

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

Elina Huttunen

ORGANISAATIOMUUTOKSEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN  
CASE: VALTION TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINNON  
PALVELUKESKUS

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2017



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Toukokuu 2016**  
**Liiketalouden koulutus**  
Karjalankatu 3  
80200 JOENSUU  
p. (013) 260 6800

**Tekijä**  
Elina Huttunen

**Nimeke**  
Organisaatiomuutoksen vaikutus työhyvinvointiin. Case: Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus

**Toimeksiantaja**  
Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus

**Tiivistelmä**

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukselle eli Palkeille. Tarkoituksena on selvittää, kuinka vuoden 2016 alusta voimaan tullut organisaatiomuutos on vaikuttanut henkilöstön työhyvinvointiin. Työhyvinvointia tutkittiin tekemällä kyselytutkimus Palkeiden henkilöstölle ja aihepiirejä olivat työhyvinvointi, muutosviestintä ja muutosjohtaminen, joihin tutkimusongelma liittyi. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään organisaatiomuutosta ja työhyvinvointia, sekä näihin liittyviä keskeisiä käsitteitä, kuten muutosvastarinta, johtaminen, työhyvinvointi. Teoriaosuus on kirjoitettu aiheeseen perustuvan kirjallisuuden, tutkimusten ja artikkeleiden pohjalta. Myös Palkeilta on saatu heidän omaa materiaalia muutokseen liittyen. Tutkimuksen tulokset on muunnettu kaavioiksi ja kuvioiksi. Tutkimuksen tulokset olivat negatiivisia ja positiivisia, suurimmaksi osin henkilökunta oli tyytymätön muutoksen ajoitukseen ja viestintään. He tunsivat, ettei heitä kuunnella muutosprosessin aikana. Tämä tutkimus antaa hyvää tietoa Palkeille ja muille muutosta suunnitteleville organisaatioille siitä, mihin kiinnittää enemmän huomioita ensi kerralla.

**Kieli**  
suomi

Sivuja 46  
Liitteet 1  
Liitesivumäärä 4

**Asiasanat**

Muutosprosessi, työhyvinvointi, organisaatiomuutos,



**THESIS**  
**May 2017**  
**Degree Programme in Business**  
**Economics**

Tikkarinne 9  
80220 JOENSUU  
FINLAND

Author (s)  
Elina Huttunen

Title  
The Impact of Organizational Change on Work welfare. Case: Government Shared Services Centre for Finance and Human Resources

Commissioned by  
Government Services for Finance and Human Resources

Abstract  
This thesis is commissioned by Government Services for Finance and Human Resources, Palkeet. The purpose of this thesis was to investigate what kind of impact the organizational change has had among the personnel.

Work welfare was investigated by making a survey including questions about organizational change to the personnel of Palkeet. The topics were work welfare, communication and management during the change process, which is dealt with in the theory part of the study.

The theory part was written by using literature, studies and articles based on these topics. Palkeet also had some material about their organizational change. Results of the survey are shown in charts and figures.

There were positive and negative results from the survey, the personnel were mostly unsatisfied with the timing and communication of the organizational change. The personnel felt they were not listened during the change project. This survey gives good information to Palkeet and other organizations that are planning to change, for example is where to pay more attention next time.

Language

Finnish

Pages 46

Appendices 1

Pages of Appendices 4

Keywords

Change process, work welfare, organizational change

## Sisältö

1	Johdanto .....	5
1.1	Tausta ja lähtökohdat .....	5
1.2	Tavoitteet ja rajaukset.....	6
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	6
2	Tutkimusongelmat ja menetelmälliset valinnat.....	7
3	Muutos .....	8
3.1	Malleja muutoksesta .....	9
3.2	Organisaatiomuutos.....	10
3.3	Organisaatiomuutos Palkeilla .....	11
3.4	Muutoksen vaiheet.....	12
3.4.1	Valmisteluvaihe.....	12
3.4.2	Suunnitteluvaihe .....	13
3.4.3	Toteutusvaihe .....	14
3.4.4	Vakiinnuttamisvaihe .....	15
3.4.5	Muutoksen vaiheet Palkeilla .....	15
3.5	Muutosjohtaminen .....	16
3.6	Muutosvastarinta .....	17
3.7	Muutosviestintä.....	18
3.8	Onnistunut muutos.....	20
4	Työhyvinvointi .....	22
4.1	Työhyvinvoinnin tekijät.....	23
4.2	Negatiiviset asiat työssä .....	25
4.3	Työhyvinvointi Palkeilla.....	26
4.4	Työhyvinvoinnin portaat.....	26
5	Tutkimuksen toteutus.....	28
6	Tutkimustulokset.....	29
6.1	Viestintä muutosprosessissa .....	30
6.2	Tulosten yhteenveto .....	36
6.3	Kehitysideoita .....	37
7	Luotettavuus ja eettisyys.....	37
8	Pohdinta.....	38
	Lähteet.....	40

# 1 Johdanto

Työelämä on nykypäivänä muutoksessa koko ajan. On pakko muuttua ja kehittyä, että pysytään mukana maailman menossa. Muutos herättää henkilöstössä erilaisia tunteita ja odotuksia, joiden käsittelyssä suuri rooli on organisaatioiden johdolla. On hyvä kuunnella henkilöstöä muutostilanteissa, jotta muutos saadaan läpivietyä onnistuneesti ja että sen tuomat uudistukset ovat pysyviä.

Tämän opinnäytetyön aiheena on toimeksianto Valtion henkilöstö- ja taloushallinnon palvelukeskuksessa (Palkeet) tapahtuvaa organisaatiomuutosta ja siihen liittyvää työhyvinvointia koskien. Muutoksen ja työhyvinvoinnin yhteyttä on tutkittu kyselytutkimuksena henkilöstölle.

## 1.1 Tausta ja lähtökohdat

Palkeet toimii valtiovarainministeriön alaisuudessa ja sillä on toimipisteitä eri puolilla Suomea, hallinnollinen pääkeskus sijaitsee Joensuussa. Palkeet tarjoaa asiakkailleen talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita ja asiakkaita ovat monet valtion virastot, kuten Väestörekisterikeskus, Terveystieteiden tutkimuskeskus, Poliisihallitus ja Verohallinto.

Palkeilla organisaatiomuutos tuli voimaan joulukuussa 2016 ja sen valmisteleminen aloitettiin jo aiemmin. Palkeilla oli viisi toimintayksikköä; menojen ja tulojen käsittely, kirjanpito, maksuliike ja käyttäjätuki. Organisaatiomuutoksen myötä palveluryhmien koko kutistui neljään, joissa jokaisessa hoidetaan näitä ennen erillään olleita tehtäviä. Näin ollen työtehtävät ja vastuun määrä muuttuivat, sillä nyt työntekijöiden täytyy hallita tehtäviä eri osa-alueita. Myös johtajia vähennettiin ja asiakkaat jaettiin uudelleen näille neljälle palveluryhmälle. Muutoksen tavoitteena on tehostaa työntekoa ja samalla pyritään asiakkaiden parempaan palveluun.

## 1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Aiheeksi rajattiin Joensuun yksikön talouspalvelujen henkilöstön näkökulma, eli henkilöstön jaksaminen organisaatiomuutoksessa. Työhyvinvointiin kiinnitetään nykyään paljon huomiota, joten on tärkeää huomioida ja tutkia henkilöstön jaksamista muutostilanteessa. Myös Palkeille itselleen oli hyötyä saada tietoa siitä, onko esim. viestintä onnistunut muutosprosessin aikana ja miten heidän työntekijänsä ovat kokeneet organisaatiomuutoksen, jotta tällaisen muutostilanteen tullessa uudestaan vastaan osataan toimia paremmin.

Tarkoituksena oli kertoa organisaatiomuutoksesta, muutokseen ja työhyvinvointiin liittyvistä käsitteistä sekä miten muutosprosessi vaikutti henkilöstön työhyvinvointiin ja miten sen johtaminen onnistuisi tulevaisuudessa parhaiten. Tavoitteena oli tuottaa Palkeille tietoa, miten muutos on onnistunut ja kehitysideoita muillekin tulevia organisaatiomuutoksia varten.

## 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyössä on monia osa-alueita, joista ensimmäisenä heti johdannon jälkeen eritellään tutkimusongelmat ja menetelmälliset valinnat, eli miten valittua aihetta on lähdetty tutkimaan. Sen jälkeen siirrytään viitekehykseen, eli teoriaosuuteen, jossa käsitellään muutokseen ja työhyvinvointiin liittyviä käsitteitä aiheisiin pohjautuvien artikkeleiden ja kirjallisuuden avulla.

Teoriaosuuden jälkeen kerrotaan tutkimuksen toteutuksen tavasta ja saaduista tuloksista kuvioiden ja tekstin avulla. Toteutustapa on kerrottu tarkkaan, että varmistetaan asian tutkimisen luotettavuudesta. Luotettavuutta ja eettisyyttä käsitelläänkin tämän jälkeen ja viimeisenä osiona on pohdinta, jossa kerrotaan johtopäätöksiä ja kehitysideoita. Lopussa on vielä lähdeluettelo ja liitteenä toteutettu kysely.

## 2 Tutkimusongelmat ja menetelmälliset valinnat

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten Palkeilla vuoden 2017 alusta voimaan tullut organisaatiomuutos on toteutunut henkilöstön näkökulmasta. Työssä tutkittiin johtamisen onnistumista, viestintää ja työnhyvinvointia muutosprosessissa.

Tutkimusongelmia ovat alla mainitut kolme asiaa.

1. Miten organisaatiomuutos vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin?
2. Miten työntekijät kokevat viestinnän onnistuneen muutosprosessin aikana?
3. Miten muutosjohtaminen on onnistunut työntekijöiden näkökulmasta?

Tutkimusta toteutettaessa täytyy valita monesta eri tutkimusstrategiasta eli tutkimusotteesta, tunnetummin sanottuna tutkimustyyppistä parhaiten sopiva. Se, mitä tutkimuksessa tarkastellaan, erottaa erilaiset tutkimustyytit toisistaan. Kuitenkin kaikissa tutkimustyypeissä voidaan käyttää samoja aineistonkeruumenetelmiä, joista tuttuja perusmenetelmiä ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja dokumenttien käyttö. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2000, 178–179.)

Tämä tutkimus oli sekä kvantitatiivinen eli määrällinen että kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa korostetaan syy-seuraussuhteita ja käsitteillä sekä teoriolla on keskeinen rooli. Tutkimustulokset ovat tällaisessa tutkimuksessa helppo muuttaa mitattavaan, numeraaliseen muotoon ja taulukoiksi. (Hirsjärvi ym. 2000, 129.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa taas pyritään tutkittavan asian kokonaisvaltaiseen tutkimiseen, koska meitä kiinnostavat myös asiat, joita ei voi mitata määrällisesti, eli joihin ei ole mitään numeraalista mittaria. Itse tutkimusmenetelmä koostuu tavoista, joilla tuloksia kerätään. (Hirsjärvi ym. 2000, 152, 170.)

Tämän opinnäytetyön ideana oli kartoittaa kyselytutkimuksen avulla henkilöstön kokemuksia muutosprosessista. Kyselytutkimus on yleinen survey-tutkimuksissa,

joissa aineistoa kerätään standardoidusti tietyltä ihmisjoukolta eli otokselta (Hirsjärvi ym. 2000, 180). Palkeiden Joensuun yksikölle suunnatussa kyselyssä oli sekä avoimia että vaihtoehtoja sisältäviä kysymyksiä, että vastaajien oli helposti mahdollista kertoa omin sanoin näkemyksistään.

Tutkimus suunnattiin Joensuun yksikön työntekijöille, jotta otannasta tulee tarpeeksi iso, mutta se ei kuitenkaan kata koko Palkeiden henkilöstöä. Kysely lähetettiin sähköpostitse helmikuussa yhteyshenkilölle, joka välitti kyselyn koko Joensuun yksikölle. Vastausaikaa oli kolme viikkoa, jonka jälkeen alkoi tulosten analysointi.

