



Open your mind. LUT.

Lappeenranta **University of Technology**

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Kauppakorkeakoulu

Kandidaatintutkielma

Johtaminen

Organisaatiomuutoksen vaikutukset työtyytyväisyyteen

Case Autolinjat

Organizational change's effects to job satisfaction

Case Autolinjat

8.5.2016

Tekijä: Otto Telkkä

Ohjaajat: Heidi Olander

Pasi Tuominen

Otto Telkkä 0420858

LUT School of Business and Management

Johtaminen

Ohjaajat: Heidi Olander & Pasi Tuominen

Tiivistelmä

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on tutkia työtyytyväisyyttä organisaatiomuutoksen näkökulmasta ja organisaatiomuutoksen vaikutuksia työtyytyväisyyteen. Tarkasteltavana case-yrityksenä toimii Autolinjat Oy.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää tekijöitä, jotka vaikuttavat Autolinjojen työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Tämän pohjalta tarkoituksena on tehdä yritykselle työtyytyväisyyden kehittämisehdotuksia.

Olen lähestynyt työtyytyväisyyttä teoreettisesti työtyytyväisyyden sisältö- ja prosessiteorioilla, joihin kuuluvat Maslowin tarvehierarkia, Herzbergin kaksifaktoriteoria, Lawlerin odotusarvoteoria ja Locken päämääräteoria.

Tässä tutkielmassa käytetään laadullista tutkimusta. Valitsin laadullisen näkökulman tutkimukseen sen vuoksi, että täten saadaan paremmin esille työntekijöiden subjektiivista tunnetta suhteessa työhönsä ja sen ominaispiirteisiin.

Tutkimustulokset osoittavat, että organisaatiomuutokseen suhtautuminen on subjektiivista, mikä tarkoittaa sitä, että jokainen yksilö suhtautuu muutokseen eri tavalla. Täten muutos on omiaan ravisuttamaan työn koettuja piirteitä, mikä taas vaikuttaa yksilön turvallisuuden tunteeseen.

Joissakin tapauksissa organisaatiomuutos voi olla positiivinen asia, joka ajaa työntekijää kohti parempaa suoritusta, mutta usein organisaatiomuutoksen vaikutukset työtyytyväisyyteen ovat negatiivisia. Muutoksesta selviämiseen auttaa työtyytyväisyyteen vaikuttavien tunteiden selvittäminen, joten vuorovaikutuksen rooli muutostilanteessa on suuri.

Kaiken kaikkiaan työtyytyväisyys on moniulotteinen asia, joka näkyy muutostilanteissa monella eri tavalla, johtuen tunnetilan henkilökohtaisuudesta. Muutoksen läpiviemisessä ja siitä selviämisessä on tärkeää tiedostaa lähtökohdat ja se, mihin mennään.

Otto Telkkä 0420858

LUT School of Business and Management

Johtaminen

Ohjaajat: Heidi Olander & Pasi Tuominen

Summary

The purpose of this study is to research job satisfaction in organizational change's view and organizational change's effects to job satisfaction. The case company in this study is Autolinjat Oy.

The goal in this study is to find factors that effect to job satisfaction of Autolinjat Oy:s employees. Based to results my purpose is to make improving propositions to company's job satisfaction.

I have approached job satisfaction theoretically with job satisfaction's content- and process-theories, which include Maslow's hierarchy of needs, Herzberg's motivation-hygiene theory, Lawler's theory or motivation and Locke's theory of goals.

In this study I use qualitative research. That is because with it I can see better each employee's subjective view to the job and its features.

The results show that the attitudes to organizational change is subjective, which means that everyone has the own point of view to the change. That is why change is apt to rock the features of job, which effects to emotion of safety.

In some cases organizational change can be positive thing that drives employee to better performance, but often effects of organizational change are negative. It helps to survive in the change if you get to know the feelings behind the change. So the role of interaction is huge in this case.

All in all organizational change is very complex thing which is shown in different ways in situations of change because the privacy of emotions. When you go through change and will survive from it you must know where you are and where are you going.

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	1
1.1.	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	2
1.2.	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	3
1.3.	Teoreettinen viitekehys	3
1.4.	Rajaukset ja tutkimusmenetelmät	4
1.5.	Tutkimuksen rakenne	5
2.	TYÖTYYTYVÄISYYS	5
2.1.	Työtyytyväisyysteorioiden	6
2.1.1.	Sisältöteorioiden	7
2.1.2.	Prosessiteorioiden	10
3.	ORGANISAATIOMUUTOS	13
3.1.	Organisaatiokulttuuri	13
3.2.	Muutos	13
4.	AUTOLINJAT OY & JOUKKOLIIKENNE	16
4.1.	Joukkoliikennetoimialan muutokset	17
4.2.	Autolinjojen organisaatiomuutokset	18
5.	TUTKIMUSMETODOLOGIA	19
5.1.	Tutkimusmenetelmä	19
5.2.	Aineiston kuvaus ja aineistonkeruumenetelmä	19
5.2.2.	Teemakohtaiset kysymykset	20
5.2.3.	Teemakohtainen painopiste	20
6.	TUTKIMUSTULOKSET	21
6.2.	Työn sisältö	21
6.3.	Työn mielekkyys	23
6.4.	Ilmapiiri	25
6.5.	Työn kuormitus	27
6.6.	Johtaminen	29
6.7.	Sanalliset kysymykset – muutos	31
6.7.2.	Muutosviestintä	31
6.7.3.	Esimiehen tuki muutoksessa	33
6.7.4.	Mielipiteet yrityksen muutoksia kohtaan	34
6.7.5.	Mielipiteet toimialan muutoksia kohtaan	35
6.7.6.	Muutoksiin sopeutuminen	37
7.	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	38
7.2.	Vastaukset tutkimuskysymykseen	38
7.3.	Johtopäätökset	41

7.4. Kehittämis ehdotukset	42
Lähteet	43
Liitteet	47

1. JOHDANTO

Tämän päivän työelämässä on paljon puhetta siitä, miten yksilö suhtautuu omaan työhönsä. Työtyytyväisyys on yksi organisaatiopsykologian ja organisaatiokäyttämisen tutkituimpia aiheita, ja kiinnostus työtyytyväisyyden tutkimiseen tuntuu kasvaneen entisestään (Judge & Church 2000, 166). Työtyytyväisyyttä on tutkittu hyvin intensiivisesti 1930-luvulta lähtien (Pöyhönen 1974, 3). Edwin A. Locke (1976) kuvaa työtyytyväisyyttä mielihyvän kaltaiseksi tunnetilaksi, joka on saavutettavissa, kun työntekijä voi toteuttaa työssään omia arvojaan.

Työtyytyväisyys on positiivinen tunne työstä ja sen luonteenpiirteistä. Yksilön työ ei ole pelkästään itsestään selvien asioiden rutiininomaista hoitamista. Työ vaatii vuorovaiikutusta työtovereiden ja esimiesten kanssa, organisaation sääntöjen ja normien noudattamista, suoritusvaatimusten täyttymistä sekä usein vaihtelevien työolosuhteiden keskellä elämistä. Tämä tarkoittaa sitä, että työtyytyväisyys on monisäikeinen työhön liittyvien elementtien summa. (Robbins et. al 2010, 66- 67)

Urquhartin (2006) mukaan työtyytyväisyys on avain hyvinvointiin ja onnellisuuteen, ja jopa tärkeämpi tekijä kuin perhe-elämä, terveys tai varakkuus. Työtyytyväisyyden puute vaikuttaa huomattavasti siihen, miten onnelliseksi ihminen ylipäänsä kokee elämänsä.

Nykyisin työelämä on pirstaleista ja organisaatioissa tapahtuu paljon muutoksia. Juutin ja Virtasen (2009) mukaan muutos on suhteellinen ja absoluuttinen; muutosta tapahtuu ja sitä ei voi estää, mutta muutoksiin suhtaudutaan eri tavoin. Jotkut ihmiset karttavat muutosta, koska muutos merkitsee riskien realisoitumista. Muutosta kartetaan myös, koska se tietää edessä olevan jotain tuntematonta. Toiset taas hakeutuvat uusiin tilanteisiin ja näkevät muutoksen mahdollisuutena.

Organisaatiot kehittyvät kilpailun myötä, jota esiintyy organisaation evolutiivisen elinkaaren eri vaiheissa. Muutokseen suhtautuminen vaikuttaa voimavaroihin: myönteinen

suhtautuminen säilyttää voimavaroja, kielteinen saattaa aiheuttaa stressiä ja kuormitusta. (Juuti & Virtanen 2009, 124) Työntekijöiden sopeutuminen nousee suureen rooliin muutostilanteessa. Koska työntekijät suhtautuvat muutokseen eri tavalla, voidaan päätellä, että organisaatiomuutokseen suhtautuminen ja siihen sopeutuminen vaikuttaa eri lailla kunkin työntekijän työtyytyväisyyteen.

1.1. Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia Autolinjat Oy:n työtyytyväisyyttä ja organisaatiomuutoksen vaikutuksia siihen. Aihe on mielenkiintoinen ja tärkeä, koska organisaatiomuutokset ja niihin sopeutuminen ovat keskeisessä roolissa työtyytyväisyyden näkökulmasta (Lok & Crawford 1999, 370). Aiemmat tutkimukset tukevat sitä, että työtyytyväisyydellä on vaikutusta asenteisiin muutoksia kohtaan (Cordery et al., 1993, Gardner et al., 1987, Guest, 1987). Corderyn (1993) mukaan alhaiset työtyytyväisyyden tasot ovat assosioituneet muutosvastaiseen ajatteluun. Myös Gardner (1987) on havainnut selkeitä yhtymäkohtia tyytyväisyyden ja muutoksen välillä.

Iverson (1996), Iverson ja Roy (1994) sekä Mathieu ja Zajac (1990) raportoivat, että työtyytyväisyydellä on epäsuoria vaikutuksia organisaatiomuutokseen sitoutumisessa. Iversonin (1996) mukaan organisaatioon sitoutuminen auttaa hyväksymään organisaatiomuutoksia. Vuonna 1996 Howard ja Frink ilmoittivat organisaatiomuutoksen vaikuttavan työntekijän tyytyväisyyteen. He luettelivat tyytyväisyystekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti työtyytyväisyyttä kohtaan. Heidän mukaansa muun muassa olosuhteisiin, palkkioihin, johtamiseen ja turvallisuuteen liittyvät tekijät vaikuttavat käyttäytymiseen ja asennoitumiseen muutoksia kohtaan.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää organisaatiomuutokseen liittyviä haasteita sekä niiden vaikutusta Autolinjojen työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja sen eri elementteihin. Tutkimus pyrkii löytämään Autolinjojen työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä niin yleisellä tasolla kuin organisaatiomuutoksen näkökulmasta. Näiden tekijöiden pohjalta tarkoitukseni on esittää yritykselle työtyytyväisyyden parannusehdotuksia. Työhön sisältyy teoreettisen analyysin lisäksi laadullinen työtyytyväisyyskysely, jonka

pohjalta tulen analysoimaan Autolinjojen työtyytyväisyyttä ja yrityksessä sekä toimialalla tapahtuneiden organisaatiomuutosten vaikutusta siihen. Kysely toimitetaan Autolinjojen työntekijöille, joiden tarkoituksena on vastata kyselyyn.

1.2. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tutkimusongelma kietoutuu työtyytyväisyyteen, ja Autolinjojen sekä joukkoliikennetoimialan muutosten vaikutuksesta siihen. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus löytää työtyytyväisyyteen vaikuttavia elementtejä ja yhdistää niitä organisaatiomuutokseen sekä muutostekijöihin. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus löytää vastauksia seuraavaan tutkimuskysymykseen:

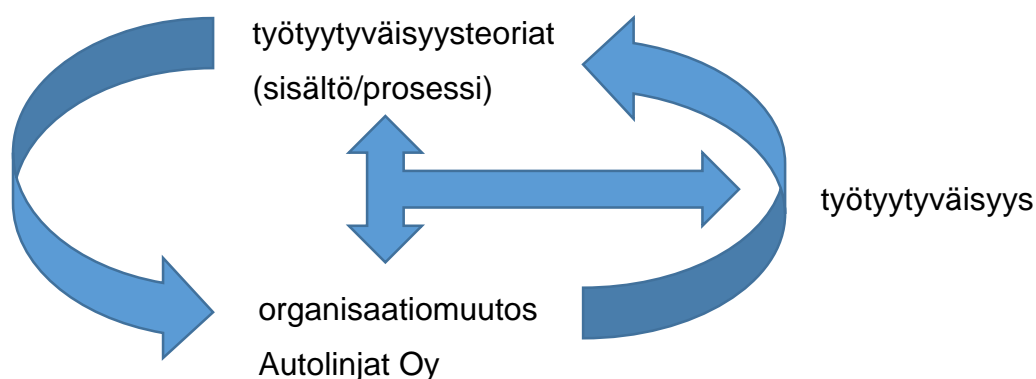
- **Miten organisaatiomuutokset vaikuttavat Autolinjat Oy:n työntekijöiden työtyytyväisyyteen?**

Tähän tutkimuskysymykseen pyrin vastaamaan tutkimalla työtyytyväisyyden keskeisiä teorioita ja niiden elementtien kytköksiä Autolinjat Oy:ssä sekä henkilökuljetustoimialalla tapahtuneisiin muutoksiin. Tulokset perustuvat teoreettiseen pohjaan sekä työtyytyväisyyskyselyyn, jonka laadin Autolinjojen kuljettajille. Tulen myös esittämään analyysini pohjalta yritykselle työtyytyväisyyden parannusehdotuksia.

1.3. Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (Kuvio 1) koostuu työtyytyväisyyden keskeisimmistä sisältö- ja prosessiteorioista. Teoriaosuudessa avaan teorialat ja niiden keskeiset elementit sekä yhdistän teorioita toisiinsa, jotta syntyy kokonaiskuva siitä, mitä työtyytyväisyys on, ja mitä se pitää sisällään. Kytken näitä teorioita sekä niiden elementtejä organisaatiomuutokseen ja muutoksiin, jotka koskevat Autolinjoja sekä joukkoliikennetoimialaa. Työtyytyväisyyden sisältöteorioista käytän Abraham Maslowin tarvehierarkiaa sekä Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoriaa, ja prosessiteorioiden puolella käytän Edwin A. Locken päämääräteoriaa sekä Edward E. Lawler III:n odotusarvoteoriaa.

Kuvio 1



1.4. Rajaukset ja tutkimusmenetelmät

Vaikka tulen laatimaan Autolinjat Oy:lle kokonaisvaltaisen työtyytyväisyyskyselyn, painotan työssäni työtyytyväisyyttä organisaatiomuutoksen näkökulmasta. Aihe rajataan niin, että avointen kysymysten pääpaino tulee olemaan muutoksessa ja siihen liittyvissä työtyytyväisyystekijöissä. Tärkein rajausta työssäni kohdistuu kuitenkin työtyytyväisyyteen. Moni olettaa, että työtyytyväisyys tarkoittaa samaa asiaa kuin työhyvinvointi. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa, vaan työtyytyväisyys on vain yksi osa työhyvinvointia. Tulen tarkastelemaan siis vain ja ainoastaan työtyytyväisyyttä ja sen suhdetta muutostekijöihin, ja jätän muut työhyvinvointiin liittyvät tekijät työstäni pois. Toisin sanoen työni aihepiiri rajoittuu yksilöihin ja heidän subjektiiviseen suhtautumiseensa työtä ja sen muutoksia kohtaan.

Työtyytyväisyyden mittaamiseen on yleensä kaksi lähestymistapaa. Toinen lähestymistapa on kysymykset asteikolla 1-5, ja toinen lähestymistapa on hienostuneempi, ja siinä on kysymyksiä työntekijän mielipiteistä työn avainelementtejä kohtaan. (Robbins et. al 2010, 66- 67) Aion käyttää työssäni molempia menetelmiä, joten kysely tulee sisältämään kysymyksiä sekä asteikolla 1:stä 5:een, että sanallisesti. Työtyytyväisyyskysely on laadullinen. Tämän laadullisen kyselyn perusteella teen analyysini ja johtopäätökseni organisaatiomuutoksen vaikutuksista työtyytyväisyyteen. Tutkimukseni perustuu teorialähteisiin, Autolinjoilta saamiini tietoihin sekä kyselytutkimuksen tuloksiin.

1.5. Tutkimuksen rakenne

Ensimmäisenä tutkimuksessani on johdanto, jossa kerrotaan lyhyesti, mitä työtyytyväisyys ja organisaatiomuutos ovat. Johdantoon sisältyy tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet, teoreettinen viitekehys, rajaukset ja tutkimusmenetelmät sekä ennen kaikkea tutkimusongelma ja tutkimuskysymys. Johdannon jälkeen esittelen työtyytyväisyysteorian ja työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät. Seuraavaksi avaen organisaatiomuutosta ja sitä, mihin se on kytköksissä. Sitä seuraava luku koskee tutkimusmetodologiaa ja sen perustelua. Tämän jälkeen esittelen lyhyesti Autolinjat Oy:n yhtiönä ja avaen yhtiössä sekä toimialalla tapahtuneita muutoksia. Laadin teoriapohjalta kyselyn, jonka tuloksia hyväksikäyttäen teen analyysini Autolinjojen työtyytyväisyydestä ja muutoksiin suhtautumisesta. Analysoinnin perusteella laadin lopuksi yritykselle työtyytyväisyyden parantamisehdotuksia.

