

JOHTAMISEN MERKITYS HENKILÖSTÖN VÄHENNYSTILANTEISSA

Vähäkangas Janika

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2023

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Janika Vähäkangas	Vuosi	2023
Ohjaaja	Satu Valli		
Työn nimi	Johtamisen merkitys henkilöstön vähennystilanteissa		
Sivumäärä	42 + 5		

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia muutostilanteita finanssialalla sekä johtamisen merkitystä muutostilanteissa henkilöstön näkökulmasta. Sen lisäksi tavoitteena oli tutkia esihenkilön roolia ja viestinnän merkitystä muutostilanteiden aikana. Opinnäytetyössä vastattiin kysymyksiin, miten finanssialan henkilöstö koee erilaiset muutostilanteet organisaatiossa ja minkälaista tukea henkilöstö kaipaa muutosneuvotteluiden aikana.

Opinnäytetyön tietoperusta käsitteli finanssialaa työnantajana sekä millainen rooli finanssialalla on muutoksen edelläkävijänä. Tämän lisäksi tarkasteltiin yhteistointialakia, muutosneuvotteluiden piiriin kuuluvia asioita, muutosneuvotteluiden kulkua ja siihen liittyviä toimenpiteitä sekä organisaation muutostilanteita. Tutkimuskysymyksiin peilaten tietoperusta piti sisällään myös esihenkilön roolin organisaatiomuutoksessa sekä viestinnän merkityksen muutostilanteiden hoitamisessa.

Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena sekä määrällisenä tutkimuksena, jossa on hyödynnetty molemmille tutkimukselle ominaisia piirteitä. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitu kyselylomake. Tutkimus toteutettiin lähettämällä kyselylomake vastattavaksi finanssialan työntekijöille eri finanssilaitoksista. Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin huhtikuussa 2023.

Tutkimustuloksista ilmeni, että muutostilanteet ovat nykypäivänä yleistyneet ja niistä on tullut finanssialalla jopa arkipäivää. Tutkimukseen osallistuvien mukaan esihenkilötyössä on tärkeää muutosneuvotteluiden aikana herättää luottamusta henkilöstössä vaikeassa tilanteessa, lisätä väliaikaviestintää ja parempaa informaatiota muutosneuvotteluprosessin aikana sekä luoda positiivista ilmapiiriä ikävässä tilanteessa.

Avainsanat Finanssiala, muutostilanteet, muutosneuvottelut, henkilöstövähennykset, henkilöstön tukeminen

Degree Programme in Business Administration
Bachelor of Business Administration

Author	Janika Vähäkangas	Year	2023
Supervisor	Satu Valli		
Title	The importance of management in personnel reduction situations		
Number of pages	42 + 5		

The aim of the thesis was to study situations of change in the financial sector and the importance of management in situations of change from the perspective of the personnel. In addition, the goal was to study the role of the supervisor and the importance of communication during situations of change. In the thesis, questions were answered about how the financial sector's employees experience different situations of change in the organization and what kind of support the employees need during change negotiations.

The knowledge base of the thesis dealt with the financial sector as an employer and what role the financial sector plays as a pioneer of change. In addition to this, the Act on Co-operation, issues covered by change negotiations, the course of change negotiations and related measures, and organizational change situations are examined. Mirroring the research questions, the knowledge base also includes the supervisor's role in organizational change and the importance of communication in managing situations of change.

The thesis has been carried out as a qualitative and quantitative study, which has utilized features characteristic of both studies. A questionnaire was selected as the data collection method. The research was carried out by sending the questionnaire to finance employees from different financial institutions. The data collection for the study was carried out in April 2023.

The research results showed that situations of change have become more common today and have even become a part of everyday life in the financial sector. According to the participants in the study, it is important in managerial work during change negotiations to inspire confidence in personnel in a difficult situation, to increase interim communication and better information during the change negotiation process and to create a positive atmosphere in an unpleasant situation.

Keywords Financial sector, situation of change, change negotiations, staff reductions, supporting staff

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tavoitteet	6
1.2	Tutkimusmenetelmät ja sen perustelut	6
1.3	Tutkimuksen luotettavuus	7
2	FINANSSIALA	9
2.1	Pankki- ja vakuutusala työnantajana	9
2.2	Finanssiala muutoksen edelläkävijänä	10
3	MUUTOSTILANTEET	11
3.1	Organisaatiomuutos.....	11
3.2	Irtisanominen ja lomautukset	13
4	JOHTAMINEN JA VIESTINTÄ.....	14
4.1	Esimiehen rooli muutostilanteissa.....	14
4.2	Viestinnän merkitys muutostilanteissa	16
5	MUUTOSNEUVOTTELUT	18
5.1	Yhteistoimintalaki.....	18
5.2	Muutosneuvotteluiden piiriin kuuluvat asiat.....	19
5.3	Muutosneuvotteluiden kulku	20
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	24
7	FINANSSIALAN TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSIA ORGANISAATION MUUTOSTILANTEISTA.....	26
7.1	Muutostilanteet	26
7.2	Kokemukset ja tunteet	30
7.3	Johtaminen	32
7.4	Viestintä.....	34
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	36
	LÄHTEET.....	39
	LIITTEET	42

1 JOHDANTO

Nykypäivänä työelämä on kohdannut uudenlaisia haasteita (Jonker-Hoffrén, Järvensivu & Koivunen 2020). Näiden haasteiden edessä organisaatiomuutokset sekä henkilöstön vähennystarpeet ovat alasta riippumatta yleistyneet ja työelämän tarpeet ovat muuttaneet muotoaan (Airila 2022). On sanomattakin selvää, että muutostilanteet yrityksissä ovat haastavia ja ikäviä tilanteita niin henkilöstölle kuin johtajillekin, sillä työpaikka on jokaiselle tärkeä yhteisö ja toimeentulon lähde. Johtamisen merkitys muutostilanteissa onkin merkittävässä roolissa siinä, kuinka henkilöstö kokee muutosneuvotteluiden aiheuttaman epätietoisuuden tunteen omasta tilanteestaan sekä työtehtävistään. (Lyytinen 2023.)

Finanssialalla eletään suurien muutoksien aikakautta. Muuttuva ja vaikea maailmantilanne on vaikuttanut niin pankkien kuin vakuutusyhtiöidenkin toimintaan. (Kallio & Lehtinen 2020.) Sen lisäksi, että kuluttajien tarpeet pankki- ja vakuutuspalveluiden suhteen ovat muuttuneet, niin myös henkilöstön tarve on vähentynyt, heiltä vaaditaan uudenlaista osaamista ja työtehtävät ovat muuttaneet muotoaan. Nykyinen maailmantilanne siis näyttäytyy finanssialalla jatkuvina muutostilanteina, ja niistä on tullut jopa arkipäivää. (Studentum 2018).

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on selvittää johtamisen merkitystä muutostilanteissa finanssialan henkilöstön näkökulmasta. Muutostilanteita tarkastellaan niin organisaatiomuutosten kuin henkilöstön vähennystarpeiden näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten finanssialan henkilöstö kokee alalla vallitsevat muutostilanteet ja minkälaista johtamista ja tukea henkilöstö kaipaa muutosneuvotteluiden aikana, muutosneuvotteluiden ilmoituksesta lopulliseen ratkaisuun.

Opinnäytetyön aihe valikoitui omasta mielenkiinnostani johtamisen merkitykseen muutostilanteissa. Opinnäytetyön aiheen ollessa nykypäivänä hyvin ajankohtainen on mielenkiintoista selvittää, kuinka finanssialan henkilöstö kokee muutostilanteet ja minkälaista tukea finanssialan henkilöstö kaipaa johtajilta muutosneuvotteluiden aikana. Aiheeseen liittyen minulla on myös omakohtaista kokemusta useammista muutosneuvotteluista, jolloin huomasin, että on monenlaisia tapoja toimia näissä tilanteissa.

1.1 Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Opinnäytetyössä tarkastellaan muutostilanteita finanssialalla sekä selvitetään johtamisen merkitystä muutostilanteissa finanssialan henkilöstön näkökulmasta. Tavoitteena on selvittää, miten finanssialan henkilöstö kokee muutostilanteet ja minkälaista tukea finanssialan henkilöstö kaipaa muutosneuvotteluiden aikana. Tämän lisäksi tarkoituksena on tutkia esihenkilön roolia ja viestinnän merkitystä muutostilanteissa. Nämä tekijät muodostavat opinnäytetyöhöni pääongelman.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset:

- 1) Miten finanssialan henkilöstö kokee muutostilanteet?
- 2) Minkälaista tukea finanssialan henkilöstö kaipaa muutosneuvotteluiden aikana?

Opinnäytetyön tavoitteena tutkimusongelmien lisäksi on, että opinnäytetyön aiheen ollessa hyvin ajankohtainen johtajat yrityksistä ja alasta riippumatta voivat hyödyntää tutkimuksen tuloksia kehittämällä itseään ja toimintatapojaan siitä näkökulmasta, kuinka henkilöstö tulisi kohdata muutostilanteiden aikana sekä niiden jälkeen.

1.2 Tutkimusmenetelmät ja sen perustelut

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan tutkimuspainotteinen, ja siinä on hyödynnetty laadullisen- sekä määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä. Opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää, miten finanssialan henkilöstö kokee muutostilanteet ja minkälaista tukea finanssialan henkilöstö kaipaa johtamisen saralla muutosneuvotteluiden aikana. Tutkimuspainotteisen opinnäytetyön lähtökohtana on tutkimustarve, joka nousee työelämästä. (Valtonen, Karjalainen, Nylund, Riihimäki & Vesterinen 2020). Tässä opinnäytetyössä tutkimustehtävä on nykypäivän työelämää ajatellen ajankohtainen ja siihen liittyvä tutkimustarve kumpuaa työelämästä.

Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena sekä määrällisenä tutkimuksena, jossa on hyödynnetty molemmille tutkimuksille ominaisia piirteitä. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että sen myötä pyritään ymmärtämään tutkittavaa asiaa

tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Sen lisäksi laadullisen tutkimuksen onnistumisessa on tärkeää pyrkiä ymmärtämään niin tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksia, ajatuksia, tunteita kuin mielipiteitäkin (Juuti & Puusa 2020.) Määrälliselle tutkimukselle on puolestaan ominaista tilastollisten menetelmien soveltaminen ja tutkimustulosten analysoiminen lukujen kautta (Vehkalahti 2019, 13). Laadullisen sekä määrällisen tutkimuksen menetelmiä voidaan käyttää joko yksinään tai yhdisteltynä eritavoin, toisin sanoen käyttää mixed methods-lähestymistapaa. Yhdistämällä molempien tutkimuksen piirteitä mahdollistuu parempi ymmärrys tarkasteltavaan tutkimusongelmaan kuin käyttämällä vain toista näistä menetelmistä. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 63–58.)

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen tekemisen helpottamiseksi on kehitelty erilaisia menetelmiä, joista molemmille tutkimuksille ominainen aineistonkeruumenetelmä on kysely (Vehkalahti 2019, 13; Juuti & Puusa 2020). Tutkimusta varten tutkimusongelman ratkaisemiseksi lähetetään finanssialalla eri finanssilaitoksissa työskenteleville henkilöille kyselylomake vastattavaksi. Aineistonkeruumenetelmäksi valitsin kyselylomakkeen sen vuoksi, että koin menetelmän olevan käytännöllisempi sekä ajankäytöllisesti helpompi. Kyselylomake on laadittu käyttäen laadulliselle tutkimukselle ominaisia avoimia kysymyksiä sekä määrälliselle tutkimukselle ominaisia monivalinta- ja liukukytkimellisiä kysymyksiä. Kysymykset on laadittu tarkoin harkiten niin, että on mahdollista saada vastaukset tutkimusongelmiin. Tutkimuksen aineistonkeruu tapahtui huhtikuun 2023 aikana kyselylomakkeen avulla (liite 1)

1.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullista tutkimusta tehdessä on olennaisena osana tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden arvioiminen, sillä tutkimuksen luotettavuus on tulosten analysoinnin kannalta keskeistä (Tuomi & Sarajärvi 2017, 120). Määrällisen tutkimuksen osalta luotettavuutta tarkasteltaessa tyypillisiä käsitteitä ovat validiteetti ja reliabiliteetti, joilla pyritään varmistamaan, tutkitaanko tutkimuksen kannalta oikeita asioita ja miten pysyvästi ja toistettavasti käytetty tutkimusmenetelmä mittaa tutkittavaa ilmiötä. (Kananen 2008, 123.) Opinnäytetyön luotettavuuden varmistamiseksi kyselylomake on laadittava niin, että kysymysten perusteella on mahdollista saada vastauksia tutkimuskysymyksiin ja ne tutkivat tutkimuksen kannalta

oikeita asioita. Sen lisäksi luotettavien tutkimustulosten saamiseksi on saatava riittävästi vastauksia kyselytutkimukseen, jolloin vastausten luotettavuus voidaan tutkimukseen osallistuneiden lukumäärän puolesta varmistaa.

