



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Esimiehen tehtävät ja henkilöstön työtyytyväisyys muutostilanteessa

Manninen, Jenni

2014 Kerava



Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Kerava

## Esimiehen tehtävät ja henkilöstön työtyytyväisyys muutostilanteessa

Jenni Manninen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2014

Jenni Manninen

### Esimiehen tehtävät ja henkilöstön työtyytyväisyys muutostilanteessa

Vuosi 2014 Sivumäärä 44

---

Tämän opinnäytetyön aihe on esimiehen tehtävät ja henkilöstön työtyytyväisyys muutostilanteessa. Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Yritys X:n ja sen Helsingissä sijaitsevan toimipisteen kanssa. Opinnäytetyössä tutkittavassa Yritys X:n toimipisteessä oli tutkimusten aikaan muutos käynnissä. Muutos vaikutti koko henkilöstön työtehtäviin. Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi muodostui: miten muutos vaikuttaa esimieheen ja työyhteisön työtyytyväisyyteen. Tutkimusongelmaa lähestyttiin kahden eri tutkimuskysymyksen kautta, joita olivat: mitkä ovat esimiehen tehtävät muutostilanteessa ja minkälainen on henkilöstön työtyytyväisyys muutoksen aikana.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää esimiehen näkökulmasta, mitkä ovat esimiehen tehtävät muutostilanteessa, mitkä ovat hyvän muutosjohtajan piirteet ja miten esimies voi valmistautua muutokseen. Henkilöstön näkökulmasta oli tarkoitus selvittää, mitkä asiat vaikuttavat henkilöstön työtyytyväisyyteen ja millä tasolla henkilöstön työtyytyväisyys kohdetoimipisteessä on Yritys X:n muihin Helsingin seudun toimipisteisiin nähden. Muissa toimipisteissä muutos ei työtyytyväisyyskyselyn toteuttamisen aikaan ollut käynnissä.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin muutosprosessia, esimiestä muutoksessa ja henkilöstöä muutoksessa. Lähdemateriaalina käytettiin suomen- ja englanninkielistä kirjallisuutta ja artikkeleita, sekä internetiä. Tutkimusmenetelminä käytettiin sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää. Laadullista tutkimusmenetelmää käytettiin esimiehen teemahaastattelussa ja kohdetoimipisteen henkilöstölle toteutetussa muutoskyselyssä. Määrällistä tutkimusmenetelmää käytettiin henkilöstön työtyytyväisyyskyselyssä, jonka yritys toteutti. Laadullisen tutkimusmateriaalin tulokset analysoitiin teemoittelun avulla, eli haastattelusta ja kyselystä pyrittiin nostamaan esiin keskeisiä teemoja. Määrällisen tutkimuksen tulokset analysoitiin keskiarvovertailulla kohdetoimipisteen keskiarvon ja Helsingin seudun muiden toimipisteiden keskiarvon välillä.

Tutkimustuloksista pystyi päättämään, että esimiehen rooli muutoksessa on erittäin merkittävä. Teemahaastattelussa esiin nousi paljon samankaltaisia asioita, mitä teoriaosuudessa oli käsitelty. Henkilöstön työtyytyväisyys ei tutkimuksen mukaan poikennut suuresti yrityksen muiden Helsingin toimipisteiden työtyytyväisyydestä, vaikka muutos kohdetoimipisteessä olikin jo kyselyn aikaan käynnissä. Työtyytyväisyyskyselyssä kohdetoimipisteen tulokset olivat kaikissa teemoissa alemmat kuin muun Helsingin seudun, mutta sen ei voitu suoraan todeta johtuvan muutostilanteesta. Henkilöstölle toteutetun muutoskyselyn perusteella voitiin todeta, että henkilöstö näki muutoksessa sekä positiivisia, että negatiivisia puolia. Tuloksista oli kuitenkin pääteltävissä henkilöstön muutosinto ja se, että he halusivat vaikuttaa muutoksen läpivientiin omalla työpanoksellaan ja ehdotuksillaan.

Asiasanat: esimies, henkilöstö, muutos, työtyytyväisyys

Jenni Manninen

**Tasks of the Manager and Job Satisfaction of the Employees in the Situation of Change**

Year	2014	Pages	44
------	------	-------	----

---

This Bachelor's thesis looks at the role of the manager and job satisfaction of the staff in the situation when the ways of working are changing. The research was implemented in cooperation with Company X and one of its offices in Helsinki. During the research there was this situation of change only in this particular office and the change affected all the employees and their working methods in there. The research problem in this thesis was to examine how the change will affect the manager and to the job satisfaction of employees. The research problem was approached by two research questions namely what are the manager's tasks in the situation of change and in what level is the job satisfaction of employees during the change.

From the managers point of view the aim of this thesis was to find out what are the managers tasks in situation of change, what are the features of a good change leader and how a manager can be prepare for the change. From employees' point of view the aim was to find out what are the things that affect to employees' job satisfaction and in what level is the job satisfaction in this particular office compared to Company's other offices in Helsinki area. There were no changes going on in the other offices during the job satisfaction survey.

The thesis consists of a theoretical section and an empirical section. The theoretical part of the thesis discusses the process of change, manager in change and employees in change. The source material consists of Finnish and English literature and articles as well as the internet. The study was based on both quantitative and qualitative methods. The qualitative method was used in the theme interview of the manager and in the change survey that was conducted to the employees in the object office. The quantitative method was used in the employees' job satisfaction survey which is conducted by the Company X annually. The qualitative results were analyzed by searching the central themes of the manager's interview and of the change survey of the employees. The quantitative results were analyzed by comparing the average results in the object office with the average result in the other offices in Helsinki area.

The results of the manager's interview indicate that the role of the manager in the situation of change is very important. The same things discussed in the theory came up also in the interview. The results of the job satisfaction survey showed that the level of job satisfaction in the object office was not much different from the Company's other offices in Helsinki even that the change was going on in the object office during the survey. The results of the object office were lower than in the other offices in each of the examined areas but in cannot be said to be caused only by the change. The change survey that was conducted to employees in the object office showed that employees saw positive as well as negative aspects in the situation of change. The change survey results indicate that the employees are eager to help out in the situation with their own efforts to work as well as their desire to give suggestions they want to make a positive contribution towards a successful outcome of the change.

Keywords: manager, employees, change, job satisfaction

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen tavoite.....	7
1.2	Tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys.....	7
2	Muutosprosessi.....	8
2.1	Muutosvastarinta.....	9
2.2	Kotterin malli muutoksessa onnistumiseen.....	9
3	Esimies muutoksessa.....	12
3.1	Tavoitteiden määrittely.....	12
3.2	Vuorovaikutus.....	13
3.3	Motivointi ja tukeminen.....	13
3.4	Kehityskeskustelut.....	15
3.5	Viestintä.....	16
3.6	Hyvän muutosjohtajan piirteet.....	16
3.7	Esimiehen valmistautuminen muutokseen.....	18
4	Henkilöstö muutoksessa.....	18
4.1	Työtyytyväisyys ja motivoituneisuus.....	19
4.2	Sitoutuneisuus.....	20
4.3	Yhteistyö.....	21
4.4	Päivittäinen työ.....	21
4.5	Palkitseminen.....	22
4.6	Osaamisen kehittäminen.....	23
4.7	Esimiestyö.....	23
4.8	Yrityksen arvot.....	24
5	Menetelmävalinnat.....	25
6	Tutkimuksen toteuttaminen.....	27
7	Tutkimuksen tulokset.....	28
7.1	Esimiehen tehtävät muutostilanteessa.....	28
7.2	Henkilöstön työtyytyväisyys muutoksen aikana.....	30
7.3	Henkilöstön muutoskysely.....	35
7.4	Yhteenveto tutkimuksen tuloksista.....	36
7.5	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	37
8	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet.....	38
	Lähteet.....	40
	Kuviot.....	43
	Taulukot.....	44

## 1 Johdanto

Muutokset ovat osa organisaatioiden arkipäivää, joten aihe on aina ajankohtainen. Muutoksen koosta riippumatta edellyttävät muutokset toimenpiteitä niin johdolta kuin henkilöstöltäkin. Liiketoimintaa ajatellen, muutokset ovat yrityksille aina haastavia, koska tietotaito ja muut tarvittavat resurssit tulisi olla käytettävissä muutoksen onnistuneeseen läpivientiin. Aihe on mielenkiintoinen, koska muutokset vaativat paljon osaamista usealta eri osa-alueelta. Uskon, että tulevaisuudessa muutososaajia ja -johtajia tullaan pitämään nykyistäkin suuremmassa arvossa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia esimiehen tehtäviä ja henkilöstön työtyytyväisyyttä muutostilanteessa. Tutkimus suoritetaan Yritys X:lle, jonka Helsingissä sijaitsevassa toimipisteessä on muutos käynnissä. Muutos koskee toimipisteen palveluaikoja ja muutos vaikuttaa henkilöstön työtehtäviin. Muutoksen aikana asiakkaiden palvelua on tarkoitus jakaa selkeämmin asiakkaiden kassapalveluun ja neuvontaan. Tämä tarkoittaa sitä, että tehtäväkuvat tulevat muuttumaan näiden linjausten mukaisiksi. Organisaation muissa Helsingin seudun toimipisteissä ei ole tutkimuksen aikaan vastaavaa muutostilannetta käynnissä. Opinnäytetyön tutkimuksesta saaduilla tuloksilla voidaan Yritys X:n tulevaisuuden muutokset mahdollisesti toteuttaa tehokkaammin ja henkilöstön työtyytyväisyyttä paremmin huomioiden. Opinnäytetyö tukee omaa oppimistani ja antaa mahdollisuudet tutkia ympärillämme olevia muutostilanteita uusista näkökulmista.

Muutoksen vaikutusta Yritys X:ssä tutkitaan esimiehen haastattelun ja organisaation henkilökunnalleen teettämän työtyytyväisyyskyselyn sekä henkilökunnalle järjestettävän muutoskyselyn kautta. Teoriaosuudessa käsitellään itse muutosprosessia, mikä on esimiehen rooli muutosprosessissa ja mitkä asiat vaikuttavat henkilöstön työtyytyväisyyteen. Esimiehen haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna, jossa esitettävät kysymykset peilaavat käsiteltäviä teorioita. Henkilöstön työtyytyväisyyskysely on Yritys X:n vuosittain henkilöstölleen teettämä. Kyselystä saadut vastaukset jaetaan aihealueisiin, joita teoriaosuudessa käsitellään. Kyselystä saatuja tuloksia verrataan yrityksen muihin Helsingin seudun toimipisteistä saatuihin tuloksiin. Tulosten avulla pyritään löytämään alueita, joissa muutoksen vaikutukset työtyytyväisyyteen olisivat havaittavissa. Henkilöstölle toteutetaan myös muutoskysely, jossa pyritään selvittämään miten muutos on lähtenyt käyntiin, mitä hyviä asioita muutos on tuonut tullessaan ja missä asioissa olisi puolestaan parantamisen varaa. Tällä tavoin muutokseen osallistamalla saadaan muutoksesta ajankohtaista tietoa jo heti sen alkuvaiheessa, jolloin korjausliikkeet ovat helpommin toteutettavissa.

## 1.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten muutos vaikuttaa yritys X:n työyhteisöön. Esimiehen näkökulmasta on tarkoitus selvittää, mitkä ovat hyvän muutosjohtajan piirteet, kuinka muutokseen voi valmistautua ja mitkä ovat esimiehen tehtävät muutostilanteessa. Henkilöstöä muutostilanteessa tarkastellaan työtyytyväisyyden näkökulmasta. Työtyytyväisyys pitää sisällään monia eri asioita, esimerkiksi osaamisen kehittämisen, päivittäisen työn ja palkitsemisen. Henkilöstön osalta tutkitaan työtyytyväisyyttä muutoksen ollessa jo käynnissä.

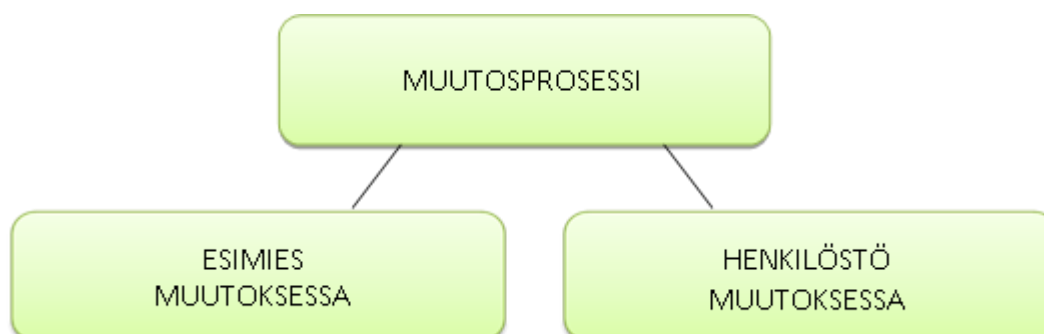
Tavoitteena on lisäksi tutkimuksista saatujen tulosten avulla pyrkiä tuottamaan organisaatiolle tietoa siitä, mitkä ovat heidän toteuttamassaan muutostilanteessa olleet ongelmakohtia työtyytyväisyyden näkökulmasta. Tulosten avulla yritys voi mahdollisesti tulevaisuudessa pyrkiä panostamaan näihin ongelmakohtiin ja onnistua muutoksessa aiempaa paremmin ja tehokkaammin.

## 1.2 Tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi muodostuu miten muutos vaikuttaa esimieheen ja työyhteisön työtyytyväisyyteen. Tutkimusongelmaa lähestytään kahden eri tutkimuskysymyksen kautta. Seuraavien tutkimuskysymysten avulla pyritään löytämään vastauksia tutkimusongelmaan.

- Mitkä ovat esimiehen tehtävät muutostilanteessa?
- Minkälainen on henkilöstön työtyytyväisyys muutoksen aikana?

Seuraavan kuvion (kuvio 1) tarkoituksena on selventää työn teoreettista viitekehystä. Tutkimus on rajattu käsittelemään muutoksen kokemista henkilöstön ja esimiehen näkökulmista, asiakkaiden kokemukset muutoksesta on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle.



Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys.

Tutkimuskysymyksiin tullaan etsimään teoretietoa perehtymällä ensin itse muutokseen eli mitä muutoksella tarkoitetaan, mikä on muutosprosessi ja kuinka se voidaan onnistuneesti toteuttaa.

Tämän jälkeen tarkastellaan muutoksen kokemista esimiehen näkökulmasta. Millaisia piirteitä hyvän muutosjohtajan tulisi omata ja millainen rooli esimiehellä on muutostilanteessa. Tässä osiossa tarkastellaan myös esimiehen keinoja valmistautua muutosprosessiin, jotta muutos onnistuisi mahdollisimman hyvin.

Lopuksi tarkastellaan muutoksen kokemista henkilökunnan työtyytyväisyyden näkökulmasta. Osiossa käydään läpi millaisia tunteita muutos voi herättää ja yleisimpiä esiin nousevia asioita, jotka liittyvät henkilöstön työtyytyväisyyteen muutosprosessin aikana.

## 2 Muutosprosessi

Organisaatiomuutokset ovat yritysten nykyarkea ja muutos on jatkuvaa (Ponteva 2010, 9-10). Organisaatioiden tulisi pystyä kohtaamaan muutoksia pysyäkseen elinvoimaisina (Stenvall & Virtanen 2007, 43). Tulee muistaa, että muutos on aina haastavaa riippumatta sen koosta. Muutoksen kohteina voivat olla monet eri asiat, joiden seurauksena työntekijöiden elämät voivat muuttua suuresti. Päätöksen muutoksesta tekee usein yrityksen johto ja tavoitteena on usein saavuttaa haluttu muutos tietyn aikavälin sisällä. Muutosprosessin lopputuloksena tulisi toiminnan olla muuttunutta. (Ponteva 2010, 9-10.)

