

Tuukka Seppä

## **MUUTOSJOHTAMINEN**

Case: Yritys X

# **MUUTOSJOHTAMINEN**

Case: Yritys X

Tuukka Seppä  
Opinnäytetyö  
Kevät 2021  
Liiketalous  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalous, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

---

Tekijä: Tuukka Seppä

Opinnäytetyön nimi: Muutosjohtaminen. Case: Yritys X

Työn ohjaaja(t): Antti Vähäkangas

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Huhtikuu 2021

Sivumäärä: 53 + 4 liitettä

---

Opinnäytetyön toimeksiantajan toimii kaupan alalla toimiva Yritys X. Yrityksessä on tapahtunut suuri muutos, kun yritys on siirtynyt tasatuntisesta työvuorojärjestelmästä tasoittumisjärjestelmään. Se on vaikuttanut lähes jokaiseen yrityksen työntekijään. Muutos ei ole ollut kaikille mieluista, joten esimiehet ovat kohdanneet paljon muutosvastarintaa ja epätietoisuutta.

Tavoitteena on kartoittaa laadullisen ja määrällisen tutkimuksen avulla henkilökunnan ajatuksia ja tuntemuksia tästä muutoksesta. Tarkoituksena on, että tämä opinnäytetyön raportti jää toimeksiantajalle työkaluksi esimiesten ja tulevien muutosten avuksi.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu työhyvinvointiin, motivaatioon, esimiestyöhön ja muutosjohtamiseen liittyvästä kirjallisuudesta ja artikkeleista. Tutkimusmenetelmänä on laadullinen, eli kvalitatiivinen, sekä määrällinen, eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Haastattelin viittä yrityksen yhden toimipisteen työntekijää ja analysoin haastattelut sisällönanalyysin keinoin. Lähetin määrällisen tutkimuksen kysymyslomakkeen saman myymälän kaikille työntekijöille. Haastattelut ja kyselylomake toteutettiin helmikuussa 2021.

Tutkimuksen aihe oli yrityksessä ajankohtainen suuren muutoksen takia. Muutos on liiketoiminnassa pysyvä, ja alati kiihtyvä tila. Laadukas muutosjohtaminen auttaa yritystä toteuttamaan muutoksia mahdollisimman pienillä haittavaikutuksilla. Muutos voi kuitenkin aiheuttaa työntekijälle stressiä, pelkoa ja jopa vihaa, kuten myös onnistumisen tunteita ja osallistumisen mahdollisuuksia.

Tutkimustulosten perusteella kävi ilmi, että työntekijät ovat monella tavalla tyytymättömiä muutoksen aiheuttamiin haasteisiin. Suurimmat haasteet ovat työpäivien kasvanut pituus, työvuorojen ajankohdan suuri vaihtelu ja osa-aikaisilla työntekijöillä mahdolliset palkattomat viikot. Kuitenkin moni on optimistinen sen suhteen, että näitä haasteita pyritään ratkaisemaan tulevaisuudessa. Muutosjohtamisen kannalta haasteita nähtiin muutoksen tarpeen määrittelyssä ja viestinnän määrässä ja laadussa.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuutta ja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää vastaavien suurten muutosten hallitsemiseksi ja helpottamiseksi. Muutoksia tulee varmasti jatkossakin, ja on kaikkien osapuolten etu, että muutoksista koetaan olevan mahdollisimman vähän haittaa ja mahdollisimman paljon hyötyä. Tutkimuksen pohjalta voisi suunnitella vastaavan tutkimuksen myös yrityksen esimiehille ja muille myymälöille.

---

Asiasanat: johtaminen, muutosjohtaminen, työhyvinvointi, motivaatio, esimiestyö

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Degree Programme: Business economics, Leadership and Human Resources Management

---

Author: Tuukka Seppä

Title of thesis: Change management. Case Company X

Supervisor: Antti Vähäkangas

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2021

Number of pages: 53 + 4

---

The client of this thesis is a retail company (Company X). There has been a major change in the company, as it has transferred from fixed weekly hours to adjusted hours. This has affected nearly all employees. Change has not been pleasant to everyone, and supervisors have encountered a lot of uncertainty and resistance to change.

Theoretical framework consists of literature about motivation, well-being at work and change management. Both English and Finnish material is used. This thesis was carried out as both qualitative and quantitative research. Material for qualitative research was collected by interviewing five employees of one of the Company X's retail stores. Quantitative data was collected via Microsoft Forms document that was shared to all employees of the same retail store. Both studies were conducted in February 2021.

The main results clearly showed that many employees are dissatisfied in many ways with the change that has happened. Greatest challenges are long workdays, irrational positioning of work hours and the possibility of weeks with no work and no pay for part-time employees. However, several people were hopeful that these issues would be acknowledged and improved in the future. Regarding change management, challenges were pointed out in defining the need for change as well as the amount and quality of communication and shared information.

This thesis may be used to manage future changes with better understanding of employees and the theory behind human behaviour in change. Changes are inevitable and it is for the better of all parties, to handle them as effortlessly and with as many upsides as possible. It is also possible to facilitate similar study on supervisors or on any other of Company X's retail stores.

---

Keywords: Leadership, change management, well-being at work, motivation, supervisory work

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja taustat .....	8
1.2	Tutkimusstrategia .....	9
2	YRITYS X JA TOIMIALA .....	10
2.1	Kaupan ala .....	10
3	MUUTOS JA MUUTOKSESSA JOHTAMINEN .....	12
3.1	Yksilö muutoksessa.....	12
3.2	Muutuskäyrä.....	13
3.2.1	Muutuskäyrä esimiehen näkökulmasta .....	14
3.3	Muutosvastarinta .....	15
3.4	John Kotterin onnistuneen muutoksen kahdeksan vaihetta.....	16
3.5	Kurt Lewinin kolmen kolmen vaiheen malli.....	17
4	MOTIVAATIO JA TYÖHYVINVOINTI .....	19
4.1	Motivaatio .....	19
4.2	Maslow'n tarvehierarkia .....	20
4.3	Herzbergin kaksifaktoriteoria .....	21
4.4	Työhyvinvointi.....	21
4.5	Työhyvinvoinnin portaat.....	22
4.6	Työhyvinvoinnin lisäämisen keinoja .....	24
4.7	Tunteet työssä.....	25
4.8	Tunneäly.....	26
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	28
5.1	Reliabiliteetti ja validiteetti .....	28
5.2	Monimetodinen lähestymistapa .....	29
5.3	Laadullisen tutkimuksen osuus.....	29
5.4	Määrällisen tutkimuksen osuus .....	30
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	31
6.1	Määrällisen tutkimuksen tulokset.....	31
6.2	Laadullisen tutkimuksen tulokset.....	35
6.2.1	Teema1: Muutos .....	35
6.2.2	Teema2: Motivaatio ja työhyvinvointi .....	38

6.2.3	Teema3: Esimiestyö ja viestintä.....	40
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	43
8	EHDOTUKSET TOIMEKSIANTAJALLE .....	47
9	POHDINTA.....	48
	LÄHTEET.....	50
	LIITTEET .....	53

# 1 JOHDANTO

Modernissa liiketoiminnassa muutos on jatkuvaa ja pakollista. Toimintojen on pakko kehittyä, jottei yritys jää jälkeen kilpailijoista. Jotkut muutokset ovat pienempiä, ja ne tapahtuvat jopa huomaamatta, mutta jotkut ovat taas niin suuria, että ne pakottavat organisaation viemään ne läpi suunnitellusti ja harkitusti. Muutos aiheuttaa yksilölle aina stressiä ja sen käsittelyyn tarvitaan työkaluja ja keinoja. Työhyvinvoinnilla on suoria ja epäsuoria vaikutuksia yrityksen toimintaan ja tulokseen ja siksi siihen halutaan panostaa resursseja.

Ihminen on aina kokonaisuus, eikä työelämää voi erottaa työn ulkopuolisesta elämästä. Hyvinvointi on kokonaisvaltaista ja se koostuu sekä fyysisestä ja henkisestä osa-alueesta. Tunteiden vaikutus hyvinvointiin on merkittävä. Työpaikalla tunteita koetaan yksin ja ryhmässä. Ihmisistä ja tunteista syntyy yrityksen tunneilmapiiiri. Ihmiset toimivat eri syistä ja eri tavoilla ja toiminnallamme pyrimme saavuttamaan meille tärkeitä tavoitteita ja tyydyttämään meille tärkeitä tarpeita. Sisäisesti meitä motivoivat tarpeiden lisäksi arvot. Ulkoisesti meitä motivoi mahdollisuus palkintoihin tai pelko rangaistuksesta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää laadullisen ja määrällisen tutkimuksen keinoin, kohdeyrityksen työntekijöiden ajatuksia ja tuntemuksia, sekä havaintoja ja näkökulmia organisaatiossa tapahtuneesta suuresta kulttuurinmuutoksesta, kun yritys siirtyi kiinteätuntisesta viikosta tasoittumisjärjestelmään. Samalla työvuorosuunnittelu muuttui liiketoimintalähtoisemmäksi, ja työvuorojen suunnitteluun käytetty ohjelmisto vaihtui. Tutkimuksen ja teorian pohjalta on tarkoitus koostaa tämän raportin muodossa yritykselle ja sen esimiehille työkaluja tulevien suurten muutosten tueksi.

Teoreettinen viitekehys koostuu muutokseen ja muutosjohtamiseen, työmotivaatioon sekä työhyvinvointiin liittyvistä teemoista. Teemoja käsitellään sekä työntekijän, että esimiehen näkökulmasta. Teoriapohjaan hyödynnettiin kotimaista ja ulkomaista kirjallisuutta, sekä artikkeleita. Varsinainen tutkimus toteutettiin kahdessa osassa. Laadullinen tutkimus sisälsi puolistrukturoidun teemahaastattelun, ja se kohdistui yrityksen yhden myymälän työntekijöistä tehtyyn otantaan. Määrällinen tutkimus suunnattiin saman myymälän sisällä suuremmalle vastaajamäärälle ja sen tarkoituksena oli täydentää laadullisen tutkimuksen tuloksia.

Itselleni tällainen tutkimus on mielenkiintoinen haaste. Ihmiset ovat yksilöitä ja reagoivat muutoksiin eri tavoin. Tutkimuksen tekeminen ja tulosten analysointi ja raportointi ovat jo itsessään arvokkaita oppimiskokemuksia. Tällainen tutkimus on myös toimeksiantajalle ensimmäinen laatuaan. Yrityksessä ei ole aiemmin tutkittu suuren muutoksen vaikutusta työntekijöiden motivaatioon tai työhyvinvointiin. Toimeksiantajalla on tämän opinnäytetyön jälkeen mahdollisuus integroida muutosjohtamisen teoriaa ja tutkimusten havaintoja osaksi johtamisjärjestelmäänsä.

## **1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja taustat**

Työn tavoitteena on selvittää työntekijöiden tuntemuksia, ajatuksia, näkemyksiä ja toiveita, joita tämä muutosprojekti aiheuttaa, sekä laatia tutkimusten ja teoriapohjan avulla esimiehille työkalupaketti, eli koulutus muutosjohtamisesta tulevia vastaavia muutoksia varten. Tutkimuksista saadun aineiston ja teoriapohjan perusteella on myös tarkoitus koostaa toimeksiantajalle ajatuksia ja ideoita muutoksen johtamisen kehittämisestä.

Tasatuntisessa järjestelmässä työntekijät ovat tottuneet siihen, että jokaisessa viikossa on saman verran työtunteja. Osa-aikaiselle työntekijälle tämä on tarkoittanut myös tasaista palkkaa kuukaudesta toiseen. Tasoittumisjärjestelmä mahdollistaa työtuntien vapaamman sijoittelun päivien ja viikkojen, jopa kuukausien välille tasoittumisjakson puitteissa. Pahimmassa tapauksessa tämä voisi tarkoittaa osa-aikaiselle työntekijälle jopa palkatonta kuukautta. Kokoaikaiselle työntekijälle vaihtelu on pienempää. Kohdeyrityksessä tämä muutos koskee työntekijöitä, sekä esimiehiä. Yrityksessä on aiemmin suunniteltu työvuorot käsin. Tämän tilalle tulee uusi työkalu, joka suunnittelee työvuorot automaattisesta annettujen parametrien perusteella.

Kohdeyritys on valinnut tasoittumisjärjestelmän pituudeksi 26 viikkoa. Työehtosopimuksen mukaan työvuorolistat on julkaistava työntekijöille vähintään kolme viikkoa ennen viikon alkamista. Säännöllinen työaika voi vaihdella päivittäin neljän ja yhdeksän tunnin välillä ja se voi olla enintään 48 tuntia viikossa. (Palvelualojen ammattiliitto PAM 2020c, 24-25.)



## 1.2 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategiana on case-tutkimus, eli tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta, ja sen keskeinen tavoite on määritellä, analysoida ja ratkaista tutkittava tapaus. (Eriksson & Koistinen 2005, 4.) Tutkimusmenetelmänä käytän laadullista (kvalitatiivista), sekä määrällistä (kvantitatiivista) tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä on puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastattelun teemat liittyvät muutoksen vaikutuksiin, sen herättämiin tunteisiin ja ajatuksiin ja sitä kautta motivaatioon ja työhyvinvointiin. Tutkimus kohdistuu toimeksiantajayrityksen yhden myymälän työntekijöistä tehtyyn otantaan. Tutkimushaastattelut tallennetaan ja litteroidaan sisällönanalyysia varten. Kvantitatiivisen tutkimuksen osuuden toteutan Microsoft Forms:lla tehdyllä kysymyslomakkeella, johon pääsy jaetaan saman myymälän valituille työntekijöille sähköpostilla tai muuta sähköistä järjestelmää käyttäen. Tutkimuksista kertynyttä tietoa verrataan teoriapohjaan.

## 2 YRITYS X JA TOIMIALA

Yrityksen nimeä ei mainita opinnäytetyössä yrityksen toiveesta, joten yritystä kuvataan nimellä Yritys X. Samasta syystä sen toimintaa ja tunnuslukuja kuvataan hyvinkin ympäripyöreästi.

Yritys X on suuri kaupan alan toimija Suomessa. Sen toiminta on alkanut jo noin 30 vuotta sitten ja se on historiansa aikana kasvanut liikevaihdoltaan ja tunnettuudeltaan. Se työllistää satoja henkilöitä ja sen liikevaihto vuonna 2019 oli yli 500 miljoonaa euroa. Yritys myy tuotteita ja palveluita kuluttajille, sekä yrityksille ja yhteisöille. Yrityksellä on sekä myymälöitä, että nettikauppa. (Yritys X, 2020.)

### 2.1 Kaupan ala

Kaupan ala on Suomen suurin toimiala työllisten määrällä mitattuna. Se muodostaa noin 10 prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta. Vähittäiskaupassa palkansaajien määrä tippui vuonna 2019 131 tuhanteen vuoden 2018 140 tuhannesta. Yli puolet alan työntekijöistä on alle 35-vuotiaita. Vähittäiskaupan alalla sairaspöissaolojen määrä oli 2,8 %. Osa-aikaisten työntekijöiden osuus vähittäiskaupan alalla oli jo lähes 45 prosenttia työvoimasta vuonna 2019. Yksityisillä palvelualoilla vastentahtoinen osa-aikatyö on todella yleistä. Suurin syy osa-aikaisuuteen oli kokoaikatyön puute. Muita syitä olivat muun muassa opiskelu, perhesyyt ja oma valinta. Määräaikaisten työsuhteiden osuus vähittäiskaupan alalla oli noin 17,5 %. (Kaupan liitto 2021; Palvelualojen ammattiliitto PAM 2020a, 3-5, 8-10.)

