

Santeri Tammisto

Organisaatiouudistus henkilöstön näkökulmasta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

6.11.2016

Tekijä(t) Otsikko	Santeri Tammisto Organisaatiouudistus henkilöstön näkökulmasta
Sivumäärä Aika	32 sivua + 2 liitettä Marraskuu 2016
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Laskentatoimi ja rahoitus
Ohjaaja	Lehtori Ritva Salmela
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia yritys X:ssä keväällä 2015 toteutettua organisaatiouudistusta henkilöstön näkökulmasta. Tapahtuneet muutokset asiakaskäyttäytymisessä edellyttivät korvausprosessin tehostamista sekä sähköisen asioinnin kehittämistä. Muutoksen tavoitteena oli sisäisen yhteistyön, asiakaspalvelun sekä kustannustehokkuuden kehittäminen. Opinnäytetyö selvittää, miten muutoksen läpikäynyt henkilöstö koki muutosten läpiviennin sekä millä tavalla sen olisi voinut hoitaa paremmin.</p> <p>Teoriaosuudessa tarkastellaan organisaatiouudistusten kannalta tärkeitä käsitteitä: organisaatiomuutos, muutosviestintä, työhyvinvointi sekä muutosvastarinta. Osuudessa on keskitytty mainittuihin termeihin nimenomaan yksilön kannalta. Itse tutkimus toteutettiin sähköpostikyselyllä, joka lähetettiin koko organisaatiolle noin kaksi viikkoa organisaatiomuutoksen toteuttamisen jälkeen. Kyselyyn annettiin kaksi viikkoa aikaa vastata ja vastausprosentiksi saatiin 60%. Tutkimustuloksista huomattiin, että asenteissa muutosta kohtaan oli eroja taustatekijöiden, kuten osaston sekä vastaajien iän perusteella. Tarve muutokselle oli pääosin henkilöstön mielestä kuitenkin selvä. Suurimpana kehityskohteena uudistukselle nousi esiin muutosviestintä, jota kritisoitiin voimakkaasti taustatekijöistä riippumatta.</p>	
Avainsanat	organisaatiouudistus, muutosviestintä, työhyvinvointi, muutosvastarinta

Author(s) Title	Santeri Tammisto Organizational reform from Employee Point of View
Number of Pages Date	32 pages + 2 appendices November 2016
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor	Senior Lecturer Ritva Salmela
<p>Changes in customer behavior have forced company X to optimize the compensation process and to develop their electronic services. The aim of this thesis was to examine company X's organizational reform carried out in the spring of 2015 from the personnel's point of view. The aim of the reform was to enhance internal collaboration, customer service and cost-effectiveness. The thesis focused on finding out how the staff has experienced these changes as well as how it could have been managed better.</p> <p>The theoretical part examines important concepts of organizational reforms including communication during reforms, wellbeing and resistance to reforms. This section is focused on those terms specifically from the staff's point of view. The research was carried out by an email questionnaire, which was sent to the entire organization about two weeks after the implementation of organizational reforms. The employees were given two weeks to respond to the questionnaire and the response rate was 60%.</p> <p>The study shows that there were differences in attitudes towards the reform on the basis of background factors, such as position and age of the respondents. Still, the need for reform was mainly clear. The main targets for improvement in the reform was communication during reforms, which was heavily criticized regardless of the background of the respondents.</p>	
Keywords	organizational reform, communication during reform, wellbeing, resistance to reform

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta, tavoite ja tutkimusongelmat	1
1.2	Tutkimusmenetelmä	1
2	Työelämän muutokset	2
2.1	Organisaatiomuutos	2
2.1.1	Organisaatiomuutos pähkinänkuoressa	2
2.1.2	Onnistunut organisaatiomuutos	3
2.2	Viestintä muutoksessa	4
2.3	Muutos ja yksilö	5
2.3.1	Työhyvinvointi	5
2.3.2	Yksilön rooli muutoksessa	7
2.3.3	Muutosten kokeminen	9
2.3.4	Muutosvastarinta	10
3	Tutkimuksen toteutus ja tulosten analysointi	12
4	Tutkimuksen tulokset	13
4.1	Vastaajien taustatiedot	13
4.2	Johdon ja esimiesten toiminta	15
4.2.1	Johto ja johdon toiminta	15
4.2.2	Esimiehet ja esimiesten toiminta	18
4.3	Viestintä muutoksen aikana	21
4.4	Mahdollisuudet vaikuttaa muutokseen	25
4.5	Muutoksen vaikutukset työilmapiiriin, työmotivaatioon ja työhyvinvointiin	25
4.6	Arvio muutoksesta	29
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	30
	Lähteet	32
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselyn aloitusviesti henkilöstölle	
	Liite 2. Kysely henkilöstölle	

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta, tavoite ja tutkimusongelmat

Tämän opinnäytetyön aiheena on organisaatiouudistus henkilöstön näkökulmasta. Työn tavoite on selvittää, miten yritys X:n keväällä 2015 toteutettu organisaatiomuutos on henkilöstön silmin järjestetty ja kuinka se on vaikuttanut kyseiseen työyhteisöön.

Opinnäytetyö käsittelee organisaatiomuutosta henkilöstön näkökulmasta. Aihe on saatu toimeksiantona vakuutusyhtiöltä X, jonka yhden osaston organisaatorakenteessa toteutettiin uudistuksia vuoden 2015 kevään aikana. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millä tavalla organisaatiomuutos on tapahtunut nimenomaan henkilöstön näkökulmasta ja millaisia vaikutuksia sillä on ollut työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Tavoitteena on myös selvittää, ovatko henkilöstön kokemukset muutoksesta olleet erilaisia sukupuolen, esimiesaseman, palvelusuhteen keston, yksikön tai henkilöstön ikäjakauman mukaan.

Työssä pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Millaisena organisaatiomuutos koetaan henkilöstön näkökulmasta?
- 2) Miten organisaatiomuutos vaikuttaa henkilöstön työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja työmotivaatioon?
- 3) Onko henkilöstön taustatekijöillä vaikutusta kokemukseen organisaatiomuutoksesta?

1.2 Tutkimusmenetelmä

Työssä käytettävä tutkimusmenetelmä on tutkimustyyppinen työ, sillä työn tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajayritykselle tietoa organisaatiomuutoksen onnistumisesta. Opinnäytetyö on sekä kvantitatiivinen eli määrällinen että kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus.

Henkilöstölle tekemäni kysely on tehty Webropol-kyselylomakkeen avulla, joka sisälsi niin avoimia- kuin monivalintakysymyksiä. Webropol on kyselylomake, jota vakuutusyh-

tiö X käyttää säännöllisesti. ”Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleistämään. Otoksen vastaajien edellytetään edustavan koko joukkoa eli perusjoukkoa. Tutkimustulosten voidaan katsoa edustavan koko joukkoa eli populaatiota, jota ilmiö koskettaa.” (Kananen 2011, 17.) Tavoitteena oli luoda kysely, johon pystyy helposti ja nopeasti vastaamaan ja josta saatiin mahdollisimman paljon dataa irti. Kyselyssä käytettiin myös avoimia kysymyksiä, sillä uskoin niiden antavan tarkempaa tietoa vastaajilta. Niiden kysymysten tavoitteena oli saada kokonaisvaltaista sekä mahdollisesti myös tarkempaa kuvausta ilmiöstä (Kananen 2011, 17).

2 Työelämän muutokset

Muutos on niin positiivisia kuin negatiivisia tunteita herättävä kokemus, joka on sekä uhka että mahdollisuus. Viime vuosikymmenten aikana tapahtunut teknologian kehittyminen, taloudelliset muutokset, kansainvälinen kilpailu ja niihin kytkeytyvät suuremmat tehokkuuden ja palveluiden vaatimukset ovat saaneet aikaan muutoksen työelämässä. (Rauramo, 5, 2013.)

2.1 Organisaatiomuutos

2.1.1 Organisaatiomuutos pähkinänkuoressa

Organisaatiomuutos voidaan määritellä koko organisaatiota koskevaksi laajaksi rakenteelliseksi ja toiminnalliseksi muutokseksi. Organisaatiomuutos koskettaa yleensä useita työntekijöitä, heidän työtehtäviään tai asemaa tai koko organisaatiota ja sen henkilöstöä. Organisaatiomuutoksien toteuttamiseen voivat vaikuttaa esimerkiksi taloudellisesta tilanteesta johtuvat muutokset, ja tästä syystä niitä onkin vaikea ennustaa. Organisaatiomuutokset vaikuttavat organisaatioiden rakenteisiin, ja seurauksena voi usein tapahtua muutoksia esimerkiksi henkilöstö- tai tuotantomäärissä. Niitä voidaan luokitella esimerkiksi fuusioiksi, ulkoistamisiksi tai joksikin muiksi. Muutosten seuraamukset vaihtelevat myös henkilöstön kannalta. Uudistuksen tarkoituksen tulisi olla aina selvä, mutta yksilön näkökulmasta siihen liittyy Pahkinin ja Vesannon mukaan aina epävarmuutta, epäilyjä, kyseenalaistamista, vanhasta luopumista sekä uuden opettelua. Muutoksilla on siis sekä inhimillinen että taloudellinen hinta. (Pahkin & Vesanto, 2013.)

Muutoksien koko voi vaihdella, eli ne voivat olla joko isoja tai pieniä. Muutokset voivat kohdistua joko koko organisaatioon tai yksittäisiin toimintatapoihin. Niitä voidaan luokitella monin eri tavoin. Haasteita nykyaikana organisaatioiden johtamiselle sekä hallinnolle asettavat muun muassa globalisaatio, paine muuttaa vanhoja organisaatiomalleja joustavimmiksi, uudet kumppanuudet, palveluiden digitalisointi, uusi kommunikaatioteknologia sekä kestävä kehityksen ja yhteiskuntavastuun vaatimukset. (Stenvall & Virtanen, 2007, 18–19.)

Erilaisille organisaatiomuutoksille tai -uudistuksille on yhteistä se, että muutos on aina prosessi, jossa on eri vaiheita. Prosessi alkaa silloin, kun se tulee organisaatiossa yleisesti tietoon. Muutosta on aina valmisteltu tietyn tahon toimesta, mutta silloin se ei ole vielä yleisesti tiedossa. Muutos ei myöskään täysin pääty silloin kun uusi toimintatapa tai organisaatio astuu voimaan, vaan uusien toimintapojen opettelu käytännössä vie huomattavasti kauemman aikaa. (Pahkin & Vesanto, 2013.)

Organisaatiomuutoksissa harvoin keskitytään muutoksen vaikutuksiin mikrotason toiminnassa. Muutokset vaikuttavat kuitenkin myös yksittäisten ihmisten työprosesseihin ja työoloihin. Stenvallin ja Virtasen mukaan muutoksia olisi tarkoituksenmukaista tarkastella juuri mikrotasolta liikkeelle lähtien. Tällöin kysymykseksi nousisi se, miten muutoksia tullaan viemään läpi ja miten ne vaikuttavat yksittäisten työntekijöiden ja eri ryhmien näkökulmasta. (Stenvall & Virtanen, 2007, 18–19.)

2.1.2 Onnistunut organisaatiomuutos

Organisaatiomuutos tarkoittaa työpaikan toimintatapojen uudistamista ja siihen liittyvä vanhoista toimintatavoista luopumista sekä uusien tilalle ottamista. Muutosten avulla pyritään parantamaan kilpailukykyä ja turvaamaan tulevaisuutta. Työntekijälle tämä on tilanne, jossa tapa tehdä työtä muuttuu. Eteen tulee joko uusia työtehtäviä, uusia työkavereita, toimintatapojen muuttumista ja esimiesten vaihtumista tai jopa työsuhteen päättyminen. (Työterveyslaitos, 2013.)

Työterveyslaitos on listannut kolme periaatetta mielekkäälle muutokselle:

1. Rehellinen, ymmärrettävä, johdonmukainen ja usein toistuva viestintä → Mahdollistaa muutoksen ymmärtämisen.
2. Henkilöstön osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen → Johtaa muutokseen sitoutumiseen.

3. Erilaiset tukitoiminnot työntekijöille, työryhmille ja esimiehille → Auttaa sopeutumaan muutokseen

Näihin kolmeen asiaan keskittymällä voidaan vähentää epävarmuuden tunnetta työssä, pitää työn määrä kohtuullisena, ylläpitää työilmapiiriä positiivisena myös muutoksen aikana, edistää ymmärrystä muutoksista ja niiden vaikutuksista työelämälle ja ylläpitää sekä kehittää työntekijöiden voimavaroja ja auttaa heitä sopeutumaan muutoksesta. (Työterveyslaitos, 2013.)

2.2 Viestintä muutoksessa

Ihmisten johtaminen korostuu muutoksissa. Organisaatiomuutokset voivat vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja terveyteen. Nämä vaikutukset riippuvat muun muassa siitä, vaikuttavatko muutokset työtehtäviin, kuinka muutokset koetaan ja minkälainen tilanne työpaikalla on ennen muutosta. Hyvin toteutettu muutosprosessi tukee työntekijöiden hyvinvointia. (Työterveyslaitos, 2013.)

