

Noora Lassila

Organisaatiomuutoksen vaikutus työilmapiiriin

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2018

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Noora Lassila Organisaatiomuutoksen vaikutus työilmapiiriin 29 sivua + 1 liite Toukokuu 2018
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Timo Riikkilä
Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä opas organisaatiomuutoksesta ja sen vaikutuksesta työilmapiiriin. Organisaatiomuutos voi vaikuttaa suuresti työntekijöiden hyvinvointiin ja työyhteisön ilmapiiriin. Organisaatiomuutos tietää usein uuden opettelua, uusia työkavereita sekä totutusta pois opettelua. Myös pelko oman työpaikan menettämisestä voi aiheuttaa stressiä ja huonoa työilmapiiriä. Muutokset kuormittavat työntekijöitä ja vaikuttavat näin koko työyhteisöön. Muutoksessa johdon onkin tärkeää ottaa huomioon henkilöstön hyvinvointi. Opinnäytetyössä tuodaan esille näkökulma siitä, miten jokainen yksilö suhtautuu muutoksiin eri tavalla. Toiset lähtevät muutokseen innolla, osa suhtautuu varauksella ja osalla negatiivinen suhtautuminen näkyy muutosvastarintana. Erilaiset suhtautumistavat aiheuttavat usein myös kitkaa työyhteisön sisällä, sillä toisen suhtautumistapaa voi olla vaikea ymmärtää. Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa on raporttiosuus ja toiminnallinen osuus. Raporttiosuudessa käsitellään organisaatiota, organisaatiomuutosta, työhyvinvointia ja työilmapiiriä. Viitekehys perustuu kirjallisuuteen, verkkolähteisiin ja artikkeleihin. Lisäksi raporttiosuudessa kerrotaan työn tavoitteista ja lähtökohdista sekä oppaan toteuttamisesta. Johtopäätökset ja pohdinta-luvussa kerron omia ajatuksiani, joita on kerätyn aineiston perusteella herännyt mieleeni ja arvioin myös omaa työskentelyäni. Toiminnallinen osa on opas, jossa kerrotaan organisaatiomuutoksen vaikutuksesta työilmapiiriin. Opas on koostettu raporttiosan pohjalta ja mukailee tiivistetysti raporttiosan sisällysluetteloa. Oppaassa on otettu huomioon myös visuaalinen toteutus. Oppaan toteutukseen on pyydetty mielipiteitä henkilöiltä, joilla on tuoreessa muistissa organisaatiomuutos ja sen aiheuttamat tuntemukset.	
Avainsanat	organisaatiomuutos, työhyvinvointi, työilmapiiri, opas

Author Title	Noora Lassila Effects of Organizational Change on Working Atmosphere
Number of Pages Date	29 pages + 1 appendix May 2018
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	
Instructor	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
The purpose of this thesis was to produce a guidebook about organizational change and its effects on the working atmosphere. Organizational change can have a significant impact on the well-being of the employees and their working environment. Learning of new working habits and getting acquainted with new colleagues are characteristics of the organizational change. The fear of losing jobs can cause stress and weaken the atmosphere at the workplace. The management has to take into account of the wellbeing of employees when making these changes because they are straining workers. This thesis provides a perspective of different types of reactions towards changes. Some of the workers are excited and some have mixed feelings about the upcoming situations. Different types of attitudes can often cause problems within the working environment because co-workers reactions can be difficult to understand. There are two parts in this thesis. The first part covers the theoretical background and the second part includes a guidebook about achieving healthier working environment during organizational changes. The theoretical background describes organizational changes, well-being and atmosphere at work. The theoretical framework of the thesis is based on literature, online references and articles. Conclusions and reflections are represented at the end of the thesis. The guidebook is based on the theoretical background and summarizes the main ideas. The visual aspect has been taken into account when making the guidebook. Employees who have undergone the organizational changes had a chance to influence the contents of the guidebook.	
Keywords	Organizational change, well-being at work, working atmosphere, guidebook

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Työn tavoitteet ja rakenne	1
2	Organisaatio ja organisaatiokäyttäytyminen	2
2.1	Organisaatio	2
2.2	Organisaatiokäyttäytyminen	3
2.3	Organisaatiokulttuuri	4
2.4	Organisaatorakenne	6
3	Organisaatiomuutos	7
3.1	Mikä on organisaatiomuutos?	7
3.2	Muutostyypit	8
3.3	Työntekijöiden hyvinvointi muutoksessa	10
3.4	Muutosvastarinta	11
4	Työhyvinvointi	12
4.1	Työhyvinvointi käsitteenä	12
4.2	Työhyvinvoinnin osa-alueet	13
4.2.1	Henkinen hyvinvointi	13
4.2.2	Sosiaalinen hyvinvointi	14
4.2.3	Fyysinen hyvinvointi	15
4.3	Työhyvinvointi osana yrityksen menestystä	15
4.4	Stressi ja työuupumus	16
4.5	Työn imu	18
5	Työilmapiiri	19
5.1	Mitä työilmapiirillä tarkoitetaan?	19
5.2	Työilmapiirin kehittäminen	20
6	Avaimet parempaan työilmapiiriin organisaatiomuutoksessa –opas	22
6.1	Oppaan tavoitteet ja suunnittelu	22
6.2	Oppaan toteutus ja käyttö	23
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	24
7.1	Miksi organisaatiomuutos vaikuttaa työilmapiiriin?	24
7.2	Oma arviointi	25

Liitteet

Liite 1. Avaimet parempaan työilmapiiriin organisaatiomuutoksessa -opas

1 Johdanto

1.1 Työn tausta

Tässä opinnäytetyössä on aiheena organisaatiomuutoksen vaikutus työilmapiiriin. Aihe on ajankohtainen, sillä organisaatiomuutokset ovat arkipäivää ja niitä tehdään niin isommassa kuin pienemmässäkin mittakaavassa.

Organisaatiomuutokset ovat isoja asioita yrityksille, mutta ne ravistelevat myös työntekijöitä. Työntekijöiltä vaaditaan sopeutumiskykyä ja uusien asioiden nopeaa oppimista. Organisaatiomuutokset saavat työntekijän miettimään omaa suhtautumista työhönsä, organisaatioon ja työkavereihin. Toiset työntekijät sopeutuvat muutokseen myönteisemmin kuin toiset.

Organisaatiomuutoksella voi olla suuria vaikutuksia työilmapiiriin, joka on isossa osassa ajateltaessa työhyvinvointia. Hyvinvoiva työyhteisö on tehokkaampi ja tuottavampi kuin huonosti voiva työyhteisö. Tämän takia organisaatiomuutosten yhteydessä on tärkeää kiinnittää huomiota henkilöstön hyvinvointiin ja ottaa huomioon yksilöllinen suhtautuminen muutokseen.

Aihe valikoitui oman kiinnostuksen ja omien kokemusten pohjalta. Omalla työpaikallani on viety läpi suuri organisaatiomuutos viimeisen vuoden aikana. Muutokseen sopeutuminen on kuitenkin pitkä prosessi ja se sopeutuminen on käynnissä edelleen. Olen huomannut samalla myös sen, miten eri tavalla ihmiset suhtautuvat muutokseen. Toiset lähtevät muutokseen innolla, toiset suhtautuvat varautuneemmin ja toisissa esiintyy suurta muutosvastarintaa.

1.2 Työn tavoitteet ja rakenne

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten organisaatiomuutos vaikuttaa työilmapiiriin. Opinnäytetyön rakenne voidaan karkeasti jakaa viiteen osaan: Organisaatio, organisaatiomuutos, työhyvinvointi, työilmapiiri ja opas. Työn teoriaosuus antaa pohjan myös työssä liitteenä olevalle oppaalle. Oppaan tavoite on antaa tietoa lukijalleen selkeästi ja helposti ymmärrettävästi. Oppaassa on myös käytännön vinkkejä paremman työilmapiirin luomiseen ja muutokseen suhtautumiseen.

Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö. Työ koostuu kahdesta osasta: raportista ja oppaasta. Raporttiosuus käsittelee teoriaa organisaatiosta, organisaatiomuutoksesta, työhyvinvoinnin eri osa-alueista sekä työilmapiiristä. Työssä kerrotaan myös esimerkiksi työuupumuksesta ja työn imusta, jotka ovat oleellisia asioita niin työhyvinvoinnin kuin organisaatiomuutoksenkin kannalta.

Toiminnallinen osa opinnäytetyössä on opas. Opas on pyritty rajaamaan selkeästi organisaatiomuutos-, työhyvinvointi- ja työilmapiiriosuuteen. Opas antaa lukijalleen edellä mainituista aiheista teoretietoa ja pyrkii antamaan sen visuaalisesti selkeästi ja helppolukuisesti. Opas on tarkoitettu työntekijöille ja esimiehille, jotka ovat kohtaamassa organisaatiomuutoksen, ovat kokemassa sitä parhaillaan tai ovat jo kokeneet sen ja haluavat peilata prosessia omiin tuntemuksiinsa oppaan kautta. Ajatus oppaaseen lähti omasta tarpeesta ja työkavereideni tarpeesta. Yritys, jossa työskentelen, on fuusioitunut kahden muun yrityksen kanssa noin vuosi sitten. Uudet toimintatavat, uusi työympäristö ja uudet työkaverit ovat aiheuttaneet myllerrystä niin työyhteisössä kuin oman pään sisällä.

Olen käyttänyt opinnäytetyössä kirjallisuuslähteitä sekä erilaisia verkkolähteitä. Tietoa on saatavilla hyvin. Organisaatiosta ja organisaatiomuutoksesta on erityisesti tarjolla kirjallisuutta. Työhyvinvoinnista ja työilmapiiristä löytyy kattavasti niin verkkolähteitä kuin kirjallisuutta. Erityisen hyviksi verkkolähteiksi koen Työterveyslaitoksen ja Työturvallisuuskeskuksen verkkosivut ja julkaisut.

2 Organisaatio ja organisaatiokäyttäytyminen

2.1 Organisaatio

Organisaatio käsite voidaan määritellä eri tavoilla. Perinteisin tapa on jäsenellä organisaatiot julkishallinnon organisaatioihin, yrityksiin sekä kolmannen sektorin organisaatioihin. Kolmannen sektorin organisaatioita voivat olla esimerkiksi yhdistykset ja vapaaehtoisjärjestöt. Organisaatio voidaan määritellä ihmisten muodostamaksi yhteistoiminnaksi, jonka päämääränä on saavuttaa yhteiset tavoitteet. (Lämsä & Hautala 2005, 9.)

Organisaation tavoitteet ovat liitoksissa yrityksen päätarkoitukseen eli miksi se on ylipäättään olemassa. Organisaation tavoitteet voivat olla yhteydessä myös suppeampiin kokonaisuuksiin. Suppeampi kokonaisuus voi olla esimerkiksi jonkin tiimin toiminta tai yrityksen tuotanto. (Lämsä & Hautala 2005, 9.)

Yhteisten tavoitteiden lisäksi organisaatioon kuuluvilla ihmisillä on henkilökohtaisia tavoitteita. Näitä tavoitteita pyritään saavuttamaan liittymällä jäseneksi organisaatioon. Tavoitteita voivat olla muun muassa arvostuksen saanti, itsensä toteutus tai jonkin aseman saavutus. (Lämsä & Hautala 2005, 9-10.)

Organisaatiota voidaan tarkastella modernista ja postmodernista näkökulmasta. Modernin näkökulman ajatuksena on, että organisaatio ja ihminen ovat erillisiä. Ihmiset kuvataan organisaatiolle alisteisina ja ihmisten tulee sopeutua organisaation tavoitteisiin, normeihin ja periaatteisiin. Jotta ihmisten käytöksestä saataisi yhdenmukaista, täytyy luoda paine tai houkutin. (Lämsä & Hautala, 2005.)

Viime vuosikymmeninä on kehittynyt postmoderni organisaation tarkastelutapa. Postmoderni tarkastelutapa kyseenalaistaa modernia tapaa ymmärtää organisaatiota. Postmodernista näkökulmasta organisaatio on moninainen ja sen toiminta on jatkuvasti muuttuvaa. Tässä käsityksessä organisaatio muodostuu ihmisten välisistä verkostoista ja se on innovatiivinen ja joustava. Muun muassa pirstaloituminen ja useiden näkökulmien olemassaolo luonnehtivat tällaista organisaatiota. Myös tieto tulee kyseenalaistaa ja niin sanottuja ainoita oikeita vastauksia ihmisistä ja organisaatiosta tulisi välttää. (Lämsä & Hautala 2005, 11-12.)

2.2 Organisaatiokäyttäytyminen

Organisaatiokäyttäytymistä pidetään soveltavana tieteenalana ja näin ollen ajatellaan, että tutkimuksilla saadaan tietoa, jonka avulla organisaation tehokkuutta voidaan parantaa. Organisaatiokäyttäytymisen tavoitteena voidaan pitää esimerkiksi ihmisten hyvinvoinnin ja työskentelyolosuhteiden parantamista työpaikoissa. (Lämsä & Hautala 2005, 15.) Päättävänä pidetään ymmärrystä siitä, miksi ihmiset toimivat organisaatioissa niin kuin toimivat (Juuti 2006, 13).

Organisaatiokäyttäytymistä tutkivat useat eri tieteenalat. Keskeisimmät niistä ovat psykologia, sosiologia sekä antropologia. Muita organisaatiokäyttäytymistä tutkivia tieteenalajoja ovat esimerkiksi kasvatustiede, taloustiede sekä politiikan tuntemus. (Lämsä & Hautala 2005, 19-20.) Kuviossa 1 on havainnollistettu organisaatiokäyttäytymistä tutkivat tieteenalat.



Kuvio 1. Organisaatiokäyttäytymistä tutkivat tieteenalat (Lämsä & Hautala 2005, 21).

Ymmärrys ja tieto organisaatiokäyttäytymisestä ovat organisaatioille avuksi perustehtävänsä menestyksekkäässä hoitamisessa. Lisäksi se edistää hyvinvoivan, kannustavan työyhteisön syntymistä. (Lämsä & Hautala 2005, 21.)

2.3 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri, jota kutsutaan yrityksissä myös yrityskulttuuriksi, antaa myös vastauksia siihen, miksi ihmiset käyttäytyvät organisaatiossa kuten käyttäytyvät.

Yrityskulttuuri voidaan ajatella yrityksen persoonallisuutena. Tähän vaikuttavat esimerkiksi yrityksen koko, omistussuhteet, toimiala, asiakaskunta sekä henkilöstön rakenne ja koulutus. (Viitala 2007, 34.)

Kaikilla yrityksillä on oma kulttuurinsa, mutta toisilla se näyttäytyy vahvemmin kuin toisilla. Yrityskulttuurin voi huomata jo vieraillessaan jossakin yrityksessä, mutta joskus yrityksessä täytyy olla pidempään, jotta kulttuurista saa kiinni. Yrityskulttuurin väitetään yhdistävän työntekijöiden pyrkimyksiä, uskomuksia ja suuntavan toimintaa samaan suuntaan. Yrityskulttuuri määrittelee työntekijöille sitä, miten yrityksessä toimitaan ja ajatellaan, mikä on sallittua ja mikä taas ei, kuinka käyttäydytään yrityksen ulkopuolella ja millaisiin asioihin sitoudutaan ja uskotaan. Kulttuurin tehtävä on myös siirtää yrityksen traditioita, ajattelumalleja ja toimintoja sukupolvelta toiselle. (Viitala 2007, 34.)

Yrityskulttuurilla on kolme tasoa, jotka ovat artefaktit ja luomukset, arvot ja perusoletukset. Artefaktit ja luomukset ovat ihmisten rakentamia ja tekemiä. Näitä ovat esimerkiksi yrityksen logot, asusteet ja rakennukset. Jokainen organisaation jäsen osaa yleensä kuvailla kyseisiä ominaisuuksia ja ulkopuolinenkin näkee ne helposti. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu.)

