

Tomi Isohookana & Heidi Vakkuri

## **Esimiesten työhyvinvointi muutoksessa**

Oulun hyvinvointipalvelut

## **Esimiesten työhyvinvointi muutoksessa**

Oulun hyvinvointipalvelut

Tomi Isohookana & Heidi Vakkuri  
Opinnäytetyö  
Kevät 2016  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Johtaminen ja organisaatiot

---

Tekijät: Tomi Isohookana & Heidi Vakkuri

Opinnäytetyön nimi: Esimiesten työhyvinvointi muutoksessa

Työn ohjaaja: Eija Rajakangas

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Kevät 2016

Sivumäärä: 57 + 6

---

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Oulun kaupungin hyvinvointipalvelut. Taustalla on Oulun kaupungin hyvinvointipalveluiden johtamisjärjestelmän muutos. Muutos vähensi esimiesten virkoja, mutta lisäsi heidän vastuualueitaan. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää miten esimiehet kokivat oman työhyvinvointinsa muutoksen aikana. Tavoitteena on myös selvittää mitä muutoksessa olisi voitu tehdä toisin, jotta kokemuksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa.

Teoriaosuudessa on hyödynnetty työhyvinvointia, esimiestyötä sekä muutosjohtamista koskevaa alan kotimaista ja ulkomaista kirjallisuutta. Kirjallisuuden lisäksi on käytetty toimeksiantajan materiaalia sekä internet-lähteitä.

Empiirinen osa toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelut. Haastatteluteemoja ovat työhyvinvointi, organisaation muutosprosessi sekä esimiesten oma hyvinvointi. Haastateltavia esimiehiä oli kuusi Oulun hyvinvointipalveluista. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina ja ne toteutettiin tammikuussa 2016.

Työhyvinvoinnin kannalta positiivisia tuloksia ilmeni työn sisällöstä, työyhteisöstä ja sen toimivuudesta. Tärkeimpiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat työyhteisön tuki sekä avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Tuloksista kävi myös ilmi, että tällä hetkellä esimiehet jaksavat suhteellisen hyvin työssään. Omaa jaksamista edistäviä tekijöitä ovat työn rajaaminen, työtehtävien delegointi sekä omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. Tuloksista ilmeni, että muutoksella on suora vaikutus esimiesten työhyvinvointiin. Muutoksessa työhyvinvointiin ei kuitenkaan kiinnitetty riittävästi huomiota ja sitä pidettiin pikemminkin itsestäänselvyyttenä. Muutos koettiin haastavaksi ja sen läpiviemisessä esiintyi ongelmia. Suurimpia ongelmia olivat viestintä ja aikataulun hallinta.

Toimeksiantajalla tulee olemaan samanlaisia muutoksia lähitulevaisuudessa. Näin ollen tätä tutkimusta ja sen tuloksia voidaan hyödyntää tulevissa muutostilanteissa kiinnittämällä suunnitelmallisesti huomiota myös esimiesten työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on voimavara, joka tulee huomioida erityisesti muutostilanteissa. Johtopäätöksissä on esitetty kehitysideoita näiden asioiden parantamiseksi. Kehitimme myös uuden mallin muutoksen läpiviemiseen. Uusien muutosten ollessa ajankohtaisia, jatkotoimenpiteenä voitaisiin seurata uusien muutosten onnistumista ja esimiesten omaa hyvinvointia sekä puuttua epäkohtiin. Jatkotutkimuksena voitaisiin tehdä samanlainen tutkimus muulle henkilöstölle.

---

Asiasanat: hyvinvointipalvelut, työhyvinvointi, esimiestyö, muutos, muutosjohtaminen

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree programme in Business Economics, Business Competence

---

Authors: Tomi Isohookana & Heidi Vakkuri

Title of thesis: Managers' well-being in change

Supervisor: Eija Rajakangas

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2016      Number of pages: 57 + 6

---

The client of this Bachelor's thesis is the City of Oulu. The interviewees wished to remain anonymous. City of Oulu has changed its well-being services. As a result of changes number of managers decreased but they now have more responsibilities. The primary aim of this thesis is to bring out managers' viewpoints and experiences about their well-being during the change. This thesis also shows what could be done better in the next phases of change.

Literature about well-being at work, management and change management is used in the theoretical framework. Literature was both in Finnish and in English. In addition, the client's material and internet sources have been used. This thesis was carried out as a qualitative research. The data was collected through theme interviews. Six managers were interviewed individually in the thesis. The themes are well-being at work, organizational change and managers' well-being and these interviews were conducted in January 2016.

The main results indicate that the change has a direct impact on managers' well-being at work. Well-being at work was taken for granted by managers and they had hard time dealing with the change. It turned out that execution of changes requires improvements. The main improvements are related to communication and schedule. Work itself, work community's support and open atmosphere were positive factors that improve managers' well-being at work.

The client will have similar changes in the near future. Therefore, this thesis will be a useful resource and its results can be applied to the workplaces. In the upcoming changes, more attention should be paid to well-being at work. It is an investment and can be used as a resource to creating a better place to work. In conclusion, there are development ideas which can improve well-being at work and execution of a successful change. When the upcoming changes become topical, the client should monitor changes and develop the process. A further research could be conducted to include the well-being of other personnel as well.

---

Keywords: well-being services, well-being at work, management, change, change management

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
2	OULUN KAUPUNKI .....	8
2.1	Hyvinvointipalvelut .....	8
2.2	Palvelumalli 2020 .....	9
2.3	Johtamisjärjestelmä .....	9
3	TYÖHYVINVOINTI .....	11
3.1	Työhyvinvoinnin portaat .....	11
3.2	Työhyvinvoinnin haasteet .....	15
3.2.1	Työmotivaatio .....	15
3.2.2	Työajanhallinnan ongelmat .....	17
3.2.3	Työyhteisön toimivuus .....	18
3.2.4	Työyhteisön ongelmakierre .....	22
3.3	Esimiehen hyvinvointi .....	23
3.4	Työhyvinvoinnin johtaminen .....	25
4	MUUTOKSESSA ONNISTUMINEN .....	27
4.1	Valpolan malli .....	27
4.2	Muutosviestintä .....	29
4.3	Muutosjohtaminen .....	30
5	TUTKIMUKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS .....	33
5.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat .....	33
5.2	Tutkimusmenetelmä .....	34
5.3	Tutkimuksen toteutus .....	35
5.4	Reliabiliteetti ja validiteetti .....	36
6	TUTKIMUSTULOSTEN KUVAUS JA ANALYYSI .....	37
6.1	Työhyvinvoinnin merkitys .....	37
6.2	Muutosprosessin haasteet .....	41
6.3	Omien voimavarojen seuranta .....	43
6.4	Yhteenvedo tuloksista .....	45
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	46
7.1	Työhyvinvoinnin kehitysideat .....	48
7.2	Muutoksen pysähdyshetket -malli .....	49

8	POHDINTA.....	52
	LÄHTEET.....	54
	LIITTEET .....	58

# 1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnin merkitys on kasvanut työpaikoilla. Työhyvinvointiin halutaan panostaa enemmän, koska sillä on suora vaikutus organisaation toimintaan ja tulokseen. Työhyvinvoinnin merkitys koostuu erityisesti muutostilanteissa. Esimiehellä on tärkeä rooli työhyvinvoinnin kehittämisessä ja muutoksen läpiviemisessä. Toimintaympäristömme on jatkuvan muutoksen alla ja muutosvauhti lisääntyy koko ajan. Toimintaympäristön muutokset edellyttävät myös organisaatioiden muuttamista, jotta niiden kehitys ja jatkuvuus voidaan turvata. Aihe on työyhteisöille ajankohtainen ja tärkeä.

Työhyvinvoinnin käsitteen ollessa laaja, aihe rajattiin niin, että työhyvinvointia tarkastellaan muutostilanteessa. Aihetta tarkastellaan esimiehen näkökulmasta, koska aiheesta ei löydy kovinkaan paljon teoksia. Esimies johtaa työhyvinvointia ja hänellä on alaisia kenestä huolehtia. Muutostilanteet ovat aina vaikeita, joten varsinainen tutkimus selvittää kuinka esimiehet itse selviävät muutoksesta ja kokevat oman työhyvinvointinsa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Oulun hyvinvointipalveluiden palveluesimiesten kokemuksia, havaintoja ja näkökulmia johtamisjärjestelmän muutoksesta ja työhyvinvoinnista muutoksen alla. Johtamisjärjestelmän muutos laajensi työtehtäviä ja vastuualueita, mutta vähensi samalla esimiesten määrää. Työn tarkoituksena on auttaa toimeksiantajaa muutoksessa onnistumisessa sekä työhyvinvoinnin kehittämisessä. Sama muutos on toistumassa toimeksiantajalla, joten tutkimusta voidaan hyödyntää. Työssä syvennytään työhyvinvoinnin käsitteeseen ja esimiestyön kehittämiseen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, luvut 3 ja 4, rakennettiin aiheeseen liittyvillä kotimaisilla sekä ulkomaisilla teoksilla ja artikkeleilla. Työssä käytettiin hyväksi myös Oulun kaupungin internet-sivuilta hankittuja tietoja sekä toimeksiantajan materiaalia, luku 2. Varsinainen tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella menetelmällä. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemoja ovat työhyvinvointi, organisaation muutosprosessi sekä esimiesten oma hyvinvointi. Haastattelut toteutettiin tammikuussa 2016 ja haastatteluihin valittiin kuusi esimiestä. Haastattelussa käsiteltiin palveluesimiesten kokemuksia ja näkökulmia teemoihin liittyen.

## 2 OULUN KAUPUNKI

Oulu ja osa sen lähikunnista yhdistyivät vuonna 2013, jonka seurauksena syntyi uusi kunta. Uuteen kuntaan yhdistyivät Haukipudas, Kiiminki, Oulu, Oulunsalo ja Yli-Ii. Uuden kunnan nimeksi otettiin käyttöön Oulu. Asukasluvultaan se on Suomen 5. suurin. (Oulun kaupunki 2016, viitattu 11.2.2016.) Alla oleva kuvio (KUVIO 1) kuvaa uutta Oulua. Uuden kunnan myötä myös hyvinvointipalveluiden rakenne muuttui.



*KUVIO 1. Uusi Oulu (Oulun kaupunki 2016, viitattu 11.2.2016.)*

### 2.1 Hyvinvointipalvelut

Hyvinvointipalvelut järjestää Oulun kaupunkilaisille asetusten ja lakien mukaista sosiaali- ja terveyspalvelua. Hyvinvointipalvelut vastaa myös sosiaalisten ongelmien ja haittavaikutusten ehkäisemisestä. Palveluita järjestetään huomioimalla asiakkaiden eri elämän vaiheet ja tilanteet. (Oulun kaupunki 2015a, viitattu 15.12.2015.)



Hyvinvointipalvelut on rakentumassa palvelumalli 2020 -linjausten mukaan. Hyvinvointikeskustoimintamallien tavoitteena on luoda asiakaslähtöinen, alueen ja väestön tarpeiden mukaan muuntuva hyvinvointikeskustoimintamalli. Tällä mallilla pyritään turvaamaan yhdenvertaiset palvelut kaikille Oulun kaupunkilaisille. Hyvinvointipalvelut eivät ole enää pelkkiä rakennuksia, vaan laajempia kokonaisuuksia, jotka kattavat monialaista yhteistyötä kaupungin osien ja julkisen sektorin välillä. Sähköiset palvelut ja etäratkaisut täydentävät toimintamallia. (Oulua 2014a, viitattu 15.12.2015.)

Oulun hyvinvointipalvelut organisoituvat kuuteen hyvinvointikeskukseen. Jokaisessa hyvinvointikeskuksessa on vain yksi palvelupäällikkö, joka johtaa koko hyvinvointikeskuksen toimintaa. (Oulua 2013, viitattu 20.12.2015.)

## **2.2 Palvelumalli 2020**

Uuden Oulun kuntien yhdistyminen ja toimintaympäristöjen muutokset vaikuttivat siihen, että aikaisempaa palvelumallia ja johtamisjärjestelmää ei voitu enää käyttää. Palvelumalli 2020 on uusi suunnitelma uuden Oulun palveluverkkosuunnitelmaksi 2013–2020. Palvelumallin tärkeimpiä tavoitteita on vahvistaa kuntaliitoksen ja yhdistymissopimuksen tavoitteita. Palvelut toteutuvat yhdenvertaisina, kun toimintatapoja uudistetaan ja kehitetään. (Oulun kaupunki 2015c, viitattu 16.12.2015.)

Oulussa järjestettävissä palveluissa painottuvat muun muassa palvelujen laatu, moniammatillisuus sekä kuntalaislähtöisyys. Päälinjaukset ovat suunniteltu tukemaan Palvelumalli 2020 tavoitteita. Päälinjauksia palveluiden järjestämiseen ovat monialaisuus, monituottajuus, monikanavaisuus, kuntalaislähtöisyys sekä talouden hallinta. (Oulun kaupunki 2015c, viitattu 16.12.2015.)

## **2.3 Johtamisjärjestelmä**

Oulun kaupungin johtamisjärjestelmän tavoitteena on kuvata käytössä olevan johtamisjärjestelmän ja toimintamallin kokonaisuutta. Johtamisjärjestelmä on laadittu Uuden Oulun perustamista varten ja sen lähtökohtia ovat:

- selkeä yhtenäinen johtamisjärjestelmä, jonka tavoitteena on luoda konsernille tehokas toiminta,

- palvelujen järjestämisen ja tuottamisen toimintatapa rakentuu sopimusohjaukselle,
- palvelut tehdään moniammatilliseksi yhteiseksi palveluprosesseiksi,
- lähipalveluissa huomio asukkaiden erityistarpeisiin ja – olosuhteisiin,
- palvelut ovat kuntalähtöisiä ja
- palveluverkoston luominen monikanavaiseksi.

(Oulun kaupunki 2015b, viitattu 20.12.2015.)

Uuden Oulun perustamisen jälkeen keski- ja lähiesimiesmallia ei ole uudistettu kertaakaan. Kun hyvinvointikeskuksia muodostettiin, keski- ja lähiesimiesmalli uudistettiin ensimmäisen kerran. (Oulu 2015, viitattu 20.12.2015.) Tämän seurauksena aloittaneisiin hyvinvointikeskuksiin perustettiin uudet palveluesimiesvirat ja vanhat lakkautettiin. Aikaisempaan verrattuna palveluesimiesvirkoja on vähemmän. Jokaisella palveluesimiehellä on omat vastualueensa, joita he johtavat. Esimiehen tulee vastuullansa suunnitella ja kehittää toimintaa yhdessä monitoimijaisen verkoston kanssa. Esimiehet toimivat oman vastuun alueen palveluiden henkilöstön lähiesimiehenä. Uudet virat ovat vastualueiltaan laajempia ja moniammatillisempia. (Oulu 2014b, viitattu 20.12.2015.)

### 3 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on käsitteenä laaja kokonaisuus, joka muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta sekä hyvinvoinnista. Hyvä ja motivoiva johtaminen lisää työhyvinvointia organisaatiossa yhdessä työyhteisön ilmapiirin ja työntekijöiden ammattitaidon kanssa. Hyvinvoinnissa työyhteisössä ihminen on motivoitunut omaan työhönsä, sitoutunut organisaatioon ja kokee arvostuksen tunnetta työyhteisössä. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja tehokkuus lisääntyvät kun taas sairauspoissaolojen määrät laskevat. Työhyvinvointia rakennetaan yhdessä ja sitä johtaa esimies. Esimies huolehtii muun muassa työympäristön turvallisuudesta ja on tasapuolinen johtaja. Työntekijällä itsellään on suuri vastuu oman työkykynsä ja ammatillisen osaamisensa ylläpitämisessä sekä työilmapiirin kehittämisessä. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2015, viitattu 10.11.2015.)

Käytännössä työhyvinvointi on arkisia kokemuksia ja tunnetiloja, mitkä ovat yksilöllisiä ja muuttuvia. Tunnetilat ja kokemukset voivat olla niin positiivisia kuin negatiivisia riippuen muun muassa elämäntilanteista tai työpaikalla tapahtuvista muutoksista. Näitä voivat esimerkiksi olla, että on mukava lähteä töihin ja työllä on selkeä tavoite, työssä ei tarvitse pelätä epäasiallista kohtelua ja ongelmista voidaan puhua sekä ne ratkaistaan nopeasti ja oikeudenmukaisesti. Johtamis- ja esimiestyön täytyy olla kunnossa, sillä hyvä esimiestyö synnyttää aina positiivisia tunnetiloja. Työyhteisön hyvinvoinnin avaimena toimii siis esimiehen hyvinvointi. (Tarkkonen 2012, 23.)

#### 3.1 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnin portaat -toimintamalli perustuu Abraham Maslowin tarvehierarkiateoriaan. Tämä tarvehierarkia on kuvattu tarkemmin luvussa 3 työmotivaation näkökulmasta. Toimintamalli on luotu vertailemalla ja hyödyntämällä jo olemassa olevia työhyvinvoinnin ja työkyvyn kehittämismalleja, joiden sisältöjä on yhdistelty tarvehierarkiateorian mukaisesti. Mallissa on kyse ihmisten perustarpeista suhteessa työhön ja kuinka nämä tarpeet vaikuttavat heidän motivaatioonsa. Jokaisessa portaassa kerrotaan työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta. Jokaisessa portaassa on myös kuvattu omaan aihealueeseen sopivia mittareita ja arvioin-

timenetelmiä. Mallin tarkoituksena on siis porrastaa portaalta kehittää yksilön, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia. (Rauramo 2008, 9.) Nämä portaavat on kuvattu seuraavassa kuviossa (KUVIO 2).



KUVIO 2. Työhyvinvoinnin portaavat -viisi vaikuttavaa askelta (Rauramo 2008, 27.)

Ensimmäinen porrastus on *psykofysiologiset perustarpeet*. Voidakseen hyvin ihminen kaipaa haasteita sekä kuormitusta työssään. Kuitenkin työn ja omien voimavarojen täytyy olla yhteensopivia. Työ ei saa olla liian raskasta, mutta ei myöskään liian helppoa. Tärkeää on myös vapaa-ajan merkitys ja töistä palautuminen. (Rauramo 2008, 37–39.)

Työn fyysiset kuormittavuustekijät vaikuttavat fyysiseen terveyteen ja työkykyyn. Tekijöitä ovat muun muassa työasennot, työn raskaus sekä työvälit. Tavaroiden nostaminen, yksipuolinen toistotyö sekä paikallaan istuminen ovat esimerkkejä työtehtävistä, jotka kuormittavat työntekijää.

Ergonomia ja organisoitu työ sekä perehdytys työhön helpottavat fyysistä kuormittavuutta. (Rauramo 2008 42–44.) Kuormitus voi olla myös psykososiaalista. Kuormittavia tekijöitä ovat muun muassa kiire ja työtehtävien laajuus, työuupumus sekä puutteet työyhteisön tuessa ja vaikutusmahdollisuuksissa. (Jabe 2010. 53–54.)

