



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

ORGANISAATIOMUUTOKSEN VAIKUTUKSET HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTIIN

Case: LähiTapiola

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Anu Hirvonen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

HIRVONEN, ANU:

Organisaatiomuutoksen vaikutukset
henkilöstön työhyvinvointiin
Case: LähiTapiola

Liiketalouden opinnäytetyö

44 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten organisaatiomuutos on vaikuttanut henkilöstön työhyvinvointiin. Kahden suuren yrityksen fuusiosta on kulunut kaksi vuotta aikaa ja tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka hyvin henkilöstö on selvinnyt suuresta organisaatiomuutoksesta. Opinnäytetyön toimeksiantaja on LähiTapiola Savo-Karjala.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta eri pääluvusta. Ensimmäisessä pääluvussa käsitellään työn muutosta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Toisessa pääluvussa käsitellään työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin osa-alueita. Teoriaosuuden lähdemateriaalina on käytetty tietokirjallisuutta ja sähköisiä lähteitä.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli toiminnallisena tutkimuksena. Tutkimuksen empiirinen osuus käsittelee case-yrityksen työn muutoksia ja työhyvinvointia. Tutkimuksen kysely toteutettiin kyselylomakkeella, joka lähetettiin henkilöstölle sähköpostilla. Kyselyn kysymyksissä keskityttiin siihen, miten työ on muuttunut fuusion jälkeen ja miten fuusion tuomat muutokset ovat vaikuttaneet työntekijöiden työhyvinvointiin.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda esille, miten muutokset ovat vaikuttaneet työntekijöihin ja millä tavoin työhyvinvointia voidaan entisestään parantaa. Tuloksista käy ilmi, että fuusio on tuonut paljon uusia asioita työhön ja uusien asioiden opettelu vie aikaa. Positiivisina asioina koettiin uudet työkaverit, suurempi tuotevalikoima ja ison yrityksen edut. Parannettavaa löytyi viestinnästä ja toivottiin lisää koulutusta. Henkilöstön tämän hetken työhyvinvointiin vaikuttavat vielä fuusion tuomat muutokset, mikä kävi ilmi vastauksista. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työyhteisön tuella, lisäämällä koulutusta ja tiedonkulun parantaminen lisää henkilöstön työhyvinvointia.

Asiasanat: vakuutustoiminta, työn muutos, työhyvinvointi, LähiTapiola

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

HIRVONEN, ANU:

Impacts of Organizational Change in
Work Welfare
Case: LähiTapiola

Bachelor's Thesis in Business Studies 44 pages, 4 pages of appendices

Spring 2015

ABSTRACT

The objective of this thesis is to research what kind of impact organizational change has on personnel's work welfare. Two large companies merged two years ago and became the reason for this study. Thus, this study will research how well the personnel, of these two companies, coped with this big organizational change. The case company for this thesis is LähiTapiola Savo-Karjala.

The theoretical framework of this thesis consists of two main sections. The first section focuses on work changes and the factors affecting the changes. The second section deals with work welfare in general as well as the different sectors of work welfare. The source materials used in the theoretical part are nonfiction literature and electronic sources.

The research was realized as a qualitative i.e functional research. The empirical part of the study elaborates change in work and work welfare at the case company. The research enquiry was conducted by a questionnaire which was sent to the personnel via email. The questions on the questionnaire focused on to how work has changed after the merger and how the changes, brought by the merger, have influenced work welfare of the personnel.

The objective of this study was to bring out how the changes have affected the personnel and in what way work welfare could be improved further. The study results show that the merger has brought a lot of new issues to the work areas and learning new things takes time. Positive outcomes were new work colleagues, larger product range and the benefits of a large company. There is room for improvements in the area of communication and also more training was on the wish list. The study results also show that the work welfare of the personnel is still influenced by the changes brought on by the merger. As a conclusion it can be said that with the help of the work community, by adding training and improving communication, work welfare can be improved.

Key words: Insurance, change in work, work welfare, LähiTapiola

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus	2
1.2	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuskysymykset	3
1.3	Aikaisemmat tutkimukset	4
1.4	Tutkimuksen rakenne	5
2	TYÖN MUUTOS	6
2.1	Organisaatiomuutos	6
2.2	Muutosprosessi	7
2.2.1	Suunnittelu	7
2.2.2	Toteuttaminen	8
2.2.3	Muutosvaiheen päätyminen	8
2.3	Muutosjohtaminen	9
2.4	Muutosviestintä	10
2.5	Organisaatiokulttuuri	12
2.6	Muutokseen sopeutuminen	14
2.7	Asiakas osana organisaatiomuutosta	15
3	HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTI	17
3.1	Työhyvinvoinnin portaat	17
3.2	Voimavarat	19
3.3	Työtyytyväisyys	20
3.4	Työn imu	20
3.5	Työstressi	21
3.6	Työuupumus	22
3.7	Työyhteisö	24
4	CASE: LÄHITAPIOLA SAVO-KARJALA	27
4.1	Tutkimuksen toteuttaminen	29
4.2	Tutkimustulokset	30
4.3	Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset	36
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	38
5	YHTEENVETO	39
	LÄHTEET	41
	LIITTEET	45

1 JOHDANTO

Yhteiskunnassa muutokset ovat nykyään jokapäiväisiä. Muutokset vaikuttavat ihmiseen ja sen käyttäytymiseen niin kotona, kuin työelämässäkin. Yrityksissä tapahtuvat muutokset ovat tärkeitä yrityksen kasvun ja kehityksen kannalta. Kehityksen myötä on pysyttävä mukana kilpailussa ja tarvitaan radikaaleja toimenpiteitä, ettei pudota kilpailusta pois. Yksi isoimpia organisaatiomuutoksia ovat yrityskaupat, jossa yritysten osia yhdistetään yhdeksi isoksi yritykseksi. Niissä yritykset yhdistävät voimansa, jolloin pystytään toimimaan taloudellisemmin, mikä lisää yrityksen kilpailukykyä. Nämä suuret muutokset vaikuttavat henkilöstöön työn muutoksena. Totutut työtavat muuttuvat, mikä taas vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin.

Vakuutus toiminnan lähtökohtana on turvata yksittäisten ihmisten, yritysten ja yhteisöjen elämää ja taloudellista toimintaa. Vakuutusala perustuu lakiin, jota valvotaan ja johon kohdistuu paljon sääntelyä. Vakuutusalan eron muihin toimialoihin voi havainnollistaa ansaintalogiikan perusteella. Asiakkaan kanssa määritellään ja hinnoitellaan riski, jonka asiakas maksaa etukäteen. Korvaus tapahtuu vain jos riski toteutuu. Suomalaiset vakuutusyhtiöt ovat ns. yleisyhtiöitä. Niiden asiakkaita ovat yleensä yritykset, yksityishenkilöt sekä yhteisöt. Vakuutusyhtiöt eivät siis ole erikoistuneet minkään tietyn asiakasryhmän vakuutusyhtiöksi vaan yksityishenkilöt ja yritykset voivat asioida samassa vakuutusyhtiössä. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 9.)

Vakuutusyhtiöt eivät tarvitse juurikaan vierasta pääomaa rahoittamaan toimintaansa, koska pääoma tulee vakuutusnottajilta. Vakuutusyhtiöt ovat jatkuvasti velkaa vakuutusnottajille ja kyseistä velkaa kutsutaan *vastuuvelaksi*. Vastuuvelkaa sijoittamalla vakuutusyhtiöt saavat pääomatuloa rahoitusmarkkinoilta. (Järvelä 2004, 6-10.)

Vakuutusmarkkinoilla toimivat yritykset, joiden toiminta perustuu riskien vakuuttamiseen. Ero muihin markkinoihin on, että vakuutusmarkkinoille pääsyn edellytyksenä on viranomaisten myöntämä toimilupa sekä osittain lakisääteinen toiminta. Sama vakuutusyhtiö ei voi harjoittaa sekä vahinko- että henkivakuutus toimintaa, siksi ne erotellaan eri markkinalohkoihin: vahinko-,

henki- ja työeläkevakuutusmarkkinoihin. Vakuutusmarkkinoilla kilpailijoina voidaan pitää pankkeja ja erilaisia rahastoyhtiöitä. Työeläkevakuutusyhtiöiden kilpailijoita ovat eläkesäätiöt ja -kassat. (Järvelä 2004, 11-12.)

Suomessa toimi vuoden 2013 loppuun mennessä 58 kotimaista vakuutusyhtiötä, joista 38 oli vahinko- ja jälleenvakuutusyhtiötä, 13 henkivakuutusyhtiötä ja 7 työeläkevakuutusyhtiötä. Keskinäinen Vakuutusyhtiö Eläke-Fennia ja LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiö yhdistyivät 1.1.2014 ja niistä syntyi Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo. Vuonna 2014 Suomessa toimii 6 työeläkeyhtiötä. Ulkomaisen vakuutusyhtiön edustustoa Suomessa on 16. (Finanssialan keskusliitto 2013.)

Keskinäinen yhtiö Lähivakuutus ja Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiola yhdistyivät 1.1.2013. Tästä muodostui yksi suuri Keskinäinen Vakuutusyhtiö LähiTapiola. LähiTapiolan fuusioituminen lisäsi Suomessa vahinkoyhtiöiden määrää, kun LähiTapiola-ryhmään tuli 20 uutta alueyhtiötä. LähiTapiolan palvelut kattavat vahinkovakuuttamisen, henkivakuuttamisen ja eläkevakuuttamisen sekä säästämisen palvelut. (LähiTapiola 2014.)

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda esille yrityskaupan vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin, kun yhtiö on vielä muutosvaiheessa. Fuusioitumisen jälkeen kaksi erilaista yrityskulttuuria kohtaa ja toiminta on saatava nopeasti yhteneväiseksi ja sujuvaksi. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka LähiTapiola Savo-Karjalan henkilökunta kokee fuusiosta tulleen työn muutoksen ja miten se on vaikuttanut työntekijöiden työhyvinvointiin. Tutkimuksella kartoitetaan työntekijöiden tämän hetkistä työhyvinvoinnin tilaa. Tutkimuksesta on hyötyä sekä työntekijöille että esimiehille, kun halutaan tietää miten muuttunut työnkuva on vaikuttanut henkilöstöön.

Tutkimus on rajattu yhteen alueyhtiöön, eikä täten koske koko Suomen tilannetta. Alueyhtiöllä on useita pienempiä toimipisteitä ja tämän vuoksi tutkimuksen otokseen on käytetty koko Savo-Karjalan alueyhtiötä. Työn teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään työn muutokseen vaikuttavia tekijöitä ja sitä, mistä

asioista työhyvinvointi koostuu. Kysely kohdistetaan alueyhtiön toimipisteiden työntekijöille.

1.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää henkilöstön tämän hetkistä työhyvinvoinnin tilaa. Yritysfuusion jälkeen henkilöstön työnkuva on kokenut muutoksia ja uusien asioiden opettelu vaatinut voimavaroja niin henkilöstöltä kuin esimiehiltäkin.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavia:

- 1) Mitä muutoksia fuusio on tuonut henkilöstölle?
- 2) Miten työn muutos on vaikuttanut henkilöstön työhyvinvointiin?

Tarkoituksena on selvittää laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta käyttäen, kuinka henkilöstön työ on muuttunut yritysfuusion myötä ja miten muutokset ovat vaikuttaneet työhyvinvointiin.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää ilmiö. Siinä pyritään ymmärtämään ilmiö syvällisemmin ilman tilastollisia menetelmiä tai määrällisiä keinoja käyttämällä. Otoksena kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään tiettyä valittua joukkoa, eikä tutkimustuloksia yleistetä. (Kananen 2008, 24-25.)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty case- eli tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksen kohteena on LähiTapiola Savo-Karjala. Tapaustutkimuksen tunnusmerkkeinä voidaan pitää seuraavia asioita: tutkimukseen valitaan yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko; kohteena yksilö, ryhmä tai yhteisö. Tutkimuksesta saatu tieto on intensiivistä ja yksityiskohtaista. Aineistoa on kerätty havainnoimalla, haastattelulla ja tutkimalla dokumentteja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134-135.)

Tutkimus toteutettiin lomakehaastatteluna. Kysely lähetettiin LähiTapiola Savo-Karjalan henkilöstölle sähköpostilla 24.10.2014. Vastausaikaa oli 31.10.2014

saakka. Lomakehaastattelu on yksi aineistonkeruumenetelmä. Sen tavoitteena on saada vastauksia esitettyihin kysymyksiin tietyssä järjestyksessä, jonka haastatteli on laatinut. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.)

1.3 Aikaisemmat tutkimukset

Työn muutos ja työhyvinvointi on paljon tutkittu aihe. Työterveyslaitos on julkistanut useita tutkimuksia työhyvinvoinnista eri aloilla. Esimerkkinä voidaan mainita Kunta 10-tutkimus, missä selvitetään kunta-alan henkilöstön työtä ja työssä tapahtuvia muutoksia sekä niiden vaikutuksia henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Tutkimuskyselyitä on tehty jo useampina vuosina aina vuodesta 1997 alkaen. Tutkimuksesta saadaan valtakunnallisesti tärkeää tietoa, koska suuruudeltaan vastaavanlaisia tutkimuksia ei ole tehty aikaisemmin. (Terveyslaitos 2014.)

Tutkimuksen kohteena on ollut myös työhyvinvoinnin tilannekuva vuosina 2011-2012, missä selvitettiin, miten organisaatioiden työhyvinvoinnista vastaavat henkilöt ymmärtävät työhyvinvoinnin käsitteen. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina 15 suurelle yritykselle Suomessa. Tuloksista ilmeni, että yritykset kaipaavat jäsenystä työhyvinvoinnin käsitteistä ja työhyvinvoinnin toteuttamisesta. (Työterveyslaitos 2014.)

