

Krista Jyrkinen, Tiia Suomalainen

M819SN

# HENKILÖSTÖN KOKEMUKSIA ORGANISAATIOMUUTOKSESTA

Case: ABC Savonlinna

Opinnäytetyö  
Liiketalous


Toukokuu 2012




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>	<p><b>Opinnäytetyön päivämäärä</b></p> <p>11.6.2012</p>
<p><b>Tekijä(t)</b> Krista Jyrkinen ja Tiia Suomalainen</p>	<p><b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> Liiketalouden koulutusohjelma</p>
<p><b>Nimeke</b> Henkilöstön kokemuksia organisaatiomuutoksesta Case: ABC Savonlinna</p>	
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Opinnäytetyössä tutkittiin henkilöstön kokemuksia organisaatiomuutoksesta. Toimeksiantajana työssä on Osuuskauppa Suur-Savon liikennemyymälä Savonlinnan ABC. Työn lähtökohtana oli tutkia henkilökunnan mielipiteitä ja kokemuksia organisaatiomuutoksesta ja sen kokonaisvaltaisesta läpiviennistä kahden vuoden aikana. Päättävänä työssä oli saada esille henkilökunnan mielipiteitä ja kokemuksia.</p> <p>Työn teoreettisessa viitekehityksessä paneuduttiin organisaatioon ja sen rakenteellisiin osiin sekä yksilön organisaatiossa. Yksilö organisaatiossa -osiossa käsiteltiin vuorovaikuttamista ja viestintää työyhteisössä. Tutkimusotteemme työssä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimusosio suoritettiin aluksi kyselylomakkeen ja avoimien kysymysten avulla. Kyselyn lisäksi suoritimme syventäviä haastatteluja case yrityksen eri osastoilla. Tutkimusmenetelmien avulla saatiin paljon kattavaa aineistoa aiheesta. Aineiston analysoimisella päästiin hyvin tavoitteeseen eli sisälle henkilökunnan omiin mielipiteisiin muutoksesta ja sen läpiviennistä. Mielipiteiden lisäksi saatiin myös paljon kehitysehdotuksia henkilökunnalta.</p> <p>Tuloksia analysoidessa huomattiin työyhteisössä pientä jakaantumista eri osastojen välillä, koska koettiin että yksi esimies ei riitä. Positiivista palautetta kuitenkin annettiin työvuorojen suunnittelun paranemisesta muutoksen jälkeen. Tuloksista ilmeni myös se että viestintää ja vuorovaikuttamista olisi haluttu enemmän muutoksen läpiviennin yhteydessä. Erilaisia kehityskohteita löytyi, kuten palveluvastaavien työnkuvan tarkentaminen ja selventäminen. Tutkimuksen tärkein tavoite oli se, että tuloksilla saadaan työntekijöiden ääni kuulumaan ja heiltä myös kehitysehdotuksia.</p>	
<p><b>Asiasanat (avainsanat)</b> Organisaatiomuutos, vuorovaikutus, viestintä</p>	
<p><b>Sivumäärä</b> 60+ 1 liite</p>	<p><b>Kieli</b> Suomi</p>
<p><b>URN</b></p>	
<p><b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b></p>	
<p><b>Ohjaavan opettajan nimi</b> Erja Härkönen</p>	<p><b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b> Suur-Savon Osuuskauppa. Liikennemyymälä ABC Savonlinna</p>

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Date of the bachelor's thesis</b> 11.6.2012	
<b>Author(s)</b> Krista Jyrkinen ja Tiia Suomalainen		<b>Degree programme and option</b> Degree Programme in Business Management Bachelor of Business Administration	
<b>Name of the bachelor's thesis</b> Experiences of the personnel about organisational changes Case: ABC Savonlinna			
<b>Abstract</b>  <p>The purpose of this thesis was to investigate into organisational changes from the employees' point of view. This study was commissioned by Service station ABC Savonlinna which is owned by the retail chain Osuuskauppa Suur-Savo. The main point was to unravel how the personnel were affected by organisational changes by gathering the personnel's opinions and experiences about the change.</p> <p>In the theoretical part of this thesis we looked into the organisation as a unit and its structure as well as into the individual in the organisation. The study on the individual in organisation covered topics such as interaction and communication within the working community. The research method was qualitative. First we made an enquiry with open-ended questions and after that we conducted themed in-depth interviews with the personnel in different departments. The enquiries and interviews yielded a wealth of material for our research. We got a good insight into how the personnel had experienced the organisational changes and how they felt about the execution of these changes. On top of the opinions we gathered many suggestions for improvement from the personnel.</p> <p>When analysing the results we noticed that there was a slight separation between different departments, because the personnel thought that one manager was not enough. However, they gave positive feedback about the changes and especially about the improved design of work shifts. From the results it became clear that the personnel would have appreciated a stronger communication and interaction at the time of the organisational changes. Room for improvement was found in many aspects, such as to make the job description and duties of service managers more defined and explicit. The most important aim of this thesis was to allow the personnel's voice to be heard about the changes and to ask them for suggestions for future improvements.</p>			
<b>Subject headings, (keywords)</b> organizational change, interaction, communication			
<b>Pages</b> 60+1 insert		<b>Language</b> Finnish	
<b>URN</b>			
<b>Remarks, notes on appendices</b>			
<b>Tutor</b> Erja Härkönen		<b>Bachelor's thesis assigned by</b> Suur-Savon Osuuskauppa, Service station ABC Savonlinna	

# SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	ORGANISAATIO .....	2
2.1	Organisaatorakenteet .....	5
2.1.1	Organisaatorakenteen tasot .....	9
2.1.2	Organisaation rakennetyypit.....	10
2.2	Organisaatiomuutos .....	14
2.2.1	Muutostyypit .....	15
2.2.2	Muutoksen vaiheet .....	18
2.3	Johtaminen ja muutos .....	20
3	YKSIÖ ORGANISAATIOSSA .....	21
3.1	Työmotivaatio.....	22
3.2	Sitoutuminen ja työetiikka.....	26
3.3	Vuorovaikutus.....	31
3.4	Sisäinen viestintä ja yhteistyö.....	32
3.5	Työhyvinvointi.....	34
4	CASE -YRITYKSEN ESITTELY.....	37
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	40
5.1	Tutkimusmenetelmät .....	41
5.2	Tulokset .....	44
5.3	Yhteenveto.....	53
6	POHDINTA.....	55
	LÄHTEET.....	59
	LIITE/LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheeksi muotoutui organisaatiomuutoksen vaikutus henkilöstön kokemana. Työmme ensisijaisena lähtökohtana on tutkia muutosta ja sen vaikutusta henkilöstöön. Työssä syvennytään henkilöstön mielipiteisiin ja omakohtaisiin kokemuksiin. Aikaisemmin samaisesta aiheesta on tehty tutkimuksia, tutkimusten näkökulmana ovat olleet johtoporras, esimiehet ja heidän kokemuksensa, sekä ulkoisen ympäristön suhtautuminen muutoksen kohteena olevaan organisaatioon. Näitä tutkimuksia on löydettävissä mm. Theseuksesta. (Theseus 2012.) Kiinnostusta aiheessa herätti eniten, henkilöstön tunteet ja omakohtaiset kokemukset muutoksesta ja sen läpiviennistä. Tutkimuksen kohteena toimii liikennemyymälä ABC Savonlinna, jossa on kahden vuoden sisällä tapahtunut esimiestason organisaatiomuutos.

Tutkimus on rajattu siten, että siinä otetaan huomioon vain henkilöstön näkökulman asioista. Työhön ei otettu mukaan esimiesten mielipiteitä, koska tutkimuksessa haluttiin syventyä siihen miten ei esimiesasemassa olevat työntekijät kokevat muutoksen omassa päivittäisessä työssään ja siihen onko työyhteisön sisällä saatu tarpeeksi tietoa muutoksen laadusta ja laajuudesta.

Muutokseen vaikuttavat monet asiat, kuten muutoksen tarve, laatu, työyhteisö, viestintä ja vuorovaikutus, sekä yksilön oppiminen. Muutoksen kokoa on vaikea määritellä, koska jokainen työyhteisö ottaa sen vastaan eri tavoin. (Juuti & Virtanen 2009, 26.) Tutkimuksessa käytetty tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimusaineistoa kerättiin aluksi kyselylomakkeen avulla avoimilla kysymyksillä ja sen jälkeen tehtiin syventäviä haastatteluja toimeksianto-organisaatiossa eri osastoilla.

Opinnäytetyö on jaettu kahteen osaan: teoriaosioon, sekä tutkimusosioon. Teoriaosiossa on kolme päälukua: johdanto, organisaatio ja yksilö organisaatiossa. Johdannossa työ esitellään pääpiirteittäin. Luvussa kaksi ja kolme paneudutaan teoreettiseen viitekehykseen eli organisaatioon ja yksilöön organisaatiossa. Luvussa neljä esitellään case organisaatio, johon työn tutkimusosio sijoittuu. Luku viisi pitää sisällään itse tutkimusmenetelmät, toteutuksen ja tutkimustulokset. Luvussa viisi pohditaan myös kehitysehdotuksia tutkimuksen pohjalta kohdeorganisaatioon. Kuudennessa luvussa käsitellään pohdintaa koko työstä.

## 2 ORGANISAATIO

Organisaatiota käsitteenä on hyvin vaikea määritellä tarkasti. Jokainen ihminen kuitenkin tietää mitä organisaatio on, mutta ei osaa antaa täydellistä määritelmää sanalle tai käsitteelle organisaatio. Tämä johtunee siitä että nyky-yhteiskunnassa on paljon erilaisia organisaatioita ja ne ovat monelle arkipäivää. Organisaatioihin vaikuttaa hyvin pitkälti kuitenkin niiden rakenne ja kulttuuri, sekä niitä ympäröivät muut tekijät (Honkanen 2006, 45). Organisaatiota voidaan kuitenkin tarkastella ja määritellä erilaisten kysymysten perusteella. Kysymykset auttavat tutkimaan millainen organisaatio on realistisen maailmankuvan sisällä. Juuti (2006, 204–205.) on lähtenyt tutkimaan organisaatiota seuraavanlaisen kysymystaulukon turvin.

**TAULUKKO 1. Organisaatiomääritelmä (Juuti 2006, 205)**

Kysymys	Vastaus
1. Mistä organisaatio muodostuu?	Ihmistä ja ihmisten muodostamista ryhmistä.
2. Miksi organisaatio on olemassa?	Tiettyjen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi.
3. Mikä on organisaation suhde ympäristöönsä?	Ympäristön ominaispiirteet määrittävät organisaation ominaisuuksia. Organisaation ja sen ympäristön välisen vuorovaikutuksen ominaisuudet heijastuvat organisaation rakenteeseen.
4. Miten organisaatio toimii?	Ympäristöön sopeudutaan pyrkimällä löytämään tietynlainen tasapaino työnjaon erilaistuneisuuden ja toiminnan yhtenäisyyden välillä.

Organisaatio ja sen toiminta ei ole pelkästään tuloksen tekoa ja tavoitteisiin pyrkimistä, vaan se on inhimillistä toimintaa missä otetaan riskejä ja varaudutaan epäonnistumisiin. Organisaatio muokkautuu yllä olevan taulukon (taulukko 1.) mukaan myös ympäristötekijöistä, jotka muokkaavat koko ajan organisaation ominaisuuksia ja tavoitteita. Organisaation toiminnassa erittäin keskeisessä roolissa on vuorovaikuttaminen niin ympäristön kuin työntekijöiden kanssa. Vuorovaikutus auttaa sopeutumaan

ympäristöön ja ihmisten tarpeisiin. Juuti (2006, 206–207.) painottaa, että organisaation tulee olla avoin järjestelmä, joka on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja pystyy muokkaamaan itseään ympäristön vaatimusten mukaiseksi lyhyessäkin ajassa.

Peltonen (2010, 9) luonnehtii organisaatio -käsitettä seuraavasti; ”-organisaatiot ovat tietoisesti muotoiltuja sosiaalisia järjestelmiä, jotka tukevat ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamista”. Tässäkin määritelmässä korostetaan neljää elementtiä: sosiaalinen järjestelmä, organisaation toiminta, ympäristö, sekä tavoitteet. Sosiaalisella järjestelmällä tarkoitetaan sitä, että organisaatio rakentuu ihmisistä ja niiden suhteista, sekä vuorovaikutuksesta. Organisaation toimintaa määritelmässä kuvataan tietoisella muotoilulla. Organisaatio on siis rakennettu tarkoituksella ja sillä on oma rakenteensa, jonka avulla se pystyy muodostamaan oman toimintansa ja hierarkiansa. Organisaatioita on monia ja ne erotellaan omilla selvillä rajoillaan ja ulkoisella ympäristöllä toisistaan irrallisiksi yksiköiksi. Ympäristö muokkaa organisaatiota ja tämän tavoitteita muuttuvassa toimintaympäristössään. Tavoitteet ja päämäärät ovat jokaisen organisaation elinehto, koska ilman niitä organisaation olemassaololla ei ole tarkoitusta. Esimerkiksi yritysorganisaatio on aina rakennettu niin, että se tavoittelee vuosi vuodelta parempaa liikeloudellista tulosta. Organisaatiot eivät niinkään ole niitä tuloksen tekijöitä, vaan ne ovat keinoja saavuttaa päämäärät ja tavoitteet. Organisaation sisällä työskentelevät ihmiset ovat tuloksen tekijöitä ja tavoitteiden saavuttajia. (Peltonen 2010, 9-10.)

Organisaatio koostuu ihmisistä ja niiden toiminnoista. Organisaation sisällä toimivana yhteisönä ihmiset muodostavat työyhteisön. Työyhteisön tärkeitä tehtäviä ovat mm. tavoitteiden saavuttaminen niin yksilö- kuin myös yhteisö- tai tiimi/ryhmätasolla, vuorovaikuttaminen, sekä yhteistyössä toimiminen ja oppiminen keskenään. Työyhteisö tarvitsee myös johtajan, joka johdonmukaisesti johtaa omaa joukkoaan lähemmäksi tavoitteita ja päämääriä. Johtaja valvoo alaisiaan ja kartoittaa organisaation tilannetta jatkuvasti. Organisaatio on yhteisö, jossa ihmiset toimivat ja saavuttavat sille asetetut tavoitteet. Yhteiset arvot ja tavoitteet yhdistävät yhteisön jäseniä organisaatiossa. Onnistuminen tuo aina myönteistä vaikutusta, sekä työntekijöiden tyytyväisyyteen, että koko organisaation menestykseen. (Lämsä & Hautala 2005, 111.)

Jokaisella työpaikalla vallitsee hierarkia, on pääjohtajia, esimiehiä kuin myös alaisia. Jokaisella työntekijällä on oma paikkansa. Jokainen kuuluu johonkin ryhmään. Ryh-

mää on vaikea määritellä tarkasti, mutta se on joukko ihmisiä joilla on yhteinen tavoite. Ihmiset liittyvät ryhmiin kahdesta syystä: saavuttaakseen yhteiset tavoitteet ja tyydyttääkseen sosiaalisia tarpeitaan. Nykyaikana on trendikästä jakaa ihmiset tiimeihin työyhteisöissä ja antaa jokaiselle tiimille omat vastuualueensa. Tästä syystä yhä useammin työpaikoilla työtehtävät organisoidaan tiimeittäin. (Lämsä & Hautala 2005 116.)

Kokonaisuudessaan organisaation työyhteisö koostuu ihmisistä ja niiden hierarkiasta, vuorovaikutuksesta, viestinnästä, oppimisesta sekä johtamisesta. Jokainen osa-alue on tärkeä, koska organisaatio on kokonaisuus, missä nämä kyseiset ominaisuudet kohtaavat. Esimerkiksi ilman johtamista, kukaan henkilöstössä ei tiedä mitä kenenkin pitäisi tehdä. Ihmiset ovat erilaisia ja jokaisella on omat tapansa, mutta organisaatiossa erilaisuus voidaan nähdä etuna. Erilaiset ihmiset työyhteisössä toimivat dynaamisemmin ja uskaltavat antaa omia ajatuksiaan julki, mikä mahdollistaa organisaation päämäärän saavuttamisen tehokkaammin. Dynaaminen työyhteisö mahdollistaa myös ihmisten oppimisen ja uuden omaksumisen omien vanhojen toimintatapojen tilalle. (Juuti 2006, 139–144.)

Organisaatioon ja sen käsitteistöön liittyy paljon muutakin kuin pelkkiä määritelmiä. Organisaatioista on tehty paljon tutkimustyötä ja niitä on alettu tutkimaan erilaisten teorioiden ja rakenteiden kautta. Organisaatioteoria on tieteenala, joka pyrkii selvittämään ja ymmärtämään miten organisaatio pitäisi rakentaa, jotta se parhaiten saavuttaisi tavoitteensa. (Peltonen 2010, 9.) Jokaisella organisaatiolla on myös omanlaisensa rakenne. Organisaatorakenne kuvaa aina organisaation muodollisia seikkoja, kuten valta- ja vastuusuhteita, sekä hierarkiaa. Useimmissa yrityksissä organisaatorakennetta kuvataan usein myös organisaatiokaavion perusteella. Organisaatorakenne käsitteenä kertoo, mikä pitää yrityksen koossa ja millaisia suhteita hierarkiatasolla henkilöstöllä on organisaation sisällä. Hierarkia ja sen toimiminen on tärkeä osa yrityksen toimintaa, jotta se saavuttaa sille tarkoitetut tulokset ja päämäärät. (Juuti 2006, 207.)

Organisaation uudistumiseen liittyy muutosprosessi. Muutoksia on monenlaisia ja kokoisia. Muutos itsessään riippuu aina täysin yrityksestä ja sen tarpeesta muuttua. Muutos on aina osa jokaista yritystä, koska yksikään yritys ei voi toimia samalla lailla vuodesta toiseen, vaan jossain vaiheessa sille tulee tarve muuttaa toimintaansa tai joltain yhtä tiettyä osa-aluetta. (Juuti & Virtanen 2009, 16.) Organisaatiot ovat siis alttiita



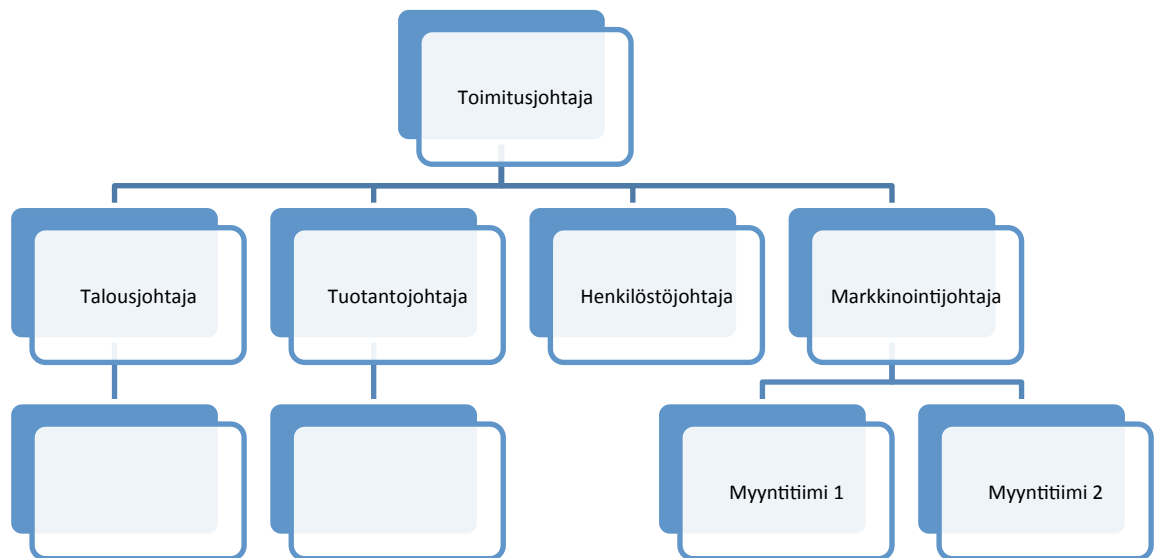
muutokselle. Toisinaan muutosprosessit voivat olla pitkiäkin tapahtumia yrityksen historiassa, mutta tämä kertoo vain yrityksen halusta parantaa omaa toimintaansa ja kehittyä muuttuvilla markkinoilla. Ilman muutosta yritys ei voi olla elinvoimainen ja tehokas omassa toiminnassaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 43–44)

## 2.1 Organisaatorakenteet

Organisaatorakenteen valitseminen riippuu aina yrityksen koosta ja henkilöstöstä. Toisinaan pieni ja yksinkertainen organisaatorakenne toimii parhaiten, mutta muuttuvassa yhteiskunnassa ja laajenevassa yritystoiminnassa on syytä ottaa aina huomioon yrityksen jatkuva kehittyminen ja laajenemisen halu. Organisaation kasvaessa ja toiminnan laajetessa on tarpeellista tutkia rakennetta tehokkuuden näkökulmasta ja tämän myötä rakentaa yritykselle toimiva työnjako, sekä johtotasot. Suuressa yrityksessä on aina paljon riskejä ja haasteita, organisaatorakenteen kannalta suurimmaksi haasteeksi kuitenkin koituu aina joustavuus ja reagointikyky muutoksiin. (Lämsä & Hautala 2005, 151.)

Yksinkertaisesti ajateltuna organisaatorakenne määrittää yrityksessä sen eri toiminnot ja niiden väliset suhteet. Tarkennettuna myös ihmisten väliset suhteet ja roolit nousevat esiin erilaisissa rakennemalleissa. Riittävä yhteistyö ja viestintä saa organisaation toimimaan tehokkaasti niin ulkoisten kuin sisäistenkin tekijöiden kanssa. Varsinkin jos organisaatio sisältää paljon erilaisia tiimejä ja ryhmiä, niiden irtautuminen kokonaan toisistaan voi aiheuttaa suuria yhteistyöongelmia. Tämän vuoksi rakennekaavioilla pyritään aina säilyttämään yhteistyö organisaation sisällä. Hierarkia näyttölee suurta osaa organisaatorakenteissa ja sen muokkaaminen oikeanlaiseksi on hyvin tärkeää. Usein organisaatorakennetta pidetään muodollisena suunnitelmana. Suunnitelma takaa tehokkaan työnjaon ja etenkin toimivan yhteistyön eri osien välillä. Organisaatorakenne usein peilaa myös ulkoisia ympäristötekijöitä. Myös rakenteen ominaisuuksien tulee siis olla vuorovaikutuksessa ympäristöön ja niiden muuttujiin. Jos ympäristö on hidas muuttumaan, on myös organisaatorakenne jäykkä. Jos taas ympäristö muuttuu koko ajan kehityksen mukana, vaaditaan myös organisaatiolta muuntautumiskykyä. Organisaatorakennetta valittaessa yleensä yrityksen johto valitsee parhaiten sopivimman rakenteen. Valintaan kuitenkin vaikuttavat aina yrityksen päämäärät ja niiden määrittäminen. (Juuti 2006, 207–208.)

Organisaatorakenteella on omat tehtävänsä. Tehtävät voidaan luokitella kahteen ryhmään: yhteistyö ja tiedonkulku. Rakenne edesauttaa ja mahdollistaa nopeaa ja vääris-  
tymätöntä tiedonkulkua, sekä tehokasta päätöksentekoa. Se määrittelee myös työnja-  
on, toiminnot ja työntekijöiden asemat, joiden lisäksi rakenne huolehtii toimintojen  
välisestä yhteistyöstä. (Juuti 2006, 208.) Organisaatorakenteen tehtäviä on usein ku-  
vattu erilaisilla organisaatiokaavioilla. Alla oleva esimerkki kuvio (kuvio 1.) on hyvin  
selkeä, mutta toimiva esimerkki.



