

Virpi Ylikorpi

# Organisaatiomuutoksen vaikutus työtyytyväisyyteen

Alko

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2015

Tekijä(t) Otsikko  Sivumäärä Aika	Virpi Ylikorpi Organisaatiomuutoksen vaikutus työtyytyväisyyteen. Alko  34 sivua + 3 liitettä Huhtikuu 2015
Tutkinto	tradenomi
Koulutusohjelma	liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t)	lehtori Eija Westerberg
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, onko organisaatiomuutoksella ollut vaikutusta Alko Oy:n (Alko) pääkonttorin työtyytyväisyyteen. Alkossa vaihtui vuoden 2013 alusta toimitusjohtaja. Uusi toimitusjohtaja aloitti organisaatiomuutoksen vaihtamalla johtoryhmän jäseniä. Tämän jälkeen organisaatiota ryhdyttiin muokkaamaan vastaamaan uutta strategiaa. Muutos vaikutti lähes koko pääkonttorin henkilöstön työtehtäviin. Pääkonttorin työtyytyväisyys Great Place To Work (myöhemmin GPTW) -tutkimuksissa oli ollut aikaisempina vuosina alhaisempi, kuin koko yrityksessä.</p> <p>Opinnäytetyö perustui Great Place To Work -kilpailun tuloksiin, laajaan lähdekirjallisuuteen sekä opinnäytetyöntekijän omaan havainnointiin ja pohdintaan. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pääkohdat olivat muutosjohtaminen, organisaatiomuutos ja työhyvinvointi. Lähdemateriaalina käytettiin GPTW-tutkimustuloksia, suomen- ja englanninkielistä kirjallisuutta ja artikkeleita sekä internetlähteitä.</p> <p>Yhteenvetona voitiin todeta, että muutokset kuuluvat nykyajan työelämään. Suuret muutokset, kuten organisaatiomuutos, vaativat suunnitelmallisuutta ja ymmärrystä siitä, mitä onnistunut muutos sisältää ja mitä tapahtuu muutosprosessin kuluessa. Henkilöstö tulee pitää ajan tasalla läpi muutosprosessin, viestinnän tulee olla vuorovaikutteista ja henkilöstö tulee osallistaa muutokseen.</p> <p>Avoimuus, osallistaminen ja aito vuorovaikutus helpottavat negatiivisten tunnetilojen yli pääsemisessä ja henkilöstön sitoutumisessa muutokseen. Ylin johto on avainasemassa ja esimerkiksi johtamassa organisaatiota, koska tyytymättömien johtajien alaisetkaan eivät ole keskivertoa tyytyväisempiä.</p>	
Avainsanat	työtyytyväisyys, organisaatiomuutos, muutosjohtaminen

Author(s) Title	Virpi Ylikorpi The organizational change affect to job satisfaction. Alko.
Number of Pages Date	34 pages + 3 appendices April 2015
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor(s)	Eija Westerberg, Senior Lecture
<p>The purpose of this thesis was to investigate how organizational change is affecting to job satisfaction at the target company where a new CEO took up her post at the beginning of 2013. She started an organizational change by re-organize the executive team. After that they began to shape the organization to fit the company's new strategy. This change affected the work tasks of almost the entire headquarters staff.</p> <p>According to the Great Place to Work survey in previous years, the job satisfaction at the headquarters was lower than the job satisfaction at the company level.</p> <p>The theoretical framework of this thesis discussed change management, organizational change and job satisfaction.</p> <p>The thesis was based on the Great Place To Work survey, literature, articles and internet sources, as well as the author's own observation and reflection.</p> <p>As a conclusion, it was found that the changes are part of the modern-day working life. Major changes, such as an organizational change, requires planning and understanding of what happens during the change process and what the main elements of successful change are. The personnel should be kept up to date through the process and communication should be interactive.</p> <p>The executive team has a key role in leading by example. Transparency and genuine interaction between staff improves commitment to change.</p>	
Keywords	organizational change, change management, job satisfaction, well-being at work

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja lähtökohdat	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite	3
1.3	Tutkimusmenetelmät, työn rajaus ja teoreettinen viitekehys	4
2	Alkon esittely	6
2.1	Taustatietoa Alkosta	6
2.2	Alkon strategia	7
2.3	Alkon organisaatio	8
3	Onnistunut organisaatiomuutos ja sen vaiheet	9
3.1	Organisaatiomuutoksen määrittely	9
3.2	Organisaatiomuutoksen vaiheet	10
3.2.1	Onnistunut muutosprosessi	10
3.2.2	Osallistuminen ja osallistaminen organisaatiomuutoksessa	13
3.2.3	Muutoksen aarrekartta	13
3.3	Organisaatiomuutoksen vaikutus työhyvinvointiin	15
4	Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys	16
4.1	Työhyvinvoinnin määritelmä	16
4.2	Työhyvinvoinnin portaat	18
4.2.1	Työhyvinvoinnin portaiden ydin	18
4.2.2	Psykofysiologiset perustarpeet	19
4.2.3	Turvallisuuden tarve	19
4.2.4	Liittymisen tarve	20
4.2.5	Arvostuksen tarve	22
4.2.6	Itsensä toteuttamisen tarve	22
5	Osallistuminen Great Place To Work -tutkimukseen	23
5.1	Great Place to Work Institute	23
5.2	Hyvän työpaikan malli	24
5.3	Luottamuksen taso ja yrityskulttuuri	25
5.3.1	Trust Index -henkilöstökysely ja organisaatiokulttuurin analyysi	25
5.3.2	Dimensiot	25
5.3.3	Tulokset 2014	27

6	Yhteenveto	27
6.1	Yhteenveto teoriaosuudesta	27
6.2	Oma kokemus organisaatiomuutoksen vaikutuksista	27
6.3	Suomen paras työpaikka	28
7	Johtopäätökset	29
7.1	Tavoitteiden toteutuminen	29
7.2	Viitekehys ja metodologia	29
7.3	Tämän opinnäytetyön laadunvarmennus ja luotettavuusarviointi	30
7.4	Oma oppimisprosessi	30
	Lähteet	32

#### Liitteet

Liite 1. HR-yksikön strategia

Liite 2. Alko Oy:n organisaatiokaavio vuodelta 2013

Liite 3. GPTW-kyselyn tulokset 2014 ja niiden analysointi

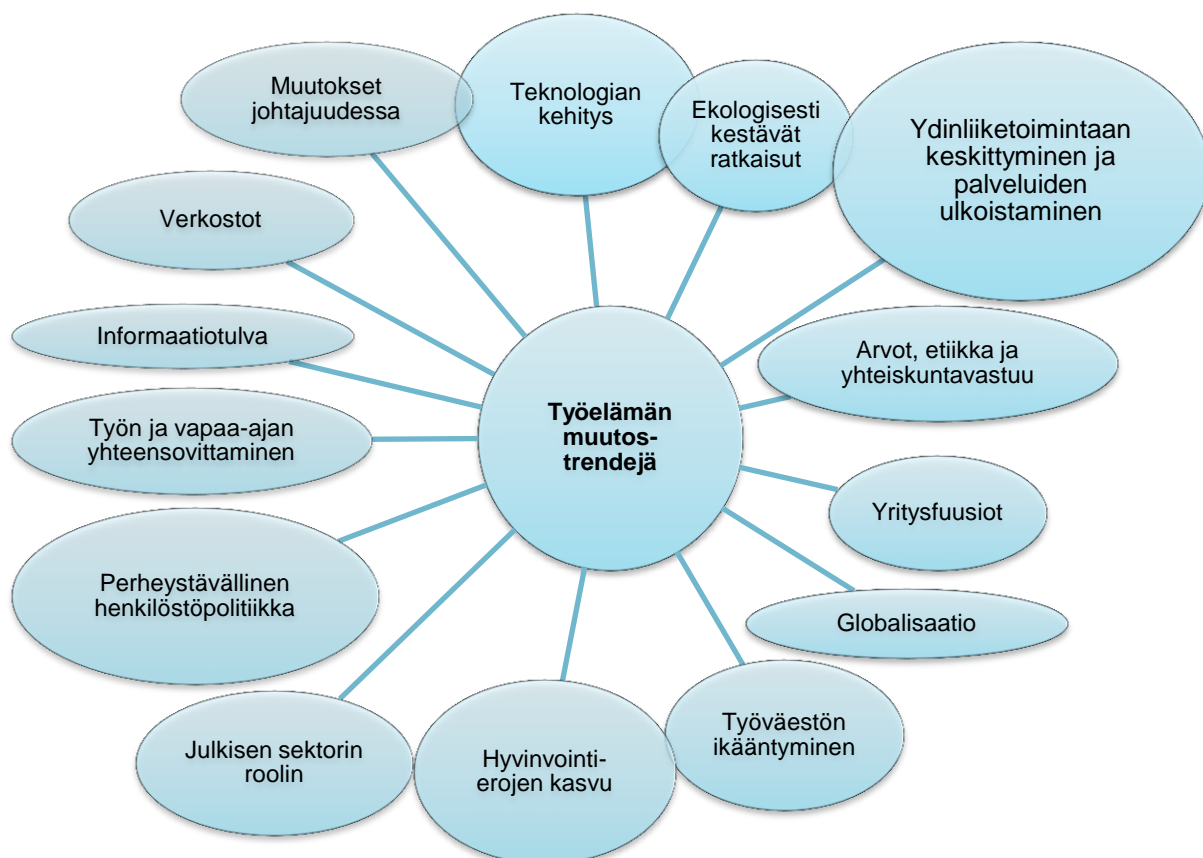
## 1 Johdanto

### 1.1 Opinnäytetyön tausta ja lähtökohdat

Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys ovat tämän hetken trendisanoja työelämässä. Kukaan ei haluaisi työskennellä hyvässä työpaikassa: Suomen parhaan työpaikan tittelistä järjestetään jopa vuosittainen kilpailu. Great Place to Work<sup>®</sup>-instituutti toteuttaa tutkimuksia ja palkitsee parhaita työpaikkoja kuudessa maanosassa ja yli 45 maassa. Suomessa tutkimuksen ja kilpailun, jossa listataan 50 Suomen parasta työpaikkaa, toteuttaa Great Place to Work Institute Finland (GPTW). (GPTW 2014f.)

Työelämässä on tapahtunut muutoksia kautta vuosisatojen. Krista Pahkin (2011) ja muut aiheesta kirjoittaneet esittävät, että muutos ja sen tuomat haasteet kuuluvat tämän päivän työelämään. Monet työntekijät käyvät useitakin organisaatiomuutoksia työuransa aikana. Muutoksilla yritykset pyrkivät parantamaan kilpailukykyään ja tuottavuuttaan (Pahkin & Mattila-Holappa & Nielsen & Wiezer & Widerszal-Bazyl & de Jong & Mockatto 2011, 5).

Nykypäivän työelämässä on lukuisia muutostrendejä (kuvio 1.), joista voidaan mainita mm. taloudellisen globalisaation kautta tullut kansainvälistyminen ja monikulttuurisuuden lisääntyminen, teknologian kehitys ja tietotekniikan laajeneva hyödyntäminen sekä tieto- ja palveluyhteiskunnan kasvavat vaatimukset. Yritykset keskittyvät enemmän ydinliiketoimintaan ja ulkoistavat palveluita. Samaan aikaan työväestö ikääntyy ja hyvinvointierot kasvavat ja toisaalta yritykset kilpailevat osaavasta ja sitoutuneesta henkilökunnasta. Yritykset huomioivat henkilöstöpolitiikassa perheystävällisiä näkökulmia ja työntekijöiltä taas vaaditaan enemmän sosiaalisia taitoja, verkostoitumista ja itsensä johtamista kuin ennen. (Rauramo 2008, 86 - 87.)