LähiTapiolasta on tehty tutkimus henkilöstötyytyväisyydestä. Siinä tarkastelun kohteena olivat LähiTapiolan toimipisteet Riihimäki ja Hyvinkää. Nämä toimipisteet kuuluvat yhteen 20 alueyhtiöstä, LähiTapiola Vellamoon. Tutkimuksessa selvitettiin henkilöstön tuntemuksia ja kokemuksia vakuutusyhtiöiden Lähivakuutuksen ja Tapiolan fuusion tuomista muutoksista. Tuloksesta saatiin selville, että henkilöstö on pääosin tyytyväinen fuusioon. (Määttä, 2013.)

Virtanen Kati käsittelee työn muutosta opinnäytetyössään *pankkityön muutoksen kokeminen*. Tutkimuksessa selvitetään, kuinka henkilöstö on kokenut muutokset ja kuinka muutosten läpivientiä olisi mahdollista kehittää. Tutkimus toteutettiin lomakekyselynä, mikä lähetettiin 130 kappaletta satunnaisesti Päijät-Hämeen Osuuspankin työntekijöille. Kyselyn vastausprosentti oli 62. Tutkimuksen

tuloksena saatiin selville, että toimihenkilöt suhtautuvat muutoksiin positiivisesti, mutta kehittämistä olisi muutosjohtamisessa ja muutosviestinnässä. (Virtanen 2007.)

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä opinnäytetyö jakaantuu viiteen eri päälukuun, jotka nähdään kuviossa 1. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa käsitellään tutkimuksen taustaa ja perehdytään vakuutustoimintaan, selvitetään tutkimuksen tavoitteet ja rajaus ja esitellään tutkimusmenetelmät sekä opinnäytetyön rakenne. Toisessa luvussa esitellään työn muutokseen vaikuttavia tekijöitä. Kolmannessa luvussa kerrotaan mitä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ja mitä se on.



KUVIO 1. Tutkimuksen rakenne

Neljännessä luvussa esitellään kohdeyritys ja käydään läpi tutkimustulokset sekä kerrotaan johtopäätökset. Viidennessä luvussa tehdään yhteenveto tutkimuksesta ja pohditaan lisäksi opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamista.

2 TYÖN MUUTOS

Mitä suurempi puu, sitä syvemmät juuret tarvitaan. Ei tuulessa ja myrskyssä kestä sellainen, joka pintaa pitkin matelelee. Ei, syvälle multaan pitää uskaltaa, jos korkealle haluaa.

Tommi Hellsten

Muutos tarkoittaa, että jokin asia tulee toisenlaiseksi kuin se oli. Muutokset ovat väistämättömiä ja niitä tulee jatkuvasti. Maailma ei pysähdy vaan menee jatkuvasti eteenpäin, ihmiset ja asiat sen mukana. Toiset muutokset tapahtuvat itsestään, niin kuin luonnonmuutokset tai ihmisen vanheneminen. Tarvitaan myös harkittuja muutoksia yksityiselämässä sekä vaativassa työelämässä. (Juuti & Virtanen 2009, 12-13.)

2.1 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan organisaation toimialaa tai koko organisaatiota koskevaa toiminnallista muutosta. Muutokset voivat koskea koko henkilöstöä, heidän työtehtäviään tai asemaansa yrityksessä. Yritysten organisaatiomuutokset voivat olla isoja tai pieniä, nopeita tai hitaita. Muutokset voivat kohdistua organisaation rakenteisiin, esimerkiksi siirtymällä toiselle paikkakunnalle, ulkoistaessa toimintoja, kehittämällä uusia tuotteita tai palveluita, uudistamalla asiakaspalvelua, laajentamalla yritystä tai sulkemalla toimipisteitä. (Juuti & Virtanen 2009, 13.)

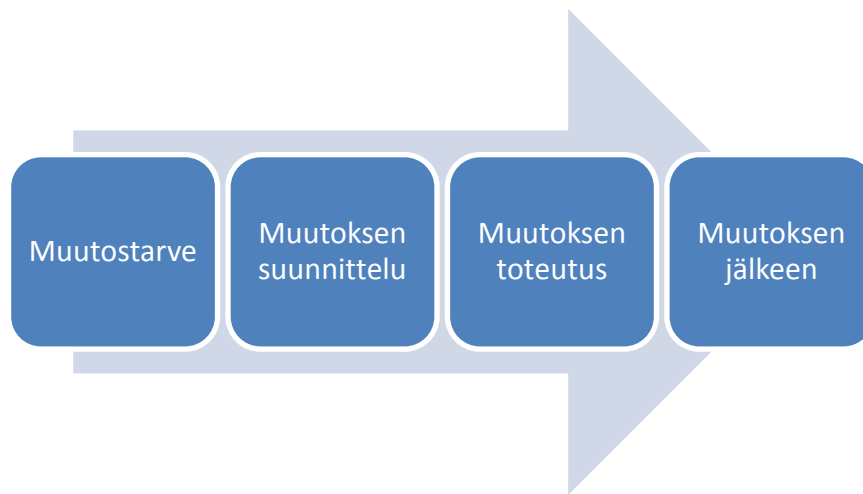
Organisaatiomuutoksille voi olla erilaisia syitä, joista yleisin on halu pysyä kilpailussa mukana. Halutaan uudistua ja löytää uusia kanavia, joilla erotutaan kilpailijoista. Käydään jatkuvaa valtakamppailua muita yrityksiä kohtaan, ettei jäädy toisten yritysten varjoon. (Juuti & Virtanen 2009, 13-14; Työterveyslaitos 2013.)

Yksi suurimpia organisaatiomuutoksia ovat yrityskaupat. Siinä kaksi yritystä fuusioituu tai laajentaa toimintaansa, mistä seuraa sisäisiä organisaatiomuutoksia. Yritysten yhdistäessä toimintojaan joutuu henkilöstö sopeutumaan, omaksumaan

uusia työtehtäviä ja ohjelmia, työskentelemään uusien työtovereiden ja joissain tapauksissa uusien asiakkaiden kanssa. (Työterveyslaitos 2013.)

2.2 Muutosprosessi

Jokainen toimiva organisaatio kohtaa muutoksia ja muutokset ovat välttämättömiä yrityksen jatkuvuuden kannalta. Muutoksia ei kuitenkaan kannata tehdä hetken mielihoiteesta vaan se vaatii tarkan suunnittelun ja toteutuksen. Muutosprosessi on tapahtumaketju, minkä mukaan muutos toteutetaan. Kuviossa 2. on kuvattuna muutosprosessin vaiheet.



KUVIO 2. Muutosprosessin vaiheet (Työterveyslaitos 2013.)

Organisaation muutosprosessi voi olla monivaiheinen ja muutoksen kesto vaihtelee muutoksen suuruuden mukaan.

2.2.1 Suunnittelu

Muutosprosessi ei ole yksiselitteinen, vaan se muokkautuu yritysten tarpeiden mukaan. Yrityksille on tärkeää pysyä mukana yhteiskunnan kehityksessä, mistä syntyy tarve muuttaa yrityksen toimintaa. Aiemmin tehdyt muutokset voivat myös mahdollistaa uusien muutosten toteuttamisen.

Muutostarpeen toteamisen jälkeen luodaan selkeä suunnitelma, missä kartoitetaan mahdollisuudet ja riskit. Suunnitteluvaiheeseen on varattava aikaa ja käytettävä harkintaa ja mietittävä muutokseen vaikuttavia tekijöitä. On huomioitava, että

organisaatio on valmis muutokseen, valittava oikea ajankohta muutokselle ja kartoitettava henkilöstön voimavarat muutosta suunnitellessa. Suunnitteluvaihe on perusta koko muutosprosessille. (Stenvall, Virtanen 2007, 43-48.) Esimerkiksi LähiTapiolan fuusioitumista yritettiin monta kertaa jo aikaisempina vuosina, ennen kuin lopulta vuonna 2011 vihdoinkin tehtiin ratkaisu yrityskauppaan johtaneesta sopimuksesta. (Hulkko 2013.)

2.2.2 Toteuttaminen

Organisaatiomuutoksen toteuttaminen voidaan jakaa kahteen perusmalliin. Ensimmäisen mallin mukaan muutos voi olla tarkkaan suunniteltu järjeistetty prosessi, jonka jokainen vaihe tiedetään etukäteen. Toinen malli perustuu ajatukseen, että muutosta lähdetään toteuttamaan ilman riskikartoitusta. Todetaan, ettei päätöksentekotilanteita ja muutosprosessin riskejä voi ennakoita tarkasti, eikä se olisi mielekästä. (Juuti, Virtanen 2009, 27.)

Yrityksen muutosprosessin toteutusvaihe alkaa, kun yrityksen johto ilmoittaa siitä työntekijöilleen. Toteutusvaiheeseen kuuluvat muutoksen toimenpiteiden tekeminen, toiminnan vakiinnuttaminen, uusien rutiinien käytäntöönpano sekä lopuksi arviointi ja seuranta. Muutosta toteutettaessa on kuitenkin syytä varautua ongelmiin, vaikka muutos olisikin hyvin suunniteltu. Kaikkea ei voi ennakoita ja yllättäviä tilanteita voi tulla vastaan. Muutokseen on varattava riittävästi aikaa, koska liian tiukka aikataulu voi johtaa toteutuksen epäonnistumiseen. On kuitenkin hyvä olla eri vaiheista aikataulu, että tarvittavat toimenpiteet tulee tehtyä ennen seuraavaa vaihetta. Muutoksen toteutus on haasteellista koko organisaatiolle ja siksi on tärkeää, että muutosjohtaminen on onnistunut. (Stenvall & Virtanen 2007, 49-50.)

2.2.3 Muutosvaiheen päätyminen

Muutoksen toteuttamisen jälkeen on vaikea arvioida milloin muutos on päättynyt. Yrityksen toimintatavat on käynnistetty ja uuden työn opettelu uudessa organisaatiossa on alkanut. Muutoksen jälkeen työ ei suju automaattisesti ja itseohjautuvasti, vaan uusi organisaatio tarvitsee johtajuutta, asioiden seuraamista ja arviointia. Työtapojen vakiintuminen vaatii työntekijöiltä ja esimiehiltä aikaa ja

vaivannäköä, että päästään nopeasti totuttuihin rutiineihin ja työn sujumiseen. Muutosta on hyvä pysähtyä välillä tarkastelemaan ja arvioida kuinka muutoksessa onnistuttiin. Tämän jälkeen voidaan ryhtyä suunnittelemaan jälleen tulevaisuutta. (Työterveyslaitos 2013.)

2.3 Muutosjohtaminen

Menestyvällä yrityksellä on takanaan osaava ja motivoitunut henkilöstö, jonka taustalla on hyvä johtaja. Samalla tavoin muutostilanteessa tarvitaan osaavaa muutosjohtamista, jotta muutos tapahtuu hallitusti, ja missä otetaan samalla huomioon henkilöstön hyvinvointi. Yleisesti jo muutoksesta puhuminen aiheuttaa ennakkoluuloja organisaation sisällä ja pelkoja tulevaisuudesta, mutta taitava johtaja pystyy perustelemaan muutoksen tarpeellisuuden ja viestittämään muutoksesta niin, että pahinkin muutosvastarinta saadaan käännytettyä ja hyväksymään muutos. (Juuti & Virtanen 2009, 140-141.)

Yhdysvaltalainen muutosjohtamisen asiantuntija John Kotter on tiivistänyt teoksessaan *Leading change(1996)* yrityksen muutostapahtumat kahdeksan askeleen malliksi, mitä noudattamalla muutokset tulisi toteuttaa.

1. Muutoksen välttämättömyyden tähdentäminen
2. Ohjaavan ydintiimin perustaminen
3. Vision ja strategian laadinta
4. Jatkuva muutoksista viestittäminen
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
6. Varmista lyhyen aikavälin onnistumiset
7. Muutosten vakiinnuttaminen uuteen saavutettuun tilanteeseen
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Aluksi henkilöstö täytyy saada ymmärtämään syyt, miksi muutos on yritykselle välttämätön. Sitten voidaan perustaa ohjaava ydintiimi, joka mahdollistaa muutoksen eteenpäin viemisen. Yksittäinen työntekijä ei voi vastata koko organisaatiota koskevasta muutoksesta, vaan on hyvä valita henkilöstöstä osaava ryhmä, joka määrätietoisesti ja hallitusti pystyy toteuttamaan tarvittavat

muutokset prosessin aikana. Ihmiset ovat niitä tekijöitä, millä aikaansaadaan muutos. (Valtiokonttori 2014.)

Esimiehen pitää varmistaa, että päämäärä on kaikille selvä. Mitä muutoksella halutaan ja mihin pyritään. Siksi viestintä on yksi tärkeimmistä tekijöistä muutosprosessissa. Henkilöstöä täytyy myös kuunnella ja antaa valtuuksia toimia muutoksen edellyttämällä tavalla, jotta työntekijä voi kokea vaikuttamisen ja hallinnan tunteen muutosprosessin edetessä. Hallinnan ja vaikuttamisen tunne tukee henkilöstön hyvinvointia ja jaksamista, mikä taas auttaa muutoksen läpiviemisessä. (Juuti & Virtanen 2009, 151-153.)