Palvelualojen ammattiliitto PAM:n teettämän tutkimuksen mukaan lähes kolmannes vastanneista koki työn ja muun elämän yhteensovittamisen onnistuneen huonosti tai jokseenkin huonosti. Vanhemmat vastaajat kokivat tilanteen paremmaksi kuin nuoremmat, joskin kaikista huonoiten asian kokivat 30-39 -vuotiaat. Sukupuolten välinen ero oli vähäinen. Vaihtelevaa aamu-, ilt-, ja viikonlopputyötä tekevistä vain 59,5 % koki, että työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen sujui jokseenkin hyvin. Suurin syy yhteensovittamisen haasteisiin oli työajat (68 %). Muita syitä olivat stressi (42,2 %), pitkät työpäivät (25,4 %) ja puolison työajat (16,6 %). (Palvelualojen ammattiliitto PAM 2020b, 7-8.)

Työntekijän säännöllisen työajan on oltava enintään 9 tuntia vuorokaudessa ja enintään 37,5 tuntia viikossa. Tasoittumisjärjestelmässä työaika tasoittuu enintään 37,5 tuntiin viikossa tasoittumisjakson aikana, ja töitä on viikossa enintään 48 tuntia. Tasoittumisjärjestelmässä voi kolmen viikon jaksossa olla enintään 9 kpl yli 8 tunnin päiviä. Työvuoron tulee olla vähintään neljä tuntia (kohdeyrityksessä viisi) ja suositeltu työvuorojen kiertosuunta on aamu-, päivä-, ilta-, ja yövuoro. Työntekijälle on annettava työvuoron alkamista seuraavan 24 tunnin aikana vähintään 11 tunnin keskeytymätön lepoaika. Työntekijällä pitää olla viikkolepoajan lisäksi yksi vapaapäivä. Tasoittumisjaksossa voidaan tämä vapaapäivä sijoittaa viikolta toiselle, jolloin se tulee liittää toisen vapaan yhteyteen. Työviikko on keskimäärin viisipäiväinen ja vapaapäivien välissä voi olla korkeintaan kahdeksan työpäivää. (Palvelualojen ammattiliitto PAM 2020c, 23-26, 27-28, 30-31.)

### 3 MUUTOS JA MUUTOKSESSA JOHTAMINEN

Yritykset ovat aina uudistaneet toimintaansa. On myyty ja ostettu toimintoja, tehty yritysjärjestelyitä, ja muutettu toimintamalleja ja rakenteita. Muutos ei siis ole mikään uusi asia. Muutos ei tapahdu itsestään, vaan se vaikuttaa koko organisaatioon. Muutoksia tapahtuu kaikkialla, ja ne vaikuttavat tunteisiimme. Muutos koetaan usein tunteella, vaikka sitä perustellaankin järjellä. (Pirinen 2014, 13.)

Usein muutos kyseenalaistetaan siksi, että kaikki toimii jo hyvin. Olisi paljon helpompaa jäädä paikalleen. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö asettaa painetta yrityksille kehittyä ja uudistua. Helpointa olisi, jos yritys muuttuisi jatkuvasti pienillä liikkeillä. Silloin välttyttäisiin suurilta ja nopeilta liikkeiltä. Tulevaisuuden ennustaminen on kuitenkin vaikeaa. (Pirinen 2015, Miksi on muututtava?)

#### 3.1 Yksilö muutoksessa

Muutos aiheuttaa hallinnan tunteen heikkenemistä ja työntekijälle epävarmuutta. Muutos saattaa vaatia nopeaa uusien asioiden ja työtehtävien omaksumista heikolla perehdytyksellä. Työntekijät oppivat eri tahtia, ja esimiehiltä ja työntekijältä itseltään vaaditaan kärsivällisyyttä. Vanhojen toimintatapojen houkuttelevuus ja uusien toimintatapojen tuntemattomuus aiheuttaa ristiriitoja, pelkoja ja huolia. Negatiiviset tunteet pääsevät valtaan ja positiiviset tunteet jäävät taustalle. (Pirinen 2014, 16.)

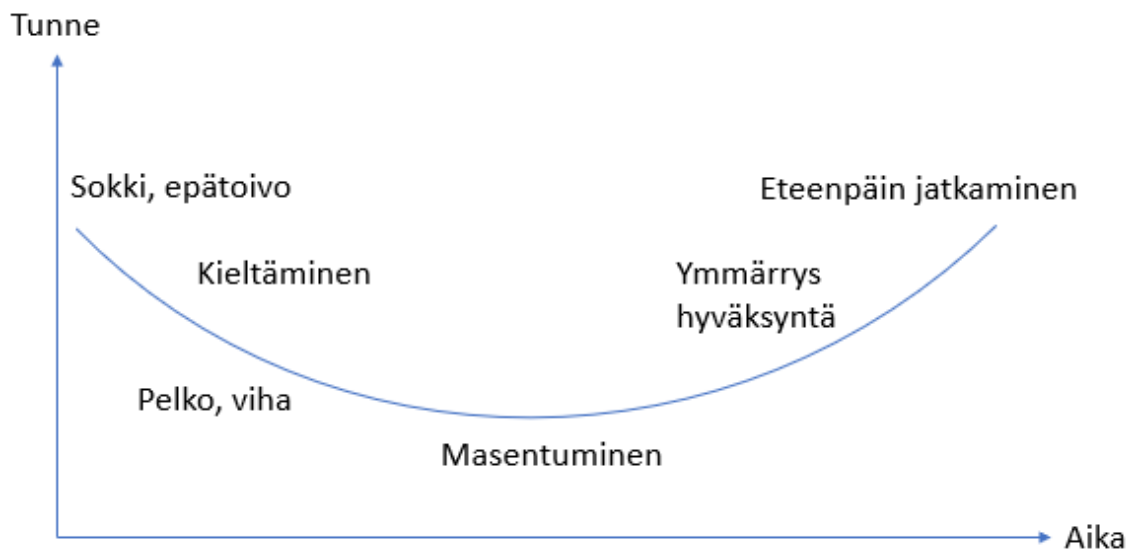
Ihmisen toimintaa ohjaavat järjen sijasta tunteet ja tarpeet. Ihminen ei ole rationaalinen, vaikka hän tietäisi miten pitää toimia. Ihmisen aivoilla on tarve automatisoida tekemistä säästääkseen energiaa. Toistojen avulla toiminnot muuttuvat alitajuisiksi ja tiedostamattomiksi. Aivot ovat tehokas luomaan uusia toimintatapoja, mutta ei poistamaan vanhoja. Uusien asioiden oppiminen on siis helpompaa, kuin vanhoista pois oppiminen. (Ojanen 2019.)

Psykologi Ville Ojasen (Ojanen, 2019.) mukaan yksilön muutosta voi tarkastella käyttäytymisen kautta. Yksikertaisin muutos, mitä voi saada aikaan, on tiedollinen muutos. Yksittäisen faktan oppiminen muuttaa ajatuksia suhteessa opittuun asiaan. Seuraavaksi helpoin muutos on motoriset

taidot, esimerkiksi uuden ohjelmiston käyttöönotto. Vaikeampia muutosalueita ihmisessä ovat automaattiset asenteet, arvot ja identiteetti. Identiteetti on kaikista syvin taso ihmisessä. Se sisältää sen, mitä ihminen ajattelee itsestään ja maailmasta. Muutosvastarinta tulee automaattisen ajattelun, arvojen ja identiteetin tasoilta.

### 3.2 Muutuskäyrä

Muutuskäyrän (Kuvio 1) avulla voidaan kuvata muutoksen eri vaiheita, kuten työntekijä kokee ne. Muutuskäyrä auttaa esimiehiä ymmärtämään eri vaiheita muutoksessa ja valmistautumaan niihin. Muutuskäyrä voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen: 1. sokki, epätoivo, kieltäminen, 2. pelko ja viha, 3. masentuminen, 4. ymmärrys ja hyväksyntä, 5. eteenpäin jatkaminen. Jokainen ei käy läpi kaikkia vaiheita. Osa vaiheista voi jäädä kokonaan kokematta, ja vaiheet koetaan usein eri vahvuisilla tunnereaktioilla. (Pirinen 2014, 38-39.)



Kuvio 1. Kübler-Rossin muutuskäyrä (Pirinen 2015 mukaillen, Muutoksen elinkaari ja muutuskäyrä).

Työntekijät suhtautuvat muutoksiin eri tavoille. Positiivisesti suhtautuvat työntekijät voivat olla uteliaita ja kiinnostuneita. Heillä voi olla aiempia positiivisia kokemuksia muutoksista. He näkevät muutokset mahdollisuuksina ja kannustavat muita työntekijöitä eteenpäin. Työntekijät voivat olla myös varautuneita ja hakea turvallisuutta. Muutos on silloin epävarmuutta, ja aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta. He haluavat yksityiskohtaista tietoa siitä, mitä muutos tarkoittaa juuri heille. (Pirinen 2014, 40-41.)

Muutoksen ensimmäinen vaihe, sokki, epätoivo ja kieltäminen, tulee heti kun muutoksesta tiedotetaan. Sokissa työntekijän ajatukset ovat muutoksessa, eikä normaali työ onnistu. Seuraavaksi työntekijä kieltää muutoksen. Hän ajattelee, että ennen oli kaikki paremmin, eikä näe syytä muutokselle. Reaktiona voi olla hyökkääminen muutoksen päätöksentekijöitä kohtaan. Työntekijä saattaa myös vältellä muutosta jäämällä pois töistä tai karttamalla muita ihmisiä. (Pirinen 2014, 42-43.)

Alun sokin jälkeen, tilalle tulevat pelko ja viha. Työntekijä epäilee omaa selviytymistään muutoksesta, ja ajatukset ovat omissa tunteissa. Pelko voi aiheuttaa työntekijässä ennakoimatonta käyttäytymistä, kuten muiden syyllistämistä ja syrjäytymistä. Toisessa ääripäässä työntekijä saattaa ylisuorittaa ja hakea hyväksyntää. Vihan tunne voi ilmetä aggressiivisuutena tai kiusaamisena. Työntekijöillä on tarve jakaa keskenään tunteita ja ajatuksia muutoksesta. Reflektointi auttaa työntekijää huomaamaan, että muillakin on samanlaisia ajatuksia ja tunteita. (Pirinen 2014, 46.)

Muutuskäyrän pohjalla jotkut voivat masentua. Vanhasta pois oppiminen vie paljon aikaa, ja motivaatio on vaarassa kadota. Työntekijän pitäisi löytää tarpeeksi suuri syy muuttua ja hyväksyä muutos. (Pirinen 2014, 54-55.)

Ymmärrys ja hyväksyntä tulevat, kun työntekijä on hyväksynyt muutoksen välttämättömyyden. Muutos nähdään mahdollisuutena ja sen tuomista mahdollisuuksista innostutaan. Työntekijä saattaa kokea tyytyväisyyttä siitä, että hän on selvinnyt muutoksesta. Työntekijä saattaa jopa olla malttamaton muutoksen loppuun viemisestä. (Pirinen 2014, 56.)

### **3.2.1 Muutuskäyrä esimiehen näkökulmasta**

Muutuskäyrän shokkivaiheessa, esimiehen täytyy antaa työntekijälle tilaa ja mahdollisuus tuoda ajatuksensa esille. Esimiehen tärkein tehtävä tässä vaiheessa on kuunteleminen. Omia näkökantojaan ei kannata vielä tuoda esille, eikä muutosta ei kannata lähteä puolustelemaan. Tärkeintä on muodostaa luottamusta työntekijään olemalla läsnä, kuuntelemalla, ymmärtämällä ja kannustamalla. (Pirinen 2014, 42,44.)

Pelon ja vihan vaiheessa esimiehen on hyvä keskittyä suorituksen johtamiseen. Rutiinit ja perustehtävät tuovat varmuutta ja pysyvyyden tunnetta. Työntekijään kannattaa osoittaa kiinnostusta ja

häntä pitää motivoida. Vihan tunteiden hyväksyminen ja esille tuominen auttavat kanavoimaan energian positiiviseksi toiminnaksi. Muutosta kannattaa käsitellä tavoitteiden kautta ja luomalla yhteistä suuntaa ja ymmärrystä. Yhteisten tapaamisten ja keskustelutilaisuuksien järjestäminen antaa mahdollisuuden työntekijälle kertoa huolistaan ja odotuksistaan. (Pirinen 2014, 47.)

Masentumisen vaiheessa, esimiehen tuki ja ymmärrys on tärkeintä. Realistisuus ja asioiden jakaminen pienempiin osiin mahdollistaa onnistumisen tunteen. Onnistumiset kannattaa nostaa esille. Motivointi ja kannustaminen ovat tärkeimpiä tehtäviä tässä vaiheessa muutuskäyrää. (Pirinen 2014, 54.)

Kun työntekijä alkaa hyväksyä muutosta, esimiehen rooli on kannustaa ja ohjata oikeaan suuntaan. Uusien toimintatapojen varmistaminen ja hyötyjen esilletuonti, sekä suunnan näyttäminen omalla toiminnallaan varmistaa muutosprosessin etenemisen. Eteenpäin jatkamisen vaiheessa on hyvä nostaa esille parhaita tuloksia ja pohtia yhdessä työntekijöiden kanssa, mitä muutoksesta opittiin. Loppupalautteen läpikäyminen varmistaa, että muutoksen lopputulokset ovat kaikille selvät. (Pirinen 2014, 56, 59.)

### **3.3 Muutosvastarinta**

Ihmiset ovat oppineet elämään pysyvyydessä, koska se tarjoaa turvaa. Muutoksessa pelottaa usein hallinnan puute. Muutoksen kohteella, työntekijällä, ei usein ole kontrollia muutokseen. Vastarinta on luonnollinen tapa ottaa kontrollia tilanteeseen, vaikka se saattaisikin pahentaa tilannetta. Muutosvastarinta on usein pelkoa ja se johtuu siitä, että muutos tulee ulkoa, eikä ole oma valinta. Muutoksessa pelkoa aiheuttaa myös epätietoisuus omasta urasta, palkasta ja statuksesta. Muutos saa kyseenalaistamaan oman tarpeellisuutensa ja arvostuksensa. Muutoksesta on ehkä viestitty huonosti, eikä siihen ole voinut vaikuttaa. Muutosvastarinta vaikeuttaa esimiehen muutosjohtamista. Sitä ei voida täysin poistaa, mutta sitä voi yrittää muuttaa myötävoimaksi. (Piha & Sutinen 2020, 17-18; Pirinen 2014, 97.)

Muutosvastarinta ilmenee monella tavalla. Jotkut tuovat esiin vain negatiivisia näkökulmia, ja yrittävät saada muut kanssaan samalle puolella. Jotkut taas ovat hiljaisia ja kapinoivat piilossa. Muutosvastarinta ei kerro mikä on huonosti, vaan ainoastaan sen, että jotain on huonosti. Vasta kun syy on löytynyt, voidaan sitä lähteä poistamaan. Muutosvastarinta on luonnollinen tapa reagoida

uusiin asioihin. Passiivinen muutosrinta tarkoittaa sitä, että työntekijä ei tee mitään aktiivisesti muutoksen onnistumisen eteen. Passiivinen työntekijä voi haitata myös muita työntekijöitä jättämällä oman työnsä tekemättä. (Pirinen 2014, 98.)

