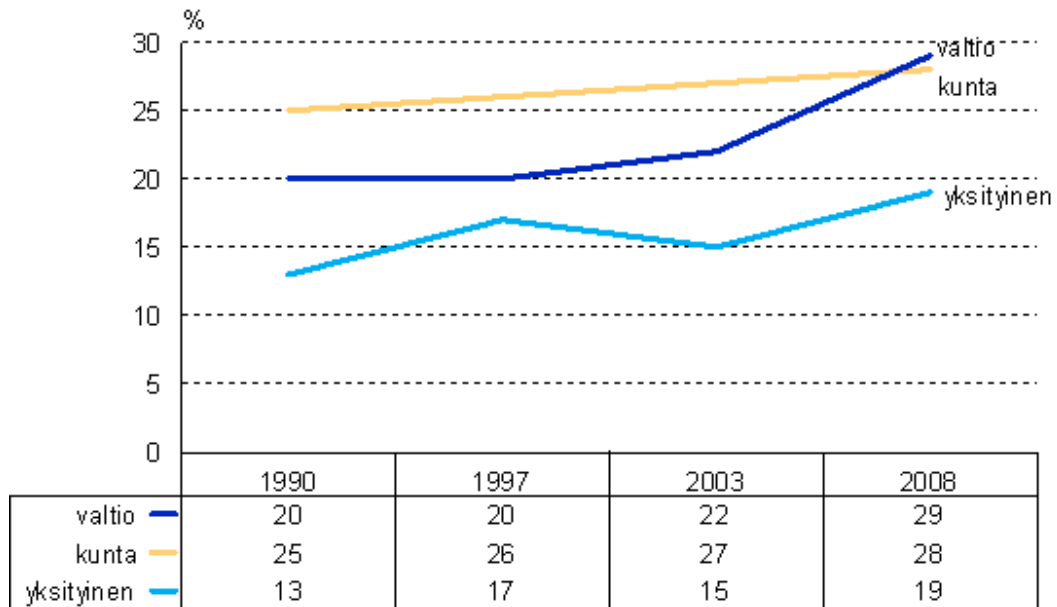
Työ- ja elinkeinoministeriön organisaatio 1.8.2009



KUVIO 6. Organisaatiokaavio: Työ- ja elinkeinoministeriö (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009).

Tutkimusten mukaan työolot ja työhyvinvointi ovat huonontuneet valtiosektorilla 2000-luvulla. Valtiosektorilla työskentelevät pelkäävät muutoksia työssään enemmän kuin muiden sektoreiden työntekijät. Myös avoimuuden ja kannustavuuden puute työyhteisössä ovat vaikuttaneet työhyvinvointiin negatiivisesti valtiosektorilla. (Tilastokeskus 2008.)

Valtiolla työskentelevät ovat kokeneet, että työntekijöitä ei ole riittävästi työtehtäviä kohden. Tutkimuksen mukaan valtion työpaikoilla työntekijöitä työtehtäviä kohden on jopa 10 prosenttia vähemmän kuin kuntasektorilla. (Tilastokeskus 2008.)



KUVIO 7. Henkilöstön määrä työtehtäviin nähden. Työolotutkimukset 1990-2008. (Tilastokeskus 2008.)

Opinnäytetyön empiirinen osuus tutkii yksikön X muutosprosessia.

Muutosprosessissa on kyse yksikön X uudelleen organisoinnista. Yksikköön X kohdistuvan muutosprosessin tavoitteena on työ- ja elinkeinoministeriön rakenteiden ja toiminnan kehittäminen sekä aluehallinnon muutosprosessien tukeminen.

Yksikköä X koskeva muutosprosessi on osa Suomen hallituksen alueellistamista. Muutosprosessi on myös osa työ- ja elinkeinoministeriön rakenteiden ja toiminnan kehittämistyötä. (Harjunen 2009.)

Hallituksen alueellistamisohjelmassa on kyse valtion työpaikkojen siirtämisestä pääkaupunkiseudun ulkopuolelle. Ohjelman tavoitteena on siirtää 4000–8000 valtion työpaikkaa pääkaupunkiseudun ulkopuolelle vuoteen 2015 mennessä. (Pohjanpalo 2008.)

Hallitus totesi alueellistamisohjelman edetessä, että siirrettäviä valtion työpaikkoja ei ollut löytynyt tarpeeksi. Niinpä hallitus vaati ministeriöitä tekemään uusia esityksiä siirrettävistä työpaikoistaan. Paineet alueellistamisesta kohdistuivat ministeriöihin. Ministeriöt tekivät uudet esityksensä ja hallituksen asettama minimimitavoite, eli 4000 työpaikkaa täyttyi. (Pohjanpalo 2008.)

Työ- ja elinkeinoministeriön toiminnan kehittämistyössä on kyse selkeyttämisestä. Tavoitteena on koota yhteen ministeriön sellaisia työtehtäviä, joita hoidetaan tällä hetkellä ministeriössä useassa paikassa. (Harjunen 2009.)

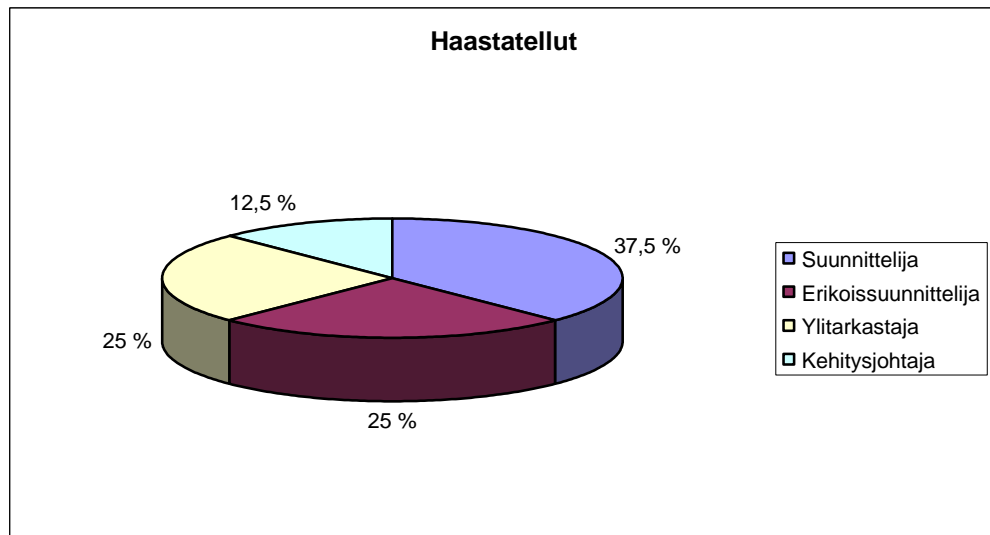
Yksikön X muutosprosessi johtaa siis siihen, että osa yksikön töistä siirtyy alueellistamisen mukana pääkaupunkiseudun ulkopuolelle ja osa organisoidaan uudelleen ministeriön sisällä.

4.1 Haastattelututkimuksen laadinta ja toteutus

Haastattelut suoritettiin ajalla 28.5.2009-14.7.2009 työ- ja elinkeinoministeriön työtiloissa. Haastatteluun valittujen henkilöiden kanssa sovittiin henkilökohtaisesti haastattelun ajankohdasta ja paikasta. Haastatteluihin kului aikaa puolesta tunnista tuntiin per haastattelu.

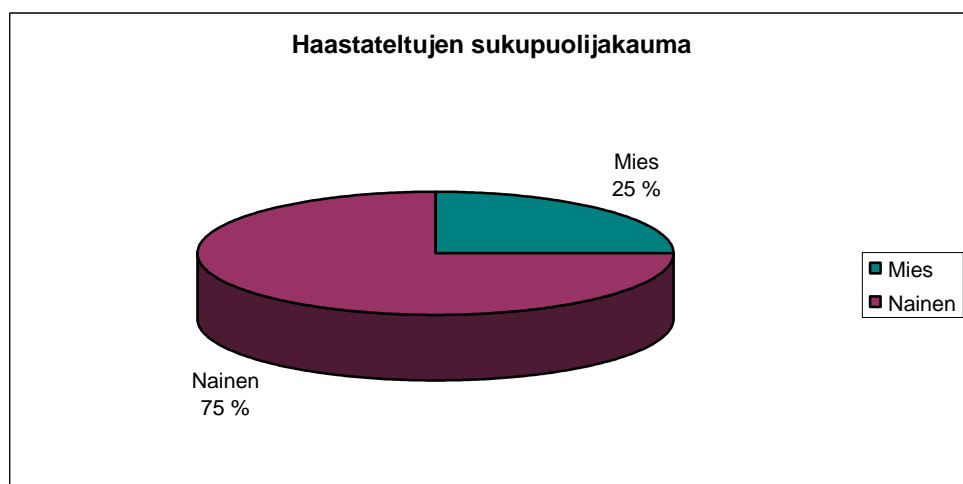
Haastattelurunkoja ei jaettu haastateltaville etukäteen, jotta haastattelukysymyksistä ei olisi keskusteltu muiden haastateltavien kesken etukäteen. Näin myös varmistettiin mahdollisimman henkilökohtaiset näkemykset vastauksiin. Ennen haastattelua haastateltaville kerrottiin haastattelurungon keskeisin sisältö ja haastateltaville annettiin mahdollisuus kysyä kysymyksiä haastatteluun liittyvistä epäselvyyksistä. Epäselvyyksiä ei juurikaan ollut. Kaikki haastattelut nauhoitettiin nauhurilla, muistiinpanoja apuna käyttäen.