Kuvio 1. Työelämän muutostrendejä (Rauramo 2008, 86).

Muutoksen käsittelykyky on yhä tärkeämpi taito jokaiselle yrityksen työntekijälle, ei vain johdolle (Kotter & Rathgeber 2008, 133). Muutosten läpivienti ei siis ole ainoastaan yrityksen johdon velvollisuus, vaan jokaisella henkilöllä organisaatiossa on oma roolinsa, jotta onnistunut muutos voidaan varmistaa (Pahkin ym. 2011, 26, Rauramo 2008, 86).

Muutos on aina haaste, joka hyvin hoidettuna hyödyntää moninkertaisesti, mutta huonosti hoidettuna seuraukset voivat olla kohtalokkaat. Tarvittava muutos saattaa jäädä myös tekemättä, jos ihmiset ja organisaatiot eivät näe muutoksen tarvetta tai yksinkertaisesti ei tunnisteta, mitä ja miten pitäisi tehdä (Kotter & Rathgeber 2008, 13).

Onnistuneen muutoksen yhdeksi avainkohdaksi Kotter on maininnut muutosryhmän, josta löytyy ihmisiä, joilla on erilaisia vahvuuksia ja riittävästi valtaa ajaa muutosta. (Kotter & Rathgeber 2008, 125; Kotter & Cohen 2002 vi). Kotter korostaakin, että muutosta ei kannata lähteä viemään läpi yksin.

Lähes kaikissa lähteissä, joihin tätä opinnäytetyötä kirjoittaessani olen perehtynyt, onnistuneen muutoksen yhteydessä mainitaan sanat luottamus ja sitoutuminen. Stenvall ja Virtanen (2007, 147) korostavatkin, että luottamus on onnistuneen muutoshankkeen keskeinen edellytys ja auttaa kestävästi muutokseen liittyvää epävarmuutta. Luottamuksen kautta syntyy myös sitoutuminen yhteiseen asiaan.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite

Työpaikallani Alko Oy:ssä vaihtui vuoden 2013 alusta toimitusjohtaja. Uusi toimitusjohtaja aloitti organisaatiomuutoksen vaihtamalla johtoryhmän jäseniä. Tämän jälkeen organisaatiota ryhdyttiin muokkaamaan vastaamaan uutta strategiaa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, onko organisaatiomuutoksella ollut vaikutusta Alkon pääkonttorin työtyytyväisyyteen. Tutkimuksella halutaan vastata seuraaviin kysymyksiin:

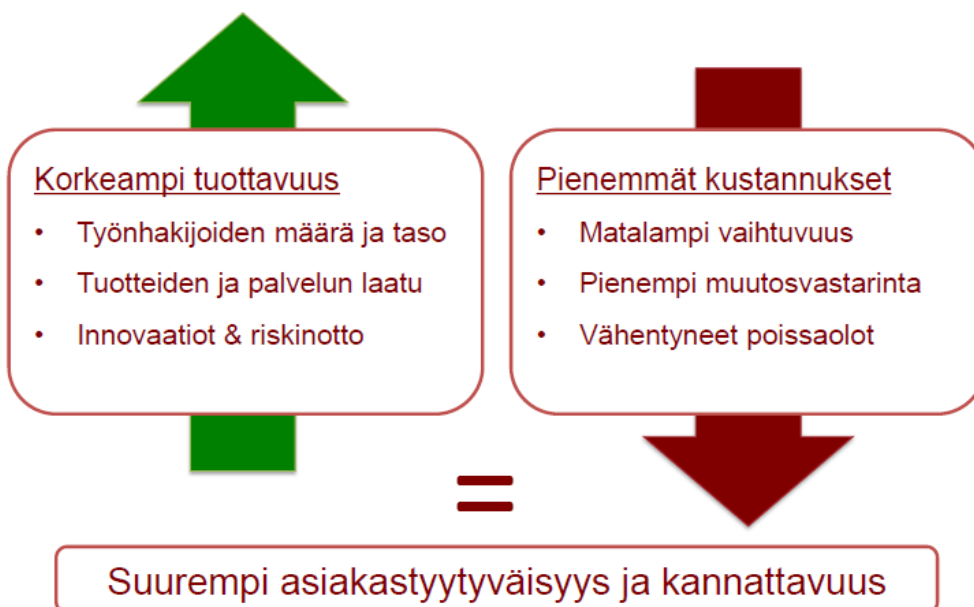
- Millainen vaikutus organisaatiomuutokselle on ollut työtyytyväisyyteen?
- Mitä muutoksia työtyytyväisyydessä havaittiin?

Haluan tässä yhteydessä korostaa, että tästä opinnäytetyön julkisesta versiosta on siirretty Alkon sisäistä materiaalia sekä GPTW-tutkimuksen tulokset ja niiden analysointi liitteisiin, koska ne ovat luottamuksellista tietoa. Täten alkuperäinen 38-sivuinen opinnäytetyö on lyhentynyt 34 sivun mittaiseksi.

Työtyytyväisyyden tai -tyytymättömyyden syiden selvittäminen on tärkeää koko organisaation kannalta, koska sillä on vaikutusta yrityksen menestymiseen (GPTW 2014). Taloudellisina hyötyinä yrityksille (kuvio 2) GPTW nostaa esiin mm. työnhakijoiden suuremman määrän ja korkeamman tason sekä matalamman vaihtuvuuden, koska ihmiset haluavat työskennellä hyvässä työpaikassa. Työntekijät ja -hakijat pitävät sijoittumista GPTW-kilpailussa erittäin tärkeänä suosituksena hyvästä työpaikasta. Hyvässä työpaikassa henkilökunta on myös innovatiivisista ja valmis riskinottoon, mikä näkyy tuotteiden ja palveluiden laadussa (GPTW 2014).



## Hyvän työpaikan taloudelliset hyödyt



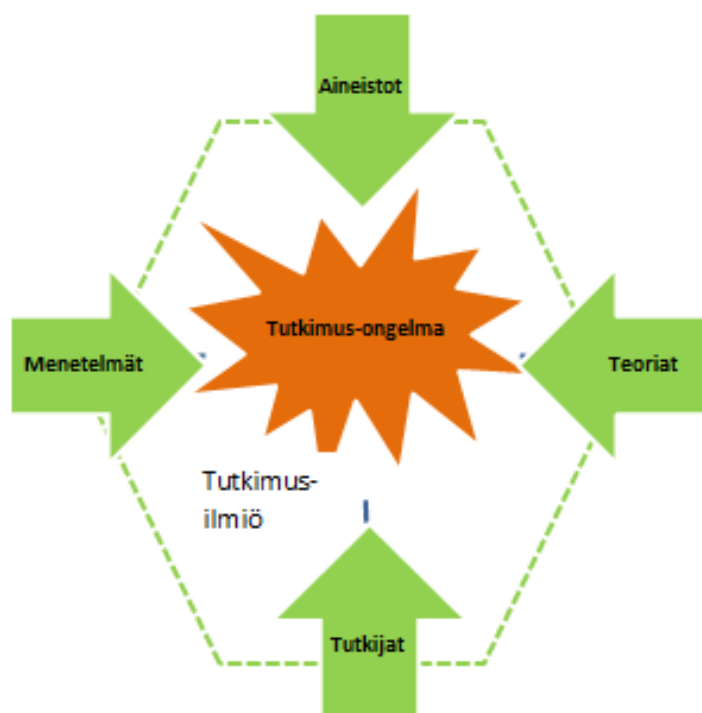
©2012 Great Place to Work® Institute Inc.

Kuvio 2. Hyvän työpaikan taloudelliset hyödyt (Great Place to Work® Institute Finland).

### 1.3 Tutkimusmenetelmät, työn rajaus ja teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön menetelmänä on case- eli tapaustutkimus. Case-tutkimus ei ole oma tutkimusotteensa vaan on lähinnä laadullista tutkimusta, jolla ei ole omia tutkimusmenetelmiä. Usein se on kuitenkin sekoitus laadullista ja määrällistä tutkimusta. Tapaustutkimuksessa käytetään tiedonkeruussa ja analyseissa kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Case-tutkimus ei pyri yleistämään vaan ymmärtämään tutkittavaa tapausta. Case-tutkimus antaa selityksen yhden tapauksen osalta ja tarjoaa kokonaisvaltaisen tutkimuksen, jossa on hyödynnetty laajasti eri tietolähteitä ja menetelmiä. Case-tutkimuksen selvin piirre on juuri monimenetelmäisyys ja tutkimusongelman moniulottuvaisuus. On hyvä tietää, että on olemassa myös monitapaustutkimus, jossa yhden tapauksen sijaan tutkittavia tapauksia on useampia. (Kananen 2013, 9, 28, 56–57.)

Tapaustutkimus on hyvin lähellä triangulaatiota eli kolmiomittausta, jolla pyritään saamaan kohdeilmiöstä mahdollisimman hyvä ymmärrys sekä lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Triangulaatiossa (kuvio 3.) aineistoa kerätään monilähteisesti ja ilmiötä tarkastellaan mahdollisimman monesta näkökulmasta. (Kananen 2013, 33 – 34.)



Kuvio 2. Triangulaatiossa aineistoa kerätään monilähteisesti (Kananen 2013, 33).

Case-tutkimuksen tarkoituksena on löytää tutkimusongelmaan ratkaisu, mutta työ jää siihen eikä käytännön työhön ongelman poistamiseksi ryhdytä. Case-tutkimus ei pyri muutokseen. Jos case-tutkimuksessa tavoitteena on muutoksen toteuttaminen, kyseessä onkin kehittämis- tai toimintatutkimus. Huomioitavaa on, että tapaustutkimuksessa saatuja tuloksia ei voida yleistää, koska ne pätevät ainoastaan tutkitun tapauksen osalta. (Kananen 2013, 15, 28, 57.)

Case-tutkimuksessa on kaksi pääosaa: teoreettinen ja empiirinen osa. Opinnäytetyössä tätä teoreettista osaa kutsutaan viitekehykseksi. Empiria taas tarkoittaa käytäntöä eli reaali maailmaa, jossa ilmiö tapahtuu. (Kananen 2013, 45.)

Kananen mukaan case-tutkimuksen vaatimuksena on, että tutkittava ilmiö on tässä hetkessä ja tutkimus toteutetaan luonnollisessa ympäristössään. Lisäksi case-tutkimuksen tutkimusaineisto koostuu monista aineistoista ja tutkimuksessa ilmiöstä halutaan saada syvälinen kuvaus. (Kananen 2013, 54.)

Tämän opinnäytetyön pääasiallisena aineistona ovat GPTW-tutkimusten tulokset. Lisäksi käytettävänä aineistona on aiheeseen liittyvää suomen- että englanninkielistä kirjallisuutta sekä artikkeleita ja työterveyslaitoksen internetsivut sekä oma havainnointi. Organisaatiota koskevaa tietoa on kerätty organisaation jäseniltä, dokumenteista ja suunnitelmista.

Tämän opinnäytetyö on rajattu koskemaan ainoastaan Alkon pääkonttoria, vaikka GPTW-tutkimus tehdään koko yhtiön tasolla.