Tärkeintä, mitä työntekijä itse voi tehdä, on huolehtia omasta työterveydestään. Ylläpitämällä terveellisiä elämäntapoja työntekijä jaksaa paremmin työssään sekä on elämäniloinen. Näitä tapoja ovat esimerkiksi säännöllinen liikunta sekä riittävä lepo ja uni. (Rauramo 2008, 60–61.) Työterveyshuolto takaa yhdessä työpaikan kanssa työntekijän työterveyden ja työkyvyn ylläpitämisen. (Työterveyslaitos 2015a, viitattu 2.2.2016).

Toinen porras on *turvallisuuden tarve*. Ihminen tarvitsee elämäänsä turvaa ja pysyvyyttä. Nykypäivänä työhyvinvointia haastavat pitkään jatkunut lama, epävarmuus työpaikoista sekä jatkuvat muutokset työyhteisöissä. Toimeentulo ja muut taloudelliset ongelmat sekä huoli työpaikan pysyvyydestä tuovat turvattomuuden tunnetta ihmisille. (Rauramo 2008, 85.)

Työympäristön turvallisuus ja työyhteisön oikeudenmukaisuus vaikuttavat myös turvallisuuden tunteeseen. Työympäristön täytyy olla viihtyisä, turvallinen ja terveellinen. Työympäristö ei saisi altistaa työntekijöitä fyysisille eikä psyykkisille vaaratilanteille. Esimiehellä on iso rooli turvallisuuden johtamisessa. Työympäristöä tulisi kehittää jatkuvasti, jolloin pystytään ennakoimaan ja estämään mahdolliset työtapaturmat. (Rauramo 2008, 101.) Laissa on myös määritelty: "Jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa hänen työterveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevien keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi." (Työturvallisuuslaki 738/2002 5:28§).

Kolmantena on *liittymisen tarve*. Liittymisen ja yhteenkuuluvuuden tunne on luontainen piirre ihmisessä, minkä takia yhteisöllisyys on yksi voimakkaimpia ihmisen toiminnan edellyttäjiä. Toimivat ihmissuhteet sekä hyvä työilmapiiri lisäävät työmotivaatiota, joka taas näkyy hyvinvoinnin kokemisessa ja tehokkuudessa työpaikalla. Sosiaalinen tuki auttaa selviämään elämässä tapahtuvista ongelmista sekä paineista, mitä työelämästä aiheutuu. (Rauramo 2008, 122–124.)

"Työntekijät yhdessä luovat työyhteisön, jossa joko jaketaan tai uuvutaan" (Kärkkäinen 2002, 102). Koko työyhteisön täytyy olla sitoutunut työolojen kehittämiseen sekä parantamaan jokaisen

työhyvinvointia. Kun epäkohdat esimerkiksi ongelmatilanteet ratkaistaan aina välittömästi, luodaan turvallisuuden sekä luottamuksen tunnetta työyhteisössä. (Rauramo 2008, 125.)

Eri-ikäiset ja erilaiset ihmiset, jotka luottavat toisiinsa ja uskaltavat ilmaista omia mielipiteitä työpai-  
kallaan, muodostavat tasapainoisen työyhteisön. (Jabe 2010, 101). Työpaikoilla on otettava huo-  
mioon työyhteisön monimuotoisuus sekä tasa-arvon toteutuminen kaikkien kesken. Esimies toimii  
monimuotoisuuden johtajana. ”Työnantajan on arvioitava yhdenvertaisuuden toteutumista työpai-  
kalla ja työpaikan tarpeet huomioon ottaen kehitettävä työoloja sekä niitä toimintatapoja, joita nou-  
datetaan henkilöstöä valittaessa ja henkilöstöä koskevia ratkaisuja tehtäessä”. (Yhdenvertaisuus-  
laki 2014.)

Neljäs porras on *arvostuksen tunne*. Arvostuksen tunne on toisilta ihmisiltä saatua arvostusta tai  
itsearvostusta. Työyhteisöllä, esimiehellä sekä ystävien osoittamalla arvostuksella on iso merkitys  
siihen, kuinka kukin itse arvostaa itseään sekä työtään. Itsetunto ja sen kehittyminen on yhteydessä  
arvostamiseen ja sen saamiseen. Tärkeintä on saada arvostusta sellaisilta henkilöiltä, joita yksilö  
itse arvostaa korkeasti. (Rauramo 2008, 143–144.)

Palautteella on tärkeä tehtävä kehittämisen ja oppimisen kannalta sillä hyvällä, riittävällä sekä ra-  
kentavalla palautteella on itsetunnon kannalta merkittävä rooli. Palaute ei ole pelkästään esimiehen  
tehtävä, myös kollegat voivat antaa palautetta. (Lämsä & Hautala 2005, 78.)

Viimeisenä portaana on *itsensä toteuttamisen tarve*. Tarpeeseen liittyvät yksilön osaaminen sekä  
organisaation osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen. Tulevaisuutta ajatellen on tärkeää luoda  
koko ajan jotain uutta ja haastaa omaa organisaatiota ja sen henkilöstöä. Organisaation osaaminen  
vaikuttaa suoraan kilpailukykyyn. Jatkuva oppiminen mahdollistaa uudessa maailmassa elämisen  
ja muutoksista selviämisen. Oman osaamisen ja ammattitaidon ylläpitäminen mahdollistaa muu-  
toksien hallitsemisen ja oikeanlaisen työn löytämisen. (Rauramo 2008, 160.)

Yksilön oppiminen on lähtökohta kaikelle oppimiselle. Oppimisessa yksilö hankkii itsellensä tietoja  
ja taitoja sekä kokemuksia, joita pystytään soveltamaan toiminnassa. Osaaminen luodaan muok-  
kaamalla yksilön omia kokemuksia. Kokemukset ja uudet tiedot pyritään sisäistämään ja sen jäl-  
keen soveltamaan käytännössä. Organisaatiot oppivat myös. Organisaation oppiminen tarkoittaa  
organisaation kykyä uusiutua sekä muuttaa toimintaansa. Organisaatio siis luo jatkuvasti jotain  
uutta osaamista. (Sydänmaalakka 2003, 47–50).

Yksilön itsensä kehittyessä ja oppiessa uutta, oppimista voidaan kehittää koulutuksilla, perehdytyksillä sekä työyhteisön ja esimiehen tuella. Muita työkaluja on esimerkiksi työnohjaus. Työnohjaus toimii työkaluna, jolla voidaan kehittää esimiehen ja henkilöstön valmiuksia työelämään ja sen haasteisiin. Työnohjaus antaa apuja ja keinoja ammatilliseen kasvuun, yhteistyöstä sekä jokaisen omasta roolistaan työpaikalla. (Rauramo 2008, 169–172.)

## 3.2 Työhyvinvoinnin haasteet

Työmotivaatiota on tutkittu paljon ja se on ollut suuri kiinnostuksen kohde jo pitkään asiantuntijoille ja tutkijoille. Työmaailma on muuttunut huomattavasti ja esimerkiksi tekniikan kehittyminen on muuttanut työn ja ihmisen suhdetta. Nykyään ihmisen ajatteluun ja tunteisiin pitäisi panostaa enemmän, jonka avulla voidaan saavuttaa parempi työmotivaatio. (Lämsä & Hautala 2005, 80.)

Tässä kappaleessa avataan työmotivaatio käsitteenä sekä työajanhallinnan ongelmia. Näitä ovat esimerkiksi kiire ja ylityöt. Lisäksi käsitellään kuinka työyhteisöstä saadaan toimiva ja kuinka vältetään ongelmakierteeltä.

### 3.2.1 Työmotivaatio

”Motivaatio on sisäinen tunnetila, joka ohjaa ja virittää käyttäytymistämme. Motivaatioita ei voida käskä eikä esimies voi synnyttää kenellekään sisäistä motivaatiotilaa, koska se tapahtuu ihmisten omassa mielessä.” (Konttinen & Skyttä 2010, 39.) Työmotivaatioon vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät. Sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi tarpeet sekä mielekkyys työhön. Ulkoisia tekijöitä ovat muun muassa ympäristötekijät kuten palkkiojärjestelmät ja työn luonne. Motivaatiotutkija Pinderin mukaan työmotivaatiolla on muoto, suunta, kesto ja voimakkuus. Muodolla tarkoitetaan ihmisen sisäistä vireystilaa, jota ei voi tarkasti mitata. Työntekijällä ja organisaatiolla on tavoitteita ja suunta ajaa heitä tavoitteisiin. Ihannetilanteessa työntekijän ja organisaation tavoitteet ovat samansuuntaiset, jolloin työ on innostavaa ja mielekästä tehdä. Tavoitteiden ollessa ristiriidassa, työntekijän ja organisaation suhde ei ole kehittävää. Tämä saattaa aiheuttaa konflikteja ja motivaation laskeamista. Työmotivaation kesto saattaa vaihdella päivistä vuosikausiin. Pitkäkestoisilla hankkeilla voi kuitenkin aina löytää työntekijän motivaation uudelleen. Erilaiset tehtävät synnyttävät voimakasta

motivaatiota tehdä työtä ja saavuttaa tavoite. Työmotivaation voimakkuus vaihtelee yksilökohtaisesti, riippuen tehtävästä. Alhainen työmotivaatio kertoo haluttomuudesta tehdä työtä. (Lämsä & Hautala 2005, 80–81.)

Työmotivaatio jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio kuvastaa ihmisen psykologisia tarpeita ja arvoja, mitkä ovat työntekijälle henkilökohtaisesti tärkeitä. Työntekijää voi motivoida esimerkiksi yhteenkuuluvuuden tunne. Ulkoinen motivaatio viittaa työntekijän ulkopuolisiin tekijöihin kuten palkkiot ja rangaistukset. (Lämsä & Hautala 2005, 81.)

Työmotivaatiota on tutkittu paljon ja siitä on laadittu paljon erilaisia teorioita, mistä ehkä tunnetuin on Maslow'n tarvehierarkia. Maslow'n tarvehierarkian on luonut amerikkalainen sosiaalipsykologi Abraham Maslow, jonka mukaan erilaiset tarpeet motivoivat ihmistä. Nämä tarpeet ovat jaoteltu tärkeysjärjestykseen, kuten tulevassa kuviossa (KUVIO 3) on esitetty. (Lämsä & Hautala 2005, 81–82.) Kuviota (KUVIO 3) katsotaan työelämästä käsin.

Maslow halusi ymmärtää mikä motivoi ihmisiä. Maslowin mukaan ihmiset ovat motivoituneita saavuttamaan tiettyjä tarpeita. Tarpeen saavutettuaan, ihminen pyrkii saavuttamaan seuraavan tarpeen. Tarvehierarkia sisältää viisi motivoivaa tarvetta. Malli voidaan jakaa perustarpeisiin sekä itsensä toteuttamisen tarpeisiin. (McLeod 2014, viitattu 2.2.2016.)

Tarvehierarkian tasot etenevät alhaalta ylöspäin: fysiologiset tarpeet, mihin kuuluu esimerkiksi työterveydenhuolto ja lepotaudit. Turvallisuuden tarpeet, mihin kuuluu esimerkiksi työsuhteen varmuus ja suojautuminen fyysisiltä haitoilta. Sosiaaliset tarpeet, mihin kuuluu esimerkiksi hyväksyntä ja meninki. Arvostuksen tarpeet, mihin kuuluu esimerkiksi kiitoksen saaminen ja kunnioitus. Viimeisenä tarvehierarkiassa on itsensä toteuttamisen tarpeet, mihin kuuluu esimerkiksi henkinen kasvu ja urakehitys. Maslow'n tarvehierarkian mukaan tasot eivät enää motivoi, kun ne ovat tyydytettyjä, vaan on siirryttävä ylemmälle tasolle.

Suomalaisessa työelämässä alemmat tasot ovat yleensä tyydytettyjä, jonka vuoksi tavoitellaan ylempiä tasoja. Tarvehierarkia ei ole pysyvä, koska työtehtävät voivat muuttua ja kehittyä, jolloin syntyy uusia tarpeita. Maslow esitti tarvehierarkian 1950-luvulla, jolloin työhyvinvointi ei ollut tunnettu käsite eikä sitä ollut tarkoitettu työelämään sovellettavaksi. Silti Maslow'n tarvehierarkialla on ollut suuri vaikutus työmotivaation käsitykseen. (Lämsä & Hautala 2005, 82–83.)





KUVIO 3. Maslow'n tarvehierarkia (Lämsä & Hautala 2004, 82)

### 3.2.2 Työajanhallinnan ongelmat

Kiire ja tiukka aikataulu ovat välillä kaikkia työyhteisöjä koskeva ongelma. Satunnainen kiire tai tiukka aikataulu ovat normaalia, mutta kiireen ollessa jatkuvaa se voi aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta ja sen seurauksena voi syntyä stressiä ja muita terveyshaittoja. Pitkään kiirettä kärsineet kärsivät unettomuudesta, ärtyneisyydestä, ahdistuneisuudesta ja väsymyksestä. Jatkuva kiire voi aiheuttaa myös fyysisiä oireita kuten päänsärkyä, selkäkipuja ja vatsavaivoja. Kiirettä voidaan hallita tasapuolisella johtamisella, kannustuksella ja avoimella keskustelulla. Yleinen tapa hallita kiirettä ja tiukkoja aikatauluja on tehdä ylitöitä. Pidemmällä aikavälillä ylityöt voivat muuttua tottumuksiksi. (Nummelin 2008, 22–23.)

Ylityöt ovat lisääntyneet Suomessa. Suomalaisista työntekijöistä yli puolet tekee ylitöitä säännöllisesti ja mitä korkeammalla organisaation hierarkiassa ollaan, sitä enemmän ylitöitä esiintyy. Ylityöt vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin negatiivisesti. Se vahingoittaa sosiaalista elämää, aiheuttaa väsymystä, unenpuutetta ja stressiä. Myös perhe-elämä vahingoittuu. Sosiaalisen ja perhe-elämän vahingoittuminen stressaa ylityöntekijää ja voi johtaa vielä suurempaan henkilökohtaiseen kuormitukseen. Nykyään töitä viedään kotiin ja jatketaan varsinaisen työpäivän jälkeen. Satunnaisesti toteutettuna tämä ei kuormita työntekijää huomattavasti, mutta jatkuvasti toteutettuna ylikuormituksen vaara on olemassa. Ajatukset työstä on välillä hyvä unohtaa ja vaihtaa vapaalle. Ihminen tarvitsee lepoa sillä liian työkeskeinen elämä on sekä fyysisesti että psyykkisesti raskasta. (Virolainen 2012, 62–63.)

Liian työkeskeinen elämä voi johtaa työuupumukseen, jonka oireina ovat fyysinen ja tunneperäinen uupumus sekä depersonalisaatio. Kun ihminen on huomattavan osan ajasta väsynyt tai hänellä on fyysisiä oireita kuten päänsärkyä, pahoinvointia tai univaikeuksia, voidaan puhua fyysisestä uupumuksesta. Tunneperäinen uupumus voi aiheuttaa masennusta, avuttomuuden ja ansassa olemisen tunnetta. Negatiiviset asenteet, muiden ihmisten huono ja kylmä kohtelu sekä kyyninen ajattelutapa voi tarkoittaa depersonalisaatiomaista käyttäytymistä. (Lämsä & Hautala 2005, 78.) Nummelinin (2008, 27) mukaan esimiehen uupumus voi johtaa koko työyhteisön toiminnan laskuun.

Yksilölliset tekijät kuten ikä, sukupuoli, perhesuhteet sekä koulutus lisäävät riskiä sairastua työuupumukseen. Nuori ikä kertoo ihmisen kokemattomuudesta ja haavoittuvuudesta, mikä voi aiheuttaa stressiä ja johtaa työuupumukseen. Myös työn epävarmuudet ja työsuhteen laatu, kuten määräaikaisuus voivat lisätä riskiä sairastua työuupumukseen. Myös sukupuoli on yleinen työuupumukseen vaikuttava tekijä. Naisilla on todettu enemmän työuupumuksen oireita kuin miehillä, mitä on selitetty naisten heikommalla asemalla työelämässä. Perhe-elämä ja korkeakoulutus ovat todettu positiiviseksi vaikutukseksi paineiden ja työssä jaksamisen kannalta. (Lämsä & Hautala 2005, 77.)

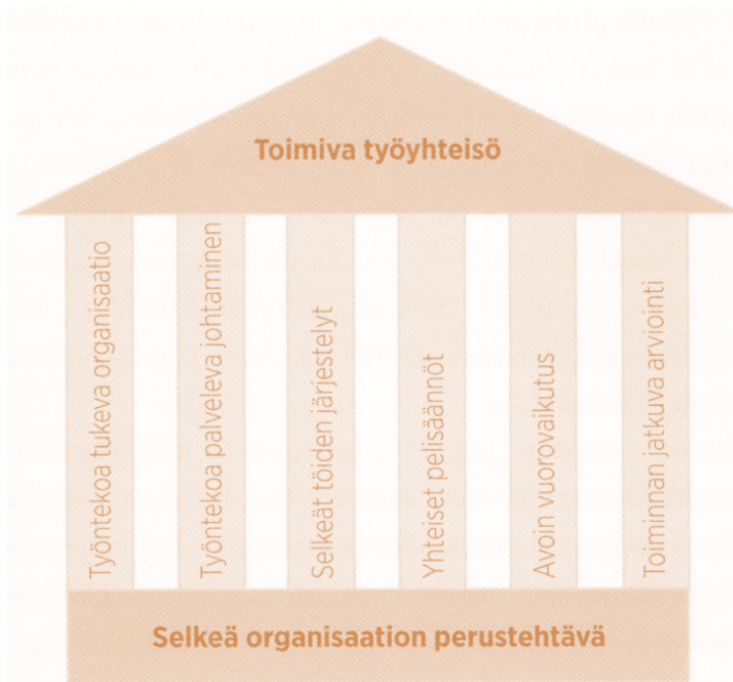
Työuupumusta esiintyy useimmiten kunnianhimoisten ihmisten keskuudessa, jotka asettavat tavoitteita korkealle. Tutkijoiden mukaan työuupumus onkin lahjakkaiden ja ahkerien ihmisten oireyhtymä. Työuupumus syntyy pitkällä aikavälillä ja sitä on vaikea erottaa. Lämsä ja Hautala (2005, 78) tuovat esille kolme esimerkkiä, joita pidetään yleisimpinä työuupumuksen päävaiheina:

- Innostunut työntekijä sekä korkeat tavoitteet,
- Väsynyt työntekijä ja tyytymättömyyden lisääntyminen ja
- Riittämättömyyden tunne.

### 3.2.3 Työyhteisön toimivuus

Työyhteisö voidaan kuvata omaksi yksilöksi, joka tarvitsee oman järjestelmänsä toimiakseen. Työyhteisössä vallitsee yksilöidensä yhteinen kieli, tapa pukeutua, sosiaalinen organisaatio ja sen oikeudet ja velvollisuudet. (Perkka-Jortikka 2002, 11.)