2 FINANSSIALA

Finanssiala on ihmisten haaveiden toteuttamista sekä toisten auttamista, silloin kuin elämässä kohdataan vastoinkäymisiä. Finanssiala sisältää maksamisen, lainat, säästämisen, sijoittamisen, vakuutukset sekä eläkkeet. (Gebhard 2020.) Pankki-, vakuutus- ja rahoitusala ovat jokaiselle tuttuja, sillä niiden tarjoamat tuotteet ja palvelut ovat jopa päivittäisessä käytössä. Monissa finanssialan konserneissa tarjotaan niin rahoitus-, sijoitus- kuin vakuutuspalvelujakin, joten selkeä rajanveto näiden välillä on ajoittain haastavaa. Rajanvedon haasteet johtuvat suurimmalta osin siitä, että näiden tarjoamat tuotteet, palvelut ja toiminnot saattavat olla osittain tai jopa kokonaan päällekkäisiä. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 43.) Finanssialalla on merkittävä rooli ihmisten jokapäiväisessä elämässä, sillä toimivat rahoitusmarkkinat ovat yhteiskunnan ydin (Kauppi 2018). Sen lisäksi, että finanssialalla on osansa ihmisten jokapäiväisessä elämässä, niin on myös merkittävä rooli tulevaisuuden talouden näkymien ennustajana sekä yhteiskunnallisten muutosten edelläkävijänä (Gebhard 2020).

2.1 Pankki- ja vakuutusala työnantajana

Finanssiala on vanhanaikainen ala, joka ei ole päässyt tänä päivänäkään täysin eroon maineestaan. Sitä pidetään vaikeana ja matemaattisia taitoja vaativana alana, joka on nykypäivänä hyvin suosittu etenkin kaupallista alaa opiskelevien nuorten keskuudessa. (Sajavaara 2020.) Työskentely finanssialalla ei vastaa monien mielikuvia, sillä todellisuudessa on tärkeää, että alalla osataan kohdata ihminen ihmisenä ja omaksutaan asiakaspalveluhenkinen, asiantunteva ja luottamusta herättävä työskentelytapa. Tämä johtuu siitä, että raha-asiat mielletään hyvin henkilökohtaisiksi ja niiden hoitaminen vaatii luottamusta. (Gebhard 2020.) Finanssialan suosiota työnantajana pitää yllään hyvä työnantajamielikuva. Työnantajamielikuvaan vaikuttaa myönteisesti hyvä työilmapiiri, hyvä palkkaus sekä monipuoliset urakehitysmahdollisuudet. (Sajavaara 2020.)

Finanssiala sisältää niin pankki-, vakuutus- kuin rahoitusalanakin, mutta näistä vaihtoehtoista pankkialaa pidetään muita aloja hieman suosittumpana. Tämä johtuu suurimmaksi osaksi siitä, että pankkien tarjoamat tuotteet ja palvelut ovat meillä kaikilla päivittäisessä käytössä, joten pankkiala on entuudestaan tutumpi.

(Sajavaara 2020.) Pankkien ja vakuutusyhtiöiden eroavaisuuksia on erilaiset työtehtävät, joita näiden hoitaminen pitää sisällään. Siinä missä pankeissa työskennellään tyypillisesti erilaisissa asiakaspalvelu- ja asiantuntijatehtävissä, niin vakuutusyhtiöissä työskennellään enemmän myynnin ja markkinoinnin parissa. Sen lisäksi, että pankkiala on enemmän suosiossa työnantajana, niin se on myös finanssialan suurin työllistäjä. Vakuutusyhtiö on toiseksi suurin työllistäjä. (Studentum 2018.)

2.2 Finanssiala muutoksen edelläkävijänä

Finanssiala toimii muutoksen edelläkävijänä (Gebhard 2020). Muutoksen edelläkävijän rooliin niin pankki-, rahoitus- kuin vakuutusallakin kuuluu, että on mentävä jatkuvasti tuntosarvet edellä ja oltava tietoisia siitä, mihin suuntaan muuttuva maailma on tulevaisuudessa menossa. On sanomattakin selvää, että finanssiala on kohdannut ja tulee kohtaamaan myös tulevaisuudessa muutoksia, joilla on vaikutusta finanssialan toimintaan. Nämä muutokset tulevat edellyttämään niin finanssialan johtajilta kuin henkilöstöltäkin uudenlaista, muuttuvan maailman vaatimaa osaamista sekä rohkeutta muuttaa finanssialan tuttuja ja toimivia toimintatapoja. (Kauppi 2015.)

Jatkuvasti muuttuvan maailman sekä kehittyvän toimintaympäristön myötä erilaiset megatrendit, kuten ilmastonmuutos, digitalisaatio sekä globalisaatio ovat omalta osaltaan vaikuttaneet pankkien ja vakuutusyhtiöiden toimintaan. Etenkin digitalisaation kehittymisen myötä niin asiakkaille tarjotut tuotteet ja palvelut kuin myös työn tekemiseen liittyvät prosessitkin ovat muuttuneet vuosien saatossa. Muutosten myötä myös kuluttajien tarpeet pankki- ja vakuutuspalveluiden suhteen ovat muuttuneet. (Finanssialalle 2018.) Finanssialalla jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö ja toimintatapojen muutos ovat vaikuttaneet siihen, että uusia työtehtäviä on tullut lisää, vanhoja on poistettu, henkilöstöltä vaaditaan uudenlaista osaamista sekä henkilöstön tarve on vähentynyt. Arvioidaankin, että finanssialan henkilöstön lukumäärä tulee vähenemään entisestään lähivuosina. (Studentum 2018.)

3 MUUTOSTILANTEET

Nykypäivänä elämme vahvasti muutosten aikakautta (Kriik 2022). Muuttuvan maailman myötä työelämä on jatkuvasti uudenlaisten haasteiden edessä ja erilaisista muutostilanteista sekä jatkuvasta muutoksesta on tullut meille arkipäivää. Näiden haasteiden edessä organisaatiomuutokset sekä henkilöstön vähennystarpeet ovat toimialasta riippumatta yleistyneet. Muutostilanteet ovat epäilemättä haastavia ja ikäviä tilanteita niin henkilöstölle kuin johtajillekin, sillä ne saattavat tuntua uuvuttavilta, haastavilta ja kuormittavilta sekä herättää meissä huolta ja epätietoisuuden tunteita. Siitä huolimatta muutostilanteet yrityksissä on välttämättömyys, sillä organisaatioiden on pysyttävä mukana kilpailussa, mukautettava toimintaansa muuttuvan maailman mukana sekä varmistamaan kannattavuutensa myös tulevaisuudessa. (Korpimies 2020.) Erilaiset muutostilanteet organisaatiossa voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen, joita ovat rakenteelliset organisaatiomuutokset (Pahkin ja Vesanto 2013, 4) sekä henkilöstön vähennystilanteet (Kurtén & Waaralinna 2015, 18).

3.1 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutos koskettaa useimmiten useampaa työntekijää tai koko organisaatiota ja sen henkilöstöä. Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan rakenteellista muutosta, jolla on vaikutusta työntekijöiden työtehtäviin tai asemaan yrityksessä. (Pahkin ja Vesanto 2013, 4.) Henkilöstön kannalta organisaatiomuutosta voidaan kuvailla tilanteeksi, jossa tutut ja turvalliset arkipäiväiset tavat tehdä töitä muuttuvat, jolloin työtehtävät ja niiden tekemiseen käytettävät järjestelmät saattavat muuttua, työkaverit ja esihenkilö saattava vaihtua ja yrityksen toimintatavat muuttua. Jatkuvasti muuttuvan maailman ja kehittyvän työympäristön myötä organisaatioiden on pyrittävä parantamaan omaa kilpailukykyään pysyäkseen mukana kilpailussa, sopeutua ulkoisiin muutoksiin sekä turvaamaan kannattavuutensa ja olemassaolonsa myös tulevaisuudessa. Voidaan todeta, että organisaatiomuutokset ovat välttämättömyys nykypäivän työelämässä. (Työterveyslaitos 2023.)

Organisaatiomuutoksille on yhteistä, että se on aina prosessi, joka pitää sisällään erilaisia vaiheita nykytilan sulattamisesta muutoksen juurruttamiseen asti. Muutosprosessi alkaa organisaatioissa aina silloin, kun se tulee henkilöstölle yleisesti tietoon ja päättyy vain osittain siinä vaiheessa, kun organisaatiomuutos tai uudenlaiset toimintatavat tulevat organisaatiossa voimaan. Tämä johtuu siitä, että uusien toimintatapojen ja työtehtävien opettelu vie meiltä huomattavasti pidemmän aikaa. (Pahkin ja Vesanto 2013, 4.) Kuviossa 2 on kuvattuna Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosteoria havainnollistamaan onnistuneen muutoksen läpiviemistä sekä sen vaiheita. Muutosprosessin ensimmäisessä vaiheessa on tarkoitus luoda tunne, että muutos on organisaatiolle välttämätöntä. Toinen vaihe pitää sisällään erillisen tiimin perustaminen, jonka tarkoituksena on ohjata tapahtuvaa muutosta. Kolmannessa vaiheessa on tarkoituksena luoda muutoksesta selkeä visio ja strategia. Neljäs vaihe pitää sisällään muutosviestinnän, jonka tarkoituksena on havainnollistaa miltä organisaation tulevaisuus tulee näyttämään. Viidennessä vaiheessa otetaan henkilöstö muutoksen mukaiseen toimintaan ja opettelemaan uusia toimintatapoja. Kuudennessa vaiheessa varmistetaan onnistumiset lyhyellä aikavälillä sekä tehdään suunnitelmat, joilla muutoksessa edetään ja tavoitteet saadaan näkyväksi. Seitsemännessä vaiheessa toteutetaan lisää muutoksia ja vakiinnutetaan parannukset. Muutosprosessin viimeisessä vaiheessa on tarkoitus juurruttaa muutokset organisaatiossa pysyviksi toimintatavoiksi. (Kotter 2012, 23.)



Kuvio 2. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosteoria (Kotter 2012, 23)

3.2 Irtisanominen ja lomautukset

Muutostilanteiden päättyessä henkilöstövähennyksiin on se ehdottomasti haastavin ja ikävin tilanne organisaatiossa niin johtajille kuin henkilöstöllekin. Irtisanomis- ja lomautustilanteissa korostuu etenkin henkilöstöjohtaminen, sillä tilanteet tulisi hoitaa sekä yrityksen arvojen että esihenkilön omien arvojen mukaisesti, rehellisesti ja oikein. Irtisanomistilanteissa nousee esiin esihenkilön taidot ihmistuntijana, jotta irtisanomisilmoituksen voi antaa mahdollisimman hyvin ja jokaista yksilöä arvostaen ja kunnioittaen. Esihenkilön tulisikin olla irtisanomistilanteessa aidosti läsnä, kuunnella ja toimia roolimallina. (Kurtén & Waaralinna 2015, 73.) On tärkeää muistaa, että jokainen meistä kokee ja tuntee asiat eritavoin. Tämän vuoksi on tärkeää, että irtisanomisilmoitus annetaan jokaista yksilöä kunnioittaen, sillä etenkin perusturvallisuus saattaa ikävien uutisten myötä järkkäyä. Tavallisimmat reaktiot irtisanomistilanteessa ovatkin hetkellinen sokki, pettymys ja viha, mutta joissain tapauksissa tieto irtisanomisesta tuo myös helpotusta. Irtisanomisen kokoemisen vaiheet ovat seuraavanlaiset:

- 1) Epätodellisuusvaihe
- 2) Reaktiovaihe
- 3) Työstämis- ja käsittelyvaihe
- 4) Uudelleen suuntautumisen vaihe. (Kurtén & Waaralinna 2015, 95–96.)

Nykyinen maailmantilanne on ajanut yritykset muutostilanteisiin, jolloin irtisanomisia ja lomauttamisia on ollut välttämätöntä tehdä. Henkilöstön vähennystilanteita on ollut yrityksestä ja alasta riippumatta niin paljon, että on jopa vaarana yritysten rutinoituminen ja turtuminen jatkuviin muutostilanteisiin. Näissä tapauksissa henkilöstön kunnioittaminen ja inhimillisuus jää helposti taka-alalle ja muutostilanteiden hoitaminen hoidetaan työnantajan suunnalta huonosti. Muutostilanteiden edessä irtisanomisten vaikutuksia ei osata monissa yrityksissä pistää oikeanlaisiin mittakaavoihin ja niihin suhtaudutaan jopa liian optimistisesti. Tämä näkyy siinä, että suurin osa yrityksistä kokee hoitaneensa muutosneuvottelut hyvin tai jopa erittäin hyvin, kun puolestaan irtisanotuista ihmisistä vain murto-osa kokee muutostilanteisiin liittyvän prosessin sujuneen hyvin tai edes suosittelisi edellistä työnantajaansa muille. (Kurtén & Waaralinna 2015, 15.)