### **3 Muutos**

Kun asiat eivät toimi tai eivät toimi tarpeeksi hyvin, on aika muuttua ja muuttaa toimintatapoja. Myös yhteiskunnan jatkuva muuttuminen ja kehittyminen parempaan suuntaan (esim. digitalisaatio) pakottaa meitä muuttamaan toimintatapojamme. Yritysten ja organisaatioiden täytyy myös muuttua, jotta he pysyvät mukana kilpailussa ja menestyvät. Organisaatiomuutoksia on tapahtunut monia ja niitä tulee aina tapahtumaan, sillä ne ovat osa arkea.

Muutos tarkoittaa siirtymistä tuntemattomaan. Se herättää pelkoa ja epävarmuutta siitä, että jos emme pärjääkään uudessa tilanteessa. Se voi myös tuoda tullessaan menettämisen pelkoa meille tärkeää asiaa kohtaan. (Järvinen 2016.)

Muutosprosessi lähtee etenemään heti muutostarpeen eli jonkin epäkohdan havaitsemisen jälkeen tiedotuksien ja mahdollisten koulutusten avulla, tavoitteena lopussa muuttunut toiminta. Muutosta täytyy myös muistaa tarkastella sekä mikro- että makrotasolla (yksilö – koko organisaatio). (Ponteva 2010, 10.)

Ponteva (2010) on tuonut esille ihmisten erilaisuuden muutoksen tapahtuessa. Toisille uusien asioiden omaksuminen on vaikeampaa kuin toisille, joitakin muutos kiinnostaa ja joitakin ei yhtään, jotkut taas tarttuvat haasteisiin innolla.



Kun muututaan ja kehitytään, tuo se tullessaan sekä haasteita että uhkia, mutta se avaa myös mahdollisuuksia. Organisaatioiden kehittyminen on kuin elinehto niiden toiminnalle, mutta kehityshaasteisiin on vastattava tarkkaan rajatulla ja määritellyllä kehitysprojektilla. Kehittyminen edellyttää tahtoa, kykyä ja mahdollisuutta kehittää. Ilman näitä kolmea ei kehitystä välttämättä tapahdu tai se voi jäädä kesken. Lisäksi tarvitaan kurinalaisuutta, jotta kehitys menee eteenpäin oikeaan suuntaan. (Lanning, Roiha & Salminen, 1999, 11, 15, 26–28.)

Muutostilanne tuo tullessaan erilaisia uhkia. Uhkia ovat mm. työhyvinvoinnin ja motivaation heikkeneminen, jotka syntyvät epävarmuudesta muutostilanteessa. Työntekijöiden aiemmat kokemukset vaikuttavat muutokseen suhtautumiseen ja uhkien muuttumiseen vaaroiksi. Jokaisella on erilaisia kokemuksia, ja myönteiset kokemukset edesauttavat positiivista suhtautumista muutoksiin, kun taas negatiiviset kokemukset voivat aiheuttaa kielteistä suhtautumista. Parhaiten erilaisiin suhtautumisiin auttaa rehellinen ja avoin kommunikaatio sekä oikeudenmukainen johtaminen. (Ilmarinen 2017, 7.)

Muutos avaa mahdollisuuksia menestyä kilpailussa paremmin. Asioita muutetaan, että päästään paremmin tavoitteisiin ja näin ollen parempaan tuottavuuteen. (Luoma & Marjamäki 2005, 38.) Muutoksen myötä työhyvinvointi ja -motivaatio voivat parantua ja henkilöstö saa tuotua esille paremmin heitä mietittyttäviä asioita, joten näin yhteishenki voi parantua (Luomala 2008, 18).

### **3.1 Malleja muutoksesta**

Lanningin ym. (1999) ovat koonneet erilaisia malleja muutoksen toteuttamisesta vaiheittain. Yksi tunnetuimmista on Kurt Lewinin (1950-luku) esittämä malli, johon kuuluu vapauttaminen (unfreeze), muutos (change) ja vakiinnuttaminen (refreeze). Ensin keskitytään muutoksen valmisteluun ja vanhojen tapojen kyseenalaistamiseen ja seuraavaksi tapahtuu itse muutos. Lopuksi uudet, muutoksen myötä tulleet tavat vakiinnutetaan. (Lanning ym. 1999, 16-19.) Lewinin malli on

pohjana monelle muulle muutosteorialle. Sen ensimmäisessä vaiheessa tasapaino järkkyy ja tarvitaan muutos, jonka jälkeen päästään itse muutokseen, sen esittelyyn ja siitä kertomiseen. Viimeisessä vaiheessa siitä tehdään osa organisaation toimintatapoja. (Simola 2015, 4.)

John P. Kotterin (1995) malli on Lewinin mallia tarkempi kahdeksanvaiheinen malli muutokselle. Se painottuu yhteisen vision luomiseen, jossa johdon toimenpiteet ovat tärkeitä. Tämän mallin mukaan tiedotus ja kommunikaatio on tärkeää. (Lanning ym. 1999, 16–19.) Kotter lähtee mallissaan liikkeelle listaamalla yleisiä johtajien tekemiä virheitä, kun muutosta lähdetään toteuttamaan. Näitä ovat muutostarpeen huomioimatta jättäminen, muutosta johtavan ryhmän luomisessa epäonnistuminen, yhteisen vision puuttuminen, epäonnistuminen vision tehokkaassa tiedottamisessa, vision toteuttamista estävien asioiden poistamatta jättäminen, lyhytaikaisten tavoitteiden saavuttamattomuus, voiton liian aikainen julistaminen ja muutosten vakiinnuttamatta jättäminen osaksi organisaation toimintatapoja. Näistä Kotter kokosi 8-vaiheisen muutosmallin. (Lunenburg 2010, 2.) Vaiheita ovat muutostarpeen luominen, muutoksesta vastuussa olevan ryhmän kokoaminen, vision ja strategian kehittäminen, viestintä muutoksesta muille, henkilökunnan johtaminen, lyhyen aikavälin tavoitteiden luominen, muutoksen tuomien toimintatapojen vakiinnuttaminen ja juurruttaminen. Kotterin malli on pidemmälle muotoiltu malli Lewinin mallista. (Kotter & Rathgeber 2008, 126–127; Simola 2015, 5.)

Yksi malli vaiheittain tapahtuvasta muutoksesta on Beerin, Eisenstatin ja Spectorin (1992) malli. Sen mukaan muutosprojektissa täytyy keskittyä oikeiden ongelmien ratkaisuun, ja se painottuu enemmän käytännön toteutukseen. (Lanning ym. 1999, 16–19.)

### **3.2 Organisaatiomuutos**

Organisaatiomuutos on tilanne, jossa työtapo muuttuu jollain tavalla (uudet työtehtävät, työsuhteen muuttuminen, henkilöstön vaihtuminen). (Työterveyslaitos, 2016.)

Työterveyslaitos on listannut kolme mielekkään organisaatiomuutoksen periaatetta; viestintä, osallistuminen ja tukitoimet. Kun nämä asiat pidetään kunnossa, työilmapiiri säilyy hyvänä, henkilöstö sopeutuu paremmin ja voimavarat eivät kuihdu. (Työterveyslaitos, 2016.)

Koivumäen mukaan (2008) muutosta perustellaan usein sillä, että muuttamalla pysytään mukana kilpailussa markkinoilla. Tosiasia voi myös olla se, että oikeaa muutostarvetta ei edes ole, mutta halutaan luoda kuva dynaamisesta organisaatiosta. Tämä on havaittu tutkimalla amerikkalaisia yritysjohtajia, joilla uralla kehittymiseen vaikuttaa se kuva, minkä he itsestään antavat. (Koivumäki 2008, 31.) Muutokset ovat pakollisia, sillä siten pysytään mukana kilpailussa ja sen myötä kasvaa muutoskykyisyys, mikä on yksi tärkeimmistä menestystekijöistä. Muutos kertoo organisaation kiinnittävän huomiota tulevaisuuteen ja tavoitteisiin. (Ilmarinen 2017, 3.)

### **3.3 Organisaatiomuutos Palkeilla**

Valtion henkilöstö- ja taloushallinnon palvelukeskuksessa organisaatiomuutoksella tavoiteltiin tehtävien monipuolistamista, talouspalvelujen kokonaispalvelun tuottamista asiakkaille, työn tasaisempaa jakautumista jolla myös resursseja pyritään pienentämään, palveluryhmäkokojen ja ruuhka-aikojen tasaamista sekä totta kai, asetettujen tuottavuustavoitteiden saavuttamista. Tämän takia muutoksen myötä henkilöstöllä saattoi muuttua esimies, palveluryhmä, tehtävät ja työpiste. Jokaisessa neljässä ryhmässä on palveluesimies, asiakasvastuullinen kirjuri, talouspalvelusihteereitä (laskut ja reskontra sekä avustavat tehtävät) ja erityistehtävässä oleva henkilö. Näin yhdistetään aiemmin erillään olleet 5 yksikköä neljäksi, joissa on osaamista jokaiselta osa-alueelta. (Siitonen 2016.)

Palveluita uudistettaessa pyrittiin siis niiden yhtenäistämiseen, keskittämiseen ja automatisointiin. Yhtenäistäminen onnistuu Kieku-ratkaisun avulla, joka toimii

koko valtionhallinnossa, keskittämistä kuvaa tämä uusien palveluryhmien muodostaminen ja automatisoinnilla tarkoitetaan ohjelmien ja robotiikan hyödyntämistä työnteossa. (Palkeet 2017.)

### **3.4 Muutoksen vaiheet**

Muutoksessa on eri vaiheita, joita noudattamalla muutoksen toteuttaminen on helpompaa. Seuraavissa alaluvuissa kerron muutoksen neljä päävaihetta, jotka Lanning, Roiha & Salminen (1999) esittivät kirjassaan ”Matkaopas muutokseen”. Vaiheet pohjautuvat tunnettuun John Kotterin kahdeksanvaiheiseen muutosmalliin. (Lanning ym. 1999.) Muutos etenee aina vaiheittain ja mitään vaihetta ei saisi jättää välistä, jos halutaan onnistua. Jotkin vaiheet voivat toki olla menossa yhtä aikaa. (Paajanen 2012, 12.)

#### **3.4.1 Valmisteluvaihe**

Aluksi täytyy saada kaikki havaitsemaan muutostarve ja koota ryhmä, joka lähtee viemään muutosta eteenpäin (Kotter & Rathgeber 2008, 125). Kaikki lähtee liikkeelle valmisteluvaiheesta, muutostarpeesta, eli kun organisaation nykytila ja toiminta eivät mene haluttuun suuntaan. Muutostarve on sisäistettävä ja saatava ihmiset ymmärtämään muutoksen tuomat mahdollisuudet. Kaikkein tärkeintä on ajatella rahaa, niin raa’alta kuin se kuulostaakin, sillä jos muutos ei johda parempaan liiketulokseen, ei se ratkaise yrityksen todellisia ongelmia. On huomioitava markkinat, kilpailukykyä tuovat tekijät, asiakaskäyttäytyminen ja yrityksen pitkän tähtäimen suunnitelmat. (Lanning ym. 1999, 32–34.)

Kun muutostarve on olemassa mutta vaikeasti havaittavissa, on yrityksen toimintaa analysoitava. Analysoinnilla kerätään tietoa yrityksen toiminnasta ja tehdään sen perusteella johtopäätöksiä ongelmista, jotta tehtävät toimenpiteet yrityksen kehittämisessä osataan kohdistaa oikein. (Lanning ym. 1999, 38–41.)

Vaikeinta muutostarpeen löytymisen jälkeen on siitä tiedottaminen henkilöstölle. Heidät on saatava myös sisäistämään asia ja helpoiten se hoituu, kun viestinnässä käsitellään työntekijöille läheisiä asioita ja osataan selvittää yhteys heidän työnsä ongelmissa ja organisaation suorituskyvyn välillä. Näin muutos on helppompi hyväksyä. (Lanning ym. 1999, 54–55.) Johdon tulee esittää ja perustella hyvin muutostarve henkilöstölle. Muutostarve lähtee aina liikkeelle itse organisaatiosta. (Riihelä 2010, 11.)