**KUVIO 1. Esimerkki organisaatiokaaviosta (Lämsä & Hautala 2005, 152)**

Organisaatiokaavio auttaa havainnollistamaan millainen hierarkia voisi yrityksessä toimia. Organisaatiokaavio (Kuvio 1.) on kuitenkin hyvin yksinkertainen, sillä siinä ei näy vuorovaikutussuhteita, eikä esimerkiksi myyntitiimien välistä työnjakoa. Voidaan siis sanoa, että organisaatorakenteita on vaikea tulkita kuvien ja kaavioiden perusteella. Rakenne kuitenkin on se mikä pitää yrityksen kasassa ja antaa sille oman hierarki-  
ansa. Tällöin jokainen tietää oman paikkansa ja osaa toimia omassa tehtävässään. Konkreettisesti rakenteen voi piirtää paperille, mutta se kuitenkin muuttuu koko ajan ihmisten ajatusten ja tekojen myötä, siksi yleensä organisaatiossa tapahtuu myös paljon muutoksia. Muutokset organisaation sisällä koetaan usein hyväksi, sillä ne kehittä-  
vät yrityksen toimintaa ja auttavat ihmisiä toimimaan työssään tehokkaammin. Muu-  
toksissa on aina kuitenkin omat riskinsä, mutta niihin palataan myöhemmin. (Lämsä  
& Hautala 2005, 151–152.)

Organisaationrakenne voi lisätä työhön tehokkuutta ja auttaa toiminnan suorituskyvyn paranemisessa. Haasteita rakenteelle ja sen toimimiselle lisää pitkän tähtäimen toimiminen ihmisten tavoitteiden ja päämäärien kautta. Rakenteen mahdollisuudet ovat siis aina sidoksissa siihen, kuinka hyvin organisaatio toimii suhteessa sen ympäristöön, tehtäviin, tavoitteisiin, teknologiaan ja ihmisiin. Usein rakenteen on oltava hyvin joustava, sillä maailma muuttuu koko ajan ja toimintaympäristö ei ole aina yhtä vakaalla pohjalla. Rakenne ja sen hierarkiaportaat ovat monissa eri maissa yleensä sidottuna kyseisen maan kulttuuriin. Esimerkiksi Suomessa ja muissa Pohjoismaissa hierarkiaportaikko on hyvin kapea ja rakenne matala. Kun esimerkiksi Aasiassa hierarkiaportaikko voi olla erittäin korkea ja rakenne sen mukainen. Tällaisissa tilanteissa hierarkiatason alimmalla portaalla oleva työntekijä ei välttämättä ole koskaan tavannut yrityksen toimitusjohtajaa. (Lämsä & Hautala 2005, 152–153.)

Rakenteen sopivuus on aina siis yhteydessä ympäristöönsä ja varsinkin siihen tilanteeseen, jossa se toimii. Rakenteella on paljon hyviä ominaisuuksia, mutta se tuo mukanaan myös paineita johdolle, joka sitä tarkkailee. Jos rakenne toimii huonosti, eikä sovi lainkaan yrityksen toimintaan, voi sillä olla vakavia seurauksia, kuten mm. alhainen työmotivaatio, hidas päätöksenteko sekä lisääntyvät kustannukset. Ongelmat voidaan jakaa pääsääntöisesti neljään eri osaan; alhainen työmotivaatio ja konfliktit, työstressi, päätöksenteon hitaus ja innovatiivisuuden väheneminen, sekä kustannusten lisääntyminen. (Lämsä & Hautala 2005, 153.)

### **Alhainen työmotivaatio ja konfliktit**

Kun yrityksessä vallitsee kaaos, eivät ihmiset osaa toimia ja tästä johtuen voi tulla suuriakin henkilöstiriitoja. Pelisääntöjen puuttuminen ja työnjaon häilyvyys kylvää helposti roolikonflikteja ja työtehtävien suorittaminen vaikeutuu. Tällöin voidaan huomata, että työnteko häiriintyy, työt jäävät jopa tekemättä ja ihmisten vastuuntunto katoaa. Samalla se myös kadottaa työmotivaation ja moraalin. Huono työmotivaatio ruokkii myös vapaamatkustajia työyhteisöön ja ahkerat ja vastuuntuntoiset suorittavat myös heidän töitään ja tehtäviään. Tiimipainotteisessa organisaatiossa on se riski, että jokainen tiimi kulkee omaan suuntaansa ja huonon rakenteen myötä tiimit eivät kykene tekemään yhteistyötä lainkaan. Tällaisessa tilanteessa yleensä huomataan, että johtoa ei ole ja koordinointi on kadonnut kokonaan; organisaation yhteishenki katoaa.

Alhainen työmotivaatio laskee moraalialia ja käyttäytyminen työpaikalla ei ole enää vastuuntuntoista. (Lämsä & Hautala 2005, 153–154.)

### **Työstressi**

Kaaos lisää työntekijöiden keskuudessa paljon epäselvyyttä ja tämä taas aiheuttaa työstressiä. Tehtävät tehdään moneen kertaan ja työnsuorittamisessa on paljon päällekkäisyyksiä, tällöin työntekijät kokevat, että työn hallinnan tunne on kadonnut ja vastuu on epäselvästi jaettu. Hyvällä organisoinnilla ja tarkalla työnjaolla pystytään välttämään turhaa stressiä ja ihmiset tietävät omat tehtävänsä. (Lämsä & Hautala 2005, 155.)

### **Päätöksenteon hitaus ja innovatiivisuuden väheneminen**

Jos organisaatorakenne on hyvin väljä ja rakenteessa ei ole määritelty kuka vastaa mistäkin, on mahdollista että kukaan ei osaa päättää mistään ja suurten päätösten teko hidastuu huomattavasti. Tällöin yritys ei osaa toimia täysipainoisesti ja vastuullisesti. Tällaisessa tapauksessa voidaan siis jopa puhua organisaation taantumisesta. Hitaus voi pahimmillaan aiheuttaa asiakkaiden menettämistä ja tavoitteisiin pääsemisen hidastumista. Johtoportaan hidastunut toiminta voi aiheuttaa myös organisaation kyvyttömyyttä toimia innovatiivisesti muutoksissa. Organisaation on siis oltava joustava ja johdon mukana myös innovaatiotoiminnassa, jotta yritys pysyy muutosherkkänä myös ympäristötekijöiden muuttuessa. Päätöksenteon hitaudessa on myös se ongelma, että mahdolliset palaute- ja arviointitiedot eivät saavuta työn tekijöitä. Ihmiset, jotka tekevät työtä, tarvitsevat palautetta ja arviointia omasta toiminnastaan ja tuloksellisuudestaan, jotta he jatkossa osaavat kehittää omaa toimintaansa paremmaksi. (Lämsä & Hautala 2005, 154.)

### **Kustannusten lisääntyminen**

Organisaatorakenne on joskus voitu valita niin, että sen hierarkiarakenne on liian korkea kyseiseen organisaatioon. Tämä aiheuttaa yritykselle paljon kustannuksia ja hidastaa sen toimintaa huomattavasti, lisäksi se hidastaa myös yrityksen tehokkuutta. Lisäkustannukset tulevat korkeasta väliesimiestason portaikosta ja ylimääräisestä hallinto henkilökunnasta. Hierarkiaa on helppo madaltaa siten, että organisaatorakentees-

sa jaetaan työntekijät tiimeihin ja jaetaan heidän kesken vastuuta ja vaikutusvaltaa. Siirretään siis johtaminen sinne missä työ tehdään. (Lämsä & Hautala 2005, 154.)

### **2.1.1 Organisaatiorakenteen tasot**

Organisaatiota voidaan tutkia ja tulkita kolmelta eri näkökannalta: teorialmuodossa, organisaatiorakenteen tasoja tarkastelemalla tai organisaation rakennetyyppejä vertailemalla. Organisaatiorakenteen tasot viittaavat siihen, miten erilaisia tasoja organisaatioilla voi olla ja miten erilaistuminen on tyypitelty. Organisaatiorakenteen tasot voidaan jakaa neljään eri tyyppiin: vertikaalinen taso, horisontaalinen taso, keskityksen tai hajautuksen taso, sekä muodollisuuden aste. Näitä tasoja tutkitaan seuraavaksi tarkemmin. (Juuti 2006, 208.)

Vertikaalinen erilaistuminen käsittää sen, miten monta tasoa organisaatiorakenteessa on ylöspäin. Toisin sanoen puhutaan hierarkiatasoista. Yleensä, jos on iso organisaatio, tasoja on myös hyvin monta ja tietenkin organisaation laajetessa tasoja otetaan koko ajan lisää käyttöön. Kun puhutaan hierarkiatasoista, voidaan puhua myös valvontajänteestä. Valvontajänne kertoo kuinka monta henkilöä on yhden esimiehen alaisuudessa. Vertikaalinen erilaistuminen ja valvontajänne kertovat yrityksen näkemyksestä, miten he saavuttavat parhaimman mahdollisen tehokkuutensa ympäristön haasteita vastaan. Valvontajänteeseen ja sen tehokkuuteen vaikuttavat kuitenkin monet asiat, kuten tehtävien sisältö ja alaisten määrä, sekä ammattitaito. (Juuti 2006, 209.)

Horisontaalisella erilaistumisella viitataan eri osastojen tai tiimien väliseen erilaistumiseen organisaatiossa. Horisontaalinen erilaistuminen ei tapahdu yleensä esimiestasolla, vaan se on osa sitä miten ihmiset viestivät ja ovat vuorovaikutuksessa esimerkiksi eri osastojen välillä. Kun organisaatiossa on jaettu osastot tai tiimit, jokaiselle yksikölle on aina jaettu omat tehtävät ja vastuualueensa. Juuti (2006, 209–210) on antanut neljä eri kriteeriä, minkä perusteella osasto- tai yksikkökohtainen organisointi voisi toteutua. Kriteerit ovat seuraavat: toiminnon mukaan, tuotteen tai palvelun perusteella, asiakkaan tai asiakasryhmän perusteella tai alueen perusteella. Tämä jako on hyvin selkeä ja se antaa myös selkeän kuvan siitä, miten osastot kannattaa organisoida organisaatiossa. Jokaisella yksiköllä on oma tehtävänsä ja kyseinen yksikkö suorittaa sille annetut tehtävät määräajassa valmiiksi. Tällainen yksikköjako parantaa organisaation toimintaa huomattavasti, koska se pystyy työskentelemään

tehokkaasti ja sillä on selvä organisaatorakenne, jonka mukaan se toimii. (Juuti 2006, 209–210.)

Keskityksen ja hajautuksen aste perustuu siihen kuinka päätöksenteko on jaettu eri organisaatioissa. Päätöksenteko-oikeus on, joko annettu ylimmälle johdolle, missä kaikki päätökset tehdään, tai sitten se on hajautettu organisaatorakenteessa niin alas kuin mahdollista. Esimerkiksi horisontaalisessa erilaistumisen muodossa päätöksenteko on jaettu tiimien kesken ja he tekevät päätöksen oman yksikkönsä sisällä. Voidaan siis pohtia asiaa myös siten, että joissain yrityksissä yksi henkilö tekee kaikki päätökset, kun taas toisessa yrityksessä vastuuta on jaettu ja useampi henkilö pääsee päättämään asioista, sekä antamaan oman panoksensa organisaatiolle tärkeissä tilanteissa. Hajasijoitus viittaa myös siihen, miten asiat on delegoitu alemmille tahoille pois johtajien tehtävistä. Keskityksen ja hajautuksen suuntaviivana on myös se, miten johtoporras haluaa tehostaa esimiesten päätäntävaltaa ja oikeiden ratkaisujen tekemistä organisaation hyväksi. (Juuti 2006, 210–211.)

Muodollisuuden aste kertoo miten organisaatiossa noudatetaan kirjallisia sääntöjä ja määräyksiä. Jos muodollisuuden aste on hyvin tiukka, työntekijällä ei ole paljoa mahdollisuutta vaikuttaa oman työnsä kulkuun ja työaikaan. Mikäli muodollisuuden aste on hyvin väljä, jokainen työntekijä voidaan luokitella hyvin itsenäiseksi ja vapaaksi päättämään itse miten työnsä tekee ja millä aikataululla. Väljässä muodollisuudessa työntekijä voi olla jopa hieman luova ja päästä paremmin antamaan julki omia mielipiteitään ja ajatuksiaan. Samalla hän pystyy myös vaikuttamaan ympäristöönsä paremmin. Tiukka muodollisuusaste taas poistaa luovuutta ja pitää työntekijät tiukassa kurissa isojen rajoitusten takia. Muodollisuuden aste yleensä tarkentuu sen mukaan millainen organisaatio on kyseessä. Jos yrityksen kaikki tehtävät ovat hyvin samankaltaisia, muodollisuus on yleensä hyvin tiukka. Jos taas yrityksen tehtävät ovat monimutkaisia ja muuttuvat ajan mukana, muodollisuuden aste pysyy hyvin alhaisena. Kaikki siis riippuu yrityksen toiminnasta ja sille kuuluvista yleisistä tehtävistä. (Juuti 2006, 211–212.)

### **2.1.2 Organisaation rakennetyypit**

Organisaation rakennetyypit kuvaavat yrityksen kokonaisuutta ja sen valta- ja vastuusuhteita. Rakenne kertoo kuinka yritys toimii ja kuka on vastuussa kenestä-

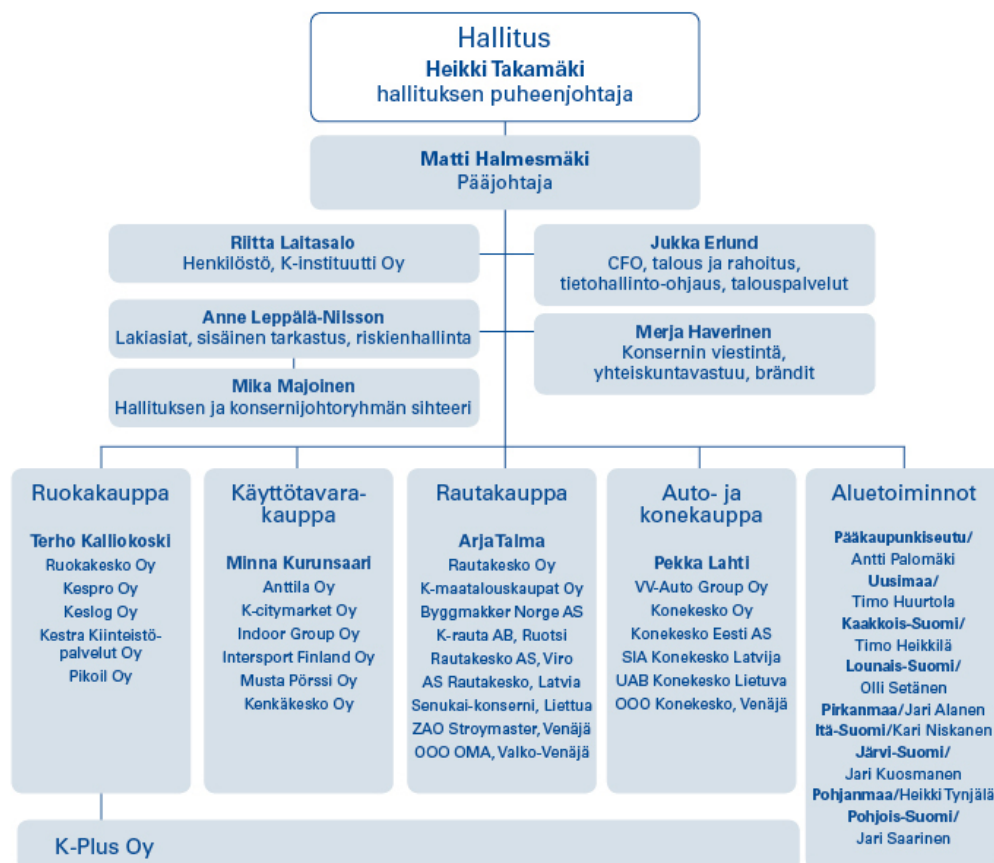
kin/kenellekin. Organisaatiorakennetta voidaan kuvata erilaisilla kaavioilla ja kuvioilla. Rakennetyyppejä on usein noin seitsemää eri tyyppiä. Näistä tyypeistä käytetään nimiä yksinkertainen rakenne, toimintorakenne, divisioonarakenne, matriisirakenne, projektiorganisaatiorakenne/prosessirakenne, sekä verkostorakenne. Nämä tyypit ovat rakenteiden perusmuotoja, mutta useimmissa yrityksissä noudatetaan useamman muodon yhdistelmiä. (Lämsä & Hautala 2005, 160.) Rakenne -sana kertoo sen miten yritys pysyy koossa ja kuinka se saavuttaa sille asetetut tulokset. Rakennetyypit taas avaavat käsitettä siten, että se kertoo millaisia tyyppiratkaisuja on olemassa ja millainen tyyppi sopii mihinkin yritykseen parhaiten. Jokaisella rakennetyypillä on aina omat huonot ja hyvät puolensa, siksi yksikään tietty tyyppi ei takaa yritykselle menestystä. Tällä hetkellä yhteiskunta muuttuu koko ajan ja siksi yritystenkin on muututtava sen myötä, jotta se kestää kovaa kilpailua ja se pystyy toimimaan kustannustehokkaasti. (Juuti 2006, 207.)

Yksinkertainen rakenne on yleensä havaittavissa pienissä yrityksissä. Tällaisessa muodossa yleensä on yksi johtaja, joka tekee kaikki päätökset ja tämän lisäksi hänellä on muutama alainen. Tällaisessa tapauksessa yritys toimii hyvin joustavasti ja dynaamisesti, koska alaiset ovat koko ajan suorassa yhteydessä omistajaan/johtajaan. (Lämsä & Hautala 2005, 160.) Peltosen (2007, 33) mukaan tällaisessa rakenteessa ei ole suoranaista hierarkiaa, eikä selkeää työnjakoa, vaan kaikki toimivat oman osaamisensa mukaan ja vastaavat suoraan johtajalle. Peltonen mainitsee myös, että tällainen rakenne on myös hyvin mahdollista löytää suuryrityksen sisältä, jos se esimerkiksi teettää erilaisilla ryhmillä innovatiivisia ja isoja projekteja. (Peltonen 2007, 33.)

Toimintorakenteessa on kyse eri toimintojen tai funktioiden johtamisesta. Tällaisia toimintoja ovat, esimerkiksi tuotanto, myynti tai tuotekehitys. Jokainen toiminto keskittyy vain omaan erikoisalaansa ja sen henkilöstö on juuri tähän tehtävään koulutettu. Toimintoihin jakaminen perustuu siihen, että on tehokkaampaa toimia yksiköissä, joissa tehdään vain yhtä asiaa ja jokainen omaa sen ammattitaidon. Tällaisessa rakennetyypissä johdolle jää vastuu valvoa jokaisen toiminnon tehokkuutta ja organisaation tasapainoista kehitystä. Toisin sanoen ylin johto on vastuussa koko ajan organisaation kokonaisuudesta. (Peltonen 2007, 34.) Tyypillinen yritysmuoto tällaiselle rakenteelle on pieni tai keskisuuri yritys. Tällaista rakennetta pidetään hyvänä, koska se lisää työntekijän motivaatioita ja kehittymistä omalla erikoistumisen alalla. Ongelmaksi voi

kuitenkin muodostua aina vähäinen kontakti muiden toimintojen kesken, kun keskitytään vain omaan erikoistumiseen. (Lämsä & Hautala 2005, 161.)

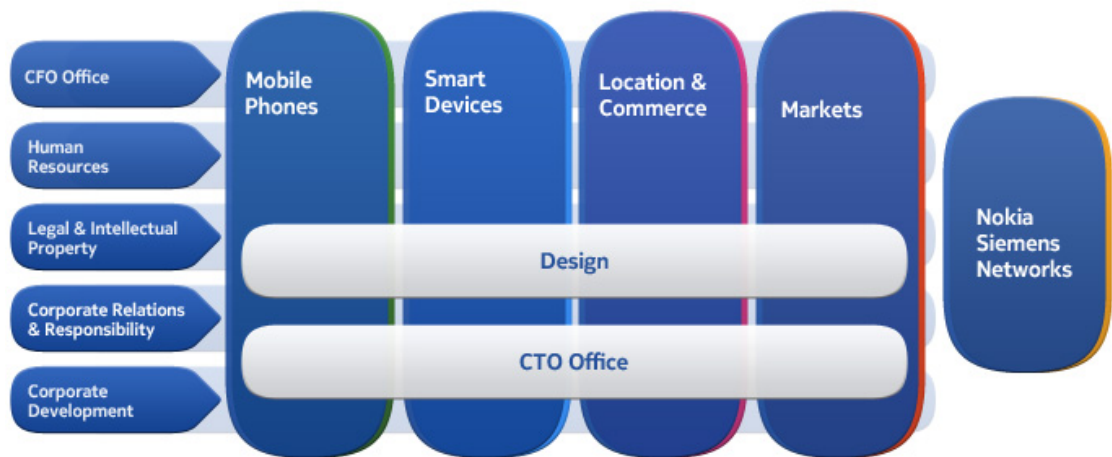
Divisioonarakenne painottuu pääsääntöisesti tulosityksiköihin ja niiden toimintaan. Yhden yrityksen alla voi olla esimerkiksi alueellisesti erilaisia tulosityksiköitä. Tällaisia alueellisia divisioonarakenteita on usein nähtävissä julkisen hallinnon organisaatioissa. (Lämsä & Hautala 2005, 161–162.) Divisioonarakenteessa valta on hajautettu jokaiselle yksikölle erikseen, mutta lopulta ylin johto päättää kuitenkin siitä miten eri yksiköissä muodostunutta kokonaisuutta johdetaan. Tällainen rakenne sopii kaikista parhaiten isoihin yrityksiin, joilla on tarve laajentaa omaa osaamistaan erialoille. (Peltonen 2007, 34.) Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää päivittäistavarakauppaketjua Kesko Oyj:tä. Kesko Oyj on yksi iso yritys, joka on jakaantunut eri yksiköiksi toimialojen mukaan, kuten alla olevasta kuvioista (Kuvio 2.) voi huomata. Yrityksellä on viisi eri toimialaa ja yksi hallitus. (Kesko Oyj 2012.)



