

# Organisaatiomuutoksen vaikutus työhyvinvointiin

Joen Isännöintipalvelu

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ja matkailun ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kevät 2017  
Juulia Korhonen, Atte Solaranta

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tradenomi

KORHONEN, JUULIA; SOLARANTA, ATTE: Organisaatiomuutoksen  
vaikutus työhyvinvointiin  
Joen Isännöintipalvelu

Liiketalouden opinnäytetyö, 49 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

---

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, miten organisaatiomuutos on vaikuttanut Joen Isännöintipalvelun työhyvinvointiin ja mikä työhyvinvoinnin yleinen tila on tällä hetkellä. Tutkimus on toteutettu keväällä 2017. Tutkimustulosten avulla on tarkoitus löytää mahdollisia ongelmakohtia ja onnistumisia mitkä liittyvät sekä työhyvinvointiin, että muutostoimenpiteisiin.

Opinnäytetyön teoriaosuus jakautuu kahteen pääteemaan työhyvinvointi sekä organisaatiomuutos. Ensimmäisenä on työhyvinvointi, jossa tarkastellaan työhyvinvointia, mitä se on, mitkä tekijät edistävät sitä sekä mahdollisesti uhkaavat. Omassa luvussa paneudutaan hieman tarkemmin työn imu käsitteeseen, joka ilmaisee positiivista työhyvinvoinnin ilmaantumista. Toinen pääteemoista käsittelee organisaatiota muutoksen keskellä. Miten organisaatiomuutoksessa voidaan onnistua?

Empiirinen osuus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Kysely järjestettiin Webropol -kyselyalustan avulla, anonymina kyselynä internetin välityksellä. Vastattavana oli väittämiä, jotka pohjautuvat teoriaosuutta käsitteleviin työhyvinvointiin sekä organisaatiomuutokseen. Kyselyasetelma noudatti Likertin-asteikkoa, neljää porrasta käyttäen. Kyselyyn sisältyi myös avoimia kohtia, joiden avulla saatiin yksityiskohtaisempia vastauksia. Työntekijät vastasivat kyselyyn toukokuussa 2017.

Opinnäytetyön osaksi kuuluva tutkimus antaa hyvän yleiskuvan henkilöstön tämänhetkisen työhyvinvoinnin tilasta. Työhyvinvoinnin taso on Joen Isännöintipalvelussa hyvä ja työn imun vaikutuksia on havaittavissa. Voimaa ja hyvinvointia tuottaa mukavaa työyhteisö. Lisäksi esimiesten kanssa tullaan toimeen hyvin. Ongelmakohtana esiin nousi ajoittainen kiireellisyyden tuntu töissä. Sisäisen viestinnän tehokkuutta ei koskaan voi korostaa liikaa, koska puutteita osa-alueella on havaittavissa. Etenkin muutostilanteessa ikävien tilanteiden välttämiseksi selkeä viestintä on yksi avain onnistumiseen.

Asiasanat: työhyvinvointi, organisaatiomuutos, työn imu, työ

Lahti University of Applied Sciences Ltd  
Degree Programme in Business Studies

KORHONEN, JUULIA; ATTE, SOLARANTA: Organizational change effects on work well-being  
Joen Isännöintipalvelu

Bachelor's Thesis in Business Studies 49 pages, 2 pages of appendices

Spring 2017

ABSTRACT

---

In this thesis we examine how organizational change has had an effect to Joen Isännöintipalvelu's wellbeing at work, and what is work welfare's general state currently. Research has been carried through in spring 2017. The aim with the research results is to find potential sticking points and achievements, which are associated with both wellbeing at work and change of action.

This thesis theoretical part is divided to two main themes: work welfare and organizational change. At first there is work welfare, in which we examine the wellbeing at work, what it is, and what factors support and possibly threaten it. In own paragraph the focus is in the concept of work engagement, which expresses the development of positive work wellbeing. Another main theme covers organization in the middle of transformation. How can we succeed in organizational change?

Empirical part was delivered as a quantitative research. Inquiry was arranged with the help of Webropol- platform, as an anonymous questionnaire through Internet. There were claims to answer, which were based on theoretical part of work wellbeing and organizational change. Question frame follows Likert scale using four steps. Inquiry included some open sections which helped getting more detailed replies. Employees responded to the questionnaire in May 2017.

The research, which was a part of the thesis, gave a proper overview about the employee's current state of the wellbeing at work. The quality of work welfare is good and the impact of the work engagement is observable. Pleasant work community produces strength and wellbeing. In addition, employees got along well with the managers. The sticking point was the periodical feeling of urgency at work. Internal communication's effectiveness is something you can never highlight enough, and there were some deficiency to be seen in this sector. Especially in transformation, clear communication is one key to succeeding when it comes to avoiding bad situations.

Key words: Work welfare, organizational change, work engagement, work

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Toimeksianto ja aiheen rajaus	1
1.2	Tavoitteet ja tarkoitus	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	3
2	TYÖHYVINVOINTI TARKASTELUSSA	6
2.1	Avaimia hyvinvoivan organisaation arkeen	7
2.2	Miten laki edistää työhyvinvointia?	8
2.3	Hyvinvoinnin kuiluja	10
3	TYÖN IMU	13
3.1	Työn voimavarat	16
4	ONNISTUNUT ORGANISAATIOMUUTOS	17
4.1	Muutoksen lähtökohdat	18
4.2	Suunnittelusta toteutukseen	21
4.3	Muutosmatkan rotkoja	23
4.4	Muutosjohtaminen	24
4.5	Merkitys työhyvinvointiin	26
5	TUTKIMUS	29
5.1	Esittelyssä Joen Isännöintipalvelu Oy	29
5.2	Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus	31
5.3	Tutkimuksen toteutus	33
5.4	Analysointi	34
5.5	Johtopäätökset ja kehitysideat	38
6	YHTEENVETO	43
	LÄHTEET	45
	LIITTEET	50

## 1 JOHDANTO

Työ on iso osa elämää. Sen vaikutukset heijastavat paljon, miten voidaan työpaikan ulkopuolella ja minkälaista elämää eletään. Lukiessa aiheen kirjallisuutta, voi havaita työhyvinvoinnin peilautuvan yrityksen toimintaan ja sitä kautta tuottavuuteen. On siis tärkeää, että jokainen voi työpaikallaan hyvin. Työhyvinvointia luodaan aina yhdessä esimiesten, johdon sekä henkilöstön kanssa. Prosessi hyvinvointiin ei tapahdu nopeasti tai yksittäisillä toimenpiteillä, vaan se vaatii pitkäjänteistä toimintaa. (Työterveyslaitos 2017a.) Hyvinvointiyhteiskunta on pyrkinyt lakien avulla tukemaan työhyvinvoinnin edistämistä.

Työn imu käsittelee työhyvinvointia positiivisesta näkökulmasta. Käsite on kehitetty alun perin Hollannissa, Wilmar Schaufeli ja Arnold Bakker toimesta. Se tarkoittaa positiivista tunnetilaa, jossa myönteiset tunteet ja motivaatio ohjaavat työntekijää työssään. (Hakanen 2009, 5;7.)

Nykypäivänä toiminnan kehitys ja rakenteellinen uudistus ovat tärkeitä toimenpiteitä, jos halutaan pärjätä kilpailullisilla markkinoilla. (Kuusela & Kuitinen 2008, 10). Muutos on kuitenkin yksi syy mikä voi järkyttää työhyvinvointia. Monissa tieteellisissä julkaisuissa on tuotu esiin, miten yleistä on epäonnistuminen muutoksen läpiviennissä. Mattilan (2007, 217) kirjasta käy ilmi, että niin kuin muutkin muutokset, myös yrityskaupat yleensä epäonnistuvat. Miksi? Syitä epäonnistumisille on varmasti yhtä monta kuin yrityksiäkin. Keskeisiä syitä ovat esimerkiksi kiireellisyys ja se, kun yrityskaupan myötä organisaatiokulttuurin perusteet voivat järkkäytyä. On erittäin tärkeää, että johto on valppaana mukana heti muutoksessa. Tarkka suunnittelu ja erilaiset välitapit, sekä selkeä päämäärä tukevat johtoa toteutuksen suunnittelussa (Kuusela ym. 2008, 100).

### 1.1 Toimeksianto ja aiheen rajaus

Joensuun Isännöintipalvelu Oy on Joensuun sekä Lieksan talousalueella toimiva isännöintitoimisto ja tämän opinnäytetyön toimeksiantaja. Yritys on perus-

tettu vuonna 1990. Opinnäytetyön idea juurtaa juurensa aiheen ajankohtaisuuteen. Joen Isännöintipalvelu on kokenut viimeisen viiden vuoden aikana monia merkittäviä muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet organisaatioon. Työntekijöiden hyvinvointi on useasti tutkittu olevan yksi yrityksen kulmakivistä, ja siksi onkin aiheellista tarkastella, millainen työhyvinvoinnin tila organisaatiossa vallitsee.

Joen Isännöintipalvelussa työskentelee tällä hetkellä 25 henkilöä, joista kaksi toimii organisaation yrittäjinä. Vielä viisi vuotta sitten tilanne yrityksessä oli melko erilainen, kun työntekijöitä oli kuusi. Keväällä 2013 yrityksen kasvustrategiassa otettiin uusi askel. Yrityksen osakaspohja laajeni, kun yritykseen tuli toinen osakas ja toimintaa lähdettiin kasvattamaan voimakkaasti.

Tämän opinnäytetyön on tarkoitus selvittää, miten Joen Isännöintipalvelussa tapahtunut organisaatiomuutos on vaikuttanut henkilöstön työhyvinvointiin sekä selvittää työhyvinvoinnin taso yleisesti. Tutkimustulosten perusteella esitetään ideoita sekä paikkaustoimenpiteitä, miten työhyvinvointia voidaan edistää sekä ylläpitää, jotta työyhteisön olisi hyvä olla nyt, ja tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön tutkimusongelma muodostaa pääkysymyksen tutkimukselle:

- Miten organisaatiomuutos on vaikuttanut työhyvinvointiin?

Lisäksi paneudutaan aiheeseen syvemmin lisäkysymyksen avulla:

- Mikä on työhyvinvoinnin nykytila?
- Miten työhyvinvointia voitaisiin kehittää?

## 1.2 Tavoitteet ja tarkoitus

Tutkimus toteutetaan määrällisenä, eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Se antaa hyvän yleiskatsauksen vallitsevaan tilanteeseen, tämän opinnäytetyön kohdalla siis työhyvinvointiin ja muutoksen vaikutuksiin. Kuitenkin asioiden todelliset syyt jäävät yleensä selvittämättä. (Heikkilä 2014, 15) Tämän

vuoksi kyselyyn on lisätty avoimia kohtia, jotka voivat tuoda arvokasta lisätietoa ja mahdollisia avata syitä.

Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä saadaan kerättyä mahdollisimman laaja ja vertailtavissa oleva aineisto. Tässä tutkimuksessa vastauksia kerättiin kohdejoukolta Webropol-kyselytyökalun avulla. Tapa antaa lyhyessäkin ajassa laajan, primaarisen (tarkoitetaan, että aineisto kerätty nimenomaan kyseistä tutkimusta varten) vastaaja joukon. Tuloksia voidaan sitten käsitellä tilastollisin menetelmin. (Heikkilä 2014, 13;17)

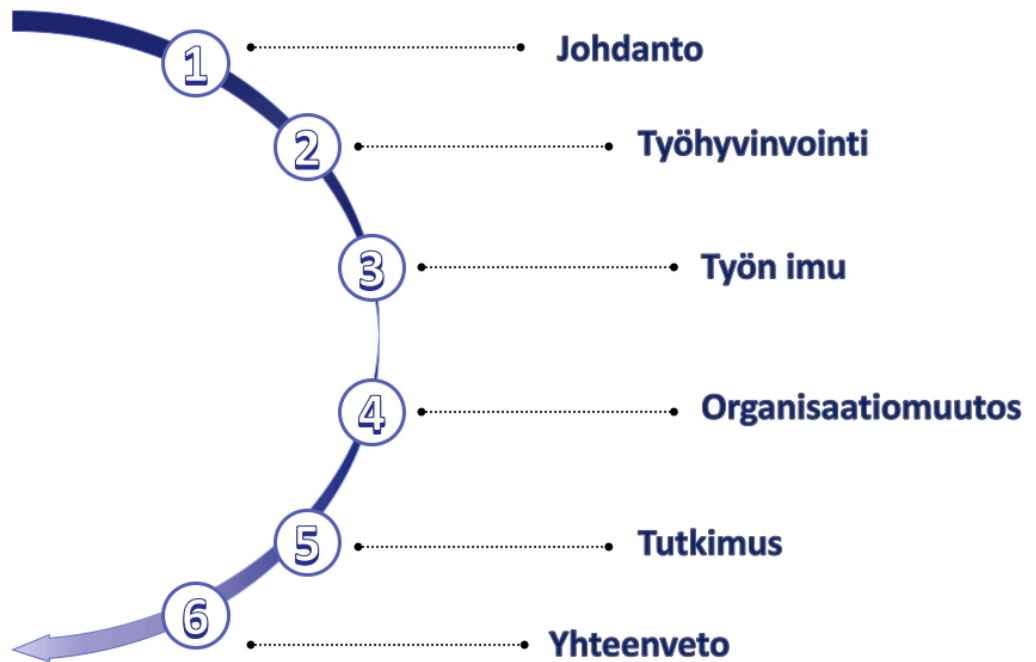
Tämä tutkimus on poikkileikkaustutkimus. Eli se tarkoittaa, että tämä tutkimus on toteutettu kertaluontoisena, kohdistuen yhteen ajankohtaan ja sen antamaan tietoon. (Heikkilä 2014, 14)

Tämän opinnäytetyön teoriaosuuden lähteet on kerätty laajasti painetuista, sekä sähköisistä materiaaleista. Tutkimusosion kyselyn toteutimme Webropol-ohjelmalla, anonyymilla kyselyllä. Jokaisella henkilökuntaan kuuluvalla jäsenellä oli mahdollisuus vastata kyselyyn, pois lukien yrittäjäkaksikko. Kyselytutkimus toteutettiin anonyymisti, koska työntekijöiltä haluttiin mahdollisimman rehellisiä mielipiteitä ja vastauksia, mikä auttaa selvittämään todellisia ongelmakohtia.

Useissa julkaisuissa koskien työhyvinvointia ja organisaatiomuutosta, puhutaan niiden epäonnistumisesta ja hieman negatiivisen sävyn kautta. Esimerkiksi tarkastellessa Kauppalehden, Helsingin Sanomien ja Talouselämän uutisia, käsittelee suurin osa julkaisuista työhyvinvointia asioiden negatiiviselta kannalta. (Kauppalehti 2017, Helsingin Sanomat 2017, Talouselämä 2017). Tässä opinnäytetyössä on otettu aiheen tarkastelukannaksi pääasiassa positiivinen näkökulma ja miten asioita oikein tekemällä, voidaan niissä myös onnistua.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu teoria- ja empiriaosuuksista, sisältäen kuusi lukuja: Johdanto, työhyvinvointi, työn imu, organisaatiomuutos, tutkimus ja lopuksi yhteenveto. Rakenne on hahmotettuna alla (Kuvio 1).



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Ensimmäinen luku on johdanto. Siinä käsitellään perustietoja tästä opinnäytetyöstä, mistä se koostuu, millaisia tavoitteita tutkimukselle on sekä taustaa koko prosessille.

