

**MUUTOSPROSESSIN VAIKUTUKSET HENKILÖSTÖN
TYÖN IMUN KOKEMUKSEEN**
Case: Loihe Oy

Moilanen Salla

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2020

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Salla Moilanen	2020
Ohjaaja(t)	Katja Kankaanpää	
Toimeksiantaja	Loihe Oy	
Työn nimi	Muutosprosessin vaikutukset henkilöstön työn imun kokemukseen – Case: Loihe Oy	
Sivu- ja liitesivumäärä	46 + 10	

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää muutosprosessin vaikutusta henkilöstön työn imun kokemukseen. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi henkilöstö- ja liikelahjoja sekä yritystekstiilejä myyvä Loihe Oy. Loihe on perustettu Helenatuote Oy:n ja Team Mark Oy:n fuusioitumisen seurauksena vuoden 2019 alussa. Työn imun kokemusta opinnäytetyössä tarkasteltiin yksilön omien voimavarojen, työyhteisön sekä esimiestyön kannalta.

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä oli kvalitatiivinen tutkimus, mutta opinnäytetyö sisälsi myös kvantitatiivisen eli määrällisen osan, joka toteutettiin case- yrityksen henkilöstölle suunnatun kyselyn muodossa. Kyselyn avulla selvitettiin henkilöstön kokemuksia työn imusta, esimiestyöstä ja työyhteisöstä sekä sitä, millä tavoin muutosprosessi on heijastunut näihin.

Kyselyn perusteella voidaan todeta, että muutosprosessi on ollut case-yrityksessä kannattava. Henkilöstö kokee, että toiminta ja keskustelu on avoimempaa niin muiden työntekijöiden kuin yrityksen johdon ja henkilöstökin välillä. Henkilöstö ei ole juurikaan kokenut muutoksen seurauksena työhön liittyvää epävarmuutta, ja kaikki kyselyyn vastaajista kokevat yrityksen imagon parantuneen fuusion seurauksena. Haasteena muutosprosessissa kuitenkin samaan aikaan nähtiin myös tiedottamiseen ja työyhteisöön liittyvät ongelmat, kun toiminta on fuusion myötä jakautunut useampaan toimipisteeseen. Ensimmäinen vuosi fuusion jälkeen on koettu rankimmaksi, kun uusien toimintamallien ja -tapojen opetteleminen on aiheuttanut lisätyötä.

Avainsanat työn imu, muutosjohtaminen, henkilöstö, esimiestyö, yhteisö

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Opinnäytetyön aihe, tavoitteet ja rajaus	5
1.2 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	6
1.3 Toimeksiantajan esittely.....	8
3 TYÖN IMU	9
3.1 Työn imu on kokonaisvaltaista työhyvinvointia	9
3.2 Työn imun vahvistaminen	10
3.3 Työn kuormitus- ja voimavaratekijät	11
3.4 Työyhteisön rooli työn imussa.....	13
3.5 Esimiehen vaikutus työn imun kokemukseen	15
4 TYÖN IMUA TUKEVA MUUTOSPROSESSI.....	17
4.1 Muutosjohtaminen	17
4.2 Muutosprosessi työn imun näkökulmasta	18
4.3 Esimiestyön merkitys muutosprosessissa.....	19
4.4 Muutoksen vakiinnuttaminen	20
5 HENKILÖSTÖKYSELY MUUTOSPROSESSIN VAIKUTUKSISTA TYÖN IMUUN	22
5.1 Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen	22
5.2 Tutkimustulosten analyysi.....	23
5.2.1 Työhyvinvointi	25
5.2.2 Työn imu	28
5.2.3 Työyhteisö.....	30
5.2.4 Esimiestyö.....	34
5.2.5 Muutosjohtaminen	36
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	41
LÄHTEET.....	45
LIITTEET	47

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön aihe, tavoitteet ja rajaus

Työn imulla tarkoitetaan kokonaisvaltaista työhyvinvointia, jossa työntekijä tuntee työnsä mielekkääksi, haastavaksi ja palkitsevaksi. Työn imua kokeva työntekijä voi uppoutua työhönsä ja olla ylpeä omasta työstään. Organisaatioiden muutosprosessit vaativat aina prosessin laajuus huomioon ottaen koko yrityksen panostusta. (Komulainen 2018.) Erityisesti laajemmat muutosprosessit, kuten yritysfuusiot, joilla on vaikutusta henkilöstövahvuuteen sekä toimenkuviin ja työtehtäviin, aiheuttavat työyhteisössä helposti epävarmuutta ja pelkoa. Nämä tunteet heijastuvat usein suoraan työtyytyväisyyden ja -hyvinvoinnin heikkenemiseen. Pelko oman työn muutoksista ja jatkumisesta aiheuttaa helposti stressiä koko työyhteisöön. Esimiesten rooli muutoksen johtamisessa onkin keskeinen, sillä heidän täytyy olla jalkauttamassa organisaation johdon asettamia muutostavoitteita yrityksen arkiseen toimintaan. Esimiesten täytyy pystyä huolehtimaan henkilöstön jaksamisesta ja erilaisten mielipiteiden huomioimisesta, riittävästä tiedottamisesta sekä avoimesta viestinnästä. (Hakonen 2019.) Näillä tekijöillä on suora yhteys siihen, miksi sellainen työyhteisö, jossa koetaan työn imua ja luottamusta yrityksen johtoa kohtaan jo ennen muutosprosessin käynnistymistä, onnistuu varmemmin viemään muutosprosessin menestyksekkäästi päätökseen. (Komulainen 2018.)

Opinnäytetyön aiheena on yritysfuusion vaikutukset henkilöstön työhyvinvoinnin osa-alueisiin kuuluvan työn imun kokemukseen. Opinnäytetyössä tullaan selvittämään, millaisia vaikutuksia muutosprosessilla on henkilöstön työn imun kokemukseen ja millä tavoin työn imun säilymisestä voitaisiin huolehtia myös muutostilanteissa. Lisäksi pohditaan, millainen vaikutus työyhteisöllä ja esimiestyöllä on työn imun kokemukseen organisaatiomuutoksen aikana. Tietoperustassa tullaan tarkastelemaan muutosjohtamista työn imun näkökulmasta katsottuna. Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimii liike- ja mainoslahjoja myyvä Loihe Oy. Loihe on perustettu vuoden 2019 alussa Helenatuote Oy:n ja Team Mark Oy:n fuusioitumisen seurauksena.

Opinnäytetyössä tullaan selvittämään, onko henkilöstö kokenut fuusion tuomat muutokset aikaisempaan verrattuna paremmiksi sekä kokevatko he työn imua

omassa työssään tällä hetkellä, kun ensimmäinen vuosi fuusioitumisesta on takana. Tutkimus tulee keskittymään nimenomaan henkilöstön työhyvinvointiin muutosprosessin keskellä, jonka vuoksi esimiesten ja yrityksen johdon kokemukset muutosprosessin vaikutuksista työhyvinvointiin on jätetty tarkastelun ulkopuolelle.

Tavoitteena on selvittää, millä tavoin yrityksen toimintaa voitaisiin jatkossa kehittää, jotta saataisiin luotua vielä selkeämmin yksi yhteinen yritys, kahden erillisen yrityksen sijaan. Henkilöstölle pidettävän kyselyn avulla toimeksiantaja saa palautetta siitä, mitkä asiat ovat onnistuneet ja mihin asioihin voitaisiin tulevaisuudessa keskittyä. Työhyvinvointiin panostaminen näkyy positiivisesti myös yrityksen tuottavuudessa (Haaslahti 2016). Kyselyn avulla varmistetaan se, että työhyvinvoinnin kehittämisessä keskitytään oikeiden asioiden muuttamiseen, ja näin resurssit eivät kulu epäoleellisiin seikkoihin.

Päätutkimuskysymyksenä tutkimuksessa on:

- Miten muutosprosessi on vaikuttanut henkilöstön työn imun kokemukseen?

Päätutkimuskysymystä täydennetään seuraavilla apututkimuskysymyksillä:

- Millaisia epäkohtia muutokseen sopeutumiseen liittyy?
- Miten toimeksiantajan toimintaa voitaisiin jatkossa kehittää, jotta fuusiosta saataisiin kaikki mahdollinen hyöty irti?

Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, jonka vuoksi tutkimuksessa keskitytään sen osa-alueista työn imuun. Muutosprosessia tarkastellaan työn imun lisäksi työyhteisön ja esimiestyön kannalta.

1.2 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Kun tutkimuksella pyritään uuden asian kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen, ja ilmiöstä ei ole saatavilla aikaisempia tutkimuksia tai teorioita, käytetään laadullista tutkimusta (Kananen 2010, 41). Opinnäytetyössä käytössä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimus sisältää kuitenkin myös määrällisen eli kvantitatiivisen osan, joka suoritettiin henkilöstökyselyn

muodossa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää henkilöstön työn imun kokemusta, kun fuusioitumisen ensimmäinen vuosi on takanapäin. Koska henkilöstölle ei ole aikaisemmin suoritettu tutkimusta aiheeseen liittyen, ei valmiita teorioita ollut saatavilla.

Kvantitatiivisena tutkimuksena toteutettavan henkilöstökyselyn avulla selvitetään henkilöstön työn imun kokemusta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Pelkkä kvantitatiivinen tutkimus ei kuitenkaan ole riittävä, jotta saataisiin mahdollisimman kattava kuva tutkittavasta aiheesta. Tutkimustuloksista voi nousta esille seikkoja, joita ei olla varsinaisesti kyselyssä osattu ottaa huomioon. Nämä esille nousseet seikat voivat kuitenkin olla oleellisia henkilöstön työn imuun vaikuttaneita tekijöitä, jonka vuoksi niiden huomioiminen osaksi tutkimustuloksia on tärkeää. Oleellisena erona näiden tutkimusmenetelmien välillä onkin se, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa kerrotaan, kuinka usein jokin asia esiintyy tutkimuksen kohderyhmässä, kun taas laadullisessa tutkimuksessa tuodaan esille mahdollisesti tutkimukseen vaikuttaneita tekijöitä, mutta jätetään niiden esiintymismäärät kokonaan huomioimatta. (Kananen 2010, 133–134.)

Kysely suoritettiin sähköisenä Webropol-kyselynä. Kysely sisälsi avoimia kysymyksiä, joiden kautta työntekijöillä oli tilaisuus vapaammin kertoa omista kokemuksistaan aiheeseen liittyen, ja tätä kautta saatiin mahdollisuus löytää sellaisiakin epäkohtia tai huomioita, jotka eivät kyselyssä muuten olisi tulleet ilmi. Avointen kysymysten lisäksi kyselyssä käytettiin monivalintakysymyksiä, liukukytkin kysymyksiä sekä matriiseja. Kysely sisälsi yhteensä 32 kysymystä. Kysymyksistä seitsemän kuitenkin sulkeutui pois, jos vastaaja oli tullut töihin yritykseen vasta fuusion jälkeen. Kaikkia fuusioon liittyviä kysymyksiä ei kuitenkaan pois suljettu, sillä fuusioituminen on vielä niin vahvasti esillä yrityksessä, että uudemmillakin työntekijöillä voi olla siihen liittyen kommentoitavaa. Jokainen monivalintakysymys kuitenkin sisälsi vaihtoehdon ”En osaa sanoa”, jotta vastaajilla on mahdollisuus ohittaa kysymys ilman tutkimustulosten vääristymistä. Osa vastausvaihtoehdoista myös avasi vapaaehtoisia lisäkysymyksiä. Näitä jatkokysymyksiä ja viimeistä omat kommentit -kenttää lukuun ottamatta kaikki kysymykset olivat pakollisia.

Kysely toteutettiin talvilomaviikkojen jälkeen viikolla 11, jotta vastaajaprocentti saataisiin mahdollisimman suureksi, kun kaikki työntekijät olivat palanneet töihin.

Linkki kyselyyn lähetettiin koko henkilöstölle, ja vastaajaprosentiksi saatiin 85 % eli 23 vastaajaa.

1.3 Toimeksiantajan esittely

Loihe Oy on vuoden 2019 alussa yritysfuusion seurauksena perustettu henkilöstö- ja liikelahjoja, giveaway-tuotteita sekä yritystekstiilejä yritysasiakkaille tarjoava yritys. Helenatuote Oy ja Team Mark Oy ovat aikaisemmat kilpailijat, jotka yhdistivät voimavaransa, koska haluttiin, että asiakkaiden toiveisiin voitaisiin vastata entistä paremmin. Niin Helenatuotteen kuin Team Markinkin taustat ovat jo 1980-luvulla, jonka ansiosta yrityksellä on kymmenien vuosien kokemus alalla toimimisesta. (Loihe 2019.)

Yrityksellä on kolme toimipistettä. Oulun Haukiputaalla sijaitsee yrityksen tehdas ja päävarasto. Kaksi muuta toimipistettä ovat Oulun Taka-Laanilassa ja Espoossa. Loihen henkilöstöön kuuluu yrityksen johto mukaan laskettuna 32 jäsentä. Työntekijöiden määrä vaihtelee hieman sesongin mukaan. Kiireisin aika yrityksessä on joulun alla, jolloin liike- ja henkilöstölahjojen kysyntä on luonnollisesti suurinta. (Passila 2019.)

Henkilöstön työtehtävät sijoittuvat myyntiin, myynnin tukeen ja muiden toimihenkilöiden tehtäviin. Myyjät on jaettu etelän ja pohjoisen myyjiin, ja jokaisella myyjällä on oma alueensa, jolla toimia. Myynnin tuen työtehtäviin kuuluvat tilausten käsittely, ajanvaraus ja pakkaamon työtehtävät sekä laskutus. Muihin toimihenkilöihin kuuluu esimerkiksi yrityksen suunnittelija, joka on muun muassa mukana suunnittelemassa yrityksen kaksi kertaa vuodessa vaihtuvaa mallistoa. (Passila 2019.)

3 TYÖN IMU

3.1 Työn imu on kokonaisvaltaista työhyvinvointia

Työn imulla tarkoitetaan kokonaisvaltaista positiivista hyvinvoinnin tilaa ja motivaatiotunnetta työtä kohtaan. Käsite työn imu tulee englannin kielen sanasta work engagement. Työn imulla ei tarkoiteta hetkellistä motivaatiotunnetta vaan pysyvämpää kaikkialle ulottuvaa tilaa, eikä se ulotu pelkästään yksilöön, tapahtumaan, asiaan tai käyttäytymiseen. (Hakanen 2009, 8–9.) Työn imun tavoitteena ei ole keskittyä selvittämään työntekijän suhdetta tiimiin tai organisaatioon vaan nimenomaan työntekijän kokemusta omasta työstään. Työn imun tutkimisen on alun perin aloittanut Utrechtin yliopiston Wilmar Schaufelia ja Arnold Bakkeria. Suomessa työn imun tutkimuksessa merkittävänä tutkija on ollut muun muassa Työterveyslaitoksen Jari Hakanen. (Jäntti 2018.)