Kaikki haastateltavat valittiin muutosprosessin kohteena olevan ministeriön yksiköstä X. Näin ollen haastateltavien henkilöiden valinnassa ei voitu kiinnittää erikseen huomiota haastateltavien sukupuoleen, ikään tai työkokemusvuosiin. Kuitenkin haastateltavien valinnassa pyrittiin valitsemaan haastateltavat mahdollisimman kattavasti niin, että vastauksia saataisiin monesta eri näkökulmasta. Niinpä haastateltaviksi valittiin henkilöstöä eri asemassa työskentelevistä. Haastateltavien joukossa on entisiä ja nykyisiä esimiehiä, esimiesten sijaisia, erikoissuunnittelijoita, suunnittelijoita sekä ylitarkastajia. Yhteensä haastateltuja oli kahdeksan. Haastateltujen määrä prosentuaalisesti on havainnollistettu kuviossa 8.



KUVIO 8. Haastateltujen määrä virkanimikkeiden mukaan

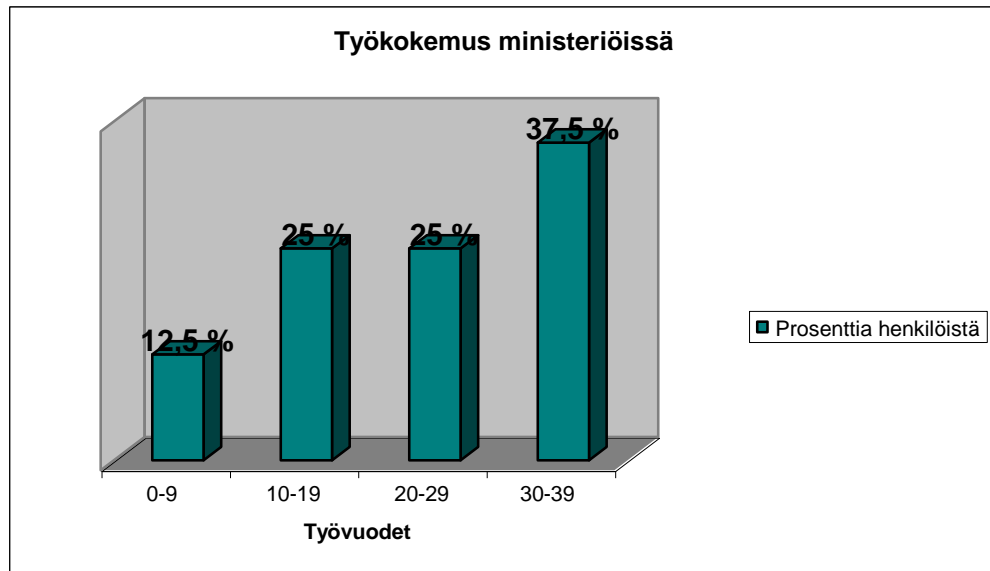
Tutkimuksen haastateltavien valinnassa auttoi opinnäytetyön tekijän työskentely työ- ja elinkeinoministeriössä ja tätä kautta saatu henkilötuntemus. Haastatteluun valittiin yhteensä kahdeksan henkilöä tutkimuksen kohdeyksiköstä X. Kaikkia haastateltavia käsitellään työntekijöinä; kenenkään ikää, sukupuolta ja asemaa työyhteisössä ei ole erikseen mainittu anonymiä pysymisen vuoksi. Haastatteluihin valittiin ainoastaan vakituisessa työsuhteessa työskenteleviä. Haastateltujen sukupuolijakauma ja työkokemusvuodet organisaatiossa ja hallinnonalalla selviävät kuviosta 9. sekä taulukoista 1. ja 2.



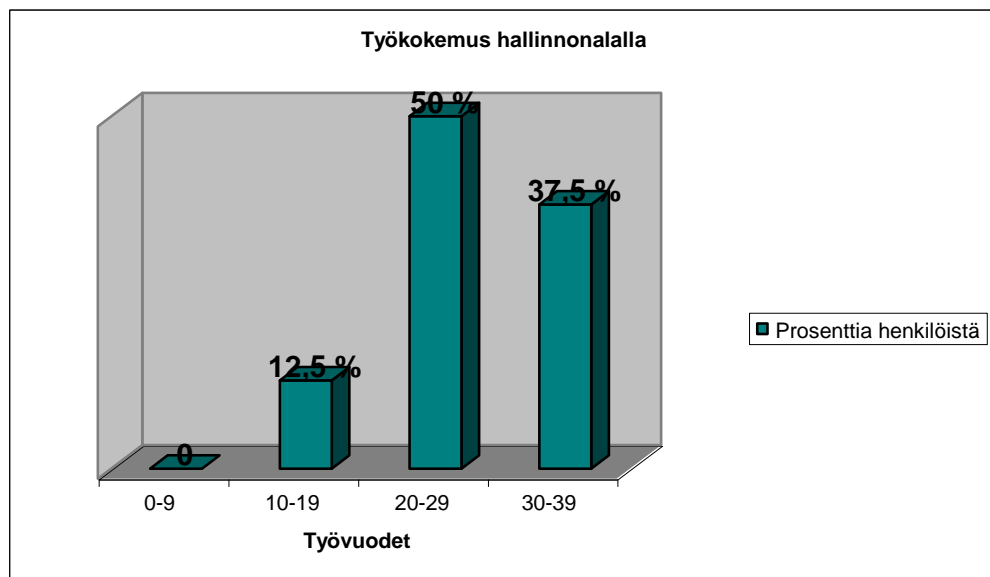
KUVIO 9. Haastateltujen sukupuolijakauma

Taulukot 1 ja 2 havainnollistavat vastaajien työkokemusvuodet ministeriöissä ja hallinnonalalla.

TAULUKKO 1. Työkokemusvuodet ministeriöissä



TAULUKKO 2. Työkokemus hallinnonalalla



4.2 Haastateltavien kuvailut muutoksesta

Haastattelurunko koostui neljästä teemasta, joita olivat johtaminen muutoksessa, päätöksenteko, viestintä ja työilmapiiri. Lisäksi haastateltuja pyydettiin kuvailemaan muutosta sekä kertomaan tunnetilojaan muutosprosessin aikana. Haastattelujen lopussa haastatelluilta kysyttiin kehittämisehdotuksia muutosprosessin läpiviennistä.

Haastateltavien kuvailut muutoksesta olivat samankaltaisia. Kaikkien haastateltujen kuvailut muutoksesta olivat kriittisiä. Kolmen mielestä muutoksen suunnitteluvaihe tuntui epäonnistuneen tai sitä ei ollut lainkaan. *”Sitä olisi pitänyt suunnitella eri tavalla. Suunnittelu työ ei ole toiminut”*, kertoi yksi haastatelluista. (Haastateltava 7. 2009.)

Toinen kuvaili suunnitteluvaiheen epäonnistumista seuraavanlaisesti: *”Tässä on vaan laitettu joku pyörä pyörimään, eikä tässä oikein tiedetä, että mikä pitäis lopputuloksen olla”*. Yksi haastatelluista kuvaili suunnitteluvaiheen puuttuneen kokonaan. *”Mä sanoisin, että se on hutaisten valmisteltu, eikä ole tarpeeksi ajateltu mitä halutaan muuttaa. Eikä ole valmisteltu sitä muutosprosessia mitenkään.”* (Haastateltava 5. 2009; Haastateltava 8. 2009.)

Kolme haastateltavista kokivat, että muutoksesta puuttui avoimuus. *”Tässä ollaan oltu pimennossa koko aika”*, eräs haastatelluista kuvaili. Toinen kuvaili avoimuuden puutetta seuraavanlaisesti: *”Tässä on niin kuin yritetty olla kauheen avoimia, kun on niin kun oltu sellaisia mukamas avoimia. Tuntuu koko ajan siltä, että siellä takan on jotain mitä meille ei kerrota, jokin toinen suunnitelma.”* (Haastateltava 6. 2009; Haastateltava 8. 2009.)

Kahden haastateltavan mielestä muutos on ollut hallitsematon. *”Tämä muutos on jotenkin hallitsematon. Tässä ei tiedetä mikä on tärkein ja mikä on se clue”*, eräs haastatelluista mainitsi. (Haastateltava 4. 2009.)

Lisäksi kaksi haastatelluista kuvailivat muutosta sekavaksi. Erään kuvailuissa muutos tuntui epämääräiseltä. Yksi haastatelluista koki muutoksen hämmentäväksi. Yksi haastatelluista mainitsi ajatuksiensa olleen kriittiset alusta alkaen.