Opinnäytetyön kolmannessa ja neljännessä luvussa on käyty läpi työn teoreettinen viitekehys. Teoreettisen viitekehysten pääkohdat ovat muutosjohtaminen, organisaatiomuutos ja työhyvinvointi. Näiden lukujen tarkoituksena on tuoda esille tarvittava teoriatieto opinnäytetyön tueksi.

## **2 Alkon esittely**

### **2.1 Taustatietoa Alkosta**

Alko Oy (Alko) on itsenäinen valtion kokonaan omistama osakeyhtiö, joka kuuluu sosi- aali- ja terveysministeriön hallinnonalaan ja valvontaan.

Alko on koko maan kattava erikoisliikeketju, jolla on 350 myymälää ja 102 myymälä- verkostoa täydentävää tilauspalvelupistettä. Henkilökuntaa on lähes 2 800, joista myy-

mäläpäälliköitä on noin 250 ja muita esimiehiä 30. Helsingin Salmisaassa pääkonttorissa, johon opinnäytetyöni keskittyy, työskentelee 130 toimihenkilöä. (Alko 2014c)

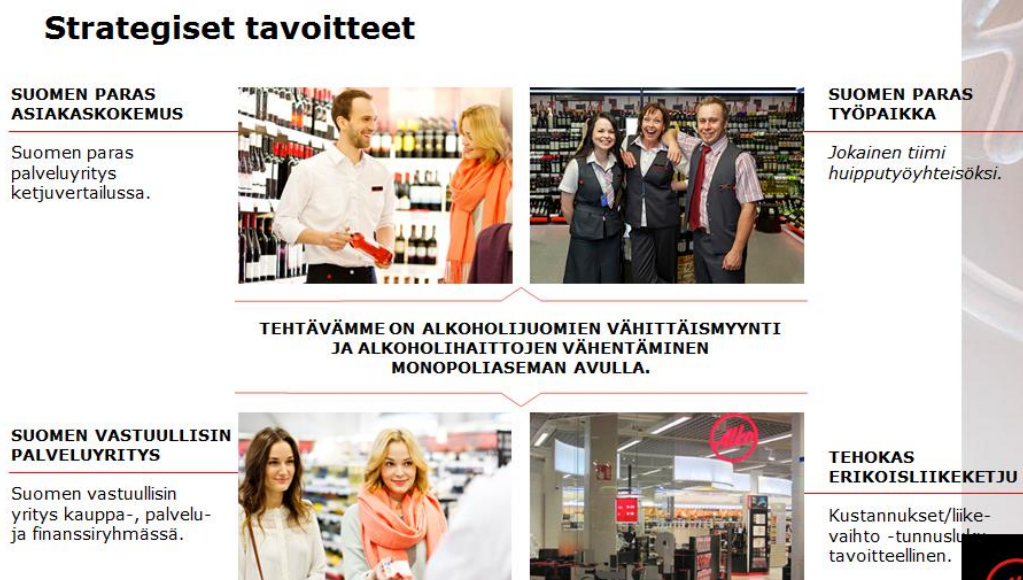
Alkon missiona on alkoholijuomien vastuullinen myynti tasapainossa hyvän asiakaspalvelun ja taloudellisen tehokkuuden kanssa (Alko 2014c).

Visioksi on kiteytetty seuraavat asiat: vastuullinen ja palveleva, Suomen paras vähittäiskauppa (Alko 2014c).

## 2.2 Alkon strategia

Alkon tavoitteena on olla Suomen paras palveluyritys, Suomen vastuullisin palveluyritys, Suomen paras työpaikka ja tehokas erikoisliikeketju. (Alko 2014a.)

Tämän opinnäytetyön näkökulmasta tärkein kohta strategisissa tavoitteissa (kuvio 4.) on parhaaseen työpaikkaan liittyvät tavoitteet. HR-yksikön strategian painopisteet ovat alkoholainen johtajuus, hyvä työ ja yhdessä onnistuminen. (Alko 2014a.)



Kuvio 4. Alkon strategiset tavoitteet (Alko 2014a).

Alkon strategisena tavoitteena oli olla vuonna 2016 Suomen paras työpaikka GPTW-kilpailussa. Tavoite saavutettiin kuitenkin etuajassa, koska Alko voitti suurten yritysten

sarjan jo vuonna 2014. (Korhonen 2014.) Uskon, että tien voittoon mahdollisti se, että uusi toimitusjohtaja teki näkyviä muutoksia henkilöstön osallistamiseen jo alkuvuodesta 2013 ja sai henkilöstön innostettua mukaan tavoitteisiin.

### 2.3 Alkon organisaatio

Toimitusjohtaja Hille Korhonen aloitti Alkossa vuoden 2013 alussa. Hän aloitti organisaatiomuutoksen vaihtamalla johtoryhmän jäseniä.

Tämän jälkeen organisaatiota ryhdyttiin nykyaikaistamaan ja muokkaamaan vastamaan uutta strategiaa. Muun muassa viestintä siirrettiin markkinointijohdon alta viestintä ja vastuullisuusjohtoon ja sisäinen tarkastus siirtyi suoraan toimitusjohtajan alaisuuteen. Myös projektitoimisto perustettiin organisaatiomuutoksen myötä.

Organisaatiomuutoksessa muutamia tehtäviä lakkautettiin, ulkoistettiin ja yhdistettiin ja uusia tehtäviä tuli auki ulkoiseen sekä sisäiseen hakuun. Alkon nykyinen, uusittu organisaatorakenne saatiin lopulliseen muotoonsa keväällä 2015 (kuvio 5.)



Kuvio 5. Alkon organisaatio 2015 (Alko 2015).

### 3 Onnistunut organisaatiomuutos ja sen vaiheet

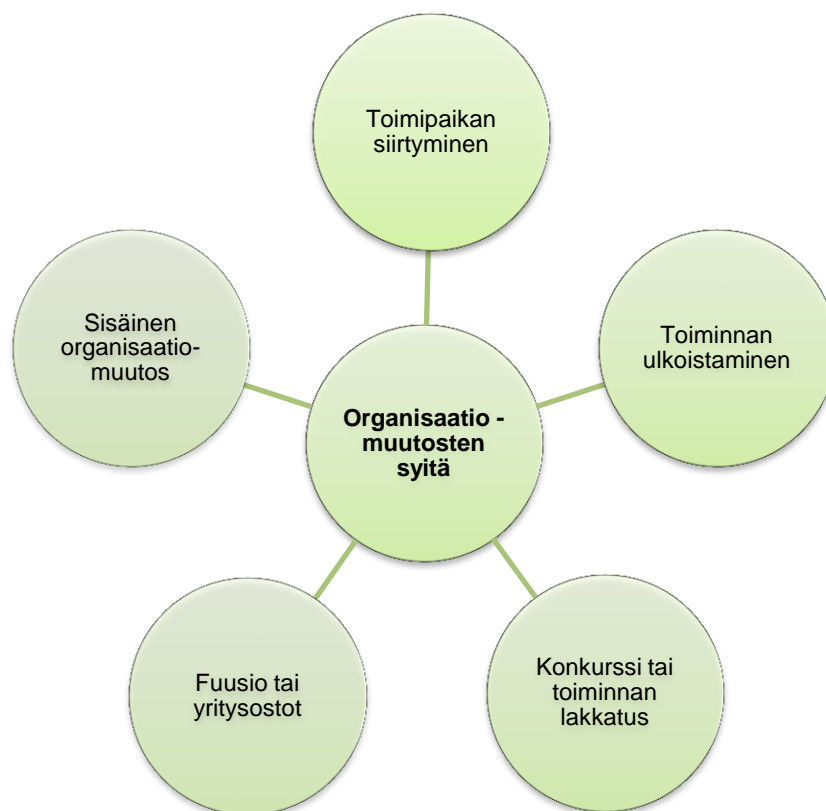
#### 3.1 Organisaatiomuutoksen määrittely

Työterveyslaitos (2014) on määritellyt organisaatiomuutoksen tarkoittavan yksinkertaisesti työpaikan toimintatapojen uudistamista. Organisaatiomuutos nähdään myös oppimisprosessina, jossa opitaan pois vanhasta kohti uutta, eli siihen liittyy luopumista joistain toimintatavoista ja uusien toimintatapojen ottamista tilalle.

Organisaatiomuutokset ovat osa nykyistä työelämää. Muutoksia tehdään, jotta organisaatiot pystyisivät parantamaan kilpailukykyään, sopeutumaan ulkoisiin muutoksiin, pysyisivät elinvoimaisina ja ennen kaikkea pystyisivät turvaamaan olemassaolonsa tulevaisuudessakin. Näin ollen toimintakykyisen organisaation voidaankin sanoa olevan koko ajan liikkeessä. (Pahkin ym. 2011, 5; Stenvall & Virtanen 2007, 43.)

Työntekijälle organisaatiomuutos usein näkyy tilanteena, jossa totuttu tapa tehdä työtä tai työtehtävät muuttuvat. Myös esimies ja työtoverit voivat vaihtua tai työsuhte voi jopa päättyä. (Työterveyslaitos 2014.) Organisaatiomuutos on aina haaste niin työnantajalle kuin työntekijöille, koska muutosprosessin ohessa päivittäiset työtehtävät on hoidettava (Pahkin ym. 2011, 5).

Pahkin ym. (2011, 5) mukaan organisaatiomuutoksia voi aiheutua mm. silloin kun yrityksen toimintaa siirretään toiselle paikkakunnalle tai toiseen maahan, toimintoja ulkoistetaan tai toiminta lakkaa toimipaikan sulkemisen tai yrityksen konkurssin vuoksi. Organisaatiomuutosten taustalla voi olla myös fuusio tai muu yritysosto tai merkittävä organisaation sisäinen muutos toiminnassa, joka vaikuttaa työvoiman määrään. (kuvio 6.)



Kuvio 6. Organisaatiomuutosten syitä (Pahkin ym. 2011, 5).

## 3.2 Organisaatiomuutoksen vaiheet

### 3.2.1 Onnistunut muutosprosessi

Onnistunut muutosprosessi vaatii johtajilta ymmärrystä siitä, mitä onnistunut muutos sisältää ja mitä tapahtuu muutosprosessin kuluessa. Johtajilta vaaditaan myös sensitiivisyyttä, koska jokainen muutosprosessi on ainutlaatuinen. Muutosprosessissa tapahtuu aina oppimista ja luodaan samalla käyttäytymistä ohjaavaa kulttuuria. (Stenvall & Virtanen 2007, 43.)

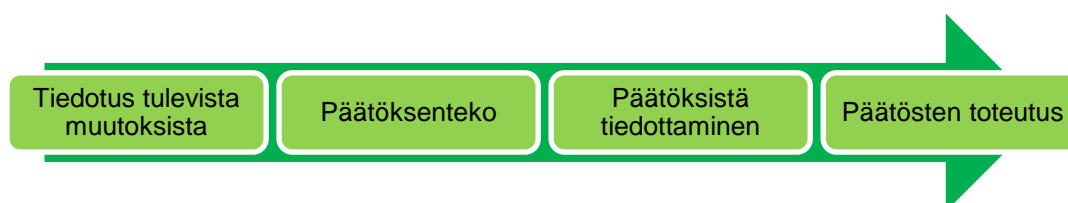
Muutoksessa kannattaa hyödyntää hyväksi havaittuja käytäntöjä ja toimintatapoja, joista muut organisaatiomuutoksia jo toteuttaneet tahot ovat hyötynneet (Työterveyslaitos 2014a).