Tietämättömyys voi olla muutosvastarinnan syynä. Jos uusia toimintatapoja ei ole selvitetty työntekijälle, hän ei ymmärrä miksi pitäisi muuttua. Työntekijällä voi myös olla pelko siitä, että hän ei pärjää tai osaa. Hän pelkää epäonnistumista. Myös ymmärtämättömyys voi olla muutosvastarinnan syynä. Muutos on ehkä selvitetty vain ylemmälle johdolle, tai viestinnässä on käytetty vaikeaa kieltä ja termejä, jolloin työntekijät eivät saa muutoksesta otetta. Vaarana on, että väärinkäsityksistä tulee muutosta selittäviä malleja. Työntekijä voi myös pelätä luopua vanhasta totutusta tavasta tai käytännöstä. Hän ei usko olevansa tarpeeksi hyvä tai hyväksytty. Rutiinit ja tutut asiat tuovat turvallisuutta ja pysyvyyttä ja työntekijä uskoo selviytyvänsä tällaisessa ympäristössä. Muutos voi romuttaa tämän ajatuksen. Joskus työntekijä ei halua muutosta, eikä muuttua itse. Työnteko on vuosien varrella voinut muuttua rutiiniksi, eikä työntekijällä ole enää varsinaisesti motivaatiota työtään kohtaan. Työ voi olla helppoa ja vaivatonta, eikä siitä haluta luopua. Muita syitä muutosvastarintaan voivat olla suunnan puuttuminen, vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen ja huono johtaminen. (Pirinen 2014, 100-104.)

Muutosvastarinnan johtamisen edellytyksenä on työntekijän ja esimiehen välinen luottamus. Työntekijän on tunnettava olonsa turvalliseksi kertoessaan tunteistaan ja kokemuksistaan muutoksessa. Tällainen suhde luodaan pitkällä aikajaksolla. Jos syynä vastarintaan on tietämättömyys tai ymmärtämättömyys, esimies voi yrittää purkaa auki muutoksen syitä ja vaikutuksia työntekijälle. Pelkoa voi lieventää nostamalla sen esille ja miettimällä yhdessä keinoja sen pienentämiseen. Halutonta työntekijää voi motivoida miettimällä yhdessä syitä motivaation puutteelle ja keinoja uuden motivaattorin löytymiseen. Esimiesten ja johdon olisi hyvä puhua muutoksen pehmeistä asioista, kuten tunteista ja jaksamisesta. Sitoutuminen muutokseen tapahtuu tunteiden tasolla. (Pirinen 2014, 109-110.)

### **3.4 John Kotterin onnistuneen muutoksen kahdeksan vaihetta**

John Kotter on asiantuntija muutosjohtamisessa. Hän on kirjoittanut useita kirjoja aiheesta. Hän on luonut käsitteet palavasta lautasta ja sulavasta jäävuoresta, vertauskuvana muutoksen lähtökohdatilanteeseen. (Piha & Sutinen 2020.)



John Kotter ja Holger Rathgeber (Kotter & Rathgeber 2008) ovat määritelleet onnistuneelle muutokselle kahdeksanvaiheisen kuvauksen.

1. Valmistele lähtökohdat. Saa aikaan se, että ihmiset ymmärtävät muutoksen tarpeellisuuden.
2. Kokoa vahva ryhmä vetämään muutosta. Ryhmän pitää koostua erilaisista vahvuuksista.
3. Päätä mitä tehdään. Muutoksella pitää olla visio ja strategia. Selvitä, miten tulevaisuus eroaa nykyisyydestä ja millä tavalla tulevaisuus saavutetaan.
4. Toteuta. Myy selkeä visiosi muille. Varmista, että se ymmärretään ja hyväksytään.
5. Valtuuta henkilöitä toimimaan ja poista mahdollisimman moni este.
6. Määrittele välietappeja, joilla luodaan onnistumisen tunne.
7. Älä luovuta. Voittojen jälkeen tee töitä entistä kovemmin kohti visiota.
8. Juurruta. Vahvista uusia toimintatapoja, kunnes ne syrjäyttävät vanhat perinteet. (Kotter J, & Rathgeber, H 2008, 125-127.)

Piha & Sutinen (2020, 127-128.) on kuitenkin sitä mieltä, että Kotterin tapa pelotella sillä, että on luotava pakottava tarve muutokselle, on tullut tiensä päähän. Nykymaailmassa muutos on jatkuva olotila, eikä pelkästään poikkeustilanne. He näkevät Kotterin teoriassa myös ongelmana viestinnän asettamisen aputoiminnoiksi muutokselle. Viestintä pitäisikin nähdä muutoksen onnistumisen edellytyksenä vaiheen sijasta. Ihmisten muodostama organisaatio perustuu vuoropuheluun ja keskusteluun. Ihmiset keskustelevat arvoista ja etiikasta, tavasta toimia. Ihmistä tai organisaatiota ei voida käskyttää muuttamaan toimintaansa käymättä jatkuvaa vuoropuhelua.

### **3.5 Kurt Lewinin kolmen kolmen vaiheen malli**

Kurt Lewinin malli on klassikko, jota käytetään sekä tutkimuksessa, että johtamisessa. Sen rationaalisen näkökulman mukaan organisaatiot hakeutuvat aina sisäiseen tasapainotilaan. Jos muutos ei toteudu organisaatiossa, se palautuu, kun organisaatio pikkuhiljaa hakeutuu alkuperäiseen tilaansa. Lewinin mallissa on kolme vaihetta:

1. Sulatusvaihe (unfreeze). Organisaation valmistautuessa muutokseen, luodaan muutosta tukeva ilmapiiri. Samalla perustellaan muutoksen etuja ja poistetaan epävarmuuksia organisaatiossa.

2. Muutosvaihe (change). Muutos pyritään saamaan toimintaan työntekijöissä vanhan sijasta uudella tavalla. Motivaation säilyttäminen voi olla haastavaa tässä.
3. Jäähdytysvaihe (freeze). Muutoksesta tehdään pysyvä käytäntö ja se juurrutetaan organisaatioon. Vanhoihin tapoihin palaaminen pyritään estämään ja hyvät tulokset palkitaan. (Piha & Sutinen 2020, 134.)

## 4 MOTIVAATIO JA TYÖHYVINVOINTI

Tässä kappaleessa käsitellään motivaatiota, motivaatioteorioita ja työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin alla käsitellään myös tunteita ja tunteiden merkitystä työssä.

### 4.1 Motivaatio

Motiivit saavat ihmiset toimimaan kuten he toimivat. Teoillamme on päämäärä ja pyrimme toiminnallamme tarpeidemme tyydyttämiseen ja tavoitteiden ja päämääriemme saavuttamiseen. Motiivit voivat olla fysiologisia tarpeita, kuten uni ja nälkä, tai psykologisia, kuten sosiaalinen arvotus ja itsensä toteuttamisen tarve. Nämä erillaiset tarpeet muodostavat kokonaisuuden, jota kutsutaan motivaatioksi. (Leppänen & Rauhala 2012, 29-30.)

Motivaatio määritellään ihmisen käyttäytymistä ohjaavien ja virittävien tekijöiden järjestelmäksi. Motivaatiolla on suunta, muoto, kesto ja voimakkuus. Työmotivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäistä motivaatiota ohjaa ihmisen psykologiset tarpeet ja arvot, jotka henkilö kokee tärkeäksi. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat palkkiot ja rangaistukset, joita toiminnasta voi seurata. Työmotivaatiota on tutkittu paljon, ja siitä on useita erilaisia teorioita. Hyvin motivoitunut työntekijä tekee töitä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja on valmis käyttämään omia voimavarojaan työssään. Työmotivaatioon vaikuttavat yksilön asenteet ja käsitykset työstä. Työntekijä on erittäin vaikea motivoida, jos hän ei ole kiinnostunut omasta työstään. (Lämsä & Hautala 2005, 80-81; Sinokki 2016, 57-58.)

Motivaation synnystä on kymmeniä eri teorioita. Käsitykset motivaatioon vaikuttavista tekijöistä ovat muuttuneet sadan vuoden aikana. Mekanistisen näkökulman mukaan, ihminen on passiivinen ja viettien ja ärsykkeiden ohjaama. Organistisen teorian mukaan, ihminen on aktiivinen ja haluaa tyydyttää perustarpeitaan ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa. Kyky motivoitua kertoo hyvinvoinnista. Motivaatio voi olla tilannemotivaatiota, tai yleismotivaatiota. Tilannemotivaatio on lyhytkestoista, kun taas yleismotivaatio on pysyvämpää käytöstä. Motivaatio on tarpeellista muun muassa työssä suoriutumisessa ja oppimisessa. (Sinokki 2016, 43-44.)

## 4.2 Maslow'n tarvehierarkia

Maslow'n tarvehierarkia (Kuvio 2) on psykologinen motivaatioteoria. Se koostuu viidestä portaasta, jotka kuvaavat ihmisen tarpeita. Tarvehierarkia on usein kuvattu pyramidin muotoon. Tasot ovat alimmasta ylimpään fyysiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Alemman tason tarpeiden ollessa tyydytettyjä, ne eivät enää tuota motivaatiota. (McLeod 2020.)

Työelämässä fysiologisia tarpeita ovat muun muassa työterveyshuolto, ruokailu ja lepoajat. Turvallisuuteen vaikuttavat taas työsuhteen varmuus, työturvallisuus ja palkkaus. Sosiaalisia tarpeita työpaikalla tyydyttävät kuulumisen tunne, tiimityö, me-henki ja hyvä esimies-alaissuhde. Tavoitteet, arvioinnit, palaute ja palkitseminen tyydyttävät arvostuksen tarpeita ja uramahdollisuudet, osaamisen tunne ja sitoutuminen tyydyttävät itsensä toteuttamisen tarpeita. (Hyppänen 2009, 129.)



Kuvio 2. Maslow'n tarvehierarkia. (Lämsä & Hautala 2005, 82 mukaillen.)

### 4.3 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Fredrick Herzebergin jo vuonna 1959 tekemän mallin (Kuvio 3) mukaan, työmotivaatioon vaikuttavat tekijät on jaettu kahtia. Tietty asiat vaikuttavat tyytyväisyyteen ja toiset taas tyytymättömyyteen. Tyytyväisyyteen vaikuttavia asioita kutsutaan motivaatiotekijöiksi, ja tyytymättömyyteen vaikuttavia hygieniatekijöiksi. Tyytyväisyyteen vaikuttavat asiat ovat työhön liittyviä ja ne saavat aikaan positiivisuutta ja tyytyväisyyttä. Tyytymättömyyteen vaikuttavat hygieniatekijät eivät liity suoraan työhön vaan työympäristöön. Nämä tekijät voivat aiheuttaa kielteistä asennetta ja tyytymättömyyttä. (Lämsä & Hautala 2005, 84.)

Teoria esittää, että työtyytyväisyyteen ja työtytymättömyyteen vaikuttavat eri tekijät. Motivaatioon vaikuttavat tekijät lisäävät työtyytyväisyyttä, ja hygieniatekijät heikentävät motivaatiota ja synnyttävät tyytymättömyyttä. Hygieniatekijät eivät koskaan lisää tyytyväisyyttä, vaan ainoastaan hyvin järjestettyinä vähentävät tyytymättömyyttä. Esimerkiksi palkankorotus ei nosta tyytyväisyyttä kuin ehkä hetkeksi, kun taas innostavat työtehtävät voi toimia tyytyväisyyttä edistävästi pitkäänkin. Sekä motivaatio- että hygieniatekijöiden pitää olla tasapainossa, että tyytyväisyyttä voidaan saavuttaa, ja tyytymättömyyttä poistaa. (Lämsä & Hautala 2005, 84.)

Motivaatiotekijät	Hygieniatekijät
Liittyvät itse työhön Lisäävät työtyytyväisyyttä	Liittyvät työympäristöön Lisäävät työtytymättömyyttä
Tunnustus työstä	Yrityspolitiikka ja hallinto
Saavutukset työssä	Henkilösuhteet esimieheen
Mahdollisuus kasvaa ja kehittyä	Henkilösuhteet työtovereihin
Ylennys	Työskentelyolosuhteet
Vastuu	Palkka, status
Työ sinänsä	Työturvallisuus

Kuvio 3. Motivaatio- ja hygieniatekijät (Lämsä & Hautala 2005, 84 mukaillen).

### 4.4 Työhyvinvointi

Työ on hyvinvoinnin keskeinen lähde. Työ mahdollistaa toimeentulon, tarjoaa sosiaalisia suhteita ja rytmittää elämää. Samoin myös yksityiselämä heijastuu työn puolelle kaikkine tilanteineen ja

elämäntapoihin. Hyvinvointi muodostuu työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta, eikä työhyvinvointia voida erottaa muusta hyvinvoinnista. Hyvinvointiin vaikuttavat useat tekijät, kuten arvot, tavoitteellisuus, persoonallisuus ja tarpeet ja niiden tyydyttäminen. (Rauramo 2012, 10.)

Hyvinvoinnin kokeminen on jokaiselle yksilöllistä ja jokainen määrittelee oman hyvinvointinsa. Onnellisuus on hyvinvointiin usein rinnastettu käsite. Onnellisuus tuo elämään vireyttä ja voimaa. Onnellisuutta kannattaa edistää, sillä tutkimusten mukaan onnelliset ihmiset menestyvät työssä keskimääräistä paremmin. Yksilötasolla onnellisuuden esteet kannattaa pyrkiä poistamaan ja onnellisuutta lisääviä tekijöitä kannattaa vaalia. (Rauramo 2012, 10-11.)

#### **4.5 Työhyvinvoinnin portaat**

Päivi Rauramo (Rauramo 2012, 13-16.) on luonut Maslow:n tarvehierarkian pohjalta työelämään sopivan mallin (Kuvio 4), jota hän kutsuu työhyvinvoinnin portaaksi. Siinä on kyse ihmisten perustarpeista ja niiden suhteesta työhön, sekä näiden tarpeiden tyydyttämisestä ja vaikutuksesta motivaatioon. Portaille on koottu tekijöitä, jotka vaikuttava työhyvinvointiin sekä yksilön, että organisaation näkökulmasta.

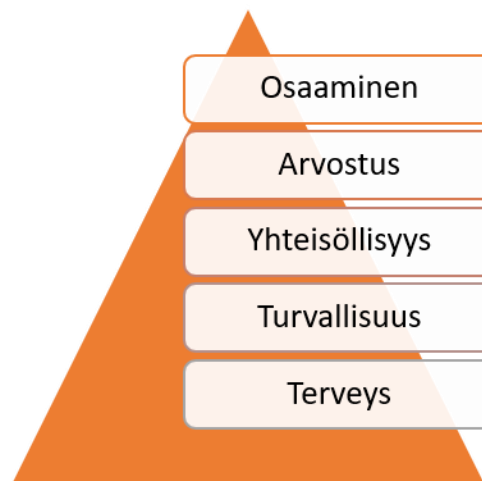
Alimmalla portaalla on psykologiset perustarpeet, kuten terveys. Nämä tarpeet täyttyvät, kun työ sopii tekijälleen, ja mahdollistaa laadukkaan vapaa-ajan. Välttämättömiä tekijöitä ovat laadukas ravinto, liikunta ja sairauksien ehkäisy. (Rauramo 2012, 14.)