**KUVIO 2. Esimerkki divisioonarakenteesta: Kesko Oyj:n organisaatiorakenne (Kesko Oyj 2012)**



Matriisirakenteen peruseriaatteena on yhdistää kahta eri rakennetta, divisioona- sekä toimintorakennetta keskenään. Matriisirakenteessa toimintorakenteen päälle on suunniteltu divisioonarakenne. Tällaisessa rakenteessa on yksi ylin johto ja sen lisäksi jokaisella työntekijällä on kaksi esimiestä, jotka valvovat hänen työtään. Esimiesten työt on jaettu niin, että toinen valvoo toiminnon erityisosaamista ja toinen tarkastelee työtä tuotteen tai asiakkaan näkökulmasta. Toisinaan tällainen työnjako voi sekoittaa työntekijän toimenkuvaa, koska hänellä on kaksi esimiestä valvomassa työn tulosta. Joissain yrityksissä tällaisessa rakenteessa on vahvasti painotettu vain toisen esimiehen valtaa vaikuttaa, jotta ristiriitatilanteita olisi mahdollisimman vähän. (Peltonen 2007, 36.) Matriisirakenne on hyvin yleinen rakennemuoto monikansallisissa yrityksissä kuten Nokia Oyj:llä. Kuviossa 3 on mahdollista havainnollistaa miten käytännössä matriisirakenne toimii. Nokian toiminta perustuu neljään liiketoiminta-alueeseen soveltaen tuotekohtaista divisioonaperiaatetta. (Nokia Oyj 2012)



**KUVIO 3. Esimerkki matriisirakenteesta: Nokia Oyj:n organisaatorakenne. (Nokia Oyj 2012)**

Projektiorganisaatorakennetta on myös kutsuttu nimeltä prosessirakenne. Tällaisessa rakenteessa on kyse projektien tai prosessien suorittamisesta muun perusorganisaatio-toiminnan lisänä. (Peltonen 2007, 37.) Organisaation kokonaisjohtaminen kuuluu pienelle johtoryhmälle ja muut työntekijät muodostavat tiimejä, jotka suorittavat projekteja tai sitten erilaisia prosesseja alusta loppuun. Tiimit sisältävät usein eri erityisosaamisen henkilöitä ja jakavat tehtävät työryhmän sisällä itsenäisesti. Projekti on aina tarkasti määritelty ja rajattu hanke, joka tulee suorittaa selkeänä tehtävänä tulostavoitetta noudattaen. Projektiorganisaatorakenne on hyvin yleinen nykypäivän yri-

tysyhteisöissä. Eniten tällaista rakennetta käyttävät mainostoimistot ja atk-alan yritykset. (Lämsä & Hautala 2005, 162.)

Verkostorakenne on hyvin uusi rakennetyyppi. Sen kehitystä on kuitenkin edistänyt tietoliikenneteknologian kehittyminen. Verkostorakenne perustuu siihen että joukko erilaisia toimijoita toimii keskenään vuorovaikutussuhteessa. Tällaisena esimerkkinä toimii se, että jokin yritys ulkoistaa jonkun toiminnon oman organisaation ulkopuolelle esimerkiksi tietojärjestelmätoiminnot. Toimijoilta ei kuitenkaan edellytetä, että ne toimisivat samalla maantieteellisellä alueella toistensa kanssa. (Lämsä & Hautala 2005, 164.) Verkostot ovat monimutkaisia organisaatioita ja niiden väliset ja sisäiset suhteet ovat usein häilyviä keskenään. Tällaiselle organisaatiolle on kuitenkin tyydyttävää, että se on hyvin joustava ja pystyy suoriutumaan omista perustehtävistään hyvin. Verkostorakenteesta on hyvin paljon erilaisia variaatioita ja niiden määrä lisääntyy kokoajan erilaisten kumppanuusverkostojen myötä. (Peltonen 2007, 38.)

## **2.2 Organisaatiomuutos**

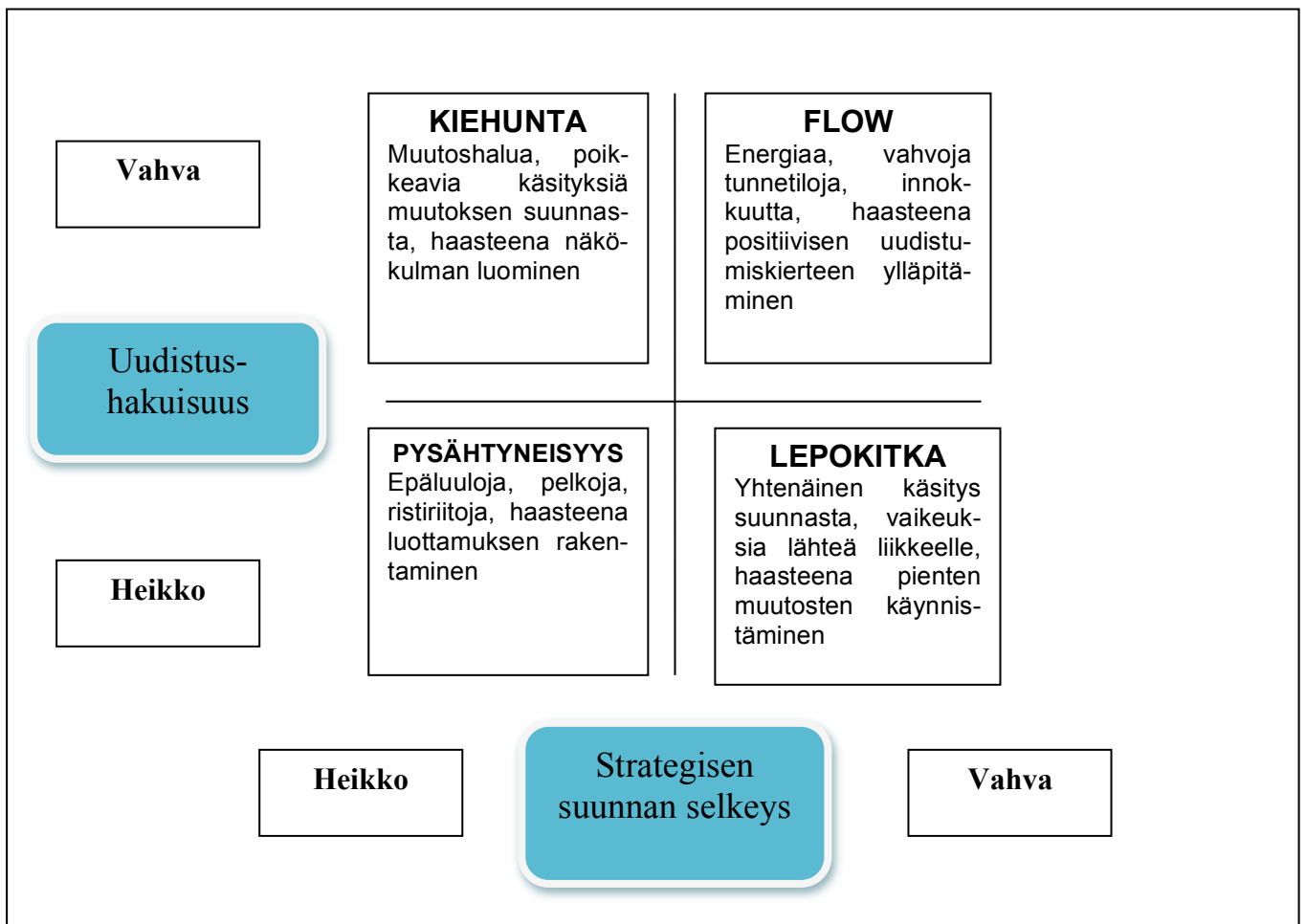
Organisaatiomuutos on samankaltainen käsite kuin organisaatio, sitä on siis vaikea määritellä tarkasti. Organisaatiossa tapahtuvat muutokset voivat olla monenlaisia, kuten esimerkiksi organisaation rakenteisiin liittyviä, paikkakunnalta toiselle muuttamista tai sitten johtoporrashierarkian muutosta. Muutostapoja on monentyylisiä, toisinaan ne ovat isoja ja toisinaan pieniä. (Juuti & Virtanen 2009, 16.) Organisaatiomuutosta voidaan luonnehtia myös siten, että se on matka jossa siirrytään esimerkiksi vanhoista toimintatavoista uusiin ja tehokkaisiin. Organisaationmuutos on aina osa yrityksen kehittymistä ja sitä että yritys pystyy laajentamaan omaa ajattelumaailmaa uuteen ja tehokkaampaan. Organisaatiot ovat kuitenkin erilaisia ja muutos tulee suorittaa aina organisaatiokohtaisesti, niin että se on juuri kyseiselle yritykselle parhain tapa. (Lämsä & Hautala 2005, 184.)

Organisaatiomuutosta voidaan kuvata joko muutostyyppien kautta tai sitten muutosvaiheiden kautta. Muutos itsessään on aina prosessi. Ilman muutoksia organisaatio ei voi olla elinvoimainen ja kehittyvä. Muutosprosesseja tarvitaan, koska halutaan että organisaatio toimii tehokkaasti ja pitkäikäisesti. Yleensä muutos ei ole hanke tai erillinen toiminto. Se on pitkäjänteinen ja joskus sitä voidaan jopa kuvata jatkuvana prosessina. Muutoksissa tapahtuu aina oppimista ja siksi on tärkeää myös muutoksen jäl-

keen havainnoida miten henkilöstö suhtautuu ja pystyy muuntautumaan uusiin muutoksiin ja sen mukana tulleisiin tilanteisiin. Muutosprosessi on jokaisessa yrityksessä erilainen ja ainutlaatuinen tapahtuma, sillä eri yrityksissä on aina erilaiset lähtökohdat muutokselle ja sen vastaanottamiselle. Prosessi on aina kuluttava ja kuormittava tila organisaatiolle, siksi olisi tärkeää että organisaatio suunnittelee ja aikatauluttaa oman muutosprosessinsa tarkasti. Raskaat muutokset ja uuden oppiminen kuormittavat henkilöstöä ja tästä syystä muutoksen aikana on hyvä olla myös lepotiloja ja hengähdystaukoja, jotta myös henkilöstö pystyy sisäistämään kaiken uuden. (Stenvall & Virtanen 2007, 43–44.)

### **2.2.1 Muutostyypit**

Muutostyyppien määrittäminen on aina tärkeää, koska erilaiset muutokset tarvitsevat ja edellyttävät erilaista toimintaa. (Lämsä & Hautala 2005, 184.) Organisaatiomuutosta voidaan pohtia erilaisista näkökulmista. Juuti ja Virtanen (2009, 26.) jakavat muutoksen kahteen näkökulmaan: strategisen suunnan selkeys ja organisaation uudistushalukkuus. Nämä kaksi ulottuvuutta voivat selkeyttää ja määritellä tarkemmin organisaatiomuutoksen neljä eri tyyppiä. Juuti ja Virtanen (2009, 26.) ovat laatineet alla olevan kuvion (Kuvio 4.) muutos tilanteesta.



**KUVIO 4. Kompleksiajatteluun perustuva organisaation kehittäminen (Juuti & Virtanen 2009, 26)**

Pysähtyneisyyden tilassa organisaatio voidaan kuvata olevan kriisissä. Organisaation sisällä valitsee kaaos, joka sisältää ristiriitoja, epäluottamusta ja syyttelyä. Organisaation sisällä kukaan ei pysty katsomaan kokonaiskuvaa, vaan puolustaa oma asemansa. Myös johtaminen on joutunut kaaokseen ja johtamisesta on tullut pelkkää käskytämistä. Pysähtymisen tilaan joutunutta organisaatiossa on vaikea toteuttaa strategisen johtamisen toimenpiteitä. Kokonaisuutena organisaatio käyttää kaiken energian oman aseman puolustamiseen ja vanhoihin toimintatapoihin tarkentumiseen. Kukaan organisaatiossa ei pysty irtautumaan vanhasta ja ajattelemaan uusia haasteita ja organisaation kehittymistä. (Juuti & Virtanen 2009, 25.)

Kiehuntatilassa organisaatio on innokas ja runsaasti uudistumishaluinen. Kiehuntatilanteessa vaara kuitenkin on se, että innostuminen voi johtaa eri näkökulmiin uusista suunnista ja niiden päättämisestä voi tulla jopa mahdotonta. Kiehuntatilaan muutoksen yhteydessä joudutaan usein, jos organisaatiossa on paljon ideoita ja uusia suunta- viivoja ilmassa. Muutoksissa on siis aina mietittävä, millä aikataululla ne tehdään ja

suunniteltava muutos alusta loppuun tarkasti. Kiehuntatilaan usein päästään myös siksi, että organisaatio on ollut pitkään pysähtyneisyyden tilassa ja johtajat yrittävät saada kaikkia organisaation työntekijöitä mukaan antamaan omia mielipiteitään uudistumisen ja muutosten suunnista. Tällöin organisaatiossa halutaan myös työntekijöiltä luovaa kehitystä ja vuorovaikutuksen parantamista. Kehittymisentalaksi kutsutaan sellaista tilaa, missä kaaos ja järjestelmällisyys tasapainoilevat sopivasti keskenään. (Juuti & Virtanen 2009, 25–26.)

Lepokitkatila taas kuvaa tilannetta, jossa organisaatiolla on oma näkemyksensä siitä millaiseksi sen tulisi kehittyä. Organisaatiossa kehittyminen on tyypillisesti jo valmiiksi yleisesti hahmoteltu. Organisaatio on niin sanotusti jumissa omassa kehityksessään, eikä saa sitä liikkeelle syystä tai toisesta. Joissain tilanteissa organisaatio on voinut jopa unohtaa omat kehittymispyrkimyksensä ja on siksi lepokitkatilassa. Lepokitkatilaan verrattuna flow-tilanne on aivan toinen. Flow-organisaatioilla on vahva muutoksenhalu ja yhtenäinen käsitys tulevaisuuden suunnista organisaatiossa. Tilannetta voidaan jopa kuvata ihanteellisena tilanteena organisaatiomaailmassa, koska organisaatio toteuttaa omaa tahtotilaansa itseohjautuvasti koko ajan. Organisaatiossa flow-tila saa aikaan omien rajojen ylittämistä ja paikan ja ajan tajun katoamista. (Juuti & Virtanen 2009, 26–27.)

Lämsä ja Hautala (2005.) taas jakavat organisaatiomuutostyypit neljään tyyppiin, mutta heillä ei ole jaettuna muutosta kahteen näkökulmaan, kuten Juuti ja Virtanen (2009, 26.) kuviossa 5. Lämsä ja Hautala (2005) lähestyvät muutostyyppejä enemmän käytännönläheisestä näkökulmasta kuin Juuti ja Virtanen (2009.) Lämsän ja Hautalan (2005, 184.) muutostyypit ovat ennakoiva, reaktiivinen, vähittäinen ja strateginen. Ennakoivassa muutostyypissä varaudutaan realistisiin muutoksiin, esimerkiksi eläkkeelle jäämiseen hyvissä ajoin. Palkataan ja koulutetaan uusia ihmisiä organisaatioon, vaikka tilanne ei vielä sitä vaatisikaan. Reaktiivisessa eli reagoivassa muutostilanteessa taas reagoidaan nopeasti esimerkiksi uusilla ja paremmilla tuotteilla kilpailutilanteessa. Reaktiivinen muutos on usein seurausta organisaation ulkopuolella tapahtuviin toimintoihin. (Lämsä & Hautala 2005, 184–186.)

Vähittäinen muutos tarkoittaa vähitellen organisaation toiminnan kehittämistä. Tällainen muutos on usein pitkäjänteistä ja tulevaisuuden kannalta hyvin tärkeää. Vähittäiseksi muutokseksi voidaan luokitella, esimerkiksi henkilöstön kouluttaminen tai asia-

kaspalvelun laadun parantaminen ja kehittäminen. Strategisella muutoksella on suuremmat suuntaviivat ja se vaikuttaa koko organisaatioon ja sen toimintaan. Strategisena muutoksena voidaan pitää esimerkiksi fuusiota. Fuusiossa organisaatio muuttuu ja tehtävät voidaan luokitella uudelleen, kun kaksi yritystä on yhdistynyt. Näitä neljää muutostyyppiä on mahdollista myös yhdistellä ja saada toimivia kokonaisuuksia. Muutostyypit antavat erilaisia tapoja toteuttaa muutoksia ja ennakoida niiden vastaanottamista organisaatiossa. Muutoksia ja kehittymistä tarvitaan, jotta organisaatio pystyy sopeutumaan kilpailijoihin markkinoilla ja muuttumaan muiden ympäristötekijöiden ohella. (Lämsä & Hautala 2005, 184–186.)

Muutoksia on siis monenlaisia, niin pieniä kuin isojakin. Toisinaan muutokset koskevat koko organisaatiota, toisinaan vaan osaa sitä. Muutokseen ei ole oikeaa tapaa, mutta se on prosessi joka tarvitsee aikaa ja kunnon suunnitelman, jotta muutoksesta saadaan kaikkein paras tulos aikaan.

### **2.2.2 Muutoksen vaiheet**

Organisaation muutosta voidaan kuvata joko vaiheiden avulla tai sitten kokonaan erillisellä prosessikaaviolla. Muutosprosessissa tulee ottaa huomioon sen riskit ja muutosprosessin vastaanottaminen ja toteuttamiskelpoisuus organisaatiossa. Muutosprosessi lähtee aina ideasta tai muutoksen tarpeesta. Muutos ei ole aina itsestäänselvyys, vaan se voi muuttua rajustikin matkan aikana. Siksi onkin tärkeää, että muutos viehdään vaihe vaiheelta loppuun aina arviointiin ja lopputuloksen analysointiin asti. (Stenvall & Virtanen 2007, 43–44.) Toteutusmalleissa painotetaan aina ajan merkitystä, toisille vuosi on lyhyt aika muutokseen ja toisille se on taas ikuisuus. Jokaista organisaatiota voidaan pitää yksilönä, kun se on muutoksen kohde. Muutoksen toteuttaminen ei siis ole helppoa. Se vaatii oppimista ja sopeutumista. Yleisellä tasolla organisaatiomuutokset voivat olla yhtenäisiä, mutta silti ne ovat uniikkeja, koska jokainen yritys on erilainen. (Juuti & Virtanen 2009, 27–30.)

Muutosvaiheet voidaan jakaa myös kahteen erilliseen vaiheeseen: suunnittelu ja toteutus. Suunnitteluvaiheessa suunnitellaan muutos kokonaisuudessaan ja rakennetaan ennakoivasti sen toimenpiteet. Toteutusvaihe tarkoittaa taas konkreettista tekemistä ja muutoksen eteenpäin vientiä. (Stenvall & Virtanen 2007, 46–47.) Organisaatiomuutos on mahdollista toteuttaa myös viisivaiheisen kaavan mukaan. Tässä kaavassa tulevat

mukaan tarkemmin ideointi, suunnittelu, toteutus ja arviointi. Kaavassa perehdytään koko muutoksen läpivientiin kerralla. Tämä kaava sopii kaiken kokoisiin muutoksiin ja jokainen vaihe on tarkasti laadittu. Kaavaan on myös helppo laatia oheen aikataulu muutoksen toteutuksesta. (Lämsä & Hautala 2005, 186. )

Viisi vaihetta muutoksessa:

1. Muutostarve/ idea
2. Muutosidean hahmottaminen ja lähtötilanteen kartoittaminen
3. Muutospäätös ja muutoksen yksityiskohtainen suunnittelu
4. Muutoksen toteuttaminen
5. Muutoksen arviointi

(Lämsä & Hautala 2005, 186.)

Ensimmäisessä kohdassa organisaatio havaitsee muutoksen tarpeen, kehittämiskohteen tai idean uudesta toiminnosta. Toisessa vaiheessa hahmotetaan idea kokonaisuutena ja kartoitetaan sen lähtötilanne. Tämän lisäksi organisaatio analysoi onko muutokselle todella tarvetta. Organisaatio pohtii siis, onko muutoksen tarve myös perusteltu kunnolla. (Honkanen 2006, 382.) Toisessa vaiheessa tarvetta voidaan kehitellä ja tutkia miten se parhaiten palvelee juuri omaa organisaatiota. Ideoiden esilletulo organisaation jäseniltä tarkoittaa innovatiivista ja luovaa otetta omaan työhön ja aitoa mielenkiintoa kehittää omaa organisaatiota elinvoimaiseksi pitkällä aikavälillä. Muutokselle on aina etua siitä, että organisaatiossa viestiminen ja vaikuttaminen ovat vapaata työntekijöiden keskuudessa. Myös erilaiset kehittämistiimihankkeet ajavat työntekijöiden luovuutta eteenpäin. Lähtötilanteen kartoitus on hyvin tärkeää, koska se ratkaisee muutoksen lopullisen päätöksen. Tässä vaiheessa muutosprosessi on mahdollista vielä keskeyttää, koska kustannuksia ei ole vielä ehtinyt kertyä. Lähtötilanteen kartoitus mahdollistaa analyysit siitä, mitä uhkia ja mahdollisuuksia muutos tuo organisaation ulkoiseen toimintaympäristöön, sekä siihen millaisia sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia on otettava huomioon organisaatiossa muutoksen myötä. (Lämsä & Hautala 2005, 186–188.) Kun organisaatio on vaiheessa kolme, organisaatiossa tehdään päätös muutoksen toteuttamisesta ja sen suunnittelusta. Muutospäätöksessä painavat aina organisaation sen hetkiset resurssit ja olosuhteet. Kun suunnitelma on laadittu ja siihen lisätty toteutuksen aikataulu, muutosta aletaan toteuttaa. Toteutusvaiheessa organisaation johto valvoo muutoksen suuntaviivoja ja vastuuta muutoksesta annetaan myös alemmille tasoille. (Stevall & Virtanen 2007, 49–50.)

Jotta muutoksessa olisi onnistuttu, vaatii onnistuminen aina sen arviointia ja analysointia. Arvioinnissa yleensä perehdytään kahteen asiaan, itse muutosprosessiin ja saavutettuihin tuloksiin. Organisaatiosta ja muutoksesta riippuen johto voi arvioida myös yksilötason suorituksia. Yksilötason suorituksissa arvioidaan aina myös yhteistyökykyä ja vuorovaikutusta. Muutoksen arvioinnissa usein törmätään myös ongelmiin, varsinkin silloin jos tavoitteet asetetaan julkisesti esille. Tällöin arviointi saattaa kohdentua epäolennaisiin asioihin ja ihmiset usein pettyvät omaan suoritukseensa. Arviointiin kuuluu myös palkitseminen. Kun muutoksessa on onnistuttu, työntekijät palkitaan. Tämä lisää jatkossakin työntekijöiden innovatiivisuutta ja omaaloitteisuutta. (Lämsä & Hautala 2005, 188–189.)

Organisaatiomuutoksesta on monenlaisia variaatioita ja yllä on kuvattu yksi niistä. Muutos on aina iso prosessi ja siihen ryhtyminen vaatii paljon resursseja ja aikaa. Muutos ei ole suoraviivainen ja helppo hanke, vaan se voi olla jopa pitkän oppimisen tulos. Muutoksen yhteyteen lisätään usein myös sana muutosvastarinta. Muutosvastarinta on havaittavissa silloin kun ihmiset eivät sopeudu muutokseen ja hidastavat vaiheiden etenemistä. Jokainen on kuitenkin yksilö ja varsinkin isot muutokset organisaatiossa herättävät tunteita ja saavat ihmiset reagoimaan uuteen ja ihmeelliseen tilanteeseen. Muutos on kuitenkin välttämätöntä, jos yritys haluaa kehittyä. Muutosvastarinta on normaalia ihmisen käytöstä, siksi sitä ei tarvitse pitää epänormaalina käytöksenä. Muutosvastarintaa on usein kuvattu myös suruprosessina. Kun ihminen on sisäistänyt muutoksen ja surrut vanhat toimintatavat pois, on se valmiimpi uusiin haasteisiin ja toimintatapoihin organisaatiossa. (Lämsä & Hautala 2005, 188–190.)