### **3.4.2 Suunnitteluvaihe**

Toisen vaiheen peruspilarina on visio. Se on kuva organisaation tulevaisuudentilasta, joten se on osana muutosta ja ilmaisee sen päämäärän, kertoo mihin yritys tähtää ja antaa kehitykselle suunnan. Yksi vision päätehtävistä onkin toimia konkreettisenä kehittämisen ja päätöksenteon välineenä. Hyvä visio on tehokas ja vie yrityksen kehitystä eteenpäin, sillä se varmistaa kehityksen etenemisen samaan suuntaan, on päätöksenteon tukena, selkeyttää työntekijöiden toimenkuvia ja työtehtäviä tulevaisuudessa sekä se motivoi. Yrityksen yhteisen vision avulla varmistetaan, että kaikki tähtäävät samaan suuntaan ja sitä muodostettaessa on pidettävä mielessä, että se on näkemys organisaation toiminnasta ja rakenteista, joilla saavutetaan parempi kilpailukyky. Yrityksen muuttumisen suunnitteluvaiheessa jokaisen tulisi nähdä oma paikkansa visiossa ja tuntea se omakseen. (Lanning ym. 1999, 84–88, 92.)

Kehitysprojektia suunnitellessa täytyy huomioida sen laajuus ja monipuolisuus. Sen tulisi kattaa mahdollisimman monia toimintoja ja kohdistua moniin eri osa-alueisiin. Laajat ja monipuoliset muutokset tuovat myös tullessaan haasteita sen hallitsemisessa ja resurssien riittävydessä. (Lanning ym. 1999, 104–106.)

Yksi tärkeimmistä asioista suunnitteluvaiheessa on aikataulutusta ja sen seuraaminen. Liiketoiminnan kehitysprojektin aikataulu ei kuitenkaan koskaan saa olla täysin joustamaton, koska aina tapahtuu ennalta arvaamattomia asioita joihin ei ole varauduttu. Tyypillinen ongelma suurissa projekteissa onkin liian tiukka aikataulu. (Lanning ym. 1999, 121–122.)

Ongelmia saatetaan kohdata kehitysprojektissa enemmän tai vähemmän. Yleensä ne liittyvät ihmisiin kuten muutosvastarinnan syntyminen, resurssisuunnitteluun tai toimituksiin. Ne ovat luonnollinen osa muutosta ja niistä ei pidä lan-  
nistua, ettei koko projekti jää siihen. (Lanning ym. 1999, 132-133.) Tärkeintä toisessa vaiheessa on kunnollinen suunnittelu ja lähtötilanteen kartoitus – mikä tilanne on nyt ja mikä sen halutaan olevan muutoksen myötä. Toisessa vaiheessa henkilöstö olisi hyvä ottaa mukaan suunnitteluun, sillä avoin ilmapiiri ja työntekijöiden kokema kuunteleva ilmapiiri edesauttaa muutoksen onnistumista hyvin. (Riihelä 2010, 11.)

### **3.4.3 Toteutusvaihe**

Kun muutosta lähdetään toteuttamaan, on ihmiset saatava innostumaan ja innostus pysymään yllä, jatkamaan mahdollisista vastoinkäymisistä huolimatta. Yksi tärkeä motivoiva tekijä on henkilöstön osallistaminen muutosprojektissa. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta muutosprojekti voidaan saada houkuttelevaksi mm. henkilökohtaisen hyödyn, tunnustuksien ja palkkioiden tai jopa yhteisen uhan avulla. (Lanning ym. 1999, 156, 158–159.) Tärkeää toteutusvaiheessa on vision tekeminen ymmärrettäväksi muille ja siihen pyrkiminen poistamalla esteitä. Lyhyen aikavälin onnistumiset auttavat jaksamaan ja ikinä ei pidä luovuttaa, ennen kuin visio on toteutunut. (Kotter & Rathgeber 2008, 126.)

Muutosprojektin toteutus vaatii jatkuvaa seurantaa ja ohjausta, sillä on huolehdittava projektin pysymisestä suunnitelman mukaisella reitillä. Seuranta perustuu budjettiin ja projektisuunnitelmaan, ja jo projektin suunnitteluvaiheessa valitaan sopivat mittarit seurantaa varten. Ohjaus taas tapahtuu säännöllisissä tarkastuspisteissä, esim. säännöllisesti pidettävissä palavereissa. (Lanning ym. 1999, 189.) Lyhyen aikavälin tavoitteiden asettamisen avulla ylläpidetään motivaatiota muutosta kohtaan, sillä kun saadaan oikeasti tuloksia, varsinkin onnistuneita, mielenkiinto pysyy yllä ja huomataan, että muutos etenee oikeaan ja haluttuun suuntaan (Paajanen 2012, 14).

Toteutusvaiheeseen kuuluvat myös käytännön muutokset ja koulutus, sillä jos ei käytännön muutoksia tapahdu, ei yrityksen suorituskykykään parane. Yleensä käytännön muutokset tarvitsevat myös koulutusta. (Lanning ym. 1999, 232.) Muutoksen toteuttamista varten tarvitaan myös sen etenemisestä vastaava ryhmä, jossa on henkilöitä eri osaamisalueilta ja -tasoilta. Näin saadaan mahdollisimman monipuolinen kuva muutokseen liittyvistä huomioitavista asioista. (Paajanen 2012, 13.)

#### **3.4.4 Vakiinnuttamisvaihe**

Muutoksen viimeisessä vaiheessa uudet toimintatavat täytyy ”juurruttaa” osaksi työyhteisöä, sillä jos ne eivät tule osaksi työyhteisöä, ne katoavat äkkiä, koska muutospainetta ei enää ole. Näin saadaan aikaan pysyviä muutoksia. (Paajanen 2012, 15.)

Vakiinnuttaminen tarkoittaa tehtyjen muutosten ja uusien toimintatapojen saattamista osaksi arkirutiineja työpaikalla. Vaikka kehitysprojekti päättyy, ei sen pitäisi merkitä kehityksen päättymistä organisaatiossa, sillä kehitysprojektit seuraavat toisiaan nykyään nopeasti muuttuvassa kilpailuympäristössä teknologian kehittyessä. (Lanning ym. 1999, 290.)

#### **3.4.5 Muutoksen vaiheet Palkeilla**

Palkeilla muutoksen toteutus tapahtui noin puolessa vuodessa. Ensin lähdettiin kesällä (heinä-elokuu) liikkeelle valmisteluilla esimiesten kanssa. Elokuussa palveluyksikön johtoryhmä kokoontui ensin, sitten oli keskustelut ja käsittelyt taloushallinnon ryhmissä. Myös Palkeiden oma johtoryhmä kokoontui ja pidettiin YT-neuvottelut. Elokuun lopussa oli esimiesten ilmoittautuminen ja valinnat tulevista esimiehistä tehtiin syyskuun alussa. Muut ilmoittautumiset tapahtuivat syyskuun lopussa ja valinnat lokakuun puolella. (Siitonen 2016, 26.)

Valintojen ja kokousten jälkeen siirryttiin käytännön tekemisiin, ryhmäjakoisiin, käyttöoikeuksien hakemiseen, töiden organisoimiseen ja perehdyttämisen suunnitteluun. Itse perehdytys ajoittui loka-marras-joulukuulle ja aloitus uuden organisaation tavoilla oli vuoden alusta. (Siitonen 2016. 26.) Tietenkin muutokseen sopeutuminen vie oman aikansa, eikä se hetkessä tunnu luontaiselta kenellekään.

### 3.5 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisen, niin kuin itse muutoksenkin vaiheiksi, Ponteva (2010, 24) on listannut valmistelun, suunnittelun, toteutuksen ja vakiinnuttamisen.

Esimies ja johto tekevät yhteistyötä muutosprosessissa, sillä he auttavat ja tukevat työntekijöitä. Hyvä johtaja myös ymmärtää rajoitteet ja haasteet, kuten esimerkiksi olosuhteet, ja silti ei luovuta vaan kannustaa eteenpäin, yrittää kaikin tavoin pitää positiivista kuvaa muutoksesta yllä. (Ponteva 2010, 11.) Hyvä johtaja kannustaa alaisiaan ja pitää heidät ajan tasalla, on avoin ja rehellinen. Kuunteleminen on tärkeää, sillä organisaation inhimillinen pääoma on suuressa merkityksessä menestystä luodessa. (Foster 2014, 101–102.) Tapaaminen kasvokkain henkilöstön kanssa on muutosjohtamisen keskeinen haaste, sillä tällaiset henkilökohtaiset tapaamiset ovat tärkeitä muutoksen onnistumisen kannalta (Stenvall & Virtanen 2007, 60–61). Ponteva (2010) on verrannut muutosta ja organisaatiota kasveihin (kuvio 1):

Valoa ja lämpöä	Tukeminen, palkitseminen, yhdessä tekeminen, eteenpäin katsominen
Lannoitteita	Johdon myönteisiä kirkastuksia muutoksesta
Vettä	Inhimillisuus, reiluus, myönteisyys, innostus, innostavuus, peräänantamattomuus, kannustavuus, yllätyksellisyys
Oikea maaperä	Toimiva työyhteisö, innostava työ, välitön suhde esimieheen



Kuvio 1. Muutosta tukevat tekijät (Ponteva 2010, 11).

Johtajan rooli korostuu paljon silloin, kun asiat eivät etene odotetulla tavalla. Kun projektipäällikkö uskoo itseensä ja projektin onnistumiseen, saadaan muuta henkilöstöä kannustettua. (Lanning ym. 1999, 133.) Muutosjohtaja tarvitsee luottamusta, sillä asioissa ei edetä ilman yhteistyötä (Stenvall & Virtanen 2007, 78). Esimies on usein vaikeassa asemassa muutostilanteissa, kun pitäisi luoda henkilöstölle mielekäs työympäristö ja ylläpitää motivaatiota, kun samalla johtoryhmä vaatii tulosta. Aina ei ole mahdollista vaikuttaa johdon puolelta henkilöstöön kohdistuviin paineisiin (Kärkkäinen 2005, 73.)

### **3.6 Muutosvastarinta**

Muutosvastarinta on psykologinen termi ja se tarkoittaa ihmisen ominaiskykyä pitää kiinni vanhoista tavoistaan, asenteistaan ja tottumuksistaan. Se on ”kansallinen elämänasenne”, ei pelkästään uusista asioista valittamista, ja joskus jopa ihmisen oman edun vastaista. (Järvinen, 2016.) Muutosvastarintaa selitetään yleisesti tasapainon järkkymisellä, kun joudutaankin luopumaan tutusta ja turvallisesta. Se voi perustua kolmeen seikkaan: ristiriita nykyisen ja toivottavan käytöksen välillä (eli ei uskota muutoksesta selviytymiseen), ristiriita tehtävän suorituksen ja vaikutusten välillä (ajatellaan, ettei vaikutuksia synny muutoksen myötä) ja kolmantena ajatellaan, että muutoksella on vahingollisia vaikutuksia itselle tai organisaatiolle. (Stenvall & Virtanen 2007, 101–102.)

Muutokseen suhtautuminen lähtee aina ihmisestä itsestään, eli sisäisestä motivaatiosta. Kaikki eivät ole yhtä hyviä ja valmiita sopeutumaan nopeasti uusiin muutoksiin, siksi esimiestyöllä ja muutosjohtamisella on suuri vaikutus muutosvastarintaan. Muutosvastarinnan ilmenemismuotoja ovat muutoksesta irtisanoutuminen, samaistumattomuus, epävarmuus suunnasta ja pettymys. (Ponteva 2010, 20, 24). Oireita ovat myös haluttomuus osallistua koulutustilaisuuksiin, passiivisuus kokouksissa, pessimististen arvioiden ja mielipiteiden levittäminen (aktiivinen ja äänekkäs vastustaminen) sekä sääntöjen rikkominen. (Lanning ym. 1999, 134, 137).

Ihmismieli ja -luonto on luotu vastustamaan kaikkea muutosta. Se on auttanut selviytymään hengissä alkuaikoinakin, sillä kuullessamme jostain uudesta, mietimme heti ensin sen mukanaan tuomia riskejä ja uhkia. Tämä pätee vielä tänäkin päivänä. Muutoksen tuoman pelon ja epävarmuuden lisäksi muutosvastarinta syntyy, kun tiedetään, että joudutaan opettelemaan uusia taitoja, asenteita ja tapoja vanhojen rutiinien käydessä riittämättömiksi. (Järvinen, 2016.)