Toisella portaalla on turvallisuus. Sen tarpeen tyydyttämiseksi työympäristön ja toimintatapojen tulee olla turvalliset, palkkauksen pitää olla toimeentulon mahdollistava ja työsuhteen vakaa ja oikeudenmukainen. (Rauramo 2012, 14.)

Yhteisöllisyys on kolmannella portaalla. Sen tarpeen tyydyttämisen taustalla ovat yhteishengen vaikuttavat toimet ja tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen. Työyhteisön luottamus, avoimuus ja yksilön vaikutusmahdollisuudet ovat keskeisessä osassa. Esimies-alaisuhde, kokouskäytännöt ja työn kehittäminen tukevat näitä tarpeita. (Rauramo 2012, 14.)

Arvostuksen tarve on neljännellä portaalla. Käytännön toiminnassa näkyvät päämäärä, strategia ja arvot tukevat arvostuksen tarvetta. Palkkaus ja palkitseminen, palaute ja kehittäminen ovat osana arkea ja toimintaa. Tavoitteena on arvostus omaa ja toisten työtä kohtaan. (Rauramo 2012, 14.)

Viimeisellä viidennellä portaalla on itsensä toteuttamisen tarpeet. Tämän tarpeen tyydyttäminen edellyttää yksilön ja yhteisön oppimisen tukemista. Osaamisen kehittäminen tukee sekä yksilön omia, että organisaation tavoitteita ja visiota. Työ tarjoaa mahdollisuuden oman kapasiteetin hyödyntämiseen. (Rauramo 2012, 14.)



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012, 15 mukaillen).

Työhyvinvointi ei ole vain työntekijän vastuulla. Työntekijät, esimiehet ja johtajat yhdessä kehittävät ja ylläpitävät työhyvinvointia. Muita toimijoita ovat työsuojeluhenkilöstö ja luottamusorganisaatio, yhdessä työterveyshuollon kanssa. Hyvinvointi ei synny vain terveystempauksilla, vaan se on monen tekijän summa. Työhyvinvointia edistävä toiminta on pitkäjänteistä ja se kohdistuu työyhteisöön, henkilöstöön, prosesseihin ja johtamiseen. Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation taloudelliseen tulokseen ja hyvin suunnitellut investoinnit työterveyteen maksavat itsensä moninkertaisesti takaisin. (Työterveyslaitos 2021a.)

Työterveyslaitoksen työkykytalo-mallin perusideana on kuvata henkilöstön työkykyä edistäviä osa-alueita, joita organisaation olisi hyvä tiedostaa. Kolme alinta kerrosta kuvaavat yksilöä ja neljäs työtä ja työoloja. Alin kerros, terveys ja toimintakyky, koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä. Toisessa kerroksessa on koulutus ja osaaminen. Osaamisen ja taitojen päivittäminen on tärkeää. Uusien työkykyvaatimusten syntyminen on korostanut tämän kerroksen

merkityksellisyyttä. Arvot, asenteet ja motivaatio löytyvät kolmannelta kerrokselta. Ne kertovat ihmisen suhteesta työhönsä. Kerrokseen kuuluu myös työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen. Omien asenteiden vaikutus työkykyyn on merkittävä. Jos työ ei vastaa omia odotuksia, se heikentää työkykyä. Neljäs kerros on varsinaisen työn kerros. Siihen kuuluu myös työympäristö ja organisaatio, sekä johtaminen ja työolot. Se kuvaa työpaikkaa konkreettisella tasolla. Nämä kerrokset tukevat toisiaan ja ovat määrittelevät yksilön työkyvyn. Kaikkia kerroksia tulisi kehittää jatkuvasti. Yksilö on päävastuussa kolmesta ensimmäisestä kerroksesta, kun taas esimiehet ja työnantajat ovat päävastuussa neljännestä kerroksesta. (Viitala 2007, 227-229; Työterveyslaitos 2021c.)

#### **4.6 Työhyvinvoinnin lisäämisen keinoja**

Sopiva työn rytmittäminen on psyykkiselle työhyvinvoinnille tärkeää. Työn vaativuuden ja määrän olisi hyvä vaihdella. Suuri määrä keskeneräisiä töitä rasittaa henkisesti, etenkin jos niiden loppuunsaattamisesta ei ole varmuutta. Usein kuvitellaan, että tasainen työrytmi olisi paras, mutta näin ei ole. (Viitala 2007, 230-231.)

Työhyvinvointia voidaan lisätä monella tavalla. Jokaisella työntekijällä olisi hyvä olla henkilö, jonka kanssa voisi jutella, kun voimat ei tunnu riittävän. Henkilö voi olla joku terveydenhuollon ammattilainen, tai vaikka oma esimies. Työnkuvia kehittämällä voidaan lisätä työhyvinvointia. Työkierrolla ja oman työn nopeuden säätelyllä voidaan lisätä työntekijän mielekkyyttä. (Viitala 2007, 231.)

Usein väsymisen ja turhautumisen taustalla on osaamisen puute. Asioiden muuttuessa nopeasti, on selvää, etteivät kaikki ehdi oppia uusia asioita riittävän nopeasti. Osaamisen puuttuminen aiheuttaa epäonnistumisia ja epävarmuutta. Tämä taas aiheuttaa stressiä, mikä väsyttää ja vie motivaatiota. Riittävän tuen tarjoaminen osaamisen kehittämiselle on välttämätöntä työhyvinvoinnin ja toiminnan sujumisen kannalta. (Viitala 2007, 231-232.)

Riittävä asioista keskusteleminen, jota säännöllinen palaverikäytäntö tukee, auttaa selventämään vastuita ja vähentämään syyllisten etsimistä. Toisten tukemista arvostava kulttuuri on paras perusta työhyvinvoinnin vahvistamiselle. Esimiestyön kehittäminen auttaa ehkäisemään monia työhyvinvoinnin ongelmia. Esimies on lähimpänä työntekijöitä, ja on siksi luontevaa, että he puuttuvat asioihin. Usein riittää pelkkä esimiehen aloitteesta tapahtuva puheeksi ottaminen. (Viitala 2007, 232.)



#### 4.7 Tunteet työssä

Tunteiden vaikutus ihmisen suorituskyykyyn on merkittävä. Jokainen kokee työssään erilaisia tunteita, yksin ja ryhmässä. Tunteista muodostuu yrityksen tunneilmasto. Parhaimmillaan tunneilmasto lisää tuottavuutta ja parantaa työntekijöiden työhyvinvointia. Jokainen yksilö vaikuttaa tunneilmastoon, ja tunneilmasto vaikuttaa jokaiseen yksilöön. (Kankaanpää, Leppänen & Rantanen 2020, 10-11,13.)

Ihmiset ovat tuntevia ja kokevia olentoja, eikä tunteita ei voi sammuttaa kytkimellä. Tunteiden ohittaminen ja kieltäminen aiheuttaa tunne-elämän latistumista, joka organisaatiossa tarkoittaa heikompaa sitoutumista, motivaation heikkenemistä ja tyytymättömyyden lisääntymistä. Tällöin tunteet pyrkivät esiin vääristyneinä. Kynisyys, halveksunta ja välinpitämättömyys ovat esimerkkejä tästä. Lisäksi tunteet voivat patoutua ja ilmetä myöhemmin voimistuneina. Tästä voi olla seurauksena työpaikan henkisen ja fyysisen turvallisuuden vaarantuminen. Negatiiviset tunteet kohdistuvat koko työympäristöön ja keskittyminen suuntautuu vain niihin asioihin, jotka ovat huonosti. Voimakkaasti negatiivisten tunteiden vallassa olevan ihmisen kyky keskittyä, oppia, muistaa ja tehdä päätöksiä on heikentynyt. Heikko organisaation tunneilmasto tuhoaa työntekijöiden luovuutta, mielikuvitusta ja sitoutumista. (Boyle 2020; Kankaanpää ym. 2020, 15-16, 31.)

Tunteet syntyvät tahdosta riippumatta ja ne ilmenevät monella eri tasolla. Tunteen johdosta meille syntyy halu toimia tietyllä tavalla. Viestimme tunteemme ulkoisesti eleillä ja ilmeillämme. Tunteet auttavat meitä tavoitteiden saavuttamisessa ohjaamalla meitä toimimaan tietyllä tarkoituksenmukaisesti. Ne auttavat suuntaamaan tarkkaavaisuutta ja tekemään ratkaisuja. Tunteiden merkitystä olisi syytä huomioida johtamisessa. Mieliala on pitkään kestävä tunnekokemus, jolle ei välttämättä löydy selvää syytä. (Leppänen & Rauhala 2012, 30-32.)

Tunteita voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Biologinen näkökulma lähtee ajatuksesta, että tunteet ovat geneettisen perimän tulos. Tunteiden tehtävä on siis pitää ihminen hengissä eri tilanteissa. Psykodynaamisen näkökulman mukaan tunteet ovat tiedostamattomasta nousevia kokemuksia, joihin on vaikuttanut suuresti lapsuuden kokemukset. Kognitiivinen näkökulma lähtee siitä, että tunteita voidaan arvioida tietoisesti. Ihmisellä täytyy olla tieto tapahtuvasta tilanteesta, jotta hän voi arvioida sitä tunteiden avulla. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan, tunteet rakentu-

vat ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tunteet ja niiden esittäminen on siis sidottu sosiaali-  
seen kontekstiin. Tämän näkökulman mukaan, on tärkeää puhua ja ilmaista tunteita. (Lämsä &  
Hautala 2005, 57-58.)

Tunteet toimivat motivaation, ja sitä kautta innostumisen, itsevarmuuden, tarmokkuuden ja sitoutu-  
misen perustana. Kyky motivoitua mahdollistaa päättäväisen toiminnan kohti tavoitteita. Kokonais-  
tavoitteen sisäistäminen auttaa myös kestämaan matkalla tulevia pettymyksiä. Tunteet paljastavat  
tietoa, mitä ei muuten suoraan ilmene. Motivaatioon liittyy kolme erilaista näkökulmaa, joita tunteet  
saattavat paljastaa. Nämä ovat menestys, sitoutuminen ja suuntautuminen. Menestyminen tarkoit-  
taa tässä sitä, että onko henkilö menossa kohti päämäärää vai onko hän hiljattain saavuttanut sen.  
Päämäärän saavuttaminen herättää positiivisia tunteita ja epäonnistuminen negatiivisia. Positiiviset  
tunteet, kuten iloisuus ja helpottuneisuus siis paljastavat, jos henkilö on hiljattain onnistunut jossain.  
Päinvastoin negatiiviset tunteet, kuten ahdistus, surullisuus ja pettymys paljastavat, että henkilö on  
epäonnistunut tai odottaa epäonnistuvansa. Sitoutuminen tarkoittaa sitä, miten voimakkaasti hen-  
kilö on sitoutunut päämääräänsä. Tämän voi tulkita henkilön reaktioiden voimakkuudesta. Voima-  
kas negatiivinen reaktio johonkin asiaan tarkoittaa, että se asia on henkilön tavoitteiden saavutta-  
misen esteenä. Joskus tällainen voimakas reaktio on hyödyllinen. Tunteet tarttuvat, ja intohimo-  
mainen toiminta voi innostaa muitakin. Suuntautumisen näkökulmaan kuuluu lähestyminen ja vält-  
täminen. Lähestyminen aktivoituu, kun henkilö tavoittelee positiivista lopputulosta. Välttäminen  
taas, kun henkilö tavoittelee itselleen negatiivista lopputulosta. Työpaikalla on paljon stressiä ai-  
heuttavia tekijöitä, jotka aiheuttavat tämän välttämisen aktivoitumisen. Tällaisten tekijöiden poista-  
minen auttaisi ihmisiä saavuttamaan päämääriänsä ja herättämään positiivisia tunteita. (Lämsä &  
Hautala 2005, 60; Markman, 2015.)

#### **4.8 Tunneäly**

Lähes kaikki päivän aikana tehtävät päätökset perustuvat tunteille. Tunneälyllä tarkoitetaan kykyä  
tunnistaa, ymmärtää, mitata ja kontrolloida omia tunteita, ja lisäksi kykyä tulkita ja ohjata toisten  
tunteita tehokkaasti. Tunneäly on työelämässä välttämätön taito. Sen avulla voidaan muokata il-  
mapiiri, jossa rakentava kritiikki ja kunnioitus ovat mahdollisia. Johtajuudessa tunneäly auttaa saa-  
vuttamaan tavoitteita vaikuttamalla ihmisiin. Vuorovaikutustilanteet, kuten palautteen antaminen ja  
tiimityöskentely edellyttävät hyviä tunnetaitoja. (Lämsä & Hautala. 2005, 61-62; Rani 2019, 1.)

Tunneälyllä on merkitystä esimiesrooleissa, koska pelkän älykkyyden lisäksi, esimiesten täytyy hallita tunneälykkyyden neljä eri osa-aluetta:

- Tietoisuus itsestä on taito tiedostaa ja ymmärtää omia tunteita ja tuntemuksia. Tämä on tärkeää, jotta toisten tunteita voi ymmärtää ja sitä kautta osoittaa empatiaa toisia kohtaan.
- Tunteiden hallitseminen on taito hallita tunnemyrskyjä. Itsensä hallinnan tavoitteena on olosuhteisiin nähden sopivan voimakkaiden tunteiden saavuttaminen.
- Sosiaalinen tietoisuus auttaa ymmärtämään toisten ihmisten todellisuutta. Kyky katsella maailma toisen näkökulmasta on osa empaattisuutta.
- Ihmissuhteiden hallinta vuorovaikutustilanteissa mahdollistaa tunteisiin vaikuttamisen. Henkilö, joka osaa ilmaista tunteitaan sopivasti oikeissa tilanteissa, saa aikaan parhaan tehokkaimman vaikutuksen muissa. (Goleman, D 2011; Lämsä & Hautala 2005, 60-61.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä laadullisen ja määrällisen tutkimuksen keinoin henkilökunnan tuntemuksia, ajatuksia ja palautetta siitä muutoksesta, joka organisaatiossa on käynnissä. Yrityksessä on siirrytty tasatuntisesta viikkotuntijärjestelmästä tasoittumisjärjestelmään. Samalla työvuorosuunnittelu on muuttunut liiketoimintalähtoisemmäksi. Myös työvuorojen suunnitteluun ja esittämiseen tarkoitettu työkalu on vaihtunut.

### 5.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toimivuutta, eli sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen reliaabeliuksen toteamiseen on useita tapoja. Jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen tai jos tutkimus toistetaan ja päädytään samanlaiseen tulokseen, voidaan tutkimusta pitää reliaabelina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 231.)

Validius on toinen käsite, joka liittyy tutkimuksen arviointiin. Validius tarkoittaa sitä, onko valittu tutkimusmenetelmä kykenevä mittaamaan sitä, mitä on tarkoitus mitata. Tutkija voi kuvitella kysymyslomakkeiden kysymysten johtavan tietynlaisiin vastauksiin, mutta vastaajat saattavatkin käsitellä kysymykset aivan toisin. Jos tätä ei oteta huomioon tutkimustulosten käsittelyssä, ei tuloksia voida pitää pätevinä. (Hirsjärvi ym. 2010, 231-232.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei välttämättä voida kuitenkaan arvioida näillä termeillä. Termit siinänsä eivät ole tärkeitä, vaan se mikä merkitys niille annetaan. Tapaustutkimuksen ollessa kyseessä, jokainen tutkimus, ihmiset ja kulttuuri ovat ainutlaatuisia. Jollain tavalla kuitenkin luotettavuutta ja pätevyyttä pitäisi voida arvioida. Laadullisen tutkimuksen ydinasioita ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Validius voi vastata kysymykseen: selittääkö selitys kuvausta ja voiko siihen luottaa? (Hirsjärvi ym. 2010, 232; Tuomi, J & Sarajärvi, A 2018, 161.)