4.3 Tunnetila muutoksesta

Kaikki haastatellut kokivat muutoksen aiheuttaneen heissä erilaisia tunnetiloja. Seitsemän haastatelluista koki muutoksen aiheuttaneen negatiivisia tunnetiloja. *”Raivo. Yksi sana ja se on raivo. Mä olen ollut todella raivona. Eli jos mä olisin voittanut lotossa, mä olisin lähtenyt saman tien. Ja ovet paukkuen”*, eräs haastatelluista kertoi. (Haastateltava 6. 2009.)

Kaksi haastatelluista koki pettyneensä. *”Vähän on ehkä pettynyt tunne tässä päällimmäisenä”*, mainitsi eräs haastatelluista. *”Kyllä mä itte olen ainakin ollut tosi pettynyt tähän kaikkeen”*, kuvaili yksi haastatelluista. (Haastateltava 5. 2009; Haastateltava 7. 2009.)

Yksi haastatelluista koki olevansa toisen luokan työntekijä, mikä aiheutti hänessä epävarmuutta. Eräs haastatelluista oli kiukkuinen tilanteeseen ja koki joutuneensa sijaiskärsijän asemaan.

Yksi haastatelluista koki tulevansa huijatuksi, mikä aiheutti pahaa oloa. *”Ihan kun meitä huijattais koko ajan. Niin kun aika paska fiilis suomeks sanottuna, sellainen veemäinen olo on ollut koko ajan..”* (Haastateltava 6. 2009.)

Haastateltavien tunnetiloja olivat myös stressaantuneisuus, hermostuneisuus, sekava tunnetila tilannetta kohtaan sekä lamaannus. *”Kurjemmaksi on fiilis koko ajan tullut. Lamaannuttaa koko ajan enemmän ja enemmän”*. (Haastateltava 1. 2009.)

Vain yksi haastatelluista koki muutoksen vaikutukset tunnetilaan melko vähäisenä. *”No tässä on jotenkin kuitenkin aika rauhallinen.”* (Haastateltava 4. 2009).

4.4 Muutosjohtaminen muutosprosessin aikana

Haastatelluilta kysyttiin muutosjohtamisesta. Mielipiteet muutosjohtamisesta muutosprosessin aikana olivat hyvin samankaltaisia. Kaikki haastatelluista olivat sitä mieltä, että muutosjohtamista ei ole ollut muutosprosessin aikana lainkaan.

1. Ei selkeää muutosjohtajaa

Useille haastatelluista oli epäselvää se, kuka muutosta johtaa. *”Tässä ei tiedetä kuka tästä muutoksesta vastaa, mihin tässä mennään, miksi, hyvin sekavalta näyttää näin rivityöntekijän näkökulmasta”*, eräs haastatelluista mainitsi. Yksi haastatelluista kuvaili muutosjohtamista seuraavanlaisesti: *”Sellainen, että onko tää jollakin selkeesti hallinnassa, niin että joku todella vie tätä ja koordinoi, niin on puuttunut”*. (Haastateltava 4. 2009; Haastateltava 2. 2009.)

Eräs haastatelluista ihmetteli muutosprosessin johtajan puuttumista: *”Kukahen tätä muutosta johtaa, kenellä tämä on hanskassa... Kukaan ei halua ottaa vastuuta tästä.”* (Haastateltava 8. 2009.)

4 haastatelluista oli sitä mieltä, että muutosprosessin johto ei tiedä itsekään mihin suuntaan he muutosta haluaisivat viedä. *”Mun mielestä sitä muutosjohtamista ei ole ollut, ne vaan haahuilee tuolla, ei ne tiedä itsekään mitä ne haluu”* yksi haastatelluista kuvaili. Eräs haastatelluista kuvaili muutosprosessin johtamista: *”Kukaan ei loppupeleissä tiedä, mitä tässä halutaan muuttaa.”* (Haastateltava 1. 2009; Haastateltava 8. 2009.)

Haastatelluista 6 oli sitä mieltä, että muutosprosessia ei ole kukaan suunnitellut ja siksi muutosprosessi on ollut sekava. *”Suunnittelutyö ei ole toiminut”* eräs haastatelluista kiteytti. Yksi haastatelluista kertoi muutosprosessin suunnittelun puuttumisesta: *”Eikä ole valmisteltu sitä muutosta mitenkään.”* (Haastateltava 7. 2009; Haastateltava 8. 2009.)

Eräs haastatelluista kertoi muutosprosessin sekavuuden vaikutuksesta itseensä: *”Ottaa kyllä pattiin ja alkaa pikkuhiljaa tää tämmönen epäselvyys ja epävarmuus ärsyttää.”* (Haastateltava 2. 2009).

2. Avoimuus muutosprosessin johtamisesta puuttuu

Kysyttäessä muutosjohtamisen avoimuudesta, kuusi haastatelluista oli sitä mieltä, että avoimuus puuttuu. *”Tässä on oltu niin pimennossa koko aika,”* eräs haastatelluista mainitsi. (Haastateltava 6. 2009).

Yksi haastatelluista koki avoimuuden näennäiseksi: *”Tässä on niin kuin yritetty olla kauheen avoimia, kun on niin kuin oltu sellaisia mukamas avoimia. Koko ajan tuntuu, että siellä takana on jotain, mitä meille ei kerrota, jokin toinen suunnitelma.”* (Haastateltava 8. 2009.)

Eräs haastatelluista oli hyvin tuhtunut avoimuuden puutteesta ja kuvaili sitä näin: *”No periaatteessa nää ei kerro nää isommat herrat tälle alemmalle sakille. Eli on niin sanottu kermasakki, joka pitää omia kermabileitään tuolla!”* (Haastateltava 1. 2009.)

Yksi haastatelluista koki muutoksen olevan salailua *”Se muutoksen johtaminen on niin salailua kuin olla ja voi. Mä en nyt muista mitkä nää mejän arvot on, mut kuitenkin siellä on avoimuus ja inhimillisyyys, niin näitä täällä ei ole kyllä ollut ollenkaan”.* (Haastateltava 6. 2009.)

3. Luottamuspula muutosprosessin johtoa kohtaan

Viisi haastatelluista koki muutosprosessin aikana luottamuspulaa muutosprosessin johtoa kohtaan. *”Ei se luottamus ja muu, niin ei ne oo toiminut. Luottamus ylempään johtoon on mennyt oikeestaan kokonaan. Ja sitä on vaikea saada takaisin”* yksi haastatelluista kertoi. Luottamuspula johtoon näkyi haastateltujen mielestä myös siinä, että henkilöstö ei enää usko mitä heille muutosprosessin kulusta kerrotaan: *” Ei pysty uskomaan siihen, mitä ne meille sanoo tästä muutoksesta.”* (Haastateltava 8. 2009.)

Yksi haastatelluista kuvaili luottamuspulan vaikuttavan suoraan hänen työntekoonsa: *”Ihan rehellisesti, että viime kesästä asti melkein mulla on ollu omassa työssä hankaluuksia, kun ei voi luottaa ja just tämä jämäkkyys puuttuu”.* (Haastateltava 3. 2009.)

Muutosprosessin johtaminen vaikutti kokonaisuutena henkilöstön työhyvinvointiin vahvasti. Suurin työhyvinvointiin vaikuttava tekijä muutosjohtamisessa oli avoimuuden puute. Seitsemän haastateltua kahdeksasta koki muutosjohtajuudesta puuttuvan avoimuuden kokonaan. Muutosprosessin aikana henkilöstön työhyvinvointia alensi luottamuspula johtoon.

Opinnäytetyön teoriaosuuteen viitaten, henkilöstön ja johdon välinen luottamus epävarmoissa muutostilanteissa on työhyvinvoinnin kannalta ratkaiseva. Kun luottamusta on, henkilöstön ja johdon välille syntyy avoin kommunikaatio, mikä edesauttaa henkilöstön työssä jaksamista. Muutosprosessin onnistumisen kannalta henkilöstön työssä jaksaminen on suuressa roolissa. Jos henkilöstöllä on luottamuspula johtoa kohtaan, työssä jaksaminen vähenee muutosprosessilla on mahdollisuudet epäonnistua. (Stenvall & Virtanen 2007, 77,78.)

Suuresti työhyvinvointiin vaikuttavat muutosjohtamisen puuttuminen kokonaan, mikä tuo sekavuutta muutosprosessiin sekä avoimuuden puute, mikä aiheuttaa epävarmuutta henkilöstössä.

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät muutosjohtamisen osalta		
Avoimuuden puute	Ei selkeää muutosjohtajaa ja suunnittelutyö puuttuu	Luottamuspula johtoa kohtaan muutosprosessin aikana

KUVIO 10. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät muutosjohtamisen kannalta

4.5 Päätöksenteko muutosprosessissa

Haastatelluilta kysyttiin päätöksentekoon liittyvistä asioista muutosprosessin aikana. Kun haastatelluilta kysyttiin vaikutusmahdollisuuksista muutosprosessin päätöksentekoon, kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon olivat heikkoja.