Muutos käsitteenä on muuttunut vuosien saatossa. Ennen muutoksen ajateltiin olevan yksittäinen tapahtuma, tietyn asian muuttumista toiseksi. Yksinkertaisuutensa vuoksi muutos koettiin helpommaksi. Nykyään kuitenkin ajatellaan muutoksen olevan enemmänkin prosessi. Muutosta voi olla vaikea hahmottaa, sillä se sisältää paljon eri tekijöitä ja vaihteita. (Kvist & Kilpiä 2006, 15.)

Muutokseen liittyviä tekijöitä on kolmenlaisia: organisaatorakenteelliset tekijät, tekniset tekijät ja henkilöstöön liittyvät tekijät. Muutoksen kohteen ollessa organisaatorakenteeseen liittyvä, on kyse esimerkiksi vastuualueiden jakamisesta ja määrittelystä uudelleen tai työprosessien kehittämistä. Teknisten tekijöiden muutoksessa on kyse työvälineiden muuttumisesta. Näitä työvälineitä voivat olla esimerkiksi työkoneet tai tietokoneohjelmat. Henkilöstöön liittyvien tekijöitä voivat olla esimerkiksi asenteiden ja osaamisen kehittäminen. (Jalava 2001, 129-130.)

Muutosprosessi sisältää suunnittelu- ja toteutusvaiheen. Suunnitteluvaiheessa organisaation tulisi miettiä syitä muutoksen toteuttamiseen ja selkeyttää muutoksen kohde. Organisaation



on tiedostettava minkälaisiin muutoksiin yrityksen resurssit riittävät. Muutoksen ollessa liian suuri yrityksen resursseihin nähden saatetaan saada paljon aikaiseksi, mutta laatu ei välttämättä vastaa toivottua. Suunnitteluvaihe määrittää koko muutosprosessin suunnan. Toteutusvaiheessa organisaatio alkaa suorittaa toimenpiteitä, joita muutos vaatii. Uudet toimintatavat vakiinnutetaan osaksi organisaatiokulttuuria, jonka seurauksena muutoksista tulee osa yrityksen uutta arkea. Toteutusvaiheessa seurataan myös muutoksesta saatuja tuloksia ja arvioidaan niistä saatuja hyötyjä ja haittoja. Molemmat vaiheet ovat tärkeitä, mutta hyvällä suunnittelulla luodaan vahvempi pohja onnistuneelle muutokselle. (Stenvall & Virtanen 2007, 46-50.)

## 2.1 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on luonnollinen tapa reagoida muuttuviin tilanteisiin. Ihmisten muutosvastarinnan voimakkuus perustuu heidän omaan käsitykseensä siitä, miten laajasti muutos tulee heidän elämäänsä vaikuttamaan. (Kvist & Kilpiä 2006, 135.) Muutoksen käynnistymisen ensimmäisinä merkkeinä työyhteisöissä voidaan pitää muutosvastarinnan alkamista (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 57).

Muutosvastarintaa aiheuttavia syitä voi olla useita. Henkilökohtaisella tasolla pelko kontrollin menettämisestä voi olla hyvinkin suuri. Pelko siitä, että ei enää voi vaikuttaa vallitseviin työolosuhteisiin, omaan osaamiseensa, työn jatkuvuuteen tai esimerkiksi omaan työskentelyynsä voi johtaa mukavuuden ja turvallisuuden tunteen katoamiseen. (Kvist & Kilpiä 2006, 135-136.)

Muutosvastarinta ei kuitenkaan aina ole huono asia. Johdon kuunnellessa henkilöstön muutosvastarintaan johtaneita syitä, voidaan muutosta selkeyttää. Asioiden tarkastelu useammasta eri näkökulmasta voi parantaa suunniteltua muutosta. Joissain tapauksissa huonot ja lyhytnäköiset uudistukset jäävät toteuttamatta, mikä voi yritykselle olla hyvä asia. Kielteiset tunteet muutoksen aikana voivat siis olla hyväkin asia, jos niitä osataan kuunnella ja joukosta poimia muutoksen kannalta tärkeitä asioita. (Erämetsä 2003, 98-100; Heiskanen & Lehikoinen 2010, 56-58; Honkanen 2006, 370; Kvist & Kilpiä 2006, 136-137.)

## 2.2 Kotterin malli muutoksessa onnistumiseen

Onnistuneen muutoksen läpivientiin J.P. Kotter on luonut prosessin joka sisältää kahdeksan vaihetta (kuvio 2). Nämä vaiheet läpikäymällä on muutoksessa onnistuminen ja päämäärän saavuttaminen helpompaa ja todennäköisempää. Kahdeksan vaiheista prosessia yritetään usein oikoa, mutta vaiheiden ohittaminen tai yhdistäminen toimii harvoin. (Kotter 1996, 21.)



Kuvio 2: Muutoksessa onnistumisen vaiheet (Kotter 1995, 61).

Ensimmäisessä vaiheessa yrityksen johdon tulisi luoda tunne siitä, että muutos on välttämätöntä. Henkilöstön ollessa liian tyytyväisiä vallitseviin työolosuhteisiin voi muutoksen aloittaminen olla haastavaa. Vauhdittaakseen muutokseen ryhtymistä johdon tulisikin näyttää yrityksen tilanne huonommassa valossa kuin se ehkä todellisuudessa on. (Kotter 1995, 60.)

Toisessa vaiheessa yrityksen tulisi luoda muutosta ohjaava tiimi. Pienissä yrityksissä voi riittää, että muutosta ohjaamassa on vain muutamista henkilöistä koostuva ryhmä kun taas isoissa organisaatioissa voidaan muutoksen ohjaukseen tarvita useita kymmeniä henkilöitä. Tärkeää on kuitenkin, että yrityksen johto on sitoutunut muutokseen. Monet yritykset, jotka epäonnistuvat muutoksen tässä vaiheessa, jättävät usein huomioimatta muutoksessa tarvittavan ohjausryhmän tärkeyden. Työntekijöistä koostuvat ryhmät saatetaan jättää ohjautuviksi itsensä mikä lopulta ei johda hyvin lopputuloksiin, koska johtajuus puuttuu. Ilman selkeää johtajuutta ja ohjausta muutos saattaa pysähtyä ja ryhmä palaa vanhaan totuttuun malliin toimia. (Kotter 1995, 62-63.)

Kolmannessa vaiheessa yrityksen tulisi selkeyttää sen uusi visio, sillä muutostilanteissa myös yrityksen visio muuttuu. Yrityksen vision tulisi olla selkeästi kerrottavissa ja selitettävissä niin työntekijöille, asiakkaille kuin osakkeenomistajillekin. Useat yritykset, jotka onnistuvat muutoksissa, ovat onnistuneet luomaan selkeän tulevaisuuden tavoitteen. Vision ei tulisi hautautua myyntipuheisiin vaan olla selkeä, yrityksen todellisia tulevaisuuden suunnitelmia vastaava. Liian sekavaksi ja monimutkaiseksi luotu visio voi etäännyttää sidosryhmät organisaatiosta. Visio voi tarkentua ajan kuluessa, mutta sen tulisi kuitenkin aina olla järkevä, yhtenäinen ja toteutettavissa. Kotter (1995) toteaaakin, että jos yrityksen visiota ei pysty viidessä minuutissa

tissa tai nopeammin kertomaan niin, että se on ymmärrettävissä, ei muutoksen tämä vaihe ole vielä valmis. (Kotter 1995, 63.)

Neljännessä vaiheessa yrityksen tulisi varmistaa riittävä viestintä, sillä se on erittäin tärkeää organisaatiomuutoksissa. Kotterin (1995) mukaan kaikkein onnistuneimmissa muutoksissa yrityksen johto käyttää kaikki mahdolliset keinot ja kanavat saadakseen esitellyä vision. Tärkeää on hyödyntää myös tiedotuskanavat, joiden kautta ei välttämättä aiemmin ole jaettu tärkeää tietoa. Organisaation johdon tulee omalla käytöksellään viestiä henkilöstölle, että he ovat vision ja sanojensa takana. Johdon käytöksen ollessa ristiriidassa uuden vision kanssa, kärsii henkilöstön luottamus niin itse muutosta kuin johtoakin kohtaan. (Kotter 1995, 63-64.)

Viidennessä vaiheessa tulisi varmistaa, että henkilöstöllä on tarvittavat keinot muutoksen onnistuneeseen toteuttamiseen. Usein henkilöstö haluaisi osallistua muutokseen ja auttaa sen onnistumisessa, mutta esteitä siihen voi löytyä niin henkilön omista ajatuksista kuin organisaatorakenteestakin. Organisaation johdon tulisi kiinnittää huomiota työtehtäviin ja miettiä millaiset valmiudet nykyisellä organisaatorakenteella on onnistua muutoksessa. Esteet, jotka ovat poistettavissa, tulisi poistaa nopeasti, jotta ihmisten into uuden vision toteuttamiseen ei katoaisi. Keskustelu henkilöstön kanssa saattaa poistaa esteet, jotka ovat muodostuneet työntekijöiden ajatuksiin. Organisaatiomuutoksilla voidaan taas helpottaa henkilöstön työskentelyä ja parantaa tuottavuutta. (Kotter 1995, 64-65.)

Kuudennessä vaiheessa tulisi huomioida onnistumisia muutoksen aikana. Muutos vie paljon aikaa ja henkilöstön motivaatio saattaa helposti laskea. Jos muutoksen tuloksia ei heti nähdä, saattaa työntekijä ajatella, ettei muutos kannattanut ja alkaa ajatella muutoksesta ja uudesta visiosta negatiivisesti. Organisaation johdon on hyvä luoda välietappeja, jolloin tarkastellaan kuinka muutoksessa on onnistuttu. Ihmisten motivaatio kasvaa jos tuloksia on nähtävissä jo lyhyelläkin aikavälillä. Henkilöstön palkitseminen onnistumisista on hyvä keino pitää yllä tai nostattaa motivaatiota. (Kotter 1995, 65-66.)

Seitsemännessä vaiheessa yrityksen tulisi muuttaa toimintamallejaan niin, että muutoksessa esiin nousseet parannukset saataisiin osaksi niitä. Vastaavasti taas epäonnistuneet kohdat muutoksessa tulisi pyrkiä korjaamaan. Muutoksen liittäminen organisaatioon voi viedä useita vuosia, joten vaikka lyhyen aikavälin voittoja tulisi nopeastikin, ei muutos ole välttämättä vielä onnistunut. Liian aikainen tunne onnistumisesta saattaa sokaista johdon olemassa olevilta ongelmilta ja korjauskohteilta. Organisaation johdon juhliessa onnistumista voi hyvinkin kriittisiä asioita siis jäädä näkemättä ja nämä asiat voivat olla hyvin merkittäviä muutoksen onnistumisen kannalta. Uuden toimintamallin sulautuminen organisaatioon ja sen henkilöstöön vie aikaa ja usein henkilöstön on helppo palata toimimaan totuttuun tapaan. Vaikka

aluksi siis näyttäisikin siltä, että kaikki ovat omaksuneet uudet toimintamallit, näin ei välttämättä ole. (Kotter 1995, 66-67.)

Kahdeksannessa vaiheessa tulisi toteutetut muutokset pyrkiä sisällyttämään osaksi organisaatiokulttuuria. Yrityksen on pidettävä huoli, että myös tulevat johtajat ymmärtävät toimintamallin ja toimivat sen mukaan. Toimintatapojen ollessa uusia on riski toimia niiden vastaisesti suuri. Jo pienet poikkeamat toimintamallista saattavat pilata monien vuosien työn joka on tehty niiden saavuttamiseksi. Uusien toimintamallien sisällyttämistä organisaatiokulttuuriin voidaan vahvistaa esimerkiksi näyttämällä kuinka muutokset ovat johtaneet tulosten parantumiseen. Päätöksiä tekevien johtoryhmien tulee olla tietoisia muutoksesta ja sen vaikutuksista, jotta he ymmärtävät päätöstensä seuraukset. Tietämätön johtoryhmä saattaa tehdä päätöksiä, jotka vaikeuttavat muutoksen etenemistä ja saattavat jopa huonontaa yrityksen tilannetta. (Kotter 1995, 67.)

### 3 Esimies muutoksessa

Esimies toimii yksilöiden tai ryhmien johtajana, tavallisesti alueella, jonka ammattilainen hän on (Jalava 2001, 11). Johtaminen käsitteenä pitää sisällään useita eri asioita. Johtamisen ydin on kuitenkin aina luoda olosuhteet, joissa on mahdollista tehdä tuottavaa ja laadukasta työtä organisaation toimintastrategiaa tukien. Johtamisen avulla luodaan yrityksen tulevaisuuden suunta, sekä keinoja sinne pääsyyn. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Esimiehen tehtävä muutostilanteissa on haastava. Ihmiset reagoivat muutoksiin eritavoilla ja esimiehen tulisikin löytää keinot, joiden avulla hän voi johtaa henkilöstön läpi muutoksen. Tehtäviä muutoksen aikana on paljon, joten esimiehen tulisi keskittyä niihin osa-alueisiin, joihin on mahdollista vaikuttaa. (Ponteva 2010, 66-67.)

#### 3.1 Tavoitteiden määrittely

Tavoitteiden määrittely lähtee usein yrityksen visiosta ja niiden tarkoituksena on tukea ja ohjata yrityksen toimintaa. Hyvät tavoitteet ovat luotu mahdollisiksi saavuttaa ja ne ovat mitattavissa, jotta niiden toteutumista voidaan seurata. Tavoitteiden tulisi olla sellaisia, että kaikki pystyvät niiden sisällön ymmärtämään. (Jalava 2001, 88.)

Tavoitteiden määrittelyä ja ymmärrystä voidaan helpottaa eri keinoin. Henkilöstön osallistaminen tavoitteiden määrittelyyn voi auttaa heidän sitoutumistaan tavoitteiden toteuttamiseen. Esimies tulee kuitenkin osallistua tavoitteiden määrittelyyn ja huolehtia, että tavoitteet ovat toimivat ja realistiset. Tavoitteiden keskittyessä ongelmatilanteiden ratkaisuun, saattaa ilmapiiri muuttua negatiiviseksi. Tavoitteet tulisi määritellä niin, että huomio kiinnitetään

haluttuihin ja toivottuihin asioihin. Tuomalla esiin tavoitteiden positiivisia puolia ja niistä saatavia hyötyjä on tavoitteisiin helpompi sitoutua. Esimiehen tulee miettiä toimenpiteitä, joiden avulla seurata ja auttaa tavoitteiden toteutumista. (Jalava 2001, 90-96.)

### 3.2 Vuorovaikutus

Työterveyslaitoksen (2004-2007) mukaan: ”Yksinkertaistettuna vuorovaikutus on sitä, että joku ilmaisee ajatuksensa sanoman muodossa. Toinen tai toiset vastaanottavat sen, tekevät oman tulkintansa sisällöstä ja reagoivat takaisin.” Vuorovaikutuksella tarkoitetaan siis kaikkea mitä teemme tietoisesti ja tiedostamatta muiden ihmisten kanssa. Vuorovaikutukseen liittyvät niin puhe, ilmeet, kehonkieli, äänenvoimakkuus ja äänenpainot. (Työterveyslaitos 2004-2007.)