4 JOHTAMINEN JA VIESTINTÄ

Johtamisen ja viestinnän merkitys muutostilanteissa on merkittävässä roolissa siinä, kuinka henkilöstö kokee muutostilanteiden aiheuttaman epätietoisuuden tunteen omasta tilanteestaan sekä työtehtävistään. Muutostilanteet aiheuttavat poikkeuksetta aina ikäviä tunteita, jolloin jokainen meistä kaipaa tietoa siitä, mitä tapahtuu ja missä mennään. Mitä enemmän ja useammin uutta tietoa tilanteesta voidaan antaa, niin sen parempi muutostilanteen kaikille osapuolille. (Kankkunen 2020.) Hyvin ja mielekkäästi hoidettu organisaation muutostilanne tukee niin työntekijöiden hyvinvointia kuin myös auttaa heitä käsittelemään siihen liittyviä epämiellyttäviä tunteita (Työterveyslaitos 2023).

4.1 Esimiehen rooli muutostilanteissa

Nykypäivänä jokaisen esihenkilön tulisi omaksua muutosjohtajan ominaisuudet, sillä erilaiset muutostilanteet ovat osa meidän jokapäiväistä toimintaamme (Pirinen 2014). Esihenkilönä toimiminen on haastavaa ja jopa vaativaa, sillä siinä onnistuminen vaikuttaa monien ihmisten jokapäiväiseen elämään, työn tekemiseen sekä työn tuloksiin. Osalla meistä on tarvittavia valmiuksia ja ominaisuuksia suoriutua esihenkilönä toimimisesta jo omasta takaa, mutta valmiiksi esihenkilöksi ei suinkaan tarvitse syntyä. Esihenkilötyössä jokainen voi opetella yhdistämään oman persoonansa, ihmisten johtamisen taidot ja työkalut omanlaiseksi ja itselleen toimivaksi paketiksi. Esihenkilön roolissa onnistumiseen vaikuttaa suuresti se, johtaako työssään ihmisiä vai asioita. (Kurttila & Aalto 2021, 12.)

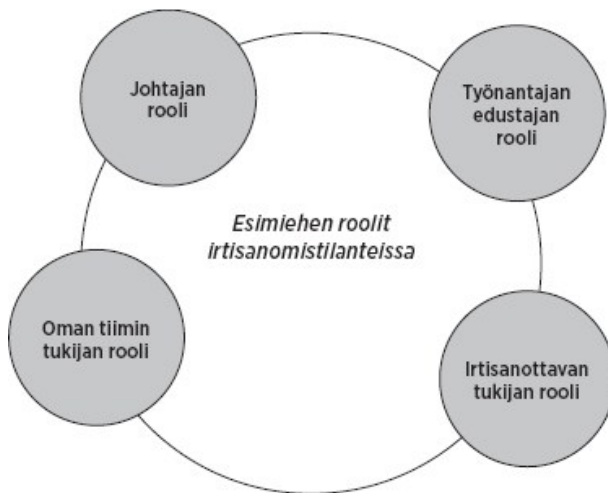
Esihenkilöt ovat hyvin keskeisessä roolissa organisaation muutostilanteissa, jolloin johtamisen merkitys korostuu. Hankalassa ja ikävässä tilanteessa on pyrittävä herättämään omassa henkilöstössä luottamusta sekä motivoida heitä suoriutumaan tehtävistään parhaimmalla mahdollisella tavalla. Esihenkilön tehtävät ja rooli organisaatiomuutoksessa pitää sisällään:

- 1) Toimia viestinviejinä ylemmän johdon ja henkilöstön välillä
- 2) Toimia henkilöstölle roolimalleina ja muutosjohtajina
- 3) Luoda hyvää työilmapiiriä ja motivoida henkilöstöä haastavien aikojen keskellä

- 4) Nostaa esiin organisaatiomuutoksen ristiriitoja ja toimia aktiivisesti niiden ratkaisemiseksi

Esihenkilön tehtävät organisaatiomuutoksissa ovat hyvin moninaisia, jolloin muutosjohtajan ominaisuudet tulevat esille. (Pahkin ja Vesanto 2013, 15.)

Esihenkilöt ovat myös irtisanomistilanteessa hyvin haastavassa ja vaikeassa tilanteessa, jolloin esihenkilön ominaisuudet ja etenkin ihmisten johtamisen taito joutuvat koetukselle. Siinä missä irtisanomistilanteessa esihenkilöiden tulisi ajaa yrityksen etuja, niin heidän tulisi samanaikaisesti myös pitää huolta siitä, että henkilöstöä ei ajeta liian ahtaalle. Voidaankin todeta, että irtisanomistilanteessa esihenkilöt ovat molemmista suunnista tulevassa ristipaineessa, toisin sanoen puun ja kuoren välissä. Ominaisuuksiltaan esihenkilön tulisi olla työnantajan suunnalta johtaja, päättäjä, tiedon jakaja ja asiantuntia, mutta henkilöstön suunnalta myös kuuntelija, tukija, ihmistuntija, kannustaja sekä toimia alaisilleen roolimallina vaikeassa ja haastavassa tilanteessa. Kuviossa 3 on kuvattuna tarkemmin esihenkilön neljä tärkeintä roolia irtisanomistilanteessa, jotka helpottavat esihenkilöiden vastuun selkiyttämistä ja ammatillisen otteen pysymistä. (Kurtén & Waaralinn 2015, 73.)



Kuvio 3. Esihenkilön roolit irtisanomistilanteissa (Kurtén & Waaralinn 2015, 73)

Johtajan rooliin kuuluu suunnan näyttäminen, henkilöstön motivoiminen ja tukeminen, vuorovaikutus, palautteenanto, tavoitteiden asettaminen, muutosprosessin suunnittelu ja seuranta, yrityksen taloudelliset näkökulmat, päätöksen tekeminen ja lopullisen vastuun kantaminen. Työnantajan edustajan roolissa korostuu

se, että esihenkilö on työnantajan edustaja. Muutostilanteissa tulee huomioida yrityksen etu sekä irtisanomistilanteissa päätökset toteutetaan yrityksen ohjeiden ja periaatteiden mukaisesti. Irtisanottavan tukijan rooli on johtajien rooleista haastavin, sillä useimmiten irtisanottava henkilö on jollain tasolla läheinen esihenkilölle, joko työkaverina tai ystävänä. Tässä roolissa korostuu psykologiset elementit, joita esihenkilö ei välttämättä ole aiemmin kohdannut. On tärkeää ymmärtää, että jokainen meistä on yksilö, jolloin vaadimme erilaista tukea, huomiota ja kuuntelijaa. Esihenkilön rooleista tiimin tukijana on omaksuttava, että vaikka muutostilanteet vievät suuren osan esihenkilön ajasta ja energiasta, niin yrityksen liiketoiminta jatkuu siitä huolimatta. Tiimissä jatkavat kaipaavat irtisanottujen lisäksi yhtäläillä tukea, huomiota ja johtamista. Omat työt on hoidettava, oli tilanne mikä tahansa. (Kurtén & Waaralinna 2015, 75–76.)

4.2 Viestinnän merkitys muutostilanteissa

Muutostilanteissa viestinnän merkitystä ei voi korostaa liikaa. Epäonnistunut tai puutteellinen viestintä saa muutostilanteissa kaikista eniten henkilöstöltä kritiikkiä. Näissä tilanteissa henkilöstö kokee, ettei viestintä muutosneuvotteluiden aikana ole ollut riittävän reaaliaikaista ja avointa esihenkilöiden ja henkilöstön välillä. (Pirinen 2014.) Muutostilanteissa ei ole mahdollista viestiä liikaa, joten mitä enemmän ja mitä useammin, niin sen parempi. On kuitenkin hyvä tiedostaa miten kenellekin tulisi viestiä, sillä osa meistä kaipaa mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa aina kun jotain tapahtuu ja osalle riittää, että he tietävät suurin piirtein miten se tulee vaikuttamaan heidän työhönsä tulevaisuudessa. (Helin 2001, 157.) On sanomattakin selvää, ettei edes avoimella ja läpinäkyvällä viestinnällä tulla saamaan täydellistä yhteisymmärrystä muutostilanteen tarpeellisuudesta, mutta muutoksen päämäärät ja tavoitteet ovat kaikille selkeämmät (Pirinen 2014).

Onnistunut viestintä muutostilanteissa vaatii molemmilta osapuolilta, niin esihenkilöiltä kuin henkilöstöltäkin avointa, rehellistä ja reaaliaikaista vuorovaikutusta. Onnistunut viestintä näkyy työyhteisössä:

- 1) Yhteenkuuluvuuden tunteena
- 2) Parempana työyhteisönä
- 3) Luottamuksen ja turvallisuuden luomisena

- 4) Tilanteen selkeyttämisenä
- 5) Motivaation ja innostuksen lisäämisenä
- 6) Tahdon ja uskon luomisena
- 7) Tehokkuuden parantamisena
- 8) Ylpeyden lisäämisenä. (Pirinen 2014.)

Onnistuneessa viestinnässä henkilöstölle on viestitty selkeästi mihin muutoksien osalta ollaan menossa, mikä konkreettisesti muuttuu ja miten suunnitellut muutokset tulevat hyödyttämään niin työntekijää itseään kuin tiimiäkin (Korpimies 2020).

5 MUUTOSNEUVOTTELUT

Työpaikka on tärkeä yhteisö ja toimeentulon lähde. Muutosneuvottelut herättävät huolta, epätietoisuutta, turvattomuuden tunnetta ja viikot neuvotteluiden ensimmäisistä päivistä päättymiseen saakka saattavat tuntuvat pitkiltä ja haastavilta, jossa henkinen puoli on koetuksella. (Lyytinen 2023.) Hyvä työilmapiiri, kuuntelemisen taito, muiden arvostaminen ja huomioonottaminen sekä viestinnän merkityksen omaksuminen ovat sekä työnantajan että työntekijän etu. Onkin tärkeää, että yhteistoimintaan panostetaan ihan jokaisessa yrityksessä. (Lehto & Engblom 2022, 11.)

Muutosneuvottelut, aiemmalta nimeltään yhteistoimintaneuvottelut, tarkoittavat neuvotteluja, joihin työnantaja ryhtyy suunnitellessaan yksipuolisella päätöksellä yhden tai useamman työntekijän irtisanomista, lomauttamista, osa-aikaistamista tai työsopimuksen ehtojen muuttamista, tuotannollisilla ja taloudellisilla syillä (Lehto & Engblom 2022, 128). Muutosneuvotteluelvoitteen piiriin kuuluvat myös kaikki yritystoimintaan liittyvät muutokset, jotka kuuluvat työnantajan määräämisoikeuden piiriin. Yritystoimintaan liittyvät muutokset voivat pitää sisällään niin työtehtäviin, -menetelmiin, -aikoihin tai -tiloihin liittyvät seikat. (Hietala & Kaivanto 2022, 136.)

5.1 Yhteistoimintalaki

Yhteistoimintalaki mielletään ensisijaisesti irtisanomisiksi ja lomauttamisiksi työpaikoilla (Lehto & Engblom 2022, 11). Yhteistoimintalain päämääränä on lisätä tiedonkulkua työpaikoilla, jolloin työntekijöillä olisi enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa heitä koskeviin asioihin ja lisätä tunnetta, että heitä kuunnellaan. Pyrkimyksenä on saavuttaa parempaa vuoropuhelua työnantajan ja työntekijöiden välillä, jolloin työnantajat kuuntelisivat työntekijöitään enemmän päätöksen teossa sekä ottaisi heidän mielipiteitään ja näkökulmiaan huomioon. (Yhteistoimintalaki 2021/1333 § 1:1.) Siitä huolimatta, että aiempi yhteistoimintalaki oli voimassa, niin näiden tekijöiden osalta se jäi suurimmalta osalta toteuttamatta. Näiden tekijöiden vuoksi yhteistoimintalain muutosta pidettiin tärkeänä ja uusi yhteistoimintalaki tuli voimaan vuoden 2022 alussa. (Lehto & Engblom 2022, 11.)