1. Henkilöstöllä ei vaikutusmahdollisuuksia päätöksentekoon

Kaikki haastatelluista olivat sitä mieltä, että yksilönä on saanut sanoa mielipiteitään muutosprosessin etenemisestä johdolle. Kuitenkin kaikki haastatelluista kokivat, että mielipiteiden sanomisella ei ole vaikutusta lopullisiin päätöksiin. *”Toiveet on nyt sanottu, mut mä epäilen, ettei niillä oo mitään virkaa,”* eräs haastatelluista kuvaili. (Haastateltava 1. 2009).

Yksi haastatelluista kertoi vaikutusmahdollisuuksistaan: *”Mä oon kyllä saanut sanoa, mutta sitten ylemmässä johdossa, niin henkilötasolle kun mennään vaikutusmahdollisuuksissa, niin aika heikoilla jäillä mennään.”* Yksi haastatelluista ei luottanut omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa lainkaan: *”No onhan meillä ollut mahdollisuus tuoda kantamme esiin, mutta en mä usko, että sillä on ollu vaikutusta mihinkään.”* (Haastateltava 2. 2009; Haastateltava 5. 2009.)

Haastatellut eivät uskoneet omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa. Eräs haastatelluista kertoi olleensa aktiivinen ja yrittänyt vaikuttaa mahdollisimman paljon. Silti hän koki olevansa turhautunut tilanteeseen: *”Mä olen koko ajan yrittänyt vaikuttaa ja*

aika suorasukaisestikin, niin, että ei pitäisi kenellekään epäselväksi jäädä, että mielestäni siinä on aktiivisuutta ollut. Turhauttavaa, kun joutuu miettimään, onko omalla aktiivisuudella vaikutusta vai ei.” (Haastateltava 4. 2009.)

2. Avoimuus puuttuu muutosprosessin päätöksenteosta

Kaikki haastatelluista työntekijöistä totesivat avoimuuden puuttuvan muutosprosessin päätöksenteosta. *”Ne päätökset on tuolla jossain ylhäällä, mutta niitä ei vaan kerrota.”* (Haastateltava 8. 2009.)

Yksi haastatelluista mainitsi, että avoin päätöksenteko parantaisi muutosprosessin johtamista ja viestintää: *”Tässä on tämän talon yksi ongelma, että tää päätöksenteko menee jossakin ja se ei ole läpinäkyvää. Sen pitäisi ehdottomasti olla, jotta saataisiin tämä johtaminen ja viestintä toimimaan.”* (Haastateltava 7. 2009.)

Kolme haastatelluista kokivat, että avoimuuden puute päätöksenteossa on aiheuttanut huhujen syntymisen muutosprosessin aikana. *”Näitä huhuja on ihan hirveesti. Olisi pitänyt tiedottaa vähän väliä, silloin kun on tehty uusia päätöksiä.”* Eräs haastatelluista kertoi kuulevansa usein päätöksistä huhuja: *”Kyllä tää mun mielestä on ollut kaikkea muuta kuin avointa. Kyllä se on niin, että tässä on aina joku kuullut jostain jotain huhuja.”* (Haastateltava 4. 2009; Haastateltava 5. 2009.)

3. Päätöksenteko ei ole tasapuolista

Haastatteluissa kysyttiin, kuinka työntekijät näkivät päätöksenteon tasapuolisuuden henkilöstön keskuudessa. Haastatelluista jokainen oli sitä mieltä, että päätöksenteko muutosprosessin aikana ei ole ollut tasapuolista. Vaikka jokainen haastateltu koki, ettei päätöksenteko ole tasapuolista, syyt olivat erilaisia.

Viisi haastatelluista kertoi, että päätöksenteossa suosittiin niitä, jotka saivat oman äänensä kuuluviin. *”Eli ne, jotka ovat pitäneet enemmän metelii, ni niiden ääni on saatu kuuluviin ja niille on sitte toteutunu se niin sanottu jatko.”* yksi haastatelluista kuvaili. (Haastateltava 1. 2009.)

Haastatellut kertoivat, että hiljaisemmat ja heikommat henkilöt jäivät päätöksenteossa alakynteen. ”*Jos ei ole tarpeeks vahva, niin sitä jää vahvojen jalkoihin*” eräs työntekijä totesi. Toinen työntekijä kuvaili tilannetta: ”*Ei ole päätöksenteko tasapuolista. Koska tuntuu, että ne pärjäsivät tässä muutoksessa paremmin, jotka osasivat pitää ääntä eniten.*” (Haastateltava 6. 2009; Haastateltava 8. 2009.)

Haastateltujen keskuudessa oltiin yksimielisiä siitä, että päätöksenteon avoimuuden puute vaikuttaa työhyvinvointiin negatiivisesti. Päätöksenteon läpinäkymättömyydellä koettiin olevan suoran yhteys työhyvinvointiin.

Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että päätöksenteko ei ole tasapuolista, mikä vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin. Haastatellut kokivat olevansa huonommassa asemassa muutoksessa suhteessa muihin muutosprosessissa oleviin.

Päätöksenteossa työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä koettiin olevan myös luottamuspuola johtoa kohtaan, vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen sekä päätöksenteon pitkäkestoisuus. Päätöksentekoon ei uskota ja haastatellut kokevat itsensä epävarmoiksi, koska luottamusta johtoa kohtaan ei ole. Päätöksenteon pitkäkestoisuus aiheuttaa turhautuneisuutta, mikä vaikuttaa työhyvinvointiin negatiivisesti.

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät päätöksenteon osalta		
Avoimuuden puute	Henkilöstöllä ei vaikutusmahdollisuutta päätöksentekoon	Päätöksenteko ei ole tasapuolista henkilöstön keskuudessa

KUVIO 11. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät päätöksenteon kannalta

4.6 Viestintä muutosprosessin aikana

Viestintä muutosprosessin aikana nähtiin henkilöstön keskuudessa melko negatiivisena asiana. Viestinnältä olisi odotettu enemmän. Haastatellut kokivat olevansa melko pettyneitä muutosprosessin aikaiseen viestintään.

1. Avoimuus puuttui muutosviestinnästä

Kaikki haastatellut kokivat, että muutosprosessin aikainen viestintä ei ole ollut niin avointa kuin sen olisi pitänyt olla. *”Viestinnän rooli on tosi tärkeä ja sen pitäisi olla avointa, mutta se ei ole toiminut”* yksi työntekijä mainitsi.

(Haastateltava 7. 2009.)

Osa haastatelluista oli sitä mieltä, että tietoa on saatu, mutta se ei ole oikeaa.

”Jotain infoa on tullut, mutta mä kyllä epäilen, ettei niissä oo kaikkea kerrottu”, eräs työntekijä sanoi. (Haastateltava 1. 2009.)

Eräs haastatelluista kuvaili viestinnän roolia muutosprosessissa: *”Välillä tulee sellainen ähky oikein, että joka tuutista tulee tietoa. Mutta se vaan, että mitä tietoa sieltä sitten tulee. Se on sitten kokonaan eri asia.”* Osa haastatelluista koki, ettei ole saanut tietoa lainkaan. (Haastateltava 5. 2009.)

Haastatelluilta kysyttiin heille tärkeimpiä viestinnän kanavia muutosprosessin aikana. Pääasiassa kaikki tarjolla olevat sisäiseen viestintään tarkoitetut kanavat koettiin tärkeiksi viestinnän kanaviksi ja niitä oli muutosprosessin aikana käytetty. Muun muassa Intranet, sähköposti sekä erilaiset johtoryhmien pöytäkirjat olivat käytettyjä kanavia, joista muutosprosessiin liittyvää tietoa haettiin. Osa haastatelluista koki Intranetin melko hankalaksi käyttää, sillä sieltä tietoa muutosprosessiin liittyen joutui kaivamaan. *”No kai se tieto siellä jossain on, mutta...”* eräs työntekijä kuvaili. (Haastateltava 8. 2009.)

Kaikki haastatellut kuitenkin luottivat eniten niin sanottuun suulliseen tietoon. Käytäväkeskustelut, omat verkostot, ryhmän jäseniltä saatu tieto ja puskaradio

koettiin sellaisiksi tiedon kanaviksi, joista tietoa sai eniten. *”Esimiehen kautta tullut tieto ja sitten nämä johtoryhmien pöytäkirjat ja käytäväkeskustelut. Mutta kyllä mä nään, että se on ollut tärkeätä, tää meidän ryhmän keskinäinen vuorovaikutus”* haastateltu mainitsi. (Haastateltava 2. 2009.)

Eräs työntekijä kertoi verkostojen merkityksestä omana viestinnän kanavana: *”No kyllä se verkostot. Niillä on oikeempaa tietoa kuin täällä.”* (Haastateltava 3. 2009). Myös oman esimiehen rooli tietojen kertojana koettiin tärkeänä kanavana.