2. TYÖTYTYTYVÄISYYS

Työtyytyväisyyteen vaikuttavat sekä työn koetut piirteet että yksilön motiivit. Tyypilliset työn avainelementit ovat työn luonne, työn valvonta/johtaminen, palkkiot, etenemismahdollisuudet ja suhteet muihin työntekijöihin. Nämä tekijät ja työstä nauttiminen korreloivat vahvasti korkean työtyytyväisyyden kanssa. Myös työn haasteellisuus ja uuden oppiminen lisäävät työtyytyväisyyttä. Toisin sanoen haastava ja stimuloiva työ on todettu mielekkäämmäksi kuin rutiininomainen työ. (Robbins et. al 2010, 66- 67) Locke jakaa työn avainelementit kahteen ryhmään: olosuhteisiin/tapahtumiin ja toimijoihin. Toimijat ovat välillisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat arvojen saavuttamiseen joko kielteisesti tai myönteisesti (Locke 1976, 1302).

Locke (1976) on jaotellut työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät kolmeen ryhmään: työolosuhteet, palkitseminen ja työn luonne. Työn luonteeseen kuuluvat työn määrä, itsenäisyys, mielenkiintoisuus, vaihtelevuus, saavutukset ja menestyminen. Palkitsemiseen kuuluvat arvostus, palkkiot ja ylennykset. Olosuhteisiin liittyvät mm. ilmapiiri ja työajat.

Sen sijaan ikä, työsektori, sukupuoli ja siviilisääty eivät vaikuta työtyytyväisyyteen juurikaan. Palkka määrittää työtyytyväisyyttä lähinnä vain köyhissä maissa, mutta Euroopassa ei ole merkittäviä eroja työtyytyväisyydessä, kun ns. elämisen mukavuustaso on saavutettu. Toisin sanoen 20,000 euroa vuodessa tienaaavat ovat keskimäärin yhtä tyytyväisiä työhönsä kuin ne, jotka tienaaavat 40,000 euroa. Raha motivoi ihmisiä, mutta se ei välttämättä tarkoita sitä, mikä tekee ihmisen onnelliseksi. Ympäristö ei ole myöskään kaikki kaikessa työtyytyväisyyden kannalta.

Robbins et. al (2010) kirjoittavat, että persoonallisuuden rooli on merkittävä. Tällä tarkoitetaan sitä, että ihmiset, jotka suhtautuvat positiivisemmin itseensä, viihtyvät todennäköisemmin työssään. Ydinkyvykkyyksien tunnistaminen on tässä tärkeässä osassa. Ihmiset, jotka ovat tietoisempia itsestään ja omista positiivisista ydinkyvykkyyksistään, ovat keskimäärin tyytyväisempiä työhönsä kuin ne, joilla on negatiivinen kuva itsestään.

Voidaan siis päätellä, että työtyytyväisyys vaikuttaa yksilöön myös työn ulkopuolella ja työn ulkopuoliset asiat vaikuttavat myös työtyytyväisyyteen. Tässä tullaan jälleen siihen johtopäätökseen, että johdon tulee pitää huolta alaisistaan työtyytyväisyyden saavuttamiseksi.

2.1. Työtyytyväisyysteoriat

Tässä luvussa kuvaan tunnetuimpia työtyytyväisyysteorioita. Teoriat voidaan jaotella kahteen kategoriaan: sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin. Sisältöteorioiden tarkoituksena on tuoda ilmi tekijöitä, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen. Sisältöteoriat painottuvat yksilön tarpeisiin ja päämääriin, ja teoriat luettelevat tarpeita, jotka tulisivat täyttyä, jotta työtyytyväisyys voidaan saavuttaa (Luthans 2005, 240). Sisältöteorioista tunnetuimmat ovat Maslown tarvehierarkia ja Herzbergin kaksifaktoriteoria. Prosessiteoriat voidaan jakaa ns. VIE (valence-instrumentalite-expectation)-teorioihin sekä tavoitteellisen toiminnan teorioihin (Pöyhönen 1975, 11- 12). Prosessiteoriat eroavat sisältöteorioista siten, että niiden tarkoitus on selittää työtyytyväisyyttä kognitiivisilla prosesseilla. Nämä prosessit tapahtuvat, kun yksilö tekee havaintoja ympäristöstään (Luthans 2005, 246). Prosessiteorioista tunnetuimmat ovat Lawlerin odotusarvoteoria ja Locken päämääräteoria.

2.1.1. Sisältöteoriat

Abraham Maslowin (1943) tarvehierarkia on yksi humanistisen psykologian peruspilareista. Sen mukaan ihmisellä on viisi tarvetta, joiden hierarkkinen järjestys alhaalta ylöspäin on seuraava: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, arvonannon tarpeet sekä itsensä toteuttamisen tarpeet. Fysiologisia tarpeita ovat hengissä säilymisen fyysiset edellytykset, kuten ruoka, juoma ja hengitysilma. Tämän jälkeen tulee turvallisuuden tarpeet, kuten suojautuminen erilaisilta vaaroilta. Kolmas osa on yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, mm. ystävyys, rakkaus ja ryhmään kuuluminen. Tarvehierarkian huipulla ovat ensin arvonannon tarpeet, esim. kunnioituksen saaminen ja viimeisenä itsensä toteuttamisen tarpeet, kuten omien kykyjen ja ominaisuuksien käyttöön saaminen. (Maslow 1943, 270- 271)

Tarvehierarkian ylemmät tasot vaativat aina alemman tason täyttymisen. Eli toisin sanoen jos esimerkiksi ihmisellä ei ole fysiologisia ja turvallisuuden tarpeita, hän ei pysty arvostamaan ja toteuttamaan itseään. Tällä hierarkialla on keskeinen vaikutus työtyytyväisyyteen. Mitä useampi tarve täyttyy, sitä enemmän työntekijä pystyy valjastamaan omia kykyjään yrityksen käyttöön.

Tarvehierarkian mukaan turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeen jälkeen tulee arvonannon tarpeet. Kun arvonannon tarpeita peilataan työtyytyväisyyteen, tulee ensimmäisenä esille johto ja johtajien vastuu siitä, että johto arvostaa omia työntekijöitään. Jos työntekijä ei saa tarvittua arvostusta työstänsä, itsensä toteuttaminen työssä on mahdotonta. Tämä heijastuu työn laatuun ja työn mielekkääksi kokemiseen. Joten jos johtajat eivät anna arvoa työntekijöiden panokselle, syntyy luottamuspulaa ja työtyytyväisyys kärsii.

Psykologi Frederick Herzberg on tutkinut Maslowin tavoin ihmisen tarvejärjestelmää. Herzbergin mukaan ihmisellä on kaksi perustarvetta: tarve välttää kipua ja tarve kehittyä ihmisenä. Herzberg tutki paljon työtyytyväisyyttä ja hän jaotteli työtyytyväisyyden kahteen osa-alueeseen: motivaatiota lisääviin, työtyytyväisyyttä parantaviin tekijöihin ja motivaatiota laskeviin työtytymättömyystekijöihin. Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan työtyytyväisyyttä kuvaavat tekijät jakautuvat motivaatiotekijöihin ja hygienia-tekijöihin. Motivaatiotekijät liittyvät itse työhön ja hygientehtävät liittyvät ympäristöön.

Motivaatiotekijöitä ovat saavuttaminen, tunnustukset suorituksista, työn haasteellisuus, vastuu ja kehittyminen. Ympäristötekijöitä ovat yrityksen tavat ja normit, johto, työolosuhteet, työntekijöiden väliset suhteet sekä raha, asema ja turvallisuus. Motivaatiotekijät ja ympäristötekijät ovat täysin irrallaan toisistaan ja vaikuttavat organisaatiokäyttäytymiseen eri tavalla. (Hersey et. al 2001, 66- 69)

Kun tarkastellaan suhdetta Herzbergin ja Maslown teorioiden välillä (Kuvio 2), niin voidaan tulla siihen tulokseen, että Maslown tarvehierarkian kolme alinta tasoa (fysiologinen, turvallisuus, sosiaalinen) ovat Herzbergin teoriassa hygienia- eli ympäristötekijöitä ja kaksi ylintä tasoa (arvostus ja itsensä toteuttaminen) ovat motivaatiotekijöitä. Maslown ja Herzbergin teorioiden yhdistämisen myötä tulee ilmi, että yksilön käyttäytyminen muodostuu tarpeista ja päämääristä. Ihmiselle on siis tyypillistä hakea turvallisuutta, sosiaalisia systeemejä ja henkistä kasvua. Jotta täysi työtyytyväisyys on mahdollista saavuttaa, tulee näitä kaikkia elementtejä olla mukana. Herzbergin kaksifaktorieorian hygieniekiijät ja motivaatiotekijät sekä Maslown tarvehierarkian tarpeet ovat keskeisessä asemassa työtyytyväisyyden kannalta.

Voidaan todeta, että ympäristötekijöiden tulee olla kunnossa, mikäli halutaan saavuttaa motivaatiotekijöiden kautta tyytyväisyyttä. Herzbergin mukaan ihmiset ovat tyytymättömiä työhönsä silloin, kun he ovat huolissaan työympäristöstään (Hersey et. al 2001, 67). Hersey et. al (2001) toteavatkin kirjassaan hyvin Herzbergin analyysin pohjalta, että ympäristötekijät vaikuttavat yksilön tahtotilaan, ja motivaatiotekijät vaikuttavat yksilön kykyihin suoriutua työstään (Hersey et. al 2001, 69). Kuviossa 1 on esitettyä Herzbergin kaksifaktorieoria ja kuviossa 2 on Herzbergin teorian motivaatio- ja hygieniekiijät kytkettynä Maslown tarvehierarkian osa-alueisiin.

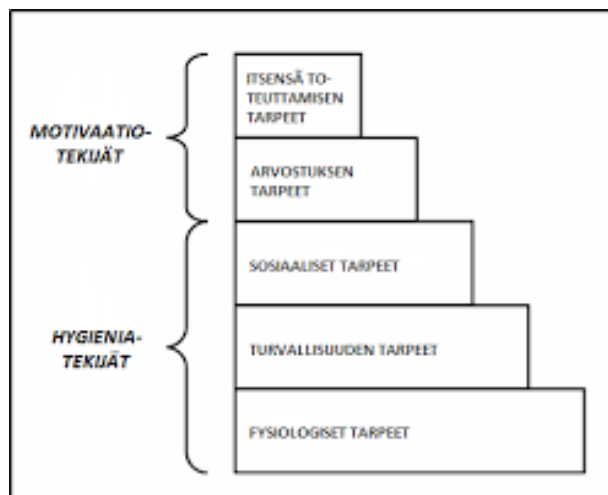
Kuvio 2

Herzbergin kaksifaktoriteorian osat (Herzberg 1966)

HYGIENIA TEKIJÄT	MOTIVAATIO TEKIJÄT
Työn ulkoiset ominaisuudet	Työ itsessään
<ul style="list-style-type: none"> • Esimiesalaisyhteet • Työyhteisön ilmapiiri • Menettelytavat ja hallinnolliset käytännöt • Palkkausjärjestelmä • Työpaikan varmuus, siisteys, turvallisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Työn sisältö • Työssä koetut saavutukset • Työstä saatava tunnustus • Työn vastuullisuus • Kehittymismahdollisuudet

Kuvio 3

Herzbergin kaksifaktoriteorian motivaatio- ja hygieniatekijät sekä Maslown tarvehierarkian osa-alueet



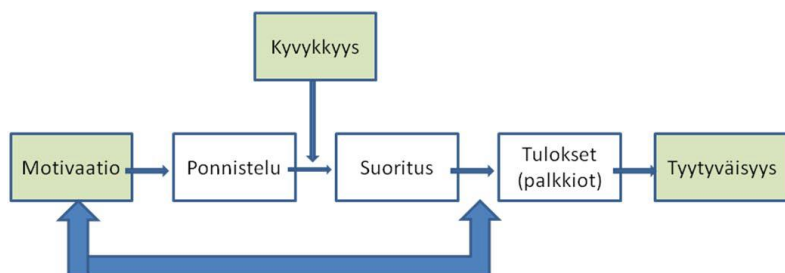
2.1.2. Prosessiteoriat

Tunnetuimpia prosessiteorioiden puolestapuhujia ovat Lawler ja Locke. Lawler painottaa teoriassaan odotuksia ja niiden merkitystä, kun taas Locke korostaa teoriassaan arvoja ja niiden roolia. (Lawler 1973, 69; Juuti 2006, 29) Prosessiteoriat käsittelevät työtyytyväisyyden psykologiaa, eli toisin sanoen sitä, miten työntekijän arvot, tarpeet ja odotukset muodostavat työtyytyväisyyden työn muiden elementtien kanssa. Prosessiteorioiden näkökulmassa korostetaan nimenomaan sitä, ettei työtyytyväisyys muodostu pelkästään työstä ja työympäristöstä, vaan näissä teorioissa esiin nousevat yksilön olettamukset, odotukset ja se, miten näihin saa vastauksia (Bärlund 1991, 20).

Lawlerin odotusarvoteorian mukaan työtyytyväisyys muodostuu siitä, että työntekijä saa työstään tyydytystä ja palkkiota sen verran kuin hän kokee kuuluvansa saada. Kun odotusten ja vastikkeen välillä on tasapaino, työntekijä on tyytyväinen työhönsä. Silloin, kun odotus/vastike -suhde ei ole tasapainossa, syntyy työtytymättömyyttä. Toisin sanoen ylipalkitseminen ja alipalkitseminen aiheuttavat tyytymättömyyttä, joko syyllisyyden tunteen tai epäoikeudenmukaisuuden tunteen muodossa. (Lawler 1973, 69)

Lawler on kehittänyt teoriaansa työntekijän suoriutumisen näkökulmasta. Lawlerin teorian jaottelu jakautuu pyrkimys-suoritus – odotusarvoihin, suoritus-tulos – odotusarvoihin ja houkuttelevuuteen. Ensimmäinen jaottelu tarkoittaa työntekijän työstä suoriutumisen arviointia. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijä kykenee suorittamaan pyrkimyksensä. Toinen jaottelu tarkoittaa odotuksia, jotka tulevat suorituksista. Houkuttelevuus kytkeytyy työntekijöiden erilaisiin tarpeisiin. (Juuti 2006, 49- 55)

Kuvio 4 Lawlerin odotusarvoteoria (Nurmela et al. 1999, 12)



Locken päämääräteoria tarkastelee pääosin työtyytyväisyyttä ja sen prosesseja. Prosesseja ovat esimerkiksi tavoitteellinen toiminta ja päämäärien asettaminen. Locke painottaa teoriassaan päämääriä ja niiden merkitystä työtyytyväisyydessä. Locken mukaan yksilön päämäärätietoinen käyttäytyminen synnyttää motivaatiota ja siten työtyytyväisyyttä. Locke olettaa päämääräteoriassaan yksilön arvioivan elinympäristöään ja siinä tapahtuvia asioita. Tämän arvion pohjalta syntyy yksilön kuva todellisuudesta. Sitten yksilö muodostaa ja valitsee oman todellisuuskäsityksensä pohjalta päämääriä. Päämäärät taasen vaikuttavat motivaatioon ja synnyttävät sitä kautta työtyytyväisyyttä. Suurimmat motivaatioon vaikuttavat päämäärien ominaisuudet ovat päämäärän selkeys ja sen vaikeus. Selkeät ja haastavat päämäärät motivoivat enemmän kuin epäselvät ja helpot päämäärät. (Juuti 2006, 44, 69) Täten voidaan todeta, että kun yksilöllä on riittävän haasteellisia päämääriä työssään, työ muuttuu mielekkäämmäksi ja työtyytyväisyys kasvaa.