Uudessa yhteistoimintalaissa pidetään edelleen tärkeänä, että vuoropuhelu työpaikoilla toimisi ja näin ollen edistäisi työnantajan ja työntekijöiden välistä keskustelua ja tiedonkulkua sekä työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa heitä koskeviin asioihin. Tämän lisäksi lain tavoitteena on, että työnantajan toiminnan sekä työyhteisön kehittäminen olisi jatkuvaa, toiminnan tuloksellisuutta parannetaan sekä kaikkien työyhteisöön kuuluvien työhyvinvointia parannetaan sekä sen kehittämiseen panostetaan. (Yhteistoimintalaki 2021/1333 § 1:1.) Yhteistoiminnan toimivuudella on todettu olevan positiivisia ja myönteisiä vaikutuksia niin työntekijöiden kuin esihenkilöidenkin hyvinvointiin sekä yrityksen taloudelliseen menestykseen. (Parnila 2022, 17.)

5.2 Muutosneuvotteluiden piiriin kuuluvat asiat

Muutosneuvotteluelvoitteen piiriin kuuluvat asiat ovat uuden yhteistoimintalain perusteella jaoteltavissa kahteen ryhmään. Toinen ryhmä pitää sisällään tuotannolliset ja taloudelliset syyt ja toinen ryhmä puolestaan työnantajan määräämisoikeuden piiriin kuuluvat asiat eli toisin sanoen muutokset yritystoiminnassa. (Hietala & Kaivanto 2022, 135–136.)

Muutosneuvotteluelvoite tuotannollisista ja taloudellisista syntyy, kun työnantaja on suunnittelemassa toimenpiteitä, joilla saattaa olla vaikutuksia työntekijöiden määrään yrityksessä. Tuotannolliset ja taloudelliset syyt pitävät sisällään joko yhden tai useamman työntekijän:

- 1) Irtisanomisen
- 2) Lomauttamisen
- 3) Osa-aikaistamisen
- 4) Työsopimuksen olennaisen ehdon yksipuolisen muuttamisen. (Yhteistoimintalaki 2021/1333 § 3:16.)

Muutosneuvotteluihin ryhdytään tuotannollisista ja taloudellisista syistä silloin, kun yrityksessä on ryhdyttävä säästökuurille. Henkilöstökulut ovat yrityksen suurimpia kuluja, joten näissä tilanteissa valitettavaa on se, että on järkevää keskittyä ensimmäisenä niihin. (Hietala & Kaivanto 2022, 135.)

Muutosneuvotteluelvoitteen piiriin kuuluvat myös yritystoimintaan liittyvät muutokset. Muutosneuvotteluelvoite syntyy, kun työnantaja on suunnittelemassa toimenpiteitä, joilla saattaa olla vaikutuksia työntekijöiden työtehtäviin, -menetelmiin, -aikoihin tai -tiloihin. Yritystoimintaan liittyvät muutokset pitävät sisällään:

- 1) Yrityksen jonkin osan lopettamisen, siirtämisen, toiminnan laajentamisen tai supistamisen
- 2) Uuden teknologian käyttöönottamisen
- 3) Työn organisointiin tai järjestelyyn tehtävät muutokset
- 4) Tuotevalikoiman tai palvelutuotannon muutokset
- 5) Ulkopuolisen työvoiman käyttöönottamisen
- 6) Muita edellä mainittuihin rinnastettavat muutokset. (Yhteistoimintalaki 2021/1333 § 3:16.)

Erilaiset megatrendit ja nykyinen maailmantilanne vaikuttavat suuresti yrityksiin ja organisaatiomuutoksen tarpeisiin, jotta voidaan vastata muuttuvan maailman vaatimukseen. Digitalisaatiolla, globalisaatiolla ja ilmastonmuutoksella on vaikutusta siihen minkälaisia työtehtäviä ja työmenetelmiä nykypäivänä ja tulevaisuudessa vaaditaan. (Hietala & Kaivanto 2022, 139.)

5.3 Muutosneuvotteluiden kulku

Muutosneuvottelut käydään aina pääsääntöisesti työnantajan ja henkilöstön edustajan välillä. Niissä tapauksissa, missä työntekijöillä ei ole henkilöstön edustajaa käytettävissä, neuvottelut käydään niiden työntekijöiden kesken, jotka ovat suunniteltujen toimenpiteiden kohteena. Suunniteltujen toimenpiteiden koskiessa vain yksittäisiä työntekijöitä, muutosneuvottelut on mahdollista käydä myös työnantajan ja näiden työntekijöiden kesken, joita toimenpiteet koskettavat. Molemmilla osapuolilla on tässä tapauksessa oikeus vaatia, että henkilöstön edustaja on neuvotteluissa läsnä tai vaihtoehtoisesti neuvottelut käydään siitä huolimatta henkilöstön edustajan ja työnantajan välillä. (Yhteistoimintalaki 2021/1333 § 3:18.)

Ennen muutosneuvotteluiden aloittamista työnantajan tulee aina tehdä kirjallinen neuvotteluesitys. Neuvotteluesityksestä tulee käydä ilmi muutosneuvotteluiden

alkamisajankohta ja -paikka, sekä pääpiirteittäin ehdotus neuvottelua koskevista asioista, joita siellä tullaan käymään läpi. Neuvotteluesityksen tekeminen ja siihen määritellyt aikarajat vaihtelevat riippuen siitä, onko muutosneuvotteluiden aloittamisen syy tuotannolliset ja taloudelliset syyt vai yritystoimintaan liittyvät muutokset. Neuvotteluesityksen sisältö on kuitenkin molemmissa samankaltainen. Muutosneuvotteluiden aloittamisen syyn ollessa tuotannolliset ja taloudelliset perusteet eli suunnitellut toimenpiteet koskevat yhden tai useamman työntekijän irtisanomista, lomauttamista, osa-aikaistamista tai työsopimuksen olennaisen ehdon yksipuolista muuttamista, niin neuvotteluesitys on annettava viimeistään viisi päivää ennen neuvotteluiden suunniteltua alkua. Neuvotteluesityksen on myös pidettävä sisällään tiedot suunnitelluista toimenpiteistä ja niiden perusteista, alustava arvio työntekijöiden määrästä, selvitys periaatteista sekä arvio ajasta, jolloin toimenpiteet pannaan toimeen. (Yhteistoimintalaki 2021/1333 § 3:19.) Jos syy muutosneuvotteluiden aloittamiseen on puolestaan yritystoimintaan liittyvät muutokset, niin työnantajan on annettava ennen muutosneuvotteluiden alkua kaikki tarpeelliset tiedot henkilöstön edustajille, joita tarvitaan asian käsittelyä varten. Muutosneuvotteluissa, jotka koskevat yritystoimintaan liittyviä muutoksia ei ole määritelty tiettyä aikarajaa, jolloin neuvotteluesitys olisi viimeistään annettava. (Hietala & Kaivanto 2022, 152.)

Muutosneuvotteluille on määritelty neuvotteluajavelvoite, jonka kulumista ennen neuvotteluelvoitetta ei katsota täytyneeksi. Kuviossa 1 on kuvattuna tarkemmin neuvotteluajavelvoitteen pääsääntö, joka koskee niitä tilanteita, missä työnantaja harkitsee tuotannollisilla ja taloudellisilla perusteilla yhden tai useamman työntekijän irtisanomisesta, lomauttamisesta, osa-aikaistamisesta tai työsuhteen ehtojen yksipuolisesta muuttamisesta. Muutosneuvotteluihin osallistuvat osapuolet voivat kuitenkin neuvotteluiden alettua sopia tarvittaessa joko lyhyemmästä tai pidemmästä neuvotteluajasta (Hietala & Kaivanto 2022, 166.)

Kohdistuminen alle 10 työntekijään (lomautus aina määräaikainen ja kestää enintään 90 päivää)			
Neuvotteluesitys	Neuvotteluajava	Lomautusilmoitusajava/ irtisanomisaajava	Työsuhde päättyy/ lomautus alkaa
5 pv	14 pv	14 pv–6 kk	Em. jälkeen

Kohdistuminen vähintään 10 työntekijään (lomautus tehdään toistaiseksi ja määräaikainen lomautus kestää yli 90 päivää)			
Neuvotteluesitys	Neuvotteluajava	Lomautusilmoitusajava/ irtisanomisaajava	Työsuhde päättyy/ lomautus alkaa
5 pv	6 kk	14 pv–6 kk	Em. jälkeen

Kuvio 1. Neuvotteluaikavelvoitteen pääsääntö (Hietala & Kaivanto 2022, 166)

Muutosneuvotteluiden sisältö on samankaltainen riippumatta siitä, johtuuko muutosneuvotteluiden aloittaminen tuotannollisista ja taloudellisista syistä vai yritystoimintaan liittyvistä muutoksista. Muutosneuvotteluiden sisältö pitää sisällään ainakin henkilöstöön kohdistuvien toimenpiteiden perusteet, vaikutukset sekä vaihtoehdot. Näiden lisäksi neuvotteluissa voidaan käsitellä muitakin esiin nousevia ja käsiteltävän asian kannalta olennaisia asioita. (Parnila 2022, 88.) Kuitenkin muutosneuvotteluissa, joilla on henkilöstövaikutuksia, on käsiteltävä näiden lisäksi myös erilaisia vaihtoehtoja toimenpiteiden kohteena olevien henkilöpiirin rajoittamiseksi sekä työntekijöille aiheutuvien kielteisten seurausten lieventämiseksi. Neuvotteluissa käydään läpi myös henkilöstön edustajan tai työntekijän tekemiä ehdotuksia ja vaihtoehtoisia ratkaisuja tilanteeseen. (Yhteistoimintalaki 2021/1333 § 3:20.)

Muutosneuvotteluissa on aina saavutettava yksimielinen lopputulos. Muutosneuvotteluihin osallistuvien osapuolten, niin työnantajan kuin henkilöstön edustajan, tulee toimia neuvotteluissa yhteistoiminnan hengessä, rakentavasti sekä myötävaikutteisesti, jotta neuvottelut saadaan etenemään neuvotteluaikavelvoitteen puitteissa ja yksimieliset ratkaisut syntymään. (Yhteistoimintalaki 2021/1333 § 3:20.) Yhteistoimintalain mukaisen neuvotteluvollisuuden täytyessä työnantaja voi tehdä päätökset irtisanomisista, lomauttamisista, osa-aikaistamisista tai työsopimuksen ehdon yksipuolisesta muuttamisesta. Neuvotteluun osallistuneille asianomaisille työnantajan tulisi ilmoittaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa päätösten sisällöstä, joten selvitys muutosneuvotteluiden perusteella harkittavista päätöksistä tulee tehdä kohtuullisen ajan kuluessa. (Parnila 2022, 102–103.) Selvitys annetaan niille kaikille osapuolille, joiden kanssa muutosneuvottelut on käyty ja siitä tulee ilmetä irtisanottavien, lomautettavien tai osa-aikaistettavien määrät toiminnoittain, lomautusten kestoajat sekä aika, jolloin työnantaja panee toimeen päätöksensä työvoiman vähentämisestä. Sen tarkoituksena on lieventää epätietoisuutta niiden keskuudessa, joita päätökset koskevat. (Yhteistoimintalaki 2021/1333 § 3:25.)

Neuvotteluiden, jälkeen työnantajan on tehtävä päätöksen mukaan, joko irtisanomisilmoitus, lomauttamisilmoitus tai noudatettava irtisanomisaikaa työsuhteen

yksipuolisessa osa-aikaistamisessa tai työsuhteen olennaisen ehdon muuttamisessa. Irtisanomistilanteessa työnantajan on annettava työntekijälle työsopimuksen päättämisilmoitus, joka on toimitettava työntekijälle ensisijaisesti henkilökohtaisesti. Lomauttamistilanteessa lomautusilmoitus on annettava työntekijälle henkilökohtaisesti vähintään neljätoista päivää ennen lomautuksen alkamista, mutta työnantajan on mahdollista käyttää pidempääkin lomautusilmoitusaikaa. (Parnila 2022, 103–104.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Toteutin tutkimuksen aineistonkeruun kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakkeeseen valitsin neljä teemaa, joiden pohjalta laadin kysymykset tarkoin harkiten niin, että niiden perusteella olisi mahdollista saada vastaukset tutkimuskysymyksiin, miten henkilöstö kokee muutostilanteet ja minkälaista tukea henkilöstö kaipaa muutosneuvotteluiden aikana. Kyselylomakkeen teemat, kysymykset ja sisältö oli kaikkienensa samat kaikille tutkimukseen osallistujille. Kyselylomakkeeseen vastaaminen tapahtui anonymisti keräämättä henkilötietoja, joten vastaajien taustoja ja tietoja ei ole tutkimustuloksista mahdollista tunnistaa. Kyselylomakkeen teemoina olivat muutosneuvottelut, kokemukset ja tunteet, johtaminen ja viestintä.