Työntekijät olivat yksimielisesti sitä mieltä, että muutosprosessia koskevat henkilöstötilaisuudet eivät ajaneet asiaansa viestinnän kanavana. Työntekijöiden keskuudessa henkilöstötilaisuudet koettiin turhanpäiväisiksi ja jälkijättöisiksi, joissa tieto ei ollut oikea-aikaista eikä aitoa. *”No mun mielestä ne on ihan turhanpäiväisiä, ei siellä oikeesti oo mitään sellasta konkreettista ja oikeeta tietoo”* eräs haastatelluista selvitti. (Haastateltava 3. 2009.)

Yksi haastatelluista oli pettynyt henkilöstötilaisuuksien toteuttamiseen. *”Kyllä täytyy sanoa, ettei niistä juurikaan oo mitään oikeestaan käteen jäänyt. Mä olen kyllä ollut pettynyt niihin.”* (Haastateltava 5. 2009.)

”Musta se oli yhtä jaaritusta. Kaks kolme tuntia aivan mitään sanomatonta!” Kiteytti eräs työntekijä, joka oli henkilöstötilaisuudessa käynyt. (Haastateltava 6. 2009.)

2. Tiedon saatavuus vaikeaa

Työhyvinvointiin viestinnässä vaikuttaa eniten se, että tietoa ei tule avoimesti ja tiedon saaminen on vaikeaa. Tieto ei ole ajankohtaista eikä selkeää. Huhuja syntyy ja ne tekevät epäluuloiseksi. Opinnäytetyön teoriaosuuteen viitaten, huhupuheiden ja epävarmuuden poistamiseksi muutosprosessin johdon tulisi kiinnittää erityistä huomiota viestinnän avoimuuteen. Viestinnän avoimuuden avulla epävarmuus ja huhupuheet saataisiin poistettua. Avoimuuden avulla lisättäisiin henkilöstön uskoa muutoksen onnistumiseen ja vähennettäisiin muutoksen vastustamista henkilöstön keskuudessa. (Nummelin 2008, 21, 22.)

3. Huhupuheet

Avoimuuden puute viestinnässä synnyttää huhuja. Lähes kaikki haastatelluista kertoivat kuulleensa huhuja muutosprosessin aikana. Useimmat huhuja kuulleista olivat sitä mieltä, että huhut vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiin.

Huhupuheiden koettiin tekevän epävarmaksi sekä aiheuttavan epäselvyyttä. *”Sitä kuulee tätä ja tota, mutta niitä ei kuitenkaan näy tuolla virallisilla foorumeilla. Se tekee tästä sellaisen, ettei tiedä mikä on sitä oikeeta tietoa ja mikä ei”* eräs haastatelluista työntekijöistä kuvaili.

Viestinnässä koettiin olevan useita työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Keskeisin työhyvinvointiin vaikuttava tekijä viestinnässä on avoimuuden puute. Lähes kaikki haastatelluista koki viestinnän avoimuuden puutteen vaikuttavan työhyvinvointiin.

Lisäksi haastateltujen mukaan työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on se, että viestiä on saatavilla, mutta viestin sisältö ei ole oikeaa tai se ei vastaa muutosprosessin todellista etenemistä. Myös johdonmukaisuuden puuttuminen viestinnästä, koettiin työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavaksi tekijäksi.

Viestinnässä työhyvinvointiin vaikuttivat myös muutosprosessin näkymättömyys yhteisissä foorumeissa sekä tiedon vaikea saatavuus; tieto muutosprosessiin liittyen piti itse hakea. Lisäksi työhyvinvointia alentavaksi tekijäksi koettiin se, että tietoa muutosprosessista ja siihen liittyvistä asioista ei ole saatu henkilökohtaisesti.

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät viestinnän kannalta		
Avoimuuden puute	Tiedon saatavuus vaikeaa	Huhupuheet

KUVIO 12. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät viestinnän kannalta

4.7 Työilmapiiri

Työntekijöiden keskuudessa kysymys työilmapiiristä jakoi mielipiteitä. Neljä työntekijää oli sitä mieltä, että työilmapiiri oli muutosprosessin aikana kohtuullisen hyvä tilanteeseen nähden. Yksi haastatelluista kuvaili työilmapiiriä jännittyneeksi. Lisäksi työilmapiirissä mainittiin olevan ahdistuneisuutta sekä yksi haastatelluista oli sitä mieltä, että työilmapiiri olin muuttunut, koska oman ryhmän henkilöstö oli hajonnut.

Työntekijöitä pyydettiin kuvailemaan oman työyhteisön tunnelmaa. Mielipiteitä oli niin monta kuin oli vastaajiakin. Työyhteisön tunnelmaa kuvailtiin jännittyneeksi, vaihtelevaksi, yhteishengettömäksi, osittain ahdistuneeksi, odottavaksi ja räjähdysalttiiksi. *”Kyllä täällä on osa ahdistuneita ja osa ottaa tämän asian sillä lailla henkilökohtaiseksi. Että kyllä tässä näkyy se, että osa on heikoimmilla ja ahdistuneita.”* (Haastateltava 4. 2009.)

Yhden työntekijän mielestä tunnelma oli muutosprosessista huolimatta hyvä. *”Musta siihen nähden, että ihmiset hajaantuu, niin siihen nähden sekin on aika hyvä.”* (Haastateltava 7. 2009.)

Eräs haastatelluista kertoi työyhteisön tunnelman nostajan olevan huumori. *”Kyllä muutos vaikuttaa, mutta me ollaan kyllä aika paljon huumoriakin revitty tästä tilanteesta.”* (Haastateltava 8. 2009.)

Haastatelluista kuusi oli samaa mieltä siitä, että yhteistyö työntekijöiden välillä ei ollut muuttunut muutosprosessin aikana. *”Ei se yhteistyö ole niiden kanssa muuttunut kenen kanssa sitä olen tehnyt. Aika kasassa ovat ihmiset pysyneet”,* eräs haastatelluista kertoi. (Haastateltava 6. 2009.)

Työntekijöistä yksi oli sitä mieltä, että muutosprosessi on vaikuttanut yhteistyöhön työntekijöiden välillä. *”Kyllä siinä on ollut muutosta. Siinä näkyy tämä motivaation lasku ja aiemmista sovituista asioista ei pidetä oikein enää kiinni.”* (Haastateltava 4. 2009.)

Vain yksi haastatelluista oli sitä mieltä, että yhteistyö ei toiminut muutosprosessin aikana niin kuin sen pitäisi toimia.

Työyhteisön työilmapiirillä koettiin henkilöstön keskuudessa olevan niin positiivisia kuin negatiivisiakin vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin. Kokonaisuutena työyhteisö koettiin työhyvinvoinnin kannalta tärkeäksi elementiksi. Työtovereiden kanssa keskustelu sekä oman työyhteisön tuki koettiin työhyvinvoinnin nostattajaksi. Useat vastaajista olivat sitä mieltä, että oman työyhteisön sisällä on saanut sanoa mieltä painavia asioita ääneen ja se on helpottanut oloa ja tukenut työhyvinvointia positiivisella tavalla.

Lisäksi yhteistyötoimivuus työyhteisön sisällä muutosprosessin aikana on ollut positiivisia vaikutuksia. Kuten opinnäytetyön teoriaosuudessaakin mainitaan, toimiva kommunikaatio ja yhteistyö työyhteisön sisällä ovat työhyvinvoinnin kannalta edistäviä tekijöitä. (Työturvallisuuskeskus.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät työilmapiirin kannalta		
Avoin työilmapiiri	Toimiva yhteistyö muutosprosessin aikana	Tukeva työilmapiiri

KUVIO 13. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät työilmapiirin kannalta

Kuviossa 14. on esitelty yhteenveto työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä muutosprosessissa osa-alueittain.

Muutosprosessin osa-alue	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät		
Muutosjohtaminen	Avoimuuden puute	Ei selkeää muutosjohtajaa ja suunnittelutyö puuttuu	Luottamuspuola johtoa kohtaan
Päätöksenteko	Avoimuuden puute	Ei vaikutusmahdollisuuksia	Päätöksenteko ei tasapuolista
Viestintä	Avoimuuden puute	Tiedon saatavuus vaikeaa	Johdonmukaisuus puuttuu
Työilmapiiri	Avoin työilmapiiri	Yhteistyö toiminut muutosprosessin aikana	Tukeva

KUVIO 14. työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät osa-alueittain

4.8 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Keskeisimmät negatiivisesti työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät olivat

- Avoimuuden puute muutosprosessissa
- Arvostuksen puute
- Muutosprosessin pitkäkestoisuus

Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että muutosprosessista puuttui avoimuus. Avoimuuden puute tuntui koskevan kaikki kysytyjä muutoksen osa-alueita: johtamista, päätöksentekoa ja viestintää. Avoimuus aiheutti haastatelluissa epätietoisuutta ja epävarmuutta.

Kaikki haastatellut kokivat, että muutosprosessin aikana heitä ja heidän työtään ei arvosteta. Arvostuksen puuttuminen oli yksi työhyvinvointia alentavista tekijöistä.

Kolmas keskeinen työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttava tekijä oli muutosprosessin pitkäkestoisuus. Suurin osa haastatelluista koki muutoksen kestäneen aivan liian kauan.