Välitavoitteita kannattaa asettaa, ettei päämäärän saavuttaminen tunnu loputtomalta ja kaukaiselta. Saadaan onnistumisen tunne, minkä turvin on helpompi jatkaa seuraavaan tavoitteeseen. Sitten kun muutosprosessi on saatu päätökseen, alkaa vakiinnuttaminen muuttuneisiin toimintatapoihin. Esimiehen on hyvä korostaa uusia menetelmiä, etteivät vanhat totut tavat palaa takaisin. Lopuksi alkaa yrityksen uusi aikakausi ja uudenlaisen yrityskulttuurin juurruttaminen organisaatioon sekä käydään läpi, miten muutos on onnistunut ja mitkä asiat muuttuivat. (Valtiokonttori 2014.)

2.4 Muutosviestintä

Yritysmaailma on muuttunut nopealla tahdilla kehittyneen tekniikan myötä ja kilpailu yrityksen olemassaolosta koventunut. Samalla ihmisten tarpeet ja käsitykset organisaatioista ovat kokeneet muutoksen. Tästä johtuen yritysviestintä on noussut entistä tärkeämpään asemaan organisaatioiden sisällä sekä ulkopuolella. Tiedon saaminen ja antaminen on nopeutunut Internetin myötä, ja älylaitteiden ansiosta henkilöt ovat aina tavoitettavissa. Tieto kulkee nopeasti ja tiedon saaminen oikealta taholta koetaan organisaatioissa tärkeäksi. Jos sisäinen viestintä ei toimi organisaatiossa, voi se vaikuttaa yrityksen toimintaan ja pahimmassa tapauksessa yrityksen olemassaoloon.

Muutostilanteessa viestinnän tärkeys kasvaa. Stenvall & Virtanen (2007) toteavat, että ilman viestintää organisaatiomuutokset epäonnistuvat. Muutoksissa viestinnän ja johtamisen välinen yhteys korostuu, mikä johtuu uudentyyppisestä

ajatuksesta työyhteisöstä ja sen toimivuudesta. Ennen työyhteisöt olivat hierarkkisia ja byrokraattisia ja niissä työt tehtiin korostamalla tehtävänmukaisuutta. Nykyään työyhteisöt ovat enemmän sosiaalinen yhteisö, missä puheiden ja tarinoiden merkitys on osa toimivaa työyhteisöä. Yrityksen muutostilanteessa viestinnässä on kyse siitä, että muutokset pystytään selittämään ymmärrettävästi henkilöstölle. (Ilmarinen 2014.)

Työyhteisöviestintä muutostilanteessa voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan: *rationaaliseen, dissipatiiviseen ja dialogiseen työyhteisöviestintään*. Nämä kategoriat auttavat jäsentämään viestinnän merkityksen nimenomaan muutostilanteessa. *Rationaalinen työyhteisöviestintä* perustuu ajatukseen, että organisaatio on hierarkkinen organisaatio. Viestintä tapahtuu yksisuuntaisesti ja systemaattisesti ylhäältä alas. Tällainen viestintä ei ehkä ole paras mahdollinen nykypäivän työyhteisöissä. (Stenvall & Virtanen 2007, 61.)

Dissipatiivinen työyhteisöviestintä on taas yksilöiden välistä, impulsiivista ja satunnaista. Viestintä ei ole virallista ja voi olla suunnittelematonta, jossa viestinnän tavoitteita ei ole mietitty valmiiksi. Tietyntyylinen kaoottisuus kuvastaa hyvin dissipatiivista työyhteisöviestintää. Tällainen viestintämalli voi toimia pienissä yrityksissä, jossa työyhteisön jäsenet ovat fyysisesti toisiaan lähellä. (Stenvall & Virtanen 2007, 62.)

Kolmantena organisaatioiden viestintämuotona on *dialoginen työyhteisöviestintä*. Sen ajatus perustuu moderniin organisaatioteoriaan, missä organisaatio on verkostoitunutta. Johtaminen on näkemyksellistä johtajuutta, jossa johtajien menestymisen takana on oman esimerkin näyttäminen. Dialoginen työyhteisöviestintä on kaksisuuntaista, jossa tuetaan yksilöiden tavoitteiden saavuttamista ja vahvistetaan aineetonta pääomaa sekä ylläpidetään sidosryhmäsuhteita. Viestinnän lähtökohtana on dialogisessa työyhteisöviestinnässä keskusteluun tähtäävä, organisaation strategiaan perustuva viestintä. Siinä pyritään ymmärtämään muiden ajatuksia, intressejä ja lähtökohtia. Tehtävänä on oppia muiden esittämistä ajatuksista, eikä vain näkemysten vakuuttaminen tai puolustaminen. Dialogi auttaa oman ajattelun kehittymistä ja tarkoituksena on saada aikaiseksi uutta tietoa. (Stenvall & Virtanen 2007, 62.)

2.5 Organisaatiokulttuuri

Kulttuuri muodostuu kaikkialla, missä ryhmällä on tarpeeksi yhteisiä kokemuksia. Laajemmin käsiteltynä kulttuuria syntyy kansakuntien tasolla yhteisen kielen, etnisen taustan, uskonnon ja jaettujen kokemusten perusteella. Perheet, tiimit ja työryhmät muodostavat omissa ryhmissään oman kulttuurin. Kulttuurin syntyyn vaikuttavat yksilöiden uskomukset, arvot ja käyttäytyminen. Yrityksissä kulttuuria syntyy osastoissa, toiminnallisissa ryhmissä sekä muissa organisaatioyksiköissä, joilla on yhteinen ammatillinen ydin ja yhteisiä kokemuksia. Koko organisaation tasolla on kulttuuria, jos yhteistä historiaa on riittävästi. Yrityskulttuuria syntyy arvoista, uskomuksista, asenteista ja traditioista. (Mckenna 2012, 525-528.)

Organisaatiokulttuuri voidaan jakaa kolmeen eri tasoon *Edgar Scheinin* (1987) muodostaman mallin mukaan *artefakteihin, arvoihin ja normeihin* sekä *pohjimmaisiin perusoletuksiin*. Kuviossa 3 on esiteltyä organisaatiokulttuurin tasot.



KUVIO 3. Organisaatiokulttuurin tasot (Schein 2009.)

Artefaktit eli organisaation näkyvät rakenteet, toiminnalliset ilmiöt ja ihmisen aikaansaannokset. Yritykseen tultaessa voidaan nähdä, kuulla ja havainnoida mitä ympärillä tapahtuu. Pystytään heti huomaamaan, että eri organisaatiot tekevät asiat eri tavalla. Artefaktien tasolla kulttuuri on hyvin selkeä ja sillä on välitön emotionaalinen vaikutus havainnoitsijaansa, oli tämä sitten asiakas tai uusi työntekijä. Pelkästään havainnoimalla ei kuitenkaan saada selville mitä yrityksen

sisällä oikeasti tapahtuu. Siitä voidaan siirtyä suoraan yrityskulttuurin seuraavaan tasoon, *arvoihin ja normeihin*, mitkä käsittävät organisaation strategiat, päämäärät ja filosofiat. (Schein 2009, 30-36.)

Saadakseen lisää tietoa yrityksen yrityskulttuurista, täytyy osata esittää kysymyksiä organisaation sisällä toimiville henkilöille. Tärkeää on selvittää mitkä asiat ja arvot ovat tärkeitä kyseisessä työyhteisössä ja kuinka se näkyy organisaation toiminnassa. Näiden arvojen ja normien määrittelyllä saadaan organisaatiokulttuurin taso nostettua tietoisuuden tasolle. Tämä ei kuitenkaan täysin vielä riitä ymmärtämään nimenomaisen yrityksen yrityskulttuuria, vaan vielä on päästävä syvemmälle tasolle, eli organisaatiokulttuurin perusoletukseen. (Schein 2009, 30-36.)

Kolmantena tasona ovat siis organisaation pohjimmaiset perusoletukset. Ne ovat syvätason käsityksiä ja uskomuksia, jotka ovat syntyneet pitkän ajan kuluessa ja niiden alkuperää voi olla mahdotonta selvittää. Organisaation toimintakaaren alusta muodostuneista perusoletuksista on tullut yritykselle itsestäänselvyyksiä. Perusoletukset ovat syntyneet aikojen saatossa toimineiden henkilöiden näkemysten ja ammattikulttuurin kautta. (Schein 2009, 30-36.)

Yritysten fuusioitumisessa yrityskulttuuri muuttuu näkyvämmäksi ja kulttuurin merkitys kasvaa. Kahden eri organisaatiokulttuurin yhdistyessä syntyy uusi kulttuurimalli. Monesti ajatellaan, että yhdistymisessä otetaan molemmista kulttuureista vain ”parhaat” käytännöt. Se ei kuitenkaan usein toteudu aivan noin yksiselitteisesti. On kolme vaihtoehtoa, kuinka uusi organisaatiokulttuuri muodostuu yhdistymisen myötä.

1. Kulttuurit säilyvät erillisinä
2. Toisesta kulttuurista tulee hallitsevampi
3. Kaksi eri kulttuuria sekoittuu

Kahden yrityksen yhdistyessä yhdeksi on mahdollista, että toimipisteissä ei yrityskulttuuri muutu juuri lainkaan. Tällainen menettelytapa on usein konserneilla, kun tytäryhtiön annetaan säilyttää oma identiteetti. Toisena vaihtoehtona on, että toinen yrityskulttuuri hallitsee toista. Tämä menettely on selkeää silloin, kun toinen yritys ostaa toisen yrityksen. Aluksi voidaan ajatella,

että molemmista otetaan ”parhaat” toimintatavat, mutta kuitenkin lopuksi toisesta organisaatiokulttuurista tulee hallitsevampi. (Virtanen 2009, 82-83.)

Kolmantena vaihtoehtona on, että kulttuurit sekoittuvat tai yhdistyvät. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi luomalla uudet yhteiset arvot, joita eri organisaatiokulttuurit alkavat noudattamaan. Tämä toimintatapa toimii vain tietyissä olosuhteissa. Yhdistymisen myötä saatetaan ottaa käyttöön toisen yrityksen henkilöstöjärjestelmä ja toisen laskentajärjestelmä. Uuden yrityksen johto voi koostua siten, että toisesta yrityksestä tulee hallituksen puheenjohtaja ja toisesta toimitusjohtaja. Vaikka ylin johto tuleeekin eri yrityksistä, niin se ei kuitenkaan takaa, että eri yrityskulttuurit yhdistyisivät. (Schein 2009, 25.)

Fuusion myötä ei synny uusi yrityskulttuuri vaan sen muodostuminen on kiinni uuden yrityksen johtajista sekä henkilöstöstä. Jokainen yrityskulttuuri muokkautuu ajan myötä omanlaisekseen, eikä se tapahdu hetkessä. Muutosten vastustaminen monesti johtuu siitä, ettei yhdistymisessä ole otettu lainkaan huomioon yrityskulttuurin merkitystä, kun on tehty päätöksiä menettelytavoista. (Rossi 2012, 11-16.)

2.6 Muutokseen sopeutuminen

Varsinkin suurten muutosten kohdalla tarvitaan aikaa sopeutua muutokseen. Jokainen yksilö reagoi muutokseen eri tavoin. Toiset ovat innostuneita ja toiset suhtautuvat kielteisesti muutokseen. Muutokseen sopeutuminen vie aikaa, eikä tapahdu hetkessä. Kun työntekijä kuulee organisaatiota koskevista muutoksista ensimmäisen kerran, alkaa siinä vaiheessa ajatukseen totuttelu. Silloin vasta selviää yksilölle itselleen, kuinka hän kokee muutoksen. (Juuti & Virtanen 2009, 123-128.)

Muutokseen sopeutumisessa auttaa informaation saaminen. Eniten pelkoa ja epävarmuutta aiheuttaa epätietoisuus. Kun informoidaan tarpeeksi ennen muutosta asioista, mitkä tulevat muuttamaan, niin pystytään käsittelemään paremmin omia ajatuksia ja tunteita. Työntekijällä täytyy olla mahdollisuus tarpeen tullen kysyä esimieheltä lisää yritystä koskevasta muutoksesta ja miten muutos vaikuttaa yksilöön itseensä. (Suonsivu 2011, 171.)

Positiivinen suhtautuminen auttaa jaksamaan muutoksen läpi, eikä kuluta voimavaroja. Kuitenkin voi olla vaikeaa ajatella myönteisesti, jos muutos tuntuu järjettömältä ja haitalliselta itselle, työyhteisölle tai omalle asemalle työssä. Kielteisestä ajattelusta on myös vaikea päästä eroon, jos se on totuttua toimintaa itselle. Vaikka tietäisi, että kielteinen suhtautuminen kuluttaa voimavaroja ja lisää stressiä, voi silti ajatella kielteisesti. (Keva 2014.)

Muutoksen ollessa kyseessä, yksilö ajattelee enemmän tunteella kuin järjellä. Se pätee myös yksityiselämässä, samalla tavoin kuten työelämässä. Järkevyyteen perustuva ajattelu lisää suorituspaineita. Elämä koetaan haasteena, jossa tavoitteena on selviytyä. Odotetaan tiettyä hetkeä, että selviää haasteesta. Mutta seuraava haaste odottaa, kun edellisestä on selvitty. Elämästä tulee pelkkää suorittamista, eikä pystytä näkemään muuta tapaa selviytyä. Tunteisiin perustuva ajattelu taas auttaa yksilöä paremmin hyväksymään uudet tilanteet ja asiat. Ei ole väliä, ovatko ajatukset negatiivisia vai positiivisia, kunhan hyväksyy omat tunteensa. (Juuti & Virtanen 2009, 123-128.)

Elämään kuuluu luopuminen asioista, mitä muutokset yleensä edustavat. Jos ei pystytä luopumaan vanhoista asioista, ei voida kehittyä ja mennä elämässä eteenpäin. Muutokset ovat väistämättömiä ja niitä ei voi estää. Tärkeää olisi löytää muutoksesta ne hyvät puolet ja säästää tällä tavoin omia voimavarojaan.