Muutosvastarintaan voidaan kuitenkin vaikuttaa. Tärkeintä on, että kerrotaan henkilöstölle, mistä on kyse. Jos asiaa ei ymmärretä ja henkilöstö kokee, että heitä manipuloidaan, työnnetään tuntemattomaan ja vaaditaan ottamaan riskejä ilman hyötyjä, saa se heidät vastustamaan muutosta herkemmin. Muutosta miettiessä täytyy muistaa sen vaativan aikaa, koulutusta ja asteittain käyttöönottoa. Hyvän ryhmähengen luominen/ylläpitäminen erilaisella tiimityöskentelyllä kannattaa myös, sillä toimeen tulemattomuus kollegoiden kanssa voi lisätä kitkaa. (Foster 2014, 146–147.)

Joskus voi käydä niin, että muutos epäonnistuu jo alkumetreillä ja siitä joudutaan luopumaan. Tällaisissa tilanteissa on tärkeää käydä tilanne läpi henkilöstön kanssa, kertoa rehellisesti ja pohtia yhdessä syitä, jotta vältytään tulevaisuudessa negatiivisilta asenteilta muutosta kohtaan. Aina voi onnistua, mutta se ei tarkoita sitä, että jokaisessa muutoksessa tulisi käymään niin. (Silvo 2014.)

### **3.7 Muutosviestintä**

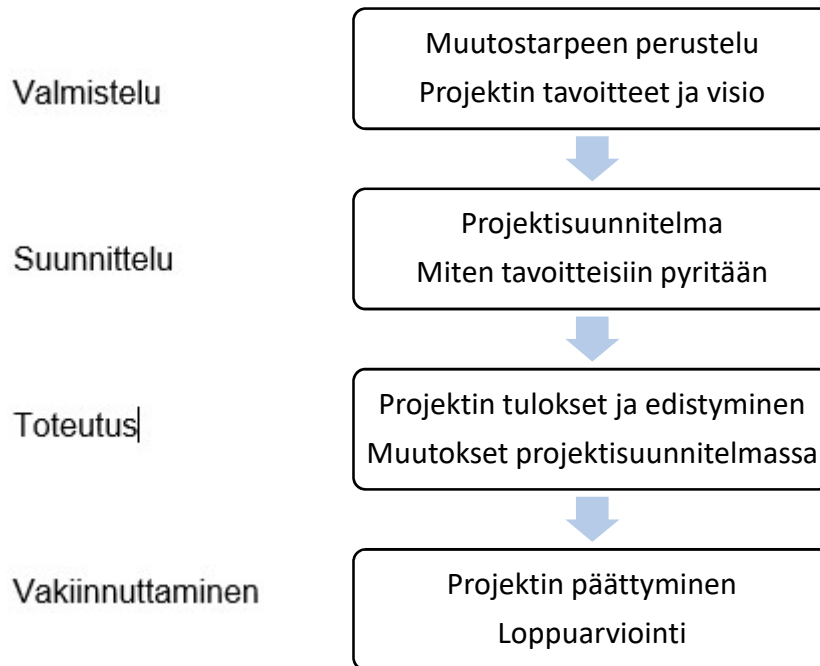
Muutosviestintä nähdään yhtenä viestinnän lajina. Se eroaa muusta viestinnästä siten, että sen vaaditaan olevan syvempää ja perusteellisempaa asioiden käsittelyä. Muutosviestinnän tarkoituksena olisi kuvata tarkasti koko muutos, koska henkilöstö haluaa olla ajan tasalla ja tietoinen kaikista vaiheista. (Juholin 2009, 320.) Viestinnän sisältöä eri vaiheissa kuvaa kuvio 2.

Viestinnän päätarkoituksena on välittää tietoa tehokkaasti, jotta myös tavoitteisiin päästään nopeasti. Kun muutoksia tapahtuu paljon ja vielä lyhyen aikavälin sisällä, haluaa henkilöstökin saada tietoa omasta tulevaisuudestaan ja kehityksen etenemisestä. Päätavoitteena viestinnällä on pitää mahdollisimman moni ajan tasalla tapahtumista koko kehityksen ajan, sillä viestintää tarvitaan projektin alusta sen loppuun eikä vain lyhyttä infotilaisuutta projektin alussa. Tätä havainnollistaa kuva 2. (Lanning ym. 1999, 208–209.) Muutosviestintään kannattaa kiinnittää huomiota, koska se tukee muutoksen toteutusta, luo muutokselle muutosprofiilin (eli mitä myönteisempi profiili sitä todennäköisemmin onnistuu muutoskin), sen avulla voidaan tiedottaa muutoksen sisällöstä ja tavoitteista, sitoutetaan ihmisiä projektin sisältöön ja tavoitteisiin sekä se nopeuttaa muutoksessa vuorovaikutusta. (Stenvall & Virtanen 2010, 66–67.)

Ilman viestintää ei voi johtaa. Erittäin suuri rooli viestinnällä on muutostilanteissa, sillä nykyään työyhteisö on sosiaalinen yhteisö, jossa tiedon pitää kulkea, ei enää byrokraattinen ja hierarkkinen. Organisaatiot ovat nykyään verkostoja eivätkä hierarkioita, joten viestintätapojenkin on muututtava eikä niihin päde enää samat mallit kuin 70- tai 80-luvulla. (Stenvall & Virtanen 2007, 60–61.)

Jos viestintä toteutetaan huonosti, tuo se tullessaan myös huhuja, yleensä negatiivisia. Siksi viestintään kannattaa panostaa ja suunnitella tiedottamista etukäteen, jotta välttyään negatiivisilta huhuilta. (Lanning ym. 1999, 209-211.) Johdon kannattaa tehdä töitä henkilöstön yhteydenoton helpottamiseksi, huhuilta säästytään paremmin, kun helpotetaan yhteydenottoa mieltä askarruttavissa asioissa.

Viestintä muutoksessa ei ole vain tiedon siirtämistä, vaan johtajien täytyy jäsentää ja muokata tietoa siten, että asianosaisten olisi sitä helpompi ymmärtää. Muutostilanteissa on tilaisuus pohtia asioita yhdessä ja näin viestintä luo yhteisöllisyyttä organisaatiossa. On huomioitava viestinnässä asioita, jotka ovat eri ryhmille eri tavalla tärkeitä, esim. oma työnkuva kiinnostaa kaikkia. Jos jotkut asiat eivät muutu, on siitäkin kerrottava. Näin ylläpidetään me-henkeä työyhteisössä, joka vaikuttaa työviihtyvyyteen ja sitä kautta korkeaan tavoitteellisuuteen. (Stenvall & Virtanen 2010, 64–65.)



Kuvio 2. Viestinnän sisältö projektin eri vaiheissa (Lanning ym. 1999, 220).

Juholin (2009) kertoo Tampereella vuosina 2002-2007 tehdystä tutkimuksesta, jossa kysyttiin henkilöstön mielipidettä hyvästä muutosviestinnästä. Vastaajat kertoivat, että viestinnän tulisi olla realistista ja kriittistä, monipuolista (eri näkökulmat), avointa ja osallistavaa varsinkin muutoksen valmisteluvaiheessa, kokonaisuuksia jäsentävää ja henkilökohtaista. (Juholin 2009, 322.)

Palkeilla organisaatiomuutoksesta viestittiin palavereilla, Lync -järjestelmän kautta pidettävillä infoilla ja kokouksissa aihetta sivuten. Viesti kulki myös hieman epävirallisemmissa kahvipöytäkeskusteluissa, joissa saatiin tukea ja tietoa kanssatsyöskenteleviltä ja esimieheltä oli aina mahdollisuus kysyä lisää.

### 3.8 Onnistunut muutos

Beerin, Eisenstatin ja Spectorin muutoksen mallin mukaan avaimet onnistuneeseen muutokseen ovat hyvä koordinointi, sitoutuminen ja osaaminen. Tarvitaan

toimiva työyhteisö, jossa ollaan sitoutuneita edesauttamaan muutoksen onnistumista ja tietenkin muutos vaatii uusia tietoja ja taitoja. (Lanning ym. 1999, 17.)

Muutoksen aiheuttamien pelkojen käsittely ja asiallisen tiedon kertominen eli toimiva tiedonvälitys ovat tärkeintä muutoksen onnistumisessa. Kun huolet on kumottu, pystyvät ihmiset pohtimaan muutoksen tuomia hyviä puolia ja mahdollisuuksia. (Järvinen 2016.) Organisaatiomuutokset eivät tapahdu hetkessä, vaan ihmiset tarvitsevat aikaa sisäistää ja oppia uusia työ- ja ajattelutapoja, mutta toisaalta tarvitaan myös näkyviä tuloksia siitä, että jotain oikeasti tapahtuu (Lanning ym. 1999, 123).

Viestintään kohdistuu paljon odotuksia muutostilanteissa ja johtajien täytyy pysyä vastaamaan niihin, jos muutoksessa halutaan onnistua (Stenvall & Virtanen 2010, 73).

Yhtenä vaikuttajana muutoksen onnistumiselle on luottamus, se on eräänlainen mahdollistaja ja toiminnan edellytys. Kun toiseen luottaa, toista myös kuunnellaan paremmin ja huomioidaan eri näkemyksiä, eli kommunikaatio on avoimempaa. (Kivelä & Kolonen, 2015.) Luottamuksen ollessa korkea voidaan töitä jakaa pienemmille ryhmille, kun taas sen ollessa matala, käskyt tulevat ylemmältä taholta kontrolloiden (Koivumäki 2008, 103). Koivumäki (2008) kertoo väitöskirjassaan myös Mattilan (2006) tutkimuksesta, jossa tärkeäksi luottamuksen lisääjäksi nousi johdon luoma kuva loogisesta jatkumosta ja yhteisistä noudatettavista perussäännöistä. Esimerkkinä tästä usko työsuhteen jatkuvuuteen lisää luottamusta. (Koivumäki 2008, 108.)

Esimerkkinä onnistuneeseen muutokseen vaikuttavista tekijöistä on työn joustaminen. Tutkimushankkeessa *”Joustaako työ?”* selvitettiin, että joustavilla työajoilla ja palkkauksella saadaan aikaan enemmän myönteisiä vaikutuksia kuin kielteisiä, ja ne ovat miellyttäviä molemmille osapuolille, sekä työnantajalle että työntekijälle. (Koivumäki 2008, 42–43.)

Nykyään organisaatiomuutoksia tehdään Suomessakin paljon, ja se osuu melkein jokaisen työssäkäyvän kohdalle vähintään kerran työuran aikana, osoittaa

Eurofound-tutkimus. Tutkimuksen mukaan Suomessa tehtiin eniten organisaatiomuutoksia EU-maista muutama vuosi sitten. Ylen artikkelissa käsitellään myös stressin ja organisaatiomuutoksen yhteyttä, sekä jokaisen erilaista suhtautumista muutokseen. Kaikkein tärkeimmäksi asiaksi nostetaan asioista tiedottaminen ja ei liian kiireinen aikataulu. Henkilöstölle pitää antaa aikaa sulatella asioita ja saada heidät ymmärtämään, miksi tehdään muutoksia, miksi juuri nyt ja mihin sillä pyritään. Näin voidaan välttyä heikentyneeltä työmotivaatiolta ja uupumiselta. Muutoksen sattuessa johdon ja esimiesten rooli tiedottamisessa on siis suuri. (Rinta-Tassi, 2015.)

## **4 Työhyvinvointi**

Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota johdetussa organisaatiossa tekevät ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt. He kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi sekä elämänhallintaa tukevaksi. (Työterveyslaitos 2017.)

Organisaation menestymiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttaa kaikkein eniten tehty työ ja sen laatu. On tajuttu, että tärkeintä pääomaa organisaatioille ovat ihmiset, jotka työskentelevät siinä ja työhyvinvointiin on ruvettu panostamaan. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 50.)

Työpaikassa, jossa voidaan hyvin, viestintä kulkee ja ristiriidat ratkaistaan nopeasti, toisia tuetaan ja autetaan, jokainen tekee omat työnsä huolellisesti ja vastuullisesti sekä säännöt sovitaan yhdessä ja niitä noudatetaan. Kaikki tällaiset asiat vaikuttavat yrityksen tavoitteen saavuttamiseen, eli hyvän tuloksen luomiseen. (Työturvallisuuskeskus 2011, 2.)