Positiivisia tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta muutosprosessin aikana olivat

- Oma työyhteisö ja siltä saatu tuki
- Tieto siitä, että työpaikka säilyy

Oman työyhteisön merkitys työhyvinvoinnin kannalta oli muutosprosessin aikana kaikkein positiivisin tekijä. Oman työyhteisön jäsenille puhuminen muutosprosessin herättämistä asioista koettiin työhyvinvoinnin kannalta erityisen positiiviseksi asiaksi. Omalta työyhteisöltä saatu tuki koettiin työhyvinvoinnin kannalta myönteiseksi. Omassa työyhteisössä todettiin olevan avoin tunnelma, minkä koettiin edesauttavan työssä jaksamista muutosprosessin aikana.

Positiiviseksi asiaksi työhyvinvoinnin kannalta koettiin tieto siitä, että oma työpaikka säilyy.

Jotkut haastatelluista eivät pystyneet nimeämään yhtäkään positiivista tekijää työhyvinvoinnin kannalta muutosprosessin aikana, kun sitä heiltä kysyttiin.

Muutosprosessi	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät		
Positiivista	Työyhteisö ja siltä saatu tuki	Työsuhde säilyy	
Negatiiviset	Avoimuuden puute	Arvostus henkilöstöä kohtaan puuttuu	Muutosprosessin pitkäkestoisuus

KUVIO 15. Työhyvinvointiin positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavat tekijät muutosprosessissa

4.9 Muutosprosessin vaikutukset työhyvinvointiin

Muutosprosessi vaikutti henkilöstön työhyvinvointiin usealla eri tavalla.

Haastatellut kertoivat muutosprosessin vaikutuksista työ- ja yksityiselämään.

Kolme haastateltua kertoi muutosprosessin laskeneen työmotivaatiota. Koska työmotivaatio laski, ei työtehtäviin jaksettu muutosprosessin aikana tarttua yhtä hanakasti kuin aikaisemmin.

Muutosprosessi vaikutti työhyvinvointiin kolmella haastatellulla niin, että töihin ei enää aamulla haluttu tulla. Aikaisemmin työ oli haastateltujen mielestä koettu mielekkääksi, mutta muutosprosessin läpivienti oli vaikuttanut työssä jaksamiseen niin, ettei enää töihin haluttu tulla. *”Välillä on ihan sellainen tunne, että mä en jaksa tulla enää tänne töihin. Mitä mä tänne enää tuun?”*. (Haastateltava 5. 2009.)

Kaksi haastateltua kertoi miettineensä lähtöä nykyisestä työpaikasta muutosprosessin takia. Yksi haastatelluista haki muutosprosessin aikana uutta työpaikkaa. *”Koko ajan katon uutta työpaikkaa”*. (Haastateltava 1. 2009).

Muutosprosessin läpivienti vaikutti työhyvinvointiin myös stressitilana ja epävarmuutena. 4 haastatelluista koki itsensä pelinappulaksi.

Haastatellut kertoivat muutosprosessin näkyvän ja vaikuttavan omassa yksityiselämässä. Puolet haastatelluista kertoivat nähneensä muutosprosessista erilaisia unia. *”Mä oon nähnyt vaikka minkälaisia unia tästä. Mulla oli unissa mukana tää asia koko kevään. Koko kevään...”* mainitsi eräs haastatelluista. Lisäksi puolet haastatelluista kertoivat muutosprosessin olevan mukana omassa yksityiselämässä häiritsevästi. (Haastateltava 6. 2009.)

Useat haastatelluista olivat keskustelleet muutoksen aiheuttamista tunnetiloista läheistensä kanssa. Läheiset nähtiin positiivisena tukiverkostona muutosprosessin aikaiseen jaksamiseen.

4.10 Kehittämisehdotukset

Haastatelluilta kysyttiin kehittämisehdotuksia muutosprosessin läpivientiin. Vastauksia tuli useita. Pääasiassa kehittämisehdotuksia annettiin viestintään, muutosprosessin suunnitteluvaiheeseen ja henkilöstön muutostukeen.

1. Viestinnän selkeyttäminen

Jokainen haastateltu oli sitä mieltä, että muutosviestinnässä olisi kehittämisen varaa. Pääasiassa viestintää tulisi haastateltujen mukaan selkeyttää. *”Tiedonanto eli viestintä. Tiedonantoon ja puhumisiin enemmän selkeyttä.”* (Haastateltava 6. 2009.)

Viestintä tulisi kehittää muutosprosessia tukevaan suuntaan. Oikea-aikaista muutosprosessin vaiheista kertovaa viestintää kaivattiin. Lisäksi viestinnän toivottiin olevan selkeämpää ja jämäkkää, jossa paneuduttaisiin muutosprosessiin eikä mihinkään muuhun. *”Viestinnässä olisi enemmän tarvittu sellaista jämäkkyyttä ja sitä, että jollakin on oikeesti ne narut käsissä”* yksi haastatelluista mainitsi. (Haastateltava 8. 2009).

Viestinnän toivottiin olevan jatkuvaa. Tiedottamista toivottiin kaikkiin muutosprosessin vaiheisiin ja tilanteisiin, vaikka varsinaista tiedotettavaa ei olisikaan. *”Oikea-aikainen tiedottaminen, nopea ja semmonen jatkuva tiedottaminen, vaikka ei olisi ollut tiedotettavaakaan”*, yksi haastatelluista kuvaili. (Haastateltava 4. 2009).

Viestinnän kanavista kehittämisehdotuksia tuli henkilöstötilaisuuksista. Henkilöstötilaisuudet koettiin yleisiksi infotilaisuuksiksi, ei muutosprosessia tukeviksi *”Ne ovat olleet infotilaisuuksia, sellaisia katsauksia. Ei niissä ole sitä oikeaa tietoa ollut.”* yksi haastatelluista kertoi. Yksi haastatelluista kuvaili

henkilöstötilaisuuksia näin: *”Ei sieltä (henkilöstötilaisuudesta) saa sellaista tietoa, mikä koskettais sua itseäs, vaan se on sellaista ylesitä löpinää, sellaista ylempään tason löpinää”*. (Haastateltava 8. 2009.)

Henkilöstötilaisuuksia toivottiin kehitettävän ytimekkäämmiksi ja sellaisiksi, joissa voisi itse vaikuttaa päätöksentekoon omilla mielipiteillään. *”Tarvittaisiin sellaista vaikuttamisenmahdollisuutta ja sellaista osallistavaa tilaisuutta”* yksi haastatelluista toivoi. (Haastateltava 4. 2009.)

Henkilöstötilaisuuksien toivottiin kehitettävän ajankohtaisemmiksi tiedotustilaisuuksiksi suhteessa muutosprosessiin. Nyt koettiin, että muutosprosessin aikana olleet henkilöstötilaisuudet olivat jälkijättöisiä ja liian myöhään järjestettyjä. *”Kyllähän ne on sellaisia jälkijättöisiä ollut. Siellä aika paljon on kerrottu sellaisista asioista, jotka on jo päätetty. Että niitä on järjestetty mun mielestä vähän liian myöhäisessä vaiheessa”*. (Haastateltava 7. 2009.)

Kehittämisen varaa oli henkilöstötilaisuuksien määrässä. Niitä kaivattiin enemmän.

2. Muutosprosessin suunnitteluvaihe

Kehittämissuunnitelmia annettiin muutosprosessin suunnitteluvaiheeseen. Monet haastatelluista toivoivat, että muutosprosessia varten olisi tehty kattava suunnittelutyö.

Suunnittelutyön avulla henkilöstölle olisi selvinnyt mm. muutosprosessin syy, tavoitteet ja muut perusasiat. *”Kun organisaatiomuutosta lähdetään viemään, niin ensin tehdään se päätös siitä muutoksesta, laitetaan muutokselle aikataulu, tehdään alkusuunnitelma, jonka pohjalta keskustellaan henkilöstön kanssa. Että se on kyllä tässä ontunut ja pahasti.”* yksi haastatelluista kuvaili. (Haastateltava 2. 2009.)

”Siihen alkuun pitää satsata paljon enemmän ja pystyä viemään niitä hyviä ideoita käytäntöön. Tässä olisi ehdottomasti pitänyt saada työjärjestykseen

selkeät pelisäännöt meidän roolista!” yksi haastatelluista toivoi. (Haastateltava 7. 2009.)

3. Muutostuki

Haastatellut kaipasivat muutostukea muutosprosessin aikana. *”Ensisijaisesti mä olisin tarvinnut sitä ryhmäkeskustelua”* eräs haastatelluista toivoi. (Haastateltava 8. 2009.)

Lisäksi muutostuen toivottiin olevan oikea-aikaista. Osa haastatelluista koki saavansa tukea liian myöhään. *”Muutostukiprosessit olisi pitänyt aloittaa heti silloin kun tää muutos alko. Ei silloin kun meillä on kaikki asiat jo lyöty lukkoon.”* haastateltu kuvaili. Yksi haastateltu kertoi kehittämiskohteesta *”Kyllä se tuki pitäisi aikaisessa vaiheessa saada, että siitä olisi jotakin hyötyä.”* (Haastateltava 6. 2009; Haastateltava 5. 2009.)