### **2.3 Johtaminen ja muutos**

Usein kysytään mitä johtaminen on. Todellisuudessa se on asioiden toimeenpanemista, organisointia, suunnittelua ja valvomista työyhteisössä. Johtajien tehtävät ovat erittäin laaja-alaisia, mutta ne palvelevat aina organisaation ja työyhteisön etuja. Usein johtamista on kuvattu myös vuorovaikutusprosessiksi. Tosinaan johtaminen on määriteltä rooliksi, joka edesauttaa päämäärähakuista toimintaa. Johtajat ovat kokoajan vuorovaikutussuhteessa muuhun henkilöstöön ja vuorovaikutuksen avulla he ohjaavat työntekijöitä lähemmäksi päämääriä ja tavoitteita. Johtaminen on ihmisten onnistumisen organisointia ja heidän parhaiden puoliensa esille tuomista. Johtaja ei ole kaik-



kitietävä, vaan hän on opas, joka neuvoo omaa henkilöstöään oikean suunnan löytämisessä. (Juuti 2006, 160–162.)

Ihmisten johtaminen on vaativaa ja määrätietoista työtä. Mikään tietyn tyylinen johtajuus ei ole oikeanlaista johtajuutta, vaan jokainen johtaja sopeutuu omiin johdettaviin ja sen mukana oppii, miten parhaiten hän pystyy motivoimaan ja saamaan esiin parhaimman tuloksen omasta henkilöstöstään. (Lämsä & Hautala 2005, 205.) Varsinkin muutostilanteissa johtajuus nousee kaikkein parhaiten esille, koska silloin yleensä määritellään organisaation suuntaviivoja uudelleen. Nykyaikana muutosta ja kehitystä tapahtuu jatkuvasti organisaatioissa. Tämän myötä myös johtajuuden täytyy kehittyä organisaation mukana. Muutostilanteessa johtajan täytyy olla vuorovaikutuksessa henkilöstöön ja pitää heidät ajan tasalla miksi muutoksia tulee, sekä esitellä heille muutosprosessi. Samalla johtaja varmistaa sen, että henkilöstö on sisäistänyt muutokset ja sitoutunut uusiin toimintatapoihin. (Peltonen 2007, 123, 131–132.)

Onnistunut johtaminen on myös hyvän muutoksen johtamisen perusta. Uudet asiat ja toimintatavat eli kokonaisuudessaan itse muutos, on usein vaikea paikka henkilöstölle. Tällöin henkilöstö tarvitsee johtajien tukea ja selvitystä, miksi juuri tällaisia muutoksia tapahtuu heidän organisaatiossaan. Edes hyvät perustelut ja analyysit eivät aina vahvista henkilöstön luottamusta johtajiin muutoksen kynnyksellä. Tällöin luottamus johtoon ja johdon vuorovaikutus henkilöstöön usein alentavat kynnystä ottaa vastaan muutos. Muutos herättää aina tunteita henkilöstössä ja siksi johdon täytyy olla vuorovaikutuksessa henkilöstöön, jotta asiasta on mahdollista keskustella ja henkilöstö pystyy sopeutumaan siihen kunnolla. (Juuti & Virtanen 2009, 140–141.)

### **3 YKSILÖ ORGANISAATIOSSA**

Organisaatioiden toimintaympäristö ja rakenne muuttuvat jatkuvasti ja tämä edellyttää oppivaa, yhteistoiminnallista ja verkostomaista toimintatapaa. Lisäksi tällainen jatkuva muuttuminen ja mukautuminen vaativat toimintatavan, joka on vapautunut hierarkioista, mikä mahdollistaa hallinnan ja tärkeyden tunteen henkilöstölle. Vapautuneemmassa hierarkiassa valta perustuu enemminkin osaamiseen ja ammattitaitoon kuin muodolliseen asemaan. Henkilöstön merkitys nousee tällaisissa elävissä tilanteissa esille ja hyvin toimivaa mallia ei synny ilman motivoitunutta, osaavaa, yhteistyöhön kykenevää ja sitoutunutta henkilöstöä. Jotta organisaatio toimisi hyvin työyhteis-

sönä, on jokaisen yksilön merkitys organisaatorakenteessa tärkeä. (Lämsä & Hautala 2005, 9.)

Kun perehdytään yksilöön organisaatiossa, tarkastellaan asiaa yleisesti organisaatiokäyttäytymisen kautta. Organisaatiokäyttäytymisellä tarkoitetaan usein organisaation inhimillistä puolta eli yksilöiden ja ryhmien käyttäytymistä ja yhteyksiin käyttäytymisen ja organisaatorakenteen, -prosessien ja kulttuurin välillä. (Vanhala ym. 2002, 243). Lisäksi nykyisin organisaatiokäyttäytymisessä otetaan huomioon henkilöstöjohtaminen. Näin ollen organisaatiokäyttäytymisen muodostaa neljä tarkastelutasoa; yksilö, ryhmä, organisaatorakenne ja prosessi- sekä henkilöstön johtamisentasot. Organisaatiokäyttäytyminen on siten monitasoinen ja – tieteinen kokonaisuus. Parhaan tuloksen organisaatiokäyttäytymisen tarkastelussa saa tutkimalla organisaatiokäyttäytymistä useasta eri näkökulmasta. Tämä mahdollistaa laaja-alaisen ja kokonaisvaltaisen kuvan ihmisten toiminnasta työyhteisössä. Kiinnostus organisaatiokäyttäytymiseen on lisääntynyt viime vuosina. Tähän on suurimmin vaikuttanut henkilöstön roolin kasvu organisaatioiden menestyksen tekijänä. (Lämsä & Hautala 2005, 9.)

Yksilöä organisaatiossa tarkastellaan usein eri näkökulmista, jolloin erilaiset vaikuttavat tekijät nousevat esiin yksilön käyttäytymisessä. Persoonallisuudella on suuri vaikutus ja se määrittelee pitkälti yksilön tavan käyttäytyä työelämässä. Eri persoonallisuusteooriat mahdollistavat yksilöiden persoonallisuuden selvittämisen ja näin ollen heidän oletetun käyttäytymisensä tietynlaisissa tilanteissa. Mutta persoonallisuus ei yksin anna kokonaisvaltaista kuvaa yksilön käyttäytymisestä organisaatiossa. Yksilöä tarkasteltaessa on työmotivaatiolla ja siihen vaikuttavilla tekijöillä paljon merkitystä yksilön organisaatiokäyttäytymisen kannalta. Lisäksi nykyisessä usein muutoksia läpikäyvässä organisaatiomaailmassa, oppimisen merkitys on lisääntynyt. Myös työhyvinvoinnin merkitys on noussut viime vuosina lisääntyneen työstressin ja -uupumuksen vuoksi, ja siihen kiinnitetään yhä enemmän huomiota. Kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi yksilön organisaatiokäyttäytymisestä, tulee tarkastella myös yksilön sitoutumista työhönsä ja hänen työetiikkaansa. (Lämsä & Hautala 2005, 43.)

### **3.1 Työmotivaatio**

Työmotivaatio on tärkeä työn kannalta; se saa ihmisen toimimaan ja määrittelee tekemisen mielekkyyden ihmiselle. Jokin asia aiheuttaa ihmiselle palavaa halua kun taas

toinen asia saattaa herättää ihmisessä kielteisiä tunteita. Näiden kahden väliin mahtuu vielä monta intensiteettiä, jolla ihminen voi suhtautua asioihin. Tietyn suhtautumistavan takana on aina motiivi, ja motiivi saa aikaan motivaation, joka saa meidät toimimaan. Motivaatio on se mikä saa ihmisen toimimaan ja suuntaamaan toimintaansa. Motivaatio voi vaihdella suurestikin yhdellä ihmisellä riippuen sisäisistä tarpeista ja tilanteesta. Sisäisillä tarpeilla viitataan ihmisen sisäisiin haluihin, jotka saavat ihmisen tekemään ja haluamaan asioita. Strömmerin (1999, 150.) mukaan motivaatiolla on seuraavanlainen merkityssisältö ” Motivaatio virittää yksilön käyttäytymistä, käyttäytymisen suuntaa ja sen jatkuvuutta. Motivaatio liittyy vapaehtoisuus ja tavoitteellisuus. Motivaatio on se aste, jolla yksilö tahtoo ryhtyä johonkin käyttäytymiseen tai toimintaa ja toteuttaa sen. Motivaatio on tilannesidonnaista.”

Jokainen yksilö on erilainen ja eri asioilla on hänelle erilainen painoarvo ja vaikutus. Toisille toiminnan aikaansaamiseen riittää pelkkä sisäinen suorittamisen tarve, kun taas toiset kaipaavat ulkoisia kannusteita vahvistamaan sisäistä tarvettaan. Toisille palkan merkitys on suurempi kuin toisille. Tähän vaikuttaa paljon ihmisen taloudellinen tilanne, arvot ja yleisesti elämästä ja sen tuomasta tietystä taloudellisesta tarpeesta. Esimerkiksi lapsiperheellä rahan merkitys on korostuneessa asemassa, kun taas keski-ikäisellä pariskunnalla, jonka lapset ovat muuttaneet pois kotoa, rahan merkitys on vähentynyt. (Strömmer 1999, 150.) Voisi puhua, että motivaatiolla on muoto, tosin kukaan ei voi nähdä konkreettisesti kenenkään motivaatiota. Muoto viittaa siihen, että toisen motivaation tasoa voidaan likimääräisesti arvioida ja mitata. Työmotivaatiosta puhuttaessa, on motivaatiolla myös suunta. Motivaatio suuntaa työkäyttäytymisen siten, että tietty tavoite saavutettaisiin. Paras tapaus työmotivaation kannalta olisi, että ihmisen henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet kohtaisivat. Tällöin työ koettaisiin mielenkiintoiseksi ja innostavaksi. (Lämsä & Hautala 2005, 81).

Työmotivaatio on ollut tutkimuskohteena jo vuosikymmenien ajan ja sitä on yritetty perehtyä tieteellisin menetelmin. Tutkijoita mietityttää jatkuvasti, mikä saa ihmisen tekemään töitä. (Lämsä & Hautala 2005, 80). Monissa tutkimuksissa on päädytty siihen, että työmotivaatioon ja sen syntyyn vaikuttaa kolme eri tekijäryhmää; työntekijän persoonallisuus, työ ja työympäristö. Joissain tutkimuksissa on myös esitetty, että työmotivaation syntyyn vaikuttaa elämänvaihe. Eri vaiheet elämässä vaativat erilaisia henkisiä voimavaroja ja sitovat näitä voimavaroja eri tavalla, ja tämä heijastuu myös työhön. (Strömmer 1999, 150)

Työntekijän persoonallisia eli häneen henkilökohtaisesti liittyviä tekijöitä, ovat tarpeet, mielenkiinnon kohteet, asenteet ja tarpeet. Eri motivaatioteorioissa ja tutkimuksissa tarpeet ovat saaneet paljon huomiota. Yleensä tarve määritellään sisäiseksi epätasapainotilaksi, mikä saa ihmisen tavoittelemaan ja toimimaan sisäisen tasapainon aikaan saamiseksi. Tarpeista työelämässä näkyvät erityisesti arvostuksen tarve, suoritustarve ja sosiaaliset tarpeet. Nykyisin motivaation tutkimisessa on siirrytty tarpeista toisaalle osittain, mutta tarvelähtöinen motivaatioajattelu on silti olennaista tuntoa, eikä sitä voida ikinä täysin ohittaa motivaatiota tutkittaessa. (Strömmer 1999, 152).

Aito mielenkiinto ajaa ja saa ihmisen toimimaan. Henkilön kokema aito mielenkiinto työtä kohtaan on merkittävä tekijä työmotivaation synnyssä. Ihmisten puheet unelma-ammattista ja sen tavoittelu ovat lisäävä tekijä yksilön työmotivaatiolle. Kaikki eivät välttämättä ikinä saavuta tai löydä unelma-ammattiaan. Tällaisessa tilanteessa yleensä tavoitellaan riittävää kiinnostusta työtä kohtaan, jolloin työmotivaatio saadaan pidetyksi yllä. Jos ihminen tuntee, ettei voi löytää minkäänlaista mielenkiintoa nykyistä työtään kohtaan ja ei pysty arvostamaan työtään, tämä aiheuttaa ja heijastaa negatiivisia vaikutuksia yleensä koko työympäristöön ja myös muuhunkin elämään. Onkin tärkeää, että yksilö tuntee mielenkiintoa tekemistään kohtaan ja tavoittelee mielenkiinnonkohteitaan. Yksilöitä, jotka kokevat työnsä mielenkiinnottomiksi, tulisi kannustaa ja rohkaista etsimään omaa alaansa elämän vaiheesta riippumatta. (Strömmer 1999, 152).

Riittämätön mielenkiinto tai arvostuksen puute työtä kohtaan heijastuvat ja näkyvät helposti ihmisten asenteissa ja muuntautumiskyvyssä. Heikko asenne työtä kohtaan saa aikaan huolimattomia työsuorituksia ja näin ollen huonoa palautetta työstä. Huono palaute voi edesauttaa siinä, että asenne työtä kohtaan huononee entisestään, ja tämä taas vaikuttaa merkittävästi työmotivaation. Negatiivisilla tapahtumilla ja asioilla on yleensä pidempiaikaiset vaikutukset ihmisen elämässä. Tästä esimerkkinä toimivat huonot koulukokemukset, jotka heijastuvat ihmisen asenteissa ja itsensä arvostuksessa läpi elämän. Näitä asenteita on vaikea lähteä muuttamaan. Niiden tiedostaminen, itsetuntemuksen lisääntyminen ja positiiviset kokemukset auttavat muuttamaan asenteita ajan saatossa. Siksi onkin hyvä tiedostaa omaan itseensä ja kyvykkyyteensä kohdistuvien asenteiden vaikutus työmotivaatioon. Terveen itsetunnon ja luottamuksen itseensä omaan ihmisen on yleensä helpompi tarttua uusiin asioihin ja oppiminen tuntuu mie-

lekkäältä, työt hoidetaan määrätietoisesti ja positiivinen palaute lisääntyy, mikä vahvistaa entisestään työmotivaatiota ja mielenkiintoa työtä kohtaan. Asenteet muokkautuvat ihmisellä läpi elämän. (Strömmer 1999, 152).

Työ ja se miten yksilö kokee sen vaikuttaa myös työmotivaatioon ja sen syntyyn ja vahvuuteen. Yksilön tulee kokea työ mielekkääksi ja sen sisältö mielenkiintoiseksi ja monipuoliseksi, jotta työmotivaatio pysyisi yllä ja se syntyisi työtä kohtaan. Erilaiset vastuutehtävät ja itsenäisyys työssä vahvistavat työmotivaatiota. Positiivisella palautteella ja tunnustuksella on hyviä vaikutuksia, siihen miten ihminen kokee työnsä. On normaalia, että ihminen haluaa kehittyä ja edetä työssään. Jos työpaikka tarjoaa tällaisia kehittymismahdollisuuksia, koetaan työ yleensä mielekkäämmäksi ja työmotivaatio kasvaa. Työn itsensä merkitys on suuri työmotivaatiossa, ja sitä ei tulisi vähätellä. (Strömmer 1999, 150).

Työympäristöä tarkasteltaessa työmotivaation kannalta esille nousevat taloudelliset ja fyysisen ympäristön tekijät ja lisäksi sosiaalisilla tekijöillä on myös vaikutusta. Palkka on se mikä nousee taloudellisista tekijöistä suurimpana esille. Palkan merkitys ja tarve ovat usein hyvin tärkeitä ihmisille. Sosiaaliset edut ovat nousseet myös motivaation nostattajiksi. Yritykset jopa kilpailevat sosiaalisilla eduillaan havitellessaan osaavaa henkilöstöä. Sosiaalisten etujen rahallinen määrä saattaa olla merkittävä joillakin yrityksillä. Jotta työ olisi toimivaa ja sen tekeminen olisi mielekästä, täytyy työolosuhteiden ja järjestelyjen olla kunnossa. Huonosti järjestetyssä työssä ei ole mielekästä työskennellä ja näin ollen työmotivaatio kärsii. Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa usein siihen miten yksilö kokee töihin menon. Hyvään ja kiinteään työryhmään, jossa kaikki tulevat toimeen, on motivoivampaa mennä töihin kuin ryhmään jonka välit rakoilevat ja ovat kireät. Työryhmä on tärkeä, mutta myös johtamistapa tulee ottaa huomioon, kun tarkastelee työympäristön sosiaalisia tekijöitä. Hyvä johtaja osaa kannustaa ja saa henkilöstöstään kaiken irti, ja henkilöstö pysyy motivoituneena työhönsä. Työmotivaatio on monen tekijän summa ja siihen vaikuttavien tekijöiden merkitys on eri jokaisella yksilöllä. Tämä tekee työmotivaatiosta vaikeasti käsiteltävän asian. Työmotivaatio syntyy yksilön sisällä ja lähtökohdat ovat yksilölliset. (Strömmer 1999, 150.)

Motivaation käsittämisen helpottamiseksi motivaatio voidaan jakaa kahteen ryhmään: sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäistä motivaatiota ohjaavat ihmisen sisäiset tarpeet eli psykologiset tarpeet ja arvot, jotka ovat tärkeitä kyseiselle yksilölle (Lämsä

& Hautala 2005, 81). Kun ihminen kokee vahvaa tyytyväisyyttä saavutuksistaan ja saa tyydytystä tehdystä työstä ja aikaansaannoksista, voidaan puhua sisäisestä motivaatiosta. Sisäiselle motivaatiolle on olennaista, ettei yksilö välitä ulkoisista tuntemuksista. Sisäistä motivaatiota ohjaavat itsensä kehittämisen ja toteuttamisen tunteet, ja ne vaihtelevat yksilöittäin, esimerkiksi toinen pyrkii jatkuvasti parempaa urheilusuoritukseen kun toisen sisäinen motivaatio ajaa hänet kirjoittamaan intohimoisemmin tieteellisiä artikkeleita. (Strömmer 1999, 153.)

Hyvin tehdystä työstä saadaan palkkaa ja positiivista palautetta, kun taas huonosti tehdystä työstä palaute on huonoa ja siitä voi jopa seurata rangaistuksia. Näitä ihmisen ulkopuolella olevia tekijöitä kutsutaan ulkoiseksi motivaatioksi. (Lämsä & Hautala 2005, 81.) Jotta ihminen saisi positiivisia palkkioita, joutuu hän ponnistelemaan ja näkemään vaivaa niiden saavuttamiseksi. Mitä mielekkäämpinä ihminen näkee palkkiot, sitä enemmän hän on valmis näkemään vaivaa niiden saavuttamiseksi. Ulkoisten palkkioiden merkitys kasvaa erityisesti silloin kuin ihminen kokee työnsä olevan rutiinomaista ja mielenkiinnostonta. (Strömmer 1999, 154.)

Jotta ihminen olisi kykenevä ottamaan vastaan muutoksia työpaikallaan ja suhtautumaan niihin, on hänellä oltava hyvä työmotivaatio. Mielenkiintoinen ja palkitseva työ tekee työntekijästä joustavamman ja hän on valmiimpi ottamaan muutoksia vastaan ja mukautumaan niihin.

### **3.2 Sitoutuminen ja työetiikka**

Onko järkevää uhrata aikaa työlle, joka ei ole intohimoni? Tämä on kysymys, joka saattaa pyöriä usean mielessä. Ennen työ täytyi tehdä, jotta perhe elätettiin ja voitiin yllä pitää elämää. Nykymaailma on hyvin välineellistynyt, ja välineistä on tullut työn tavoite. Tämä on hämärtänyt työn merkitystä ja aiheuttanut sen, että oletetaan että palkkiot ainoastaan motivoivat ihmistä työhön. Mutta, jotta ihminen sitoutuisi työhönsä, pitää työ kokea mielekkääksi. Sitoutumis-käsitteellä tarkastellaan ihmisen suhtautumista työntekoon. Voidaan sanoa, että sitoutuminen on psykologinen kytkös ihmisen ja kohteen välillä. Kun sitoutumista ajatellaan työkäyttäytymisen näkökulmasta, tarkoittaa se sitä, että yksilö tulee mielellään töihin, kantaa vastuuta työstään ja työyhteisöstään ja haluaa kehittää työtään että työyhteisöään. Sitoutumisessa on olennaista, että yksilö kokee innokkuutta työtään kohtaan, jos hän tekee työn pyydettyä, mutta

ei tunne mitään työtä kohtaan, pitää puhua työn hyväksymisestä. (Lämsä & Hautala 2005, 92.)

Tarkemmin työhön sitoutumista tarkasteltaessa voidaan sitoutumisesta erottaa kolme keskeistä ominaisuutta: kohde, luonne ja voimakkuus. Ihmisellä on aina jokin kohde mihin hän suuntaa sitoutumisensa. Tätä voidaan tarkastella kohteen näkökulmasta, jollain saadaan selville mihin ihminen sitoutuu. Ihminen voi sitoutua moniin kohteisiin samanaikaisesta tai sitoutumisen kohde voi vaihdella eri tilanteissa. Sitoutumisen kohteita voivat olla työtehtävä, organisaatio, ammatti, projekti, toiset ihmiset ja niin edelleen. Asiakaspalvelija on yleensä alttiimpi sitoutumaan toisiin ihmisiin kun taas liikkeenjohtaja sitoutuu helpommin yritykseen. Joillakin aloilla, kuten esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioissa (lääkäriasemat, asianajajatoimistot), voi työntekijöillä syntyä työetiikallinen ristiriita siitä kumpaan sitoutuminen on voimakkaampi, ammatti ja sen arvot vai organisaatio ja velvollisuudet työnantajaa kohtaan. (Lämsä & Hautala 2005, 92).

Ihmisten sitoutuminen on luonteeltaan myös erilaista. Luonteen näkökulmasta sitoutumisessa erotetaan yleensä kolme eri näkökulmaa: jatkuvuusperusteinen sitoutuminen, normatiivinen sitoutuminen ja tunneperäinen sitoutuminen. Jatkuvusperusteisesti sitoutunut ihminen on halukas tekemään työtä jatkuvasti. Hän kokee työn hyödyllisemmäksi kuin mahdollisen tilanteen, jossa työtä ei tehtäisi. Tällaisessa tilanteessa ihminen näyttäytyy hyötyjä arvioivana yksilönä. Tässä ei korostu työn mielekkyys vaan työnteon seurausten mielekkyys, jotka ihminen tulkitsee kapeasti vain itsensä kannalta tai laajimmillaan ihminen ottaa tulkintaan mukaan koko organisaation. Organisaation kannalta vain itsensä kannalta hyötyjä ajattelevat ihmiset vaikeuttavat organisaatiossa työskentelyä. Omien etujen ajaminen vaikeuttaa yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä. Toisessa ääripäässä ihminen niin sanotusti antautuu organisaatiolla, ja hänen eduistaan tulee osa organisaation eduista. (Lämsä & Hautala 2005, 93.)