Toimivan työyhteisön taustalla ovat työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät työjärjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus sekä jatkuva arviointi toiminnasta. Ylin porras eli johto, määrää organisaation tavoitteet työhyvinvoinnissakin, joihin pyritään jatkuvien toimenpiteiden avulla. Eri

lait työhyvinvointiin liittyen (työturvallisuus- ja työterveyshuoltolaki, laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta) antavat tietynlaiset raamit ja ehdot työhyvinvoinnin toteuttamiselle. Työhyvinvointi on kuitenkin jokaisen vastuulla ja kaikki vaikuttavat siihen omalla toiminnallaan. (Työturvallisuuskeskus 2011, 2, 4.)

#### **4.1 Työhyvinvoinnin tekijät**

Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, johon vaikuttavat psyykkiset, fyysiset ja sosiaaliset tekijät, eli ihminen itse ja hänen työympäristönsä. Työhyvinvointiin on alettu panostaa enemmän ja sitä seurataan erilaisin tavoin, kuten keskusteluilla esimiehen kanssa ja työterveyshoidon kautta.

Työhyvinvoinnin muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Sitä lisäävät motivoiva johtaminen, ilmapiiri työyhteisössä ja ammattiosaaminen. Kun työssä voidaan hyvin, työssä jaksetaan paremmin, työ on tuotavampaa ja siihen sitoudutaan enemmän sekä sairaspöissaolot vähenevät. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017.)

Työhyvinvointia ei tehdä yksin, vaan se on sekä työnantajan että työntekijöiden vastuulla. Johto huolehtii turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta ja yhdenvertaisuudesta työpaikalla. Työntekijä taas on suuri vastuu oman työkykynsä ja ammattillisen osaamisen ylläpidosta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017.) Omaan työhyvinvointiin panostaminen ja omien tapojen muuttaminen ovat kuitenkin usein hankalaa, johtuen omaksumistamme uskomuksista ja tavoista, joita on vaikea muuttaa. Ihminen myös hakee hyväksyntä muilta, ja pyrkii aina sopeutumaan joukkoon. Tämä pätee myös työpaikalla, on yritettävä sopeutua joukkoon ja muutokseen. Työhyvinvointia ylläpidetään itse huolehtimalla liikunnasta, terveydestä ja rentoutumisesta. Mieli ja keho ovat yhteydessä toisiinsa ja esimerkiksi liikunta lisää hyvää oloa. (Juuti & Salmi 2014, 206, 210–211,216.)

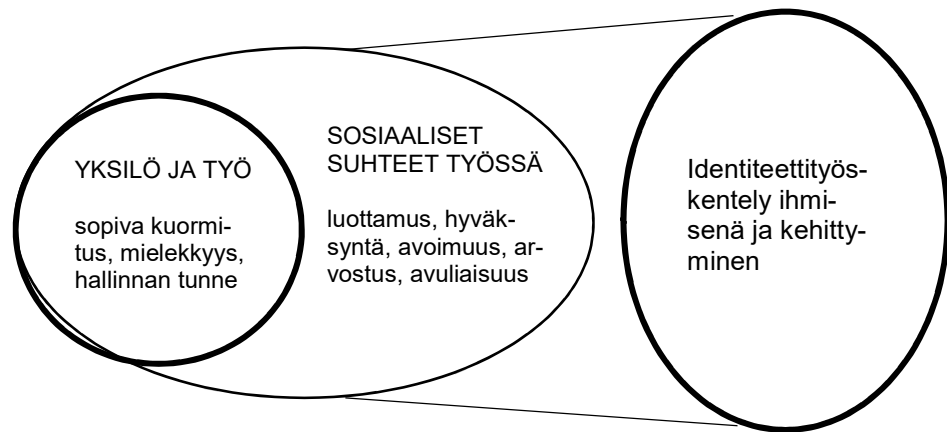
Työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin voidaan siis vaikuttaa ja sitä suurempi vastuu työhyvinvointiasioista on, mitä enemmän on vaikutusvaltaa työtä tukeviin rakenteisiin (Valtiokonttori 2013). Organisaatio ja erityisesti johto luo pohjan työhyvinvoinnille ja esimies pyrkii toteuttamaan ja luomaan mieluisan työympäristön ja ilmapiirin, työhyvinvointia työntekijöilleen. Tätä tarkastellessa moni onkin panostanut työhyvinvointiin enemmän, sillä se vähentää sairaspoissaoloja ja sitä kautta säästetään. Se on haastavaa, mutta vaivan arvoista. (Juuti & Salmi 2014, 240, 245.)

Työkyvyn ja työhyvinvoinnin taustalla vaikuttaakin siis onnistunut esimies-alaisuus, johon molempien osapuolten on panostettava. Erityisesti alaistaitoihin vaikuttavat omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen sekä organisaatioon ja työhön sitoutuminen ovat myös esimies-alaisuuden taustalla. Myös keskinäinen luottamus kuuluu tähän. (Kivelä & Kolonen 2015.) Keskeisiä työhyvinvointiin vaikuttavia toimijoita ovat myös työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiehet sekä työterveyshuolto (Työterveyslaitos 2017). Anne Lindforsin (2014), syöpäyhdistyksen toimitusjohtajan mukaan hyviä esimiestaitoja kysyttäessä esille nousevat hyvät vuorovaikutustaidot. Esimieheltä odotetaan tasapuolisuutta ja helppoa lähestytävyyttä. Hyvissä alaistaidoissakin korostuu vuorovaikutus; on tärkeää puhua asioista, jos jokin painaa mieltä. Molemmat yhdessä luovat hyvän työyhteisön, jossa jokainen kantaa vastuuta. (Lindfors 2014.)

Valtiokonttorin sivuilla kerrotaan työhyvinvointia syntyvän työssä, jossa tehty työ on mielekästä. Työhyvinvointiin vaikutetaan yhdessä, se on sekä yksilön että yhteisön kokemus ja se perustuu hyvään johtajuuteen ja työn tekoa tukeviin rakenteisiin, osaamiseen ja työn hallintaan sekä keskinäiseen luottamukseen ja osallisuuteen. Työhyvinvointia koetaan, kun esimerkiksi töihin on kiva tulla, siellä koetaan onnistumisen tunnetta ja mahdollisuuksia kehittyä, työ koetaan arvokkaaksi, sairauspoissaoloja ei ole paljoa ja ihmissuhteet työpaikalla ovat kunnossa. (Valtionkonttori 2013.) Kuitenkin, jokainen kokee työhyvinvoinnin kuten hyvän elämänkin erilaisena, joten on mahdotonta määrittellä täydellisesti työhyvinvoinnin käsitettä. Työssä hyvin voimiseen vaikuttaviksi tekijöiksi luetaan yleisesti työn asettamien vaatimusten täyttäminen, tuen ja arvostuksen saaminen



sekä työn mielekkyys. Ylipäätään, positiivisen kokemuksen saaminen työssä ollessa on työhyvinvointia. (Juuti & Salmi 2014, 37–38.) Kuvio 3 kuvastaa näitä työhyvinvoinnin ulottuvuuksia.



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin ulottuvuudet (Juuti & Salmi 2014, 38).

## 4.2 Negatiiviset asiat työssä

Töissä esiintyy sekä hyvää että huonoa stressiä. Hyvä stressi saa ihmisen pysymään motivoituneena ja koettelemaan rajojaan. Huonoa stressiä syntyy, kun ei tajuta hiljentää vauhtia ajoissa, vaikka alkaa ilmetä jo fyysisiäkin oireita. Positiivinen stressi vaihtuu myös helposti negatiiviseksi ihmisen huomaamatta, jos työn imu on kova. (Järvinen 2008, 27–29.) Paha stressi voi johtaa työuupumukseen, josta tuli 1990-luvun lamassa tunnettu ilmiö Suomessa (Juuti & Salmi 2014, 51).

Nykyään työn luonne on muuttunut fyysisestä enemmän henkiseen suuntaan, aivoilla tehtävään työhön, joten on tärkeää panostaa psyykkiseen vireyteen, motivaatioon ja ilmapiiriin (Järvinen 2008, 56). Työn kuormittavuus on enemmän henkistä ja sosiaalista, koska tietotekniikka kehittyy koko ajan ja muutoksia tapahtuu, niissä on pysyttävä mukana. Nykyään pelätään enemmän työuupumusta ja työtömyyttä kuin aiemmin. (Juuti & Salmi 2014, 43–44.)

### 4.3 Työhyvinvointi Palkeilla

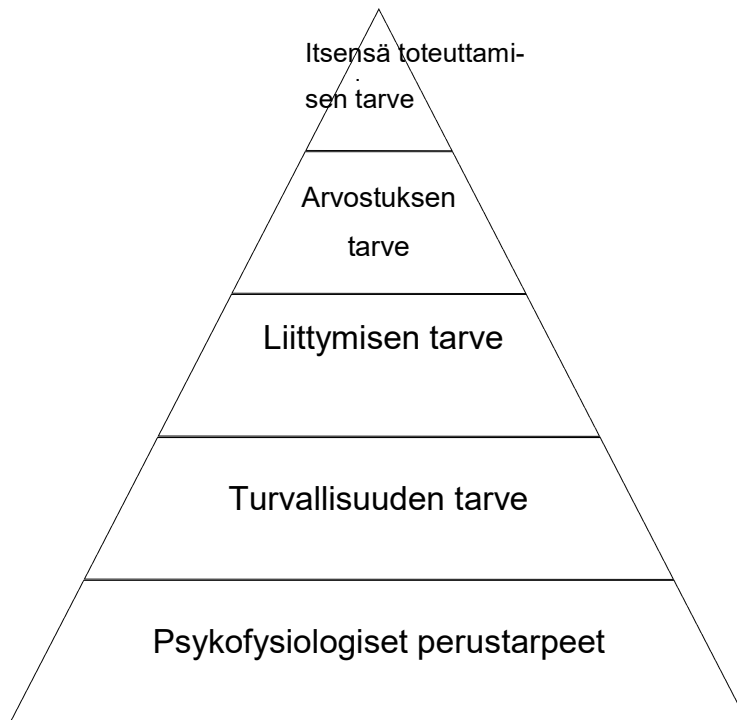
Palkeilla harjoittelua kesällä 2016 (ennen muutoksen voimaantuloa) tehdessäni huomasin, että työhyvinvointiin on panostettu siellä. Työntekijöillä oli kokouksia oman lähiesimiehen ja oman työryhmän kanssa, jossa käytiin työtilannetta läpi ja esille oli mahdollista tuoda mieltä askarruttavia asioita. Itse sain myös vaikutelman hyvästä työilmapiiristä, jossa kaikki pystyivät työskentelemään keskenään ja hakivat tarvittaessa apua esimieheltä tai muilta työntekijöiltä, joko sähköpostitse tai konkreettisesti vierailemalla toisen luona. Palkeet myös jakaa työntekijöilleen liikunta- ja kulttuuriseteleitä, millä henkilöstö pääsee mm. elokuviin ja uimaan, mihin tahansa Smartumin setelit käyvätäkään. Työajalla järjestetään virkistystapahtumia, silloinkin kun olin syksyllä harjoittelussa, oli suunnitteilla liikuntailtapäivä, tällaiset yhteiset tekemiset piristävät varmasti niin mieltä kuin kehoa.

Monella työntekijällä oli sähköpöytä ja pöydät, tuolit ja näytöt olivat säädettävissä jokaiselle sopivaksi. Tällaiset ergonomiset asiat huomioitiin ja heillä kävi jopa fysioterapeutti. Kun mietitään hyötyliikuntaa töissä, toisen luokse käveleminen neuvoa kysymään oli parempi vaihtoehto fyysisen työhyvinvoinnin kannalta, ja moni tekikin niin, sillä istumatyö on rankkaa ja välillä liikkuminen ei ole pahasta. Jotkut pitivät myös venyttelytuokioita.