Muutosviestinnän tavoitteena on saada henkilöstö ymmärtämään, mistä muutoksessa on kysymys, miksi se on tapahtumassa ja mikä on sen tavoite. Tavoitteena on myös saada henkilöstö sekä heidän asiantuntemuksensa osallistumaan muutokseen. Muutosviestintä tukee muutoksen suunnittelemista ja toteutusta, selventää sen tarkoitusta ja ydinsanomaa, sekä auttaa henkilöstöä ymmärtämään muutoksen sisältöä ja tavoitteita. Muutosviestinnän avulla henkilöstöä osallistetaan ja sitoutetaan ja luodaan mahdollisuuksia vuorovaikutuksiin sekä yhdessä oppimiseen. (Heiskanen ja Lehikoinen, 2010, 20–22.)

Organisaatiomuutoksen aikana ei voi koskaan olla liikaa tietoa. Muutosviestinnän tavoitteena on auttaa työntekijöitä ymmärtämään organisaatiomuutoksen syyt ja se, mihin sillä ollaan pyrkimässä. Työntekijät usein miettivät, mitä muutos merkitsee heille itselleen: mitä heiltä vaaditaan ja mitkä ovat omat mahdollisuudet vaikuttaa muutokseen. Muutosprosessissa työntekijä haluaa tietää muutoksen merkityksen hänelle, työtehtävälleen sekä työympäristölleen. Muutoksessa olisi hyvä olla organisaatiotasoinen viestintäsuunnitelma, jossa on huomioitu muutosprosessin eri vaiheet sekä eri kohderyhmät. (Työterveyslaitos, 2013.)

Juutin ja Virtasen mukaan muutosten johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Muutoksen johtamisen onnistumisen ratkaisee viestinnän laatu ja määrä. Vain

se merkitsee, mitä ihmiset kuulevat ja miten he tulkitsevat kuulemaansa. Viestinnän väheksyminen on pahin virhe esimiesten puolelta. Vaikka esimies ei tietäisi tulevaa, on parasta olla avoin ja sanoa, ettei tiedä mitä tulevaisuudessa tapahtuu. Muutoksen johtamiseen liittyy kuitenkin usein asioita, joita pidetään salassa ja joita ei voi kertoa. Luottamuksellisia tietoja ei voida paljastaa, mutta tällöinkin voidaan sanoa, että asiasta ei saa kertoa. (Juuti ja Virtanen, 2009, 151–152.)

2.3 Muutos ja yksilö

2.3.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on tärkeää ottaa huomioon muutostilanteissa. Nykyaikana elämme jatkuvassa muutoksessa ja ”muutoksen pelossa”, ja sen herättämistä tunteista tulee olla mahdollisuus puhua. Muuttuvassa työyhteisössä pitää antaa tilaa tunteille ja olla tuomitsematta toisenlaisia ajatuksia suoralta kädeltä. Työntekijät eivät koe hallinnan tunnetta työstään, mikäli muutoksia tapahtuu toistuvasti, väkisin ja pakottamalla. Täten he voivat alkaa suhtautumaan työhönsä kielteisellä tai mekanistisella tavalla. Tämä voi pahimmillaan johtaa stressiin tai loppuunpalamiseen. Työyhteisön tulisikin olla avoin kaikenlaisille tunteille, sekä positiivisille että negatiivisille. (Juuti & Virtanen, 2009, 137.)

Organisaatiomuutokset, niin toimintaa laajentavat kuin supistavatkin, vaikuttavat Pahkinin ja Vesannon mukaan työntekijöiden työterveyteen sekä hyvinvointiin. Muutoksissa, joissa työntekijöitä irtisanotaan, on todettu monia kielteisiä terveydellisiä vaikutuksia. Vaikutukset voivat olla pitkäkestoisia, jopa vasta vuosien kuluttua havaittavia. Erilaiset organisaatiomuutokset luovat monesti epävarmuuden tunnetta työntekijöissä ja tunne voi säilyä monia vuosia koetun muutoksen jälkeen, mikä taas heikentää työntekijöiden hyvinvointia sekä terveyttä. Muutosprosessin aikana työtyytyväisyys ja työtehtäviin sitoutuminen voivat laskea. Elämänlaatu kokonaisuudessaan voi heikentyä esimerkiksi heikentyneen unen laadun takia. (Pahkin & Vesanto, 2013.)

Organisaatiomuutokseen usein liittyvät uudenlaiset työn vaatimukset tai kiireen lisääntyminen voivat myös heikentää työntekijän hyvinvointia. Hyvinvoinnin heikentyminen voi näkyä esimerkiksi kynnisytenä, stressinä tai pahimmillaan emotionaalisena uupumuksena. Muutosprosessissa myös esimiehen tuki voi olla riittämätöntä ja suhteet kollegoiden kanssa heikompia kuin normaalissa työtilanteessa. Tämän kaltaisella sosiaalisen tuen vähentymisellä on myös kielteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin. (Pahkin & Vesanto, 2013.)

Ne työntekijät, jotka ovat saaneet organisaatiolta tukea jo ennen muutosta ja joilla on vahvat henkilökohtaiset resurssit, kuten vahva tunne omasta elämännhallinnasta, ovat hyvässä lähtötilanteessa. Jos muutoksen myötä esimerkiksi itsenäisyys tai työn vastuullisuus lisääntyvät, koettu hyvinvointi voi parantua. Muutos voi myös tarkoittaa mielekkäämpiä tehtäviä tulevaisuudessa ja täten oma hyvinvointi voi myös lisääntyä. Pahkinin ja Vesannon mukaan muutoksista selviää parhaiten hyvinvoinnin näkökulmasta, kun

- oma tunne-elämä on tasapainossa ja luottaa omaan selviytymiseensä
- on varmuus omasta osaamisestaan työssä ja sitä kautta tietoisuus siitä, että selviää muuttuvistakin työtehtävistä
- kehittää omaa osaamistaan ja ylläpitää ammattitaitoaan jatkuvasti
- tukena on hyvä työyhteisö ja johtaminen

(Pahkin & Vesanto, 2013).

Juuti ja Virtanen arvioivat, että ihmisen täytyisi hyväksyä tunteensa myös muutostilanteissa. Työyhteisössä tämä merkitsee sitä, että ihmisille sallitaan myös negatiivisten tunteiden ilmaiseminen. Jos tunnelukkoja pääsee kehittymään, tulisi työpaikalla olla keinoja näiden purkamiseksi. Jos tunteet ovat tulehtuneet, niitä ei ole järkevää peitellä tai kätkeä. Ne tulevat esille ennemmin tai myöhemmin ja tavalla tai toisella. Tällaisessa tilanteessa tulee antaa tilaa ja välineitä tunteiden työstämiseksi. Tämä avaa uusia mahdollisuuksia työskentelyyn ja entistä luovempi työote heijastuu työsuorituksiin sekä organisaation tulokseen.(Juuti & Virtanen, 2009, 137–138.)

Työterveyslaitoksen mukaan muutos ei kuitenkaan ole aina negatiivinen asia henkilöstön hyvinvoinnille, vaan voi olla myös myönteinen. Sen kokeneminen positiiviseksi asiaksi voi lisätä ja tukea hyvinvointia. Jos muutoksen kautta työn itsenäisyys lisääntyy ja vastuuta kertyy aikaisempaa enemmän, hyvinvointi voi parantua. Työterveyslaitoksen mukaan ”kaikille työntekijöille kannattaa tarjota tukea organisaatiomuutoksen aikana. Eri-tyistä tukea tarvitsevat henkilöt

- joiden hyvinvointi on heikko jo ennen muutosta
- joiden elämännhallinnan tunne ja luottamus omaan osaamiseen eivät ole vahvoja
- joilla työllistymismahdollisuudet ovat heikoimmat

(Työterveyslaitos 2013).

Fyysisestä terveydestä huolehtiminen ja virkistystoiminta liittyvät työhyvinvointiin, mutta siihen liittyy paljon enemmän. Useilla työpaikoilla ajatellaan työhyvinvoinnin olevan kunnossa, kun henkilökunnalle tarjotaan tietty määrä erilaisia etuja, kuten liikunta- ja kulttuuriseteleitä. Lääkäri Simo Taimelan mukaan jaettujen liikuntaseteleiden määrällä ei ole kuitenkaan vaikutusta työhyvinvointiin. (Taimela 2014.)

2.3.2 Yksilön rooli muutoksessa

Jokainen organisaation jäsen on muutosprosessissa mukana. Niitä ei järjestä pelkästään organisaation ylin johto, vaan toteuttamiseen tarvitaan jokaisen työpanosta. Työntekijät eivät ole passiivisia muutoksen kohteita tai muutokseen sopeutujia; he itse vastaavat omalta osaltaan työkyvystään, hyvinvoinnistaan sekä osaamisen kehittämisestään. Työntekijän tulee myös itse aktiivisesti osallistua muutoksen toteuttamiseen ja suunnitteluun aina kun mahdollista ja vähintään oman työtehtävänsä näkökulmasta. (Pahkin & Vesanto 2013.)

Tapoja vaikuttaa muutosprosessiin on monenlaisia. Vuoropuhelu johdon kanssa sekä esimerkiksi palautteen antaminen ovat esimerkkejä näistä keinoista. Työn uudelleen organisointiin tai uuden tekemisen tavan kehittämiseen tarvitaan kehittämissyömiä organisaation sisältä. Näin työntekijät osallistuvat muutoksen vakiinnuttamiseen, mikä taas osaltaan auttaa heitä sitoutumaan uuteen organisaatioon, toimintatapoihin sekä työtehtäviin. Yksittäinen työntekijä voi tehdä paljon tulevien työtehtävien ja oman asemansa selkiyttämisen eteen. (Pahkin & Vesanto 2013.)

Muutostilanteissa syntyy paljon työn mielekkyyteen sekä työn tekemiseen liittyviä kysymyksiä. Usein mietitään, miksi oman työn tarvitsee muuttua ja miksi ei voida jatkaa samalla tavalla kuin aikaisemmin. Muutoksista ja niihin liittyvistä kysymyksistä sekä tunteista kannattaa keskustella joko oman esimiehen, työkaverin, työterveyshuollon asiantuntijoiden tai työntekijöiden edustajien kanssa. Henkilökohtaisissa keskusteluissa uskalletaan kysyä asioista, joissa ei uskalleta puhua yhteisissä palavereissa. Kyselemällä ja etsimällä vastauksia omiin kysymyksiin työntekijä voi vahvistaa turvallisuudentunnetaan ja käsitellä muutoksen aiheuttamaa epävarmuutta. Myös monet muut voivat pohtia

samoja asioita, ja täten asioista kannattaa keskustella avoimesti. (Pahkin & Vesanto 2013.)

Henkilökohtaiset ominaisuudet ja voimavarat vaikuttavat muutoksiin valmistautumisessa sekä niistä selviytymisessä. Pahkinin ja Vesannon kertomana ”hyvät henkilökohtaiset resurssit suojaavat hyvinvointia silloinkin, kun henkilö kokee muutoksen vaikuttavan omaan työhön tai asemaan kielteisesti”. Tämän vuoksi he suosittelevat työntekijää:

- Säilyttämään oma-aloitteisuuden ja toivon vahvoina
- Etsimään selviytymiskeinoja sekä huolehtimaan itsestään
- Miettimään vahvuuksia, tavoitteita sekä tulevaisuuden vaihtoehtoja
- Tarvittaessa kehittämään työnhakuvalmiuksia
- Etsimään sekä antamaan tukea

(Pahkin & Vesanto 2013.)

Työpaikoilla on usein erilaisia työryhmiä esimerkiksi osastoissa, tiimeissä tai projekteissa. Henkilökohtaisen muutoksen käsittelyn lisäksi muutosta on hyvä käsitellä yhdessä ja miettiä siitä aiheutuvia muutoksia ryhmän toimintaan. Työryhmissä voidaan esimerkiksi järjestää yhdessä tai esimiehen kanssa erilaisia tapaamisia, joissa keskustellaan muutokseen liittyvistä tuntemuksista ja huolista avoimesti sekä pohditaan yhdessä ryhmän tulevaisuutta, haasteita sekä keinoja selvitä niistä. Työryhmä voi myös seurata toisten hyvinvointia ja jaksamista sekä antaa tukea tarvittaessa. Jäsenet voivat myös itse aktiivisesti jakaa ja siirtää omaa osaamistaan ryhmiä muodostamalla, jotka taas auttavat muille uusia tarvittavia tietoja tai toimintatapoja. (Pahkin & Vesanto 2013.)