Kehittämiskohteita
1. Viestinnän selkeys ja henkilöstötilaisuudet
2. Muutoksen suunnitteluvaihe
3. Muutostuki henkilöstölle

KUVIO 16. Kehittämiskohteita

5 YHTEENVETO

Työhyvinvointi on suuressa roolissa muutosprosessien läpiviennissä. Henkilöstön motivoituneisuus ja sitoutuneisuus muutosprosessiin ovat avain asemassa muutosprosessin onnistumisen kannalta. Jos henkilöstön työhyvinvoinnista ei pidetä muutosprosessin aikana huolta, syntyy muutosprosessissa helpommin ja enemmän erilaisia ongelmia.

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa tutkittiin toimeksiantajaorganisaation työ- ja elinkeinoministeriön henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa muutosprosessin aikana. Haastatteluihin valittujen henkilöiden näkemysten kautta selvitettiin muutosprosessin vaikutuksia työhyvinvointiin. Lisäksi haastattelujen pohjalta pyrittiin tarjoamaan kehitysehdotuksia tulevaisuuden muutosprosessien läpiviemiseksi.

Tutkimuksen tuloksia ei voi verrata aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin, koska työ- ja elinkeinoministeriölle ei ole tehty vastaavanlaista tutkimusta samankaltaiseen muutokseen. Tutkimuksessa selvisi, että muutosprosessissa olevan henkilöstön työhyvinvointi oli heikentynyt muutosprosessista johtuen. Muutosprosessin aikana työhyvinvointiin vaikuttivat lähinnä negatiiviset asiat mutta myönteisiäkin asioita löytyi.

Tutkimustulosten perusteella henkilöstön työhyvinvointia muutosprosessin aikana olisi pääasiassa voitu parantaa olemalla avoimempia. Sitä kautta olisi voitu luoda henkilöstön ja johdon välille luottamusta. Henkilöstö olisi ehdottomasti säästänyt voimavarojaan jos se olisi tiennyt missä muutoksessa mennään ja mitä seuraavaksi tapahtuu.

Muutosprosessin ytimekkäämpi toteuttaminen olisi parantanut selvästi henkilöstön työhyvinvointia. Liian pitkäkestoinen muutosprosessi oli henkilöstön kannalta uuvuttavaa, mikä omalta osaltaan heikensi henkilöstön työhyvinvointia.

Tutkimustulokset kertovat, että henkilöstö ja muutosprosessin johto eivät kohtaa muutosprosessin aikana. Henkilöstön ja johdon välinen vuorovaikutus ei toimi lähes lainkaan.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että muutosprosessissa työhyvinvoinnin kannalta positiivinen tekijä on työympäristö, työyhteisö ja työtoverit. Työntekijöiden välillä vallitsee avoin ilmapiiri, jossa on helppo jakaa asioita.

Tutkimustuloksista nousi esiin kolme keskeisintä kehittämiskohdetta muutosprosessin läpiviennissä. Viestinnän selkeyttäminen ja henkilöstötilaisuuksien kehittäminen nousivat kehittämisehdotuksiksi. Lisäksi työhyvinvoinnin parantamisen kannalta kehitettäväksi nähtiin muutosprosessin suunnittelun selkeyttäminen. Myös henkilöstölle tarjottaviin muutostukiprosesseihin kaivattiin kehittämistyötä.

MERKITTÄVIMMÄT HAVAINNOT

1. Työhyvinvointia edistävät tekijät muutosprosessissa olivat
 - avoin työilmapiiri
 - tukevat työtoverit

2. Työhyvinvointia heikentävät tekijät olivat
 - Avoimuuden puute johdon ja henkilöstön välillä
 - Luottamuspuute muutosprosessin johtoa kohtaan
 - Muutosprosessin pitkäkestoisuus
 - Muutosjohtajuuden epäselkeys

3. Muutosprosessi näkyi työhyvinvoinnissa
 - Motivaation laskuna
 - Häiritsevänä tekijänä yksityiselämässä
 - Työssä jaksamisessa; töihin ei muutosprosessin takia haluttu enää tulla

4. Kehittämisehdotukset
 - Muutosprosessin suunnittelutyötä tulisi kehittää
 - Viestinnän selkeyttämiseen muutosprosessissa tulisi panostaa
 - Muutostukiprosesseja tulisi kehittää ja tarjota enemmän

KUVIO 17. Merkittävimmät havainnot työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja kehittämisehdotuksista.

Tutkimus antaa mahdollisuuden jatkotutkimukselle. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi tutkia saman henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa muutosprosessin jälkeen. Mielenkiintoista olisi selvittää, onko henkilöstö ollut

muutosprosessin jälkeen tyytyväinen uuteen sijoittumispaikkaansa ja onko se edistänyt työhyvinvointia vai ei.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee pohtia, vaikuttaako tutkimuksen tekijän ja kohdeorganisaation välinen tuttuus tutkimustuloksiin.

Haastattelutilanteet olivat rennonoloisia. Haastatellut kertoivat avoimesti positiivisia ja negatiivisia asioita muutosprosessin vaikutuksista työhyvinvointiin. Haastateltavat pystyivät haastattelutilanteessa kertomaan näkemyksensä ja mielipiteensä kysytyistä asioista sellaisina kuin ne heidän mielestään olivat.

Haastatteluissa oli huomattavissa, että tutun haastattelijan läsnäolo helpotti haastateltujen oloa haastattelutilanteessa, sillä haastattelujen nauhoittaminen aiheutti haastatteluissa aluksi jäykkyyttä. Haastattelujen edetessä oli kuitenkin huomattavissa, että tutun haastattelijan läsnäolo vähensi jäykkyyttä ja nauhurin olemassaolo voitiin unohtaa. Tutkimuksen tekijän tuttuus saattoi vaikuttaa tutkimuksen reliabiliteettiin, sillä mikäli tutkimuksen suorittaisi haastatelluille tuntematon henkilö, vastaukset eivät välttämättä olisi aivan yhtä avoimia.

Tutkimustulosten luotettavuutta lisää se, että haastateltavien henkilöllisyys on pidetty tiukasti anonyyminä. Haastateltujen ikää, sukupuolta ja asemaa ei ole eritelty tutkimustuloksissa. Haastateltujen henkilöllisyyttä ei ole mahdollista yhdistää haastatteluihin. Haastateltujen pitäminen anonyyminä antoi haastattelussa kaikille mahdollisuuden kertoa mielipiteitään mahdollisimman avoimesti.

Tutkimustulosten luotettavuuteen vaikuttaa myös se, että litteroidut haastattelut on käyty useaan otteeseen läpi mahdollisten virheellisten tulkintojen minimoimiseksi.

Haastatteluja toteutettaessa oli pidettävä mielessä, ettei haastateltavia johdatella liikaa tarkentavilla kysymyksillä. Tässä on tutkimuksen toteuttamisen kannalta onnistuttu hyvin. Päättökäsitteeseen ja alaongelmiin saatiin tutkimuksen onnistumisen kannalta tarpeeksi riittävät vastaukset.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus on käyttökelpoinen työ- ja elinkeinoministeriön lisäksi muille organisaatioille, joissa muutosprosessi toteutetaan. Opinnäytetyön empiirinen osuus on hyödyksi ainoastaan kohdeorganisaatiolle.

Haastattelutuloksia ei voida sellaisinaan yleistää edes kohdeorganisaatiossa, sillä tulokset kertovat vain haastateltujen henkilöiden näkemykset ja mielipiteet.

Haastateltujen henkilöiden näkemykset muutosprosessin vaikutuksista työhyvinvointiin olivat samansuuntaisia, joten tutkimus kertoo yhtenäisen suunnan henkilöstön näkemyksistä organisaation sisällä.

LÄHTEET

Aro, A. 2002 Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita Publishing Oy

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997 Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino Oy

Jalava, U. & Uhinki, A. 2007 100 ideaa esimiestyöhön. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 2003 Esimiehenä palveluyrityksessä. 3. painos. Porvoo: WSOY

Kilpinen, P. 2008 Liekeissä! Miten johtaja inspiroi muut syttymään muutokselle. Jyväskylä: Gummerus Kustannus Oy

Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999 Matkaopas muutokseen. Hämeenlinna: Kauppakaari Oyj

Lämsä, A. & Hautala, T. 2005 Organisaatiokäyttötymisen perusteet. 1.-2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2001 Hengittävä työyhteisö- johtamista muutosvirrassa. 2. painos. Helsinki: Oy Edita Ab

Nummelin, T. 2008 Stressi haastaa työkyvyn. Juva: WSOY

Otala, L. & Ahonen, G. 2005 Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Juva: WSOY

Pohjanpalo, O. 2008. Valtio jatkaa työpaikkojen siirtämistä pois Helsingistä. Helsingin Sanomat 3.5.2008.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007 Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy

Sydänmaanlakka, P. 2004 Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Talentum Media Oy

Valpola, A. 2004 Organisaatiot yhteen, muutosjohtamisen käytännön keinot. 1. painos. Juva: WSOY

Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007 Työhyvinvointi muutoksessa. Toinen uudistettu painos. Helsinki: Paino Erweko Painotuote Oy

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

Viitala, R. 2007 Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Internet-lähteet

Henderson, J. 2003. How to cope with stress- Dealing with change. Learnthat [Viitattu 26.10.2009].