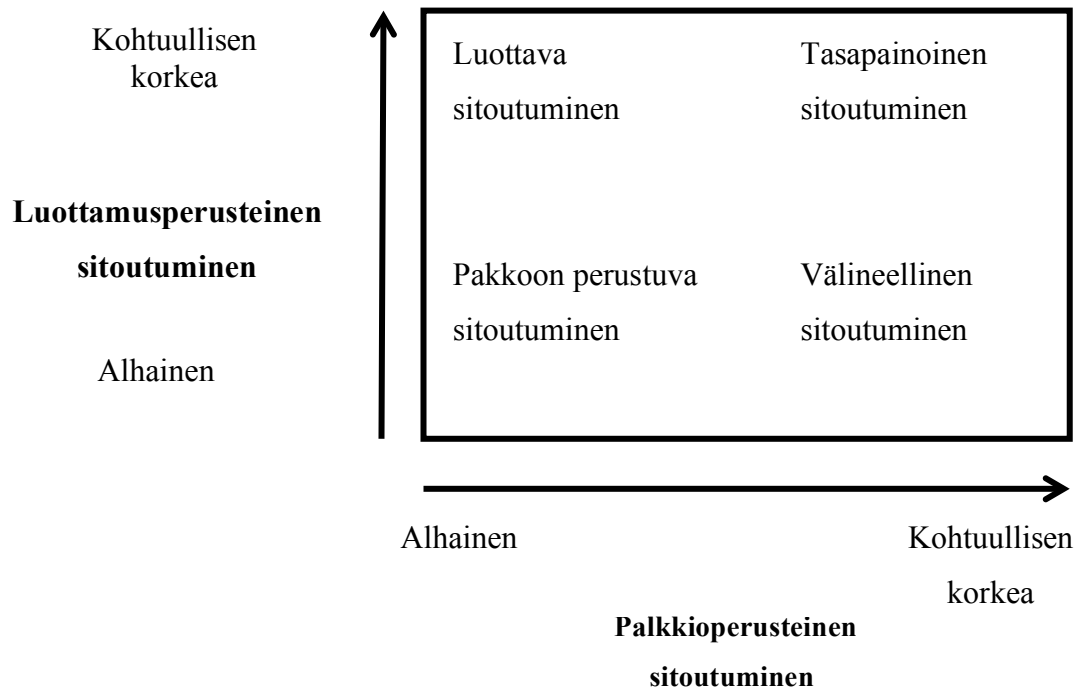
Jokaisella on sisäiset normit, säännöt ja ohjeet, joiden mukaan hän toimii. Normatiivisessa näkökulmassa ihmistä tarkastellaan hänen omien normiensa kautta, miten ahkerasti työ tehdään ja noudatetaanko sopimusta. Yksinkertaisemmillaan normeiksi tulkitaan muodolliset sopimukset, kuten työlainsäädäntö, ja lainsäädäntö. Nämä normit eivät kuitenkaan riitä yksilön sitouttamiseen, vaan tarvitaan yhteisiä kulttuurillisia ja yhteisöllisiä normeja, jotka yksilö kokee arvokkaaksi, tavoiteltaviksi ja hyväksi. Voi-

daan sanoa, että normatiivinen sitoutuminen perustuu velvollisuuteen. Ihminen asettaa itselleen sitovia velvoitteita, joita hänen tulee noudattaa. (Lämsä & Hautala 2005, 93.)

Ihminen tekee työtä tunteella. Tunneperäinen sitoutuminen on sitoutumisen voimakkain muoto, sillä se perustuu ihmisen tunteisiin, arvoihin ja työhön samaistumiseen. Ihminen kiintyy työhön ja on sitoutuessa valmis panostamaan paljon työhönsä, eikä koe työ uhrauksia negatiivisina. Tunneperäisesti sitoutuneen ihmisen voidaan sanoa löytäneensä kutsumuksensa, elämätyönsä. Tunneperäisen sitoutumisen taustalla on arvokokemus, yksilö pitää työtä arvokkaana työn itsensä vuoksi. Esimerkiksi hoitotyötä tekevä kokee toisten hoitamisen hyväksi auttamisen takia. (Lämsä & Hautala 2005, 94.)

Sitoutumisen voimakkuuden kautta voidaan tarkastella sitä mitä on sopiva ja tarkoituksenmukainen sitoutuminen. Sitoutumisen voimakkuuden tarkastelussa on käytetty apuna Aristoteleen hyveteoriaa. Aristoteleen mukaan hyve on jonkinlainen keskitie. Tieltä on mahdollista astua monin tavoin harhaan hyveitä etsittäessä, kun taas oikein tekemiseen on vain yksi tapa. Hyveelle onkin ominaista; kohtuullisuus, keskitiellä kulkeminen, kun taas paheelle on ominaista liiallinen tai puutteellinen suorittaminen. Kohtuullisuus on hyväksi sitoutumisessa, mutta sen arviointi on vaikeaa ja hyvin tilannesidonnaista. Hyveteoreettisen ajattelun perusteella on kehitetty sitoutumisen typologia, jossa sitoutuminen on jaoteltu palkkio- ja luottamusperusteiseen sitoutumiseen. Kuvion 5 (KUVIO 5.) avulla sitoutumisen voimakkuutta pystytään selvittämään. (Lämsä & Hautala 2005, 95.)





**KUVIO 5. Sitoutumisen luonne (Lämsä & Savolainen 2000)**

Palkkioperusteisessa sitoutumisessa sitoutuminen perustuu erilaisten palkkioiden saamismahdollisuuteen, kuten palkka, kannusteet tai muut konkreettiset edut. Palkkioperusteissa sitoutumisessa sitoutumiseen riittää myös sosiaaliset ja psykologiset palkkiot, kuten mahdollisuus kehittää ja toteuttaa itseään sekä hyvä työilmapiiri. Oletetaan, että ihminen vertailee saatuja palkkioita antamaansa työpanokseen. Jos palkkiot ovat tasapainossa yksilön mielestä hänen antamaansa työpanokseen, voidaan olettaa että syntyy sitoutuminen. Pakkoon perustuvassa sitoutumisessa ihminen on lähtöherkempi työpaikastaan. Hän tekee työnsä vain, koska on pakko ja hän ei ole sitoutunut työhönsä. Välineellisestä sitoutumisesta voidaan puhua, kun ihminen antaa työilleen välinearvon. Tämä välinearvo on itselle tärkeä päämäärä, esimerkiksi hyvän palkan tai työpaikan saavuttaminen. Luottamusperusteisen sitoutuminen taustalla on ihmisen moraali ja tunne. Moraali viestii ihmisen kokemasta velvollisuudesta työtään ja työpaikkaansa kohtaan. Moraali tuo ihmiselle myös oikeuksia työpaikassaan, kuten oikeuden mukainen palkkaus. On tärkeää ymmärtää velvollisuuksien ja oikeuksien välinen suhde, jotta on mahdollista kehittää luottamussuhdetta. Kun ihminen tuntee kiintymystä ja työ tuo hänen elämäänsä enemmän, voidaan puhua tunne-luottamusperusteisesta sitoutumisesta. Oletetaan, että työhönsä kiintynyt, työskentelee innostuneemmin ja on luovempi työssään. Tunneside työhön luo uskoa ja luottamusta omaan työhön ja organisaatioon. (Lämsä & Hautala 2005, 96; Lämsä & Uusitalo 2003, 157.)

Sitoutumisessa on monia tasoja ja sitoutumista on erityyppistä. Erilaiset ihmiset sitoutuvat eri tavoin ja heidän sitoutumisen vahvuus vaihtelee. Mitä parempi ihmisen sitoutuminen työhön on, sitä joustavampi ja innostuneempi hän. Organisaatiomuutosten kannalta on tärkeää, että ihmiset ovat sitoutuneet työhönsä. Sitoutuneet työntekijät ovat mukautumishaluisempia muutoksiin, eivätkä he koe muutoksia negatiivisesti. Huonosti sitoutunut ihminen ei välttämättä halua joustaa muutoksen tullessa, ja hänelle muutos voi olla kynnys lähtöön työpaikaltaan.

Sitoutuminen kulkee pitkälti käsi kädessä työetiikan kanssa. Eri sitoutumistyyppien pohjalle on monesti työetiikan eri teorioita, esimerkiksi jatkuvuusperusteisen sitoutuminen perustuu seurausetiikkaan mikä lähtöisin työetiikasta. Työetiikan teoriat jaetaan yleisesti kahteen tyyppiin toiminnan seurauksia korostaviin ja toiminnan periaatteita korostaviin näkökulmiin. Lisäksi nykyisin on yleistynyt näkökulmat, joissa huomioidaan yksilön luonne ja moraaliset tunteet. (Lämsä & Hautala 2005, 94; Peltonen 2007, 205.)

Toiminnan seurausten roolia huomioivissa teorioissa, keskitytään käyttäytymisen moraaliseen laatuun. Nämä teoriat tarkastelevat työstä saatua hyötyä, joko yksilö tasolla, jolloin yksilö tavoittelee omaa etuaan, tai laajemmin jolloin teosta saatu hyöty on kohdistutut laajemmalle, esimerkiksi yritykselle saatu taloudellinen voitto. Seurauksia korostavassa etiikassa on näkökulma, joka tarkastelee työstä syntyvää yhteistä hyvää ympäristölle, joka suurempi kuin työstä aiheutunut vaiva. Tässä näkökulmassa käytetään usein kustannus-hyötyanalyysiä, jolla selvitetään onko taloudellinen hyöty ollut suurempi kuin aiheutunut inhimillinen vaiva. (Peltonen 2007, 206.)

Toiminnan periaatteita ja motivaatiota painottavat etiikan teoriat keskittyvät siihen millainen ajatus edeltää tekoa, ja sitä kautta teolle pyritään antamaan arvo. Nämä periaateteoriat ovat kriittisiä toiminnan motivaatiotekijöiden suhteen. Lisäksi ne tuomitsevat yleensä teot, jotka rikkovat velvollisuuden ja oikeudenmukaisuuden ideoita, vaikka teoilla olisi saavutettu joillekin hyötynäkökulmasta suuria etuja. (Peltonen 2007, 206.)

Uusimpana etiikan teoria suuntauksena on keskittyä päätöksentekijän luonteeseen ja moraalisiin tunteisiin. Tässä oletetaan, että hyveellinen luonne nähdään automaattises-

ti eettisyyden takaajana, ja sitä pidetään tärkeämpänä kuin yleisesti hyväksytyjä arvoja. Olennaista luonteeseen keskittyvässä näkökulmassa on ottaa huomioon, että yksilö toteuttaa etiikkaa huolehtimisen ja välittämisen kautta. Moraalisessa näkökulmassa oletetaan, että etiikka perustuu omalle kyvyille kuunnella omia moraalisia tunneimpulsseja, jotka kumpuavat syvemältä kuin perinteinen opittu älykkyys. (Peltonen 2007, 207.)

### 3.3 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus- ja viestintätaidot ovat korostuneet nykyajan työelämässä. Erilaiset tiimit ja ryhmätyöskentelytavat ovat lisääntyneet. Kauppaa käydään kontaktien avulla, sillä ylitarjontaa tuotteista on paljon ja ilman hyvää vuorovaikutusta ei yksikään tuote menesty nykyisillä markkinoilla. Monissa työpaikoissa edellytetään vuorovaikutus- ja keskustelutaitoja. Voi sanoa, että nykyisin on vähän ammatteja, joissa näitä taitoja ei tarvittaisi tai vaadittaisi. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 1999, 8).

Ihmiset käyvät keskusteluja, ja samalla he vaikuttavat toistensa tunteisiin, asenteisiin ja ajatuksiin. Tätä prosessia nimitetään vuorovaikutukseksi. Ihmisten erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen ovat olennainen osa vuorovaikutusta. Lisäksi hyvässä vuorovaikutuksessa tulee osata ottaa huomioon ihmisten erilaisuus ja käyttäytyä sen mukaan eri tilanteissa. Työssä ollessaan ihminen hoitaa vuorovaikutustilanteet oman organisaationsa sääntöjen ja käytäntöjen pohjalta, mutta näiden käytäntöjen rinnalla ovat myös yksilön omat tarpeet, tunteet ja tavoitteet. Yleisimpänä vuorovaikutustilanteena pidetään keskusteluja. Vuorovaikutustaidot ovat näin olennainen osa suullista viestintää.

Vuorovaikutuksen osa-alueita ovat kuuntelu, selkeä ilmaisu ja vaikutustaidot, lisäksi niin kutsuttu small talk eli rupattelu kuuluu hyvän vuorovaikuttajan taitoihin. Hyvä vuorovaikuttaja osaa mukautua erilaisiin keskusteluihin, oli keskustelu sitten sosiaalinen, tunteellinen tai asiallinen keskustelu. Usein yksi keskustelu voi sisältää osia joko kaisesta keskustelumuodosta, sosiaalisesta asialliseen. Empatia eli kyky myötäelää tuo lisää syvyyttä vuorovaikutukseen. Kukaan ei halua ilmetä kylmänä ja tunteettomana keskustelukumppanina. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 1999, 81).

### 3.4 Sisäinen viestintä ja yhteistyö

Organisaatiossa tapahtuu kokoajan. Onkin tärkeää, että koko henkilöstö pidetään viestinnän avulla tietoisina organisaation tapahtumista. Viestintä on perinteisesti määritelty seuraavasti: se on tietojen vaihtoa johdon, esimiesten ja henkilöstön, sekä ulkoisten sidosryhmien välillä. Viestintä on perustana myös kaikelle inhimilliselle vuorovaikutukselle. (Aula 1999, 3). Hyvällä viestinnällä voidaan vaikuttaa merkittävästi työn mielekkyyteen ja kustannuksiin. Toimiva viestintä parantaa tavoitettavuutta, tehokkuutta ja saa aikaan kustannussäästöjä ja pitää yllä hyvää ja rehellistä yrityskuvaa. Avoimesta työilmapiiristä, jossa tietoa jaetaan ja vastaanotetaan johdonmukaisesti, kynnys lähtemiseen on korkeampi ja muutoksiin suhtaudutaan yleisemmin ilman vastarintaa. Viestinnän pääasiallisia tavoitteita ovat muun muassa henkilöstön työmotivaation ylläpito ja siihen vaikuttaminen, virheiden vähentäminen, tehokkuuden lisääminen, perehdytyksen tukeminen, organisaation kuvan vahvistaminen sekä tiedon molemmin puolin kulkeminen. Vaikka nykyaikainen nopeutunut viestintä onkin lisännyt ja helpottanut ihmisten tavoitettavuutta, ei se ole muuttanut itse viestintää tapahtumana. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 1999, 7; Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 126).

Viestintää on monenlaista. Perinteisesti viestinnän muodoiksi mielletään suullinen viestintä ja kirjallinen viestintä. Suullisessa viestinnässä on tärkeää, että osaa ilmaista itsensä oikein ilman väärin käsityksiä ja miettii mitä sanoo. Suullisessa viestinnässä kasvokkain tulee ottaa huomioon myös elekieli, niin sanottu sanaton viestintä. Monikulttuurisessa kanssakäymisessä tulee sanattoman viestinnän kanssa olla tarkkana, sillä tietyillä eleillä ja ilmeillä voi olla erilainen merkitys eri kulttuureissa. Suullista viestintää voi tapahtua muutenkin kuin kasvotusten, kuten puhelimesta ja videoneuvotteluissa. Kirjallisen viestinnän skaala on laaja ja sen on jollain asteella helpompaa kuin suullinen viestintä. Kirjallisessa viestinnässä voi miettiä rauhassa miten asiat ilmaisee. Tosin viestin asettelussa ja oikeinkirjoituksessa tulee olla tarkkana, jotta asia tulee ilmaistua oikein. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 1999, 4).

Sähköinen viestintä on noussut omaksi viestinnän osa-alueekseen. Se on kirjallisen ja suullisen viestinnän yhdistämissä, kuten videoneuvottelut ja erilaiset Chatmahdollisuudet. Sähköisessä viestinnässä tulee kuitenkin ottaa huomioon se, että ei-kielellinen viestintä (eleet ja ilmeet) jää monesti vajaaksi. Video ja chat eivät välttä-

mättä välitä täysin kaikkea mitä viestinnässä halutaan tuoda ilmi. Sähköisellä viestinnällä on monia työpäivää helpottavia tekijöitä. Se on nopeaa ja monipuolista ja helpottaa monesti yhteydenpitoa eri mantereilla olevien yhteistyökumppaneiden kanssa. (Vartiainen ym. 2004, 109.) Hyvä viestintä on kuitenkin kaikkien viestinnän eri muotojen sopivaa yhdistämistä. Tietynlainen viestintä sopii tiettyyn tilanteeseen, kun taas toinen viestinnän muoto on parempi toiseen.

Viestintä voi lisäksi olla sisäistä tai ulkoista. Ulkoinen viestintä on viestintää organisaation sidosryhmille, kuten asiakkaille ja yhteistyökumppaneille, ja se pyrkii ylläpitämään ja parantamaan yrityskuvaa. Sisäinen viestintä on organisaation sisällä tapahtuvaa viestintää. Sisäisellä viestinnällä pyritään avoimuuteen ja lisäämään työmotivaatiota. Hyvä sisäinen viestintä on rehellistä ja nopeaa. Sisäistä tiedottamista säätelee yhteistoimintalaki. Tosin tämän lain pohjalta hoidettu sisäinen viestintä ei riitä. Viestinnän tulee olla jokapäiväistä ja jatkuvaa ajan tasalla pysymiseksi. Sisäisen viestinnän päätehtävät ovat informointi, keskustelu, perehdytys, sitouttaminen, sisäinen markkinointi ja vuorovaikutuksen aikaan saaminen. Sisäisellä viestinnällä on eri keinoja toimia: henkilökohtaiset keskustelut, osasto- ja tiimikokoukset, tiedotustilaisuudet, intranet, sähköposti, ilmoitustaulu, tiedotteet, tiedotuslehdet ja henkilöstölehdet. Oikea ja toimivin viestinnän tapa tulee aina valita tilanteen mukaan. Sisäisen viestinnän tulee olla selkeää ja koko organisaation henkilöstölle ymmärrettävää. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 1999, 227).

Viestinnän ja tiedon tarve korostuu usein muutostilanteissa, kuten organisaationuudistuksissa tai yrityskaupoissa. Usein siinä vaiheessa, kun muutoksesta tiedotetaan laajemmin organisaation sisällä, on muutos johdolle jo tuttu. (Mattila 2007,90). On tärkeää, että esimies ja organisaatio toimivat viestinnän esimerkkinä avoimella viestinnällään ja informoivat henkilöstöään ajoissa ennen kuin mahdollinen tieto muutoksesta leviää organisaation ulkopuolelle. Tällainen avoin molemmin puolin toimiva viestintä vähentää epävarmuutta työntekijöiden keskuudessa. Muutostilanteissa epävarmuus korostuu ja työntekijät alkavat tuntea olonsa epävarmoiksi, jos heille ei ole oikein viestitty tulevista muutoksista. Työntekijöiden työpanos voi näin laskea, heidän pohtiessaan mahdollisia muutoksia työaikana. Avoin viestintä estää myös väärän tiedon leviämisen. Muutosviestinnässä on olennaista myös, että suullista viestintää käytetään perinteisen kirjallisen viestinnän vierellä. Lisäksi muutoksia tulee käsitellä avoimesti organisaation kokouksissa. Muutostilanteissa on esimiehen oltava valmis

tukemaan ja käymään henkilökohtaisia keskusteluja joidenkin henkilöstön jäsenten kanssa. Kaikille muutos ei ole välttämättä yksiselitteinen. Tehtävämuutokset, uudelleen sijoitukset ja mahdolliset irtisanomiset tulee aina käydä henkilökohtaisesti läpi. Näiden asioiden järjestäminen on esimiehelle vaativa tehtävä. (Rissanen ym. 1996, 129).

### 3.5 Työhyvinvointi

Työ on monelle ihmiselle suuri osa elämää. Monet saattavat viettää valveilla olo ajastaan noin puolet töissä neljänkymmenen vuoden ajan. Organisaation menestyksen kannalta onkin oleellista, että ihminen jaksaa tehdä innostuneesti ja motivoituneesti työtä noiden vuosien ajan. Tuloksellisen organisaation takana on usein hyvinvoiva henkilöstö. Jotta ihminen jaksaisi työskennellä tuottavasti, pitää hänelle tarjota fyysisesti ja psyykkisesti toimiva työympäristö missä hänen on hyvä olla ja työskennellä. Hyvinvointi työssä ei kuitenkaan ole tänä päivänä itsestään selvä asia. Kilpailu on kiristynyt joka alalla ja tietotekniikan kehittyminen on omalta osaltaan lisännyt painetta toimia tehokkaasti, joustavasti ja tuottavasti. Lisäksi jokaisella alalla koetaan rasitusta erilaisissa tilanteissa, esimerkiksi palvelualalla kiireaikoina asiakkaiden ja henkilöstön väliset vuorovaikutustilanteet ovat lyhyitä ja pinnallisia, eikä palaute näistä tilanteista ole usein positiivista. Työhyvinvointi on asia, jonka pitäisi olla jokaiselle yritykselle arvo ja sen tavoitteluun kannustettaisiin henkilöstöä myös omaloitteisesti. Työnantaja ei voi ikinä vastata yksin työntekijöidensä hyvinvoinnista, mutta hän voi tehdä asioita sen edistämiseksi. (Lämsä & Uusitalo 2003, 169; Strömmer 1999, 290; Rissanen ym. 1996, 104.)

Rasitustilanteita on monenlaisia ja ne ovat pääsääntöisesti lähtöisin työn vaatimuksista. Työn rasittavuustekijät voidaan jakaa fyysisiin, psyykkisiin ja sosiaalisiin tekijöihin. Yksipuoliset työasennot, likaisuus työpaikalla, meluisuus, kylmyys ja muut vastaavanlaiset tekijät luetaan fyysisiin tekijöihin. Näihin voidaan vaikuttaa hyvällä työjärjestelyllä niin, että ylimääräiset liikkeet, yksipuolinen ja kova rasitus vähenevät. (Strömmer 1999, 293; Lämsä & Uusitalo 2003, 173.)

Psyykkisiä tekijöitä ovat ihmisen henkiseen hyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Ihminen kaipaa luonnostaan työhönsä mielenkiintoa ja hieman haastetta. Yksitoikkoinen työ voi olla jollekin stressinaiheuttaja. Työssä, jossa toimitaan päivästä toiseen yksitoik-

koisesti ja robottimaisesti, saa ihmisen kyllästymään eikä työ tarjoa mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen. Tällainen stressitekijä on erityisen yleinen teollisuusalalla ja paikoissa, joissa työ määrätään ulkopuolelta. Toinen merkittävä stressin aiheuttaja työpaikoilla on vastuu. Vastuun merkitys stressintuottajana korostuu erityisesti sellaisissa tehtävissä, joissa työt koskevat muiden ihmisten turvallisuutta, oikeuksia tai taloudellisia arvoja. Toisaalta vastuu on kuitenkin arvo, jota arvostetaan työelämässä. Kohtuullinen vastuu on työtyytyväisyyttä lisäävä tekijä. Yleinen työstressin aiheuttaja on myös työn kuvan epäselvyys. Selkeä työn kuva, jossa työtehtävät on selkeästi määritelty, tuo selvyyttä yksilön rooliin työpaikalla ja hänen on helpompi työskennellä tavoitteiden saavuttamiseksi. Työn kuvan epäselkeys muodostuu ongelmaksi etenkin silloin, kun esimiehiä monia ja työntekijään kohdistetaan ristiriitaisia odotuksia. Psykkisiin tekijöihin voidaan vaikuttaa tarjoamalla mahdollisuuksia koulutuksiin ja tarjota mahdollisuuksien mukaan vapautta työhön. Myös työn hyvä rytmitys on tärkeää psyykkiselle hyvinvoinnille. Kaikenlainen vaihtelevuus koetaan psyykkisen hyvinvoinnin edistäjäksi. (Strömmer 1999, 290; Rissanen ym. 1996, 104; Lämsä & Uusitalo 2003, 173.)