Alla olevassa kuviossa (KUVIO 4) kuvataan toimivan työyhteisön peruspilarit. Näiden pilarien päällä lepäävät työyhteisön sujuva ja tehokas toiminta sekä sen henkinen hyvinvointi. Yhdenkin pilarin puuttuessa, aiheutuu työyhteisöön ongelmia. Ongelmat johtavat yleensä työpaikan ilmapiirin ja työn tuloksen heikkenemiseen. Esimiehen huolehtiessa pilareiden kunnosta, saadaan aikaan toimiva ja tuottava työyhteisö. (Järvinen 2014, 57.)



KUVIO 4. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2014, 57.)

Pohjana toimii selkeä organisaation perustehtävä. Organisaation perustehtävän määrittäminen on erittäin tärkeää. Se vastaa kysymykseen, miksi tämä organisaatio on olemassa. Se kuinka perustehtävää hoidetaan organisaatiossa, määrittää onko organisaatio menestyvä vai ei. Perustehtävä myös samalla yhdistää ihmisiä. (Järvinen 2014, 57–58.)

Ensimmäinen pilari on *työntekoa tukeva organisaatio*. Nykypäivänä organisaatioissa tapahtuu muutoksia muutoksien perään. Nopeasti muuttuvaan liiketoimintaan rakennetaan verkostomaisempia ja työprosesseja korostavia toimintamalleja. Tavoitteena on parantaa vuorovaikutusta työyhteisössä sekä hyödyntää ihmisten osaamista ja resursseja paremmin. Innovointi on syrjäyttänyt kopiinnin. (Järvinen 2014, 60–68.)

Toinen pilari on *työntekoa palveleva johtaminen*. Esimiestyön merkitys on korostunut organisaatioissa nykypäivänä. Henkilöstö vaatii esimieheltään avointa ja keskustelevaa vuorovaikutusta sekä

ammattitaitoista johtamista. Esimiehen tulee siis löytää oma roolinsa työyhteisössään. Esimiehen tekemisiä ja sanomisia tarkkaillaan henkilöstön keskuudessa aktiivisesti, joista he tekevät omia päätelmiään esimiehen toiminnasta ja sen uskottavuudesta. Esimies näyttää omalla esimerkillään mallia henkilöstölleen ja suuntaa heitä työskentelemään yhteisten tavoitteiden ja tulosten suuntaisesti. Vallan lisäksi esimies johtaa myös persoonansa kautta. Se, miten esimies käyttäytyy, joko positiivisesti tai negatiivisesti, vaikuttaa suoraan henkilöstöön ja organisaation toimintaan. (Järvinen 2014, 68–69.)

Joskus esimiehet johtavat pelolla. Pelolla johtaminen aiheuttaa epävarmuutta työntekijöiden keskuudessa. Johtajat eivät ota kantaa eivätkä työntekijät tiedä mitä tulee tapahtumaan. Avoimuuden puute vuorovaikutuksessa aiheuttaa pelon tunnetta työpaikalla. Kun ei uskalleta puhua asioista tai puuttua epäkohtiin, se heikentää organisaation kehitystä. Pelolla johtaminen vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin, mikä voi johtaa sairauspoissaoloihin ja huonoihin tuloksiin. (Niilola 2015, viitattu 2.2.2016.)

Kolmantena pilarina ovat *selkeät töiden järjestelyt*. Toimivan työyhteisön tunnusmerkkinä on se, että esimies ja henkilöstö tietävät omat roolinsa ja tehtävänsä sekä vastualueensa. Työnjako ja selkeät tavoitteet auttavat henkilöstöä toimimaan paremmin. Muutos- ja kiiretilanteissa työnjaot saattavat muuttua ja rooleja joudutaan sopimaan uudelleen. Tärkeintä tällaisissa tilanteissa on kommunikoida selkeästi ja priorisoida työt tärkeysjärjestykseen. Joustaminen nousee elintärkeään arvoon muutostilanteissa. (Järvinen 2014, 71–72.)

Neljäs pilari on *yhteiset pelisäännöt*. Säännöt voivat olla muun muassa kirjallisia lakeja, suullisia ohjeita sekä organisaation omia arvoja. Yhteiset pelisäännöt kertovat kuinka työyhteisössä tehdään yhteistyötä ja sen kuinka työt hoidetaan organisaatiossa. Sääntöjen noudattaminen perustuu lojallivollisuuteen. (Järvinen 2014, 73.) Tämä velvollisuus on kuvattu työsopimuslaissa seuraavasti: ”Työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta. Työntekijän on toiminnassaan vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa.” (Työsopimuslaki 55/2001 3:1§.)

Jokainen työyhteisö laatii aina omat pelisääntönsä ja toimintamallinsa siitä, kuinka työyhteisössä esimerkiksi käyttäydytään tai mitä voidaan odottaa muilta kollegoilta ja esimiehiltä. Sääntöjä tulisi säännöllisten väliajoin arvioida ja muuttaa tarvittaessa. Osa säännöistä voidaan tulkita väärin tai

unohtaa kokonaan. Pelisääntöjen rikkomisesta ja laiminlyönnistä seuraa yleensä konflikteja työyhteisössä. Esimiehen puuttuminen aiheeseen on tällaisissa tilanteissa olennaista, erityisesti tilanteissa, joissa pelisääntöjä rikotaan tarkoituksella. Sääntöjen rikkominen voi johtua esimerkiksi yksilön omista henkilökohtaisista syistä, organisaatiokulttuurista tai sen rakenteista. Sääntöjen kertaaminen ja ohjeiden valvominen voivat ratkaista ongelmaa. Sääntöjen laiminlyönnin jatkuessa esimiehen täytyy puuttua asiaan jyrkemmin käyttäen apunaan työnjohdollisia työkaluja. (Järvinen 2014, 73–75.)

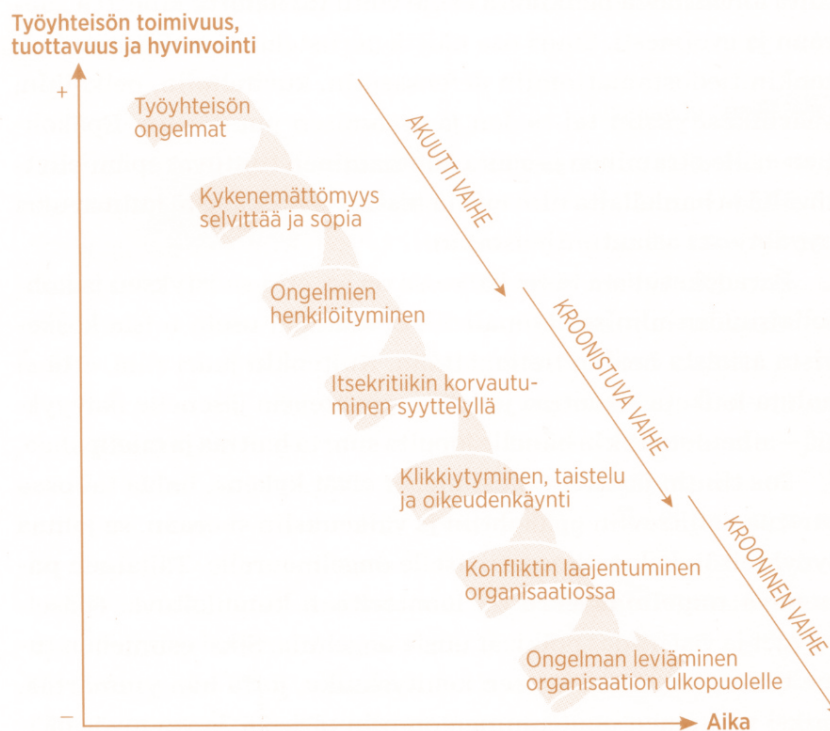
Viidentenä on *avoin vuorovaikutus*. Työyhteisön vuorovaikutuksen tulisi olla rehellistä, suoraa sekä avointa. Esimiehen tulisi pystyä kertomaan henkilöstölleen organisaation asioista sekä niistä uutisista, jotka koskevat henkilöstöä. Totuuden kertominen niin hyvissä kuin huonoissa uutisissa on aina paras vaihtoehto. Avoimella vuorovaikutuksella esimies rakentaa luottamusta ja arvostuksen tunnetta hänen ja henkilöstönsä välille. Palautteen antaminen ja saaminen ovat hyviä työkaluja oman työnsä parantamiseen ja näkee kuinka oma työ vaikuttaa koko organisaation toimintaan. (Järvinen 2014, 75- 76.)

Kuudes ja viimeinen pilari on *toiminnan jatkuva arviointi*. Organisaatioon tulee rakentaa omat seuranta- ja palautejärjestelmät. Arvioinnin työkaluina toimivat muun muassa mittarit, joilla arvioidaan organisaation tuloksellisuutta, työyhteisön toimivuutta tai esimiesten työhyvinvointia. Organisaatiossa tulisi olla avoimia keskustelutilaisuuksia, joissa pystyttäisiin puhumaan kaikista asioista työhön liittyen. Keskusteluissa pitäisi pystyä tuomaan esille niin hyvät kuin huonotkin asiat. Esimies toimii tässäkin tilanteessa esimerkkinä. Esimiehen täytyy osata hillitä itsensä, tunteensa ja pyrkiä aina ratkaisemaan konfliktit. Konfliktien käsittely tulisi kokea ennemmin mahdollisuutena oppia ja kehittyä kuin uhkana ja pelottavana asiana. Palautteen anto myös esimiesten ja johtoryhmien kesken on tärkeää. Esimiesten tulisi arvioida myös omaa toimintaansa koko ajan ja antaa muille esimiehille palautetta. (Järvinen 2014, 76–78.)

Esimiesten osaamattomuus tai haluttomuus puuttua johonkin ongelmatilanteeseen voi johtaa pahenevaan ongelmakierteeseen. Siksi esimiehen on hyvä tuntea ongelmienkierteen kehityskulun vaiheet, mikä on luonteeltaan kumuloituva eli epäselvyydet ja ristiriidat tuovat vain uusia ongelmia. Varhainen puuttuminen sekä avoin vuorovaikutus on tärkeää. (Järvinen 2014, 161.)

### 3.2.4 Työyhteisön ongelmakierre

Työyhteisöissä esiintyy jatkuvasti ristiriitoja, ongelmia ja inhimillisiä virheitä. Kun edellä mainittuja tilanteita ei selvitetä, ne kasaantuvat. Ongelmille etsitään syyllistä ja asioiden käsitys muuttuu mustavalkoiseksi. Mustavalkoinen ajattelutapa synnyttää vastakkainasetteluja työyhteisössä, joissa syylliset ovat vastakkaisessa ryhmässä. Konfliktit laajentuvat organisaation sisällä, mikä aiheuttaa pahoinvointia ja jopa työkyvyttömyyttä. Pahimmillaan konfliktit näkyvät myös ulkopuolelle, jolloin asiakkaat, sidosryhmät ja omistajat ovat tietoisia organisaation vaikeuksista. (Järvinen 2001, 74–76.) Seuraavassa kuviossa (KUVIO 5) esitetään kuinka työyhteisö syöksyy ongelmakierteeseen puutteellisen johtamisen seurauksena.



KUVIO 5. Työyhteisön ongelmakierre (Järvinen 2014, 162.)

”Sopuisa työyhteisö on yhteisö, jossa ei suvaita jatkuvaa epäasiallista kohtelua, häirintää tai kiusaamista ja jossa edistetään toimivaa työn suuntaista vuorovaikutusta.” (Työterveyslaitos 2015b, viitattu 12.11.2015.)

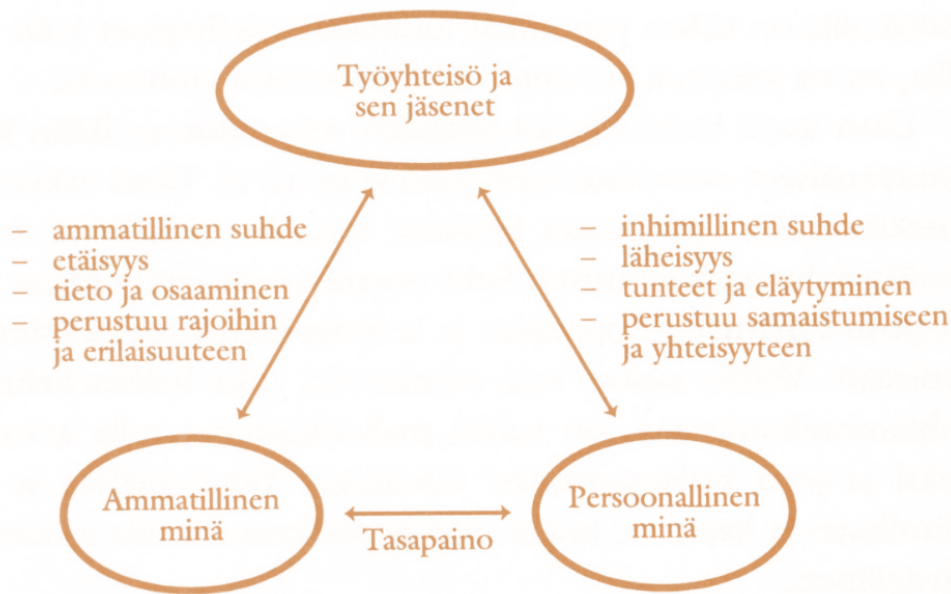
Ratkaisemattomat konfliktit työyhteisössä johtavat erilaisiin yhteistyöongelmiin. Pahimmillaan pitkittynyt konflikti voi aiheuttaa työpaikkakiusaamista ja epäasiallista kohtelua. Konfliktit tulisi selvit-

tää työpaikalla mielellään heti konfliktiin alkuvaiheessa, jotta ongelmakierteeltä välttyttäisiin. Konfliktien ratkaiseminen ja niistä keskusteleminen työpaikalla kehittävät työyhteisöä ja luovat yhteisöllisyyttä. Työpaikkakiusaaminen ei ole ainoastaan kiusaajan ja kiusatun välinen konflikti, vaan koko työpaikan yhteinen ongelma. Työpaikkakiusaamisen selvittelykulut nousevat päivä päivältä, kun niitä ei ratkaista heti. Tavoitteena on hyvinvoiva ja sopuisa työyhteisö, jossa suvaitsevaisuus on yhteinen arvo. (Työterveyslaitos 2014a, viitattu 19.11.2015.)

Työyhteisön kehittämistä varten työpaikan tulisi sopia yhteiset kehittämistoimenpiteet ja laatia toteutustavat. Kehittämistä tehdään yhdessä ja se parantaa työn sujuvuutta, yhteistyötä ja ilmapiiriä. Kehittämistoimenpiteet eivät tarvitse olla suuria, vaan pienemmätkin muutokset voivat parantaa työyhteisön hyvinvointia ja arkipäivän työntekoa. (Työterveyslaitos 2014b, viitattu 19.11.2015.)

### **3.3 Esimiehen hyvinvointi**

Esimiestyö on haastavaa, mutta palkitsevaa työtä. Työn tarkoituksena on tukea henkilöstöä ja ohjata heidän energiansa yrityksen tavoitteisiin ja niiden toteuttamiseen. Työelämässä esimiehellä on kaksi erilaista persoonaa: ammatillinen minä sekä persoonallinen minä (KUVIO 6). Esimies on yksi työntekijä muiden joukossa, joka tekee yhteistyötä muiden kollegojen kanssa sekä jakaa kokemuksia elämään ja työhön liittyen. Toisaalta esimies erottuu muista työntekijöistä ammatillisen persoonan kautta. Erottavin tekijä ammatillisessa roolissa esimiehellä on, että hänelle on määritelty johtamistehtävät, vastuu sekä oikeudet. Asetelma muodostaa valtasuhteen, missä alaiset ovat riippuvaisia esimiehestään. Esimiehen täytyy osata tasapainottaa nämä kaksi erilaista persoonaa, jotta hän pystyy onnistumaan esimiehenä tehtävässään. (Järvinen 2001, 139–141.)



KUVIO 6. Esimiehen ammatillisen ja persoonallisen minän käyttö ja tasapaino (Järvinen 2001, 140)

Esimiehen hyvinvointi ja jaksaminen ovat elintärkeitä esimiehen itsensä ja koko työyhteisön kannalta. Esimiehen väsyminen vaikuttaa suoraan negatiivisesti hänen henkilöstöönsä. Esimiehen väsyessä työyhteisössä alkaa ilmaantua puutteita ja ongelmia. Väsyneenä esimies ei kiinnitä huomiota työntekijöiden toimintaan, päätöksenteko kärsii sekä alkaa vaikuttaa välinpitämättömälle työntekijöiden silmissä. Esimiehen täytyykin toimia suunnannäyttäjänä henkilöstölleen, eikä olla poissaoleva. Huolehtiminen esimiesten tuen saamisesta on erittäin tärkeää. (Järvinen 2001, 145–146).

Yksi isoimpia kuormittavia tekijöitä esimiehen työssä on sosiaalisen tuen vähäisyys tai sen puuttuminen kokonaan. Työyhteisöstä ei välttämättä löydy tasoltaan samanlaisia kollegoja tai esimiehiä, joiden kanssa pystyisi puhumaan luottamuksellisesti työasioista. Kuormituksen kasvaessa, esimies väsyä, minkä seurauksena hän voi kokea työuupumusta ja yksinäisyyden tunnetta. Tätä tunnetta lisää myös se, että esimiehet ovat yleensä yksin omien päätöstensä ja ajatustensa kanssa. Tärkeää olisikin, että esimiehille järjestettäisiin tukea muilta esimiehiltä joko oman organisaation sisältä tai ulkopuolisilta coacheilta. (Virolainen 2012, 201.)

Työn rajaaminen on vaikeaa esimiehille, mikä aiheuttaa monesti loppuun palamisia. Työn ja vapaaajan erottaminen toisistaan tuottaa vaikeuksia, koska jotkut tilanteet vaativat myös viikonlopputoita. Osan vaikeuksista tuottaa esimiesten luonne. Esimieheksi yleensä valikoituvat ne henkilöt, jotka



omistautuvat liikaa työlleen ja joita työ vie helposti mukanaan. Priorisoimalla asiat tärkeysjärjestykseen esimies pystyy delegoimaan osan töistään alaisilleen. Vastuun jakaminen on yksi tekijä, jolla voidaan helpottaa esimiehen työtaakkaa ja helpottaa jaksamista. Seurannalla voidaan myös ehkäistä tällaisia tilanteita, joissa esimies uuvuttaa itsensä. Tärkeintä on johdon tuki, jossa painotetaan hyvinvointia ja tasapainoa työn ja vapaa-ajan välille. (Järvinen 2001, 147–150.)

Esimiehen tulisi pohtia omia kuormittavuustekijöitään: mitkä tuovat voimia ja mitkä taas heikentävät omaa työskentelyä. Tunnistaessa työtä kuormittavat tekijät niitä on helpompi alkaa korjaamaan. Esimiehet saavat kyselyn mukaan voimia muilta esimiehiltä, vuorovaikutuksesta sekä positiivisesta työilmapiiristä. Alaisilta saatu tuki ja palaute koetaan hyvinvointia edistäväksi tekijöiksi. Voimavaroiksi luetellaan myös työn itsenäisyys, kehittymismahdollisuus sekä työn haasteellisuus. (Hankonen 2011, viitattu 19.11.2015.)