Seuraavassa luvussa siirrytään opinnäytetyön teoriapuoleen. Alussa tarkastellaan työhyvinvointia. Vastauksia saadaan seuraaviin kysymyksiin: miten voi saavuttaa positiivisen työhyvinvoinnin tilan, miten lait auttavat ja määrävää työhyvinvoinnin edistämistä ja mitä uhkatekijöitä työhyvinvointiin voi liittyä?

Kolmannessa luvussa käsitellään työn imua ja sen merkitystä. Työn imu on vahva osa työhyvinvointia. Luvussa käsitellään myös mitä erilaisia voimavaroja työ voisi tarjota, edistäen työn imua.

Neljännessä luvussa pohditaan, miten toteutetaan onnistunut organisaatiomuutos. Mitä asioita pitää ottaa huomioon, millainen merkitys johtamisella on asiaan sekä pohditaan, millainen merkitys muutoksella on työhyvinvointiin.

Viidenteen lukuun siirryttäessä päästään tämän opinnäytetyön empiiriseen osuuteen. Ensin tarkastellaan toimeksiantajana toiminutta Joen Isännöinti-palvelua. Siitä siirrymme määrällisen tutkimuksen yleiseen käsittelyyn sekä tarkastellaan, miten luodaan luotettava tutkimus, kuinka tutkimus on toteutettu sekä poraudutaan analysoimaan saatuja tuloksia. Luvun lopussa pohditaan organisaatiolle kehitysideoita tulevaa varten.

Luku kuusi on yhteenveto, missä tiivistäen käydään läpi sekä teoria- että empiirinen osuus. Lopusta löytyvät lähteet sekä liitteet.

## 2 TYÖHYVINVOINTI TARKASTELUSSA

Viime vuosikymmenien aikana työhyvinvointiin on aloitettu kiinnittämään huomiota uusilta kannoilta. Työturvallisuus oli pitkään lähes ainut työhyvinvoinnin tarkkailumuoto. Nykyään otetaan huomioon myös yleinen jaksaminen, henkisen hyvinvoinnin taso sekä työkyvyn merkitys.

Miksi sitten viime vuosikymmeninä on alettu tarkastelemaan työhyvinvointia laajalti? Koska työhyvinvoinnin kehittäminen on yksinkertaisesti kannattavaa. Rauramo (2008, 18-19) tiivistää kirjassaan hyvin miksi: se on kytköksissä tuottavuuteen sekä työn laatuun ja sen avulla voidaan tehdä mittavia kustannussäästöjä. Myös Suomen laki velvoittaa pitämään huolta organisaation jäsenistä. Lisäksi yhteiskuntavastuu ja inhimillisyys parantuvat hyvien työolojen myötä. Jokainen voi myös miettiä minkälaisen kuvan organisaatio antaa itsestään, jos sen henkilöstön pahoinvointi näkyy ulkopuolisille asti.

Yksi avaintekijöistä organisaation sujuvaan toimintaan on hyvinvoiva työntekijä. Vain hyvinvoiva henkilö voi työskennellä menestyksekkäästi, olla tehokas ja luova. (Viitala 2013, 212.) Työhyvinvointi on käsitteenä hyvin laaja, ja siihen vaikuttaa moni asia. Kokonaisuuteen kuuluu sosiaali- ja terveystieteiden mukaan (2016) työn mielekkyys, turvallisuus, terveyden tila ja tietenkin yleinen onnellisuuden taso. Lisäksi muita siihen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi johtajuuden laatu ja työpaikan yleinen ilmapiiri. On myös hyvä muistaa, että asiat mitkä tapahtuvat työpaikan ulkopuolella vaikuttavat väistämättä myös töissä. (Virtanen & Sinokki 2014, 154.)

Sen lisäksi, että työhyvinvointi vaikuttaa yksilöön on sen merkitys huomattava myös itse yritykseen. Hakanen (2011, 137) toteaa, miten moni organisaatio tuntuu sivuuttavan faktan, että hyvinvoinnilla on paljon positiivisia vaikutuksia taloudellista etua tarkastellessa. Se esimerkiksi vähentää sairauspoissaolojen määrää, mikä on monesti yritykselle vuositasolla suurikin kulu (Viitala 2013, 212).

## 2.1 Avaimia hyvinvoivan organisaation arkeen

Useiden tutkimusten mukaan johtaminen ja esimiehet, voivat käytöksellään vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin. Johtamisen laadulla on iso vaikutus työhyvinvointiin. Esimiehet eivät voi vastata kokonaisvaltaisesti kenenkään työhyvinvoinnista, mutta sen edistämiseksi he voivat toimia. Heidän avulleen hyvinvointia voidaan kehittää, sillä päätöksenteko ja erilaisten toimintojen salliminen ovat viimekädessä heidän päätettävissä. (Viitala 2013, 229)

Esimies joka kunnioittaa ja arvostaa alaisiaan, luo jo itsessään työhyvinvointia. Kun esimies osaa näyttää arvostuksen alaisilleen, luo se nautintoa joka saa työntekijän tuottamaan tuloksia yhä ahkerammin. Arvostuksen tunne auttaa työntekijää saavuttamaan myös innostuksen tunteita. (Virtanen ym. 2014, 148-149.)

Esimiehen järjestämät palautekeskustelut ovat yksi hyvä keino tarkastella työntekijöiden hyvinvointia. Keskusteluiden on tarkoitus luoda työntekijälle positiivinen mieli. On hyvä käydä läpi tavoitteet ja päämäärät, mahdolliset epäselvät asiat sekä kertoa työntekijälle hänen vahvuuksistaan, ja koittaa luoda motivaatiota sekä sitoutumista. Esimiehen tulee muistaa myös kuunnella mitä sanottavaa työntekijällä on hänelle, ja jopa hieman vaatia palautetta ja mahdollisia kehitysehdotuksia. Jos keskustelussa on aihetta kritiikkiin, tulee palautteen anto tehdä rakentavasti, niin että lopuksi työntekijälle jää päällimmäisenä kuitenkin positiivinen mieli. (Virtanen ym. 2014, 159.)

Hyviä työyhteisötaitoja tulee vaalia, sillä silloin työntekijä osaa ja ennen kaikkea haluaa avustaa työkaveriaan, sekä tukea johtoa sen tekemissä päätöksissä. Kun työyhteisö on toimiva, jokaisen motivaatio puhalttaa yhteen hiileen ja tuottaa laadukasta jälkeä on korkeampi. (Virtanen ym. 2014, 171.)

Työhyvinvoinnin kannalta on tutkimusten valossa nähty suotavaksi, että ihminen osallistuu laaja-alaisesti organisaation arkeen. Esimerkiksi suunnitteleamalla toimintoja yhdessä muiden kanssa ja ylipäättään ilmaisemalla mielipiteensä. Sitoutuminen työyhteisöön on tiukempaa, kun saamme itse olla

mukana päätöksentekotilanteessa ja annetaan tietynlaista vapautta suorittaa tehtäviä. Se antaa työntekijälle kuvan, että hänen panoksensa ja mielipiteet ovat arvokkaita. Tämän asian vaikutus onkin merkittävä, kun peilataan oikeudenmukaisuuden toteutumista työpaikoilla, joka on monen tutkimuksen valossa todettu tärkeäksi työhyvinvoinnin edistäjäksi. (Kuusela ym. 2008, 150; Virtanen ym. 2014, 118.)

Kuitenkin eri tutkimuksissa on huomattu, ettei monikaan osallistu tällaiseen toimintaan, vaikka mahdollisuutta tarjotaan. Osaksi tämä toki johtuu persoonallisuudesta, jotkut eivät vain halua nähdä ylimääräistä vaivaa asioiden eteen tai kiinnostusta ei löydy tarpeeksi. Tämän takia onkin tärkeää, että osallistuminen tehdään helpoksi työntekijöille, jotta ainakaan osallistaminen ei jää kiinni sen vaikeudesta. Organisaation rakenteelliset asiat tulevat olla kunnossa, esimerkiksi työn toteutus, viestinnän taso, palkitseminen sekä sisäiset yhteistyöt. Muuten halu olla mukana ei välttämättä riitä, sillä tiedottomuus tekee osallistumisen jopa mahdottomaksi. (Kuusela ym. 2008, 167).

Kun työntekijät päättävät osallistua toimintaan, on tärkeää, että heitä myös vilpittömästi kuunnellaan ja osoitetuilla mielipiteillä on vaikutusta päätöksiä tehtäessä, tai ne ainakin todella huomioidaan. Muuten osallistuminen nähdään pian turhanpäiväiseksi asiaksi. Kun organisaatiossa on selkeästi ja kautuneet hierarkkiset ryhmät, on osallistuminen sitä vaikeampaa mitä alempana hierarkiassa on. Tällöin asioiden, varsinkin kritiikin, esille tuominen voidaan kokea hankalana. Olisikin hyvä, jos esimies koittaisi onkia työntekijöiltä kommentteja, sen lisäksi mitä osa sanoo jo ilman kehotuksia (Kuusela ym. 2008, 167). Yhtenä avaimena voidaan siis pitää, että työntekijöitä kannustetaan osallistumaan organisaation toimintaan. Se ei ole itsestäänselvyys, mutta tuo organisaation askeleen lähemmäksi hyvinvointia. (Kuusela ym. 2008, 153.)

## 2.2 Miten laki edistää työhyvinvointia?

Suomen lainsäädännöllä pyritään turvaamaan, että jokainen työntekijä voi työpaikallaan hyvin. On kaikkien edun mukaista, kun työskentely sujuu te-

hokkaasti sekä hyvinvointia tuottaen. Työturvallisuuslaki (738/2002) perustuu pitkälti tukemaan terveyttä ehkäisten sekä psyykkisiä että fyysisiä oireita. Lisäksi siinä on määritelty yleiset työehdot. Toki myös kaikkialla pätevä yhdenvertaisuuslaki on läsnä myös työhyvinvointia tarkastellessa. Lain tarkoituksena on ehkäistä kaikenlainen syrjintä ja edistää yhdenvertaisuutta (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 1§).

Työnantaja on velvollinen järjestämään jokaiselle työntekijälle, asemasta tai työsuhteen laadusta riippumatta, lakisääteisen työterveydenhuollon (Työterveydenhuoltolaki 2001/1383). Tavoitteena on edistää työyhteisön toimivuutta, luoda terveellinen sekä turvallinen työympäristö, ehkäistä mahdolliset työhön liittyvät sairaudet ja ylläpitää sekä edistää työkykyä koko uran ajan (Työsuojelu.fi 2016a).

Jotta jokaisella meillä olisi turvallinen ja terveellinen työyhteisö, on omaaloitteisuus työpaikoilla tärkeää. Työpaikan turvallisuudesta ja terveellisyydestä on juridisesti vastuussa työnantaja sekä heidän valtuuttamina toimivat esimiehet. Myös työntekijöillä on laissa velvoitteensa, jotka varmistavat oman ja muiden onnistuneen ja vaarattoman työskentelyn. (Työturvallisuuskeskus 2017.) Hannu Tamminen (2011) toteaa, miten työturvallisuuslaista ja johtamiskirjallisuuden teoksista voi nähdä paljon yhtenäisyyksiä.

Kun työpaikalla on vähintään kymmenen työntekijää säännöllisesti töissä, pitää organisaatiossa valita työsuojeluvaltuutettu sekä hänelle kaksi sijaista (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 2006/44, 29 §). Valitun eli valtuutetun henkilön tulee perehtyä työpaikan työsuojeluun, tarkastusten tullessa osallistua niihin sekä käyttäytyä esimerkiksi työn turvallisuutta ja terveyttä edistävien asioiden suhteen. Hänellä on oikeus keskeyttää työ, joka luo välitöntä uhkaa tai aiheuttaa vaaratilanteita. Joissakin tilanteissa valtuutettu henkilö voi olla tilapäisesti estynyt täyttämään asemaansa. Tällöin varavaltuutettu hoitaa tehtävät, joita kiireellisyyden takia ei voida siirtää myöhemmäksi. Hän on tällöin oikeutettu samoihin asioihin kuin virallinen valtuutettu. Työnantajan tulee mahdollistaa työsuojeluvaltuutetun oikeus saada tietoa, koulutuksia ja aikaa, niin että hän voi hoitaa asemaansa sisältyvät tehtävät kunnialla. (Työsuojelu.fi 2016b.)

### 2.3 Hyvinvoinnin kuiluja

Kun tavoitellaan organisaation hyvinvointia, voi matkalla kohdata kuiluja, jotka hidastavat prosessia. Viitalan (2013, 224) teoksessa kerrotaan, miten tutkimuksien mukaan yksi negatiivisista vaikutuksista työoloihin on viime vuosikymmenten aikana ollut kiire. Lisäksi esille nousevat pelko työpaikan säilymisestä, työnteon tahti ja onnettomat työjärjestelyt. Tunteilla on tapana tarttua ihmisistä toiseen. Jopa yksi negatiivisyyttä tuottava työntekijä, voi muuttaa muiden tunteita ja pilata mahdollisia onnistumisia. Siksi on tärkeää puuttua tilanteisiin, joissa jollakin on paha olla ja se kumpuaa ulos negatiivisuutena. (Virtanen ym. 2014, 150.)

Epävarmuus on lisääntynyt nykyisen taloustilanteen ja muuttuvien työmarkkinoiden myötä. Nykyaikana elämänmittaiset työsuhteet, eivät ole enää niin yleisiä kuin muutama vuosikymmen sitten. Pätkätyöt, osa-aikaiset pestit ja vaihtelevuus työttömänä sekä työllisenä ovat yleistä. Työtarjoaman vaihtoehtojen vähäisyys, esimerkiksi paikkakunnan vuoksi, aiheuttaa työntekijöille epävakaa olon. Silloisen työn mennessä alta, varmuutta vastaavanlaisen paikan löytymisestä ei ole. Työntekijän yleinen elämäntilanne ja asenne heijastelevat myös siihen, kokeeko hän epävarmuutta työelämässä, sillä positiivinen katselmus vähentää tällaisia tunteita. (Viitala 2013, 226)

Työhyvinvoinnin kannalta selkeä uhkatekijä on, kun epävarmuus töiden jatkumisesta on mielessä, sillä se rasittaa työntekijän ajatuksia ja näin ollen henkistä hyvinvointia. Se aiheuttaa myös haluttomuutta sitoutua tiukasti organisaatioon, mikä olisi tärkeää menestymisenkin kannalta. (Virolainen. 2012, 38.)

Kiusaaminen ei suinkaan ole jäänyt vain kouluaikojen paholaiseksi, vaan se vaanii myös työpaikoilla. Jokaisella joka noteeraa kiusaamisen merkkejä, on velvollisuus puuttua asiaan. Pitkään jatkunut sortamistilanne, missä uhria alistetaan jatkuvasti ja kohdellaan epäoikeudenmukaisesti, on kiusaamista. Kiusaamisen muotoja on monia: selän takana puhuminen, väheksyminen, syrjintä ja ulkopuolelle jättäminen. Aina tämä ei ole edes tiedostettua toimintaa. On kuitenkin tärkeää muistaa, että rakentavasti annettu palaute

tai ristiriita jonkun kanssa ei ole kiusaamista. Kiusaaminen on kuitenkin aina otettava vakavasti, ja se tulee kitkeä pois työyhteisöstä. Ratkaisuja tilanteeseen tulee etsiä yhdessä, esimiehen johdolla. (Virtanen ym. 2014, 159-160.)