2.7 Asiakas osana organisaatiomuutosta

Yrityksen kohdatessa muutoksia, vaikuttaa muutosvaihe myös yrityksen ulkopuolelle. Muutoksessa on huomioitava oman henkilöstön lisäksi vaikutukset yrityksen imagoon, asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Yritys on olemassa asiakkaita varten ja organisaatiostrategian tulee perustua asiakaslähtöiseen ajatteluun. Jos yrityksessä tapahtuu muutoksia, on niissä otettava huomioon myös se, miten ne vaikuttavat asiakkaaseen. Asiakastytyväisyydellä on yritykselle suuri merkitys, koska se viestii yrityksen onnistumisesta. Ilman tyytyväisiä asiakkaita yrityksellä ei ole suurtakaan arvoa. Muutoksessa on siis otettava huomioon yrityksen tuotteet ja palvelu. Jos palvelu ja tuote paranevat muutoksessa, on asiakaskin tyytyväinen. (Juuti & Virtanen 2009, 72.)

Mistä yritys saa ajankohtaista tietoa asiakkaistaan? Nämä avainhenkilöt ovat yrityksen asiakaspinnassa työskentelevät asiakaspalvelijat ja myyntiedustajat. Yhä useammat yritykset ovat alkaneet käyttämään tätä tietolähdettä saadakseen enemmän reaaliaikaista tietoa asiakkaistaan. Oikein ohjattuna ja kannustettuna nämä henkilöt voivat koota paljon tietoa pelkästään tekemällä omaa työtään. Kun tämä tieto kulkeutuu yrityksen päätöksentekijöille saakka, tulee yrityksestä enemmän ulospäin suuntautunut. (Kotter 2009, 52.)

Tietoa voidaan kerätä kyselemällä henkilöstöltä asiakkaista ja asiakkaiden reaktioista yrityksen tuotteisiin ja palveluihin. Asiakasrajapinnassa työskentelevien tietoa on arvostettava ja kohdeltava kunnioittavasti. Tämä lisää yksilön halua auttaa ja työntekijä kokee itsensä tärkeäksi yritykselle. Johdon on myös uskottava, että tämä asiakaspinnassa työskentelevä henkilöstö on älykästä ja motivoitunutta toimimaan asiakasinformaation tiedonlähteenä. Heitä on kuunneltava tarkasti ja annettava arvoa kuulemalleen tiedolle. Työntekijät huomaavat pian, että heitä kuunnellaan ja panostavat vielä enemmän asiakashavainnoimiseen sekä tuovat tiedon vääristymättömänä esimiehelleen. Näistä havainnoista ja tiedoista saadaan arvokasta tietoa palveluiden ja tuotteiden kehittämiseen. (Kotter 2009, 52-54.)

Asiakkaisiin vaikuttaa organisaatiomuutoksen lisäksi henkilöstön työhyvinvointi. Henkilöstötyytyväisyys heijastuu ulkoiseen palvelukykyyn ja sitä kautta heijastuu asiakastyytyväisyyteen. Tyytyväinen asiakas lisää asiakasuskollisuutta, mikä vaikuttaa positiivisesti yrityksen markkinaosuuden kasvuun. Organisaation sisällä työhyvinvoinnin myötä palvelukyky kasvaa ja häiriöt laadussa pienenevät. Tyytyväinen henkilöstö ja tyytyväiset asiakkaat vaikuttavat yritykseen positiivisesti ja yrityksen kannattavuus paranee. (Koivuniemi & Saivosalmi 2009, 11.)

3 HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTI

Ihmiset ovat yksilöitä ja kokevat asioita eri tavoin. Tästä syystä jokainen yksilö tarvitsee itselleen voimavaroja selviytyäkseen. Nämä voimavarat vaihtelevat ajoittain aina elämäntilanteiden muuttuessa.

Yrityksen tärkeimpiä voimavaroja on henkilöstö. Ilman henkilöstön työpanosta ei ole yritystäkään ja siksi on tärkeää huolehtia sen hyvinvoinnista. Organisaation on kannattavaa panostaa osaavaan ja hyvinvoivaan henkilöstöön, sillä henkilöstön työhyvinvointi heijastuu myös yrityksen kilpailukykyyn ja maineeseen. Jos organisaation sisällä ei voida hyvin, se näkyy myös ulospäin.

3.1 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnista on olemassa monia eri määritelmiä. Työhyvinvointi tarkoittaa jokaisen yksilön tunnetilaa hyvinvoinnista sekä koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Tarkoituksena on, että jokainen voi kokea työssään työn iloa ja onnistumisen tunnetta. Suomessa toteutetaan joka vuosi Työ- ja elinkeinoministeriön toimesta työelämän laatua koskevia tutkimuksia. Niissä työelämän laatu on kuvattu seuraavasti:

- tasapuolinen kohtelu
- työpaikan varmuus
- kannustavuus, innostavuus ja keskinäinen luottamus
- voimavarat suhteessa vaatimustasoon

Yksi uusimpia määritelmiä on Päivi Rauramon *Työhyvinvoinnin portaat* (2009). Työhyvinvoinnin portaat kuvastavat jo olemassa olevia työhyvinvointimalleja ja teorioita, joita on yhdistelty Maslow'n perustarpeita kuvaavaa tarvehierarkian mukaisesti. Yksilön ja organisaation näkökulmasta on jokaiselle portaalille koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Rauramon porrasmallin mukaan voidaan porras portaalta kehittää yksilön, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia. Arvioinnin mukaan voidaan testata, kuinka porrasmalli toteutuu organisaation ja

työntekijän kohdalla. Porrasmalli on kuvattuna kuviossa 4. (Kehusmaa 2011, 14-20.)



KUVIO 4. Rauramon työhyvinvoinnin portaat (2009) (Kehusmaa 2011.)

Porras 1. Psykofysiologiset perustarpeet: työn vaatimukset vastaavat tekijän kykyjä. Työntekijälle jää aikaa ja energiaa harrastuksiin, hän pitää huolta fyysisestä kunnostaan ja panostaa sairauden ehkäisyyn ja hoitoon. Organisaatio tukee ja mahdollistaa työntekijän työhyvinvointia. (Kehusmaa 2011, 11.)

Porras 2. Turvallisuuden tarve: työntekijällä on turvallinen työ ja työympäristö. Työstä saa riittävän toimeentulon. Lisäksi työyhteisö on yhdenvertainen, tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen.

Porras 3. Liittymisen tarve: työtä tehdään yhdessä. Panostetaan yhteishenkeen ja huolehditaan henkilöstöstä.

Porras 4. Arvostuksen tarve: työhyvinvointia tukevat missio, visio ja strategia. Oikeudenmukainen palkitseminen. Toiminnan ja arvioinnin kehittäminen vahvistaa työyhteisöä. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

Porras 5. Itsensä toteuttamisen tarve: työntekijällä on halu kehittyä ja kouluttaa itseään ja siihen annetaan mahdollisuus. Uskoo omiin kykyihinsä ja pystyy tuottamaan uusia ideoita. (Työturvallisuuskeskus 2014.)

Tätä porrasmallia pystytään soveltamaan myös ilman, että alempi porrasmalli on toteutunut. Siksi se sopii hyvin nykypäivän työelämään.

Vaikka erilaisia työhyvinvoinnin malleja on olemassa, kuinka paljon organisaatiot käyttävät niitä? Pystytäänkö tunnistamaan työntekijöiden yksilötason tarpeet ja motivaatiot? Näitä tarpeita ja motiiveja muokkaavat muutokset ja erilaiset tilanteet. Työyhteisön työhyvinvoinnin tarpeiden tunnistamiseen vaaditaan näin ollen esimiehiltä ihmistuntemusta ja tilanneherkkyyttä tunnistaa yksilöiden tarpeita. Apuna näiden asioiden tunnistamiseen voidaan käyttää erilaisia arviointimenetelmiä, millä voidaan arvioida oman organisaation työhyvinvoinnin toimivuutta. (Kehusmaa 2011, 14-20.)

3.2 Voimavarat

Ihminen tarvitsee voimavaroja omaan hyvinvointiin ja selviytyäkseen arjen haasteista ja toimiakseen työelämässä. Näitä voimavaroja saadaan huolehtimalla itsestä, eli nukkumalla riittävästi, rentoutumalla, harrastamalla, syömällä terveellisesti, hoitamalla fyysistä kuntoaan ja pitämällä hauskaa. Kun työntekijällä on voimavaroja riittävästi, pystyy hän työskentelemään tehokkaammin, kuitenkin ylittämättä omia jaksamisen rajojaan. Henkilö, jonka voimavarat ovat vähissä, ei osaa pyytää apua työntekoon, vaan yrittää sinnikkäästi pärjätä yksin. Ei nähdä omia jaksamisen rajoja ja jäädyään työkuorman alle. (Nummelin 2008, 92.)

Aivan kuten omalla toiminnallaan, ihminen saa voimavaroja myös työstään. Oma osaaminen, kannustava työyhteisö, sosiaalinen tuki, mielekkäät ja tarpeeksi vaativat työtehtävät ym. ovat asioita, joista työelämän voimavarat tulevat. Näiden asioiden avulla työntekijä pystyy kohtaamaan vaativatkin työt ja ne lisäävät omaa motivaatiota työn tekemiseen. Työntekijän työhyvinvointi määräytyy sen mukaan,

kuinka paljon tai kuinka vähän hänellä on vaatimuksia ja voimavaroja työssään. Parhaimmillaan, kun voimavaroja on riittävästi, tuntee ihminen itsensä energiseksi ja innostuneeksi. Työ on mielekästä ja ihminen voi kokea työn imua. (Työterveyslaitos 2012.)

3.3 Työtyytyväisyys

Työssä jaksamisen yksi edellytys on olla tyytyväinen omaan työhönsä ja työn tekemiseen. Työtyytyväisyydellä kuvataan työntekijän myönteistä asennetta tekemäänsä työhön ja työympäristöön. (Suonsivu 2011, 43.)

Työtyytyväisyys koostuu seuraavista asioista:

- Työntekijä pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä
- Työ on haastavaa ja mielenkiintoista
- Työyhteisö on kannustava ja arvostaa toisten työtä
- Palkkio työstä on riittävä
- Työympäristö on miellyttävä ja turvallinen
- Työmäärä on kohtuullinen

Nämä asiat lisäävät työntekijän kokemaa työtyytyväisyyttä. Työ lisää voimavaroja, eivätkä työssä tulevat ongelmat tunnu kuormittavilta. Lisäksi mielekäs työ vähentää stressitekijöitä. Harri Virolainen (2012, 85.) toteaa, että työpaikoilla kannattaa panostaa siihen mitä työtä työntekijä tekee. Työntekijää kuuntelemalla löydetään työstä kultainen keskitie, joka tyydyttää niin tekijää kuin esimiestäkin. Tyytyväinen työntekijä on osa työhyvinvointia ja sillä saavutetaan lisäksi tuottavampi työyhteisö. (Juuti & Vuorela 2006, 68.)

3.4 Työn imu

Työhyvinvoinnista puhuttaessa tulee yleensä mielikuva kuinka työssä jaksetaan, ollaanko väsyneitä ja stressaantuneita. Työuupumuksen vastakohtaksi on tullut työn imu. Työn imulla tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, jota työntekijä kokee työssään. Työ on silloin haasteellista, merkityksellistä ja inspiroivaa. (Hakanen 2009.)

Työn imussa oleva työntekijä on

- tarmokas
- omistautunut
- uppoutunut
- sinnikäs vastoinkäymisissä
- ylpeä työstään

Työn imun tila ei ole hetkellinen tila, vaan pysyvämpi, mikä ei kohdistu vain yhteen tiettyyn asiaan, tapahtumaan tai yksilöön, vaan levittäytyy laajalti useaan asiaan yhtä aikaa. Tarmokkuudella työntekijä kokee energisyyttä, halua panostaa työhön, eivätkä vastoinkäymiset ole lannistavia. Omistautuminen on taas kokemus merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta työssä. Työhönsä uppoutumisella tarkoitetaan syvää keskittymisen tilaa, paneutumista työhön ja näistä asioista koettua nautintoa. Työn imua kokeva työntekijä lähtee aamulla mielellään töihin, kokee työnsä mielekkääksi, nauttii työstään ja on ylpeä siitä. Tällainen työntekijä on yritykselle tuottava ja aikaansaava sekä toimii muiden työntekijöiden hyväksi. (Hakanen 2009.)

Työuupumus ja työn imu ovat toistensa vastakohtia, mutta ne ovat kuitenkin erillisiä ilmiöitä. Hakanen (2009) toteaa, että vaikka yleisesti pienten lasten äitien, määräaikaisessa työsuhteessa olevat tai nuorten naisten oletetaan kokevan työuupumusta, niin he kokivat myös työn imua.

Työn imua ei pidä sekoittaa työholismiin. Työholismi on riippuvuutta omaan työhön. Työ on suoriutumista, eikä työstä nauti vaan työtä tehdään pakkomielteisesti. Työn imua kokeva henkilö nauttii työstään ja muusta elämästä, riippuvuutta kokeva ei nauti välttämättä kummastakaan. (Virolainen 2012, 91.)