On vaikeaa todeta, milloin muutos on toteutettu loppuun, vaikka päivämäärät uudelle organisaatiolle olisikin annettu. Tällöin kuitenkin alkaa työskentely sekä uusien toimintamallien oppiminen. Muutosprosessin toteuttamisvaiheen lisäksi myös aika uuden organisaatorakenteen voimaan astumisen jälkeen on yhtä lailla tärkeää. Työ vaatii johtajuutta, asioiden seuraamista sekä arviointia. Kaikkia asioita ei mahdollisesti ole osattu ottaa huomioon ja jotkut tehdyt päätökset eivät välttämättä tuota suunniteltua lopputulosta. (Pahkin & Vesanto 2013.)

Tapojen vakiintuminen vaatii aikaa ja vaivannäköä myös työntekijöiltä. Tavoitteena on päästä nopeasti normaaliin arkiseen työntekoon, sillä työtä tehdään muuttuneesta tilanteesta huolimatta. Muutokseen liittyy myös sen hyväksymisen, oppimista pois vanhoista työtavoista sekä uudessa tilanteessa toiminnan käynnistymistä. Muutosten jälkeen tulisi hetkeksi pysähtyä ja arvioida läpikäytyä muutosta. Usein ennen kuin käytäntö lähtee sujumaan, uusien toimintatapojen käyttöönotto vaatii kehittämistyötä. Uuden oppiminen ei kuitenkaan ala, ennen kuin tunnetasolla siirrytään iloon suruvaiheesta. Ensimmäinen merkki tästä on yleensä se, kun yksittäinen työntekijä alkaa löytämään muutoksen hyviä puolia. (Pahkin & Vesanto 2013.)

2.3.3 Muutosten kokeminen

Pahkinin ja Vesannon mukaan myös tunteet ovat mukana muutoksessa, sillä kaiken-tyyppiset organisaatiomuutokset aiheuttavat työntekijöissä esimerkiksi epävarmuutta. Yksilöt eroavat toisistaan, mutta ihmiset ovat usein turvallisuudenhakuisia ja suhtautuvat muutokseen varauksella. Turvallisuuden tai pysyvyyden järkkäminen voi aiheuttaa muun muassa ahdistuneisuutta tai itsehallinnan tunteen vähentymistä. (Pahkin & Vesanto 2013.)

Muutosprosessi etenee niin tunnetasolla kuin käytännössä vaiheittain ja vaatii aikaa. Ensin tulee tieto muutoksesta, jolloin se pitää ymmärtää ja tämän jälkeen hyväksyä. Ihminen pystyy ja osaa toimia muuttuneessa tilanteessa ajan myötä. Toisilla muutosprosessi kuitenkin vie enemmän aikaa, kun taas joillain vaiheet voivat olla lyhyempikestoisia. Myös tarve saada tukea omille tunteilleen ja niiden käsittelyyn vaihtelee yksilöittäin. Toisen voi tarvita henkilökohtaista keskustelua, kun taas toisille voi riittää pelkästään yleinen keskustelu olemassa olevasta tilanteesta. Käsittelemättömät tunteet vaikuttavat pidempään ja tämän vuoksi muutokseen liittyvät tunteet tulee käsitellä, itselleen sopivalla tavalla. Omien tunteiden työstäminen ei kuitenkaan saa vaikeuttaa toisten työskentelyä tai muutoksen käsittelyä. Muutoksen positiiviset vaikutukset nähdään usein vasta pitkän ajan jälkeen, mutta ne ovat usein kuitenkin myös mahdollisuuksia, joissa voidaan luoda ja saada uutta vanhan tilalle. (Pahkin & Vesanto, 2013.)

Stenvallin ja Virtasen mukaan henkilöstö ja yhteisö kokevat muutokset tutkimusten mukaan prosessinomaisesti. Henkilöstön kokemuksissa erotetaan muutosten toteutumisessa tyypillisesti kolme toisistaan poikkeavaa vaihetta:

1. *Lamaannus* on ensimmäinen henkilöstön muutosprosessin vaihe. Tulevasta uudistuksesta kuullessaan henkilöstö lamaantuu tai ”joutuu shokkiin”, ja tämän seurauksena on joko kritiikki tai muutoksen voimakas kieltäminen. Lamaannusvaiheessa henkilöstön kyky vastaanottaa informaatiota on rajallista ja täten viestintä muutosten alkupäässä voi olla vaikeaa. ”Johto väittää, että kaikki oleellinen informaatio annettiin muutostilanteessa. Henkilöstön mielestä muutoksesta ei annettu mitään informaatiota” (Stenvall & Virtanen, 2007, 51).
2. *Toiveen heräämisvaihe*. Tässä vaiheessa tunnelmat muutoksesta vaihtelevat voimakkaasti. Henkilöstö voi välillä kokea että heidän organisaatiollaan on tulevaisuutta ja että muutos etenee. Toisinaan taas ajatellaan että uudistuksesta ei selvitä. Tunnelmien vaihtelu on henkilöstölle kuluttavaa.
3. *Sopeutuminen*. Kolmannessa vaiheessa aletaan ajatella, että muutoksesta selvitään. Muutoksissa aletaan nähdä uusia mahdollisuuksia ja haasteita, ja organisaatio alkaa tässä vaiheessa elämään uutta tilannetta. Tällöin mennyttä ei enää nähdä vanhoina hyvinä aikoina, eikä sitä muistella nykyistä parempana.

(Stenvall & Virtanen, 2007, 50–51.)

Yksi huomattava haaste muutostilanteissa on se, että organisaatioiden eri ryhmät, kuten johtoporras ja henkilöstö, saattavat olla samaan aikaan eri vaiheissa muutosta. Johto on saanut itselleen tarvittavan informaation muutoksesta ja ehtinyt sisäistämään sen, kun taas henkilöstö on vielä muutoksen toteuttamisen ensimmäisessä vaiheessa. Tämä aiheuttaa usein hämmennystä muuttuvissa organisaatioissa. Henkilöstön muutosvaiheiden läpikäyminen kertoo paljon organisaation ja siellä työskentelevien yksilöiden muutuskyvystä. Organisaatio on sitä muutuskypyisempi, mitä nopeammin se kykenee käymään läpi muutoksen vaiheet. (Stenvall & Virtanen, 2007, 52.)

2.3.4 Muutosvastarinta

Muutoksen mukana tulee epävakautta, jolloin ihmisen vakauden kaipuu aiheuttaa vaittomaisen vastustusreaktion. Tutuista ja turvallisista normeista on vaikea luopua ja oman työpaikan, aseman tai etujen menettäminen pelottaa työntekijöitä. Muutosvastarinnan taustalla on väärinkäsitykset, tietämättömyys sekä näkemyserot muutoksesta. Uusien toimintatapojen oppiminen aiheuttaa pelkoa. (Mattila, 2011, 22.)

Muutosvastarinta ei aina ilmene samalla tavalla. Toisilla ihmisillä vastustus näkyy äänekkäänä mielenilmaisuna, kun taas toisilla vastustus voi olla passiivista laiskuutta. Vastarinnan oireita ovat esimerkiksi haluttomuus osallistua koulutuksiin, passiivisuus kokouksissa sekä negatiivisten mielipiteiden esittäminen. Vastustajia voi myös löytyä jokaiselta organisaation tasolta. (Lanning ym. 1999, 137–138.) Muutosvastarintaa ei voida kuitenkaan pitää aina negatiivisena asiana, sillä muutoksen vastustajien kritiikki voi olla myös informatiivista, jonka avulla muutokset onnistuvat paremmin. (Aro 2002, 78.)

Muutosvastarinta koetaan usein negatiivisena asiana, vaikka sillä on myös positiivisia vaikutuksia uudistuksissa. Mikäli tätä ilmiötä ei olisi ja mikä tahansa muutos hyväksyttäisiin ilman vastarintaa, muutoksia tapahtuisi organisaatioissa merkittävästi nykyistä enemmän. Parhaimmillaan muutosvastarinta hioo ja kehittää uudistuksia ja kitkee niiden negatiivisia vaikutuksia työympäristössä. Terveen muutosvastarinnan avulla yrityksessä voidaan huomata, että muutosta ei tulisikaan ajaa läpi. Tämä taas saattaa mahdollistaa sen, että ”väärä” päätöksiä ei viedä käytäntöön asti. Samalla muutosvastarinta voi kuitenkin olla myös negatiivinen ja vaikea asia, sillä pahimmillaan se lamauttaa koko organisaation toimintaa ja heikentää sen suoritus- ja toimintatasoa. Kyseenalaistaminen ja terve kriittisyys voivat oikein hyödynnettynä kuitenkin palvella organisaatiota, sillä muutos ja sen keinot tulevat näin testatuksi moneen kertaan. Timo Erämetsän mukaan ”muutosta on ajateltava prosessina, ja muutosvastarinnan tehtävä on rikastaa ja jalostaa prosessista parempi ja oikeampaan osuva”. (Erämetsä, 2004, 98–99.)

”Kaiken muutosvastarinnan pohjalla on pelko” (Erämetsä, 2004, 194). Ihmiset pelkäävät tuntematonta ja uudistuksia, koska eivät ole varmoja omasta pärjäämisestään. Erämetsän mukaan tietämättömyys sekä ymmärryksen puute aiheuttavat vastarintaa. Ihmiset voivat ymmärtää väärin johdon motiivit sekä syyt muutokseen, mikäli sitä pyritään viemään läpi perustelematta ja epätarkasti. Mitä kauemman ollaan epätietoisessa tilassa, epävarmuus kasvaa ja huhut ja spekulatiot saavat tilaa. Nämä tulisi katkaista heti alkuvaiheessa (Erämetsä, 2004, 193–194). Viestinnän roolia ei tulisi väheksyä missään muutoksen vaiheessa.

Vastarintaa käsiteltäessä tulisi tietää syy tai syyt niiden olemassaololle. Alaisten yksilölliset syyt olla muutosta vastaan tulisi olla esimiesten tiedossa, sillä pelon torjumiseksi on ymmärrettävä mistä pelko johtuu. ”Tietämättömyydestä johtuvaan pelkoon on eri lääke kuin osaamattomuuden tunteesta kumpuavaan epävarmuuteen. Edelliseen auttaa tiedon lisääminen ja ymmärryksen varmistaminen, jälkimmäiseen vakuuttelu pärjäämisestä

tai, mikäli pelko on aiheellinen, henkilön kouluttaminen” (Erämetsä, 2004, 196). Muutostunteet on tuotava esille ja käsiteltävä, ja tärkeintä on se, ettei niitä kielletä. Esimiesten siis tulisi käydä tiimiensä kanssa läpi tunteita muutoksesta. Niiden käsittelemättä jättäminen voi aiheuttaa muutoksen hidastumista tai pahimmillaan jopa sen epäonnistumista. (Erämetsä, 2004, 196.)

Tunteiden hallinta on olennaista niiden käsittelyssä. Negatiiviset tunteet tulisi korvata positiivisilla, ja Timo Erämetsän kirjassa ”Myönteinen muutos” on listattu kolme esimerkkiä hallinnan avuksi:

1. *Tunteiden siirtyminen.* Tunteet tarttuvat ja useasti voimakas tunne voittaa heikkomman. Jos esimiehen innostus ja usko on toisen pelkoa ja epävarmuutta suurempaa, kallistuminen ajan kuluessa uskon ja innostuksen puolelle on todennäköistä.
2. *Tunteiden rationalisoiminen* ei merkitse niiden kieltämistä. Se merkitsee sitä että asiat pystytään pitämään asioina empaattisuudesta huolimatta. Täytyy pystyä puhumaan rehellisesti esimerkiksi pelosta työpaikan menettämisestä ja saada se esiin, sekä tämän jälkeen myös rehellisesti puhua siitä, voisiko näin käydä.
3. *Tunteiden salliminen ja valmentaminen elämään niiden kanssa.* ”Valistuneet esimiehet ja työntekijät osaavat auttaa toista tulemaan toimeen tunteidensa kanssa” (Erämies, 2004, 197). Ihmisiä tulisi auttaa keskittymään keskeiseen, itseensä ja omiin ajatuksiin ja tekoihin. Keskittymällä asioihin, joihin ei voi muutoksessa vaikuttaa lisää turvattomuuden tunnetta sekä vie voimia ja uuvuttaa.

(Erämies, 2004, 197.)

3 Tutkimuksen toteutus ja tulosten analysointi

Tutkimus toteutettiin Webropol-ohjelmalla alkukesästä 2015. Kysely lähetettiin 8.6.2015 sähköpostilinkkinä yrityksen X koko osastolle, johon kuuluu noin 200 henkilöä. Vastausaika kyselyyn oli 8.6.2015–12.6.2015. Noin viikkoa aikaisemmin osastolle ilmoitettiin tulevasta kyselystä ja viikon aikana siitä muistutettiin kaksi kertaa. Vastauksia saatiin 123, joten tutkimuksen vastausprosentti oli hieman yli 60 %.