### 3.4 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluu se, että työhyvinvointia mitataan ja siihen panostetaan jatkuvasti niin esimiestasolla kuin työntekijätasolla. Työhyvinvointi tulisi nähdä organisaatiossa investointina jota seurataan, analysoidaan ja suunnitellaan. Vaikka esimiehen hyvä johtamistyyli ja positiivinen asenne työhyvinvointia kohtaan edistää jo sinänsä työhyvinvointia organisaatiossa, olisi työhyvinvoinnin koulutusta ja perehdytystä hyvä olla saatavilla esimiehille. Työhyvinvointi ei ole koskaan valmis, vaan sitä ylläpidetään ja kehitetään jatkuvasti. Työhyvinvoinnin kannalta ehkä tärkein yksittäinen asia on johtamistyyli. On havaittu, että demokraattinen, työntekijäkeskeinen, sopivasti vapauksia ja vastuuta antava, oikeudenmukainen ja avoin johtamistyyli kehittää ja ylläpitää työhyvinvointia parhaiten. (Virolainen 2012, 105–106.)

Keskusteleva ja mielipiteitä huomioiva esimies on hyvinvointia tukeva johtaja. Keskusteleva esimiestyö myös kannustaa ihmistä kehittymään ja tunnistamaan ihmisen ainutlaatuisuuden. Jokaisella ihmisellä on omat voimavaransa, vahvuudet ja taidot ja esimiehen tehtävänä on saada nämä esille. Keskusteleva esimies luo avoimuutta ja luottamusta työyhteisöön sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta, mikä herättää mielekkyyttä ja arvokkuutta työhön. (Juuti & Vuorela 2004, 103–106.)

Esimiehen suusta kuultua: "On hienoa, että luotat ja saan toimia hyvin itsenäisesti, mutta joskus olisi hyvä saada vahvistus sille, että kuljen oikeaan suuntaan" (Järvinen 2001, 111). Esimiehen tuki

ja palaute on hyvin tärkeä johtamisen väline. Näitä kahta on vaikea toteuttaa sopusuhtaisesti, sillä työntekijät voivat tuntea esimiehen puuttuvan liikaa toimintaan kun taas toiset odottavat esimiehellään enemmän tukea. Esimiehen tulisi luottaa alaisiinsa ja osoittaa kiinnostusta heidän työhönsä, mutta samalla antaa heille tilaa toimia itsenäisesti ja välttää liiallista kontrollointia. Palautteenanto tukee ja ohjaa työntekijää itsenäiseen ja oma-aloitteeseen toimintatapaan. Suomalaisessa työelämässä palautteenanto on vähäistä ja puutteellista eikä palautetta osata ottaa vastaan vaan sitä vähätellään. Vaikka työntekijä usein tietää milloin hän on onnistunut työssään ja saavuttanut tavoitteensa, tarvitsee hän silti esimiehensä palautteen tueksi. Palautteella viestitään organisaation kiinnostusta työntekijänsä työpanokseen sekä sitoutetaan työntekijää työhönsä ja kasvatetaan työmotivaatiota. (Järvinen 2001, 111–113.)

Esimiehen vastuulla on jatkuva työympäristön ja työyhteisön tilan tarkkailu sekä työturvallisuudesta huolehtiminen. Jatkuva tarkkailu mahdollistaa ongelmatilanteiden ennaltaehkäisemisen. Esimies on työhyvinvoinnin kannalta tärkein tekijä, mutta työyhteisön tuki on kuitenkin välttämätön. Hyvä työyhteisö auttaa esimiestä kehittymään ja jaksamaan työssä. Vertaistuki, kehittämistuki ja työterveystuki ovat esimiehellä yhtä tärkeää kuin johdolta ja alaisiltakin saatu tuki. Onnistuakseen esimiehen tulee olla kiinnostunut työyhteisön toimintatavoista, henkilöstön hyvinvoinnista ja oman toimintansa kehittämisestä. Työpaikkojen yleisimpiä ongelmia ovat ilmapiiri- ja henkilökemia-asiat, joihin voi vaikuttaa tulkitsemalla tunteita. Tällä ominaisuudella esimies voi säädellä ja ymmärtää omia ja työntekijöidensä tunteita. (Rauramo 2008, 145–146.)

Työhyvinvoinnin voi liittää osaksi palkitsemisjärjestelmää, joka on kuitenkin varsin harvinaista, sillä palkitsemisjärjestelmä voi kannustaa ihmisiä työskentelemään työhyvinvoinnin kustannuksella. Seuraava esimerkki kertoo palkitsemisjärjestelmän sekä hyvästä että huonosta puolesta: Välttääkseen ylimääräisiä sairauslomia, johto kannustaa ja palkitsee vähäisistä poissaoloista. On hyvä, että esimerkille on annettu selvät kriteerit ja ohjeet palkinnon saavuttamiseksi. Toisaalta tämä voi myös kääntyä itseään vastaan, jos työntekijät tulevat sairaana töihin. Edellä mainitussa esimerkissä tärkeämpää olisi tutkia mikä aiheuttaa sairauspoissaoloja ja panostaa niiden vähentämiseen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Ennen palkitsemismallin käyttöönottoa, se vaatii huolellisen suunnittelun ja selkeät kriteerit, joilla työhyvinvointia pitää pystyä mittaamaan. (Virolainen 2012, 141–142.)

## 4 MUUTOKSESSA ONNISTUMINEN

Luvussa neljä käsitellään muutoksen läpiviennin malli sekä syvennyttään viestinnän tärkeyteen. Luvussa avataan myös onnistuneen muutosjohtamisen malli. Kun nämä avaintekijät otetaan huomioon muutoksessa, saadaan siitä miellyttävämpi kokemus.

Muutoksessa onnistuminen on mielen ja tahdon asia. Myönteinen ajatus muutoksesta ja positiivinen asenne auttavat muutoksen läpiviemiseen. Tunteita ei voi pakottaa, vaan ne toimivat yksilöllisesti, joten positiivinen ilmapiiri ja muiden henkilöiden myönteinen toiminta edesauttaa muutoksessa. Myös esimiehen tuki työntekijöilleen helpottaa muutoksessa onnistumista. (Ponteva 2012, 28–29.)

Muutosta voidaan ajatella jatkuvana prosessina, joka koostuu eri vaiheista. Muutosprosessi lähtee tarpeen tiedostamisesta ja heräämisestä. Tärkeää on pohtia, miksi organisaation tulisi muuttua sekä huomioida muuttuva ympäristö ja sen tuomat haasteet. Ajatuksen herättyä seuraava vaihe on visioida muutokselle suunta sekä keinot, joilla päästään tavoiteltuun päämäärään. Tämän jälkeen tehdään tilanneanalyysi. Tilanneanalyysissä arvioidaan organisaation resurssit sekä prosessit. Arvioinnin jälkeen alkaa muutoksen suunnittelu. Tässä vaiheessa päätetään muutoksen suunnittelijat ja menetelmät kuinka haluttuun muutokseen päästään. Seuraava vaihe on muutoksen toteuttaminen. Muutosta toteuttaessa on tärkeää sitouttaa ihmiset muutokseen sekä antaa tarvittaessa tukea ja valmennusta avuksi. (Honkanen 2006, 367–368.)

### 4.1 Valpolan malli

Mallin mukaan tarvitaan aina viisi tekijää, jotta saadaan aikaa onnistunut muutos. Nämä viisi tekijää on esitetty seuraavassa kuviossa (KUVIO 7). Ensimmäinen tekijä on *muutostarpeen hyväksyminen*. Tämä vaihe toimii koko prosessin käynnistämisen pohjana. Muutostarve kertoo, miksi muutos on tarpeellinen sekä mitä muutoksella halutaan saada aikaan. Lähtökohtatilanteet ja mahdollisuudet kuvataan totuudenmukaisesti. Tässä kuvauksessa huomataan organisaation taloudellinen tilanne sekä ympäristön vaikutus liiketoimintaan. Ihmiset huomaavat lukujen avulla muutoksen tarpeen organisaatiossa, jolloin heillä on innostusta lähteä viemään prosessia eteenpäin. (Valpola 2004, 30.)

Toisena tekijänä on *yhteinen näkemys*. Näkemys kuvaa ratkaisut, joilla haluttuihin tuloksiin tähdätään. Yhteisen näkemyksen avulla voidaan alkaa suunnitella muutosta halutulla tavalla, jolloin päästään tarvittaviin tuloksiin. Näkemys antaa myös työkaluja progression arviointiin. (Valpola 2004, 30.)

Työntekijällä on oikeus tietää, miksi muutos on tarpeellinen ja mitä vaikutuksia muutoksella on organisaatioon. Työntekijän ymmärtäessä nämä asiat, muutos hyväksytään ja siihen on helpompi lähteä mukaan. (Ponteva 2012, 21.)

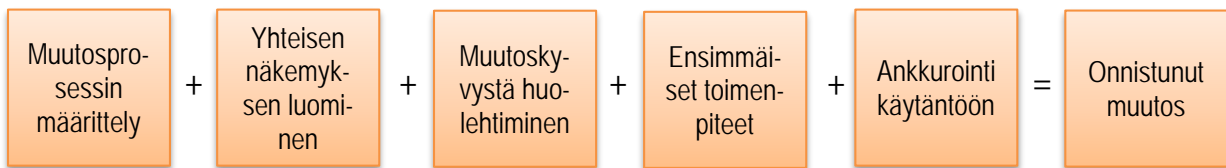
Muutoksen vastustajia löytyy yleensä aina organisaatioista, joten tätä ongelmaa tulisi osata käsitellä prosessin aikana. Muutoksen jälkeen on erittäin tärkeää jatkaa kehittämistä ja arvioida muutoksessa onnistumista. Tuen ja palautteen antaminen auttavat työntekijöitä selviämään muutoksesta sekä oppimaan uutta. (Honkanen 2006, 367–368.)

*Muutosvoima* on kolmas tekijä. Tämä on voima, jota tarvitaan muutoksen toteuttamiseen. Muutosvoimaa on toisissa organisaatioissa enemmän kuin toisissa. Organisaation historia ja johtamistyyli voivat muun muassa olla tekijöitä, jotka ovat olleet vauhdittamassa tai hidastamassa asioita ja muutoksia. Organisaatio, jossa on viety muutokset läpi jatkuvalla kehitymisellä, sen henkilöstö luottaa enemmän omiin kykyihinsä selviytyä muutoksesta. Toisin kuin organisaatiot, jotka ovat menneet eteenpäin kriisien pakottamana, sen henkilöstössä on epävarmuutta ja he voivat tuntea helpommin muutosvastarintaa. Muutosvoimaa kasvattavat kokemukset. Ensimmäisessä muutoksessa ihmisellä ei ole tietoa minkälaisen prosessin muutos tuo tullessaan ja mitä siitä seuraa. Seuraavan muutoksen tullessa ihmisillä on jo kokemuksia tilanteista ja heillä on odotuksia tulevista. Näin ollen muutokseen on helpompi asennoitua. Muutosvoimaa lisäävät myös näkyvät muutostulokset sekä osallistuminen. (Valpola 2004, 31–32.)

Neljäntenä tekijänä ovat *ensimmäiset toimenpiteet*. Toimenpiteet kertovat halutun muutoksen suunnan ja vauhdin. Nämä toimenpiteet kuvaavat, mitä viestit tarkoittavat käytännössä. Ensimmäiset toimenpiteet alkavat samana päivänä, kun muutoksesta kerrotaan henkilöstölle ensimmäisen kerran. Ensimmäiset toimenpiteet osoittavat sen, että muutosta on alettu toteuttamaan. (Valpola 2004, 32–33.)

Viimeinen ja viides tekijä on *ankkurointi käytäntöön*. Tämä vaihe vie aikaa ja on monivaiheinen. Muutoksen koosta riippuen ankkurointivaihe kestää kuukausista jopa vuosiin. Muutoksen jälkeen

organisaatiossa menee kauan aikaa, ennen kuin se on toimiva ja luonteva kokonaisuus. (Valpola 2004, 33–34.)



KUVIO 7. Valpolan mukaan muutos tarvitsee viisi tekijää onnistuakseen

## 4.2 Muutosviestintä

Viestintä ei ole pelkästään tiedon kulkua eri kanavissa, vaan sillä annetaan mahdollisuus kommunikoida ongelmista, luoda yhtenäisyyden tunnetta ja mikä tärkeintä, saada vastaanottaja reagoimaan ja toimimaan haluamallaan tavalla. Viestinnän osia ovat viestin välittäjä, vastaanottaja ja viestintäkanava. Näiden osien tulisi toimia yhdessä onnistuakseen viestinnässä. (Åberg 2006, 83.)

Viestinnän kulku on moniosainen ja se syntyy henkilön ideasta, jonka hän haluaa tuoda muiden tietoisuuteen. Idea on muokattava sanomaksi, joka välitetään vastaanottajille käyttäen viestintäkanavaa. Vastaanottaja tulkitsee sanoman omalla tavallaan ja tarvittaessa toimii sen mukaisesti. Alkuperäinen idea ja vastaanottajan mielikuva harvoin vastaavat toisiaan, koska vastaanottajan tulkittavat perustuvat hänen aikaisempiin kokemuksiin ja tietoihin. (Åberg 2006, 85.)

Muutoksessa viestinnän merkitys korostuu ja voidaankin sanoa, että onnistuakseen muutoksessa viestintä on ehdoton työkalu. Suuri vastuu viestinnän onnistumisella on muutosjohtajalla. Jos viestintä ei toimi tai viestintä ei vaikuta vastaanottajien käyttäytymiseen, on muutosjohtajan löydettävä keinot onnistuakseen viestinnässä. Muutoksessa viestintä edistää toiminnan jatkuvuutta ja menestymistä. On tärkeää, että vaikeatkin asiat viestitään ymmärrettävästi. Dialoginen työyhteisöviestintä sopii muutokseen. Dialoginen työyhteisöviestintä on kaksisuuntaista ja se kehittää omaa ajattelua ja luo uutta tietoa. (Stenvall & Virtanen 2007, 62–63, 66.)

Muutoksia joko vauhditetaan tai hidastetaan viestinnän avulla riippumatta viestinnän sisällöstä. Viestinnän keinoilla välitetään ja jaetaan tietoa organisaation sisällä ja sieltä ulospäin. Keinoja ovat muun muassa ilmoitustaulut, painetut dokumentit sekä blogit. (Juuti & Virtanen 2009, 104–105.)

Viestintäkanava välittää sanoman jotain kanavaa pitkin, mikä voi esimerkiksi olla puhelin, verkko, televisio tai sanomalehti. Sanoman välittyessä kanavaa pitkin on se alttiina häiriölle. Häiriöitä on kahdenlaista; ulkoinen ja sisäinen häiriö. Este on ulkoinen häiriö, missä viesti ei saavu vastaanottajalle. Kohina tarkoittaa sanoman sekoittumista toiseen sanomaan. Myös kohina on ulkoinen häiriö. Kato on sisäinen häiriö, missä sanoma saapuu vastaanottajalle, mutta osa sanomasta häipyä aistihäiriöistä johtuen. Aistihäiriöitä voivat olla esimerkiksi huono näkö- tai kuuloaisti. Vääristymä on sisäinen häiriö, missä vastaanottaja tulkitsee sanoman väärin. (Åberg 2006, 91.)

Kirjassaan Stenvall & Virtanen (2007) korostavat viittä eri kohtaa, miksi viestintä on tärkeää muutostilanteissa:

- Viestintä avustaa muutoksen kulkua ja toteutusta,
- viestintä määrittelee kuinka positiivinen ja onnistunut muutosprosessi on,
- viestinnän avulla saadaan muutosprosessin vaiheet kaikille selväksi,
- hyvällä viestinnällä sitoutetaan henkilöstöä muutosprosessiin ja
- viestintä lisää vuorovaikutusta muutoksessa.

### 4.3 Muutosjohtaminen

Kokemusten kautta esimiehet kerryttävät muutososaamista. Mitä enemmän kokemuksia esimiehillä on muutostilanteista, sitä enemmän heillä on työkaluja ja keinoja viedä muutosta eteenpäin ja kohti onnistumista. Esimiesten työhistorialla on siis merkitystä muutoksen onnistumisen kannalta. (Valpola 2004, 53–54.)

Vahvistamalla muutosjohtamisen kompetensseja on helpompi rakentaa ja luoda muutoskykyinen organisaatio. Kompetenssi liittyy muutosjohtajiin, yksilöön sekä toteuttajiin. Muutosjohtajilta edellytetään monenlaisia ominaisuuksia ja kompetensseja. Muutosjohtajan tulee olla vastuullinen johtaja, jolla on aina kokonaisvastuu toiminnasta. Johtajan täytyy osata hallita niin henkilöstöä kuin asioita. Muutosjohtajalla täytyy olla kyky hahmottaa laaja kokonaiskuva ja osata hallita sitä. Tärkeää on myös luoda luottamusta ja olla läsnä oleva johtaja. Muutostilanteissa läsnä olevan johtajan merkitys kasvaa henkilöstön keskuudessa. Luottamus johtajan ja alaisten välillä auttaa selviytymään muutoksen tuomista ongelmatilanteista. Keskusteleva ja läsnä oleva esimies vie muutosta eteen-

päin. Muutos onnistuu parhaiten, kun esimies toimii esimerkkinä. Muutosjohtajan sitoutuessa muutokseen, hän pystyy ohjaamaan myös henkilöstön haluttuihin tavoitteisiin. (Stenvall & Virtanen 2007, 104–106.)

Luottamusta syntyy vuorovaikutuksen tuloksena ja se vaikuttaa kommunikointiin, käyttäytymiseen sekä yhteistyöhön ja sen laatuun. Luottamus mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen henkilöstön keskuudessa sekä johtajuuden, sillä luottamuksen myötä esimiestä kuunnellaan ja hänen johtamistyylinsä uskotaan. Luottamuksella tarkoitetaan myös luottamista itseensä ja omiin tietotaitoihinsa. Itseensä luottaminen vähentää epävarmuutta toiminnasta ja mahdollistaa sujuvan ja mutkattoman työskentelyn. (Stenvall & Virtanen 2007, 77–80.)

Muutosjohtamisen kirjallisuudessa nousi jatkuvasti esille sama nimi, John P. Kotter. Hän on muutosjohtamisen asiantuntija ja hänen kehittämänsä *muutoksen kahdeksan askelta* on yksi tunnetuimpia muutosjohtamisen malleja. Mallin mukaan muutosjohtamisen onnistumiseen vaaditaan kahdeksan askelta. Malli kuvaa hyvin johtamisen tärkeyttä muutoksen aikana.