Psykososiaalinen kuormitus liittyy työn sisältöön, järjestelyihin sekä sosiaalisen tason sujuvuuteen työyhteisössä. Kun tällainen tekijä kuormittaa liikaa, on se vaarallista työyhteisölle. (Työsuojelu.fi, 2017) Seuraavaksi tarkastelemme hieman lähemmin tällaisia uhkatekijää, kiirettä, joka tuntuu nykypäivänä olevan läsnä monissa organisaatioissa. (Rauramo. 2008, 54.)

### *Kiire*

Nykymaailmassa kiireellisyys on tuttua kaikkialla, niin myös työelämässä. 1990-luvun alusta lähtien, on työolobarometreillä mitattu kiireellisyyden merkitystä työhyvinvoinnissa. Tuloksista voi huomata kiireen vaikutuksen jatkuvan negatiivisen nousun. Suomessa jopa kolme neljästä työntekijästä kokee työssään kiirettä. Sijoituimmekin kärkipäähän eurooppalaisissa työolotutkimuksissa, missä mitattiin kiireellisyyden kokemusta töissä vuonna 2012. (Viitala 2013, 227-228.) Tilastokeskuksen tutkimuksissa selviää, että yleisin syy kiireelle on henkilöstöressurssien vähäisyys, työtehtäviin nähden. (Sutela & Lehto 2014, 71). Viitala (2013, 228) luettelee syiksi muun muassa avoimet kalenterit netissä sekä puheluohjaukset. Tilastokeskuksen tekemä tutkimus vahvistaa tätä, sillä mitatessa kiireen ilmenemistä on vastaus "Työni sisältää tiukkoja aikatauluja", saanut eniten ääniä eri vaihtoehdoista (Sutela ym. 2014, 71). Myös Virolainen (2012, 55) toteaa, miten teknologian luulisi tuovan ihmisille enemmän vapaa-aikaa, mutta asian laita ei näin ole.

Nykypäivänä raja yksityisen- ja työelämän välillä on entistä ohuempi. Viitalan (2013, 228) mukaan, jopa joka kolmas työntekijä vie työt mukanaan kotiin. Ja vielä näistä henkilöistä 80% tekee töitä ilman työnantajan vaatimusta, jolloin se ei ole varsinaista ylityötä tai normaalia työaikaa. Ylityöt ovat lähes normaalia lähentyvä käsite ihmisillä, jotka työskentelevät yrityshierarkiassa korkealla. (Viitala 2013, 228; Virolainen 2013, 55.) Nykyajan tuomat mahdollisuudet voivat ajoittain luoda meille myös negatiivisia vaikutuksia.

Päätelaitteet kulkevat mukanaamme lähes kaikkialle, ja puhelimeen vastaa-  
matta jättäminen sen soidessa tuntuisi suurimmalta osalta vain tyhmältä.  
Tämä on tuonut työmoraaliin uuden elementin: jatkuvasti tavoitettavissa ole-  
misen. Kuitenkin aidosti työstään nauttiva ei välttämättä koe isoja työmääriä  
taakkana, ja siksi niistä ei muodostu ongelmiakaan niin helposti. (Viitala  
2013, 228)

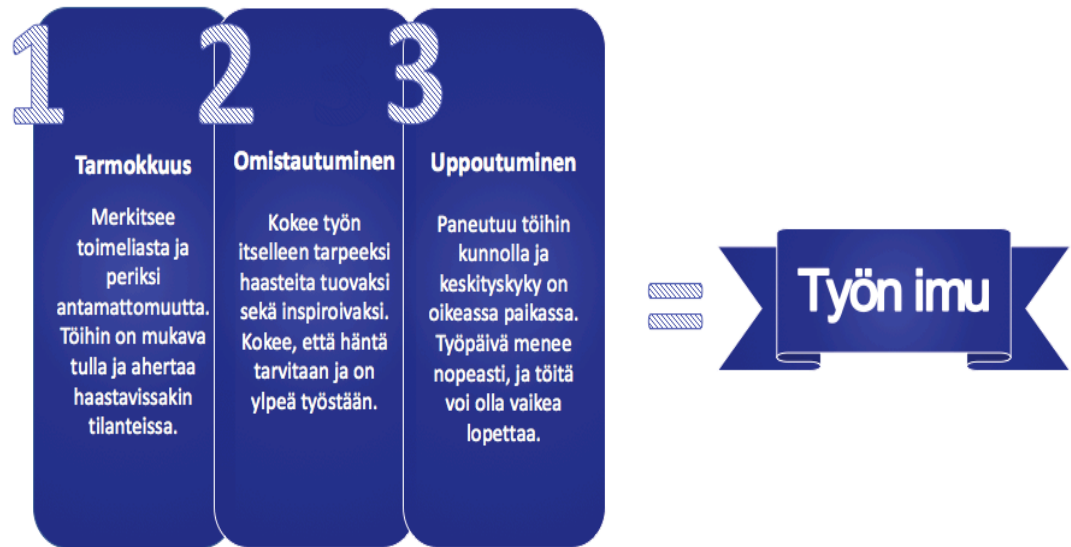
Kun töitä on liikaa tai työn hallinta taidot puutteelliset, syntyy helposti kiire.  
Se voi olla myös merkinä, että työ on järjestelty huonosti. Kun ihminen on  
liian kiireinen, on uhkana, ettei hän ehdi luomaan uutta, hoitamattomien asi-  
oiden pinon jatkuvasti kasvaessa. (Rauramo. 2008, 55-56) Vaikka kiire pii-  
naa, tulee sen keskellä voida keskittyä olennaisiin asioihin. Kun perehdytys,  
työhön opastus ja koulutukset hoidetaan kunnolla lisää se hyvinvointia pois-  
tamalla epävarmuuden tunnetta. (Virtanen ym. 2014, 173.)

### 3 TYÖN IMU

Käsite "work engagement" on saanut alkunsa 2000-luvun alussa. Vuonna 2005 tutkimusprofessori Jari Hakanen suomensi käsitteen työn imuksi. (Virrolainen 2012, 90). Kun ihminen voi tuntea töissä aitoa hyvinvointia ja innostuneisuutta, nauttii hän työn imusta. (Hakanen 2011, 5.) Työn imu ei kuitenkaan takaa, että töissä olisi aina vain hohdokasta ja kivaa. Se kertoo, että töitä on tehty tehokkaasti ja asioiden eteen on nähty vaivaa. Onnistuminen annetuissa mahdollisuuksissa ja työn tulokset luovat hyvinvointia, ja työn imun tunnetta. On myös hyvä muistaa, ettei aina voi olla työn imussa. (Hakanen 2011, 19;99.)

Työn imua kokevaa henkilöä voidaan kuvailla termeillä omistautunut, tarmokas ja työhönsä uppoutunut (kuvio 2). Tarmokkuus on yhdistelmä työhön paneutumista, energisyyttä ja vastoinkäymisiä kohdatessa pyrkimystä taistella niitä vastaan. Omistautuminen tarkoittaa, että kokee tekevänsä merkityksellistä työtä mikä luo sopivia haasteita ja luo ylpeyttä. Syvä keskittyneisyyden tila, milloin nauttii tekemisestään ja aika kuluu kuin siivillä, kuvastaa työhön uppoutumista. (Rauramo 2008, 17; Työterveyslaitos 2017b.)

Kun työpaikalla tapahtuu muutoksia onnistuneesti, lisää sekin työn imua. Tila auttaa kohtaamaan uusia muutoksia helpommin, sillä tarmokkaana ja omistautuneena suhtaudutaan muutokseen paremmin ja sen vaikutukset eivät tunnu yhtä raskaalta (Hakanen 2011, 127).



KUVIO 2. Mitä on työn imu? (Rauramo 2008, 17)

Työn imua ei tule sekoittaa työholismiin. Joku voisi ajatella, että nämä kaksi asiaa ovat sama asia, mutta näin ei ole. Työholistina työhön suhtaudutaan pakonomaisesti, ja jos töitä ei tee, muodostuu syyllisyyden tunne. Työn imussa vastaava tilanne luo sisäistä mielekkyyttä, esimerkiksi uteliaisuuden kannalta. Työholisti ei myöskään osaa palautua töistä, vaan rentoutuminen on vaikeaa, jos töitä ei tee alati. Perhe ja ihmissuhteet kärsivät yleensä työholistin toimista. Kummatkin, työholisti ja työn imusta nauttivat työskentelevät ahkerasti. Kyse on kuitenkin siitä, miten he sen tekevät. Eikä siitä, että he tekevät niin. (Hakanen 2011, 112-116; Virolainen 2012, 91)

Hakanen (2009, 9) selventää, ettei työn imua ei ole se, että työ on ominaisuudeltaan imaiseva. Vaan sen aito, hyvinvoinnin tuottamaa tila, jossa työntekijä voi kokea samaistuvaa ja aktiivista suhdetta työtä tekemiseen. Työ on tärkeänä osana elämää, erityisesti siksi, että sen tuomien onnistumisten kautta kumpuaa nautintoa. Työn imusta nauttiva yleensä ylläpitää aktiivista elämää myös töiden ulkopuolella ja ylipäättään kokee olevansa onnellisempi elämässä ja sen tarjoamissa eri rooleissa.

Virolaisen (2012, 91) kirjassa esitellään kaksi eri näkökulmaa lähestyä työn imua. Ensimmäinen niistä on työuupumusoireiden vastakohtana käsittely, mihin liittyy esimerkiksi väsymys ja kyynisyys. Toinen näkökulma vastustaa

edellistä ajatusta, koska käsitteiden sisältö eroaa toisistaan. Se puoltaa ajatusta näiden kahden käsitteen käsittelemistä erillisinä, ilman riippuvuutta toiseen. Hakanen (2009, 9) puoltaa jälkimmäisen näkökannan ajatusta. Hän toteaa, ettei työn imu ja työuupumus ole kolikon kääntöpuolia. Ne ovat kyllä yhteydessä toisiinsa, muttei sama ilmiö.

Suomessa työn imua kokee keskimäärin hieman enemmän naiset kuin miehet. Vanhemmat työntekijät nauttivat siitä useammin kuin nuoret ja vakituiset työntekijät kokevat työn imua vähemmän kuin määräaikaiset. Kun tarkastellaan lasten vaikutusta asiaan, voidaan todeta, että lapset edesauttavat vanhempia kokemaan työn imua. (Hakanen 2011, 40.) Työn imun taso ei laske herkästi, jos sen taso on saatu korkealle, sillä kyseessä on monesti tarttuva ilmiö. On kuitenkin tärkeää muistaa vahvistaa sitä, sillä harva tila on pysyvä ilman toimenpiteitä. (Hakanen 2011, 49.) Työn imua kokeva sitoutuu myös tiukemmin organisaatioon ja laskee halukkuutta vaihtaa työpaikkaa. (Virolainen 2012, 91).

Hakanen (2011, 26–27) jaottelee kolmeen ryhmään syyt miksi ihmiset tekevät työtä ja miten he ovat valinneet työnsä alun perin. Onko työ toimeentulo, ura vai kutsumus? Ensimmäisessä vaihtoehdossa työ on vain työtä. Siinä henkilölle toimeentulo on tärkein asia, minkä työ voi tarjota. Työn sisältöä ei koeta arvokkaana. Tällainen ajattelija löytää tärkeät asiat elämäänsä jostain muualta, kuin työn kautta. Seuraavana on sellaiset työntekijät, jotka ajattelevat työnsä urana. Silloin on halua ja tekoja panostaa työhön myös henkilökohtaisilla voimavaroilla. Uralla eteneminen on henkilölle tärkeää. Se auttaa saavuttamaan paremman sosiaalisen aseman työpaikalla, lisää itseluottamusta onnistumisien myötä sekä lisää vaikutusmahdollisuuksia. Kolmantena esittelyssä on henkilö, joka kokee työn kutsumuksenaan. Työ mielletään yhdeksi kiinteäksi osaksi elämää. Henkilölle työn tuottama raha tai edes ura ei merkitse. Hän aidosti nauttii työn tekemisestä, koska sen palkitsevuus koetaan korkeaksi. Tällaiset tuntemukset myös mahdollistavat sosiaalisesti arvostetun työn tekemisen. Vaikka tällainen antautuminen voi vaatia paljon, on se silti työntekijälle mielekästä ja haluttavaa, onhan kyse kuitenkin kutsumuksesta.

### 3.1 Työn voimavarat

Työn voimavarat on jaettu Työterveyslaitoksen (2017b) sivuilla neljään eri luokitukseen, työtehtävien, työn järjestelemisen, työyhteisön ja organisaatioon liittyvien voimavarojen perusteella. Listattuna on esimerkiksi työn palkitsevuus, mahdollisuus kehittyä, joustavat työajat, esimieheltä ja työyhteisöltä saatu tuki sekä asioiden selkeys. Näiden asioiden on todettu liittyvän positiivisesti työn imuun. Vastaavasti erilaiset kuormitustekijät, jotka hankaloittavat työtämme, korreloituu työn imuun negatiivisesti. (Virolainen 2012, 90-91.) Hakanen (2011, 73) toteaaakin kirjassaan, että työn voimavaroihin on tärkeää panostaa olosuhteista huolimatta.

Hakasen (2011, 108) kirjassa kerrotaan työvoimalaitoksella tehdyistä tutkimuksista, ja siitä kuinka työn voimavaroihin tulisi panostaa etenkin muutostilanteissa. Ne auttavat työntekijää luomaan onnistumisia ja luo halua tuottaa hyvää tulosta. Tällöin myös erilaiset työn kuormitustekijät vähenevät, eivät pääse aiheuttamaan vahinkoja yhtä paljon.

Jokainen meistä voi pienillä asioilla edistää hieman omassa työssään viihtymistä. Tämä on jopa pakollista, jos haluaa voida hyvin, sillä työyhteisö ja johtajat eivät voi tehdä kaikkea työtä. Työtä voidaan tuunata, eli muokata, eri voimavarojen sekä esimerkiksi ihmisten, tehtävien ja materiaalien avulla. Toimenpiteet ovat usein pieniä muutoksia jokapäiväiseen arki työskentelyyn. Työntekijän on kuitenkin hyvä muistaa, ettei muokkaa työtään negatiiviseen suuntaan, esimerkiksi vähentämällä epämiellyttävän työtehtävän suorittamista. Tällöin muu työyhteisö voi kärsiä. (Hakanen 2011, 84-87.)

Koska työn tuunaaminen on hyvin henkilöstä riippuvaa ja omien tarpeiden toteuttamista, on tapoja toteuttaa sitä yhtä monta erilaista kuin on työntekijöitäkin. Voi myös olla että, henkilö tiedostamatta tuunaa jo työtänsä. Työn tuunaaminen auttaa saavuttamaan inspiraatioita arkisistakin asioista! (Harju, Aminoff, Pahkin & Hakanen 2015, 16.)

#### 4 ONNISTUNUT ORGANISAATIOMUUTOS

Joutuisa, rauhallinen, iso tai pieni. Organisaatiomuutoksia on monenlaisia. Muutos voi liittyä, vaikka työpaikan henkilöstömuutoksiin, toiminnan uudistamiseen tai uuteen taloushallinnon järjestelmään vaihtumisen. (Juuti & Virtanen 2009, 16.) Globaalissa taloudessa muutokset ovat arkipäivää, ja melkein välttämättömyys. Eteenpäinpyrkivä, dynaaminen yritys saa muutoksen avulla näyttämään itsensä houkuttelevalta. Muutokseen ajaa myös muiden yritysten toimenpiteet, joka pitää kilpailutilanteen elävänä. (Kuusela ym. 2008, 174).