Arvot pystytään yleensä nostamaan yrityksissä myös tietoiselle tasolle, mutta tämä vaatii arvopohdintaa sekä arvojen määrittelyä. Arvot tulee avata työyhteisölle ja kertoa, mikä juuri meidän työyhteisössämme on arvostettavaa ja tärkeää ja kuinka se näkyy toiminnassa. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu.) Organisaation arvot ovat tietynlainen peruskallio yrityksen toiminnalle ja ne kertovat, mitä pidetään oikeana ja tavoiteltava ja mitä taas yritetään välttää (Viitala 2007, 34-35).

Perusoletukset ovat yrityksissä asioita, joista on tullut ajan myötä itsestäänselvyksiä. Ne ovat usein näkymättömiä ja alitajuisia. Perusoletusten muokkaaminen voi olla työlästä niiden syvälle juurtumisen takia ja muokkaaminen vaatii avointa keskustelua ja syvällistä pohdintaa. Perusoletus voi olla esimerkiksi palkan automaattinen nostaminen tietyn työsuhteen keston perusteella. (Viitala 2007, 35.)

Yrityskulttuuri voi muuttua suunnitellusti tai itsestään. Kumpaakin muutosta tapahtuu usein miten samanaikaisesti. Kulttuurin muuttaminen nopeasti tarkoituksella on usein vaikeaa. Joskus kuitenkin organisaatiossa tapahtuva kriisi tai esimerkiksi yritysfuusio voivat pakottaa nopeisiin muutoksiin. (Viitala 2007, 36.)

Mikäli organisaatiota halutaan kehittää tai uudistaa kulttuuria muuttamalla, on se yleensä hidasta (Lämsä & Hautala 2005, 183). Kulttuuria on uudistettava määrätietoisesti ja syvällisesti ja usein tueksi tarvitaan isoja investointeja. Kulttuuria voidaan uudistaa esimerkiksi toimintamalleja ja sääntöjä uudistamalla, avoimella keskustelulla, koulutuksen ja työtehtävien avulla tai muuttamalla organisaation rakenteita. Myös asioiden tekeminen visuaalisiksi esimerkiksi uudistuneen logon tai värimaailman suhteen, konkretisoi uudistamista. (Viitala 2007, 36.)

Nykyään yritykset haluavat kulttuurissaan kannustaa luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Luovuuden edistämisen keinoja ovat esimerkiksi luovuuteen kannustavat palkitsemisjärjestelmät sekä mahdollisuus liikkua ketteräsi työtehtävien, toimintojen ja yksiköiden välillä. Keskustelun tulee lisäksi olla avointa ja tietoa tulee jakaa. On myös tärkeää, että luovuutta osoittavia tekoja ja saavutuksia arvostetaan näkyvästi. (Viitala 2007, 36.)

2.4 Organisaatorakenne

Organisaatorakenne tarkoittaa organisaatioissa työskentelevien työntekijöiden välisiä suhteita ja niihin rakentuneita toimintatapoja. Organisaatorakenne luo mahdollisuuden johtamiselle ja se antaa organisaation jäsenille samanlaisen näkemyksen toiminnan järjestyksestä, ohjaussuhteista ja työnjaosta. Organisaation toimintaa voidaan suunnitella, ohjata, järjestää ja valvoa organisaatorakenteen pohjalta. Rakenne kertoo työntekijöiden vastuualueet, roolit, tehtävät ja suhteet. (Lämsä & Hautala 2005, 152.)

Organisaatorakenteen pääasiallisia tehtäviä ovat koordinaatio organisaation osien ja tehtävien välillä, toiminnan valvonta sekä tehokkaan ja taloudellisen toiminnan mahdollistaminen. Pääasiallisia tehtäviä ovat myös resurssien tarkoituksenmukainen käyttö, vastuun ja velvollisuuksien määrittely eri tehtävissä toimiville tiimeille, ryhmille ja henkilöille sekä ihmisten yhteistyön ja tyytyväisyyden edistäminen. (Lämsä & Hautala 2005, 153.)

Pienet organisaatiot ovat ketteriä ja joustavia, mutta niissä ilmenee myös ongelmia, kun osaaminen on kapea-alaista ja resurssit niukat. Kehitykselle ongelmalliseksi voi muodostua riippuvuus muutamasta tai jopa yhdestä ihmisestä. Organisaatiokoon kasvaessa, on tarpeellista rakentaa tiimejä, työnjakoa ja johtotasoja tehokkuuden

näkökulmasta. Suurissa organisaatioissa voi kuitenkin tulla ongelmaksi reagoitokyvyn hitaus sekä joustavuuden puute. (Lämsä & Hautala 2005, 151.)

Useita vuosikymmeniä sitten monissa organisaatioissa toimintaympäristö oli vakaa ja hitaasti muuttuva. Se mahdollisti korkean hierarkian ja pitkälle työnjaoltaan menevän organisaation. Nykypäivänä toimintaympäristössä on usein nopeita muutoksia ja satunnaisuutta. Tällöin organisaatioilta edellytetään joustavaa ja ketterää rakennetta. Organisaation rakenteen sopivuus on yhteydessä tilanteeseen ja ympäristöön, jossa organisaatio toimii. (Lämsä & Hautala 2005, 153.)

Kun organisaatorakenne toimii huonosti tai se ei sovi tilanteeseen, syntyy siitä erilaisia ongelmia. Työmotivaatio ja moraali voivat olla alhaalla, päätöksenteko on hidasta ja konflikteja syntyy helposti. Lisäksi ongelmiksi saattaa muodostua koordinaation vähyys, kyvyttömyys toimia muutoksissa innovatiivisesti sekä kustannuksien ja työstressin lisääntyminen. (Lämsä & Hautala 2005, 153-155.)

3 Organisaatiomuutos

3.1 Mikä on organisaatiomuutos?

Organisaatiomuutoksia on paljon erilaisia ja jokainen muutos on omanlaisensa. Muutokset voivat olla pieniä tai isoja, hitaita tai nopeita tai jotain siltä väliltä. Muutokset voivat liittyä organisaation paikkakunnan vaihtamiseen, rakenteisiin, tuotteiden kehittämiseen tai esimerkiksi asiakaspalvelun uudistamiseen. (Juuti & Virtanen 2009, 16.) Organisaatio muutosta voi verrata esimerkiksi matkaan, jonka lähtöpisteessä ovat vanhat toiminta- ja ajattelutavat ja päätepisteessä uudet toiminta- ja ajattelutavat. Organisaatiomuutos edellyttää työntekijöiltä uusien ideoiden ja ajattelutapojen oppimista ja omaksumista. (Lämsä & Hautala 2005, 184.)

Organisaatiomuutos aiheuttaa paljon ylimääräistä työtä. Ylimääräistä työtä aiheutuu sekä johdolle, esimiehille, suurten organisaatioiden henkilöstöhallinnolle että työntekijöiden edustajille. Työyhteisön toimintakyky on koetuksella muutosprosessissa. Organisaatiomuutos keskeyttää normaalit rutiinit työssä ja tuottavuuskin voi alentua tilapäisesti. Organisaatiomuutoksen alkamispäivä on helpompi määritellä kuin päättymispäivä. Kun työntekijät siirtyvät esimerkiksi uudenlaisiin työtehtäviin tai rinnalle saattaa tulla kokonaan uusia työkavereita, alkaa siitä vasta vaihe, jossa todella

sopeudutaan ja opetellaan työskentelemään uudessa organisaatiossa. (Työterveyslaitos a.)

3.2 Muutostyypit

Organisaation muutostyyppien tunnistaminen on tärkeää, sillä erilaisiin muutoksiin tulee myös reagoida erilaisilla tavoilla. Organisaatioin muutostyypit voidaan jakaa neljään erilaiseen tyyppiin kuvion 2 havainnollistamalla tavalla.

	3. Vähittäinen	4. Strateginen
1. Ennakoiva	Virittäminen	Uudelleensuuntautuminen
2. Reaktiivinen	Sopeutuminen	Uusiutuminen

Kuvio 2. Organisaation muutostyypit (Lämsä & Hautala 2005, 184).

Ennakoivassa organisaatiomuutoksessa on varauduttu muutoksiin ja toimintaa kehitetään siitä näkökulmasta. Hyvä esimerkki ennakoivasta muutoksesta on se, että organisaatiossa on paljon pian eläkkeelle jääviä työntekijöitä ja tilannetta ennakoidaan palkkaamalla uusia tilalla, vaikka palkkaamiselle ei pakottavaa tarvetta juuri sillä hetkellä olisi. (Lämsä & Hautala 2005, 184.)

Reagoivassa eli toisin sanoen reaktiivisessa muutoksessa reagoidaan sellaiseen, mikä on jo tapahtunut. Tällainen muutostarve tulee organisaation ulkopuolelta. Mikäli tarpeeksi nopeaa reagointia organisaatiolta ei tapahdu, voi tämä johtaa organisaation kuolemaan. (Lämsä & Hautala 2005, 184.)

Vähittäisessä muutoksessa on ideana kehittää organisaation toimintaa vähitellen. Yleensä tässä muutostyyppissä on tavoitteena parantaa suorituskkyä esimerkiksi toimintaa tehostamalla tai panostamalla teknologiaan ja henkilöstön kehitykseen. Tämä muutostyyppi ei kyseenalaista organisaation perustehtävää vaan kehitys tapahtuu huomioimalla tämän tärkeys. (Lämsä & Hautala 2005, 185.)

Strateginen muutos puolestaan määrittää organisaation perustehtävän uudelleen ja se vaikuttaa koko organisaatioon. Esimerkiksi fuusio, jossa yhdistyy kaksi yritystä, on strateginen muutos, jossa joudutaan tutkimaan perustehtävää uudelleen ja uudesta näkökulmasta. (Lämsä & Hautala 2005, 185.)

Kun erilaisia muutostyyppejä yhdistetään, saadaan tapoja muutoksen toteuttamiselle. Yhdistämällä ennakoiva ja vähittäinen muutos saadaan aikaan organisaation virittäminen. Tällöin ajatellaan tulevaa ja varaudutaan tulevaisuuden muutoksiin. Taustalla huomioidaan kuitenkin koko ajan organisaation perustehtävä sekä strategia. Tässä muutostavassa on oleellista, että henkilöstö osallistuu muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Muutos on keskustelemaa, osallistuvaa sekä neuvottelevaa. Tällaisessa muutostilanteessa ei ole kiirettä ja näin hidas eteneminen on mahdollista, jolloin myös henkilöstöllä on aikaa sitoutua ja hyväksyä muutos. (Lämsä & Hautala 2005, 185.)

Kun reaktiivinen ja vähittäinen muutos yhdistetään, puhutaan tällöin sopeutumisesta. Tällöin toimintaa tarkastellaan ulkopuolelta tulevien paineiden takia (Kauhanen 2009, 31). Tilanne vaatii yleensä nopeaa toimintaa ja reagointia. Tällaisessa muutostilanteessa muutoksen tarve on perusteltava hyvin henkilöstölle, koska hyvät perustelut auttavat hyväksymään tilanteen ja muutoksen luonteen. (Lämsä & Hautala 2005, 185.)

Strategisen ja ennakoivan muutoksen yhdistelmästä tulee uudelleensuuntautumista. Tällöin on yleensä odotettavissa ulkoisia muutospaineita, mutta tarvetta yhtäkkiselle ja nopeasti läpivedylle nykyisen järjestelmän muutokselle ei ole (Kauhanen, 2009, 31). Muutostavassa muutetaan organisaation strategiaa hitaasti ja ajan kanssa. Muutostapa on kuitenkin kaukana työntekijöistä ja tämä vaatii onnistunutta viestintää henkilöstölle sekä puhuttelevaa kuvaa tulevaisuudesta. Uudelleensuuntautumisessa ihmiset mukaansa tempaava ja karismaattinen johtamistapa ovat tärkeässä osassa, jotta työntekijät saadaan tukeman muutosta. (Lämsä & Hautala 2005, 185.)

Uusiutuva muutostapa on seurasta strategisen ja reaktiivisen muutoksen yhdistämisestä. Tällöin yleensä ulkopuolelta tulevat uhat vaativat radikaaleja toimia ja irrottautumista vanhasta. (Kauhanen 2009, 31). Muutos toteutetaan tiukalla aikataululla ja muutos on suuri. Henkilöstö kokee tämän muutoksen usein shokkina ja muutostavan riskinä on, että osaavat tekijät lähtevät kriisin puhjetessa. Kun tällaista muutostapaa viedään läpi, on johtamisen oltava visionääristä, turvallista ja vahvaa. Muutos tarve on viestittävä uskottavasti henkilöstölle ja johtajan on oltava tarvittaessa esikuva ja autoritaarinen. (Lämsä & Hautala 2005, 186.)

3.3 Työntekijöiden hyvinvointi muutoksessa

Työntekijöiden hyvinvointi organisaatiomuutoksessa on tärkeää. Jokainen yksilö suhtautuu ja kokee muutoksen eri tavalla. Osa lähtee muutokseen heti myönteisellä mielellä ja ovat yleensä myös mielellään toteuttamassa muutoksia. Osa taas suhtautuu varauksella muutoksiin ja vastaustavat niitä. Kielteinen suhtautuminen johtaa pahimmillaan muutoksen pelkoon ja siihen, ettei ympärillä näe enää muuta kuin muutosta. Tällöin muutoksesta voi tulla elämää hallitseva asia ja henkilö voi ajautua umpikujaan, josta ei tunne pääsevänsä pois. (Juuti & Virtanen 2009, 123.)

Organisaatiomuutoksessa kiire ja työn vaatimukset yleensä kasvavat ja tämä voi suurestikin heikentää hyvinvointia työyhteisössä. Vaikutus näkyy perinteisesti stressinä, kyynisyytenä ja emotionaalisena uupumuksena. Suhteet kollegoihin voivat huonontua ja esimieheltä ei välttämättä saa tarpeeksi tukea. Työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttaa muutoksessa paljon myös se, kuinka paljon muutos on vaikuttamassa työtehtäviin, miten muutoksen toteutus koetaan ja millainen oli tilanne työyhteisössä ennen muutosta. Lisäksi työntekijöiden henkilökohtaiset voimavarat, ominaisuudet ja taustat vaikuttavat siihen, miten muutos koetaan ja miten siitä selvitään. (Työterveyslaitos b.)

Organisaation tuki on muutostilanteessa erityisen tärkeää. Erityisesti tukea on suositeltavaa antaa sellaisille työntekijöille, joilla on ollut heikko työhyvinvointi jo ennen muutosta tai mahdollisuudet työllistymiseen ovat heikommat. Tuki on tarpeen myös henkilöille, joilla luottamus omaan osaamiseen tai elämänhallintaan ei ole vahva. Tuen muotoja voivat olla selkeä, jatkuva ja informatiivinen viestintä muutoksesta tai valmennuksia muutosprosessin aiheuttamien tunteiden kohtaamiseen. Tueksi voidaan järjestää myös koulutuksia osaamisen kehittämistä varten, muutosjohtamisen mentorointia esimiehille sekä yhteisiä tilaisuuksia työntekijöille, jotta kaikki pääsevät tutustumaan mahdollisiin uusiin työkavereihin ja tuulettamaan ajatuksiaan. Organisaation oman tuen lisäksi työntekijä voi saada tukea myös esimerkiksi työterveyshuollosta tai ammattiliitoltaan. (Työterveyslaitos a.)

Muutosten läpiviennissä kannattaa ottaa huomioon myös se, että mikäli useita muutoksia toteutetaan peräkkäin pakotetusti, alkavat ihmiset menettää hallinnan tunnetta omasta työstään. Tällöin myös suhtautuminen muutoksiin muuttuu usein

kielteiseksi, työtä aletaan tehdä mekaanisesti ja stressi ja loppuun palaminen lisääntyvät. (Juuti & Virtanen 2009, 137.)