Esimiesten ja henkilöstön suhde perustuu vuorovaikutukseen. Johtajuus vuorovaikutussuhteena on kaksisuuntainen, esimies vaikuttaa työntekijään ja työntekijä esimieheen. Esimiehen vaikuttaessa työntekijään esimerkiksi positiivisella palautteella, tietää työntekijä jatkossa paremmin mitä hän on tehnyt oikein ja mitä häneltä odotetaan. Positiivinen palaute voi auttaa työntekijää suhtautumaan esimieheensä myönteisemmin. Tämän seurauksena myös esimies oppii tuntemaan työyhteisöään ja sen toimintamalleja paremmin ja näin ollen vuorovaikutussuhde on ollut kaksisuuntainen. (Jalava 2001, 60.)

Vuorovaikutuksen keinona puhe on ehkä tärkein. Puheen ja kielen avulla pystymme välittämään tunteita ja ajatuksia. Muutostilanteissa on tärkeää, että kaikki ymmärtävät kielen merkitykset eli puheen sisällön samalla tavalla, jotta väärinymmärryksiä ei syntyisi. (Stenvall & Virtanen 2007, 70-71.) Vuorovaikutuksessa tärkeää on myös kuunteleminen. Henkilöstölle on tärkeää tulla kuulluksi ja puhumisen avulla voidaan selkeyttää henkilöstölle vaikeita asioita. Esimiehen tavoitteena on kuuntelemisella viestittää, että hän on kiinnostunut siitä mitä henkilöstöllä on sanottavana niin, että henkilöstölle tulisi ymmärretty olo. Hyvä yhteisymmärrys vuorovaikutustilanteissa johtaa todennäköisemmin hyvään lopputulokseen. (Jalava 2001, 62-65.)

### 3.3 Motivointi ja tukeminen

Motivaatio on asia, joka saa meidät tekemään ja suoriutumaan. Motivaation taso voi vaihdella ja se voi kohdistua ihmisistä riippuen eri asioihin. Suuren motivaation omaavat ihmiset omaavat usein myös suuremmat voimavarat, jolla taas on suuri merkitys työn suoritukseen. Motivaatio lähtee jokaisesta itsestään, mutta on olemassa keinoja joiden avulla esimies voi vaikuttaa henkilöstön motivaatioon. (Surakka & Laine 2011, 35.)

Motivaatio vaikuttaa ihmisen toimintaan kolmella eri tavalla. Motivaatio on saa ihmiset toimimaan tietyllä tavalla, eli se toimii ns. energian lähteenä ihmisten käyttäytymiselle. Motivaatio ohjaa ihmisten käyttäytymistä suuntaan, jonka asetettu tavoite vaatii, jotta se voidaan saavuttaa. Motivaatio myös säätelee käyttäytymistämme, sillä eri tilanteissa ihmiset joutuvat arvioimaan omaa osaamistaan ja tapahtuman vaikutusta sekä sen merkitystä itselleen. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 14-15.)

Motivaatiotekijöitä on kahdenlaisia, sisäisiä ja ulkoisia. Sisäisiä tekijöitä ovat henkilöstä itseltään lähtevät motivaatiotekijät, joita voivat olla esimerkiksi omaan arvomaailmaan tai itsemääräämiseen liittyvät tekijät. Henkilöstö haluaa kokea oman työnsä olevan merkittävää ja että siitä saadut tulokset ovat tärkeitä. Ulkoisia tekijöitä ovat asiat, jotka vastaavat ihmisen tarpeisiin. Näitä ulkoisia motivaatiotekijöitä voi olla esimerkiksi palkkaus ja työstä saatu palaute. Työstä saatu hyvä palaute kannustaa henkilöstöä entistä parempiin suorituksiin. (Surakka & Laine 2011, 34-36.)

Esimiehen miettiessä, kuinka motivaatiota voitaisiin kehittää, tulisi hänen ensin miettiä onko kyseessä todella vain henkilöstön motivaation puute vai voiko syy löytyä puutteellisesta osaamisesta. Esimiehen kannattaa miettiä mihin asioihin eri henkilöiden kanssa kannattaa panostaa. Toiset voivat olla ylienergisii, jolloin tavoitteiden selkeyttäminen ja energiatason laskeminen voivat olla oikeita keinoja kehittää motivaatiota. Toisella ääripäällä taas tavoitteet voivat olla hyvinkin selkeät, mutta he tarvitsevat enemmän kannustusta, jotta tavoitteet saavutettaisiin. (Honkanen 2006, 317.) Osaamisen osa-alueita tulee miettiä tarkkaan. Liian haastavat ja ylikuormitetut tehtävät voivat aiheuttaa henkilöstössä ahdistuksen tunnetta ja näin laskea motivaatiotasoa. Henkilöstön toteuttaessa tehtäviä joihin heidän omat kykynsä riittävät, mutta niissä löytyy kuitenkin riittävästi haastetta, on työmotivaatio luultavasti korkealla ja työn tekeminen palkitsevaa. (Surakka & Laine 2011, 35.)

Organisaatiomuutosten onnistumisen kannalta henkilöstön tukeminen on tärkeää. Tukea voidaan tarjota monessa eri muodossa. Tiedollinen tuki pitää sisällään viestintää ja asioista tiedottamista ymmärrettävässä muodossa. Osallistavalla tuella pyritään antamaan henkilöstölle tunne siitä, että he voivat vaikuttaa asioihin ja ovat osallisina päätöksentekoon. Taloudellisella tuella pyritään turvaamaan henkilöstön toimeentulo vaikeina aikoina. Tähän voi sisältyä esimerkiksi hyvät työtodistukset, joiden avulla pyritään auttamaan työntekijää uudelleen työllistymään, jos hän on työnsä organisaatiossa menettänyt. Psykkis-emotionaalinen tuki sisältää erilaisia keskusteluja ryhmässä tai yksilönä. Tavoitteena on auttaa henkilöstöä jakamaan ja tuntemaan olonsa varmemmaksi ja turvallisemmaksi. Ihmisille on muutostilanteissa tärkeää olla läsnä ja tavata muita samassa tilanteessa olevia. Muiden kohtaaminen voi antaa vertaistukea ja auttaa selviämään omassa tilanteessa. (Ponteva 2010, 68-69.)

### 3.4 Kehityskeskustelut

Kehityskeskusteluilla tarkoitetaan esimiehen ja alaisen välistä luottamuksellista keskustelua, jossa käydään läpi työhön liittyviä asioita (Työterveyslaitos 2013). Kehityskeskustelut ovat tärkeässä roolissa yrityksen johtamisjärjestelmässä ja ne ovat apuna organisaation tavoitteiden saavuttamisessa ja menestymisessä. Keskustelujen tarkoituksena ja tavoitteena on, että suoriutumista omasta työstä ja työn tuloksia voidaan arvioida. Samalla voidaan tarkentaa oman työn tavoitteita ja löytää kehittämiskohteet, joita sovituilla toimenpiteillä lähdetään parantamaan. Kehityskeskusteluissa tavoitteena on myös antaa palautetta niin esimieheltä henkilöstölle kuin henkilöstöltä esimiehellekin. Asioista luottamuksella puhuminen voi parantaa henkilöstön työtyytyväisyyttä. (Aarnikoivu 2010, 68-69; Viitala 2006, 361.)

Kehityskeskustelu on kolmivaiheinen. Prosessi alkaa kehityskeskusteluun valmistautumisella, jonka jälkeen on itse kehityskeskustelu ja sen jälkeen jälkihoito. Jokainen prosessin vaihe on tärkeä ja jonkin vaiheen huonosti hoitaminen heijastuu prosessin muihin vaiheisiin. (Aarnikoivu 2010, 81.)

Valmistautumisvaiheessa esimiehen tulisi tutustua organisaation kehityskeskusteluita koskevaan materiaaliin. Kehityskeskustelun kulku tulisi suunnata niin, että organisaation ja henkilöstön tavoitteet yhdistyisivät keskustelussa. Hyvissä ajoin ennen keskustelua esimiehen tulee ohjeistaa henkilöstö tulevaan tapaamiseen ja mahdollisiin ennakkomateriaaleihin, sekä sopia kehityskeskustelun ajankohta. Henkilöstön odotukset kehityskeskustelua kohtaan olisi hyvä selvittää etukäteen. (Aarnikoivu 2010, 81; Surakka & Laine 2011, 159-160.)

Itse kehityskeskustelu rakentuu kolmesta osasta, näitä ovat suoritusarviointi, tulevaisuuden tavoitteet ja niiden seurantavälineet, sekä henkilöstön kehittyminen. Kehityskeskusteluiden osiot voidaan käydä läpi samassa keskustelussa tai ne voidaan jakaa pidettäväksi jokainen ominaan eri ajankohtina. (Aarnikoivu 2010, 91; Surakka & Laine 2011, 160- 163.) Suoritusarvioinnissa keskustellaan jo menneestä kaudesta ja arvioidaan tavoitteiden saavuttamista. Tavoitekeskustelussa siirrytään tulevaan sekä pohditaan minkälaisia tavoitteita tulevaan kauteen asetetaan ja kuinka niiden toteutumista seurataan. Kehittymisosassa keskustellaan henkilöstön tämän hetkisestä osaamistasosta ja sen riittämisestä organisaation ja työnkuvan asettamiin vaatimuksiin. Tässä keskustelun osiossa etsitään myös keinoja henkilöstön osaamistason kehittämiseen. (Surakka & Laine 2011, 161.)

Jälkihoitovaiheessa kehityskeskusteluissa esiinnousseet asiat tulisi dokumentoida. Sen lisäksi, että esimies ja alainen saavat keskustelusta itselleen lisätietoa, voi dokumentoiduista asioista löytyä erittäin tärkeää informaatiota myös ylemmälle johdolle. Esimerkiksi tulevien koulutusten kannalta niistä päättävän henkilön on tärkeää tietää, minkälaista koulutusta henkilöstö

mielestään kaipaa. Kehityskeskusteluissa saatetaan keskustella arkaluonteisista aiheista, joten on tärkeää, että esimies ja alainen sopivat keskenään mitkä tiedot ja miten dokumentteihin kirjataan. Esimiehen suoritettua kehityskeskustelut kaikkien alaistensa kanssa olisi tulokista hyvä esittää jonkinlainen yhteenveto. Yhteenvedosta tulisi ilmetä mitkä asiat ovat keskusteluissa nousseet kirkkaimmin esille ja mitä toimenpiteitä näistä kohdista seuraa. Yhteenvedo tulee käydä läpi yleisellä tasolla, jolloin kehityskeskustelut pysyvät luottamuksellisina. (Aarnikoivu 2010, 101-103.)

### 3.5 Viestintä

Viestinnän rooli muutostilanteissa on erittäin suuri. Viestinnän avulla pyritään selvittämään henkilöstölle mistä muutoksessa on kyse ja miksi muutosta tarvitaan. Aloittamalla viestinnän tulevasta muutoksesta jo hyvissä ajoin ennen sen alkamista, voidaan henkilöstön sitoutumista muutoksiin auttaa. Viestintä on apuna sekä muutoksen suunnittelussa, että sen toteutuksessa ja sen avulla voidaan ylläpitää henkilöstön luottamusta organisaatioon. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 20-22.) Sen lisäksi, että esimies viestii organisaatiosta henkilöstölle, toimii esimies viestijänä henkilöstöltä organisaatiolle (Åberg 2006, 94).

Viestintä voidaan jakaa prosessimalleihin ja semioottisiin malleihin. Prosessimalleissa viestintä on tiedon ja sanomien siirtoa eri kanavia käyttäen. Semioottisissa malleissa viestintä on merkitysten tuottamista ja vaihtoa vuorovaikutteisissa ympäristöissä. (Åberg 2006, 84.) Erilaisia viestinnän kanavia voivat olla muun muassa verkkoviestintä, palaverit, tiedotustilaisuudet ja henkilöstölehdet. Muutoksen luonteesta riippuen tulee yrityksen valita sen hetkiseen tilanteeseen sopivimmat viestintäkanavat. Viestinnässä tärkeää on viestin sisällön selkeys, informatiivisuus ja totuudellisuus. Oli viesti sitten hyvä tai huono, kannattaa se siihen sisällyttää asiat niin kuin ne todellisuudessa ovat. (Stenvall & Virtanen 2007, 66-72). Viestintä on tärkeää myös tilanteissa, joissa mitään varsinaista tiedottamisen aihetta ei ole. Henkilöstön ollessa tietoisia vallitsevasta tilanteesta ei arvailuja ja vääriä pelkoja pääse syntymään niin helposti. (Viitala 2006, 285-286.)

### 3.6 Hyvän muutosjohtajan piirteet

Hyvä muutosjohtaja huomioi työssään oman esimerkin voiman ja vaikutukset. Oman toiminnan tulisi tukea työyhteisön toimintaa ja haluttua toimintamallia. Omasta työhyvinvoinnistaan huolehtimalla esimies vähentää stressitasoaan, joka suoraan vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. (Surakka & Laine 2011, 141-142.) Hyvän muutosjohtajan tulisi näyttää siltä, miltä haluaa tiiminsä näyttävän. Ollessaan itse innokas ja energinen, tarttuu into ja energia muuhun työyhteisöön. Tuodessaan oman arvostuksensa esiin työyhteisöä kohtaan, alkaa työyhteisö todennäköisemmin arvostaa esimiestä enemmän. Huipputuloksia haluava esimies saa useammin tii-



minsä haluamaan parempia tuloksia kuin keskivertotuloksiin tyytyvä esimies. (Rummukainen 2007, 66-69.)

Hyvä muutosjohtaja pystyy luomaan muutostilanteesta positiivisen ja innostavan. Löytämällä positiivisia asioita muutostilanteesta, saatetaan osa muutoksen vastustajista saada muuttamaan mielipidettään enemmän muutosmyönteiseksi. (Järvinen 2011, 45-46.) Hyvä muutosjohtaja pystyy siis vakuuttamaan työyhteisön uusista tavoitteista. Hän pystyy jakamaan tavoitteet pienemmiksi tehtäviksi ja selkeyttämään tavoitteiden vaikutukset yksilöön. Hyvä muutosjohtaja pyrkii pitämään työyhteisön innokkaana uusiin tavoitteisiin. (Rummukainen 2007, 12-13).

Hyvä muutosjohtaja pyrkii pitämään huolen siitä, että kaikki muutoksen osapuolet ymmärtävät, missä muutoksessa on kyse. Varmistamalla muutoksen ymmärtämisen esimiehen on helppompaa saada muutos käyntiin. Muutosta harvoin ymmärretään kokonaisuudessaan ensimmäisellä kerralla, joten esimiehen kannattaa varmistaa useampaan otteeseen, että viesti on ymmärretty. Vastuu viestin ymmärtämisestä on aina sen lähettäjällä, eli muutostilanteesta muutoksesta viestittävällä esimiehellä. (Erämetsä 2003, 183-186.)

Hyvä muutosjohtaja pystyy viestittämään alaisilleen välittävänsä. Kuuntelemalla henkilöstöä esimies pystyy johtamaan tiimiään paremmin. On kuitenkin tärkeää suodattaa kuulemastaan pois epäoleellinen, esimerkiksi toisista pahan puhuminen ja keskittyä muutoksen kannalta tärkeään informaatioon. Olemalla läsnä keskusteluissa muutenkin kuin fyysisesti, esimies viestii alaiselleen, että häntä todella kuunnellaan ja että hänen mielipiteistään välitetään. On tärkeää, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on samanlainen mahdollisuus tulla kuulluksi. Palautteen antaminen viestii myös esimiehen välittämisestä alaisen tekemisistä. On kuitenkin tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten palautteen antaa oli se sitten positiivista tai negatiivista. (Rummukainen 2007, 34-39.)