Muutokseen valmistautumisessa huolellinen suunnittelu on tärkeää. Koska organisaatiomuutos tarkoittaa siirtymistä nykyisistä työtavoista uusiin, taitava muutosjohtaja reflektoi mennyttä ymmärtääkseen organisaationsa rajoituksia ja tapaa reagoida muutokseen (Pahkin ym. 2011, 12; Stenvall & Virtanen 2007, 43, 46–47).

Organisaatiomuutoksesta tulee viimeistään totta silloin, kun siitä tiedotetaan. Viestinnän tarkoitus on selvittää henkilöstölle, mistä muutoksessa on kyse ja miksi muutosta tarvitaan. On huomioitava, että viestintä on tärkeää kaikilla organisaation tasolla ja että sen tulee kohdistua koko organisaatioon. Viestinnällä ei myöskään tarkoiteta ainoastaan tiedon antamista, vaan myös mahdollisuuksien luomista aitoon vuoropuheluun. Viestinnän tulee olla kaksisuuntaista. On myös tärkeää kiinnittää erityistä huomiota annettujen vastausten laatuun ja ajoitukseen. (Pahkin ym. 2011, 12–14, 26.)

Seuraavaan muutoksen vaiheeseen siirrytään, kun uudistusten sisällöstä tehdään konkreettisia päätöksiä ja päätöksistä tiedotetaan. Nämä kaksi vaihetta ovat hyvin tunneherkkää aikaa. (Pahkin ym. 2011, 12.)

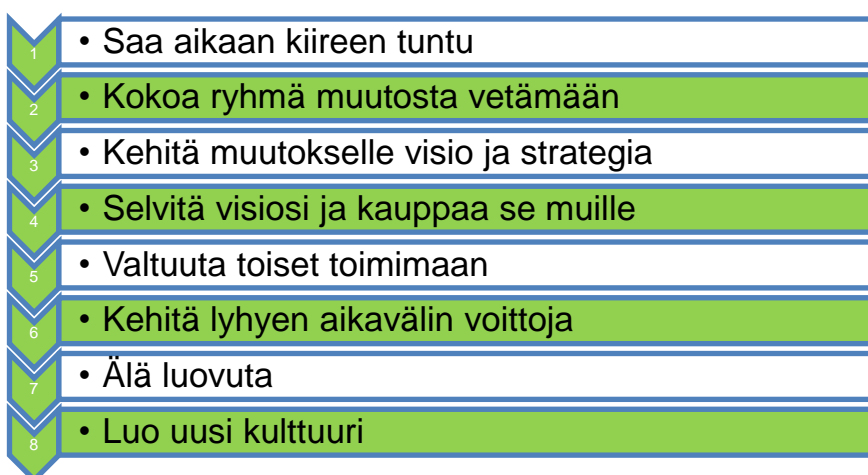
Muutosprosessi ei kuitenkaan pääty vielä päätösten tekoon, vaan ihmisten on opittava työskentelemään muuttuneessa organisaatiossa. Myös prosessi arvioidaan ja esille nousseet asiat otetaan huomioon toiminnassa. (Pahkin ym. 2011, 12, 26.) (kuvio 7.)



Kuvio 7. Muutosprosessin vaiheet (Pahkin ym. 2011, 12).



Kotterin ja Rathageberin (2008, 125–127) onnistuneen muutoksen kahdeksan vaihetta tarkentaa edellä kerrottua muutosprosessia (kuvio 8). Heidän mukaansa yhdenkin vaiheen sivuuttaminen aiheuttaa ongelmia.



Kuvio 8. Muutosprosessin kahdeksan vaihetta (Kotter & Rathageber 2008, 125 - 127).

Kotter ja Rathageber (2008, 125–127) neuvovat lähtökohtien valmistelun jälkeen tähdentämään muutoksen kiireellisyyttä ja pikaisen toiminnan tarvetta. Muutosta vetämään ja koordinoimaan tarvitaan vahva ryhmä, jolla on yhteinen tavoite ja riittävästi asioiden ja ihmisten johtamiskokemusta. Visiota ja strategiaa varten selvitetään, miten menneisyys eroaa tulevasta ja miten tulevaisuutta pystytään toteuttamaan. Tässä vaiheessa täytyy varmistaa, että riittävän moni ymmärtää vision ja strategian ja heidät valtuutetaan toimimaan. Lyhyen aikavälin voitoilla Kotter ja Rathageber (2008, 125–127) tarkoittavat, että mahdollisimman pian muutoksen käynnistyttyä pitää saada aikaan muutama näkyvä onnistuminen. Uusista toimintatavoista pitää pitää kiinni ja varmistaa niiden juurtuminen (Kotter & Rathageber 2008, 125–127).

### 3.2.2 Osallistuminen ja osallistaminen organisaatiomuutoksessa

Osallistuminen on muutosprosessissa yhtä tärkeää kuin viestintä. Osallistumiseen kuuluu mahdollisuus vaikuttaa muutoksen toteutukseen. Osallistamalla organisaation jäsenet saadaan tuntemaan muutos omakseen ja organisaation asiantuntemus saadaan hyödynnettyä. (Pahkin ym. 2011, 15.) Yksilötasolla tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan rooliinsa organisaatiossa (Pahkin ym. 2011, 20). Tietoisuus siitä, että saa olla mukana vaikuttamassa muutoksen toteutukseen, vähentää muutosvastarintaa (Rauramo 2008, 88).

### 3.2.3 Muutoksen aarrekartta

Stenvall ja Virtanen toteavat, että henkilöstö kokee muutoksen usein vaiheina. Tyypillisesti kokemuksista voidaan erottaa kolme vaihetta. (Stenvall & Virtanen 2007, 50–51.) (kuvio 9.)

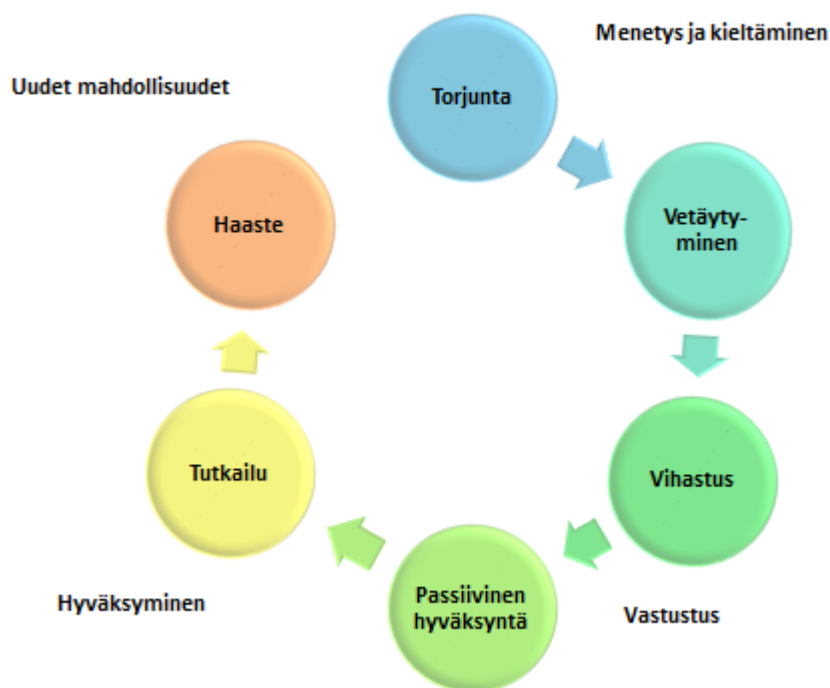


Kuvio 9. Kolmivaiheinen muutosprosessi (Stenvall & Virtanen 2007).

Myös Pirkko Hurme (2014) on vaiheistanut muutoksen aarrekartan (kuvio 10), joskin useampaan vaiheeseen kuin Stenvall ja Virtanen (kuvio 11). Stenvallin ja Virtasen (2007) kolmivaiheisessa muutosprosessissa ensimmäinen vaihe on lamaannus. Lamaannusvaiheessa henkilöstö joutuu jopa shokkiin ja seurauksena on muutoksen voimakas kritiikki tai jopa sen kieltäminen. Tässä vaiheessa vastaanottokyky ja ymmärtäminen voivat heikentyä. Henkilöstö voi jopa väittää, ettei mitään informaatiota ole annettu. Muutoksen toisessa vaiheessa toiveet heräävät, tosin henkilöstön tunnelmat muutoksen suhteen voivat vaihdella. Välillä henkilöstö voi tuntea, että muutoksesta selvitään ja toisina päivinä muutoksesta selviäminen voi tuntua täysin mahdottomalta. Kolmas ja viimeinen muutoksen vaihe on sopeutuminen. Tässä vaiheessa henkilöstö

alkaa nähdä uuden mahdollisuuden ja positiivisia haasteita ja mennyttä ei enää muistella vanhoina hyvinä aikoina (Stenvall & Virtanen 2007, 50–51, Hurme 2014).

Koska muutoksessa ovat osallisena yrityksessä työskentelevät henkilöt eli ihmiset, kulkevat inhimilliset tunteet mukana muutoksessa. Ihmiset kokevat usein olemassa olevan tilanteen turvalliseksi ja liian nopeassa muutoksessa ihminen kokee turvattomuutta (Rauramo 2008, 87).



Kuvio 10. Muutoksen aarrekartta (mukaillen Hurme 2014).

Hurmeen (2014) tekemän vaiheistuksen mukaan ensin on torjunta-vaihe, jossa muutosta ei vielä uskota tai haluta uskoa todeksi. Vetäytymisvaiheessa muutos aletaan ymmärtää, menneiden kaipuu, suru ja haikeus voivat nousta pintaan. Kolmantena vaiheena on vihastus, jolloin alkaa arvostelu ja muutosvastarinta. Väärin kohtelemisen tunne voi vaivata. Vastustuksen jälkeen alkaa hyväksyminen. Passiivinen hyväksyntä on innotonta hyväksyntää muutokselle ja vasta tutkailuvaiheessa alkaa hahmottua muutoksen mahdollisuudet. Viimeinen vaihe on haaste; innostus palaa ja yhteinen visio kirkastuu. (Hurme 2014.)