Jotta muutoksesta saataisi työntekijöille mahdollisimman mielekäs, tulisi organisaation panostaa epävarmuuden vähentämiseen ja työmäärän kohtuullisena pitämiseen. Lisäksi erilaista hyvää työilmapiiriä edistävää toimintaa tulisi järjestää. Organisaation tulisi myös pystyä kertomaan työntekijöilleen muutoksen merkityksestä ja vaikutuksesta jokaisen työlle ja ylläpitää jokaisen työntekijän omia voimavaroja. Nämä asiat yhdessä auttavat henkilöstöä sopeutumaan muutokseen paremmin. (Työterveyslaitos c.)

Viestintä on muutostilanteissa erityisen tärkeää, jotta henkilöstö pysyy jatkuvasti kartalla siitä, mitä tapahtuu. Parhaimmassa tilanteessa muutosviestintä tapahtuu eri organisaatiotasolla vuoropuheluna jokaiseen suuntaan. Tietoa ei voi olla koskaan liikaa organisaatiomuutoksen aikana. Selkeä viestintä auttaa työntekijöitä ymmärtämään, miksi muutosta ollaan tekemässä ja mihin sillä pyritään. Työntekijät miettivät esimerkiksi sitä, mitä muutos heiltä vaatii ja mitä se tarkoittaa heidän kannaltaan. Myös omat vaikutusmahdollisuudet muutosprosessiin saattavat mietityttää. Mitä enemmän työntekijät saavat vastauksia mielessä oleviin kysymyksiin, sitä helpompaa sopeutuminen muutokseen on. (Työterveyslaitos c.)

3.4 Muutosvastarinta

Muutosvastaisia työntekijöitä pidetään usein ongelmallisina, sillä he eivät sopeudu muutosprosessiin ja hidastavat vaiheiden etenemistä. Vaiheiden etenemisen hidastaminen näkyy esimerkiksi erilaisina tunnereaktioina, viivytyksinä ja epäröintinä. Tämä on vanhempi tulkinta muutosvastarinnasta ja se on hyvin tavallinen edelleenkin. Nykyinen postmoderni tulkintatapa kuitenkin pitää muutosvastarintaa täysin normaalina osana muutoksen vaiheita. (Lämsä & Hautala 2005, 189-190.)

Muutoksen alkaessa haetaan hyvin usein turvaa vanhasta ja tutusta. Työntekijät surevat vanhan loppumista ja uuden aloittaminen voi tuntua aluksi lähes mahdottomalta ja jopa pelottavalta. Pelkojen lisäksi muutosvastarinta aiheutuu usein myös siitä, että uudistuminen tietää vaivannäköä ja opettelua. Muutoksen jälkeen vanhat rutiinit, asenteet ja ajatukset eivät enää välttämättä päde. Tästä seuraa uuden opettelu sekä uusien käytäntöjen, suhtautumistapojen ja taitojen kehittäminen. (Talouselämä 2016.)

Muutosvastarinta ei ole missään tapauksessa epänormaali asia, vaan enemmänkin suruprosessi, joka muutoksessa on tehtävä. Muutoksessa vanhasta maailmankuvasta on luovuttava ja vanhoista toimintatavoista päästettävä irti ja tällöin työntekijöiden on saatava luopua ja surra rauhassa. Vasta tämän jälkeen voi syntyä jotakin uutta tilalle. Esimerkiksi niin sanottu vanhojen hyvien aikojen muistelu on osa surutyötä. (Lämsä & Hautala 2005, 190.)

Muutoksen kieltäminen, masentuminen, asiasta johtuva vihaisuus sekä oman hyödyn tavoittelu kuuluvat osaksi tavallisia ilmiöitä muutoksessa. Muutoksen aiheuttamaan suruun ja pelkoon ei kuitenkaan pidä jäädä vellomaan loputtomiin, vaan sen kuuluisi olla osa uuteen sopeutumista ja auttaa ymmärtämään uudistunutta organisaatiota. (Lämsä & Hautala 2005, 190.)

4 Työhyvinvointi

4.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan terveellistä, turvallista ja tuottavaa työtä, jota hyvällä ammattitaidolla varustetut työyhteisöt ja työntekijät tekevät organisaatiossa, jota johdetaan hyvin. Työntekijät kokevat myös työnsä palkitsevaksi ja mielekkääksi ja työ on tukemassa heidän elämänhallintaansa. (Työterveyslaitos d.) Hyvinvoiva työyhteisö ei ole kuitenkaan pysyvä olotila, vaan se vaihtelee kuormitus- ja voimavaratekijöiden mukaan. Työhyvinvoinnin tasapainotilaan voivat vaikuttaa esimerkiksi työyhteisön, organisaation tai työn sisällön muutokset. (Puttonen & Hasu & Pahkin 2016, 6.)

Yhdestä näkökulmasta katsottuna työhyvinvointi katsoo yksilön omaa vireys- ja tunnetilaa. Toisesta näkökulmasta taas koko työyhteisön vireystilaa. Työhyvinvointi on sitä, että työntekijöitä ja työyhteisöä kehitetään jatkuvasti siihen suuntaan, että jokaisella on mahdollisuus kokea työn ilo ja onnistumisen tunne. (Ojala & Ahonen 2003, 28.)

Sekä työntekijällä että työnantajalla on velvollisuuksia työhyvinvoinnin edistämisessä. Työnantajan tulee pitää huolta esimerkiksi siitä, että työympäristö on turvallinen, johtaminen on hyvää ja työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti. Työntekijän vastuulla on puolestaan pitää omalta osaltaan huolta työkyvystään sekä ammatillisesta osaamisestaan. Työntekijä pystyy myös vaikuttamaan oman työyhteisönsä työilmapiiriin. (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on osittain myös yrityksille lakisääteinen velvollisuus. Työsuojelua ja työhyvinvointia määrittelevät esimerkiksi työterveyslaki, työturvallisuuslaki sekä työsuojelun valvontalaki. (Työturvallisuuskeskus a.) Kaikki mitä yritykset tekevät lakisääteisten asioiden lisäksi, ovat niitä asioita, jotka erottavat työpaikat toisistaan (Ojala & Ahonen 2003, 39).

4.2 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työntekijän hyvinvointi koostuu kolmesta osa-alueesta: henkisestä-, sosiaalisesta- ja fyysisestä hyvinvoinnista. Osa-alueet menevät hyvin paljon limittäin toistensa kanssa ja vaikuttavat toinen toisiinsa. Työntekijä voi esimerkiksi panostaa fyysiseen hyvinvointiin, kuten liikuntaan ja terveellisiin elämäntapoihin. Niihin panostaminen heijastuu yleensä myös henkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. (Juuti 2006, 117.)

4.2.1 Henkinen hyvinvointi

Henkinen hyvinvointi on oleellinen osa työhyvinvointia. Henkiseen hyvinvointiin vaikuttavat työssä esimerkiksi työtehtävät ja osaaminen, johtaminen ja esimiestyö sekä työvälineet sekä olosuhteet. Lisäksi muu työyhteisö ja siihen kuuluvat jäsenet vaikuttavat henkiseen hyvinvointiin. Henkinen hyvinvointi näkyy työyhteisössä siten, että työtehtävät sujuvat, yhteistyö työkavereiden kanssa on ongelmaton ja ilmapiiri on turvallinen. Kun työssä on sopivasti haastetta ja se on balanssissa henkilön voimavaroihin ja osaamiseen, yhdistelmä tuottaa henkistä hyvinvointia. Tällöin työntekijä hallitsee työnsä ja saa arvostusta työstään. Myös vaihtuvuus ja sairaspöissaolat vähenevät tällöin. (Työturvallisuuskeskus b.)

Psyykkisen hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työ on rytmitetty oikein. Monissa työpaikoissa on raskaampia jaksoja. Näitä raskaita jaksoja tulisi seurata kevyempi jakso, jolloin työntekijä ehtii palautua ja mikäli on keskeneräisiä työtehtäviä, niiden loppuun saattamiselle pitäisi antaa oma aikansa. Lisäksi älyllisesti haastavia töitä tulisi tasapainottaa rutiininomaisilla tehtävillä. Tasainen työrytmi ei ole ihmiselle paras mahdollinen. (Viitala 2007, 230.)

Psyykkisen hyvinvoinnin kannalta on myös tärkeää, että työntekijällä on työpaikalla henkilö, jonka kanssa keskustella, kun työntekeo tuntuu raskaalta, voimat ovat loppumassa tai työn mielekkyys on kadoksissa. Tällainen henkilö voi löytyä

työterveyshuollosta, esimiehestä tai muusta henkilöstötyönammattilaisesta. Keskusteluun tulemisessa pitäisi olla mahdollisimman alhainen kynnys, jotta ongelmat eivät ehdi kasvaa. (Viitala 2007, 231.) Työntekijän kuormituksensietokyky voi vaihdella paljonkin. Mikäli työntekijällä on yksityiselämässään kriisi, heijastuu se usein kykyyn sietää kuormitusta töissä (Viitala 2007, 218).

Lisäksi psyykkisen hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työnkuvia, työvälineitä, työn tekemisen tapoja ja työympäristöä parannetaan. Lisäksi esimerkiksi työkierto ja itseohjautuvat tiimit ovat sellaisia keinoja, joilla voidaan lisätä työnteon mielekkyyttä. Myös koulutus ja erilaisen osaamisen kehittämisen keinot ovat oleellisia asioita henkisen työhyvinvoinnin tukemisessa. (Viitala 2007, 231.)

4.2.2 Sosiaalinen hyvinvointi

Sosiaalinen hyvinvointi kuvaa ryhmien ja ihmisten välisiä sosiaalisia suhteita eli verkostoja ja niissä syntyvää vastavuoroisuutta ja luottamusta (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos). Työyhteisön jäsenten välinen yhteisöllisyys ja vuorovaikutus lisäävät sosiaalista hyvinvointia. Sosiaalinen hyvinvointi vahvistaa työyhteisön vastavuoroisuutta, verkostoitumista ja luottamusta. Kun työyhteisössä sosiaalinen hyvinvointi on tasapainossa, tehostuu tavoitteiden saavuttaminen. Sosiaalinen pääoma jakautuu esimiehen ja työntekijän väliseen sosiaaliseen hyvinvointiin sekä työntekijöiden väliseen sosiaaliseen hyvinvointiin. (Manka & Manka 2016.)

Esimiehen ja alaisen välisessä sosiaalisessa hyvinvoinnissa korostuu se, että esimieheen voi luottaa. Lisäksi on tärkeää, että esimies kohtelee alaisiaan huomaavaisesti ja ystävällisesti sekä kunnioittaa työntekijöidensä oikeuksia. Alaisten välisessä sosiaalisessa hyvinvoinnissa puolestaan korostuu tavoite toimia yhdessä. Lisäksi työkavereiden ajan tasalla pitäminen työasioista ja ymmärretyksi ja hyväksytyksi tuleminen ovat tärkeitä. Lisäksi tärkeäksi on koettu kuunteleminen ja se, että muut ottavat huomioon kehitys- ja parannusehdotukset. (Manka & Manka 2016.)

Työpaikalla tulisi olla selkeät pelisäännöt ja työnkuvat kaikille. Hyvin yleinen erimielisyystilanne työpaikalla voi olla työnkuvien päällekkäisyys ja ns. toisen tontille meneminen. Lisäksi vastuukysymysten selventäminen voi vähentää syntipukkien etsimistä työyhteisössä. Hyvä käytäntö voi olla säännöllisten palaverien järjestäminen, joissa käsitellään kyseisiä asioita ja keskustellaan avoimesti. Hyvä perusta

työnhyvinvoinnin vahvistamiselle on sellainen työkuultuuri, jonka tärkeä arvo on toinen toistensa tukeminen. (Viitala 2007, 232.)

4.2.3 Fyysinen hyvinvointi

Fyysisestä hyvinvoinnista huolehtiminen on pääosin henkilön omalla vastuulla, vaikka työpaikka sekä työterveyshuolto voivat sitä tukea. Fyysisen hyvinvoinnin vahvistaminen, vaikuttaa se myös psyykkisiin voimavaroihin. Liikunnalla on oleellinen merkitys toiminta- ja työkykyä heikentävien sairauksien hoidossa ja ennaltaehkäisyssä. Kun työntekijä harrastaa säännöllistä liikuntaa, se heijastuu työkyvyn paranemisena ja vähempinä poissaoloina. Liikunnalla saa myös hallittua muun muassa työstressiä ja se auttaa rentoutumaan ja vähentää unettomuutta. (Työterveyslaitos e.)

Fyysiseen hyvinvointiin kuuluu liikunnan lisäksi myös muuten terveelliset elämäntavat. Terveellinen ja hyvistä raaka-aineista valmistettu ruoka vaikuttaa vireystasoon. Työpäivän aikana ei suositella syötävän kovin raskaita aterioita, sillä ne aiheuttavat väsymystä ja heikentävät työtehoa. Aterioita ei tule jättää väliin, sillä se johtaa usein sellaisten välipalojen syöntiin, joissa on runsaasti energiaa ja huonot ravintoarvot. Mikäli työpaikalla on työpaikkaruokala, sitä kannattaa hyödyntää. Työpaikkaruokalat tarjoavat yleensä monipuolista ruokaa ja työpaikkaruokalassa käynti antaa hengähdyshetken työpäivään. (Työterveyslaitos e.)

Työnantajalla on myös useita keinoja vaikuttaa henkilöstönsä fyysiseen hyvinvointiin. Fyysiseen hyvinvointiin tulisi työpaikoilla kiinnittää huomiota esimerkiksi siten, että turhat liikkeet sekä yksipuolinen ja fyysinen kova rasitusvähenevät. Tähän voidaan käyttää apuna esimerkiksi erilaisia laitteita, apuvälineitä, parempia työmenetelmiä ja tilajärjestelyjä. Työssä ja työasennoissa tulisi olla riittävästi vaihtelua, sillä virheelliset työasennot lisäävät loukkaantumis- ja kipeytymisvaaraa. Kevyemmässäkin, esimerkiksi päätetyössä, tulee kiinnittää huomiota työvälineisiin esimerkiksi sähköpöytiin ja erilaisiin näppäimistö- ja hiirivaihtoehtoihin. (Viitala 2007, 230.)

4.3 Työhyvinvointi osana yrityksen menestystä

Ainoastaan hyvinvoiva henkilöstö voi työskennellä tehokkaasti, pystyy kehittymään ja oppimaan sekä keksimään luovia ratkaisuja ja innovaatioita. Kun työntekijän voimavarat, työympäristö ja viihtyminen ovat tasapainossa, hyötyy tästä sekä työntekijä että

työnantaja. (Viitala 2007, 212.) Työikäisten terveys on todellinen huolenaihe kehittyneissä maissa, sillä kolme kymmenestä eurooppalaisesta kärsii pitkäaikaissairaudesta tai muista terveydellisistä ongelmista, jotka haittaavat työkykyä. Työnantajien tulisi todella kiinnittää tähän enemmän huomiota ja miettiä, mitä asialle voisi tehdä (Day & Kelloway & Hurrell 2014, 28.)

Organisaatioiden keventäminen, henkilöstön vähentäminen, tuottavuuden lisääminen ja nopeuttaminen sekä tulospaineiden asettaminen kuormittavat nykyisin henkilöstöä hurjasti. Henkilöstöjohtamisen haasteena on mahdollisimman hyvän balanssin löytäminen yrityksen tehokkuusvaatimusten ja henkilöstön työhyvinvoinnin välillä. (Viitala 2007, 212.)

Työhyvinvoinnilla on suuri vaikutus organisaation maineeseen, kilpailukykyyn sekä taloudelliseen tulokseen. Mikäli yritys tekee hyviä investointeja työhyvinvointiin, saattavat ne maksaa itsensä takaisin moninkertaisesti. Työhyvinvoinnilla on usein merkittävä positiivinen vaikutus tulosmittareihin kuten voittoon, tuottavuuteen, asiakastytytyvyyteen, sairaspöissaoloihin. (Työterveyslaitos d.)

Työhyvinvointia ei saa syntyään organisaatioissa itsestään. Työhyvinvointi vaatii strategisesti suunniteltuja toimenpiteitä, joilla lisätään henkilöstön voimavaroja sekä työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa seuranta ja arviointia. Työhyvinvoinnille kannattaa asettaa tavoitteet, joiden saavuttamista seurataan osana organisaation strategiatyötä. (Docendum.) Kun organisaatio voi hyvin, on se rakenteeltaan joustava, tavoitteellinen, siellä on turvallista toimia ja se kehittää koko ajan itseään (Manka & Manka 2016).