Erilaiset sosiaaliset kanssakäymiset luetaan sosiaalisiksi tekijöiksi. Työhyvinvointia edistävänä tekijänä voi olla hyvä työilmapiiri, mutta jos ihmissuhteet työpaikalla ovat huonossa kunnossa laskevat ne työhyvinvointia. Huono työilmapiiri vie voimia ja pahimmassa tapauksessa voi luoda vakavia steissitilanteita esimerkiksi kiusaamisen muodossa. Kielteiset ja nopeat asiakastilanteet koetaan myös räsittäväksi lisävinä tekijöinä. Omaa haasteta työhyvinvointiin ylläpitoon tuo nykyinen kova työtilanne, jossa määräaikaisten työsuhteiden ja työn jatkuvuuden epävarmuus ovat lisääntyneet. Nopeat muutokset organisaatioissa ja epävarmat markkinat lisäävät stressiä työpaikoilla, ja näin ollen vaikuttavat kielteisesti työhyvinvointiin. Sosiaalisiin tekijöihin vaikuttaminen vaatii suunnittelua. Hyvällä suunnittelulla mahdollistetaan ristiriitojen väheneminen ja työilmapiirin parantaminen. Työpaikan erilaiset pelisäännöt kaipaavat ajoittain kirkastamista. (Strömmer 1999, 290; Rissanen ym. 1996, 104; Lämsä & Uusitalo 2003, 173).

Lämsä ja Uusitalo (2003, 170.) ryhmittelevät työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä seuraavasti: yksilölliset tekijät, organisatoriset tekijät ja yhteiskunnalliset tekijät. Koska työhyvinvointi on monen asian summa, on sen tekijöitä helpompi tarkastella ryhmittelyn kautta. Luonne, koulutus, stressinsietokyky, terveydentila, fyysinen kunto,

elämäntilanne ja niin edelleen, ovat yksilöllisiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Yksilöllisiin tekijöihin ulkopuolinen voi harvoin vaikuttaa suoraan, mutta niihin voi vaikuttaa välillisesti organisatoristen tekijöiden kautta. (Lämsä & Uusitalo 2003, 170.)

Organisatoristen tekijöiden kautta yksilölliseen tekijöihin voidaan vaikuttaa muun muassa työaika- ja –paikkaa koskevin järjestelyin. Oleellista on, että näillä järjestelyillä on merkitystä yksilöllisille tekijöille. Organisatoriset tekijät jaetaan yleisesti teknisiin ja sosiaalisiin tekijöihin. Teknisiin tekijöihin luetaan työn ergonomiaan ja turvallisuuteen vaikuttavat tekijät. Kun taas sosiaalisia tekijöitä ovat henkilöstön kehittäminen, organisaatioviestintä, työilmapiirin kehittäminen, kehitys- ja palautekeskustelut, ihmissuhdetaidot, realistiset tavoitteet ja työnkuvan selkeys. (Lämsä & Uusitalo 2003, 170.)

Yhteiskunnallisiin tekijöihin vaikuttaminen on hankalaa, sillä niitä ovat poliittiset ja yleistaloudelliset tekijät, työvoiman saatavuus, sosiaaliset ja kulttuuriset muutostrendit. Esimerkiksi tietyn alan arvostukseen on hankala vaikuttaa. Alan ja ammatin arvostukset ovat kuitenkin työhyvinvoinnin kannalta merkittäviä asioita. Vaikka alan yleiseen arvostukseen ei yksi ihminen voi vaikuttaa, voi aina vaikuttaa omaan itse arvostukseen ja sitä kautta omiin yhteiskunnallisiin tekijöihin. (Lämsä & Uusitalo 2003, 171.)

Muutostilanteissa työhyvinvointi nousee usein esille. Muutos voi vaikuttaa merkittävästi siihen miten henkilöstö jaksaa työssään. Muutos voi olla toisille hyvin stressaava kokemus ja näin heikentää työpanosta. Onkin tärkeää, että esimies ja muutoksen läpi viejät ovat tietoisia siitä, miten muutos voi vaikuttaa eri yksilöihin organisaatiossa. Muutoksen läpi viemiseen on mahdollista vaikuttaa eri tekijöiden kautta. Muutos voi esimerkiksi tuoda uusia työtehtäviä, jotka motivoivat ja saavat ihmiset jaksamaan paremmin työssään. Muutostilanteessa tulee ottaa huomioon myös se, että muutos voi vaikuttaa kuormittavasti esimerkiksi siitä aiheutuvien ylitöiden vuoksi. Työhyvinvoinnin kannalta on muutos tärkeä suunnitella hyvin ja siitä on tärkeä informoida henkilöstöä ajoissa.



#### 4 CASE -YRITYKSEN ESITTELY

Savonlinnan ABC liikennemyymälä sijaitsee länsipuolella kaupunkia Laitaatsillassa Juvantien varressa. Liikennemyymälä on osa Osuuskauppa Suur-Savo. Osuuskauppa Suur-Savo kuuluu S-ryhmä ketjuun. Suur-Savon osuuskauppa alueeseen kuuluu kaikki Mikkelin, Savonlinnan ja Pieksämäen talousalueet. Kokonaisuudessaan Osuuskauppa Suur-Savo toimii 15 eri kunnan alueella. Suur-Savon toimialueeseen kuuluu päivittäis- ja erikoistavarakauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa, autokauppa, sekä matkailu- ja ravitsemuskauppa. (S-kanava 2012).

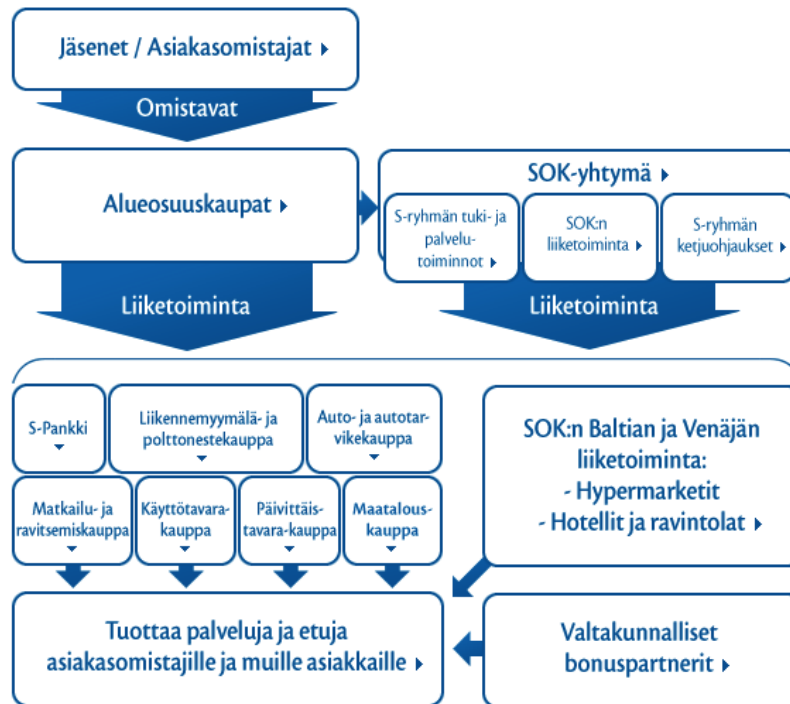
Osuuskauppa toiminnassa liikeidean ydin on se, että liiketoiminnan omistavat asiakasomistajat. Toisin sanoen kaikki ne henkilöt osuuskaupan alueella, jotka ovat ostaneet itselleen osakkuuden eli s-etukortin. Tällä hetkellä Osuuskauppa Suur-Savon omistaa yli 57 000 henkilöä, eli yli 73 % sen toimialueella asuvista ihmisistä. Osuuskauppa Suur-Savon päätehtävä on vastata asiakasomistajien tarpeisiin kilpailukykyisin palveluin ja etuuksin. Samalla osuuskauppa pyrkii olemaan mukana toimialueensa kehittämisessä ja tukemassa sen hyvinvointia. Osuuskauppa Suur-Savo käyttää yleisen osuustoiminnallisen periaatteen mukaisesti liiketoiminnasta syntyvän liikevoiton asiakasomistajien ja oman toimialueensa hyväksi. Suur-Savo maksaa asiakkailleen ylijäämäpalautuksen lisäksi myös bonusta päivittäisistä ostoistaan. (S-kanava 2012).

Savonlinnan ABC liikennemyymälä on jaettu ns. neljään osaan kauppa (Sale), polttoaine, ravintola ja puutarha (kesäisin). Talvisaikaan ABC:llä toimii Savonlinnan Nutun ylläpitämä nuorisotila alakerrassa. Nuorisotila on tarkoitettu alle 18-vuotiaiden nuorten ajanviettopaikaksi. Ravintolassa on asiakaspaikkoja noin 240. Ravintolasalin puolella toimii oheispalveluina mm. lastenleikkipaikka, postin kirjelaatikko, RAY:n pelikoneet, sekä ilmainen WLAN- yhteys. Kesäaikaan ravintolan yhteydessä toimii myös ulkoterassi, jossa on 200 asiakaspaikkaa. Savonlinnan ABC liikennemyymälä on avoinna joka päivä kello 6-24 ympäri vuoden. (ABC-asetat 2012).

Kokonaisuudessaan Savonlinnan ABC:llä työskentelee yhteensä 30 työntekijää. Kesäsesonkeina työntekijä määrä on tietenkin suurempi. Savonlinnassa ABC liikennemyymäläpäällikkönä toimii Juha Salmenpää. Hänen lisäksi esimiesasemassa toimii palveluvastaavina ravintolanpuolella kaksi henkilöä ja kaupassa yksi. Ravintolan keittiössä toimii myös esimiehenä keittiöpäällikkö. Lisäksi muulle henkilöstölle on jaettu

erilaisia vastuu tehtäviä, kuten esimerkiksi Veikkaustoiminnasta huolehtiminen. (ABC-asetat 2012).

## Organisaatiorakenne

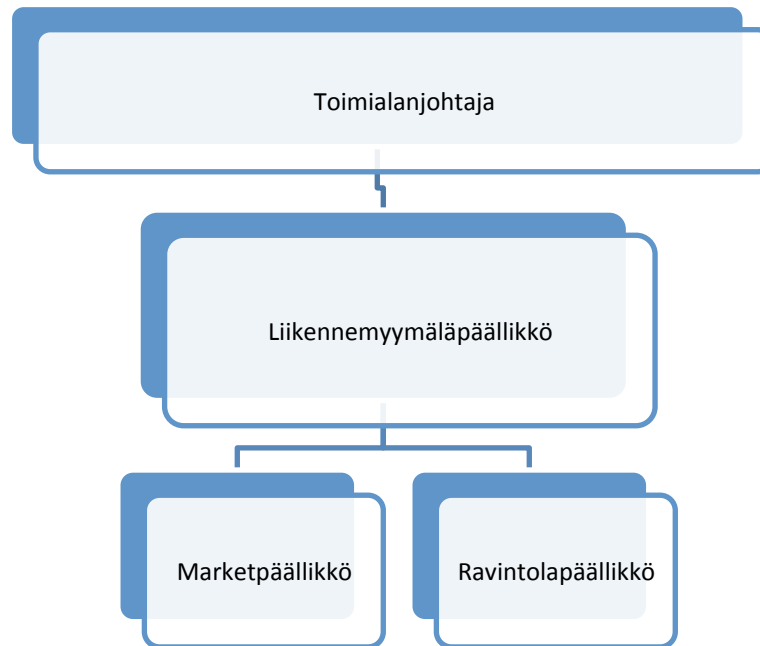


**KUVIO 6. S-ryhmän rakenne, organisaatiokartta (S-kanava 2012.)**

S-ryhmä on osuuskunta ja tällöin asiakas on aina omistaja. Suomessa s-ryhmällä on 1600 toimipaikkaa. S-ryhmän organisaatiorakenne on divisioonarakenne. Divisioonarakenteessa ydinideana ovat omat tulosyksiköt ja niiden toiminta. Jokainen yksikkö vastaa siis omasta toiminnastaan, mutta ylin johto kuitenkin päättää siitä miten yksikössä muodostunutta kokonaisuutta kokonaisuudessa johdetaan. S-ryhmä on valinnut divisioonarakenteen siksi, koska se on iso yritys ja haluavat laajentaa toimintaansa eri aloille. Yllä olevasta kuvioista (Kuvio 6.) voidaan hahmottaa koko s-ryhmän liiketoiminta ja sen eri osa-alueet. (S-kanava 2012.)

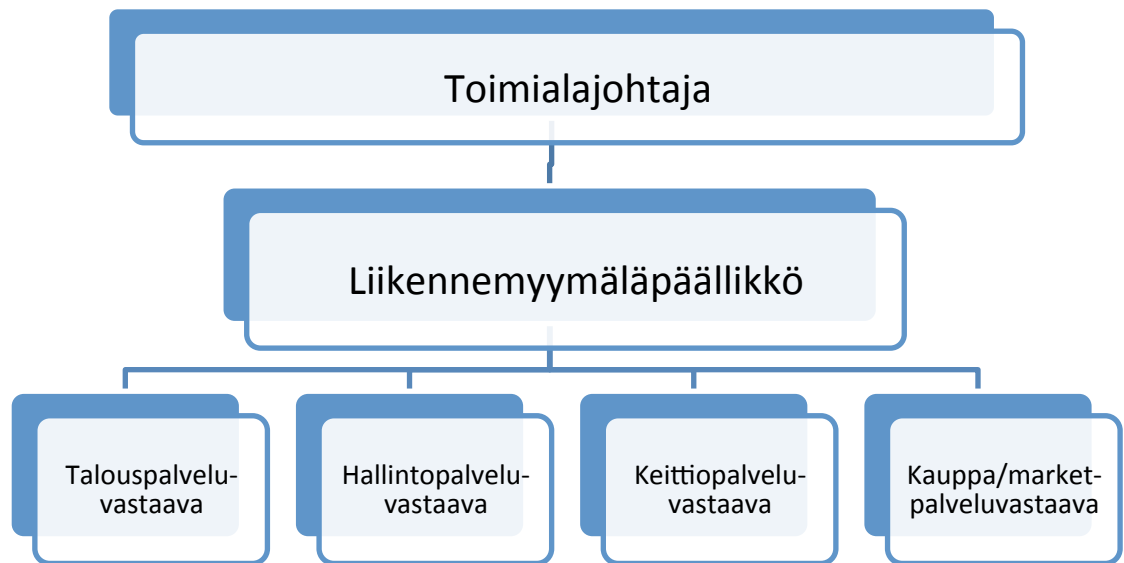
Kun tarkastellaan case-yrityksen rakennetta tarkemmin, millainen on organisaatiorakenne ABC:llä ja kuinka se käytännössä toimii. ABC:n rakenne riippuu aina hyvin paljon ketjusta ja sen antamasta ohjeistuksesta. Yhtenä organisaatiorakenteeseen vaikuttavana tekijänä ABC:llä voidaan nähdä myös yksikön koko. Ennen muutoksia Sa-

vonlinnan ABC:n rakenne oli alla olevan kuvion (Kuvio 7.) mukainen. (Salmenpää 2012.)



**KUVIO 7. Savonlinnan ABC:n organisaatiokaavio ennen muutosta (Salmenpää 2012.)**

Kuvio 7. osoittaa että organisaatorakenne on hyvin yksinkertainen ja toimii ABC:llä paikanpäällä kolmella esimiehellä liikennemyymäläpäällikkö, marketpäällikkö ja ravintolapäällikköllä. Muutoksen tarve havaittiin, kun ravintolapäällikkö jäi äitiyslomalle ja esimiehiä oli enää kaksi. Havaittiin, että rakenne on liian raskas ABC:n toimintaa nähden ja esimiehillä liikaa vastuuta. Vuonna 2010 alettiin suunnitella organisaatiomuutoksia kartoittamalla ABC:n omia tarpeita. Muutoksia suunnitellessa otettiin hyvin tarkkaan huomioon myös kustannus ja kannattavuus kysymykset. Kokonaisuudessaan muutos haluttiin toteuttaa vuoden 2011 aikana. Kuviossa 9. Voidaan tarkastella uutta organisaatiokaaviota, jossa vastuuta on jaettu eri osa-alueiden vastaaville ja heidän yläpuolella toimii taas liikennemyymäläpäällikkö, joka toimii kaikkein ylimpänä esimiehenä konkreettisesti ABC:llä. (Salmenpää 2012.)



**KUVIO 9. Savonlinnan ABC:n organisaatiokaavio muutoksen jälkeen (Salmenpää 2012.)**

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksessa aineisto rajattiin niin, että se vastaa viitekehystä ja tutkimuskysymyksiä. Viitekehystenä toimi organisaatiomuutos, vuorovaikutus ja viestintä.

Tutkimuskysymyksinä työssämme oli

Miten organisaatiomuutokset vaikuttavat henkilöstöön liikennemyymälässä?

sekä apukysymyksinä toimivat;

Millainen on yksilön merkitys organisaatiossa kun se on muutoksen kohteena?

Mikä on organisaation merkitys työyhteisönä organisaatiomuutoksessa?

Tutkimus haluttiin toteuttaa niin, että pääteemoista saadaan mahdollisimman paljon tietoa, sekä henkilöstön mielipiteitä. Tutkimuksessa haluttiin päästä sisälle haastateltavien henkilökohtaisiin ajatuksiin ja tuntemuksiin, joka on ollut koko työmme ajan päällimmäisenä tavoitteena. Halusimme siis tutkia asiaa henkilöstön näkökulmasta.

## 5.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa monet asiat. Tietoa tulisi saada mahdollisimman hyvin oikeasta aihealueesta. Lisäksi tulee ottaa huomioon tutkimukseen osallistuvien määrä eli riittääkö se kvantitatiiviseen tutkimukseen vai onko kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopivampi. Case-yrityksen kohdalla päädyttiin kvalitatiiviseen tutkimukseen, jotta saataisiin käyttökelpoista tietoa, jossa tulisi ilmi henkilöstön kokemuksia organisaatiomuutoksesta. Lisäksi henkilöstön määrä kvantitatiivisen tutkimukseen on liian pieni. Laadullinen tutkimusmenetelmä palvelee paremmin tutkimuksen tarkoitusta, sillä tällä menetelmällä saadaan paremmin ilmi ihmisten mielipiteet ja menetelmänä se on joustava.

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla pyritään selvittämään tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on joustava, ja se tuottaa usein uusia ideoita tutkimukselle, joita ei tutkimuksen alkaessa välttämättä osattu odottaa. Kvalitatiivinen menetelmä tuo ilmi tutkittavan henkilön tai kohderyhmän asenteita, motiiveja, mielikuvia, sekä odotuksia ja käyttäytymistä. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän yleisimpiä tiedonkeruumetodeja ovat mm. erilaiset haastattelut, kuten syvähaastattelu, ryhmähaastattelu, sekä henkilökohtainen haastattelu. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä voidaan käyttää havainnointia ja kyselyjä. Laadullisen tutkimuksen tieto voidaan myös perustuttaa erilaisiin dokumentteihin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan myös yhdistää erilaisia tiedonkeruu menetelmiä hyvän tiedon saamiseksi. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin miksi? miten? millainen? Tutkijan rooli on painotetussa asemassa laadullisessa tutkimuksessa, sillä suunnittelu, tiedonkeruu ja analysointi ovat hänen vastuullaan. (IROResearch 2012; Koppa Jyväskylän yliopisto 2012; Tuomi & Sarajärvi, 73).

Laadullisen tutkimusmenetelmän vahvuuksina ovat muokkautuvuus tutkimuksen edetessä ja syvällisen tiedon saanti tutkimuskohteesta. Tutkimusmenetelmän avulla saadaan paljon uutta tietoa ja se voi herättää parhaimmillaan uusia ideoita tutkimuksen edetessä. Laadullinen tutkimusmenetelmä ei ole myöskään yhtä ennalta määrätty kuin määrällinen tutkimusmenetelmä. Tutkimukseen voi vaikuttaa koko tiedonkeruuprosessin ajan. (IROResearch 2012)

Laadullisen tutkimusmenetelmän yleisimpänä heikkoutena on se, ettei tutkimustuloksia voida yleistää tutkimuksen kohteena olevaan perusjoukkoon. Saatujen tuloksien merkitystä kohderyhmässä voi olla myös vaikea puntaroida. Heikkoutena on myös se, ettei laadullinen menetelmä ole kovin nopea ja vaatii paljon työpanosta ja aikaa tutkijalta. (IROResearch 2012)

Lähdimme toteuttamaan tutkimusta case yritykseen kyselylomakkeella. Kyselylomake sisälsi kysymyksiä organisaatiomuutoksesta, vuorovaikutuksesta, viestinnästä ja oppimisesta yksilönä. Kyselyyn vastaamiseen annettiin aikaa kaksi viikkoa. Tarkoituksena oli, että jokainen työntekijä olisi vastannut kyselyyn ja palauttanut lomakkeen kirjekuoreen suljettuna sille osoitettuun laatikkoon. Vastausajan päättyessä haimme laatikon ja olimme saaneet vain kolme vastausta. Jatkoimme tutkimusta teemahaastatteluiluina. Käytimme kuitenkin haastatteluissa runkona yllä mainittuja teemoja. Kokonaisuudessaan haastattelimme 11 henkilöä. Henkilöt oli valittu satunnaisesti niin, että kuitenkin jokaiselta osastolta oli niin miehiä kuin naisia. Pääsääntöisesti haastateltavat olivat naisia, koska enemmistö ABC:n työntekijöistä on naisia. Vastanneet antoivat arvokkaita ja mielipideperäisiä vastauksia.

Haastattelimme kaikki haastateltavat luottamuksellisesti. Emme siis missään vaiheessa haastattelua kysyneet esimerkiksi haastateltavan nimeä tai muuta vastaavaa taustatietoa joka paljastaa haastateltavan henkilöllisyyden. Tuloksista on helppo havaita mitä mieltä todella henkilöstö on muutoksesta ja sen vaikutusta.

### **Kysely ja haastattelu**

Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään kyselytutkimusta, jotta saataisiin tietoon mahdollisimman monen henkilöstöön kuuluvan kokemukset ilmi. Kyselyyn sisällytetään mahdollisimman paljon selkeitä avoimia kysymyksiä, jotta tutkijat ja kyselyyn osallistujat ymmärtävät kaikki kysymykset samalla tavalla. Kyselylomake ja saatekirje liitteenä (LIITE 1.). Kyselyn lisäksi käytettiin haastattelua, joka oli teemahaastattelu. Henkilöitä haastateltiin sen verran kunnes tutkimusaineisto oli kylläntynyt. Haastateltavien henkilöiden määrä riippui näin ollen paljon saatujen vastauksien laadusta. Henkilöt valittiin vapaaehtoisista ja siten, että pyrittiin ottamaan heistä mukaan ne, joiden toimenkuvaan organisaatiomuutoksella oli ollut suurimmat vaikutukset. Haas-

tattelu mahdollisesti joustavuudellaan myös sen, että mahdolliset väärinkäsitykset, joita kyselyssä on ilmennyt voidaan oikaista. Monet voivat kokea organisaation muutoksen vaikeaksi aiheeksi, ja tämän vuoksi haastattelu valittiin tukemaan kyselyä.

Kysely- ja haastattelututkimus toimivat yksinkertaisesti, kun jotain halutaan tietää, saa vastauksen parhaiten kysymällä. Näin ollen kun tutkitaan ihmisen ajatuksia tai toimintaan, on kysely ja haastattelu toimivia menetelmiä. Tuomen ja Sarajärven mukaan kyselyn ja haastattelun jyrkkä erottelu ei ole järkevää. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75.) Tämän vuoksi kyselyn ja haastattelun yhdistäminen voi taata hyvän ja olennaisen tutkimusaineiston. Haastattelun ja kyselyn olennaisin ero on siinä, missä muodossa vastaaja antaa vastauksensa. Haastattelussa vastaukset annetaan suullisesti, kun taas kyselyssä vastaaja itse kirjoittaa vastauksensa. Kyselyssä on olennaista selkeä kieli ja ulkonäkö. Kyselyllä voidaan saada hyvää tietoa aiheesta, mutta menetelmänä se ei ole joustava ja tutkijan mahdollisuus vaikuttaa saatavan materiaalin laatuun ovat huonot. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75.)

