

TYÖHYVINVOINTI MUUTOSTILANTEESSA

Case: Yritys X

Tiivistelmä

Tekijä(t) Oksanen, Henna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 56	Valmistumisaika Syksy 2018 6 liitesivua
Työn nimi Työhyvinvointi muutostilanteessa Case: Yritys X		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan muutostilanteen vaikutuksia työhyvinvointiin toimeksiantajayrityksessä. Tutkimuksen pääasiallisena tavoitteena on selvittää toimeksiantajayrityksen työhyvinvoinnin tilaa muutostilanteen aikana sekä löytää niitä tekijöitä, jotka tukisivat työhyvinvointia. Tavoitteena on esittää kehitysehdotuksia henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi muutostilanteen aikana tai seuraavia muutostilanteita silmällä pitäen. Muutostilanteet ovat toimeksiantajayrityksen alalla hyvin yleisiä.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään kolmea pääteemaa, joita ovat: työhyvinvointi, työpahoinvointi ja muutostilanne. Näitä teemoja lähestytään ihmisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin näkökulmasta. Teoriaosuudessa sivutaan myös esimiestyötä sekä työhyvinvoinnin sekä työpahoinvoinnin vaikutuksia. Teoriaosuudessa käytetään useita kirjallisia sekä sähköisiä lähteitä.</p> <p>Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa esitellään käytetyt tutkimusmenetelmät, tutkimuksen toteutus sekä saadut tulokset. Tässä tutkimuksessa pääasiallisena tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimuksessa hyödynnettiin myös kvantitatiivisen tutkimuksen keinoja, jotta tuloksista saataisiin mahdollisimman luotettavia. Aineiston keruumenetelminä käytettiin teemahaastattelua sekä työhyvinvointikyselyä, joka tehtiin sähköisesti Webropol-työkalun avulla. Aineisto kerättiin kesän 2018 aikana.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että muutostilanne vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin. Tuloksista ilmeni myös, että ihmisten kokemat aikaisemmat muutostilanteet sekä niiden onnistuminen vaikuttaa myös tämän hetkisen muutostilanteen kokemiseen. Tulosten avulla löydettiin myös kehityskohteita, joiden avulla on mahdollista edistää henkilöstön työhyvinvointia muutostilanteen aikana sekä seuraavia muutostilanteita silmällä pitäen.</p>		
Asiasanat työhyvinvointi, työpahoinvointi, muutostilanne		

Abstract

Author(s) Oksanen, Henna	Type of publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2018
	Number of pages 56	6 pages of appendices
Title of publication Work welfare in an outsourcing situation Case: Company X		
Name of Degree Degree Programme in Business		
Abstract <p>This thesis focuses on work welfare in an outsourcing situation. This thesis was commissioned by company X. The main purpose of this thesis was to explore how an outsourcing situation has affected work welfare. The second goal was to find out targets for development to promote the work welfare of employees.</p> <p>The theoretical background of this thesis focuses on three themes: work welfare, outsourcing situation and ill-being at work. This thesis focuses on comprehensive well-being of employees. Sources include literary and electronic material.</p> <p>The research method of this thesis was qualitative. The data was obtained by interviews and by an electronic questionnaire presented to the staff. The study was conducted in summer 2018. The empirical part of this thesis consists of a description of the research method, description of the performance of this study and results.</p> <p>The results of this study show that the outsourcing situation affects the well-being of employees. The results indicate that earlier experiences about outsourcing situations affect the attitude concerning the outsourcing situations. Personality also affects how the outsourcing situation is experienced. The results of this study found targets for development. With the help of this study company X can improve the work welfare in this outsourcing situation and also in the future outsourcing situations.</p>		
Keywords Work welfare, Ill-being at work, Outsourcing situation		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus.....	2
1.3	Tutkimuksessa käytetty aineisto ja tutkimusmenetelmät.....	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	4
2	TYÖHYVINVOINTI.....	6
2.1	Kokonaisvaltainen työhyvinvointi.....	6
2.2	Työhyvinvoinnin tasot.....	7
2.3	Persoonallisuus ja työhyvinvointi.....	9
2.4	Vapaa-aika, lepo, uni ja työhyvinvointi.....	11
2.5	Liikunta ja työhyvinvointi.....	11
2.6	Ravitsemus ja työhyvinvointi.....	12
2.7	Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen.....	14
2.7.1	Osaamisen kehittäminen ja vahvuuksien hyödyntäminen.....	14
2.7.2	Vuorovaikutus ja yhteisöllisyys.....	15
2.7.3	Palkitseminen.....	17
2.8	Työhyvinvoinnin vaikutuksia.....	18
3	TYÖPAHOINVOINTI.....	19
3.1	Työpahoinvointi ja sen vaikutukset.....	19
3.2	Stressi.....	19
3.3	Työuupumus.....	20
3.4	Masennus.....	21
3.5	Mielenterveyshäiriöt.....	21
3.6	Työkyvyn varhainen tuki.....	22
4	MUUTOSTILANNE.....	24
4.1	Ihminen muutostilanteessa.....	24
4.2	Muuttuva maailma.....	26
4.3	Muutosjohtaminen.....	27
4.4	Muutosviestintä.....	28
5	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	30
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	30
5.2	Tutkimusaineiston hankinta.....	30
5.3	Teemahaastattelut.....	31