Kyselylomakkeessa selvitettiin ensin vastaajien taustatiedot, minkä jälkeen kysyttiin vastaajien kokemuksia johdon/esimiesten toiminnasta, muutosviestinnästä, omista muutosmahdollisuuksista ja muutoksen vaikutuksista työilmapiiriin, työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Lomakkeen lopussa vastaajilta pyydettiin ehdotuksia organisaatiomuutoksen toteuttamisen kehittämiseksi. Suurin osa lomakkeen kysymyksistä olivat monivalintakysymyksiä, joihin oli pakko vastata. Selkeämmän kuvan saamiseksi kyselyyn lisättiin myös muutama avoin kysymys, mikäli vastaajat haluaisivat avata mielipiteitään tarkemmin.

4 Tutkimuksen tulokset

Suurimmassa osassa kyselyn kysymyksiä on pyydetty vastaajia arvioimaan väittämiä asteikolla 0-4, jossa 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä ja 0 = en osaa sanoa. Keskiarvoissa ei ole otettu huomioon vastausvaihtoehtoa 0. Kyselyn väittämät ovat positiivisesti asetettuja, ja niitä tarkastellaan suurelta osin vastausten keskiarvojen perusteella eri vastaajaryhmissä. Kyselyyn vastanneiden anonymiteetin varmistamiseksi tuloksia ei tarkastella kaikkien taustatietojen kautta. Tuloksia tarkastellaan ja vertaillaan kokonaisuutena sekä viiden eri taustatiedon kautta:

1. Sukupuoli
2. Esimiesasema
3. Yksikkö
4. Työsuhteen pituus
5. Ikä

Alkuperäisessä kyselyssä selvitettiin myös se, ovatko vastaajat joutuneet muuttamaan asuinpaikkaansa organisaatiouudistuksen myötä. Koska vain erittäin pieni osa vastaajista oli tässä asemassa, tätä tietoa ei oteta mukaan analysointiin vastaajien anonymiteetin varmistamiseksi. Myöskään Ostot- ja kumppanuudet -yksiköstä ei saatu ainuttakaan vastausta, joten se on jätetty tutkimuksesta pois.

4.1 Vastaajien taustatiedot

Kysely lähetettiin noin 200 henkilölle ja vastauksia saatiin yhteensä 123, eli vastausprosentiksi muodostuu noin 60 %. Taulukossa 1 selvitetään vastaajien taustatiedot, eli sukupuoli, mahdollinen esimiesasema, yksikkö, työsuhteen kesto sekä vastaajien ikä. Kyselyyn vastanneista miehiä oli 36, naisia 87 ja esimiesasemassa olevia yhdeksän.

Vastausten määrät eri yksiköiden välillä ovat samansuuntaisia, kun ne suhteutetaan yksiköiden kokoon. Yrityksellä X on huomattavasti enemmän naispuolista henkilöstöä, joten naisten selvästi suurempi edustus vastaajissa ei tullut yllätyksenä. Kyselyyn vastanneista 0-5 vuotta työsuhteessa olleita on enemmistö, lähes 60 %, ja suurin edustus vastaajissa on ikäluokassa 25-34 vuotta, 42%.

Taulukko 1. Vastaajien taustatiedot

Sukupuoli	Vastaukset	%
Mies	36	29,27
Nainen	87	70,73
Oletko esimiesasemassa?	Vastaukset	%
Kyllä	9	7,32
En	114	92,68
Yksikkö	Vastaukset	%
Ajoneuvokorvaukset	24	19,51
Omaisuskorvaukset	27	21,95
Henkilökorvaukset	59	47,97
Oikeudelliset palvelut	9	7,32
Kehitys- ja tukipalvelut	4	3,25
Työsuhteen pituus	Vastaukset	%
0-5 vuotta	72	58,54
6-15 vuotta	32	26,02
Yli 15 vuotta	19	15,45
Ikä	Vastaukset	%
Alle 25	21	17,07
25-34	52	42,28
35-44	20	16,26
45-54	23	18,7
55 tai yli	7	5,69

4.2 Johdon ja esimiesten toiminta

Toisessa osiossa selvitetään johdon ja esimiesten toimintaa ennen organisaatiomuutosta, muutoksen aikana ja sen jälkeen. Väittämiä on yhteensä kahdeksan ja ne on jaettu johtoon ja johdon toimintaan sekä esimiehiin ja esimiesten toimintaan.

4.2.1 Johto ja johdon toiminta

Taulukossa 2 vastaajille esitettiin neljä väitettä johdosta ja johdon toiminnasta muutoksessa.

Taulukko 2. Johto ja johdon toiminta

	1	2	3	4	Yhteensä	Keskiarvo
Organisaatiomuutoksen toteuttamiselle on ollut hyvät perusteet	9	15	47	51	122	3,15
Johto on ottanut työntekijöiden mielipiteet ja näkemykset huomioon muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa	34	45	29	4	112	2,03
Johto on tiedottanut muutoksen tavoitteista riittävästi	26	41	42	14	123	2,36
Johto on tiedottanut muutoksen etenemisestä riittävästi	24	41	44	12	121	2,36

Ensimmäinen väittäminen on ”organisaatiomuutoksen toteuttamiselle on ollut hyvät perusteet”. Vastaajista jopa 51 on ollut täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja ainoastaan yhdeksän täysin eri mieltä. Jokseenkin tai täysin samaa mieltä (vastausvaihtoehdot 3-4) on ollut 98 henkilöä ja jokseenkin tai täysin eri mieltä 24. Voidaan siis sanoa, että noin 80,3 % vastanneista on kokenut meneillään olevat muutokset tarpeellisina. Toisessa väittämässä tulokset eivät ole niin selkeät. Ainoastaan neljä henkilöä 112 vastaajasta on ollut täysin samaa mieltä väittämän ”Johto on ottanut työntekijöiden mielipiteet ja näkemykset huomioon muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa” kanssa ja vastauksien keskiarvo tippuu vastausvaihtoehdo kahden lähelle, eli asiasta ollaan enimmäkseen ainakin jokseenkin eri mieltä. Noin 70,54 % vastaajista on ollut joko täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa.

Seuraavat kaksi väittämää liittyvät johdon tiedottamiseen ja vastausten tulokset ovat hieman kahta ensimmäistä kysymystä neutraalimmat. Suurin osa vastauksista painottuu vastausvaihtoehtojen 2-3 tienoille, keskiarvon kuitenkin kallistuessa hieman enemmän negatiiviseksi. Näiden tulosten perusteella henkilöstö kokee, että johdon tiedottaminen muutoksen tavoitteista ja etenemisestä voisi olla parempaa tai runsaampaa muutosten aikana. Huomioitavaa on myös se, että ainoastaan 45,5 % henkilöstöstä kokee, että

johto on tiedottanut muutoksen tavoitteista riittävästi ja 46,3 % kokee, että muutoksen etenemisestä on saatu riittävästi tietoa. Kokonaisuudessaan vaikuttaa siltä, että kyselyyn vastanneet ovat suurimmilta osin ymmärtäneet muutosten tarpeellisuuden, mutta itse muutoksen läpiviennissä on johdon puolella ollut vaikeuksia.

Tarkasteltaessa vastauksia johdosta ja johdon toiminnasta sukupuolella ei näytä olevan suurta merkitystä, sillä vastaukset ovat molemmilla lähes samankaltaisia. Kun tarkastellaan pelkästään esimiesten vastauksia, voidaan nähdä, että vastaukset ovat huomattavasti positiivisempia kuin koko joukon keskiarvo. Kyselyyn vastanneita esimiehiä on kuitenkin vain yhdeksän kappaletta. Voi kuitenkin olla, että esimiehillä on ollut enemmän tietoa organisaatiomuutoksesta ja tästä syystä kokonaiskuva muutoksesta on ollut muuta henkilöstöä positiivisempi. Taulukossa 3 nähdään esimiesten vastausten keskiarvot verrattuna muihin. Tässä huomataan, että esimiesten vastaukset ovat jokaiseen väittämään positiivisempia kuin ei-esimiesasemassa olevien.

Taulukko 3. Johto ja johdon toiminta / Oletko esimiesasemassa? / Keskiarvot

	Oletko esimiesasemassa?	
	Kyllä	En
Väittämä		
Organisaatiomuutoksen toteuttamiselle on ollut hyvät perusteet	3,67	3,11
Johto on ottanut työntekijöiden mielipiteet ja näkemykset huomioon muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa	2,78	1,96
Johto on tiedottanut muutoksen tavoitteista riittävästi	3	2,31
Johto on tiedottanut muutoksen etenemisestä riittävästi	3,22	2,29

Eroja vastauksissa löytyy myös kun tarkastellaan vastauksia yksiköittäin. Kaikkien vastausten keskiarvoon verrattuna esimerkiksi ajoneuvokorvauksissa tunnutaan olevan eniten tyytyväisimpiä johdon toimintaan. Jokaisessa väittämässä keskiarvot ovat ajoneuvokorvauksien osalta huomattavasti suuremmat muihin verrattuna. Vastausten perusteella juuri ajoneuvokorvaukset ovat olleet tyytyväisiä johtoon ja johdon toimintaan. Omaisuus- ja henkilökorvauksissa vastaukset jokaisessa väittämässä ovat lähellä kaikkien vastausten keskiarvoa. Saaduissa vastauksissa henkilökorvaukset edustavat enemmistöä, joten tulos on odotettu. Oikeudellisten palveluiden vastausten keskiarvot ovat hieman koko

joukon keskiarvoa alempia, mutta ei huomattavasti. Kehitys- ja tukipalveluiden vastaukset eivät ole yhtä johdonmukaisia kuin muilla yksiköillä. Tätä selittää varmasti osaston pienempi koko ja pienempi vastaajamäärä muihin osastoihin verrattuna. (Taulukko 4.)

Taulukko 4. Vastauksien keskiarvot yksiköittäin

Organisaatiomuutoksen toteuttamiselle on ollut hyvät perusteet					
Ajoneuvokorvaukset	Omaisuskorvaukset	Henkilökorvaukset	Oikeudelliset palvelut	Kehitys- ja tukipalvelut	Keskiarvo
3,42	3,26	3,03	2,89	3	3,15
Johto on ottanut työntekijöiden mielipiteet ja näkemykset huomioon muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa					
Ajoneuvokorvaukset	Omaisuskorvaukset	Henkilökorvaukset	Oikeudelliset palvelut	Kehitys- ja tukipalvelut	Keskiarvo
2,36	1,96	2	1,75	1,5	2,03
Johto on tiedottanut muutoksen tavoitteista riittävästi					
Ajoneuvokorvaukset	Omaisuskorvaukset	Henkilökorvaukset	Oikeudelliset palvelut	Kehitys- ja tukipalvelut	Keskiarvo
2,67	2,26	2,32	2,11	2,25	2,36
Johto on tiedottanut muutoksen etenemisestä riittävästi					
Ajoneuvokorvaukset	Omaisuskorvaukset	Henkilökorvaukset	Oikeudelliset palvelut	Kehitys- ja tukipalvelut	Keskiarvo
2,65	2,3	2,33	2,11	2,25	2,36

Taulukossa 5 on koottu yhteen vastausten keskiarvot palvelusuhteen keston mukaan. Alle viisi vuotta ja 6-15 vuotta työsuhteessa olleiden vastausten keskiarvot ovat aika lailla samanlaisia verrattuna koko joukon keskiarvoon. Yli 15 vuotta työsuhteessa olevien vastauksissa huomataan pientä pudotusta muuhun joukkoon verrattuna. Pyöristäessä keskiarvot vastauksiin (1, 2, 3 tai 4) vastaukset ovat kuitenkin aika lailla samoja.

Taulukko 5. Vastauksien keskiarvot / Palvelusuhteen pituus

Organisaatiomuutoksen toteuttamiselle on ollut hyvät perusteet			
0-5 vuotta	6-15 vuotta	Yli 15 vuotta	Keskiarvo
3,21	3,22	2,79	3,15
Johto on ottanut työntekijöiden mielipiteet ja näkemykset huomioon muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa			
0-5 vuotta	6-15 vuotta	Yli 15 vuotta	Keskiarvo
2,12	1,96	1,75	2,03
Johto on tiedottanut muutoksen tavoitteista riittävästi			
0-5 vuotta	6-15 vuotta	Yli 15 vuotta	Keskiarvo
2,39	2,38	2,21	2,36
Johto on tiedottanut muutoksen etenemisestä riittävästi			
0-5 vuotta	6-15 vuotta	Yli 15 vuotta	Keskiarvo
2,42	2,29	2,26	2,36

Vastauksissa huomataan myös eroja tarkasteltaessa niitä ikäryhmittäin taulukossa 6. Kaikissa ikäryhmissä on vastausten keskiarvon perusteella oltu ainakin jokseenkin samaa mieltä väittämän ”Organisaatiomuutoksen toteuttamiselle on ollut hyvät perusteet” kanssa. Ikäryhmittäin vastauksissa ei nähdä suurta eroa, mutta ikäluokassa 45-54 näytetään olevan eniten eri mieltä väittämien 2, 3 ja 4 kanssa. Vastausten keskiarvot nou-

sevat vastaajissa, jotka ovat yli 25- vuotiaita ja laskevat ikäluokassa 45-54. Yli 55-vuotiaat vaikuttavat olevan väittämien kanssa enemmän samaa mieltä kuin edellinen ikäluokka 45-54.