Kyselytutkimus on kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän yksi tutkimustapa, sillä se voidaan helposti kvantifioida eli tuoda numeeriseen muotoon. Kyselytutkimukselle on ominaista, että kyselyyn osallistuvat täyttävät itse kyselylomakkeen. Yleisimmin kyselytutkimus toteutetaan postikyselynä, mutta kyselytutkimukset ovat yleistyneet paikoissa, joissa on helposti tavoitettavissa suuri joukko ihmisiä, kuten työpaikoilla ja kouluissa. Kyselytutkimukset ovat strukturoituja ja kyselyn kaikkien aihealueiden tulisi viitata tutkimuksen viitekehykseen ja tukea tutkimuksen ongelman asettelua. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 76; Uusitalo 1996, 90).

Haastattelu on menetelmänä hyvin joustava. Tutkija voi esittää kysymykset siinä järjestyksessä, kun katsoo parhaaksi saadakseen aikaan hyvän keskustelun vastaajan kanssa. Haastattelun joustavuus näkyy myös siinä, että tutkijalla on mahdollisuus vaikuttaa haastatteluun ja korjata mahdollisia väärin käsityksiä. Tällöin saadun tiedon laatu voi parantua. Haastattelunaikana tutkija voi myös toimia havainnoijana, jolloin hän kirjaa ylös haastateltavan reaktioita ja tapaa, jolla vastaukset annetaan. Case-yrityksen kohdalla käytetään teemahaastattelua, jota kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Teemahaastattelussa on tarkoituksena edetä tiettyjen ennalta sovittujen aihealueiden mukaan, esittäen mahdollisia lisäkysymyksiä. Tässä haastattelun muodossa pyritään korostamaan ihmisten tulkintoja, heidän asioille antamiaan

merkityksiä ja sitä miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelussa ei voida kuitenkaan kysyä mitä tahansa, sillä tarkoituksena on saada tutkimuksen tarkoituksen kannalta olennaisia vastauksia. Näin ollen haastattelun teemojen tulee liittyä tutkimuksen viitekehykseen eli siihen mitä jo tiedetään tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajarvi 2002, 74–78).

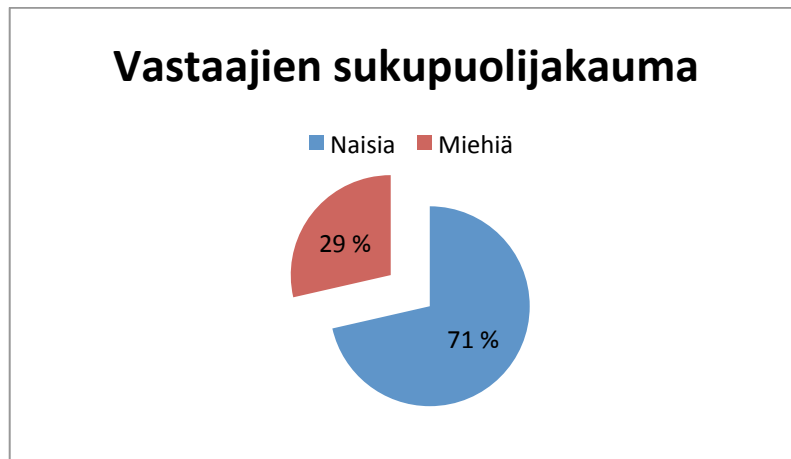
## **5.2 Tulokset**

Tuloksia analysoimme haastattelujen, jotka litteroitiin, ja kyselyssä saamiemme vastauksien pohjalta. Analysoinnin helpottamiseksi päätimme analysoida haastattelut aihepiireittäin, sillä tietyt aihealueet nousivat esiin toisia vahvemmin tutkimuksessa. Jaotelimme tuloksia hieman sisällönanalyysin tyyllisesti aihe-alueittain. Litteroitujen haastattelujen käsittely oli selkeää, sillä käsittelimme eri aihealueisiin viittaavat vastaukset eri värisin yliviivaustusein. Tämä antoi meille hyvän kuvan siitä, mihin aihepiiriin vastaukset ja haastattelut olivat painottuneet. Samankaltainen yliviivaus tehtiin myös kyselyn vastauslomakkeille analysoinnin helpottamiseksi. Aluksi olimme suunnitelleet, että analysoinnissa emme jaottelisi vastauksia eri osastojen perusteella, mutta vastaukset olivat samankaltaisia osastokohtaisesti, joten päätimme eritellä vastauksia myös osastokohtaisesti. Vastauksista etsimme henkilökunnan kokemuksia ja mielipiteitä muutoksesta ja sen vaikutuksista.

### **Taustatiedot:**

Haastattelimme 11 henkilöä, sekä lisäksi saimme kyselylomakkeella 3 vastausta. Naisia vastaajista oli 10 ja miehiä vain 4. Kuten kuviosta 9 voidaan havainnoida, 71 % vastaajista oli naisia ja vain 29 % oli miehiä.



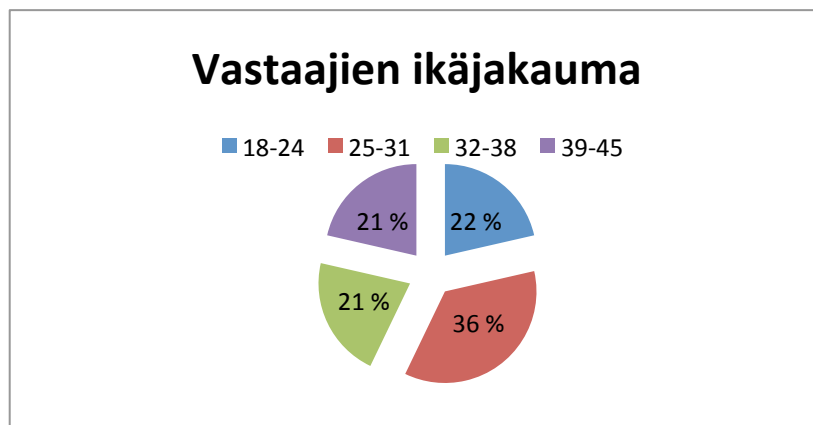


**KUVIO 9. Vastaajien sukupuolijakauma**

Ikäryhmissä jakautuminen tapahtui seuraavasti:

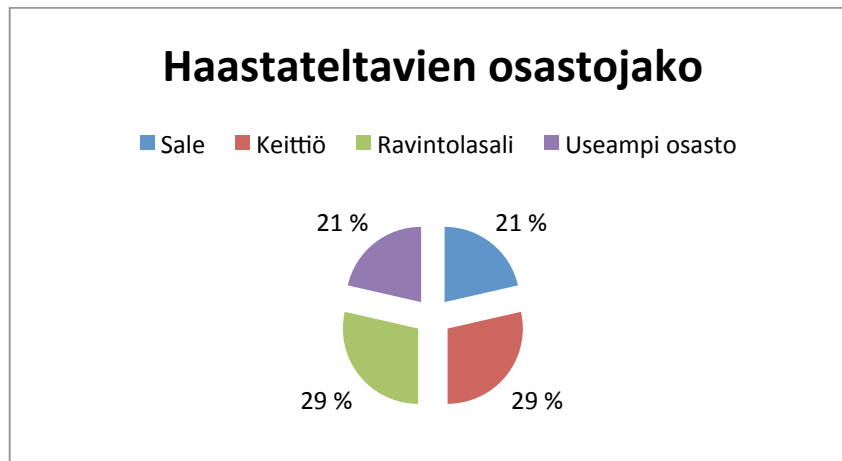
18–24 3kpl, 25–31 5kpl, 32–38 3kpl, 39–45 3kpl

Suurin osa vastaajista oli 25–31 -vuotiaita eli 36 %. Kuviosta 10 voidaan tarkemmin analysoida ikäjakaumaa prosenttimuodossa.



**KUVIO 10. Vastaajien ikäjakauma**

Kaupanpuolella eli Sale- myymälässä haastateltavista työskenteli 3 kappaletta. Keittiö puolella taas 4 kappaletta. Ravintolasalissa työskenteli neljä kappaletta. Lisäksi haastateltavien joukossa oli kolme henkilöä, jotka työskentelevät jokaisella osastolla. Kuviosta 11 voidaan havaita haastateltavien jakautuminen eri osastojen välillä. Eniten haastateltavia työskentelee keittiössä ja ravintolasalissa, prosenttiosuus molemmissa 29 %.



**KUVIO 11. Haastateltavien osastojako**

Osa-aikaisena haastateltavista työskentelee 7 henkilöä ja sama määrä työskentelee haastateltavista kokoaikaisena. Jakauma on hyvä, sillä tutkimuksen kannalta on hyvä että saamme kuvan myös osa-aikaisten työntekijöiden mielipiteistä. Koska osa-aikaiset työntekijät eivät aina välttämättä ole paikalla kun on, esimerkiksi palaveri tärkeästä asiasta. Vastaavasti kokoaikaiset osaavat kertoa omia mielipiteitään esimerkiksi palavereiden tietojen laadusta.

### **Organisaatiomuutos ja esimiesrakenne**

Kaksi haastateltavista ja yksi kyselyyn vastanneista kokee, että muutoksella on ollut vaikutusta heidän työtehtäviinsä tai omaan toimenkuvaansa. Pääsääntöisesti muutoksen tuoma vaikutus on ollut positiivista. Esimerkiksi tehtävät ovat lisääntyneet ja monipuolistuneet. Lisäksi myös vastuuta on jaettu enemmän muutoksen jälkeen. Vastaa- jien mielestä erityisesti omat vastualueet ovat lisänneet vastuuta ja työn monipuoli- suutta.

*”Vastuualueet monipuolistuivat.”*

*”Tehtävät lisääntynyt, vastuuta tullut enemmän, monipuolista.”*

Yksitoista henkilöä kokee, että muutos ei ole vaikuttanut mitenkään työhön tai työtehtäviin. Jotkut vastaajista, jotka olivat olleet vähemmän aikaa talossa, eivät oikein kun- nolla olleet perillä, miten organisaatiomuutos on tapahtunut juuri heidän yksikössä ja

millaisesta muutoksesta on ollut kyse ja miten se on heidän työtään koskettanut. Muutos on ollut pieni, mutta merkittävä, sillä se on muuttanut case yrityksen esimiesrakennetta. Esimiesrakenteen rooli ja muutokset siinä ovat hyvin tärkeä asia yksikölle, koska halutaan, että se toimii ja auttaa työntekijöitä heidän käytännön työssään joka päivä. Muutokset tulisi aina selvittää niin uusille kuin myös vanhoille työntekijöille perinpohjaisesti, jotta niistä saataisiin kaikki mahdollinen hyöty irti.

Haastatteluissa ilmeni, että liikennemyymälässä on tapahtunut hieman kahtia jakaantumista Saleksi ja ravintolaksi. Ravintolan työntekijät kokevat, että heille ei riitä yksi yhteinen esimies Salen kanssa, vaan he haluaisivat kokonaan oman.

*”...ravintolan puolella ku miellä ei oo silleen esimestä, ku tuntuu aina välillä että se ei oo täällä niin ku ollenkaan koska 99% se on tuolla kaupan puolella...”*

Vaikka organisaatiomuutos toi palveluvastaavat, silti ravintolan puolelle kaivataan omaa esimestä. Havainnoimme tuloksista, että ravintolassa hommat eivät hoidu niin kuin pitäisi ilman omaa esimestä. Ravintolaan kaivataan ns. kokoaikaista tukea ja valvontaa, jotta työt tulisi tehtyä niin kuin on sovittu ja tarkoitettu. Vastauksista ilmeni myös se, että kaikille työntekijöille ei ole päivän selvää millainen on ja mitä kuuluu palveluvastaavien työnkuvaan. He siis kokevat, että palveluvastaavat auttavat, mutta kuka heistä vastaa mistäkin ja miten suuri on heidän vastualueensa, on epäselvää. Tällaiset seikat ovat siis jääneet pimentoon muutamilta työntekijöiltä.

*”No ehkä ois voinu ollu ehkä olla enempi tietoo oli aika kauan silleen että onko vai eikö ja kukaan ei tiennyt mistään mitään ja osa ei varmaan vieläkkä tiiä että tuommonen muutos on tapahtunu.”*

*”...aika epäselvää noitten palveluvastaavien et mitä niille kuuluu siis niitten ne.... Työnkuva. ... epäselvät ohjeet.”*

*”Sillohan ne vaan sano että tästä henkilöstä on tullut tämmönen ja tämmönen palveluvastaava mut ei niistä työnkuvista puhuttu mitään et mitä niitten työnkuvaan kuuluu...”*

Sale-marketin puolella sen sijaan koettiin muutos positiivisesti. Muutos toi mukanaan vastuutehtäviä ja se on helpottanut asioiden sujuvaa hoitamista. Vaikka muutos tuli hieman yllätyksenä työntekijöille, ei sitä olla koettu negatiiviseksi.

*”... onhan se selkeyttänyt asioita.... Säättäminen loppunut...”*

Case-yrityksessä tapahtunut organisaatiomuutos on tilanteeltaan hyvin lähellä Juuti & Virtasen kuvaamaan lepokitkatilaa, joka on käsitelty teoriaosuudessa muutostyyppisissä. Voidaan siis todeta että ABC on tällä hetkellä jumissa omassa kehityksessään, sillä muutos on valmiiksi hahmoteltu, mutta sen tavoitteet ja tarkoitus ei ole kaikille tarkasti selvillä. (Juuti & Virtanen 2009, 26–27.) Kun taas Lämsä & Hautala kuvaavat tällaista tilaa vähittäiseksi muutokseksi. Tämä on koko organisaation kehittämistä ja se on usein pitkäjänteinen ja tulevaisuuden kannalta merkittävä prosessi. (Lämsä & Hautala 2005, 182–186.) Tällainen tila vaatii yhteisten tavoitteiden selventämistä ja koko organisaatiota tulisi motivoida, jotta kehityksessä päästäisiin eteenpäin sekä lähemmäksi omia tavoitteita.

### **Viestintä ja vuorovaikutus**

Havainnoimme hajontaa vastauksissa viestinnästä ja vuorovaikutuksesta. Jakautumista tarkemmin tarkasteltaessa Salessa työskentelevät antoivat paljon samankaltaisia vastauksia, kun taas ravintolasalissa työskentelevien vastaukset erosivat Salessa työskentelevien vastauksista merkittävästi. Lisäksi huomasimme, että henkilöiden joiden työnkuvaan organisaatiomuutos oli vaikuttanut, vastasivat paljon yhdenmukaisemmin keskenään. Tämän huomion perusteella, päätimme tarkastella vastauksia siten, että jaoinme vastaajat Sale (myös henkilöt joiden työnkuvaan muutos vaikutti) ja ravintola. Henkilöt, jotka tekivät töitä joka osastolla, on luettu ravintolan puolen työntekijöiksi, sille se oli heidän ensisijainen osastonsa.

Ravintolan puolen työntekijät kokivat, että he eivät ole saaneet kunnollista tietoa organisaatiomuutoksesta. Kun heiltä kysyttiin ovatko he saaneet tietoa muutoksesta vastauksissa kävi ilmi, että tietoa on tullut monilta eri tahoilta, mutta sen laatu ei ollut riittävän hyvää.

*”...tyyliin juoruna tän ulkopuoliselta...”*

*”Sain, vähän huonosti, mutta sain.”*

*”... ehkä ois voinu olla ehkä enempi tietoo..”*

*”Ois sitä voinu olla vähän enemmän.”*

*”Aika salamyhkästä miun mielestä, et siitä ei kerrottu etukäteen sit vaan. Huhut liikku ennenpää ku sellanen virallinen tieto...”*

Informaatiota muutoksesta saatiin myös infovihon kautta ja jotkut suoraan esimieheltä. Kahdessa haastattelussa tuli ilmi, että organisaatio muutosta oli käsitelty palaverissa, mutta vain

*”... palaverissa ohi mennä...”*

Palaverissa oli myös luvattu, että muutoksesta tulee lisää tietoa, kun palveluvastaavien tehtävät tulevat hakuun, mutta kyseiset paikat oli jo täytetty. Näin ollen lisää informaatiota ei tullut. Eräs haastateltava kuvasi palaveria näin:

*” Se käytiin tyylillä et joo meille on tulossa organisaatiomuutos sitte otettiin joku kaavio ja sitte tota se silloinen joku esimies tuolta Mikkelistä sano et sitte ku näihin tehtäviin haetaan niin tietoo tulee sit enemmän ja sitte ku tuota joku kysy että millos niihin voi hakea niihin palveluvastaavan tehtäviin nii ku hakea n isit sanottiin että se on jo päätetty että ketä siihen tai niin ku haku on jo ohi ja palaveri loppu ja se oli siinä.”*

Tiedonjako kanavia oli muutoksen yhteydessä monia käytössä, mutta tiedon laatuun ja tarkkuuteen olisi tullut ravintolan henkilöstön mielestä tullut kiinnittää enemmän huomiota, sillä jotkut kokivat muutoksen yllätyksenä. Yhteensä kuusi ravintolan haastelluista työntekijöistä olisi kaivannut lisää tietoa muutoksesta. Yksi koki, ettei henkilökohtaisesti kaivannut lisää tietoa. Eräs koki, että muutos oli selvä, mutta sen tuomat työnkuvamuutokset eivät.

Ravintolan puolen henkilökunta kokee, että vuorovaikutus on vapautunut muutoksen myötä. Asioista on helpompi keskustella esimiesten kanssa. Vapautunut yleinen ilma-

piiri koetaan rennoksi, niin hyvässä kuin pahassakin. Vuorovaikutuksesta kysyttäessä tuli ilmi, että työntekijät kaipasivat selkeyttä palveluvastaavien työnjakoon, mikä kuuluu kellekin, sillä tätä kautta asioiden sujuva ja nopea hoitaminen parantuisi.

*”... vähän silleen rennompi tää ilmapiiri.”*

*”...hyvä työyhteisö täällä... rento meininki...”*

*”...vapaus tai myö saahan vapaammin toimia täällä nykyisin...”*

*”Mie luulen, että niitten oma tehtävän jako ei oo kovin selkee.”*

Kuten teoriaosuudessa on selvennetty, nykymaailmassa kauppaa käydään pitkälti vuorovaikutuksen avulla. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että henkilökunta kokee vuorovaikutuksen helpottuneen. Vaikka kyse onkin yrityksen sisäisestä vuorovaikutuksesta, niin tulee ottaa huomioon, että se näkyy myös ulospäin.

Kaupan puolen työntekijöistä suurin osa kokee, että henkilökuntaa ei informoitu tarpeeksi ajoissa ja tarkasti muutoksesta. He kokevat, että he saivat tietää esimerkiksi esimies jaon muuttumisesta ihan liian myöhään. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että asiasta olisi pitänyt keskustella useampaan otteeseen mm. erilaisissa palavereissa jotta jokainen olisi pystynyt asennoitumaan ja ottamaan tiedon paremmin vastaan.

*”Aika paljon piti kysellä ite...”*

*”... varmaan jossain palaverissa käytiin se tilanne läpi, mut ei kai se ihan riittävää ollu ku porukalle ei silleen ollu mitään tietookaan siitä...”*

*”...esimies ilmotti sit ihan viimemetreillä...”*

*...aiksemmin ensinnäkkii pitäny infota jaaa tuota ehkä vähän pikkasen tarkemmin kertoa koko asiasta nii ja prosessista.”*

Muutoksen yhteyteen olisi toivottu koko talon yhteistä palaveria, missä asiat olisi käyty alusta loppuun yhdessä läpi niin, että myös osa-aikaisilla olisi ollut mahdollista osallistua.

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että johto ja esimiehet ovat antaneet hyviä informaatiovälineitä henkilöstölle, mutta kaikki eivät käytä niitä niin kuin pitäisi. Esimerkkinä infovihko tai -kansio, sinne merkitään tärkeitä asioita, jotka kuuluvat koko henkilöstölle ja ne olisi syytä lukea heti työvuoroon astuttua, mutta kaikki ei kuitenkaan tee niin. Tästä syystä moni on hyvin pihalla asioista ja se ärsyttää toisia työntekijöitä. Tällöin myös viestintä tökkii, koska kaikki eivät näe vaivaa sen eteen.

Aulan mukaan on olennaista, että koko henkilöstö viestii ja käyttää henkilöstölle tarkoitettuja viestintävälineitä, jotta kaikki pysyisivät tietoisina organisaation tapahtumista. (Aula 1999, 3.) Teoriaosio täsmentää, että ilman viestintää ei ole kontaktia ihmisten välillä ja tällöin myös organisaatiossa on mahdotonta toimia. Olisi suotavaa, että koko henkilökuntaa motivoitaisiin käyttämään sille annettuja viestintävälineitä, jotta työ pysyisi mielekkäänä ja ihmiset tavoitettaisiin tarvittaessa. Tällä tavoin organisaatiossa pysytään kustannustehokkaana ja tarvittava tieto on kaikkien saatavilla.

### **Työmotivaatio ja jaksaminen**

Työmotivaation suhteen ravintolan puolen vastaajat kokivat, että organisaatiomuutoksella ei ole ollut suurempaa vaikutusta heidän työmotivaatioonsa. Kaksi työntekijää koki, että muutos on vaikuttanut negatiivisesti heidän työmotivaatioonsa. Heidän motivaatioonsa on vaikuttanut auktoriteetin puuttuminen ravintolan puolelta. Pääsääntöisesti ravintolan työntekijöitä motivoi hyvä työilmapiiri, työkaverit ja palkka. Ravintolan työntekijöiden motivaatiotekijänä nousi esiin myös mahdollisuus tehdä vuoroja kaupan puolella, sillä se toi heille toivottua monipuolisuutta työhön.

*”... et jos nyt tekkee niin ku sadalla prosentilla hommia niin ennen teki sadalla kymmenellä prosentilla ku oli tavallaan se valvova”*

*”No ennen se oli kyllä sata ja satakymmenen mutta kyllä tota se mulla-kin rupee olee siinä 85 ja alempana”*

*”Meiltä puuttuu ihan täysin se auktoriteetti et ku se auktoriteetti tulee nii sitten se saa nii ku ne ihmiset tekemään hommansa ni mie kaipaavat sitä koska ja nii ku selkeytyy ohjeet”*

Työyhteisössä tullaan toimeen ja työt jokainen tekee niin kuin pitää, mutta innovatiivisuus on yhteisöstä kadoksissa. Jokainen tekee siis oman työnsä, mutta 100 % puuttuu. Ehkä tällaisessa tilanteessa yhteishengen kohottamista kaivattaisiin. Mutta miten se pystytään tekemään niin, että kaikki osallistuu ja lupaa panostaa parhaansa mukaan paremman ilmapiirin luomisessa, onko kyse virkistyspäivästä vai kenties kannustavasta koulutus tilaisuudesta. Jokainen työyhteisö on erilainen ja se koostuu kaikista sen uniikkeista yksilöistä.