Hyvä muutosjohtaja arvioi ja seuraa muutosta ja siitä syntyneitä tuloksia koko muutosprosessin ajan ja sen jälkeen. Muutosmittareiden tulisi olla kyseiseen muutokseen sopivia ja helposti analysoitavissa. Henkilöstö on hyvä pitää ajan tasalla muutoksen etenemisestä ja mahdollisista korjausliikkeistä muutosprosessin aikana. Muutosprosessin ollessa loppusuoralla on hyvä arvioida millaisia vaikutuksia muutoksella on ollut työyhteisöön ja työntekoon. Mittareiden avulla saatujen tulosten avulla voidaan henkilöstölle osoittaa, mitä hyötyä muutoksesta on mahdollisesti ollut. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 94-96.)

### 3.7 Esimiehen valmistautuminen muutokseen

Jokaisella esimiehellä on varmasti tapansa valmistautua muutokseen. On kuitenkin joitain asioita, joihin kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota, jotta muutosprosessia saadaan mahdollisesti helpotettua.

Suunnitteluvaihe on yksi tärkeimmistä asioista muutokseen valmistautumisessa. Suunnitteluvaiheessa yleensä mietitään, mitä muutosta ollaan tekemässä, millaiset resurssit muutoksen toteuttamiseen on saatavilla, kehen muutos vaikuttaa ja kuka muutosta on toteuttamassa. Muutoksen suunnittelun tulisi aina olla huolellista. (Stenvall & Virtanen 2007, 46-47.) Muutoksen suunnittelussa tulisi ottaa huomioon liiketoiminnan näkökulman lisäksi inhimilliset ja juridiset näkökulmat. Hyvällä suunnittelulla pystytään selkeyttämään muutosprosessia ja auttamaan sen onnistunutta läpivientiä. (Kurtén 2004, 51.)

Muutokseen valmistautuessa esimiehen tulee miettiä, missä vaiheessa muutoksesta on hyvä kertoa ja miten siitä kerrotaan. Toisissa työyhteisöissä voi toimia suoraan puhumisen ja muutoksesta kertominen. Toisissa työyhteisöissä toimii taas paremmin epäsuora kerronta, eli esimerkiksi ensin käydään läpi asioita, jotka vaativat muutosta ja vasta tämän jälkeen siirrytään keskustelemaan itse muutoksesta. (Kurtén 2004, 39-40.)

Valmistautumisvaiheessa oma ajankäyttö tulisi suunnitella tehokkaaksi. Muutos tuo mukanaan lisää töitä, mutta itse työaika ei kuitenkaan virallisesti pitene. Esimies voi miettiä, mitkä hänen työtehtävistään ovat keskeisiä, sellaisia, joihin häntä todella tarvitaan mukaan. Omien keskeisten tehtävien selkiytyessä esimies voi alkaa pohtimaan, mitkä olisivat sellaisia tehtäviä, jotka voi delegoida eteenpäin. (Jalava 2001, 50-53.)

Aikataulut liittyvät vahvasti esimiehen työhyvinvointiin. Muutokseen valmistautuessa esimiehen tulisi miettiä, miten hän saa ylläpidettyä omaa työhyvinvointiaan ja jaksamistaan läpi muutosprosessin. Työssä jaksaminen rakentuu monista eri asioista, mutta tärkeimmäksi osatekijäksi nousee ajanhallinta. Aikataulut tulisi laatia niin, että työstä palautumiseen jää aikaa, niin henkisesti kuin fyysisestikin. (Harju & Kallasvuori 2007, 10.)

## 4 Henkilöstö muutoksessa

Tässä luvussa käsitellään henkilöstöä muutosprosessissa. Muutokset voivat vaikuttaa itse työn lisäksi henkilöstön työtyytyväisyyteen, joten on tärkeää, että työtyytyväisyyteen liittyvät asiat huomioidaan tarkasti.

Muutos voi herättää henkilöstössä monenlaisia tunteita. Nämä tunteet määrittyvät usein sen mukaan, mitä henkilö on aiemmin kokenut ja minkälainen elämäntilanne hänellä parhaillaan on. Henkilöstö voi tiedostamattaan tuoda aikaisempien muutosten tunteita uusiin muutostilanteisiin, varsinkin silloin jos niistä löytyy samankaltaisuuksia. Tunteet muutoksessa vaihtelevat ja kaikkia tunteita olisi hyvä oppia käsittelemään, sillä torjutut tunteet voivat myöhemmin ilmetä esimerkiksi työuupumuksena. Hyvä tapa käsitellä tunteita on puhua niistä avoimesti ja suoraan. (Juuti & Virtanen 2009, 118-120.)

Henkilöstö kokee muutosprosessin usein vaiheina. Vaiheita on kolme, joista ensimmäisessä vaiheessa muutoksesta kertomisen jälkeen iskee lamaannus. Lamaannusvaiheessa usein uuden tiedon vastaanottokyky ja ymmärtäminen voivat heikentyä. Johdon tulisikin miettiä, kannattaako kaikkea muutosta koskevaa informaatiota antaa tilanteessa, jossa itse muutoksesta kerrotaan. Toisessa vaiheessa lamaannus hälvenee ja henkilöstön mielialat vaihtelevat positiivisesta negatiiviseen ja toisin päin. Toisina päivinä henkilöstö voi ajatella, että muutoksesta selvitään ja toisina päivinä muutoksen onnistuminen voi tuntua täysin mahdottomalta. Kolmannessa vaiheessa henkilöstö sopeutuu muutokseen ja alkaa mahdollisesti nähdä positiivisesti muutoksen mukanaan tuomia mahdollisuuksia ja haasteita. (Stenvall & Virtanen 2007, 51.)

Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan työhön kohdistuvaa myönteistä asennetta ja se on erittäin tärkeä osa työhyvinvointia. Myönteisellä asenteella työtä kohtaan tarkoitetaan sitä, että henkilöstö ei tee töitä vain täyttääkseen omia tarpeitaan vaan myös saavuttaakseen asetettuja tavoitteita. Työtyytyväisyyttä kannattaa tutkia työn eri osa-alueilta, jotta työn kehittämisen kohteet olisivat tarkemmin määriteltävissä. (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 59-61.)

#### 4.1 Työtyytyväisyys ja motivoituneisuus

Työtyytyväisyys on henkilön tunneperäinen reaktio ja siihen vaikuttavat monet eri asiat. Näitä asioita voivat olla esimerkiksi työ- ja organisaatioilmapiiri, työmäärä ja työn kuormittavuus, esimiehen johtamistaidot ja työn sisältö. Työtyytyväisyydellä on vaikutusta henkilöstön vaihtuvuuteen ja poissaoloihin. Mitä tyytyväisempiä työntekijät ovat, sitä epätodennäköisemmin he vaihtavat työpaikkaa ja mitä korkeampi on työtyytyväisyys, sitä halukkaammin henkilöstö saapuu työpaikalleen. (Juuti 2006, 27-28, 34.)

Työn sisältö on keskeisenä tekijänä henkilöstön työmotivaatiota tarkasteltaessa. Motivaatiolla tarkoitetaan tekijöitä, jotka ohjaavat ihmisen käyttäytymistä. Motiivien aikaan saamaa tilaa kutsutaan motivaatioksi. Näitä motiiveja voivat olla esimerkiksi henkilön omat toiveet, odotukset, halut ja tarpeet. Se kuinka henkilöstö kokee oman työnsä itselleen sopivaksi ja työlle

asetetut tavoitteet itselleen tärkeiksi päämääriksi, vaikuttaa paljon henkilöstön työmotivaatioon. (Juuti 2006, 37-38, 67.)

Motivaatio löytyy kaikilta ihmisiltä, mutta sen voimakkuus ja kohteet vaihtelevat suuresti. Motivaatiota voi kuvata prosessina, joka koostuu neljästä eri osa-alueesta. Ensimmäinen osa-alue on ihmisen sisäinen vaikutin, jonka voimakkuus voi tilanteesta riippuen vaihdella. Toinen osa-alue liittyy henkilön omiin vaikutusmahdollisuuksiin, eli ihmisen vakuuttuneisuuteen siitä, että hän pystyy vaikuttamaan vallitsevaan tilanteeseen. Kolmas vaihe liittyy aikaperspektiiviin, eli siihen, että ihmisen eri elämänvaiheissa erilaisilla tavoitteilla saattaa olla hänelle erilaiset merkitykset. Neljäs vaihe liittyy ihmisen tunneälyyn ja sen vaikutukseen päätöksenteossa. Kaikki nämä vaiheet liittyvät motivaatioprosessiin ja vaikuttavat sen onnistumiseen. (Niermeyer & Seyffert 2004, 12-14.)

#### 4.2 Sitoutuneisuus

Sitoutumista voidaan kuvailla kolmella ominaisuudella. Sitoutunut henkilö uskoo vahvasti organisaation arvoihin ja tavoitteisiin sekä hyväksyy ne, sitoutuneella henkilöllä on vahva halu tehdä asioita organisaation hyväksi ja vahva halu olla jäsenenä organisaatiossa. Sitoutuminen organisaatioon kuuluu osana lojaalisuuteen organisaatiota kohtaan. Sitoutumisen tasoja ja syitä voi olla useita erilaisia, esimerkiksi toiset henkilöt voivat olla sitoutuneita, koska kokevat saavansa työstään niin merkittäviä etuja, että työn vaihtaminen ei olisi järkevää. Toiset henkilöt taas voivat olla sitoutuneita, koska kokevat sen velvollisuudekseen, esimerkiksi saatujen koulutusten tai taloudellisten etujen vuoksi. Toiset voivat olla aidosti sitoutuneita henkilöitä, jotka sisäistävät organisaation arvot ja toimintatavat, kokevat ne omikseen ja haluavat jatkaa työssään. (Lampikoski 2005, 46-49.)

Sitoutuneet henkilöt varmistavat organisaatiolle luotettavan työvoiman. Sitoutuneet henkilöt edustavat yritystä myös ulkopuolisille luotettavammin. Työn tuottavuus paranee usein jos henkilöstö on sitoutunutta, joka tarkoittaa, että yritysten kannattaa panostaa sitoutuneeseen henkilöstöön. Sitoutunut henkilöstö kestää paremmin yrityksen vaikeudet, jolloin henkilöstön vaihtuvuus vähenee ja kustannukset pienenevät. (Nurmi 2000, 13.)

Henkilöstön sitoutuneisuutta voidaan lisätä henkilöstön tasapuolisella ja oikeudenmukaisella kohtelulla, selkeillä päätöksillä, esimiesten ja johdon esimerkillä sekä selkeillä tavoitteilla ja toimintamalleilla. Tärkeä osa sitouttamista on myös kannustus ja palkitseminen. Sitoutunut henkilö kokee, että organisaation eteen kannattaa tehdä töitä ja nähdä vaivaa, vaikka se välillä voi väsyttääkin. Henkilöstön sitoutuneisuus lisää työpaikan yhteisöllisyyttä merkittävästi. (Ambrosius, Tikkanen & Kietäväinen 2009, 77-79.)

#### 4.3 Yhteistyö

Ihmiset ovat hyvin riippuvaisia toisistaan ja ihmiselle on luontaista haluta olla osana yhteisöä. Erilaisia yhteisöjä ihmisen elämässä voivat olla esimerkiksi perhe, ystävät ja työyhteisöt. Hyvässä yhteisössä henkilön oma persoona pääsee esiin ja yhteisö toimii yksilön voimanlähteenä. Hyvässä työyhteisössä kaikki voivat puhua asioistaan avoimesti ja luottamuksellisesti, jonka avulla yksilön itsetuntoa voidaan nostaa. Hyvä työyhteisö vaikuttaa vahvasti työmotivaatioon, jonka seurauksena työ voi olla tuloksekkaampaa. (Rauramo 2004, 122-124.)

Hyvässä työyhteisössä ilmapiiri on rento. Asiat eivät aina mene suunnitellusti, jolloin on tärkeää, että virheiden sattuessa ei kritisoida toisia liian voimakkaasti. On tärkeää, että työtä tehdessä voi luottaa muiden osapuolien hoitavan omat tehtävänsä ja vastualueensa sovitusti. Toisia auttavat ja toisten onnistumisista iloitsevat ihmiset ovat usein itse onnellisempia. Kauteus muiden suorituksia kohtaan taas huonontaa työilmapiiriä, minkä johdosta yhteistyö voi olla haastavampaa. (Työterveyslaitos 2010.)

Esimiesten ja alaisten välinen, sekä työkavereiden keskinäinen yhteistyö vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Yhteistyön parantamisella voidaan vaikuttaa henkilöstön työn kuormittavuuteen. Yhteistyö muiden sidosryhmien, esimerkiksi työterveyshuollon ja työsuojelun kanssa on toimittava tarkoituksenmukaisella tavalla. Yhteistyössä havaittuihin ongelmiin tulisi puuttua ja niihin etsiä ratkaisuja. (Työsuojeluhallinto 2013.)

#### 4.4 Päivittäinen työ

Työn kuormittavuus riippuu ihmisestä ja siihen vaikuttavat henkilön fyysiset ja psyykkiset piirteet sekä työn laatu ja määrä. Laadullisesti kuormittavat työtehtävät saattavat olla liian vaikeita suorittaa. Liiallinen työmäärä taas on määrällisesti kuormittavaa. Työaikana ihmisen pitäisi pystyä tyydyttämään perustarpeitaan, joista fyysisiä voivat olla esimerkiksi ravinnon ja levon tarpeet ja psyykkisiä oppimisen ja vaikuttamisen tarpeet. Työn ollessa henkilön omalle suorituskyvylle sopiva, henkilö kokee hallitsevansa tehtävänsä. Hallinnan tunteen syntymisessä tärkeitä tekijöitä ovat työn sopiva määrä, työn sopiva haasteellisuus ja sopiva määrä kannustimia ja ärsykeitä. Mitä paremmin ihminen hallitsee työnsä ja sen vaatimat vaiheet, sitä paremmin hän työstään suoriutuu. (Waris 2001, 17-19.) Liian helppo ja vähäinen työmäärä voivat laskea työtyytyväisyyttä ja motivaatiota työtä kohtaan. Työtyytyväisyys laskee kun henkilö kokee, että hänellä olisi paljon enemmän annettavaa yritykselle ja että hän ei pääse käyttämään osaamistaan. On yrityksen tuottavuuden kannalta tärkeää, että yritys tunnistaa henkilöstönsä kyvyt. (Rothlin & Werder 2008, 11-12.)

Työn rikastamisella tarkoitetaan henkilön oman työn organisointimahdollisuuksien kasvattamista. Työntekijän vastuuta oman työn suunnittelusta voidaan lisätä esimerkiksi antamalla hänelle vapaus laatia omat aikataulunsa, omat työmenetelmänsä ja työntekoon käytettävät välineet sekä päättää missä järjestyksessä hän annetut työtehtävät suorittaa. Vapaus lisää samalla vastuuta, jolloin on tärkeää, että tiedot ja taidot ovat ajan tasalla tai lisäkoulutusta on tarjolla. (Kauhanen 2006, 57.)

Työstressi vaikuttaa ihmisen tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin. Työstressi voi aiheuttaa fyysisiä ja psyykkisiä oireita, jotka vaikuttavat työsuoritukseen. Näiden oireiden seurauksena stressi heijastuu koko organisaatioon. Työnantajilta edellytetään, että työympäristö tukee fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia. (Kinnunen ym. 2005, 13.) Stressi on luonnollinen osa ihmisten jokapäiväistä elämää, mutta pitkittyneenä se voi aiheuttaa uupumusta ja kyynisyyttä tehtävää työtä kohtaan ja laskea henkilön ammatillista itsetuntoa. (Rauramo 2004, 67-68.)

Työaika vaikuttaa henkilöstön jaksamiseen. Työajalla on erilaiset vaikutukset erilaisiin ihmisiin, toiset jaksavat vaihtelevia työaikoja paremmin kuin toiset. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työaikaan saattaa vähentää työstressiä. (Helsilä 2002, 115-116.) Kiireinen ja joustamaton työelämä heijastuu myös kotioloihin, mikä voi laskea työtyytyväisyyttä. Epäsäännölliset työajat tai liialliset ylityöt vähentävät perheen yhteistä aikaa ja saattavat vaikuttaa suunniteltujen asioiden toteutumiseen. (Kinnunen ym. 2005, 294-297.)