3.5 Työstressi

Esi-isillemme stressi oli valmistautumista joko taisteluun tai pakenemiseen. Tuo reagoititapa ei ole vuosien saatossa muuttunut, vaan ihminen reagoi

stressitilanteisiin edelleen samalla tavoin. Ihmiskehossa vaikuttavia stressihormoneja ovat adrenaliini, nonadrenaliini sekä kortisoli. Adrenaliinia syntyy, kun ihminen tuntee itsensä iloiseksi ja innostuneeksi, mutta myös silloin, jos suuttuu tai kokee pelkoa. Muutostilanteessa erittyy taas kortisolia, kun ihminen tuntee epävarmuutta ja hallitsemattomuuden tunnetta. (Jabe 2010, 63.)

Stressi vaikuttaa ihmisen hyvinvointiin, käyttäytymiseen ja ruumiin reaktioihin. Stressihormoneista on siis ihmiselle hyötyä, mutta tilanteen jatkuessa voi syntyä terveyshaittoja. Tästä syystä olisi hyödyllistä pitää stressitasapaino sopivana. (Järvinen 2009, 27.)

Työn ollessa sopivan haasteellista ja voidessa itse vaikuttaa omaan työhönsä, voidaan saavuttaa positiivista stressiä. Silloin stressistä on hyötyä, kun oma suorituskyky työssä kasvaa. Positiivinen stressi muuttuu haitalliseksi siinä vaiheessa, kun alkaa tuntea, ettei selviydy eikä pysty hallitsemaan työtään. Negatiivinen stressi voi muuttua vakavaksi ja vaikuttaa työntekijän psyykkiseen ja fyysiseen terveyteen. (Virolainen 2012, 30.)

Nykyään puhutaan stressin hallintakeinoista. Marianne Frankenhaeuserin (Jabe 2010, 63.) mukaan paras suoja stressiä vastaan on mahdollisuus pystyä hallitsemaan omaa työtä ja työtahtia. Tämän lisäksi muiden ihmisten tuki lisää työntekijän itseluottamusta ja positiivinen stressi lisääntyy.

Organisaatiomuutokset ovat muutoksia, jotka aiheuttavat epävarmuutta, mutta uusi tilanne voi silloin myös auttaa työntekijöitä löytämään itsestään uusia kykyjä. Siksi koulutus ja työssä kehittyminen ovat keinoja, joilla voidaan ehkäistä stressiä. Uusien asioiden oppiminen lisää itseluottamusta, mikä taas helpottaa jokaisen työntekoa ja synnyttää uusia asiantuntijoita. Koulutuksesta on siis hyötyä työntekijän hyvinvoinnille ja samalla koko yritykselle. (Virolainen 2012, 30-31 ; Jabe 2010, 63-64.)

3.6 Työuupumus

Työpäivä on kohtuullinen silloin, kun työntekijä palautuu seuraavaan päivään mennessä. Yleensä jos työpäivän aikana joutuu ponnistelemaan enemmän, nousevat stressikierrokset. Tilanteen ratkettua stressitaso laskee jälleen

normaalille tasolle. Jos kuitenkin tilanne ei ratkea ja stressikierrokset pysyvät korkealla, johtaa se ylikuormittumiseen. Ylikuormitus aiheuttaa työntekijälle lisää stressiä, väsymystä, uupumista ja ahdistusta. Tällainen tila voi kestää muutamia päiviä, mutta pahimmassa tapauksessa ylikuormitus johtaa työuupumukseen. (Jabe 2010, 53; Virolainen 2012, 32-33.)

Työuupumus on pitkäaikainen stressioireyhtymä, mitä lisäävät työkuormitus, aikapaineet, epäselvyys omasta työtehtävästä, epävarmuus omasta työstä sekä omasta roolista työssä. (Terveyskirjasto 2014) Työn henkistä taakkaa taas lisäävät epäoikeudenmukainen johtaminen, työyhteisössä vallitseva huono ilmapiiri tai se, että kiire on jatkuvaa. Työuupumuksen ilmenemismuotoja ovat väsymys, kyynisyys sekä ammatillisen itsetunnon heikentyminen. Työuupumus ei ole sama asia kuin masennus, mutta se voi olla masennuksen ensioire. (Nummelin 2008, 80-83; Jabe 2010, 53.)

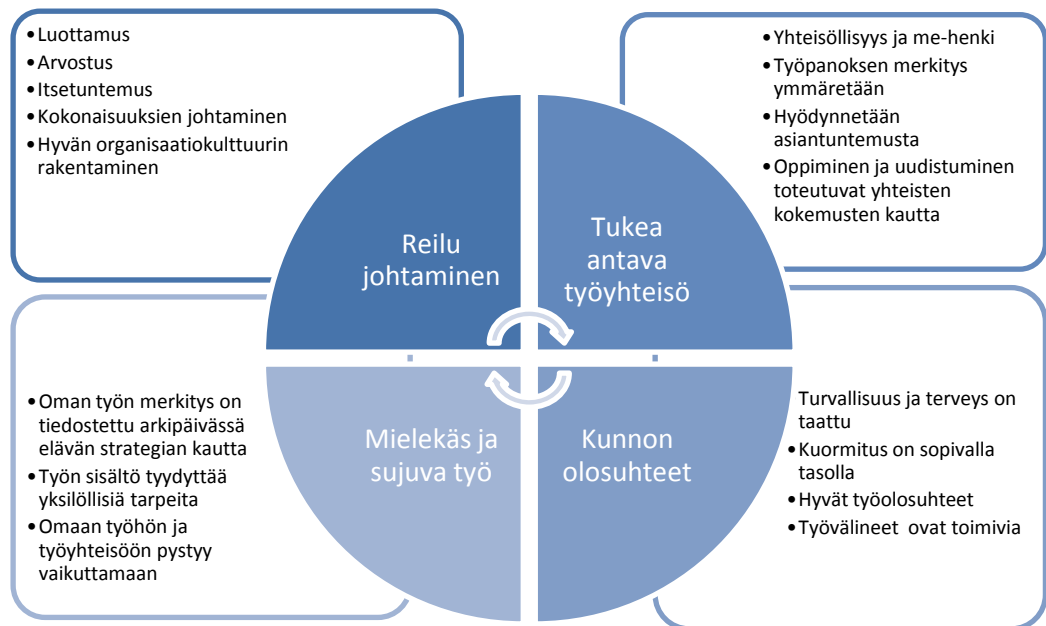
Professori Maslachin (Virolainen 2012.) mukaan työuupumus muodostuu kolmesta eri vaiheesta, mitkä liittyvät ketjumaisesti toisiinsa. Ensimmäisessä vaiheessa ihminen tuntee totaalista uupumista. Jäljellä ei ole enää henkistä eikä fyysistä energiaa tarttua mihinkään tehtävään. Seuraavaksi ilmenee kyynisyys omaan työhön, työtovereihin ja suoritettavia työtehtäviä kohtaan. Yksilö alkaa suhtautua kielteisesti työpaikkaa ja työkavereitaan kohtaan. Yleensä se vaikuttaa negatiivisesti työnteon laatuun ja tehokkuuteen. Viimeiseksi, kun asiat ovat kärjistyneet tarpeeksi, kokee ihminen oman ammatillisen osaamisensa riittämättömäksi. Lopuksi yksilö alkaa suhtautua negatiivisesti myös itseään kohtaan. (Virolainen 2012, 35-36.)

Muuttuvassa työympäristössä voi helposti työntekijä tuntea itsensä riittämättömäksi. Ettei tuo tunne muuttuisi työuupumukseksi, olisi hyvä tehdä ennalta ehkäiseviä toimenpiteitä. Mieluummin puututtaisiin jo uupumuksen eli työuupumuksen ensimmäisen vaiheen ennaltaehkäisyyn. Tällaisia keinoja on pitää työn vaatimukset, määrä, kiireellisyys ja haasteellisuus kohtuullisina. Myös kehittämällä työyhteisöä ja ammattitaitoa sekä vaikutusmahdollisuuksia lisäämällä voidaan pienentää riskiä kokea uupumista työssä. (Virolainen 2012, 37.)

3.7 Työyhteisö

Työhyvinvointi ja toimiva työyhteisö kulkevat käsi kädessä. Hyvinvoivan työyhteisön pystyy aistimaan, aivan kuten silloinkin jos työyhteisössä ei ole kaikki hyvin. Työssä vallitseva ilmapiiri kertoo yhteistyön toimivuudesta, mikä lisää motivaatiota ja innovatiivisuutta työssä. Työtä tehdään mielellään stressittömässä ilmapiirissä ja työteho kasvaa. Nämä kaikki lisäävät työntekijöiden työtyytyväisyyttä. (Nummelin 2008, 54.)

Työyhteisöä voidaan tarkastella myös laajemmin. *Kirsti Kehusmaa* (2011) käsittelee työyhteisöä ja siihen vaikuttavia tekijöitä neljästä eri näkökulmasta, mitkä kuvaavat hyvinvoivaa, tuottavaa ja voimaantuvaa työyhteisöä. Kuviossa 5. näkyvät kaikki nämä osa-alueet. (Kehusmaa 2011, 121.)



KUVIO 5. Hyvinvoiva, tuottava ja voimaantuva työyhteisö (Kehusmaa 2011.)

Kunnon olosuhteet: tällä tarkoitetaan, että perusolosuhteet täyttyvät. Työn tekeminen on turvallista eikä siitä koidu haittaa terveydelle. Työvälineet ovat toimivia, mikä helpottaa työn sujuvuutta. Fyysinen ja psyykkinen työn kuormitus on työntekijän kykyihin nähden oikealla tasolla. Kun nämä perusteet ovat kunnossa, on työ sujuvaa ja onnistuminen työssä helpompaa. (Kehusmaa 2011, 113.)

Mielekäs ja sujuva työ: työ on mielekästä silloin, kun se koetaan merkitykselliseksi ja tiedostetaan, että työllä on selkeä tarkoitus. Työntekijä arvostaa omaa tekemistään työssä ja saa siitä arvostusta myös muilta. Jokainen yksilö kokee myös asioita eri tavalla, jolloin toiselle mielekäs työ voi olla toiselle epämieluisa. Erilaisuus korostuu lisäksi silloin, kun mietitään, mikä rooli itsellä on työyhteisössä. Omien tavoitteiden liittäminen organisaation yhteisiin tavoitteisiin lisää oman työn merkitystä. Liittäminen ei ole kuitenkaan täysin ongelmatonta, koska monessa organisaatiossa ei ole otettu huomioon työntekijää strategiasuunnittelussa. Yrityksen strategia jää työntekijälle kaukaiseksi käsitteeksi. (Kehusmaa 2011, 114-115.)

Arjessa elävän strategiatyön toteutuminen työntekijätasolla, selventäisi työntekijän oman työn osuuden merkitystä yrityksen yhteisiin tavoitteisiin. Jotta yhteisen strategian toteuttaminen onnistuisi, vaatisi se koko organisaation osallistumista. (Kehusmaa 2011, 114-115.)

Sujuvaan ja mielekkääseen työhön sisältyy myös vaikuttamisen mahdollisuus. Kun työntekijä pystyy vaikuttamaan oman työnsä sisältöön ja kehittämiseen, kokee hän työn mielekkääksi. Työt sujuvat paremmin, kun on innostunut omasta työstään. (Kehusmaa 2011, 114-115.)

Tukea antava työyhteisö: työyhteisöllä on yhteiset tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi toimitaan yhdessä. Kannustetaan ja tuetaan toisia työntekijöitä. Arvostetaan jokaisen työntekijän asiantuntemusta ja käsitetään se osaksi organisaation toimintaa. Ei vähätellä toisten työtä ja osaamista, vaan hyödynnetään jokaisen työntekijän oman alueensa asiantuntemusta. Työntekijät luottavat toisiinsa ja apua pystytään antamaan ja pyytämään tarvittaessa toisille. (Kehusmaa 2011, 116-117.)

Tärkeää olisi, että jokainen työntekijä pystyy vaikuttamaan myös yhteisiin toimintatapoihin ja prosesseihin. Tällä tavoin pystytään uudistamaan ja kehittämään omaa työyhteisöä. Menestykset ja pettymykset jaetaan ja opitaan niistä, eikä etsitä syyllisiä epäonnistumiselle. Me-henki kasvaa yhteisten kokemusten myötä. Nämä työyhteisötaidot ovat osa tukea antavaa työyhteisöä. (Kehusmaa 2011, 116-117.)

Reilu johtaminen: tämä pitää sisällään osallistuvaa ja yhteisöllistä johtamista. Yhteisöllisessä johtamistavassa, jokaisella työntekijällä on oikeus vaikuttaa tulokseen. Siinä korostuu yhteisöllisyys ja yhteinen tekeminen tavoitteisiin pääsemiseksi. Jokaisella on mahdollisuus kertoa omia näkemyksiä ja ajatuksia, mitkä kootaan ja käydään läpi yhteisten keskustelujen kautta. Tämä vaatii molemminpuolista luottamusta työntekijöiltä ja johtajalta. Luottamus lisää johtajan arvostusta ja johtaja arvostaa työntekijöiden osaamista ja työtä. (Kehusmaa 2011, 118-120.)

Hyvä johtaja tunnistaa omat vahvuutensa ja kehittämistä vaativat asiat. Tällaisella johtajalla on hyvä itsetuntemus, minkä avulla hän pystyy tarkastelemaan itseään objektiivisesti. Hän haluaa kehittyä koko ajan paremmaksi, mutta tietää, että täydellistä johtajaa hänestä ei tule koskaan. Hän näkee kokonaisuudet, eikä takerru pikkuasioihin. Hän pystyy tarkastelemaan asioita eri näkökulmista ja ymmärtää eri asioiden yhteyden. Näillä toimintatavoilla hyvä johtaja antaa hyvän perustan yrityksen organisaatiokulttuurille ja tietää sen merkityksen yrityksen menestymiselle. (Juuti & Vuorela 2006, 39.)