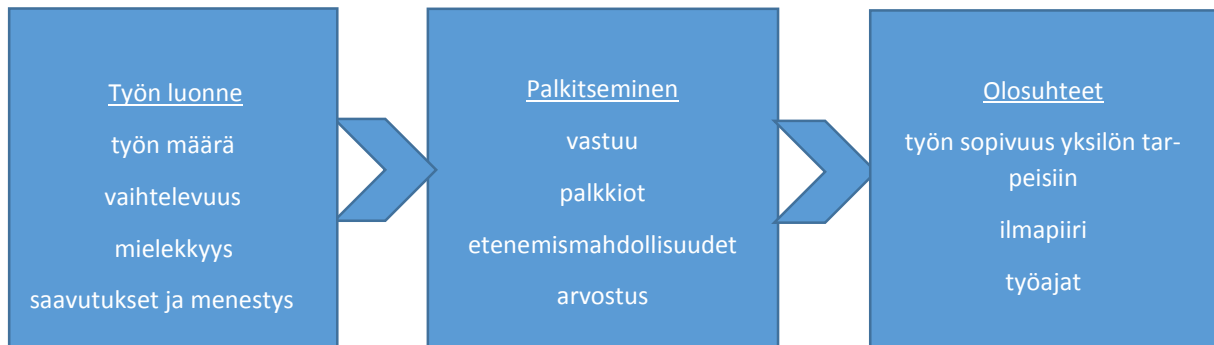
Locken teoria painottaa työtyytyväisyyttä työntekijän ja työn välisenä vuorovaikutuksena. Täten jokainen määrittää omat odotuksensa työstään, ja nämä odotukset voivat olla hyvinkin erilaisia, koska yksilöillä on eri arvoja. (Tuomi & Äimälä, 2011)

Locken mukaan työtyytyväisyys ja työtytymättömyys ovat yksilön tunnereaktioita. Tytyväisyys syntyy, kun työntekijä on kokenut saavuttaneensa työhönsä liittyviä arvojaan tai edistänyt niiden saavuttamista. Työtytymättömyys muodostuu yksilön arviosta siten, että hän arvioi työnsä vaikuttavan kielteisesti arvojensa edistämiseen. (Pöyhönen 1975, 24.) Voidaan siis todeta, että työtyytyväisyys on tässä teoriassa työn vaatimusten ja mahdollisuuksien suhde.

Locke on määrittänyt työtyytyväisyystutkimuksensa loppuun kaikista merkittävimmät arvot työtyytyväisyyden kannalta. Arvoja on seitsemän. Ensimmäinen on henkisesti haastava työ, jossa työntekijä on menestyksellinen. Toinen arvo on yksilön kiinnostus työtään kohtaan. Kolmantena arvona on se, ettei työ ole liian kuormittavaa fyysisesti, ja neljäntenä tulee työstä saatavien palkkioiden oikeudenmukaisuus. Viides arvo on ympäristön sopivuus työntekijän fyysisiin tarpeisiin ja tavoitteisiin. Kuudentena tulee

itsensä arvostus ja viimeisenä se, että työntekijän ympärillä olevilla ihmisillä on samantyyppiset perusarvot kuin työntekijällä itsellään. Tämä vähentää ristiriitoja, konflikteja ja asioiden kärjistymistä työyhteisössä. (Locke 1976, 1328)

Kuvio 5 Locken päämääräteoria



3. ORGANISAATIOMUUTOS

Mika Mannermaan (2008) mukaan elämme nykyisin ajassa, jossa tapahtuu enemmän muutoksia kuin koskaan aiemmin ihmiskunnan historiassa. Eri sukupolvien ymmärrys todellisuudesta ei ole koskaan ollut niin kaukana toisistaan kuin tänä päivänä. Juutin ja Virtasen (2009) mukaan organisaatiomuutoksesta ei voi kirjoittaa ymmärtämättä ole-musta organisaatiokulttuurista.

3.1. Organisaatiokulttuuri

Scheinin (1991) mukaan sanalla kulttuuri on monia merkityksiä ja sivumerkityksiä. Kun se yhdistetään sanaan organisaatio, on mahdollista saada aikaan käsitteellinen seka-sotku. Monella on erilainen käsitys siitä, mitä organisaatiokulttuuri on. Schein esittää seuraavat yleisesti esitetyt merkitykset: organisaatiokulttuuri on ihmisten välisessä kanssakäymisessä havaittua säännönmukaista käyttäytymistä, toimivissa ryhmissä kehittyviä normeja, hallitsevia ilmaistuja arvoja, toimintapolitiikkaa ohjaavaa perusfilo-sofiaa, pelisääntöjä organisaatiossa selviämiseksi ja ilmapiiriä, joka välittyy organisaat-ion tavasta olla vuorovaikutuksessa. Morganin (1997) mukaan organisaatiokulttuuri on organisaation ideologia, arvot, lait, päivittäiset rituaalit, uskomukset ja käytännöt.

Edellä mainitut tekijät kuvastavat kulttuuria, mutta Scheinin mielestä mikään näistä te-kijöistä ei ole olennaisinta kulttuurissa. Hänen mukaansa organisaatiokulttuuri tulisi ra-jata koskemaan perusoletusten ja uskomusten syvintä, tiedostamatonta tasoa, joka on yhteinen jonkun organisaation jäsenille, ja joka määrää organisaation näkemyksen it-sestään. Tiivistäen kulttuuri on perusoletusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäi-seen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. (Schein 1991, 24, 26)

3.2. Muutos

Juutin ja Virtasen (2009) mukaan organisaatiomuutoksessa on kyse aina organisaat-ion sisäisten näkökulmien suhteesta asioiden ja ihmisten johtamiseen (Juuti & Virta-nen 2009, 11). Organisaatiomuutoksia on tutkittu paljon, ja merkittävimpinä haasteina

on pidetty organisaatiomuutoksen seurausten analysointia, organisaatiomuutosten tyypittelyyn liittyviä ongelmia ja radikaalien organisaatiomuutosten hallintaa (Greenwood & Hinings, 2006, 814). Muutostilanteissa johdon rooli nousee merkittäväksi. Manfred Kets de Vriesin (2006) mukaan muutostilanteissa johtajalta vaaditaan valtuuttamista ja energisointia, sekä muutosmallin suunnittelua, kontrollointia ja palkitsemista.

Levy ja Merry (1986) näkevät muutoksen tapahtuvan vain kriisien, äkillisten ja sattumanvaraisten keksintöjen, kaaoksen ja perinteisiin toimintatapoihin paniikinomaisesti kiinnittymisen sekä uudistumisen vaiheiden kautta. Näitä vaiheita peilaten on tärkeää, että organisaatio kykenee vuorovaikutukseen muutostilanteissa. Muutosviestinnässä johdon rooli on erityisen suuri: avoin dialogi on yksi menestyksekkään uudistumisen kulmakivistä.

Juutin ja Virtasen (2009) mukaan muutos herättää aina tunteita. Joskus tunteet ovat positiivisia, mutta useimmiten kielteisiä. Ihminen koostuu kokemuksistaan, näkemyksistään ja uskomuksistaan. Täten kaikkiin tilanteisiin liittyy ihmisen itse luomia merkityksiä. Ihmiset siis voivat kokea samanlaiset tapahtumat hyvinkin eri tavalla. Täten jokainen yksilö kokee muutoksen omalla tavallaan, jolloin muutokseen sopeutuminen on subjektiivista.

Smith (1982) on osoittanut, että muutoksen määrittely riippuu siitä, minkälainen näkökulma otetaan käsittelyyn. Jos otetaan muutosagentin tai sellaisen työntekijän näkökulma, keneen muutos vaikuttaa, näkemys muutoksesta voi olla hyvinkin erilainen kuin sivustakatsojalla tai henkilöllä, johon muutos ei vaikuta. Sellainen henkilö, joka joutuu muutoksen välittömien vaikutusten kohteeksi, havaitsee todennäköisesti muutosta, kun sivustakatsojalle muutos saattaa ilmetä tavallisena jatkuvuutena.

Muutoksesta on tehty lukuisia teoreettisia oletuksia (Juuti & Virtanen 2009, Schein 1991). Scheinin (1991) mukaan muutos voidaan kuvata yleisenä kehityskulkuna, sopeutumisenä, oppimisenä ja kehitysprosessina, terapeutisena prosessina, vallankumouksellisenä prosessina ja johdettuna prosessina. Juuti (2009) luettelee muutostulokinnan suunnitelmallisena tapahtumana, orgaanisena prosessina ja kulttuurisena ilmiönä. Samaa havainnoitua muutosta voidaan siis tulkita monista eri näkökulmista.

Muutosta määritettäessä tärkeintä on se, että ollaan selvillä lähtökohdista ja siitä, mihin suuntaan ollaan menossa.

Maslown tarvehierarkiaa tarkastellessa voidaan tulla siihen johtopäätökseen, että kun organisaatiomuutos on tietynlainen turvallisuuden tarpeita järjestyttävä tila, jolloin yksilön epävarmuus kasvaa, voi muutos näkyä hierarkian korkeammilla tasoilla. Tällöin organisaatiomuutos vaikuttaa siihen, miten työntekijä koee oman asemansa työyhteisössä ja miten työntekijä on kykenevä toteuttamaan itseään työssään. Kun ajatellaan arvonannon tarpeita suhteessa organisaatiomuutokseen, johdon tehtävä on implementoida muutokset siten, että työntekijät tietävät, mitä tehdä muuttuvassa toimintaympäristössä.

Organisaatiomuutos on siis täten eräänlainen vaaratilanne, joka lisää riskejä ja vaaroja työyhteisössä. Tämä on omiaan vaikuttamaan myös työilmapiiriin. Organisaatiomuutos saattaa heikentää tarvehierarkian ylempiä tasoja. Esimerkiksi työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunne on vaarassa heikentyä muutoksen myötä. Maslown tarvehierarkiaan peilattaessa nämä tekijät heikentävät työntekijöiden yhteenkuuluvuutta ja keskinäistä arvostusta. Tällöin myös työn laatu voi kärsiä, koska työntekijät eivät tunne oloaan turvalliseksi. Turvattomuuden tunne lisää luonnollisesti myös yleistä epävarmuutta työyhteisössä.

4. AUTOLINJAT OY & JOUKKOLIIKENNE

Savonlinja Oy aloitti aikataulun mukaisen liikenteen Lappeenrannan ja Lauritsalan välillä uudella T-Fordilla vuonna 1924. Tänä päivänä Savonlinja-yhtiöt on perheyritys, joka työllistää noin 800 linja-autoalan ammattilaista. Savonlinja liikennöi noin 500 linja-autolla etupäässä Itä- ja Kaakkois-Suomessa, pääkaupunkiseudulla ja Turun ympäristössä. Vuosittain yhtiö kuljettaa noin 14 miljoonaa matkustajaa ja bussit taittavat taitvalta yli 30 miljoonaa kilometriä. Savonlinja on Suomen 2. suurin yksityinen bussiyhtiö, jolla on yli 14 miljoonaa matkustajaa vuosittain. Savonlinja on 100-prosenttisesti suomalainen perheyritys, jolla on 13 toimipistettä. (Savonlinja 2016)

Keskustelin Autolinjojen edustajan Olli Hirvosen (Liite 1) kanssa, ja sain keskustelun pohjalta sähköpostitse tietoa Autolinjoista yrityksenä, ja sekä Autolinjoihin, että koko joukkoliikennealaan kohdistuneista muutoksista. Tässä luvussa avaan henkilökuljetusalaan ja Autolinjoihin vaikuttavia muutostekijöitä.

Autolinjat Oy, on yksi osa Savonlinja-yhtiöstä. Muut osat ovat Savonlinja Oy, Linja-Karjala Oy, Etelä-Suomen Linjaliikenne Oy sekä SL-Autoyhtymä Oy. Vaikka Autolinjoihin kuuluu viisi eri yritystä, niin jatkossa yritys tulee käyttämään kaikista osayhtiöistä Savonlinja -nimitystä selkeyttääkseen yrityksen yhtenäisyyttä. (Hirvonen 2016, Liite 1)

Autolinjat Oy toimii Etelä-Karjalan alueella, joka on Savonlinja-yhtiöiden toiseksi suurin toimipaikka. Lappeenrannan toimipaikalta käsin ajetaan Lappeenrannan paikallisliikennettä. Autolinjat Oy ajaa myös Etelä-Karjalan seutuliikennettä sekä pikavuoroja Helsinkiin, Jyväskylään ja Joensuuhun. Tämän lisäksi ajetaan myös tilausajoa asiakkaan toiveiden mukaisesti. Henkilökuntaa Lappeenrannan toimipaikalla on seuraavasti: 90 kuljettajaa, 6 toimihenkilöä ja 4 asentajaa. Linja-autoja Lappeenrannan toimipisteellä on noin 60 kappaletta. (Hirvonen 2016, Liite 1)

4.1. Joukkoliikennetoimialan muutokset

Joukkoliikennetoimiala on kokenut suuria muutoksia viimeaikoina. Vuonna 2007 tullut EU:n palvelusopimusasetus (1370/2007) (Eurlex 2007) sekä kansallinen joukkoliikennelaki (869/2009) (Finlex 2009) ovat muuttaneet toimintaa vuodesta 2014 alkaen, kun siirtymäaika on vaiheittain alkanut loppumaan. Viimeiset siirtymäajan sopimukset ovat voimassa vuoden 2019 kesään, mutta valtaosa niistä loppui 30.6.2014. Uuden lain mukaan joukkoliikenteestä vastaava viranomainen päättää palvelutason jolla palveluita tuotetaan asiakkaille (Finlex 2009). (Hirvonen 2016, Liite 1)

Joukkoliikennepalveluista pääsääntöisesti kaukoliikenne tuotetaan markkinaehtoisena liikenteenä, jolloin viranomainen ei saa tukea liikennettä millään tavalla. Tällöin liikenteenharjoittaja toteuttaa liikenteen myönnetyn reittiliikenneluvan mukaisesti. Mikäli viranomaisen määrittelemää palvelutasoa ei synny markkinaehtoisena liikenteenä, voi viranomainen ostaa kilpailutuksen jälkeen haluamaansa liikennettä. Tällöin sopimusliikenteestä vastaa viranomainen, ja liikenteenharjoittaja toteuttaa liikenteen sopimuksen mukaisesti. (Finlex 2009) (Hirvonen 2016, Liite 1)

Käytännössä viranomainen siis myöntää kaikille hakijoille reittiliikenneluvan ja sitä kautta yritykset pääsevät vapaasti päättämään aikataulut ja reitit joilla liikennöivät. Joukkoliikennepalveluita tuottavat yritykset sekä vuorot ovat lisääntyneet niillä väleillä, joissa matkustajia on. Tämä tarkoittaa, että kaikkien joukkoliikennepalveluita tuottavien yritysten tulee erottua positiivisesti kilpailijoistaan ja tuottaa palvelut kannattavasti, jos haluavat pärjätä kilpailussa.

Ennen kesää 2014 linja-autoalalla oli pitkiä (5-10 vuoden) liikennöintisopimuksia viranomaisen myöntämänä, ja luvan päättymisen jälkeen ne käytännössä uusittiin, mikäli liikennöitsijä haki uutta lupaa. Tuon jälkeen liikenne on muuttunut toimivaltaisten viranomaisten kilpailuttamaksi lähiliikenteen osalta (suurin osa Autolinjat Oy:n ajamasta liikenteestä). Kaukoliikenteeseen on tullut lisää toimijoita, joten siellä pitää erottua enemmän kilpailijoista.

4.2. Autolinjojen organisaatiomuutokset

Autolinjojen Lappeenrannan toimipaikassa on tapahtunut useita muutoksia vuodesta 2014 alkaen. Toukokuussa 2014 Lappeenrannan paikallisliikenne aloitti liikennöinnin uuden kilpailutuksen jälkeen. Sitä ennen Autolinjat oli ajanut itse suunnittelemanaan paikallisliikennettä, mutta nyt Lappeenrannan kaupunki vastaa liikenteen suunnittelusta ja toteuttamisesta. Heinäkuusta 2014 alkaen lähiliikenne on kaikilta osin kilpailutettu ja sopimukset ovat lyhyitä; vain yhden vuoden mittaisia. Tämä on tuonut epävarmuutta työsuhteisiin, ja Autolinjoilla on jouduttu käyttämään osittain määräaikaista työsuhteita. (Hirvonen 2016, Liite 1)

Autolinjat hävisi ensimmäisellä kilpailutuskierroksella liikennettä, jonka seurauksena yritys joutui pitämään yt-neuvottelut. Neuvottelujen seurauksena irtisanottiin noin kymmenen kuljettajaa. Tämän lisäksi joka vuosi on ollut paljon kilpailutuksia. Kesällä 2016 on taas paljon sopimuksia katkolla, ja niiden kilpailutuksista ei ole vielä tietoa. Tilanne on siis sellainen, että yritys ei tiedä, kuinka paljon se tarvitsee työntekijöitä kesän 2016 jälkeen. (Hirvonen 2016, Liite 1)

Vuodesta 2016 alkaen on lisätty merkittävästi pitkän matkan liikennettä Lappeenrannan ja Helsingin, sekä Lappeenrannan ja Jyväskylän välillä. Tämä on lisännyt tarvetta uusille työntekijöille. Tammikuussa 2016 alkoi myös Lappeenrannan paikallisliikenteessä uusi lippu- ja maksujärjestelmä Waltti. Tämä uudistus vaikuttaa kaikkien kuljettajien työtehtäviin, koska kaikki kuljettajat ajavat ainakin osittain Lappeenrannan paikallisliikennettä. (Hirvonen 2016, Liite 1)

Lähinnä Autolinjojen ja joukkoliikennetoimialan muutokset näkyvät yrityksessä kilpailutuksina, yt -neuvotteluina ja työsuhteiden lyhenemisenä. Voidaan siis todeta, että epävarmuus on kasvanut yrityksen sisällä työntekijöiden keskuudessa. Tämä taas saattaa osaltaan vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin.

5. TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tämä luku käsittelee tutkimusmetodologiaa, joka sisältää tutkimusmenetelmien ja aineistonkeruumenetelmien kuvaukset, ja sen, miksi nämä menetelmät on valittu. Seuraavassa kerrotaan myös se, miten tutkimus etenee.

5.1. Tutkimusmenetelmä

Laadullinen tutkimus tarkoittaa kokonaista joukkoa erilaisia tutkimuskäytäntöjä. Laadullista tutkimusta on vaikea määritellä selkeästi, koska sillä ei ole teoriaa eikä paradigmaa, mikä olisi kokonaan sen omaa. Laadullisen tutkimuksen teoria on kokoelma selittäviä käsitteitä, ja se on relevantti, kun se on käytännöllinen ja auttaa tutkimuksessa. Metodologia on yleinen lähestymistapa tutkia tutkimusaihetta. (Metsämuuronen 2010, 214 -216) Kun hypoteesit ovat pätevät, laadullisen tutkimuksen relevanssi on käytännöllisyys.

Käytän työssäni laadullista tutkimusmenetelmää, sillä laadullisella analyysillä saadaan paremmin esille kunkin työntekijän subjektiivinen suhtautuminen työhön ja sen luonteenpiirteisiin. Tällä tarkoitan sitä, että tutkijana pyrin ymmärtämään vastaajien näkökulmia. (Tilastokeskus 2016) Tässä tutkimuksessa on tarkoitus löytää henkilökohtaisia näkökulmia eri teemoista. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on siis tutkia tutkittavaa ilmiötä tutkimukseen osallistuvien henkilöiden subjektiivisesta näkökulmasta. Laadullinen tutkimus pyrkii myös tämän lisäksi ymmärtämään tutkittavan ilmiön olemassaoloa suhteessa sen kontekstiin ja erityispiirteisiin (Aaltola & Valli 2001, 68).

5.2. Aineiston kuvaus ja aineistonkeruumenetelmä

Laadin Autolinjoille työtyytyväisyyskyselyn (Liite 2) työtyytyväisyysteorioiden pohjalta, muutosnäkökulman huomioon ottaen. Kyselyssä on kysymyksiä asteikolla 1-5 sekä sanallisesti. Olen jaotellut kyselyn teemat kuuteen eri osaan. Teemat ovat työn sisältö, työn mielekkyys, ilmapiiri, työn kuormitus, johtaminen ja muutos. Painotan tutkimuksessani muutos- teeman kysymyksiä ja niiden vastauksia. Kysely sisältää 30 kysymystä, ja jokaisen teeman alla on viisi kysymystä. Valitsin teemat teorialähtöisen tutkimuksen

pohjalta, ja käytin rakenteellisena apuna Suomen valtion työtyytyväisyysbarometrin rakennetta (Valtiokonttori 2012).

5.2.2. Teemakohtaiset kysymykset

Työn sisältö pitää sisällään työn haasteellisuuden, vaihtelevuuden, palkkiot, tavoitteiden selkeyden sekä etenemismahdollisuudet. Teema työn mielekkyys sisältää kysymykset uuden oppimisesta, itsenäisyydestä/vastuusta, itsensä toteuttamisesta, ilon kokemisesta ja työn innostavuudesta. Teeman ilmapiiri alla on kysymykset työyhteisön vuorovaikutuksesta, työympäristön sopivuudesta, työyhteisön arvoista ja yhteenkuuluvuuden tunteesta. Kuormitus kattaa stressin, työn määrän, suoriutumiskyvyn, työajat ja suoritusvaatimukset. Johtamisessa on kysymys oikeudenmukaisesta kohtelusta, esimiehen arvostuksesta työntekijää kohtaan, esimiehen antamasta palautteesta, esimiehen ja alaisen välisestä luottamuksesta ja työn yleisestä organisoinnista. Näiden viiden teeman kysymykset esitän asteikolla 1:stä 5:een.

5.2.3. Teemakohtainen painopiste

Painotan työssäni muutosteemaa, joka on kuudes aihealue työtyytyväisyyskyselyssä. Teema pitää sisällään viisi sanallista kysymystä, joista kolme koskevat muutosviestintää, esimiehen antamaa tukea ja muutokseen sopeutumista. Kaksi kysymystä kysyvät työntekijän mielipidettä/suhtautumista sekä toimialalla että yrityksessä tapahtuneisiin muutoksiin. Nämä kaksi kysymystä antavat vastaajalle mahdollisuuden ilmaista oman mielipiteensä muutoksia kohtaan. Toivottavaa on, että näistä kysymyksistä ilmenee työntekijöiden suhtautuminen muutokseen, koska muutokseen suhtautumisella on olennainen merkitys työtyytyväisyyden kannalta (Lok & Crawford 1999, 370).

6. TUTKIMUSTULOKSET

Kyselylomake (Liite 2) jaettiin työntekijöille 9.3.2016. Kyselyyn vastasi 46 kuskia 85:stä, eli käytännössä vähän yli puolet Autolinjojen kuljettajista (54 %). Vastaukset kerättiin takaisin 21.3. mennessä, eli vastausaikaa oli tähän päivämäärään saakka. Käytän saatujen tuloksien analysoinnissa samaa teemajakoa, jota olen käyttänyt työssäni aiemmin.

6.2. Työn sisältö

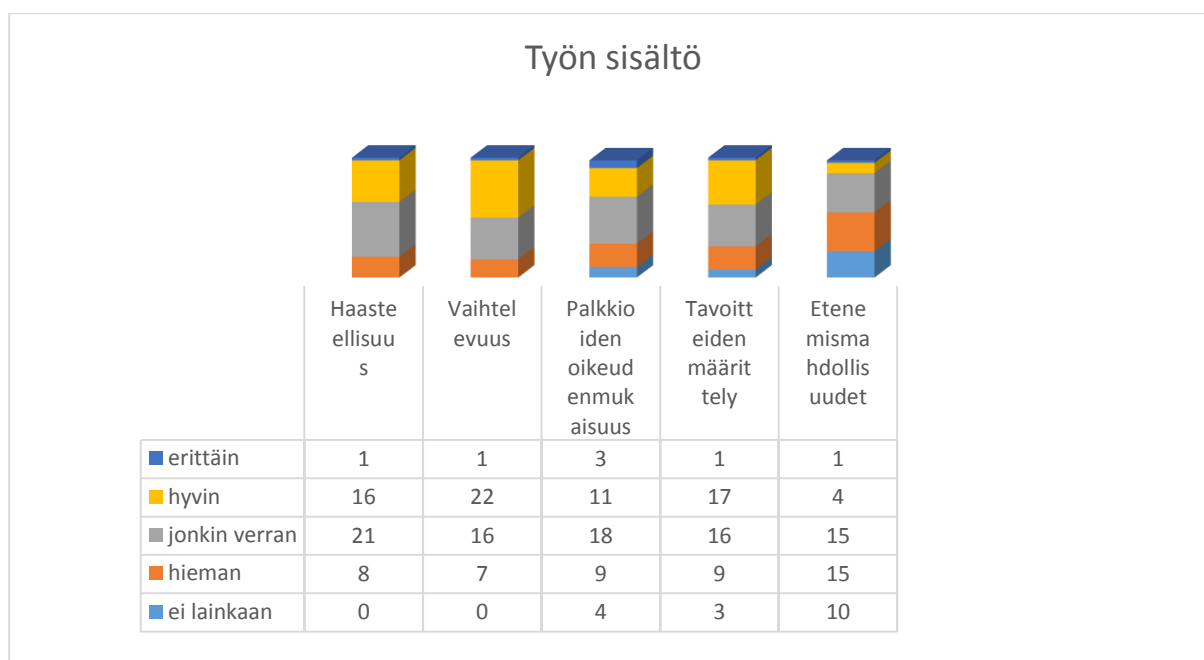
Ensimmäinen teema sisältää työn sisältöön liittyvät viisi kysymystä (Taulukko 1). Työn sisältöön liittyvä ensimmäinen kysymys liittyy työn haasteellisuuteen, jossa kukaan työntekijöistä ei pidä työtään täysin haasteettomana, että työ ei ole lainkaan haasteellista. Suurin osa työntekijöistä on sitä mieltä, että työ on joko hieman haasteellista tai melko haasteellista. Vaihtelevuuden osalta tulokset ovat melko samankaltaisia kuin haasteellisuuden osalta. Voidaan todeta, että suurin osa kuljettajista pitää työtään sekä melko/hyvin haasteellisena, että melko/hyvin vaihtelevana. Vaihtelevuuden osalta kohta hyvin vaihteleva on eniten (22) vastattu, kun taas haasteellisuuden osalta eniten vastattu on melko haasteellinen (21). Haasteellisuuden ja vaihtelevuuden osalta tulokset ovat oikein hyviä, ja suurin osa (yli 80 %) vastanneista pitää työtään vähintään melko haasteellisena ja melko vaihtelevana. Ehkä syytä on kiinnittää hieman enemmän huomiota työn haasteellisuuteen, ja antaa kuljettajille lisää haasteita. Vaihtelevuuteen ei tarvitse tehdä olennaisia muutoksia.

Palkkioiden oikeudenmukaisuuden kohdalla mielipiteet jakautuvat selkeästi enemmän laidasta laitaan. Tilanne palkkioiden suhteen on kuitenkin kohtalainen; yli 70 % kuljettajista pitää palkkioitaan vähintään melko oikeudenmukaisina. En ota tarkoituksella tähän kysymykseen enempää kantaa siinä mielessä, mihin suuntaan palkkioita pitäisi mielestäni kohdistaa, vaan jätän palkka-asiat yrityksen itsensä analysoitavaksi, mutta joka tapauksessa tilanne on kohtuullinen.

Tavoitteiden määrittelyn osalta tilanne on melko hyvä: 33 kuljettajaa 46:sta on sitä mieltä että tavoitteet on joko melko selkeästi (16 kuskia) tai selvästi (17 kuskia) määritetty. Toisaalta yli 25 prosenttia on sitä mieltä, että tavoitteita ei ole lainkaan määritetty, tai että ne on määritetty epäselvästi. Tilanne on suhteellisen hyvin hallinnassa, mutta vielä on parannettavaa siinä, kuinka selkeästi työn tavoitteet määritellään itse kullekin, koska tavoitteiden selkeys mahdollistaa paremman keskittymisen olennaiseen.

Työn sisällön osalta selkeästi esille noussut asia on heikot etenemismahdollisuudet työssä. 40 työntekijää 45:stä on sitä mieltä, että etenemismahdollisuudet ovat enintään kohtuulliset. Voidaan siis tulkita, että Autolinjoilla ja joukkoliikennetoimialalla on heikot etenemismahdollisuudet. Tämä asia saattaa ehkä olla sellainen, johon ei voi hurjasti vaikuttaa, mutta se täytyy ottaa huomioon määrittettäessä työtyytyväisyyttä. Jos etenemismahdollisuuksia ei voida parantaa, tai jos ne ovat rajalliset, täytyy muihin työn sisältöön liittyviin seikkoihin kiinnittää erityishuomiota. Tämä tarkoittaa sitä, että haasteellisuus, tavoitteet ja vaihtelevuus nousevat entistä suurempaan rooliin.

Taulukko 1



6.3. Työn mielekkyys

Työn mielekkyyden teema kietoutuu uuden oppimisen, vastuun, ilon ja itsensä toteuttamisen ympärille. Uuden oppimisen osalta vastaukset ovat positiivisia. Itsenäisyyden ja vastuun osalta tulokset noudattavat samankaltaista tulosta uuden oppimisen kanssa. Suuri valtaosa työntekijöistä on sitä mieltä, että itsenäisyyttä ja vastuuta tulee vähintään paljon. Voidaan siis todeta, että itsenäisyyden ja vastuun osalta tilanne on erinomainen. Uuden oppimiseen ja uusien asioiden sisäistämiseen voisi kiinnittää huomiota vielä enemmän, ja tässä vuorovaikutus esimiesten ja alaisten välillä on olennaista. Kuitenkin mitä enemmän oppii uutta, sitä inspiroivampaa oma työ on.

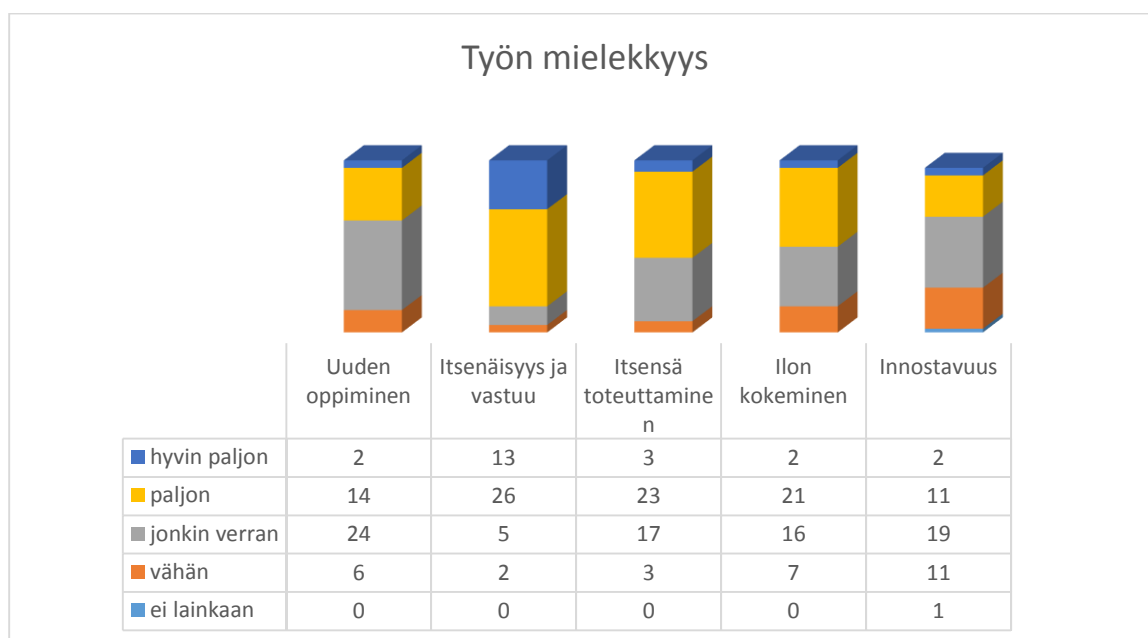
Työn mielekkyyteen liittyvä kolmas kysymys on melko olennainen kokonaisvaltaisen työtyytyväisyyden kannalta. Tässä on kysymys siitä, kuinka hyvin työntekijä saa toteuttaa itseään työssä. Tulokset ovat kohtalaiset, mutta itse kiinnitän erityisen huomion siihen, että työntekijät kokevat saavansa paljon itsenäisyyttä ja vastuuta suhteessa itsensä toteuttamiseen. Voidaan todeta, että työntekijöille pitäisi löytää keinoja itsensä toteuttamisen tunteen lisäämiseksi. Tämä on kytköksissä seuraavassa kappaleessa käsiteltävään työn innostavuuteen.

Työn innostavuuteen liittyy työn mielekkyyden teeman kaksi viimeistä kysymystä. Ensimmäisessä kysymyksessä kysytään, kuinka paljon iloa työntekijät kokevat työssään. On hyvin positiivista, että puolet työntekijöistä on sitä mieltä, että kokee vähintään paljon iloa työssään. Siihen, että seitsemän ja kuusitoista henkilöä kokevat iloa vähän tai jonkun verran, tulisi kiinnittää huomiota. Ilon kokemisen suhteen vastaukset ovat melko samanlaisia edeltäviin työn mielekkyyteen liittyvien kysymysten kanssa. Tämän perusteella tulkitsem, että ilon kokeminen työssä on myös kytköksissä muihin työn mielekkyyteen liittyviin tekijöihin. Uuden oppiminen, vastuu, itsenäisyys ja itsensä toteuttaminen vaikuttaa työssä koettuun iloon, ja päinvastoin.

Toinen kysymys, joka liittyy työn innostavuuteen, on yksinkertaisesti se, kuinka innostavana yksilö kokee työnsä. Tässä kysymyksessä vastaukset poikkesivat sen verran muihin työn mielekkyyteen liittyvien vastausten kanssa siten, että tulokset ovat hieman negatiivisemmat, kuin edeltävissä kysymyksissä.

Kokonaisuutena työn mielekkyyteen liittyvät tekijät ovat mielestäni yllättävän positiivisia, koska suuri valtaosa vastasi vähintään neutraalisti kysymyksiin. Itsenäisyyden ja vastuun osalta homma on kunnossa, ja työssä koettu ilokin on melko hyvällä tasolla. Uuden oppimiseen ja innostavuuteen olisi syytä kiinnittää enemmän huomiota. Mielekkyyteen liittyvät tekijät ovat kuitenkin hyvin kokonaisvaltaisia ja toinen toisiinsa vaikuttavia. Kun työntekijöille koulutetaan ja opetetaan uutta, työn innostavuus kasvaa samalla, mikä vaikuttaa mm. itsensä toteuttamisen tunteeseen.