### 4.4 Työhyvinvoinnin portaat

Rauramo (2008) on koonnut Työhyvinvoinnin portaat-mallin, joka pohjautuu Maslowin motivaatioteoriaan ja tarvehierarkiaan. Maslowin mukaan ihmisellä on perustarpeita, joista aina ensimmäisen tarpeen tultua tyydyttyä siirrytään seuraavaan. Näitä tarpeita ovat fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, rakkauden, yhteenkuuluvuuden ja liittymisen tarve, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve. Työelämään tätä teoriaa sovellettaessa on pyritty löytämään taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja suunnitelmallisen,

pitkäjänteisen kehittämistoiminnan tueksi. Kuvio 4 on muunnos Maslowin mallista.



Kuvio 4. Maslowin tarvehierarkian sovellus työhyvinvoinnissa (Rauramo 2008, 27, 35.)

Kuvion ensimmäinen askel, psykofysiologisia perustarpeita työelämässä ovat työn kokeminen sopivaksi, ei liian uuvuttavaa ja vapaa-aikaa jää. Tietysti myös ruokavalio, liikunta ja työterveys kuuluvat tähän. (Rauramo 2008, 27, 35.)

Kun ensimmäisen askeleen tarpeet on tyydytetty, siirrytään seuraavaan, työturvallisuuteen. Tähän kuuluu turvallinen työympäristö ja turvalliset työtavat, toimeentulon takaava palkkaus, oikeudenmukainen/tasa-arvoinen työyhteisö ja pysyvä työsuhde sekä työsuojelutoiminta. Kolmas askel sisältää työpaikan yhteishengen ja avoimuuden sekä luottamuksen, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtimisen. Myös vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön ovat tässä vaiheessa olennaisia. (Rauramo 2008, 27, 35.)

Neljäs taso on arvostuksen tarve. Tähän liittyvät hyvinvointia ja tuottavuutta edistävä missio, visio, strategia sekä eettisesti kestävät arvot, oikeudenmukainen palka, palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen. Sen jälkeen päästään viimeiselle tarvetasolle, itsensä toteuttamisen tarpeeseen. Viimeisen tason tarpeita tyydyttää oppimisen ja osaamisen tukeminen, sekä se, että työ tarjoaa oivaltamisen iloa ja mahdollisuuden omien edellytysten täyspainoiseen hyödyntämiseen. (Rauramo 2008, 27, 35.)

## 5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus lähti liikkeelle toimeksiannosta Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukselta. Idea jäi pyörimään mieleen aina harjoittelun loppumisesta lokakuussa 2016 asti, ja marraskuussa kävin esittelemässä aihevalintaani opinnäytetyöni ohjaajalle. Siitä alkoi suunnitelman kirjoittaminen ja esim. toimeksiantosopimuksen allekirjoitus ja Palkeille asiasta viestittäminen. Suunnitelma valmistui tammikuussa 2017, josta jatkoin teoriaosuuden kirjoittamiseen. Samalla hioin kyselyä Googlen omalla Forms-ohjelmalla, joka muodosti valmiiksi kuviot vastauksista. Kaikki kuviot tässä työssä ovat Google Forms:in tekemiä.

Kyselyn kysymyksiin sain ideoita Palkeilta, mitä johtoryhmä ja esimiehet haluavat saada selville kyselyn avulla. Kirjallisuudesta ja aiemmin tehdystä kyselystä edellistä organisaatiomuutosta koskien oli apua.

Helmikuun puolessa välissä kysely (liite 1) lähetettiin Palkeille ja vastausaikaa oli kolme viikkoa. Vastauksia tuli 41 henkilöltä, koko Joensuun toimipisteen 226:sta työntekijästä (Palkeet tilinpäätös 2016, 21). Kustannuksia tästä tutkimuksesta ei syntynyt.

Kyselytutkimuksen etuna on se, että voidaan kerätä iso tutkimusaineisto nopeasti ja helposti. Se säästää aikaa ja vaivaa, sekä saadut tulokset on helppoa käsitellä ja muuttaa mitattavaan muotoon tietokoneella. Haittoja kyselyssä on myös, sillä

vastaajat eivät välttämättä vastaa huolellisesti, voi sattua väärinymmäryksiä ja hyvän kyselyn laatiminen vie aikaa. On myös otettava tarpeeksi iso otanta, koska useimmiten kaikki eivät kyselyyn vastaa. (Hirsjärvi ym. 2000, 182.)

Tein Palkeille kyselyn, jossa oli kolme osiota kysymyksineen koskien työhyvinvointia ja muutosjohtamista. Vastausaikaa oli kolme viikkoa, 13.2.–3.3.2017. Ensimmäisessä osiossa kerättiin perustiedot; ikä, sukupuoli, työvuodet Palkeilla ja yleisiä ajatuksia organisaatiomuutoksesta. Toisessa osiossa oli viestintää muutosprosessin aikana koskevia kysymyksiä ja viimeisessä työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä. Osa kysymyksistä oli asteikoittain valittavia, osa monivalintoja ja osa avoimia.

Keskustelimme yhdessä Palkeiden yhteyshenkilön kanssa opinnäytetyöstäni ja sain ideoita kyselyä varten. Näin saatiin mahdollisimman paljon irti muutoksesta ja osataan ensi kerralla toimia tarvittaessa toisin, kun on osattu kysyä oikeita asioita.

## **6 Tutkimustulokset**

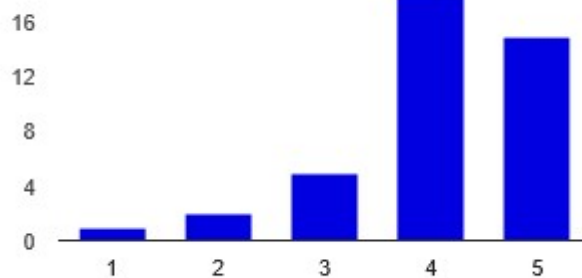
Tutkimustulokset kertyivät suoraan kaavioiksi ja lajitelluiksi Google Forms -ohjelmaan. Osa oli tietenkin avoimia vastauksia, mutta lineaarisilla asteikoilla vastatuista muodostui selkeät kaaviot.

Vastauksia kertyi kolmen viikon aikana 41 kappaletta (226:sta henkilöstä). 93 % vastaajista oli naisia ja loput miehiä. Vastaajista 39 % oli 41–50-vuotiaita, 34 % 51 tai vanhempia, 19,5 % 26-35-vuotiaita ja loput 26-35-vuotiaita. Työvuosia Palkeiden palveluksessa oli kahdesta vuodesta aina yhteentoista asti.

Ensimmäisessä osiossa oli kysymys organisaatiomuutoksen herättämistä tunteista ja ajatuksista. Vastaus oli kerrottava omin sanoin. Vastaajissa muutos oli herättänyt paljon sekavia tunteita ja toisaalta mielenkiintoa uusia työtehtäviä/-ryhmää kohtaan. Toisten mielestä oli haikeaa, kun ryhmä vaihtui ja toisten mielestä kivaa vaihtelua. Oli koettu ärtymystä, suuttumusta, pettymystä, epätietoisuutta ja

arvottomuuden tunnetta. Moni mainitsi ajankohdan olleen huono ja että henkilöstöä ei oltu kuunneltu tarpeeksi. Osa totesi, että nykyään maailma ja työelämä on jatkuvaa muutosta ja tuttua työtä.

Seuraavaksi kysyttiin organisaatiomuutoksen aiheuttamasta lisästressistä, koska muutos tapahtui vuoden vaihteessa ja alkuvuosi on aina kiireistä aikaa. Asteikko oli yhdestä viiteen (kuvio 5).

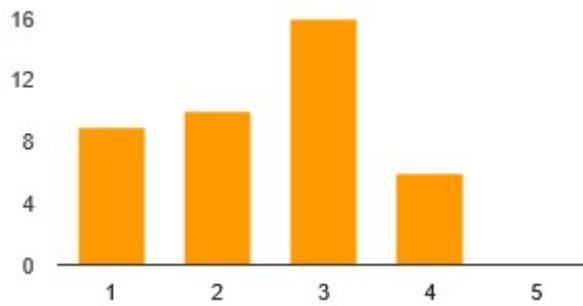


Kuvio 5. Lisästressin kokeminen ajankohdan takia.

Kuviossa asteikko on 1-5, jossa 1 on ei ollenkaan ja 5 erittäin paljon. Vastajista 37 %:n mielestä organisaatiomuutos aiheutti erittäin paljon lisästressiä, 44 %:n mielestä paljon, 12 %:n mielestä jonkin verran, 5 %:n mielestä vähän ja 2 %:a vastanneista oli sitä mieltä, ettei lisästressiä syntynyt ollenkaan.

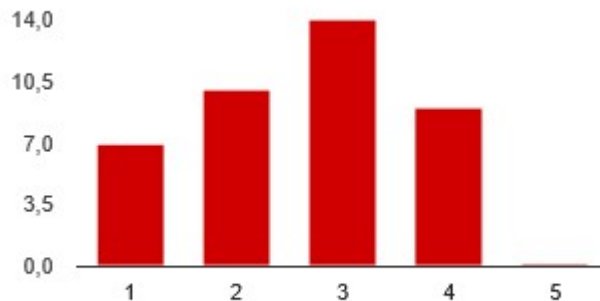
## 6.1 Viestintä muutosprosessissa

Ensimmäisenä kysyttiin, kokivatko vastaajat saaneensa tarpeeksi informaatiota organisaatiomuutoksesta. Liian vähän tietoa saaneita oli 22 %, vähän 24 %, sopivasti (ei liikaa eikä vähän) 39 % ja paljon 15 %. Kukaan ei vastaajista ei kokenut saaneensa erittäin paljon informaatiota (kuvio 6).



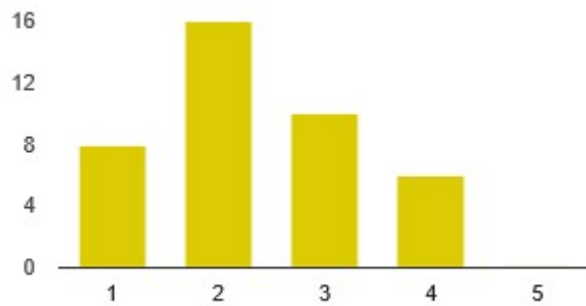
Kuvio 6. Informaation kokeminen riittäväksi. Kuviossa 1 = liian vähän informaatiota ja 5 = erittäin paljon.

Toisena kysyttiin tiedon ja avun hankkimisen helppoudesta omatoimisesti. Kukaan ei kokenut sen olevan erittäin helppoa, 23 % koki olevan helppoa, 35 %:n mielestä tiedon hankinta ei ollut erittäin helppoa eikä liian vaikeaa, vaan siltä väliltä. 25 % vastaajista oli sitä mieltä, että tietoa ja apua sai itse hankittua melko huonosti ja 18 %:n mielestä huonosti (kuvio 7).



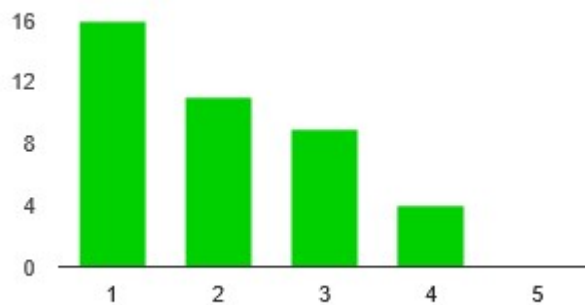
Kuvio 7. Tiedon ja avun hankkimisen helppous. Kuviossa 1 = apua/tietoa sai huonosti ja 5 = erittäin hyvin.

Viestinnän nopeuteen kukaan ei ollut täysin tyytyväinen. Vastaajista 20 %:a oli sitä mieltä, että tiedonkulku oli liian hidasta, 40 %:n mielestä melko hidasta, 25 %:n mielestä hitaan ja nopean väliltä ja 15 %:a vastaajista ajatteli tiedonkulun olevan melko nopeaa (kuvio 8).



Kuvio 8. Viestinnän nopeus. Kuviossa 1 = tiedonkulku liian hidasta, 5 = tiedonkulku nopeaa.