Nämä kaikki neljä osa-aluetta muodostavat yhdessä hyvinvoivan työyhteisön. Huonot työvälineet vaikeuttavat työn sujuvuutta. Huono johtaja rasittaa työyhteisöä. Keskinäinen kilpailu ja omia odotuksia vastaamaton työ vähentää työnteon mielekkyyttä. Hankala työympäristö vaikuttaa työn sujuvuuteen. Jotta työyhteisö olisi voimaantuva, hyvinvoiva ja tuottava on jokaisen panostettava työyhteisön hyvinvointiin. (Järvinen 2009, 85-87.)

4 CASE: LÄHITAPIOLA SAVO-KARJALA

Lähivakuutuksen juuret ulottuvat jo 1700-luvulle ja Tapiolan 1800-luvulle. Yhtiöiden yhdistymisestä oli käyty keskusteluja jo vuosikymmenten ajan, kunnes viimeinkin aiesopimus fuusiosta allekirjoitettiin 23.12.2011. Virallisesti yhdistyminen astui voimaan 1.1.2013 ja yhdistymisen myötä nimi muutettiin LähiTapiolaksi. LähiTapiola-ryhmästä tuli suomen suurin vahinkovakuuttaja ja finanssiryhmittymä sekä yksi suurimpia vakuutusalan toimijoita Suomessa, jonka omistavat asiakkaat. Keskinäiseen yhtiömuotoon perustuva Lähi-Tapiola palvelee henkilö-, maatala-, yrittäjä-, yritys- ja yhteisöasiakkaita. (LähiTapiola 2014.)

LähiTapiolan yhtiöryhmän muodostavat LähiTapiolan vahinkovakuutus, alueyhtiöt, valtakunnalliset LähiTapiola henkiyhtiö, LähiTapiola varainhoito sekä LähiTapiola Kiinteistövarainhoito. Lisäksi LähiTapiola ryhmään kuuluu pankkipalveluista vastaava S-Pankki. LähiTapiola pankki ja S-Pankki fuusioituivat uudeksi S-Pankiksi 1.5.2014. (LähiTapiola 2014.)

LähiTapiolan visio on olla Suomen johtava turvallisuuden, hyvinvoinnin ja talouden kumppani, joka toimii lähellä asiakkaita. (LähiTapiola 2014.)

Yhtiöllä on kolme arvoa, joihin heidän toimintansa perustuu: yhdessä onnistuminen, yrittäjähenkisyys ja asiakkaiden etujen edistäminen. LähiTapiolassa kannustetaan avoimeen keskusteluun ja panostetaan yhteistyöhön. Hyvä yhteistyö on oman ja toisten työn arvostamista. Yrittäjähenkisellä toiminnalla yhtiö tuottaa palveluita asiakkaille pitkäjänteisesti ja hoitaa asiat nopeasti ja sujuvasti. Yhtiö välittää asiakkaistaan aidosti ja on läsnä asiakkaan arjessa. (LähiTapiola 2014.)



KUVA 1. LähiTapiolan logo (www.lahitapiola.fi)

LähiTapiola Savo-Karjala

LähiTapiolan alueyhtiöt koostuvat 20 alueellisesta keskinäisestä vakuutusyhtiöstä sekä pääkaupunkiseudulla toimivasta LähiTapiola Vahinkovakuutusyhtiöstä, joka toimii alueyhtiöiden tapaan.

Yksi näistä alueyhtiöistä on LähiTapiola Savo-Karjala Keskinäinen vakuutusyhtiö, mikä sijoittuu Etelä-Savon ja Etelä-Karjalan maakuntiin.

Asiakkaita LähiTapiola Savo-Karjalalla on yli 50 000 ja henkilöstöä yhteensä 70.

Kuvioon 6. ovat merkittynä kunnat, jotka kuuluvat Savo-Karjalan alueyhtiöön.

(LähiTapiola 2014.)



KUVIO 6. LähiTapiola Savo-Karjala (LähiTapiola 2014.)

LähiTapiola Savo-Karjala on asiakkaidensa omistama alueyhtiö, mikä tarkoittaa, että asiakkailta on oikeus osallistua alueyhtiön yhtiökokouksiin. Siellä valitaan hallintaneuvosto, mikä taas valitsee hallituksen. LähiTapiola Savo-Karjalan palveluihin kuuluvat vahinko- ja henkivakuuttaminen, sijoittaminen ja säästäminen. Lisäksi palveluihin kuuluvat vielä eläkevakuuttaminen ja pankkipalvelut. (LähiTapiola 2014.)

Taulukossa 1. on esiteltyä LähiTapiola Savo-Karjalan 2013 vuoden tunnusluvut:

TAULUKKO 1. LähiTapiola Savo-Karjalan tunnusluvut vuonna 2013
(LähiTapiola 2014.)

Alueyhtiön tunnusluvut

Vahinkovakuutuksen maksutulo, milj. e	30,6
Maksetut korvaukset, milj. e	16,3
Asiakasmäärä	51 000
Henkilöstömäärä	70

Vuonna 2013 LähiTapiola Savo-Karjalalla oli 51 000 asiakasta. Korvauksia maksettiin 16,3 miljoonaa euroa ja maksutuloja oli 30,6 miljoonaa euroa.

Henkilöstöä vuonna 2013 Savo-Karjalan alueyhtiöllä oli 70 henkilöä.

(LähiTapiola 2013.)

4.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen suunnittelu alkoi syksyllä 2014. Yritysmaailmassa tapahtuu jatkuvasti suuria muutoksia ja halusin paneutua aiheeseen syvemmin.

LähiTapiolan yhdistymisestä on nyt kulunut kaksi vuotta ja uudet toimintamallit ovat olleet henkilöstön opettelun alla. Halusin tutkimuksessa tuoda esille nimenomaan työntekijän näkökulman, kuinka kahden suuren yhtiön yhdistyminen on vaikuttanut työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. LähiTapiola tekee yhteistyötä eri oppilaitosten kanssa ja aloitin yhteistyön lokakuussa 2014. Olen työskennellyt aikoinaan Lähivakuutuksessa, joten sen myötä valitsin tutkimuksen kohteeksi LähiTapiolan.

Tutkimuksen kysely toteutettiin lomakekyselynä, mikä lähetettiin sähköpostilla valituille henkilöille 24.10.2014 saatekirjeen kanssa. Kyselystä jätettiin pois yksityisyrittäjät ja päälliköt. Kysymykset olivat vaihtoehtokysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Kysymyksiä oli kaiken kaikkiaan 20. Vastaukset lähetettiin

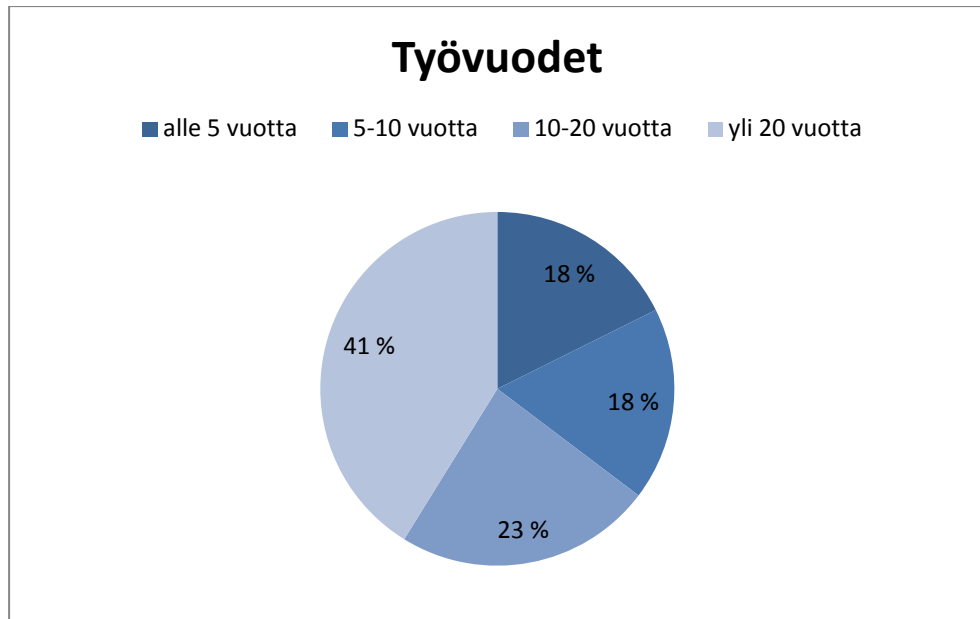
sähköpostilla takaisin lähettäjälle 31.10.2014 mennessä eli kyselyn laatijalle. Lomakkeet käsitellään nimettöminä ja vastaukset käsitellään koskien koko alueyhtiötä eikä yksittäisiä konttoreita. Kysely lähetettiin 27 LähiTapiola Savo-Karjalan työntekijälle sähköpostilla, joista palautuksia saatiin 17 kappaletta. Näin ollen vastausprosentiksi muodostui 63.

4.2 Tutkimustulokset

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten kahden yrityksen yhdistyminen on vaikuttanut työntekijän työhön ja työhyvinvointiin. Kysely alkaa selvittämällä taustatietoja. Sen jälkeen ensimmäisessä osiossa käsiteltiin, onko yhdistyminen tuonut muutoksia omaan työhön. Seuraavaksi tiedusteltiin miten muutokset ovat vaikuttaneet omaan työhön. Tämän jälkeen kysyttiin koulutuksen tarpeellisuudesta sekä miten asiakaspalvelu on muuttunut yhdistymisen jälkeen. Lisäksi kyselyssä selvitettiin yrityksen sisäistä tiedonkulkua sekä tulevaisuuden näkymiä. Lopuksi sai vapaasti kertoa kehitysehdotuksia yrityksen johdolle.

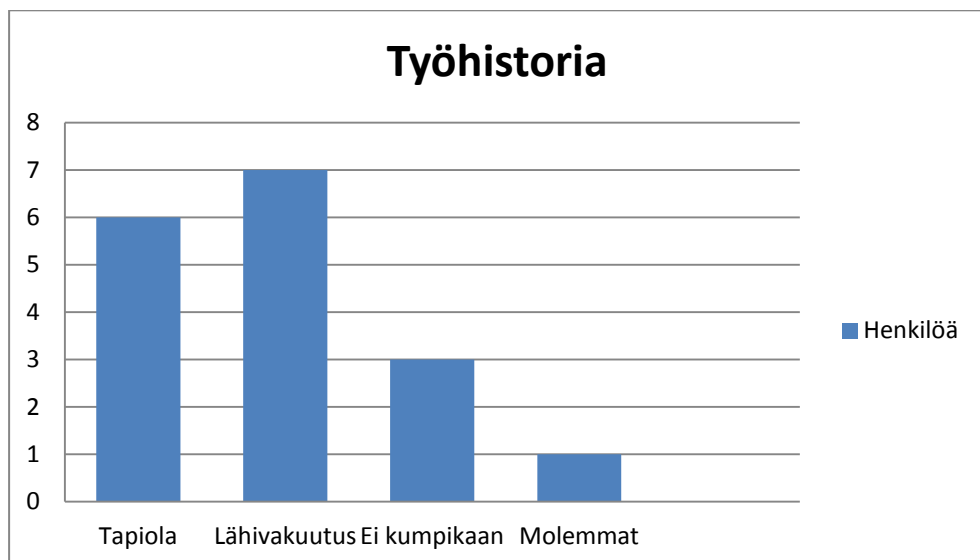
Taustatiedot

Taustakysymyksiä oli yhteensä 5. Vastauksia saatiin jokaisesta toimipisteestä. Naisten vastausprosentiksi tuli 53 % ja miesten 88 %. Ottaen kuitenkin huomioon, että kyselyn saaneista noin kaksi kolmasosaa oli naisia. Vastanneiden ikäjakauma keskittyi 41 - 60 vuotiaiden välille. Kuviossa 8. on kuvattu, kuinka pitkään kyselyyn vastanneista oli työskennellyt Lähivakuutuksessa tai Tapiolassa eli nykyisessä LähiTapiolassa.



KUVIO 8. Kertyneet työvuodet Tapiolan ja Lähivakuutuksen ajoilta alkaen

Kuviossa 9. on kuvattuna, montako kyselyyn vastanneista on työskennellyt aikaisemmin Tapiolassa ja kuinka moni Lähivakuutuksessa.



KUVIO 9. Henkilöstön jakauma ennen LähiTapiolan yhdistymistä

Työpaikan historialla haluttiin selvittää, että vastauksia tulisi sekä Tapiolan että Lähivakuutuksen entisiltä työntekijöiltä. Toivottavaa oli, että vastauksia tulisi taustoiltaan molemmista vanhoista yrityskulttuureista.

Työn muutos

Kyselyn aluksi haluttiin tietää onko fuusioituminen muuttanut työntekijän työtä ja onko työn muutoksista saatu tarpeeksi informaatiota. Vastanneista 13 koki yritysfuusion muuttaneen omaa työtä ja 11 työntekijää koki, ettei tulleista työn muutoksista oltu informoitu tarpeeksi.

Seuraavaksi kysyttiin mitä negatiivista yhdistyminen on tuonut työntekijälle. Vastanneista suurin osa koki lisääntyntä stressiä. Työssä muutokset lisäävät stressiä yleisesti, kun täytyy opetella paljon uusia asioita ja on enemmän muistamista kuin ennen muutosta. Osa voi kokea hyvää stressiä, mikä auttaa työntekoa. Huono stressi voi vaikuttaa työntekijän jaksamiseen ja työhyvinvointiin negatiivisesti. Työ helpottuu ajan myötä, kun rutiinit löytyvät.