Työn imun kolme osa-aluetta ovat tarmokkuus, omistautuminen sekä uppoutuminen. Työn imun ulottuvuuksista tarmokkuudella tarkoitetaan työntekijän energisyyttä, sinnikkyyttä sekä valmiutta tehdä töitä myös haastavien tilanteiden edessä. Omistautumisella tarkoitetaan tunnetta työn merkityksellisyydestä ja ylpeydestä, jota koetaan omasta työstä. Uppoutumisella tarkoitetaan kykyä keskittyä ja uppoutua täydellisesti työhön tästä nauttien. Työhön uppoutunut työntekijä pystyy keskittymään työntekoon pitkiksikin ajoiksi, huomaamatta ajankulkua. (Jäntti 2018.)

Kun työntekijä kokee työssään työn imua, heijastuu tämä myös hänen työhyvinvointiinsa ja työkykyyn. Työn imua kokiessa työtehtävät ja niiden organisointi sekä tiedottaminen tukee työn vaatimuksia ja tavoitteisiin pääsemistä. Työn imua on mahdollista kokea kaikilla aloilla, se ei siis ole vain luovilla aloilla työskentelevien etuoikeus. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Jopa 60 % suomalaisista kokee työn imua vähintään kaksi kertaa viikossa. Työn imun kokemus on pienin erityisesti teollisuuden alalla esimerkiksi varasto- ja tuotantotekijöillä, joilla työtehtävien vaihtelevuus on pientä ja työ on rutiininomaista. Eniten työn imua koetaan vastaavasti opettajan työssä, sosiaali- ja terveysalalla sekä asiantuntija- ja johtotehtävissä. (Kuparinen 2019.)

Työn imua ja työholismia ei kuitenkaan pidä sekoittaa keskenään, vaikka termit muistuttavatkin osittain toisiaan. Työholismilla kuitenkin tarkoitetaan työn imua,

mutta ilman positiivisia puolia. Työholisti ei tee työtä itselleen, vaan tavoittelee suurella työmäärällä muiden hyväksyntää tai työstä saatavaa korvausta. Työholisteille tyypillistä on työuupumus eli burn out. Työn imun on nimenomaan havaittu suojelevan työntekijää ylikuormittumiselta, sillä työn imua kokeva työntekijä pystyy asettamaan rajan työn ja vapaa-ajan välille, ja näin työstä palautuminen on parempaa. Työn imua kokevat henkilöt myös ovat yleisesti ottaen tyytyväisempiä, terveempiä ja kokevat työyhteisön itselleen arvokkaaksi, jonka vuoksi stressistä palautuminen on työn imua kokeville helpompaa. (Kuparinen 2019.)

Työn imua nauttiva työntekijä tuntee, että työpaikalle on mukava tulla, työtehtävät tuntuvat innostavilta ja työyhteisö on kannustava sekä motivoiva. Töistä lähtiessä ajatus seuraavasta työpäivästä ei tunnu ahdistavalta vaan innostavalta. Työn imussa työntekijän työhön liittyvät psykologiset perustarpeet täyttyvät, ja työntekijä on valmis tekemään töitä tavoitteiden eteen myös haasteiden edessä. Hän kokee oman työnsä merkitykselliseksi ja työympäristön viihtyisäksi. Näillä psykologisilla perustarpeilla tarkoitetaan niitä motivaatiotekijöitä, jotka lisäävät työntekijän tunnetta työn mielekkyydestä. (Hakanen 2011, 30–38.)

3.2 Työn imun vahvistaminen

Työn imua kokevat työntekijät ovat yritykselle arvokkaita. He ovat tuloksellisia, tavoitteellisia ja tuottavia. Siksi yritysten olisikin hyvä huomioida työn imun merkitys suunnitelleessaan liiketoiminnan kasvattamista. Jos yritys keskittyy lisäämään resursseja tuloksen parantamiseen, mutta työntekijät eivät viihdy työpaikalla eivätkä tunne työn imua, olisi yrityksen johdon syytä keskittyä työntekijöiden tuomien mahdollisuuksien ja energian kasvattamiseen sekä löytämiseen. Tämän jälkeen voi jopa olla, että yrityksen ei tarvitse käyttää ylimääräisiä resursseja liiketoiminnan tuloksen parantamiseen. (Riipinen 2016.) Jos työntekijöiden työn imun tasoa onnistutaan parantamaan, on odotettavissa, että työn imu ei nopealla aikavälillä laske takaisin aikaisempaan vakiotasoon, sillä työn imu tarttuu työyhteisön sisällä. Työn imua tuntevilla työntekijöillä on suuremmat mahdollisuudet työhön liittyvien voimavarojen kehittämiseen jatkossa, minkä ansiosta työn imun taso säilyy tai kehittyy positiivisempaan suuntaan. (Hakanen 2011, 49.)

Yksilötasolla työntekijä voi parantaa työn imun kokemukstaan työn tuunaamisella. Sillä tarkoitetaan työn uudelleen järjestämistä itselleen mieluisempaan suuntaan. Tällä pyritään esimerkiksi arkisten rutiinien rikkomiseen ja työtehtävien uudistamiseen. (Työterveyslaitos 2020a.) Arkisia rutiineja voidaan muuttaa myös kokemusten ja ideoiden jakamisella työyhteisön jäsenten kesken, oman osaamisen kehittämisellä, tavoitteiden selkiyttämällä ja onnistumisista nauttimisella. Jokaisella työntekijällä on siis mahdollisuus tiettyjen rajojen sisällä kehittää omaa työtä itselle mielekkäämpään suuntaan, vaikka yrityksen johdolla onkin päävastuu yrityksen toiminnasta ja työtehtävistä sekä niiden kehittämisestä. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

3.3 Työn kuormitus- ja voimavaratekijät

Työhön liittyviä kuormitustekijöitä löytyy jokaisesta työympäristöstä. Kuormitustekijöillä tarkoitetaan työhön liittyviä ominaisuuksia ja tekijöitä, joilla on kuormittava vaikutus työntekijään. Kuormituksen tunne syntyy työntekijän ja työn vuorovaikutuksessa. Kuormitustekijät voidaan jakaa sosiaalisiin kuormitustekijöihin sekä psyykkisiin kuormitustekijöihin. (Työturvallisuuskeskus 2020.)

Työturvallisuuskeskuksen (2020) mukaan psyykkisiä kuormitustekijöitä ovat:

- Tavoitteiden epäselvyys
- Liian suuri työmäärä, kiire ja määräaikojen pitämättömyys
- Liian pieni työmäärä
- Työ ei tarjoa uusia haasteita
- Muutoksien runsaus ja jatkuva epävarmuuden tunne
- Työ ei tarjoa mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen ja uuden opettelemiseen
- Työn tekoon liittyvät häiriöt ja keskeytykset
- Liian suuri vastuu ihmisistä tai taloudesta

- Työstä ei saa riittävästi palautetta ja kiitosta

Sosiaalisia kuormitustekijöitä sen sijaan ovat:

- Heikko tiedonkulku
- Työn verkostomaisuus aiheutuva oikean henkilön tavoittamisen vaikeus
- Työntekijöiden epätasa-arvoinen kohtelu
- Huono työkäyttäytyminen ja sopimaton kohtelu
- Työyhteisöön liittyvät ongelmat
- Erkaantuminen muusta työyhteisöstä, liikaa yksintyöskentelyä
- Asiakastilanteiden haasteellisuus

Työtä kuormittavien voimavarojen minimoiminen ja ennaltaehkäiseminen on yrityksen johdon vastuulla. (Työturvallisuuskeskus 2020.) Mietittäessä ihmisten hyvinvointia kuormittavia tekijöitä ajatellaan varsin usein, että kuormitustekijät liittyvät työhön. Aihetta on tutkittu, ja on kuitenkin selvinnyt, että vapaa-aika on entistä suuremmalla osalla kuormittavampaa kuin työssäoloaika. Toisaalta työn ja vapaa-ajan välinen raja voi olla epäselvä. Kuormittumista lisäävät suorituskeskeinen asenne ja liian suuret tavoitteet, kuten esimerkiksi liian tiukkaan aikataulutettu arki. Erityisesti lapsiperheillä arjen kuormittavuus on selkeää. Myös päivittäiset pitkät työmatkat lisäävät ihmisten kuormittumista. (Ilmarinen 2020a, 6–7.)

Psyykkisten ja sosiaalisten kuormitustekijöiden lisäksi työhön liittyy fyysisiä kuormitustekijöitä, joita ovat esimerkiksi huonot työasennot, työpaikan huonosisäilma, kuumuus ja kylmyys sekä työvälineiden epääjantasaisuus (Ilmarinen 2020a, 6).

Työn voimavaratekijöillä tarkoitetaan luonnollisesti työn kuormitustekijöiden vastakohtia. Voimavaratekijät lisäävät työntekijän motivaatiota työn fyysisellä, psyykkisellä, sosiaalisella sekä organisaation tasolla. Työn voimavaratekijöihin panostamisella on positiivinen vaikutus työntekijöiden kokemaan työn imuun, työn sujuvuuteen sekä yrityksen arkisten päätösten vastuullisuuteen. Useimmat

voimavaratekijöistä ovat yritykselle täysin ilmaisia, joten niiden kehittämiseen olisikin hyvä kiinnittää huomiota, jotta kuormitustekijöiden negatiivinen vaikutus työn imuun laskisi. (Ilmarinen 2020a, 6–8.)

Työn voimavaratekijät voivat liittyä yksilöön:

- sinnikkyys
- hyvä itsetunto
- joustavuus
- optimismi.

Työtehtäviin liittyvä voimavaratekijöitä ovat muun muassa:

- kehittävyys
- palkitsevuus
- tuloksellisuus
- asiakastyössä onnistuminen
- työn merkityksellisyys.

Työn järjestämiseen liittyviä voimavaratekijöihin kuuluu muun muassa mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, työroolien ja tavoitteiden selkeys sekä mahdollisuus joustaa työajoissa. Arvostus, vuorovaikutus, esimiehen sekä työyhteisön tarjoama tuki sekä johdonmukainen johtaminen, oikeudenmukaisuus sekä palautteen saaminen puolestaan kuuluvat työyhteisöön liittyviin voimavaratekijöihin. (Työturvallisuuskeskus 2020.)

3.4 Työyhteisön rooli työn imussa

Vaikka yksilön omat työhön liittyvät voimavaratekijät ovat oleellisessa osassa työn imun kannalta, vaikuttaa toimiva työyhteisö työn imun kokemukseen vielä enemmän. Työssä pärjäämisen kannalta isompi merkitys on siis sillä, että tulee erilaisten ihmisten kanssa toimeen kuin että on runsaasti substanssiosaamista, jolla tarkoitetaan esimerkiksi työntekijöiden aikaisempaa työkokemusta tai

koulutukseen pohjautuvaa osaamista. Pelkkä osaaminen ei siis riitä, jos sitä ei jaeta muille, koska yhden työntekijän merkittäväällä pätevyydellä ei ole vaikutusta yrityksen menestykseen. Toimivassa työyhteisössä osaamisen sijaan painottuminen on nimenomaan asenteissa ja vuorovaikutuksessa. Jokaisella yrityksen työntekijällä on vaikutusta työyhteisön toimivuuteen. Työntekijän oma asenne, motivaatio sekä yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot heijastuvat suoraan koko työyhteisöön. (Pakka & Rätty 2010, 10–11.)

Hakasen (2011, 56) mukaan työn imu voi työyhteisöissä havaita vuorovaikutukseen ja sosiaalisiin voimavaroitehtijöihin liittyvien ominaisuuksien kautta. Hänen mukaansa sosiaalisten voimavarojen kehittäminen on organisaatiolle edullista, lähes aina jopa ilmaista. Sosiaalisiin voimavaroihin on Hakasen mukaan mahdollista panostaa talouden suhdanteista riippumatta. Jokainen yrityksen työntekijä on muille työyhteisön jäsenille sosiaalinen voimavara. Tämän vuoksi työn imu leviääkin työyhteisössä.

Toimivalle työyhteisölle ominaista on, että työyhteisön jäsenet tuntevat toisensa muutenkin kuin nimeltä ja työntekijät tietävät toistensa työtehtävät sekä vastualueet. Toimivassa työyhteisössä jaetaan ajatuksia ja tietoa avoimesti työyhteisön sisällä ja yhteistyö sekä vuorovaikutus toimii. Hyvin toimivassa työyhteisössä jokainen työntekijä tuntee työnsä merkitykselliseksi osana yrityksen toimintaa. Työntekijälle tulee siis tunne, että hänen tekemäänsä työtä arvostetaan. Työntekijät saavat toimia työyhteisössä riittävän itsenäisesti, mutta työroolien ollessa selkeitä tiedetään kuitenkin kenen puoleen missäkin asiassa tulee kääntyä ja apua saadaan tarvittaessa. Työroolien selkeys auttaa jokaista työntekijää hahmottamaan oman mutta myös kollegoidensa roolin osana työyhteisöä ja yrityksen toimintaa. Näin saadaan parannettua työyhteisön kokemaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Pakka & Rätty 2010, 10–11.)

Hyvän työyhteisön syntymisen kannalta luottamuksen merkitys on myös oleellinen. Luottamuksen voi havaita työyhteisössä muun muassa avoimuutena, haluna jakaa ja vastaanottaa palautetta. Luottamuksellisessa työyhteisössä on jokaisella työntekijällä oikeus onnistua omassa työssään sen sijaan, jos työyhteisön luottamus on alhainen, halutaan onnistumiset piilottaa. Luottamus on oleellisessa osassa koko yrityksen toiminnan kannalta. Työn tekeminen ei ole tehokasta, jos kollegoiden antamaa informaatiota joutuu arvailemaan tai sen

paikkansapitävyyteen ei pystytä luottamaan, työyhteisön välillä ei pystytä tekemään yhteistyötä ja ajatuksia ei jaeta. Tällaisessa tilanteessa kasvuun ja kehitykseen pyrkivän yrityksen toiminta on mahdotonta. (Pakka & Rätty 2010, 11.)

Jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu huolehtia oman ammattitaitonsa ja osaamisesta ajanmukaisuudesta. Hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijä pystyy ymmärtämään omien toimintatapojensa merkityksen työyhteisön kannalta, on mukana yhteisten toimintatapojen noudattamisessa ja sitoutuu yrityksen pelisääntöihin. Työntekijä arvostaa, kannustaa ja auttaa työkavereitaan sekä pystyy hyväksymään palautteen. Työyhteisön kannalta hyvä työntekijä osallistuu ratkaisujen löytämiseen ja tuo ilmi kehittämiskohteita ja osa-alueita. Tällainen työntekijä pitää yllä sekä kehittää omaa osaamistaan ja jakaa sitä muillekin. (Pakka & Rätty 2010, 11.)

3.5 Esimiehen vaikutus työn imun kokemukseen

Hyvä esimies onnistuu luomaan alaisilleen tunteen, että he ovat organisaatiolle arvokkaita työntekijöitä. Esimies osaa löytää alaistensa vahvuudet ja hyödyntää niitä yrityksen kehittämisessä. Uusi johtamisen käsite perustuu innostavaan ja inhimilliseen johtamiseen. Tällaista johtamistapaa kutsutaan palvelevaksi johtamiseksi. (Hakanen 2011, 76–81.) Ensimmäisen kerran palvelevan johtamisen ajatuksia on esitetty jo 1970-luvulla, mutta käyttöön se on otettu vasta hiljattain työpsykologiaan lisääntyneen kiinnostuksen myötä (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012, 11). Sen pääasiallisena tavoitteena on, että esimies on kehittämässä alaistensa oppimista ja mahdollisuuksien toteuttamista (Hakanen 2011, 80).