5.4	Aineiston analysointi	32
6	TULOKSET	34
6.1	Työhyvinvointikysely	34
6.1.1	Yksilön ja työyhteisön hyvinvointi	34
6.1.2	Esimiestyö ja organisaation toiminta	38
6.1.3	Muutostilanteen vaikutukset työhyvinvoinnin tasoon	40
6.2	Haastattelu	41
6.2.1	Työhyvinvointi	42
6.2.2	Työyhteisö	43
6.2.3	Esimiestyö	44
6.2.4	Muutostilanne	45
6.3	Tulosten tulkinta	47
6.4	Tutkimuksen validiteetin sekä reliabiliteetin arviointi	49
6.5	Kehitysehdotukset	50
6.6	Jatkotutkimusehdotukset	53
7	YHTEENVETO	54
	LÄHTEET	56
	LIITTEET	61

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Muutoksista on tullut osa nykypäivää ja ne näkyvätkin jokaisella toimialalla ja jokaisessa organisaatiossa. Kilpailu on kovaa ja pysyäkseen kilpailussa mukana yritysten on pystyttävä uudistumaan ja tehostamaan toimintaansa. Muuttuvassa maailmassa jokainen ihminen kokee varmasti jossain vaiheessa työuraansa muutostilanteen. (Pirinen 2013, 13.) Muutokset voivat olla yrityksen ulkopuolisia, kuten toimintaympäristön muutokset ja fuusiot tai yrityksen sisäisiä, kuten organisaatiomuutokset ja toimintatapojen muutokset. Yhteistä kaikille muutoksille on kuitenkin, että niihin on valmistauduttava etukäteen ja erityisesti ihmisten johtamiseen on kiinnitettävä huomiota läpi muutostilanteen (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 22.) Muutos on ihmiselle hyvin ristiriitainen tilanne. Toisaalta uudistukset ja muutokset tuovat ihmisen elämään haasteita ja vaihtelua, mutta toisaalta muutos on uhka ja luopumista jostain tutusta ja turvallisesta tai jonkin asian päättymistä. Muutostilanteen kokemus riippuu hyvin vahvasti ihmisen persoonallisuudesta, aikaisemmista kokemuksista muutostilanteisiin liittyen, elämäntilanteesta ja motivaatiosta (Rauramo 2013, 13).