#### 4.5 Palkitseminen

Palkitseminen voidaan jakaa kahteen ryhmään: aineettomiin ja taloudellisiin palkitsemiskeinoihin. Aineettomat palkitsemiskeinot voivat liittyä esimerkiksi henkilön urakehitykseen. Taloudelliset palkitsemiskeinot ovat joko suoria tai epäsuoria. Suorista taloudellisista palkitsemiskeinoista puhuttaessa tarkoitetaan rahaa ja epäsuorista puhuttaessa tarkoitetaan rahanarvoisia etuja, esimerkiksi ateria- ja puhelinetuja. (Kauhanen 2006, 109.)

Toimiva palkitsemisjärjestelmä kannustaa hyviin suorituksiin, mutta tukee samalla ihmisten voimavaroja. Palkitsemismalleja on useita erilaisia, sillä sama malli ei sovi kaikille. Toimivalla palkitsemisjärjestelmällä on positiivinen vaikutus organisaation toimintaan. Palkittavia asioita voivat olla esimerkiksi yhtiön menestys, hyvät suoritukset ja osaamisen kehittäminen. Palkitsemisjärjestelmän avulla yritys viestii toiminnan olevan haluttua. (Rauramo 2008, 154-155.)

Henkilöstön palkkiot voivat koostua useista eri osista. Palkkioihin voivat kuulua esimerkiksi rahapalkka, edut, aloite- ja tulospalkkiot. Normaalisti henkilöstöä on totuttu palkitsemaan rahallisesti, mutta myös henkilökohtainen palaute on erittäin tärkeää. Palkkio voi olla esi-

merkiksi hyvä palaute tai vastuun kasvaminen työyhteisössä. Kaikkien palkitsemismenetelmien ollessa kunnossa ja kannustavia, työntekijä on sitoutuneempi ja motivoituneempi työhönsä. (Helsilä 2002, 67-68; Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 43.)

#### 4.6 Osaamisen kehittäminen

Organisaatiot ovat jatkuvan muutospaineen alla, joten kilpailukykyä säilyttämiseksi niiden on keksittävä keinoja kehittyä ja uudistua. Osaamisen kehittäminen kuuluu monen yrityksen strategiaan. Huolehtimalla henkilöstön kehittämisestä, yritys takaa tarvittavan osaamisen myös tulevaisuuden liiketoimilleen. Henkilöstön kehittämisen suunnittelussa tulisi huomioida yksilöiden lähtökohdat ja kehittämistarpeet. Osaaminen muodostuu useista eri osa-alueista, joita voivat olla esimerkiksi tiedot, taidot, kokemus, arvot ja asenteet. Organisaation osaamisen tasoa voidaan mitata erilaisilla osaamiskartoituksilla. (Kauhanen 2006, 140-143.)

Osaamisen kehittämisestä puhutaan organisaatioissa usein henkilöstön kehittämisenä. Nykyään kuitenkin vastuu oppimisesta ja kehittymisestä on siirtynyt enemmän ja enemmän työntekijöille itselleen. Osaamisen kehittämistä pidetään luonnollisena osana palkkatyön vaatimuksia, jolloin olisi tärkeää, että vastuu ei olisi yksin työntekijällä. Yrityksen tulisi luoda henkilöstölleen mahdollisuudet oppimiselle ja kehittymiselle. Henkilöstön sitoutuessa uuden oppimiseen tulisi yrityksen tukea heitä siinä. (Viitala 2007, 182-183.)

Uuden oppimisella on ihmiselle suuri merkitys. Osaaminen luo perustan kaikelle työnteolle. Mitä paremmin ihminen työnsä osaa, sitä paremmin ja luotettavammin hän selviää siitä. Osaaminen nostaa muiden arvostusta yksilöä kohtaan, jolloin hänen asemansa työpaikalla voi vahvistua. Ihmiset odottavat työltään sitä, että he voivat oppia uusia asioita, kokea olevansa päteviä työhönsä ja että heidän tekemänsä työ on tärkeää ja tarpeellista. Nämä edellä mainitut asiat ovat tutkimusten mukaan tärkeitä työviihtyvyyden kannalta. (Viitala 2007, 178.)

#### 4.7 Esimiestyö

Johtamisella ja esimiestyöllä on suuri vaikutus henkilöstön työhyvointiin. Liian ankarat ja kylmäkiskoiset johtamisotteet lisäävät ihmisten pahoinvointia työssä, varsinkin nykyään kun jatkuvat muutokset kuormittavat henkilöstöä valmiiksi. Työhyvinvoinnin osa-alueita kehittäessä esimiesten ja johtajien rooli on erittäin keskeinen. (Vesterinen 2006, 78, 83.)

Henkilöstö työtytymättömyyteen vaikuttaa muiden tekijöiden lisäksi usein myös johdosta riippuvat tekijät. Nämä tekijät voivat olla esimerkiksi seuraavanlaisia: johdon priorisoinnin kohteena eivät ole henkilöstötekijät, organisaation johdon esittämät arvot ovat ristiriidassa todellisuuden kanssa, henkilöstöä ei innosteta esimiesten toimesta tai uusien työntekijöiden

palkkaaminen on tärkeämpää kuin se, että vanhat työntekijät pysyisivät työssään. Tyytymättömyys yhteen tai useaan asiaan työssä ja organisaatiossa saattaa lisätä henkilön halua vaihtaa työpaikkaa. (Lampikoski 2005, 155.)

Esimiehen onnistunut työskenteleminen edellyttää johtajuuden ottamista ja ymmärtämistä. Johtajuuden keskeisiä vaatimuksia on neljä: esimerkillisyys, ammatillisuus, oikeudenmukaisuus ja aitous. Esimies toimii esimerkillään organisaation suunnannäyttäjänä sekä toiminnassa, että käyttäytymisessä. Esimiehen tulisi itse käyttäytyä niin kuin haluaa muiden käyttäytävän. Esimiehen ammatillisuus näkyy hänen jokapäiväisessä käyttäytymisessään. Esimiehen kuuluu ohjata henkilöstöä toimimaan organisaation odotusten ja tavoitteiden mukaan, jonka seurauksena esimies harvoin voi ilmaista omia asenteitaan tai mielipiteitään työpaikalla. Oikeudenmukaisuus on yksi osa esimiehen ammatillista käyttäytymistä. Esimiehen tulee muistaa, että kukaan ei ansaitse erityisoikeuksia tai -kohtelua vaikka olisikin parempi ja osaavampi kuin toinen. Oikeudenmukaisen kohtelun perustana on selkeät säännöt ja läpinäkyvät kriteerit, joiden mukaan henkilöstöä arvioidaan ja palkitaan. Oikeudenmukainen esimies pitää kaikkia työntekijöitä samanarvoisina. Esimiehen oikeudenmukaisuus edistää esimiehen luotettavuutta ja vähentää katkeruutta työyhteisössä. Esimiehen johtajuuden tulee olla aitoa, sillä muuten johtajuus voi vaikuttaa esitetyltä roolilta. Epäaidon esimiehen kanssa työskentely voi olla hankalaa ja epäluontevaa kun taas aidon esimiehen kanssa työskentely helppoa ja välitöntä. (Järvinen 2011, 143-148.)

#### 4.8 Yrityksen arvot

Arvot ovat niitä asioita, jotka luovat asioille merkityksen ja asenteen niihin suhtautumiseen. Arvokäsitykseen liittyy usein etiikan, eli käsityksen hyvästä ja pahasta lisäksi myös morali, eli käsitys oikeasta ja väärästä. Yrityksen arvojen tarkoituksena ei ole kasvattaa kilpailuetua vaan toimia suunnannäyttäjinä yrityksen toiminnalle. (Helsilä 2002, 57-58.)

Organisaation arvot edustavat sen etiikkaa ja kertovat mihin yrityksessä uskotaan. Arvot olisi kuitenkin jalostettava sellaiseen muotoon, että työyhteisö saataisiin toimimaan yhtenäisesti niiden mukaan. Kun arvoista on tehty normeja, niiden toteutumista on helpompi seurata. (Kauppinen 2002, 21.)

Yrityksen perustehtävä välittyy henkilöstölle arvojen kautta. Arvoista keskustelemalla niistä voidaan saada koko toimintaa ohjaavia normeja, joiden avulla arvoihin sitoudutaan paremmin. Sitoutuessaan arvojen mukaiseen toimintaan, henkilöstö miettii uusia asioita kohdattaessaan sopivatko ne yrityksen arvoihin ja tekevät päätöksensä sen perusteella. Yrityksen arvot toimivat myös motivaatiotekijöinä, jolloin on tärkeää, että työntekijä pystyy toimimaan arvojen mukaan. (Helsilä 2002, 58-59.)



Arvo-ongelmat aiheuttavat henkilöstössä stressiä ja uupumista, jotka kuluttavat ihmistä ja vaikuttavat jaksamiseen (Liukkonen ym. 2002, 40). Ihmisen toimiessa arvojensa mukaan, tehdyt päätökset tuntuvat hänestä oikeilta. Erilaiset arvomaailmat omaavien saattaa kuitenkin olla vaikeaa ymmärtää toisensa tekemiä päätöksiä. Arvoja opitaan koko elämän ajan ja niiden muuttaminen on hidasta. (Puohiniemi 2002, 5-6.)

## 5 Menetelmävalinnat

Tutkimuksessa käytetään sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Seuraavassa selvitetään molempien tutkimusmenetelmien piirteitä ja perusteluja tutkimusmenetelmävalinnoille.

Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään tutkimuksissa, joissa halutaan saada selville ihmisten kuva todellisuudesta ja asioista jotka ovat heille tärkeitä. Laadullisessa tutkimuksessa esiintyy aina kysymys mitkä ovat tutkimuksessa tutkittavia merkityksiä. Tutkijoiden tulee määritellä tutkitaanko ihmisten omakohtaisia kokemuksia vai heidän käsityksiinsä liittyviä asioita. (Vilka 2005, 97).

Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, laadullisessa tutkimusmenetelmässä valitaan kohde-ryhmä usein tarkoituksenmukaisesti. Valinta voidaan tehdä esimerkiksi haastattelun teeman tai tutkittavan asian asiantuntemuksen mukaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 160; Vilka 2005, 114). Määrällisestä tutkimuksesta eroten tarkkaa tutkimussuunnitelmaa ei tehdä vaan tutkimussuunnitelma saa elää tilanteen ja olosuhteiden mukaan (Hirsjärvi ym. 2008, 160).

Laadullisen tutkimuksen yhtenä menetelmänä voi olla esimerkiksi casetutkimus eli tapaustutkimus. Tämäntyyppisessä tutkimuksessa tutkija on lähempänä tutkimuskohdetta koska hän tutkii joko yksilöitä tai tilanteita, ei niinkään yleisiä käsityksiä. Casetutkimus sopiikin hyvin esimerkiksi yrityksen sisällä tapahtuvien asioiden tutkimiseen. Laadullisen tutkimuksen haastattelut eroavat määrällisen tutkimuksen haastatteluista omanlaisellaan ”suunnittelemattomuudellaan”. Haastattelun edetessä haastattelija voi esittää lisäkysymyksiä tarpeen tullen eikä haastattelu välttämättä seuraa kovin tarkkaa kaavaa. Haastattelumenetelmiä on useita erilaisia, mm. avoin haastattelu, syvähaastattelu tai teemahaastattelu. (Likitalo & Rissanen 1998, 57-58, 64-65).

Laadullisessa tutkimuksessa ei välttämättä haluta löytää järkkymätöntä totuutta tutkittavasta asiasta. Tutkimuksen avulla pyritään tuomaan esiin esimerkiksi ihmisen käyttäytymiseen liittyviä asioita joita ei välttämättä heti voi silmällä nähdä ja havainnoida. Laadullisessa tut-

kimusmenetelmässä ei siis niinkään tavoitella laajaa aineistoa vaan laajaa aineiston sisältöä. (Vilka 2005, 98, 109.)

Laadullista menetelmää käytetään tässä tutkimuksessa esimiehen teemahaastatteluun. Tutkimuksessa esimiehelle suoritettavan teemahaastattelun tarkoituksena on saada esiin tietyn esimiehen muutoksiin liittyviä tuntemuksia. Tarkoituksena ei ole saada yleiskuvaa eri esimiesten käyttäytymisestä ja tuntemuksista muutostilanteissa. Laadullista menetelmää käytetään myös henkilökunnalle järjestettävässä muutuskyselyssä, jossa avoimien kysymysten avulla pyritään selvittämään mitä positiivisia ja negatiivisia asioita muutoksen käynnistymisen jälkeen huomataan. Näitä asioita selvitettäessä laadullinen tutkimusmenetelmä on luonnollinen valinta osaksi tutkimusta.

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii tutkimuksiin joiden kohteina ovat ihmiset ja heidän tapansa toimia. Tietoa voi kerätä eri tavoin riippuen tutkimuksen sisällöstä. Yleisimmin käytetty tapa kerätä tietoa on kyselylomake (Vilka 2005, 72). Kysely- ja haastattelulomakkeilla tehtyä tutkimusta kutsutaan myös survey-tutkimukseksi (Likitalo & Rissanen 1998, 42).

Kvantitatiivisen tutkimuksen tekeminen aloitetaan usein tutkimalla aiempia aiheesta tehtyjä tutkimuksia ja niistä syntyneitä päätelmiä ja teorioita. Niiden avulla voidaan tarkentaa omaa tutkimuksen kohdetta eli varsinaista tutkimusongelmaa. (Hirsjärvi ym. 2008, 136).

Määrälliselle tutkimukselle tyypillistä on, että kyselyistä saatavat tulokset täytyy olla mitattavissa numeerisesti, jolloin niitä pystytään vertailemaan esimerkiksi aiempien tutkimusten tai eri otosryhmien välillä. Tällöin testiryhmien suunnittelu etukäteen nousee tärkeäksi asiaksi. (Hirsjärvi ym. 2008, 136). Otannan suunnittelussa määritellään joukko esimerkiksi ihmisiä tai yrityksiä joista koostuu otannan perusjoukko. Tämä joukko sisältää kaikki tilastoyksiköt eli havaintoyksiköt, joista halutaan saada tietoa. (Vilka 2005, 77).

Määrällisessä tutkimuksessa kyselyiden avulla saadut tulokset taulukoidaan jolloin niitä on helpompi havainnoida. Taulukoiden avulla tiedot voidaan muokata tilastolliseen muotoon. Tilastojen avulla voidaan tehdä erilaisia päätelmiä joita voidaan käyttää sellaisenaan tai vertailla aiempien tutkimusten kanssa. Tutkimustuloksia voidaan esitellä mm. prosenttitaulukoiden avulla. (Hirsjärvi ym. 2008, 136).

Tutkimuksessa kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään mitattaessa henkilöstön työtyytyväisyyttä. Tarkoituksena ei ole vertailla työtyytyväisyydessä tapahtuneita muutoksia edellisvuosiin vaan verrata tuloksia Yritys X:n muihin Helsingin seudun toimipisteisiin, joissa

muutos ei ole käynnissä. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii parhaiten tutkimuksen tähän osioon.

## 6 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimusta varten kerättiin lähde- ja tutkimusaineistoa useista eri paikoista. Lähdeaineistoa pyrittiin hankkimaan rajattujen teemojen mukaan ja tutkimusaineistoa kerättiin teoriaan pohjaten. Aineistoa analysoitiin tutkimustavasta riippuen sille sopivin menetelmin.