Taulukko 6. Vastauksien keskiarvot / Vastaajien ikä

Organisaatiomuutoksen toteuttamiselle on ollut hyvät perusteet					
Alle 25	25-34	35-44	45-54	55 tai yli	Keskiarvo
3	3,37	3	3	2,86	3,15
Johto on ottanut työntekijöiden mielipiteet ja näkemykset huomioon muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa					
Alle 25	25-34	35-44	45-54	55 tai yli	Keskiarvo
2,15	2,08	1,95	1,79	2,17	2,03
Johto on tiedottanut muutoksen tavoitteista riittävästi					
Alle 25	25-34	35-44	45-54	55 tai yli	Keskiarvo
2,24	2,42	2,35	2,3	2,43	2,36
Johto on tiedottanut muutoksen etenemisestä riittävästi					
Alle 25	25-34	35-44	45-54	55 tai yli	Keskiarvo
2,29	2,41	2,4	2,27	2,43	2,36

4.2.2 Esimiehet ja esimiesten toiminta

Tässä kyselyn osiossa on neljä väittämää esimiesten toiminnasta muutoksen aikana ja sen jälkeen. Väittämiä on yhteensä neljä kappaletta. (Kuva 7.)

Taulukko 7. Esimiehet / Esimiesten toiminta

	1	2	3	4	Yhteensä	Keskiarvo
Esimieheni on keskustellut riittävästi työntekijöidensä kanssa muutokseen liittyvistä huolista	20	30	42	22	114	2,58
Esimieheni on ratkonut tehokkaasti muutoksen mukana esille tulevia ongelmia	21	34	41	18	114	2,49
Minulle on tarjottu tarpeeksi henkilökohtaista tukea muutoksen aikana	21	36	32	24	113	2,52
Minulle on tarjottu tarpeeksi henkilökohtaista tukea muutoksen jälkeisenä aikana	24	30	38	20	112	2,48

Osiassa on esitetty neljä eri väittämää esimiesten tuesta muutoksen aikana ja sen jälkeen sekä ongelmien ratkaisukyvyistä. Kaikkien vastaajaryhmien keskiarvot ovat lähellä puoliväliä 2,5. Suuri osa vastauksista on välillä 2-3, joka kertoo, että esitetyistä väittämistä ei ole ollut vahvoja mielipiteitä. Vastauksia on kuitenkin kohdissa 1 ja 4 jokaisessa kohdassa huomattavan paljon, mikä osoittaa, että osastolla ei ole täysin selkeää mielipidettä esimiesten toiminnasta kokonaisuutena. Verrattaessa näitä vastauksia kyselyn ensimmäiseen kohtaan, jossa esitettiin väittämiä johdosta ja johdon toiminnasta, mielipiteissä esimiesten toiminnasta on selvästi enemmän hajontaa.

Sukupuolten vastausten eroavaisuuksia tarkasteltaessa ei huomata suuria eroja, kuten ei edellisessäkään kohdassa johdosta ja johdon toiminnasta. Vastaukset ovat molemmin puolin lähellä koko joukon keskiarvoja ja lähellä toisiaan. Kyselyn rakenteesta johtuen myös esimiehet ovat vastanneet näihin väittämiin. Esimiesasemassa olevien ja ei-esimiesasemassa olevien vastauksia vertailtaessa huomataan, että esimiehinä olevien vastaukset ovat huomattavasti muuta joukkoa suurempia ja väittämien kanssa ollaan oltu enemmän samaa mieltä. Esimiesten vastaukset poistettaessa keskiarvot laskevat kuitenkin vain hieman esimiesten pienestä määrästä johtuen. (Taulukko 8.) Annetuista vastauksista voisi päätellä, että esimiehillä on ollut hieman muuta joukkoa parempi kuva muutoksen ja sen jälkeisen ajan ongelmien ratkaisemisesta sekä annetusta henkilökohtaisesta tuesta.

Taulukko 8. Koko ryhmän vastausten keskiarvot ilman esimiesasemassa olevien vastauksia.

	Keskiarvo
Esimieheni on keskustellut riittävästi työntekijöidensä kanssa muutokseen liittyvistä huolista	2,5
Esimieheni on ratkonut tehokkaasti muutoksen mukana esille tulevia ongelmia	2,4
Minulle on tarjottu tarpeeksi henkilökohtaista tukea muutoksen aikana	2,46
Minulle on tarjottu tarpeeksi henkilökohtaista tukea muutoksen jälkeisenä aikana	2,43

Tulkittaessa eri ryhmien vastauksia voidaan huomata, että vastauksien keskiarvot noudattavat aika lailla samaa kaavaa aikaisemman kohdan (Johto/johdon toiminta) kanssa. Vastausten perusteella ajoneuvokorvauksissa on ollut eniten tyytyväisyyttä esimiesten toimintaan muutoksen aikana ja sen jälkeen. Verrattuna koko joukon keskiarvoon, jokaisessa väittämässä keskiarvot ovat suurempia ja väittämien kanssa ollaan pidetty enemmän totena. Omaisuus- ja henkilökorvauksissa vastaukset väittämiin noudattavat samaa kaavaa edellisen kohdan kanssa, ja vastauskeskiarvot ovat lähellä koko joukon keskiarvoja (Taulukko 9.). Vastaukset ovat molemmissa osastoissa myös jakautuneet hyvin samalla tavalla kuin taulukossa 7, eli suurin osa on ollut väittämien kanssa joko jokseenkin

samaa tai eri mieltä ja lähes yhtä suuret joukot ovat olleet joko täysin eri tai samaa mieltä väittämien kanssa. Pienestä vastaajamäärästä riippumatta myös kehitys- ja tukipalvelut –osaston vastaukset noudattavat tätä samaa kaavaa. Näissä kolmessa osastossa ei ole siis voimakkaasti oltu väittämiä vastaan tai niiden puolesta. Kuvassa 7. silmään pistää kuitenkin vastaukset, jotka on saatu oikeudellisista palveluista. Keskiarvot ovat jokaisessa kohdassa huomattavasti muuta joukkoa pienempiä. Osastolta saaduista vastauksista vain pieni osa on ollut väittämien kanssa joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä.

Taulukko 9. Vastausten keskiarvot yksiköittäin tarkasteltuna / Esimiehet ja esimiesten toiminta

Esimieheni on keskustellut riittävästi työntekijöidensä kanssa muutokseen liittyvistä huollista					
Ajoneuvokorvaukset	Omaisuskorvaukset	Henkilökorvaukset	Oikeudelliset palvelut	Kehitys- ja tukipalvelut	Keskiarvo
2,88	2,43	2,61	2	2,33	2,58
Esimieheni on ratkonut tehokkaasti muutoksen mukana esille tulevia ongelmia					
Ajoneuvokorvaukset	Omaisuskorvaukset	Henkilökorvaukset	Oikeudelliset palvelut	Kehitys- ja tukipalvelut	Keskiarvo
3,04	2,3	2,47	1,67	2,33	2,49
Minulle on tarjottu tarpeeksi henkilökohtaista tukea muutoksen aikana					
Ajoneuvokorvaukset	Omaisuskorvaukset	Henkilökorvaukset	Oikeudelliset palvelut	Kehitys- ja tukipalvelut	Keskiarvo
3	2,44	2,46	1,75	2,67	2,52
Minulle on tarjottu tarpeeksi henkilökohtaista tukea muutoksen jälkeisenä aikana					
Ajoneuvokorvaukset	Omaisuskorvaukset	Henkilökorvaukset	Oikeudelliset palvelut	Kehitys- ja tukipalvelut	Keskiarvo
2,88	2,45	2,41	1,89	2,67	2,48

Kun katsotaan väittämien tuloksia työsuhteen pituuden mukaan taulukossa 10, nähdään että vastaukset ovat jakautuneet lähes samalla tavalla kaikissa luokissa. Kuvassa 8 nähdään keskiarvojen jakautuminen työsuhteen pituuden mukaan tarkasteltuna. Huomiota herättää kuitenkin se, että jokaisessa luokassa keskiarvot pienenevät sitä mukaa mitä pidempi työsuhde on ollut. Yli 15 vuotta työsuhteessa olleet ovat selvästi tyytymättömmämpiä esimiesten toimintaan sekä muutoksen aikana että sen jälkeen ja alle 5 vuotta työsuhteessa olleet tyytyväisimpiä. Väittämät ovat kuitenkin jakaneet mielipiteitä voimakkaasti, sillä vaikka jokaisessa luokassa on paljon vastausvaihtoehtoja välillä 2-3, kohdissa 1 ja 4 on lähes saman verran. Esimerkiksi 0-5 vuotta työsuhteessa olleet ovat vastanneet toiseen väittämään, ”Esimieheni on ratkonut tehokkaasti muutoksen mukana esille tulevia ongelmia” suurimmilta osin jokseenkin eri(19) tai jokseenkin samaa(24) mieltä. Kuitenkin 11 ihmistä on ollut täysin eri mieltä väittämän kanssa ja 12 täysin samaa mieltä. Sama trendi toistuu jokaisessa ryhmässä.

Taulukko 10. Vastausten keskiarvot työsuhteen pituuden mukaan / Esimiehet ja esimiesten toiminta

Esimieheni on keskustellut riittävästi työntekijöidensä kanssa muutokseen liittyvistä huolista			
0-5 vuotta	6-15 vuotta	Yli 15 vuotta	Keskiarvo
2,72	2,41	2,33	2,58
Esimieheni on ratkonut tehokkaasti muutoksen mukana esille tulevia ongelmia			
0-5 vuotta	6-15 vuotta	Yli 15 vuotta	Keskiarvo
2,56	2,53	2,17	2,49
Minulle on tarjottu tarpeeksi henkilökohtaista tukea muutoksen aikana			
0-5 vuotta	6-15 vuotta	Yli 15 vuotta	Keskiarvo
2,66	2,48	2,06	2,52
Minulle on tarjottu tarpeeksi henkilökohtaista tukea muutoksen jälkeisenä aikana			
0-5 vuotta	6-15 vuotta	Yli 15 vuotta	Keskiarvo
2,65	2,3	2,13	2,48

Vastausten keskiarvot noudattavat samaa kaavaa kuin työsuhteen pituuden mukaan tarkasteltuna kun katsotaan vastauksia iän mukaan. Tulosten perusteella vaikuttaisi siltä, että suurimmissa ikäluokissa on eniten tyytymättömyyttä esimiesten toimintaan. Ikäluokissa välillä alle 25 ja 44 keskiarvot ovat lähellä vastausvaihtoehtojen puoliväliä eli 2,5:ttä. Tätä suuremmissa ikäluokissa keskiarvot kuitenkin laskevat noin kahteen ja näissä ryhmissä näkyikin eniten vastausvaihtoehtoja kohdissa 1, eli vastaajat ovat olleet täysin eri mieltä väittämien kanssa.

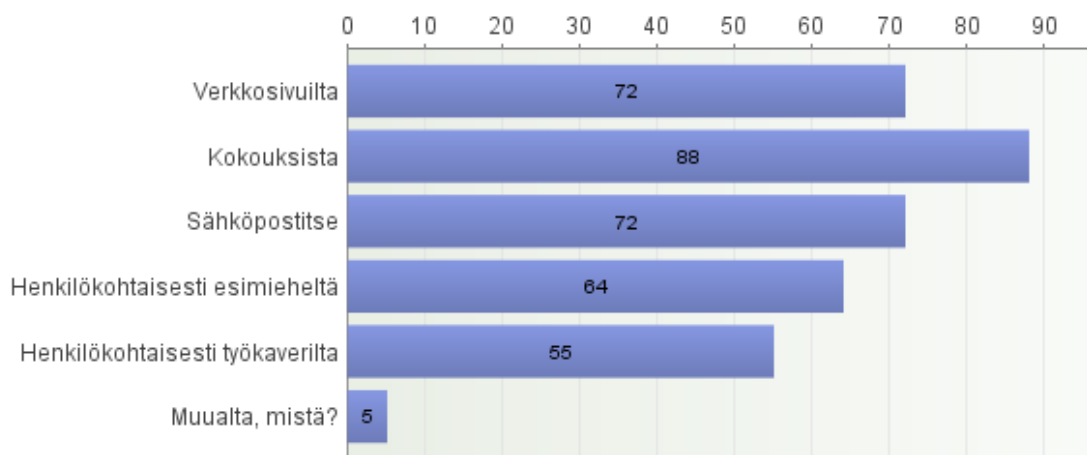
4.3 Viestintä muutoksen aikana

Kyselyn seuraavassa kohdassa on selvitetty henkilöstöltä heidän ajatuksiaan organisaation viestinnästä muutoksen aikana. Tätä varten on selvitetty mitä kanavia pitkin he ovat saaneet tietoa muutoksesta ja minkä arvosanan he antaisivat muutoksen aikaiselle viestinnälle. Mukana on ollut myös avoimia kysymyksiä tarkemman kuvan saamiseksi.