Taulukko 2



6.4. Ilmapiiri

Työn ilmapiirin osalta kysymykset kulminoituvat vuorovaikutukseen, tarpeisiin ja tavoitteisiin, arvoihin ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Ensimmäinen kysymys käsittelee työtovereiden välistä vuorovaikutusta. Suurin osa kuljettajista on sitä mieltä, että keskinäinen vuorovaikutus toimii vähintään hyvin.

Esimiesten ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen osalta tulokset ovat melko samanlaisia kuin työntekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen kohdalla, mutta vastaukset hajaantuvat hieman enemmän. Tässä on syytä huomata se, että tulokset ovat hieman heikommat esimiesten ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen kohdalla kuin työntekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen kohdalla. Voidaan todeta, että tähän seikkaan tulee jatkossa kiinnittää enemmän huomiota, ja kyse on nimenomaan esimiehen roolista kommunikoijana. Mikäli kommunikaatiota ja viestintää on enemmän, arviot vuorovaikutuksesta parantuvat.

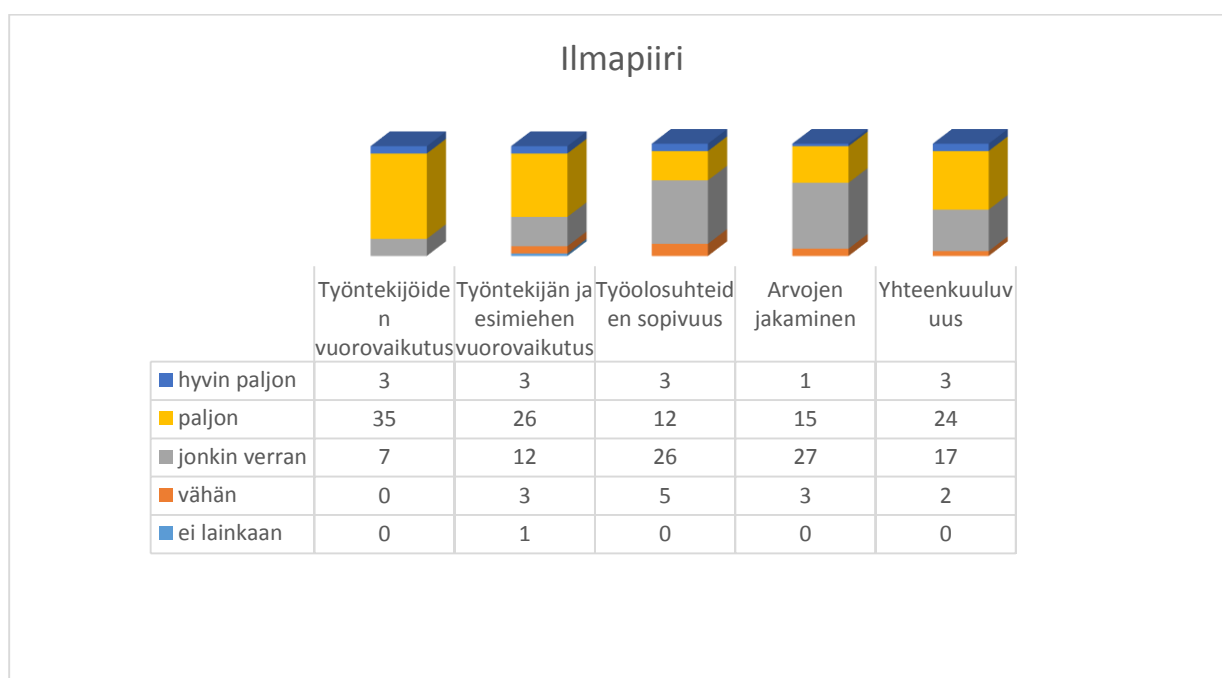
Työolosuhteet ovat olennainen osa työtyytyväisyyttä. 46 työntekijästä vain viisi pitää työolosuhteita sopimattomina. Olosuhteita on kuitenkin syytä parantaa, koska valtaosa on sitä mieltä, etteivät ne sovi hyvin tai erittäin hyvin yksilön tarpeisiin ja tavoitteisiin. Tässä infrastruktuurilla on merkitystä, ja esimiesten ja työntekijöiden sekä työntekijöiden välisellä vuorovaikutuksella olosuhteisiin voidaan puuttua ja tehdä parannuksia. Avoin dialogi sekä työntekijöiden tunteiden kuunteleminen ja tulkitseminen ja niistä johtopäätösten tekeminen ovat omiaan parantamaan vallitsevia olosuhteita.

Arvojen jakaminen on osa ilmapiiriä ja sen muodostumista. Kovin erilaisilla arvoilla olevat työntekijät eivät kykene samanlaiseen vuorovaikutukseen, kuin ne, jotka jakavat samoja arvoja. Tulkitseen itse arvot sosiologisesti siten, että ne lisäävät ryhmäkoheesiota, koska ihmiset pystyvät tällöin samaistumaan toisiinsa. Jokaisella on omanlaisensa arvomaailma, ja erilaisia arvoja jakavia ihmisiä voi olla työyhteisössä. Erilaisuus tuo omalla tavallaan rikkautta yhteisöön, mutta organisaatiossa työntekijöiden tulisi sitoutua jollain tavalla yrityksen strategiaan ja työn toteuttamiseen. Työyhteisössä arvojen jakamista edesauttaa se, että yrityksellä on selkeät arvot ja toimintaperiaatteet, joihin työntekijät voivat samaistua. Positiivista vastauksissa on se, että vain kolme työntekijää kokee jakavansa vähän samoja arvoja työtovereidensa kanssa. Suurin osa

jakaa jonkun verran samoja arvoja työtovereidensa kanssa, joten tässä on vielä parantamisen varaa. Keskinäisen vuorovaikutuksen lisääminen ja esimiehen viestintä organisaation toimintaperiaatteista on tässä suuressa roolissa. Mitä enemmän työntekijät jakavat samoja arvoja keskenään, sitä enemmän he ovat valmiita sitoutumaan yhdessä organisaation arvoihin, koska työntekijät määrittävät omalta osaltaan yrityksen arvomaailmaa.

Viimeinen kysymys työyhteisön ilmapiiriin osalta kohdistuu yhteenkuuluvuuden tunteeseen työyhteisössä. Tulokset ovat melko positiiviset. Yli puolet työntekijöistä on sitä mieltä, että yhteenkuuluvuutta on vähintään paljon. Tämä on positiivinen signaali siitä, että työyhteisö toimii ainakin kohtuullisen hyvin. Vaikka moni kokee jakavansa vain jonkun verran samoja arvoja työtovereiden kanssa, työyhteisössä on silti ilmassa koheesiota. Mielestäni yhteenkuuluvuuden tunteeseen ei välttämättä tarvitse puuttua kovin paljon, mutta toki olisi hyvä, että useampi työntekijä kokisi suurta yhteenkuuluvuutta. Tässä sekä vertikaalinen että horisontaalinen vuorovaikutus ja viestintä nousee isoon osaan.

Taulukko 3



6.5. Työn kuormitus

Kun puhutaan työtyytyväisyydestä, ei voida unohtaa työstä aiheutuvaa kuormitusta. Jos työssä jaksaminen ei ole kunnossa, tyytyväisyyden saaminen on erittäin hankalaa, ellei mahdotonta. Kuormituksen osalta olen jaotellut sen stressiin, työmäärään, suorituskykyyn, työaikoihin ja suoritusvaatimukseen (Taulukko 4). Stressin osalta saatiin melko hyvin hajautuneita vastauksia. Pientä stressiä voi olla, koska työssä on kyse aina suoriutumisesta. Mutta jos stressiä on liikaa, se vaikuttaa työssä jaksamiseen ja sitä kautta tyytyväisyyteen. Noin puolet on sitä mieltä, että työ on korkeintaan hieman stressaavaa, ja noin puolet on sitä mieltä että työ on vähintään melko stressaavaa. Tässä tulee ottaa huomioon stressiä aiheuttavat tekijät, joita ovat esimerkiksi tavoitteiden määrittely, vastuu ja suoritusvaatimukset. Stressin osalta myös esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus on erittäin olennaista. Jotta esimies osaa kohdistaa tehtävät ja niihin liittyvät vaatimukset oikein, olisi tärkeää olla tietoinen siitä, kuinka stressaavana työntekijä työtään pitää.

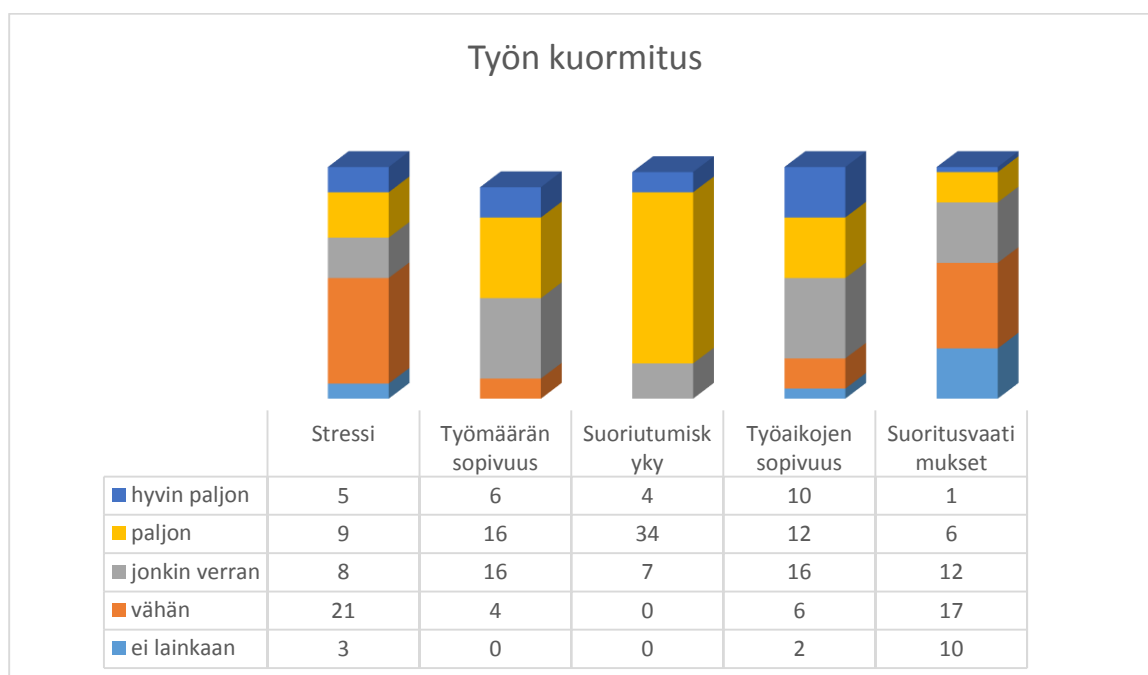
Toinen kysymys teemassa kuormitus kohdentuu työmäärään. Työn määrä vaikuttaa työtyytyväisyyden näkökulmasta siihen, miten yksilö työnsä näkee ja kokee. Tässä osiossa mielestäni tilanne on hyvä, koska valtaosa työntekijöistä pitää työmääräänsä vähintään melko sopivana. Työn määrä ei välttämättä ole aina optimaalinen, ja se ei ole usein mahdollista, mutta työtä ei saa olla siinä mielessä liikaa, että työntekijä kokee tuntevansa tyytymättömyyttä. Voidaan todeta, että muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta työntekijät näkevät työmääränsä kohtuullisen sopivana.

Kyselyn positiivisimmat vastaukset olivat kysymyksessä, jossa kysyttiin työtehtävistä suoriutumista. Työtehtävistä suoriutumisen kanssa ei ole ongelmia. Täten tähän kohtaan ei tarvitse puuttua ainakaan siten, että työntekijät ajattelisivat työtehtävien olevan liian vaativia. Ehkä työhön voisi edelleen jopa lisätä hieman haasteita, mikä taas vaikuttaisi positiivisesti työn mielekkyyteen.

Työaikojen suhteen vastaukset olivat myös melko positiivisia. Työaikojen suhteen tietysti toimiala huomioon ottaen tilanne on hyvin rajallinen ja tarkoin rajattu. Mutta tietysti työntekijöitä ja heidän toiveitaan kuuntelemalla voidaan päästä parempaan, lisää tyytyväisyyttä luovaan tilanteeseen.

Suoritusvaatimukset ovat teeman kuormitus viimeinen aihe. Tämä on hyvin olennainen ja kokonaisvaltainen kysymys työtyytyväisyyden näkökulmasta. Hyvin raskaina suoritusvaatimuksiaan pitää yksi työntekijä, mikä on sekin huolestuttavaa, koska jos suoritusvaatimukset ovat liian raskaat, se vaikuttaa työntekijän yleiseen hyvinvointiin. Tässä työntekijää täytyy kuunnella, ja työntekijän täytyy myös itse ilmaista se, jos hän kokee vaatimukset liian raskaina. Työssä täytyy olla aina vaatimuksia, mutta kenellekään ei saa antaa suurempaa taakkaa, kuin mitä jaksaa kantaa. Vastaukset ovat pääosin positiivisia, mutta silti tulkitseen tämän kysymyksen sellaisena, johon on syytä kiinnittää erityishuomiota. On kuitenkin hyvä asia, että vaikka osa pitää suoritusvaatimuksiaan raskaina, kaikki kokevat kuitenkin suoriutuvansa tehtävistään vähintään kohtuullisesti.

Taulukko 4



6.6. Johtaminen

Viimeinen teema ennen muutokseen liittyviä sanallisia kysymyksiä on johtaminen. Tässä käsitellään esimiehen ja alaisen välisiä suhteita ja työn yleistä organisointia. Ensimmäinen kysymys kysyy, kuinka oikeudenmukaisesti esimies kohtelee työntekijää. Lukemat ovat ihan kohtuulliset, koska suurin osa on sitä mieltä, että esimies kohtelee työntekijää vähintään oikeudenmukaisesti. Mutta jos vastauksiin voisi olla täysin tyytyväinen, olisi hyvä, että kukaan ei ajattelisi esimiehen kohtelevan itseään epäoikeudenmukaisesti. Vaikka alaisten kohtelun osalta tilanne on ihan kohtalainen, tulee esimiesten kiinnittää enemmän huomiota alaisista välittämiseen.

Toinen tämän teeman kysymys liittyy siihen, kuinka paljon esimies arvostaa alaisen työtä. Kuten teoriaosuudessa on kuvattu, on arvostuksen tunne edellytys itsensä toteuttamiselle. Olisi hyvä, että ne muutamat työntekijät, jotka kokevat vähäistä tai olematonta arvostusta, pääsisivät tuntemaan esimiehen puolelta enemmän arvontoa. Myös niiden, jotka kokevat arvostusta jonkin verran, olisi hyvä tuntea saavansa arvostusta enemmän, vaikka lukemat ovatkin kohtalaiset.

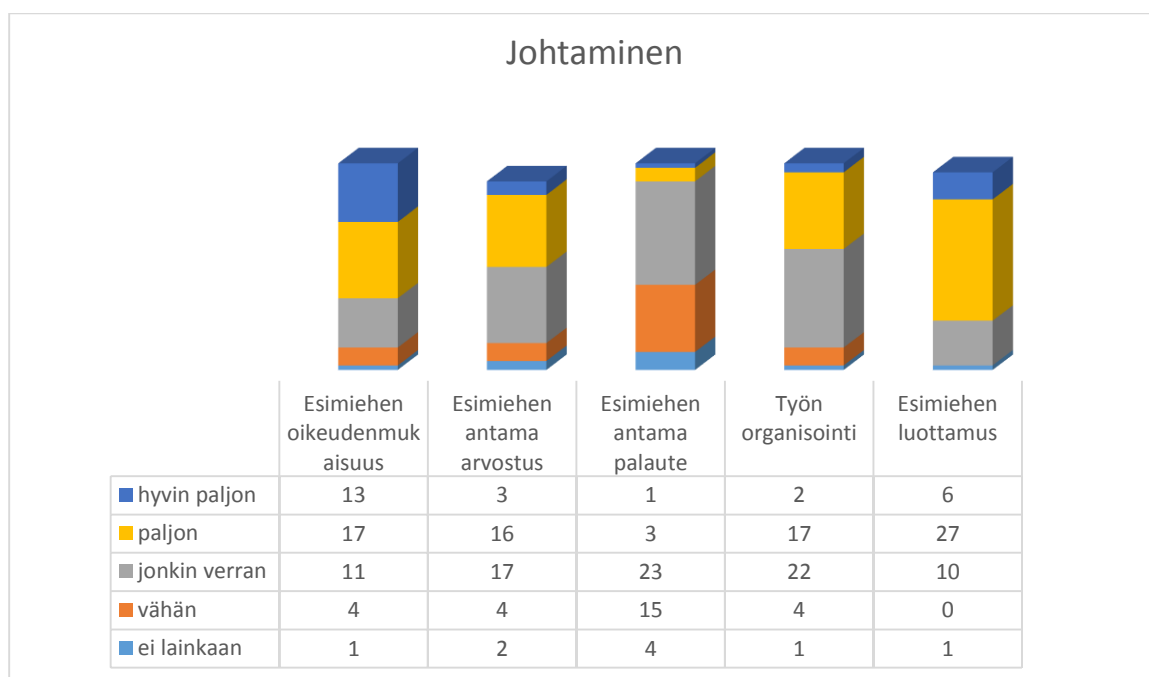
Palautteen antaminen on tärkeä osa vuorovaikutusta, ja kun palautetta annetaan, tällöin työntekijä on enemmän tietoinen omasta työstään ja siitä, miten siitä suoriutuu. Tässä kysymyksessä nousi esiin selkeä epäkohta työn johtamisessa. Lukemat ovat mielenkiintoiset, koska esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen osalta vastaukset ovat selkeästi positiivisemmat kuin palautteen antamisen osalta. Tässä on ehdottomasti syytä ottaa huomioon se, että yleisen vuorovaikutuksen lisäksi työntekijöille tulee antaa rakentavaa palautetta työstään enemmän, on se sitten hyvää tai huonoa. Tämä on myös omiaan lisäämään edellisessä kysymyksessä käsiteltyä arvostuksen tunnetta alaisen työtä kohtaan, mikä jälleen vaikuttaa kykyyn toteuttaa itseään. Palautteen antaminen on selkeästi parannusta kaipaava asia työtyytyväisyyden näkökulmasta.