Juutin ym. teoksessa (2009, 22-23) hahmotetaan muutosta näkökulmasta, jossa organisaatio on erillinen sen ympäristöstä. Kun ympäristö muuttuu, on organisaation muututtava, jotta pysytään mukana markkinoilla. Käynnissä tulisikin alati olla tarkkailua muita toimijoita ja uusia ideoita kohtaan.

Viimeisten vuosikymmenten aikana organisaatiot ja työ ylipäättään on käynyt läpi melkoisia pyörteitä. Organisaatioiden rakenne ja hierarkian muodot ovat muuttuneet enemmän verkostomaisiksi. Kun kilpailu kiristyy, on muutokset pakollisia, halusi sitä tai ei. On hyvä muistaa, että kaikkea vanhaa ei kuitenkaan ole hyvä unohtaa. Vanhojen toimitapojen parhaat puolet pitäisi hyödyntää osaksi uutta, ja luoda näin eheämpi kokonaisuus. (Kuusela ym. 2008, 107.) Muutoksen ollessa nykypäivää, organisaation pitää kehittyä muun maailman mukana koko ajan. Siksi on tärkeää, että kehitystyö on koko ajan läsnä, vaikkei se olisi koko ajan näkyvästi esillä. (Vartiainen ym. 2013.)

Kuuselan ja Kuittisen (2008, 174-175) mukaan muutoksella tulee aina olla räväkkä alku. Muutosstrategian toteuttaminen ei koskaan ole neutraali toimenpide, ja siksi se on ajateltava välttämättömänä. Muutokset toteutetaan yleensä muutoshankkeina tai projekteina, joita voivat olla esimerkiksi uudelleenorganisoinnit, fuusiot tai yritysostot. Ennen kuin organisaatiomuutosta lähdetään konkreettisesti toteuttamaan, on tärkeää valmistella muutos ja tiedostaa tuleva jatkuva työ. Koko hankkeen läpi on hyvä muistaa tarkastella prosessia ja sen muotoutumista. (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013.)

Mattilan (2007,131.) kirjassa luokitellaan lyhyesti onnistunut organisaatiomuutos, seuraaviin johtamista tarvittaviin vaiheisiin: Perustan luominen ja käynnistystoimet. Siitä siirrytään hallittuun etenemiseen, jonka jälkeen luodut toimet juurrutetaan osaksi organisaatiota.

Kuten jo aikaisemmin työhyvinvointia käsitellessä havainnollistettiin, työntekijöiden osallistamisen organisaation arkeen on myös muutoksen aikana positiivisia vaikutuksia luova tekijä. On normaalia, että jotkut saattavat kyseenalaistaa muutoksen tarpeellisuuden. Siksi henkilöstön osallistaminen mukaan muutokseen on tärkeää. Se auttaa luomaan heille selkeämmän mielikuvan pyrkimyksistä. Myös tehokas viestintä ja hyvä informaatiokulku ovat kulmakiviä menestyksekkääseen muutokseen. (Virtanen ym. 2014, 161.)

Muutoksen tullessa ajankohtaiseksi pelonsekaiset tunteet voivat ottaa vallan. Vanha tilanne muistuu mieleen tuttuna ja turvallisena. Työskentely on ollut rutiininomaista ja tapahtunut omalla mukavuusalueella. Uusia asioita kohdatessa vaaditaan aina ainakin hieman ponnistelua, kun samalla epävarmuus tulevasta voi painaa mielessä. On kuitenkin hyvä miettiä koko organisaation etuja, ja sitä kautta myös omia mahdollisuuksiaan muutoksen myötä. (Mattila 2007, 101.)

#### 4.1 Muutoksen lähtökohdat

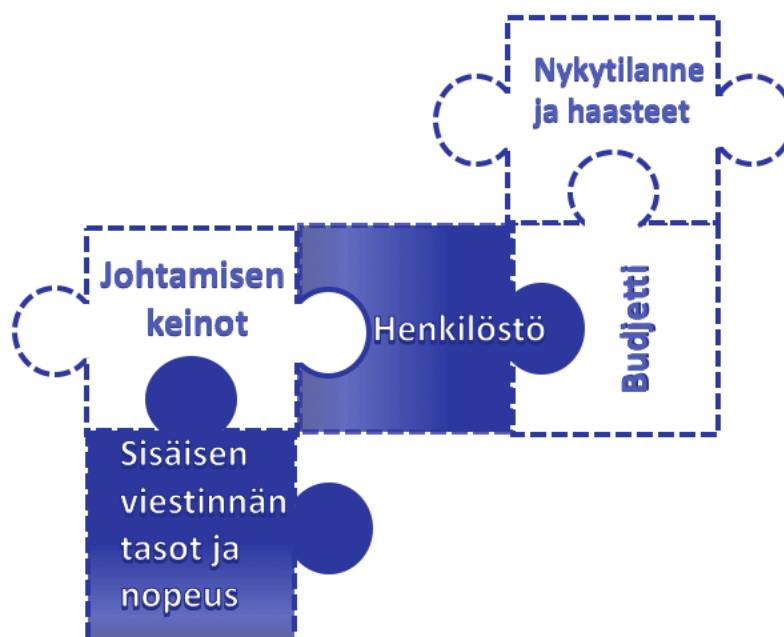
Muutoksen ajan koittaessa, on tärkeää tunnistaa siihen johtaneet todelliset syyt. Näitä syitä hallinnoimalla muutosprosessi voidaan johtaa onnistuneesti läpi. (Mattila 2007, 135.) Myös siihen johtaneiden syiden lisäksi, tulee ymmärtää miksi muutos pitää toteuttaa. Jokaisen organisaatiossa tulisi tiedostaa mitkä ovat muutoksen lähtökohdat ja mitkä ovat asetettuja tavoitteita. (Mattila 2007, 107.) Työyhteisön jäsenten tulisi miettiä ja selvittää, mikä on hänen oma suhteensa muutokseen, pohtimalla yhteyttään työpaikan eri sektoreihin. Se helpottaa muutoksen matkaa. (Juuti ym. 2009, 147.)

Johdon tulee luoda muutokselle selkeä visio ja sitä myötäilevä projektisuunnitelma. Tärkeää on, että johtoporras näyttää toiminnallaan esimerkkiä.

Muuten muun organisaation houkuttelu mukaan muutokseen tulee olemaan haasteellista. (Mattila 2007, 109). Muutosvalmiudessa on pitkälti kysymys siitä, kuinka muutos hyväksytään ja millaiset ovat organisaation toimijoiden tunnepohjaiset kokemukset. (Reijonen, Puusa, Laukkanen & Juuti. 2014, 114).

Strategian ideana on muodostaa organisaatiolle kilpailuetu muihin toimijoihin nähden. (Reijonen ym. 2014, 97) Strategian luominen on erittäin tärkeää jo heti muutoksen alussa. Ilman sitä, saattavat yksittäiset, tärkeätkin työtehtävät muuttua ajan edetessä vain vähäpitoiseksi puuhasteluksi, muiden tehtävien lomassa. (Virtanen ym. 2014, 131.) Onnistunut suunnitelma auttaa näyttämään suunnan, ja toteutettaessa vie sen kohti haluttua lopputulosta, yhdistäen organisaation tekemisiä. (Reijonen ym. 2014, 99) Strategiaa luodessa tulee ottaa käyttöön kaikki mahdolliset resurssit, koittaen muodostaa yritykselle paras mahdollinen aseman yritysmaailmassa. Se luo organisaatiolle suuntaa ja selventää, mikä on haluttu päämäärä. (Grant 2016, 12.) (Kuusela ym. 2008, 64)

Organisaation historia on hyvä ottaa huomioon muutoksen alkutaipaleella. Edelliset kokemukset muutostilanteissa heijastelevat työntekijöiden muutoshalukkuutta ja kykyä sopeutua uusiin tilanteisiin. Kuviossa 3 on listattu lisäksi muitakin muutosvalmiuksiin vaikuttavia tekijöitä. Kun henkilöstöltä vaaditaan muutosta, on tärkeää muistaa auttaa myös niiden ylläpitämisessä. Kenelle vain syntyisi huono kokemus vaivalla tehdystä työstä, jonka tulokset lässähtävät ajan kuluessa vain sen takia, ettei tuloksia vaalittu kunnona. (Mattila 2007, 107-108.)



KUVIO 3. Mitkä asiat vaikuttavat muutosvalmiuteen? (Mattila 2007, 107)

Muutostilanteessa esille nousevat vallitsevat psykologiset sopimukset. "*Organisaation psykologiset sopimukset ovat hiljaisia ja arjen toiminnassa näkymättömiä olettamuksia.*" Kun huomioidaan, millaisia sopimuksia organisaatiossa on ja niistä keskustellaan avoimesti, on muutosta varmempi lähtee toteuttamaan. Jos yrityksen henkilöstössä tapahtuu vaihdoksia, on vaarana menettää tärkeitäkin tietoja sekä toimintatapoja, jollei niitä ole käyty läpi yhdessä. Psykologisia sopimuksia voi syntyä sekä yksilö-, että yhteisötasolla. Yksilötasolla ne liittyvät uskollisuuteen sekä velvollisuuksien hoitoon. Organisaatiotasolla ne ovat yleisiä toimintatapoja arjen työskenteilyssä. Johdon ja mahdollisten muiden muutosvastaavien on tärkeä muistaa ottaa huomioon työntekijöiden psykologiset tarpeet ja tunnistaa ne, huolimatta millaisia hänen omansa ovat. (Mattila 2007, 63-67.)

Kuusela ym. (2008, 74-75) kirjassa kerrotaan psykologisten sopimusten tarkoittavan yleisesti sitä, mihin työntekijät kokevat olettavat olevansa oikeutettuja, korvauksena siitä mitä he antavat itsestään organisaatiolle. Nämä ovat julkaisemattomia olettamuksia. Nykyajan tuomat muuttuneet työolosuhteet ovat muuttaneet näitä olettamuksia. Nykytilanteessa, joustavan ta-

louden vallittaessa eivät organisaatiot pysty tarjoamaan samankaltaista turvallisuuden ja ennustettavuuden tunnetta. Tämä johtaa myös siihen, että työntekijäkään eivät ole enää yhtä sitoutuneita työpaikkaan, vaan vaihtuvuus on nykypäivänä yleistä.

#### 4.2 Suunnittelusta toteutukseen

Työntekijöiden pitää voida tuoda ilmi ja hyväksyä omat ajatuksensa. On siis tärkeää, että työyhteisössä tunteiden ulosanti on mahdollista, myös kielteisten sellaisten. (Juuti ym. 2009, 137.) On hyödyllistä verrata omia ajatuksiin muiden organisaatiossa työskentelevien kanssa. Se auttaa vähentämään turhaantumista ja ymmärtämään myös toisten näkökannat asioihin. (Cameron & Green 2009, 134). Kaikki tunteet, jotka muodostuvat muutoksen myötä, tulee käsitellä. Näin vältetään ajautumasta tilanteisiin, jotka kuormittavat yksilön lisäksi ennen pitkään koko organisaatiota. Nykypäivänä kuitenkin kiireiset aikataulut koetaan ongelmalliseksi. Uusi muutos saattaa alkaa jo ennen kuin vanha on saatu päätökseen. Tällöin työntekijät eivät pysty sisäistämään muutosta, ja päättävät usein jättää sen omaan arvoonsa. Tällainen menettely usein kostahtuu myöhemmin, sillä kun muutos kohdataan jälleen, on asia taas käsiteltävä lähes uuden kaltaisena. (Juuti ym. 2009, 119-120.)

On tärkeää muistaa, että eri organisaatiot eivät koskaan ole täysin samantaisia. Kuusela ja Kuittinen (2008, 65) toteavatkin teoksessaan, että muutosprosessissa on tärkeää muistaa, että jokainen tapaus saa omat piirteensä. Siksi muutosoppeja sekä erilaisia malleja muutoksen toteutuksesta tulee muistaa käyttää niin, että ne soveltuvat ja niitä sovelletaan oikeanlaisesti omaan organisaatioon. Yleistä suoranaista teoriaa muutokselle ei ole. (Virtanen ym. 2014, 132.)

John P. Kotter on yksi tunnetuimmista teoretikoista muutosjohtamisen saralla. Hän on luonut kahdeksan askeleen mallin, onnistuneen organisaatiomuutoksen toteuttamiseksi. Mallia hahmotetaan kuvion 4 avulla. Neljä ensimmäistä askelta auttavat nykytilanteesta poistumiseen ja omaksua ajatus muutoksesta. Askeleet 5-7 tuovat esille monia uusia käytänteitä. Viimeinen

askel varmistaa, että muutos ja sen tuomat pyrkimykset sulautuvat osaksi organisaation arkea. Kotter (2014, 24-25) painottaa erityisesti, ettei minkään vaiheen yli saa hypätä. Jokainen askel tulee myös käsitellä huolellisesti, ennen kuin siirrytään seuraavaan.



KUVIO 4. John Kotterin muutosmalli (Kotter, 2012, 23)

Työterveyslaitos (2017c) listaa myös omat vinkkinsä muutoksessa onnistumiseen, joista yksi on tukitoimien tärkeys. Tarkoittaen johdon järjestämää tukea, muutoksen aikaan sekä sen jälkeen. Sen avulla toteutetaan muutoksen aikana ja tulevaisuudessa tehtävä työ. Tukea tuo erilaiset asiat eri henkilöille. Tällaisia tukitekijöitä voivat olla esimerkiksi viestintä, mikä tuo selkeyden muutoksen pyrkimyksiin. Valmennusta, joka auttaa kohtaamaan muutoksen tuomat tunteet. Erilaisilla koulutuksilla osaamisen varmistaminen, jotta onnistumisia tulee myös muuttuneessa organisaatiossa.

Niin esimiehet kuin heidän alaisensa tarvitsevat tukea. Nämä toimet auttavat läpi prosessin henkilöstöä. On hyvä muistaa esimiesten kohtaama erityinen paine, heidän toimiessa kahdessa roolissa sekä muutoksen toteuttajia, että sen kohteena. Se millaista ja miten paljon tukea jokainen tarvitsee, riippuu täysin persoonasta. Tämän vuoksi on muistettava aktiivisesti jäljittää sen tarvetta ja muistuttaa henkilöstöä hyödyntämään tarjottuja tukitoimintoja. (Työterveyslaitos 2017c.)

#### 4.3 Muutosmatkan rotkoja

Muutosvastarinta on psykologinen termi ja käsitteenä se viittaa, siihen miten ihmiselle on varsin normaalia pitää kiinni vanhoista tavoista, käsityksistä ja asenteista. Se auttaa ymmärtämään, ihmisen käyttäytymistä muutostilanteessa. (Järvinen 2016.) Mattila (2007, 96) toteaa, että muutosvastarintaan on aina joku syy. Muutostilanteessa sitä koskettavat työntekijät tulisi ottaa osaksi projektia, sillä sen on tutkittu vähentävän muutosvastarintaa huomattavasti. (Kuusela ym. 2008, 153.) Pontevan (2010, 9) mukaan muutosprosessissa on täysin normaalia kokea muutos uhkana, ja näin ollen sen vastustus on ymmärrettävää.