4.4 Stressi ja työuupumus

Stressi määritellään tuntemukseksi, jonka ihminen havaitsee, kun kokee epätasapainoa vaatimusten ja omien voimavarojen välillä. Stressi on aina yksilöllinen kokemus. Joku voi kokea jonkin asian stressaavana, mutta toinen ei koe samaa asiaa stressaavana. (Viitala 2007, 219.) Stressiin on myös hyvin ristiriitaisia suhtautumistapoja. Stressiä pidetään usein vain haitallisena ilmiönä, josta seuraa ihmisen kuormitusta ja uhkia terveydelle. Toisaalta stressiä pidetään myös joissain määrin positiivisena asiana ja sen ajatellaan parantavan työsuoritusta. (Juuti 2006, 107.)

Stressi voi olla parhaimmassa tapauksessa myönteistä ja se valmistaa esimerkiksi huippusuoritukseen. Kohtuullinen ja siedettävä stressi, joka kestää vain jonkin aikaa, voi lisätä suoriutumisen- ja keskittymiskykyä sekä tarkkaavaisuutta. Stressin tehtävä on saada ihmisestä kaikki voimavarat käyttöön. Stressi saa ihmisen heräämään siihen, että edessä on esimerkiksi normaalista poikkeava työtehtävä eikä siitä selviä tavanomaisilla rutiineilla tai keinoilla. Tällöin ihmisen vireystila nousee, verenpaine ja sydämen lyöntitiheys voivat kohota ja lihasjännitys lisääntyy. Stressitilan jatkuessa, ihminen voi olla touhukas eikä havaitse muita asioita ja keskittyy ainoastaan haasteesta selviämiseen. (Suomen mielenterveysseura.)

Stressin toinen ja paremmin tunnettu puoli on siitä aiheutuvat haitat. Stressi voi aiheuttaa esimerkiksi unettomuutta, yleistä väsymystä ja keskittymiskyvyn puutetta. Esimerkiksi vatsaongelmat, pitkittyneet flunssat ja erilaiset kiputilat voivat olla myös stressin merkkejä. Muita oireita voivat olla alemmuudentunne, ahdistuneisuus sekä aloitekyvyttömyys. Kun ihminen tuntee stressiä pitkään, oireet eivät tunnu väistyvän vaan voivat kestää jopa viikkokausia. (Viitala 2007, 221.)

Ihminen ei välttämättä tajua itse olevansa stressitilassa. Myös esimerkiksi työkavereiden voi olla vaikeaa huomata asiaa. Stressi lisää puolustusreaktioita ihmisessä ja tämä saattaa tuottaa yllättäviä yhteentörmäyksiä ihmissuhteissa. Kun stressitilaa on jatkunut liian kauan voi tästä seurata loppuun palaminen ja masennus. (Viitala 2007, 221.)

Työuupumus eli burnout itsessään ei ole sairaus, mutta se lisää merkittävästi esimerkiksi riskiä sairastua masennukseen, päihdeongelmiin tai muunlaisiin stressiperäisiin somaattisiin sairauksiin. Työuupumuksen on todettu lisäävän myös työkyvyttömyyden riskiä. (Duodecim Terveyskirjasto 2015.) Työuupumuksella on kolme ominaispiirrettä, jotka ovat alentunut ammatillinen itsetunto, kyynisyys sekä uupumusasteella oleva väsymys, jota ei korjaa enää vapaa-ajalla saatu lepo (Työturvallisuuskeskus c). Työuupumuksen tunnistaa myös siitä, että työntekijältä on kadonnut työnilo ja motivaatio (Viitala 2007, 221).

Kun ihminen on todella uupunut, voi yksikin vastoinikäyminen sysätä tämän kliiniseen burnoutiin, joka johtaa useassa tapauksessa pitkittyessään masennukseen. Työntekijä voi tarvita pitkän sairasloman, toisenlaiset työtehtävät tai hän joutuu lopettamaan työnteon kokonaan. Myös loppuun palamisesta aiheutuneet sairaudet voivat kiusata työntekijää koko loppuelämän. Pahimmassa tapauksessa ihminen voi kuolla loppuun palamisen seurauksena. (Viitala 2007, 222.)

Stressiä ja työuupumusta voi ennaltaehkäistä niin yksilö- kuin yhteisötasolla. Ihminen voi pitää huolta siitä, että saa riittävästi lepoa, liikkuu tarpeeksi ja elää terveellisten elämäntapojen mukaan. Mikäli työntekijän on mahdollista vaikuttaa omaan työtahtiinsa, tulisi intensiivisten työskentelyjaksojen lomaan sijoittaa tarpeeksi lepojaksoja ja taukoja. Koska ihminen ei ole kone, tarvitsee hän elpymiseen tarpeeksi lepoa. (Juuti 2006, 117.)

Stressiä ja työuupumusta voi ennaltaehkäistä myös esimerkiksi esimiestoiminnan tai työilmapiirin parantamisella. Kun työpaikalla on hyvä ilmapiiri, on havaittavissa luottamusta, välittömyyttä avuliaisuutta sekä avoimuutta. Työnantajan joustavuus vähentää myös huomattavasti stressiä esimerkiksi perheellisillä työntekijöillä. Lisäksi työnantajan tulisi ottaa huomioon, ettei työntekijöille aseteta epärealistisia odotuksia työn suhteen. Realistiset odotukset työltä ja jatkuva työyhteisön ja esimiestason tuki ovat korvaamattomia asioita työntekijälle. (Juuti 2006, 117-118.)

4.5 Työn imu

Ihmisen parasta suoritushetken tilaa kutsutaan virtaukseksi eli flowksi tai työn imuksi. Kun työntekijän haasteet ja osaaminen kohtaavat oikeassa mittasuhteessa ja ovat jatkuvasti kasvussa. Työntekijä saa työn imusta valtavasti positiivisia emotionaalisia kokemuksia. Työn imu pysyy yllä ja antaa itsessään niin paljon, että työntekijän into pysyy yllä ilman ulkoista motivaation lähdettä tai palkkiota. (Ojala & Ahonen 2005, 128.)

Työn imun avulla työntekijä pääsee yhä parempiin suoritukseen ja pystyy kohtaamaan vaikeampi haasteita ja haluaa saavuttaa entistä paremman osaamistason. Kun ihminen on saavuttanut flow-tilan, uppoutuu hän täysin siihen, mitä on tekemässä. Kaikki ulkopuolella oleva ja ajan kulu unohtuvat. Työn imuun pääseminen on tunneälyä parhaimmillaan ja se perustuu positiivisiin ajatuksiin ja asenteeseen sekä hyvässä energiatasossa. Työn imu liittyy oleellisesti myös nyky-yhteiskunnan ideologiaan, jossa halutaan menestyä ja nauttia elämästä. (Ojala & Ahonen 2005, 128-129.)

Työn imu on hyvin arvokas hyvinvoinnin kokemus. Siitä hyötyvät sekä työntekijä että organisaatio, sillä se on yhteydessä työntekijän terveyteen ja hyvään työsuoritukseen sekä organisaation taloudelliseen menestykseen. Työn imusta johtuneet myönteiset seuraukset voivat olla nähtävissä vielä pitkänkin ajan jälkeen. Työntekijä, joka kokee työn imua, on usein uudistuksenhakuinen, aloitteellinen ja sitoutunut työhönsä. Hän

myös auttaa työkavereita ja tartuttaa muihin positiivista suhtautumista työhön. (Työterveyslaitos f.)

Työn imua edistäviä asioita ovat esimerkiksi työn monipuolisuus, palkitsevuus sekä kehittävyys. Kun työntekijä voi vaikuttaa omaan työhönsä ja työrooliinsa, kokee hän helpommin työn imun. Myös selkeillä tavoitteilla ja joustavilla aikatauluilla on iso merkitys. Muita edistäviä asioita ovat muun muassa työyhteisön ja esimiehen tuki, innovatiivisen toimintatavat, työilmapiiri ja arvostus. (Työterveyslaitos f.)

5 Työilmapiiri

5.1 Mitä työilmapiirillä tarkoitetaan?

Työilmapiiri ja organisaatiokulttuuri kulkevat käsikädessä. Työilmapiiri liittyy kuitenkin enemmän siihen, kuinka yksilö kokee työskentelyn organisaatiossa. Se, miltä ilmapiiri tuntuu, voi vaihdella työntekijöiden välillä hyvinkin paljon. Ilmapiiriä on myös helpompi muuttaa organisaatiossa kuin esimerkiksi organisaatiokulttuuria. (Nakari 2003, 41.)

Kun ihmisiltä kysyy, millainen on hyvä työpaikka, vastauksissa usein toistuu niin kutsuttu me-henki. Me-henki kuvaa tunnetta yhteisöllisyydestä. Monissa työpaikoissa me-henkeä voidaan yrittää nostattaa erilaisilla tempauksilla ja tapahtumilla, mutta todellisuudessa paras me-henki saavutetaan, kun työyhteisö menestyy oikeassa työssä. (Ojala & Ahonen 2005, 201-202.)

Hyvä työilmapiiri pohjautuu pitkälti arvoihin. Lisäksi avoimen ja hyvän ilmapiirin perustana on vapaaehtoisuus eli työntekijät haluavat esimerkiksi auttaa toisiaan, jakaa tietoa ja kysyä apua. Avoimuuteen tai muuhunkaan arvoon ei työntekijää voida pakottaa vaan tämä lähtee työntekijästä itsestään. (Ojala & Ahonen 2005, 202.)

Hyvä työskulttuuri on myös pohjana hyvälle työilmapiirille. Työskulttuuri kertoo sen, kuinka työpaikalla toimitaan, millainen on työmoraali ja minkälaisia ehtoja ja sääntöjä on sääntelemässä työntekoa. Lisäksi työskulttuuri kertoo, kuinka työpaikalla vuorovaikutus toimii ja miten kohdataan sidosryhmiä ja asiakkaita. (Työturvallisuuskeskus d.)

Työntekijöiden välinen vuorovaikutus ja yhteistyö ovat oleellinen osa työilmapiiriä. Kun työyhteisö toimii sisäisesti ja työyhteisössä vallitsee hyvä ilmapiiri, tukee se jäsentensä

hyvinvointia ja organisaation menestystä. Huonosti voiva työyhteisö, ei pysty tehokkuuteen, sillä työyhteisö sisällä olevat kitkatekijät vaikuttavat negatiivisesti ihmisten voimavaroihin ja vähentävät työhyvinvointia ja motivaatiota. (Työturvallisuuskeskus d.)

Kun työilmapiiri tai työkulttuuri ovat huonoja, voi se olla merkki puutteesta työpaikan johtamisessa. Myös toimintatavat voivat olla kehittymättömiä. Lisäksi erilaiset ulkopuolelta tulevat uhat ja epävarmuus työn jatkumisesta, voivat vaikuttaa työilmapiiriin kielteisesti. (Työturvallisuuskeskus d.) Kuviossa 3 kerrotaan hyvän ja huonon työilmapiirin tunnusmerkkejä.

Hyvä työilmapiiri: -Yhteiset tavoitteet -Varmuus tulevaisuudesta -Selvät pelisäännöt ja toimintatavat -Kehittyvä ja oppiva työyhteisö -Selkeät työtehtävät ja vastualueet -Henkilöstön kasvua ja aktiivisuutta korostava yhteisö -Sujuva yhteistyö -Henkilöstön taidot, luovuus ja kyvyt otetaan käyttöön -Sosiaaliselle kanssakäymiselle annetaan aikaa -Usko ongelmien ratkaisumahdollisuuksiin	Huono työilmapiiri: -Työyhteisö on klikkiytynyt -Tieto ei kulje -Paljon huhuja -”Ei kuulu meille”-asenne -Sisäiset pelisäännöt epäselviä -Syyttely, avoimet riidat, yleinen valitus -Paljon poissaoloja -Henkilöstön vaihtuvuus -Kielteisyys, toivottomuus -Johtajuus on hämärtynyt -Puhutaan paljon, ymmärtäminen vaikeaa
--	--

Kuvio 3. Hyvän ja huonon työilmapiirin tunnusmerkkejä (Työturvallisuuskeskus e).

5.2 Työilmapiirin kehittäminen

Työilmapiirin kehittämisen tulisi olla osana työyhteisön muuta normaalia kehittämistoimintaa. Kehitys vaatii johdolta ohjausta ja sitoutumista. Johdon tulee myös pystyä arvioimaan omia johtamiskäytäntöjään ja toimintaansa. Työilmapiirin kehittämiseen vaaditaan myös henkilöstöltä aktiivista osallistumista ja sitoutumista, sillä jokainen voi omalla panoksellaan vaikuttaa ilmapiiriin. (Työturvallisuuskeskus d.)

Työilmapiirin kehittämisessä on mahdollista käyttää apuna erilaisia työyhteisön ja työilmapiirin kartoituksia. Kartoitusmenetelmiä ovat ryhmä- ja yksilöhaastattelut, havainnointi sekä kyselymenetelmät. Apua kartoitukseen on mahdollista saada esimerkiksi työterveyshuollon asiantuntijoilta tai kartoituksen voi tilata kokonaan ulkopuoliselta tutkimuslaitokselta tai tutkijalta. Kartoitus tulee valmistella ja suunnitella yhdessä henkilöstön tai heidän edustajansa kanssa. Myös tulokset, joiden pohjalta ryhdytään toimenpiteisiin, pitää käsitellä yhdessä koko henkilöstön kanssa. (Työturvallisuuskeskus b.)

Työilmapiiriä voidaan kehittää myös sillä, että organisaatio kannustaa järjestelmällisesti yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Työprosessit on järkevää suunnitella siten, että työntekijöiden täytyy olla tekemisissä toistensa kanssa, tehtävä yhteistyötä ja jaettava tietoaan. Organisaatio voi edistää tätä esimerkiksi antamalla mahdollisuuden tehtävävaihtoihin, jolloin opetellaan toisen työntekijän työtehtävät. Sivussa saadaan myös sijaisresursseja. (Ojala & Ahonen 2005, 202.)

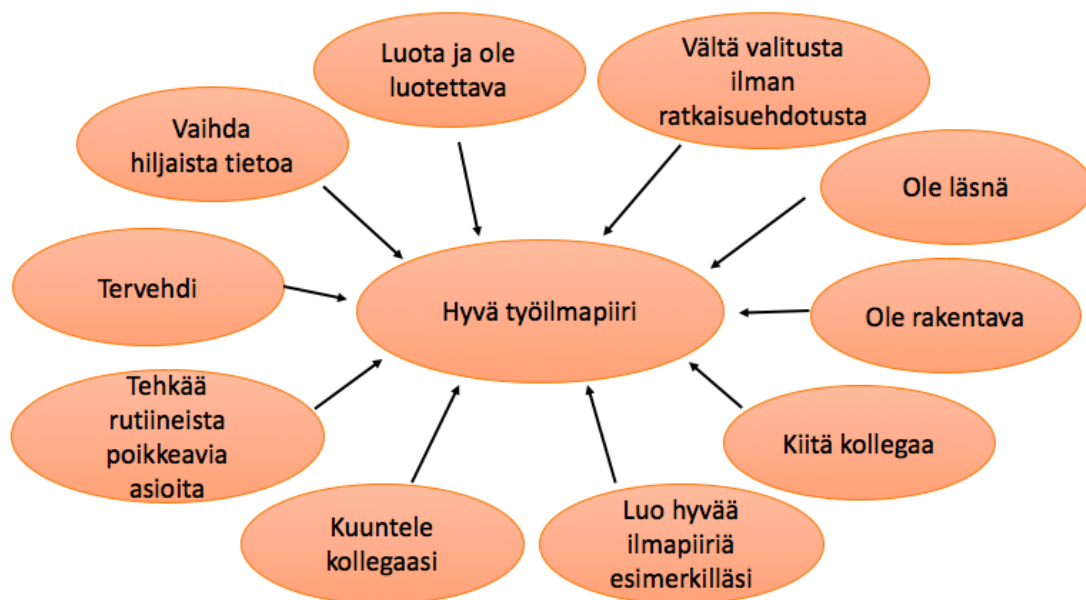
Organisaation tulee tehdä myös tavoitteet selväksi kaikille, jotta jokainen työntekijä tietää, mihin organisaatio on menossa. Kaikki organisaation tavoitteet eivät olet mitattavissa euroina, vaan ne voivat liittyä myös maineeseen tai markkina-asemaan. Tavoitteista saadaan helpommin käsitettäviä, kun ne jaetaan välitavoitteisiin ja jokainen työntekijä tietää, mitä hänen täytyy tehdä, jotta täyttää oman osuutensa tavoitteesta. Jatkuva palaute on tärkeää, jotta jokainen tietää kehityskohteensa ja saa kiitosta työstään. (Saarikangas 2016.)