Opinnäytetyötäni varten lähetin kyselylomakkeen eri finanssilaitoksissa työskenteleville toimihenkilöille vastaamista varten. Tavoitteeni oli saada vastauksia mahdollisimman monelta finanssialan asiantuntijalta, joilla on kokemusta erilaisista organisaation muutostilanteista ja etenkin henkilöstön vähennystilanteista. Näin tuloksien analysoiminen erilaisista näkökulmista, teemoja hyödyntäen olisi helpompaa ja tutkimustulokset ovat luotettavammat. Tutkimukseen osallistuneet, joille kyselylomakkeen lähetin vastattavaksi, olivat omia kontaktejani finanssialalta.

Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeen avulla, joka lähetettiin tutkimukseen osallistuville finanssialan työntekijöille vastattavaksi 25.4.2023 ja vastausaikaa oli 28.4.2023 saakka. Kyselylomake laadittiin käyttäen Webropol Survey and Reportin sivustoa, joka mahdollisti kyselylomakkeen laatimisen erilaisia ja erityyppisiä vastausvaihtoehtoja käyttäen. Kyselylomake piti sisällään yhteensä yhdeksäntoista kysymystä, joista neljä oli valintakysymyksiä, viisi oli monivalintakysymyksiä, seitsemän oli liukukytkimellisiä kysymyksiä ja näiden lisäksi laadin kolme avointa kysymystä, jolloin tutkimukseen osallistuvat pystyivät tuomaan helpommin omia ajatuksiaan esille kyselyssä. Webropol valikoitui myös sivustoksi, jota käytin kyselylomakkeen laatimisessa sen raportointiin liittyvien ominaisuuksiensa ja helppoutensa vuoksi.

Kyselytutkimus tavoitti kolmekymmentä finanssialalla työskentelevää asiantuntijaa, viidestä eri finanssilaitoksesta. Kyselytutkimukseen tuli vastauksia vastausajan päätyttyä 18 kiireisen työtilanteen vuoksi. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa olisi ollut hyvä saada kyselytutkimusta varten enemmän vastauksia. Kuitenkin vastausten yhteneväisyyden vuoksi finanssilaitoksesta riippumatta, pidän määrää riittävänä luotettavien tuloksien saamiseksi.

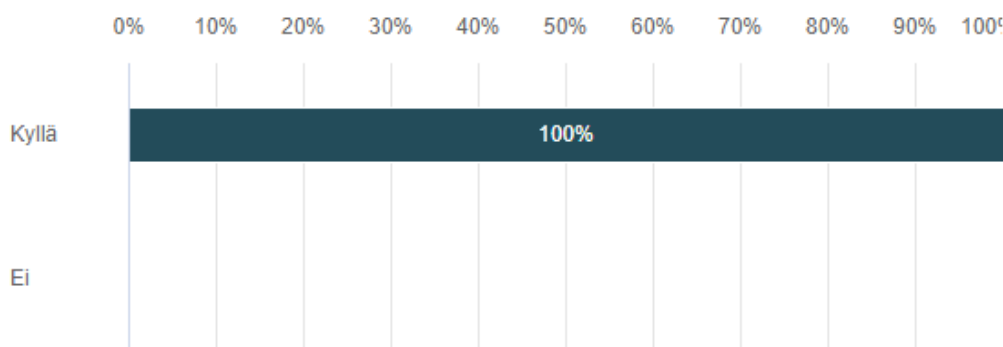
7 FINANSSIALAN TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSIA ORGANISAATION MUUTOSTILANTEISTA

Tutkimuksen tuloksissa käydään läpi finanssialan työntekijöiden kokemuksia organisaation muutostilanteista. Tuloksissa analysoidaan kyselytutkimuksesta saatuja vastauksia, joita käydään läpi teemoittain ja kysymys kysymykseltä. Teemat olivat muutosneuvottelut, kokemukset ja tunteet, johtaminen ja viestintä. Näiden vastausten pohjalta tehdään myöhemmin johtopäätökset.

7.1 Muutostilanteet

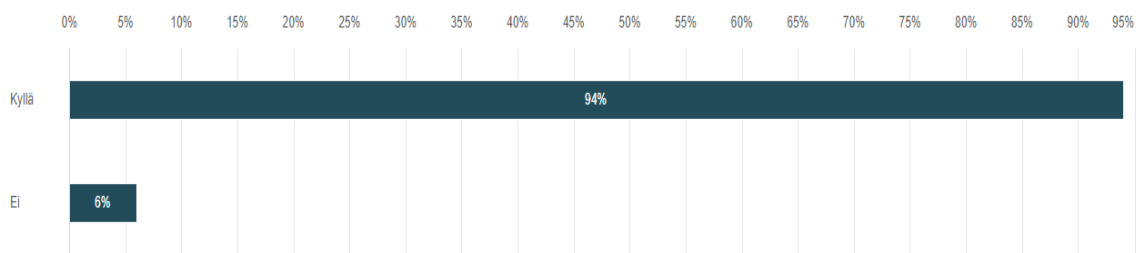
Erilaiset organisaation muutostilanteet olivat ensimmäinen teema, joita lähdin kartoittamaan kyselytutkimuksessa. Muutostilanteita käytiin läpi seuraavien kysymyksien avulla, jotta saimme selville, kuinka monet ovat kohdanneet muutostilanteita finanssialalla, minkä tyyliä muutostilanteet organisaatiossa ovat olleet ja minkälaisia vaikutuksia muutostilanteilla organisaatiossa on ollut.

Ensimmäisenä lähdin kartoittamaan, kuinka monella vastaajista on ollut muutosneuvottelut finanssialalla, joilla olisi ollut henkilöstövaikutuksia. Kuvion 4 mukaan tutkimukseen osallistuneista jokainen (100 %) on finanssiuransa aikana kohdannut muutostilanteita, joilla on ollut henkilöstövaikutuksia organisaatiossa. Vastaukset osoittavat, että riippumatta finanssilaitoksesta, kukaan ei ole nykypäivänä voinut selviytyä alalla kohtaamatta muutostilanteita, joilla on henkilöstövaikutuksia.



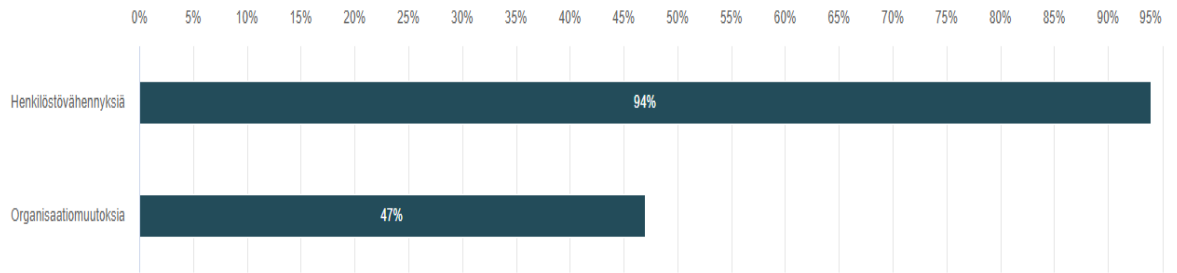
Kuvio 4. Finanssialan henkilöstön kokemukset muutostilanteista, joilla on henkilöstövaikutuksia

Seuraavana kartoitin muutostilanteita organisaatiossa niin, että kuinka monella osallistujista on omakohtaista kokemusta muutostilanteista, jolloin muutosneuvottelut ovat koskeneet joko itseä tai tiimiä, jossa työskentelee. Kuvion 5 mukaan tutkimukseen osallistuneista suurin osa (94 %) on ollut muutosneuvotteluiden alaisena ja vastaajista yksi (6 %) on selviytynyt muutostilanteista, niin ettei se ole koskettanut itseään. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka moni edelliseen kysymykseen vastanneista on kohdannut muutostilanteita organisaatiossa niin, että on ollut vain tietoinen muutosneuvotteluista, jotka ovat meneillään yrityksessä vai onko ollut itse muutosneuvotteluiden alaisena ja on omakohtaista kokemusta muutosneuvotteluista. Vastaukset osoittavat, että finanssialalla käydään muutosneuvotteluita, jotka joissain tilanteissa koskettavat itseä ja tiimiä, jossa työskentelee ja joissain tilanteissa puolestaan ei. On kuitenkin harvinaisempaa nykypäivänä säästyä muutosneuvotteluilta niin, ettei itse olisi muutosneuvotteluiden alaisena.



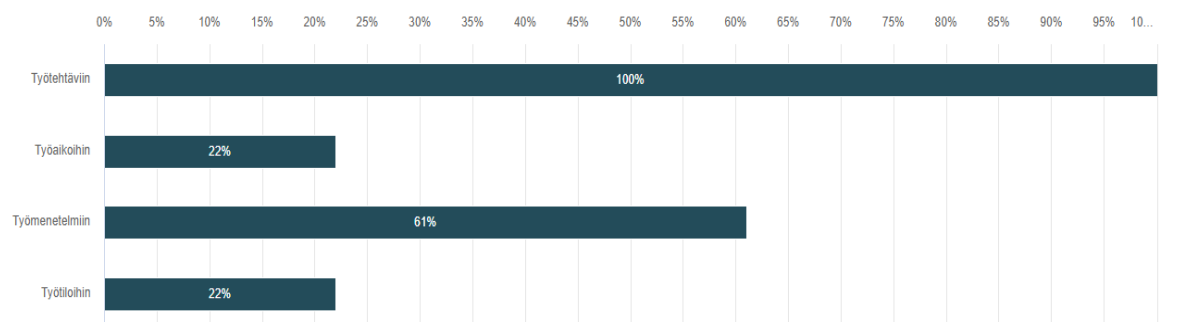
Kuvio 5. Finanssialan henkilöstön omakohtaiset kokemukset muutosneuvotteluista

Kolmantena kartoitin, minkälaisia muutostilanteita organisaatiossa on ollut. Kyselytutkimusta laatiessa organisaatiomuutokset jaoteltiin henkilöstövähennyksiin ja organisaatiomuutoksiin. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka moni vastaajista on kohdannut finanssiuransa aikana henkilöstövähennyksiä ja kuinka moni puolestaan organisaatiomuutoksia. Kuvion 6 mukaan tutkimukseen osallistuneista suurin osa (94 %) on kohdannut uransa aikana finanssialalla henkilöstövähennyksiä ja hieman alle puolet (47 %) on kohdannut organisaatiomuutoksia. Vastaukset osoittavat, että nykypäivänä säästökuurit finanssialalla ovat yleisiä, mutta myös muutokset itse työn tekemiseen liittyvissä asioissa on muuttuvan maailman myötä myös nykypäivää.



Kuvio 6. Finanssialan henkilöstön omakohtaiset kokemukset henkilöstövähennyksistä ja organisaatiomuutoksista

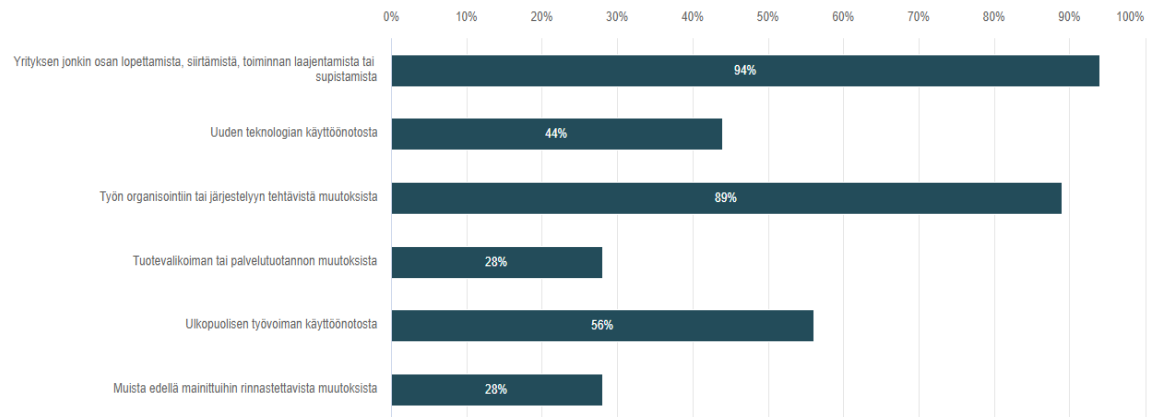
Seuraavana kartoitin organisaatiomuutoksia finanssialalla ja siihen liittyviä vaikutuksia. Organisaatiomuutoksilla voi olla nimittäin vaikutuksia niin työtehtäviin, työaikoihin, työmenetelmiin kuin työtiloihinkin. Kuvion 7 mukaan tutkimukseen osallistuneista jokainen (100 %) on kohdannut organisaatiomuutoksen myötä vaikutuksia omissa työtehtävissään, hieman pienempi osa (61 %) on kohdannut vaikutuksia työmenetelmiin liittyvissä asioissa ja muutamat (22 %) ovat kohdanneet vaikutuksia niin työaikoihin kuin työtiloihinkin liittyen. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää niiltä, ketkä ovat kohdanneet omassa työpaikassaan finanssialalla organisaatiomuutoksia, mitä ne ovat tarkalleen ottaen pitäneet sisällään. Kuten vastauksista huomaa, niin tämän kysymyksen vastausvaihtoehtoihin tuli vastaajilta enemmän hajontaa. Vastaukset osoittavatkin, että finanssialalla organisaatiomuutokset ovat jopa osa arkea ja erilaiset megatrendit ovat muovanneet finanssialaa sellaiseksi, kuin se on nykypäivänä. Sillä on ollut vaikutuksia niin työtehtäviin, työaikoihin, työmenetelmiin kuin työtiloihinkin.