Luokittelujen tekeminen on oleellista laadullisen tutkimuksen aineiston analyysissä. Luokittelujen perusteet pitää selvittää lukijalle. Tulosten tulkintaan pätee tarkkuuden vaatimus. Tutkijan pitäisi

selvittää, mihin johtopäätökset perustuvat. Tämän voi tehdä esimerkiksi lainaamalla suoria haastatteluotteita tutkimusselosteeseen. Tutkija on tarjottava lukijoilleen uskottava selitys aineiston koamisesta. (Hirsjärvi 2010 ym. 232-233; Tuomi, J & Sarajärvi, A 2018, 164.)

## **5.2 Monimetodinen lähestymistapa**

Tutkimuksessa käytetään sekä laadullista, että määrällistä menetelmää aineiston hankkimiseksi. Tätä kutsutaan metoditriangulaatioksi. Monimetodisen (mixed method) tutkimuksen tavoite on vähentää mahdollisia luotettavuuden virheitä ja lisätä tutkimuksen kattavuutta. Se edellyttää tutkijalta kykyä yhdistää eri tutkimuksilla saatuja tuloksia tulkinnoissa ja johtopäätöksiä. (Vilka 2015, 45.)

Tekemäni tutkimukset sijoittuivat ajallisesti päällekkäin, mutta kuitenkin niin, että haastateltavat henkilöt ehtivät hyvin vastaamaan määrällisen tutkimuksen kysymyksiin ennen haastattelua. Näin he ehtivät konkretisoimaan ajatuksiaan muutoksesta.

## **5.3 Laadullisen tutkimuksen osuus**

Laadullisen tutkimuksen osio toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastatteluun valittiin yksittäisiä henkilöitä ja heidät haastateltiin yksitellen. Otanta tehtiin ositettuna otantana. Tutkimus rajattiin vain yhteen yritykseen X:n myymälöistä ja otannasta rajattiin ulos muut, kuin myymälässä työskentelevät henkilöt. Valinnassa otettiin huomioon myös työntekijän työsuhteen laatu, jotta sekä osa-aikaisten, että täysiaikaisten työntekijöiden näkemys olisi edustettuna. Haastateltavaksi valittiin vain työntekijöitä, eli esimiehet jäivät laadullisen tutkimuksen ulkopuolelle. Valinnasta suljettiin ulos työntekijät, joiden työsuhte on alkanut vasta kesäkuun 2020 jälkeen, koska tutkimuksen kohteena oleva muutos on kehittynyt vasta sen jälkeen, eivätkä he koe välttämättä muutosta yhtä voimakkaana kuin vanhemmat työntekijät. Lopullisen valinnan haastateltavista teki työntekijän edustaja. Otannan täytyi pysyä käytännön syistä kohtuullisen pienenä, jotta kertynyt materiaali olisi tämän opinnäytetyön laajuudessa ja puitteissa järkevästi hallittavissa

Laadullisen tutkimuksen osuus alkoi tammikuussa 2021 kysymysrunгон suunnittelulla (Liite 1). Kysymysrunko suunniteltiin teoriapohjan perusteella, ja sinne valikoitui kysymyksiä motivaation, työhyvinvoinnin, tunteiden, viestinnän ja esimiestyön teemoista. Kysymysasettelussa otin huomioon

myös muutoksen aikajanan. Muutos alkoi yrityksessä jo kesällä 2020, ja se konkretisoitui työntekijöille 2021 helmikuun alussa, kun uusi työvuorojärjestelmä ja tasoittumisjärjestelmä, sekä uusi työkalu otettiin käyttöön. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, joten kysymysten pohjalta heräsi keskustelua myös niiden ulkopuolelta. Tutkimusotanta oli Yritys X:n yhden toimipisteen myymälässä työskentelevät työntekijät. Näistä tehtiin viiden havaintoyksikön otanta, jonka valitsi kyseisen myymälän myymäläpäällikkö. Valituille viidelle henkilölle ilmoitin 22.2.2021, että heidät on valittu tutkimukseen. Saatekirje on opinnäytetyön lopussa LIITE 3. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin analysointia varten. Haastattelut olivat anonyymeja, eli yksittäisten vastaajien vastaukset eivät päädy toimeksiantajayrityksen tietoon. Haastattelut toteutettiin 23.2 – 29.2.2021 välisenä aikana toimeksiantajayrityksen tiloissa.

#### **5.4 Määrällisen tutkimuksen osuus**

Määrällisen tutkimuksen osio toteutettiin Microsoft Forms:lla tehdyllä kysymyslomakkeella (Liite 2), johon pääsy annettiin kaikille kohdeyrityksen valitun myymälän työntekijöille sisäisen viestintäkanavan kautta. Esimiehet eivät olleet osa otantaa. Tutkimusotanta oli näin ollen suurempi, kuin laadullisessa tutkimuksessa Kysymykset olivat suljettuja, ja vastaukset määrällisesti mitattavia.

Kysymyslomake laadittiin opinnäytetyön teoriapohjaa hyödyntäen. Kysymyksistä osa koskee työmotivaatiota, työssä jaksamista ja esimiehen roolia, sekä viestintää muutoksessa. Kolme ensimmäistä kysymystä on kohdennettu ajallisesti muutoksen alkuun. Niillä pyritään selvittämään sitä, miten työntekijä koki vaikuttamismahdollisuutensa tulevaan muutokseen. Viimeisenä kysymyksenä pyydetään antamaan kouluarvosana koko muutokselle asteikolla 4-10.

Lähetin linkin vastauslomakkeeseen Yritys X:n intranettiin tiistaina 23.2.2021. Saatekirjeessä pyysin, että vain kohdemyymälän työntekijät, pois lukien esimiehet vastaisivat kyselyyn. Vastausaikaa annoin seuraavan viikon keskiviikkoon, eli 3.3.2021. Reilun viikon vastausaikana lähes kaikki työntekijät ehtivät vastata kyselyyn. Tutkimusotanta oli 37 henkilöä ja kyselyyn tuli 24 vastausta.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa esittelen sekä laadullisen-, että määrällisen tutkimuksen tulokset eriteltynä. Määrällisen tutkimuksen tulokset esittelen kysymys kysymykseltä. Laadullisen tutkimuksen tulokset käsittelen teemoittain, eli yksittäisiä kysymyksiä ja niiden vastauksia ei suoraan käsitellä. Teemoissa on jonkin verran päällekkäisyyttä. Haastatteluista otetuissa lainauksissa ei mainita lähdettä, koska vastanneiden pienen määrän takia vastausten ja henkilöiden yhdistäminen voisi olla mahdollista.

### 6.1 Määrällisen tutkimuksen tulokset

Kysely oli avoinna reilun viikon, ja vastauksia tuli yhteensä 24. Otanta oli 37, joten vastausprosentiksi tuli 65 %. Jokainen vastaaja vastasi jokaiseen kysymykseen.

*Taulukko 1 Sain esittää mielipiteeni muutoksesta*

Täysin eri mieltä	6	25 %
Jokseenkin eri mieltä	7	29 %
Jokseenkin samaa mieltä	3	13 %
Täysin samaa mieltä	8	33 %

Negatiivisia vastauksia (täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä) oli yhteensä 13 (54 %) ja positiivisia (jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä) oli yhteensä 11 (46 %). Yleisin vastaus oli täysin samaa mieltä.

*Taulukko 2 Mielipidettäni kuunneltiin*

Täysin eri mieltä	9	38 %
Jokseenkin eri mieltä	6	25 %
Jokseenkin samaa mieltä	6	25 %
Täysin samaa mieltä	3	13 %

Negatiivisia vastauksia (täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä) oli yhteensä 15 (63 %) ja positiivisia (jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä) oli yhteensä 9 (38 %). Yleisin vastaus oli täysin eri mieltä.

*Taulukko 3 Mielenpitoillani oli vaikutusta muutokseen*

Täysin eri mieltä	12	50 %
Jokseenkin eri mieltä	6	25 %
Jokseenkin samaa mieltä	4	17 %
Täysin samaa mieltä	2	8 %

Negatiivisia vastauksia (täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä) oli yhteensä 18 (75 %) ja positiivisia (jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä) oli yhteensä 6 (25 %). Yleisin vastaus oli täysin eri mieltä.

*Taulukko 4 Ymmärrän, miksi yritys siirtyi tasoittumisjärjestelmään*

Täysin eri mieltä	1	4 %
Jokseenkin eri mieltä	8	33 %
Jokseenkin samaa mieltä	13	54 %
Täysin samaa mieltä	2	8 %

Negatiivisia vastauksia (täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä) oli yhteensä 9 (38 %) ja positiivisia (jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä) oli yhteensä 15 (63 %). Yleisin vastaus oli jokseenkin samaa mieltä.

*Taulukko 5 Tasoittumisjärjestelmä vaikuttaa positiivisesti työmotivaatiooni*

Täysin eri mieltä	14	58 %
Jokseenkin eri mieltä	10	42 %
Jokseenkin samaa mieltä	0	0 %
Täysin samaa mieltä	0	0 %



Negatiivisia vastauksia (täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä) oli yhteensä 24 (100 %) ja positiivisia (jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä) oli yhteensä 0 (0 %). Yleisin vastaus oli täysin eri mieltä.

*Taulukko 6 Tasoittumisjärjestelmä vaikuttaa positiivisesti työssä jaksamiseen*

Täysin eri mieltä	15	63 %
Jokseenkin eri mieltä	9	38 %
Jokseenkin samaa mieltä	0	0 %
Täysin samaa mieltä	0	0 %

Negatiivisia vastauksia (täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä) oli yhteensä 24 (100 %) ja positiivisia (jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä) oli yhteensä 0 (0 %). Yleisin vastaus oli täysin eri mieltä.

*Taulukko 7 Sain esimieheltäni tukea muutoksessa*

Täysin eri mieltä	3	13 %
Jokseenkin eri mieltä	2	8 %
Jokseenkin samaa mieltä	13	54 %
Täysin samaa mieltä	6	25 %

Negatiivisia vastauksia (täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä) oli yhteensä 5 (21 %) ja positiivisia (jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä) oli yhteensä 19 (79 %). Yleisin vastaus oli jokseenkin samaa mieltä.

#### 1. Muutoksesta on viestitty onnistuneesti

*Taulukko 8 Muutoksesta on viestitty onnistuneesti*

Täysin eri mieltä	9	38 %
Jokseenkin eri mieltä	10	42 %
Jokseenkin samaa mieltä	3	13 %
Täysin samaa mieltä	2	8 %

Negatiivisia vastauksia (täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä) oli yhteensä 19 (79 %) ja positiivisia (jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä) oli yhteensä 5 (21 %). Yleisin vastaus oli Jokseenkin eri mieltä.

2. Uskon, että palautteisiin reagoidaan ja havaittuihin haasteisiin tulee parannuksia

*Taulukko 9 Uskon, että palautteisiin reagoidaan ja havaittuihin haasteisiin tulee parannuksia*

Täysin eri mieltä	0	0 %
Jokseenkin eri mieltä	10	42 %
Jokseenkin samaa mieltä	9	38 %
Täysin samaa mieltä	5	21 %

Negatiivisia vastauksia (täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä) oli yhteensä 10 (42 %) ja positiivisia (jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä) oli yhteensä 14 (58 %). Yleisin vastaus oli Jokseenkin eri mieltä.

3. Annan muutokselle kouluarvosanan 4-10

*Taulukko 10 Annan muutokselle kouluarvosanan 4-10*

4	2
5	10
6	9
7	2
8	1
9	0
10	0

Arvosanojen keskiarvo oli 5,58. Yleisin arvosana oli 5. Kukaan vastanneista ei antanut arvosanoja 9 tai 10.

## 6.2 Laadullisen tutkimuksen tulokset

Käyn läpi laadullisen tutkimuksen tulokset teemoittain. Puolistrukturoidun kysymysrunгон (Liite 1) ja teemahaastattelun takia teemat sekoittuvat joissain vastauksissa.

### 6.2.1 Teema1: Muutos

Haastattelun ensimmäinen teema oli muutos itsessään. Muutoksen tarve ja sen perustelut olivat joillekin vastaajista jääneet hämärän peittoon. Heillä ei ollut joko muistikuvaa perusteluista, tai heidän mielestään perusteluista ei heille kerrottu. Osa haastatelluista muisteli, että perusteet olivat taloudelliset ja liiketoimintalähtöiset ja muutoksen tavoitteena oli tehokkuuden parantaminen. Vain yksi oli sitä mieltä, että muutoksen olisi viestitty tuovan jotain positiivista työntekijän kannalta.

”Olen kyllä kuullut ne perustelut, mutta en muista. [...] Olen käsittänyt, että on helpompaa, kun kone tekee vuorot. Se vapauttaa käsiä. [...] Saadaan sitten työntekijöitä sille ajalle, kun tarvitsee, ja sitten sesongin ulkopuolella on vähemmän porukkaa.”

”Taloudelliset syyt firmalla oli tärkeimmät, liiketoimintalähtöisyys.”

”Päällimmäisenä mielessä oli se, että on yritykselle tärkeää.”

Vastaajien mielestä suurin konkreettinen muutos oli tasoittumisjärjestelmän vaikutus työvuoroihin ja työpäiviin. Aiemmin oli totuttu siihen, että työpäivät olivat saman pituisia, alkoivat tasatunnein ja vuorot olivat pääsääntöisesti samanlaisia koko viikon. Tasoittumisjärjestelmän myötä työpäivien pituus vaihtelee, vuoron sijoitus pitkin päivää vaihtelee ja työviikkojen pituus vaihtelee. Moni vastaaja koki tämän haastavaksi, kun työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen oli vaikeutunut.

”Ennen oli kahdeksan tuntia, nyt se voi olla mitä vaan välillä 5-9 tuntia. [...] Alkuvaiheessa tuntui isolta, kun tuli niin paljon pitkiä päiviä, mutta pikkuhiljaa alkaa näkymään lyhyempiä pätkiä.”

”Hankalampi hallita vuoroja. [...] Nyt pitää käyttää enemmän aikaa siihen, että miettii mihin aikaan mihin aikaan tulee töihin.”

”Työpäivät eivät ole enää tasaisia. Nyt on aamusta iltaan ja illasta aamuun. [...] Vuoroissa ei ole mitään järkeä, kun kone arpoo.”

”Ennen oli esimerkiksi kaksi kahdeksan tunnin päivää viikossa, nyt on viisi neljän tunnin päivää. Vapaa-aikaa on vähemmän. Koulun takia tarvitsisin enemmän vapaapäiviä.”

”(Entisen järjestelmän) aikaan kaikkihan (vuorot) olivat järkeviä. Nyt vaihtelevuutta on paljon enemmän. Saattaa olla seitsemän päivän putki, jossa kaikki päivät ovat yli kahdeksan tuntia.”