Sana muutos tuo usein ensimmäisenä negatiivisia ajatuksia, mutta muutostilanteet voivat olla sekä uhka että mahdollisuus. Kummassakin tapauksessa ne aiheuttavat erilaisia tunteita työntekijöille. Muutostilanteet aiheuttavat ihmiselle herkästi turvattomuutta ja huolta tulevaisuudesta sekä vaikuttavat ihmisen työhyvinvoinnin kokemukseen. Huoli työpaikasta ja omasta taloudellisesta tilanteesta voi aiheuttaa ihmiselle myös henkisiä sekä fyysisiä ongelmia, heikentää työmotivaatiota ja työhön sitoutumista sekä ihmisen kokonaisvaltaista hyvinvointia. Muutostilanteissa henkilöstön työhyvinvointiin liittyvien toimenpiteiden merkitys korostuu (Rauramo 2013, 19.) Muutostilanteet eivät siis missään nimessä tule vähentymään vaan päinvastoin, joten ainoa keino on tehdä muutoksesta uusi paras ystävä. Henkilöstön hyvinvointiin panostaminen, avoin viestintä ja henkilöstön osallistaminen muutosprosessiin ovat yrityksen valttikortteja muutostilanteessa. Niiden hyödyntämättä jättäminen on kuin ojentaisi tarjottimella parhaat työntekijänsä kilpailijalle. Muutosjohtajuuden ja siihen liittyvien toimien, kuten onnistuneen viestinnän avulla on mahdollista säilyttää henkilöstön sitoutuminen yritykseen, säilyttää heidän motivaationsa työntekoa kohtaan ja pitää avaintyöntekijät yrityksen palveluksessa. Muutostilanne tai ei, ne yritykset menestyvät, jotka pystyvät sitouttamaan henkilökuntansa (Pirinen 2014, 13 - 16.)

Muutostilanteet vaikuttavat lähes poikkeuksetta jollain tavalla ihmisen työhyvinvointiin. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen sekä ylläpitäminen ovat aiheena haastavia, koska jo-

kainen ihminen kokee työhyvinvoinnin eri tavalla. Ihmisen kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin vaikuttavat työn ja työolosuhteiden lisäksi ihminen itse, hänen luonteensa, temperamenttinsa ja asenteensa elämään, terveys, elintavat, vapaa-aika, perhe ja sosiaaliset suhteet. Ihminen on kokonaisuus, jossa kaikki osa-alueet liittyvät toisiinsa ja ongelmat yhdellä osa-alueella heijastuvat myös muihin osa-alueisiin ihmisen elämässä (Ojala & Aho-nen 2005, 22.)

Opinnäytetyö on toimeksianto. Toimeksiantajana on kuntaomisteinen yritys. Toimeksiantajayrityksestä käytetään opinnäytetyössä nimeä yritys X. Tutkimuksen taustalla on yritys X:ssa meneillään oleva muutostilanne, jossa tarkoituksena on ulkoistaa yritykseen kuuluva asiantuntijayksikkö. Tutkimuksessa tutkitaan nimenomaan tämän kyseisen asiantuntijayksikön henkilöstön työhyvinvointia muutostilanteen keskellä. Ulkoistamisprosessi on jo aloitettu, mutta prosessi on kuntaomisteisissa yrityksissä hieman monimutkaisempi kuin yksityisissä. Neuvottelut sopivien ostajaehdokkaiden kanssa on aloitettu kevään 2018 aikana ja yksikkö on tarkoitus siirtää uuden omistajan omistukseen syksyn 2018 aikana. Liiketoiminnan siirtämisessä on tarkoitus painottaa siihen, että nykyinen henkilöstö saisi säilyttää työpaikkansa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää muutostilanteen vaikutuksia tutkittavan asiantuntijayksikön työntekijöiden työhyvinvointiin. Toisena tavoitteena on selvittää, mitä toimenpiteitä olisi tehtävissä työhyvinvoinnin edistämiseksi sekä työntekijöiden tukemiseksi kyseisessä muutostilanteessa. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa yrityksen työhyvinvoinnin tasosta muutostilanteen aikana, ja ennen kaikkea päästää ihmisten ääni kuuluviin ja saada heidän näkökulmiaan esille. Tutkimuksesta saatavaa tietoa on tarkoitus hyödyntää ja sen pohjalta esittää kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseen ja muutostilanteen helpottamiseen. Asiantuntijayksikön toimialalla muutostilanteet ovat yleisiä. Niitä on ollut aikaisemminkin ja tulee olemaan myös tulevaisuudessa. Kehitysehdotuksista onkin tarkoitus olla apua seuraaviinkin muutostilanteisiin ja niihin valmistautumiseen.

Keskeisin tutkimuskysymys on:

- Miten muutostilanne vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin?