Yksilöllinen johtaminen on tärkeässä osassa työilmapiirin suhteen. Toiset työntekijät tarvitsevat työltään vapautta ja toiset taas haluavat vahvaa ohjaamista. Esimiesten tulisi ottaa huomioon nämä tarpeet, jotta jokaiselle löytyy optimaalisin tapa työskennellä. Myös esimiestaitoja täytyy kehittää jatkuvasti, sillä johtaminen on taito, joka vaatii erikseen opettelua. Jos työntekijä kokee, ettei omia tarpeita huomioida, asia kannattaa ottaa esiin kehityskeskusteluissa tai varata aikaa esimieheltä asiasta keskustelemiseen. (Saarikangas 2016.)

Vaikka organisaatio voi vaikuttaa paljon siihen, että vuorovaikutusta työntekijöiden välillä syntyy, on myös tärkeää, että syntyy spontaania vuorovaikutusta. Spontaanille vuorovaikutukselle täytyy kuitenkin saada aikaan fyysiset mahdollisuudet. Organisaatio voi järjestää esimerkiksi työpaikkakahvilan, lehtinurkkauksia ja ryhmätiloja. Tällaiset paikat houkuttelevat ihmisiä kokoontumaan spontaanisti ilman, että taustalla on

kokousagenda. Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua se, että työtahti saattaa olla tiukka ja niitä, jotka hakeutuvat taukopaikoilla, voidaan pitää laiskoina ja lintsareina. (Ojala & Ahonen 2005, 203.)

Hyvän työilmapiirin eteen on tärkeää tehdä pieniä tekoja, vaikka ongelmia ei olisikaan ilmassa juuri sillä hetkellä. Näillä teoilla voidaan ennaltaehkäistä mahdollisia tulevia ongelmia. Omasta työstä huolehtiminen on tärkeää ja samalla tulee myös huomioida muiden työ. Hyvän perustan työilmapiirille luovat myös kohteliaisuus, kiinnostuneisuus, sovituista palautekäytännöistä kiinnipitäminen, tasapuolisuus ja avoimuus. (Suomen mielenterveysseura.) Yksilöllä on lukuisia keinoja hyvän työilmapiirin rakentamiselle ja kehittämiseksi (Ks. Kuvio 4). Tervehtiminen, kollegan kuuntelu ja kiittäminen ovat asioita, joita pystyy tekemään joka päivä työpaikalla. Teot voivat olla pieniä, mutta niillä saattaa olla suuri merkitys työyhteisölle.



Kuvio 4. Työntekijän keinoja parantaa työilmapiiriä omalla toiminnallaan (Suomen mielenterveysseura).

6 Avaimet parempaan työilmapiiriin organisaatiomuutoksessa –opas

6.1 Oppaan tavoitteet ja suunnittelu

Oppaan tavoite on auttaa lukijoitaan hahmottamaan organisaatiomuutosta ja sen vaikutuksia työyhteisöön, hyvinvointiin ja työilmapiiriin. Opas pyrkii antamaan lukijalleen käsitystä siitä, miten muutos vaikuttaa yksilöihin eri tavalla. Oppaassa pyritään myös antamaan käytännön vinkkejä työilmapiirin parantamiseen.

Oppaassa on tarkoitus mukailla raporttiosan sisällysluetteloa ja käyttää samaa teoriaa. Pyrin ottamaan oppaaseen kaiken oleellisen, mutta hieman tiivistetympin ja kuvituksen kera. Oppaassa näkyy vahvasti se, millaista opasta olisin halunnut itse lukea, kun työpaikallani ilmoitettiin isosta organisaatiomuutoksesta.

Kyselin opasta varten myös omilta työkavereilta mielipiteitä siitä, mistä he haluaisivat lukea, jos saisivat mennä ajassa siihen hetkeen, kun organisaatiomuutoksesta ilmoitettiin. Kysyin heiltä myös, mistä he nyt haluaisivat lukea, kun organisaatiomuutoksen kriittisin vaihe on jo takana päin. Suurin osa vastasi, että haluaisivat lukea mieluiten hyvinvoinnista, jaksamisesta ja uupumuksesta. Moni myös kertoi, että juuri edellä mainitut asiat ovat vaikuttaneet eniten omaan suhtautumiseen työyhteisöön sitä kautta ilmapiiriin.

6.2 Oppaan toteutus ja käyttö

Opas on pyritty toteuttamaan mahdollisimman lukijaystävällisesti ja niin, että se palvelisi mahdollisimman hyvin lukijansa tarpeita. Oppaassa on haluttu ottaa huomioon myös visuaalinen puoli, jotta sitä olisi miellyttävämpi lukea. Opas on myös pyritty suunnittelemaan niin, että sieltä voi helposti etsiä jonkin tietyn itseä kiinnostavan kohdan. Oppaaseen on haluttu ottaa vain osia raportista.

Oppaassa on ollut ajatuksena myös se, että työntekijä voi käyttää sitä missä tahansa kohtaa muutosvaihetta eli joko ennen sitä, sen aikana tai sen jälkeen. Esimerkiksi itse käytän opasta peilaamaan organisaatiomuutoksesta seurannutta tuntemusten myllerrystä.

Oppaan tekemisessä koin haasteelliseksi sen, että oppaasta tulisi tarpeeksi tiivis, mutta kuitenkin oleellinen tieto mahtuisi siihen. Pyysin työkaveriltani apua siihen, mistä he haluaisivat oppaassa lukea. Heiltä tuli niin paljon aihealue-ehdotuksia, että alkuperäinen hyvin tiivis opas sai väistyä ja tilalle tuli suunniteltua laajempi opas.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

7.1 Miksi organisaatiomuutos vaikuttaa työilmapiiriin?

Organisaatiomuutos on työntekijän näkökulmasta yksi elämän muutoksista. Totuttu työ ja rutiinit voivat kadota pakotettuina. Uusi ja tuntematon voi pelottaa. Lisäksi organisaatiomuutoksiin voi usein liittyä myös pelko oman työn loppumisesta. Organisaatiomuutos voi myös halkoa työyhteisöä kahteen leiriin; muutokseen innolla suhtautuviin ja muutokseen vastahakoisesti suhtautuviin.

Kerätyn aineiston perusteella työyhteisön jäsenten suhtautuminen organisaatiomuutokseen voi vaihdella suuresti ja reaktiot ovat hyvin erilaisia. Työyhteisön jäsenet eivät välttämättä osaa ottaa huomioon toisen erilaista suhtautumistapaa muutokseen. Tämä voi aiheuttaa kitkaa työyhteisön sisällä. Ne, jotka lähtevät muutokseen innolla, voivat ajatella vastahakoisempia kollegoita jarruina tai jonkinlaisina hidasteina muutoksessa. Muutokseen vastahakoisesti suhtautuvat puolestaan voivat herkästi ajatella, että muutokseen ryhdytään liian äkkinäisesti ja asioita ei mietitä tarpeeksi pitkälle. Heidän näkökulmastaan toiminta voi vaikuttaa harkitsemattomalta.

Uudet toimintatavat voivat aiheuttaa myös kuohuntaa työyhteisön sisällä. Uudet toimintatavat tarkoittavat uuden opettelua ja opettelua pois vanhasta toimintatavasta. Vanha toimintatapa on voitu kokea hyväksi ja siihen on voinut usein muotoutua rutiini. Uuden opettelu tuntuu muussa myllerryksessä työläältä ja työntekijät voivat kyseenalaistaa sitä, miksi vanhasta tavasta on pitänyt luopua. Johdon ja esimiesten olisikin tärkeää pystyä perustelemaan työyhteisölle se, miksi vanhasta on luovuttava ja mitä etuja uudella toimintatavalla on.

Organisaatiomuutoksessa oma lähityöyhteisö voi muuttua ja uusien kollegoiden kanssa on opeteltava työskentelemään. Työyhteisön dynamiikkaa voidaan joutua hakemaan jonkin aikaa. Tämä voi aiheuttaa turhautumista ja tunteen siitä, että muutos on epäonnistunut. Dynamiikan muodostumiselle tulisi kuitenkin antaa oma aikansa, sillä useampi työyhteisön jäsen voi olla uudessa tilanteessa ja työstää muutosta omaan tahtiinsa.

Hyvä esimiestyö ja johtaminen ovat myös avainasemassa muutostilanteissa. Riippuen muutoksen tyypistä, tarvitaan erilaisia johtamistyypppejä. Esimiesten on myös pystyttävä jalkauttamaan muutokset jämäkästi ja pystyttävä perustelemaan työntekijöille muutoksen tarve hyvin. Osa työntekijöistä voi myös kaivata runsaasti tukea muutoksen aikana, jota esimiesten on pystyttävä tarjoamaan. Esimiehen olisi tärkeää kuulostella myös työuupumuksen merkkejä. Mikäli työuupumusta on havaittavissa, on työntekijän työkuormaa mietittävä uudelleen ja työntekijä on ohjattava työterveyshuoltoon tilanteen niin vaatiessa.

Muutoksessa on todella tärkeää pitää huolta niin fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Nämä kaikki ovat suoraan liitoksissa työntekijän jaksamiseen. Kun työntekijä voi hyvin näillä osa-alueilla jaksaa muutoksessakin paremmin. Kaikki uusi ja uuden opettelu vievät valtavasti energiaa. Kun energiavarastot ovat tyhjä, voi muutos tuntua ylitsepääsemättömältä, työntekijä voi stressaantua pitkittyneesti ja pahimmassa tapauksessa pitkittynyt stressi johtaa uupumiseen.

Kaikkienensa tärkeää on se, että muutokselle ja siihen sopeutumiselle annetaan aikaa. Muutos ei tapahdu yhdessä yössä. Työntekijöistä osa voi surra muutosta kauemmin kuin toiset. Tärkeää on avoin keskustelu muutoksen aiheuttamista tuntemuksista ja tuen saaminen tilanteen niin vaatiessa joko työkavereilta, esimieheltä, henkilöstöhallinnolta tai työterveyshuollosta. Työntekijät tulisi ajatella muutoksessa yksilöinä, joilla on jokaisella oma suhtautumistapansa muutokseen.

7.2 Oma arviointi

Tavoitteena oli tehdä opinnäytetyöstä tietolähde, joka palvelee organisaatiomuutoksen eri vaiheissa olevia työntekijöitä. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli se, kuinka organisaatiomuutos vaikuttaa työilmapiiriin. Opinnäytetyössä pyrin vastaamaan kysymyksiin "Mikä on organisaatiomuutos?", "Millainen on hyvinvoiva työntekijä?" ja "Mikä on työilmapiiri?" Työ vastaa kysymyksiin ja tutkimusongelmaankin sain mielestäni vastauksen.

Olen käyttänyt työssä lähteenä kirjallisuutta, verkkosivustoja, artikkeleita ja esimerkiksi Työterveyslaitoksen ja Työturvallisuuskeskuksen julkaisuja. Lähteistä oli ajoittain hankalaa löytää aivan tuoreinta tietoa, mutta toisaalta myös koen, että esimerkiksi

kirjallisuudesta saatu tieto ei ole muuttunut juurikaan. Lähteet ovat mielestäni hyviä ja luotettavia.

Opinnäytetyö on mielestäni ajankohtainen, sillä yrityksiltä vaaditaan nykyisin huomattavaa ketteryyttä ja joustavuutta, jos aikoo pysyä mukana nopeatempoisessa muutoksessa, jota tapahtuu esimerkiksi digitalisoitumisen saralla. Tämä vaatii yrityksiltä organisaatiomuutoksia ja uudelleenohjautumista.

Työni tärkeimmäksi vaiheeksi koin sisällysluettelon tekemisen. Sisällysluettelo jäsenteli työn ja aikataulun tekeminen oli heti helpompaa, kun sisällysluettelo oli valmiina. Tein pieniä viilauksia sisällysluetteloon pitkin työtä, mutta runko on lähestulkoon sama kuin aloittaessa. Sisällysluettelo helpotti myös oppaan tekemistä ja mukailen oppaan sisällysluettelossa raporttiosan sisällysluetteloa.

Suurin haaste oli löytää aikaa työn tekemiselle kokopäivätyön ohessa. Saatoin pitää pitkiä taukoja työn kirjoittamisessa. Sain kuitenkin töistä usean viikon opintovapaan, jonka aikana sain suurimman osan opinnäytetyöstä tehtyä. Opintovapaa oli kuitenkin kirjoittamisen osalta niin intensiivinen, että sen jälkeen oli ajoittain hankaluuksia löytää motivaatiota opinnäytetyön loppuun saattamiseen ja työhön oli otettava hieman etäisyyttä.

Kirjoitin opinnäytetyön liitteenä olevan oppaan teoriaosuuden jälkeen. Oppaassa oli haastavaa se, mitä tietoa raportista otan siihen ja mitä jätän pois. Alkuperäisessä suunnitelmassa oppaasta piti tulla suppeampi, mutta työkavereiden toiveesta tein siitä laajemman.

Opinnäytetyöstä olisi voinut saada vielä laajemman, mutta rajasin aiheen mielestäni hyvin ja otin huomioon työkavereideni toiveet sisällöstä. Ennen kirjoitusprosessia aihe kiinnosti jo paljon, mutta kirjoittamisen myötä kiinnostus kasvoi entisestään. Opinnäytetyön myötä aion jatkaa aiheen parissa myös työelämässä.

Lähteet

Day, Arla & Kelloway, E. Kevin & Hurrell, Joseph J. 2014. Workplace Well-being: How to Build Psychologically Healthy Workplaces. John Wiley & Sons, West Sussex.

Docendum. Työhyvinvoinnin tekijät. <http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>. Luettu 31.1.2018

Duodecim Terveyskirjasto 2015. Työuupumus (burnout). http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681. Luettu 31.1.2018.

Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava, Keuruu.

Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Otava, Helsinki.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Katsaus organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuurin tasot. <http://oppimateriaalit.jamk.fi/organisaatiokulttuuri/organisaatiokulttuuri/organisaatiokulttuurin-tasot/>. Luettu 29.1.2018.

Järvinen, Pekka 2016. Muutosvastarinta on rakennettu ihmismieleen. Talouselämä. <https://www.talouselama.fi/uutiset/muutosvastarinta-on-rakennettu-ihmismieleen/8601857d-65d9-3cae-8202-4b3f58fa1565>. Luettu 30.1.2018.

Kauhanen, Juhani 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro, Helsinki.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro. [http://verkkokirjahylly.almatalent.fi/ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXAUGGBJXAB#koha:TY\(\(d6\)HYVINVOINTI\(\(20\)\)](http://verkkokirjahylly.almatalent.fi/ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXAUGGBJXAB#koha:TY((d6)HYVINVOINTI((20))). Luettu 31.1.2018.

Nakari, Maija-Liisa 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirja. Valtiotieteen ja filosofian/sosiologian laitos. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13357/9513915484.pdf?sequence=1>. Luettu 3.2.2018.

Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. painos. WSOYpro, Helsinki.

Puttonen, Sampsa & Hasu, Mervi & Pahkin, Krista 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos, Tampere.