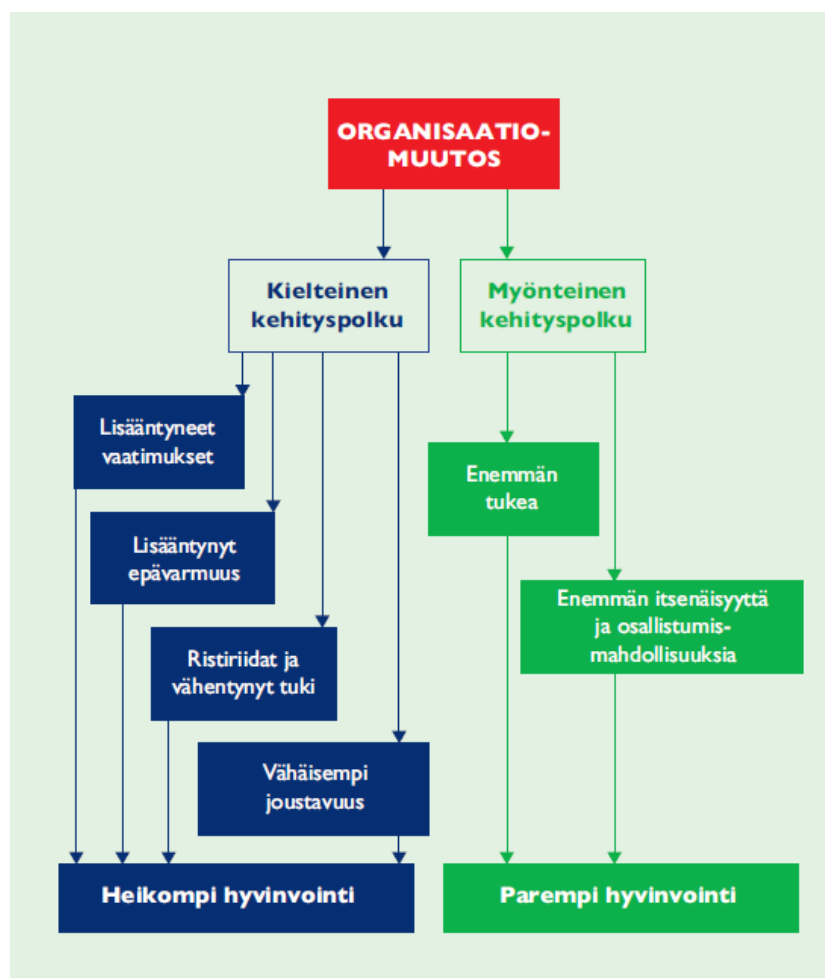
### 3.3 Organisaatiomuutoksen vaikutus työhyvinvointiin

Muutosprosessin aikana tunteet yksilötasolla voivat vaihdella negatiivisesta positiiviseen ja takaisin. Myös muutoksen sietokyvyssä on yksilöllisiä eroja. Juuri tunnetilojen vuoksi muutostilanteet ovat kuluttavia. (Stenvall & Virtanen 2007, 94., Rauramo 2008, 88) Muutos luo työntekijöille usein epävarmuuden tunnetta, joka voi säilyä jopa vuosia muutoksen jälkeen. Työterveyslaitoksen tutkimusten mukaan muutosprosessin aikana työtyytyväisyys ja sitoutuminen työtehtäviin saattavat laskea ja sairauspoissaolot voivat lisääntyä. (Työterveyslaitos 2014c)

On hyvä huomioida, ettei organisaatiomuutos ole aina uhka työntekijöiden hyvinvoinnille. Muutos saattaa tarkoittaa myös siirtymistä mielekkäämpiin työtehtäviin. Jos henkilö kokee muutoksen myönteisenä, tukee muutos hyvinvointia. (kuviot 11.) Työterveyslaitoksen tutkimusten mukaan koettua hyvinvointia parantaa, jos muutoksen myötä esimerkiksi työn vastuullisuus ja itsenäisyys lisääntyvät. (Työterveyslaitos 2014c.)

Myös ne työntekijät, jotka ovat saaneet organisaatiolta paljon tukea jo ennen muutosta ja joilla on vahvat henkilökohtaiset resurssit, kokevat muutoksen yleensä positiivisena. (Työterveyslaitos 2014c.)

Työterveyslaitos (2014) on ollut mukana eurooppalaisessa hankkeessa, jossa tutkittiin organisaatiomuutosten vaikutuksia työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin, joten heillä on tutkimustietoa myös Suomen ulkopuolelta. Tutkimustulokset ovat olleet samansuuntaiset Suomessa tehtyjen tutkimusten kanssa. (Työterveyslaitos 2014c.)



Kuvio 11. Organisaatiomuutoksen vaikutus työhyvinvointiin (PSYRES-opaskortti).

## 4 Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys

### 4.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Usein työhyvinvoinnista puhuttaessa puhutaan vain liikuntaseteleistä, työterveyshuollosta ja muista eduista mitä työnantaja henkilöstölle tarjoaa. Monella työpaikalla ajatellaan työhyvinvoinnin olevan hoidettu, kun henkilökunnalle jaetaan nippu liikunta- ja kulttuuriseteleitä. Lääkäri Simo Taimelan (2014) tutkimusten mukaan jaettujen liikuntaseteleiden määrällä ei ole kuitenkaan vaikutusta työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on paljon enemmän kuin vain huolehtimista fyysisestä terveydestä ja virkistystoiminnasta. (Taimela 2014.)

Sosiaali- ja terveysministeriö (STM 2014) määrittelee työhyvinvoinnin tarkoittavan sitä, että työ on turvallista, terveellistä ja mielekästä. STM:n määrittelyn mukaan työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. (STM 2014.) Vastuu työhyvinvoinnin kehittämisestä ja edistämistä on sekä työnantajalla että työntekijällä. Heidän apunaan ja tukenaan keskeisiä toimijoita ovat työterveyshuolto, työsuojeluhenkilöstö, luottamusmiehet sekä mahdollisesti muita yhteistyökumppaneita. (STM 2014.) Rauramo (2008, 11) toteaaakin hyvinvoinnin olevan hyvin henkilökohtainen asia ja kokemus, jonka jokainen määrittelee omalla tavallaan.

Yllättävää on, että sekä työhyvinvointiin liittyvä tutkimus, että julkinen keskustelu aiheesta painottuvat työpahoinvoinnin syihin ja seurauksiin. Ongelmiin keskittyvä lähestymistapa ei kerro työhyvinvoinnin edistämisen keinoista vaan antaa yksipuolisen kuvan työhyvinvoinnin tilasta työpaikoilla (Rauramo 2008, 16). Great Place To Work -kilpailu, josta kerrotaan tarkemmin luvussa 5, toteuttaa kansainvälistä tutkimusta sekä kilpailun kautta kerää tietoa niistä asioista, jotka yhdistävät sellaisia menestyviä organisaatioita, joissa ihmiset voivat hyvin.

Työterveyslaitoksen mukaan työntekijän innostuneisuutta työssä kuvaa työn imun käsite. Työn imulle vastakkaisena voidaan pitää työuupumusta tai kyllästymisen kokemuksia työssä. Työn imua eli innostuneisuutta lisääviä tekijöitä työterveyslaitoksen tutkimusten mukaan ovat työn itsenäisyys, onnistumiset työssä ja riittävä ja myönteinen palaute suhteessa ponnisteluihin (Työterveyslaitos 2014d). Keskeistä työn imussa on myönteinen suhtautuminen omaan työhön ja laajemmin kaikkeen mikä liittyy työhön (Rauramo 2008, 17).

Työtyytyväisyydestä löytyy useita teorioita eikä sille löydy yhtä yleistä määritelmää. Työtyytyväisyyttä tutkitaan henkilöstöhallinnon alan lisäksi esimerkiksi johtamisen ja sosiologian näkökulmista. Usein puheessa työhyvinvointi, työmotivaatio ja työtyytyväisyys sekoittuvat ja lomittuvat toisiinsa. Puhuttaessa työtyytyväisyydestä usein puhutaan henkilön tyytyväisyydestä työympäristöönsä.

Rauramo, joka on kirjoittanut paljon työhyvinvoinnista, korostaa, että työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen auttaa työntekijöitä jaksamaan työssään paremmin. Yrityskulttuuri,

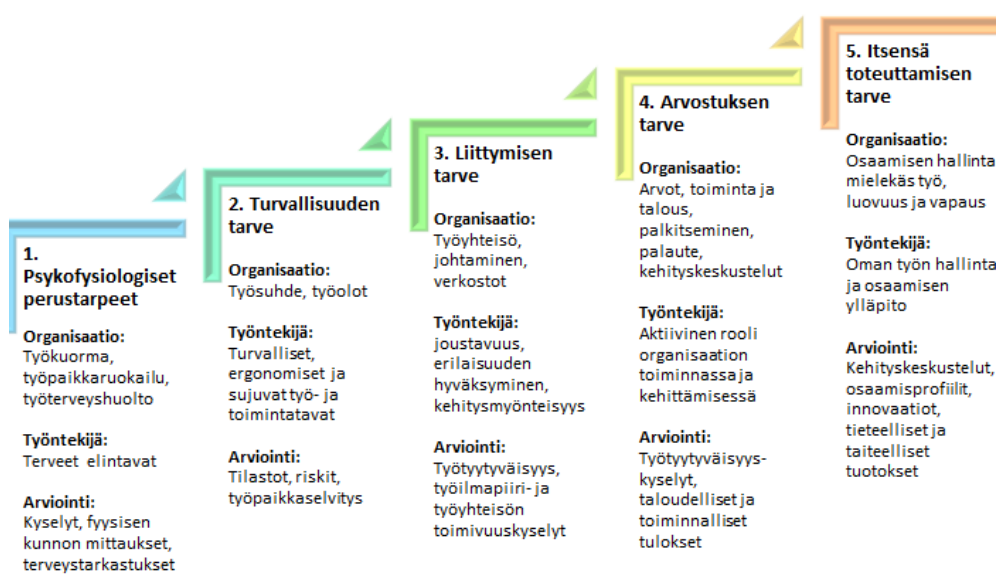
joka tukee työn ja vapaa-ajan selkeää jakoa, lisää työntekijöiden työhyvinvointia sekä sitouttaa työntekijöitä. (Rauramo 2008, 22.)

Työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin kuuluvat myös työskentelyolosuhteet. Ei tule väheksyä työtilan toimivuuden ja siisteyden sekä kalusteiden ja työvälineiden ominaisuuksien vaikutusta työhyvinvointiin. (Rauramo 2008, 101.) Näitä kaikkia edellä mainittuja tekijöitä pohtiessa voi vain todeta, että työtyytyväisyys onkin useamman tekijän summa.

## 4.2 Työhyvinvoinnin portaat

### 4.2.1 Työhyvinvoinnin portaiden ydin

Rauramo (2008, 27) on kehittänyt Abraham Maslow'n tarvehierarkiateoriaan perustuvan toimintamallin Työhyvinvoinnin portaat (kuvio 12). Teorian ydin on, että ihmisellä on perustarpeet, jotka tulee tyydyttää ensin. Mikäli alempien portaiden tarpeet on riittävän hyvin tyydytetty, on tarvehierarkian korkein porras mahdollista saavuttaa. Rauramo muistuttaakin, että muuttuvassa maailmassa ihmisen perustarpeet pysyvät ennallaan. (Rauramo 2008, 9). Toimintamallin perusajatuksena on, että työhyvinvointia voidaan kehittää. Kehittämistyön avuksi Rauramo on koonnut kullekin portaalte hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, joita tarkastellaan organisaation sekä yksilön näkökulmasta. Rauramo on antanut valmiiksi myös arviointimenetelmiä.



Kuvio 12. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2008, 27).

#### 4.2.2 Psykofysiologiset perustarpeet

Alimman portaan muodostavat ihmisen psykofysiologiset perustarpeet. Perustarpeet täyttyvät, kun työkuormitus on sopivaa ja työ ei ole liian yksipuolista. Pitkäaikainen kuormitus altistaa sairastumiselle, mutta terve ihminen kyllä kestää lyhytaikaisesti voimakkaita rasitushuippuja. Kokonaiskuormitus muodostuu siitä, että vapaa-aikaa on riittävästi toipumiseen työn rasituksesta ja työntekijän omat elintavat ovat terveelliset. Riittävällä unen määrällä on ratkaiseva osuus palautumisessa. (Rauramo 2008, 37 - 38)

Tällä portaalla työterveyshuolto on merkittävässä roolissa tukiorganisaationa. Työterveyshuollon tavoitteena on omalta osaltaan edistää turvallisen ja terveellisen työympäristön aikaansaamista. Työterveyshuolto tuottaa sairauksia ehkäiseviä ja hoitavia palveluja sekä työkykyä ylläpitävän toiminnan palveluja (Rauramo 2008, 74).