Organisaatiomuutoksen edetessä vastaan tulee monia asioita, mitä alussa ei voitu ennustaa, niin kuin ei tulevaisuutta yleensä muutenkaan. Ennustamattomat tilanteet monesti luovat työyhteisöön epävarmuutta, koska niihin ei ole osattu varautua. Tilanteen syntyminen ei ole merkki epäpätevydestä, vaan normaalia muutoksen tapahtumakulussa. Asiaan suhtautuminen oikealla tavalla on kuitenkin tärkeää, jotta tilanne voidaan kääntää eduksi haittavaikutusten sijaan. (Vartiainen ym. 2013.) Kiireelle ei pidä antaa liikaa tilaa. Aikataulut ja huolellinen suunnittelu korostuvat tässä yhteydessä. On tärkeää muistaa priorisointi ja käytössä olevat voimavarat. Jos hanke ei näytä onnistuvan, on se järkevää unohtaa. Muuten, uudet ideat eivät saa tilaa ja tarvitsemiaan resursseja. (Mattila 2007, 110.)

Epäilijä voi olla henkilö, joka ei usko muutoksen olevan hyväksi. Muutosprosessiin tulisi ottaa aktiivisten jäsenten lisäksi myös joku tällainen henkilö. Epäilijällä on samat taidot ja ovat yleensä yhtä kokeneita kuin muut. Lisäksi

muutosvastarinta ei tule olemaan tällöin niin suuri. Epäilijät tuovat monesti esille myös kohtia, mitkä muilla ei välttämättä kävisi mielessä, ja tällaiset pointit lisäävät laadukasta kehittymistä. (Mattila 2007, 156.)

Kun esimies ei ole kykenevä aitoon vuorovaikutukseen alaistensa kanssa, on se monesti muutoksen tiellä epäonnistumisen paikka. Muutoksessa on tärkeää nimenomaan jatkuva dialogi. Se miten ihmiset ymmärtävät puheen on myös oleellista. Onkin syytä varmistaa, että viesti varmasti tulkitaan sen tarkoittamalla tavalla. (Juuti ym. 2009, 151.) Viestinnässä on tärkeää saada myös tieto kulkemaan. Monesti muutoksesta viestitään vain kirjallisesti, milloin vuorovaikutustilanteet vähenevät ja tiedon saavuttaminen kaikille on hankalampaa. Ongelmallisesti se voi johtaa myös tilanteeseen, missä jotain on päätetty jo silloin, kun toinen vasta saa viestin asiasta. Tällöin mielipiteet ja henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon eivät onnistu. (Juuti ym. 2009, 105-107.) Juuti ym. (2009, 104) toteaaakin, että viestinnän eri keinoilla ja sisällöllä voi joko vauhdittaa tai hidastaa muutosprosessia.

#### 4.4 Muutosjohtaminen

Muutostilanteessa korostuu ihmisten johtaminen. Mielekkäästi toteutettu muutosprosessi tukee työntekijöiden hyvinvointia ja auttaa heitä vastaamaan muutoksen tuomiin työn haasteisiin ja käsittelemään siihen liittyviä tunteita. (Työterveyslaitos 2017c). On tärkeää muistaa, että johto muuttuu prosessin aikana myös itse. Johdon tulee toimia muutoksen mahdollistajana sekä innostajana, eikä niinkään tiukkana kontrolloijana. (Reijonen ym. 2014, 118.) Hyvälaatuisella muutosjohtamisella parannetaan toimintaedellytyksiä, ja voidaan ehkäistä niiden vaarantumista (Mattila 2007, 232).

Muutoksesta ensimmäistä kertaa kerrottaessa laajemmin henkilöstölle on se yleisesti johdolle jo tiedostettu, selkeä asetelma. Muutos voi aiheuttaa hämmennystä, ja eri organisaatioportaiden pitäisi itse viestiä muutoksesta eteenpäin ja tukea sitä. Samalla voi nousta miete, miten muutos mahdollisesti tulee vaikuttamaan omaan asemaan. Voisiko muutos mahdollistaa paremman aseman, vai pitääkö nykyisestäkin olla huolissaan. (Mattila 2007, 90.) Työntekijöiden olisi hyvä nauttia luottamuksesta johtoon, sillä se luo

työntekijälle luottavaisemman olon muutoksesta. Myös muuta työyhteisöä kohtaan nautittu luottamus on tärkeää. Lisäksi työpaikan ilmapiirin tulisi olla hyvä ja myötäeläminen toisten kanssa on suotavaa. Kun tuntee, että työyhteisö on suojaisa, antaa se turvaa kohdatessa hankalia tilanteita. (Mattila 2007, 53-55.)

On tärkeää osoittaa työntekijöille muutoksen keskellä, että heitä ja heidän työpanosta arvostetaan. Uusien tuulien myötä olisikin hyvä, jos työntekijöiden työtehtävien mielekkyyttä kyseltäisiin ja mahdollistettaisiin heidän toiveitaan. Kun muutos on mieleinen, on helpompaa kokea olevansa osana uudistunutta organisaatiota. (Juuti ym. 2009, 148.) Muutoksen mittakaavat vaikuttavat pitkälti, miten muutosta käydään läpi henkilöstön kanssa. Tuleeko se muuttamaan kaikkien työarkea vai vaan tietyn työryhmän toimintaa. Varsinkin pienemmissä yrityksissä on hyvä käydä läpi muutoksen vaikutukset henkilökohtaisesti jokaisen kanssa, ja selventää tilanteen vaikutukset työkuvaan. (Mattila 2007, 113.)

Organisaation kasvaessa voi olla haastavaa tuntea oma organisaatio ja sen henkilöstö tarpeeksi syvällisesti. Jotta muutos sujuu, on johtajan kuitenkin oltava samalla aaltopituudella muun henkilöstön kanssa, tunteiden ja ajatusten tasolla. (Juuti ym. 2009, 142-143.) Ihmisten väliset suhteet joutuvat muutoksessa koetukselle, myöskin tilanteissa missä ne ovat olleet lähtökohdiltaan suotuisat. Organisaatiomuutoksen aikana tulee keskustella avoimesti, siitä mitä mieltä henkilöstö on muutoksesta, sekä käydä läpi erilaisia näkökulmia tapahtumiin. Muuten myöhemmin työarjessa voidaan törmätä erinäisiin erimielisyyksiin, mitkä ovat muodostuneet epäselvien näkökulmien takia. (Juuti ym. 2009, 147.)

Muutosjohtamisen asiantuntijan Kotterin mukaan tietyt virheet toistuvat johtajilla muutostilanteessa. Johto ei tajua välttämättä tuoda muutostilannetta tarpeeksi esille ja painottaa muutoksen tärkeyttä. Muutoin tilanne johtaa helposti siihen, ettei tilannetta pidetä tarpeeksi tärkeänä ja se unohtuu muiden asioiden tullessa tielle. Johdon tulisi myös muistaa viestiä muutoksen vaiheista ja antaa omalla toiminnallaan esimerkkiä muille. Helposti työntekijöiden reaktioita ymmärretään väärin, ja vastarintaa tilanneeseen nähdään

siellä missä sitä ei oikeasti ole. Tärkeää on muistaa viedä aloitettu muutosprosessi loppuun asti. Muutoksen kokonaistavoitteita ei pidä unohtaa, vaikka jokin osuus saadaan toteutettua onnistuneesti. (Mattila 2007, 27.)

Mattila (2007, 31) toteaa, että ihanteelliseen muutosjohtajaan on kirjallisuudessa liitetty useita erilaisia tuntomerkkejä sekä vaatimuksia. Jos näiden ominaisuuksien perusteella alettaisiin arvostella henkilöitä, ei varmasti kukaan täyttäisi kaikkia kohtia. Esimerkiksi Reijosen ym. (2014, 118-119) kirjassa muistutetaan, että muutosjohtajan tulisi muistaa, että muutos tehdään yhdessä. Ei vain johdon toimesta, tai vastaavasti vyörytetä kaikkia suunniteltuja toimia henkilöstön päälle, vain heidän toteutettavaksi.

Muutosten ollessa suurempia vievät ne luonnollisesti myös pitemmän aikaa. Tällaiset muutokset on hyvä suunnitella erityisen tarkasti, ja miettiä millaisina kokonaisuuksina ne eivät vie henkilöstön voimavaroja liiallisesti. Kun asiat ovat koko ajan hieman puolitiessä valmistua ja hajallaan, on vaikea keskittyä olennaiseen. Tässä vaiheessa johdolla on tärkeä tehtävä yhtenäistää muutoksen vaiheet ja muodostaa niistä selkeä kuva työntekijöille. (Mattila 2007, 234.)

Tasa-arvoisen ja oikeudenmukaisen kohtelun antaminen kaikille korostuu, kun muutostilanne on käynnissä. Uudet mahdollisuudet ja niiden antaminen ovat tärkeää. Kuunnellessaan työntekijöitä esimiehelle valkenee myös heidän näkemykset, ajatukset ja toiveet niistä asioista mitä työntekijät arvostavat. (Virtanen ym. 2014, 153.) Vaikka johdon tehtävä on erityisen tärkeä muutoksen käsittelyssä sen onnistumisen kannalta, on tärkeää muistaa johdon elävän muutosta yhtä lailla kuin henkilöstö. (Reijonen ym. 2014, 118.)

#### 4.5 Merkitys työhyvinvointiin

Organisaatiomuutos vaikuttaa usein työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Monesti muutos lisää kiirettä ja työn tuomat haasteet muuttuvat. Esi- miesten ollessa kiireisiä muutoksen myötä, myös heiltä saatu tuki ja huomio vähenevät. Muutos ei kuitenkaan ole vain uhka, vaan myös mahdollisuus

tuottaa hyvinvointia, jos muutos koetaan myönteisenä. (Työterveyslaitos, 2017d.)

Muutokseen tulee muistaa varautua ajoissa, jotta työhyvinvointi taso ei pääse laskemaan. Työntekijät arvostavat ennakoivaa, avointa ja runsasta tiedonantoa. Lisäksi heidän mielipiteiden ja ajatusten kuuntelu vähentää muutosvastarintaa ja näin ollen helpottaa muutoksen läpivientiä onnistuneesti. Muutos saa aina aikaan hieman stressiä, vaikka muutos olisi positiivinen. (Virolainen. 2012, 109-110.)

Virolaisen (2012, 110) kirjassa viitataan, miten muutos luo edellytyksiä kehittyyä, omaksua uusia toimintatapoja sekä kokea uutta. Tällaiset asiat tyydyttävät luontaisia tarpeitamme, ja sitä kautta vaikuttavat hyvinvointiin positiivisesti. Työterveyslaitoksen (2017d) nettisivuilla todetaan, että työhyvinvointi nousee, kun muutoksen myötä työntekijälle suodaan lisää valtuuksia ja itsenäisyyttä työskentelyyn. Kun yksilö pääsee osaksi uuden kokonaisuuden toteuttamista ja hänen mielensä on kirkastunut uusista tavoitteista, sekä omasta asemastaan muutoksen kulussa, tuottaa se hyvinvointia, sillä henkilö kokee olevansa tarvittu (Virtanen ym. 2014, 121).

Ponteva (2010, 34) havainnollistaa teoksessaan, että työhyvinvoinnin lisääminen muutosprosessin aikana on erittäin tärkeää, sillä se lisää myönteisiä näkökulmia ja tarmokkuutta muutosta kohtaan. Muutosprosessissakin on hyvä keskittyä ensin siihen, että työntekijöiden perustarpeet ovat kunnossa. Tällaisia on esimerkiksi hyvinvointi ja yhteyden kokeminen organisaatioon. Se luo sisäistä motivaatiota muutosprosessissa, joka sitouttaa sitä nauttivat tiukemmin organisaatioon ja näin ollen muutoksen vallitessa ei tapahdu vieraantumista. Muutosinnon löytääkin helposti sisäisen motivaation kautta. (Ponteva 2010, 33–35.)

Työntekijän kokiessa uhkaa tai pelkoa muutoksesta, voi se heikentää hänen psyykkistä ja fyysistä terveyttä. Tällainen pelko voi vaikuttaa koko organisaatioon negatiivisesti. (Virolainen. 2012, 38.)

Virolainen (2012, 109) tuo kirjassaan esille jopa monesti unohtuneen pointin: työhyvinvoinnin tila voi nousta, kun organisaation jäsenten pitää muutosta positiivisena tapahtumana.

Muutoksen myötä omaan työkuvaan voi tulla muutoksia. Reijonen ym. (2014, 201) painottavat kirjassaan, miten kokonaisuuden kannalta on tärkeää, jotta työntekijä tietää oman roolinsa vaikutuksen siihen. Asia on tärkeä motivaation, omistautumisen ja työn mielekkääksi kokemisen kannalta. Jokainen varmasti haluaa tehdä työtä, jolla on tarkoitus sekä itselle, että muille.

## 5 TUTKIMUS

Tämä opinnäytetyö tutkii, ovatko Joen Isännöintipalvelun organisaatiomuutokset vaikuttaneet työntekijöiden työhyvinvointiin, ja millainen on hyvinvoinnin yleinen taso tällä hetkellä. Tutkimus teetettiin koko henkilökunnalle (pois lukien yrittäjät), ja mukana vastaamassa on siis henkilöitä jotka ovat aloittaneet organisaatiossa muutoksen sen jo ollessa käynnissä sekä matkalla alusta asti mukana olleita.

### 5.1 Esittelyssä Joen Isännöintipalvelu Oy

Joen Isännöintipalvelu on tämän opinnäytetyön toimeksiantaja. Joen isännöintipalvelu koostuu kahdesta toimistosta. Pielisen Isännöintikeskus sijaitsee Lieksassa ja pääkonttori toimii Joensuussa. Molemmat ovat alueensa johtavia isännöintitoimistoja. Liiketoiminta-aloja on kolme: isännöinti, tekninen isännöinti sekä vuokraus. Isännöitsijöinä työskentelee yrittäjien lisäksi 13 henkilöä. Taloushallinnossa ja asiakaspalvelussa työskentelee 12 henkilöä. Vuokrausta hoitaa neljä eri henkilöä oman toimensa ohella. Yrityksessä osaaminen perustuu vankkaan kokemukseen ja oman alan tunteeseen, hyvää asiakaspalvelua tarjoten. (Korhonen, 2017) Joen Isännöintipalvelun nettisivuilla kuvataan arvoja seuraavanlaisesti:

*Pyrimme asiakkaidemme kanssa pitkäaikaisiin kumppanuuksuhteisiin, jossa kiinteistöjä kehitetään suunnitelmallisesti ja aktiivisesti omistajan strategian ja tahtotilan mukaan.*

Joen Isännöintipalvelussa panostetaan työhyvinvointiin laajasti eri osa-alueilla. Työntekijöille on tarjolla lakisääteistä parempi työterveyshuolto. Työnantaja on pannut toimeen lakisääteisen työterveyshuollon toimintasuunnitelman. Työergonomiaa on parannettu hankkimalla sähköisesti säätävät työpöydät ja kaikki työpisteet on käyty läpi yhdessä fysioterapeutin kanssa.