Kuvio 7. Finanssialan henkilöstön kokemukset organisaatiomuutoksista ja sen vaikutuksista

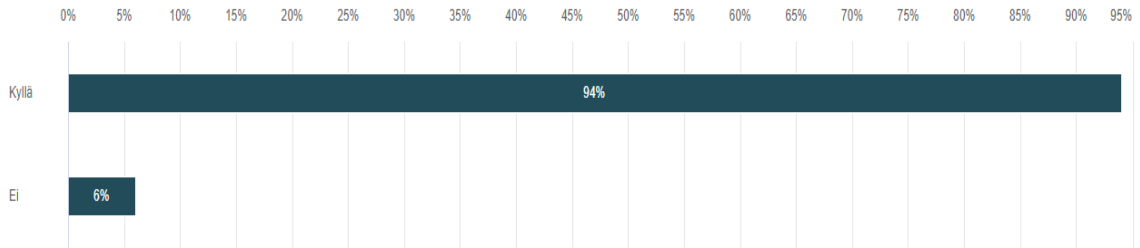
Viidentenä muutostilanteisiin liittyen kartoitimme erilaisia yritystoimintaan liittyviä muutoksia. Kuvion 8 mukaan tutkimukseen osallistuneista suurin osa (94 %) on

kohdannut yrityksen jonkin osan lopettamista, siirtämistä, toiminnan laajentamista tai supistamista omassa työpaikassaan finanssialalla. Työn organisointiin tai järjestelyyn tehtävät muutokset oli kokenut 89 % tutkimukseen osallistuneista. Ulkopuolisen työvoiman käyttöönotosta 56 % vastaajista oli kokemusta, kun taas puolestaan 44 % vastaajista oli kokemusta uuden teknologian käyttöönotosta. Muutamia tutkimukseen osallistuneista (28 %) oli kokenut myös tuotevalikoiman ja palvelutuotannon muutokset sekä muita edellä mainittuihin rinnastettavia muutoksia. Kysymyksen tavoitteena oli selvittää kuinka erilaiset megatrendit näkyvät finanssialalla ja minkälaisia vaikutuksia sillä on ollut. Vastauksista selviää, että finanssialalla on vastattu muuttuvan maailman vaatimuksiin, jolloin toimintaa on muovattu nykyisten tarpeiden ja kysynnän mukaan, toiminnasta on tehty tehokkaampaa sekä myös kustannustehokkuus edellä.



Kuvio 8. Finanssialan henkilöstön kokemukset yritystoimintaan liittyvistä muutoksista ja sen vaikutuksista

Seuraavana muutostilanteisiin liittyen kartoitimme, onko nykyinen ja jopa haastava maailmantilanne näkynyt finanssialalla muutostilanteiden yleistymisenä viimeisinä vuosina. Kuvion 9 mukaan tutkimukseen osallistuneista suurin osa (94 %) on huomannut, että muutostilanteet olisivat yleistyneet lähivuosina, kun puolestaan vastaajista yksi (6 %) ei ole havainnut sen yleistymistä. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, onko nykyinen maailmantilanne näkynyt finanssialalla erilaisina muutostilanteina vai eikö sillä ole ollut siihen liittyen merkitystä. Vastauksista voi päätellä, että finanssilaitoksesta riippumatta erilaiset organisaation muutostilanteet ovat nykypäivänä yleistyneet ja niistä on tullut jopa arkipäivää.



Kuvio 9. Finanssialan henkilöstön kokemukset muutostilanteiden yleistymisestä lähivuosina

Viimeisimpänä avasin tutkimukseen osallistuville kahdeksanvaiheista muutosprosessia ja sitä, minkälaisia vaiheita se pitää sisällään. Kysymyksen tavoitteena oli selvittää, kuinka moni vastaajista on kokenut organisaation muutostilanteiden pitävän sisällään muutosprosessin vaiheet. Vastausvaihtoehdot olivat 0–10, jonka toinen ääripää (0) tarkoitti, että muutosprosessin vaiheet eivät ole toteutuneet ja toinen ääripää (10) puolestaan tarkoitti, että muutosprosessin vaiheet olivat toteutuneet organisaatiossa. Tutkimukseen osallistuneiden vastauksien keskiarvo oli 5,1. Vastauksista voidaan päätellä, että muutosprosessin vaiheet toteutuvat finanssilaitoksissa suurimmalta osin, mutta kaikkia vaiheita muutoksen läpi viemisessä ole noudatettu tai otettu huomioon.

7.2 Kokemukset ja tunteet

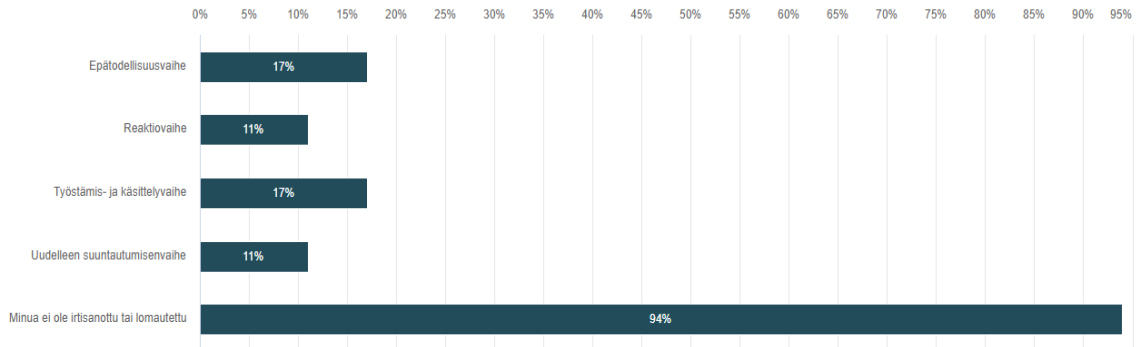
Muutostilanteisiin liittyvät kokemukset ja tunteet olivat toinen teema, joita lähdin kartoittamaan kyselytutkimuksessa. Kokemuksia ja tunteita käytiin läpi seuraavien kysymysten kautta, jotta oli mahdollista saada selville, kuinka finanssialan henkilöstö on kokenut muutostilanteet ja minkälaisia tunteita muutostilanteet aiheuttavat.

Ensimmäisenä lähdin kartoittamaan muutostilanteiden aiheuttamia tunteita spesifillä kysymyksellä, kuinka moni finanssialan työntekijöistä tuntee muutosneuvotteluiden herättävän huolta, epätietoisuutta ja turvattomuuden tunnetta. Vastausvaihtoehdoista 0 tarkoitti, että muutostilanteet eivät aiheuta huolta, epätietoisuutta ja turvattomuuden tunteita ja 10 puolestaan tarkoitti, että muutostilanteet aiheuttavat juuri näitä tunteita. Tutkimukseen osallistuneiden vastauksien keskiarvo oli 8,8. Vastauksista käy ilmi, että muutosneuvottelut aiheuttavat monissa

meistä enenevässä määrin epämukavia tuntemuksia, etenkin huolta, epätietoisuutta tulevasta sekä turvattomuuden tunnetta omista työtehtävistään.

Seuraavana laadin kyselylomakkeelle avoimen kysymyksen siitä, mitä muita tunteita muutosneuvottelut on finanssialan työntekijöissä herättänyt huolen, epätietoisuuden ja turvattomuuden tunteen lisäksi. Vastauksissa korostuu selkeästi ärtymys, pelko ja epävarmuus tulevasta ja siitä saako pitää nykyisen toimenkuvansa vai onko siihen tulossa jollain tavalla lähitulevaisuudessa muutoksia. Vastauksista ilmenee myös henkilöstön väsymys organisaation jatkuviin muutostilanteisiin, sillä muutostilanteet koetaan niin, että nykypäivänä muutostilanteisiin ryhtytään ainoastaan muutoksen ilosta. Näiden lisäksi erilaiset muutostilanteet organisaatiossa aiheuttavat henkilöstössä työmotivaation laskemista ja puutetta, sillä erilaiset muutostilanteet kasvattavat työyhteisössä tunnetta, ettei työntekijöitä, heidän osaamistaan ja työpanostaan arvosteta. Vastauksista käy ilmi, että muutostilanteet aiheuttavat finanssialan työntekijöissä pääsääntöisesti ainoastaan negatiivisia tunteita, vaikkakin myös yhden vastauksen verran löytyi myös ymmärrystä siihen, että muutos kuuluu työelämään.

Kolmantena lähdin kartoittamaan, kuinka moni tutkimukseen osallistuneista on joutunut irtisanotuksi tai lomautetuksi muutosneuvotteluiden yhteydessä. Tee-man ollessa kokemukset ja tunteet, kartoitin myös minkälaisia vaiheita nämä henkilöt ovat kokeneet irtisanomis- ja lomauttamistilanteissa kaikista voimakkaimmin. Kuvion 10 mukaan tutkimukseen osallistuneista suurinta osaa (94 %) ei ole irtisanottu tai lomautettu. Vastaajista kuitenkin 17 % oli kokenut voimakkaimmin epätodellisuusvaiheen sekä työstämis- ja käsittelyvaiheen. Näiden lisäksi myös 11 % vastaajista oli kokenut reaktiovaiheen sekä uudelleen suuntautumisvaiheen kaikista voimakkaimmin. Vastauksista huomaa, että useampi vastaajista on kokenut näitä käsittelyn vaiheita, vaikka ei ole joutunut irtisanotuksi tai lomautetuksi muutosneuvotteluiden yhteydessä. Näiden pohjalta voidaan todeta, että muutostilanteiden käsittelyyn nämä vaiheet ovat myös sopivia.



Kuvio 10. Finanssialan henkilöstön kokemuksia irtisanomis- ja lomauttamistilanteiden käsittelyn vaiheista

7.3 Johtaminen

Johtaminen oli kolmas teema, joita lähdin kartoittamaan kyselytutkimuksessa, sillä johtamisen merkitys on suuressa roolissa muutostilanteiden onnistumisessa. Johtamista käytiin läpi seuraavien kysymysten kautta, jotta saimme vastauksia siihen mikä johtamisen saralla on ollut onnistunutta muutosneuvotteluiden aikana ja mitä finanssialan henkilöstö olisi toivonut, että olisi tehty toisin.

Ensimmäisenä lähdin selvittämään, kuinka finanssialan henkilöstö on kokenut tilanteet, miten esihenkilö on ilmoittanut muutosneuvotteluista henkilöstölle. Kysymykseen vastaaminen tapahtui liukukytkimen avulla, jossa 0 on tarkoittanut, että tilanne on hoidettu esihenkilön suunnalta huonosti ja 10 puolestaan tarkoitti, että tilanne on hoidettu hyvin. Tutkimukseen osallistuneiden vastauksien keskiarvo oli 5,8. Vastauksista ilmenee, keskiarvon ollessa puolessa välissä, että finanssialan henkilöstö ei ole ollut tyytyväinen siihen, miten tieto muutosneuvotteluiden aloittamisesta on ilmoitettu henkilöstölle. Tämä luo jo heti alkuun ikävän ja haastavan pohjan tuleville pitkältä tuntuvilla viikoilla muutosneuvotteluiden aikana.

Muutosneuvotteluiden yksi tärkeimmistä kulmakivistä on vuoropuhelu työnantajan ja työntekijöiden välillä. Tämän vuoksi lähdin toisena kartoittamaan sitä, miten finanssialan henkilöstö on kokenut, että vuoropuhelu on toiminut muutosneuvotteluiden aikana. Kysymys laadittiin niin, että 0 tarkoitti, että vuoropuhelu työntekijöiden ja työnantajan välillä ei ole toiminut laisinkaan ja 10 tarkoitti, että vuoropuhelu on toiminut hyvin osapuolten välillä muutosneuvotteluiden aikana. Tutkimukseen osallistuneiden vastauksien keskiarvo oli 5,4. Vastauksista ilmenee,

että muutosneuvotteluiden aikana vuoropuheluun liittyen työntekijöiden ja työnantajan välillä on parantamisen varaa. Finanssialan henkilöstö olisi toivonut laajempaa ja avoimempaa keskustelua osapuolten välillä muutosneuvotteluiden aikana.