#### 4.2.3 Turvallisuuden tarve

Toisella portaalla ovat turvallisuuden tarpeet. Nämä tarpeet täyttyvät, kun ihminen voi työskennellä turvallisessa työympäristössä turvallisina työtavoin ja työstä saatava palkka mahdollistaa toimeentulon. Turvallinen työpaikka luodaan yhteistyöllä ja osallistamisella. Perehdyttämällä ja sääntöjen noudattamisella on tärkeä oleellinen osansa turvallisuuden varmistamisessa (Rauramo 2008, 85).

Työympäristöllä on tärkeä merkitys ja sen kehittäminen kannattaa. Hyvä työympäristö on viihtyisä, se on turvallinen ja terveellinen sekä tarkoituksenmukainen työtehtäviin nähden (kuvio 13). Kalusteiden ja työvälineiden ominaisuudet ja säädöt ovat mietitty harkiten työntekoa tukeviksi. Siisteyden ja järjestyksen ylläpitoa ei kannata väheksyä, koska ne parantavat työn sujuvuutta ja lisäävät myös turvallisuutta. Hyvässä työympäristössä työntekijä voi keskittyä varsinaiseen työntekoon. Työympäristö käsittää fyysisen ja teknisen työympäristön lisäksi sosiaalisen työympäristön (Rauramo 2008, 101).





Kuvio 13. Turvallinen ja terveellinen työympäristö (Rauramo 2008, 101).

Rauramo toteaa myös määräaikaisen työsuhteen ja osa-aikatyön aiheuttavan monelle turvattomuutta, joka heikentää hyvinvointia. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että työntekijä saa riittävästi tietoa etenkin työsuhteen jatkuvuuteen liittyvissä asioissa. (Rauramo 2008, 85, 93)

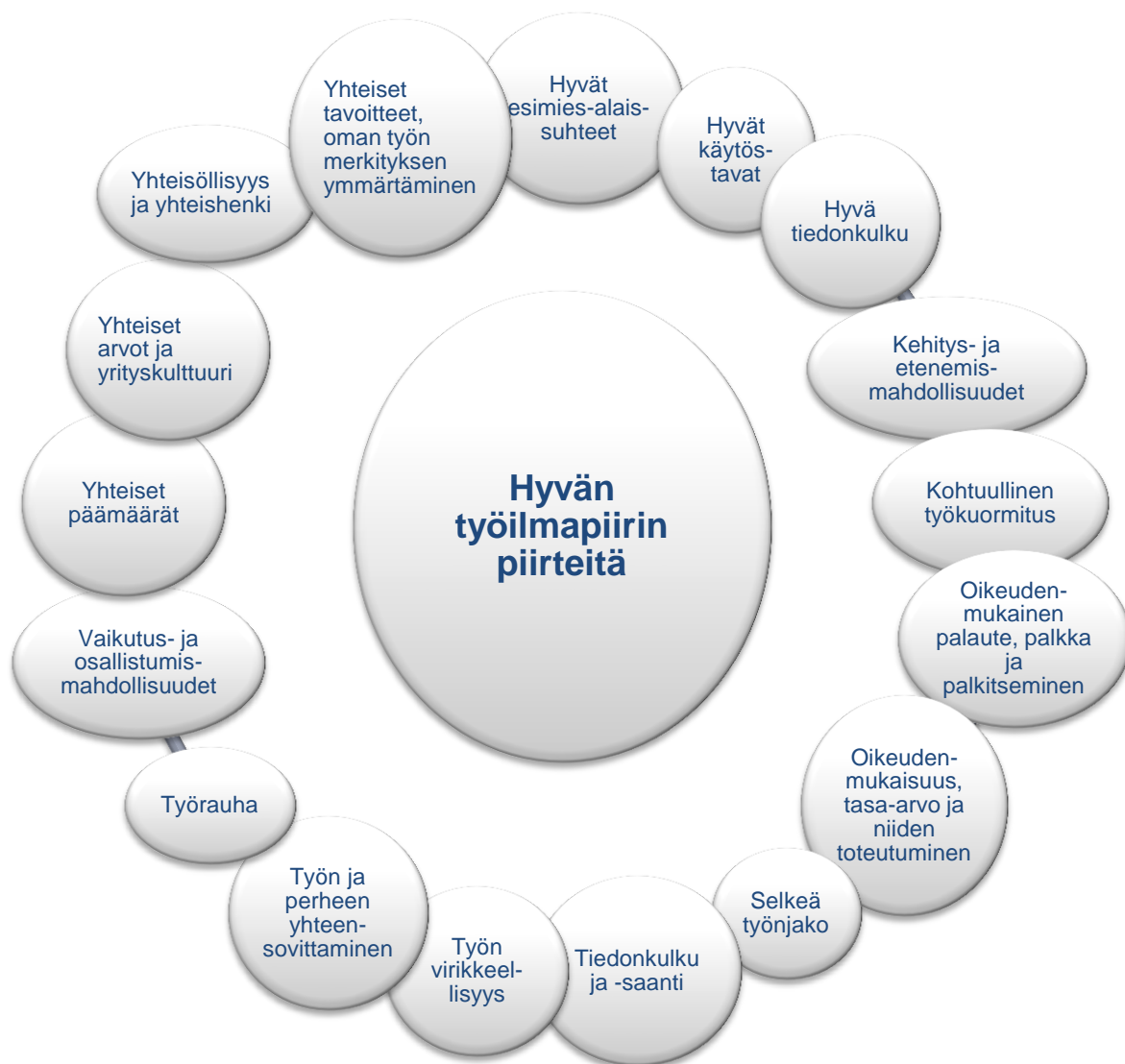
Turvallisuuden tarpeen tasoa voidaan arvioida auditoinnein, riski- ja laatuarviointien avulla, erilaisilla tasa-arvokartoituksilla ja ilmapiirikyselyillä sekä työpaikkaselvityksillä ja terveystarkastuksilla (Rauramo 2008, 120 - 121).

#### 4.2.4 Liittymisen tarve

Rauramo (2008, 122) toteaa yhteisöjen ja yhteisöllisyyden olevan ihmisen olemassaolon ja toiminnan edellytyksiä. Kolmannen portaalan liittymisen tarve tyydyttyä, kun työpaikan henkilöstöstä huolehditaan ja työpaikan yhteishenkeä tuetaan. Tällä portaalla avoimuus ja luottamus ovat keskeisiä arvoja. Rauramo toteaaakin, että kun työyhteisös-

sä on luottamusta, työ sujuu. Onkin tärkeää, että koko työyhteisö sitoutuu työolojen kehittämiseen.

Toimivat esimies-alaisuhteet ovat hyvän työilmapiirin yksi tärkeimmistä elementeistä. Tärkeää on myös työntekijöiden kehitysmuotoisuus ja joustavuus. Hyvässä työpaikassa arvostetaan erilaisuutta ja tuetaan toinen toistaan (Rauramo 2008, 122 - 131). (kuvio 14)



Kuvio 14. Hyvän työilmapiirin piirteitä (Rauramo 2008, 126).

Kehityskeskustelut sekä erilaiset työilmapiiri- ja työtyytyväisyyskyselyt toimivat liittymisen tarpeen arvioinnin apuna (Rauramo 2008, 142).

#### 4.2.5 Arvostuksen tarve

Neljännellä portaalla on arvostuksen tarve. Tätä tukevat yrityksen arvot, toiminta sekä oikeudenmukainen palkitseminen joiden on näytävä käytännön toiminnassa. Kehityskeskustelut ovat olennainen osa palautejärjestelmää. Arvostuksen kokeminen on itse-tunnon kehittymisen perusedellytys. Työntekijällä on aktiivinen rooli oman organisaation toiminnassa ja kehittämisessä, kuten ongelmiin puuttumisessa ja muiden huomioidmisessa (kuvi 15) (Rauramo 2008, 143, 159).



Kuvio 15. Arvostuksen tarve, yksilön rooli (Rauramo 2008, 159).

#### 4.2.6 Itsensä toteuttamisen tarve

Viidennen ja samalla ylimmän portaan muodostaa ihmisen itsensä toteuttamisen tarve.

Organisaatioiden kilpailukyvyyn perusta on osaaminen. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että organisaatiossa jokainen tietää yhteiset tavoitteet ja kykenee kehittämään omaa työtään. Ihmisen itsensä kannalta oman osaamisen ylläpitäminen edistää työn hallintaa ja jaksamista, mutta on myös tärkeä kilpailutekijä työmarkkinoilla.

Työhyvinvoinnin kannalta työn tulisi olla sopivan haasteellista ja vastata yksilön henkilökohtaisia tavoitteita ja ominaisuuksia. Sopivia arviointimenetelmiä ovat kehityskeskustelut ja osaamiskartoitukset (Rauramo 2008, 160 - 161).

## **5 Osallistuminen Great Place To Work -tutkimukseen**

### **5.1 Great Place to Work Institute**

Great Place to Work on organisaatio, joka kertoo missiökseen auttaa yrityksiä kehittämään paremmiksi työpaikoiksi. GPTW on kehittänyt parhaat työpaikat -mallin, jota hyödynnetään maailmanlaajuisen yrityskulttuurin tutkimisen lisäksi. Great Place to Work Institute Finland on toiminut Suomessa vuodesta 2002 lähtien. (GPTW 2014a.)

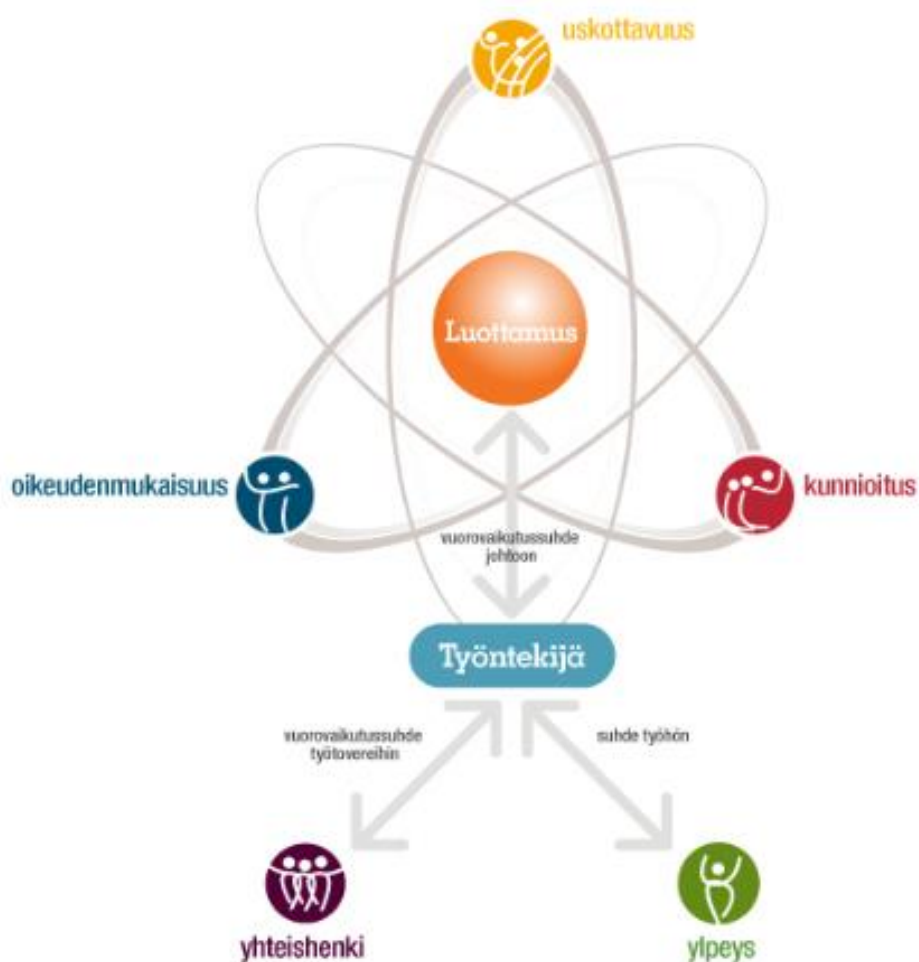
Suomen parhaat työpaikat -tutkimus on kaksiosainen; Trust Index -kyselyllä kysytään työntekijöiden kokemusta omasta työpaikastaan ja Culture Audit -osuudella tutkitaan millä tavoin organisaation ylin johto rakentaa ja ylläpitää hyvää työpaikkaa sekä tavoittekulttuuriaan. (GPTW 2014b.)