Saarikangas, Riitta 2016. Työilmapiiri rakentuu yhteiselle toimintakulttuurille. Tesso. <https://tesso.fi/artikkeli/tyoilmapiiri-rakentuu-yhteiselle-toimintakulttuurille>. Luettu 5.2.2018.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. <http://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu 31.1.2018.

Suomen mielenterveysseura. Hyvä työilmapiiri vahvistaa hyvintointia.
<https://www.mielenterveysseura.fi/fi/mielenterveys/ihmissuhteet/hyv%C3%A4-ty%C3%B6ilmapiiri-vahvistaa-hyvinvointia>. Luettu 5.2.2018.

Suomen mielenterveysseura. Stressi kuuluu elämään.
<https://www.mielenterveysseura.fi/fi/mielenterveys/hyvinvointi/stressi-kuuluu-el%C3%A4m%C3%A4%C3%A4n>. Luettu 31.1.2018.

Talouselämä 2016. Muutosvastarinta on rakennettu ihmismieleen.
<https://www.talouselama.fi/uutiset/muutosvastarinta-on-rakennettu-ihmismieleen/8601857d-65d9-3cae-8202-4b3f58fa1565>. Luettu 4.2.2018.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Hyvinvointi- ja terveyserot. Sosiaalinen pääoma.
<https://www.thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eri-arvoisuus/hyvinvointi/sosiaalinen-paaoma>. Luettu 1.2.2018.

Työterveyslaitos a. Toimiva työyhteisö. Näin organisaatiomuutos etenee.
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/organisaatiomuutoksen-eteneminen/>. Luettu 30.1.2018.

Työtervetyslaitos b. Toimiva työyhteisö. Työntekijöiden hyvintointi organisaatiomuutoksessa.
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/tyontekijoiden-hyvinvointi-organisaatiomuutoksessa/>. Luettu 30.1.2018.

Työterveyslaitos c. Toimiva työyhteisö. Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet.
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet/>. Luettu 30.1.2018.

Työterveyslaitos d. Toimiva työyhteisö. Työhyvinvointi.
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu 31.1.2018.

Työterveyslaitos e. Toimiva työyhteisö. Elintavat ja työhyvinvointi.
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/terveyden-edistaminen-tyopaikalla/elintavat-ja-tyohyvinvointi/>. Luettu 1.2.2018.

Työterveyslaitos f. Työkykyinen työntekijä. Työn imu. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>. Luettu 2.2.2018.

Työturvallisuuskeskus a. Työsuojelu on yhteistoimintaa.
https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/toiminta_tyopaikalla. Luettu 31.1.2018.

Työturvallisuuskeskus b. Työn henkisten kuormitustekijöiden hallinta.
https://ttk.fi/files/4660/Tyon_henkisten_kuormitustekijoiden_hallinta.pdf. Luettu 1.2.2018.

Työturvallisuuskeskus c. Työstressi.
https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/toimialakohtaista_tietoa/asiantuntija_ja_toimistoty/psykososiaaliset_kuormitustekijat. Luettu 31.1.2018.

Työturvallisuuskeskus d. Työyhteisön ilmapiiri.
https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/toimialakohtaista_tietoa/asiantuntija_ja_toimistoty/tyoyhteiso. Luettu 5.2.2018.

Työturvallisuuskeskus e. Toimiva työyhteisö.

https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso. Luettu 2.4.2018.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Edita, Helsinki.



Avaimet parempaan työilmapiiriin organisaatiomuutoksessa

Noora Lassila

Sisällys

Lukijalle	3
1. Organisaatiomuutos	4
1.1 Mikä organisaatiomuutos?	4
1.2 Organisaatiokulttuurin muutos	4
1.3 Muutosvastarinta	6
2. Työhyvinvointi	6
2.1 Työhyvinvoinnin osa-alueet	6
2.2 Työn imu	8
2.3 Stressi ja työuupumus	9
3. Työilmapiiri	11
3.1 Mitä työilmapiirillä tarkoitetaan?	11
3.2 Esimerkkejä hyvästä ja huonosta työilmapiiristä	11
3.3 Muutos ja työilmapiiri	12
3.4 Parempaa työilmapiiriä kohti	14
Lähteet	17

Lukijalle

Muutos aiheuttaa ihmisissä erilaisia tunteita. Toiset lähtevät uuteen innolla mukaan ja toiset puolestaan suhtautuvat muutokseen varauksella tai jopa vihamielisesti. Kun vanhasta ja tutusta luopuu, vie aina oman aikansa, että uusia asia alkaa tuntua omalta. Muutos voi tuntua mahdollisuudelta tehdä uutta, mutta se voi tuntua myös uhalta, jota vastaan tulee tarve puolustautua. Muutoksessa yleensä eniten pelottaa se, ettei tiedä ennalta, mitä muutos voi tuoda tullessaan.

Organisaatiomuutoksessa työntekijälle voi herätä hyvin samanlaisia tunteita, kuin esimerkiksi asuinpaikan vaihdossa tai uuden elämäntilanteen tullessa vastaan. Uusi tilanne tuntuu epävarmalta ja vanhasta totutusta luopuminen surettaa. Vanhassa tutussa voi nähdä paljon sellaista, mikä tuntuu korvaamattomalta ja työntekijää voi suorastaan tuntea olonsa vihaiseksi, kun edessä on iso kirjo muutoksia ja uusia toimintatapoja, jotka syrjäyttävät vanhan.

Tämä opas on tarkoitettu kaikille, joilla on edessään organisaatiomuutos, organisaatiomuutosta viedään läpi parhaillaan tai muutos on jo viety läpi. Toivon, että opas auttaa lukijaansa ymmärtämään entistä paremmin työyhteisönsä jäsenet yksilöinä, jotka suhtautuvat muutokseen kukin omalla tavallaan.

Mukavia lukuhetkiä toivottaen,

Noora Lassila

Metropolia Ammattikorkeakoulu

5.4.2018.



1. Organisaatiomuutos

1.1. Miksi organisaatiomuutoksia tehdään?

Organisaatiomuutoksia on paljon erilaisia ja jokainen muutos on omanlaisensa. Muutokset voivat olla pieniä tai isoja, hitaita tai nopeita tai jotain siltä väliltä. Muutokset voivat liittyä organisaation paikkakunnan vaihtamiseen, rakenteisiin, tuotteiden kehittämiseen tai esimerkiksi asiakaspalvelun uudistamiseen. (Juuti & Virtanen 2009, 16.) Organisaatiomuutosta voi verrata esimerkiksi matkaan, jonka lähtöpisteessä ovat vanhat toiminta- ja ajattelutavat ja päätepisteessä uudet toiminta- ja ajattelutavat. Organisaatiomuutos edellyttää työntekijöiltä uusien ideoiden ja ajattelutapojen oppimista ja omaksumista. (Lämsä & Hautala 2005, 184.)

Muutosten avulla organisaatiot haluavat esimerkiksi parantaa kilpailukykyään, turvata organisaation tulevaisuuden tai sopeutua ulkopuolelta tuleviin muutoksiin. Muutos voi merkitä työntekijöille tai työyhteisölle hyvin eri asioita. Jonkun työ ei tunnu muuttuvan ollenkaan, kun taas toisella työ muuttuu oleellisesti tai voi loppua kokonaan. (Pahkin & Mattila-Holappa & Leppänen, 4.)

Organisaatiomuutos aiheuttaa paljon ylimääräistä työtä. Ylimääräistä työtä aiheutuu sekä johdolle, esimiehille, suurten organisaatioiden henkilöstöhallinnoille että työntekijöiden edustajille. Työyhteisön toimintakyky on koetuksella muutosprosessissa. Organisaatiomuutos keskeyttää normaalit rutiinit työssä ja tuottavuuskin voi alentua tilapäisesti. Organisaatiomuutoksen alkamispäivä on helpompi määritellä kuin päättymispäivä. Kun työntekijät siirtyvät esimerkiksi uudenlaisiin työtehtäviin tai rinnalle saattaa tulla kokonaan uusia työkavereita, alkaa siitä vasta vaihe, jossa todella sopeudutaan ja opetellaan työskentelemään uudessa organisaatiossa. (Työterveyslaitos a.)

1.2. Organisaatiokulttuurin muutos

Organisaatiokulttuuri, jota kutsutaan yrityksissä myös yrityskulttuuriksi, antaa myös vastauksia siihen, miksi ihmiset käyttäytyvät organisaatiossa kuten käyttäytyvät. Yrityskulttuuri voidaan ajatella yrityksen persoonallisuutena. Tähän vaikuttavat

esimerkiksi yrityksen koko, omistussuhteet, toimiala, asiakaskunta sekä henkilöstön rakenne ja koulutus. (Viitala 2007, 34.)

Kaikilla yrityksillä on oma kulttuurinsa, mutta toisilla se näyttäytyy vahvemmin kuin toisilla. Yrityskulttuurin voi huomata jo vieraillessaan jossakin yrityksessä, mutta joskus yrityksessä täytyy olla pidempään, jotta kulttuurista saa kiinni. Yrityskulttuurin väitetään yhdistävän työntekijöiden pyrkimyksiä, uskomuksia ja suuntavan toimintaa samaan suuntaan. Yrityskulttuuri määrittelee työntekijöille sitä, miten yrityksessä toimitaan ja ajatellaan, mikä on sallittua ja mikä taas ei, kuinka käyttäydytään yrityksen ulkopuolella ja millaisiin asioihin sitoudutaan ja uskotaan. Kulttuurin tehtävä on myös siirtää yrityksen traditioita, ajattelumalleja ja toimintoja sukupolvelta toiselle. (Viitala 2007, 34.)

Yrityskulttuuri voi muuttua suunnitellusti tai itsestään. Kumpakin muutosta tapahtuu usein miten samanaikaisesti. Kulttuurin muuttaminen nopeasti tarkoituksella on usein vaikeaa. Joskus kuitenkin organisaatiossa tapahtuva kriisi tai esimerkiksi yritysfuusio voivat pakottaa nopeisiin muutoksiin. (Viitala 2007, 36.)

Mikäli organisaatiota halutaan kehittää tai uudistaa kulttuuria muuttamalla, on se yleensä hidasta (Lämsä & Hautala 2005, 183). Kulttuuria on uudistettava määrätietoisesti ja syvällisesti ja usein tueksi tarvitaan isoja investointeja. Kulttuuria voidaan uudistaa esimerkiksi toimintamalleja ja sääntöjä uudistamalla, avoimella keskustelulla, koulutuksen ja työtehtävien avulla tai muuttamalla organisaation rakenteita. Myös asioiden tekeminen visuaaliseksi esimerkiksi uudistuneen logon tai värimaailman suhteen, konkretisoi uudistamista. (Viitala 2007, 36.)

Organisaatiomuutoksen liittyy usein vahvasti myös yrityskulttuurin muuttaminen. Mikäli yrityskulttuuri on ollut epämieluisa työntekijöille, voi kulttuurin muutos luoda uskoa yrityksen tulevaisuuteen aivan uudella tavalla. Toisaalta taas vanhasta kulttuurista luopuminen voi tuntua hankalalta ja henkilöstöstä voi jopa tuntua, että osa yrityksestä kuolee pois muutoksen myötä. Näissä tilanteissa on kuitenkin hyvä muistaa se, että tilalle on syntymässä jotakin uutta ja työntekijänä uutta kulttuuria saa olla mahdollisesti myös itse rakentamassa.

1.3. Muutosvastarinta

Muutosvastaisia työntekijöitä pidetään usein ongelmallisina, sillä he eivät sopeudu muutosprosessiin ja hidastavat vaiheiden etenemistä. Vaiheiden etenemisen hidastaminen näkyy esimerkiksi erilaisina tunnereaktioina, viivytyksinä ja epäröintinä. Tämä on vanhempi tulkinta muutosvastarinnasta ja se on hyvin tavallinen edelleenkin. Uudempi tulkintatapa kuitenkin pitää muutosvastarintaa täysin normaalina osana muutoksen vaiheita. (Lämsä & Hautala 2005, 189-190.)

Muutoksen alkaessa haetaan hyvin usein turvaa vanhasta ja tutusta. Työntekijät surevat vanhan loppumista ja uuden aloittaminen voi tuntua aluksi lähes mahdottomalta ja jopa pelottavalta. Pelkojen lisäksi muutosvastarinta aiheutuu usein myös siitä, että uudistuminen tietää vaivannäköä ja opettelua. Muutoksen jälkeen vanhat rutiinit, asenteet ja ajatukset eivät enää välttämättä päde. Tästä seuraa uuden opettelu sekä uusien käytäntöjen, suhtautumistapojen ja taitojen kehittäminen. (Talouselämä 2016.)

Muutosvastarinta ei ole missään tapauksessa epänormaali asia, vaan enemmänkin suruprosessi, joka muutoksessa on tehtävä. Muutoksessa vanhasta maailmankuvasta on luovuttava ja vanhoista toimintatavoista päästettävä irti ja tällöin työntekijöiden on saatava luopua ja surra rauhassa. Vasta tämän jälkeen voi syntyä jotakin uutta tilalle. Esimerkiksi niin sanottu vanhojen hyvien aikojen muistelu on osa surutyötä. (Lämsä & Hautala 2005, 190.)

Muutoksen kieltäminen, masentuminen, asiasta johtuva vihaisuus sekä oman hyödyn tavoittelu kuuluvat osaksi tavallisia ilmiöitä muutoksessa. Muutoksen aiheuttamaan suruun ja pelkoon ei kuitenkaan pidä jäädä vellomaan loputtomiin, vaan sen kuuluisi olla osa uuteen sopeutumista ja auttaa ymmärtämään uudistunutta organisaatiota. (Lämsä & Hautala 2005, 190.)

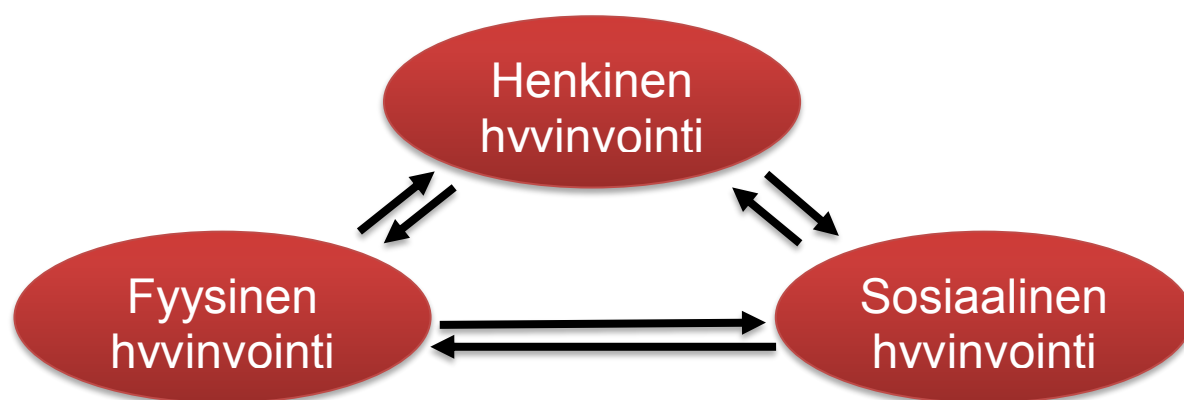
2. Työhyvinvointi

2.1. Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan terveellistä, turvallista ja tuottavaa työtä, jota hyvällä ammattitaidolla varustetut työyhteisöt ja työntekijät tekevät organisaatiossa, jota

johdetaan hyvin. Työntekijät kokevat myös työnsä palkitsevaksi ja mielekkääksi ja työ on tukemassa heidän elämänhallintaansa. (Työterveyslaitos a.) Hyvinvoiva työyhteisö ei ole kuitenkaan pysyvä olotila, vaan se vaihtelee kuormitus- ja voimavaratekijöiden mukaan. Työhyvinvoinnin tasapainotilaan voivat vaikuttaa esimerkiksi työyhteisön, organisaation tai työn sisällön muutokset. (Puttonen & Hasu & Pahkin 2016, 6.)