Ensimmäinen askel on *kiireen ja välttämättömyyden luominen* organisaatioon. Kotterin mukaan tyytyväisyyden ollessa korkealla, henkilöstö on haluton muuttamaan ja luopumaan vanhoista toimintatavoista. Myös vähäinen kiireellisyys organisaatiossa vaikuttaa henkilöstön visioon nähden muutos tarpeellisenä. (Kotter 1996, 36.)

Toinen askel mallissa on *koota ohjaava tiimi*, joka auttaa muutosprosessin läpiviemisessä, ongelmien ratkaisussa, henkilöstön sitouttamisessa sekä vaadittavien resurssien hankkimisessa. Kotterin mukaan tiimin tulisi omata ainakin nämä neljä ominaisuutta; valta, asiantuntemus, uskottavuus sekä johtajuus. (Kotter 1996, 57–59.)

Kolmas askel on *kehittää muutosvisio ja -strategia*. Visiossa tulee olla selkeä päämäärä, joka ohjaa henkilöstön ajattelu- ja toimintatapaa. Strategia ohjaa vision toteutumista. Visio ja strategia laaditaan koko organisaatiolle. Tehokas muutosvisio on haluttava, toteuttamiskelpoinen, selkeästi rajattu, joustava ja helposti viestittävä. (Kotter 1996, 67–76.)

Neljäntenä askeleena on *muutosviestintä*, joka kestää koko muutosprosessin ajan. Se on yksi tärkeimmistä muutoksen onnistumisen välineistä. Kotterin mukaan onnistunut muutosviestintä on sel-

keää, itseään toistavaa, kielikuvien käyttöä sekä useiden viestintäkanavien hyödyntämistä. Kirjassaan Kotter mainitsee johtamisen käyttäytymisen ja esimerkkien avulla johtamisen olevan yksi viestinnän voimakkaimmista keinoista. Muutosviestintä on kahdensuuntaista, eli kuunteleminen on yhtä tärkeää kuin viestiminen. (Kotter 1996, 85–100.)

Seitsemännessä askeleessa *vakiinnutetaan muutokset*. Ennen kuin muutokset ovat vakiintuneet organisaatioon, ne voivat olla todella hauraita. Muutoksen vastustajat voivat omalla toiminnallaan aloittaa taantuman ja silloin muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen käytetty aika voi olla hukkaan käytettyä. Uusia muutoksia pitäisi korostaa ja tuoda esille esimiehen toimesta, etteivät vanhat tottumukset ja toimintatavat tule takaisin. (Kotter 1996, 131–133.)

Yleensä muutoksissa syntyy vastarintaa, joten muutoksen suunnitteluvaiheessa tulisi olla jo selvillä kuinka iso osa työyhteisöstä on muutosta vastaan ja taas kuinka iso on sen puolella. Muutosvastarinta ei välttämättä ole aina huono asia, koska vastarinta voi tarjota uusia näkökulmia ja kehittämiskohteita muutokseen. Toisaalta passiiviset ja välinpitämättömät vastarintalaiset eivät ole millään tavalla hyödyksi vaan saattavat aiheuttaa ongelmia muutoksen läpiviennissä. (Honkanen 2006, 369–371.)

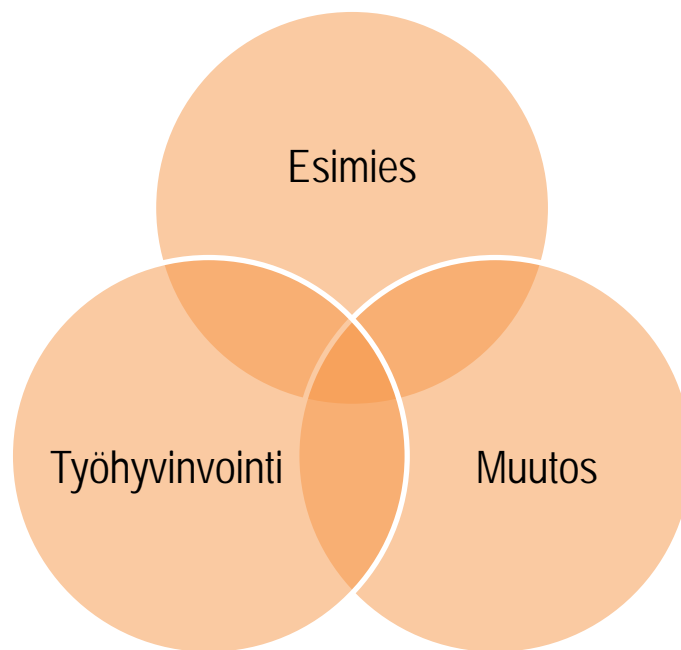
Kahdeksas ja viimeinen askel on *uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin*. Muutoksen yhteydessä kulttuuriin otetaan uudet normit ja arvot käytäntöön. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin vaatii paljon ohjeistusta, seurantaa sekä tuen antamista ihmisille. Kulttuuri muuttuu vasta sitten, kun ihmiset kulttuurin sisällä ovat muuttuneet. (Kotter 1996, 154–157.)

Johtajan ollessa positiivinen, tehokas ja läsnä antaa hän muutokselle suuntaa ja ohjaa energiat oikeisiin tavoitteisiin. Johtajan tulee olla myös aktiivisessa vuorovaikutuksessa johdon ja sidosryhmien kanssa. Nämä ominaisuudet johtajassa tuovat luottamusta työyhteisöön sekä vauhdittavat muutosta ja suunnitelmia. (Valpola 2004, 53.)



## 5 TUTKIMUKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

Ajatus tutkimukseen lähti tutkijoiden yhteisestä mielenkiinnosta työhyvinvointiin ja sen ajankohtaisuuteen. Tutkimukseen valittiin esimiehen näkökulma, koska esimiehen hyvinvointi heijastuu koko organisaation toimintaan. Työhyvinvoinnin käsitteen ollessa hyvin laaja, tutkimusta rajattiin muutostilanteeseen. Muutoksia tapahtuu jatkuvasti organisaatioissa toimintaympäristön ja erityisesti taloudellisen tilanteen takia. Yhdistämällä nämä kolme aiheet (KUVIO 8) saimme mielenkiintoisen tutkimusongelman.



*KUVIO 8. Näkökulmat tutkimukseen.*

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tavoitteet, tutkimusmenetelmä sekä tutkimuksen toteutus. Toimeksiantaja ja haastateltavat halusivat pysyä anonyymeinä.

### 5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Oulun hyvinvointipalvelut kokivat muutoksen, jonka seurauksena palveluesimiesten virat uusiutuvat. Heidän piti hakea uusia virkoja, joita oli vähemmän aikaisempaan verrattuna. Uudet virat olivat vastuualueiltaan laajempia sekä työmäärä kasvoi. Tutkimuksen tavoitteenamme on saada selville, kuinka esimiesten työhyvinvointi otettiin huomioon muutostilanteessa. Halusimme myös selvittää, kokevatko esimiehet työhyvinvoinnin merkittävänä tekijänä työpaikallaan ja kuinka sitä pystyttäisiin

kehittämään edelleen. Työn tarkoituksena on lisäksi auttaa toimeksiantajaa muutoksessa onnistumisessa. Tutkimuskysymykset laadittiin yhdessä ohjaavan opettajan ja toimeksiantajan kanssa. Tutkimuksen on tarkoitus vastata näihin tutkimuskysymyksiin:

- Mitä työhyvinvointi merkitsee esimiehille?
- Miten esimiehet kokivat työhyvinvointinsa johtamisjärjestelmän muuttuessa? Mitä voitaisiin tehdä paremmin organisaation kohdatessa uusia muutoksia?

## 5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus, jonka tavoitteena on lisätä kokonaisuuden ymmärrystä ja saada kuvauksia ihmisten omista kokemuksista. Näiden kuvausten voidaan todeta olevan ihmiselle tärkeitä ja merkityksellisiä. (Vilka 2005, 97–98.)

Tutkimusmenetelmä valitaan tiedonintressin, tutkimuskysymysten sekä tutkimusongelmien mukaan. Tiedonintressi kertoo, millaista tietoa tutkimuksella haetaan. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tiedonintressinä toimii tieto, joka auttaa asian ja ihmisten toiminnan ymmärtämisessä. Laadullinen tutkimus on lähtökohtaisesti subjektiivista. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksessa tehdyt valinnat ja tulkinnat vaikuttavat tutkijan omiin arvoihin ja käsityksiin. (Vilka 2005, 49–51.)

Laadulliselle tutkimukselle löytyy useita ominaispiirteitä. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan muun muassa metodeja, joissa keskitytään tutkittavien omiin näkökulmiin ja kokemuksiin. Näitä metodeja ovat esimerkiksi teemahaastattelut sekä havainnointi. Tärkeää on myös käsitellä tapauksia ainutlaatuisina. Lisäksi kohdejoukon valinta on mietitty ennalta tarkkaan ja aineisto kerätään aidoista tilanteista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Tiedonkeruumenetelmänä toimivat yksilöhaastattelut. Haastattelun suurena etuna on se, että haastateltavat henkilöt saadaan mukaan tutkimukseen ja heidät on helppo tavoittaa myöhemmin mahdollisten jatkokysymysten ilmestyessä. Toinen etu on joustavuus aineistoa kerätessä. Haastattelutilanteet antavat myös mahdollisuuden tulkita vastauksia enemmän kuin sähköpostikyselyssä. (Hirsjärvi ym. 2009, 204–206).

Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelun tavoitteena on se, että haastateltava pystyy antamaan jokaisesta teema-alueesta oman kuvauksensa. (Vilka 2005, 102). Teemahaastattelu etenee etukäteen sovittujen teemojen varassa. Tarkkoja ja yksityiskohtaisia kysymyksiä ei ole asetettu. Teemahaastatteluissa haastateltavat pääsevät vapaasti puhumaan asioista tiettyjen teemojen mukaisesti. Haastateltavien tulkinnat ovat keskeistä teemahaastattelulle. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 48.)

### 5.3 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön prosessi aloitettiin lokakuussa 2015. Tutkimusaihe muodostui nopeasti ja aihe rajattiin kolmeen eri näkökulmaan. Tämän jälkeen aiheeseen alettiin etsiä luotettavia ja monipuolisia lähteitä. Tutkimuksen tietoperusta pohjautuu teoriaan, jonka avainsanoja ovat työhyvinvointi, muutos ja esimies. Lisäksi toimeksiantaja on esitelty omissa pääluvuissaan. Teorian pohjalta luotiin teemahaastattelurunko (LIITE 2). Teemoja on kolme, jotka antavat suuntaa haastatteluille. Ensimmäinen teema on työhyvinvointi. Teema käsittelee sitä, miten esimiehet kokevat työhyvinvoinnin ja miten muutos vaikutti heidän työhyvinvointiinsa. Lisäksi teemassa käsitellään sitä, miten työhyvinvointia voitaisiin kehittää tulevien muutoksien varalle. Toisena teemana on organisaation muutosprosessi. Tässä teemassa käsitellään sitä, miten esimiehet ovat kokeneet muutosprosessin. Lisäksi käsitellään sitä, mitkä tekijät ovat prosessissa onnistuneet ja mitä voitaisiin tehdä paremmin. Kolmas teema on esimiehen oma jaksaminen. Teemassa käsitellään sitä, miten omaa jaksamista voidaan edistää. Lisäksi käsitellään esimiesten omia ajatuksia työhyvinvoinnin haasteista.

Tutkimuksen tarkoitus määrää sen, mitä ryhmää tullaan haastattelemaan ja kuinka monta haastateltavaa tulee valita. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 58, 83). Haastatteluihin henkilöt valittiin tarkkaan, jotta se tukisi tutkimuksen tarkoitusta. Kaikki haastateltavat henkilöt olivat valittu uusiin virkoihin ja he toimivat esimiestehtävissä. Haastateltavia esimiehiä oli 6 ja ajankohtana toimi tammikuu 2016. Haastatteluiden kesto vaihteli 30 minuutista 60 minuuttiin. Ensimmäiset haastattelut pidettiin viikolla 1 ja loput viikoilla 2 ja 3. Haastatteluihin valmistauduttiin huolellisesti etukäteen perehtymällä teemahaastattelurunkoon ja haastatteluihin saavuttiin ajoissa. Ennen haastattelua keskusteltiin vielä haastateltavan kanssa haastattelusta sekä siihen liittyvistä asioista ja mahdollisista kysymyksistä. Haastatteluissa olivat molemmat opinnäytetyön tekijät mukana. Näin ollen pystyttiin esittämään tarkentavia lisäkysymyksiä. Kaksi haastattelijaa mahdollisti myös havainnoimisen. Ensimmä-

mäisen haastattelun jälkeen teemahaastattelurunkoon tehtiin muutoksia. Tarkentavia lisäkysymyksiä tehtiin ja teema-alueita rajattiin. Näin ollen haastattelut eivät venyisi liian pitkiksi ja aiheissa pysyttäisiin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti tekstimuotoon. Aineisto purettiin tietokoneelle. Haastattelut litteroitiin puhekielen muotoon, mutta murteet jätettiin pois. Lisäksi litteroinnista jätettiin joitakin osia pois, kuten vastuualueita ja titteleitä, koska haastateltavat halusivat pysyä tunnistamattomina. Litteroinnin jälkeen aineistosta tehtiin yhteenveto teemoittain.

#### 5.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti ilmaisee, kuinka luotettavasti ja toistettavasti käytetty tutkimusmenetelmä mittaa valittua ilmiötä. Tutkimuksessa reliabiliteetti tarkoittaa tulosten toistettavuutta. Reliabiliteetti on hyvä, kun tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Kysymysten pitää olla ymmärrettäviä ja haastattelut huolellisesti suunniteltuja ja toteutettuja. Jos tutkimus suoritettaisiin uudelleen, pitäisi samoissa olosuhteissa saada samat tulokset. (Hiltunen 2009, viitattu 18.2.2016.)

Validiteetti kertoo onko tutkimuksessa käytetty tutkimus- tai mittaussuunnitelma mitannut sitä tutkitavan ilmiön ominaisuutta, mitä oli tarkoituskin mitata. Kun kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat, validiteetti on hyvä. (Hiltunen 2009, viitattu 8.2.2016.) Validiteettia on pyritty vahvistamaan teoriolla, joka käsittelee työhyvinvointia, muutosta ja esimiestyötä.

Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti eli pätevyys kertoo määrittelyjen tasapainotuksesta. Pätevyys viittaa myös tutkijan osaamiseen ja aiheen hallintaan. Ulkoinen validiteetti kertoo löytyykö tulosten ja johtopäätösten sekä aineiston väliltä pätevyyttä. (Eskola & Suonranta 1998.)

Varton (1992) mukaan laadullinen tutkimus on luotettava, kun tutkimuskohde ja tulkittu aineisto ovat yhteensopivia. Satunnaiset ja epäolennaiset tekijät eivät ole myöskään vaikuttaneet teorian muodostukseen. Loppujen lopuksi tutkimuksen luotettavuudesta vastaa tutkija itse ja hänen rehellisyytensä. Tutkija tekee loppujen lopuksi kaikki päätökset ja valinnat. Luotettavuuden arviointia tulee tehdä kaikissa tutkimuksen vaiheissa. (Vilka 2005, 158–159.)

## 6 TUTKIMUSTULOSTEN KUVAUS JA ANALYYSI

Oulun hyvinvointipalveluiden uuden johtamisjärjestelmän mukaisissa yksiköissä oli yhteensä 11 palveluesimiestä. Haastatteluihin valittiin kuusi esimiestä. Kuudennen haastattelun kohdalla vastaukset alkoivat toistaa itseään eikä tutkimusongelmien kannalta tullut enää uutta tietoa. Aineistosta tuli kylläinen. Haastateltavat toimivat kaikki esimiestehtävissä ja heillä kaikilla on omia alaisia. Kokemus esimiestehtävistä vaihtelee esimiesten kesken. Osa on toiminut useita vuosia esimiehenä ja osa on suhteellisen nuoria kokemukseltaan.

Haastattelujen tulokset avataan valittujen teemojen mukaan. Teemoja ovat työhyvinvointi, organisaation muutosprosessi ja esimiehen oma jaksaminen. Haastatteluissa käytettiin teemahaastattelurunkoa (LIITE 2), jonka avulla haastateltavat saivat puhua vapaasti teemoista. Haastattelurungon avulla pystyttiin kysymään myös tarkentavia kysymyksiä. Tutkimuksen kannalta vain oleellisimmat ja tärkeimmät tulokset avattiin. Haastateltavat halusivat pysyä tunnistamattomina, joten tulokset avattiin niin, että ketään ei pystytä tunnistamaan. Haastateltavien pyynnöstä haastateltavia ei ole yksilöity erikseen. Yksilöinnillä tunnistettavuus olisi todennäköistä.

Haastateltaville lähetettiin etukäteen haastatteluteemat, jotta he voisivat tutustua aiheisiin ja muistella tapahtunutta muutosta. Haastattelut pidettiin paikan päällä neuvotteluhuoneissa. Haastattelujen kestot vaihtelivat paljon. Haastattelut kestivät 30–60 minuuttia haastateltavaa kohden.

Tutkimustulosten kuvauksessa käytetään haastateltavien suoria lainauksia. Suorat lainaukset tuovat lukijalle paremmin esiin haastateltavien kokemuksia ja tunteita. Suorat lainaukset korostavat tärkeimpiä tuloksiamme ja tuovat selkeyttä lukemiseen.

### 6.1 Työhyvinvoinnin merkitys

Haastattelu alkoi haastateltavien omalla määritelmällä, mitä työhyvinvointi heille tarkoittaa. Esille nousi asioita kuten työn mielekyys ja työssä jaksaminen. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös oma osaaminen ja työn haastavuus. Haastateltavat toivat esille työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä myös esimiehen ja kollegoiden tuen. Tärkeää haastateltaville oli pitää huolta itsestään fyysisesti

sekä hoitaa sosiaalisia suhteita. Haastateltavien mielestä työtä pitää osata hallita ja tarvittaessa rajata työhyvinvoinnin takaamiseksi.

”Työhyvinvointia on se, että työssä viihtyy. Työhyvinvointiin vaikuttaa työkaverit ja esimies ja se koko työyhteisö. [...] Työhyvinvointi on tärkeä osa työtä.

”Töissä pitäisi jaksaa, mutta jos väsyä, niin siihen pitää puuttua ja osata keventää ja muuttaa työnkuva. Tuen saaminen on todella tärkeää. Oman esimiehen tuki ja myös minun tuki alaisille ovat osa työhyvinvointia.”

Haastateltavien mukaan työhyvinvointi näkyy työpaikalla työilmapiirissä sekä yhteistyön sujuvuudessa. Haastateltavien mukaan töihin on mukava tulla. Yksi työhyvinvoinnin mittari on sairauspoissaolot, jotka ovat vähäisiä. Haastateltavista kaikki ovat innostuneita omasta työstään ja sen kehittämisestä. Osa toi esille tuen tärkeyden ja sen merkityksen työhyvinvointiin. Keskustelu esimiesten ja kollegoiden välillä on avointa ja luottamuksellista.