Neljäs kysymys johtamisen aihealueen osalta koskee työn yleistä organisointia. Tässä palataan jälleen kohtalaisiin tuloksiin. Noin puolet kuljettajista on sitä mieltä, että heidän työnsä on organisoitu kohtuullisesti, joten parantamisen varaa töiden yleisessä organisoinnissa on. Tärkeää onnistuneen suoriutumisen kannalta on kuitenkin se, että

työntekijä tietää omat tehtävänsä ja työalueensa. Tuloksiin ei kuitenkaan ole syytä olla pettynyt, koska viittä työntekijää lukuun ottamatta ollaan sitä mieltä, että työ on organisoitu vähintään kohtuullisesti.

Viimeinen monivalintakysymys kohdistuu siihen, kuinka paljon esimies luottaa työntekijöihin heidän työssään. Koska vastuun ja itsenäisyyden osalta vastaukset olivat erittäin myönteisiä, on luottamuksen osalta myös syytä olettaa samaa. Ja näin asian laita onkin. Luottamuksen osalta asiat vaikuttavat olevan kunnossa Autolinjojen organisaatiossa. Tässä mielessä kyse on enemmän vain luottamuksen säilyttämisestä, kuin siitä, että asiaan pitäisi jollain lailla erityisesti puuttua.

Taulukko 5



6.7. Sanalliset kysymykset – muutos

Sanalliset kysymykset kohdistuvat työssä painotettavaan organisaatiomuutokseen. Kysymykset koskevat johdon muutosviestintää, esimiehen tukea muutoksissa, työntekijän mielipidettä yrityksessä ja toimialalla tapahtuneista muutoksista sekä muutokseen sopeutumista. Kuten oletin, sanallisiin kysymyksiin tuli vähemmän vastauksia kuin monivalintakysymyksiin. Ensimmäiseen, johdon viestintään liittyvään kysymykseen vastasi 36 kuljettajaa. Esimiehen tukea koskevaan toiseen kysymykseen vastasi 26 työntekijää. Yrityksessä ja toimialalla tapahtuneisiin muutoksiin kohdistuvat kolmas ja neljäs kysymys keräsivät 29 ja 28 vastausta. Muutoksiin sopeutumisen kohdalla kysymykseen vastasi 29 henkilöä.

6.7.2. Muutosviestintä

Ensimmäinen sanallinen kysymys koskee sitä, miten johto viestii työhön liittyvistä muutoksista. Vastauksia tuli äärestä laitaan, ja tuloksien selkeyttämiseksi jaoin vastaukset kahteen eri kategoriaan. Osa kuljettajista vastasi kysymykseen ilmaisemalla tapoja, joilla viestitään, ja osa vastasi ilmaisemalla, kuinka hyvin viestitään. Viestintätavoista tuli pääasiallisesti melko lailla samankaltaisia vastauksia. Seitsemän henkilöä vastasi tavalla tai toisella siten, että muutoksista tiedotetaan seinällä/ilmoitustaululla. Yksi vastanneista perusteli tätä käytäntöä siten, että on ymmärrettävää toimia näin, koska työväkeä on paljon. Tämän lisäksi on vielä kolme työntekijää, jotka ovat maininneet vastauksessaan ilmoitustaulun. Voidaan siis todeta, että 34 vastanneesta 10 työntekijän vastauksissa ilmenee, että muutosviestintää tulee ilmoitustaulun välityksellä. Muut viestintätavat ovat soittaminen, suullinen viestintä ja lokerikkoon laitettavat viestit. Soittamisen mainitsee vastauksissaan viisi työntekijää. Kuuden vastauksissa mainitaan kirjeposti/lokerikkoon laitettava viesti, ja suusanallinen viestintä ilmenee viiden työntekijän vastauksissa. Tulee siis ilmi, että yleisin viestintätapa yrityksessä on ilmoitustaulu, jonka välityksellä työntekijät saavat informaatiota mahdollisista muutoksista.

Viestinnän laadusta tuli vastauksia laajalla skaalalla. Pelkästään positiivista palautetta tuli kuuden työntekijän vastauksissa. Kaksi on sitä mieltä, että viestintä toimii hyvin, ja kaksi on sitä mieltä, että viestintä toimii aika hyvin/kohtuullisesti. Yksi työntekijä ilmai-

see, että viestintä on selvää ja asiallista, ja yhden työntekijän mielestä viestintä tapahtuu välittömästi. Vain negatiivista palautetta ilmenee neljän työntekijän vastauksissa, joista kaksi näkee, että viestintä on huonoa. Yhdessä mielipiteessä siinä on parantamisen varaa, ja yksi työntekijä on sitä mieltä, ettei johto viesti työhön liittyvissä muutoksissa mitenkään. Neljässä vastauksessa on annettu monipuolista palautetta muutosviestinnän laadusta, mutta näissä vastauksissa on selkeästi enemmän positiivinen kuin negatiivinen kaiku. Erään työntekijän mielestä muutosviestintä toimii melko hyvin sekä kirjallisesti että sanallisesti, mutta ilmoitustaululla olevien muutosten havaitseminen on hankalaa. Yksi kuljettajista on sitä mieltä, että muutosviestintä toimii yleensä asiallisesti, mutta joskus asiattomasti kovalla kiireellä, ja yhden mielestä viestintä toimii välillä ihan hyvin, mutta välillä tietoa ei tule. Tämän lisäksi yhden työntekijän näkemys on sellainen, että viestintä toimii kohtuullisen hyvin ja ajoissa, mutta joskus informaatio muutoksista tulee myöhässä.

Johdon muutosviestinnän osalta vastaukset ovat enimmäkseen positiivisia, mutta joukosta löytyy myös negatiivista palautetta. Negatiivinen palaute koskee lähinnä ilmoitustaululla olevien viestien havaitsemisen haasteellisuutta, kiireen vuoksi aiheutunutta epäasiallista viestintää ja informaation puutetta. Muuten palaute on melko asiallista ja positiivista. Mielestäni ilmoitustaulun kautta tehtävää viestintää voisi kohdistaa enemmän henkilökohtaiseksi, jotta viestinnän havainnoiminen olisi helpompaa. Myös suusanallinen viestintä palvelee enemmän esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta, mutta tässä täytyy ottaa huomioon myös aiemmin todettu kiireen aiheuttama asiaton viestintä. Täten parempi kirjallinen viestintä on parempi kuin kiireellinen suullinen viestintä. Mutta jos johdolla riittää aikaa viestiä muutostilanteista työntekijöille kasvojen välillä, on se aina parempi kuin kirjallinen vaihtoehto.

6.7.3. Esimiehen tuki muutoksessa

Toinen sanallinen kysymys käsittelee sitä, miten esimies tukee työhön liittyvissä muutoksissa. Tässäkin kysymyksessä vastausten vaihtelevuus on melko suuri. Mukana on sekä positiivisia että negatiivisia vastauksia, mutta osa vastauksista on myös melko neutraaleja. Viisi työntekijää on sitä mieltä, että esimies tukee hyvin työhön liittyvissä muutoksissa. Positiivista palautetta tuli myös siinä muodossa, että esimies tukee ihan hyvin, yhteistyö toimii hyvin ilman ongelmia, ja että esimies antaa palautetta ja tukea. Negatiivista palautettakin tuli jonkun verran. Yksi kuljettajista on sitä mieltä, että esimies ei tue mitenkään, yhden mielestä ei juurikaan ja kahden mielestä esimies tukee huonosti/vähäisesti. Lisäksi kaksi työntekijää näkee esimiehen tuen siten, että esimies pitää itsestäänselvänä, että työntekijät ottavat asioista itse selvää.

Neutraalin palautteen osalta vastausten pääpaino on siinä, että esimieheltä saa neuvoa kysyttäessä. Tätä mieltä on viisi työntekijää. Lisäksi yksi kuljettaja kertoo, että jos esimies ei itse tiedä, hän antaa asianosaavan nimen. Yksi työntekijä on sitä mieltä, että jotkut esimiehet hoitavat paremmin asioita kuin toiset. Muut neutraalit palautteet olivat ehkä hieman aiheen sivusta, ja ne koskivat lapun laittamista tai henkilökohtaista kertomista, yhteydenottoa, pyytämistä, rukoilemista ja määräämistä. Eräs kuljettaja myös kommentoi sitä, että Waltti-järjestelmän myötä Oikokadun bussipysäkistä on tullut sumppu, jossa autoja seisoo parkissa ja jossa matkustajia ei voi jättää pysäkillä. Kaiken kaikkiaan esimiehen antamaan tukeen on syytä kiinnittää huomiota siten, että esimiehen rooli olisi aktiivisempi tuen antamisessa. Moni työntekijä on sitä mieltä, että apua saa pyydettyä, joten olisi tärkeää, että esimiehen antaman tuen neutraalisti ja negatiivisesti kokevat saisivat enemmän tukea muutostilanteissa. Tässä johdon oma-aloitteisuus on olennaista, jotta työntekijät saavat kuvan siitä, että heitä tuetaan, ja että heistä pidetään huolta.

6.7.4. Mielipiteet yrityksen muutoksia kohtaan

Kolmas muutosteeman kysymys koskee työntekijän mielipidettä yrityksessä tapahtuneita muutoksia kohtaan. Tässä kysymyksessä vastaukset ovat hyvin positiivissävytteisiä. Neljätoista kuljettajaa on sitä mieltä, että yrityksessä tapahtuvat muutokset ovat positiivisia. Mukaan mahtuu neljä vastausta, joissa kehdutaan yrityksen brändiuudistusta. Muissa kommentteissa kerrotaan siitä, että muutos on tarpeellinen, tervetullut, iloinen, pirteä ja edistysellinen. Lisäksi positiivisista vastauksista löytyy kaksi kommenttia, joissa mainitaan yrityksen menevän parempaan suuntaan.

Neutraaleja vastauksia tuli kahdeksan. Ensimmäisessä vastauksessa korostetaan jälleen positiivista brändiuudistusta, mutta toivotaan, että Waltti-järjestelmä alkaisi toimimaan moitteettomasti. Kaksi kuljettajaa on sitä mieltä, että muutokset ovat isoja ja uutta asiaa on paljon, mikä aiheuttaa paljon muistettavaa. Eräs kuski ilmaisee sen, että toivottavasti työtä riittäisi myös tulevaisuudessakin. Yksi työntekijä on sitä mieltä, että osa muutoksista on hyviä ja osa huonompia. Neutraaleissa vastauksissa mainitaan myös se, että muutokset olisivat voineet tapahtua muutama vuosi aiemmin. Yksi vastanneista toteaa, että maailma muuttuu, ja yrityksen on muututtava mukana pysyäkseen kilpailussa. Yhden kuljettajan näkökulma on se, että yritystä muutokseen on. Vaikka edellä mainituissa vastauksissa on sekä positiivista että negatiivista, vastauksissa on selkeästi positiivinen kaiku.

Negatiivisia vastauksiakin tuli. Monipuolisin vastaus oli sellainen, missä todettiin, että jatkuva epävarmuus muutaman vuoden välein ei ole hyvä asia, ja että se ei johdu työnantajasta, vaan työnantaja on ihan samassa tilanteessa (kilpailutus). Eräiden kuljettajien mielestä brändiuudistuksen myötä myös kalusto saisi muuttua, ja että hinta- ja brändimuutokset olisivat pitäneet tehdä aikaisemmin. Yksi kuljettaja kysyi vain, että mistä muutoksista on kyse. Yhden työntekijän mielestä muutokset ovat rajuja ja välttämättä hyvin toimivia, ja että puskaradiosta saa parasta tietoa. Negatiivista palautetta tuli myös siitä, että joskus joutuu kyselemään asioita, ja kaikkia asioita ei aina ymmärrä. Negatiivisten vastausten myötä tulkitsen edelleen johdon roolin merkitystä viestijänä. Muutostilanteissa olisi tarpeellista informoida muutoksista siten, että työntekijät var-

masti ymmärtävät, minkälaisista muutoksista on kyse, ja että paras tieto tulisi esimiehen toimesta, eikä puskaradion kautta. Pääosin työntekijöiden mielipiteet yrityksessä tapahtuneisiin muutoksiin ovat kuitenkin positiivissävytteisiä, mikä on hyvä asia.

6.7.5. Mielipiteet toimialan muutoksia kohtaan

Viimeistä edellinen sanallinen muutos-teeman kysymys on samanlainen kuin edellä oleva, mutta tässä kysytään työntekijän mielipidettä toimialalla tapahtuneita muutoksia kohtaan. Tässä kysymyksessä oli sekä positiivista että negatiivista palautetta, mutta suurin huomio vastauksissa kiinnittyi työntekijöiden huolestuneisuuteen ja vallitsevaan epävarmuuden tunteeseen. Positiivinen palaute tuli siinä muodossa, että muutokset ovat myönteisiä, tarpeellisia, asiallisia ja ajankohtaisia. Erään kuljettajan mielestä kilpailu on hyvästä, mikäli se tapahtuu voimassa olevien sääntöjen puitteissa, ja yksi näkee positiivisena jatkuvuuden työssä. Myös brändimuutoksen positiivisuus mainittiin kerran, mikä sopisi paremmin yritykseen kohdistuvien muutosten kysymykseen.

Pääosa vastauksista tässä kysymyksessä on melko neutraaleja, mutta niissä on huolestunut ja epävarma sävy. Kaksi kuljettajaa toteaa muutosten olevan suuria ja kolme ilmaisee huolestuneisuutensa toimialaa koskeviin muutoksiin. Yksi näistä kolmesta ilmaisee huolensa siitä, riittääkö töitä kaikille. Eräessä vastauksessa on sanottu, että epävarmuus on lisääntynyt toimialalla, johtuen muun muassa kilpailutuksista. Hintakilpailu mainitaan myös toisessa vastauksessa. Kuljettajien mielipiteet jakautuvat jonkin verran. Yhdessä vastauksessa korostetaan sitä, että kilpailun mukaan pitää mennä ja vastata siihen palvelulla. Tässä nousee esiin miehistö ja ennen kaikkea kalusto. Vastauksissa on myös toinen argumentti, jossa perustellaan toimialan muutosta siten, että maailma muuttuu ja yritykset sen mukana, eikä siihen pysty oikein vaikuttamaan. Viimeisissä melko neutraaleissa vastauksissa todetaan, että toimialan muutos on julkisuuden puolesta hyvä asia, mutta kannattavuuden kannalta huono asia. Lisäksi todetaan, että muutokset ovat rajuja ja nopeita, ja että kilpailu on kovaa.

Negatiivissävytteisiä kommentteja sisältyi myös toimialan muutosta koskeviin mielipiteisiin. Eräs kuljettaja sanoo, että epävarmuutta ja kilpailutuksia on liikaa, ja luottoa

tulevaan ei ole. Työntekijä, joka vastasi yritystä koskeviin muutoksiin siten, että epävarmuus muutaman vuoden välein ei ole hyvä asia, vastasi samalla tavalla toimialaa koskeviin muutoksiin. Hänen mielestään työnantaja on myös edelleen samassa epävarmassa tilanteessa johtuen kilpailutuksista. Toisessa vastauksessa todetaan se, että yrittäjän on varmasti vaikeaa ja haasteellista selviytyä muutoksen kourissa. Yksi työntekijä kommentoi, että kaikki eivät edelleenkään ole samalla viivalla. Epävarma tunne nousee esiin myös näissäkään vastauksissa, eli jatkuvat kilpailutukset tuovat epävarmaa tunnetta. Myös Waltti-järjestelmästä tuli sellaista kommenttia, että Waltti-kortti on jäänyt kuljettajien vastuulle. Pudotuskilpailu mainitaan yhdessä vastauksessa, jossa todetaan sen kiihtyvän firmojen välillä, mikä aiheuttaa sen, että liikenne vähenee syrjäseudulta. Eräs kuski sanoo, että jatkuvasti tulevat muutokset ihmetyttää.