Esimiehen on tärkeää löytää ne tekijät, jotka kutakin työntekijää motivoi. Jokaisen työntekijän motivaatiotekijät ovat erilaiset, sillä niihin vaikuttaa yksilön arvot ja asenteet sekä kokemukset. (Pakka & Rätty 2010, 15.) Tavoitteena on lisätä alaisten työn imun kokemusta. Palvelevaa johtamistapaa toteuttava esimies on sitoutunut alaistensa palvelemiseen, jotta he pääsisivät parhaaseen työsuoritukseensa. Esimies on kiinnostunut alaistensa tarpeista ja haluaa toimia niiden täyttämiseksi. Hyvä esimies kuuntelee ja luo yhteisöllisyyden kokemusta, auttaa työntekijöitä löytämään omat vahvuutensa sekä rohkaisee ja valmentaa

alaisiaan omien mielipiteiden ja ajatusten ilmaisemiseen. (Hakanen 2011, 76–81.)

Hakasen (2011, 81) mukaan palvelevaa johtamista toteuttavan esimiehen tunnusmerkkejä ovat muun muassa:

- Alaisten palvelemiseen omistautuminen, jotta parhaat mahdolliset työsuoritukset saavutettaisiin
- Kuuntelee työntekijöiden tarpeita ja on valmis tekemään muutoksia tarpeiden täyttymiseksi
- Auttaa työntekijää löytämään oman osaamisensa ja vahvuutensa, sekä on mukana edistämässä työntekijän ammatillista ja henkilökohtaista osaamista
- Innostaa työntekijöitä omien mielipiteiden esittämiseen
- Luo työyhteisöön yhteisöllisyyden kokemusta.

Vaikka esimies keskittyykin palvelevassa johtamisessa alaistensa palvelemiseen, ei kuitenkaan tavoitteena ole esimiehen valta-aseman kadottaminen tai roolien toisinpäin kääntäminen. Palveleva esimies ei tavoittele omaa etua ja halua keskittyä oman asemansa korostamiseen, vaan hän panostaa työyhteisön hyvinvoinnin turvaamiseen sekä esimerkkinä muille toimimiseen. (Hakanen 2011, 76–77.)

4 TYÖN IMUA TUKEVA MUUTOSPROSESSI

4.1 Muutosjohtaminen

Menestyäkseen yrityksen täytyy olla valmis myös muuttumaan ja kehittämään toimintaansa. Organisaation toiminnan ja kilpailukyvyn säilymisen kannalta muutosprosessit ovat siis jokaisen organisaation arkea. Tästä huolimatta muutosprosessien tavoitteissa onnistuminen ei tapahdu itsestään. Tämän vuoksi tutkimusten mukaan merkittävä osa muutosprosessista ei saavuta tavoitteitaan ja epäonnistuu. Organisaation muutosprosessi voi olla laajuudeltaan monenlainen. Muutoksen voi käynnistää kansainvälistyminen, uuden järjestelmän käyttöönotto, liiketoiminnan laajeneminen tai yrityskauppa. Huolimatta muutosprosessin laajuudesta synnyttää se aina työyhteisöön epävarmuutta, epätietoisuutta ja spekulointia. Tämä näkyy helposti työn tehokkuuden ja motivaation laskemisena. Siksi onnistuneen muutosprosessin lähtökohdaksi onkin, että henkilöstölle tiedotetaan riittävästi ja he pääsevät osallistumaan sekä vaikuttamaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Muutostekijät voivat olla organisaation sisäisiä, kuten halu kehittää asiakaspalvelua, tai organisaation ulkopuolelta tulevia muutostekijöitä, joita ovat esimerkiksi muuttunut lainsäädäntö tai kilpailutilanne (Ilmarinen 2020b, 3–4, 6).

Jotta organisaation muutos voi onnistua, vaaditaan muutosjohtamista. Hyvin suunnitellulla johtamisella organisaatiolla on mahdollisuus säilyttää ja parantaa henkilöstön työhyvinvointia, mutta myös säästää kustannuksissa ja lisätä tuottavuutta. Onnistuneen muutosjohtamisen avulla varmistetaan ennen kaikkea, että muutosprosessin käynnistäminen ei seisauta yrityksen työntekoa, vaan varsinaiset työtehtävät voidaan hoitaa myös muutoksen aikana, sekä muutoksen jälkeen. Näihin tavoitteisiin päästään huolellisella muutoksen suunnittelulla, muutoksen syiden analysoinnilla, nopealla reagoinnilla muuttuviin tilanteisiin, ennakkoinnilla sekä henkilöstölle muutoksen tavoitteiden selkeyttämisellä, kannustamisella ja tiedottamisella. Muutoksen onnistuminen vaatii, että koko henkilöstö on sitoutettu muutoksen tavoitteisiin. Hyvä muutosjohtaja kuitenkin myös tiedostaa, että tavoitteiden sitoutuminen ja konkretisoiminen vie jokaisella yksilöllä eri ajan. (Ilmarinen 2020b, 3–5.)

4.2 Muutosprosessi työn imun näkökulmasta

Jokainen työntekijä käy muutoksen vaikutukset läpi henkilökohtaisella tasolla, mitä muutos tarkoittaa juuri minulle. Tärkeää olisi kuitenkin muistaa, että muutosprosessi koskettaa koko työyhteisöä. Työyhteisön kannalta ongelmatilanteet muutosprosesseissa syntyvätkin siinä, että muutoksen vaikutukset eivät ole samanlaiset kaikille. Osa voi joutua luopumaan itselleen mielekkäistä työtehtävistä, toiset voivat päästä kehittämään omaa työtään ja saada uusia haasteita muutoksen myötä. Osa työyhteisön jäsenistä voi jopa joutua kokonaan menettämään työnsä muutosprosessin seurauksena. Työyhteisön energia kohdistuu usein muutosprosessien aikana tulevaisuuden pohdintaan, huhujen, pelkojen ja epävarmuuksien käsittelemiseen. Riskinä voi olla, että voimavarat on kohdistettu pois varsinaisesta työstä. Tämä organisaation taantuma on täysin luonnollinen seuraus työyhteisössä muutosprosessin käynnistyttyä. Siitä huolimatta tilanne on syytä tiedostaa yrityksen johdon ja esimiesten toimesta, jotta yrityksen voimavarat saadaan jälleen kohdistettua työntekoon. (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 16, 24–25.)

Yleisen harhaluulon mukaan muutosvastarinta on merkki epäonnistuneesta muutoksesta. Todellisuudessa tilanne on täysin päinvastainen. Kun yrityksen johto ilmoittaa uuden muutosprosessin käynnistymisestä, jakautuu yrityksen henkilöstö yleensä kahtia niihin, jotka ovat muutoksen puolella, sekä niihin, jotka ovat muutosta vastaan. Tätä kahtia jakautumista kutsutaan polarisoitumiseksi. Se voi olla jopa niin voimakasta, että voidaan puhua jakautumisesta radikaaleihin ja konservatiiveihin. Muutokseen innokkaasti suhtautuvat ovat valmiita hyväksymään muutoksen heti, sen sijaan skeptisemmin muutokseen suhtautuvat haluavat olla varmoja muutoksen onnistumisesta ja tavoitteista. He ovat niin sanottu oppositio muutosprosessin hallinnassa. He varmistavat omalla kriittisellä suhtautumisellaan, että yrityksen johdossa ei tehdä hätiköityjä tai harkitsemattomia päätöksiä, joilla voisi olla yrityksen toiminnalle epäedullisia seurauksia. (Aro 2002, 77–78.)

Tämän vuoksi johdon onkin tärkeää kuunnella muutokseen kriittisemminkin suhtautuvien näkemyksiä, sen sijaan, että heidät koitettaisiin pakottaa positiivisesti muutokseen suhtautumiseen ja negatiivisten ajatusten piilottamiseen. Ennen muutosta yrityksen johto tekee riskianalyysin, johon on

hyvä kerätä vastarinnassa seisovien kokemuksia ja mielipiteitä. Samalla johto pystyy perustelemaan heille muutoksen kannattavuutta ja toimivuutta. Muutos voi myös onnistua paremmin, kun johto käyttää muutosvastarinnan informaatiota hyväkseen muutoksen suunnittelussa. Jos muutosprosessin käynnistäminen ei aiheuta ollenkaan muutosvastarintaa, on yrityksen johdon syytä huolestua. Onko yrityksessä tehty liikaa muutoksia, niin että henkilöstö ei jaksakaan enää esittää kritiikkiä muutoksia kohtaan? Tällöin yrityksen johdon on syytä miettiä, onko kaikki muutokset välttämättömiä. (Aro 2002, 77–78.)

Toimivassa työyhteisössä toiminnan kehittäminen tapahtuu yhteistyössä koko yrityksen kesken, ja tavoitteet on asetettu eteenpäin tulevaisuuteen. Yrityksen toiminnan kehittämiseen ei siis osallistu pelkästään yrityksen johto ja esimiehet, vaan heidän lisäksi myös henkilöstö. Jokaisella yrityksen työntekijällä pitäisi olla mahdollisuus päästä vaikuttamaan omaan työhönsä parantaviin tekijöihin, kuten toimintatapojen yhtenäistämiseen, yhteistyön kehittämiseen sekä työilmapiirin parantamiseen. (Pakka & Rätty 2010, 12.)

4.3 Esimiestyön merkitys muutosprosessissa

Onnistunut muutoksen johtaminen tarvitsee johdon, esimiesten ja henkilöstön yhteistyötä. Esimiesten rooli muutosprosessissa on haastava, mutta sitäkin tärkeämpi. (Laurila 2017.) He toimivat muutoksen ohjaajina. Yrityksen ylin johto asettaa muutokselle tavoitteet ja strategiat. Esimiesten vastuulla on näiden jalkauttaminen osaksi yrityksen arkea ja toimintaa. Sen lisäksi, että esimies huolehtii tavoitteiden toteutumisesta ja muutoksen etenemisestä, täytyy heidän olla varmistamassa muutokseen liittyvän väärän tiedon leviämisen estämistä sekä keskustella alaisensa kanssa muutoksesta. Muutosprosessin etenemisen ohjaamisen lisäksi esimiesten täytyy hoitaa myös omat varsinaiset työtehtävänsä. Muutokseen liittyä epävarmuutta niin henkilöstön kuin esimiestenkin puolelta. (Työterveyslaitos 2020b.) Esimiehet eivät välttämättä tiedä muutoksen etenemisestä ja vaiheista juurikaan enempää kuin heidän alaisensa. Lisäksi heidän omat työtehtävänsä voivat olla samalla tavalla muutoksessa kuin kaikkien muidenkin. Esimiesten on siis tärkeää henkilöstön työkyvyn ja hyvinvoinnin säilymisen lisäksi huolehtia omasta jaksamisestaan ja työkyvystään, jotta jaksaa olla antamassa tukea ja kannustusta alaisilleen. (Sarkkinen 2017.)

Muutoksen johtajana onnistunut esimies on kannustava, mutta myös innostava sekä salliva. Esimiehen on tärkeää ymmärtää, että kaikki eivät pysty sopeutumaan muutoksen tuomiin muutoksiin yhtä nopeasti. Muutos aiheuttaa alaisissa erilaisia tunteita. Osalle muutos voi tuoda uusia mahdollisuuksia, kuten työnkuvan kehittymistä ja uusia haasteita. Osa työntekijöistä puolestaan joutuu luopumaan tutuista työtavoistaan sekä itselleen mielekkäistä työtehtävistä. Muutokselle luodaan vankka pohja, kun kaikille annetaan mahdollisuus puhua avoimesti tunteistaan muutokseen liittyen. Negatiivisia tunteita ei yritetä piilottaa, vaan sallitaan myös epävarmuus ja pelko tulevaisuudesta. (Sarkkinen 2017.)

Esimehen on tärkeää konkretisoida muutoksen tavoitteet ja päämäärät alaisilleen. Muutokseen liittyy epävarmuutta, joten esimiehen vastuulla on näissä tilanteissa olla muistuttamassa tavoitteista ja muutoksen tuomista hyvistä puolista (Sarkkinen 2017.) Esimies omalla toiminnallaan voi joko parantaa tai heikentää alaistensa sopeutumista muutokseen. Alaisten näkemykset ja toiveet muutokseen liittyen voivat olla ristiriitaisia, joka lisää esimiehen vastuuta muutoksen hallinnassa, sillä heidän täytyy pystyä tasapainottelemaan alaisten ja johdon asettamien toiveiden ja vaatimusten välillä. (Laurila 2017.)

4.4 Muutoksen vakiinnuttaminen

Yrityksissä on tärkeää seurata muutoksen toteutumista tasaisesti. Yrityksen johdon ja esimiesten on tärkeää muistuttaa henkilöstöä säännöllisesti muutoksen kautta saaduista hyödyistä ja onnistumisista, sillä muuten ne voivat helposti unohtua muutoksen toteuttamisen keskellä. Henkilöstöä tulee esimiesten ja johdon toimesta kiittää sekä osoittaa arvostusta onnistuneen muutosprosessin jälkeen, sillä muutoksen toteuttaminen on henkilöstölle kuormittavaa ja rankkaa. Muutoksen toteutumisen kannalta on mahdollista, että alun perin asetettuihin tavoitteisiin ei päästy, mutta tämä ei tarkoita muutoksen epäonnistumista, sillä tavoitteita on voitu päivittää ja tarkentaa muutoksen toteuttamisen yhteydessä. (Ilmarinen 2020b, 20-21.)

Muutosprosessin toteutusvaihe heijastuu yrityksen tuottavuuteen sekä toimintavarmuuteen negatiivisesti, mutta muutoksen päättämisen yhteydessä tilanteen tulisi näiden osalta palata ennalleen tai kasvaa. On tärkeää, että uusista toimintatavoista ja pelisäännöistä onnistutaan pitämään kiinni, ja ne saadaan

vakiinnutettua yrityksen toimintaan. Jotta muutoksen jälkeen yrityksen tuottavuus voi kasvaa positiiviseen suuntaan, täytyy yrityksen seurata toimintaa ja puuttua mahdollisiin epäkohtiin aikailematta. (Ilmarinen 2020b, 20-21.)

5 HENKILÖSTÖKYSELY MUUTOSPROSESSIN VAIKUTUKSISTA TYÖN IMUUN

5.1 Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen

Työhyvinvointia ja fuusiota käsittelevä kysely suoritettiin henkilöstölle Webropol-kyselynä. Kysely toteutettiin anonymisti, niin ettei vastaajia voida tunnistaa vastaustensa perusteella. Tämän avulla haluttiin varmistaa, että henkilöstö pystyy vastaamaan rehellisesti. Anonymiteetin turvaamiseksi työtehtävät jaettiin kyselyssä vain myyntiin ja myynnin tukeen. Myynnin tukea ei jaettu tarkemmin osiin, sillä osassa työtehtävistä työskentelee niin pieni määrä henkilöitä, että vastaajat olisi poikkeuksetta tunnistettu vastaustensa perusteella. Lisäksi tulosten käsittelemisen kannalta katsoimme toimeksiantajan kanssa järkevimmäksi olla jakamatta myynnin tukea pienimmiksi osiksi. Muita toimihenkilöitä ei myöskään samasta syystä eritelty kyselyn vastausvaihtoehtoihin, vaan heidän oletettiin vastaavan kuuluvansa myynnin tukeen.