Kun kyselyssä kysyttiin, mitä positiivista yhdistyminen on tuonut, niin vastauksissa mainittiin useasti uudet mukavat työkaverit. Yhdistymisen myötä on tullut myös ”ison talon” mahdollisuudet, mutta epäiltiin pystytäänkö kaikkia etuja hyödyntämään. Lisääntyneet asiakasmäärät koettiin myös positiivisena muutoksena. Seuraavana muutamia kommentteja:

Suurempi tuoterepertuaari.

Vauhdikas työympäristö.

Olen kokenut osaamisen iloa, kun opin uudet järjestelmät melkein heti.

Tapiolan vahva sijoittajastatus yhdistettynä Lähivakuutuksen paikallisuuteen luo puitteet menestykselle, kun vaan oikein osataan oivaltaa!

Uudet mukavat työkaverit

Koulutus

Yhdistäminen toi LähiTapiolalle uuden järjestelmän ja tuotteet lisääntyivät. Tässä osiossa kysyttiin ovatko nykyiset järjestelmät ja tuotteet tarpeeksi tuttuja.

Seuraavaksi haluttiin tietää koulutuksen tarpeellisuudesta. 94 % vastanneista piti koulutusta välttämättömänä. Fuusioitumisessa uudelleen koulutus on tarpeellista, että jokaisella on riittävät tiedot jatkaa uudessa yrityksessä. Kouluttautuminen vähentää myös työtaakkaa ja auttaa työssä jaksamisessa. Hyödyllisenä koulutusta piti 70 % vastanneista. 41 % piti koulutusta mielenkiintoisena.

Kuitenkin ainoastaan yksi vastanneista tunsi, että koulutusta on järjestetty riittävästi ja yksi piti koulutusta rasittavana. 12 % vastanneista piti koulutusta tarpeeksi perusteellisena. Monesti muutokset tuovat tullessaan uudenlaisia ongelmia ja kestää aikansa ennen kuin kaikkiin epäkohtiin puututaan. Vaikka muutoksiin olisi varauduttu laatimalla koulutussuunnitelma, voi todelliset koulutuksen tarpeet muotoutua vasta muutoksen jälkeen. Yleensä muutokset työssä tuovat uutta tietoa niin paljon, että työntekijällä kestää aikansa omaksua kaikki uudet asiat. Työntekijät myös käsittelevät asioita eri tavoin ja on siis yksilöllistä missä ajassa jokainen oppii uudet asiat.

Asiakaspalvelu

Tässä osiossa kysyttiin asiakaspalveluun liittyviä kysymyksiä. Aluksi haluttiin tietää onko asiakaspalvelu muuttunut fuusioitumisen myötä. Kaikki vastanneet olivat sitä mieltä, että asiakaspalvelutoiminta on muuttunut. Seuraavaksi kommentteja, miten asiakaspalvelun koettiin muuttuneen:

Ei ole saatu aitoa Savo-Karjalaa.

Fusion tuoma asiakkaiden määrä, mutta sama henkilökunta palveluksessa!

Taustatyöt lisääntyneet. Pankkipalvelujen erilainen palvelumalli alkaa olla liian laaja tehtäväkenttä.

Kaikkia järjestelmiä ei osaa riittävän hyvin käyttää.

Epävarmempaa, sekavaa, jäykempää.

Pitää olla vielä enemmän moniosaaja.

Palveleminen työllistää enemmän kun joutuu etsimään vakuutukset eri järjestelmistä.

Seuraavaksi kysyttiin koetaanko asiakkaiden odotusten vaikuttaneen työhön. Yritysten yhdistyminen voi olla yhtä hämmentävää asiakkaalle kuin henkilöstölle. Asiakas saa tiedon julkaistun viestinnän kautta ja monesti muutoksesta syntyy epävarmuutta ja hämmennystä. On totuttu hoitamaan asiat tutussa yrityksessä tietyllä tavalla. Ennen kuin henkilökunta omaksuu muutoksen ja tiedonkulku alkaa sujua yrityksen sisällä ja ulkopuolella, tulee henkilöstöllä eteen monia kiperiä tilanteita asiakkaiden kanssa. Kyselyyn vastanneista 88 % koki, että asiakkaiden odotukset ovat muuttuneet.

Yhdistymisen myötä LähiTapiolaan tuli uusi asiakasjärjestelmä. Asiakkaat ovat vielä osittain eri järjestelmissä ja kysyttiin hankaloittaako se työntekoa. 82 % vastanneista koki työntöön hankaloituneen uuden järjestelmän myötä.

Seuraavat asiat koettiin hankaliksi järjestelmämuutoksen takia:

- muutosten tekeminen hankalampaa kuin aikaisemmin
- uusi järjestelmä ei aina toimi kunnolla
- tietoja joutuu etsimään eri järjestelmistä
- liian vähäinen koulutus järjestelmien käytössä
- paljon tullut uusia tuotteita, ettei kaikkia löydä/osaa hakea
- uuden järjestelmän myötä paljon muistettavaa
- vakuutustarjousten teko hankaloitunut, kun käytössä monta eri järjestelmää

Uusien järjestelmien käyttöönotto ei koskaan ole täysin kivutonta. Yleensä se vaatii useita testikertoja ja ohjelmien päivityksiä. Vasta ohjelmaa käytettäessä ilmenevät järjestelmän puutteet ja epäkohdat. Ongelmia voidaan korjata sitä mukaan, kun niitä tulee. Uuden järjestelmän käytön vaikeudet heijastuvat päivittäiseen työn sujumiseen ja se vaatii työntekijän voimavaroja enemmän.

Viestintä

Yritysostoja ja yritysten yhdistymisiä tehdään paljon ja siksi niihin kohdistuu suuria odotuksia. Yhdistymisen tavoitteena on monesti markkinaosuuden kasvattaminen, osaamisen vahvistaminen ja suurtuotannon edut. Fuusion tuloksena syntyneitä suuryrityksiä pidetään kuitenkin hieman epävarmoina ja tämän vuoksi niistä informoidaan mahdollisimman myöhäisessä vaiheessa. (Paavola 2010, 21-22.)

Työntekijä tarvitsee informaatiota pystyäkseen hoitamaan työnsä mahdollisimman hyvin. Mahdollisimman aikaisessa vaiheessa saatu informaatio auttaa työntekijää sopeutumaan ja valmistautumaan tuleviin muutoksiin. Se helpottaa työntekijän omaa työtä ja tekee työntekijästä tehokkaamman ja varmemman. Liian vähäinen informaatio tekee tilanteista enemmän kaoottisia ja aiheuttaa enemmän vastarintaa. Informaation tulisi tulla suoraan yrityksen johdolta ja esimiehiltä, etteivät huhut ja väärä informaatio alkaisi kiertää yrityksessä, mikä lisäisi asioiden hallitsemattomuutta.

Tutkimuksessa kysyttiin kokeeko henkilöstö saavansa riittävästi informaatiota tulevista uudistuksista ja muutoksista. Vastaaajista 47 % oli sitä mieltä, että saa tarpeeksi tietoa uudistuksista. Tästä voitaisiin päätellä, että sisäisessä viestinnässä olisi parannettavaa.

Alla muutamia kommentteja, mihin asioihin ei saatu tarpeeksi informaatiota:

Alussa oli ihan tuuliajolla, nyt paremmin tulee tietoa.

Talossa ei toimi tiedotus.

Uusia asioita tulee lähes joka päivä, omaksuminen hankalaa.

Muutoksia samoin..

Tietoa kyllä saa, mutta se pitäisi tuoda esiin jotenkin toisin.

Tietotulva mahdoton, ehtiikö kaikkea omaksua.

Liian vähän tietoa saaneista kokee ongelmien johtuvan uuden järjestelmän käytöstä. Myös tietotulva koetaan hankalaksi käsitellä.

Tulevaisuus ja kehitysehdotukset

Kyselyn lopuksi kysyttiin miltä organisaation tulevaisuus vastanneiden mielestä näyttää. 53 % vastanneista olisi sitä mieltä, että yrityksen tulevaisuus vaikuttaa hyvältä. Muutamia vastauksia tuli hyvän ja huonon väliltä tai molemmat vaihtoehdot. Yleisesti ottaen uskottiin, että yrityksellä on hyvät tulevaisuuden näkymät.

Viimeiseksi kysyttiin, mitä kehitysehdotuksia vastanneet antaisivat organisaation johdolle. Seuraavaksi, mitä vastauksia saatiin:

Työnkuvien ja tehtävien jaon selkeyttämistä.

Savo-Karjalan aitous puuttuu.

Laskutusjärjestelmä yhtenäiseksi, nykypäivänä asiakkaat haluavat yhden laskun, ei kaikista omaansa.

Myynnin seuranta kerran kuussa ei viikoittain.

Selkeämpiä järjestelmiä ja parempaa perehdyttämistä.

Työrauhaa ja tyylikkyyttä tstojen työskentelyyn.

Me kaikki olemme täällä asiakkaita varten.

4.3 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Kyselyn tuloksista voidaan päätellä, että yleisesti henkilöstön työhyvinvointi on kohtuullisen hyvällä tasolla. Ottaen huomioon, että muutokset vaikuttavat vielä pitkään ennen kuin työt alkavat sujumaan yhtä hyvin kuin ennen yhdistymistä. Uudet järjestelmät on otettu käyttöön, mutta niiden käytössä on vielä joitain ongelmia ja koulutus on vielä kesken, mikä ilmeni vastatauksista. Lisäksi koulutusta toivottiin lisää. Koulutuksen määrään ja sisältöön voisi kysyä työntekijöiltä vinkkejä, mikä auttaisi nopeampaan oppimiseen.

Työhyvinvointia edistävinä asioina koettiin uudet työkaverit, ison organisaation edut, tuotevalikoiman kasvu ja on koettu onnistumisen tunnetta uusien asioiden opettelussa.

Yhdistymisen tuomat muutokset ovat lisänneet epävarmuutta omasta työstä ja osaamisesta. On varmasti hämmentävää, kun aikaisemmin on osannut työnsä hyvin ja hetkessä tutut ohjelmat ja työtavat mullistetaan kokonaan ympäri. Tämä heijastuu myös henkilöstön työhyvinvointiin. Epävarmuus ja sekava tilanne lisää stressiä, mikä ilmenee riittämättömyyden tunteena. Kestää aikansa ennen kuin uudet asiat opitaan, eivätkä ne tunnu enää kuormittavilta. Muutoksissa työyhteisön tuki onkin juuri sen takia ensiarvoisen tärkeää. Toisten avulla ja kannustuksella pystytään luomaan taas seesteinen työympäristö, missä osataan hyödyntää jokaisen asiantuntevuutta ja arvostetaan työn tekemistä.

Työhyvinvointiin vaikuttaa myös vahvasti organisaation yrityskulttuuri. Kun yhdistetään kaksi erilaista kulttuuria, tulee aluksi ristiriitaisia näkemyksiä siitä, kuinka asiat hoidetaan uudessa yrityksessä. Työntekijöiden ja yhtä lailla johtoportaan on vaikea päästä vanhoista tavoista eroon. Tutkimuksessa ilmeni, että esim. kannustusjärjestelmä on kokenut muutoksen, eikä kyseiseen muutokseen olla täysin tyytyväisiä. Uusien asioiden opettelu lisää työtaakkaa ja siksi on tärkeää yritysjohton kertoa työntekijöille millä tavoin henkilöstön panostusta arvostetaan.

Asiakaspalvelu on myös kokenut muutoksen yhdistymisen jälkeen. Asiakkaan odotukset ovat lisääntyneet ja henkilöstöltä vaaditaan enemmän tietoa ja taitoa palvella asiakkaita. Muutoksista huolimatta palvelun taso pyritään pitämään samana mihin asiakkaat ovat tottuneet. Välillä se on kuitenkin hankalaa, kun uudet järjestelmät eivät toimi tai ei heti löydä etsimiä tietoja tai dokumentteja. On hyvä muistaa, että vaikka ei heti löydä etsimäänsä niin asiakas kyllä odottaa tai sitten voi palata myöhemmin asiaan. Jokainen asiakas ymmärtää, että työn tekemiseen tarvitaan aikaa. Uudet toimintatavat asiakkaiden kanssa vaatii opettelua ja epäkohdista on hyvä keskustella henkilöstön kesken. Voidaan miettiä mihin asioihin tarvitaan muutoksia, että asiakaspalvelu saadaan sujuvaksi, eikä se kuormittaisi henkilöstöä liikaa.

Tutkimuksesta voidaan päätellä, että viestintää pitäisi lisätä. Tietenkin jokaisella on oma käsityksensä siitä, missä vaiheessa informaation haluaa saada.

Yritysjohdon täytyy tarkkaan miettiä, missä vaiheessa yrityksen asioita ilmoitetaan silloin, kun se koskee koko henkilöstöä. Tietyn ryhmän tai yksilön ollessa kyseessä olisi informaation tultava tietoon ennen muita työntekijöitä. Lisäksi yrityksessä tapahtuvista muutoksista pitäisi henkilöstön tietää ennen asiakasta. On hyvä miettiä onko viestintäkanavat oikeat jos informaatio ei tule ajoissa oikeille henkilöille. Jokaisessa yrityksessä on nykyään intranet, mistä työntekijät voivat etsiä tietoa. Se ei kuitenkaan ole riittävä, vaan ensin olisi hyvä kertoa muutoksista esim. viikkopalaverissa tai sähköpostitiedotteella. Niissä voi kertoa, että Intranetistä löytyy lisää asioista ja sieltä voi myöhemmin käydä tarkistamassa toimintaohjeet.