”Työssä viihtyvyytenä. [...] ja tietysti työhyvinvointiin vaikuttaa tehtävät mitä tekee, mitä haluaa tehdä ja mitä myös osaa tehdä.”

”Se että minä saan omalta esimieheltä tukea. [...] Minulla on myös kollegoita, joilta minä saan tukea ja voin keskustella vuorovaikutteisesti asioista.”

Työhyvinvoinnin kehittämisestä keskusteltiin haastatteluissa. Haastatteluissa nousi esille työnohjaus. Työnohjausta on järjestetty heille aiemminkin, mutta uutena ideana olisi tehdä työnohjausta oman yksikön palveluesimiesten kesken. Oman yksikön kesken pystytään puhumaan kaikista asioista avoimesti sillä kaikki ovat tietoisia oman alueen tapahtumista. Haastattelussa nousi esille myös yhteistyön tekeminen ja sen kehittäminen. Työhyvinvointia voidaan seurata sekä kehittää työhyvinvointikyselyjen avulla. Osa painotti koulutuksen tärkeyttä. Jatkuvan koulutuksen avulla pyritään takaamaan esimiesten ja heidän alaistensa osaaminen. Osaamisen kasvaessa työn suorittaminen paranee ja tällä on suora vaikutus työhyvinvointiin. Yhdessä tekeminen nousi avainsanaksi esimiesten keskuudessa.

”Kiinnittämällä huomiota omaan hyvinvointiin sekä parantaa sitä koko ajan. Työ ja vapaa-aika pitäisi erottaa toisistaan. Tiedottaminen on todella tärkeää tällaisessa tilanteessa. Uudet asiat pitäisi tuoda mahdollisimman aikaisessa vaiheessa tietoon”

”Työntekijöitä tullee kuulla, että miten omaa työtä voitaisiin kehittää. Yhdessä kehittämällä työtä voidaan vaikuttaa omaan jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Yhteinen aika ja paikka pitää luoda, missä voidaan tuoda esille asioita ja ideoita. Pienillä asioilla voidaan vaikuttaa siihen, että jaksetaan paremmin töissä. Säännölliset palaverit, joissa voi puhua asioista.”

Kun haastateltavat miettivät omaa työhyvinvointia muutostilanteessa, se koettiin pääsääntöisesti vaikeaksi ajaksi. Muutosta kuvailtiin muun muassa näillä sanoilla: rankka, kova paikka sekä kaotinen. Muutoksesta tiedottaminen oli hidasta, joka aiheutti epävarmuutta työyhteisössä. Epätietoisuus tulevasta ja työn jatkuvuudesta huononsi työhyvinvointia. Hyviäkin asioita nousi esille. Osa kiitteli oman esimiehen antamaa tukea. Osalla oli vaihtoehtoinen suunnitelma nykyisen viran varalle.

”Muutostilanne oli kaoottinen. Uusia asioita tuli paljon ja jouduttiin menemään epämuksuusalueelle. Työhyvinvointi oli aika kaukana muutoksen aikana. Tilanne oli enemmän selviytymistä ja eteenpäin menemistä kuin että työhyvinvointiin olisi kiinnitetty huomiota. Hyvä kuitenkin olivat säännölliset palaverit ja oman esimiehen panos. Hän tuki ja vei asioita eteenpäin.”

Kaikkien haastateltavan mielestä työhyvinvointiin ei kiinnitetty erityisemmin tai ollenkaan huomiota muutoksen aikana. Osalla haastateltavista oli mahdollisuus tuen saamiseen esimieheltä tai kollegoilta. Osa ei saanut omalta esimieheltä tukea, vaikka olisi tarvinnut. Haastatteluissa kävi ilmi, että aikataulu oli tiukka, jonka takia päivät saattoivat venyä ja työt mietityttivät kotonakin. Palavereita kuitenkin pidettiin ja siellä keskusteltiin myös näistä asioista, mutta asioita tuli yksinkertaisesti liikaa ja työhyvinvointi jäi vähälle huomiolle.

”Ei kiinnitetty. [...] Kollegoille pystyi kuitenkin puhumaan sekä purkamaan tunteita.”

”Eipä oikeastaan. Kyllä sitä yritettiin, mutta oli liian paljon kaikkea yhtä aikaa. Paras tuki tuli esimieheltä”

Alla olevassa kuviossa (KUVIO 9) on esitetty haastateltavien vastaukset, onko heidän työhyvinvointiinsa kiinnitetty huomiota muutoksessa.

Kiinnitettiinkö työhyvinvointiin huomiota muutoksessa?	<ul style="list-style-type: none"><li>- "Ei kiinnitetty"</li><li>- "Ei kiinnitetty"</li><li>- "Ei erityisemmin"</li><li>- "Ei kiinnitetty"</li><li>- "Eipä oikeastaan"</li><li>- "Ei kiinnitetty erityisesti"</li></ul>
--	---

KUVIO 9. Kysymyksen "Kiinnitettiinkö työhyvinvointiin huomiota muutoksessa?" vastaukset.

Haastatteluista kävi ilmi, että esimiesten mielestä työhyvinvointiin tulisi kiinnittää huomioita muutoksen aikana. Heidän mielestään työhyvinvoinnin merkitys korostuu hyvin paljon muutoksessa ja sen aikana. Heidän mielestään myös työhyvinvointia saatetaan pitää liian itsestäänselvytenä, minkä takia siihen ei ole tarkemmin kiinnitetty huomiota.

Koska haastateltavat toimivat esimiestehtävissä, tutkimuksessa tuotiin johtamisen näkökulma haastatteluihin. Haastatteluissa kysyttiin miten he itse johtavat työhyvinvointia. Yksi haastateltavista nosti esille eri keinojen käytön työhyvinvoinnin johtamisessa. Näitä ovat esimerkiksi kehityskeskustelut, palaverit sekä tiedottaminen. Varhainen puuttuminen ongelmiin estää ongelmakierteen joutumisen. Työpaikalla käytetään puheeksi ottamisen -mallia. Jos työyhteisössä näkee tai kuulee jonkun voivan huonosti, se pitää ottaa puheeksi ja puuttua siihen. Yksi haastateltava kertoi, että hän johtaa työhyvinvointia omalla esimerkillään olemalla tasa-arvoinen ja avoin kaikkia kohtaan. Toisen haastateltavan mielestä työntekijöiden kuunteleminen on osa työhyvinvoinnin johtamista. Kuuntelemalla työntekijöitä esimies voi esimerkiksi hankkia tarvittavat resurssit työn tekemiseksi. Esimiehen tehtävänä on viedä ne asiat ylemmälle taholle, joihin hän ei itse voi hankkia resursseja. Näiden keinojen lisäksi työhyvinvoinnin johtamisen apuna on työterveyshuolto. Yksi haastateltavista mainitsi sen tärkeänä yhteistyökumppanina. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että työhyvinvointia kehitetään yhdessä ja jokainen luo omaa hyvinvointiansa. Hänen mielestään työhyvinvointia ei voida laittaa yhden ihmisen hartioille.

"Kun minä jaksan hyvin, niin minun työntekijätkin jaksavat hyvin."



Haastatteluissa yhdellä haastateltavalla luottamus ja avoimuus nousivat hyvin paljon esille. Hän painotti molemmin puoleista luottamusta työntekijän ja esimiehen välillä. Työyhteisössä pitäisi pyrkiä toimimaan niin, että asioista uskalletaan puhua. Vuorovaikutuksen pitää olla avointa.

”Luottamusta molemmin puolin, että minä voin luottaa työntekijöihin, mutta työntekijät voivat myös luottaa esimieheen. Ilman sitä luottamusta, me ei saada hyvää työtä aikaseksi. Tämä näkyy sitten asiakkaille.”

## 6.2 Muutosprosessin haasteet

Organisaation muutosprosessi teemassa haettiin, mitä asioita muutoksessa olisi voitu tehdä toisella tavalla. Aluksi kysyttiin vietiinkö muutosprosessi onnistuneesti läpi. Haastateltavista suurin osa koki muutosprosessin läpiviemisen osittain epäonnistuneena. Tiedetyt asiat tehtiin liian nopealla aikataululla, eikä kaikissa uusissa asioissa pysynyt mukana. Toinen ääripää oli, että tiedetyt päätökset venyivät, mikä aiheutti epävarmuutta sekä haasteita organisoitumisessa. Yksi haastateltavista koki uuden viran tuoman vastuut ja alueet liian suuriksi. Hänen mukaansa isoin ongelma oli se, että asioihin ei ehtinyt paneutua. Yksi haastateltavista myös huomautti moniammatillisuuden tuoman haasteen; kun vastuut laajenivat, esimies ei välttämättä tunne kaikkia palveluesimiesten osa-alueista. Tämän takia esimiehen tuki koettiin vähäisenä muutoksen aikana.

”Muutoksesta ei ollut paljoa tietoa, joten virkaan ei ehtinyt valmistautua ollenkaan. Toiminnan etukäteen valmistelu puuttui sekä yhteisten pelisääntöjen sopiminen tuli vasta muutoksen jälkeen.”

Suurin epäonnistunut tekijä oli viestintä. Melkein jokainen haastateltava nosti viestinnän roolin todella tärkeäksi muutoksessa. Viestinnän olisi pitänyt olla avoimempaa. Haastateltavat olisivat toivoneet viestimiseen selkeyttä sekä viestinkulun olisi pitänyt olla nopeampaa. Pienistäkin asioista olisi hyvä viestiä, jotta ei syntyisi epävarmuutta tai perättömiä huhuja. Huhuilla on tapana edetä nopeasti työyhteisössä. Joissakin tapauksissa viestintä oli puutteellista ja näistä asioista jouduttiin lukemaan päivän lehdestä. Haastateltavan mukaan huhupuheet ja epäselvä tiedottaminen vievät hyvinvoinnista palasen.

Muutoksen suunnittelu- ja toteutusvaiheessa oli myös haastateltavien mielestä kehitettävää. Yhden haastateltavan mielestä esimiehille tulisi antaa enemmän aikaa valmistautua muutokseen. Esimiehet voisivat aloittaa ennen työntekijöitä suunnittelemaan organisoitumista. Perusedellytykset pitäisi myös saada kuntoon. Esimerkiksi työhuoneet sekä työkoneet tulisi järjestää ajoissa työpaikalle. Yksi haastateltavista pohtikin, että voisi olla helpompaa jos esimiehet voisivat tulla ennen alaisia aloittamaan suunnittelutyöt. Tärkeää olisi myös tutustuttaa kollegat toisiinsa ja samalla sopia yhteisistä toimintatavoista. Haastateltava huomautti myös, että eri yksiköiden välistä yhteistyötä tulisi tuoda työntekijöille esille sekä kehittää yhteistyötä. Työntekijöiden tullessa tutuksi kaikille, on matlampi kynnyksellä mennä juttelemaan ja kysymään neuvoja. Tämä tekisi työstä sujuvampaa.

”Muutos oli rankkaa aikaa sekä ohjeet tulivat ylhäältä ja välillä tuntui, että he eivät tiedä mitä täällä käytännön tasolla tapahtuu. Kokemus ei ollut positiivinen. Viestintään tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Asioista pitäisi kertoa ajoissa.”

Useat haastateltavista olivat sitä mieltä, että perehdytykseen pitäisi antaa riittävästi aikaa. Näin asioihin kerkeäisi paneutua huolellisemmin. Hakuprosessi voitaisiin myös aloittaa aikaisemmin. Kaksi haastateltavaa huomautti henkilökunnan roolista. Koko henkilökunta tulisi osallistuttaa muutosprosessiin. Kun työntekijöitä kuullaan ja osallistutetaan, muutoksen läpiviennistä tulee helpompaa.

”Suunnitelmaa ei tuotu kunnolla esille ja aikataulu oli tiukka. Palavereita ollut paljon, mutta toiminta ei etene suunnitelmien mukaan. Koko ajan eletään muutoksessa ja omaa toimintaa pitää kehittää. Seuraava muutos tulisi aikatauluttaa paremmin.”

Koska muutoksesta on kulunut jo aikaa, haastatteluissa kävi ilmi että alun hankaluuksien jälkeen muutos on koettu välttämättömänä ja tavallaan onnistuneena. Vuoden aikana työyhteisö on tullut tutuksi sekä toimintatavat yhteisiksi.

”En ole enää tehnyt ylitoita ja vienyt töitä kotiin. Pitää pyrkiä ajattelemaan itseä, että jaksaa. Ehkä sitä on kasvanut näiden muutoksien avulla, että ajattelee itseään enemmän työhyvinvoinnin kannalta.”

Muutos vaikutti eri tavoilla haastateltavien työhyvinvointiin, niin positiivisesti kuin negatiivisesti. Osa koki kiireen ja väsymyksen tunteita, jotka johtuivat työmäärän lisääntymisestä ja siitä seuranneista

ylitöistä. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että työtehtäviä oli paljon ja kaikkea ei yksinkertaisesti ehtinyt tehdä. Lisääntyneet työtehtävät aiheuttivat pitempiä päiviä. Melkein jokainen haastateltava kertoi, että oman hyvinvoinnin kannalta ylitöitä tulisi välttää sekä omaa työtä rajata. Ylitöitä välttämiseen, esimiehet ovat priorisoineet työtehtäviä ja delegoineet niitä eteenpäin. Tavoitteena olisi pitää työpäivät normaalinpituisina, koska se on riittävän pituinen ja ylitöiden tekeminen laskee työtehoa. Yksi haastateltavista ehdotti, että muutoksesta ja työajanhallinnasta tulisi puhua rohkeasti ääneen. Tähän voitaisiin järjestää tukea. Yksi haastateltavista painotti oman esimiehensä tukea, joka oli helpommin saatavilla uudessa virassa. Tällä oli suora, positiivinen vaikutus hänen työhyvinvointiinsa. Myös toinen haastateltava nosti esille tuen. Hänen mielestään kollegoilta sai paljon tukea sekä heidän välinen yhteistyö on sujuvaa. Käytännön asiat helpottuivat kuten esimerkiksi lomien järjestäminen. Yksi haastateltava ei kokenut muutoksen vaikuttaneen omaan työhyvinvointiinsa. Hänellä oli vaihtoehtoinen suunnitelma viran tilalle. Virkaan hän lähti kuitenkin innolla ja tiesi että tukea on saatavilla.

”Ylitöitä tahtoo tulla, se on varmaan semmoinen minun kasvun paikka esimiehenä että opin jakamaan töitä [...] ja delegoimaan työtä muualle ja miettimään tehtäväkeskeisesti mikä on tärkeintä ja minun omia tehtäviä.”

### 6.3 Omien voimavarojen seuranta

Haastateltavilta kysyttiin heidän tämän hetkistä jaksamista ja kuinka he edistävät omaa hyvinvointiaan. Kaikki haastateltavista voivat tällä hetkellä suhteellisen hyvin. Puolet haastateltavista kokevat välillä väsymyksen merkkejä ison työmäärän takia ja päivät saattavat venyä, mutta työnhallinnalla tätä pystyy helpottamaan.

”Tosi hyvin. [...] Välillä teen pitempää päivää, mutta sitten otan vapaata. Tiedän omat rajani. Ylityöt eivät ole pitemmän päälle hyväksi. Olen valmis kuitenkin joustamaan, koska työ on minulle tärkeää ja haluan olla tavoitettavissa.”

Haastatteluista ilmeni monia eri oman hyvinvoinnin edistämisen keinoja. Puolet haastateltavista toivat esille oman fyysisen kunnon ylläpitämisen tärkeänä. Työpäivän jälkeinen liikunta esimerkiksi kuntosalilla käynti edistävät omaa jaksamista. Liikunta ja harrastaminen vapaa-ajalla pitävät mielen virkeänä. Yli puolet haastateltavista toivat esille sosiaalisten suhteiden ylläpidon. Heidän mielestä

on tärkeää viettää aikaa perheen ja ystävien kanssa. Tärkeää olisi jättää työasiat työpaikalle, eikä tuoda niitä kotiin. Työn ja vapaa-ajan välille tulisi löytää tasapaino. Myös lepo mainittiin haastattelussa yhtenä jaksamisen kannalta tärkeänä tekijänä.

”Pitää huolehtia omasta fyysisestä jaksamisesta, se on tärkeä asia. [...] Olen pyrkinyt rajaamaan työaikaa, kotiin täytyy jäädä omaa aikaa. Kun kotona jaksaa niin jaksaa täälläkin.”

Haastateltavista lähes jokainen kertoi työajanhallinnasta ja sen vaikutuksesta omaan jaksamiseen. Työpäiviä voisi suunnitella ja priorisoida työtehtäviä. Asioita tulisi ajatella tärkeysjärjestyksen kannalta ja mahdollisesti delegoida tehtäviä muille. Oman jaksamisen kannalta ylitöitä ei tulisi tehdä liikaa. Delegoimalla ja tekemällä rajoja itselle voidaan pitää työajoista kiinni. Haastateltavat kertoivat, että työpaikka järjestää virkistyspäiviä. Ne ovat koettu mukaviksi ja hauskoiksi tapahtumiksi. Virkistyspäivillä työntekijät pääsevät tekemään asioita yhdessä. Muutama haastateltava kertoi, että myös pienet asiat, kuten toisten muistaminen, vaikuttavat positiivisesti jaksamiseen. Esimerkiksi palaveriin joku oli leiponut kakun. Yksi haastateltavista kertoi, että omien alaisten hyvinvoinnilla on suora vaikutus hänen omaan hyvinvointiinsa. Kehityskeskusteluiden avulla hän seuraa, miten omat alaiset jaksavat ja tarvittaessa puuttuu epäkohtiin. Tärkeää on myös puhua näistä epäkohdista sekä puuttua niihin tarpeeksi ajoissa.

Haastateltavilta kysyttiin työyhteisöstä ja työilmapiiristä. Kaikkien mielestä tämänhetkinen työilmapiiri on hyvä. Heidän välillä on luottamuksellinen ja avoin vuorovaikutus. Työyhteisössä on helppo mennä puhumaan sekä purkamaan tunteita tarvittaessa. Työyhteisöstä saatava tuki koetaan erittäin tärkeäksi. Moni haastateltavista kiitteli todella paljon oman esimiehen panosta varsinkin muutoksen aikana. He olivat aina tavoitettavissa sekä kuuntelivat ja kyselivät jaksamisia. Alaisten tuki koettiin myös tärkeänä. Positiiviset palautteet ja kannustus auttoivat jaksamaan.

”Todella hyvä. Luottamuksellinen ja toisia tukeva.”

”Hyvä ja avoin. Uskalletaan tuoda asioita esille ja puhua niistä. Yhteistyöhön on tullut moniammatillisuutta, mikä on hyvä asia.”

”Kollegoilta ja toisten yksiköiden esimiehiltä saan tukea. Omalta esimieheltä saa myös tukea, jos tuntee itsensä väsyneeksi. Palaverissa voi puhua ja jakaa tunteitaan. Esimies kyselee ja kuuntelee siellä.”