Kun on kyse epävarmuudesta ja huolestuneisuudesta, on elintärkeää informoida työntekijöitä siitä, missä mennään. Mieleeni tulee epävarmuudesta ja huolestuneisuudesta turvallisuuden tunteen tarve. Tällöin vuorovaikutus ja tiedon sekä tunteiden jakaminen on olennaista. Vaikka tilanne on myös esimiehille ja yritykselle vaikea, tulisi työntekijöiden silti saada kokea turvallisuuden tunnetta, jotta työntekijöiden ei tarvitsisi koko ajan olla huolissaan omasta työstään. Jos työntekijä on huolissaan työstään, voi hän tuntea olonsa turvattomaksi, mikä aiheuttaa sen, että arvostuksen tunteiden kokeminen ja itsensä toteuttamisen kyvyt kärsivät. Haluan vielä nostaa tämän teeman puolesta yhden vastauksen, jossa mainittiin, että edelleenkään kaikki ei ole samalla viivalla. En osaa tulkita tarkasti, mitä tämä tarkoittaa, koska vastaus on kohdistettu toimialaan liittyviin muutoksiin. Jos kyse on yritysten välisestä kilpailusta ja toimialan rakenteellisista muutoksista, suurta syytä huoleen ei ole. Mutta äärimmäisen olennaista on pitää huoli siitä, että jokainen työntekijä on samanarvoinen työssään. Jos näin ei ole, yhteenkuuluvuuden tunteeseen voi tulla hyvin suuria aukkoja. Kaiken kaikkiaan vastauksista toimialan muutoksia kohtaan jäi sen kaltainen sävy, että työntekijät ovat epävarmoja ja huolissaan toimialan kehityksestä ja sitä kautta omasta työstään. Kuten yllä mainitsin, tällaisissa tilanteissa työntekijää tulee informoida siitä, missä toimialalla mennään. On kuitenkin täysin selvää, että kommunikointi ja välittäminen lisäävät turvallisuuden tunnetta. Lisäksi työntekijän kuunteleminen on valtavan tärkeää, ja esimiehen rooli kuuntelijana on merkityksellinen. Jotta epävarmuuteen ja huolestuneisuuteen voidaan reagoida, on tiedettävä, miltä työntekijöistä tuntuu.

6.7.6. Muutokseen sopeutuminen

Viimeisessä sanallisessa kysymyksessä kysytään, miten työntekijät kokevat sopeutuneensa muutokseen. Tässä vastaukset ovat enemmän positiivisia verrattuna edelliseen. Yhdeksän työntekijää, joista yksi mainitsee myönteisen ajattelutavan, kokee sopeutuneensa muutokseen hyvin. Yksi sanoo sopeutuvansa aivan hyvin, viisi on sitä mieltä, että on sopeutunut melko hyvin ja kaksi on sitä mieltä, että sopeutuminen muutokseen on ok. Lisäksi neljä kertoo, että on sopeutunut kohtalaisesti muutokseen ja yksi toteaa sopeutuneensa onnistuneesti. Tässä kysymyksessä siis on hyvin positiivissävytteinen tunnelma, mikä kertoo työntekijöiden kyvystä sopeutua yrityksessä ja toimialalla tapahtuviin muutoksiin.

Toki muunlaistakin palautetta tuli, ja kaksi kuljettajaa toteaa sopeutuvan muutokseen vaihtelevasti. Näistä toinen toteaa myös työn muuttuneen kiireiseksi, ja että aina on kiire vaihdolle ja tauolle. Kahden työntekijän mielestä muutokseen on vain pakko yrittää sopeutua jotenkin. Eräässä vastauksessa todetaan, että on vain asenoiduttava siihen, että muutoksia tulee eteen. Yksi kuljettaja toteaa vielä sopeutuneensa muutokseen hitaasti, pikkuhiljaa. Vastaukset olivat tässä kysymyksessä hyvin lyhyitä ja ytimekkäitä, mikä kertoo siitä, että työntekijöillä ei ole tarvetta valittaa omasta sopeutumisesta. Tämä on oikein hyvä asia kontekstissa, jossa tapahtuu muutoksia jatkuvasti. Tässä osiossa ei ole suurta huolenaihetta, mutta aina on toki hyvä kysyä työntekijöiltä heidän suhtautumisestaan muutokseen muutostilanteissa.

7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kokoan kyselytutkimuksen tuloksia yhteen ja teen niiden perusteella johtopäätöksiä tutkimuksesta. Tämä viimeinen luku pyrkii myös vastaamaan tutkielman alussa esitettyyn tutkimuskysymykseen. Näiden asioiden pohjalta tarkoitukseni on lopuksi esittää Autolinjoille työtyytyväisyyden parannusehdotuksia.

7.2. Vastaukset tutkimuskysymykseen

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tutkia työtyytyväisyyttä organisaatiomuutoksen näkökulmasta. Tutkimus koostui työtyytyväisyyden keskeisistä sisältö- ja prosessiteorioista, organisaatiomuutoksen teoriasta, Autolinjoilla ja joukkoliikennetoimialalla tapahtuneista muutoksista sekä laatimastani työtyytyväisyyskyselystä ja sen vastauksista. Tutkimuksen luotettavuuteen on kiinnitetty huomiota metodologian täsmentämisellä, ja siihen liittyvien tekijöiden, kuten esimerkiksi aineistonkeruun raportoimisella.

Tutkimuskysymys oli seuraava: Miten organisaatiomuutokset vaikuttavat työtyytyväisyyteen? Tähän kysymykseen pyrin vastaamaan teoriapohjan, Autolinjoilta saamani informaation ja työtyytyväisyyskyselyn perusteella. Ensimmäinen johtopäätös jonka tutkimukseni perusteella teen on se, että suhtautuminen muutoksiin on subjektiivista. Täten jokainen yksilö suhtautuu muutoksiin eri tavalla, mikä tietysti vaikuttaa kyseisen yksilön tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen. Täten voidaan siis teoriapohjaan nojaten todeta, että kun normaalisti tyytyväisyyteen vaikuttavat sekä työn koetut piirteet että yksilön motiivit, muutostilanne on alttiimpi ravisuttamaan nimenomaan työn koettuja piirteitä (Robbins et. al 2010, 66- 67).

Organisaatiomuutokset vaikuttavat työtyytyväisyyteen siten, että ne horjuttavat turvallisuuden tunnetta, joka on ihmisen tarvejärjestelmän peruspilareita (Maslow 1943, 270-271). Riskien ja vaarojen lisääntyessä organisaatio tulee alttiimmaksi mahdollisille häiriöille. Kun ympäristö muuttuu turvattommaksi, on ilmapiiri ja yhteenkuuluvuuden tunne vaarassa muuttua huonommaksi. Epävarmuus taas vaikuttaa työn laatuun ja työntekijöiden keskinäiseen arvostukseen. Työtyytyväisyys on monen elementin summa, ja organisaatiomuutos on omiaan vavisuttamaan näitä ihmisen psykologian

perusteellisia fundamentteja. Kuten Herzberg totesi, ihmisen käyttäytyminen perustuu tarpeisiin ja päämääriin (Hersey et. al 2001, 67). Toisin sanoen jos muutostilanne järkyttää riittävästi turvallisuutta ja sosiaalisia systeemejä, on ihmisen henkinen kasvu selkeästi uhattuna.

Kun työtyytyväisyyttä ei ajatella pelkästään työn luonteen ja sen elementtien summana, saadaan näkökulmaa siihen, että työtyytyväisyys on työntekijän ja työn välistä vuorovaikutusta (Tuomi & Äimälä, 2011). Voidaan siis ajatella myös niin, että työtyytyväisyys on emootio, joka muodostuu siitä, kokeeko yksilö saavuttaneensa tavoitteitaan tai edistäneensä arvojensa toteuttamista. Kun ajatellaan muutoksen vaikutusta työtyytyväisyyteen tästä näkökulmasta, voi muutos olla jossain tilanteissa jopa positiivinen asia, joka ajaa työntekijöitä kohti parempaa suoritusta. Tässä vaaditaan vain sitä, että työntekijä näkee muutoksen ennemmin mahdollisuutena kuin uhkana.

Kulttuurin merkitys muutostilanteissa on merkittävä (Schein 1991, 23- 24). Kulttuuri on eräänlainen konteksti, jonka sisällä organisaatio on vuorovaikutuksessa. Jos ajatellaan muutosta eräänlaisena ongelmana tai vaikeana tilanteena, kulttuurin rooli nousee merkittävään osaan, koska organisaation toimintatapa olla vuorovaikutuksessa vaikuttaa sopeutumiseen ja ongelmien käsittelyyn. Tässä korostan suuresti johdon roolia muutosviestijänä. Totean teorialatutkimuksen pohjalta vielä sen, että kun muutos herättää tunteita, on näiden tunteiden selvittäminen olennaista, jotta muutosta ja sen vaikutusta voidaan tulkita organisaation näkökulmasta. Tähän asiaan pyrin pureutumaan tekemällä johtopäätöksiä kyselytutkimuksen tuloksista.

Pähkinänkuoressa Autolinjojen ja joukkoliikennetoimialan muutokset ovat vaikuttaneet Autolinjoihin lähinnä kilpailutuksina, yt- neuvotteluina ja työsuhteiden lyhenemisenä (Hirvonen 2016, Liite 1). Tein kyselyyni viisi sanallista kysymystä, joiden aiheena oli muutos. Ensimmäisenä avaan työntekijöiden mielipiteitä sekä organisaatiossa että toimialalla tapahtuneisiin muutoksiin. Mielipiteet ovat pääosin positiivisia, mutta selkeästi on havaittavissa, että muutostilanteet ovat vaikuttaneet vastauksiin myös siten, että negatiivista suhtautumista on ilmassa. Esiin nousee kilpailutuksen myötä syntynyt jatkuva epävarmuus ja se, että osa työntekijöistä on sitä mieltä, että muutokset ovat rajuja. Erityisesti huolestuneisuus korostui nimenomaan mielipiteissä toimialaan kohdis-

tuneita muutoksia kohtaan. Se, että luottoa tulevaan ei välttämättä ole, vaikuttaa väistämättä työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Erityisesti toimialan ja sen muutosten vaikutuksesta on selkeästi välillisesti havaittavissa se, että organisaatiomuutos vaikuttaa negatiivisesti työtyytyväisyyteen.

Johdon muutosviestintää koskeva kysymys keräsi vastauksia melko monipuolisesti. Negatiivinen palaute koski ilmoitustaululla olevan informaation havaitsemisen vaikeutta, kiirettä ja epäasiallista viestintää. Kun johdolla on aikaa viestiä muutoksista oikealla tavalla ja riittävän hyvin, voidaan viestinnän kautta synnyttää luottamusta ja välttää muutostilanteen mukanaan tuomaa epävarmuutta. Esimiehen tuki on tärkeä osa organisaatiomuutoksen läpikäymistä, ja on olennaista, että esimies pitää huolen siitä, että työntekijä on kartalla siitä, missä mennään. Vastauksia oli äärestä laitaan, mutta päällimmäinen tulkinta on se, että tuen olisi syytä olla enemmän aktiivista esimiehen puolesta.

Työntekijöiden sopeutuminen muutokseen on ollut oikein hyvää verrattuna muiden kysymysten vastauksiin. Pääsääntöisesti palaute siis muutokseen sopeutumista kohtaan on positiivista. Negatiivinen palaute kulminoituu siihen, että muutokseen on pakko sopeutua, ja että niihin sopeutuminen on aika ajoin hidasta. Asennoituminen on tässä oleellista. Itselleni jäi tulkinnaksi muutosviestinnän osalta se, että mikäli aikataulun sallimat puitteet antavat myötä, olisi viestintää parempi kohdistaa enemmän suusanaliseksi ja henkilökohtaiseksi. Avoimen dialogin käyminen työntekijän kanssa on tärkeää, mutta muutokseen sopeuttamisessa ei tarvitse tehdä suuria toimenpiteitä.

7.3. Johtopäätökset

Tämä tutkimus osoittaa sen, että organisaatiomuutos on tila, jossa työyhteisön epävarmuus lisääntyy, ja jossa työntekijöiden turvallisuuden tunne on omiaan järkkymään. Kun puhutaan työtyytyväisyydestä, on otettava huomioon se, että työtyytyväisyys on tunnetila, joka ilmaisee sen, mitä mieltä työntekijä on työstään ja sen peruselementeistä (Robbins et. al 2010, 66- 67). Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki uusi, mikä mahdollistaa työntekijän tunnetilan muutokset, voi vaikuttaa työtyytyväisyyteen merkittävästi. Tarkoitan tällä nimenomaan työtyytyväisyyttä kuvaavia ympäristötekijöitä. Jos nämä tekijät eivät ole kunnossa, on mahdotonta toteuttaa ja saavuttaa motivaatiotekijöitä, joita ovat esimerkiksi saavuttaminen ja kehittyminen.

Voidaan siis todeta, että käytännössä organisaatiomuutoksella on väistämättä enemmän tai vähemmän negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Tämä tukee aiempia tutkimuksia, joissa on myös todettu organisaatiomuutoksen tyytyväisyyttä heikentäviä vaikutuksia. Mutta kaikki vaikutukset eivät välttämättä aina ole pelkästään negatiivisia, koska muutosten myötä työhön saattaa tulla epävarmuuden lisäksi uutta haasteellisuutta ja mielekkyyttä. Tästä näkökulmasta ajatellen organisaatiomuutos voi olla omalla tavallaan organisaatiolle jopa melko terapeuttinen ja puhdistava asia. Tässä nousee esille aiempien tutkimusten tulokset siitä, että muutokseen suhtautuminen on työtyytyväisyyden näkökulmasta subjektiivista.

Toki organisaatiomuutos on aina työtyytyväisyyden näkökulmasta subjektiivinen kokemus, ja ei voida sanoa ainutta ja oikeaa perustetta muutokseen suhtautumisessa. Mutta se, miten organisaatio alkaa toimimaan muutostilanteessa vaikuttaa oleellisesti siihen, kuinka laadukkaasti muutokset saadaan ajettua läpi. Ja loogisesti ajateltuna kun muutokset saadaan ajettua hyvin sisään, on työntekijöillä tietoisempi ja sitä kautta turvallisempi olo. Tämä taas on olennainen seikka työtyytyväisyyden kannalta. Voidaan todeta, että työtyytyväisyys on hyvin monisäikeinen asia, joka näyttäytyy monella eri tavalla muutostilanteissa johtuen muutokseen suhtautumisen henkilökohtaisuudesta. On siis elintärkeää, että organisaatiossa on tieto lähtökohdista ja siitä, mihin mennään.

7.4. Kehittämisehdotukset

Kehittämisen varaa Autolinjoilla on työn haasteellisuudessa, eli toisin sanoen työntekijät kokevat suoriutuvansa työstään niin hyvin, että uudet haasteet pitäisivät työn mielekkäänä tai kasvattaisivat mielekkyyttä. Kuten Locke (1976) sanoi, että työssä olevat päämäärät lisäävät motivaatiota, ja vaikuttavat siten positiivisesti työtyytyväisyyteen. Etenemismahdollisuuksien puute on otettava huomioon muita työn sisältöön liittyviä tyytyväisyystekijöitä korostamalla. Työntekijät saavat vastuuta ja itsenäisyyttä, mutta itsensä toteuttamisen kohdalla on reilusti kehittämistä. Tähän vaikuttaa hyvin paljon se, että ympäristötekijät ovat kunnossa, ja että esimies todella antaa arvoa työntekijälle ja hänen työlleen.

Vuorovaikutus toimii työntekijöiden välillä mainiosti, mutta esimiehen ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa on hieman parannettavaa, mikä tarkoittaa sitä, että esimiehet voisivat olla aktiivisempia kommunikoijia. Avoin ja rakentava dialogi on omiaan parantamaan työolosuhteita.

Yhteenkuuluvuuden tunne on melko vahva, ja työntekijät jakavat suhteellisen hyvin samoja arvoja toistensa kanssa. Suurin kehittämisen aihe Autolinjoilla on esimiehen antaman palautteen tehostaminen. Verrattuna vuorovaikutukseen palautetta tulee hyvin vähän, mikä taas varmasti on kytköksissä siihen, että itsensä toteuttamisen tunteessa on kohoamisen varaa. Tässä yksinkertaisesti esimiehen tulee antaa avoimemmin ja enemmän rakentavaa palautetta työntekijöilleen sekä osoittaa välittävänsä työntekijöistään. Ja mitä henkilökohtaisempaa palaute on, sitä enemmän se lisää arvostuksen ja luottamuksen tunnetta esimiehen ja työntekijän välillä.

Kuten Levy ja Merry (1986) ovat aiemmin perustelleet, muutos on aina tietynlainen kriisitilanne ja kaaostilanne. Muutos tuo aina painetta ja vaaraa työyhteisöön, ja silloin on pidettävä huolta siitä, etteivät työntekijät joudu liian suuren kuormituksen ja stressin alle. Tässä kokonaisuudessa on hyvin pitkälti kysymys työntekijän kokonaisvaltaisesta arvostuksesta ja siitä, kuinka mielekkäänä työntekijä työnsä näkee. Kun yllä mainittuja asioita parannetaan ja niihin kiinnitetään huomiota, tulokset ovat työtyytyväisyyden kannalta varmasti suotuisat.