Viestintä on tärkeä, jopa ehdoton osa muutoksen onnistumisessa. Kun oikea tieto tavoittaa kaikki työntekijät, ei työyhteisöön pääse syntymään huhuja tai epäselvyyksiä asioista. (Valtiokonttori 2007.) Joen Isännöintipalvelussa on parhaillaan käynnissä kehityskeskustelut työn kuormittavuudesta

sekä muun muassa mahdollisista uhkaavista tilanteista, mitä voi esimerkiksi ilmaantua asiakaspalvelussa. Keskustelua käydään myös päivittäin ruoka- ja kahvitunneilla. Kuukausittain pidetään koko henkilöstön kanssa palaveri, missä keskustellaan sekä käydään läpi tehtyjä ja tulevia asioita. Lisäksi eri henkilöstöryhmien kesken pidetään omia palavereja. Erillistä intraa ei Joen Isännöintipalvelulla ole, mutta monia yhteisiä asioita on tallennettu yrityksen palvelimelle. Tärkeät asiat viestitään pääasiassa kasvokkain, aiemmin mainituissa palavereissa taikka sähköpostilla.

Joen Isännöintipalvelu tukee hyvinvointia myös tarjoamalla työntekijöille liikunta- ja kulttuuriseteleitä. Lisäksi viikoittain lähes kaikki työntekijät käyvät työpaikan kustantamana pelaamassa sulkapalloa tai vaihtoehtoisesti kuntosalilla. Vuodessa järjestetään 2-3 kertaa TYKY-päiviä, millä kohotetaan työyhteisön henkeä.

Nykyinen muutosjakso organisaatiossa sai alkunsa vuonna 2013, kun yritykseen tuli toinen nykyisistä yrittäjistä. Yrittäjillä oli tuolloin selkeä tahtotila kasvusta ja toimintaa lähdettiin rakentamaan sen mukaisesti.

Yritykseen on prosessin aikana liittynyt liiketoimintakaupoilla neljä yritystä. Lisäksi yritys on kasvanut orgaanisesti, muun muassa kilpailutusten ja neuvottelujen kautta.

Tulevista muutoksista ja niihin liittyvistä toimista on viestitty henkilöstölle sitä mukaan, kun asiat ovat tulleet julkiseksi. Samalla on painotettu, että esimerkiksi liiketoimintakaupoista ei ole mahdollista kertoa liian aikaisin tai liian laajasti ilman kaikkien osapuolten suostumusta. Viestintä tärkeistä asioista tapahtuu pääasiassa henkilöstöpalavereissa, missä ilmoitetaan tärkeistä asioista ja jossa niistä on mahdollista myös keskustella. Edellä mainitun lisäksi on sähköposti tärkeä ja suosittu viestinnän väline.

Yrityksen johto kokee, että työntekijöitä on kuunneltu ja heidän kanssaan on yhdessä suunniteltu esimerkiksi, toimenpiteitä uusien asiakkaiden tullessa yrityksen asiakkaaksi. Lisäksi työpisteen suunnittelua ja tilankäyttöä on mietitty yhdessä ja jokaisen kanssa erikseen, jotta työympäristön fyysinen työhyvinvointi olisi oivallinen. Korhonen (2017) kuitenkin korostaa, että

jälkikäteen ajateltuna toki olisi voinut viestiä ja kuunnella enemmän. Muutoksen myötä viestintä on muuttuneet merkittävästi. Viestintä kuuden henkilön kesken samassa toimistossa on melko erilaista kuin 25 henkilön ja kahden toimipisteen organisaatiossa.

Työntekijöihin muutokset ovat vaikuttaneet ehkä eniten muuttuneiden toimien kuvien myötä. Perustehtävät ovat aina olleet melko selkeät, mutta nyt jokainen on päässyt erikoistumaan syvällisemmin omaan osaamiseensa isomman yrityksen myötä. Muutos elää organisaatiossa vielä tänäkin päivänä, välillä hiljaisempana ja välillä näkyvämmmin.

## 5.2 Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus

Määrällisellä tutkimuksella voidaan selvittää hyvin tutkittavan asian nykyinen tilanne (Heikkilä 2014, 15). Tässä tutkimuksessa on myös hieman kvantitatiivisia eli laadullisia piirteitä. Vaikka kyselylomake koostuu pitkälti strukturoiduista kysymyksistä, on lopussa pari avointa kysymystä. Näillä avoimilla kohdilla koitetaan hakea hieman syvällisempää paneutumista aiheeseen.

### *Tutkimuksen luotettavuus*

Yksi oleellinen osa tieteellistä tutkimusta on arvioida sen luotettavuutta. Sen avulla pyritään tavoittamaan oikeita tuloksia. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan hieman eri kriteereillä. (Kananen 2015, 343– 344.)

Kananen (2015, 353) kuvailee tutkimuksen pätevyyttä ja toistettavuutta sanalla riippuvuus. Sen avulla voidaan pohtia, saataisiinko samat tulokset, jos joku toinen, ulkopuolinen toistaisi täysin saman tutkimuksen. Hyvä dokumentaatio varmistaa riippuvuutta. Saturatio sana viittaa kerätyn aineiston riittävyteen ja siitä käytetään myös sanaa kylläntyminen. Aineiston riittävyttä voidaan havainnoida sillä, että se lopulta alkaisi toistaa itseään. (Kananen 2015, 353;355.)

Yleisesti tutkimuksia arvostellaan kahden määritteen, validiteetin ja reliabiliteetin mukaan. Ne ovat luotettavuuskäsitteitä. Validiteetti ilmentää tutkimuksen pätevyyttä. Onko saadut tutkimustulokset, niiden laadinta sekä tehdyt päätelmät luotettavia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 24-25.)

Reliabiliteetti kuvaa sitä miten luotettava tutkimuksesta saatavat tulokset ovat, eli niiden virheettömyyttä ja tarkkuutta. Jos tutkimus toistettaisiin uudelleen, eri tutkijankin toimesta, saataisiin samat tulokset kuin ensimmäisestä tutkimuksesta. Tutkimuksen reliabiliteettia voi heikentää esimerkiksi vastaajien vähyys, sekä otos joka ei onnistu edustamaan kattavasti tutkittavaa perusjoukkoa. (Heikkilä 2014, 28; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 26.)

Tutkimuksen tulee olla puolueeton. Se tarkoittaa, ettei tutkija ole riippuvainen saatuihin tuloksiin ja tutkimusprosessiin. Tätä luotettavuuden tekijää kutsutaan objektiivisuudeksi. Erilaiset asiat, kuten tekstin neutraali tyyli ja johdattelemattomat kysymykset vahvistavat objektiivisuutta. (Heikkilä 2014, 28.)

Valli (2015, 85) painottaa kysymysten ja niiden muotoilun tärkeyttä sekä huolellista muotoilua. Kyselylomake luo perusta onnistuneelle tutkimukselle. Vastaajan tulisi ajatella kysymykset samankaltaisesti, kuin ne ovat kysyjän toimesta tarkoitettu. Olennaiset kysymykset, oikeat ja selkeät sanamuodot, jotka eivät johdattele vastaajaa, luovat kyselyn tuloksista luotettavia.

Avoimuus tutkimuksessa merkitsee, että kaikki asiat ovat kerrottu vilpittömästi. Eri riskit, menetelmät, käyttötarkoitukset ja -tavat ovat oikeisiin tarpeisiin ja kyselyn täyttäneille kerrotaan mitä tehdään ja miksi. Luottamuksellisuus viittaa siihen, että vastaajien anonyymiys säilyy, eikä ketään voida tunnistaa, oli hän yksityishenkilö tai iso yritys, vastausten perusteella tutkimustuloksien joukosta. (Heikkilä 2014, 29.)

Tutkimusongelmaa valittaessa on tärkeää, jotta ongelmien ratkaisua varten on saatavilla riittävästi aineistoa, selvittää millaista tietoa tarvitaan ja mistä sitä saa. Kanasen (2015, 35) kirjassa painotetaan myös, miten aihealueen

yleinen tunteminen on tärkeää. Opinnäytetyö onkin siis hyvä olla opiskelijan omaan alaan ja erikoistumiseen liittyvä aihe, jottei tutkimus jää suppeaksi aihealueen tuntemattomuudesta johtuen.

### 5.3 Tutkimuksen toteutus

Tämä tutkimus on toteutettu toukokuussa 2017 Joensuussa. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa, organisaatiomuutoksen valossa. Organisaatiossa oli aikaisemmin viestitty tästä kyseisesti toimeksiannosta. Lähetimme sähköpostia jokaiselle työntekijälle. Saatekirjeessä ohjattiin vastaamaan kyselyyn linkin kautta. Vastausaikaa oli noin viikko ja muutaman päivän päästä työntekijöille laitettiin asiasta muistutusviesti. Kysely suunnattiin kaikille 23:lle työntekijälle. Yrittäjät eivät osallistuneet tutkimukseen. Vastauksia kyselyyn saatiin 18.

Lomakkeen laatimiseen kuuluu kuusi vaihetta. Ensin nimetään tutkittavat asiat. Sitten suunnitellaan, miten rakenne järjestyy ja miten kysymykset tulisi muotoilla. Lomake/haastattelu tulee testata jollakin perusjoukkoon kuuluvalla henkilöllä, jotta saadaan tietoon mahdolliset epäselvyydet ja muut ongelmat. Tämän jälkeen mahdollisesti ilmenneet ongelmat korjataan ja viimeiseksi lopullinen lomake onkin valmis. (Heikkilä 2014, 45-46.)

Kysely toteutettiin Webropol-ohjelmalla, anonymina kyselynä. Ennen kyselyn julkistamista se testattiin, jotta mahdolliset epäselvyydet tai virheet olisivat nousseet esille. Testaajina toimivat yrittäjäkaksikko, jotka eivät siis osallistuneet viralliseen kyselyyn. He kuitenkin ovat osa työyhteisöä, joten asemaltaan he ovat lähes vastaajien kaltaisia eli soveltuvia testaajia.

Sähköisellä kyselyllä on muutamiaakin hyviä puolia. Kun haastattelijaa ei ole, haastattelijan mahdollinen vaikutus saataviin vastaustuloksiin voidaan välttää. Lisäksi arkaluontoiset asiat on helpompi kysyä, ja ihmiset avautuvat niistä myös helpommin. (Heikkilä 2014, 18.)

Taustatiedoiksi työntekijöiltä kysyttiin työskentelyaika organisaatiossa sekä työskenteleekö vastaaja isännöitsijänä vai taloushallinnossa/asiakaspalvelussa. Liian tarkkoja taustatietoja ei haluttu kerätä, jotta anonymisuus säilyisi

mahdollisimman hyvin. Kuitenkin haluttiin selvittää näkyisikö muutoksen vaikutukset eri aikaan työskennelleelle tai nousisiko tutkimuksessa merkittäviä eroja isännöitsijöiden ja taloushallinto/asiakaspalvelun työntekijöiden välillä. Taustatietojen valikoitumiseen vaikutti myös toimeksiantajan toiveet.

Ulkoasultaan oiva ja looginen kyselylomake motivoi vastaajaa täyttämään kyselyn. Sen takia ulkoasu onkin onnistuneen tutkimuksen yksi kulmakivistä. (Heikkilä 2014, 46–47.)

Kysymykset aseteltiin niin, että helpot ja kevyemmät kysymykset olivat aina aihealueen alussa, mistä siirryttiin kenties hieman enemmän pohdiskelua vaativiin. Kyselyyn lukeutui kysymyksiä neljästä eri aihepiiristä: työ ja minä, työyhteisö, esimieheni sekä muutos. Lisäksi lopussa oli avoin kysymys sekä mahdollisuus kirjoittaa muita mielteitä/ajatuksia. Kyselylomake on esitetty liitteissä (liite 1).

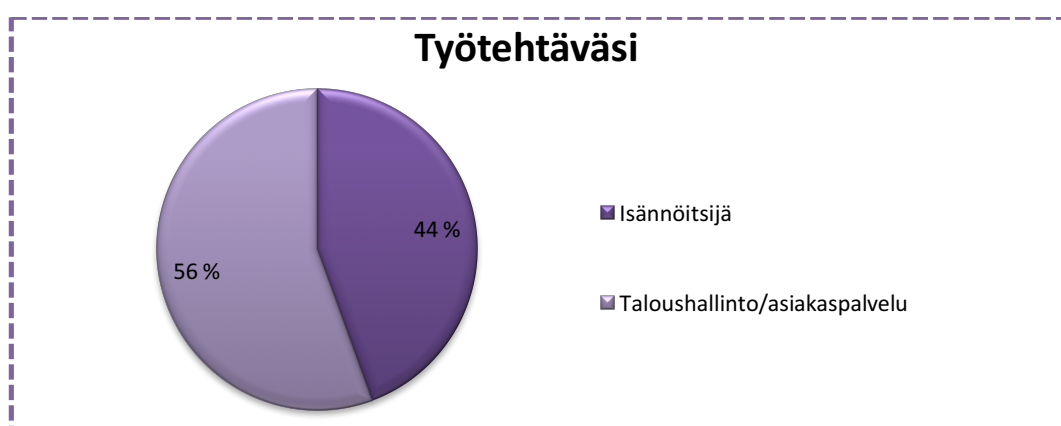
Kyselyn kerättiin vastauksia Likertin-asteikkoa hyödyntäen. Likertin-asteikko koostuu erilaisista mielipideväittämistä, joihin kyselyyn vastaaja ottaa kantaa (Kananen 2015, 240). Tässä tutkimuksessa asteikko oli neliportainen, jossa: 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä. Neutraalin, keskivaiheen vastauksen asteikosta puuttumisella haetaan sitä, että vastaajan on otettava kantaa jompaankumpaan suuntaan. Vaihtoehtona oli myös "En osaa sanoa" -valinta, joka vastaa ohjeistettiin valitsemaan, mikäli vastaajalla ei ole ollut kokemusta asiasta. Avoimet kysymykset mahdollistivat vastaajien omien mielipiteiden ja ajatusten avaamisen laajemmin. Avoimet kysymykset voivat ilmentää uutta tietoa, mitä strukturoiduilla kysymyksillä ei havaita. Kyselystä toivottiin mahdollisimman helppoa ja yksinkertaista vastata.

#### 5.4 Analysointi

Tällä opinnäytetyöllä haettiin vastauksia seuraaviin tutkimusongelmiin: Miten organisaatiomuutos on vaikuttanut työhyvinvointiin? Mikä on työhyvinvoinnin nykytila? Miten työhyvinvointia voitaisiin kehittää? Viimeisimpään

palataan seuraavassa alaluvussa, jossa pohditaan kehitysideoita. Analysointi tapahtuu teoriaosuutta peilaten ja muutamia lähdeperäisiä havaintoja esitetään myös osana analysointia.

Taustatiedoissa (Kuvio 5) kysyttiin vastaajien työtehtävää (isännöitsijä vai taloushallinto/asiakaspalvelu) sekä työvuosien määrää (alle kolme, 3-5 vai yli viisi). Yleisesti vastauksista ei voida havaita selkeitä jakaumia eri aikoja työskennelleiden työntekijöiden välillä. Tietyillä osa-alueilla voidaan havaita jonkintasoista jakautumista asioiden kokemisen suhteen, riippuen työskentelikö vastaaja isännöitsijänä vaiko taloushallinnossa/asiakaspalvelussa.



KUVIO 5. Vastaajien työtehtävä.

Eroja voitiin huomata siitä, miten isännöitsijät kokevat hieman enemmän voivansa positiivisesti vaikuttaa organisaation asioihin ja lisäksi kokivat saavansa tarpeeksi vastuuta. Taloushallinnon/asiakaspalvelun työntekijöiden vastausten tulokset tältä osin oli hieman heikommat. Myös viestinnän avoimuus koettiin taloushallinnon/asiakaspalvelun työntekijöiden keskuudessa hitusen heikommaksi, kuin miltä se isännöitsijöistä tuntui.