Työssä jaksamiseen organisaation muutos on vaikuttanut positiivisesti ja negatiivisesti. Laskeneella työmotivaatiolla työntekijät kokevat olevan yhteyttä heidän työssä jaksamiseensa. He kokevat, että koska työmotivaatio ei ole kohdallaan ei töissä myöskään jaksa niin kuin pitäisi. Työvuorot nousivat esiin myös, kun keskusteltiin työssä jaksamisesta.

*”... positiivisesti vaikuttanut koska nyt saahan vaihella työvuoroja nii ku halutaan.”*

Jotkut henkilöt kokevat, että työvuorojen suuri vaihtelevuus yhden listan aikana heikentää heidän työssä jaksamistaan. Pääsääntöisesti organisaatiomuutoksella ei ole ollut suuria vaikutuksia työssä jaksamiseen.

Salessa työmotivaatiota ja työssä jaksamista on monen mielestä lisännyt omien vastuualueiden saaminen. Työntekijät ovat hyvin oma-aloitteisia ja kokevat, että pienikin vastuu tuo työhön lisää monipuolisuutta ja se taas lisää työmotivaatiota huomattavasti. Esimerkki vastaus työn monipuolisuudesta ja vastuualueiden tärkeydestä

*” ... no monipuolisuus että ei oo samanlaisia päiviä ja sitten ku saa itse vastata noista tietyistä tuoteryhmä alueista ja saa sitä vastuutakin paljon”*



Työmotivaatiota kaupan puolella pitää yllä myös asiakkaat ja erilaiset päivät mikä tietenkin kuuluu asiakaspalvelutyöhön. Lisäksi henkilöt, jotka kokivat että muutos vaikutti työnkuvaan, olivat sitä mieltä, että muutos on lisännyt koulutusta ja se taas on motivoinut työhön enemmän. Jaksamiseen vaikuttaa kaupan puolella suuresti myös hyvä työilmapiiri ja joustavat työkaverit. Erilaiset koulutukset ja uuden oppiminen on lisännyt monen motivaatiota työssä kaupan puolella. Voidaan siis todeta, että ihmiset ovat enemmän motivoituneita ja kiinnostuneita omasta työpaikastaan jos heille annetaan mahdollisuus parantaa ja kehittää omaa ammattitaitoaan.

Suurimmaksi osaksi ihmisiä motivoi ulkoinen motivaatio kuten palkka, työkaverit ja positiivinen palaute. Työn monipuolisuus ja vastuualueet voidaan luokitella sisäisen motivaation lähteeksi. Näitä osa-alueita on tarkasteltu tarkemmin teoriaosuudessa. Sisäisen ja ulkoisen motivaation suhde on yksilöllistä ja näin ollen se vaihtelee jokaisella ihmisellä (Strömmer 1999, 153.) Tutkimus tuloksissa tuli ilmi, että case-yrityksen henkilöstöä motivoi niin ulkoinen kuin sisäinenkin motivaatio. Jotta ihmiset pysyisivät motivoituneina työhönsä, tulee ruokkia sisäistä että ulkoista motivaatiota.

### **5.3 Yhteenveto**

Yleisesti muutosta ei koettu suurena, mutta koettiin kumminkin, että se on vaikuttanut työyhteisöön palveluvastaavien tulemisen muodossa. Viestinnän ja vuorovaikutuksen vastauksissa oli paljon hyödynnettävää tietoa. Yleisesti ottaen muutos oli koettu hie- man yllätykselliseksi, sillä siitä ei oltu saatu tietoa hyvissä ajoin eikä tarpeeksi. Oli kiinnostavaa nähdä kuinka eri tavalla muutos oli vaikuttanut työmotivaatioon eri osas- toilla. Ravintolan puolella jotkut kokivat, että muutos oli heikentänyt työmotivaatiota, sillä valvova silmä puuttui. Toisten työmotivaatioon taas itse muutoksella ei ole ollut juurikaan vaikutusta. Kaupassa muutoksen vaikutus työmotivaatioon on ollut positiivista, sillä toimintatavat selkeytyneet ja kaikki tietävät kenen puoleen kääntyä ongel- matilanteissa. Vastauksista ilmeni, että hyvin samankaltaiset asiat motivoivat kaikkia vastanneita; hyvä työilmapiiri, työkaveri, raha ja asiakkaat. Vuorovaikutukseen muu- tos on pääsääntöisesti vaikuttanut positiivisesti. Se on vapauttanut työilmapiiriä ja työntekijöistä ilmapiiri on nykyisin rento. Yleisesti vastaukset antoivat hyvän ja katta- van kuvan siitä miten henkilöstö oikeasti on kokenut organisaatiomuutoksen.

Ylivoimaisesti eniten esiin tulleita tuloksia olivat yhden esimiehen riittävyys, vuorovastaavien työnkuvan epäselvyys, viestintävälineiden käyttäminen koko työyhteisössä sekä työn monipuolisuus ja vastuualueiden tärkeys. Haastateltavien mielestä yksi yhteinen esimies ei riitä, koska päivittäinen ohjaaminen ja valvonta jäävät vähemmälle. On hyvin ymmärrettävää henkilöstön kannalta, että asioiden hoitaminen mutkistuu kun on vain yksi esimies jolle kuuluu monta osastoa. Jos asiaa pohtii myös esimiehen kannalta, on myös hänelle varmasti työlästä olla kokoajan ajan tasalla koko talon asioista. Työ määrä on tällöin suuri ja sellainen päivittäinen kontakti voi varmasti kärsiä tällaisessa tilanteessa. Yhden esimiehen taakkaa on kuitenkin pyritty helpottamaan palveluvastaavien avulla. Sillä he ovat koko ajan läsnä neuvomassa ja ohjaamassa osastoilla käytännön töissä. Lisäksi palveluvastaaville on asetettu enemmän vastuuta ja heidät on koulutettu selvittämään ongelma tilanteita. Haastattelussa ilmeni kuitenkin se että palveluvastaavien työnkuva oli monelle hyvin epäselvä. Tästä syystä voidaan huomioda että henkilöstö on tottunut hoitamaan asiat yhden tai kahden esimiehen kautta. He eivät siis ole vielä sisäistäneet, että koko talon johtajalle ei tarvitse ilmoittaa kakista asioista vaan juuri niille palveluvastaaville, jotka ovat vuorossa. Tästä voidaan siis päätellä että oppimista ja sisäistämistä vielä on, koska muutokseen ja sen tuomiin uusiin tapoihin ei vielä ole totuttu.

Tuloksissa ilmeni myös paljon pohdintaa viestintävälineiden käytöstä. Monen mielestä koettiin että esimiehet olivat antaneet hyvät viestintävälineet kuten infovihkot, mutta monikaan ei ollut perillä siitä mitä vihkoon tulisi merkitä ja miksi on hyvin tärkeää myös lukea sitä. Viestintävälineiden käyttäminen on hyvin tärkeää varsinkin vuorotyössä, koska ilman viestimistä ei voi tietää mitä esimerkiksi päivällä on tapahtunut ja mitä iltavuorolaisten olisi syytä tietää. Viestimien käyttäminen on kuitenkin jokaisen omalla vastuulla ja vastuullinen työntekijä muistaa myös käyttää niitä.

Tärkeimpänä positiivisena asiana haastateltavat kokivat sen, että muutos on tuonut työhön monipuolisuutta ja vastuuta. Monipuolisuus korostui siinä, että henkilöstö on palveluammattissa ja jokainen päivä on erilainen. Erikoista oli huomata se, että pienikin vastuunantaminen toi työntekijälle sellaisen kuvan, että hän on tärkeä osa työyhteisöä ja saa itse hoitaa jotain tiettyä osa-aluetta. Vastuunjakaminen on henkilöstölle tärkeää, oli sitten kysymys suurista tai pienistä asioista.

Kokonaisuudessaan tulokset olivat hyvin kattavia. Tulokset antoivat organisaatiomuutoksesta niin positiivista, negatiivista kuin myös kehittämiskelpoista palautetta. Tuloksia pohtiessa voidaan siis päätellä, että muutoksen läpiviennissä on jonkin verran parannettavaa, mutta se on tuonut paljon myös positiivisia asioita pinnalle työyhteisön keskuudessa. Työyhteisö on innovatiivinen ja oppimishaluinen, kun sillä on antaa rakentavaa palautetta toiminnasta. Jokainen on erilainen yksilö, mutta erilaisuus on hyvästä varsinkin työyhteisössä, jotta se pysyisi kehityskelpoisena ja innovatiivisena yhteisönä.

Tämän työn pohjalta jatkotutkimusta voisi ajatella suuntaavansa myöhemmin henkilökunnan tyytyväisyyteen. Tyytyväisyys tutkimuksessa voisi jatkaa aihetta viestinnän ja vuorovaikuttamisen kehittymiseen. Tietenkin myös uudet ja erilaiset organisaatiomuutokset voisivat antaa lisää aihetta erilaisille tutkimuksille.

## **6 POHDINTA**

Organisaation muodostavat siinä työskentelevät ihmiset. Muutos ja sopeutuminen muuttuviin markkinatilanteisiin ovat arkea yrityksille tänä päivänä. Kova kilpailutilanne aiheuttaa monissa yrityksissä erilaisia uudistuksia ja organisaatiomuutoksia, jotta yritys pysyisi kilpailukykyisenä. Mutta miten yrityksen henkilöstö otetaan huomioon näissä muutoksissa? On tärkeää, että organisaation henkilöstö pidetään mukana koko organisaatiomuutoksen ajan, jotta muutos saataisiin vietyä läpi mahdollisimman onnistuneesti ilman ongelmia. Muutoksen tulee olla avoin ja rehellinen kaikille, joita se koskettaa.

Muutokseen vaikuttavat monet asiat ja sillä on monta haaraa, jotka kaikki tulee ottaa huomioon. Yrityksen tämän hetkinen organisaatorakenne voi vaihdella aina yksinkertaisesta yhden johtajan mallista matriisirakenteeseen, joka pyrkii yhdistämään kahta organisaatorakennemallia, divisioona- ja toimintorakennetta, keskenään. Organisaatorakenne on suotavaa ottaa hyvin huomioon organisaatiomuutoksessa, sillä se vaikuttaa merkittävästi viestintää ja vuorovaikutukseen yrityksessä. Pienissä yrityksissä organisaatiomuutos voi olla mahdollista viedä läpi kasvokkain keskusteluilla, kun taas suuremmat yritykset tarvitsevat palavereita koko henkilökunnalle ja virallisia tiedotteita asiasta, jotta olennainen tieto tavoitaisi kaikki.

Erityisesti henkilöstön näkökulmasta viestintä ja vuorovaikutus ovat korostetussa asemassa muutostilanteissa. Henkilöstö kokee muutoksen helpommin positiiviseksi, kun sitä on informoitu asiasta hyvin ja muutos on tapahtunut avoimesti. Kun organisaatiomuutosta tarkastellaan henkilöstön näkökulmasta, on henkilöstön työmotivaatiolla myös merkitystä. Jos työtä ei koeta mielekkäänä eikä sitä kohtaan koeta minkäänlaista motivaatiota, suhtaudutaan muutoksiin myös negatiivisemmin ja muutoksiin sopeudutaan huonommin. Yhtä lailla motivaatiolla, kuin sitoutumisella on vaikutusta siihen kuinka muutos otetaan vastaan. Työhönsä sitoutunut on valmis sopeutumaan muutokseen. Organisaatiomuutoksen ollessa suurempi, se voi aiheuttaa monille ylimääräistä työtä. Tästä syystä on tärkeää ottaa huomioon muutoksen kuormittavuus ja sen vaikutukset työssä jaksamiseen.

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää kuinka henkilöstö koki organisaatiomuutoksen case-yrityksessä ja samalla antaa kehitysehdotuksia mahdollisia tulevia organisaatiomuutoksia varten. Tutkimukseen vaikutti se, että haluttiin saada nimenomaan henkilöstön näkökulma ja kokemukset aiheesta. Tästä syystä tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu ja kysely. Koska näkökulmana oli henkilöstö, oli ensiarvoisen tärkeää, että pysyttiin näkökulmassa.

Teoriaosuudessa pyrittiin käsittelemään niitä organisaatiomuutokseen liittyviä asioita, jotka ovat tärkeitä henkilöstön näkökulmasta. Tässä erityisesti nousi esiin juuri viestintä, vuorovaikutus ja työmotivaatio. Oli tärkeää myös selvittää organisaatiota ja organisaatiomuutosta käsitteenä. Lisäksi johtaminen nousi esiin organisaatiomuutosta lähemmin tarkasteltaessa. Johtaminen nousikin esiin tutkimuksessa.

Tutkimuksen validiteetti täyttyi, koska halusimme saada tutkimuksellamme esiin henkilökunnan omia mielipiteitä ja kokemuksia. Tutkimusmenetelmänä kysely ei tuottanut tarpeeksi tuloksia, joten siirryimme täydentäviin haastatteluihin. Haastattelut suoritettiin täysin luottamuksellisesti ja tämä auttoi myös haastateltavaa olemaan rennommin haastattelutilanteessa ja kertomaan kokemanaan asiat joita tutkittiin. Tutkimusaineiston keräämisvaiheessa jaottelu helpotti analysointia. Kysymykset olivat valmiiksi jo jaoteltu eri otsikoiden alle kuten organisaatiomuutos ja viestintä, työmotivaatio ja sitoutuminen. Jaotelimme myös samankaltaisia vastauksia keskenään ja tutkimme hieman keskiarvoon nojaten vastauksia, lisäksi myös jaotelimme vastauksia osastokohtaisesti Sale ja ravintolasali.

Teoriaosuudessa nousi monia asioita esille, joita tuli ottaa huomioon organisaatiomuutoksessa ja sen läpi viennissä. Kaikki eri muutoksen vaiheet tulee suunnitella huolella ja kertoa koko henkilöstölle. Tutkimuksessa saamamme vastaukset tukevat sitä, kuinka tärkeää kaikkien huomioon ottaminen on ja miten avoin muutos on. Case-yrityksen muutoksessa ilmeni joitain aukkoja, joihin tulisi kiinnittää huomiota tulevaisuudessa. Kaiken kaikkiaan jokainen henkilöstön jäsen on yksilö ja näin ollen jokainen kokee muutoksen eri tavalla.

Yhtenä kehitys kohteena olemme havainnoineet tutkimustulosten perusteella, että esimerkiksi palveluvastaavien työnkuva pitäisi selvittää kaikille työntekijöille tarkemmin. Osa työntekijöistä kokee siis, että pulma tilanteessa heidän tulee kääntyä palveluvastaavan puoleen, mutta he eivät tiedä varmasti mikä osa-alue kuuluu kenellekin vastaavalle. Olisikin hyvä, jos palveluvastaavien vastualueet olisivat selkeästi kaikkien nähtävillä, jolloin jokainen tietää kenen puoleen kääntyä milloinkin.

Kehitystä toivottiin myös infovihkojen käyttöön. Työntekijät toivoivat, että infovihkoihin kirjoitettaisiin kaikki mahdollinen info, jotta myös seuraavaan vuoroon tuleva tietäisi tärkeät asiat. Vuorotyössä on hankalaa olla ajan tasalla, jos muutoksia tapahtuu ja niitä ei kirjoiteta ylös myös muiden luettaviksi. Myös kokotalon yhteisiä palaverieita toivottiin pidettävän enemmän, jotta työntekijät saisivat keskustella esimiesten kanssa isommista asioista yhdessä.

Havaitsimme tutkimustulosten pohjalta, että työvuorosunnitteluun tulisi panostaa jatkossakin niin, että vuorot eivät pompi aamusta iltaan vaan enemmän yhtenäisyyttä. Lisäksi myös yhtenäiset vapaat ovat aina tervetulleita, niiden voimalla jaksaa tehdä vaikka pidemmänkin työviikon putkeen.

Tutkimuksessa huomattiin se, että miltei jokainen haastatteluun tai kyselyyn osallistunut koki, että työilmapiiri on muuttunut organisaatiomuutoksen myötä rennommaksi. Näin ollen töihin tuleminen koettiin mielekkäämmäksi. Vaikka työilmapiiri ei tarvitse parantamista, niin olisi hyvä pyrkiä pitämään se hyvänä. Erilaiset yhteiset piristyspäivät voisivat auttaa pitämään yllä hyvää ilmapiiriä.

Koemme, että tämä opinnäytetyö työ oli meille hyödyllinen ja opimme paljon organisaatiosta ja kuinka iso osa henkilöstö on sitä. On siis tärkeää kuunnella henkilöstöä ja pyrkiä ottamaan heidät huomioon parhaalla mahdollisella tavalla. Toivomme, että työstä on hyötyä myös case-yritykselle sen tulevaisuuden muutoksissa.

Opinnäytetyö prosessina oli ajoittain haastava, sillä aihe alueemme oli laaja ja siitä olisi saanut vielä huomattavasti laajemman. Työ rajaaminen oli vaikeaa, mutta prosessina opettavainen. Toivottavasti tästä työstä on meille hyötyä tulevaisuudessa.

## LÄHTEET

ABC-asemat. WWW-sivut.

<http://www.abcasemat.fi/verkosto/liikennemyymalat/savonlinna>. Luettu: 20.2.2012.

Päivitetty: ei tietoa.

Aula, Pekka 1999. Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio. Helsinki: Lokikirjat

Honkanen, Henry 2006. Muutoksen agentit. Helsinki: Edita.

Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava.

Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava.

Kesko Oy. 2012. Kesko hallinto ja johto. WWW-dokumentti.

<http://www.kesko.fi/fi/Kesko-yrityksena/Hallinto-ja-johto/>. Päivitetty 1.12.2011. Luettu 20.2.2012.

Kärkkäinen, Merja 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita

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

Lämsä, Anna-Maija & Savonlainen, T. 2000. Managerial commitment to strategic change. *Leadership & Organization Development Journal* 21 (6), 297-306.

Lämsä, Anna-Maija & Uusitalo, Outi 2003. Palvelujen markkinoin esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita

Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos – Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum

Mustonen Simo 2009. Kokemusperäisten oppimistyylien yhteys lukiolaisten menestymiseen matematiikassa. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Pro-gradu. Pdf-dokumentti.

<http://www.edu.utu.fi/laitokset/tokl/tutkimus/julkaisut/MustonenSimo.pdf>

Nokia. 2012. Nokian rakenne. WWW-dokumentti. <http://www.nokia.com/fi-fi/tietoa-nokiasta/yritys/tietoa-meista/rakenne/rakenteemme/>. Päivitetty 2012. Luettu 20.2.2012.

Peltonen, Tuomo 2007. Johtaminen ja organisointi, teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otava.

Peltonen, Tuomo 2010. Organisaatioteoria. Helsinki: WSOYpro Oy.

Rissanen, Riitta & Sääski, Kaija & Vornanen, Jouni 1996. Uudistuvat organisaatiot – käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pieksämäki: Pohjois- Savon ammattikorkeakoulu.

Salmenpää, Juha 2012. Haastattelu 23.3.2012. Liikennemyymäläpäällikkö. Savonlinnan ABC

S-kanava 2012. WWW-sivut. <http://www.s-kanava.fi/web/suur-savo/tietoa-alueosuuskaupasta>. Luettu: 20.2.2012. Päivitetty: ei tietoa.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Strömmer, Riitta 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita

Theseus. 2012. WWW-dokumentti.

<http://www.theseus.fi/web/guest;jsessionid=6D82A88FB643E9E80311D8FC283D1EBC>. Luettu: 9.4.2012. Päivitetty: 2012.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino OY.



Uusitalo Hannu 1996. Tiede, tutkimus ja tutkielma - Johdatus tutkielman maailmaan.

Juva: WSOY:n graafiset laitokset.

Vanhala, Sinikka & Laukkanen, Mauri & Koskinen, Antero 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Kirjapaino Oy

Vartiainen, Matti & Kokko, Niina & Hakonen, Marko 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Helsinki: Talentum.

**LIITE 1.****Hyvä vastaaja!**

Opiskelemme Mikkelin ammattikorkeakoulussa Savonniemen kampuksella liiketaloutta kolmatta vuosikurssia. Opintomme ovat nyt siinä vaiheessa, että suoritamme opinnäytetyötä aiheesta:

Organisaatiomuutoksen vaikutus henkilöstöön liikennemyymälässä.

Tällä kyselylomakkeella haluamme saada henkilöstön mielipiteitä ja kokemuksia esille organisaatiomuutoksista ja sen vaikutuksesta työmotivaatioon ja sitoutumiseen, sekä vuorovaikuttamiseen ja viestintään työyhteisössä. Organisaatiomuutoksella tarkoitamme esimiesrakenteen muutosta ja muita organisaation sisällä tapahtuvia rakenteellisia muutoksia. Aikaa lomakkeen täyttämiseen kuluu noin 15–20 minuuttia ja lomakkeen täyttäminen tapahtuu täysin anonyymisti. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja niin ettei vastaajien henkilöllisyys tule julki.

**Palautathan lomakkeen viimeistään 2.4.2012 kirjekuoreen suljettuna palautuslaatikkoon.**

Kiitos vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin

**Tiia Suomalainen ja Krista Jyrkinen**

tiia.suomalainen@mail.mamk.fi

krista.jyrkinen@mail.mamk.fi

Mikkelin ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

**Taustatietoja**

1. Sukupuoli?

- Mies       Nainen

2. Osasto jolla työskentelet

(jos työskentelet useammalla kuin yhdellä osastolla rastita kaikki joilla työskentelet)

- Sale       Keittiö  
 Ravintolansali       Puutarha

3. Ikä?

- 18-24       25–31  
 32-38       39–45  
 46-52       53- yli

4. Työsuhde

- Kokoaikainen       Osa-aikainen

**Organisaatiomuutos ja viestintä**

5. Onko organisaatiomuutos vaikuttanut työtehtäviisi/toimenkuvaasi?

- Kyllä       Ei (jos vastasit ei voit hypätä kysymyksen 6 yli)

6. Miten organisaatiomuutos on vaikuttanut työtehtäviisi/toimenkuvaasi?

---

---

---

---

7. Mitä viestintäkanavia käyttäen tietoa organisaatiomuutoksesta jaettiin? (ilmoitus-  
taulu, infovihko, sähköposti jne.)

---

---

---

8. Mitä mieltä olit organisaatiomuutoksesta saadusta tiedon laadusta?

---

---

---

9. Millaista tietoa sait organisaatiomuutoksista?

---

---

---

---

10. Millä tavoin organisaatiomuutos on vaikuttanut työhön liittyvien asioiden sujuvaan hoitamiseen?

---

---

---

---

11. Onko henkilöstö mielestäsi sijoitettu osaamistaan vastaaviin tehtäviin?

Kyllä       Ei

12. Jos vastasit EI perustele vastauksesi.

---

---

---

---

13. Millä tavoin organisaatiomuutos on vaikuttanut yhteistyöhön ja vuorovaikutusmahdollisuuksiin työ-yhteisön sisällä? (yhteistyö osastojen välillä, tiedonkulku, keskustelut, työn sujuvuus jne.)

---

---

---

---

---

**Työmotivaatio ja sitoutuminen**

14. Mainitse kolme asiaa jotka motivoivat sinua työssäsi?

---

---

---

---

15. Millä tavoin organisaatiomuutos on vaikuttanut työmotivaatioosi?

---

---

---

---

---

**Työhyvinvointi**

16. Millä tavoin organisaatiomuutos on vaikuttanut työssä jaksamiseesi? (stressi, sujuvuus, ylityöt jne.)

---

---

---

---

17. Mikä saa sinut jaksamaan työssäsi? (mainitse kolme asiaa)

---

---

---

**Kiitos vastauksistanne!**