Lähteet

Aaltola J. & Valli, R. (2001) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä, PS-kustannus.

Bärlund, H. 1991. Tilapäistyötä tekevän vuokratyövoiman työtyytyväisyys ja motiivit. Vaasan yliopisto. Pro gradu –tutkielma.

Cordery, J., Sevastos, P., Mueller, W. & Parker, S. (1993) Correlates of employee attitude toward functional flexibility. *Human Relations*, Vol. 46 No. 6, s. 705-723.

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EY) 1370/2007, (23.10.2007) rautateiden ja maanteiden julkisista henkilöliikennepalveluista sekä neuvoston asetusten (ETY)1191/69 ja (ETY) 1107/70 kumoamisesta [verkkodokumentti]. Saatavilla: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2007:315:0001:0013:FI:PDF>

Gardner, D.G., Dunham R. B., Cummings, L.L. & Pierce, J.L. (1989) Employee focus of attention and reactions to organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 23, No. 3, s. 351-370.

Greenwood, R. & Hinings, B. (2006) *Radical Organizational Change*. Lontoo, Sage.

Hersey, P., Blanchard, H. B. & Johnson, D. E. (2001) *Management of Organizational Behaviour*. 8. p. New Jersey, Prentice-Hall.

Guest, D. (1987) Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, Vol. 24, s. 173-191.

Herzberg, F. (1966) *Work and the Nature of Man*. Cleveland: The World Publishing Company, 1-203.

Howard, J.I. & Frink, D.D. (1996) The effects of organizational restructure on employee satisfaction. *Group & Organization Management*, Vol 21, No. 3, s. 278-294.

Iverson, R. D. (1996) Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 7, No. 1, s. 122-149.

Iverson, R.D. & Roy, P. (1994) A causal model of behavioural commitment: evidence from a study of Australian blue-collar employees. *Journal of Management*, Vol. 20, No 1, s. 122-149.

Joukkoliikennelaki (2009) [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.3.2016]. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090869>

Judge, T. A. & Church, A. H. (2000) Job satisfaction: research and practice. Teoksessa Cooper, C. L. & Locke, E. A. (toim.) *Industrial and organizational psychology. Linking theory with practice*. Oxford, Blackwell Publishers Ltd, 166- 198.

Juuti P. & Virtanen P. (2009) *Organisaatiomuutos*. Helsinki, Otava.

Juuti, P. (2006) *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu, Otava.

Kets de Vries, M. (2006) *The Leadership Mystique. Leading behavior in the Human Enterprise*. Harlow, Prentice Hall.

Lawler, E. E. (1973) *Motivation in work organizations*. California: Brooks/Cole.

Levy, A. & Merry, U. (1986) *Organizational Transformation. Approaches, Strategies, Theories*. New York, Praeger.

Locke, E. A. (1976) Nature and causes of job satisfaction. Teoksessa Dunnette, M. D. (toim.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, Rand McNally.

Lok, P. & Crawford, J. (1999) The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and

development. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 20 Iss 7, s. 365 – 374

Luthans, F. (2005) *Organizational Behavior*. 10. p. McGraw- Hill.

Mannermaa, M. (2008) *Jokuveli. Elämä ja vaikuttaminen ubiikkiyhteiskunnassa*. Juva, WSOYPro.

Maslow A. H. (1943) Originally Published in *Psychological Review*, 50, 370-396.

Metsämuuronen J. (2010) *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Helsinki, Methelp.

Morgan, G. (1997) *Images of organization*. 2. p. California, Sage.

Nurmela, K., Hakonen, N., Hulkko, K., Kuula, T. & Vartiainen, M. (1999) *Miten tulospalkkaus Suomessa toimii. 40 tapaa tutkineen hankkeen loppuraportti*. Espoo, Teknillinen korkeakoulu.

Pöyhönen, T. (1974) *Työtyytyväisyys, mitä se on?* Työterveyslaitoksen julkaisuja 35. Helsinki, Työterveyslaitos.

Pöyhönen, T. (1975) *Työtyytyväisyyden teoreettinen tarkastelu*. Työterveyslaitoksen tutkimuksia 114. Helsinki, Työterveyslaitos.

Pöyhönen, T. (1987) *Työtyytyväisyyden rakentuminen*. Teoksessa Lindström, K. & Kallimo, R. (toim.) *Työpsykologia – terveys ja työelämän laatu*. Helsinki, Työterveyslaitos, 127-141.

Robbins S. P., Judge T. A. & Campbell T.T. (2010) *Organizational Behaviour*. Harlow, Pearson.

Savonlinja (2016) [verkkodokumentti]. [Viitattu 29.3.2016] Saatavilla: <http://www.savonlinja.fi/yritys/savonlinja>

Schein, E. H. (1991) Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. 3. p. Jyväskylä, Gummerus.

Smith, M. E. (1982) The Process of Sociocultural Continuity. Current Anthropology. Issue 23, 127-142.

Tilastokeskus (2016) [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.5.2016] Saatavilla: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Tuomi, J. & Äimälä, A. (2011) Opiskeluhyvinvoinnin jäljillä - työtyytyväisyysteorioiden anti opiskeluhyvinvointitutkimukseen. Teoksessa Mäkinen, M. (toim.) Korkeajännityksiä - Kohti osallisuutta luovaa korkeakoulutusta. Tampereen yliopisto, 196-216.

Urquhart, F. (2006) Job satisfaction - secret of happiness. Edinburgh, The Scotsman.

Valtiokonttori (2012) VMBaro –työtyytyväisyyskysely. [verkkodokumentti] Saatavilla: http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Tyohyvinvoinnin_seuranta_ja_arviointi/VMBaro_tyotytyvaisyyskysely%2843790%29

Liitteet

Liite 1: Hirvonen, O. (2016) [sähköpostikeskustelu]

Autolinjat Oy, on yksi Savonlinja-yhtiöstä. Muut yhtiöt ovat Savonlinja Oy, Linja-Karjala Oy, Etelä-Suomen Linjaliikenne Oy sekä SL-Autoyhtymä Oy.

Autolinjat Oy toimii Etelä-Karjalan alueella ja tämä on Savonlinja-yhtiöiden toiseksi suurin toimipaikka. Lappeenrannan toimipaikalla ajetaan Lappeenrannan paikallisliikennettä, Etelä-Karjalan alueella seutuliikennettä, pikavuoroja Helsinkiin, Jyväskylään sekä Joensuuhun. Lisäksi ajamme tilausajoja asiakkaan toiveiden mukaan.

Henkilökuntaa Lappeenrannan toimipaikalla on kuljettajia 90, toimihenkilöitä 6 ja asentajia korjaamolla 4. Linja-autoja täällä on noin 60 kappaletta.

Vaikka meillä on viisi eri yritystä, niin jatkossa käytämme kaikista Savonlinja-nimitystä selkeyttääksemme yritysten yhtenäisyyttä.

Henkilökuljetus- eli joukkoliikennetoimiala on kokenut suuria muutoksia viimeaikoina. Vuonna 2007 tullut EU:n palvelusopimusasetus (1370/2007) sekä kansallinen joukkoliikennelaki (869/2009) ovat muuttaneet toimintaa vuodesta 2014 alkaen, kun siirtymäaika on vaiheittain alkanut loppumaan.

Viimeiset siirtymäajan sopimukset ovat voimassa vuoden 2019 kesään, mutta valtaosa niistä loppui 30.6.2014. Uuden lain aikana joukkoliikenteestä vastaava toimivaltainen viranomainen päättää palvelutason jolla palveluita tuotetaan asiakkaille. Joukkoliikennepalveluista pääsääntöisesti pitkän matkan liikenne tuotetaan markkinaehtoisena liikenteenä, jolloin viranomainen ei saa tukea liikennettä millään tavalla. Tällöin liikenteenharjoittaja suunnittelee ja toteuttaa liikenteen myönnetyn reittiliikenneluvan mukaisesti.

Mikäli viranomaisen määrittelemää palvelutasoa ei synny markkinaehtoisena liikenteenä, voi viranomainen ostaa kilpailutuksen jälkeen haluamaansa liikennettä. Tällöin

sopimusliikenteestä vastaa viranomainen ja liikenteenharjoittaja toteuttavat liikenteen sopimuksen mukaisesti.

Käytännössä viranomainen myöntää kaikille hakijoille reittiliikenneluvan ja sitä kautta yritykset pääsevät vapaasti päättämään aikataulut ja reitit joilla liikennöi. Joukkoliikennepalveluita tuottavat yritykset sekä vuorot ovat lisääntyneet niillä väleillä joissa matkustajia on. Tämä tarkoittaa, että kaikkien joukkoliikennepalveluita tuottavien yritysten tulee erottua positiivisesti kilpailijoistaan ja tuottaa palvelut kannattavasti jos haluaa pärjätä kilpailussa.

Ennen kesää 2014 linja-autoalalla oli pitkiä 5 – 10 vuoden liikennöintisopimuksia viranomaisen myöntämänä ja luvan päättymisen jälkeen ne käytännössä uusittiin, mikäli liikennöitsijä haki uutta lupaa. Tuon jälkeen liikenne on muuttunut toimivaltaisten viranomaisten kilpailuttamiseksi liikenteeksi lähiliikenteen osalta (suurin osa Autolinjat Oy:n ajamasta liikenteestä) ja sitten pitkän matkan liikenteessä on tullut lisää toimijoita ja siellä pitää erottua enemmän kilpailijoista.

Savonlinjan Lappeenrannan toimipaikassa (Autolinjat Oy) on tapahtunut seuraavia muutoksia:

- 1.5.2014 alkoi Lappeenrannan paikallisliikenne uuden kilpailutuksen jälkeen. Sitä ennen Autolinjat oli ajanut itse suunnittelemana paikallisliikennettä, mutta nyt Lappeenrannan kaupunki viranomaisena vastaa suunnittelusta ja toteuttamisesta.
- 1.7.2014 alkaen lähiliikenne on kaikilta osin kilpailutettu ja sopimukset ovat lyhyitä vain yhden vuoden mittaisia. Tämä on tuonut epävarmuutta työsuhteisiin ja on jouduttu käyttämään osittain määräaikaista työsuhteita.
- Autolinjat hävisi ensimmäisellä kilpailutuskierroksella liikennettä ja jouduimme pitämään yt-neuvottelut joiden jälkeen irtisanoimme noin kymmenen kuljettajaa.
- Joka vuosi on ollut paljon kilpailutuksia

- 1.1.2016 lisäsimme merkittävästi pitkän matkan liikennettä Lappeenranta – Helsinki ja Lappeenranta – Jyväskylä välillä. Tämä lisäsi työntekijätarvetta
- 4.1.2016 alkoi Lappeenrannan paikallisliikenteessä uusi lippu- ja maksujärjestelmä Waltti. Tämä vaikutti kaikkien kuljettajien työtehtäviin, koska kaikki kuljettajat ajavat ainakin osittain Lappeenrannan paikallisliikennettä meillä.
- Kesällä 2016 on taas paljon sopimuksia katkolla, niiden kilpailutuksista ei ole vielä tietoa eli emme tiedä kuinka paljon tarvitsemme työntekijöitä kesän 2016 jälkeen.

Lisätietoa yrityksestä löytyy: www.savonlinja.fi

Lisätietoa alasta löytyy: <http://www.linja-autoliitto.fi/> (tietoa alasta ja muut)

Liite 2: Työtyytyväisyyskysely

Työn sisältö:

Kuinka haasteellista työsi on?

1. O ei lainkaan haasteellista
2. O hieman haasteellista
3. O melko haasteellista
4. O hyvin haasteellista
5. O erittäin haasteellista

Kuinka vaihtelevaa työsi on?

1. O ei lainkaan vaihtelevaa
2. O hieman vaihtelevaa
3. O melko vaihtelevaa
4. O hyvin vaihtelevaa
5. O erittäin vaihtelevaa

Miten oikeudenmukaiset palkkiosi ovat?

1. O ei lainkaan oikeudenmukaiset
2. O melko epäoikeudenmukaiset
3. O melko oikeudenmukaiset
4. O hyvin oikeudenmukaiset
5. O erittäin oikeudenmukaiset

Kuinka selvästi tavoitteesi ovat määritetty?

1. O ei lainkaan määritetty
2. O epäselvästi määritetty
3. O melko selvästi määritetty
4. O selvästi määritetty
5. O hyvin selvästi määritetty

Mitkä ovat etenemismahdollisuutesi työssä?

1. O ei lainkaan mahdollisuuksia
2. O huonot mahdollisuudet
3. O kohtuulliset mahdollisuudet
4. O hyvät mahdollisuudet
5. O erittäin hyvät mahdollisuudet

Työn mielekkyys:

Kuinka paljon opit uutta työssäsi?

1. O en lainkaan
2. O vähän
3. O jonkin verran
4. O paljon
5. O hyvin paljon

Kuinka paljon saat itsenäisyyttä ja vastuuta työssäsi?

1. O en lainkaan
2. O vähän
3. O jonkin verran
4. O paljon
5. O hyvin paljon

Kuinka hyvin saat toteuttaa itseäsi työssäsi?

1. O en lainkaan
2. O huonosti
3. O kohtuullisesti
4. O hyvin
5. O erittäin hyvin

Kuinka paljon koet iloa työssäsi?

1. O en lainkaan
2. O vähän
3. O jonkin verran
4. O paljon
5. O hyvin paljon

Kuinka innostavaa työsi on?

1. O ei lainkaan innostavaa
2. O hieman innostavaa
3. O melko innostavaa
4. O hyvin innostavaa
5. O erittäin innostavaa

Ilmapiiri:

Miten vuorovaikutus toimii työtovereidesi kanssa?

1. O ei lainkaan
2. O huonosti
3. O kohtuullisesti
4. O hyvin
5. O erittäin hyvin

Miten vuorovaikutus toimii esimies-tesisi kanssa?

1. O ei lainkaan
2. O huonosti
3. O kohtuullisesti
4. O hyvin
5. O erittäin hyvin

Miten työolosuhteet sopivat tarpeisiisi ja tavoitteisiisi?

1. O eivät lainkaan
2. O huonosti
3. O kohtuullisesti
4. O hyvin
5. O erittäin hyvin

Kuinka paljon jaat samoja arvoja työtovereidesi kanssa?

1. O en lainkaan
2. O vähän
3. O jonkun verran
4. O paljon
5. O hyvin paljon

Kuinka paljon koet yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössäsi?

1. O en lainkaan
2. O vähän
3. O jonkun verran
4. O paljon
5. O hyvin paljon

Kuormitus:

Kuinka stressaavaa työsi on?

1. O hyvin stressaavaa
2. O stressaavaa
3. O melko stressaavaa

4. O hieman stressaavaa
5. O työni ei ole lainkaan stressaavaa

Kuinka sopiva työmääräsi on?

1. O ei lainkaan sopiva
2. O huonosti sopiva
3. O melko sopiva
4. O sopiva
5. O hyvin sopiva

Miten hyvin koet suoriutuvasi työtehtävistäsi?

1. O en lainkaan
2. O huonosti
3. O kohtuullisesti
4. O hyvin
5. O erittäin hyvin

Miten sopivat työaikasi ovat?

1. O eivät lainkaan sopivat
2. O hieman sopivat
3. O melko sopivat
4. O sopivat
5. O hyvin sopivat

Miten raskaina koet suoritusvaatimukset työssäsi?

1. O hyvin raskaina
2. O raskaina
3. O melko raskaina
4. O hieman raskaina
5. O en lainkaan raskaina

Johtaminen:

Kuinka oikeudenmukaisesti esimiesi kohtelee sinua?

1. O ei lainkaan oikeudenmukaisesti
2. O melko epäoikeudenmukaisesti
3. O melko oikeudenmukaisesti
4. O oikeudenmukaisesti
5. O hyvin oikeudenmukaisesti

Kuinka paljon esimiehesi arvostaa työtäsi?

1. O ei lainkaan
2. O vähän
3. O jonkin verran
4. O paljon
5. O hyvin paljon

Kuinka hyvin esimiehesi antaa palautetta?

1. O ei lainkaan
2. O vähän
3. O jonkin verran
4. O paljon
5. O hyvin paljon

Miten työsi on organisoitu yleisesti?

1. O ei lainkaan
2. O huonosti
3. O kohtuullisesti
4. O hyvin
5. O erittäin hyvin

Kuinka paljon esimiehesi luottaa sinuun työssäsi?

1. O ei lainkaan
2. O vähän
3. O jonkin verran
4. O paljon
5. O hyvin paljon

Muutos (sanalliset kysymykset):

Miten johto viestii työhösi liittyvistä muutoksista?

Miten esimies tukee työhösi liittyvissä muutoksissa?

Mitä mieltä olet yrityksessänne viime aikoina tapahtuneista muutoksista?

Mitä mieltä olet toimialallanne viime aikoina tapahtuneista muutoksista?

Miten koet sopeutuneesi muutoksiin?