Kysely suoritettiin viikolla 11. Kyselyn ajankohta ajoitettiin, niin että etelän ja pohjoisen talvilomaviikot olivat ohitse, jotta henkilöstö ei olisi lomalla kyselyn suorittamisen aikana. Nettilinkki lähetettiin yrityksen koko henkilöstölle sähköpostin kautta. Vastausaikaa oli viikon verran. Viikon lopulla lähetettiin vielä muistutus vastaamisesta. Yhteensä vastauksia kyselyyn saatiin 23 kappaletta, jolloin vastaajaprosentiksi saatiin 85%, kun maksimivastaajamäärä olisi ollut 27.

Kysely oli jaettu kuuteen osioon, sen perusteella mitä aihetta kysymykset käsittelevät. Osiot olivat perustiedot, työhyvinvointi, työn imu, työyhteisö, esimiestyö sekä muutosjohtaminen. Kaikki kyselyn osiot kuitenkin liittyivät vahvasti toisiinsa. Lisäksi fuusioon liittyviä kysymyksiä oli sisällytetty jokaiseen kyselyn osioon. Kyselylomake sisälsi yhteensä 32 kysymystä, joista viimeinen oli vapaaehtoinen kommenttikenttä. Kysymykset olivat monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä, liukukytkin kysymyksiä tai matriiseja. Kyselylomake on näkyvillä opinnäytetyön liitteet osiossa (Liite 1).

5.2 Tutkimustulosten analyysi

Kyselyyn vastasi 23 yrityksen työntekijää. Vastaaajista 10 (43 %) työskenteli myynnin työtehtävissä ja 13 (57 %) myynnin tuessa. Kyselyn perustiedoissa kysyttiin työtehtävien lisäksi myös, kuinka kauan työntekijä on yrityksessä työskennellyt sekä kummassa yrityksessä työntekijä on aikaisemmin ollut. Työvuosiin liittyvässä kysymyksessä vastausvaihtoehto 0–1 vuotta sulki pois vastaajalta seuraavat kysymykset:

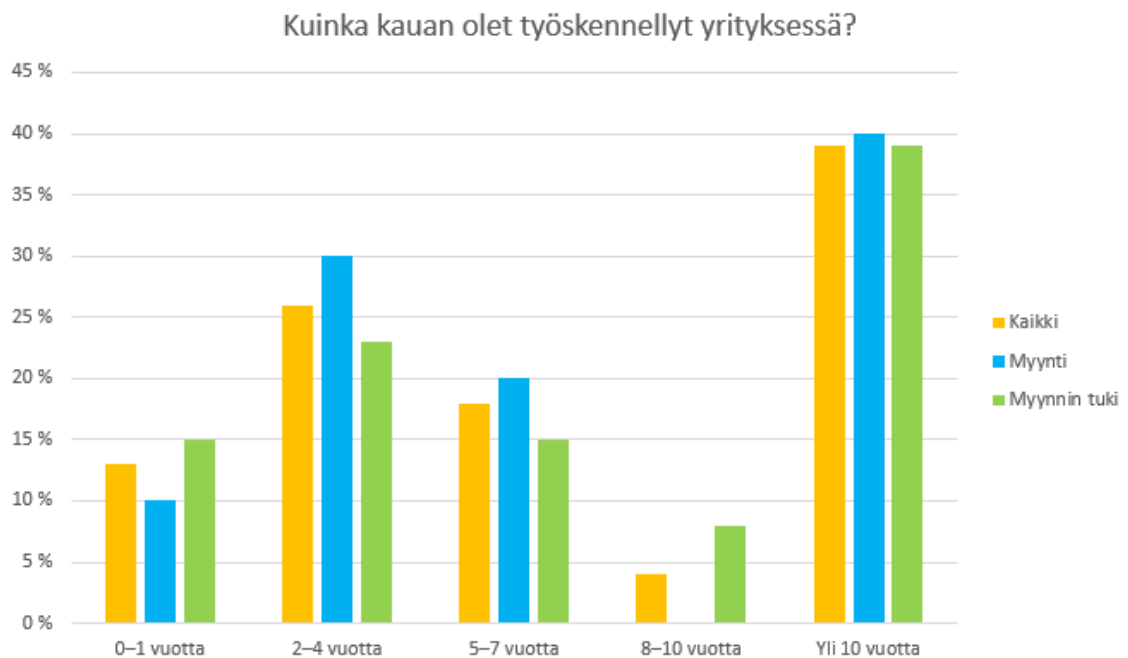
- Kummassa yrityksessä olet aikaisemmin työskennellyt?
- Mihin fuusion tuomiin muutoksiin on ollut vaikeinta sopeutua?
- Kuinka rankaksi olet kokenut muutokseen sopeutumisen?
- Millainen vaikutus fuusiolla on ollut työmäärääsi?
- Onko fuusio aiheuttanut työhösi liittyvää epävarmuutta?
- Onko esimiehesi tiedottanut muutoksen eri vaiheista riittävän avoimesti?
- Millaisia vaikutuksia fuusiolla on ollut seuraaviin asioihin?

Tässä tapauksessa vastaaja on tullut yritykseen töihin vasta fuusioitumisen jälkeen, jonka vuoksi on todennäköistä, että täysin fuusioon liittyviin kysymyksiin ei heiltä löydy vastauksia. Osa fuusioon liittyvistä kysymyksistä on kuitenkin edelleen jätetty kyselyyn myös heille näkyviin, sillä fuusio on niin selkeästi edelleen esillä case-yrityksen arjessa, että heillä voi olla näkemyksiä aiheeseen liittyen. Kaikki kysymykset sisälsivät kuitenkin myös vaihtoehdon ”En osaa sanoa”. Lähes kaikki kysymykset olivat vastaajalle pakollisia, ainoastaan neljä tarkentavaa avointa kysymystä sekä omat kommentit -kenttä olivat vapaaehtoisia. Nämä kysymykset tulivat näkyviin monivalintakysymysten vastausten perusteella:

- Onko fuusiolla ollut vaikutusta työtehtävien epäoikeudenmukaiseen jakautumiseen?
- Millaisia vaikutuksia fuusiolla on ollut työtehtävien oikeudenmukaiseen jakautumiseen?

- Millaisia vahvuuksia sekä osaamista toivoisit pääseväsi hyödyntämään enemmän työskentelyssäsi?
- Missä asioissa toivoisit saavasi enemmän tukea ja kannustusta omalta esimieheltäsi?

Kuten kuvio 1 osoittaa, eniten vastaajia oli työskennellyt yrityksessä yli 10 vuotta (39 %). Vastausvaihtoehdot oli jaettu viiteen osaan, kahden vuoden ryhmittelyllä, lukuun ottamatta viimeistä vaihtoehtoa, joka oli yli 10 vuotta sekä ensimmäistä vaihtoehtoa 0–1 vuotta, joka kuvasi aikaa fuusion jälkeen. Kaikissa viidessä vastausvaihtoehdossa oli vastauksia, vähiten kuitenkin 8–10 vuotta työskennelleitä (4 %)



Kuvio 1. Henkilöstön työvuosien jakautuminen

Lähes kaikki vastaajat (80 %) olivat aikaisemmin olleet Helenatuotteen työntekijöitä. 20 % oli työskennellyt aikaisemmin Team Mark Oy:lla. Tässä kysymyksessä vastaajia oli yhteensä kaksikymmentä, sillä kysymys oli suljettu niiltä työntekijöiltä, jotka ovat aloittaneet vasta Loihella. Koska vastaajamäärät ovat hyvin erilaiset eri yrityksessä työskennelleiden välillä, ei tuloksia voida suoraan vertailla keskenään tuloksia analysoitaessa.

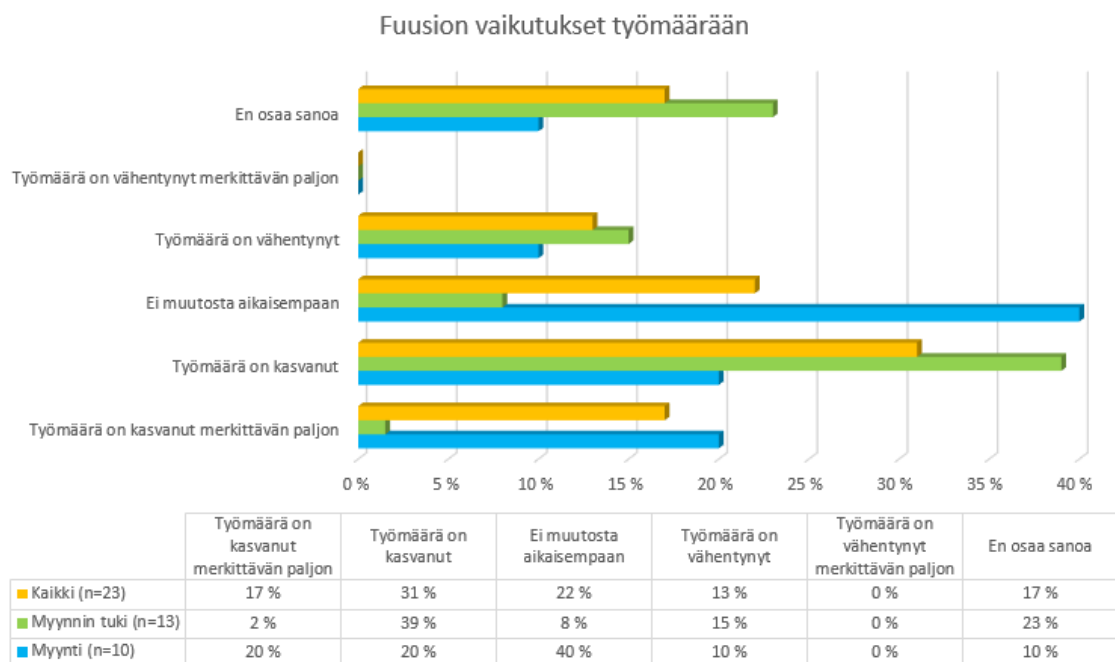
5.2.1 Työhyvinvointi

Kyselyn ensimmäisen osion kysymykset käsittelivät työhyvinvointia lähinnä työmäärän sekä työtehtävien oikeudenmukaisen jakautumisen näkökulmasta. Osio sisälsi yhteensä seitsemän kysymystä. Fuusion vaikutuksia työmäärään selvittävä kysymys oli suljettuna vastaajilta, jotka olivat tulleet yritykseen töihin vasta fuusion jälkeen. Vastaajamäärä tässä suljetussa kysymyksessä oli 20. Lisäksi osion kaksi avointa kysymystä fuusion vaikutuksista työtehtävien oikeudenmukaisuuteen olivat vastaajille vapaaehtoisia. Näistä avoimista kysymyksistä toinen tuli vastaajalle näkyviin monivalintakysymyksen vastauksen perusteella. Osion kysymystyyppinä oli yksi liukukytkin kysymys sekä neljä monivalintakysymystä.

Työmäärän sopivuutta työntekijälle kysyttiin liukukytkin kysymyksellä, jossa vastaukset sijoitettiin asteikolle nollasta kymmeneen. Vaihtoehtoista nolla kuvasi työmäärän olevan epäsopiva, ja vastaavasti kymmenen sitä, että työmäärä oli erittäin sopiva. Vastauksien keskiarvoksi saatiin 6,61. Minimiarvona asteikolla oli 2 ja maksimiarvona 10. Mediaani oli 7 ja keskihajonta vastauksissa oli 2,59. Vastaukset jakoutuivat laajasti lähes koko asteikolle. Voidaan siis todeta, että henkilöstön kokemukset työmäärän sopivuudesta vaihtelevat. Kysymyksen tarkoituksena ei ollut selvittää, onko työntekijällä liikaa tai liian vähän töitä, vaan sillä pyrittiin selvittämään työntekijän omia kokemuksia työmäärän sopivuudesta. Eniten vastauksia sai asteikolla arvot 3, 8 ja 10, joissa vastauksia oli kaikissa 17 %, sekä arvo 6, jonka osuus vastauksista oli suurin 22 %. Vastauksien perusteella voidaan todeta, että myynnin ja myynnin tuen välillä oli hieman eroja. Myynnin tuen puolella työmäärä oli koettu enemmän ei sopivaksi. Myynnin tuen vastauksien keskiarvoksi saatiin 6,08. Myynnin vastauksien keskiarvoksi sen sijaan saatiin 7,30. Molemmissa työtehtävissä työskentelevillä maksimiarvot olivat samat, mutta myynnin tuen miniarvo oli yhden numeron alhaisempi kuin myynnillä, jonka minimiarvo oli kolme.

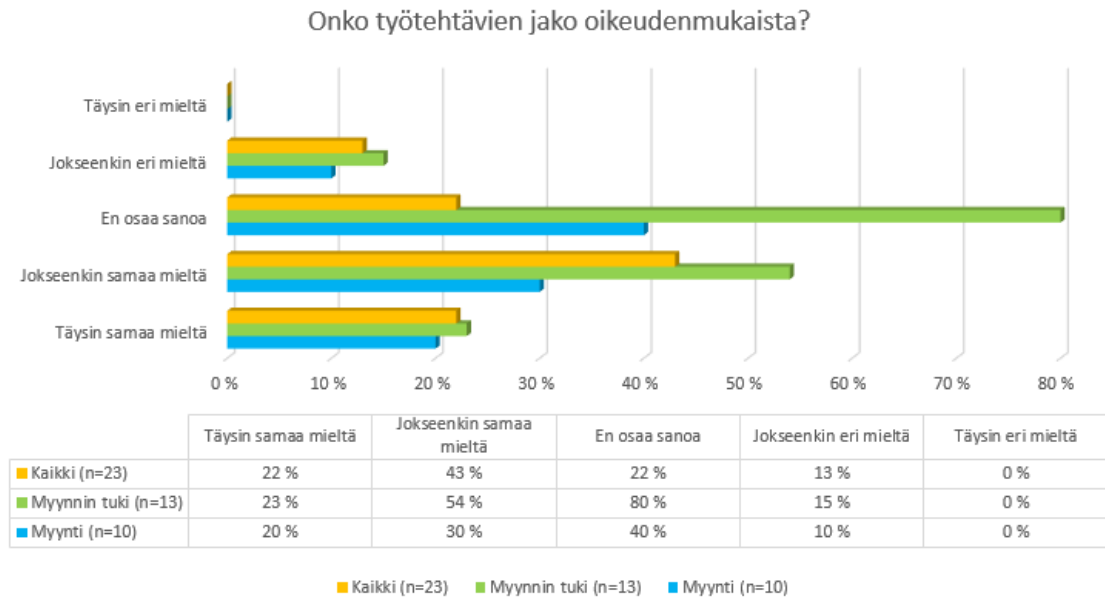
Kuten kuvio 2 osoittaa, kukaan vastaajista ei ollut kuitenkaan kokenut, että työmäärä olisi fuusion seurauksena vähentynyt merkittävän paljon. Kolmasosa vastaajista (31 %) on kokenut, että työmäärä on kasvanut fuusion seurauksena. 17 % vastaajista oli sitä mieltä, että työmäärä on kasvanut merkittävästi. 22 % vastanneista ei ollut kokenut fuusiolla olevan vaikutusta työmäärään. Myynnin ja

myynnin tuen vastauksien välillä merkittävimpana erona oli, että myynnin työntekijöistä lähes puolet (40 %) oli sitä mieltä, että fuusiolla ei ole ollut vaikutusta työmäärään, kun taas myynnin tuen vastaajista tätä mieltä oli vain 8 prosenttia. Myyjistä saman verran (20 %) oli kokenut, että työmäärä on joko kasvanut hieman tai merkittävästi. Myynnin tuen vastaajista huomattavasti pienempi osa kokee fuusion vaikuttaneen työmäärään kasvattaen sitä merkittävästi verrattuna myyntiin. Toisaalta myynnin tuesta 39 % oli sitä mieltä, että työmäärä on kasvanut fuusion jälkeen. Myynnin tuen vastaajista hieman useampi (15 %) kokee työmäärän vähentyneen. Myyjistä 10 % oli samaa mieltä.