Monille vastaajista tasoittumisjärjestelmä oli täysin uusi asia, eikä sen takia aluksi herättänyt reaktioita juurikaan. Vastaajista osa-aikaiset työntekijät olivat pelänneet, että vaikutus palkkaan voi olla todella suuri, jos vuorot ei osu joillekin viikoille ollenkaan. Osa taas oli ollut ennenkin sellaisen piirissä toisessa työpaikassa. Muutos itsessään ja luopuminen vanhasta aiheutti myös huolia jois-sain vastaajissa.

”En ollut ikinä kuullutkaan (tasoittumisjärjestelmästä), enkä ottanut selvää mitä se tarkoittaa. Ei herättänyt mitään tunteita sen suhteen.”

”En osannut ajatella hyvää tai pahaa. Otin asenteen, että ei panikoida. Sieltä tulee jotain ja katson miten se menee.”

”Ajattelin, että jollain viikolla olen täysiaikaisesti töissä, ja toisella viikolla taas ei ole yhtään työvuoroja. [...] Suhtaudun asiaan neutraalisti.”

”(Vanhaan järjestelmään) oli totuttu, ja arvelin, että voiko se (uusi järjestelmä) olla parempi kuin se. Siihen oli totuttu ja se oli aina toiminut.”

”Halusin nähdä mitä sieltä tulee, mutta pelkäsin jos se menee ihan plörinäksi ja tuleeko siitä tosi huono meille.”

Muutoksella oli erilaisia vaikutuksia vastaajien arkeen. Osalle se ei vaikuttanut käytännössä mitenkään, kun tuntirakenne oli sovittu kiinteäksi erillisellä sopimuksella. Osalla taas vaikutukset olivat suurempia. Vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen oli osan mielestä ongelma, kun taas toiset eivät

tuoneet asiaa ongelmana esille. Uuden työvuorosuunnitteluohjelmiston käyttöönotto ja sen mukanaan tuomat uudet käytännöt nähtiin pääsääntöisesti positiivisena tässä yhteydessä.

”Pitää opetella uutta. Leimaamiset, PIN-koodit. [...] käytännön juttuja on muuttunut. Muuten ei ole muuttanut arkea.”

”Olen aina suunnitellut menoni työni mukaan, joten siihen ei varsinaisesti tullut muutosta.”

”Viikossa on enemmän työpäiviä.”

”Vuorotyössä ei voi koskaan pitää rutiinia [...] paljon enemmän saa tehdä sen muun elämän sovittamiseksi. Työ on niin keskeisessä osassa.”

”Paremminkin näkee esimerkiksi paljon on lounasta jäljellä ja leimaaminen on helpompaa.”

Vastaajat vertasivat tapahtunutta muutosta siihen, miten muistelivat käsittäneensä sen tapahtuvan. Monella oli ajatus, että oli tiedossa uuden työvuorojärjestelmän keskeneräisyys, ja se, että siihen tulisi muutoksia ja parannuksia sitten ajan myötä. Monet olivat saaneet käsityksen, että täysiaikaisille työntekijöille ei tulisi juurikaan muutoksia arkeen uuden järjestelmän ja tasoittumisjärjestelmän myötä. Tämä kuitenkin käytännössä oli osoittautunut virheelliseksi tiedoksi.

”Aikalailla oli alusta asti niin, että siihen (työvuorojärjestelmä) tulee koko ajan sitten muutoksia kun sitä päästään kehittämään.”

”Luvattiin, että täysiaikaisille ei hirveästi tule muutosta. Se ei ole pitänyt paikkaansa.”

Vastaajat odottavat paljon tulevaisuudessa uudelta työvuorojärjestelmältä, sekä tasoittumisjärjestelmältä. Ajan myötä muutosvastarinta heikkenee, ja asioihin totutaan. Moni kuitenkin pelkää, että vaikka työehtosopimuksen sallimissa rajoissa pysytään, niin onko silti järkevää teettää pitkiä työpäiviä väsyneillä työntekijöillä. Työntekijöille toivotaan myös lisää vaikutusmahdollisuuksia ja sananvaltaa työvuorosuunnitteluun. Yleisesti ajatukset tulevaisuuden suhteen ovat positiivisia ja odottavia, mutta järjestelmän ja käytännön kehittymiseen laitetaan paljon toivoa.

”Tulevaisuudessa se (työvuorojärjestelmä) on kehittynyt siihen suuntaan mitä palautetta tulee, mikä toimii ja mikä ei.”

”On puhuttu, että hienosäädetään paremmaksi ja työntekijälähtöisemmäksi. [...] puhutaanko vaan nädistä vai miten se toteutuu. [...] Enemmän se työkalu on haaste, kuin tasoittumisjärjestelmä. Se ei ymmärrä ihmistä.”

”Jos se (työvuorojärjestelmä) kehittyy niin, että on enemmän sananvaltaa työvuoroissa, niin sitten on ollut ihan hyvä muutos.”

”Vuoden päästä voidaan sanoa, että tämä oli ehkä ihan hyvä muutos. Toivotaan, että kehittyä vielä tosi paljon.”

### **6.2.2 Teema2: Motivaatio ja työhyvinvointi**

Työntekijät näkivät paljon mahdollisuuksia muutoksessa. Sen toivottiin mahdollistavan sen, että ruuhka-aikoina olisi oikea määrä henkilökuntaa myymälässä ja helpottavan työvuorosuunnittelijan arkea. Työvuorotoiveiden esittäminen koettiin vielä työlääksi, mutta sen odotettiin paranevan, kun järjestelmän käyttöön tottuu. Tasoittumisjärjestelmän mahdollistama vapaiden joustavampi suunnittelu nähtiin positiivisena, mutta sen vastapainona pitkät työputket ja päivien välinen vuoron ajoituksen vaihtelu koettiin raskaana.

”Kun toimii hyvin niin työvoimaa on siellä missä tarvitsee. Aiemmin oli helppo tehdä toive vuorosta. Tuntuu vaikealta vielä kaikki.”

”Kun on tämän ja ensi kuun tehnyt pitkiä päiviä niin (järjestelmä) oli tehnyt pitkän vapaan sinne loppuun. Jos tekisi useammin, niin se voisi olla hyvä.”

Tasoittumisjärjestelmän, uuden työvuorojärjestelmän ja liiketoimialähtöisen työvuorosuunnittelun vaikutus vastanneiden jaksamiseen, motivaatioon ja työhyvinvointiin oli ilmeisen negatiivinen. Suurimpana ongelmana nähtiin pitkät, yli kahdeksan tunnin työpäivät, vaihtelu aamu-, ja iltavuoron välillä ja pitkät 7-8 päivän työputket. Vastaajista osa uskoi näiden vaikuttavan negatiivisesti työilma-

piiriin. Osa-aikainen työntekijä koki jaksamiselleen raskaaksi sen, että töitä oli viitenä päivänä viikossa ja aina neljän tunnin vuoroissa. Tällainen osa-aikatyö ei jättänyt tilaa opiskelulle, eikä hän uskonut voivansa tehdä sellaista kovinkaan pitkään.

”Työajat on kaikista huonointa. En katso ollenkaan kuinka pitkä päivä on tulossa, en halua tietää.”

”Jaksamiseen se (tasoittumisjärjestelmä) voi vaikuttaa. Kahdeksaan päivää töitä, yksi vapaa, kahdeksan töitä. Ei kaikki jaksa samalla tavalla. Jos työhyvinvointia miettii yleisen ilmapiirin kautta, niin se ei ole yhtä hyvä kuin ennen. Se on ollut voimavara millä jaksaa.”

”Kun on alkanut miettiä sitä, että mietitäänkö tässä vain rahaa niin se vaikuttaa motivaatioon.”

”(Tasoittumisjärjestelmä) vaikuttaa isosti työmotivaatioon negatiivisesti. Vapaa-ajan ja työajan sovittaminen on entistä vaikeampaa. Jos miettii perheellisiä niin herrajumala.”

”Oletettavasti työteho laskee tietyn pisteen jälkeen enemmän. Listan mukaan olen tänään pitkään täällä, mutta saanko yhtä paljon aikaiseksi.”

Haastatellut kertoivat työkavereidensa ja työyhteisen reagoineen muutokseen ristiriitaisesti. Negatiivinen keskustelu on saanut paljon jalansijaa, mutta osa siitä johtuu muutosvastarinnasta. Osa vastaajista kokee, että keskustelu on pelkästään negatiivista. Huolenaiheet yleisesti ovat olleet samoja, kuin haastatelluilla. Myös syitä liian pitkille päiville on etsitty ja epäilty sitäkin, että toteutuuko muutoksen perusteeksi mainittu liiketoiminnan etu uudessa järjestelmässä. Kokoaikaiset työntekijät kokevat enemmän haasteita jaksamisen kanssa kuin osa-aikaiset työntekijät.

”Paljon on negatiivista keskustelua aiheesta. Moni puhuu kuitenkin asiaa, kun on muutos kyseessä. Muutos tuo aina vastarintaa.”

”Huomaa kun on päivä loppuillaan, niin osa porukasta on väsyneitä.”

”Jaksamisesta on erittäin suuri huoli. Kaikkihan tämän ottavat negatiivisesti. Tästä ei näe mitään hyviä puolia.”

Työntekijöiden keskinäinen ajatusten vaihto aiheesta nähdään yleisesti positiivisena, joskin keskustelun sävy ja määrä alkaa jo itsessään väsyttää.”

”Kirotaan paljon ja moni on jo väsynyt siihen aiheeseen. Se on kasvanut itsessään jo liian isoksi.”

”Se (keskustelu) tuo sellaista solidaarisuutta ja tukea toisille, kun käydään samaa asiaa läpi. Yhtenäistävä kokemus.”

”Näkökulmat vaihtelevat paljon ja vaikuttaa isosti myös ilmapiiriin. Se on sellaista yhteensuuluvuutta, että jauhetaan asiasta.”

”Tietenkin se (keskustelu) tekee sitä lumipalloefektiä ja aletaan luulojen perusteella tekemään johtopäätöksiä.”

### **6.2.3 Teema3: Esimiestyö ja viestintä**

Vastanneet kokivat, että heidän esittämiinsä huoliin ja ajatuksiin on reagoitu asianmukaisesti, joskin vastauksia kysymyksiin on ollut niukanlaisesti. Yrityksellä on ollut käytössä avoin viestintäkanava, johon jokainen yrityksen työntekijä on voinut laittaa ajatuksiaan. Niihin on vastattu yrityksen puolelta hitaanlaisesti, ja monen käyttäjän kanavassa yksittäiset viestit hukkuvat helposti. Lähesimiehillä ei ole myöskään ollut suoria vastauksia, vaan asioita on pääsääntöisesti jouduttu selvittämään ja palaamaan niihin jälkikäteen.

”Meillä on se kanava, mutta sinne hukkuu hirveästi asiaa. Jos joku käy vastaamassa niin myös vastaukset hukkuu kaikkien viestien joukkoon. Lakkasin lukemasta jossain kohtaa, en jaksanut enää.”

”Vastaus, että ei ole vastausta, on tiettyyn pisteeseen asti hyvä, mutta jos ei sittenkään ole vastausta niin ei ole hyvä.”



”Minulle on ainakin vastattu. Jos jotain ei tiedetä, niin selvitetään. Vastaukset ovat olleet asiallisia.”

”Tiedottamisessa olisi voinut olla selkeämpi linja.”

Esimiehiltä on saatu tukea ja ymmärrystä, mutta informaatiota, viestintää ja vastauksia olisi kaivattu enemmän. Viestiminen oli hajanaista, eikä kokonaisuudesta saanut selvää. Lähiesimiehet saivat myös paljon sympatiaa ja ymmärrystä vastanneilta. Heidän toimintansa nähtiin yleisesti hyvänä. Uusien käytäntöjen opetteluun olisi tarvittu aikaa ja opastusta koulutusta.

”Ihan alussa parempi opastus olisi ollut poikaa siinä. Tarkoitin siis ihan järjestelmää, leimausta ja miten se toimii ylipäätään.”

”Heilläkään (lähiesimiehillä) ei ollut työkaluja siihen. Ei ollut välttämättä tietoa heilläkään. Aina kun kysyin, niin vastattiin niin hyvin kuin pystyttiin.”

”Ennen ekaa aamua kukaan ei ollut nähnyt miltä järjestelmä näyttää.”

”Olen saanut tukea esimieheltäni, olen saanut huutaa. Esimiehen kanssa keskustelu auttaa ymmärtämään asioita ja syitä.”

Moni asia olisi tehty vastaajien toimesta toisin. Uutta järjestelmää ja työkalua olisi kokeiltu myymäläympäristössä ennen käyttöönottoa sen sijaan, että koko yritys lähti mukaan kerralla. Sen pohjalta olisi voitu kerätä asioita, joita halutaan muuttaa. Selkeän ja ajankohtaisen tietopaketin puuttuminen nähtiin ongelmana, kun myös muutoksen tarpeen perustelemattomuus. Työntekijöille olisi pitänyt järjestää enemmän workshop-tyylisiä tilaisuuksia, joissa muutosta olisi esitelty ja perusteltu. Myös koko työvuorosuunnittelujärjestelmä olisi joidenkin mielestä voitu olla ottamatta käyttöön sen keskenäisyyden takia.

”Ehkä joku tietopaketti. Sinne myös selitys, miksi jotain ei voi muuttaa. Ennen kaikkea viestiä siitä, miksi se muutos tulee, niin että viisivuotiaskin ymmärtää.”

”Workshoppeja kaikille ja ne olisi ollut pakollisia.”

”On jäänyt mielikuva, että uusi järjestelmä on ollut liian vaiheessa. Olisin ottanut valmiimman järjestelmän.”

”Olin kehittänyt tätä pitempään myymäläympäristössä. Tuntuu, että hätiköiden laitettiin käyttöön.”

”Tiedottaminen on kaikista tärkeintä, että tietää mitä on tulossa ja miksi ja miten.”

Viestintä yleisellä tasolla sai sekä kiitosta, että kritiikkiä. Pääasiallinen viestintäkanava oli kaikille avoin, ja sen takia tärkeät viestit ja vastaukset hukkuivat ja informaatio koettiin ristiriitaiseksi. Vastaajien mukaan infoa oli paljon, kysymyksiin vastattiin ja tietoa jaettiin, joskin viiveellä.

Tulevaisuuden suhteen vastaajat olivat varovaisen optimistisia. Vanhoista tavoista päästään eroon, ja uudesta tulee se normaali. Suurimmat haasteet korjataan ja omiin vaikutusmahdollisuuksiin uskotaan. Moni kuitenkin koki myös, että jos asioita ei paranneta ja havaittuja ongelmia korjata, niin vaikutus työhyvinvointiin ja jaksamiseen on selkeästi negatiivinen.

”Puoli vuotta eteenpäin, niin asiaan on totuttu, eikä vanhaa muisteta enää. Se on jokapäiväistä niin se tulee väkisinkin normaaliksi. Olen optimistinen sen suhteen.”

”Jos niitä muutoksia tapahtuu [...] uskon että saadaan positiivista vastakaikua myös työntekijöiltä. Jos ei tapahdu, niin [...] saadaan negatiivista vastakaikua ja väsymistä.”

”Jos saa itse vaikuttaa vuoroihin enemmän, niin vaikuttaa positiivisesti jaksamiseen.”

”Osa on tottunut vanhaan järjestelmään, niin vie aikaa tottua uuteen.”