Työilmapiirin vaikutus nousi positiivisena esille. Työyhteisö koetaan sopivan rennoksi ja väittämän: "Työpaikan yleinen ilmapiiri on hyvä", kanssa vain muutama poikkesi vastausvaihtoehdosta "Täysin samaa mieltä". Vastauksissa ilmennettiin myös yhdeksi kantavaksi hyvinvoinnin tekijäksi mukavaa ja rentoa työyhteisöä. Ihmiset jakavat työpaikalla onnistumisia ja suruja, joka tekee yhteisöstä tiiviimmän. Jo 1920-luvulla Elton Mayon tekemissä ih-

missuhdekoulukunnan tutkimuksissa on todettu, miten työyhteisön sosiaalinen pääoma luo merkittäviä voimavaroja koko organisaatioon. (Reijonen ym. 2014, 9)

Asia mikä voidaan nostaa negatiivisena esiin, on kiire. Moni työntekijöistä kokee, että kiire on läsnä arjen työskentelyssä tai ainakin ajoittain. Isännöitsijöillä kiire näkyy tai koetaan hieman voimakkaammin, kuin miten se taloushallinnon/asiakaspalvelun puolella on koettu. Kuitenkin molemmilla kiire on havaittavissa. Kiireen aiheutumisen syitä olisi voinut koittaa selvittää hieman enemmän, sillä kuitenkin työtehtävien määrää ei koeta aivan liialliseksi. Kaksi edellistä kuitenkin monesti ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa. Toistuvat, ajoittaiset tietyt ruuhkatilanteet vaivaavat tuntuvat vaivaavan kaikkia työntekijöitä. Toki, jotkin osatekijät ruuhkan aiheutumiseen ovat ulkoisia, eikä niitä voida kontrolloida sisältä käsin. Olisi kuitenkin yhdessä hyvä miettiä mitkä asiat ja millaiset toimenpiteet voisivat auttaa tällaisiin tilanteisiin, joissa kiire tuntuu stressaavalta.

Kyselyn osuus jossa piti pohtia väittämiä esimiehestä, sai yleisesti kaikista positiivisimmat vastaukset kyselyn aihealueista. Erityisesti esimiehistä nousee positiivisena esille se, miten helppo heitä on lähestyä ja tuntemus siitä, että esimies arvostaa työntekijää. Kuitenkin läsnäoloa ja tukea omalta esimieheltä toivottiin enemmän. Kun organisaatio kasvaa, on edellä mainittu asia lähes väistämättä yksi negatiivinen asia, mikä voi nousta pinnalle työntekijämäärän lisääntyessä.

Työn imua kokeva henkilö osaa irrottautua ja olla vaivaamatta itseään työasioilla nauttiessaan vapaa-ajastaan (Hakanen 2009, 16). Joen Isännöintipalvelun henkilöstöstä suurin osa ei koe, että työasiat vaivaisivat heitä liiemmin vapaa-ajalla. Lisäksi kysyttäessä, kokeeko henkilö työn imua (Työn imun -käsite määriteltiin vastaajille, jotta siitä aikaisemmin tietämättömätkin pystyivät ymmärtämään käsitettä) ja vastaajista 16/18 vastasi kysymykseen positiivisin tuloksin. Schaufeli ja Bakkerin kehittämä työn imu -kysely sisältää kysymyksen *"Aamulla herätessäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin"*. Kysymys kysyttiin sellaisenaan laatimassamme kyselyssä. Kyseiseen kohtaan ei tullut yhtäkään negatiiviseen viittaavaa vastatusta. Työn sujuvuus

on myös olennainen osa työn imua. Sujuvuudesta kysyttäessä kokivat suurin osa työn olevan melko sujuvaa ja loput mielivät työn sujuvuuden erinomaiseksi.

Joen Isännöintipalvelun yleinen työhyvinvointi näyttää pikemminkin nousseen muutoksen myötä, kuin laskeneen. Suurin osa vastaajista ei koe, että muutosmatkan aikana työhyvinvointi olisi huonontunut. Osa työntekijöistä erikseen korostaa vastauksissaan työhyvinvoinnin tason nousua. Vain yhdestä vastauksesta käy ilmi, jotta muutos olisi huonontanut työhyvinvointia. Kuitenkin tässäkin tapauksessa, mainittakoon vastaajan korostavan työhyvinvoinnin silti olevan ihan hyvä sekä tyytyväisyyttä vallitsevaan nykytilanteeseen.

Teoria ohjaa vahvasti henkilöstön osallistamista osaksi muutosta ja ottamaan heidät osaksi päätöksentekoa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että henkilöstö kokee omalla panoksellaan olevan merkitystä ja vaikutusta muutoksen suuntaan. Myös kokemus siitä, että pääsee vaikuttamaan asioihin, kun muutos kohdataan, koettiin positiiviseksi. Kuitenkin itse osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja siinä mukana oleminen koettiin hieman ristiriitaisena. Osa koki, ettei asiasta ole kokemusta. Tämä tarkoittaisi käytännössä sitä, ettei muutoksen suunnitteluun ole osallistuttu ainakaan tietoisesti. Toinen yrittäjistä toteaaakin, että strategiasuunnitelmat ovatkin oikeastaan yrittäjäkaksikon käsialaa. Vastauksista nousi esiin halu päästä mukaan suunnitteluun, ainakin arkipäiväisten ja yleistä työviihtyvyyttä koskevien asioiden ollessa pöydällä.

Muutosviestinnässä voisi olla hieman parantamisen varaa. Vaikka lähes kaikki ovat kokeneet muutoksen päämäärän ja matkan olevan selkeä, on viestintä kuitenkin jäänyt hieman suppeaksi. Muutoksen kasvattaessa henkilöstön määrää reilusti, on henkilöstön ollut mahdollista keskittyä paremmin omalla vahvuusalueella toimimiseen. Ennen, toimiston ollessa pieni, oli jokaisen toimittava niin sanotusti hieman "joka paikan höylänä", suorittaen myös oman varsinaisen työtehtävän sivuavia työtehtäviä. Nyt jokainen pystyy keskittymään täysillä siihen, mikä tuottaa onnistumisia ja missä kokee

olevansa hyvä. Yksi työntekijä korostaakin, että erityisesti edellä mainittu asia on nostanut hänen työhyvinvointia.

Eräs työntekijä kiteyttää ajatuksiaan hyvin muutokseen suhtautumisensa: *"Muutos on mielestäni aina kehitystä parempaan suuntaan, kun muutokselle vain annetaan mahdollisuus."*

## 5.5 Johtopäätökset ja kehitysideat

Tämän opinnäytetyön johtopäätökset sekä kehitysideat perustuvat tekijöiden omakohtaisiin näkemyksiin, aatteisiin ja saatuihin tutkimustuloksiin, peilaillen joitakin ideoita alan kirjallisuuteen. Organisaatiossa vaikuttaa vielä tänäkin päivänä muutoksen tila ja kehitys on jatkuvaa. Täten tämän opinnäytetyön tuottamat tulokset ovat sidottuja aikaan. Saman tutkimuksen toistaminen esimerkiksi vuoden päästä voisi antaa hyvin erilaiset vastaukset. Tunteet ja käsiteltävät asiat muuttuvat ajan myötä aikajänteen pidentyessä. Lisäksi muutoksen vaiheiden edetessä yhä uusiin etappeihin, on moni asia ja kenties työyhteisökin kerennyt muuttua.

Suoraviivaisesti on hankalaa lähteä toteamaan, miten organisaatiomuutos on vaikuttanut suoraan työhyvinvointiin, sillä työhyvinvoinnin käsite koostuu niin monesta eri palasesta, jotka kaikki kulminoituvat lopulta muodostaen työhyvinvoinnin kokonaisuuden. Kuitenkin eriteltyjen kysymysten avulla ja saatujen vastausten kautta, voimme todeta, että muutoksella ei ainakaan ole ollut merkittäviä negatiivisia vaikutuksia, vaan asiat tuntuvat nousevan esille ennemmin positiivisena.

Niin kuin aikaisemmin on mainittu, on muutos yhä läsnä Joen Isännöintipalvelussa. Toki se näkyy ajoittain hieman enemmän, kun jotain konkreettista tapahtuu ja välillä se elää niin sanotusti "hiljaisempana" osana organisaatiota. Tämä opinnäytetyö antaa pohjaa ja ajankohtaista tietoa erilaisista tunteista ja asioista mitä muutos on mukanaan tuonut. Tällainen tieto on arvokasta ja sitä voidaan varmasti hyödyntää tulevaisuudessa, kun mietitään eri toimenpiteitä ja niiden toteuttamista. Mahdollisia epäkohtia on hankala paikata, jos ne eivät ole yleisesti tai ainakaan johdon tiedossa.

Muutoksen edetessä olisi jatkossa hyvä panostaa henkilöstön osallistamiseen. Tämä voidaan todentaa myös Kotterin muutosmallin (katso kuvio 3) avulla, jossa painotetaan viidennellä askeleella henkilöstön osallistamista. Henkilökunnan kanssa olisi hyvä ideoida muutosta yhdessä. Yrittäjät ovat tähän mennessä tehneet muutoksen strategisen ja alustavan operatiivisen suunnittelun kahdestaan. Vaikka muutos onkin ollut varsin onnistunut, olisi työntekijöiden tuomat ideat ja näkökulmat voineet varmasti aikakin joiltain määrin parantaa tai tehostaa eri toimia. Mallin askelta neljä (Muutosvisiosta viestiminen) tulisi tulevaisuudessa tehostaa. Asiasta voitaisiin keskustella yhdessä ja miettiä, miten henkilökunta kokisi viestinnän muuttuvan avoimemmaksi ja enemmän kaksisuuntaisuutta noudattavaksi. Avain avoimeen viestintään on yhteistyö kaikkien organisaation jäsenten välillä.

Työhyvinvoinnin yleinen tila koetaan Joen Isännöintipalvelussa hyväksi. Vastauksista käy ilmi, että töissä viihdytään. Vastauksista nousi esille vain pieniä, yksityiskohtaisia toimenpiteitä mitkä huonontavat työhyvinvointia. Ne liittyvät vain tiettyyn asiaan ja ovat melko helposti muutettavissa vain muutamalla, tai yhdellä toimella. Kun esille nousee pienet asiat, voidaan olla tavallaan onnekkaita, sillä silloin mieltä ei ainakaan pitäisi painaa mikään isompi asia. Kuitenkin tällaiset pienet asiat vaikuttavat arkipäiväiseen työkentelyyn ja niiden korjaamisella saatava hyvänolon tunne on aina askel kohti parempaa työyhteisöä. Kehityskeskusteluissa olisi siis hyvä kiinnittää huomiota myös näihin pieniin arkipäivän asioihin.

Yrittäjien hyvinvoinnista oli mainintaa vastausten joukossa, ja siitä kuinka heidän jaksaminen huolestuttaa. Esimiesten tulisi kuitenkin näyttää toiminnallaan esimerkkiä alaisilleen, mikä nousee myös alan kirjallisuudessa esille monessa kohtaa. Kulminoituuko tämä myös kiireeseen mitä organisaatiossa koetaan? Voisiko johdon esimerkin avulla myös muu työyhteisö oppia hallitsemaan kiirettä. Kenties tarkempi aikataulusuunnittelu, työtehtävien priorisointi ja organisointi. Liika kiire aiheuttaa stressiä, joka on yleinen sopeutumisreaktio ja kokemus, kun kuormitus on liiallista.

Esimiesten vaikutus työhyvinvointiin on melko isossa roolissa. Vastaukset antavat kuvan, että esimiesten kanssa tullaan hyvin toimeen ja he ovat helposti lähestyttäviä. Organisaatiossa on parhaillaan käynnissä kehityskeskustelut, missä jokaisen kanssa henkilökohtaisesti käydään läpi työntekijän työtehtäviä ja tunteita omasta työhyvinvoinnista.

Työn imun voidaan aistia olevan läsnä Joen Isännöintipalvelussa. Hakasen (2009, 13) teoksessa todetaankin, että työn imu on melko tarttuva ilmiö. Työn imua synnyttää yhtenä tekijänä erilaiset työn voimavarat. Tällaisia voimavaroja on esimerkiksi vaikutusmahdollisuus oman työn suunnitteluun ja työaikojen joustavuus (Työterveyslaitos 2017b). Joen Isännöintipalvelussa on käytössä liukuvat työajat ja muutenkin työajan kanssa ollaan melko joustavia. Koska kyseessä on asiantuntijaorganisaatio, on luonnollista, että omaan työhön saa ja pitääkin vaikuttaa aika paljon. Kuitenkin osallistaminen enemmän eri organisaation prosesseihin, ja varsinkin asioihin mitkä peilautuvat omaan työhön voimakkaasti ovat avaimena myös työn imun syntymiselle. Tässä taas korostuu osallistamisen tarve.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2017) toteaa nettisivuillaan työhyvinvointitutkimuksen ongelmana olevan se, ettei tutkimuksista saatava tieto leviä tarpeeksi hyvin itse työntekijöille. Tutkimuksissa esitellään myös yleensä melko harvaksen konkreettisia keinoja toiminnan kehittämiseen. Kuten Työterveyslaitoksen (2017a) nettisivuilla todetaan, työhyvinvoinnin edistäminen luodaan aina yhteistyössä. Tästä saimme idean: Learning Cafe, jota esittelemme seuraavassa alaluvussa.

#### *Learning Café - yhdessä kohti hyvinvointia*

Toimeksiantajan pyynnöstä, menemme esittelemään saamamme tulokset ja tämän opinnäytetyön Joen Isännöintipalvelun henkilökunnalle perjantaina 19.05.2017, jolloin Joen Isännöintipalvelulla on koko henkilökunnan yhteinen TYKY-päivä. Tavoitteena on keskustella henkilökunnan kanssa ja vastata heille kenties syntyviin kysymyksiin.

Ehdotimme toimeksiantajalle, että kävisimme tutkimuksen esittelyn yhteydessä läpi työntekijöiden kanssa kohtia, mitkä nousivat tutkimuksessa

esille. Learning cafe eli oppimiskahvila -menetelmä oli jo meille ennestään tuttu, ja näimme sopivaksi tavaksi hyödyntää tällaista keskusteluun rohkaisevaa ja rentoa tapaa asian käsittelyyn. Tämä on myös askel kohti yhdessä tekemistä ja henkilöstön osallistamista muutokseen ja yleisesti työhyvinvoinnin suunnitteluun. Menetelmä keskittyy ratkaisemaan keskeisiä kysymyksiä tai ongelmia (Haukijärvi, Kangas, Knuutila, Leino-Richert & Teiras-vuo 2014, 37).

Learning cafessa on ideana koostaa osallistuvista henkilöistä ryhmiä. Jokainen ryhmä kiertää järjestyksessä pöytiä, joissa kussakin on iso lappu, tusseja sekä määritelty kysymys/ pöydän teema. Pöydässä on myös kirjuri, joka kirjaa ajatukset ylös ja tarvittaessa synnyttää keskustelua. Ryhmällä on etukäteen ilmoitettu aika pohtia ja ideoida aiheen teemaa. Jokainen ryhmä kiertää kaikki pisteet läpi ja lopuksi tulokset tulisi käydä yhdessä läpi. (Haukijärvi ym. 2014, 38.)