Saatavissa: <http://www.learnthat.com/courses/lifestyle/stress/stress6.shtml>

Hulsi, L. 2008. Muutos lähtee ihmisestä. Turun kauppakorkeakoulu. [Viitattu 29.10.2009]. Saatavissa:

<http://www.mercurius.fi/index.php?page=4054dad860390f438d6be5844d8a566>

Melin, H. 2006. Luottamus vähentää stressiä työelämässä. Työterveyslaitos. [Viitattu 26.10.2009]. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/2006-01/luottamus_vahentaa_stressia_tyoelamassa.htm

Nettilukio 2009. Maslowin tarvehierarkia. Otavan opisto. [Viitattu 15.10.2009].

Saatavissa:

http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/03_motivaation_emoitioiden/04_3_4_maslowin_tarvehierarkia?C:D=gjtb.e7S7&m:selres=gjtb.e7S7

Seurakunnallisen viestinnän kehittämistyöryhmä 2001. Muutosviestintä. Kirkon tiedotuskeskus. [Viitattu 14.10.2009].

Saatavissa: <http://www.evl.fi/vv/suunnittelu/muutosviestinta.htm>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2008. Työ, henkinen hyvinvointi ja mielenterveys.

Sosiaali- ja terveysministeriö. [viitattu 13.10.2009]. Saatavissa:

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3534.pdf&title=Tyo_henkinen_hyvinvointi_ja_mielenterveys_fi.pdf

Suomen kuntaliitto 2006. Johtajuus muutosprosessissa. Tuija Valkeinen [Viitattu

13.10.2009] Saatavissa:

http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;84961;85395;109431;106095

Suomen kuntaliitto 2007. Muutosjohtaminen. Tuija Valkeinen [Viitattu

13.10.2009]. Saatavissa:

http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1%3B29%3B348%3B84961%3B85395

Suomen kuntaliitto 2007. Muutoksen vaiheet. Tuija Valkeinen [Viitattu

13.10.2009] Saatavissa:

http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;84961;85395;109431;106096

Tammi, O. 2007. Esimies tukee muutosta. Kuntien eläkevakuutus [Viitattu

13.10.2009] Saatavissa:

http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4235/Esimes_tukee_muutoksessa_9115_07.pdf tai

http://www.keva.fi/default.asp?cid=3&lang=fi&menu1_id=149&menu2_id=429&id=4235

Team Technology 1995. Change management. Five basic principles, and how to apply them. Team Technology. [Viitattu 26.10.2009].

Saatavissa: <http://www.teamtechnology.co.uk/changemanagement.html>

Tilastokeskus 2008. Työolojen ongelmat lisääntyneet kunnissa ja valtiolla.

Tilastokeskus [viitattu 24.9.2009]. Saatavissa:

http://www.tilastokeskus.fi/til/tyoolot/2008/tyoolot_2008_2008-12-16_tie_001.html

Työ- ja elinkeinoministeriö 2009. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 21.10.2009].

Saatavissa: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2072>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2009. Työ- ja elinkeinoministeriön organisaatio. Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 21.10.2009]. Saatavissa:

<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2075>

Työturvallisuuskeskus 2008. Työhyvinvoinnin portaat –malli.

Työturvallisuuskeskus. [Viitattu 13.10.2009] Saatavissa:

<http://www.tyoturva.fi/index.phtml?s=346>

Työturvallisuuskeskus 2008. Työyhteisön ilmapiiri. Työturvallisuuskeskus.

[Viitattu 13.10.2009] Saatavissa: <http://www.tyoturva.fi/index.phtml?s=133>

Valtiokonttori 2007. Avoimuutta arkeen. Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. [Viitattu 15.10.2009]. Saatavissa:

<http://www.valtiokonttori.fi/Public/default.aspx?nodeid=16240>

Valtiokonttori 2007. Viesti muutoksessa – opas johdolle ja esimiehille.

Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. [Viitattu 19.10.2009].

Saatavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/Public/default.aspx?contentid=21640>

Valtionvarainministeriö 2006. Talousarvio. Valtionvarainministeriö. [viitattu 24.9.2009].

Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/09_valtiontalous/01_talousarvio/index.jsp

Intranet lähteet

Työ- ja elinkeinoministeriö, Harjunen, R. 2009. Selvitys yksikkö X:n tehtävistä ja asemasta valmistunut [viitattu 1.4.2009]. Saatavissa työ- ja elinkeinoministeriön

Intranetissä: <http://intra.tem.fi/intra/bulletin.nsf/humaninterests/>

Suulliset lähteet

Haastateltava 1. Työ- ja elinkeinoministeriö, 28.5.2009

Haastateltava 2. Työ- ja elinkeinoministeriö, 4.6.2009

Haastateltava 3. Työ- ja elinkeinoministeriö, 4.6.2009

Haastateltava 4. Työ- ja elinkeinoministeriö, 11.6.2009

Haastateltava 5. Työ- ja elinkeinoministeriö, 15.6.2009

Haastateltava 6. Työ- ja elinkeinoministeriö, 7.7.2009

Haastateltava 7. Työ- ja elinkeinoministeriö, 13.7.2009

Haastateltava 8. Työ- ja elinkeinoministeriö, 14.7.2009

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

1. Muutos

- Kuvaile muutosprosessia muutamalla sanalla
- Millainen on päällimmäinen tunnetilasi muutosprosessista?
- Kuvaile muutosprosessin läpiviennin onnistumista muutamalla sanalla

2. Muutosjohtaminen

- Kerro itsellesi tärkeät johtamisen osa-alueet
 - Kuinka ne ovat näkyneet tässä muutoksessa?
- Kuinka johtaminen on muuttunut muutosprosessin myötä?
 - Onko tullut esille muutosjohtamista?
- Kuinka kuvailisit johtamisen onnistumista tässä muutosprosessissa?
- Kuinka johdolta tullut arvostus on näkynyt muutosprosessissa?
 - Koetko saaneesi arvostusta muutosprosessin aikana?
 - Onko arvostuksen antaminen muuttunut muutosprosessin edetessä?
 - Kuinka koet arvostuksen vaikuttavan työhyvinvointiisi? Miten?
- Miten muutosjohtaminen on vaikuttanut työhyvinvointiisi?

3. Päätöksenteko

- Kuinka päätöksenteko on sujunut muutosprosessin aikana?
- Millaiseksi kuvailisit muutosprosessin aikaista päätöksentekoa?

- Koetko saaneesi vaikuttaa päätöksentekoon muutosprosessissa?
 - Oletko saanut sanoa omia mielipiteitäsi?
 - koetko että omalla työyhteisölläsi on ollut mahdollisuuksia vaikuttaa? Jos on niin millaisia?

- Kuinka avointa päätöksenteko on ollut muutosprosessin aikana?

- Kuinka tasapuoliseksi koet päätöksenteon muutosprosessin aikana?

- Mitkä asiat päätöksenteossa ovat vaikuttaneet työhyvinvointiisi?
 - Positiiviset ja negatiiviset asiat

4. viestintä

- Kuinka organisaation sisäinen viestintä on tukenut muutosprosessia?

- Millaista on ollut tiedonkulku muutosprosessin aikana?

- Minkälaista viestintää muutosprosessin aikana on käytetty?
 - Mitkä ovat olleet viestinnän kanavat?
 - Kuinka avointa on viestintä mielestäsi ollut?
 - Kuinka johdonmukaista viestintä on ollut?

- Millaiseksi kuvailisit muutoksen aikana järjestettyjä henkilöstötilaisuuksia?

- Mitkä tekijät muutosviestinnässä ovat vaikuttaneet eniten työhyvinvointiisi?
 - Positiiviset ja negatiiviset
 -

5. Työilmapiiri

- Millaiseksi koet työyhteisösi työilmapiiriin muutosprosessin aikana?
- Millainen on tunnelma työyhteisössäsi?
- Toimiiko työyhteisösi yhteistyö muutosprosessin aikana?
- Onko työyhteisösi ilmapiiri muuttunut muutosprosessin aikana?
 - Miten?
- Onko työyhteisösi jäseniä kohdeltu tasapuolisesti muutosprosessin aikana?
 - Miten?

6. Muuta

- Kuvaile työhyvinvointisi kannalta asioita, jotka ovat muutosprosessissa siihen vaikuttaneet.
- Kuinka muutosprosessin vaikutukset työhyvinvointiisi ovat näkyneet:
 - Työelämässä?
 - Yksityiselämässä?
- Kerro kehittämiskohteita tulevaisuuden muutosprosessien varalle.
- Minkälaisia muutostuki prosesseja olet saanut
 - Millaisia olisit halunnut?
- Miltä nyt tuntuu?