”Itsellä on neutraali tai positiivinen fiilis. Varmasti tulee hyvä, jos siitä saadaan sellainen, että on työntekijöillekin hyvä.”

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa esittelen tutkimusten tuloksista tekemäni päätelmät. Vertaan tuloksia opinnäytetyön teoriapohjaan, ja pyrin löytämään tutkimuksista sekä teoriaa tukevia havaintoja, sekä myös teorian vastaisia havaintoja. Johtopäätöksissä pyrin myös koostamaan sekä määrällisen-, että laadullisen tutkimuksen tulokset yhdeksi selkeäksi kokonaisuudeksi.

Määrällisen tutkimuksen kolme ensimmäistä kysymystä keskittyivät siihen, miten työn tekijä koki saaneensa oman äänensä kuuluville muutoksessa. Vastausten perusteella niukasti yli puolet kokivat, etteivät saaneet esittää mielipidettään. Tulokset ovat siis ristiriitaiset. Toisen kysymyksen kohdalla vastaukset jakaantuivat vähemmän, sillä yli 60 % vastanneista koki, että heidän mielipiteitään ei kuunneltu. Aiheen kolmas kysymys oli vielä selvempi. 75 % vastanneista uskoi, ettei mielipiteillä ollut vaikutusta muutokseen. Haastatelluista osa piti järjestettyjä keskustelutilaisuuksia hyödyllisinä muutoksen hyväksymisen kannalta. Keskustelutilaisuuksiin eivät kaikki työntekijät päässeet, joten sillä voi olla vaikutusta näiden kolmen kysymyksen tuloksiin. Muutosvastarinnasta osa saattaa syntyä siitä, että yksilö ei koe, että hänellä on ollut mahdollisuutta vaikuttaa muutokseen, vaan muutos tulee ulkoa saneltuna. Tutkimusten perusteella voidaan päätellä, että moni työntekijä on kokenut tilanteen juuri näin. Muutos on nähty omalta kannalta pelottavana ja pakotettuna. Muutosvastarinnan yksi syy on tietämättömyys. Se, että vain osa työntekijöistä pääsi osallistumaan keskustelutilaisuuksiin, lisäsi osaltaan varmasti tunnetta siitä, että omaa ääntä ei saatu kuuluviin. Tässä tilanteessa on myös vaarana se, että väärinkäsitykset pääsevät selittäviksi tekijöiksi.

Edellä mainittu tietämättömyyden ongelma näkyy myös neljännessä kysymyksessä. Neljäs kysymys pyrki selvittämään sitä, miten muutoksen tarpeellisuus ymmärrettiin. Suurin osa vastaajista, 62 % ymmärsi tasoittumisjärjestelmään siirtymisen tarpeen. Jos muutoksen syitä ei ole selvitetty kunnolla työntekijälle, hän ei ymmärrä miksi pitäisi muuttua. John Kotterin (Kotter & Rathgeber 2008, 125-127) onnistuneen muutoksen ensimmäinen vaihe on saada aikaan se, että ihmiset ymmärtävät muutoksen tarpeellisuuden. Tutkimustulosten perusteella tässä on onnistuttu vain osittain. Haastattelujen kommentteissa näkyy myös kahtiajakoisuutta tämän suhteen. Osa ei muistanut kuululleensa perusteluita ollenkaan, ja muutoksen tarve ymmärrettiin monella eri tavalla.

Tasoittumisjärjestelmän vaikutus vastanneiden työmotivaatioon oli selkeästi vain negatiivinen. 100 % määrälliseen tutkimukseen vastanneista oli sitä mieltä, että tasoittumisjärjestelmä vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon. Yhtä heikoksi vastanneet raportoivat tasoittumisjärjestelmän vaikutuksen työssä jaksamiseen. 100 % määrälliseen tutkimukseen vastanneista oli sitä mieltä, että tasoittumisjärjestelmä vaikuttaa negatiivisesti työssä jaksamiseen. Jos näitä vastauksia verrataan työhyvinvoinnin portaisiin (Rauramo 2021, 13-16), huomataan, miten suuri vaikutus tällä on kokonaisuuteen. Alimman portaan tarpeet täyttyvät, jos työ mahdollistaa monipuolisen vapaa-ajan. Moni haastatelluista mainitsi tämän yhdeksi suurimmista haasteista, joka liittyy tasoittumisjärjestelmään. Pitkät työpäivät, töihintuloaikojen pienet vaihtelut, sekä aamu- ja iltavuorojen vaihtelut vaikeuttivat monen kohdalla vapaa-ajan yhteensovittamista. Yksi vastanneista tosin sanoi, ettei tällä ollut vaikutusta, koska vapaa-aika on aina ollut toisarvoista työaikaan verrattuna. Työhyvinvoinnin portaiden toisella portaalla on työsuhteen turvallisuus ja palkkaus. Haastatelluista yksi osa-aikainen työntekijä oli huolissaan siitä mahdollisuudesta, että tasoittumisjärjestelmän myötä tulisi viikkoa ilman työtunteja, ja siten ilman palkkaa. Kukaan ei kuitenkaan pelännyt muutoksen johtavan henkilöstövähennyksiin tai ollut muuten huolissaan työnsä jatkumisesta. Muutos, ja erityisesti tasoittumisjärjestelmä osuu kahteen alimpaan portaaseen. Työhyvinvoinnin portaiden ajatus on, että alemman tason tarpeiden pitää olla jokseenkin tyydytettyjä, että korkeamman tason tekijät voivat motivoida. Jos näin ei ole, niin työntekijän resursseista ja kapasiteetista, ja siten työpanoksesta suuri osa menee yrityksiin täyttää nämä tarpeet.

Työhyvinvoinnin kolmannella portaalla (Rauramo 2012, 13-16) oleva yhteisöllisyyden tarve tuntui korostuvan haastateltujen vastauksissa. Muutoksesta keskustelu työntekijöiden kesken oli jatkuva aihe, ja moni koki, että yhdessä puhuminen auttoi ymmärtämään, ettei ollut yksin ajatustensa kanssa. Tämä nähtiin positiivisena asiana ja voimavarana. Yksi vastaajista tosin mainitsi, että keskustelujen negatiivinen sävy vie voimia, ja hän suosiolla poistui paikalta, kun keskustelu alkoi mennä liian kiivaaksi.

Esimiesten toiminta muutoksessa oli selkeästi koettu positiivisena sekä määrällisen, että laadullisen tutkimuksen vastauksissa. Määrällisessä tutkimuksessa yhteensä 79 % vastaajista sanoi saaneensa esimieheltään tukea muutoksessa. Samoin laadullisessa tutkimuksessa haastatellut kokivat, että esimiehet olivat toimineet parhaan kykynsä ja mahdollisuuksiensa mukaan muutoksessa. Työntekijöillä on varmasti ollut tunne, että esimiehet ovat samassa tilanteessa heidän kanssaan. Esimiehet ovat tämän perusteella onnistuneet olemaan läsnä työntekijöille muutuskäyrän (Pirinen 2014, 42,44) alkuvaiheessa. Tällöin tärkein esimiehen rooli on kuunteleminen.

Muutosviestintä koettiin määrällisen tutkimuksen osuudessa puutteelliseksi. Vain 21 % vastanneista koki, että muutoksesta oli viestitty onnistuneesti. Haastatellut työntekijät antoivat moitteita viestinnästä monelta kannalta. Viestinnän laajuus koettiin puutteelliseksi. Yksi kanava, johon kuka tahansa työntekijä saattoi kirjoittaa mitä tahansa, menetti merkityksensä virallisen viestin välittäjänä. Vastaajat kokivat myös, että vastauksien saaminen esitettyihin kysymyksiin vei liian kauan ja epätietoisuus ja jopa virheellinen tieto pääsi vallalle sillä aikaa.

John Kotterin (Kotter & Rathgeber 2008, 125-127) muutosmallin toinen, kolmas ja neljäs vaihe liittyy oleellisesti viestintään. Kohdeyrityksen tapauksessa ei ole ollut selvää, kuka muutosta johtaa, ja kuka muutoksesta vastaa. Muutoksen visiota ei ollut tuotu selkeästi esille, koska moni haastatelluista koki, ettei muutoksen syyt olleet selvillä. Toteutusvaiheessa ei ollut varmistettu, että tulevaisuuden visio on ymmärretty ja hyväksytty.

Suurin osa (58 %) määrällisen tutkimuksen vastaajista uskoi, että palautteisiin reagoidaan ja havaittuihin haasteisiin tulee parannuksia. Työntekijät ovat varmasti eri kohdissa muutuskäyrää (Pirinen 2015, muutoksen elinkaari ja muutuskäyrä), mutta ymmärrys ja hyväksyntä- vaiheeseen pääseminen edellyttää sitä, että yritys reagoi palautteisiin ja parantaa havaittuja ongelmakohtia. Jos näin ei tehdä mahdollisimman nopeasti, niin uskon muutuskäyrän masentumisvaiheesta tulevan tarpeettoman pitkä.

Muutos sai keskimäärin arvosanan 5,58 asteikolla neljästä kymmeneen. Yleisin arvosana oli 5. Kukaan vastanneista ei antanut arvosanaa 9 tai 10.

Muutoksen syyt, perustelut ja tarve eivät olleet haastatelluille henkilöille selkeät. Tämä kertoo selkeästi siitä, että yritys epäonnistui viestinnässä. Kaikkia työntekijöitä ei selvästikään tavoitettu. Haastatelluistakin he, jotka ymmärsivät muutoksen syitä, eivät kokeneet syitä itselleen merkitykselliseksi. Muutostarpeen juurruttamisen kannalta, olisi ollut ensiarvoisen tärkeää saada työntekijät mukaan muutokseen.

Eniten negatiivisia tunteita tasoittumisjärjestelmässä herätti työpäivien pituus ja työvuorojen vaihteleva sijoittelu. Osa-aikaiset työntekijät olivat tyytyväisempiä tilanteeseen, kuin täysiaikaiset. Moni kokikin, että liian pitkä työpäivä aiheuttaa jaksamattomuutta ja työnteko on tehotonta ja väkinäistä. Yrityksen olisi hyvä miettiä sitä, onko kannattavaa puskea työntekijät jaksamisen äärirajoille, vaikka työehtosopimus sellaisen mahdollistaisikin. Epämotivoitunut ja väsynyt työntekijä ei varmasti tarjoa

parasta mahdollista asiakaspalvelua, eikä pyri kehittämään omaa tekemistään ja työyhteisöään. Tunteet tarttuvat, ja negatiiviset tunteet helpommin kuin positiiviset.

Haastatellut kokivat työntekijöiden välisen keskustelun tärkeänä voimavarana muutoksessa. Kokeusten ja ajatusten vaihto antoi varmuutta omille ajatuksille ja keskitetyn kanavan viedä ajatuksia eteenpäin. Kuitenkin osa vastaajista koki keskustelun negatiivisen sävyn raskaaksi ja se käänsi tämän voimavaran voimia vieväksi. Työyhteisö mainittiin tekijäksi, joka ennen auttoi jaksamaan muuten ehkä huonossa tilanteessa, mutta nyt sen koettiin sen sijaan vievän voimia ja jaksamista. Työhyvinvoinnin kolmannella portaalla (Rauramo 2012, 13-16) on yhteisöllisyys. Yhteishenki ja siihen vaikuttaminen ovat keskeisessä osassa. Suuri määrä negatiivista keskustelua vaarantaa yhteishengen ja työntekijät saattavat tietoisesti vältellä sosiaalista kanssakäymistä työympäristössä.

Yrityksessä ei ole aiemmin tutkittu muutoksen vaikutusta motivaatioon ja työhyvinvointiin. Vastaa-  
van tutkimuksen voisi kyllä toteuttaa aina kun yritys toteuttaa jonkun suuren muutoksen. Silloin tuloksia voisi verrata aina aikaisempaan tutkimukseen. Tämän saman muutoksen tiimoilta voisi hyvin toteuttaa uuden tutkimuksen puolen vuoden, tai vuoden päästä. Moni työntekijä vaikuttaa olevan vielä optimistinen muutoksen suhteen, ja uudella tutkimuksella voitaisiin kartoittaa sitä, mihin suuntaan muutos kehittyi työntekijöiden näkökulmasta.

Muutuskäyrä (Pirinen 2014, 38-39) kuvaa muutoksen eri vaiheita, kuten työntekijä kokee ne. Haastattelujen perusteella alkuvaiheen tuntemuksia ei tunnistettu, tai niitä ei esiintynyt haastateltujen keskuudessa. Sokki, epätoivo ja kieltäminen ovat alkuvaiheen tunteita, mutta mitään näistä ei kukaan kuvaillut kokeneensa. Haastattelujen ajankohta oli noin puoli vuotta muutoksesta tiedottamisen jälkeen, joten on mahdollista, että muistikuvat ovat heikentyneet, eikä mahdollisia tunteita koettu enää samalla tavalla kuin tapahtumahetkellä. Muutuskäyrän tunteista pelko oli suurimmin esillä vastauksissa. Tämä ilmeni konkreettisesti siitä, että vastaajat pelkäsivät oman toimeentulonsa puolesta ja sitä, että heidän toiveitaan ei kuunneltaisi ja muutosten negatiiviset puolet jatkaisivat vahvistumistaan. Moni kuitenkin oli jo ymmärrys- ja hyväksyntävaiheessa ja eteenpäin jatkamisen vaiheessa. Tätä kuvasti optimistisuus tulevaisuuden suhteen ja se, että muutoksen ymmärrettiin olevan pysyvä, eikä vanhaan olisi enää paluuta.

## 8 EHDOTUKSET TOIMEKSIANTAJALLE

Tutkimuksissa nousi selkeästi esille muutama asia, joita toimeksiantajan olisi hyvä miettiä tulevien muutosten kohdalla. Olen koostanut ne tähän konkreettisiksi suosituksiksi tulevia muutoksia varten.

Muutoksen syy pitäisi selvittää kaikille, joita muutos koskee. Syyn ei tarvitse olla miellyttävä tai työntekijöille eduksi, mutta syyn pitää olla olemassa ja sen pitää olla selkeä ja totuudenmukainen. Tutkimukseni mukaan syy ei ollut selvä juuri kenellekään. Joillakin oli ajatus siitä, että yrityksen etu vaatii muutosta, tai että syy oli liiketoimintalähtöinen. Selkeä syy muutokselle oli kuitenkin epäselvä. Yhtä tärkeää on korostaa asioita, joita muutos ei koske. Se lisää turvallisuuden tunnetta ja luo varmuutta.

Kaikille työntekijöille tulisi antaa mahdollisuus tulla kuulluksi ja kaikille tulisi antaa mahdollisuus esittää mielipiteensä ja huolensa muutoksesta. Osalle henkilökunnasta pidetyt workshopit saivat kiitosta, mutta niitä ei ollut tarpeeksi, eikä kaikilla ollut mahdollisuutta osallistua niihin. Näiden järjestämisessä voi hyödyntää tallenteita, jos kaikkien saaminen samaan aikaan paikalle on haastavaa tai mahdotonta.

Muutosprojektilla tulisi olla selkeä vastuuhenkilö, joka vastaa kysymyksiin ja palautteeseen ja pitää langat käsissään. Jos projektilla on kasvoton omistaja, kuten projektiryhmä, jonka jäseniä ei ole nimetty, voi syntyä ajatus siitä, että asiaan liittyy jotain salattavaa.