Opinnäytetyön esittelyn jälkeen, kerromme learning cafen säännöt työntekijöille. Sovelsimme ideaa niin, että jokaiselle kysymykselle on käytössä oma kokoushuone. Työntekijät jaetaan neljään ryhmään, eli jokaisessa ryhmässä on kuusi henkilöä. Jako suoritetaan kouluajoista tutulla "jako neljään" -menetelmällä. Esimiehet toimivat kirjureina, mutta he eivät saa kommentoida asioita, paitsi tilanteessa missä asian käsittely ei edisty tai henkilökunta ei ymmärrä aihetta. Jokaiseen työpajaan käytetään aikaa 15 minuuttia siirtymät mukaan lukien, jonka jälkeen siirrytään pohtimaan seuraavaa aihetta.

Analysoitujen tulosten pohjalta mietimme mahdollisia teemoja mitä työntekijät voisivat pohtia ja kysyimme myös toimeksiantajalta olisiko heillä mietteitä tai toiveita asian tiimoilta. Lopulta päädyimme seuraaviin aihe-alueisiin ja kysymyksiin. Ensin on esitelty pääkysymys ja sen alla ohjeistusta ideointiin:

1. Kiva tulla töihin

- i. Keinoja työviihtyvyyden ja työhyvinvoinnin parantamiseksi

2. Kiire kuriin
  - i. Kuinka voimme nujertaa kiireen
  
3. Sisäinen viestintä "*En mä oo koskaan kuullukkaa*"
  - i. Kuinka parantaisit viestintää työpaikalla
  
4. Muutos ja me
  - i. Kuinka osallistaa työyhteisö mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen

Tulokset käydään yhdessä läpi, jonka jälkeen yrittäjät voivat pohtia postereiden avulla mahdollisia toimenpiteitä ja inspiroitua vastauksista.

## 6 YHTEENVETO

Lukiessa muutokseen liittyvää kirjallisuutta ja alan artikkeleita, voi todeta miten lähes jokaisessa niissä oli mainittuna, miten todennäköistä on muutoksen epäonnistuminen, varsinkin muutoksen ollessa merkittävä. Joen Isännöintipalvelun muutoksen onnistuminen näyttää poikkeavan tilastoista, ainakin arvioitaessa muutoksen onnistumista työhyvinvoinnin ja kannattavuuden tunnuslukujen avulla.

Nykyisin työhyvinvointia voidaan pitää yhtenä kilpailuetuna. Yrityksen aineeton pääoma on asia, mitä muut yritykset eivät voi kunnolla havainnoida ja sen kopioiminen on lähes mahdotonta. Siksi nykypäivänä kilpailullisilla markkinoilla, on tällainen tekijä oiva kilpailukyvyn luoja. Hyvinvoiva henkilöstö toimii myös tehokkaasti. Omat tuntemukset heijastelevat lähes väistämättä, siihen miten toimimme. Koska yrityksen tavoitteena on kasvua tavoitteleva organisaatio, on työhyvinvointi samalla erittäin tärkeä tekijä, mikä voi kuitenkin olla uhattuna muutoksen myötä.

Opinnäytetyön teoriaosuus käsitteli työhyvinvointia, työn imua sekä organisaatiomuutosta. Työhyvinvoinnin teoriaosuudessa selvitettiin ensin työhyvinvointia yleisesti ja sitten mitkä asiat auttavat organisaatiota edistämään hyvinvointia. Työn imu on työhyvinvointiin kuuluva käsite. Kun työpaikalla nautitaan työn imusta, voidaan yleisesti myös sanoa sen voivan hyvin. Organisaatiomuutosta lähdettiin tarkastelemaan onnistumisen näkökulmasta, miten muutos tulisi toteutetaan alan kirjallisuuden mukaan. Tässä osiossa käsiteltiin myös organisaatiomuutoksen ja työhyvinvoinnin suoranaista linkittymistä ja vaikutusta toisiinsa. Tiivistäen voidaan havaita, miten samat elementit, kuten viestinnän avoimuus, kannustava esimies ja tukeva työyhteisö, toistuvat laajalti, kun korostetaan sekä työhyvinvoinnin luomista, että muutoksen onnistumista.

Kuten edellä jo mainittiin, on työhyvinvointi ja organisaatiomuutos linkittyneet toisiinsa. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana olikin selvittää, miten organisaatiomuutos on vaikuttanut työhyvinvointiin. Koska työhyvin-

vointi on monen tekijän summa, eikä aina voida tarkasti määritellä eri asia-yhteyksien linkittymistä toisiinsa. Esimerkkeinä muutoksen vaikutuksista ovat muun muassa seuraavat. Muutoksen ja organisaation kasvun myötä, on henkilöstö saanut keskittyä ja erikoistua paremmin oman työtehtävän suorittamiseen. Sen on tutkittu lisäävän hyvinvointia. Kuitenkin muutoksen myötä lisääntynyt kiire voidaan luokitella yhdeksi työhyvinvointia huonontavaksi tekijäksi. Myös viestintä ja saatu tuki ovat tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta, ja näiden asioiden tärkeys korostuu muutostilanteessa. Yleisesti Joen Isännöintipalvelussa koettiin, ettei muutos ollut vaikuttanut työntekijöiden hyvinvointiin negatiivisesti ja osasta tuntui, että hyvinvointi oli noussut prosessin aikana.

Lopuksi esittelemme johtopäätöksien lomassa kehitysideoita. Kehitysideoita toteutettiin teoriaosuuden ja saatujen tulosten pohjalta. Tutkimuksessakin esille nousseet kehitystä vaativat kohdat, voidaan todentaa samoiksi mitä alan kirjallisuudessaakin oli painotettu. Ongelmat eivät kuitenkaan vaikuttaneet nousseen kauhean isoiksi, mutta jotta näin ei myöskään ajan kuluessa kävisi, on tärkeää niihin kiinnittää huomiota nyt. Vahinkoa on hankalampi lähteä korjaamaan, mitä pidemmälle se on edennyt.

Toista yrittäjistä haastatellessa hän sanoi, että johdon yleinen ja yhteinen käsitys työntekijöiden tilanteesta on, että työyhteisön jäsenet ovat hyvä porukka, jotka viihtyvät töissä. Tämän opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella voidaankin ajatus todentaa oikeaksi.

## LÄHTEET

### **Painetut lähteet**

Cameron, E. & Green, M. 2009. Making sense of change management. A complete guide to the models, tools & techniques of organizational change. London: Kogan page.

Grant, R. 2016. Contemporary strategy analysis: text and cases. West Sussex: John Wiley & Sonsl.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing.

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

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kotter, J. P. 2012. Leading change. The United States of America: Harvard Business Review Press.

Kuusela, P. & Kuittinen, M. 2008. Organisaatiot muutoksessa. Kuopio: UNIpress.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Keuruu: Talentum Media.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WSOYpro.

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

Reijonen, H., Puusa, A., Laukkanen, T. & Juuti, P. 2014. Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum

Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio H. & Lindell, J. 2013. Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Tallinna: Gaudeamus.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

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

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tallinna: Tietosanoma.

### **Elektroniset lähteet**

Hakanen, J. 2009. Työn imun arviointimenetelmä [verkkodokumentti]. Työterveyslaitos: Helsinki [viitattu 10.05.2017]. Saatavissa: [http://www.wilmar-schaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_Finnish.pdf](http://www.wilmar-schaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Finnish.pdf)

Harju, L; Aminoff, M; Pahkin, K & Hakanen, J. 2015. Inspistä! Työn tuunaajan inspiraatiokirja [verkkodokumentti]. Työterveyslaitos: Helsinki [viitattu 26.04.2017]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyon-tuunaajan-inspiraatiokirja.pdf>

Haukijärvi, N; Kangas, A; Knuutila, H; Leino-Richert, E & Teirasvuo, N. 2014. Tavoitteena aktiivinen ja työelämälähtöinen oppiminen. Käytännön opetusmenetelmiä opiskelija- ja työelämälähtöiseen opetukseen ja koulutukseen [verkkodokumentti]. Turun ammattikorkeakoulu: Turku [viitattu 10.05.2017]. Saatavissa: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522165107.pdf>

Helsingin Sanomat. 2017. [viitattu 07.05.2017] Saatavissa: <http://www.hs.fi/haku/?search-term=työhyvinvointi>

Järvinen, P. 2016. Muutosvastarinta on rakennettu ihmismieleen. [viitattu: 21.3.2017]. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/tebatti/muutosvastarinta-on-rakennettu-ihmismieleen-6248744>

Kauppalehti. 2017. [viitattu 07.05.2017] Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/haku/uutiset/tyohyvinvointi>

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. 2017. Suomen laki [online] [viitattu 29.05.2017] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>

Työterveydenhuoltolaki. 21.12.2001/1383. Suomen laki [online] [viitattu 1.12.2016]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383#a23.8.2002-752>

Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738. Suomen laki [online] [viitattu 1.12.2016]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Yhdenvertaisuuslaki. 1325/2014. Suomen laki [online] [viitattu 1.12.2016]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. [viitattu: 07.05.2017] Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv\\_pdf/KvaliMOTV.pdf](http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017. Tietoa ja tutkimuksia työhyvinvoinnista. [viitattu 10.05.2017] Saatavissa: <http://stm.fi/tietoa-tyohyvinvoinnista>

Sutela, H. & Lehto, A. 2014. Työolojen muutokset 1977– 2013. [verkko-dokumentti] Helsinki: Tilastokeskus. [viitattu 30.11.2016] Saatavuus: [http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytmv\\_197713\\_2014\\_12309\\_net.pdf](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytmv_197713_2014_12309_net.pdf)

Talouselämää. 2017. [viitattu 07.05.2017] Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/haku/?q=tyohyvinvointi>

Tamminen, H. 2011. Työhyvinvointia yhteistyöllä: Työturvallisuuskeskus [verkkodokumentti]. Työturvallisuuskeskus: Helsinki [viitattu 12.11.2016]. Saatavissa [https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyohyvinvointia-yhteistyolla/Tyohyvinvointia\\_yhteistyolla.pdf](https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyohyvinvointia-yhteistyolla/Tyohyvinvointia_yhteistyolla.pdf)

Työsuojelu.fi. 2016a. Työterveyshuolto. [viitattu 9.12.2016.] Saatavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/tyoterveys-ja-tapaturmat/tyoterveyshuolto>

Työsuojelu.fi. 2016b. Työsuojeluvaltuutettu. [viitattu 9.12.2016.] Saatavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/tyosuojelun-yhteistointi/tyosuojeluhenkilosto/tyosuojeluvaltuutettu>

Työsuojelu.fi. 2016. Organisaatiomuutos. [viitattu 16.11.2016.] Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/muuttuva\\_tyolama/organisaatiomuutos/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/organisaatiomuutos/sivut/default.aspx)

Työsuojelu.fi. 2017. Psykososiaalinen kuormitus. [viitattu 20.02.2017]. Saatavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>

Työterveyslaitos. 2017a. Työhyvinvointi. [viitattu: 06.06.2017] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos. 2017b. Työn imu. [viitattu: 04.04.2017] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

Työterveyslaitos. 2017c. Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. [viitattu 25.04.2017] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet/>

Työterveyslaitos. 2017. Työntekijöiden hyvinvointi organisaatiomuutoksessa. [viitattu: 26.03.2017] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/tyontekijoiden-hyvinvointi-organisaatiomuutoksessa/>

Työturvallisuuskeskus. 2017. Työsuojelu on yhteistoimintaa. [viitattu 29.05.2017] Saatavissa: [https://ttk.fi/tyohyvinvointi\\_ja\\_tyosuojelu/toiminta\\_tyopaikalla](https://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/toiminta_tyopaikalla)

Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. 2007. Työhyvinvointi muutoksessa. [viitattu 10.05.2017] Saatavissa: <http://vm.fi/documents/10623/307711/Tyohyvinvointi+muutoksessa+kirja+2007.pdf/dcd00741-f076-48b3-b503-b98898e14cdc>

## **Haastattelu**

Toivo Korhonen. 2017. Yrittäjä/isännöitsijä. Joen Isännöintipalvelu. Haastattelu: 07.05.2017.

## LIITTEET

Arvioi alla olevalla asteikolla 1–4 seuraavat työtäsi ja työyhteisöäsi kuvaavat väittämät. Vastaa jokaiseen kohtaan rehellisesti.

Vastaa "en osaa sanoa", vain mikäli sinulla ei ole kokemusta asiasta.

### 1. Työtehtäväsi \*

- Isännöitsijä  
 Taloushallinto/asiakaspalvelu

### 2. Kuinka kauan olet työskennellyt Joen isännöintipalvelussa \*

- Alle 3 vuotta  
 3-5 vuotta  
 Yli 5 vuotta

### 3. Työ ja minä \*

1 = Täysin eri mieltä 2 = Jokseenkin eri mieltä 3 = Jokseenkin samaa mieltä 4 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	En osaa san
1. Aamulla herätessäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Työ tuottaa minulle iloa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Koen olevani hyvinvoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Työn imuni on vahva:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn imu tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Sitä kokeva työntekijä lähtee aamulla yleensä mielellään töihin, kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii siitä.					
5. Minua kuunnellaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Terveystilani on hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. En tunne töissä kiirettä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Työtehtäviä on sopivasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Koen usein onnistumisia työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Työskentelyni on sujuvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Koen saavani vastuuta halutessani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Työhyvinvointini on huonontunut muutaman vuoden sisällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Työasiat vaivaavat minua vapaa-ajalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 4. Työyhteisö \*

1 = Täysin eri mieltä 2 = Jotseenkin eri mieltä 3 = Jotseenkin samaa mieltä 4 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	En osaa sanoa
1. Työpaikan yleinen ilmapiiri on hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Työilmapiiri on kannustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Saan riittävästi tietoa ja informaatiota asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Koen olevani osa työyhteisöä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Voin aistia työpaikallani negatiivisuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Kaikki ovat työpaikallani samanvertaisessa asemassa, eikä ketään syrjitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Keskeiset päätökset perustellaan työyhteisölle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Viestintä on avointa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 5. Esimieheni \*

1 = Täysin eri mieltä 2 = Jotseenkin eri mieltä 3 = Jotseenkin samaa mieltä 4 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	En osaa sanoa
1. Koen esimieheni arvostavan minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Esimieheni näyttää toiminnallaan esimerkkiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Esimieheni itse toimii yhtenäisesti omien ohjeistuksensa kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Viestintä minun ja esimieheni välillä on molemminpuolista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Esimieheni kohtelee kaikkia tasapuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Saan tarpeeksi tukea esimieheltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Tiedän mitä minulta odotetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Esimieheni ovat helposti lähestyttäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Saan riittävästi palautetta töistäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 6. Muutos \*

1 = Täysin eri mieltä 2 = Jotseenkin eri mieltä 3 = Jotseenkin samaa mieltä 4 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	En osaa sanoa
1. Koen voivani vaikuttaa asioihin, kun jotain muuttuu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Koen oman työpanokseni vaikuttavan lopputulokseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Olen saanut käsitellä muutoksen myötä tulleet tunteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Muutokset eivät juuri vaikuta työskentelyyni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Muutos pelottaa minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Muutoksen tavoitteet ja matka ovat selkeät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Muutoksen tahti on sopiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Muutoksen aikana tukea on riittävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Muutoksen eri vaiheista on viestitty hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Muutokset ovat olleet enimmäkseen positiivisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Olen päässyt osallistumaan muutoksen suunnitteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 7. Ajatuksia omasta työhyvinvoinnista ja sen kehityksestä? \*

#### 8. Muita mietteitä tai ajatuksia?