Yritys mainitsee keskeiseksi osaksi tutkimusta ylimmän johdon oivalluttamisen toimintatapoihin, käytänteisiin ja ohjelmiin, joilla varmistetaan toivotunkaltaisen organisaatiokulttuurin rakentuminen. Suomen parhaat työpaikat -tutkimus julkaistaan Talouselämässä. (GPTW 2014b.)

Osallistuminen tutkimukseen ja kilpailuun on yrityksille maksullista. Vuoden 2015 osallistumismaksut ovat alle 50 hengen yrityksille 4 000 €, 50–500 hengen yrityksille 8 000 € ja yli 500 hengen yrityksille 12 000 €. Hintoihin lisätään arvonlisävero. (GPTW 2014c.)

## 5.2 Hyvän työpaikan malli

GPTW:n parhaat työpaikat -mallissa avainasemassa ovat vuorovaikutussuhteet ja luottamus. (kuvio 16) Mallin mukaan hyvässä työpaikassa työntekijät luottavat johtoon, ovat ylpeitä siitä, mitä tekevät, ja nauttivat työskentelystä työtovereidensa kanssa. Työntekijöiden on koettava, että heitä kunnioitetaan ja kohdellaan oikeudenmukaisesti.. (GPTW 2014a.)



Kuvio16. Hyvän työpaikan malli (Great Place to Work® Institute Finland).

### 5.3 Luottamuksen taso ja yrityskulttuuri

#### 5.3.1 Trust Index -henkilöstökysely ja organisaatiokulttuurin analyysi

Suomen parhaat työpaikat -tutkimuksessa tehdään anonyymi ja luottamuksellinen Trust Index -henkilöstökysely ja Culture Audit -organisaatiokulttuurin analyysi yrityksen henkilöstöjohdolle. (kuvio 17) Nämä käsittelevät luottamuksen tasoa yrityksen sisällä sekä yrityskulttuuria.

Trust Index -kyselyssä on 58 positiivista väittämää. Culture Audit puolestaan rakentuu taustatietokyselystä ja johtamiskäytäntöihin sekä yrityskulttuuriin keskittyvistä kysymyksistä. Lisäksi kyselyssä on mahdollisuus avoimeen palautteeseen. (GPTW 2014a.)

GPTW on toteuttanut Trust Index -kyselyä Suomessa lähes samansisältöisenä vuodesta 2002 lähtien. Koska Trust Index -kyselypatteristo on identtinen myös globaalisti, voidaan tuloksia verrata joko kansallisesti tai kansainvälisesti parhaat työpaikat -listalle päässeisiin yrityksiin. Vertailu voidaan tehdä myös mm. oman toimialan tai organisaation koon perusteella. (GPTW 2014d.)

Alko on osallistunut Great Place to Work tutkimukseen ja listaukseen vuodesta 2012 lähtien. Toukokuussa 2014 mitatut Trust Indexit ovat viimeisimmät, ja näitä tuloksia on käytetty tässä opinnäytetyössä. Lisäksi tuloksia hyödynnetään Alkon kehittämistyön seuranta-aineistona ja kannustinjärjestelmän toteutana vuodelta 2014 (Korhonen 2014.)

#### 5.3.2 Dimensiot

Trust Index -kysely koostuu viidestä dimensioista, jotka koostuvat väittämistä (kuvio 18). Kysely mittaa keskinäisen luottamuksen tasoa ja työntekijöiden suhtautumista omaan työhönsä ja työtovereihinsa. (Luukka 2011.)

## Kaksi näkökulmaa



©2012 Great Place to Work<sup>®</sup> Institute Inc.

Kuvio 17. Kaksi näkökulmaa. (Great Place to Work<sup>®</sup> Institute Finland).

Uskottavuus-dimensiossa kysytään viestinnästä, osaamisesta ja rehellisyydestä. Siinä selvitetään onko kommunikointi yrityksessä avointa, kuinka inhimillisiä resursseja johdetaan ja onko toiminta luotettavaa, rehellistä ja eettistä? (Luukka 2011.)

Kunnioitus-dimensiossa kysytään tukemisesta, yhteistyöstä ja välittämisestä. Dimensiossa selvitetään arvostetaanko ja tuetaanko työntekijöitä, päätetäänkö asioista yhteistyöllä ja kohdellaanko työntekijöitä yksilöinä? (Luukka 2011.)

Oikeudenmukaisuus-dimensio käsittelee yhdenvertaisuutta, tasapuolisuutta ja tasa-arvoisuutta. Ylpeys-dimensiossa taas kysytään ylpeyttä omasta työstä, tiimin aikaansaannoksista ja organisaation imagosta. Yhteishenki-dimensiossa kysytään yhteishenkestä, ilmapiiristä ja yhteisöllisyydestä. (Luukka 2011.)

### 5.3.3 Tulokset 2014

Pääkonttorin vastausprosentti oli noin 90, eli se oli korkeampi kuin koko Alko-tason vastausprosentti. Uskoisin, että organisaatiomuutos on herätellyt ihmisten vastausinnostusta ja vastausprosentti kertoo myös siitä, että henkilökunnalla on ollut tarve saada mielipiteensä kuuluviin.

Tässä yhteydessä muistutan, että tästä opinnäytetyön julkisesta versiosta on siirretty GPTW-tutkimuksen tulokset ja niiden analysointi opinnäytetyön liitteisiin, koska ne ovat luottamuksellista tietoa.

## 6 Yhteenveto

### 6.1 Yhteenveto teoriaosuudesta

Muutokset kuuluvat tämän päivän työelämään. Osa muutoksista on pieniä, mutta suuret muutokset, kuten organisaatiomuutos, vaatii suunnitelmallisuutta ja ymmärrystä siitä mitä onnistunut muutos sisältää ja mitä tapahtuu muutosprosessin kuluessa. Henkilöstö tulee pitää ajan tasalla läpi muutosprosessin, viestinnän tulee olla vuorovaikutteista ja henkilöstö tulee osallistaa muutokseen. Avoimuus, osallistaminen ja aito vuorovaikutus helpottaa muutosvastarinnan ja negatiivisten tunnetilojen yli pääsemisessä ja henkilöstön sitoutumisessa muutokseen.

### 6.2 Oma kokemus organisaatiomuutoksen vaikutuksista

Koen Alkon pääkonttorilla läpiviedyn organisaatiomuutoksen positiiviseksi. Itse olin opintovapaalla tämän opinnäytetyön pohjalla olevan kyselyn aikana, joten en ole vastannut kyselyyn itse.

Omaa työtyytyväisyyttäni on lisännyt se, että työtehtäväni pysyivät organisaationmuutoksessa pääpiirteissään samoina, mutta olen saanut muutamia itselleni sopivan haasteellisia uusia tehtäviä ja toisaalta muutama itselle ei niin mieluisa tehtävä on siirretty toisaalle. Tiimiini on valittu todella hyvä ryhmä, jonka kanssa on hyvä tehdä aidossa



vuorovaikutuksessa työtä. Lisäksi pyrimme perehtymään toistemme töihin entistä paremmin.

Henkilöstöyksikkö aloitti organisaationmuutoksen yhteydessä myös kokeilun, että henkilöstöyksikössä työskentelevillä, myöskään johdolla, ei ole henkilökohtaisia työpisteitä, vaan jokainen valitsee aamulla päivän työpisteensä. Sääntönä on myös, että samalle paikalle ei saa istua perättäisinä päivinä.

Kolmen kuukauden kokeilun jälkeen kaikki henkilöstöyksikössä työskentelevät halusivat tehdä kokeilusta pysyvän, koska se on todettu toimivaksi ja ennen kaikkea yhteisöllisyyttä ja eri tiimien välistä yhteistyötä lisääväksi.

Positiivisena on koettu erityisesti se, että johto istuu samoissa tiloissa tiimiensä kanssa ja kynnys lähestyä johtoa on madaltunut. Johto vastaavasti pysyy paremmin perillä tiimien päivittäisistä kuulumisista ja ajankohtaisista asioista. Yhteisessä isossa avoimessa tilassa työskentely myös ohjaa ihmiset käyttäytymään ystävällisemmin ja kohteliaammin toisiaan kohtaan, koska kohtaamisia on seuraamassa usea muukin henkilö. Kunkin tulee pitää työpöytä siistinä seuraavaa käyttäjää varten, joten yksikön tiloissa on vain siistejä työpöytiä, kun turhista paperipinoista on hankkiuduttu eroon. Kuten teoriaosuudessa todettiin, työpisteen ja -ympäristön siisteydellä on vaikutusta työhyvinvointiin. Tähän on Alkon pääkonttorilla organisaatiomuutoksen yhteydessä panostettu.

Organisaationmuutoksen myötä on myös työvälineet (puhelimet, tietokoneet ja niihin liittyvät ohjelmat) nykyaikaistettu ja ohjelmien käyttöperehdytykseen on panostettu paljon.

### 6.3 Suomen paras työpaikka

Alko oli Suomen paras työpaikka suurten yritysten sarjassa vuonna 2014. Syksyllä 2014 yrityksessä tehtiin uusi henkilötutkimus, joka linkittyi strategiaan, työhyvinvointitavoitteisiin ja alkolaisen johtajuuden periaatteisiin. (Korhonen 2014.)

Jotta Alko pysyisi jatkossakin haluttuna ja hyvänä työpaikkana, Suomen parhaaseen työpaikkaan tähtäävät toimenpiteet on kirjattu ylös ja ne jalkautetaan koko henkilöstölle.

Suomen parhaassa työpaikassa lähtökohtana on, että jokaisella alkolaisella on oikeus hyvään työyhteisöön. Tässä jokaisella työyhteisön jäsenellä on merkittävä rooli. (HR-yksikkö, suunnitelmat 2015). Tiiminjäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan rooliinsa organisaatiossa, mutta myös velvollisuuksia vaikuttaa siihen, että itse toimii siten, että on rakentamassa ja ylläpitämässä hyvää työyhteisöä. (Alko 2014b.)

## 7 Johtopäätökset

### 7.1 Tavoitteiden toteutuminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia onko organisaatiomuutoksella ollut vaikutusta Alkon pääkonttorin työtyytyväisyyteen. Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin osin. Kerätyt pääkonttoria koskevat tulokset eivät muuttuneet olennaisesti aiempiin kyselyihin verrattuna, ja vastaukset heijastelivat tyypillisiä teoriaosuudessa mainittuja seikkoja..