Muutosjohtamisen koettiin onnistuneen todella huonosti (kuvio 9). Kenenkään vastaajan mielestä se ei mennyt todella hyvin.



Kuvio 9. Muutosjohtamisen onnistuminen. Kuviossa 1 = johtaminen onnistui huonosti ja 5 = johtaminen onnistui todella hyvin.

Tehtäviin perehtyminen jakautui seuraavasti (kuvio 10).

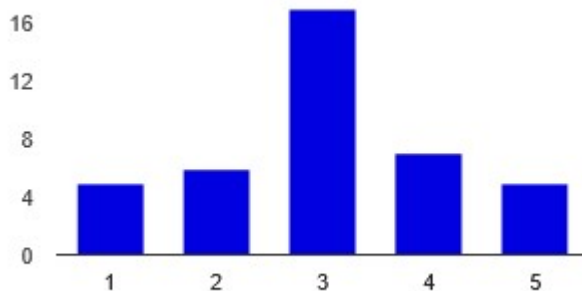
- vaikeaa 17 %
- melko vaikeaa 27 %
- ei helppoa eikä vaikeaa 39 %
- melko helppoa 17 %
- helppoa 0 %





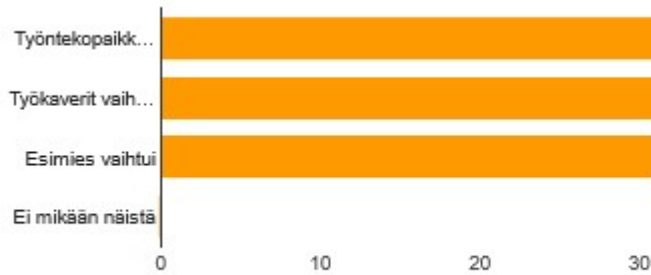
Kuvio 10. Tehtäviin perehtyminen. Kuviossa 1 = perehtyminen oli vaikeaa, 5 = perehtyminen oli helppoa.

Esimiehen kannustus ja tuki olivat 13 %:n mielestä olematonta, 15 %:n mielestä vähäistä, 43 %:n mielestä tukea sai jonkin verran, 18 %:n mielestä hyvin ja 13 %:n mielestä paljon (kuvio 11). Vastauksia tuli jokaiseen vaihtoehtoon.



Kuvio 11. Esimiehen tuen määrä. Kuviossa 1 = ei ollenkaan, 5 = kyllä, paljon.

Viimeisessä osiossa keskityttiin työhyvinvointiin liittyviin kysymyksiin. Ensimmäiseksi selvitettiin, mitkä asiat muuttuivat (työntekopaikka, työkaverit, esimies). Paikka vaihtui 90 %:lla vastaajista, työkaverit (kokonaan tai osittain) 98 %:lla ja esimies 76 %:lla. Yhtään vastausta ei tullut, jossa mikään ei olisi vaihtunut (Kuvio 12).



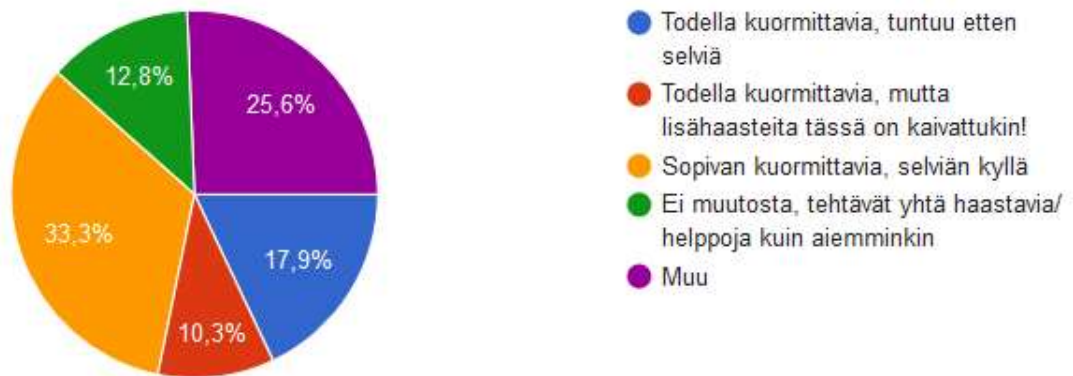
Kuvio 12. Muuttuneet asiat.

Seuraavaksi kysyttiin työhyvinvointiin positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttaneita asioita. Vastaukset olivat avoimia, eli vastaajat saivat kertoa omin sanoin. Suurin osa vastauksista oli negatiivisia. Positiivisissa vastauksissa kerrottiin uusien tehtävien ja ihmisten olevan mukavia, työtehtävät laajempia ja monipuolisempia. Osa koki työkavereiden vaihtumisen negatiivisena ja osa positiivisena. Negatiivisissa vastauksissa luki seuraavaa; uusien tehtävien opettelu stressaavaa ja siihen liittyvä painostus, työnkuva säilyi ja palkka pieneni, tilojen pienentyminen, epävarmuus tulevasta, uusien ei niin hallittujen töiden antaminen ja sen vaikutus hidasteena työnteolle, tehottomuuden tunne, työrauhan rikkoutuminen avokonttorissa, ohjeistuksen muuttuminen usein, luottamuspuola, sekavuus ohjeistuksessa ja tiedottamisessa sekä organisointi ja johtaminen eivät ole hallussa. Jotkut mainitsivat myös työsopimusten määräaikaisuuksien jatkamisen määräaikaisuuksilla stressaavana.

Tästä päästiinkin tärkeään kysymykseen, ovatko vastaajat tyytyväisiä nykyiseen työtilanteeseensa ja perusteluihin sille. Kukaan vastaajista ei kokenut olevansa tyytyväinen, 10 % oli melko tyytyväisiä, 37 % melko tyytyväisiä, 13 % täysin tyytymättömiä ja loput, 42 % tyytymättömän ja tyytyväisen väliltä. Perusteluita vastauksille olivat huono ajankohta, informointi ja jatkotoimenpiteet, uusien työtehtävien kokeminen kuormittavana ja paine siitä, että pitäisi pystyä olemaan yhtä tehokas kuin ennen muutosta, vaikka osalla tehtävien määrä kasvoi. Osa koki muutoksen toteutuneen eriarvoisena työntekijöitä kohtaan, koska jotkut tekevät samoja hommia edelleen ja haluaisivat oppia uutta, ja toisia taas stressasi suuri uusien töiden määrä, liian tiukassa aikataulussa. On myös koettu, että joitakin

enemmän esillä olevia työntekijöitä huomioidaan enemmän kuin hiljaisia. Oman roolin koetaan olevan epäselvä ja johto ei kuuntele työntekijöiden kantaa.

Uusien työtehtävien kuormittavuutta kuvaa seuraava kuvio:



Kuvio 13. Vastausten jakautuminen työn kuormittavuudesta.

Kyselyn kaksi viimeistä kohtaa olivat omin sanoin organisaatiomuutoksen vaikutuksesta omaan työhyvinvointiin ja vapaa sana, jäikö vastaajille jotain muuta muutokseen liittyvää mainittavaa ja mitä olisi heidän mielestään voinut tehdä toisin.

Suurin osa vastauksista oli negatiivisia, ja vastaajat kertoivat haluttomuudesta ja motivaation puutteesta lähteä aamulla töihin, kun töissä on liikaa hommaa ja ei arvosteta. Työnkuva on monipuolista ja samalla sekasortoista, sekä muita täytyy opettaa ja oppia uutta kiireessä. Päivät ovat vastausten mukaan pidentyneet eikä vapaa-ajalla jaksakaan enää panostaa työhyvinvointiin eikä muutenkaan kerkeä tehdä mitään. Viikonloppuna ei myöskään kerkeä palautua, kun ahdistaa jo valmiiksi tuleva työmäärä. On turhautumista, jopa masentuneisuutta, fyysistä ja henkistä huonovointisuutta. Osa taas kokee uusien tehtävien myötä olevansa positiivisesti sitoutuneempi työhön ja asiakokonaisuuksien pysyvän hallinnassa paremmin pienemmän asiakasmäärän takia.

Jos vastaajat olisivat saaneet muuttaa jotain muutosprosessissa, olisi se ollut muutoksen ajankohta ja ylipäättään aikataulu. Mielenpitojen mukaan oli liian kiire

ja työntekijöitä ei kuunneltu. Vaadittiin joustoa henkilöstöltä, mutta johto ei joutanut. Esimiehien tiedotus oli myös eriaikaista, ja tietoa olisi haluttu enemmän. Toivomuksissa olisi tarkempia vastuukuvauksia ja selkeitä ohjeita.

## 6.2 Tulosten yhteenveto

Laadullista aineistoa analysoitaessa on keskeisintä luoda selkeyttä ja löytää jotain uutta aineistosta tiivistämällä saatu informaatio ja silti säilyttäen sen sisältö (Eskola & Suoranta 1998, 137). Vastauskato on myös tärkeää muistaa, sillä se synnyttää tulosharhan, kun kaikki eivät ole vastanneet kyselyyn ja vastaamaan ovat päätyneet vain tietyt ihmiset (Pahkinen 2012, 175–176).

Tässä kyselyssä nousi selvästi esille organisaatiomuutoksen aiheuttamat negatiiviset asiat. Oli positiivisiakin vastauksia, mutta suurin osa oli negatiivisia ja hyvin perusteltuja vastauksia. Eniten kerrottiin stressistä, mitä muutos lisäsi, kun piti opetella uusia tehtäviä ja samalla hoitaa vanhat. Myös eriarvoisuus nousi esille, kun koettiin joidenkin saavan liikaa työtä ja sellaiset henkilöt, joilla olisi ollut halua kokeilla jotain uutta, joutuivat tekemään samoja rutiinitehtäviä. Jotkut kokivat jopa esimiesten suosivan enemmän joitakin työntekijöitä.

Muita stressaavia tekijöitä olivat palkkaus ja työsuhde itsessään. Palkan ei koettu vastaavan sitä työmäärää, joka muutoksen myötä tuli. Määräaikaisissa työsuhteissa olevat työntekijät kokivat suurta eriarvoisuutta ja stressiä töiden jatkumisesta.

Johtaminen, etukäteissuunnittelu ja tiedottaminen oli tämän kyselyn tulosten perusteella epäonnistunut. Osittain varmasti myös asenne ratkaisee, mutta kuten yksi vastaajista mainitsi, että kyse ei aina ole muutosvastarinnasta vaan siitä, ettei työntekijöitä kuunnella tarpeeksi.

Vastaajat toivat itse esille muutosten aiheuttaman stressin vaikutusta muuhunkin elämään kuin työaikaan ja työpaikalla. Nukkuminen ja kaiken kaikkiaan rentoutu-

minen tai omaan hyvinvointiin panostaminen ei onnistunut vapaa-ajalla, eikä aamuisin ollut intoa enää lähteä töihin. Jotkut olivat taas intoa täynnä, kun työtehtävät olivat uusia ja mielenkiintoisia, ja kivat työkaverit auttoivat jaksamaan.

Negatiivisista avovastauksista huolimatta, lineaarisella vastausasteikolla tehdyt kysymykset eivät olleet aina huonoimmasta päästä, kuten tuloksista huomaa. Ja täytyy muistaa, että kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista, joten koko Palkeiden henkilöstö ei ollut kyselyyn vastannut.

### **6.3 Kehitysideoita**

Tulosten perusteella organisaatiomuutokseen ja sen toteutustapaan ja -ajankohtaan oltiin tyytymättömiä. Tulevaisuutta ajatellen, Palkeilla voitaisiin panostaa enemmän työntekijöiden kuuntelemiseen ja antaa heille enemmän aikaa. Muutostahti voisi olla hitaampi ja keskusteluja esimiehen kanssa voisi olla tarpeen pitää enemmän. Tämä vie tietysti aikaa ja rahaa, jos taloudellista näkökulmaa ajatellaan, mutta henkilöstöä ja heidän hyvinvointia ajatellen se olisi tärkeää.

Nyt kun muutos on jo tehty, voitaisiin panostaa vakiinnuttamisvaiheeseen. Henkilöstön kanssa käytävät keskustelut (yksin kuin ryhmäkohtaiset) auttaisivat varmasti työntekijöitä omaksumaan uudet toimintatavat paremmin. Vielä voitaisiin muokata asioita, joissa koetaan vääryyttä, kuten työmäärät.