Alakysymyksiä ovat:

- Mitkä ovat niitä tekijöitä, jotka auttavat selviämään muutostilanteessa?

- Mitä toimenpiteitä olisi tehtävissä työhyvinvoinnin parantamiseksi muutostilanteessa?

1.3 Tutkimuksessa käytetty aineisto ja tutkimusmenetelmät

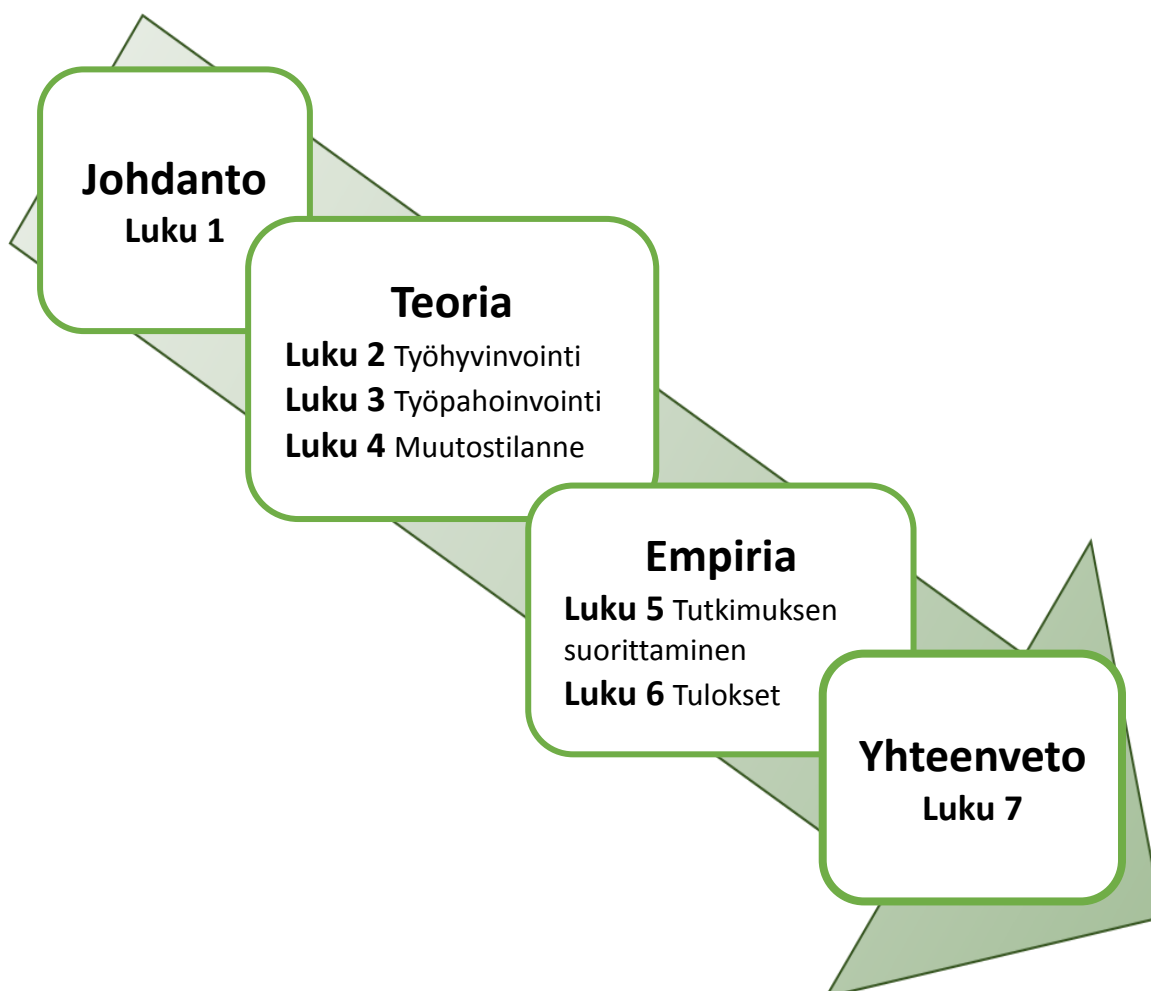
Työn teoreettisessa osuudessa käytetään lähteinä laajaa määrää sähköistä sekä kirjallista aineistoa. Työhyvinvointia on tutkittu paljon ja useista eri näkökulmista, joten tietoa, kirjallisuutta ja tutkimuksia on runsaasti saatavilla. Myös muutostilannetta ja sen vaikutuksia työhyvinvointiin on alettu yhä enenevässä määrin tutkimaan. Nykyisin onkin pelkästään muutostilanteeseen liittyvää kirjallisuutta ja julkaisuja tarjolla ja aihetta sivutaan useissa työhyvinvointiin ja esimiestyöhön liittyvissä materiaaleissa. Tiedon määrän ja aiheen laajuuden takia tutkimuksessa rajataan näkökulmaa, josta aihetta lähestytään. Opinnäytetyössä tutkitaan työhyvinvointia ja muutostilannetta ihmisen kokonaisvaltainen hyvinvointi huomioiden. Teoreettisessa osuudessa käsitellään myös työpahoinvointia, jota muutostilanteet voivat henkilöstölle aiheuttaa. Työhön on saatu erityisesti vaikutteita ja näkökulmia Päivi Rauramon (2013) kirjoittamasta Työhyvinvointi muutostilanteessa – julkaisusta, Helka Piri-sen (2013) kirjasta Esimies muutoksen johtajana sekä Leena-Maija Ojalan ja Guy Ahosen (2005) kirjasta Työhyvinvointi tuloksetekijänä.