Työntekijän hyvinvointi koostuu kolmesta osa-alueesta: henkisestä-, sosiaalisesta- ja fyysisestä hyvinvoinnista. Osa-alueet menevät hyvin paljon limittäin toistensa kanssa ja vaikuttavat toinen toisiinsa. Työntekijä voi esimerkiksi panostaa fyysiseen hyvinvointiin, kuten liikuntaan ja terveellisiin elämäntapoihin. Niihin panostaminen heijastuu yleensä myös henkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. (Juuti 2006, 117.)



Kuva 1. Työhyvinvoinnin osa-alueet (Työterveyslaitos a.)

Henkiseen hyvinvointiin vaikuttavat työssä esimerkiksi työtehtävät ja osaaminen, johtaminen ja esimiestyö sekä työvälineet sekä olosuhteet. Lisäksi muu työyhteisö ja siihen kuuluvat jäsenet vaikuttavat henkiseen hyvinvointiin. Henkinen hyvinvointi näkyy työyhteisössä siten, että työtehtävät sujuvat, yhteistyö työkavereiden kanssa on ongelmaton ja ilmapiiri on turvallinen. Kun työssä on sopivasti haastetta ja se on balanssissa henkilön voimavaroihin ja osaamiseen, yhdistelmä tuottaa henkistä hyvinvointia. Tällöin työntekijä hallitsee työnsä ja saa arvostusta työstään. Myös vaihtuvuus ja sairaspotilaat vähenevät tällöin. (Työturvallisuuskeskus b.)

Sosiaalinen hyvinvointi kuvaa ryhmien ja ihmisten välisiä sosiaalisia suhteita eli verkostoja ja niissä syntyvää vastavuoroisuutta ja luottamusta (Terveystieteiden tutkimuskeskus). Työyhteisön jäsenten välinen yhteisöllisyys ja vuorovaikutus lisäävät sosiaalista hyvinvointia. Sosiaalinen hyvinvointi vahvistaa työyhteisön

vastavuoroisuutta, verkostoitumista ja luottamusta. Kun työyhteisössä sosiaalinen hyvinvointi on tasapainossa, tehostuu tavoitteiden saavuttaminen. Sosiaalinen pääoma jakautuu esimiehen ja työntekijän väliseen sosiaaliseen hyvinvointiin sekä työntekijöiden väliseen sosiaaliseen hyvinvointiin. (Manka & Manka 2016.)

Fyysisestä hyvinvoinnista huolehtiminen on pääosin henkilön omalla vastuulla, vaikka työpaikka sekä työterveyshuolto voivat sitä tukea. Fyysisen hyvinvoinnin vahvistaminen, vaikuttaa se myös psyykkisiin voimavaroihin. Liikunnalla on oleellinen merkitys toiminta- ja työkykyä heikentävien sairauksien hoidossa ja ennaltaehkäisyssä. Kun työntekijä harrastaa säännöllistä liikuntaa, se heijastuu työkyvyn paranemisena ja vähempinä poissaoloina. Liikunnalla saa myös hallittua muun muassa työstressiä ja se auttaa rentoutumaan ja vähentää unettomuutta. Ruokavaliolla on myös oma tärkeä osansa fyysisen hyvinvoinnin ylläpitämiseen. (Työterveyslaitos c.)

2.2. Työn imu

Ihmisen parasta suoritushetken tilaa kutsutaan virtaukseksi eli flowksi tai työn imuksi. Kun työntekijän haasteet ja osaaminen kohtaavat oikeassa mittasuhteessa ja ovat jatkuvasti kasvussa. Työntekijä saa työn imusta valtavasti positiivisia emotionaalisia kokemuksia. Työn imu pysyy yllä ja antaa itsessään niin paljon, että työntekijän into pysyy yllä ilman ulkoista motivaation lähdettä tai palkkiota. (Ojala & Ahonen 2005, 128.)

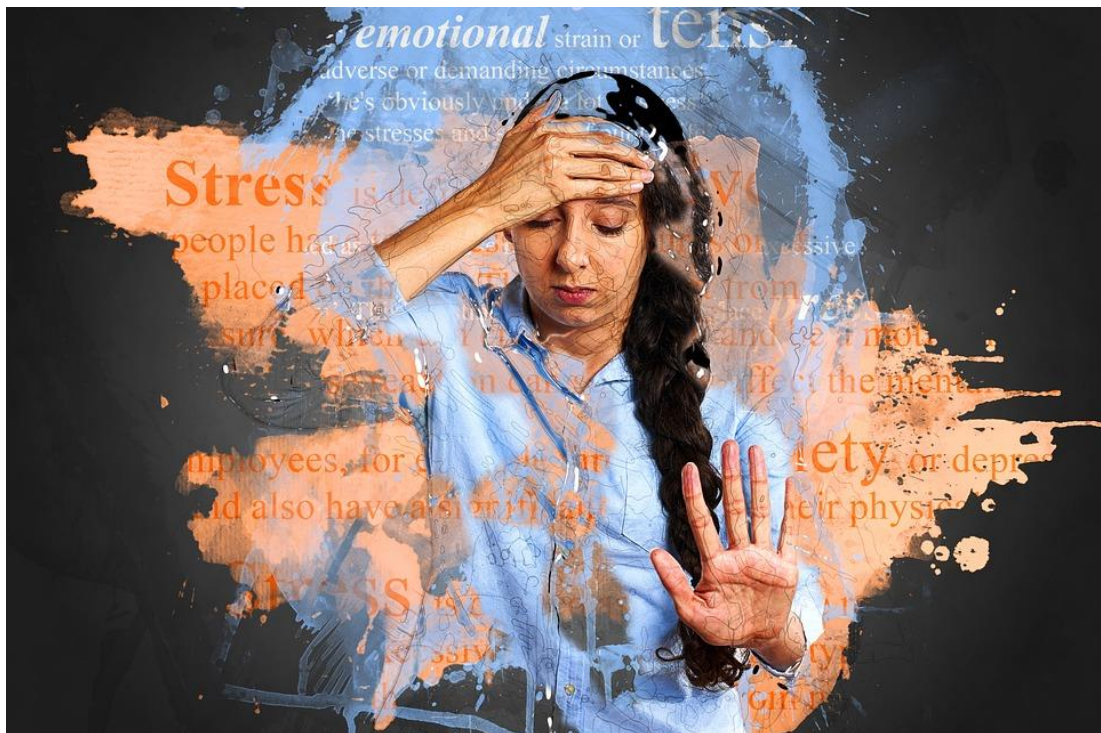
Työn imun avulla työntekijä pääsee yhä parempiin suoritukseen ja pystyy kohtaamaan vaikeampi haasteita ja haluaa saavuttaa entistä paremman osaamistason. Kun ihminen on saavuttanut flow-tilan, uppoutuu hän täysin siihen, mitä on tekemässä. Kaikki ulkopuolella oleva ja ajan kulu unohtuvat. Työn imuun pääseminen on tunneälyä parhaimmillaan ja se perustuu positiivisissa ajatuksissa ja asenteessa sekä hyvässä energiatasossa. Työn imu liittyy oleellisesti myös nyky-yhteiskunnan ideologiaan, jossa halutaan menestyä ja nauttia elämästä. (Ojala & Ahonen 2005, 128-129.)

Työn imua edistäviä asioita ovat esimerkiksi työn monipuolisuus, palkitsevuus sekä kehittävyys. Kun työntekijä voi vaikuttaa omaan työhönsä ja työrooliinsa, kokee hän helpommin työn imun. Myös selkeillä tavoitteilla ja joustavilla aikatauluilla on iso merkitys. Muita edistäviä asioita ovat muun muassa työyhteisön ja esimiehen tuki, innovatiivisen toimintatavat, työilmapiiri ja arvostus. (Työterveyslaitos d.)

2.3. Stressi ja työuupumus

Stressi määritellään tuntemukseksi, jonka ihminen havaitsee, kun kokee epätasapainoa vaatimusten ja omien voimavarojen välillä. Stressi on aina yksilöllinen kokemus. Joku voi kokea jonkin asian stressaavana, mutta toinen ei koe samaa asiaa stressaavana. (Viitala 2007, 219.) Stressiin on myös hyvin ristiriitaisia suhtautumistapoja. Stressiä pidetään usein vain haitallisena ilmiönä, josta seuraa ihmisen kuormitusta ja uhkia terveydelle. Toisaalta stressiä pidetään myös joissain määrin positiivisena asiana ja sen ajatellaan parantavan työsuoritusta. (Juuti 2006, 107.)

Vaikka hetkellisellä stressillä on positiivisiakin vaikutuksia, paremmin tunnettu puoli on kuitenkin stressistä aiheutuvat haitat. Stressi voi aiheuttaa esimerkiksi unettomuutta, yleistä väsymystä ja keskittymiskyvyn puutetta. Esimerkiksi vatsaongelmat, pitkittyneet flunssat ja erilaiset kiputilat voivat olla myös stressin merkkejä. Muita oireita voivat olla ahdistuneisuus sekä aloitekyvyttömyys. Kun ihminen tuntee stressiä pitkään, oireet eivät tunnu väistyvän vaan voivat kestää jopa viikkokausia. (Viitala 2007, 221.)



Ihminen ei välttämättä tajua itse olevansa stressitilassa. Myös esimerkiksi työkavereiden voi olla vaikeaa huomata asiaa. Stressi lisää puolustusreaktioita ihmisessä ja tämä saattaa tuottaa yllättäviä yhteentörmäyksiä ihmissuhteissa. Kun stressitilaa on jatkunut liian kauan voi tästä seurata loppuun palaminen ja masennus. (Viitala 2007, 221.)

Työuupumus eli burnout itsessään ei ole sairaus, mutta se lisää merkittävästi esimerkiksi riskiä sairastua masennukseen, päihdeongelmiin tai muunlaisiin stressiperäisiin somaattisiin sairauksiin. Työuupumuksen on todettu lisäävän myös työkyvyttömyyden riskiä. (Duodecim Terveyskirjasto 2015.) Työuupumuksella on kolme ominaispiirrettä, jotka ovat alentunut ammatillinen itsetunto, kyynisyys sekä uupumusasteella oleva väsymys, jota ei korjaa enää vapaa-ajalla saatu lepo (Työturvallisuuskeskus a). Työuupumuksen tunnistaa myös siitä, että työntekijältä on kadonnut työnilo ja motivaatio (Viitala 2007, 221).

Kun ihminen on todella uupunut, voi yksikin vastoinkäyminen sysätä tämän kliniseen burnoutiin, joka johtaa useassa tapauksessa pitkittyessään masennukseen. Työntekijä voi tarvita pitkän sairasloman, toisenlaiset työtehtävät tai hän joutuu lopettamaan työnteon kokonaan. Myös loppuun palamisesta aiheutuneet sairaudet voivat kiusata työntekijää koko loppuelämän. (Viitala 2007, 222.)

Stressiä ja työuupumusta voi ennaltaehkäistä niin yksilö- kuin yhteisötasolla. Ihminen voi pitää huolta siitä, että saa riittävästi lepoa, liikkuu tarpeeksi ja elää terveellisten elämäntapojen mukaan. Mikäli työntekijän on mahdollista vaikuttaa omaan työtahtiinsa, tulisi intensiivisten työskentelyjaksojen lomaan sijoittaa tarpeeksi lepojaksoja ja taukoja. Koska ihminen ei ole kone, tarvitsee hän elpymiseen tarpeeksi lepoa. (Juuti 2006, 117.)

Stressiä ja työuupumusta voi ennaltaehkäistä myös esimerkiksi esimiestoiminnan tai työilmapiirin parantamisella. Kun työpaikalla on hyvä ilmapiiri, on havaittavissa luottamusta, välittömyyttä avuliaisuutta sekä avoimuutta. Työnantajan joustavuus vähentää myös huomattavasti stressiä esimerkiksi perheellisillä työntekijöillä. Lisäksi työnantajan tulisi ottaa huomioon, ettei työntekijöille aseteta epärealistisia odotuksia työn suhteen. Realistiset odotukset työltä ja jatkuva työyhteisön ja esimiestason tuki ovat korvaamattomia asioita työntekijälle. (Juuti 2006, 117-118.)

4. Työilmapiiri

4.1. Mitä työilmapiirillä tarkoitetaan?

Työilmapiiri ja organisaatiokulttuuri kulkevat käsikädessä. Työilmapiiri liittyy kuitenkin enemmän siihen, kuinka yksilö kokee työskentelyn organisaatiossa. Se, miltä ilmapiiri tuntuu, voi vaihdella työntekijöiden välillä hyvinkin paljon. Ilmapiiriä on myös helpompi muuttaa organisaatiossa kuin esimerkiksi organisaatiokulttuuria. (Nakari 2003, 41.)

Kun ihmisiltä kysyy, millainen on hyvä työpaikka, vastauksissa usein toistuu niin kutsuttu me-henki. Me-henki kuvaa tunnetta yhteisöllisyydestä. Monissa työpaikoissa me-henkeä voidaan yrittää nostattaa erilaisilla tempauksilla ja tapahtumilla, mutta todellisuudessa paras me-henki saavutetaan, kun työyhteisö menestyy oikeassa työssä. (Ojala & Ahonen 2005, 201-202.)

Hyvä työilmapiiri pohjautuu pitkälti arvoihin. Lisäksi avoimen ja hyvän ilmapiirin perustana on vapaaehtoisuus eli työntekijät haluavat esimerkiksi auttaa toisiaan, jakaa tietoa ja kysyä apua. Avoimuuteen tai muuhunkaan arvoon ei työntekijää voida pakottaa vaan tämä lähtee työntekijästä itsestään. (Ojala & Ahonen 2005, 202.)

Työntekijöiden välinen vuorovaikutus ja yhteistyö ovat oleellinen osa työilmapiiriä. Kun työyhteisö toimii sisäisesti ja työyhteisössä vallitsee hyvä ilmapiiri, tukee se jäsentensä hyvinvointia ja organisaation menestystä. Huonosti voiva työyhteisö, ei pysty tehokkuuteen, sillä työyhteisö sisällä olevat kitkatekijät vaikuttavat negatiivisesti ihmisten voimavaroihin ja vähentävät työhyvinvointia ja motivaatiota. (Työturvallisuuskeskus b.)

4.2. Esimerkkejä hyvästä ja huonosta työilmapiiristä

Kun työilmapiiri tai työkulttuuri ovat huonoja, voi se olla merkki puutteesta työpaikan johtamisessa. Myös toimintatavat voivat olla kehittymättömiä. Lisäksi erilaiset ulkopuolelta tulevat uhat ja epävarmuus työn jatkumisesta, voivat vaikuttaa työilmapiiriin kielteisesti. (Työturvallisuuskeskus b.) Alla esimerkkejä hyvästä ja huonosta työilmapiiristä.

Hyvä työilmapiiri:

- Yhteiset tavoitteet
- Varmuus tulevaisuudesta
- Selvät pelisäännöt ja toimintatavat
- Kehittyvä ja oppiva työyhteisö
- Selkeät työtehtävät ja vastuualueet
- Henkilöstön kasvua ja aktiivisuutta korostava yhteisö
- Sujuva yhteistyö
- Henkilöstön taidot, luovuus ja kyvyt otetaan käyttöön
- Sosiaaliselle kanssakäymiselle annetaan aikaa

Kuviot 2 ja 3. Esimerkkejä hyvästä työilmapiiristä (Työturvallisuuskeskus d.)

Huono työilmapiiri:

- Työyhteisö on klikkiytynyt
- Tieto ei kulje
- Paljon huhuja
- ”Ei kuulu meille”-asenne
- Sisäiset pelisäännöt epäselviä
- Syyttely, avoimet riidat, yleinen valitus
- Paljon poissaoloja
- Henkilöstön vaihtuvuus
- Kielteisyys, toivottomuus
- Johtajuus on hämärtynyt
- Puhutaan paljon, ymmärtäminen vaikeaa

4.3. Muutos ja työilmapiiri

Organisaatiomuutos on työntekijän näkökulmasta yksi elämän muutoksista. Totuttu työ ja rutiinit voivat kadota pakotettuina. Uusi ja tuntematon voi pelottaa. Lisäksi organisaatiomuutoksiin voi usein liittyä myös pelko oman työn loppumisesta. Organisaatiomuutos voi myös halkoa työyhteisöä kahteen leiriin; muutokseen innolla suhtautuviin ja muutokseen vastahakoisesti suhtautuviin.