Ensimmäiseksi on selvitetty, mitä kautta vastaajat ovat saaneet tietoa muutoksesta. Vastausvaihtoehtoja on ollut yhteensä kuusi:

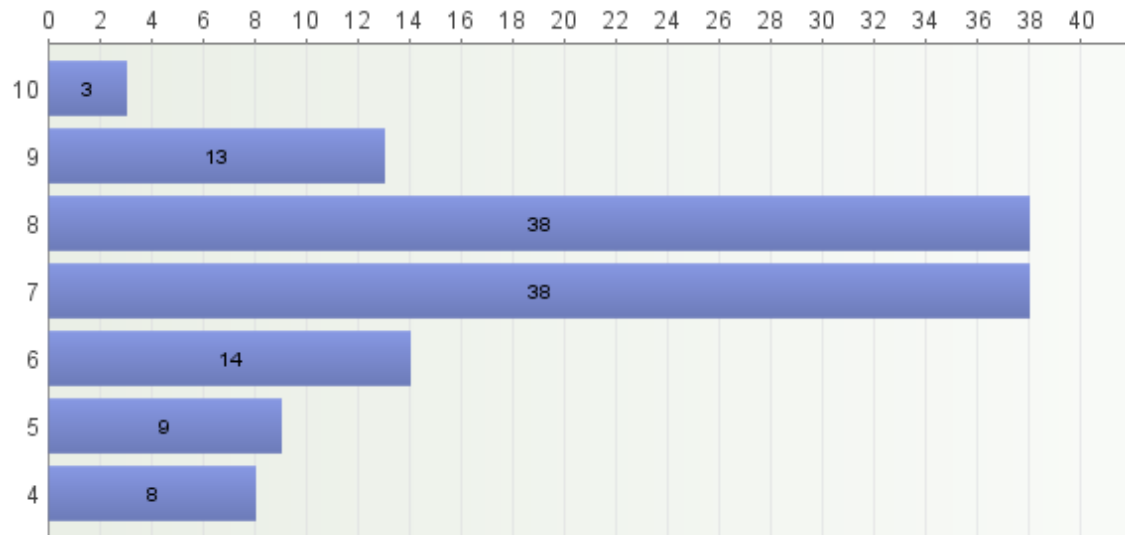
1. Verkkosivuilta
2. Kokouksista
3. Sähköpostitse
4. Henkilökohtaisesti esimieheltä
5. Henkilökohtaisesti työkaverilta
6. Muualta, mistä?

Vastausten perustella vaikuttaa siltä, että yrityksessä on tehokkaasti käytetty kaikkia näitä viestinnän kanavia hyödyksi henkilökuntaa informoidessa. Kuviossa 1 nähdään vastausten määrät ja jakaumat. Näiden vastausvaihtoehtojen lisäksi on myös kerrottu, että tietoa organisaatiomuutoksen aikana on tullut muun muassa yrityksen sisäisestä viestintäjärjestelmästä, puskaradiosta sekä ammattiliitolta. Eri taustaryhmittäin tarkasteltuna tulokset näyttävät myös samalta. Tämän perusteella viestintä muutoksessa on siis ollut runsasta jokaista kanavaa hyödyntäen esimerkiksi eri yksiköissä.



Kuvio 1. Mitä kanavia pitkin henkilöstö on saanut tietoa muutoksesta

Seuraavassa kohdassa kuviossa 2 vastaajia on pyydetty arvioimaan muutosprosessin aikaista viestintää kouluarvosanalla. Kuten kuvioista 2 näkyy, suurin osa vastauksista on keskittynyt lukujen 7-8 tienoille kun katsotaan koko osaston tuloksia. Vain kolme henkilöä on antanut viestinnälle arvosanan 10 ja lukujen 7-8 molemmin puolin on tasaisesti vastauksia. Koko osaston antamien vastausten perusteella keskiarvoksi kouluarvosanalle muodostuu 7,14.



Kuvio 2. Koko osaston antamat kouluarvosanat muutoksen aikaiselle viestinnälle

Sukupuolittain vastaukset ovat jakautuneet myös tässäkin kohdassa suhteessa melko samalla tavalla ja sukupuolten välisiä eroja etsiessä niitä ei löytynyt. Esimiesaseman mukaan tarkasteltaessa huomataan, että esimiehet ovat nähneet viestinnän olevan muutoksessa parempaa kuin ei-esimiesasemassa olevat. Esimiesten antamien vastausten keskiarvoksi muodostuu 8,56 ja ei-esimiesasemalla olevien 7,03.

Taulukossa 11 tarkastellaan annettuja arvosanoja yksiköittäin. Yksiköittäin viestinnälle annettujen arvosanojen keskiarvot ovat melko lähellä toisiaan numeron 7 lähellä. Ajoneuvokorvauksista saatu keskiarvo on kuitenkin lähempänä kahdeksaa, kun taas Oikeudellisissa palveluissa mennään vähän seitsemän alapuolelle. Näiden tulosten perusteella on siis mahdollista, että yksiköittäin viestinnän laadussa/määrässä on ollut eroja. Ajoneuvokorvauksien tyytyväisyys koko Organisaatiouudistukseen on kuitenkin ollut koko joukon positiivisinta ja Oikeudellisten palveluiden koko joukon heikointa, joten tyytymättömyys muihin asioihin uudistuksessa voi myös näkyä tässä kohdassa.

Taulukko 11. Muutoksen aikaiselle viestinnälle annetut kouluarvosanat yksiköittäin tarkasteltuna

Ajoneuvokorvaukset	Omaisuskorvaukset	Henkilökorvaukset	Oikeudelliset palvelut	Kehitys- ja tukipalvelut
7,46	7,07	7,05	6,78	7,75

Taulukossa 12 nähdään muutoksen aikaiselle viestinnälle annettujen vastausten keskiarvoa, kun niitä katsotaan työsuhteen pituuden mukaan. Mitä pidemmän aikaa vastaajat ovat olleet yrityksen palveluksessa, sitä korkeamman arvosanan he ovat antaneet. Eroa 0-5 vuotta palvelleiden ja yli 15 vuotta palvelleiden välillä on yhden kouluarvosanan

verran. Otanta joukossa ”Yli 15 vuotta” on kuitenkin hieman muuta joukkoa pienempi, mikä voi vääristää tuloksia.

Taulukko 12. Muutoksen aikaiselle viestinnälle annettujen vastausten keskiarvot työsuhteen pituuden mukaan tarkasteltuna

0-5 vuotta	6-15 vuotta	Yli 15 vuotta
6,42	6,95	7,32

Tarkasteltaessa annettujen vastausten keskiarvoa iän mukaan taulukossa 13 vastausten keskiarvot ovat suurimmilta osin huomattavasti samankaltaisia verrattuna työsuhteen pituuden mukaan tarkasteltuna. Ikäluokkien alle 25 ja 35-44 välillä vastausten keskiarvot ovat lähes samat ja ikäluokassa 45-54 keskiarvo nousee hieman verrattuna aikaisempiin ikäluokkiin. Vanhin ikäluokka, 55 tai yli, on antanut muutoksen aikaiselle viestinnälle hieman paremman arvosanan muihin joukkoihin verrattuna.

Taulukko 13. Muutoksen aikaiselle viestinnälle annetut arvosanat iän mukaan tarkasteltuna

Alle 25	25-34	35-44	45-54	55 tai yli
7,10	7,08	7,10	7,22	7,57

Kyselyn seuraavassa kohdassa kysyttiin avointa palautetta muutosprosessin aikaisesta viestinnästä sekä mielipidettä siitä, voisiko se olla tulevaisuudessa parempaa ja miten. Avoimia vastauksia tuli kiitettävästi ja voimakkaita mielipiteitä tuntuu olevan molemmissa leireissä. Osa kiitteli muutoksen aikaisesta viestinnästä, kun taas osa näkisi siinä paljon parannettavaa. Avoimeen kysymykseen tuli positiivisia palautteita yhteensä 34 kappaletta ja negatiivisia 61. Vastaajat, jotka kiittelivät muutoksen aikaisesta viestinnästä, näkivät, että se oli ollut huomattavasti parempaa verrattuna aikaisempaan organisaatiomuutokseen. Viestintä oli heidän mielestään koettu aktiivisena ja informatiivisena. Myös Lync-kokouksille annettiin kehuja.

Negatiivisia palautteita tuli huomattavasti enemmän ja kehityskohteita oli paljon. Useat kritisoivat muun muassa sitä, että viestintä ei ole ollut kaikilla yksiköillä samanaikaista ja tämä on aiheuttanut työpaikkahuhujen leviämisen. Toivottiin, että tieto jaettaisiin mahdollisimman nopeasti ja samanaikaisesti kaikille. Suuri osa koki myös, että he ovat saaneet tiedon muutoksista vasta pari päivää ennen toteuttamista, kun ne on jo lyöty lukkoon. Vastausten perusteella viestintään toivottaisiin muun muassa avoimuutta, säännöllisyyttä ja perusteluja tehdyille muutoksille. Vastauksissa kritisoitiin myös sitä, että erilaisilla vapaille olleille henkilöille ei muutoksista oltu tiedotettu millään lailla. Vaikka

osa kokikin viestinnän riittävänä ja selkeänä, moni on vastannut viestinnän olleen vähäistä ja epäselkeää. Usealle vastaajalle ei ole tullut selväksi muutoksen syyt ja tavoitteet.

4.4 Mahdollisuudet vaikuttaa muutokseen

Seuraavassa kyselyn kohdassa kysyttiin vastaajilta sitä, ovatko he olleet mukana muutoksen suunnittelemisessa ja kokevatko he saaneensa vaikuttaa muutokseen henkilökohtaisesti. 123 vastaajasta ainoastaan kymmenen kertoi, että he ovat olleet mukana muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa ja 25 vastaajaa koki, että he olivat saaneet vaikuttaa muutokseen.

Perusteluja pyydettiin avoimella kysymyksellä ja muutama aihe nousi moneen kertaan esiin. Kysymyksestä selvisi, että vastaajien mielestä heillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa muutokseen ja että heidän mielestään alaisten mielipiteitä tai ajatuksia ei huomioida tarpeeksi. Osa vastaajista kertoo, että heiltä on kysytty ajatuksia ja ehdotuksia muutoksessa, mutta suurimpana trendinä vastauksissa näkyy se, että vastaajien mielestä heiltä ei ole kysytty heitä koskevista asioista tarpeeksi. Jos on, niitä ei kuitenkaan ole huomioitu ja on koettu, että mahdollisuudet vaikuttaa muutokseen ovat pienet. Monet myös mainitsivat, että johtoryhmä päättää asioista ennen mielipiteiden kysymistä ja esimerkiksi etätöiden vähentäminen on useassa vastaajassa herättänyt ihmetystä. Vastausten perusteella suurin osa vastaajista kokee, että yksittäisellä työntekijällä ei ole vaikutusmahdollisuutta muutoksessa.

4.5 Muutoksen vaikutukset työilmapiiriin, työmotivaatioon ja työhyvinvointiin

Seuraavissa kohdissa pyydetään vastaajia arvioimaan muutoksen vaikutuksia työilmapiiriin, työmotivaatioon sekä työhyvinvointiin. Kysymykset ovat väittämiä ja vastausvaihtoehdot ovat asteikolla 0-4, jossa 0 = en osaa sanoa.

Taulukko 14. Muutoksen vaikutukset työssä

	0	1	2	3	4	Yhteensä	Keskiarvo
Organisaatiomuutos on vaikuttanut työilmapiiriin positiivisesti	6	28	45	29	15	123	2,15
Organisaatiomuutos on vaikuttanut työmotivaatiooni positiivisesti	6	32	31	33	21	123	2,25
Organisaatiomuutos on vaikuttanut työhyvinvointiini myönteisesti	8	37	32	29	17	123	2,08

Muutokset ovat olleet merkittäviä työni kannalta	8	11	30	38	36	123	2,67
Muutokset ovat olleet suurimmilta osin myönteisiä	6	22	39	34	22	123	2,36
Yhteensä	34	130	177	163	111	615	2,3

Tämän kohdan tulokset näkyvät taulukossa 14. Kaikissa kohdissa vastausten keskiarvo menee lukujen 2-3 välille. Kysyttäessä muutoksen vaikutusta työilmapiiriin, lähes 60% on vastannut vastausvaihtoehdon 1 tai 2, eli muutoksella ei ole ollut positiivista vaikutusta työilmapiiriin. Kysyttäessä vaikutusta työmotivaatioon, vastaukset ovat melko tasaisesti jakautuneet jokaisen vastausvaihtoehdon kesken. Työhyvinvointi-kohdassa vastauksia on hiukan enemmän vasemmassa päädyssä, mikä merkitsee, että väittämän kanssa ollaan eri mieltä. Noin 60 % vastaajista kokee, että muutokset ovat olleet merkittäviä työn kannalta ja ainoastaan 11 henkilöä on vastannut olevansa väittämän kanssa täysin eri mieltä. Väittämässä ”Muutokset ovat olleet suurimmilta osin myönteisiä” on vastauksia tasaisesti niin kohdassa 1 kuin 4, ja enemmistö kohdissa 2-3. Eroja löytyy enemmän kun tarkastellaan vastauksia eri taustatietojen kautta.