Kuvio 2. Fuusion vaikutukset henkilöstön työmäärään

Lähes puolet (43 %) kaikista vastaajista oli sitä mieltä, että työtehtävien jako on jokseenkin oikeudenmukaista, kuten kuvion 3 perusteella voidaan päätellä. Myynnin tuen vastaajista tätä mieltä oli yli puolet (54 %), mutta myynnin työntekijöistä tätä mieltä oli hieman pienempi osuus vastaajista (30 %). Täysin samaa mieltä siinä, että työtehtävät on jaettu oikeudenmukaisesti, oli 22 prosenttia vastaajista. Tässä myynnin ja myynnin tuen työntekijöiden vastaukset eivät juurikaan eronneet toisistaan, sillä myynnin tuesta tätä mieltä oli 23 % ja myynnistä 20 %. Merkittävä osa (22 %) kysymykseen vastaajista ei osannut sanoa, onko työtehtävien jakautuminen oikeudenmukaista vai ei. 13 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä siinä, että työtehtävät olisi oikeudenmukaisesti jaettu.



Kuvio 3. Työtehtävien oikeudenmukainen jakautuminen

Avoimen kysymyksen tekstikenttään annetuista vastauksista käy ilmi, että myynnin tuessa oli koettu osalle työntekijöistä kertyvän liikaa töitä. Toiveena oli, että esimiehet kiinnittäisivät tähän jatkossa enemmän huomiota. Toisaalta vastauksista nousi ilmi, että tilanne on tämän suhteen parantunut fuusion seurauksena. Työtehtäviä on jaettu tasaisemmin kaikkien kesken verrattuna aikaisempaan, ja asioista keskustellaan avoimemmin, jolloin avun pyytäminenkin on helpompaa.

Monivalintakysymyksellä haluttiin selvittää, joutuuko työntekijät jättämään töitä tekemättä liian suuren työmäärän vuoksi. Vastaajista hieman yli puolet (52 %) koki, että töitä jää harvoin tekemättä liian suuren työmäärän takia. Vastaajista 35 prosenttia oli sitä mieltä, että suuren työmäärän takia töitä ei jää koskaan tekemättä. Kuitenkin melko usein töitään joutuu liian suuren työmäärän vuoksi jättämään tekemättä 9 % kaikista kyselyyn vastaajista. 4 % vastaajista ei osannut sanoa, onko liian suuren työmäärän vuoksi jäänyt töitä tekemättä. Myynnin ja myynnin tuen vastaukset eroavat sillä, että suurin osa (60 %) myyjistä kokee, että töitä ei jää koskaan tekemättä, ja myynnin tuesta suurin osa (77 %) kokee, että töitä jää joskus tekemättä.

Kyselyyn vastannut henkilöstö kokee pääasiassa, että työaika on riittävän joustavaa. 48 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että työaika on riittävän joustava, ja 44 % jokseenkin samaa mieltä asiasta. Vastaajista 4 % oli jokseenkin

eri mieltä työajan riittävästä joustavuudesta. Sama osuus vastaajista ei osannut ottaa kantaa asiaan, ovatko työajat riittävän joustavia.

5.2.2 Työn imu

Työn imua käsittelevän osion kysymykset täydentävät edellisen työhyvinvointiosion kysymyksiä. Kysymysten tavoitteena oli selvittää työn merkityksellisyyttä ja haastavuutta, sekä työn ja vapaa-ajan yhdistämisen onnistumista. Osio sisälsi viisi kaikille näkyvillä olevaa pakollista kysymystä. Fuusion vaikutuksia työhön liittyvään epävarmuuteen kysyttiin vain yrityksessä jo ennen fuusioitumista olleilta työntekijöiltä, joten kysymys oli piilotettu osalta vastaajista. Kysymyksistä kaksi oli liukukytkin kysymyksiä ja neljä monivalintakysymyksiä.

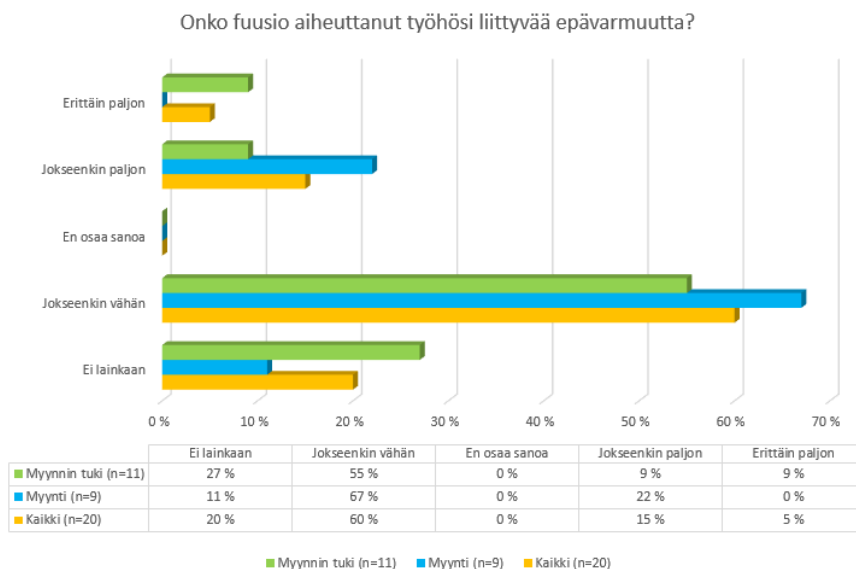
Työn merkityksellisyyttä käsittelevä kysymys oli liukukytkin kysymys asteikolla nollassa kymmeneen, jossa työ koettiin merkityksettömäksi asteikon arvolla nolla ja merkitykselliseksi asteikon arvolla kymmenen. Vastauksien keskiarvoksi saatiin 6,78. Minimiarvo asteikolla oli kolme ja maksimiarvo kymmenen. Mediaani oli 7 ja keskihajonta 1,78. Myynnin vastausten minimiarvo oli 4 ja maksimiarvo 8. Vastaavasti myynnin tuen työntekijöiden minimiarvo oli 3, mutta maksimiarvo oli 10. Keskiarvo myynnillä oli 6,50 ja myynnin tuella 7. Myynnin mediaani oli 6,50 ja myynnin tuen mediaaniksi saatiin 8. Myynnin ja myynnin tuen työntekijöiden vastauksien välillä ei ollut merkittäviä eroja, kun ottaa huomioon vastausten keskihajonnan, joka on myynnin tuella suurempi 2,00 ja myynnillä 1,51. Sillä kummassa yrityksessä työntekijä oli aikaisemmin työskennellyt ei ollut vaikutusta siihen, kuinka merkitykselliseksi oma työ koettiin. Myynnin työntekijöistä puolet (50 %) oli sitä mieltä, että fuusiolla on ollut vaikutusta työn merkityksellisyyteen. Myynnin tuen työntekijöistä samaa koki 23 prosenttia. Vastaavasti lähes puolet (46 %) myynnin tuesta oli sitä mieltä, että fuusiolla ei ole ollut vaikutusta työn merkityksellisyyteen.

Yli puolet (60 %) vastaajista pitää työtään hieman haastavana. Tämä on hyvä, sillä työ ei saa olla liian haastavaa, mutta työn täytyy tarjota haasteita, jotta työn imun osa-alue tarmokkuus työtä kohtaan säilyy (Mäkelä 2019). Kukaan vastaajista ei ollut kokenut työtään erittäin haastavaksi tai ei lainkaan haastavaksi. Ei juurikaan haastavana työtään pitää 35 % vastaajista.

Työtehtävillä ei ollut merkittävää vaikutusta siihen, kuinka haastavaksi työ oli koettu.

Kysyttäessä työn ja vapaa ajan yhdistämisen onnistumista, liukukytkin asteikon keskiarvoksi saatiin 6,48. Asteikon arvo nolla vastasi heikkoa, ja vastaavasti kymmenen erinomaista. Asteikon minimiarvoksi saatiin 3 ja maksimiarvoksi 10. Mediaani oli 7 ja keskihajonta 2,25. Vastaukset siis jakautuivat suhteellisen tasaisesti asteikolla välille kolmesta kymmeneen. Eniten vastauksia asteikolla saivat arvot kolme (17 %) ja 8 (17 %) sekä 7 (26 %). Myynnin ja myynnin tuen vastaukset olivat lähes yhdenmukaiset. Myynnin tuen keskiarvo oli 6,31 ja myynnin keskiarvo 6,70. Molemmissa minimi- sekä maksimiarvot olivat samat.

Kuten kuvio 4 osoittaa, yli puolet (60 %) vastaajista ei juurikaan ollut kokenut työhön liittyvää epävarmuutta fuusion seurauksena. 20 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että epävarmuutta ei ole ollut lainkaan. Vastaajista 15 % on kokenut fuusion myötä jokseenkin paljon epävarmuutta ja 5% erittäin paljon epävarmuutta. Myynnin vastaajista suurin osa (67 %) oli sitä mieltä, että epävarmuutta on ollut jokseenkin vähän. Heistä 11 % ei ollut kokenut lainkaan epävarmuutta, mutta 22 % oli kokenut epävarmuutta jokseenkin paljon. Myynnin tuen työntekijöistä suurin osa oli sitä mieltä, että epävarmuutta ei ole ollut lainkaan (27 %) tai jokseenkin vähän (55 %). Vaikka suurin osa myynnin tuesta ei ollut kokenut fuusion myötä työhön liittyvää epävarmuutta, saatiin vastauksia myynnin tuen työntekijöiltä myös siihen, että työhön liittyvää epävarmuutta oli koettu erittäin paljon (9 %) tai jokseenkin paljon (9 %).



Kuvio 4. Fuusion aiheuttama epävarmuus henkilöstössä

Vastaajista suurin osa kokee pääsevänsä hyödyntämään työssään omia vahvuuksiaan aina (26 %) tai jokseenkin usein (61 %). Vastaajista 9 % oli sitä mieltä, että pääsee hyödyntämään työssään vahvuuksiaan harvoin. Myynnin ja myynnin tuen vastauksien välillä ei ollut eroavaisuuksia. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että yrityksen henkilöstö pääsee hyvin hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja osaamistaan omassa työssään. Sillä, että työntekijä pääsee hyödyntämään omaa osaamistaan ja vahvuuksiaan työssään, on suora vaikutus siihen, kuinka merkitykselliseksi työ koetaan. Omien vahvuuksien käyttäminen työssä parantaa myös työn imua. Kun työssä pääsee käyttämään omaa osaamistaan ja työn kokee merkitykselliseksi, syntyy työntekijällä flow-tila, jolloin työntekijä uppoutuu työhönsä. (Vuori 2019.)

5.2.3 Työyhteisö

Kyselyn työyhteisöä käsittelevässä osiossa selvitettiin työilmapiiriä sekä työroolien selkeyttä. Osion kysymysten avulla haluttiin saada vastauksia muun muassa seuraavanlaisiin kysymyksiin, tietävätkö työntekijät toistensa työnkuvat, ja sen kenen puoleen kääntyä milloinkin, sekä miten fuusio on vaikuttanut henkilöstön kokemuksiin työilmapiiristä yrityksessä. Tämä osio sisälsi yhteensä viisi kysymystä, kaksi monivalintakysymystä, kaksi avointa kysymystä sekä liukukytkin kysymyksen. Osion kaikki kysymykset olivat näkyvillä kaikille vastaajille, joten vastaajamäärä jokaisessa kysymyksessä oli 23.

Työilmapiiriä käsittelevä kysymys oli liukukytkin kysymys asteikolla nollasta kymmeneen. Nolla kuvasi heikkoa työilmapiiriä, ja vastaavasti kymmenen erinomaista työilmapiiriä. Työilmapiirin keskiarvoksi saatiin 8,04. Maksimiarvo asteikolla oli kymmenen ja minimiarvo viisi. Eniten vastauksia saatiin arvosanalle kahdeksan (43 %). Asteikon mediaani on 8 ja keskihajonta 1,22. Lähes kaikki vastauksista (90 %) sijoittuvat asteikolla välille 7–10. Tästä voidaan päätellä, että yrityksen henkilöstö kokee työilmapiirin miellyttäväksi. Myynnin tuen vastaajien minimiarvoksi vastausten perusteella saatiin seitsemän ja myynnin työtehtävissä työskentelevien minimiarvoksi viisi. Molemmissa työtehtävissä työskentelevien maksimiarvo oli kymmenen. Myynnin työntekijöiden vastauksien keskiarvoksi

saatiin 8 ja myynnin tuen vastaajien keskiarvoksi 8,08. Työtehtävillä ei siis ole juurikaan vaikutusta siihen, miten hyväksi työilmapiiri on koettu.

Osion ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä kerättiin henkilöstön ajatuksia fuusion vaikutuksista työilmapiiriin. Vastauksia tuli laidasta laitaan. Kuten kuvio 5 osoittaa, henkilöstön kokemukset muutoksen vaikutuksista työilmapiiriin vaihtelevat, mutta useammassa vastauksista kuitenkin nousi esille, että työilmapiiri on kehittynyt enemmän positiiviseen kuin negatiiviseen suuntaan.