Puhaltamalla yhteen hiileen, saadaan aikaiseksi paljon enemmän. Työnkuvan ja työtehtävien selkeys auttaa henkilöstöä sopeutumaan muutokseen. Työhyvinvointi kasvaa ja parempia tuloksia saadaan aikaiseksi, kun perusta on rakennettu entistä vahvemmaksi.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden mittaamisessa käytetään reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksesta saatujen tulosten luotettavuutta. Se voidaan käsittää myös tulkinnan samankaltaisuutena, vaikka tulkitsija vaihtuisi. (Kananen 2008, 123–124.) Tutkimukseen valittiin tietty joukko mitä tutkittiin. Vastausprosentiksi saatiin 63, joten tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina.

Tutkimuksen validiteetti mittaa tulosten pätevyyttä ja yleistettävyyttä. Tutkitaan sitä, mitä oli tarkoitus tutkia. (Kananen 2008, 123.) Tutkimuskysymykset pyrittiin tekemään selkeiksi ja ymmärrettäviksi. Kysely testattiin muutamalla henkilöllä ennen niiden lähettämistä. Tällä pyrittiin varmistamaan, että jokainen vastaaja tulkitsee kysymykset samalla tavoin. Vastauksia saatiin myös lähes yhtä paljon molempien yritysten työntekijöiltä ennen yhdistymistä. Tämä lisää tutkimustulosten yleistettävyyttä.

5 YHTEENVETO

Yritysten kasvaessa törmätään yhä useammin muutoksiin ja muuttuvaan työympäristöön. Muutoksista on tullut enemmän arkipäivää kuin satunnaisia tapahtumia. Johtajien on oltava nopeita ja nähtävä tulevaisuuteen tehdessään yritystä koskevia päätöksiä. Nuo päätökset koskettavat monesti suurta joukkoa yrityksen sisällä eli koko henkilöstöä. Työntekijät ovat yrityksen suurin ratas, mikä pyörittää yritystä. Työntekijöiden henkilökohtainen panostus on yritykselle tärkeä ja siksi halutaan panostaa entistä enemmän työntekijän hyvinvointiin työssä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, mitä muutoksia yritysmaailmassa on ja miten niistä voidaan selvittää. Lisäksi tutkittiin mitä tarkoittaa työhyvinvointi. Opinnäytetyön empiirinen osuus käsittelee LähiTapiola Savo-Karjalan työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa tällä hetkellä, kun Lähivakuutuksen ja Tapiolan yhdistymisestä on kulunut kaksi vuotta aikaa.

Teoriaosuuden ensimmäinen pääluke käsittelee työn muutosta. Siinä on käsitelty muutosprosessi, muutosjohtaminen, muutosviestintä, organisaatiokulttuuria, muutokseen sopeutumista sekä asiakkaan rooli yrityksen muutoksissa. Seuraavassa pääluvussa käsitellään työhyvinvointia. Työhyvinvointi ei ole yksiselitteistä ja helppoa tulkita sen laajuuden takia. Työhyvinvoinnin osa-alueet on jaettu sen mukaan mitä on tutkittu. Aluksi on kerrottu, mitä työhyvinvointi on. Seuraavaksi on käsitelty mitä on henkilöstön voimavarat, työtyytyväisyys ja työn imu. Tämän jälkeen on käsitelty työperäistä stressiä ja työuupumusta ja lopuksi työyhteisön merkitystä työhyvinvointiin.

Opinnäytetyön empiirisessä osassa oli case -yrityksenä LähiTapiolan alueyhtiö Savo-Karjala. Alueyhtiön työntekijöille laadittiin tutkimus, minkä tarkoituksena oli selvittää mitä muutoksia fuusio on tuonut henkilöstön työhön ja miten nuo muutokset ovat vaikuttaneet henkilöstön työhyvinvointiin. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella, mikä lähetettiin 27 LähiTapiola Savo-Karjalan työntekijälle. Vastauksia palautettiin 17, joten vastausprosentiksi muodostui näin ollen 63. Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää.

Tutkimuksen tuloksista saatiin selville, että työhyvinvoinnin tila on muutoksiin nähden melko hyvä. Fuusio toi työntekijöille paljon uutta opeteltavaa, mikä vaikuttaa vielä työntekijöihin. Parannettavaa löytyi viestinnästä ja koulutuksesta. Uudet työkaverit lisäsivät työtyytyväisyyttä. Työntekijöiden työhyvinvoinnin tila paranee, kun saadaan rutiinit vakiintumaan ja järjestelmät toimimaan.

Opinnäytetyön oli tarkoitus selvittää työhyvinvoinnin tilaa ja tämä tavoite saavutettiin. Tutkimustuloksista voidaan hyödyntää, kun halutaan tietää työntekijöiden työhyvinvoinnin tila. LähiTapiolan kotisivuilla (LähiTapiola 2014) on kerrottu, että yrityksen työhyvinvoinnin tarkoituksena on työn ja työyhteisön arjen sujuminen. Yritys on kiinnostunut työntekijöidensä hyvinvoinnista ja arvostaa työntekijöidensä työpanosta. Tätä tutkimusta voidaan käyttää myös muissa LähiTapiolan alueyhtiöissä.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009 Tutki ja kirjoita. 15 uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Ilvessalo, S. & Voutilainen, R. 2009 Näkökulmia vakuutusliiketoiminnan strategiseen johtamiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Jabe, M. 2010 Voitko hyvin työssäsi? opas alaisille ja esimiehille. Vantaa: Yrityskirjat Oy.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009 Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2006 Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 3. painos. Juva: PS-kustannus.

Järvelä, H. 2004 Vakuutustalous. Helsinki: Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus Oy.

Järvinen, P. 2009 Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.

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

Kehusmaa, K. 2011 Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Koivuniemi, T. & Saivosalmi, R. & Turun Yrittäjät ry. 2009 Jaksava yrittäjä. Naantali: Offset House Oy.

Kotter, J. 2009 Tärkeys järjestykseen. Nyt. Helsinki: Talentum.

McKenna, E. 2012 Business psychology and organisational behaviour. 5th ed. Hove: Psychology Press.

Naumanen, P. & Liesivuori, J. & Työterveyslaitos 2007 Visioita alueellisen työhyvinvoinnin ja työterveyden edistämisestä. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Nummelin, T. 2008 Stressi haastaa työkyvyn. Helsinki: WSOYpro.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005 Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Paavola, V. 2010 Työpaikan ikuiset myytit. Jyväskylä: PS-kustannus.

Rossi, A. 2012 Kulttuuristrategia. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Schein, E. 2009 Yrityskulttuuri - selviytymisopas. Tampere: Esa Print Oy.

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

Sundvik, L. 2006 Toimiva työyhteisö -esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita.

Suonsivu, K. 2011 Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: UniPress Ab Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009 Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Virolainen, H. 2012 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand

Virtanen, P. 2009 Projekti strategian toteuttajana. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Sähköiset lähteet

Finanssialan Keskusliitto 2013 [Viitattu 29.10.2014] Saatavilla:

https://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Vakuutusyhtiöt_Suomessa_2013.pdf

Hakanen, J. 2009 Työn imun arviointimenetelmä. Helsinki: Työterveyslaitos.

[Viitattu 25.11.2014] Saatavilla:

http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon_imun_arviointimenetelma/Documents/Ty%C3%B6n_imu_arv_men.pdf

Hulkko, Kustaa 2013 [viitattu 20.10.2014] Saatavilla:

<http://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/talous/asmokalpalan-elamakertalahitapiolan-synnytysoli-ikuisuusprojekti/>

Ilmarinen 2014 [Viitattu 7.11.2014] Saatavilla:

<http://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opus-onnistunutmuitos.pdf>

Jyväskylän ammattikorkeakoulu [Viitattu 30.11.2014] Saatavilla:

<http://oppimateriaalit.jamk.fi/organisaatiokulttuuri>

Keva 2014 [Viitattu 3.12.2015] Saatavilla:

http://esimiehenopasmuutokseen.fi/oma_tyoyhteiso/muutoksen_kokeminen

LähiTapiola, vuosiraportti 2012 [viitattu 21.10.2014]. Saatavilla:

<http://www.vuosiraportti2012.lahitapiola.fi/fi/LahiTapiola>

LähiTapiola, Savo-Karjalan vuosiraportti 2013 [Viitattu 3.1.2015] Saatavilla:

<http://www.vuosiraportti2013.lahitapiola.fi/fi/Taloudellinen-katsaus/Alueyhtiot/Savo-Karjala>

LähiTapiola 2014 [viitattu 21.10.2014] Saatavilla:

<http://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/yhtiot/savo-karjala>

LähiTapiola 2014 [viitattu 11.1.2015] Saatavilla: <http://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/vastuullisuus/vastuu-henkilostosta>

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010 Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille [Viitattu 15.11.2014] Saatavilla:

http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf

Määttä, P. Hämeen ammattikorkeakoulu 2013, Yritysfuusion vaikutus henkilöstötyytyväisyyteen. [Viitattu 18.12.2014] Saatavilla:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/68178/Maatta_Piia.pdf?sequence=1

Terveyskirjasto 2014 [Viitattu 8.12.2014] Saatavilla:

http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681

Työterveyslaitos 2013 [viitattu 20.10.2014] Saatavilla:

http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/muuttuva_tyolama/sivut/tyontekijoidenhennhyvinvointiorganisaatiomuutoksessakeskeisetseurauksetjavaikutusmekanismit.aspx

Työterveyslaitos 2012 [Viitattu 11.12.2014] Saatavilla:

http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/viesti_paattajille/Documents/vp1_voimavarat.pdf

Työturvallisuuskeskus 2014 [Viitattu 16.12.2014] Saatavilla:

http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat/tyohyvinvoinnin_portaat_-malli

Valtionkonttori 2014 [Viitattu 1.11.2014] Saatavilla:

<http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7Bf9170d09-5bb0-449e-b03e-d2971678877c%7D/62549>

Virtanen, Kati 2007 [Viitattu 21.10.2014] Saatavilla:

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/11319/2008-04-16-08.pdf?sequence=1>

LIITTEET

LIITE 1

Lahden ammattikorkeakoulu	SAATE
Liiketalouden laitos	
Anu Hirvonen	24.10.2014

Hei,

Opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa tradenomiksi ja teen opinnäytetyötä muuttuvan työn vaikutuksista henkilöstön työhyvinvointiin yritysfuusion jälkeen. Keskityn työssäni LähiTapiola Savo-Karjalan Keskinäiseen vakuutusyhtiöön. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka henkilöstö on kokenut fuusioitumisen myötä tulleen työn muutoksen ja miten muutos on vaikuttanut henkilöstön työhyvinvointiin.

Toivoisin mahdollisimman monelta vastauksia oheiseen kyselyyn, jotta saataisiin mahdollisimman kattava lopputulos. Kysely on täysin luottamuksellinen.

Palauta kysely 31.10.2014 mennessä sähköpostiini.

Kiitos vastauksesta!

Ystävällisin terveisin

Anu Hirvonen

anu.hirvonen@student.lamk.fi

KYSELY

Ikä 20-30 v 31-40 v 41-50 v 51-60 v yli 60 v

Sukupuoli nainen mies

Olen työskennellyt Tapiolassa/Lähivakuutuksessa/S-pankissa

- alle 5 vuotta
- 5-10 vuotta
- 10-20 vuotta
- yli 20 vuotta

Olin ennen LähiTapiolaksi fuusioitumista työntekijänä

- Tapiolassa
- Lähivakuutuksessa
- S-pankissa

Työskentelen

- Mäntyharjun toimistolla
- Savonlinnan toimistolla
- Rantasalmen toimistolla
- Mikkelin toimistolla
- Juvan toimistolla
- Parikkalan toimistolla
- Kerimäen toimistolla
- Heinäveden toimistolla

1. Onko fuusioituminen muuttanut työtäsi?

- kyllä
- ei

Jos vastasit kyllä, onko fuusion jälkeen informoitu tarpeeksi työn muutoksista?

- kyllä
- ei

2. Oletko kokenut Tapiolan ja Lähivakuutuksen yhdistymisen jälkeen jotain seuraavista:

- lisääntynyttä stressiä
- työn epävarmuutta
- vähentynyttä työtyytyväisyyttä
- luottamuspulaa
- työpaikan vaihtoajatuksia
- väsymystä työhön

3. Mitä positiivista olet kokenut yhdistymisen myötä?

4. Ovatko nykyiset järjestelmät ja tuotteet sinulle riittävän tuttuja?

kyllä ei

5. Onko kouluttautuminen mielestäsi

- hyödyllistä
- rasittavaa
- mielenkiintoista
- välttämätöntä
- riittävää
- tarpeeksi perusteellista

6. Onko asiakaspalvelu muuttunut mielestäsi fuusioitumisen myötä?

kyllä ei

Jos vastasit kyllä, kerro miten se on mielestäsi muuttunut?

7. Koetko asiakkaiden odotusten vaikuttavan työhösi?

kyllä en

8. Asiakkaat ovat vielä eri järjestelmissä. Koetko tämän tuottavan hankaluutta työntekoosi?

kyllä en

Jos vastasit kyllä, kerro kolme asiaa mitkä koet hankalaksi

9. Koetko saavasi riittävästi tietoa uudistuksista/muutoksista?

kyllä en

Jos vastasit en, kerro lyhyesti mihin asioihin et ole saanut riittävästi tietoa

10. Miltä organisaation tulevaisuus mielestäsi näyttää:

- erittäin hyvältä
- hyvältä
- huonolta
- erittäin huonolta

11. Mitä kehitysehdotuksia antaisit organisaation johdolle?

KIITOS VASTAUSKSIKSI!