## **7 Luotettavuus ja eettisyys**

Tutkimusta tehdessä ja sitä arvioitaessa on Eskolan ja Suorannan (2005) mukaan tärkeää myöntää, että tutkija itse on tutkimuksen tärkein väline. On myös huomioitava, että tutkimustulosten luotettavuuden arvioinnissa on kysymys hyvästä perustelusta ja totuudenmukaisuudesta. (Eskola & Suoranta 2005, 210–212.)

Tutkimus on reliaabeli, eli se on toistettavissa ja samoja tuloksia saadaan, vaikka olisi eri tutkija tai tekemällä sama kysely myöhemmin uudelleen. Tutkimus on siis luotettava. Toinen luotettavuuden arviointiin liittyvä käsite on validius eli pätevyys. Se tarkoittaa, että tutkimus mittaa juuri sitä asiaa, mitä halutaankin mitata. Tutkimusta tehdessä onkin otettava huomioon, että kyselyyn vastaajat voivat ymmärtää kysymykset eri tavalla. Kysymykset täytyy laatia mahdollisimman yksiselitteisesti, että tulosten voidaan sanoa olevan valideja. (Hirsjärvi ym. 2000, 213–214.)

Tämä tutkimus on reliaabeli ja validi. Reliaabeli siksi, että muutos on tehty ja mielipiteet sen toteuttamisesta tuskin muuttuvat jälkeen päin. Tuskin kukaan, joka oli sen kannalla, että muutos oli täysin epäonnistunut, ajattelisi yhtäkkiä sitä hyvin onnistuneeksi.

Validi eli pätevä tutkimus oli siksi, että se mittasi juuri organisaatiomuutoksen vaikutusta työhyvinvointiin. Kaikki kysymykset liittyivät juuri organisaatiomuutoksen aiheuttamaan stressiin ja mielipiteisiin.

Ainoa asia, mikä voisi jollain tasolla horjuttaa tutkimuksen reliabiliteettia, on vastaajien määrä. Vastaajia oli vähän, ja jos onkin käynyt niin, että vastaamatta jättäneet ovat olleet positiivista mieltä muutoksesta ja näin ollen vain negatiivisesti muutoksen kokeneet ovat vastanneet kyselyyn.

## **8 Pohdinta**

Tutkimuksen tarkoituksena oli siis selvittää organisaatiomuutoksen vaikutuksista työhyvinvointiin Palkeilla. Mielestäni tutkimusmenetelmäni oli hyvä, sillä kysely tarpeeksi lyhyt, mutta vapaan sanan mahdollistava kysely sai vastaajat tuomaan oman kantansa selkeästi esille. Vaarana olisi tietysti ollut, jos kyselyyn ei olisi haluttu vastata ajatuksella ja vastauksista ei olisi saanut mitään irti, mutta onneksi näin ei käynyt. Kuitenkin, koska kaikki eivät kyselyyn vastanneet, se ei anna täydellistä kuvaa koko henkilöstön mielipiteistä, mutta aika kattava kuva muutoksen

onnistumisesta ja ainakin kehityskohteista jatkoa ajatellen tuli. Ainakin kehityskohteita löytyi, mihin voidaan panostaa seuraavissa muutoksissa enemmän.

Itse tutkijana onnistuin mielestäni melko hyvin. Kyselyn vastaajamäärään en olisi voinut muuten vaikuttaa, kuin tekemällä kyselyn henkilökohtaisesti paikalle menemällä, mutta siihen olisi mennyt kallista työaika muutenkin kiiretilanteessa Palkeilla. Vastauksia olisi kuitenkin voinut tulla enemmän, mutta olisiko tuollaisessa tilanteessa antamani vastausaika riittänyt näin hyviin ja laajoihin vastauksiin kuin mitä nyt sain. Koen kuitenkin saaneeni hyvin informaatiota henkilöstön mielipiteistä, vaikka aluksi pelkäsin vastausten olevan todella neutraalia luokkaa.

Tätä opinnäytetyötä voi hyödyntää minkä tahansa organisaation muuttuessa. Henkilöstön mielipiteet ja kokemukset ovat erilaisia, ja näin voidaan aina vain paremmin ottaa huomioon henkilöstön jaksaminen ja työhyvinvointi muutosproses- sissa ja sitä johtaessa. Kyselyvastauksissa tuli esille hyvin, mitä henkilöstön näkökulmasta olisi tehty toisin, ja tämä kannattaa muistaa lähdeittäessä miettimään organisaatiomuutoksen käynnistämistä.

## Lähteet

- Eskola J. & Suoranta J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus
- Foster, P. 2014. The Open Organization – A New Era of Leadership and Organizational Development. Farnham, England: Gower Publishing Limited.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Ilmarinen, 2017. Onnistunut muutos. Ilmarinen. <https://www.ilmarinen.fi/sitesets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>. 25.4.2017.
- Juholin, E. 2009. Communicare!: Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ – uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2016. Muutosvastarinta on rakennettu ihmismieleen. Talouselämä. <http://www.talouselama.fi/tebatti/muutosvastarinta-on-rakennettu-ihmismieleen-6248744>. 29.1.2017.
- Kivelä, P. & Kolonen, M. 2015. Alaistaidoilla työhyvinvointia. Tamkjournal. <http://tamkjournal.tamk.fi/alaistaidoilla-tyohyvinvointia/>. 26.2.2017.
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Lanning H., Roiha M. & Salminen A. 1999. Matkaopas muutokseen. Hämeenlinna: Kauppakaari.
- Lindfors, A. 2014. Työniloa esimies- ja alaitaidoilla. Pelasta maailma. <https://pelastamaailma.wordpress.com/2014/03/01/tyoniloa-esimies-ja-alaistaidoilla/>. 3.4.2017.
- Lunenburg, F. 2010. Approaches to Managing Organizational Change. International journal of scholarly academic intellectual diversity. <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C%20Approaches%20to%20Managing%20Organizational%20Change%20IJSaid%20v12%20n1%202010.pdf>. 3.2.2017.
- Luoma, L. & Marjamäki, A. 2005. Liiketoiminnan muutoksen konstruktointi. Tampereen yliopisto. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/92832/gradu00633.pdf>. 25.4. 2017.
- Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Tampereen yliopisto. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/opaat/muutoskirja.pdf>. 25.4. 2017.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 1999. Hengittävä työyhteisö – johtamista muutospöyrassa. Helsinki: Edita.
- Paajanen, J. 2012. Organisaatiomuutoksen läpivieminen onnistuneesti. Lahden ammattikorkeakoulu. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/41573/Paajanen\\_Jenni.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/41573/Paajanen_Jenni.pdf?sequence=1). 21.4.2017.
- Pahkinen, E. 2012. Kyselytutkimuksen otantamenetelmät ja aineistoanalyysi. Jyväskylä: Julpu.
- Palkeet. 2016. <http://www.palkeet.fi/>



- Palkeet. 2016. Tilinpäätös vuodelta 2016. <http://www.palkeet.fi/media/tilinp-e4-e4t-f6s-2016.pdf>. 14.3. 2017.
- Palkeet. 2017. Uudistuva palvelu. <http://www.palkeet.fi/yhdessa-kehittaen/uudistuva-palvelu.html>. 24.1.2017.
- Ponteva K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.
- Riihelä, K. 2010. Henkilöstön hyvinvointi muutosprosessissa. Hämeen ammattikorkeakoulu. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/24179/Riihela\\_Kati.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/24179/Riihela_Kati.pdf?sequence=1). 21. 4. 2017.
- Rinta-Tassi, M. 2015. Organisaatiomuutos vie työntekijästä viimeisetkin mehut, jollei häntä aidosti kuunnella. Yle. <http://yle.fi/uutiset/3-7851722>. 27.1.2017.
- Siitonen, M. 2016. Joensuun talouspalveluiden organisaatiomuutos. Info ilmoittautumismenettelystä. Palkeet.
- Silvo, M. 2014. Esimiehet muutosjohtamisen etulinjassa. Kauppalehti, blogit. <http://blog.kauppalehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/esimiehet-muutosjohtamisen-etulinjassa>. 4.4.2017.
- Simola, S. 2015. Muutosprosessin suunnittelu ja läpivienti. Lahden ammattikorkeakoulu. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/87949/Simola\\_Sanna%20.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/87949/Simola_Sanna%20.pdf?sequence=2). 21.4. 2017.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017. Työhyvinvointi. <http://stm.fi/tyohyvinvointi>. 14.2.2017.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Työterveyslaitos. 2016. Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet/>. 5.1.2017.
- Työterveyslaitos. 2017. Organisaatiomuutos. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/>. 30.1.2017.
- Työterveyslaitos. 2017. Työhyvinvointi. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. 14.2.2017.
- Valtiokonttori. 2013. Mitä työhyvinvointi on? [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Mita\\_tyohyvinvointi\\_on](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Mita_tyohyvinvointi_on). 14.2.2017.

## Kysely organisaatiomuutoksesta

Hei!

Olen Elina Huttunen, ammattikorkeakouluopiskelija ja tutkin opinnäytetyönäni organisaatiomuutoksen vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin Valtion henkilöstö- ja taloushallinnon palvelukeskuksessa, Joensuun toimipisteessä. Tämän kyselyn avulla saadaan henkilöstön näkökulmaa esille. Kyselyssä on kolme osiota. Vastaaminen on vapaaehtoista ja vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Toivon että vastaat kysymyksiin ajatuksella, kyselyn täyttäminen vie aikaa vain n. 10 minuuttia. Vastausaikaa on 3.3.2017 asti.

Kiitos!

### 1. Perustiedot

Merkitse vain yksi soikio.

- Nainen  
 Mies

### 2. Ikä

Merkitse vain yksi soikio.

- alle 18 - 25  
 26 - 35  
 36 - 40  
 41 - 50  
 51 tai vanhempi

### 3. Kuinka kauan olet ollut Palkeilla töissä?

---

### 4. Mitä tuntemuksia organisaatiomuutos herätti?

---

---

---

---

---

### 5. Muutos tuli voimaan joulukuussa ja vuoden vaihde sekä alkuvuosi ovat kiireistä aikaa tilinpäätösten takia. Aiheuttiko tämä organisaatiomuutos lisästressiä?

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Ei ollenkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin paljon

### Viestintä muutosprosessissa

Tässä osassa esitetään kysymyksiä johtamiseen ja tiedonkulkuun liittyen muutoksen aikana.

6. Saitko riittävästi informaatiota organisaatiomuutoksesta?

Jouduitko etsimään tietoa itse? Oliko kaikki selvää heti alusta asti? Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Liian vähän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin paljon

7. Kuinka helposti tietoa ja apua pystyi hankkimaan itse?

Esimies, työkaverit, toiset työryhmät, intranet? Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Huonosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

8. Miten tyytyväinen olit viestinnän nopeuteen?

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Tyytymätön, tiedonkulku oli liian hidasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tyytyväinen, tiedonkulku oli nopeaa

9. Miten muutosjohtaminen onnistui?

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Todella huonosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Todella hyvin

10. Muutoksen tullessa voimaan joulukuussa, miten perehtyminen uusiin tehtäviin on tähän mennessä sujunut?

Merkitse vain yksi soikio.



---

---

---

---

---

16. Kuinka kuormittavaksi koet uudet työtehtävät?

Merkitse vain yksi soikio.

- Todella kuormittavia, tuntuu etten selviä
- Todella kuormittavia, mutta lisähaasteita tässä on kaivattukin!
- Sopivan kuormittavia, selviän kyllä
- Ei muutosta, tehtävät yhtä haastavia/helppoja kuin aiem-
- minkin Muu: \_\_\_\_\_

17. Kerro omin sanoin, miten organisaatiomuutos on vaikuttanut työhyvinvointiisi.

Oletko kokenut enemmän väsymystä, uupuneisuutta, masennusta? Vai oletko voinut pa-  
remmin? Miksi?

---

---

---

---

---

18. Lopuksi vielä vapaa sana. Onko jotain muutokseen liittyvää mistä haluat mainita?  
Tekisitkö jotain toisin?