Viestinnän tulisi olla säännöllistä, harkittua ja selkeää. Viestintä vaatii toistoa ja kertausta, jotta varmasti jokainen työntekijä saa saman viestin useampaan kertaan. Viestinnän tulee olla säännöllistä myös silloin, vaikka mitään uutta kerrottavaa ei olisikaan. Palaute tulisi ohjata yhteen kanavaan ja palautteeseen tulisi reagoida aina ja säännöllisesti, ettei kenellekään tule tunnetta siitä, että asioita ei haluta kohdata.

Muutos pitäisi jalkauttaa porras kerrallaan. Ensin esimiehille ja sitten työntekijöille. Jos esimiehet saavat tiedon ja informaation muutoksesta yhtä aikaa työntekijöiden kanssa, heillä on täysin sama muutuskäyrä ja täysin samat kysymykset samaan aikaan. Tällöin esimiehet eivät voi toimia muutoksen ja työntekijöiden tukena.

## 9 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessi alkoi loppuvuodesta 2020 aiheen hahmottelulla yhdessä toimeksiantajan kanssa. Yrityksessä käynnissä oleva muutos, oli erinomainen tilaisuus tarkastella yrityksen muutosjohtamista ja sitä, miten työntekijät reagoivat muutokseen. Opinnäytetyön teoriapohjan pääaiheiksi valikoituivat muutos, työhyvinvointi ja motivaatio. Tunteet oli alun perin tarkoitus olla omana pääteemanaan, mutta opinnäytetyön puitteissa oli järkevää rajata teemat aiemmin mainittuun kolmeen. Jälkeenpäin ajateltuna, teoriaosuus olisi voinut olla jopa suppeampi. Tutkimuskysymykset olisivat tällöin olleet kohdistetumpia ja johtopäätösten tekeminen olisi ollut syvällisempää.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen työntekijöiden tunteita, ajatuksia ja palautetta yrityksessä tapahtuneesta muutoksesta, kun yritys siirtyi tasatuntisesta vuorojärjestelmästä tasoittumisjärjestelmään. Pyrin selvittämään tätä sekä laadullisella, että määrällisellä tutkimuksella. Laadullisen tutkimuksen toteutin puolistrukturoituna teemahaastatteluna ja määrällisen tutkimuksen Microsoft Forms-lomakkeella. Haastattelut kohdistuivat vain työntekijöihin. Esimiehiä haastatteleamalla, olisi voitu tiedustella sitä, miten viestintä koettiin esimiesportaassa. Jos viestintä olisi esimiesten toimesta koettu positiivisempana, olisi voitu ajatella, että ongelmat koskisivat esimiesten ja työntekijöiden välistä viestintää. Teoriaosuuteen en tehnyt muutoksia enää haastattelujen jälkeen. Mielestäni onnistuin tavoitteessani ja sain koostettua realistisen kuvan siitä, miten tällainen muutos vaikuttaa työntekijöihin.

Tutkimusotanta laadullisessa tutkimuksessa oli mielestäni riittävä. Vastauksissa alkoi jonkin verran näkyä toistumista. Vaikka otanta oli suhteellisen pieni, niin siihen valikoitui sekä osa-aikaisia, että täysiaikaisia työntekijöitä eri pituisilla työhistorioilla. Kysymysrunko oli harkittu ja kattava, mutta tutkimuksen edetessä kävi mielessä, että joihinkin osa-alueisiin olisi voinut keskittyä paljon enemmän. Tällainen oli esimerkiksi työhyvinvointi. Kysymyksissä esiintyi myös päällekkäisyyttä, joka olisi voitu ehkä välttää kokeilemalla kysymysrunkoa käytännössä haastatteleamalla otannan ulkopuolisia henkilöitä. Yrityksellä on mielestäni mahdollisuus jatkossa tehdä vastaavia tutkimuksia erilaisilla painotuksilla. Määrällisessä tutkimuksessa olisi hyvä ollut olla mukana kontrolliskysymyksiä. Olisi ollut mielenkiintoista verrata tuloksia esimerkiksi osa-aikaisten ja täysiaikaisten työntekijöiden välillä.

Tutkimustulosten yhdenmukaisuuden perusteella, tulokset ovat sovellettavissa yrityksen muihin toimipisteisiin. Yrityksen edustajat varmasti itse tietävät, miten hyvin myymälät vastaavat toisiaan, ja



onko jotain asioita syytä ottaa huomioon sen suhteen. Haastatteluun vastanneet olivat vastauksissaan omien havaintojeni mukaan vilpittömiä, eivätkä henkilöt pyrkineet kaunistelemaan, vähättelemaan tai liioittelemaan vastauksissaan. Opinnäytetyön teoriapohjaa ja tutkimustuloksia hyödyntämällä, toimeksiantaja voi tehdä parannuksia ja muutoksia muutoksen johtamisen prosesseihin. Opinnäytetyön pohjalta voi myös tehdä jatkotutkimuksia tarkemmin kohdennettuna, johonkin kolmesta pääteemasta, tai vaikka esimiehiin työntekijöiden sijasta.

Opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan oli mielenkiintoinen ja haastava, mutta toisaalta myös stressaava. Teoriaosuuden kirjoittaminen sujui nopeasti ja vaivattomasti lähteiden hyvän saatavuuden ansiosta. Lähteet valikoituivat lähinnä ydinteemojen perusteoksiin, ja niiden lisäksi muutamiin täydentäviin lähteisiin. Sain mielestäni teoriaosuuteen kattavan otannan olennaista sisältöä, joskin varmasti useita vastaavia alan teoksia olisi ollut tarjolla. Haastattelut sujuivat nopeasti ja litteroin tallennukset samana, tai seuraavana päivänä haastattelusta. Suurin haaste opinnäytetyössä oli johtopäätösten kirjoittaminen ja tulosten vertaileminen teoriapohjaan. Tämä vaati eniten pohdintaa ja harkintaa, mutta mielestäni sain kuitenkin oleellisen esille. Johtopäätöksiä olisi voinut tehdä periaatteessa loputtomiin asti eri näkökulmista, mutta tämän kokonaisuuden puitteissa uskon saaneeni hyvän lopputuloksen.

## LÄHTEET

Boyle, Kari D 2020. Embracing Emotions on the Workplace. Queens University Industrial relations center. Hakupäivä 19.1.2021. <https://irc.queensu.ca/sites/default/files/articles/embracing-emotions-in-the-workplace.pdf>

Goleman, Daniel 2011. Emotional Mastery. Leadership Excellence June 2011. Hakupäivä 21.1.2021. <https://search-ebscohost-com.ezp.oamk.fi:2047/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=67065479&site=ehost-live->, Vaatii käyttöoikeuden.

Hirsjärvi, Sirkka., Remes, Pirkko. & Sajavaara, Paula. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyppänen, Riitta 2009. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

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

Leppänen, Makke & Rauhala, Ilona 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Alma Talent. Hakupäivä 12.1.2021. Alma Talent verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/FABBBXXTBBAEC>

Lämsä, Anna-Maija. & Hautala, Taru. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita

Markman, Art 2015. Your Employees' Emotions Are Clues to What Motivates Them. Harvard Business Review. Hakupäivä 26.1.2021. <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.uef.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=ed6a741a-c7c6-48a2-9f5d-edd8c52ceaf4%40sessionmgr4007#>. Vaatii käyttöoikeuden.

McLeod, S. 2014. Maslow's Hierarchy of Needs. Viitattu 16.12.2020, <http://www.simplypsychology.org/maslow.html>

Ojanen, Ville 2019. Miten tapoja muutetaan pysyvästi?. Väkevä elämä - Podcast Supla. Hakupäivä 3.1.2021. <https://www.supla.fi/audio/3511719>

Pirinen, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Palvelualojen ammattiliitto PAM 2020a. Palvelualojen taskutilasto. Hakupäivä 25.1.2021. [https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/1157\\_palvelualojen-taskutilasto-2020.pdf](https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/1157_palvelualojen-taskutilasto-2020.pdf)

Palvelualojen ammattiliitto PAM 2020b. Tutkimusraportti. Tutkimus työn ja muun elämän yhteensovittamisesta. Hakupäivä 25.1.2021. <https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/tyo-ja-muun-elaman-yhteensovittamisen-tutkimusraportti-rw.pdf>

Palvelualojen ammattiliitto PAM 2020c. Kaupan työehtosopimus. Hakupäivä 25.1.2021. [https://www.pam.fi/media/pdf-tessit/tes\\_kauppa\\_2020\\_2022\\_web.pdf](https://www.pam.fi/media/pdf-tessit/tes_kauppa_2020_2022_web.pdf)

Piha, Kirsi & Sutinen, Mika 2020. Muutosvoima. Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Helsinki: Alma Talent.

Pirinen, Helka 2015. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent. Hakupäivä 30.12.2020. Alma Talent verkkokirjalyhy. Vaatii käyttöoikeuden. <https://verkkokirjalyhy-almatalent-fi.ezproxy.uef.fi:2443/teos/BAXBBXAUCGBJXAB#piste:b0>

Rani, Jhansi 2019. Volatile Emotions Put you off at the Workplace: A Modern Approach to Emotional Intelligence. Management Journal, November 2019. Hakupäivä 19.1.2021. [https://www.isbr.in/assets/volume5-issue1\\_november\\_2019/Volatile%20Emotions%20Put%20you%20off%20at%20the%20Workplace%20A%20Modern%20Approach%20to%20Emot....pdf](https://www.isbr.in/assets/volume5-issue1_november_2019/Volatile%20Emotions%20Put%20you%20off%20at%20the%20Workplace%20A%20Modern%20Approach%20to%20Emot....pdf)

Rantanen, Jarkko, Leppänen, Ira & Kankaanpää, Heikki 2020. Johda tunneilmastoa. Helsinki: Alma Talent. Hakupäivä 10.1.2021. Nextory. Vaatii käyttöoikeuden.

Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaati. Helsinki: Edita

Sinokki, Marjo 2016. Työmotivaatio. Helsinki: Tietosanoma Oy. Hakupäivä 31.1.2021. Ellibs -kirjaston kokoelma. Vaatii käyttöoikeuden.

Työterveyslaitos 2021a. Työhyvinvointi. Hakupäivä: 5.1.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos 2021c. Työkykytalo. Hakupäivä 5.1.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: EDITA.

Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 4/2005. Hakupäivä 7.1.2021. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen\\_tapaustutkimus.pdf](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf)

Vilkka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. Hakupäivä 21.2.2021. Ellibs-kirjaston kokoelma. Vaatii käyttöoikeuden.

Yritys X 2020, Vuosikertomus 2019. Hakupäivä 31.12.2020. Sisäinen lähde.

## **LIITTEET**

LIITE 1 Laadullisen tutkimuksen kysymysrunko

LIITE 2 Määrällisen tutkimuksen kysymykset

LIITE 3 Saateviesti haastatteluun valituille

Kontrollikysymykset

- Oletko osa-aikainen vai täysiaikainen työntekijä?
- Kuinka pitkä työsuhte sinulla on?

Asiakysymykset

Teema: Muutos (kronologinen eteneminen)

- Miten muutoksen tarve perusteltiin ja miten ymmärsit sen tärkeyden?
- Mikä mielestäsi muuttui eniten, kun tasoittumisjärjestelmään siirryttiin?
- Minkälaisia ajatuksia tieto tasoittumisjärjestelmään siirtymisestä herätti?
- Minkälaisia tunteita tieto tasoittumisjärjestelmään siirtymisestä herätti?
- Miten muutos käytännössä vaikuttaa sinun arkeesi?
- Miten muutos on tapahtunut, jos vertaat siihen, miten sen käsität tapahtuvan?
  - Mitä luvattiin muuttuvan / mikä muuttui yms.
- Miten uskot ajattelusi muuttuvan tulevaisuudessa?

Teema: Motivaatio, työhyvinvointi

- Mitä hyviä puolia / mahdollisuuksia muutoksessa on sinun kannaltasi? Entä huonoja puolia?
- Miten tasoittumisjärjestelmä vaikuttaa jaksamiseesi / motivaatioosi / työhyvinvointiisi?
  - Konkreettisesti mitkä asiat
- Miten työkaverisi / työyhteisö ovat reagoineet muutokseen?
  - Miten esihenkilöt ovat reagoineet (mielestäsi, havaintosi mukaan) muutokseen.
- Oletteko jakaneet ajatuksia ja tuntemuksia keskenänne?
- Miten työntekijöiden kysymyksiin ja huoliin on reagoitu?
- Miten työntekijöiden ajatuksiin ja ehdotuksiin on suhtauduttu?
  - Miten oma esimiehesi on suhtautunut näihin, ja miten kollegat ovat reagoineet?

Teema: Esimies ja viestintä

- Minkälaista tukea sait esimieheltäsi?
  - Viestintä, kuuntelu, ratkaisut?
- Mitä olisit toivonut enemmän työnantajalta? Esimieheltä?
- Miten esimiehesi olisi voinut tukea sinua?
- Mitä olisit itse tehnyt toisin? Yrityksen näkökulmasta, esimiehen näkökulmasta
- Miten mielestäsi viestintä asiaan liittyen on onnistunut? Määrällisesti, ajallisesti, laadullisesti?
- Miten ajatuksesi tai suhtautumisesi asiaan on muuttunut ajan myötä?
- Miten uskot muutoksen vaikuttavan vielä tulevaisuudessa?

Valitse vaihtoehto yhdestä neljään.

Yksi = täysin eri mieltä

Kaksi = jokseenkin eri mieltä

Kolme = jokseenkin samaa mieltä

Neljä = täysin samaa mieltä.

Olen osa-aikainen / täysiaikainen työntekijä

1. Ymmärrän, miksi yritys siirtyi tasoittumisjärjestelmään
2. Tasoittumisjärjestelmä vaikuttaa positiivisesti työmotivaatiooni
3. Tasoittumisjärjestelmä vaikuttaa positiivisesti työssä jaksamiseen
4. Sain esittää mielipiteeni muutoksesta
5. Mielipidettäni kuunneltiin
6. Mielipiteelläni oli vaikutusta muutokseen
7. Sain esimieheltäni tukea muutoksessa
8. Muutoksesta on viestitty onnistuneesti
9. Uskon, että palautteisiin reagoidaan ja havaittuihin haasteisiin tulee parannuksia
10. Annan muutokselle kouluarvosanan 4-10



Hei,

Olen liiketalouden opiskelija Oulun ammattikorkeakoulusta. Teen työnantajallesi opinnäytetyötä, jonka aiheena on muutosjohtaminen. Opinnäytetyön tutkimusosuuden tavoitteen on selvittää haastattelun keinoin henkilökunnan tuntemuksia, ajatuksia ja palautetta työvuorojärjestelmän muutoksesta, joka organisaatiossa on käynnissä.

Sinut on valittu haastateltavaksi myymäläpäällikön toimesta. Haastattelu kestää arviolta noin tunnin. Haastatteluun ei tarvitse varautua etukäteen. Haastattelun teemat liittyvät muutoksen, motivaatioon, työhyvinvointiin ja esimiehen rooliin.

Sovin kanssasi ajan haastatteluun myöhemmin. Haastattelut tallennetaan litterointia varten. Haastattelun sisältö on luottamuksellinen anonyymi, eikä se sellaisenaan päädy toimeksiantajalle.

Lisätietoja voi kysyä sähköpostilla

Tuukka Seppä: [k8setu00@students.oamk.fi](mailto:k8setu00@students.oamk.fi)