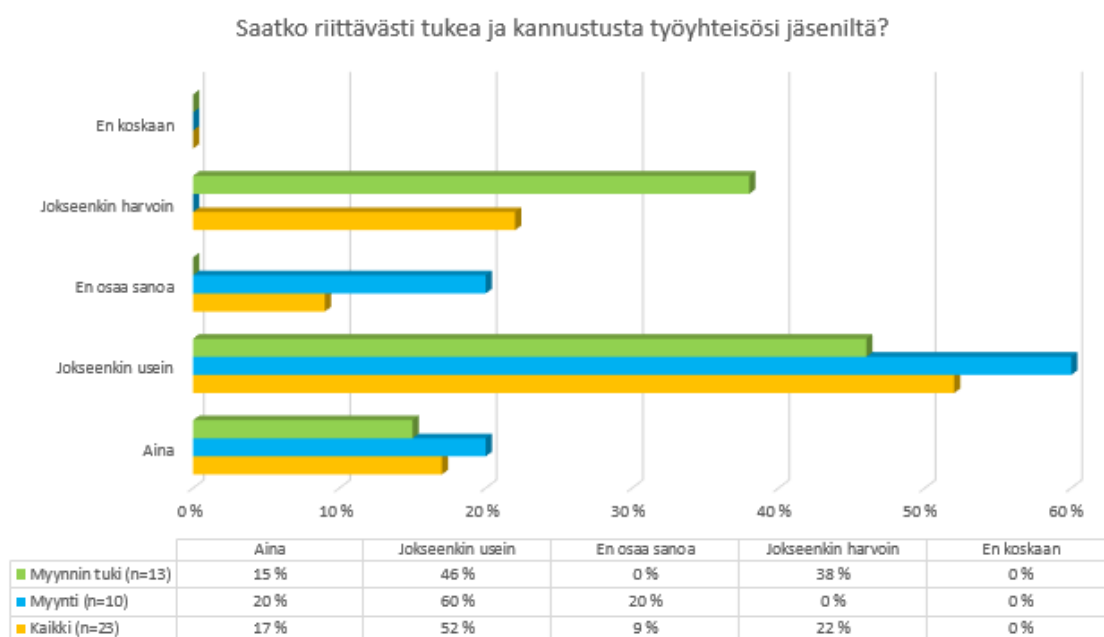
Kuvio 5. Henkilöstön kommentteja muutoksen vaikutuksista työyhteisöön

Useammassa vastauksista nousi esille, että työilmapiiri on rennompaa ja muutos on ollut positiivinen. Työyhteisö on kasvanut, joten on enemmän juttukavereita ja uusia työpareja. Koetaan että ollaan enemmän perhettä kuin aikaisemmin. Osassa vastauksista nousi myös esille, että kehityssuunta on ollut erittäin positiivinen. Koettiin, että työntekijöiden kohtelevaaminen on nykyään tasavertaisempaa ja keskustelu työntekijöiden välillä aikaisempaa avoimempaa.

Vaikka osassa vastauksista nousikin esille, että tällä hetkellä työilmapiiri on aikaisempaan verrattuna parempaa, koettiin muutoksella olleen negatiivisiakin vaikutuksia työyhteisöön. Merkittävänä tekijänä nousi esille, että aikaisemmin kaikki työkaverit olivat keskenään tuttuja, ja kommunikointi tapahtui vaivattomasti kasvojen kautta. Vastaajista moni koki, että tällä hetkellä kommunikointi monen työkaverin kanssa on hyvin vähäistä, ja heitä ei tunneta juuri lainkaan. Tämä

luonnollisesti vaikuttaa työilmapiiriin negatiivisesti, jos aikaisemmin jokaisen työkaverin on tuntenut henkilökohtaisesti ja työporukka on ollut tiivis yhteisö. Kommunikointiin liittyvänä ongelmana nähdään myös se, että aikaisemmin toimittiin yhdessä toimipisteessä, jolloin kokemuksia ja ajatuksia työstä jaettiin työkavereiden kanssa enemmän. Lisäksi esille nousi, että tiukentuneella työtahdilla on ollut vaikutusta siihen, ettei kommunikointia enää samalla tavalla työkavereiden kanssa tapahdu. Kysymykseen saatiin myös vastauksia, joista kävi ilmi, että fuusio ei juurikaan ole vaikuttanut työilmapiiriin.

Yli puolet kyselyyn vastaajista (52 %) kokee, että saa lähes aina riittävästi tukea ja kannustusta omaan työhönsä työyhteisön jäseniltä. 17 % vastaajista saa aina riittävästi kannustusta. Jokseenkin harvoin tukea työyhteisöltä sai 22 % vastaajista. Jokseenkin harvoin vastauksia antoivat vain myynnin tuen työtehtävissä työskentelevät.



Kuvio 6. Työyhteisön työntekijälle antama tuki ja kannustus

Vastaajista 52 % oli sitä mieltä, että työroolit ovat riittävän selkeitä. Avoimen kysymyksen kautta saaduista vastauksista käy ilmi, että fuusiolla on ollut vaikutuksia työroolien selkeyteen. Vastauksista voidaan päätellä, että työrooleja olisi hyvä vielä selkeyttää (kuvio 7). Tieto siitä kenen puoleen missäkin asiassa tulee kääntyä ei aina ole vastaajien mukaan täysin selvää, vaikka tilanne on mennytkin jo aikaisempaan verrattuna parempaan suuntaan. Myynnin osalta kiitosta tulee siitä, että jokaisella myyjällä on oma tilausten käsittelijä, joka hoitaa

pääsääntöisesti kaikki tämän tilaukset, jolloin he tietävät kenen suuntaan kääntyä ensimmäisenä. Samoin kuin, ajanvarauksessa soittavat ajanvaraajat tiettyjä alueita.



Kuvio 7. Henkilöstön kokemuksia muutosprosessin vaikutuksista työroolien selkeyteen

Fuusion alussa työtehtävissä on vastaajien mukaan ollut päällekkäisyyksiä, mutta tilanne on vuoden aikana selkiytynyt merkittävästi. Uusien toimintamallien ja toimenkuvien opetteleminen on vaatinut panostamista koko henkilöstöltä. Myyjien rooli on muuttunut fuusion seurauksena hyvin paljon. Helenatuotteen ja Team Markin vastuun jako myynnin sekä myynnin tuen välillä on ollut erilainen, jonka vuoksi uuden toimintamallin opetteleminen ei ole täysin ongelmaton.

Vastauksista nousi myös esille se, että osa työtehtävistä on runsaan työmäärän vuoksi jaettu useammalle henkilölle, mikä on aiheuttanut sekaannuksia, kun aina ei ole tietoa siitä, kuka asiaa hoitaa. Työrooleista ja vastuualueista kaivattaisiin selkeämpää yhteenvetoa ja yhteenvedon tiuhempaa päivittämistä. Kaikesta huolimatta koetaan, että tilanne on mennyt parempaan suuntaan, sillä työroolien jakoon liittyvät ongelmat on havaittu, ja niiden korjaaminen on aloitettu.

5.2.4 Esimiestyö

Kyselyn esimiestyötä käsittelevän osion avulla haluttiin selvittää, miten henkilöstön mielestä esimiehet ovat onnistuneet esimiestyössään muutosprosessin aikana, ja mihin esimiehet voisivat jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Osio sisälsi yhteensä viisi kysymystä, joista neljä oli monivalintakysymyksiä ja yksi avoin kysymys. Kaikki kysymykset olivat kaikille vastaajille näkyvillä.

Yli puolet (57 %) kyselyyn vastanneista kokee saavansa lähes aina riittävästi tukea ja kannustusta omalta esimieheltään. 13 prosenttia vastaajista tuntee saavansa aina riittävästi tukea. Enemmän tukea ja kannustusta kaipaisi vastaajista 17 prosenttia, sillä he olivat vastanneet saavansa riittävästi tukea ja kannustusta jokseenkin harvoin. Myynnin ja myynnin tuen vastauksien välillä on hieman eroja. 20 % myynnistä kokee saavansa aina riittävästi tukea sekä kannustusta omalta esimieheltään, vastaavasti myynnin tuen työntekijöistä 8 % sanoo samaa. 23 % myynnin tuesta kokee saavansa tukea ja kannustusta jokseenkin harvoin. Myynnin puolella jokseenkin harvoin tukea ja kannustusta kokee saavansa 10 % vastaajista.

Kuten kuviosta 8 nousee esille, on esimiestyössä vastausten perusteella menty vuoden takaisesta tilanteesta eteenpäin. Esimieheltä toivottaisiin enemmän oman työnkuvan kehittämiseen liittyviä ideoita ja ajatuksia. Myynnin tuen työntekijöiden vastauksista esille nousi, että kiireaikoina toivottaisiin enemmän kannustusta esimiehen suunnalta. Myyjien vastauksista selvisi, että toimintamallit ovat myyjien osalta muuttuneet paljon fuusion myötä, ja tähän sopeutumisessa olisi hyvä saada esimiehiltä vielä enemmän tukea.



Kuvio 8. Missä asioissa henkilöstö kaipasi enemmän tukea ja kannustusta esimieheltään.

Vastaajista selkeästi yli puolet (78 %) on sitä mieltä, että esimies huomioi työntekijän oman mielipiteen työhön liittyvissä asioissa. "En osaa sanoa"-vastauksia tuli 18 %. Vastaajista 4 % oli sitä mieltä, että esimies voisi ottaa työntekijän mielipiteet paremmin huomioon. Myynnin tuen työntekijöistä 85 % kokee, että esimies huomioi työntekijän oman mielipiteen. 15 % heistä ei osannut sanoa, huomioiko esimies työntekijän mielipiteet riittävän hyvin. Myynnin tuen työntekijöistä kukaan ei kokenut, että esimies ei ottaisi työntekijän omaa mielipidettä riittävästi huomioon. Myynnin puolellakin vain 10 % vastaajista koki, että esimies voisi huomioda työntekijän mielipiteen paremmin. Myyjistä yli puolet (70 %) oli sitä mieltä, että esimiehet ottavat mielipiteet huomioon hyvin. Entisen Team Markin työntekijöistä kaikki ovat vastanneet, että työntekijän mielipide otetaan esimiesten toimesta hyvin huomioon.

Kyselyyn vastanneista saman verran (35 %) kokee, että saa riittävästi palautetta omalta esimieheltään, jokseenkin usein tai jokseenkin harvoin palautetta. 22 % vastaajista kokee saavansa aina riittävästi palautetta omasta työstään esimieheltään. Jokseenkin harvoin vastanneista kaikki olivat myynnin tuen työntekijöitä, joiden osuus kaikista myynnin tuen vastauksista oli yli puolet (62 %). Myynnin työntekijöistä puolet (50 %) kokee saavansa jokseenkin usein palautetta esimiehiltään. 30% myyjistä saa aina riittävästi palautetta. Myynnin tuen työntekijöistä aina riittävästi palautetta koki saavansa 15 prosenttia ja jokseenkin usein 30 prosenttia.

Lähes puolet vastaajista (40 %) oli jokseenkin samaa mieltä siinä, että esimies on tiedottanut alaisiaan riittävästi muutoksesta. 20 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että esimies on tiedottanut muutoksen etenemisestä riittävästi. Saman verran vastaajia oli kuitenkin myös sitä mieltä, että esimies olisi voinut tiedottaa muutoksen etenemisestä paremmin (jokseenkin eri mieltä). Lisäksi 5 % vastaajista koki, että esimiehen tiedottaminen muutoksesta ei ollut ollenkaan riittävää (täysin eri mieltä).

5.2.5 Muutosjohtaminen

Kyselyn viimeisen osion kysymykset liittyivät yritysfuusioon ja muutosprosessiin. Osio sisälsi neljä kysymystä: yhden avoimen kysymyksen, matriisin sekä kaksi liukukytkin kysymystä. Liukukytkin kysymysten vastaukset sijoittuvat molemmissa kysymyksissä asteikolle nollasta kymmeneen. Osion kysymyksistä ainoastaan yrityksen johdon onnistumista muutoksen johtajana arvoiva kysymys oli näkyvillä kaikille. Loput kolme kysymystä oli piilotettuina sellaisilta vastaajilta, jotka olivat tulleet töihin yritykseen vasta fuusion jälkeen. Näissä kysymyksissä vastaajamäärä oli 20.

Osion ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, kuinka hyvin yrityksen johto on onnistunut johtamaan muutosta. Liukukytkin asteikon vastausten keskiarvoksi saatiin 6,78. Eniten vastauksia sai asteikon arvo kahdeksan (35 %). Minimiarvo asteikolla oli neljä ja maksimiarvo kymmenen. Mediaani oli seitsemän ja keskihajonta 1,57. Lähes kaikki (87 %) vastaukset sijoittuivat asteikolla arvojen viisi ja kahdeksan välille. Myynnin vastauksien keskiarvoksi saatiin 6,90, josta voidaan päätellä, että myynnin puolella johdon katsotaan onnistuneen muutoksen johtamisessa hieman paremmin kuin myynnin tuen puolella, jossa vastauksien keskiarvoksi saatiin 6,69. Myynnin tuen vastauksien mediaaniksi saatiin 6, kun taas myynnin vastauksissa sama arvo oli 7,50.

Osion toisessa liukukytkin kysymyksessä selvitettiin, kuinka rankaksi henkilöstö on muutoksen kokenut. Asteikon arvoista nolla kuvasi muutoksen olleen vastaajalle erittäin rankka, ja vastaavasti kymmenen sitä, että muutos oli koettu erittäin helpoksi. Vastauksien keskiarvoksi saatiin 6,45. Eniten vastauksia tässäkin kysymyksessä sai arvo kahdeksan (30 %). Minimiarvoksi asteikolle saatiin kolme ja maksimiarvoksi yhdeksän. Mediaani oli seitsemän ja

keskihajonta 1,93. Vastauksista yli puolet (60 %) sijoittuivat asteikolla välille 7–9. Myynnin vastauksien keskiarvoksi saatiin 6,22 ja myynnin tuen työntekijöiden vastauksien keskiarvoksi 6,64. Maksimi- ja minimiarvo sekä mediaani olivat molemmissa työtehtävissä työskentelevillä samat.

Avoimessa kysymyksessä kysyttiin henkilöstön kokemuksia siitä, mihin muutoksen tuomiin muutoksiin on ollut vaikeinta sopeutua. Helenatuotteella aikaisemmin työskennelleiden myyjien vastauksista selkeästi huomasi, että haastavimmaksi oli koettu valikoiman muuttuminen. Kotimaiset lahjatuotteet olivat aikaisemmin yrityksen valikoimassa isommassa roolissa. Muuttunut valikoima oli aiheuttanut haasteita myyntityöhön, koska kuten kuviosta 9 voidaan todeta, vastausten perusteella myös asiakkaat olivat kaivanneet enemmän aikaisemman kaltaisia tuotesettejä osaksi valikoimaa. Tämän lisäksi myynnin puolella haastavimmaksi oli koettu uusien toimenkuvien opetteleminen sekä niihin liittyvien odotusarvojen sisäistäminen. Näiden lisäksi vastauksissa nousi esille myös asiakkaiden uudelleenlaiseen jakamiseen liittyvät haasteet, kun aikaisemmin jokaisella myyjällä oli täysin oma myyntialueensa.