Haastatteluissa selvitettiin myös haastateltavien työmotivaatiota ja sitä, mikä heitä motivoi. Vastaukset vaihtelivat jonkun verran. Haastateltavista neljä kertoi itse työn olevan tärkein motivaation lähde. Työn sisältö ja työn kehittäminen nousivat esille. Se, että kokee itsensä tarpeelliseksi ja työn merkitykselliseksi ovat haastateltaville motivoivia tekijöitä. Muutama haastateltavista nosti esille ihmisten kanssa työskentelemisen sekä ihmisten hyvinvoinnin. Onnistumiset ja hyvä palaute auttavat jaksamaan kyseistä työtä. Palkka mainittiin vain kerran.

#### 6.4 Yhteenveto tuloksista

Ohessa on (KUVIO 10) kuvattu yhteenveto tutkimuksen tärkeimmistä tuloksista. Haastattelut analysoitiin, jonka perusteella koottiin tuloksista asiat, jotka ovat hyvin organisaatiossa ja missä on kehitettävää. Hyvät asiat löytyvät pääsääntöisesti työn sisällöstä ja työyhteisöstä ja sen toimivuudesta. Kehitettävää löytyi lähinnä muutoksen läpiviennistä.

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
Työilmapiiri ja yhteisöllisyys	Työhyvinvointi liian itsestäänselvyys
Halu tehdä töitä ja kehittyä siinä	Työajanhallinnan ongelmat
Työyhteisön tuki ja kannustus	Kiireinen aikataulu muutoksessa
Muutos koettiin tarpeelliseksi	Muutosviestintä puutteellista
Tämän hetkinen jaksaminen	Muutoksen läpivienti ja hallinta

KUVIO 10. Yhteenveto tuloksista.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä työhyvinvointi tarkoittaa toimeksiantajan esimiehille ja kuinka he kokivat oman työhyvinvointinsa muutoksen aikana. Tutkimuksessa selvitettiin myös, mitä voitaisiin tehdä paremmin seuraavassa muutostilanteessa. Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tärkeimpiä tuloksia ja yhdistetään tulokset teoriaosuuteen. Johtopäätöksissä varmistetaan onko esitettyihin tutkimusongelmiin löydetty vastaukset. Viimeisenä esitetään kehitysideoita toimeksiantajalle.

Työhyvinvointi on laaja käsite, mikä sisältää muun muassa työn mielekkyyden, haasteellisuuden ja oman hyvinvoinnin. Toimeksiantajan esimiehet kokevat työhyvinvoinnin niin, että he viihtyvät töissä ja kokevat työn mielekkääksi. Johtopäätöksenä tuloksista voidaankin sanoa, että organisaatiossa työhyvinvointia pidetään liian itsestäänselvytenä. Esimiehet ovat työorientoituneita, heillä on halu tehdä työtä ja kehittää sitä. Tuloksista ilmeni, että esimiesten asenne ja motivaatiot ovat hyvät, mutta välillä he työskentelevät oman työhyvinvoinnin kustannuksella. Tämä kuormittaa heitä ja saattaa ilmetä väsymyksen merkkeinä. Työnajanhallinnalla kuormitusta voisi vähentää. Työtehtävien delegointi ja työajan rajaaminen ovat osa työajanhallintaa.

Tuloksien perusteella työhyvinvointiin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota muutoksen aikana. Esimiehen väsymys vaikuttaa johtamiseen ja sitä kautta koko työyhteisöön. Väsynyt esimies ei jaksaa huomioida työntekijöitä ja ongelmia syntyy työyhteisöön. Toimeksiantajan esimiehet näyttävät suuntaa omalla esimerkillään. Voidaankin todeta, että työhyvinvointi toimii voimavarana erityisesti muutoksessa. Kiinnitettäessä enemmän huomiota esimiesten työhyvinvointiin, lähtökohdat muutokseen ovat paremmat.

Esimiesten työajanhallintaan tulisi kiinnittää huomiota. Koska haastateltavien vastualueet ovat kasvaneet, työtehtävät ovat myös lisääntyneet. Ylitöitä kertyy sen takia helposti, mikä kuormittaa esimiesten hyvinvointia. Ylitöitä tehtäessä tehokkuus kuitenkin laskee. Työtehtäviä priorisoimalla ja työaikaa rajaamalla vireystila kasvaa ja töissä voidaan paremmin. Energinen ja tehokas esimies jaksaa oman itsensä lisäksi huolehtia myös alaisistaan.

Esimiesten omasta jaksamisesta tulee huolehtia jatkossakin. Omasta fyysisestä kunnosta huolehtiminen vapaa-ajalla edesauttaa jaksamista työpaikalla. Näitä tekijöitä ovat riittävä lepo, terveellinen ruokavalio sekä harrastukset. Haastateltavat kertoivat, että sosiaaliset suhteet ja vapaa-ajan tapahtumat tuovat elämään sisältöä ja mielekkyyttä. Perheen ja läheisten tuki auttavat selviämään vaikeistakin ajoista.

Kuten teoriassa mainittiin, toimivat ihmissuhteet ja hyvä ilmapiiri työpaikalla motivoivat työntekijöitä. Työyhteisön tuen avulla selvittää ongelmista, kuten muutostilanteista. Työyhteisön tulee yhdessä kehittää ja parantaa työhyvinvointia työpaikalla. Haastatteluissa ilmeni, että toimeksiantajalla on hyvä työilmapiiri sekä luottamus toisiin kollegoihin. Opinnäytetyön tekijät näkevät toimeksiantajan työyhteisössä toimivan työyhteisön tunnuspiirteitä. Avoimella vuorovaikutuksella rakennetaan turvallisuuden tunnetta ja luottamusta toistensa välille. Asioista uskalletaan puhua sekä puheeksi ottamisen -mallilla pyritään ennaltaehkäisemään ongelmakierteeseen joutumista. Tärkeää on, että tutkitussa organisaatiossa yhteistyö toimii ja yhteenkuuluvuuden tunne korostuu.

Esimiehellä on iso rooli työhyvinvoinnin kehittämisessä. Esimies korostaa kehittämisen tärkeyttä ja rohkaisee henkilöstöä kehittymään mukana. Haastatellut esimiehet tulisi sitouttaa työhyvinvoinnin kehittämiseen ja kehittäminen tulisi nähdä investointina. Näin ollen huomio kiinnittyy oikeisiin asioihin, jolloin koko henkilöstö sitoutuu kehitykseen.

Muutos on monivaiheinen prosessi, joka vaatii tiettyjen tekijöiden onnistumista. Avaintekijöitä muutoksessa onnistumiseen ovat muun muassa suunnitteluvaihe, viestintä, johtaminen ja henkilöstön osallistuttaminen muutokseen. Muutostilanteet ovat yleensä vaikeita tilanteita ja kaikki lähtee muutostarpeen hyväksymisestä. Muutostarve kertoo, miksi muutos on tarpeellinen ja mitkä ovat tavoitteet. Tämä sitouttaa henkilöstöä sekä antaa visiota tulevastakin. Muutosprosessia on tärkeä seurata ja kehittää tulevia muutoksia ajatellen.

Muutosprosessin läpivienti on haastavaa ja siihen liittyvätkin useimmat kehittämisen kohteet. Toimeksiantajalla muutosprosessi vietiin läpi liian nopeasti. Tietyt avaintekijät olisivat vaatineet enemmän huomiota. Suurimmat epäkohdat löytyivät viestinnästä sekä aikataulun tuomista paineista. Puutteellinen viestintä ja liian tiukka aikataulu hidastivat ja vaikeuttivat muutosprosessia. Tulosten perusteella tieto liikkui hitaasti tai ei ollenkaan, mikä aiheutti huhupuheita henkilöstön keskuudessa. Esimiesten mielestä positiivisista ja negatiivisista asioista tulee viestiä. Johtajan täytyy löytää myös

oikeat viestintäkanavat. Kuunteleminen on yhtä tärkeää kuin itse tiedottaminen. Opinnäytetyön tekijöiden mielestä viestintä on yksi tärkeimmistä kehittämisen kohteista toimeksiantajalla. Teoriassa painotetaan viestinnän tärkeyttä muutostilanteissa. Viestinnän tulee olla avointa, riittävää, tarkoituksenmukaisia kanavia hyödyntävää ja vastaanottajat saavuttavaa. Tämän lisäksi viestin perillemeno tulee seurata ja toistaa tarvittaessa. Toinen muutoksen läpiviemisen epäkohdista oli tiukka aikataulu. Haastatteluiden perusteella aikataulu oli liian tiukka eikä uusiin asioihin ehditty perehtyä. Tällä oli suora vaikutus esimiesten jaksamiseen. Muutoksen eri vaiheet tulisi juurruttaa organisaatioon ennen seuraavaa vaihetta. Kehittämällä näitä epäkohtia, seuraava muutos onnistuu paremmin.

## 7.1 Työhyvinvoinnin kehitysideat

Haastatteluissa tuli ilmi myös esimiesten omia kehitysideoita työhyvinvoinnin parantamiseksi. Kehitysideat ovat niin pieniä kuin isojakin. Osa on helposti toteutettavissa eivätkä vaadi paljoa resursseja. Haastateltavat toivovat tiiviimpää yhteistyötä työsuojeluvaltuutetun kanssa sekä hänen hyödyntämistä. Omaan hyvinvointiin panostaminen nousi esille. Työn ja vapaa-ajan välille tulisi löytää tasapaino ja huolehtia myös omasta jaksamisesta. Haastateltavat haluaisivat mahdollisuuden tulla kuulluksi omaa työtä kehittääkseen. Palaverit ovat koettu hyväksi, koska siellä pystytään tuomaan asioita esille sekä keskustelemaan niistä. Säännölliset palaverit tuovat yhteisöllisyyden tunnetta ja luovat hyvää ilmapiiriä.

Osa kehitysideoista vaatii enemmän resursseja. Haastatteluissa tuli ilmi työnohjaus, työhyvinvointikyselyt ja jatkuva koulutus. Jatkuvalle koulutukselle turvataan henkilöstön osaaminen ja samalla kehitetään esimiehen omaa työhyvinvointia. Työhyvinvointikyselyt koetaan tärkeiksi, koska kyseilyssä pystyy tuomaan epäkohtia esille. Yksi haastateltava mainitsi, että heillä on ollut työnohjausta aiemmin. Työnohjaus koettiin hyödylliseksi ja muutoksen jälkeen toteutettu työnohjaus voisi olla hyvä idea. Työnohjauksella yhteistyö kehittyy, ilmapiiri paranee ja henkilöstö motivoituu. Haastateltava ehdotti, että työnohjaus olisi esimiesten ja hänen omien alaistensa kanssa, jolloin kaikista asioista pystytään avoimemmin puhumaan.

Aineiston ja teorian perusteella opinnäytetyön tekijät löysivät kehityskohteita. Toimeksiantajan palaverikäytäntöjä voidaan kehittää. Esimerkiksi johtotiimin kokoontuessa, palaverin alusta voitaisiin



käyttää määritelty aika (esimerkiksi 10 minuuttia) yhdessä seurustelemiseen. Palaverin alussa syötäisiin välipala ja voitaisiin jutella vapaasti työhön liittymättömistä asioista. Tällä pyritään irtautumaan hetkellisesti työn kiireiltä ja nauttimaan kollegoiden seurasta. Tämän jälkeen palataan takaisin agendaan ja palaveri hoidetaan asiallisesti ja tehokkaasti loppuun. Tämän kehitysidean tarkoituksena on vähentää palaverin keskeytymisiä ja pysyä itse palaverin aiheessa.

Esimiesten omaa hyvinvointia parantaakseen, ehdotamme ulkopuolisen valmentajan (=coach) palkkaamista. Esimiehille tulee löytää yhteinen aika ja paikka, missä voidaan järjestää valmennusta. Valmennusta voidaan järjestää esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa. Aiheita voisivat olla muun muassa itsensä johtaminen, viestintä, moninaisuuden johtaminen tai työhyvinvoinnin kehittäminen. Aiheet voidaan valita yhdessä esimiesten kesken.

Työhyvinvointi ei ole itsestäänselvyys. Se tulee nähdä investointina, jota tulee kehittää koko ajan. Työhyvinvointia kehittämällä tuloksellisuus kasvaa, kustannukset vähenevät sekä asiakastytyväisyys paranee. Muutoksien aikana työhyvinvointi usein heikkenee, koska siihen kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Muutoksen vakiinnuttua olisi tärkeä kiinnittää niihin asioihin huomiota, jotka muutoksessa ovat olleet vähemmällä huomiolla kuten henkilöstön hyvinvointi ja jaksaminen. Yksi työhyvinvoinnin kehittämisen menetelmä on Metal Age – menetelmä, joka voisi sopia toimeksiantajallemme. Menetelmä on kuvattu tarkemmin liitteissä (LIITE 3).

## **7.2 Muutoksen pysähdyshetket -malli**

Kehitimme muutokseen läpiviemiseen mallin. Mallia voi soveltaa muutoksen eri vaiheisiin. Tämä malli on yhdistelmä Kotterin muutosjohtamisen mallia sekä omaa tuotosta ja ideaa. Mallin tavoitteena on hallita muutosta ja sen osa-alueita. Mallin avaintekijöitä ovat tuki ja viestintä. Mallissa muutos pilkotaan osiin, jossa jokaisen vaiheen jälkeen pysähdytään hetkeksi miettimään mennyttä vaihetta ja sen onnistumista. Pysähdyshetkellä vaihe käydään läpi ja siitä viestitään henkilöstölle. Ennen kuin seuraavaan vaiheeseen ollaan menossa, kaikille tulee olla selvää mitä on tapahtunut ja mitä tulee tapahtumaan seuraavaksi. Näillä pysähdyshetkillä viestintä lisääntyy, mikä vähentää epävarmuutta työyhteisössä. Lisäksi muutoksen läpivienti on selvempi sekä aikataulutus rytmittyy. Kun välillä pidetään hengähdystaukoja, asiat selkeytyvät ja muutoksen visio nähdään paremmin. Tämä osallistuttaa ja sitä kautta sitouttaa henkilöstöä muutokseen. Muutos juurtuu vaihe vaiheelta ja uudet toimintatavat omaksutaan helpommin. Pysähdyshetket antavat myös tilan ja ajan tuen

saamiselle. Pysähdyshetket voidaan esimerkiksi pitää palavereissa. Nämä ovat tilaisuuksia esimiehille saada vastauksia kysymyksiin sekä henkistä tukea muutokseen liittyvissä asioissa.

Seuraava esimerkki kuvaa uusien virkojen valintaprosessin. Haastattelujen perusteella voidaan todeta tämän vaiheen muutoksessa tuottavan vaikeuksia. Vaihe käytiin läpi liian nopeasti, viestintä ontui ja tukea oli rajallisesti saatavilla.

Alla esimerkki (KUVIO 11), miten yksi muutoksen osa on pilkottu ja mitä pysähdyshetkillä tulee tehdä. Stop merkit kuvaavat pysähdyshetkiä.



*KUVIO 11. Muutoksen pysähdyshetket*

1. Kun hakuprosessi on käynnissä ja uusiin virkoihin voi hakea, pidetään ensimmäinen pysähdyshetki. Ensimmäisessä pysähdyshetkessä viestitään enemmän tulevasta muutoksesta, joka tässä tapauksessa on johtamisjärjestelmän muutos. Tässä hetkessä kerrotaan avoimesti uusista viroista ja niiden lukumäärästä. Tämä antaa aikaa valmistautua muutokseen. Tässä hetkessä esimiehille tarjotaan monipuolista tukea sekä annetaan mahdollisuus päästä puhumaan mieltä painavista asioista.
2. Kun valinnat ovat tehty ja niistä tiedotettu, pidetään toinen pysähdyshetki. Virkaan valitut henkilöt kokoontuvat yhteiseen palaveriin, missä he pääsevät tutustumaan toisiinsa sekä suunnittelemaan tulevaa. Tässä vaiheessa olisi hyvä kartoittaa, mitä osamista talosta löytyy ja miten moniammatillisuutta voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Näillä asioilla kehitetään yhteistyötä ja samalla tuen saantia korostetaan.

Esimiesten on hyvä aloittaa työt aikaisemmin kuin työntekijöiden. Tämä mahdollistaa perusasioiden järjestämisen sekä työn suunnittelun. Esimies on valmistautuneempi, kun työntekijät aloittavat työn.

3. Kun työt on aloitettu ja henkilöstö on talossa, pidetään kolmas pysähdys hetki. Tässä hetkessä alkaa uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatioon. Uusien asioiden omaksuminen voi viedä aikaa, joten tuen saaminen on tärkeää tässäkin hetkessä.

## 8 POHDINTA

Opinnäytetyön aiheena on esimiesten työhyvinvointi muutoksessa. Tutkimuksen aihe on monella tapaa ajankohtainen ja tärkeä. Esimiesten työhyvinvointi aiheena on mielenkiintoinen eikä aiheesta ole tehty monia opinnäytetöitä. Esimiesten hyvinvointi heijastuu koko organisaation toimintaan. Lisäksi toimintaympäristön jatkuvat muutokset edellyttävät myös organisaatioita muuttumaan. Oulun kaupungin hyvinvointipalvelut koki suuren muutoksen, jonka takia se toimi hyvänä tutkimuskohteenä.

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin lokakuussa 2015. Toimeksiantaja löytyi suhteellisen nopeasti. Toimeksiantaja toimii sosiaali- ja terveystalalla, minkä vuoksi työn tekeminen oli mielenkiintoista, mutta samalla hieman haastavaa. Ala ja sen terminologia ovat tuntemattomia, joten aiheeseen perehtyminen sekä kokonaiskuvan hahmottaminen veivät odotettua enemmän aikaa. Toimeksiantaja osoitti mielenkiintoa tutkimusprosessia kohtaan, yhteistyö oli sujuvaa ja avointa.

Prosessin alussa aiheen rajaaminen tuotti vaikeuksia. Opinnäytetyön tekeminen oli uutta, joten alussa oli epävarmuuden tunnetta. Tarkoituksena oli saada opinnäytetyö valmiiksi helmikuussa 2016. Aikataulussa on pysytty ilman suurempia ongelmia.

Tutkimusongelmat määritettiin yhdessä toimeksiantajan sekä ohjaavan opettajan kanssa. Tutkimusongelmat muokkaantuivat työn edetessä. Tutkimus vastaa asetettuihin tutkimusongelmiin kattavasti, joten tutkimuksen tavoitteet ovat saavutettu. Tutkimustulosten perusteella pystyttiin tekemään konkreettisia kehitysideoita toimeksiantajalle.