Suuria eroja vastauksissa ei tässäkään kohdassa löydetä kun katsotaan vastaajien sukupuoli. Vastausvaihtoehdot jokaisessa väittämässä ovat prosentuaalisesti lähes samoissa lukemissa ja keskiarvoissa huomataan vain muutamien desimaalien ero. Myös esimiesten vastauksissa näkyy sama trendi muuhun kyselyyn verrattuna. Verrattuna muihin vastaajiin, esimiehet kokevat jokaisen väittämän olevan huomattavasti enemmän paikkansa pitävä. Esimerkiksi väittämässä ”Organisaatiomuutos on vaikuttanut työmotivaatiooni positiivisesti”, esimiesten antamien vastauksien keskiarvo on 3,44, kun taas muulla joukolla 2,16. Kohdassa ”muutokset ovat olleet suurimmilta osin myönteisiä”, esimiesten antamien vastausten keskiarvo on 3,56 ja muun joukon 2,26. Vastausten perusteella esimiehet kokevat, että organisaatiomuutos on vaikuttanut työilmapiiriin, työmotivaatioon ja työhyvinvointiin huomattavasti positiivisemmin kuin muulla joukolla, ja että muutokset ovat olleet merkittävämpiä ja myönteisimpiä.

Taulukossa 15 nähdään väittämien vastausten keskiarvot yksiköittäin tarkasteltuna. Osittain keskiarvot osoittavat samaa trendiä kuin aikaisemmissa kohdissa nähtyjen keskiarvojen kanssa. Ajoneuvokorvauksissa tunnutaan olevan eniten samaa mieltä väittämien kanssa, kun taas Oikeudelliset palvelut –osastolta saadut keskiarvot ovat muita huomattavasti alempana. Omaisuus- ja henkilökorvauksissa keskiarvot ovat lähes samoja, mutta Henkilökorvauksista saadut keskiarvot ovat hieman alempana. Kehitys- ja tukipalveluiden vastaukset ovat pienimmällä otannalla huomattavan pieniä.

Kyselyyn vastanneet Ajoneuvokorvauksien työntekijät ovat suurimmilta osin sitä mieltä, että organisaatiomuutos on vaikuttanut työilmapiiriin positiivisella tavalla. Enemmistö on ollut täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Osastossa koetaan myös, että muutoksella on ollut positiivinen vaikutus työmotivaatioon ja suurin osa on ollut joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Muutoksen vaikutuksia työhyvinvointiin kysyttäessä vastaukset ovat jakautuneet enemmän kaikille vastausvaihtoehdoille ja noin 60 % on ollut edes jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Myös kahdessa viimeisessä kohdassa Ajoneuvokorvauksista saadut vastaukset ovat suurimmilta osin samaa mieltä ja kolme neljästä vastaajasta on kokenut että muutokset ovat olleet merkittäviä työn kannalta.

Omaisuus- ja henkilökorvauksien keskiarvot ovat lähellä vastausvaihtoehtojen keskiarvoa (2,5) ja ainoastaan kolmessa eri kohdassa keskiarvo nousee tämän yläpuolelle, eli väittämän kanssa ollaan oltu enimmäkseen samaa mieltä. Muutosten merkittävydestä työn kannalta niin Omaisuus- kuin Henkilökorvauksissakin nousee luvun 2,5 yläpuolelle. Tässä väittämässä Omaisuukskorvauksista saadut vastaukset ovat melko tasaisesti jakautuneet vastausvaihtoehtojen 3 ja 4 välille, kun taas henkilökorvauksissa suurin määrä vastauksissa on kohdassa 4, vaikka keskiarvo onkin pienempi. Henkilökorvauksissa siis suurempi osa vastaajista kokee, että muutokset ovat vaikuttaneet työhön enemmän. Henkilökorvausten vastaajat eivät ole kuitenkaan sitä mieltä, että muutokset olisivat olleet suurimmilta osin myönteisiä. Omaisuukskorvauksista saatu vastausten keskiarvo on tässä väittämässä suurempi, kuitenkin lähellä kaikkien vaihtoehtojen keskiarvoa.

Oikeudellisissa palveluissa ja kehitys- ja tukipalveluissa vastausten keskiarvot ovat koko joukon pienimpiä. Katsottaessa näiden kahden osaston vastauskeskiarvoja, ainoastaan yhdessä kohdassa luku nousee ylitse kahden. Näiden kahden osaston vastauksissa ainoastaan yksi henkilö on ollut täysin samaa mieltä yhden väittämän kanssa. Molemmissa osastoissa koetaan, että muutos ei ole vaikuttanut työilmapiiriin, työmotivaatioon tai työhyvinvointiin positiivisesti ja että muutokset eivät ole olleet myönteisiä. Oikeudellisissa palveluiden vastauksista kuitenkin huomataan, että muutokset ovat heidän mielestään olleet edes jollain tasolla merkittäviä työn kannalta.

Taulukko 15. Väittämistä saadut keskiarvot yksiköittäin tarkasteltuna

Organisaatiomuutos on vaikuttanut työilmapiiriin positiivisesti				
Ajoneuvokorvaukset	Omaisuskorvaukset	Henkilökorvaukset	Oikeudelliset palvelut	Kehitys- ja tukipalvelut
2,88	2,3	1,9	1,67	1,75
Organisaatiomuutos on vaikuttanut työmotivaatioon positiivisesti				
Ajoneuvokorvaukset	Omaisuskorvaukset	Henkilökorvaukset	Oikeudelliset palvelut	Kehitys- ja tukipalvelut
2,71	2,41	2,14	1,78	1,25
Organisaatiomuutos on vaikuttanut työhyvinvointiin positiivisesti				
Ajoneuvokorvaukset	Omaisuskorvaukset	Henkilökorvaukset	Oikeudelliset palvelut	Kehitys- ja tukipalvelut
2,58	2,33	1,95	1,33	1
Muutokset ovat olleet merkittäviä työni kannalta				
Ajoneuvokorvaukset	Omaisuskorvaukset	Henkilökorvaukset	Oikeudelliset palvelut	Kehitys- ja tukipalvelut
3,08	2,78	2,63	2,22	1,25
Muutokset ovat olleet suurimmilta osin myönteisiä				
Ajoneuvokorvaukset	Omaisuskorvaukset	Henkilökorvaukset	Oikeudelliset palvelut	Kehitys- ja tukipalvelut
2,92	2,56	2,2	1,67	1,5

Työsuhteen pituuden mukaan vastauksissa on myös hieman eroja, mutta ei paljon. Yli 15 vuotta yrityksessä työskennelleet kokevat, että muutos on vaikuttanut työilmapiiriin, työmotivaatioon ja työhyvinvointiin enemmän kuin 0-5 vuotta ja 6-15 vuotta työsuhteissa olleet. Keskiarvot ovat kuitenkin lähellä toisiaan luvun 2 lähellä, eli väittämistä ollaan suurimmilta osin jokseenkin eri mieltä. Kahdessa viimeisessä väittämässä yli 15 vuotta työsuhteessa olleiden keskiarvot ovat kuitenkin hieman pienempiä verrattuna kahteen muuhun vastaajajoukkoon, joilla luvut ovat lähes samoja. Yli 15 vuotta työsuhteessa olevat kokevat että muutokset eivät ole olleet niin merkittäviä työn kannalta ja muutokset eivät ole olleet niin myönteisiä kuin 0-5 vuotta ja 6-15 työsuhteessa olleet.

län mukaan keskiarvoja tarkasteltaessa ei myöskään huomata suuria eroja vastauksien keskiarvoissa. Ikäryhmässä 45-54 vastauksien keskiarvot ovat hieman muita pienempiä jokaisessa kohdassa, mutta ei huomattavasti. Kahdessa viimeisessä väittämässä keskiarvot ovat joukoissa melko lähellä toisiaan. 55 tai yli 55 vuotiaat ovat ensimmäisen kolmen väittämän kanssa eniten samaa mieltä ja ovat lähellä keskiarvoa 2,5, kun muilla joukoilla keskiarvot ovat hieman lähempänä lukua 2.

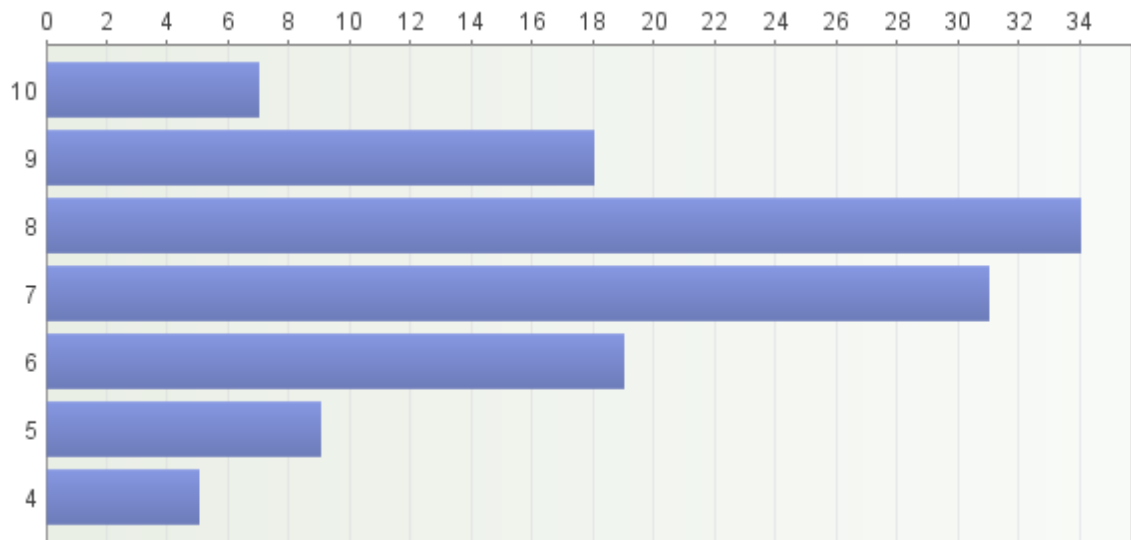
Kyselyssä selvitettiin muutoksen vaikutuksia työilmapiiriin myös avoimella kysymyksellä. Vastauksista selviää, että muutokset ovat vaikuttaneet ainakin osittain negatiivisesti työilmapiiriin. Epätietoisuus muutoksista ja ilmapiirin kireys nousevat monessa vastauksessa esille, mutta moni on myös sitä mieltä, että muutoksilla ei ole ilmapiiriin ollut vaikutusta. Suuri osa vastaajista on myös sitä mieltä, että muutokset aiheuttavat aina jännitystä ja vaikuttavat työilmapiiriin aluksi, mutta ajan myötä se tulisi paranemaan. Niin positiivisia kuin negatiivisia kommentteja muutoksen vaikutuksesta työilmapiiriin löytyy, mutta suurin osa avoimeen kysymykseen vastanneista on sitä mieltä, että muutoksella ei ole ollut suurta vaikutusta tähän asiaan.

Muutoksen vaikutuksista työmotivaatioon kysyttäessä löytyy niin negatiivisia kuin positiivisia ajatuksia. Osa kokee, että työmotivaatio on kohonnut esimerkiksi siten, että tekeminen ja tavoitteet ovat selkeytyneet ja useat vastaajat ovat sitä mieltä, että yhteistyö osastojen välillä on helpottunut. Suurin osa vastaajista on kuitenkin sitä mieltä, että muutoksella ei ole ollut vaikutusta työmotivaatioon tai että muutos on vaikuttanut motivaatioon negatiivisesti. Merkittävämpänä syynä työmotivaation laskuun nousee esille etätöiden vähentyminen, jota kritisoidaan monen vastaajan toimesta. Toisena trendinä työmotivaation laskuun vaikuttaa vastausten perusteella tiedon puute muutoksesta.

Muutoksen vaikutuksista työhyvinvointiin kysyttäessä monet vastaajat ovat sitä mieltä, että muutos on kasvattanut stressiä työssä. Suurimpia stressin syitä ovat olleet muun muassa ruuhkautunut työtilanne sekä tiedon puute muutoksesta. Myös tässä kohdassa etätöiden poistuminen nousee monessa vastauksessa esiin, ja vastaajat kokevat, että työssä jaksaminen on heikentynyt päätöksen myötä. Osa vastaajista on sitä mieltä, että työhyvinvointi on kuitenkin parantunut muutoksen myötä ja tähän on vaikuttanut esimerkiksi selkeämpi kuva omasta työstä. Positiiviseksi trendiksi nousee myös lähiesimiesten tuki muutoksessa.