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa käytettäviä tiedonkeruumenetelmiä ovat haastattelut, havainnointi, päiväkirjat, dokumentit, elämäkerrat ja tarinat (Hirsjärvi, Remes & Saja-vaara, 161 - 162). Tutkimuksessa hyödynnetään myös kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen keinoja. Määrällisessä tutkimuksessa käytettäviä tiedonkeruu menetelmiä ovat tyypillisesti lomakekyselyt, internet-kyselyt, strukturoidut haastattelut ja kokeelliset tutkimukset. Näitä kahta tutkimusmenetelmää hyödyntämällä tutkimuksesta pyritään saamaan mahdollisimman luotettava. Kvalitatiivisen sekä kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän rinnakkain käyttö eli nk. triangulaatio on yleistynyt nykytutkimuksissa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimusmenetelmiä, tutkimuksen suorittamista sekä tulosten analysointia avataan tarkemmin luvussa viisi.

Lahden ammattikorkeakoulusta lähivuosina vastaavaa aihetta käsitteleviä opinnäytetöitä ovat Juulia Korhosen ja Atte Solarannan (2017) opinnäytetyö organisaatiomuutoksen vaikutuksesta työhyvinvointiin, jossa tutkitaan Joen isännöintipalvelua. Lisäksi Jenna Erola ja Marleena Patrikainen (2015) käsittelevät työhyvinvointia muutoksessa tutkien Nordea pankkia ja Lotta Tolvanen (2015) tutki esimiesten työhyvinvointia kuntaliitostilanteessa.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö jakautuu seitsemään päälukuun. Kuviossa yksi esitellään opinnäytetyön rakenne.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Ensimmäisenä päälukuna on johdanto, jossa esitellään opinnäytetyön tutkimuskohdetta, tutkimuksen taustaa, tutkimuksen tarkoitusta, tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä ja aineistoa sekä opinnäytetyön rakennetta. Luvussa esitellään myös tutkimuskysymys.

Johdannon jälkeen alkaa opinnäytetyön teoriaosuus. Luvussa kaksi käsitellään työhyvinvointia ja avataan työhyvinvoinnin käsitettä. Luvussa tutustutaan myös ihmisen kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin ja esitellään siihen vaikuttavia tekijöitä. Luvussa kolme tarkastellaan työpahoinvointia ja niitä seurauksia, joita työpahoinvoinnista voi aiheutua ihmiselle

ja koko yritystoiminnalle. Luvussa käsitellään myös työpahoinvoinnin ennaltaehkäisyä. Luvussa neljä käsitellään muutostilanne ja sen vaikutukset ihmiseen sekä hänen työhyvointiinsa. Luvussa tarkastellaan myös muutostilanteeseen olennaisesti liittyviä tekijöitä, kuten muutosjohtajuutta sekä muutosviestintää.