Teoriaosuus aloitettiin ennen aineiston keruuta. Kun aineisto oli kerätty, muutamaa alalukua täydennettiin ja epäolennaista tekstiä poistettiin. Teoria ei voi olla täysin valmis ennen aineistoa, vaan se muokkaantuu aineiston mukana. Tutkimuksen teoria ja aineisto tukevat ja täydentävät toisiaan. Teoriajulkaisut ovat ajankohtaisia sekä niissä on hyödynnetty useita alan asiantuntijoita. Nämä tekijät lisäävät teorian luotettavuutta. Kirjallisuutta ja internet-lähteitä valittaessa lähteiden luotettavuuteen kiinnitettiin erityisesti huomiota. Teoriassa käytettiin monipuolisesti eri lähteitä, joten teoria on vuoropuhelua kirjailijoiden välillä. Hyvillä teorioilla pyritään lisäämään myös tulosten pätevyyttä.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus. Ensimmäinen haastattelu pidettiin viikolla 1. Tämän jälkeen teemahaastattelurunkoa muokattiin. Ensimmäinen haastattelu toimikin hyvänä koehaastatteluna ja suunnan näyttäjänä haastatteluille. Muut haastattelut tehtiin viikoilla 2 ja 3. Haastattelutilanteissa vallitsi hyvä ilmapiiri. Luottamus haastattelijoiden ja haastateltavien välillä oli hyvä. Aiheen ollessa arka ja henkilökohtainen, osa todellisista mielipiteistä voi kuitenkin jäädä mainitsematta tai sitä ei osata kuvata. Haastatteluiden edetessä myös tutkijoiden omat haastattelutaidot kehittivät.

Tutkimuksesta on hyötyä niin toimeksiantajalle kuin tutkijoillekin. Toimeksiantajalla tulee olemaan samanlaisia muutoksia lähitulevaisuudessa. Tämän tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä voidaan hyödyntää jatkossa. Opinnäytetyö kehitti tutkijoita ammatillisesti sekä syvensi osaamista kyseiseen aiheeseen liittyen. Opinnäytetyön tekijät saivat mahdollisuuden verkostoitua ja luoda kontakteja. Haastattelut toivat tutkijoille esimiesten näkökulmaa heidän työstään ja toimintatavoistaan. Tutkimus kokonaisuudessaan opetti tutkijoita ajattelemaan esimiehen tavoin. Tästä on hyötyä työelämässä.

Uusien muutosten ollessa ajankohtaisia, olisi hyvä seurata ja kehittää muutoksen läpivientiä organisaatiossa sekä kiinnittää työhyvinvointiin enemmän huomiota. Aikaisemmista muutoksista ja tästä tutkimuksesta voidaan ottaa oppia. Jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia ja arvioida tulevien muutosten onnistumista ja esimiesten hyvinvointia ja verrata tuloksia tähän tutkimukseen. Toinen idea olisi tehdä samanlainen tutkimus muulle henkilöstölle. Kun koko työyhteisön voi hyvin, luo se lähtökohdan organisaation menestykselle ja muutosten hallitummalle johtavuudelle.

## LÄHTEET

Eskola J & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Viitattu 8.2.2016,  
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685047>

Hankonen R. Esimies, huolehdi itsestäsi! 2011. Viitattu 19.11.2015,  
<http://www.tehy.fi/tehy-lehti/2011/9-2011/esimies-huolehdi-itsestasi/>

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Viitattu 8.2.2016,  
[http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf)

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelujen teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudemus Helsinki University Press.

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

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

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? : Opas alaisille ja esimiehille. Helsinki: Yrityskirjat

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

Juuti, P. & Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.

Konttinen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö - Prosessoivan johtamisen opas. Kariston  
kirjapaino Oy: Innotiimi Oy.

Kotter, J. 1996. Leading change. Boston: HBS Press.

Kärkkäinen, M. 2002. Menesty innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Helsinki: Talentum.

Lämsä, A. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

McLeod, S. 2014. Maslow's Hierarchy of Needs. Viitattu 2.2.2016,  
<http://www.simplypsychology.org/maslow.html>

Medioina. 2015. Mikä Metal Age®? Viitattu 17.12.2015,  
<http://www.mediona.fi/tyohyvinvointipalvelut/metal-age/menetelma/>

Niilola, M. 2015. Parveke- ja etusormijohtajat pomottavat pelolla. Viitattu 2.2.2016.  
[http://yle.fi/uutiset/parveke- ja\\_etusormijohtajat\\_pomottavat\\_pelolla/8439451](http://yle.fi/uutiset/parveke- ja_etusormijohtajat_pomottavat_pelolla/8439451)

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn : varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOYpro.

Oulua. 2013. Tiedotteen tiedot. Viitattu 20.12.2015,  
<http://www.oulu.fi/tiedotteentiedot.php?iidee=4468&subare=0&area=0>

Oulua. 2014a. Tiedotteen tiedot. Viitattu 15.12.2015,  
<http://www.oulu.fi/tiedotteentiedot.php?iidee=869>

Oulua. 2014b. Tiedotteen tiedot. Viitattu 20.12.2015,  
<http://www.oulu.fi/tiedotteentiedot.php?iidee=2071&subare=0&area=0>

Oulua. 2015. Tiedotteen tiedot. Viitattu 20.12.2015,  
<http://www.oulu.fi/tiedotteentiedot.php?subject=17&subare=1&iidee=4562&%20>

Oulun kaupunki. 2015a. Hyvinvointipalvelut. Viitattu 15.12.2015,  
<http://www.ouka.fi/oulu/paatoksenteko-ja-hallinto/hyvinvointipalvelut>

Oulun kaupunki. 2015b. Johtamisjärjestelmä. Viitattu 16.12.2015,  
<http://www.ouka.fi/oulu/paatoksenteko-ja-hallinto/johtamisjarjestelma>

Oulun kaupunki. 2015c. Palvelumalli 2020. Viitattu 16.12.2015,  
[http://www.ouka.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=6e7d2bc0-09e7-4450-ab29-82d6a5f338db&groupId=52058](http://www.ouka.fi/c/document_library/get_file?uuid=6e7d2bc0-09e7-4450-ab29-82d6a5f338db&groupId=52058)

Oulun kaupunki. 2016. Tietoa uudesta Oulusta. Viitattu 11.2.2016,  
<http://www.ouka.fi/oulu/uusi-oulu/mallisivu-peruspohjalla>

Ponteva K. 2012. Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita.

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

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2015. Työhyvinvointi. Viitattu 10.11.2015,  
<http://stm.fi/tyohyvinvointi>

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

Suutarinen, M. & Vesterinen P. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.

Sydänmaanlakka, P. 2003. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä - Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. EU: UNIPress.

Työsopimuslaki. 2001. Viitattu 8.12.2015,  
<http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6sopimuslaki#L3P1>

Työterveyslaitos. 2014a. Työyhteisön kehittäminen. Viitattu 19.11.2015  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/tyoyhteison\\_kehittaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_kehittaminen/sivut/default.aspx)



Työterveyslaitos. 2014b. Työyhteisön ristiriidat ja ratkaisut. Viitattu 19.11.2015,  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimestyo/tyoyhteison\\_ristiriidat\\_ja\\_ratkaisut/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimestyo/tyoyhteison_ristiriidat_ja_ratkaisut/sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos. 2015a. Sopuisa työyhteisö. Viitattu 12.11.2015,  
<http://www.ttl.fi/partner/thf/hankkeet/hyvakohtelu/sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos. 2015b. Työterveyshuollon tehtävät. Viitattu 2.2.2016,  
<http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyshuolto/mita/sivut/default.aspx>

Työturvallisuuslaki. 2002. Viitattu 12.11.2015,  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen – Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.

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

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD.

Yhdenvertaisuuslaki. 2014. Viitattu 16.11.2015,  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325>

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! : Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

## LIITTEET

LIITE 1 Saatekirje

LIITE 2 Teemahaastattelurunko

LIITE 3 Metal Age -menetelmä työhyvinvoinnin kehittämiseen

Olemme liiketalouden opiskelijoita Oulun ammattikorkeakoulusta. Teemme opinnäytetyötä Oulun kahdelle aloittaneelle hyvinvointipalvelulle. Opinnäytetyömme aihe on esimiesten työhyvinvointi muutoksessa. Ohjaajina toimivat Oulun hyvinvointipalveluiden palvelupäälliköt.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Oulun hyvinvointipalveluiden esimiesten työhyvinvointia muutostilanteessa. Haluamme selvittää, miten esimiehet kokivat työhyvinvointinsa johtamisjärjestelmän muutosprosessin aikana. Haluamme myös tutkia, miten työhyvinvointia voidaan kehittää tulevissa muutostilanteissa.

Pidämme esimiehille yksilöhaastattelut. Haastattelut kestävät arviolta 45–60 minuuttia/haastateltava. Haastattelut tehdään anonyymeinä ja ne nauhoitetaan. Haastatteluajankohdiksi olemme ajatelleet tammikuun ensimmäisiä viikkoja. Otamme vielä uudestaan yhteyttä vuoden vaihteen jälkeen esimiehiin ja sovimme haastatteluajankohdat.

Alustavia haastatteluteemoja:

- Kuvaus muutosprosessin onnistumisesta / etenemisestä
- Mitä olisi voitu tehdä toisin prosessin aikana?
- Esimiesten ajatuksia ja kokemuksia työhyvinvoinnin merkityksestä muutoksessa

Teemat ja kysymykset tarkentuvat lähempänä haastatteluja ja kysymykset lähetetään etukäteen haastateltaville.

Lisätietoa voi kysyä sähköpostilla:

Heidi Vakkuri, k2vahe00@students.oamk.fi

Tomi Isohookana, k3isto00@students.oamk.fi

Tavoitteenamme on tutkia Oulussa aloittaneiden hyvinvointipalveluiden johtamisjärjestelmän muutoksen vaikutusta esimiesten työhyvinvointiin ja heidän omaan jaksamiseen. Haastatteluissa syvennyttään seuraaviin teemoihin:

- Esimiesten työhyvinvointi,
- organisaation muutosprosessi ja
- oma jaksaminen.

Haastattelun edetessä kysymme tarkentavia kysymyksiä teemoihin liittyen. Haastattelun tavoitteena on tuoda esille esimiesten kokemuksia ja ajatuksia aiheeseen liittyen.

Esimerkki kysymyksiä:

Työhyvinvointi:

Mitä työhyvinvointi sinulle tarkoittaa?

Muisteltaessa muutostilannetta, miten koit oman jaksamisen ja työhyvinvoinnin?

Miten sinun mielestäsi työhyvinvointia voitaisiin kehittää?

Muutos:

Miten koet muutoksen vaikuttaneen omaan työhyvinvointiin?

Muutoksen onnistuminen.

Oma jaksaminen:

Kuvaile työyhteisöäsi ja sinun rooliasi siinä.

Miten koet uuden viran tuomat vastuut?

Olisiko antaa vinkkejä tuleville palveluesimiehille, jotka tulevat kokemaan saman muutoksen?

Metal Age –menetelmä on Öve Näsmanin ja Juhani Ilmarisen luoma kehittämismenetelmä, jolla tavoitellaan moniulotteista työhyvinvoinnin kehittämistä. Malli on alun perin kehitelty metalliteollisuuden alalle ja nimenomaan ikääntymisen vaikutuksia koskettaviin ongelmiin, mutta on myöhemmin osoittautunut toimivaksi jokaiseen työyhteisöön ja kaikenikäisille. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 68.) Menetelmä on yksinkertainen ja se sitouttaa henkilöstön kehittämään työhyvinvointia. Menetelmä voisi sopia toimeksiantajalle.

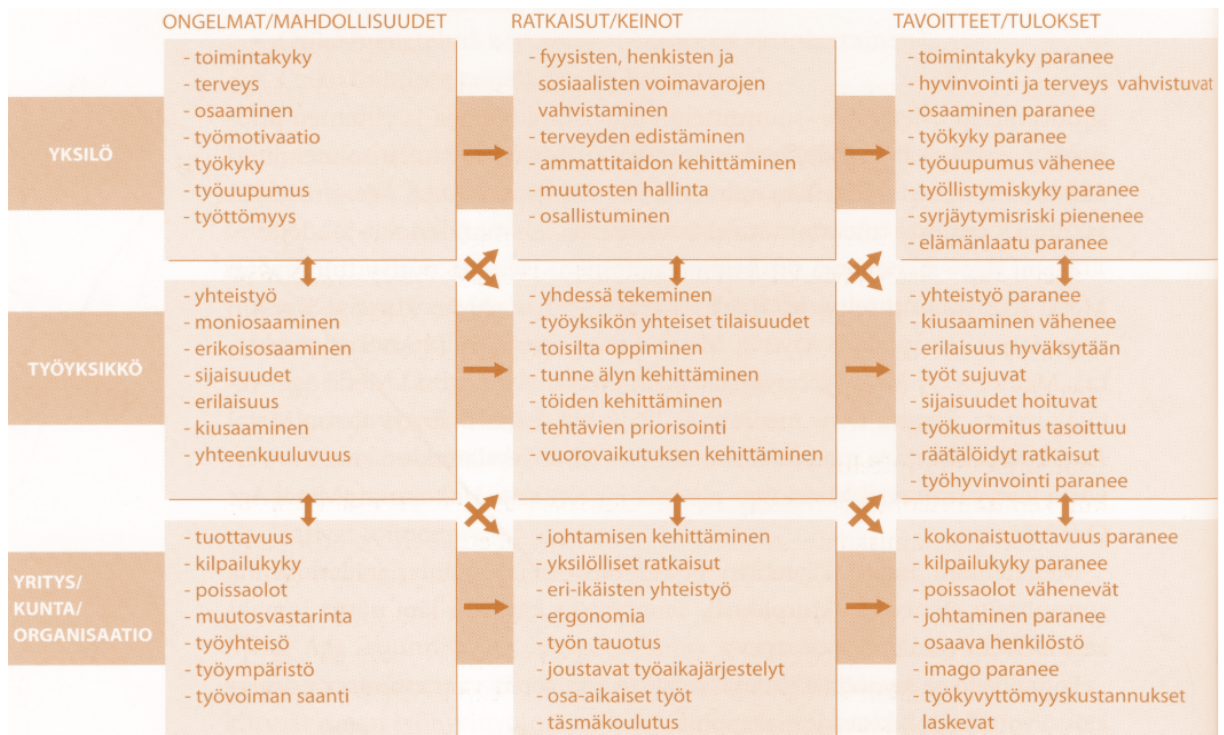
Kehittämismenetelmän toteutuksen ajankohta tulee valita tarkasti. Menetelmä menettää merkitystään sekä tehokkuutta ja sitouttaminen on vaikeaa tai jopa mahdotonta, jos organisaatiossa on meneillään muutoksia tai muita kiireitä. (Virolainen 2012, 136.)

Menetelmälle oleellisia kysymyksiä ovat:

- Miten työhön saadaan lisää mielenkiintoa ja intoa?
- Miten osallistutetaan koko henkilöstö mukaan?
- Miten saadaan tietylle työpaikalla oikeat ratkaisut?
- Miten ilmaantuneet kehittämisalueet laitetaan tärkeysjärjestykseen?
- Miten taistellaan muutosvastarintaa vastaan?
- Miten luodaan aikaa kehittämiselle?
- Onko menetelmä toteutettavissa ja tarpeeksi yksinkertainen?
- Onko toiminta kannattavaa taloudellisesti?

(Suutarinen & Vesterinen 2010, 78.)

Menetelmää toteuttaessa organisaatio jaetaan noin 10–20 hengen yksiköihin. Jokainen yksikkö osallistuu kehittämisseminaariin, jonka kesto on noin kahdeksan tuntia ja se voidaan pitää yhden päivän aikana tai jaotella 4 osaan eri päville. Kehittämisseminaarissa jokainen yksikkö miettii kehittämiskohteita ja laittavat ne tärkeysjärjestykseen. Jotta jokainen tulee kuulluksi, on hyvä soveltaa parikeskusteluja. Jos keskustelut eivät luonnistu, apuna voi käyttää orientaatiomatriisia (KUVIO 12), joka sisältää työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 68, 70.)



KUVIO 12. Orientaatiomatriisi (Suutarinen & Vesterinen, s.70)

Tämän jälkeen kootaan keskustelussa ilmaantuneet kehittämiskohteet ja laitetaan ne tärkeysjärjestykseen, käyttäen hyväksi priorisointimatriisia (KUVIO 13). Priorisointimatriisin osatekijät ovat kehittämiskohteen tärkeys, ongelman laajuus ja yleisyys sekä mahdollisuus vaikuttaa ongelmaan sekä toteuttaa toimenpiteet. Osallistujat pisteyttävät jokaisen kehittämiskohteen tai ongelman edellä mainittujen osatekijöiden mukaan. Lopuksi kehittämiskohteen tai ongelman kolmen osatekijän pistemäärät kerrotaan keskenään, jolloin saadaan pisteluku, jonka avulla kehittämiskohteet voidaan laittaa tärkeysjärjestykseen. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 70–71.)

<b>Kehittämiskohteet</b>	A: Tärkeys (1–10)	B: Laajuus (1–10)	C: Vaikutus- mahdollisuus (1–10)	Tulos A x B x C (1–1000)
Koulutus, työvuorot	10	10	5	500
Tiedotus, kokoukset, vuorovaikutus	9	10	10	<b>900</b>
Henkilöstöresurssit	9	10	4	360
Yhteiset aktiviteetit	8	9	8	576
Työlistan vaihtaminen	4	6	10	240
Yhteistyö keittiön kanssa	9	9	5	405
Parempi yhteistyö	9	10	9	810
Positiivinen ajattelu	10	10	9	<b>900</b>
Huoneiden kunnostus	8	8	8	512
Kehonhoito	9	9	8	648

KUVIO 13. Priorisointimatriisi (Suutarinen & Vesterinen, s.71)

Yksiköiden tulee pohtia miten kehittämistoimenpiteet käytännössä toteutuvat ja ketkä toimivat vastuhenkilöinä. Toimenpiteille laaditaan myös aikataulu ja seuranta. Kehittäminen aloitetaan eniten pisteitä saaneesta kehittämiskohteesta. Keskittyminen yhteen kohteeseen kerralla mahdollistaa parhaan tuloksen. Sovitun ajan jälkeen ryhmä kokoontuu pohtimaan onko kehittämiskohteen toimenpiteet suoritettu ja onko tuloksia saatu aikaan. Tämän jälkeen siirrytään toiseksi eniten pisteitä saaneeseen kehittämiskohteeseen ja toimitaan samalla tavalla kuin edellisen kohteen kanssa. Tämä jatkuu, kunnes kaikki kehittämiskohteet ovat käyty läpi. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 68, 71–72.)

Metal Age – menetelmän avulla työpaikalle saadaan juuri oikeat ja konkreettiset käytännön toimenpiteet työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Menetelmä osallistuttaa kehittämiseksi ja tätä kautta sitouttaa toimenpiteille. Menetelmässä seuranta ja jatkuva kehittäminen ovat tärkeässä roolissa. (Medioina 2015, viitattu 17.12.2015.)

Menetelmä on yksinkertainen ja käyttäjäystävällinen. Käytyään yhden päivän kestävässä kursissa, henkilö pystyy toimimaan Metal Age – menetelmän vetäjänä sekä saa ilmaiseksi käyttää Metal Age – materiaalia. Kurssija vetävät yhteistyössä Medioina Oy Ab ja Työterveyslaitos. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 69.)