Kolmantena lähdin selvittämään, onko finanssialan henkilöstöllä ollut mahdollisuutta vaikuttaa heitä koskeviin asioihin muutosneuvotteluiden aikana. Vastausvaihtoehdoista toinen ääripää (0) tarkoitti sitä, että työntekijöillä ei ole ollut mahdollista vaikuttaa heitä koskeviin asioihin ja toinen ääripää (10) tarkoitti puolestaan sitä, että työntekijöillä on ollut mahdollista vaikuttaa heitä koskeviin asioihin. Vastaaajien keskiarvo oli 3,2. Vastauksista ilmenee, että finanssialan työntekijät eivät koe, että heillä olisi mahdollisuuksia vaikuttaa heitä koskeviin asioihin muutosneuvotteluiden aikana. Vastauksien pohjalta voidaan myös todeta, ettei yhteistoimintalaki ole toteutunut finanssialalla tältä osin, sillä sen tavoitteena on tiedonkulun parantaminen työpaikoilla, jolloin työntekijöillä olisi tunne, että heitä kuunnellaan ja heidän näkökulmiaan ja mielipiteitään otetaan huomioon päätöksenteossa.

Muutostilanteet ovat ikäviä ja haastavia tilanteita niin työntekijöille kuin esihenkilöillekin. Näissä tilanteissa onkin tärkeää, ettei kukaan jää yksin epätietoisuuden keskellä. Tämän vuoksi kartoitin seuraavaksi, kuinka moni finanssialan työntekijöistä on saanut esihenkilöltään tukea muutostilanteiden aikana. Kuten aiemmissa kysymyksissä, tässäkin vastausvaihtoehtojen toinen ääripää (0) tarkoitti sitä, että työntekijät eivät ole saaneet tukea esihenkilöltä muutostilanteen aikana ja toinen ääripää (10) tarkoitti sitä, että työntekijät ovat saaneet esihenkilöltään tukea muutostilanteen aikana. Tutkimukseen osallistuvien keskiarvo vastauksissa oli 5,4. Vastauksista ilmenee, että osa vastaajista on saanut tukea esihenkilöltään muutostilanteen aikana ja osa ei, ainakaan sillä mittakaavalla kuin olisi ollut toivottavaa. Vastauksista voi myös päätellä, että avoimempi ja rehellisempi keskustelu työntekijöiden ja työnantajan välillä omasta ja tiimin tilanteesta sekä erilaisista vaihtoehdoista olisi parantanut tuloksen keskiarvoa.

Seuraavana laadin kyselylomakkeelle avoimet kysymykset siitä, mikä esihenkilön toiminnassa on ollut onnistunutta muutosneuvotteluiden aikana ja mitä finans-

sialan henkilöstö olisi toivonut, että tilanteessa olisi tehty toisin. Vastauksista ilmenee, että esihenkilöt ovat muutostilanteissa hankalassa tilanteessa, jolloin henkilöstön kokemukset onnistuneesta esihenkilötyöstä jakautuvat merkittävästi. Vastauksissa korostuu, että esihenkilön toiminnassa on ollut onnistunutta henkilökohtainen keskusteluapu, esihenkilöiden rauhallisuus haastavassa tilanteessa, avoimuus sekä viestintä. Tästä huolimatta puolet tutkimukseen osallistuneista oli sitä mieltä, että esihenkilöiden toiminnasta ei tule mieleen mitään, mikä olisi erityisesti onnistunut. Moni vastaajista koki, että esihenkilöt herättävät epäluottamusta esittämällä olevansa yhtä epätietoisia tilanteesta kuin henkilöstökin ja jakavansa samaa informaatiota, joka on jo henkilöstöllä tiedossa, vasta siinä vaiheessa, kun henkilöstö itse tiedustelee missä mennään. Finanssialan henkilöstö toivoi, että muutostilanteissa esihenkilöt olisivat pitäneet enemmän työntekijöiden puolia, lisänneet väliaikaviestintää ja parempaa informaatiota koko muutosneuvotteluiden aikana sekä yrittäneet luoda positiivista tunnelmaa ja ilmapiiriä ikävässä tilanteessa. Vastauksista myös ilmeni, että finanssialan henkilöstö kokee muutosneuvotteluiden olevan keino ajaa yrityksestä parhaimmat työntekijät pois, sillä monet miettivät muutosneuvotteluiden kynnyksellä, miltä haluaisi tulevaisuudessa työuransa näyttävän.

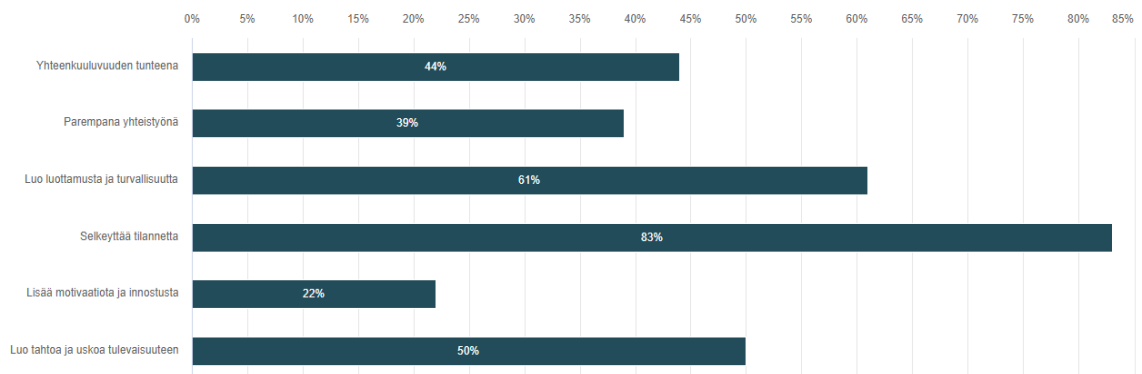
7.4 Viestintä

Neljänneksi ja viimeisimmäksi teemaksi valitsin viestinnän, joita lähdin kartoittamaan kyselytutkimuksessa, sillä viestinnällä on suuri merkitys siinä, kuinka henkilöstö kokee muutostilanteiden aiheuttaman epätietoisuuden tunteen. Viestintää aiheena käytiin läpi seuraavien kysymysten kautta, jotta saimme vastauksia siihen, miten viestintä on toiminut esihenkilöltä henkilöstölle ja miten onnistunut muutosviestintä on näkynyt finanssialan henkilöstön työssä.

Ensimmäisenä kysymyksenä viestintään liittyen lähdin selvittämään, kuinka finanssialan henkilöstö kokee, miten muutosneuvotteluiden aikana viestintä on toiminut esihenkilöltä henkilöstölle. Vastausvaihtoehdot olivat kuten aiemmissakin kysymyksissä, 0–10 välillä. Toinen ääripää (0) tarkoitti, että viestintä ei ole toiminut laisinkaan esihenkilön ja henkilöstön välillä ja toinen ääripää (10) tarkoitti sitä, että viestintä on toiminut hyvin esihenkilön ja henkilöstön välillä. Tutkimukseen osallistuneiden vastauksien keskiarvo oli 4,7. Vastauksista ilmenee finanssialan

henkilöstön tyytymättömyys viestintään esihenkilöiden ja henkilöstön välillä, jota pidetään suurimpana kompastuskivenä onnistuneessa esihenkilötyössä muutostilanteiden aikana. Kuten aiemmista vastauksista myös ilmeni, niin useat finanssialan työntekijät toivoivat parempaa informaatiota muutosneuvotteluiden ajalle sekä enemmän väliaikaviestintää siitä, missä mennään.

Toisena ja viimeisimpänä kysymyksenä selvitin, miten onnistunut muutosviestintä näkyy finanssialalla työskentelevien henkilöiden päivittäisessä työssä. Kuvion 11 mukaan suurin osa tutkimukseen osallistuneista (83 %) vastasi, että onnistunut muutosviestintä selkeyttää tilannetta missä muutosneuvotteluiden kanssa mennään. Toiseksi eniten vastauksia (61 %) sai luottamuksen ja turvallisuuden luominen ja kolmanneksi eniten (50 %) tahdon ja uskon luominen tulevaisuuteen. Vastaajista 44 % oli sitä mieltä, että onnistunut muutosviestintä näkyy työssä yhteenkuuluvuuden tunteena, kun puolestaan 39 % oli sitä mieltä, että se näkyy parempana yhteistyönä työyhteisössä. Viimeisimpänä, mutta ei vähäisimpänä 22 % vastaajista oli sitä mieltä, että se lisää motivaatiota ja innostusta työn tekemiseen. Vastauksista ilmenee, miten monella tavalla onnistunut muutosviestintä näkyy finanssialan päivittäisessä työssä, joka myös korostaa entisestään viestinnän tärkeyttä muutostilanteissa.



Kuvio 11. Finanssialan henkilöstön kokemukset onnistuneesta muutosviestinnästä ja sen vaikutuksista

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyössäni tutkin muutostilanteita finanssialalla sekä johtamisen merkitystä muutostilanteissa henkilöstön näkökulmasta. Tavoitteenani oli selvittää, miten finanssialan henkilöstö kokee erilaiset muutostilanteet organisaatiossa ja minkälaista tukea finanssialan henkilöstö kaipaa muutosneuvotteluiden aikana. Tämän lisäksi tarkoituksena oli tutkia esihenkilön roolia ja viestinnän merkitystä muutostilanteissa. Kyselylomake oli laadittu tarkoin harkiten niin, että minun oli mahdollista saada vastauksia tutkimuskysymyksiini ja mielestäni onnistuinkin löytämään niihin vastauksia.

Muutostilanteet ovat nykypäivänä yleistyneet ja niistä on tullut finanssialalla jopa arkipäivää. Finanssilaitoksesta riippumatta jokainen finanssialan työntekijöistä on jossain vaiheessa uransa aikana kohdannut muutostilanteita, joilla on ollut henkilöstövaikutuksia. Nykypäivänä onkin harvinaista säästyä muutosneuvotteluilta niin, ettei itse tai tiimi, jossa työskentelee, olisi muutosneuvotteluiden alaisena. Syitä muutosneuvotteluiden aloittamiseen on finanssialalla ollut niin henkilöstövähennyksiin kuin myös organisaatiomuutoksiinkin liittyen. Organisaatiomuutoksiin liittyen erilaiset megatrendit ovat muovanneet finanssialaa sellaiseksi, kuin se on nykypäivänä ja sillä on ollut vaikutusta niin finanssialan työtehtäviin, työaikoihin, työmenetelmiin kuin myös työtiloihinkin. Finanssialan toimiessa muutoksen edelläkävijänä, on ollut tarvetta vastata muuttuvan maailman vaatimuksiin, jolloin toimintaa on muovattu kuluttajien nykyisten tarpeiden ja kysynnän mukaan.

Muutosneuvottelut aiheuttavat monissa finanssialan työntekijöistä enenevässä määrin epämukavia tuntemuksia. Huoli, epätietoisuus tulevasta sekä turvattomuuden tunne omista työtehtävistä on läsnä koko muutosneuvotteluiden ajan. Muutostilanteen pitkät viikot neuvotteluiden aloituksesta päättymiseen saakka aiheuttavatkin pääsääntöisesti negatiivisia tunteita, vaikka myös ymmärrystä löytyi siihen, että muutos kuuluu nykypäivän työelämään. Kokemuksien ja tunteiden pohjalta voidaan todeta, että jo pelkästään tieto muutosneuvotteluiden aloittamisesta on monelle meistä järkytys. Kohdatessa epämieluisia tilanteita työyhteisössä, jolloin tuntuu siltä, ettei tiedä miten siitä selviytyisi, irtisanomisen- ja lomauttamisen käsittelyn vaiheet sopivat myös näiden tilanteiden käsittelyyn.

Finanssialan henkilöstö ei ole ollut tyytyväinen siihen, miten tieto muutosneuvotteluiden aloittamisesta on ilmoitettu henkilöstölle. Tämä luo heti alkuun ikävän ja haastavan pohjan tuleville muutosneuvotteluille ja pitkältä tuntuville viikoille. Johdattamisen saralla on tärkeää, että muutosneuvotteluiden aikana vuoropuhelu toimii työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä. Finanssialan henkilöstö olisi toivonut laajempaa ja avoimempaa keskustelua osapuolten välillä, joten vuoropuhelussa on parantamisen varaa. Yhteistoimintalaki ei ole myöskään toteutunut finanssialalla tältä osin, sillä sen tavoitteena on tiedonkulun parantaminen työpaikoilla, jolloin työntekijöillä olisi tunne, että heitä kuunnellaan sekä heidän näkökulmiaan ja mielipiteitään otetaan huomioon päätöksenteossa. Muutosneuvotteluiden aikana avoimempi ja rehellisempi keskustelu työntekijöiden ja työnantajan välillä omasta ja tiimin tilanteesta sekä erilaista vaihtoehtoja olisi toivottavaa. Kaiken kaikkiaan esihenkilöt ovat muutostilanteissa hankalassa tilanteessa, sillä finanssialan henkilöstö kokee muutosneuvotteluiden olevan keino ajaa yrityksestä parhaimmat työntekijät pois. Esihenkilöiden toiminnassa muutosneuvotteluiden aikana on kehitettävää etenkin herättämällä luottamusta henkilöstössä vaikeissa tilanteissa, lisäämällä väliaikaviestintää ja parempaa informaatiota koko muutosneuvotteluiden aikana sekä luomalla positiivista tunnelmaa ja ilmapiiriä ikävissä ja vaikealta tuntuvissa tilanteissa.