Opinnäytetyön teoreettinen aineisto kerättiin erilaisista lehtiartikkeleista, kirjoista ja internetistä muun muassa työterveyslaitoksen sivuilta. Teoriaosuudessa käytettiin sekä suomenkielistä, että englanninkielistä lähdemateriaalia. Aineistoa käsiteltävistä aiheista oli paljon saatavilla, joten aiheen tarkka rajaus helpotti lähdemateriaalien valintaa.

Esimiehen haastattelu toteutettiin 24.3.2014 tutkittavassa toimipisteessä. Haastattelu suoritettiin esimiehen huoneessa, jotta häiriötekijöiltä vältyttiin. Aikaa haastattelulle oli varattu noin tunti. Haastattelua varten oli valmistelu kolme teoriaosuuteen pohjautuvaa kysymystä, näitä kysymyksiä olivat: mitkä ovat esimiehen tehtävät muutostilanteessa, mitkä ovat hyvän muutosjohtajan piirteet ja miten esimies voi valmistautua muutokseen. Edellä mainittujen kysymysten lisäksi haastattelun aikana suoritettiin tarkentavia kysymyksiä, jotta haluttuihin aihepiireihin saataisiin mahdollisimman kattavat vastaukset.

Henkilöstön työtyytyväisyyskysely on organisaation vuosittain henkilöstölleen teettämä. Tyytyväisyyskysely suoritettiin loka-marraskuun vaihteessa 2013. Yrityksen käsiteltyä kaikkien toimipisteiden vastaukset aineisto saatiin analysoitavaksi tutkimusta varten joulukuussa 2013.

Henkilöstön muutuskysely muutoksen tuomista positiivisista ja negatiivisista asioista järjestettiin marraskuun lopulla 2013 ja vastaukset oli käytettävissä heti sen jälkeen. Muutuskyselyyn oli mahdollista pohtia vastauksia yksin tai muiden kanssa. Muutuskyselyyn vastaamiseen ei ollut varattu erillistä hetkeä, vaan vastaaminen tapahtui oman työn ohella.

Kvalitatiivisia tutkimuksia voidaan analysoida useilla eri tavoilla, mutta tässä tutkimuksessa käytettiin teemoittelua. Teemoittelussa etsitään aineistosta esiin nousevia aihepiirejä, jotka voivat pohjautua esimerkiksi teemahaastattelun teemoihin. Esiin nousevat teemat pohjautuvat tutkijan omiin tulkintoihin, sillä haastateltavat harvemmin käyttävät täysin samanlaisia ilmauksia vaikka tarkoittaisivat samaa asiaa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 173.)

Teemoittelua tässä tutkimuksessa käytettiin sekä esimiehen haastattelun analysoinnissa että henkilökunnalle järjestetyn avoimen muutuskyselyn tulosten analysoinnissa. Esimiehen haas-

tattelu toteutettiin eri teemojen ympärille rakentuvista avoimista kysymyksistä ja niitä tukevista tarkentavista kysymyksistä, joita haastattelun aikana nousi esiin. Henkilökunnan muutokyselyssä teemoja pyrittiin löytämään henkilöstön antamista avoimista vastauksista.

Kvantitatiivisen tutkimuksen analysointiin on olemassa paljon erilaisia keinoja, mutta tämän tutkimuksen kvantitatiivisen osan analysointiin käytettiin keskiarvotestejä. Keskiarvotestillä voidaan vertailla ryhmien keskiarvoja toisiinsa. Keskiarvot saattavat usein erota toisistaan, joten on huomioitava, että ero saattaa johtua pelkästä sattumasta. Keskiarvotesteissä vertailuryhmien tulee olla toisistaan riippumattomia. (Heikkilä 2005, 224.)

Kvantitatiivinen aineisto analysoitiin tässä tutkimuksessa keskiarvoja vertaamalla. Työtyytyväisyystutkimus suoritettiin yrityksen kaikille työntekijöille ympäri Helsingin seudun samanaikaisesti ja se on organisaation henkilöstölleen teettämä. Yrityksen jokaisen toimipisteen tulokset laskettiin organisaation toimesta toimipistekohtaiseksi keskiarvoksi. Tämän jälkeen muiden toimipisteiden tulokset yhdistettiin yhdeksi keskiarvoksi, tämä keskiarvo oli tutkimuksessa käytettävissä. Analyysivaiheessa tutkittiin kohdetoimipisteen keskiarvoa muun Helsingin seudun yhteiseen keskiarvoon verrattuna.

## 7 Tutkimuksen tulokset

Tässä osiossa käydään läpi tutkimuksista saatuja tuloksia sellaisina kuin ne ovat. Tuloksia käydään läpi sanallisesti ja henkilöstön työtyytyväisyyskyselyn tuloksissa myös kuvioiden avulla. Tutkimuksista esiin nousseita asioita pohditaan tarkemmin johtopäätöksissä.

Esimiehen haastattelu oli suunnattu vain yhdelle esimiehelle, eli sille henkilölle, joka oli mukana opinnäytetyön kohdetoimipisteen muutoksessa. Haastattelu perustuu yhden esimiehen mielipiteisiin muutostilanteesta. Organisaation henkilöstölleen teettämään työtyytyväisyyskyselyyn vastasi 13 henkilöä 16:sta eli noin 81 % henkilöstöstä. Henkilöstölle toteutettuun muutokyselyyn vastauksia saatiin kuusi kappaletta. Henkilöstön muutokyselyyn oli kuitenkin mahdollista miettiä vastauksia yksin tai muiden kanssa, joten tarkkaa määrää vastaajista ei pystytä sanomaan.

### 7.1 Esimiehen tehtävät muutostilanteessa

Esimiehen haastattelu (Esimies 2014) pohjautui teoriassa käsiteltyihin kysymyksiin. Teema-haastattelussa esimieheltä kysyttiin, mitkä ovat esimiehen tehtävät muutostilanteessa, mitkä ovat hyvän muutosjohtajan piirteet ja miten esimies voi valmistautua muutokseen.

Esimiehen tehtävistä muutostilanteessa käytiin haastattelussa ensin läpi muutokseen valmistautumiseen ja siihen konkreettisesti liittyviä asioita. Esimiehen mukaan hänen tulee ensin saada selkeä kuva tulevasta muutoksesta, mitä muutoksella haetaan ja keitä ihmisiä muutos koskee. Tämän jälkeen esimies panostaa suunnitteluun omalla pöydällään ja omissa ajatuksissaan. Hahmotelman tulevasta selkeytyessä hän alkaa miettiä, keitä kaikkia suunnitteluun tarvitaan mukaan. Suunnitteluvaihe on esimiehen mukaan erittäin tärkeä vaihe muutosprosessissa. Suunnitelmien ollessa selvillä esimies alkaa aikatauluttaa tapaamisia ja muutoksen toteuttamista. Aikataulujen yhteydessä tarkennetaan myös, koska osallistujamäärää muutoksen toteutuksessa kasvatetaan, jotta lopuksi kaikki muutokseen liittyvät henkilöt ovat mukana toteutuksessa. Yhteispalaverien jälkeen tehdään suunnitelmiin tarvittavat muutokset ja tarkennetaan muutosta koskeva verkosto. Lopuksi muutoksen toteutus lyödään lukkoon. Matkan varrella tehdään vielä tarvittaessa muutoksia suunnitelmiin ja itse muutoksen toteutukseen.

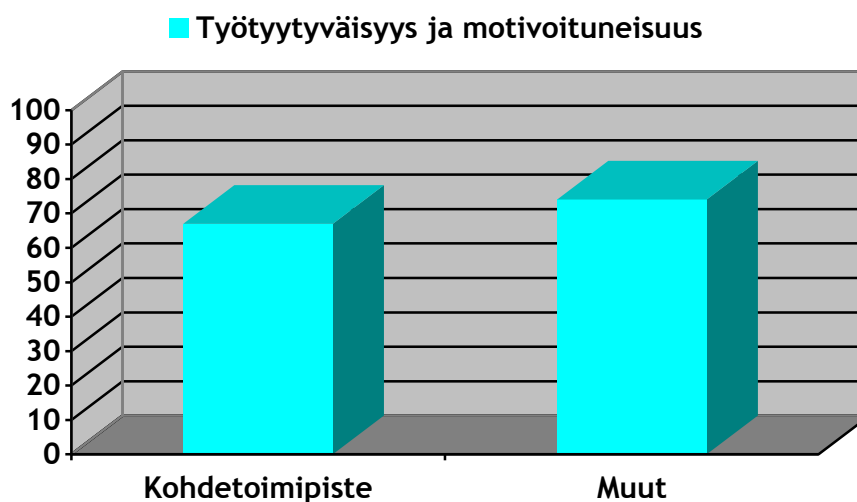
Seuraavaksi haastattelussa käytiin läpi hyvän muutosjohtajan piirteitä ja mitä tehtäviä esimiehellä on henkilöstöään kohtaan. Esimiehen mukaan hyvä muutosjohtaja on informoiva ja kertoo asioista avoimesti ja rehellisesti. Tiedon jakamisen tulisi hänen mielestä olla avointa ja toiminnan läpinäkyvää. Muutostilanteissa esimiehen mielestä on tärkeää selvittää, miten pitkälle muutos verkostoituu. Verkoston ollessa selvillä, esimiehen tulisi tarkistaa viestin vastaanottajilta, että on puhunut asioista ymmärrettävästi ja selkeästi. Esimiehen mukaan viestin ymmärtäminen kannattaa varmistaa mieluummin liian usein kuin liian harvoin. Hyvä muutosjohtaja uskoo itse siihen, mitä tekee, sillä esimiehen oma asenne muutosta kohtaan vaikuttaa henkilöstön asennoitumiseen. Hyvä muutosjohtaja tukee henkilöstöään ja huolehtii, että henkilöstölle on tarjolla riittävä koulutus muuttuvia työtehtäviä ajatellen. Esimiehen mukaan muutostilanteissa henkilöstön ei tulisi olla vastuussa siitä, miten asiakkaille kerrotaan muutoksesta. Esimiehen mukaan on tärkeää, että muutoksen tuomista kokemuksista voidaan puhua avoimesti. Tärkeää on, että ihmisten mielipiteitä ja kokemuksia käydään läpi tarpeeksi pienissä ryhmissä, jotta kaikki kokevat tulleensa kuulluksi.

Haastattelu lopetettiin avoimeen keskusteluun muutoksista. Keskustelussa kävi ilmi, että muutoksissa ovat usein mukana henkilöstön tukena työsuojeluvaltuutettu tai luottamusmies. Henkilöstölle on tärkeää, että on olemassa taho, jonka puoleen kääntyä kun muutos ja siitä seuraavat asiat mietityttävät. Esimies totesi, että muutokset harvoin menevät suunnitelmien mukaan, joten korjattavaa tulee aina. Muutostilanteissa ja niiden korjausliikkeissä ei avoimen viestinnän merkitystä voi esimiehen mukaan korostaa liikaa.

## 7.2 Henkilöstön tyytyväisyys muutoksen aikana

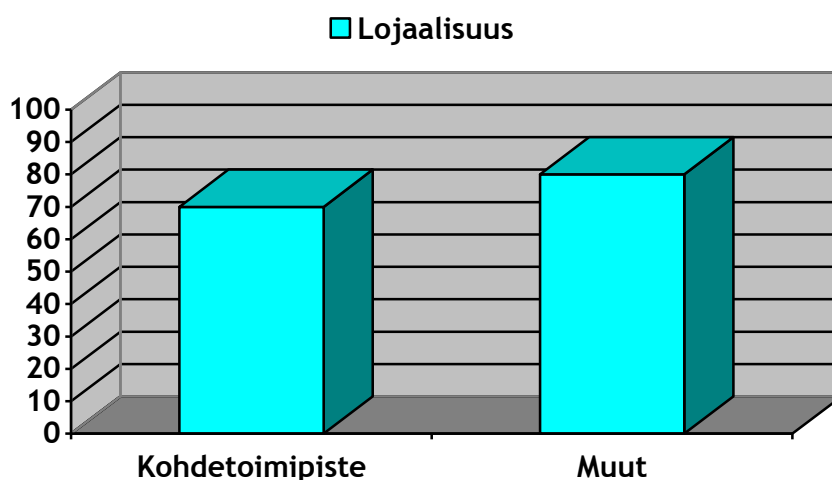
Henkilöstön tyytyväisyyskysely on organisaation henkilöstölleen vuosittain teettämä. Henkilöstön tyytyväisyys kohteena olleen toimipisteen osalta perustuu 13 vastaajan tuloksiin. Vastausprosentti kohteena olleessa toimipisteessä oli 81 %. Tulosten raportoinnissa on käytetty mitta-asteikkoa 0-100, jossa 0 on alin ja 100 ylin arvosana. Kuvioissa 3-12 nimellä ”kohdetoimipiste” merkitty pylväs kuvastaa muutoksen kohteena olleen toimipisteen keskiarvoa, nimellä ”muut” merkitty pylväs kuvastaa muiden Helsingin seudun toimipisteiden keskiarvoa.

Kyselyyn vastanneiden perusteella kohdetoimipisteen tyytyväisyys ja motivoituneisuutensa (kuvio 3) työhön oli 67. Muiden Helsingin seudun toimipisteiden yhteinen keskiarvo oli 74. Tyytyväisyys ja motivoituneisuus ovat Yritys X:n mukaan tärkeimmät tekijät, kun henkilökunta arvioi työpaikkaansa. Tutkimuksessa tyytyväisyyttä mitattaessa henkilön tuli verrata omaa yleistä tyytyväisyyttään ja työpaikan ominaisuuksia ihanteelliseen työpaikkaan. Motivoituneisuudella tutkimuksessa kuvattiin sitä, kuinka mielellään henkilöstö käy töissä ja miten motivoituneita he ovat työhönsä. (Yritys X 2013b.)



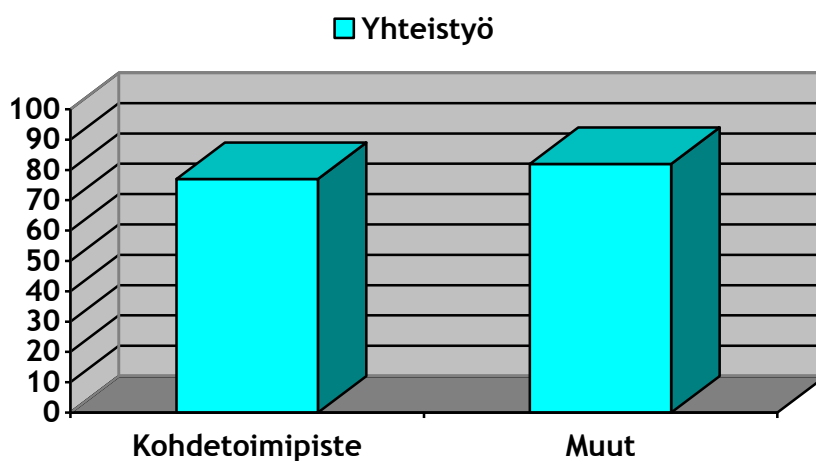
Kuvio 3: Tyytyväisyys ja motivoituneisuus. (Yritys X 2013b.)

Lojaalisuutta (kuvio 4) piti tyytyväisyyskyselyssä arvioida sekä sitoutuneisuuden, että uskollisuuden näkökulmasta. Sitoutuneisuudella tarkoitettiin henkilön valmiutta nähdä ylimääräistä vaivaa työssään, ehdottaa parannuksia työhönsä ja innokkuuden osoittamista työtään kohtaan. Uskollisuudella tarkoitettiin henkilön halua jatkaa yhtiön palveluksessa seuraavan kahden vuoden ajan, etsiikö henkilö harvoin töitä muualta ja onko henkilö valmis suosittelemaan organisaatiota työnantajana. Kohdetoimipisteen tulosten keskiarvo lojaalisuuden osasta oli 70 ja muiden toimipisteiden keskiarvo 80. (Yritys X 2013b.)