Työyhteisön jäsenten suhtautuminen organisaatiomuutokseen voi vaihdella suuresti ja reaktiot ovat hyvin erilaisia. Työyhteisön jäsenet eivät välttämättä osaa ottaa huomioon toisen erilaista suhtautumistapaa muutokseen. Tämä voi aiheuttaa kitkaa työyhteisön sisällä. Ne, jotka lähtevät muutokseen innolla, voivat ajatella vastahakoisempia kollegoita jarruina tai hidasteina muutoksessa. Muutokseen vastahakoisesti suhtautuvat puolestaan voivat herkästi ajatella, että muutokseen ryhdytään liian äkkinäisesti ja asioita ei mietitä tarpeeksi pitkälle. Heidän näkökulmastaan toiminta voi vaikuttaa harkitsemattomalta.

Uudet toimintatavat voivat aiheuttaa myös kuohuntaa työyhteisön sisällä. Uudet toimintatavat tarkoittavat uuden opettelua ja opettelua pois vanhasta toimintatavasta. Vanha toimintatapa on voitu kokea hyvänä ja siihen on yleensä muotoutunut rutiini. Uuden opettelu tuntuu muussa myllerryksessä työläältä ja työntekijät voivat kyseenalaistaa sitä, miksi vanhasta tavasta on pitänyt luopua. Johdon ja esimiesten olisikin tärkeää pystyä perustelemaan työyhteisölle se, miksi vanhasta on luovuttava ja mitä etuja uudella toimintatavalla on.

Organisaatiomuutoksessa oma lähityöyhteisö voi muuttua ja uusien kollegoiden kanssa on opeteltava työskentelemään. Työyhteisön dynamiikkaa voidaan joutua hakemaan jonkin aikaa. Tämä voi aiheuttaa turhautumista ja tunteen siitä, että muutos on epäonnistunut. Dynamiikan muodostumiselle tulisi kuitenkin antaa oma aikansa, sillä useampi työyhteisön jäsen voi olla uudessa tilanteessa ja työstää muutosta omaan tahtiinsa.

Hyvä esimiestyö ja johtaminen ovat myös avainasemassa muutostilanteissa. Riippuen muutoksen tyypistä, tarvitaan erilaisia johtamistyypppejä. Esimiesten on myös pystyttävä jalkauttamaan muutokset jäməkästi ja pystyttävä perustelemaan työntekijöille

muutoksen tarve hyvin. Osa työntekijöistä voi myös kaivata runsaasti tukea muutoksen aikana, jota esimiesten on pystyttävä tarjoamaan. Esimiehen olisi tärkeää kuulostella myös työuupumuksen merkkejä. Mikäli työuupumusta on havaittavissa, on työntekijän työkuormaa mietittävä uudelleen ja työntekijä on ohjattava työterveyshuoltoon tilanteen niin vaatiessa.

Muutoksessa on todella tärkeää pitää huolta niin fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Nämä kaikki ovat suoraan liitoksissa työntekijän jaksamiseen. Kun työntekijä voi hyvin näillä osa-alueilla, jaksaa muutoksessakin paremmin. Kaikki uusi ja uuden opettelu vievät valtavasti energiaa. Kun energiavarastot ovat tyhjä, voi muutos tuntua ylitsepääsemättömältä, työntekijä voi stressaantua pitkittyneesti ja pahimmassa tapauksessa pitkittynyt stressi johtaa uupumiseen.

Kaikkienensa tärkeää on se, että muutokselle ja siihen sopeutumiselle annetaan aikaa. Muutos ei tapahdu yhdessä yössä vaan kyseessä on pitkä prosessi. Työntekijöistä osa voi surra muutosta kauemmin kuin toiset. Tärkeää on avoin keskustelu muutoksen aiheuttamista tuntemuksista ja tuen saaminen tilanteen niin vaatiessa joko työkavereilta, esimieheltä, henkilöstöhallinnolta tai työterveyshuollosta. Työntekijät tulisi ajatella muutoksessa yksilöinä, joilla on jokaisella oma suhtautumistapansa muutokseen.

4.4. Parempaa työilmapiiriä kohti

Työilmapiirin kehittämisen tulisi olla osana työyhteisön muuta normaalia kehittämistoimintaa. Kehitys vaatii johdolta ohjausta ja sitoutumista. Johdon tulee myös pystyä arvioimaan omia johtamiskäytäntöjään ja toimintaansa. Työilmapiirin kehittämiseen vaaditaan myös henkilöstöltä aktiivista osallistumista ja sitoutumista, sillä jokainen voi omalla panoksellaan vaikuttaa ilmapiiriin. (Työturvallisuuskeskus b.)

Työilmapiirin kehittämisessä on mahdollista käyttää apuna erilaisia työyhteisön ja työilmapiirin kartoituksia. Kartoitusmenetelmiä ovat ryhmä- ja yksilöhaastattelut, havainnointi sekä kyselymenetelmät. Apua kartoitukseen on mahdollista saada esimerkiksi työterveyshuollon asiantuntijoilta tai kartoituksen voi tilata kokonaan ulkopuoliselta tutkimuslaitokselta tai tutkijalta. Myös tulokset, joiden pohjalta ryhdytään toimenpiteisiin, pitää käsitellä yhdessä koko henkilöstön kanssa. (Työturvallisuuskeskus c.)

Työilmapiiriä voidaan kehittää myös sillä, että organisaatio kannustaa järjestelmällisesti yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Työprosessit on järkevää suunnitella siten, että työntekijöiden täytyy olla tekemisissä toistensa kanssa, tehtävä yhteistyötä ja jaettava tietojaan. Organisaatio voi edistää tätä esimerkiksi antamalla mahdollisuuden tehtävävaihtoihin, jolloin opetellaan toisen työntekijän työtehtävät. Sivussa saadaan myös sijaisresursseja. (Ojala & Ahonen 2005, 202.)

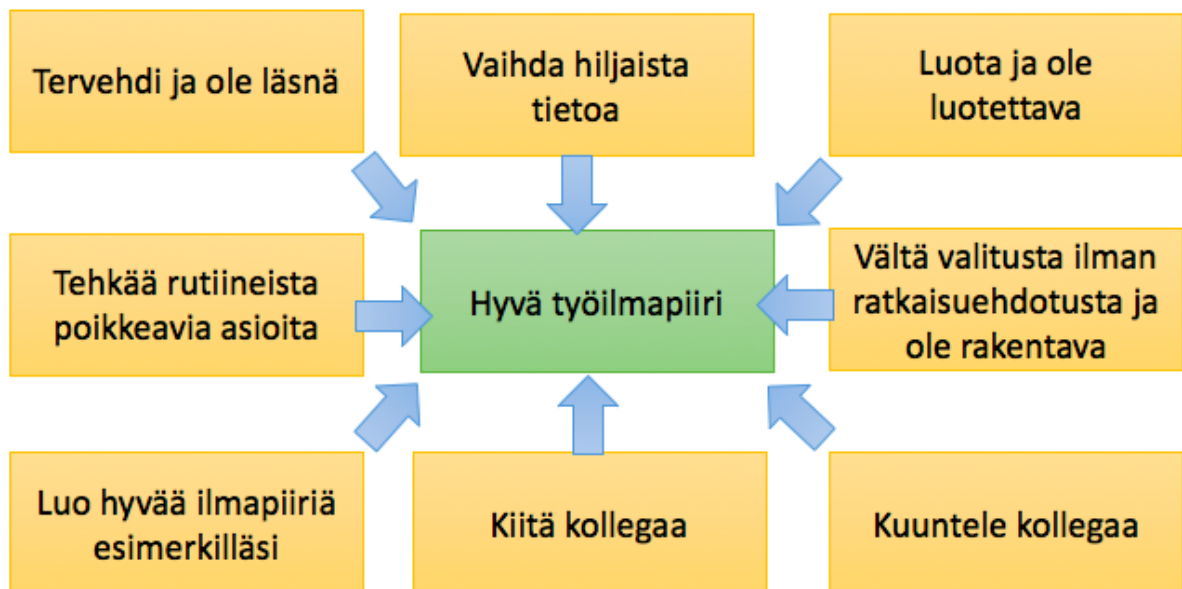
Organisaation tulee tehdä myös tavoitteet selväksi kaikille, jotta jokainen työntekijä tietää, mihin organisaatio on menossa. Kaikki organisaation tavoitteet eivät olet mitattavissa euroina, vaan ne voivat liittyä myös maineeseen tai markkina-asemaan. Tavoitteista saadaan helpommin käsitettäviä, kun ne jaetaan välitavoitteisiin ja jokainen työntekijä tietää, mitä hänen täytyy tehdä, jotta täyttää oman osuutensa tavoitteesta. Jatkuva palaute on tärkeää, jotta jokainen tietää kehityskohteensa ja saa kiitosta työstään. (Saarikangas 2016.)

Yksilöllinen johtaminen on tärkeässä osassa työilmapiirin suhteen. Toiset työntekijät tarvitsevat työltään vapautta ja toiset taas haluavat vahvaa ohjaamista. Esimiesten tulisi ottaa huomioon nämä tarpeet, jotta jokaiselle löytyy optimaalisin tapa työskennellä. Myös esimiestaitoja täytyy kehittää jatkuvasti, sillä johtaminen on taito, joka vaatii erikseen opettelua. Jos työntekijä kokee, ettei omia tarpeita huomioida, asia kannattaa ottaa esiin kehityskeskusteluissa tai varata aikaa esimieheltä asiasta keskustelemiseen. (Saarikangas 2016.)

Vaikka organisaatio voi vaikuttaa paljon siihen, että vuorovaikutusta työntekijöiden välillä syntyy, on myös tärkeää, että syntyy spontaania vuorovaikutusta. Spontaanille vuorovaikutukselle täytyy kuitenkin saada aikaan fyysiset mahdollisuudet. Organisaatio voi järjestää esimerkiksi työpaikkakahvilan, lehtinurkkauksia ja ryhmätiloja. Tällaiset

paikat houkuttelevat ihmisiä kokoontumaan spontaanisti ilman, että taustalla on kokousagenda. (Ojala & Ahonen 2005, 203.)

Hyvän työilmapiirin eteen on tärkeää tehdä pieniä tekoja, vaikka ongelmia ei olisikaan ilmassa juuri sillä hetkellä. Näillä teoilla voidaan ennaltaehkäistä mahdollisia tulevia ongelmia. Omasta työstä huolehtiminen on tärkeää ja samalla tulee myös huomioida muiden työ. Hyvän perustan työilmapiirille luovat myös kohteliaisuus, kiinnostuneisuus, sovitusta palautekäytännöistä kiinnittäminen, tasapuolisuus ja avoimuus. (Suomen mielenterveysseura.) Alla olevassa kuvassa on esitetty erilaisia tekoja ja asioita, joilla työilmapiiriä voi työpaikan arjessa parantaa. Pienilläkin teoilla voi olla suuri merkitys työyhteisön ja ilmapiiirin kannalta.



Kuvio 4. Työntekijän keinoja parantaa työilmapiiriä omalla toiminnallaan (Suomen mielenterveysseura).

Lähteet

- Duodecim Terveyskirjasto 2015. Työuupumus (burnout).
[Http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681](http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681). Luettu 31.1.2018.
- Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava, Keuruu.
- Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Otava, Helsinki.
- Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita, Helsinki.
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro.
[Http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXAUGGBJXAB#koha:TY\(\(d6\)HYVINVOINTI\(\(20\)\)](http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXAUGGBJXAB#koha:TY((d6)HYVINVOINTI((20))). Luettu 31.1.2018.
- Ojala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. painos. WSOYpro, Helsinki.
- Nakari, Maija-Liisa 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirja. Valtiotieteen ja filosofian/sosiologian laitos. Jyväskylän yliopisto.
[Https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13357/9513915484.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13357/9513915484.pdf?sequence=1). Luettu 3.2.2018.
- Pahkin, Krista & Mattila-Holappa, Pauliina & Leppänen, Anneli 2013. Mielekäs organisaatiomuutos –kyselyn menetelmäkäsikirja. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Puttonen, Sampsa & Hasu, Mervi & Pahkin, Krista 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos, Tampere.
- Saarikangas, Riitta 2016. Työilmapiiri rakentuu yhteiselle toimintakulttuurille. Tesso.
[Https://tesso.fi/artikkeli/tyoilmapiiri-rakentuu-yhteiselle-toimintakulttuurille](https://tesso.fi/artikkeli/tyoilmapiiri-rakentuu-yhteiselle-toimintakulttuurille). Luettu 5.2.2018
- Suomen mielenterveysseura. Hyvä työilmapiiri vahvistaa hyvinvointia.
[Https://www.mielenterveysseura.fi/fi/mielenterveys/ihmissuhteet/hyv%C3%A4-ty%C3%B6ilmapiiri-vahvistaa-hyvinvointia](https://www.mielenterveysseura.fi/fi/mielenterveys/ihmissuhteet/hyv%C3%A4-ty%C3%B6ilmapiiri-vahvistaa-hyvinvointia). Luettu 5.2.2018.
- Talouselämä 2016. Muutosvastarinta on rakennettu ihmismieleen.
[Https://www.talouselama.fi/uutiset/muutosvastarinta-on-rakennettu-ihmismieleen/8601857d-65d9-3cae-8202-4b3f58fa1565](https://www.talouselama.fi/uutiset/muutosvastarinta-on-rakennettu-ihmismieleen/8601857d-65d9-3cae-8202-4b3f58fa1565). Luettu 4.2.2018.
- Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Hyvinvointi- ja terveyserot. Sosiaalinen pääoma.
[Https://www.thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi/sosiaalinen-paaoma](https://www.thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi/sosiaalinen-paaoma). Luettu 1.2.2018.
- Työterveyslaitos a. Toimiva työyhteisö. Työhyvinvointi.
[Https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/](https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/). Luettu 31.1.2018.

Työturvetslaitos b. Toimiva työyhteisö. Työntekijöiden hyvintointi organisaatiomuutoksessa.
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/tyontekijoiden-hyvinvointi-organisaatiomuutoksessa/>. Luettu 30.1.2018.

Työterveyslaitos c. Toimiva työyhteisö. Elintavat ja työhyvinvointi.
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/terveyden-edistaminen-tyopaikalla/elintavat-ja-tyohyvinvointi/>. Luettu 1.2.2018.

Työterveyslaitos d. Työkykyinen työntekijä. Työn imu. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>. Luettu 2.2.2018.

Työturvallisuuskeskus a. Työstressi.
https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/toimialakohtaista_tietoa/asiantuntija-_ja_toimistoty/psykososiaaliset_kuormitustekijat. Luettu 31.1.2018.

Työturvallisuuskeskus b. Työyhteisön ilmapiiri.
https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/toimialakohtaista_tietoa/asiantuntija-_ja_toimistoty/tyoyhteiso. Luettu 5.2.2018.

Työturvallisuuskeskus c. Työn henkisten kuormitustekijöiden hallinta.
https://ttk.fi/files/4660/Tyon_henkisten_kuormitustekijoiden_hallinta.pdf. Luettu 1.2.2018.

Työturvallisuuskeskus d. Toimiva työyhteisö.
https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoyhteiso. Luettu 3.2.2018.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Edita, Helsinki.

Kuva 1, kansikuva. Pixabay. <https://pixabay.com/fi/paperi-liiketoiminta-rahoittaa-3213924/>.

Kuva 2, lukijalle. Pixabay. <https://pixabay.com/fi/palapeli-viimeinen-osa-3223941/>.

Kuva 3, Stressi ja työuupumus. Pixabay. <https://pixabay.com/fi/stressi-ahdistus-masennus-2902537/>.