Viestintä on onnistuneessa esihenkilötyössä muutostilanteiden aikana yksi suurimmista kompastuskivistä. Finanssialan henkilöstö onkin tyytymätön siihen, miten viestintä on toiminut esihenkilöiden ja henkilöstön välillä muutostilanteiden aikana. Finanssialan työntekijät toivovat viestinnän saralla parempaa informaatiota muutosneuvotteluiden ajalle sekä enemmän väliaikaviestintää siitä, missä muutosneuvotteluiden suhteen mennään. Oli hienoa huomata, miten monella tavalla onnistunut muutosviestintä näkyisi finanssialalla päivittäisessä työssä. Tämä korostaa entisestään viestinnän merkitystä onnistuneesti hoidetuissa muutostilanteissa.

Tutkimukseen osallistuneet olivat finanssialan henkilöstöä, joten tutkimuksen tulokset koskevat vain finanssialaa. Tutkimukseen osallistui kohtuullisen pieni määrä finanssialan henkilöstöstä, mutta vastausten yksipuolisuuden ja yhteneväisyyden vuoksi tutkimuksen tulokset ovat luotettavia. Tutkimuksesta käy ilmi,

miten finanssialan henkilöstö on kokenut muutostilanteet organisaatiossa ja min-kälaista tukea ja viestintää finanssialan henkilöstö kaipaa muutosneuvotteluiden aikana. Aiheen ollessa nykypäivänä hyvin ajankohtainen johtajat alasta riippumatta voivat hyödyntää tutkimuksen tuloksia kehittämällä johtamisen, viestinnän ja henkilöstön tukemisen taitoja, joita henkilöstö arvostaa ja kaipaa muutosneuvotteluiden aikana. Tutkimusta tehdessä havaitsin, että finanssialalla ei ole ollut tapana tiedustella henkilöstöltä, miten he ovat kokeneet organisaation muutostilanteet tai miten johtamisen ja viestinnän saralla on onnistuttu muutostilanteiden aikana. Kehitysehdotuksena kannustaisin yrityksiä alasta riippumatta kysymään henkilöstön mielipidettä muutosneuvotteluista, että missä on onnistuttu ja mitä voisi jatkossa tehdä paremmin. Tapoja tähän on monia, mutta sillä on tulevaisuuden työelämää ajatellen myönteisiä vaikutuksia.

LÄHTEET

Airila, A. 2022. Mitä Korona on opettanut meille työstä ja työkyvystä? Varmu 5.1.2022. Viitattu 4.2.2022 <https://www.varma.fi/ajankohtaista/blogit-ja-podcastit/blogit/2022-q1/mita-korona-on-opettanut-meille-tyosta-ja-tyokyvysta/>.

Finanssialalle 2018. Finanssialan tulevaisuuden näkymät. Viitattu 13.4.2023. <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/finanssialalla-toimiminen/finanssialan-tulevaisuudennakymat.html>.

Gebhard, E. 2020. Finanssiala – muutakin kuin pikkutakkeja ja pitkää matematiikkaa. Finanssiala 16.12.2020. Viitattu 12.4.2023. <https://www.finanssiala.fi/uutiset/finanssiala-muutakin-kuin-pikkutakkeja-ja-pitkaa-matematiikkaa/>.

Helin, K. 2001. Ihmisten erilaisuus – 16 tyyppiä työelämässä. Hämeenlinna: Karisto.

Hietala, H. & Kaivanto, K. 2022. Uusi yhteistoimintalaki käytännössä. Helsinki: Alma Talent.

Jonker-Hoffrén, P., Järvensivu, A. & Koivunen, T. 2020. Korona kiihdytti työelämän muutosta – epävarmuus teki pesän. TTT 29.4.2020. Viitattu 4.2.2022 <https://tttlehti.fi/korona-kiihdytti-tyoelaman-muutosta-epavarmuus-teki-pesan/>.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Kallio, G. & Lehtinen, I. 2020. Koronakriisi ja tehomatalouden uppoava laiva. Voima 5.4.2020. Viitattu 4.2.2022 <https://voima.fi/artikkeli/2020/koronakriisi-ja-tehomaatalouden-uppoava-laiva/?cn-reloaded=1>.

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. 2021. Jatkuva oppiminen: Työelämän tärkein taito. Helsinki: Kauppakamari.

Kananen, J. 2008. Kvali - Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankkunen, J. 2020. Miten yritys toimii vastuullisesti muutostilanteissa? Saranen 27.3.2020. Viitattu 20.4.2023. <https://www.saranen.fi/blogi/miten-yritys-toimii-vastuullisesti-muutostilanteissa>.

Kauppi, P. 2015. Finanssiala kohtaa suuria muutoksia. Finanssiala 13.7.2015. Viitattu 12.4.2023. <https://www.finanssiala.fi/kolumni/finanssiala-kohtaa-suuria-muutoksia/>.

Kauppi, P. 2018. Finanssialalla monipuolinen rooli omistajuuden edistämässä. Finanssiala 28.10.2018. Viitattu 12.4.2023. <https://www.finanssiala.fi/kolumni/finanssialalla-monipuolinen-rooli-omistajuuden-edistamisessa/>.

Korpimies, A. 2020. Muutosjohtamisen asiantuntija neuvoo: Älä ahnehdi uudistuksia. Kauppalehti 1.5.2020. Viitattu 19.4.2023. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/muutosjohtamisen-asiantuntija-neuvoo-ala-ahnehdi-uudistuksia/a60b0427-f8fa-4745-abdc-c3e34cf37882>.

Kotter, J. P. 2012. Leading change. Boston: Harvard Business Press.

Kriik, G. 2022. Muutosjohtaminen – mitä, miten ja miksi? Arter 3.1.2022. Viitattu 19.4.2023. <https://www.arter.fi/muutosjohtaminen-mita-miten-ja-miksi/>.

Kurtén, S. & Waaralinna, A. 2015. Kun joudut irtisanomaan. Helsinki: Talentum Pro.

Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. Helsinki: Kauppakamari.

Lehto, A. & Engblom, M. 2022. Uusi yhteistoimintalaki: vuoropuhelua ja muutosneuvotteluja työpaikalla. Helsinki: Alma Talent.

Lyytinen, N. 2023. Irtisanomisen uhka voi saada kehon ylikierröksille – Toimi näin, kun adrenaliini ottaa vallan. Kauppalehti 1.4.2023. Viitattu 13.4.2023. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/irtisanomisen-uhka-voi-saada-kehon-ylikierroksille-toimi-nain-kun-adrenaliini-ottaa-vallan/3aad8f4c-ed2f-4714-a224-c388ceb38ac1>.

Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta. Viitattu 20.4.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-336-3>

Parnila, K. 2022. Yhteistoimintalaki käytännönläheisesti. Helsinki: Kauppakamari.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent.

Sajavaara, A. 2020. Palta Ry. Neuvottelujohtajan haastattelu 20.10.2020.

Studentum 2018. Rahoitusala. Viitattu 22.1.2023 <https://www.studentum.fi/tietoa-tyoelamasta/tyoelamatietoa-ammattialoista/rahoitusala-13207>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitos 2023. Organisaatiomuutos. Viitattu 20.4.2023 <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos>.

Valtonen, M., Karjalainen, A., Nylund, M., Riihimäki, T. & Vesterinen, O. 2020. Opinnäytetyön erilaiset toteuttamistavat. Kauppalehti 1.4.2023. Viitattu 20.1.2023 <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/irtisanomisen-uhka-voi-saada-kehon-ylikierroksille-toimi-nain-kun-adrenaliini-ottaa-vallan/3aad8f4c-ed2f-4714-a224-c388ceb38ac1>

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Viitattu 15.5.2023 <http://doi.org/10.31885/9789515149817>

Yhteistoimintalaki 30.12.2021/1333. Viitattu 15.5.2022 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333>.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Liite 1 1(5). Kyselylomake

**Johtamisen merkitys henkilöstön vähennystilanteissa**

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Tämä kysely on toteutettu Lapin Ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutuksen opinnäytetyötä varten, jonka aiheena on johtamisen merkitys henkilöstön vähennystilanteissa.

Kysely on suunnattu finanssialalla työskenteleville ja käsittelee teemoja:

- Muutosneuvottelut
- Kokemukset ja tunteet
- Johtaminen
- Viestintä

Vastaaminen tapahtuu anonymisti, joten vastaajan tietoja ei voi tutkimustuloksista tunnistaa. En kerää henkilötietoja kyselystä.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 5 minuuttia.

Jokainen vastaus on tärkeä opinnäytetyöni onnistumisen kannalta.

Kiitos jo etukäteen!

1. Suostumus *

- Annan suostumukseni tietojen tallentamiseen ja käsittelyyn

2. Onko työnantajallasi finanssialalla ollut muutosneuvottelut, joilla on ollut henkilöstövaikutuksia?

- Kyllä
- Ei

3. Onko muutosneuvottelut koskeneet sinua/tiimiäsi?

Liite 1 2(5). Kyselylomake

 Kyllä Ei**4. Muutostilanteet ovat koskeneet** Henkilöstövähennyksiä Organisaatiomuutoksia**5. Onko muutostilanteilla ollut vaikutuksia** Työtehtäviin Työaikoihin Työmenetelmiin Työtiloihin**6. Oletko kohdannut joitain alla olevista yritystoimintaan liittyvistä muutoksista:** Yrityksen jonkin osan lopettamista, siirtämistä, toiminnan laajentamista tai supistamista Uuden teknologian käyttöönotosta Työn organisointiin tai järjestelyyn tehtävistä muutoksista Tuotevalikoiman tai palvelutuotannon muutoksista Ulkopuolisen työvoiman käyttöönotosta Muista edellä mainittuihin rinnastettavista muutoksista**7. Oletko huomannut, että muutostilanteet olisivat yleistyneet lähivuosina?** Kyllä Ei**8. Esimies on ilmoittanut muutosneuvotteluista henkilöstölle**

Liite 1 3(5). Kyselylomake

9. Muutosneuvottelut herättävät huolta, epätietoisuutta ja turvattomuuden tunnetta**10. Mitä muita tunteita muutosneuvottelut on sinussa herättänyt?**

11. Mitkä näistä vaiheista olet kokenut irtisanomis- ja lomauttamistilanteessa voimakkaimmin

- Epätodellisuusvaihe
- Reaktiovaihe
- Työstämis- ja käsittelyvaihe
- Uudelleen suuntautumisen vaihe
- Minua ei ole irtisanottu tai lomautettu

12. Muutosneuvotteluiden aikana vuoropuhelu on toiminut työnantajan ja työntekijöiden välillä**13. Minulla on ollut mahdollisuus vaikuttaa henkilöstöä koskeviin asioihin**

Liite 1 4(5). Kyselylomake

14. Olen saanut esimiehlteni tukea muutostilanteen aikana**15. Muutosneuvotteluiden aikana viestintä on toiminut esimiehlteni henkilöstölle****16. Onnistunut muutosviestintä näkyy työssäsi**

- Yhteenkuuluvuuden tunteena
- Parempana yhteistyönä
- Luo luottamusta ja turvallisuutta
- Selkeyttää tilannetta
- Lisää motivaatiota ja innostusta
- Luo tahtoa ja uskoa tulevaisuuteen

17. Muutosprosessi pitää sisällään:

1. Tunteen luominen, että muutos on välttämätön
2. Erillisen tiimin perustaminen, joka ohjaa muutosta
3. Vision ja strategian luominen
4. Muutosviestintä, jolla havainnollistetaan miltä tulevaisuus tulee näyttämään
5. Henkilöstö otetaan mukaan muutoksen mukaiseen toimintaan
6. Varmistetaan onnistumiset lyhyellä aikavälillä
7. Toteutetaan lisää muutoksia ja vakiinnutetaan parannuksia
8. Juurruttaa muutokset pysyviksi toimintatavoiksi

**18. Mikä esimiehen toiminnassa on ollut onnistunutta muutosneuvotteluiden aikana?**

Liite 1 5(5). Kyselylomake

19. Mitä olisit toivonut, että olisi tehty toisin?