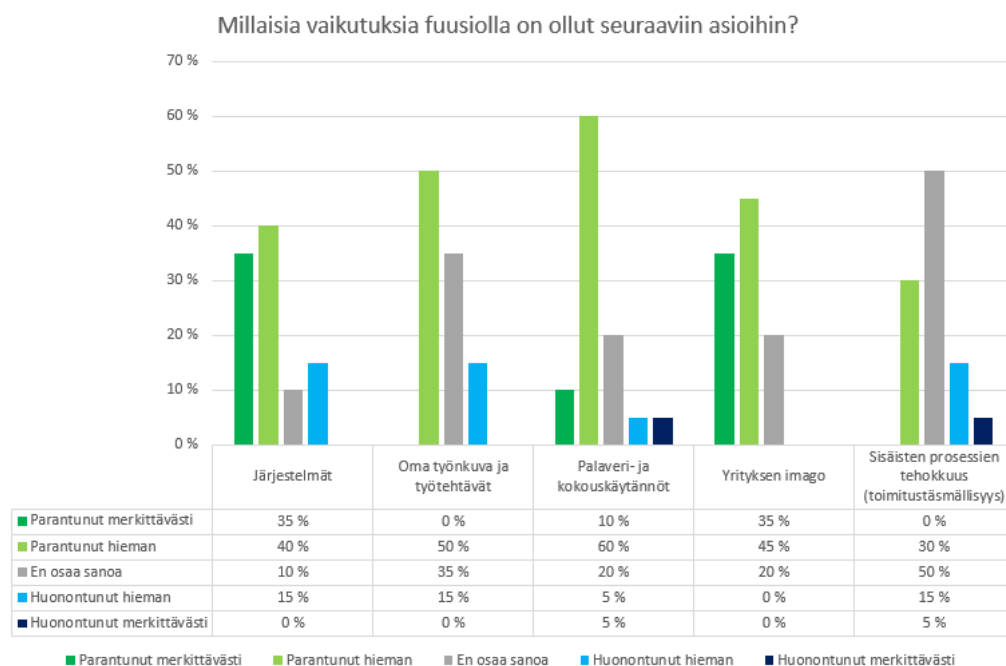
Kuvio 9. Millaisia haasteita muutokseen sopeutumiseen on liittynyt?

Myynnin tuen puolella haasteet liittyivät uudennlaisiin työtapoihin ja toimenkuviin. Uusien työtehtävien sisäistäminen ja sovittaminen omaan työpäivään oli luonut haasteita. Uudet toimenkuvat olivat aiheuttaneet lisätöitä ja selvittelyä, joka vie

aikaa varsinaiselta työltä. Myös menekin ennakoiminen isommassa organisaatiossa, jossa toimintatavat poikkeavat aikaisemmasta, oli lisännyt haasteita fuusioon sopeutumisessa. Heti fuusioitumisen alussa uusien järjestelmien ja toimintatapojen opetteleminen oli koettu haastavaksi. Myynnin tuen vastauksista esille nousi myös, että fuusion sopeutumisessa haastavimmaksi oli koettu fyysinen etäisyys toimipisteiden välillä sekä se, että kaikkia työkavereita ei tunneta enää samalla tavalla kuin aikaisemmin. Käytännön työtehtävien muuttuminen monelta osin kankeammiksi, sekä epävarmuus oman työn säilymisestä, on aiheuttanut vaikeuksia sopeutua fuusion tuomiin muutoksiin.

Kyselyn viimeisenä pakollisen kysymyksenä oli matriisi, jolla haluttiin selvittää henkilöstön näkemyksiä muutoksen vaikutuksista seuraaviin asioihin:

- Järjestelmät
- Oma työnkuva ja työtehtävät
- Palaveri- ja kokouskäytännöt
- Yrityksen imago
- Sisäisten prosessien tehokkuus (toimitustäsmällisyys).



Kuvio 10. Henkilöstön kokemukset muutoksen vaikutuksista

Kuvioon 10 on koostettu kaikkien vastaajien (20) vastauksien jakautuminen matriisille. Suurin osa vastaajista (75 %) oli sitä mieltä, että fuusio oli vaikuttanut yrityksen käytössä oleviin järjestelmiin parantaen niitä hieman (40 %) tai merkittävästi (35 %). 15 % vastaajista oli sitä mieltä, että fuusion myötä järjestelmät ovat hieman huonontuneet. Myyjien vastauksista kävi ilmi, että yli puolet (56 %) koki, että järjestelmät olivat parantuneet merkittävästi fuusion jälkeen. Myynnin vastaajista 22 % oli sitä mieltä, että järjestelmät olivat menneet hieman parempaan suuntaan fuusion jälkeen. Ero myynnin ja myynnin tuen vastauksissa oli selkeästi siinä, että myynnin tuen puolella yli puolet (55 %) oli sitä mieltä, että järjestelmät olivat parantuneet hieman, ja vain 18 % koki, että järjestelmissä tapahtunut muutos oli ollut merkittävän positiivinen. Avoimeen kenttää annettujen vastauksien perusteella voitiin päätellä, että tähän oli vaikutusta sillä, että myynnin tuella fuusion myötä käyttöön tulleessa toiminnanohjausjärjestelmässä varastosaldojen seuranta pidettiin vaikeampana kuin aikaisemmassa järjestelmässä. Myynnin tuen työntekijöistä 18 prosenttia on sitä mieltä, että järjestelmät olivat hieman huonontuneet, ja myyjistä 11 % on tätä mieltä.

Puolet kaikista vastaajista (50 %) koki, että fuusio oli hieman parantanut omaa työnkuvaa ja työtehtäviä. 15 % oli sitä mieltä, että oma työnkuva ja työtehtävät olivat hieman huonontuneet fuusion seurauksena. 35 prosenttia vastaajista oli vastannut "en osaa sanoa", joka voi tarkoittaa myös, että fuusiolla ei ole ollut merkittävää vaikutusta heidän työnkuvaansa tai työtehtäviin. Myynnin tuen työntekijöistä lähes kaikki (92 %) oli vastannut, että työtehtävät olivat joko parantuneet hieman tai "en osaa sanoa". Myyjien vastauksissa jakautumista oli hieman enemmän. 33 prosenttia oli kokenut, että työtehtävät ja työnkuva olivat parantuneet hieman. 22 % oli sitä mieltä, että fuusion seurauksena oma työnkuva ja työtehtävät olivat huonontuneet hieman. Verrattaessa Helenatuotteen ja Team Markin entisten työntekijöiden vastauksia voitiin huomata, että kaikki työnkuvaa hieman huonontaneet vastaukset tulevat entisen Helenatuotteen työntekijöiltä.

Palaveri- ja kokouskäytäntöjä käsittelevässä kysymyksessä vastaukset jakautuivat koko matriisin asteikolle. Kuitenkin niin, että yli puolet vastaajista (60 %) oli sitä mieltä, että fuusion vaikutukset näihin olivat olleen hieman parantavia. 10 prosenttia vastaajista oli kokenut, että muutos oli parantanut yrityksen palaveri ja kokouskäytäntöjä merkittävästi. Toiset 10 % vastaajista oli sitä mieltä, että

muutoksen seurauksena palaverikäytännöt olivat huonontuneet hieman (5 %) tai huonontuneet merkittävästi (5 %). Myynnin ja myynnin tuen vastauksia vertaillaessa voitiin huomata, että myyjät olivat kokeneet muutoksen joko hieman parantavaksi (56 %) tai merkittävästi parantavaksi (22 %), kun taas myynnin tuen vastauksia oli sijoittunut myös vaihtoehdoille huonontunut hieman (9 %) ja huonontunut merkittävästi (9 %). Myynnin tuen vastaajista kukaan ei ollut sitä mieltä, että palaveri- ja kokouskäytännöt olisivat parantuneet merkittävästi, kuitenkin suurin osa (64 %) oli sitä mieltä, että fuusion myötä palaveri- ja kokouskäytännöt olivat parantuneet hieman.

Kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että fuusio on vaikuttanut yrityksen imagoon, joko parantaen sitä merkittävästi (35 %) tai parantaen sitä hieman (45 %). Loput (20 %) vastaajista eivät osanneet sanoa muutoksen vaikutuksista yrityksen imagoon. Myynnin ja myynnin tuen työntekijöiden välillä ei ollut merkittäviä eroja vastauksissa. Vastauksien jakautumiseen ei myöskään vaikuttanut se kummassa yrityksessä työntekijä oli aikaisemmin työskennellyt.

Sisäisten prosessien tehokkuutta mitattiin kyselyssä toimitustäsmällisyyden avulla. Puolet vastaajista (50 %) ei osannut vastata mitään kysymykseen. 30 % vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että muutos on vaikuttanut sisäisten prosessien tehokkuuteen parantaen niitä hieman. Loput vastaajista olivat sitä mieltä, että sisäisten prosessien tehokkuus oli fuusion seurauksena huonontunut merkittävästi (5 %) tai huonontunut hieman (15 %). Sisäisten prosessien tehokkuuteen voi olla myös vaikutusta sillä, että fuusion myötä yrityksen toiminta on jakautunut useampaan toimipisteeseen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Loihen henkilöstön työhyvinvointia, ja muutosprosessin vaikutusta työhyvinvointiin, sekä ennen kaikkea työn imun kokemukseen. Kyselyn avulla haluttiin saada käsitys case-yrityksen henkilöstön sopeutumisesta yrityksessä vuoden 2019 alussa tapahtuneeseen fuusioon. Kysely lähetettiin koko henkilöstölle ja vastausprosentiksi saatiin 85 %. Koska suurin osa henkilöstöstä oli vastannut kyselyyn, voidaan tutkimustuloksia pitää tältä osin luotettavina.

Tutkimustulosten analysoinnin kannalta on kuitenkin syytä muistaa, että tutkimuksiin liittyy aina mahdollisuus, että vastaaja on tulkinut kysymyksen väärin. Tutkimuksen tarkastelun kannalta on hyvä muistaa, että tuloksiin vaikuttaa hieman muiden toimihenkilöiden vastaukset. Erityisesti esimiestyötä käsittelevässä osiossa on hyvä muistaa, että myynnin tuen esimies ei ole muiden toimihenkilöiden esimies, joka osaltaan vääristää hieman myynnin tuen vastauksia.

Kyselyn perusteella voidaan todeta Loihen henkilöstön sopeutuneen muutokseen hyvin. Muutosta pidetään onnistuneena, ja yrityksen toiminta on kehittynyt positiivisempaan suuntaan. Ensimmäinen vuosi muutoksen jälkeen oli koettu rankimmaksi, mutta moni kyselyyn vastanneista uskoi, että kun fuusion aiheuttama työmäärä vähenee ja uudet toimintamallit tulevat tutuiksi, pystytään myös työhyvinvointiin kokonaisuudessaan panostamaan enemmän.

Muutoksen koettiin kyselyyn vastanneen henkilöstön mukaan vaikuttaneen eniten tiedottamiseen ja kommunikointiin, sekä mallistoon ja valikoimaan. Työyhteisön osalta vastaukset jakautuivat laajemmin. Koettiin, että fuusion myötä yrityksestä oli tullut tiiviimpi yhteisö. Osa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että nykyisin kommunikointi työntekijöiden kanssa on hyvin vähäistä, ja läheskään kaikkia työkavereita ei enää tunneta, toisin kuin aikaisemmin. Tähän on luonnollisesti vaikuttanut se, että toiminta jakautui fuusion myötä useampaan toimipisteeseen, joten kommunikointi ja tiedottaminen vaatii enemmän panostamista. Kuitenkin positiivista on, kuten useammassa vastauksissa nousi esille, nykyisin ongelmiin puututaan innokkaammin ja keskustelu on avoimempaa. Työntekijöiden työhyvinvointiin on siis kiinnitetty fuusion jälkeen

paremmin huomiota. Tästä kertoo jo sekin, että kyselyyn vastaajat olivat enenevässä osin kokeneet palaveri- ja kokouskäytäntöjen parantuneen fuusion myötä.

Pääsääntöisesti vastaajat olivat kokeneet esimiesten ja johdon onnistuneen muutoksen johtamisessa. Henkilöstö toiveena oli, että esimiehiltä saataisiin jatkossa enemmän tukea varsinkin sesongin kiireaikoina, sekä uusien toimintamallien opettelussa. Toiveena olisi myös, että esimiehet voisivat jatkossa antaa enemmän ideoita oman työnkuvan kehittämiseen ja työn järjestämiseen. Henkilöstön kokemuksen mukaan esimiehet kuuntelevat alaistensa mielipiteitä työhön liittyen erinomaisesti, joka tarkoittaa, että työntekijät kokevat hyvin pääsevänsä vaikuttamaan työhönsä. Tämä lisää osaltaan työntekijöiden työn imun kokemusta. Kyselyn kautta nousi esille myös toive, että työntekijöiden hyvinvointiin panostettaisiin enemmän myös vapaa-ajalla, kuten tarjoamalla mahdollisuuksien mukaan esimerkiksi Smartum seteleitä sekä liikunta- ja hierontapalveluita. Myös työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin toivottaisiin panostettavan, tarjoamalla esimerkiksi kulttuuripalveluita.

Kuten jo aikaisemmin todettiin, jokaiseen työhön liittyy sekä voimavara- että kuormitustekijöitä. Voimavaratekijöiden vahvistamisella ja löytämisellä, sekä kuormitustekijöiden minimoimisella, voidaan vahvistaa työntekijöiden työhön liittyvää positiivista kokemusta, ja näin parantaa työn imua. Työhön liittyvien voimavara- ja kuormitustekijöiden kannalta case-yrityksen tilanne on erinomainen. Työn imun kannalta on tärkeää, että työ tarjoaa riittävästi haasteita, työaika on riittävän joustava sekä työ koetaan merkitykselliseksi ja työ tarjoaa mahdollisuuden omien vahvuuksien hyödyntämiseen. Kyselyn perusteella voitiin myös todeta, että fuusio ei ole aiheuttanut juurikaan työhön liittyvää epävarmuutta henkilöstössä. Tähän on varmasti vaikuttanut tiedottaminen ja avoin kommunikointi yrityksen sisällä. Kuten kyselystä nousikin ilmi, oli tilanteen juuri näiden osalta koettu parantuneen fuusion myötä. Esimiehet ovat tiedottaneet vastausten perusteella avoimesti henkilöstölle tulevista muutoksista. Lisäksi henkilöstö kokee saavansa pääsääntöisesti riittävästi tukea ja kannustusta omalta esimieheltään, ja esimiehet ottavat alaistensa mielipiteet huomioon erinomaisesti. Case-yrityksen muutosprosessia voidaan pitää onnistuneena, jo senkin perusteella, että henkilöstö ei ole kokenut muutosta

erityisen rankaksi ja kaikki kyselyyn vastaajista olivat sitä mieltä, että yrityksen imago on fuusion seurauksena joko parantunut hieman tai merkittävästi.

Koska moni vastaajista oli kokenut, että ei tunne työyhteisönsä jäseniä ja lisääntynyt työmäärä on aiheuttanut sen, että samassa toimipisteessä työskentelevienkään kanssa ei enää samalla tavalla vaihdeta kokemuksia ja kuulumisia, voisi tähän asiaan yrityksessä olla jatkossa hyvä keskittyä. Kyselyn perusteella yrityksen työilmapiiri on koettu erinomaiseksi, ja tästä yrityksen kannattaa huolehtia myös jatkossa. Tulevaisuuden tavoitteena voisikin siis olla pyrkiä siihen, että nekin työntekijät, jotka olivat aikaisemmin kokeneet työyhteisön olleen pieni perhe, voisit sanoa sitä myös Loihen työyhteisöstä. Hyvä työilmapiiri heijastuu suoraan henkilöstön työhyvinvointiin, mutta se näkyy myös yrityksen asiakkaille ja yhteiskumppaneille, ja näin yrityksen arvo kasvaa (Terveystalo 2018). Kyselystä nousikin esille, että henkilöstöllä olisi toiveena, että työporukalle järjestettäisiin enemmän yhteistä ohjelmaa.