4.6 Arvio muutoksesta

Kyselyn viimeisessä kohdassa kuviossa 3 pyydettiin arvioimaan organisaatiomuutosta kokonaisuudessaan kouluarvosanoin ja pyydettiin ehdotuksia organisaatiomuutoksen toteuttamisen kehittämiseksi, sekä selvitettiin miten vastaajien mielestä asiat voitaisiin tulevaisuudessa tehdä paremmin. Muutokselle annetut kouluarvosanat näkyvät kuvassa 17.



Kuvio 3. Organisaatiomuutokselle annetut kouluarvosanat

Annetuista kouluarvosanoista suuri osa on lukujen 7-8 välillä. Lähes 50 % annetuista arvosanoista on joko 8 tai yli. 25 % vastanneista on antanut arvosanaksi luvun 7 ja 25 % luvut 4-6. Pelkästään tämän kysymyksen perusteella organisaatiomuutos on siis enemmistön mielestä hoidettu hyvin, mutta niin sanottuja ”negatiivisia” arvosanoja (4-6) löytyy kuitenkin melko paljon.

Vastaajilta kysyttäessä ehdotuksia muutoksen toteuttamisen kehittämiseksi sekä mielipiteitä siitä, kuinka asiat voisi tehdä paremmin, muutama asia nousi esille useamman kerran. Vastaajat esimerkiksi pyytävät tulevaisuudessa panostamista viestintään ja toivovat informaation kulkevan tulevissa muutoksissa tasalaatuisesti ja selkeästi. Useassa vastauksessa toivotaan avoimempaa keskustelua muutoksesta. Myös muutoksen tavoitteista ja muutosprosessin etenemisestä toivotaan enemmän ja parempaa viestintää. Alaisten kuunteleminen nousee monessa vastauksessa esiin ja monet ehdottavat, että työntekijöitä otettaisiin enemmän mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Monet toivovat, että mikäli päätöksiä tehdään, niistä tulisi viestiä paremmin. Erityisesti perustelut erilaisille päätöksille muutoksessa tulisi saada kaikkien tietoon.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Itselleni suurimpana yllätyksenä tuloksia tarkasteltaessa tuli se, että suurin osa kyselyyn vastanneista henkilöistä on ollut sitä mieltä, että muutokselle organisaatiossa on tarvetta. Oletuksena on ollut se, että muutokset työyhteisöissä koetaan usein negatiivisena ja uh-

kaavana asiana. Vaikka suuri osa vastaajista kannatti organisaatiomuutosta, ovat vastaajat kuitenkin kokeneet, että muutos olisi voitu hoitaa osittain paremminkin. Trendinä useassa kohdassa on erityisesti viestinnän tärkeys muutoksessa ja luotto tai sen puute yrityksen johtoon.

Kun vastauksia tarkasteltiin eri taustatietojen kesken, löytyi samankaltaisuuksia vastauksissa useasta kohdasta. Huomattavia sukupuolten välisiä eroja ei löytynyt ja kyselyn tulosten perusteella sukupuolella ei siis olisi merkitystä siihen, miten organisaatiomuutos on koettu. Kun taas verrattiin vastauksia esimiesasemassa olevien ja ei-esimiesasemassa olevien välillä, huomattiin, että esimiehet ovat ottaneet muutokset huomattavasti paremmin vastaan. Vaikka otanta esimiesasemassa on pienempi, antaa samankaltaisten trendien näkyminen jokaisessa kyselyn kohdassa aiheutta olettaa, että tämä pitäisi paikkansa. Kyselyn perusteella ei voida kuitenkaan selittää tätä trendiä.

Työsuhteen pituus ja vastaajien ikä vaikuttivat myös ainakin osittain annettuihin vastauksiin. Suuria eroja ei tuloksissa kuitenkaan ollut. Väittämässä johdon ja esimiesten toiminnasta suurimmista ikäluokista ja pisimmän aikaa työsuhteessa olevat antoivat lähes jokaisessa kohdassa joukkojen huonoimmat keskiarvot. Kuitenkin kysyttäessä vaikutusta työmotivaatioon, työhyvinvointiin ja työilmapiiriin, vastaukset näillä joukoilla ovat suurimmilta osin hieman muuta joukkoa positiivisempia.

Suurimmat erot vastauksissa näkyivät kun niitä tarkasteltiin yksiköittäin. Kyselyn perusteella Ajoneuvokorvauksissa ollaan tyytyväisimpiä organisaatiomuutoksen toteutukseen ja Omaisuuskorvauksissa koko joukon vähiten. Kehitys- ja tukipalveluista saadut vastaukset heittelevät suuresti pienen vastaajamäärän takia. Kysely ei sen tarkemmin vastaa siihen kysymykseen, miksi joissain osastoissa ilmenee enemmän tai vähemmän tyytymättömyyttä muutokseen. Tulosten perusteella myös esimiesten toiminta muutoksessa oli koettu eri yksiköissä eri tavalla. Esimiestoiminnasta annettiin myös hyvää palautetta, ja avoimissa kysymyksissä lähiesimiesten tuki muutoksessa nousi esille mo-
neen kertaan.

Avoimissa kysymyksissä tuli usein esille aikaisempi organisaatiomuutos, ja nykyistä muutosprosessia keuhuttiin useasti aikaisempaa paremmaksi esimerkiksi viestinnän osalta. Yritys on käyttänyt kyselyn perusteella useita viestinnän kanavia hyväkseen ja tietoa on ollut aikaisempaan muutokseen verrattuna saatavilla useammasta paikasta. Suurin osa negatiivisesta palautteesta tuli kuitenkin samasta aiheesta. Muutosviestintä

ei vastausten perusteella ole toteutunut niin kuin sen olisi pitänyt. Muutoksen tavoite ja syyt olivat monelle epäselvät ja tasalaatuista informaatiota ei ole tullut kaikille samanaikaisesti. Johto ei vastausten perusteella ole kertonut erilaisten muutosten aikaisten päätösten syitä ja perusteita. Organisaatiomuutoksella on myös ollut vaikutusta työyhteisön työilmapiiriin ja vastaajien työhyvinvointiin ja -motivaatioon niin positiivisesti kuin negatiivisestikin. Negatiiviset vaikutukset ovat avointen kysymysten perusteella johtuneet pääosin tietämättömydestä ja muutokseen liittyvän informaation puutteesta.

Tuloksia tarkasteltaessa viestinnän tärkeys muutoksessa korostui. Suuri osa vastaajilta kysytyistä ehdotuksista liittyi myös viestintään. Kyselyn perusteella avoimemmalla ja selkeämmällä viestinnällä olisi voitu välttää monet muutoksen negatiiviset vaikutukset. Tasalaatuinen informaation saatavuus kaikille työntekijöille on tärkeä osa muutosta. Moni vastaajista on myös sitä mieltä, että heillä itsellä ei ole vaikutusvaltaa muutokseen tai että heidän mielipiteitään ei ole otettu tarpeeksi huomioon muutoksessa. Vastauksissa toivotaankin, että työntekijät otettaisiin suuremmalla roolilla mukaan muutoksen toteuttamiseen ja suunnitteluun.

Lähteet

Aro, Antti 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Edita, Helsinki.

Erämetsä, Timo 2004. Myönteinen muutos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Hieksanen, Mia; Lehikoinen, Sari 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Talentum Media Oy, Helsinki.

Juuti, Pauli; Virtanen, Petri 2008. Organisaatiomuutos. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.

Kananen, Jorma 2001. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

Lanning, Harri; Roiha, Mikko & Salminen, Antti 1999. Matkaopas muutokseen. Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Kauppakaari, Helsinki.

Mattila, Pekka 2011. Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum, Helsinki.

Pahkin, Krista; Vesanto, Paula 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Työterveyslaitos.

Rauramo, Päivi 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus TTK.

Stenvall, Jari; Virtanen, Petri 2007. Muutosta johtamassa. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Taimela, Simo 2014. The influence on 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)

Työterveyslaitos, Helsinki. http://www.metodix.com/fi/sisallys/02_viitekirjasto/dokumentit/viittausopas

Työterveyslaitos 2013, Helsinki. http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/organisaatiomuutos/periaatteet/sivut/default.aspx

Kyselyn alustusviesti henkilöstölle

Hei,

opiskelen Liiketalouden linjalla Metropolia-Ammattikorkeakoulussa ja olen tekemässä opin-
näytetyötäni vakuutusyhtiö X:n organisaatiomuutoksesta henkilöstön näkökulmasta.

Aion toteuttaa opinnäytetyöhöni liittyvän kyselyn organisaatiomuutoksesta ensi viikon aikana.
Kyselyn tarkoituksena on selvittää millä tavalla korvauspalveluiden henkilöstö on kokenut
muutoksen ja miten se on otettu vastaan. Teillä on mahdollisuus vastata kyselyyn 8.6. - 12.6.
välisenä aikana.

Kysymykset ovat pääosin monivalintaisia, mutta joukossa on myös muutama avoin kysymys,
joihin toivoisin että vastaatte. Kyselyyn vastaaminen vie aikaanne maksimissaan 10 minuuttia.

Kiitos avustanne!

Kysely henkilöstölle

1. Taustatiedot

Sukupuoli:

1. Mies
2. Nainen

Oletko esimiesasemassa?

1. Kyllä
2. En

Mihin osastoon kuulut?

1. Ajoneuvokorvaukset
2. Omaisuuskorvaukset
3. Henkilökorvaukset
4. Oikeudelliset palvelut
5. Ostot- ja kumppanuudet
6. Kehitys- ja tukipalvelut

Olen ollut yrityksessä töissä..

1. 0-5 vuotta
2. 6-15 vuotta
3. Yli 15 vuotta

Ikä:

1. Alle 25
2. 25-34
3. 35-44
4. 45-54
5. 55 tai yli

2. Organisaatiomuutoksen toteutus ja viestintä

Arvioi seuraavia kohtia:

Johto / Johdon toiminta

Asteikko 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä 0 = en osaa sanoa

1. Organisaatiomuutoksen toteuttamiselle on ollut hyvät perusteet

2. Johto on ottanut työntekijöiden mielipiteet ja näkemykset huomioon muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa
3. Johto on tiedottanut muutoksen tavoitteista riittävästi
4. Johto on tiedottanut muutoksen etenemisestä riittävästi

Esimiehet / Esimiesten toiminta

5. Esimieheni on keskustellut riittävästi työntekijöidensä kanssa muutokseen liittyvistä huolista
6. Esimieheni on ratkonut tehokkaasti muutoksen mukana esille tulevia ongelmia
7. Minulle on tarjottu tarpeeksi henkilökohtaista tukea muutoksen aikana
8. Minulle on tarjottu tarpeeksi henkilökohtaista tukea muutoksen jälkeisenä aikana

Viestintä

9. Mitä viestinnän kanavia pitkin olet saanut tietoa muutoksesta?
 - Verkkosivuilta
 - Kokouksista
 - Sähköpostitse
 - Henkilökohtaisesti esimieheltä
 - Henkilökohtaisesti työkaverilta
 - Muu, mikä? _____
10. Minkä kouluarvosanan antaisit muutosprosessin aikaiselle viestinnälle? (4-10)
11. Vapaa sana: Minkälaista viestintä on muutosprosessin aikana ollut ja voisiko sitä tulevaisuudessa parantaa? _____

Oma toiminta

12. Olen ollut mukana muutoksen suunnittelemisessa ja toteuttamisessa (KYLLÄ TAI EI)
13. Koen että olen saanut vaikuttaa muutokseen omilla näkemyksilläni muutoksesta ja sen toteuttamisesta (KYLLÄ TAI EI, PERUSTELUT) _____

3. Muutoksen vaikutukset työhön

Miten organisaatiomuutos on vaikuttanut työhösi? Mitkä asiat ovat muuttuneet?

Asteikko

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä

0 = en osaa sanoa

1. Organisaatiomuutos on vaikuttanut työilmapiiriin positiivisesti
2. Millä tavoin organisaatiomuutos on vaikuttanut työilmapiiriin? _____
3. Organisaatiomuutos on vaikuttanut työmotivaatiooni positiivisesti
4. Millä tavoin organisaatiomuutos on vaikuttanut työmotivaatioosi? _____

5. Organisaatiomuutos on vaikuttanut työhyvinvointiini myönteisesti
6. Millä tavoin organisaatiomuutos on vaikuttanut työhyvinvointiisi? (työssä jaksaminen, stressi, työilmapiiri jne.) _____
7. Millä muulla tavalla organisaatiomuutos on vaikuttanut työhösi? _____
8. Muutokset ovat olleet merkittäviä työni kannalta
9. Muutokset ovat olleet suurimmilta osin myönteisiä
10. Minkä kouluarvosanan antaisit organisaatiomuutokselle kokonaisuudessaan? (4-10)

4. Ehdotukset

Mitä ehdotuksia sinulla on organisaatiomuutoksen toteuttamisen kehittämiseksi? _____

Voisiko asioita tehdä nykyistä paremmin ja mitä voitaisiin tehdä? _____