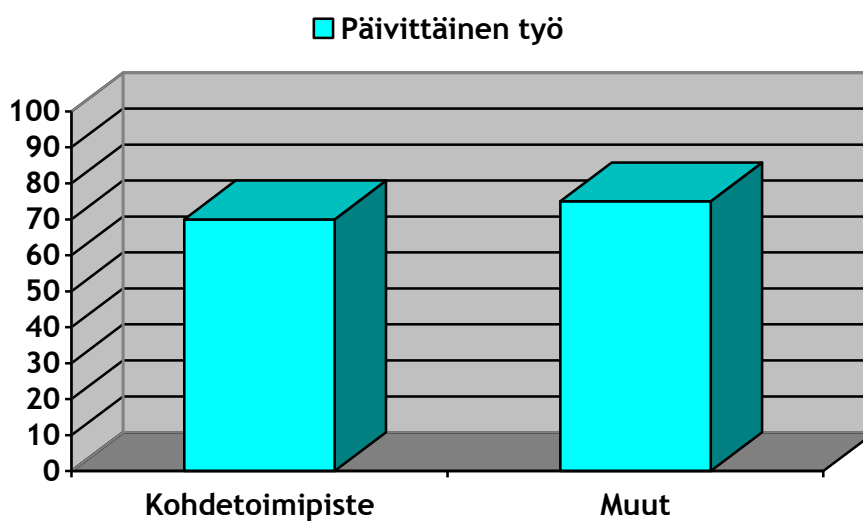
Kuvio 4: Lojaalisuus. (Yritys X 2013b.)

Yhteistyöllä (kuvio 5) tutkimuksessa tarkoitettiin ammatillista yhteistyötä, työilmapiiriä ja työpaikan sosiaalisia suhteita. Henkilöiden tuli arvioida edellä mainittujen asioiden lisäksi toimipisteensä ilmapiirin luottamusta ja muun henkilöstön vastuun kantamista omista tehtävistään. Kohdetoimipisteen keskiarvoksi yhteistyöstä saatiin 77 ja muiden toimipisteiden keskiarvoksi 82. (Yritys X 2013b.)



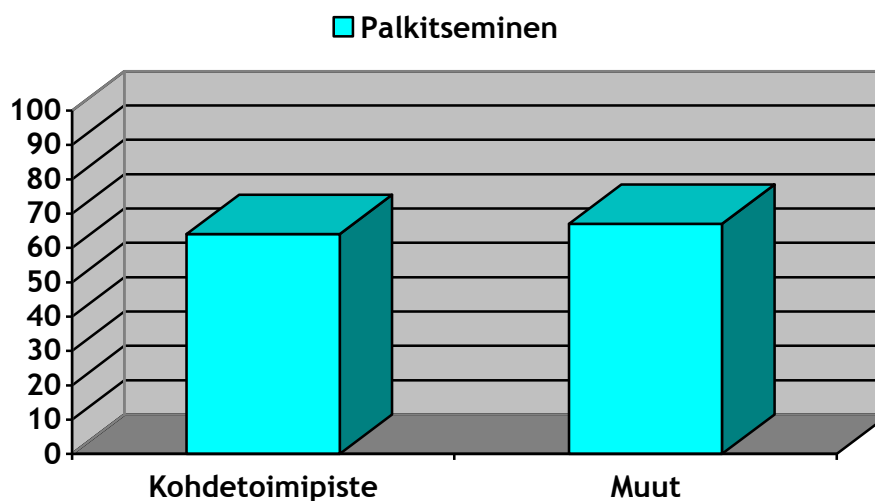
Kuvio 5: Yhteistyö. (Yritys X 2013b.)

Päivittäistä työtä (kuvio 6) arvioidessa henkilön tuli arvioida työtehtäviään, tekemänsä työn sisältöä ja työskentelyolosuhteita. Työskentelyolosuhteisiin kuuluivat tyytyväisyys työn määrään ja fyysiseen työympäristöön. Kohdetoimipiste arvioi päivittäistä työtään keskiarvolla 70 ja muut toimipisteet keskiarvolla 75. (Yritys X 2013b.)



Kuvio 6: Päivittäinen työ. (Yritys X 2013b.)

Henkilön arvioidessa palkitsemista (kuvio 7) hänen tuli arvioida työstään saamaansa palkkaa ja etuja. Palkan ja etujen lisäksi henkilön tuli arvioida kuinka hyvin työsopimusehdot vastaavat työpanosta sekä miten varmana hän pitää työpaikkaansa. Kohdetoimipiste arvioi palkitsemista keskiarvolla 64 ja muut keskiarvolla 67. (Yritys X 2013b.)

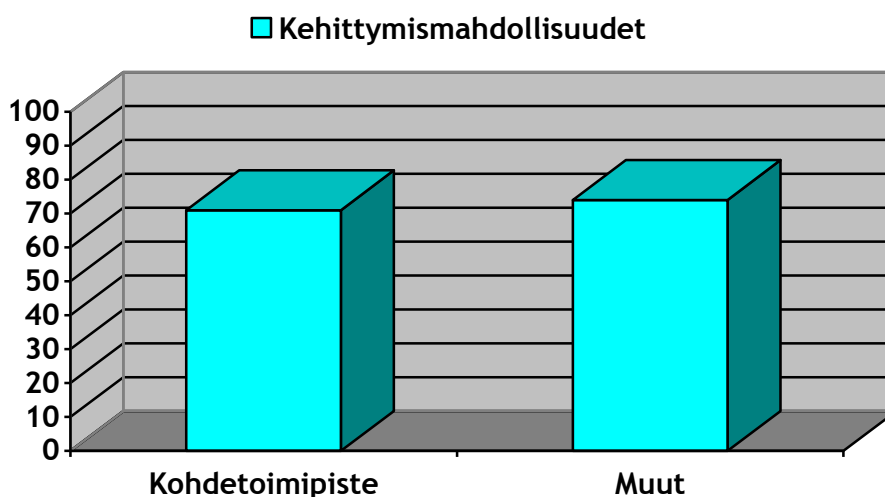


Kuvio 7: Palkitseminen. (Yritys X 2013b.)

Kehittymismahdollisuuksiaan (kuvio 8) arvioidessa henkilön tuli arvioida mahdollisuuksiaan ammatilliseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen. Edellä mainittujen asioiden lisäksi henkilön tuli arvioida kehittykö hänen oma osaamisensa jatkuvasti nykyisessä työtehtävässä ja miten tietoinen hän on organisaation tarjoamista kehittymismahdollisuuksista. Kohdetoimipis-

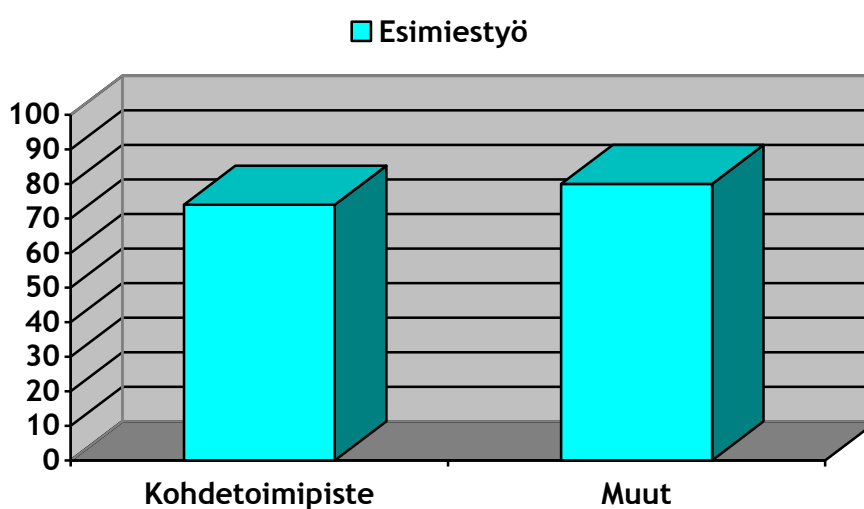


teessä kehittymismahdollisuudet arvioitiin keskiarvolla 71, muiden toimipisteiden keskiarvo oli 74. (Yritys X 2013b.)



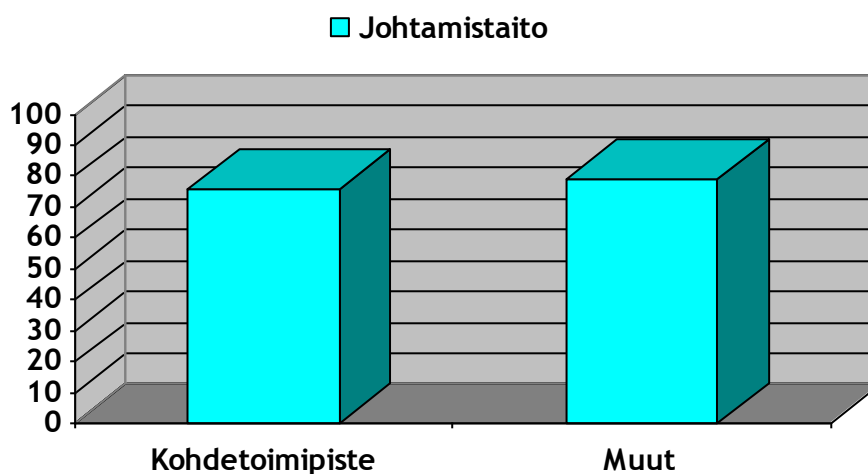
Kuvio 8: Kehittymismahdollisuudet. (Yritys X 2013b.)

Esimiestyötä (kuvio 9) arvioitaessa henkilön tuli arvioida lähiesimiehen ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta sekä lähiesimiehen ammattitaitoa ja johtamistaitoja. Esimiestä arvioitaessa henkilön tuli myös kertoa onko hän osallistunut kehityskeskusteluun ja arvioida kuinka kehityskeskustelut oli hänen mielestään toimipisteessä hoidettu. Kohdetoimipisteessä lähiesimiestyöskentelyä arvioitiin keskiarvolla 74 ja muiden toimipisteiden keskiarvo oli 80. (Yritys X 2013b.)



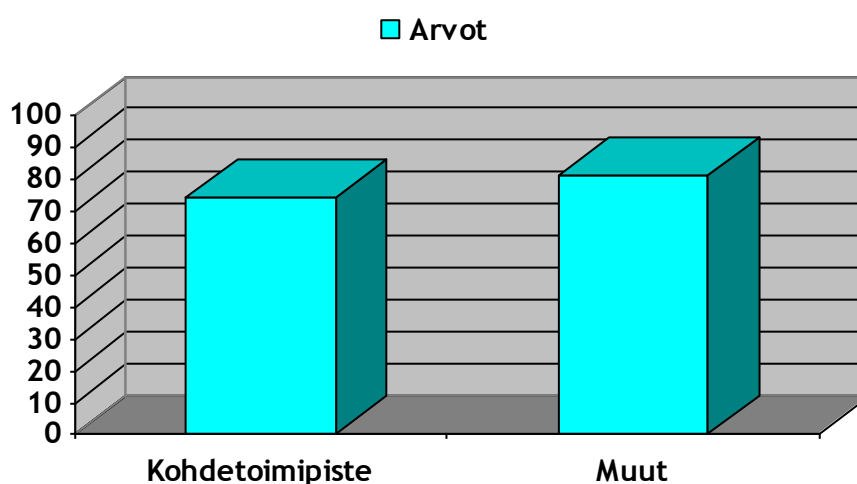
Kuvio 9: Esimiestyö. (Yritys X 2013b.)

Esimiehen johtamistaitoa (kuvio 10) arvioidessaan henkilön tuli arvioida seuraavia asioita: esimiehen kyky luoda strategioita sekä motivoida ja innostaa henkilöstöä kohti visiota, esimiehen kyky varmistaa kaiken toiminnan tuottavan lisäarvoa asiakkaille, esimiehen kyky valmentaa ja antaa palautetta huomioiden henkilöstön potentiaaliset kehittymismahdollisuudet ja suoritusten kehittämisen, esimiehen kyky luoda tiimejä, yhteistyötä ja verkostoja sekä esimiehen kyky ryhtyä tehokkaisiin toimiin sitoutumisen, seurannan ja tavoitteiden kautta. Kohdetoimipisteessä johtamistaito sai keskiarvoksi 76 ja muiden toimipisteiden keskiarvo oli 79. (Yritys X 2013b.)



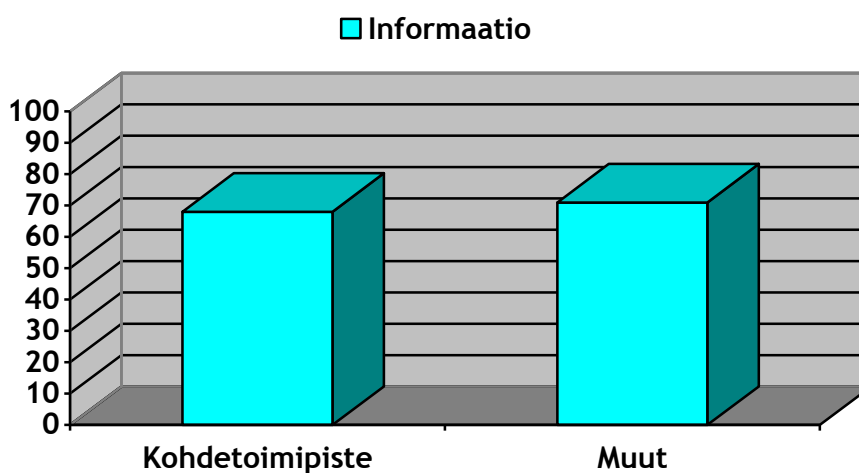
Kuvio 10: Johtamistaito. (Yritys X 2013b.)

Arvot (kuvio 11) kohdassa henkilö arvioi omaa työskentelyään ja sitä, kuinka hyvin hän käyttänessä toimii yrityksen arvojen mukaan. Yrityksen arvoja ovat asiakaslähtöinen työskentely, koko yritys on yksi suuri joukkue ja henkilöstö on ratkaisevassa roolissa yrityksen menestyksessä, joten heidän koulutukseen ja kannustamiseen panostetaan. Kohdetoimipisteessä arvot saivat keskiarvoksi 74 ja muiden toimipisteiden keskiarvo oli 81. (Yritys X 2013b.)



Kuvio 11: Arvot. (Yritys X 2013b.)

Yrityksen informaation tasoa (kuvio 12) arvioidessaan henkilön tuli arvioida saako hän tarpeeksi tietoa yrityksen yleissuunnasta ja tulevista muutoksista. Kohdetoimipisteessä informaation tasoa arvioitiin keskiarvolla 68 ja muiden toimipisteiden keskiarvo oli 71. (Yritys X 2013b.)



Kuvio 12: Informaatio. (Yritys X 2013b.)

### 7.3 Henkilöstön muutuskysely

Henkilöstön muutuskyselyssä (Yritys X 2013a) esitettiin henkilöstölle kaksi kysymystä: mitä hyvää muutos on tuonut tullessaan ja mitä huonoa. Vastaukset annettiin nimettömästi ja vastausaikaa oli noin viikko marraskuun lopulla 2013, kun muutoksen alkamisesta oli ehtinyt kulua hieman alle kaksi kuukautta. Vastauksia saatiin kerättyä kuusi kappaletta, mutta tulee huomioida, että ajatuksia oli mahdollisuus työstää myös parin kanssa tai ryhmässä.