Vaikka kehitettävää työhyvinvoinnin osalta edelleen löytyy, on muutosprosessi kehittänyt yrityksen toimintaa selkeästi parempaan suuntaan. Tärkeää on lisäksi muistaa, että fuusioituminen on vielä tuore asia yrityksessä ja toiminnan vakiintuminen tulee ottamaan oman aikansa.

Henkilöstölle suoritetun tutkimuksen perusteella selvisi, että case-yrityksen henkilöstö kokee pääasiallisesti hyvin työn imua. On luonnollista, että muutosprosessi aiheuttaa henkilöstössä myös epävarmuuden tunteita ja pelkoa. Muutokset aikaisempaan ovat merkittäviä ja nopeasti uusien toimintamallien ja -tapojen sisäistäminen voi olla haastavaa, mutta case-yrityksessä muutos on koettu kannattavaksi. Henkilöstö on kokenut, että heidän työhyvinvoinnistaan välitetään nykyisin aikaisempaa enemmän ja keskustelu on avoimempaa fuusioitumisen jälkeen.

Opinnäytetyössäni pääsin ymmärtämään työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuutta erittäin paljon paremmin. Millainen vaikutus opiskeluyhteisöllä ja opiskelijan omalla motivaatiolla on opinnoissa pärjäämiseen. Työhyvinvoinnin kaikki osa-alueita voidaan suoraan hyödyntää myös opiskelijoiden työskentelyyn. Työn imun kokemus opiskellessa heijastuu varmasti suoraan arvosanoihin ja muihin suorituksiin.

Olen kiitollinen mahdollisuudesta päästä tutustumaan case-yrityksen kautta henkilöstön kokemuksiin fuusiosta sekä muutosprosessin vaikutuksista työn imun kokemukseen. Muutosprosesseista yritysfuusiot ovat kokonaisuudessaan laajimpia ja ne koskettavat koko yritystä, ei vai tiettyjä työntekijöitä tai osastoja. Tämän vuoksi tutkimus oli mielenkiintoinen toteuttaa, sillä pääsin tutustumaan siihen, miten tällainen kokonaisvaltainen organisaation muutosprosessi vaikuttaa henkilöstöön ja heidän kokemukseen omasta työstään sekä työn imustaan.

LÄHTEET

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

Haaslahti, K. 2016. Miten työhyvinvointi käännetään tuottavuudeksi. TTT-lehti 20.10.2016. Viitattu 29.2.2020 <https://www.tttlehti.fi/miten-tyohyvinvointi-kaannetaan-tuottavuudeksi/>.

Hakanen, J. 2009. Työn imun arviointimenetelmä. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 20.4.2020 https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Finnish.pdf.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 19.4.2020 https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf.

Hakanen, J. Harju, L. Seppälä, P, Laaksonen, A & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraaleja -innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 23.4.2020 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114842/Innostuksen_spiraali.pdf?sequence=1.

Hakonen, A. 2019. Oikeudenmukaisuus auttaa muutoksen pyörteissä. Signals 22.5.2019. Viitattu 20.4.2020 <https://signals.haaga-helia.fi/2019/05/22/oikeudenmukaisuus-auttaa-muutoksen-pyorteissa/>.

Ilmarinen 2020a. Johda itseäsi – jaksa työssä. Viitattu 20.4.2020 <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-itseasi-jaksa-tyossa.pdf>.

Ilmarinen 2020b. Onnistunut muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunniteluun ja läpivientiin. Viitattu 13.4.2020 <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>.

Jäntti, T. 2018. Työn imu- muutosjohtamisen kultavaranto. Bonfire 5.11.2018. Viitattu 20.4.2020 <https://www.bonfire.fi/tyon-imu-muutosjohtamisen-kultavaranto/>.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Komulainen, P. 2018. Luottamuksen ja työn imun organisaatiot pärjäävät muutoksissa. Helsingin yliopisto 17.10.2018. Viitattu 20.4.2020 <https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/hyvinvointiyhteiskunta/luottamuksen-ja-tyon-imun-organisaatiot-parjaavat-muutoksissa>.

Kuparinen, J. 2019. Haluatko päästä huikeaan ”työn imuun”? Professori: näillä asioilla työpaikalla saa kunnon pöhinän päälle. Ilta-Sanomat 28.8.2019. Viitattu 20.4.2020 <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000006219499.html>.

Laurila, M. 2017. Väitös: Hyvä muutosjohtajuus edellyttää tasapainottelua erilaisten odotusten ristiaallokossa. Vaasan yliopisto 26.10.2017. Viitattu 18.4.2020 <https://www.univaasa.fi/fi/news/muutosjohtajuus/>.

Loihe 2019. Loihen tarina. Viitattu 12.3.2020. <https://loihe.fi/yritys/loihen-tarina/>.

Mäkelä, A. 2019. Koetko työssäsi työn imua? Jos et, on aika tehdä muutoksia- lue miksi. Duunitori 10.12.2019. Viitattu 18.4.2020 <https://duunitori.fi/tyoelama/tyon-imu>.

Pakka, J. & Rätty, T. 2010. Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. viitattu 19.4.2020 https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf.

Passila, M. 2019. Loihe Oy. Palvelupäällikön haastattelu 28.11.2019.

Riipinen, K. 2016. Työn imussa vai ei? Mittaa itse! Ilmarinen 10.2.2016. Viitattu 23.4.2020 <https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2016/tyon-imu/>.

Sarkkinen, M. 2017. Muutoksessa esimies voi luoda kovaa maata jalkojen alle. Verkkolehti työpiste 3.4.2017. Viitattu 18.3.2020 <https://www.ttl.fi/tyopiste/muutoksessa-esimies-voi-luoda-kovaa-maata-jalkojen-alle/>.

Terveystalo 2018. Onko tunnelma töissä katossa vai pakkasen puolella? Viitattu 18.3.2020 <https://www.terveystalo.com/fi/Tyoterveys/Ajankohtaista/Uutiset/Onko-tunnelma-toissa-katossa-vai-pakkasen-puolella/>.

Työhyvinvointi muutoksessa 2007. Toinen uudistettu painos. Helsinki: Valtiokonttori. Kaiku-palvelut. Viitattu 3.4.2020 <https://vm.fi/documents/10623/307711/Ty%C3%B6hyvinvointi+muutoksessa+kirja+2007.pdf/dcd00741-f076-48b3-b503-b98898e14cdc/Ty%C3%B6hyvinvointi+muutoksessa+kirja+2007.pdf>.

Työterveyslaitos 2020a. Työn tuunaaminen. Viitattu 20.4.2020 <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/tyon-tuunaaminen/>.

Työterveyslaitos 2020b. Roolit ja vastuut organisaatiomuutoksessa. Viitattu 18.4.2020 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/roolit-ja-vastuut-organisaatiomuutoksessa/>.

Työturvallisuuskeskus 2018. Tuunaa työtä – kasvata työn imua ja motivaatiota. Viitattu 20.4.2020 https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat/tuunaa_tyota_kasvata_tyon_imua_ja_motivaatiota.8231.news.

Työturvallisuuskeskus 2020. Psykososiaalinen kuormitus. Viitattu 21.4.2020 https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus.

Vuori, K. 2019. Vahvuuksien käyttö lisää työn imua ja merkityksellisyyden kokemusta. MonsterCafe. Viitattu 15.4.2020 <https://www.monstercafe.fi/vahvuudet-voimavarana/>.

LIITTEET

Liite 1 Kyselylomake

Työhyvinvointi osana muutosprosessia

Perustiedot

1. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä? *

- 0–1 vuotta
- 2–4 vuotta
- 5–7 vuotta
- 8–10 vuotta
- Yli 10 vuotta

2. Kummassa yrityksessä olet aikaisemmin työskennellyt? *

- Team Mark
- Helenatuote

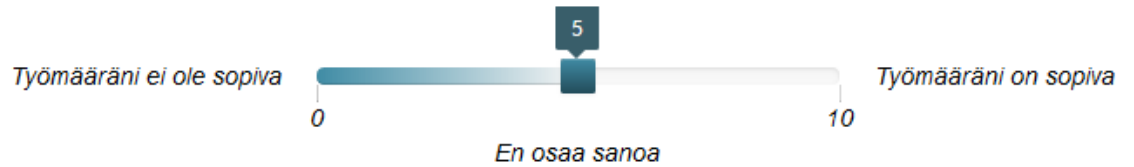
3. Työtehtävät *

- Myynti
- Myynnin tuki

Liite 1 2(10) Kyselylomake

Työhyvinvointi/ Työn imu

4. Onko työmääräsi sinulle sopiva? *



5. Millainen vaikutus fuusiolla on ollut työmääräsi? *

- Työmäärä on kasvanut merkittävän paljon
- Työmäärä on kasvanut
- Ei muutosta aikaisempaan
- Työmäärä on vähentynyt
- Työmäärä on vähentynyt merkittävän paljon
- En osaa sanoa

6. Onko työtehtävien jako oikeudenmukaista? *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Liite 1 3(10) Kyselylomake

7. Onko fuusiollla ollut vaikutusta työtehtävien epäoikeudenmukaiseen jakautumiseen?

8. Millaisia vaikutuksia fuusiollla on ollut työtehtävien oikeudenmukaiseen jakautumiseen?

9. Joudutko jättämään töitä liian suuren työmäärän vuoksi tekemättä? *

- Aina*
- Melko usein*
- En osaa sanoa*
- Joskus*
- En koskaan*

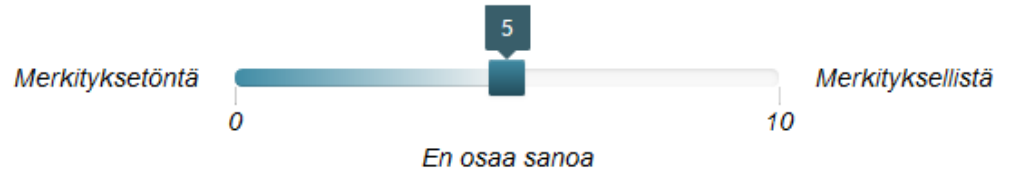
10. Onko työaikasi riittävän joustava? *

- Täysin samaa mieltä*
- Jokseenkin samaa*
- En osaa sanoa*
- Jokseenkin eri mieltä*
- Täysin eri mieltä*

Liite 1 4(10) Kyselylomake

Työn imu

11. Kuinka merkitykselliseksi koet työsi? *



12. Onko fuusiolla ollut vaikutusta siihen kuinka merkitykselliseksi koet työsi? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

13. Kuinka haastavana pidät työtäsi? *

- Erittäin haastavana
- Melko haastavana
- En osaa sanoa
- Hieman haastavana
- En lainkaan haastavana

14. Kuinka hyvin työn ja vapaa-ajan yhdistäminen onnistuu? *



Liite 1 5(10) Kyselylomake

15. Onko fuusio aiheuttanut työhösi liittyvää epävarmuutta? *

- Ei lainkaan*
- Jokseenkin vähän*
- En osaa sanoa*
- Jokseenkin paljon*
- Erittäin paljon*

16. Pääsetkö hyödyntämään työssäsi omaa osaamistasi sekä vahvuuksiasi? *

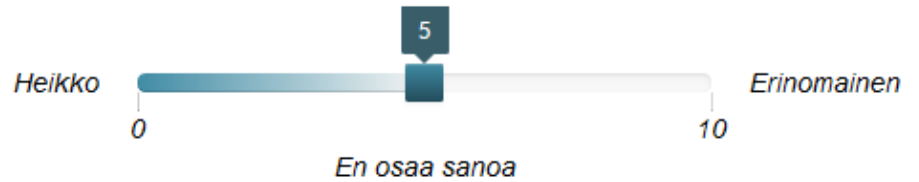
- Aina*
- Joskus*
- En osaa sanoa*
- Harvoin*
- En koskaan*

17. Millaisia vahvuuksia sekä osaamista toivoisit pääseväsi hyödyntämään enemmän omassa työskentelyssäsi?

Liite 1 6(10) Kyselylomake

Työyhteisö

18. Millainen työilmapiiri Loihella on? *



19. Miten fuusio on vaikuttanut työilmapiiriin? *

20. Saatko työyhteisösi jäseniltä riittävästi tukea ja kannustusta työssäsi? *

- Aina
- Jokseenkin usein
- En osaa sanoa
- Jokseenkin harvoin
- En koskaan

21. Ovatko työroolit mielestäsi riittävän selkeitä? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Liite 1 7(10) Kyselylomake

22. Millaisia vaikutuksia fuusiolla on ollut työroolien selkeyteen? *

--

Esimiestyö**23. Saatko riittävästi tukea ja kannustusta omalta esimieheltäsi? ***

- Aina
- Jokseenkin usein
- En osaa sanoa
- Jokseenkin harvoin
- En koskaan

24. Missä asiassa toivoisit saavasi enemmän tukea ja kannustusta esimieheltäsi? *

25. Ottaako esimiehesi mielipiteesi huomioon työtäsi koskevissa asioissa? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Liite 1 8(10) Kyselylomake

26. Saatko riittävästi palautetta esimieheltäsi tekemästäsi työstä? *

- Aina*
 - Jokseenkin usein*
 - En osaa sanoa*
 - Jokseenkin harvoin*
-

- En koskaan*

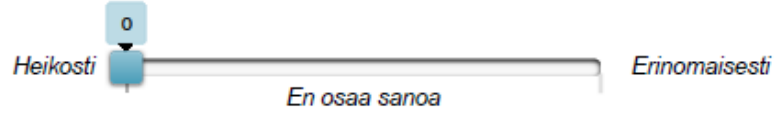
27. Onko esimiehesi tiedottanut muutoksen eri vaiheista riittävän avoimesti? *

- Täysin samaa mieltä*
- Jokseenkin samaa mieltä*
- En osaa sanoa*
- Jokseenkin eri mieltä*
- Täysin eri mieltä*

Liite 1 9(10) Kyselylomake

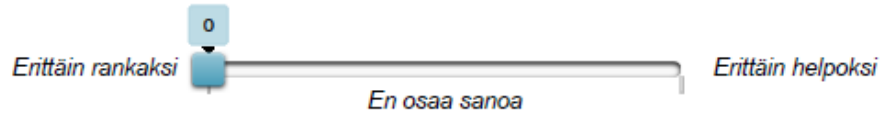
Muutosjohtaminen

28. Kuinka hyvin johto on onnistunut johtamaan muutosta? *



29. Mihin fuusion tuomiin muutoksiin on ollut vaikeinta sopeutua? *

30. Kuinka rankaksi olet kokenut muutokseen sopeutumisen? *



31. Millaisia vaikutuksia fuusiolla on ollut seuraaviin asioihin? *

	Parantunut merkittävästi	Parantunut hieman	En osaa sanoa	Huonontunut hieman	Huonontunut merkittävästi
Järjestelmät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma työnkuva ja työtehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaveri- ja kokouskäytännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen imago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäisten prosessien tehokkuus (toimitustäsmällisyys)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liite 1 10(10) Kyselylomake

32. Omat kommentit