Se, että tuloksia ei kerätty yksikötasolla eikä avoimia vastauksia ollut opinnäytetyöntekijän saatavilla, esti opinnäytetyöntekijän porautumisen eri yksiköiden tilanteeseen. Opinnäytetyön tuloksena syntyi kuitenkin kokonaiskuva työtyytyväisyyteen liittyvistä keskeisistä käsitteistä sekä organisaatiomuutoksessa huomioitavista asioista.

### 7.2 Viitekehys ja metodologia

Opinnäytetyö perustui Great Place To Work -kilpailun tuloksiin, laajaan lähdekirjallisuuteen sekä opinnäytetyöntekijän omaan havainnointiin ja pohdintaan. Koska opinnäytetyön tapausorganisaation organisaatiomuutos on koskettanut minua henkilökohtaisesti, pidän omaa havainnointia ja pohdintaa tärkeänä osana tätä opinnäytetyötä ja omaa oppimisprosessiani. Viitekehysten teoriaosuuteen perehtyminen vahvisti ymmärrystäni organisaatiomuutoksessa huomioitaviin seikkoihin.

### 7.3 Tämän opinnäytetyön laadunvarmennus ja luotettavuusarviointi

Luotettavuusarvioinnilla tarkoitetaan opinnäytetyön laatua. Luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetti ja validiteetti-käsitteiden avulla. Validiteetti eli tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus tarkoittaa valitun tutkimusmenetelmän kykyä selvittää sitä mitä sillä oli tarkoituskin selvittää. (Kananen 2013, 135; Tutkimuksen reliabiliteetti 2014; Tutkimuksen validiteetti 2014.)

Tutkimuksen tulos on validi, jos opinnäytetyössä saadut tutkimustulokset vastaavat opinnäytetyön pohjana olevaa teoriaa tai pystyy tarkentamaan ja parantamaan sitä. (Kananen 2013, 135.)

Great Place To Work -kilpailun kyselyn perusteella saatua tietoa voidaan tässä opinnäytetyössä pitää validina, koska kyselyyn on saanut vastata nimettömänä työaikana ja vastaukset on kerännyt puolueeton taho. Vastauksissa esille nousseet kehittämiskohdet mukailivat opinnäytetyön viitekehystä.

Mittauksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustuloksen toistettavuutta, ei-sattumanvaraisuutta. (Tutkimuksen reliabiliteetti 2014.)

Huomioitavaa on, että GPTW on toteuttanut kyselyä Suomessa lähes samansisältöisenä yli kymmenen vuoden ajan. Globaalisti identtisten kyselypatterien ansiosta voidaan tuloksia verrata kansallisesti parhaat työpaikat -listalle päässeisiin yrityksiin. Vertailu voidaan tehdä myös mm. oman toimialan tai organisaation koon perusteella. (GPTW 2014d.) Koska vastaajina ovat ihmiset, tulee vastauksiin mukaan kyselyhetken tunteet ja mielialat. Tämän vuotisen kyselyn ollessa käynnissä, oli organisaatiomuutos vielä osittain kesken. Tässä opinnäytetyössä käytetyn tietoperustan perusteella voi tulkita, että jos kilpailuun osallistuttaisiin vielä seuraavana vuonna, muutoksen ollessa ohi, näkyisi se varmasti myös tuloksissa.

### 7.4 Oma oppimisprosessi

Vaikkakin työhyvinvointi ja organisaatiomuutos käsitteinä tuntuvat opinnäytetyöntekijälle tutuilta, tuli lähdekirjallisuudesta uusia oivalluksia. Teorian kirjoittaminen tuntui kui-

tenkin haastavalta, koska kirjoittaessa halusin välttää itsestäänselvyksiä, mutta aiheeseen perehtymättömän lukijan pitäisi ymmärtää mistä viitekehyksessä on kyse.

Opinnäytetyötä aloittaessani kuljetin mukana vihkoa, johon kirjasin heti ajatuksia ja ideoita, jotka tulivat mieleen. Kirjoitusprosessin aikana palasin noihin muistiinpanoihini. Muistiinpanoista on hyvä koota myös niin sanottuja mind mappeja, jotta kokonaiskuva pysyy selkeänä.

Kirjallisuutta kannattaakin lukea ilman ennakko-odotuksia. Opin prosessin aikana, että hyvinkin hoidettuun organisaationmuutokseen vaikuttavat ihmisten inhimilliset reaktiot ja tunteet.

Uskon, että tämän opinnäytetyön jälkeen olen tulevaisuudessa vahvempi kohtaamaan vastaan tulevat organisaationmuutokset ja ymmärrän omia ja työtovereiden reaktioita muutoksen keskellä paremmin.

## Lähteet

Alko on Suomen paras työpaikka! 2014. Alko Oy.

[Http://www.alko.fi/alko-palvelee/alko-on-suomen-paras-tyopaikka/](http://www.alko.fi/alko-palvelee/alko-on-suomen-paras-tyopaikka/) Luettu 14.2.2014

Alko 2014a. Alko strategia.

[Http://www.alko.fi/alko-oy/vastuullinen-ja-palveleva/alkon-strategia-ja-tavoitteet1/](http://www.alko.fi/alko-oy/vastuullinen-ja-palveleva/alkon-strategia-ja-tavoitteet1/)

Alko 2014b. HR-yksikkö, suunnitelmat 2015

Alko 2014c. Tietoa Alkosta 2014. Alko Oy. [Http://www.alko.fi/alko-palvelee/tietoa-alkosta/](http://www.alko.fi/alko-palvelee/tietoa-alkosta/) Luettu 9.2.2014

Alko 2015. Alkon organisaatio. Alko Oy. [Http://www.alko.fi/alko-oy/yritys/hallinto-ja-johto/alkon-organisaatio/](http://www.alko.fi/alko-oy/yritys/hallinto-ja-johto/alkon-organisaatio/) Luettu 1.4.2015

Arvioi organisaatiosi. Great Place To Work.

[Http://www.greatplacetowork.fi/palvelumme/tutkimus-ja-mittaus](http://www.greatplacetowork.fi/palvelumme/tutkimus-ja-mittaus) Luettu 12.5.2014

GPTW 2014e. Kyselyn tulosityhteenveto 2014.

GPTW 2014b. Organisaatiokulttuurin arviointi. 2014. Great Place To Work.

[Http://www.greatplacetowork.fi/palvelumme/tutkimus-ja-mittaus/organisaatiokulttuurin-arviointi](http://www.greatplacetowork.fi/palvelumme/tutkimus-ja-mittaus/organisaatiokulttuurin-arviointi) Luettu 12.5.2014

GPTW 2014a. Osallistuminen Suomen parhaat työpaikat tutkimukseen 2014. Great Place To Work. [Http://www.greatplacetowork.fi/best-companies/about-applying-to-best-companies-lists](http://www.greatplacetowork.fi/best-companies/about-applying-to-best-companies-lists) Luettu 12.3.2014

GPTW 2014f. Tietoja meistä. 2014. Great Place To Work.

[Http://www.greatplacetowork.fi/tietoja-meistae](http://www.greatplacetowork.fi/tietoja-meistae) Luettu 10.2.2014.

GPTW 2014d. Trust Index© -henkilöstökysely. 2014. Great Place To Work.

[Http://www.greatplacetowork.fi/palvelumme/tutkimus-ja-mittaus/trust-index-henkilostokysely](http://www.greatplacetowork.fi/palvelumme/tutkimus-ja-mittaus/trust-index-henkilostokysely). Luettu 12.15.2014.

Great Place to Work® Institute Finland. Suomen parhaat työpaikat -tutkimus 2013. Viestintäpaketti.

Great Place To Work. 2014.Parhaat käytännöt. Parempi työelämä.

[Http://www.parempityoelama.fi/parhaat-kaytannot](http://www.parempityoelama.fi/parhaat-kaytannot). Luettu 23.5.2014

Hurme, Pirkko 2014. Muutoksen aarrekartta.

[Http://www.perendie.fi/Matka\\_muutoksen\\_maassa.pdf](http://www.perendie.fi/Matka_muutoksen_maassa.pdf) Luettu 24.4.2014

Ilmoittautumislomake 2014. Great Place To Work. [Http://www.greatplacetowork.fi/best-companies/about-applying-to-best-companies-lists/registration-form](http://www.greatplacetowork.fi/best-companies/about-applying-to-best-companies-lists/registration-form) Luettu 12.5.2014

Kananen, Jorma 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Korhonen, Hille 2014. Alko on Suomen Paras suuri Työpaikka! Korkki (1), 4.

Kotter, John & Cohen Dan S 2002. The Heart of Change. Real-life stories of how people change their organizations. Harvard Business School Press. Boston.

Kotter, John & Rathgeber, Holger 2008. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. WSOYpro, Helsinki.

Luukka, Panu 2011. Kohti Suomen parasta työyhteisöä/työpaikkaa. Alko Oy, Helsinki. Alustus. 18.5.2011.

Pahkin, Krista & Mattila-Holappa Pauliina & Nielsen Karina & Wiezer Noortje & Widerszal-Bazyl Maria & de Jong Tanja & Mockatto Zofia 2011. Mielekäs muutos. Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Hyvinkää. Suomen Printman Oy.

[Http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/mielekas\\_muutos.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/mielekas_muutos.pdf)

Luettu 25.5.2014

PSYRES Opaskortti 1.

[Http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/muuttuva\\_tyolama/Documents/PSYRES%20Opaskortti%201.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/muuttuva_tyolama/Documents/PSYRES%20Opaskortti%201.pdf) Luettu 13.5.2014

Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita, Helsinki

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007. Muutosta johtamassa. Edita, Helsinki

STM 2014. Työhyvinvointi. 2014. Päivitetty 10.4.2014.

[Http://www.stm.fi/tyolama/tyohyvinvointi](http://www.stm.fi/tyolama/tyohyvinvointi) Luettu 12.5.2014.

Taimela, Simo 2014. The influence of selective participation in a physical activity intervention on the generalizability of findings.

[Http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24423701](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24423701) Luettu 31.3.2014

Tutkimuksen reliabiliteetti. Virtuaaliammattikorkeakoulu.

[Http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html](http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html) Luettu 1.9.2014

Tutkimuksen validiteetti. Virtuaaliammattikorkeakoulu.

[Http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html](http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html) Luettu 1.9.2014

Työterveyslaitos 2014a. Hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos. Päivitetty 18.10.2013

[Http://www.ttl.fi/fi/muuttuva\\_tyolama/organisaatiomuutos/hyvia\\_kaytantaaja/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/organisaatiomuutos/hyvia_kaytantaaja/Sivut/default.aspx) Luettu 12.3.2014

Työterveyslaitos 2014b. Mielekkään muutosprosessin periaatteet. Työterveyslaitos. Päivitetty 03.10.2013.

[Http://www.ttl.fi/fi/muuttuva\\_tyoelama/organisaatiomuutos/periaatteet/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/organisaatiomuutos/periaatteet/sivut/default.aspx)  
Luettu 12.3.2014

Työterveyslaitos 2014c. Vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin. Päivitetty 18.11.2013.

[Http://www.ttl.fi/fi/muuttuva\\_tyoelama/organisaatiomuutos/vaikutukset\\_hyvinvointiin/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/organisaatiomuutos/vaikutukset_hyvinvointiin/sivut/default.aspx) Luettu 12.5.2014

Työterveyslaitos 2014d. Yksiön työhyvinvointi. Päivitetty 8.11.2012.

[Http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden\\_edistaminen\\_tyopaikalla/yksilon\\_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/yksilon_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx) Luettu 12.5.2014