Kaikissa vastauksissa toistui hyvin samankaltaiset teemat. Uusi tapa toimia, eli kassa- ja neuvontapalvelujen selkeämmän jaon seurauksena parannusta koettiin seuraavissa asioissa:

- Jonotusajat kassoille ovat lyhentyneet
- Asiakkaat iloisempia ja tyytyväisempiä
- Nopeampi neuvontapalvelu
- Neuvonta-asiakkaat eivät vaikuta enää kassapalvelujen sujuvuuteen

Muutoksen tuomia negatiivisia puolia taas olivat seuraavat asiat:

- Kassapalvelussa henkilön ammattitaito ja uuden oppiminen kärsivät
- Työstä on tullut liian yksitoikkoista
- Asiakkaat eivät vielä ole ymmärtäneet uutta jaottelua kassa- ja neuvontapalvelujen välillä
- Miten toimia jos kassa-asiakas haluaakin neuvontaa, eikä lähellä ole neuvojaa
- Neuvojat saattavat kiireaikaan ruuhkautua, jonka seurauksena jonot pitenevät ja asiakastytyväisyys laskee
- Henkilökuntaa on välillä liian vähän suhteutettuna asiakasmäärään, jolloin esimerkiksi taukojen pitäminen tuo haasteita
- Neuvojen ollessa ruuhkautuneita, joudutaan neuvonta-asiakkaita hoitamaan kassapalveluissa, joka taas ruuhkauttaa kassan

Kysymysten ollessa avoimia vastauksista löytyi myös muutamia kehitystoiveita. Näitä toiveita olivat työnkierron lisääminen, neuvontapalvelujen henkilöstömäärän kasvattaminen ja taukoajoista etukäteen sopiminen ja niistä kiinni pitäminen.

#### 7.4 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Esimiehen haastattelussa tärkeiksi asioiksi nousivat muutoksen suunnittelu ja muutokseen liittyvän verkoston tarkentaminen. Muutoksessa tärkeää oli myös, että kaikki muutokseen liittyvät osapuolet ovat ymmärtäneet mistä on kysymys eli viestinnän merkitys on suuri. Muutostilanteissa korjattavaa tulee aina, joten siinäkin vaiheessa viestinnän merkintä kasvaa. Hyviä muutosjohtajan piirteitä ja muutoksen aikana toteutettavia tehtäviä oli muutokseen uskominen, henkilöstön tukeminen, koulutuksen järjestäminen ja henkilöstön kuunteleminen niin, että kaikki kokevat tullessa kuulluksi. Yhdeksi tärkeimmistä asioista läpi muutosprosessin esimies piti avointa tiedonjakoa ja läpinäkyvää toimintaa.

Organisaation vuosittain henkilöstölleen teettämästä työtyytyväisyyskyselystä oli poimittu teemoja, joita tutkimustuloksissa vertailtiin. Tutkittavia teemoja oli tyytyväisyys ja motivoi-

tuneisuus, lojaalisuus, yhteistyö, päivittäinen työ, palkitseminen, kehittymismahdollisuudet, esimiestyö, johtamistaito, arvot ja informaatio. Kohteena olleen toimipisteen tulokset eivät poikenneet paljon muiden toimipisteiden keskiarvosta. Suurin poikkeama tutkittavista teemoista oli lojaalisuudessa, joka kohdetoimipisteessä arvioitiin arvosanalla 70 muiden toimipisteiden keskiarvon ollessa 80. Seuraavasta taulukosta (taulukko 1) näkee kaikkien arvioitujen osa-alueiden keskiarvot ja niiden erotukset.

Arvioitava osa-alue	Kohdetoimipiste	Muut	Erotus
Työtyytyväisyys ja motivoituneisuus	67	74	-7
Lojaalisuus	70	80	-10
Yhteistyö	77	82	-5
Päivittäinen työ	70	75	-5
Palkitseminen	64	67	-3
Kehittymismahdollisuudet	71	74	-3
Esimiestyö	74	80	-6
Johtamistaito	76	79	-3
Arvot	74	81	-7
Informaatio	68	71	-3

Taulukko 1: Yhteenveto työtyytyväisyyskyselyn tuloksista. (Yritys X 2013b.)

Henkilöstölle teetetyssä muutoskyselyssä positiivisiksi asioiksi nousivat asiakkaiden tyytyväisyys nykyisiin toimintatapoihin ja palvelujen nopeampi sujuvuus. Negatiivisia tunteita herätti pelko oman ammattitaidon heikentymisestä ja siitä, että uudet käytännöt eivät olleet ihan vielä löytäneet paikkaansa henkilöstön eikä asiakkaiden päivittäisessä toiminnassa. Esimerkiksi henkilökunnan määrässä ja taukojärjestelyissä koettiin olevan ongelmia ja niihin toivottiin ratkaisuja. Avointen kysymysten myötä oli kyselyyn tullut myös kehitystoiveita, joita olivat edellä mainitut henkilökunnan määrän lisääminen ja taukoajoista sopiminen sekä työkierron lisääminen.

## 7.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta. Kahden eri arvioijan päätyessä samanlaisiin tuloksiin tai samalle henkilölle eri ajankohtina toteutettujen tutkimusten antaessa saman tuloksen voidaan tutkimusta pitää reliabelina. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan käytännössä siis tulosten toistettavuutta ja järjestelmällisyyttä. Validiteetti

tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, mittaako tutkimus niitä asioita, joita sen avulla on tarkoitus selvittää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 216-217.)

Tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä. Esimiehen haastattelussa oli tarkoitus tutkia tietyn esimiehen näkemystä muutostilanteesta. Toisen haastattelijan toteuttamana kysymyksiin olisi luultavasti saatu samankaltaiset vastaukset. Henkilöstön työtyytyväisyyskysely on luotettava. Työtyytyväisyyskyselystä saadut vastaukset on koottu keskiarvoiksi ja tutkijasta riippumatta keskiarvot ovat samoja. Henkilöstölle osoitettu kysely oli avoimin kysymyksiin suoritettu, joten kysymykset toisella tavalla aseteltuina olisivat ne voineet antaa toisenlaisia vastauksia. Näin ollen tutkimuksen tämän osuuden luotettavuus on heikompi.

Tutkimuksen validiteetti oli pääosin hyvä. Henkilöstölle järjestetyssä kyselyssä vastaukset saatiin haluttuihin kysymyksiin. Kysely järjestettiin nimettömänä, jonka seurauksena vastaajat mahdollisesti uskalsivat vastata rehellisemmin esitettyihin kysymyksiin. Henkilöstön työtyytyväisyyskyselyssä oli useita tarkkoja kysymyksiä, joten myös sen validiteetti on hyvä. Käytössä oli muiden toimipisteiden osalta vain tiettyjen teemojen keskiarvot, käytössä ei siis ollut eri teemojen alakysymysten vastauksia. Tutkimus suoritettiin vertailemalla kohdetoimipisteen ja muiden toimipisteiden teemojen keskiarvoja keskenään. Esimiehen teemahaastattelussa kysymykset oli aseteltu huonosti ymmärrettäviksi, joten alkuun osa vastauksista ei vastannut niitä asioita, mitä haastattelussa oli tarkoitus selvittää. Haastattelun edetessä oli haastattelijalla kuitenkin mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä ja näin saada vastauksia selvitettäviin asioihin. Lisäkysymysten avulla saatujen vastausten myötä validiteetti tutkimuksen tämän osan kohdalla parani.

## 8 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Esimiehen teemahaastattelun tarkoituksena oli selvittää, mikä on esimiehen rooli muutostilanteessa. Esimiehen haastattelusta selvisi, että tärkeimpiä asioita muutostilanteissa ovat hyvä suunnittelu ja viestintä. Henkilöstöstä huolehtiminen ja henkilöstön kuunteleminen olivat erittäin tärkeitä teemoja. Haastattelussa nousi esiin paljon samankaltaisia asioita, mitä teoriaosuudessa oli käyty läpi. Haastattelusta ja teorian tiedosta voisi siis päätellä, että muutosta johtavilla henkilöillä on hyvin samankaltaisia ajatuksia siitä, mitä muutos tuo tullessaan ja minkälaisia asioita tulee huomioida. Esimies on yleensä muutoksessa mukana alusta loppuun ja on vastuussa muutoksen korjausliikkeistä sekä muutoksen onnistuneesta läpiviennistä. Aina kaikki ei kuitenkaan mene suunnitellusti ja kuten esimies haastattelussa sanoi, aina tulee jotain korjattavaa. Näiden asioiden pohjalta voisi olettaa, että esimies on valtavan paineen alla muutostilanteissa. Haastattelusta ja teorian tiedoista voi todeta, että esimiehen rooli muutoksessa on erittäin merkittävä.

Henkilöstön työtyytyväisyyskysely on organisaation henkilöstölleen vuosittain teettämä. Kyselyn tarkoituksena on useiden kysymysten avulla selvittää henkilöstön tyytyväisyyttä työn eri osa-alueisiin. Henkilöstön työtyytyväisyyskyselystä pystyy vastausten perusteella toteamaan, että tyytyväisyys on hieman alemmalla tasolla kuin Helsingin seudun muissa toimipisteissä (taulukko 1). Käytössä ei kuitenkaan ollut kaikkien toimipisteiden alakysymyksiä, joista teemat oli koottu, joten tarkkoja eroavaisuuksia oli mahdotonta löytää. Muutoksen vaikutusta tyytyväisyyteen olisi pitänyt tutkia tarkemmilla, itse muutokseen liittyvillä kysymyksillä, jotta muutoksen vaikutus heikompaan työtyytyväisyyteen olisi voitu todentaa. Vastausten taso oli keskiarvoja tarkasteltaessa tasaista, joten voisi olettaa, että mitään suurempaa työtyytyväisyyttä laskevaa tekijää ei ole. Tarkempi tutkimus voisi kuitenkin tuoda toisenlaisia näkökulmia tähän aiheeseen.

Henkilöstölle toteutetussa muutuskyselyssä kysyttiin avoimin kysymyksiin, mitä positiivista ja mitä negatiivista muutos on tuonut mukanaan. Henkilöstön muutuskyselystä oli huomattavissa, että henkilöstöä mietitytti muutoksessa uusiin työtapoihin liittyvät asiat. Toisaalta oltiin tyytyväisiä, koska asiakkaat olivat tyytyväisempiä, toisaalta taas vielä vakiintumattomat uudet toimintamallit mietityttivät. Kyselyistä oli nähtävissä kuitenkin henkilöstön muutosinto ja se, että he halusivat vaikuttaa muutoksen läpivientiin omalla työpanoksellaan ja ehdotuksillaan.

Aihetta voisi jatkotutkia perehtymällä tarkemmin jokaisen toimipisteen vastauksiin. Käytössä oli nyt vain eri teemojen keskiarvot, ei toimipistekohtaisia vastauksia kaikkiin alakysymyksiin. Tarkemmalla perehtymisillä kaikkiin vastauksiin voitaisiin löytää ongelmakohtia helpommin. Yrityksen olisi mahdollista yrittää löytää työtyytyväisyyden kannalta hyviä toimintatapoja niissä toimipisteissä, joissa osa-alueen tyytyväisyys on hyvä. Näitä toimintatapoja voisi yrittää siirtää toimipisteisiin, joissa tyytyväisyys kyseiseltä alueelta on heikompi. Kohdetoimipisteen henkilöstölle voisi teettää uuden työtyytyväisyyskyselyn nyt, kun muutoksen alkamisesta on kulunut puoli vuotta ja tutkia onko selkeitä eroja edelliseen havaittavissa. Esimiehen osalta voisi jatkossa tutkia, vaikuttaako esimerkiksi henkilöstön osallistaminen muutostilanteisiin henkilöstön työtyytyväisyyteen.

## Lähteet

### Julkaistut lähteet

### Kirjallisuus

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Ambrosius, Metropoliitta., Tikkanen, H. & Kietäväinen, T. 2009. Henkinen johtajuus. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Vammalan kirjapaino.

Harju, K. & Kallasvuo, A. 2007. Esimiehen huoltokirja. Helsinki: Edita Prima.

Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. 5.-6.painos. Helsinki: Edita Prima.

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimaperi. Helsinki: Talentum.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. osin uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13-14. painos. Helsinki: Tammi.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit, muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö, valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYPro.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY/Oppimateriaalit.

Kauppinen, T.J. 2002. Arvojohtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. Työ leipälajina. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Kotter, J.P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.

Kurtén, S. 2004. Kun joudut irtisanomaan. Juva: WS Bookwell.

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin, luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Prima.



Likitalo, H. & Rissanen, R. 1998. Tutkimusmenetelmät; menetelmätietoutta tradenomiopiskelijalle. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. (toim.) 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön, mikä meitä motivoi. Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta, osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Vammalan Kirjapaino.

Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Helsinki: Rastor.

Nurmi, R. 2000. Johtavatko johtajat? Tampere: Tammer-Paino.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro.

Puohiniemi, M. 2002. Arvot, asenteet ja ajankuva, opaskirja suomalaisen arkielämän tulkinnaan. Vantaa: Dark.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima.

Rothlin, P. & Werder, P. 2008. Boreout! Overcoming Workplace Demotivation. London: Kogan Page.

Rummukainen, T. 2007. Huippupomojen ominaisuudet & tositarinoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima.

Viitala, R. 2006. Johda osaamista, osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2.painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Waris, K. 2001. Näköaloja työelämään, kuormittuminen voimavaraksi. Helsinki: Työterveyslaitos.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

#### Artikkelit

Kotter, J.P. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review 3-4/1995, 59-67.

#### Sähköiset lähteet

Työsuojeluhallinto. 2013. Henkinen hyvinvointi työssä. Viitattu 31.3.2014.  
<http://www.tyosuojelu.fi/fi/hyvinvointi>

Työterveyslaitos. 2004-2007. Duunitalkoot, mitä on hyvä vuorovaikutus? Viitattu 10.4.2014.  
[http://www.ttl.fi/duunitalkoot/mina\\_4\\_0.html](http://www.ttl.fi/duunitalkoot/mina_4_0.html)

Työterveyslaitos. 2010. 6 askelta työn iloon. Viitattu 31.3.2014.  
<http://www.ttl.fi/partner/ttt/2010/2010-3/askeleet/Sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos. 2013. Kehityskeskustelu. Viitattu 12.3.2014.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/kehityskeskustelu/sivut/default.aspx?snb\\_adname=poim2](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/kehityskeskustelu/sivut/default.aspx?snb_adname=poim2)

Työturvallisuuskeskus. 2013. Johtaminen. Viitattu 6.3.2014.  
[http://www.tyoturva.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla\\_tulosta/johtaminen](http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen)

#### Julkaisemattomat lähteet

Esimies. 2014. Esimiehen haastattelu 24.3.2014. Yrityksen toimipiste. Helsinki.

Yritys X. 2013a. Henkilöstön muutoskysely 11/2014. Yrityksen toimipiste. Helsinki.

Yritys X. 2013b. Henkilöstön työtyytyväisyyskysely 10-11/2014. Helsinki.

## Kuviot

Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys .....	7
Kuvio 2: Muutoksessa onnistumisen vaiheet.....	10
Kuvio 3: Työtyytyväisyys ja motivoituneisuus.....	30
Kuvio 4: Lojaalisuus .....	31
Kuvio 5: Yhteistyö.....	31
Kuvio 6: Päivittäinen työ .....	32
Kuvio 7: Palkitseminen.....	32
Kuvio 8: Kehittymismahdollisuudet .....	33
Kuvio 9: Esimiestyö .....	33
Kuvio 10: Johtamistaito.....	34
Kuvio 11: Arvot .....	35
Kuvio 12: Informaatio .....	35

## Taulukot

Taulukko 1: Yhteenveto työtyytyväisyyskyselyn tuloksista .....	37
--	----