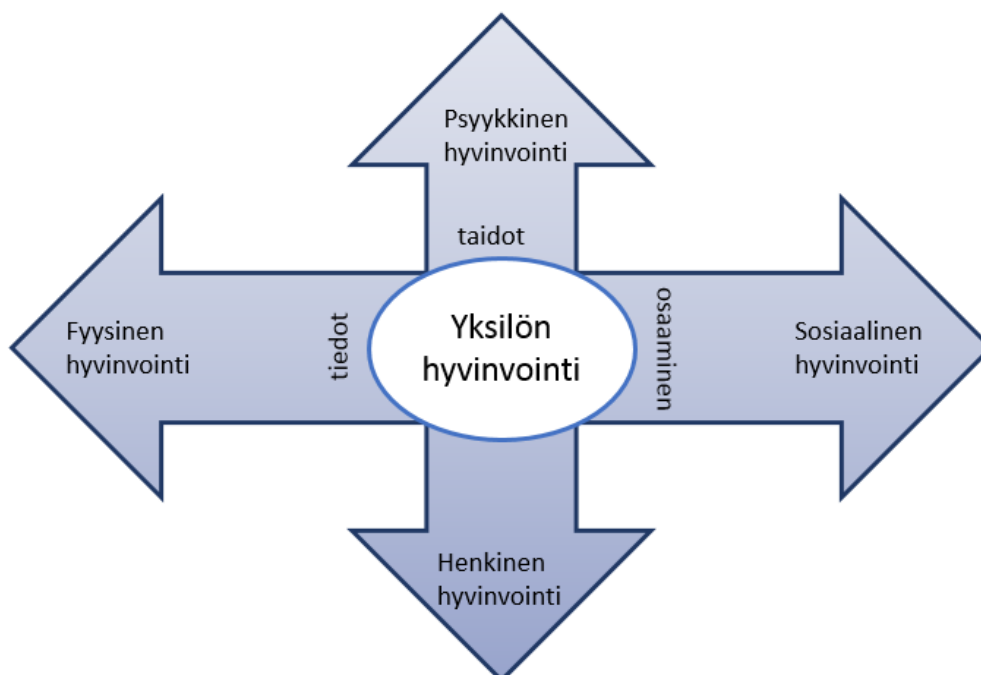
Luvut neljä ja viisi ovat työn empiiristä osuutta. Luvussa viisi esitellään tutkimuksen suorittaminen ja tutkimusmenetelmät, joita työssä on käytetty. Luvussa kerrotaan, miten aineistoa on hankittu ja miten sitä on analysoitu. Luvussa kuusi esitellään saadut tulokset ja ratkaistaan ongelma eli vastataan tutkimuskysymykseen. Lisäksi luvussa esitetään kehitysehdotukset, jatkotutkimuskohteet sekä arvioidaan tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus. Luvussa seitsemän on yhteenveto tutkimuksesta sekä sen tuloksista eli siinä muistutetaan, mistä opinnäytetyössä olikaan kysymys ja mitä tuloksia siitä saatiin. Työn lopuksi liitteenä esitellään teemahaastattelun runko sekä kyselylomake.

2 TYÖHYVINVOINTI

2.1 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi

Työterveyslaitoksen (2018) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työ on ihmiselle mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Työhyvinvointi on kuitenkin käsite, jolle ei ole yhtä oikeaa määritelmää, vaan se on jokaisen ihmisen oma henkilökohtainen kokemus hänen omasta hyvinvoinnistaan työpäivänsä aikana (Ojala & Ahonen 2005, 10.)

Ihminen on kokonaisuus, jossa fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen puoli yhdistyvät. Kaikki nämä osa-alueet vaikuttavat toisiinsa (kuvio 2). Kokonaisvaltainen työhyvinvointi käsittää kaikki ne tekijät, jotka mahdollistavat ihmiselle onnistumisen työssä ja vaikuttavat ihmisen hyvinvointiin työpäivän aikana. Ihmisen fyysinen kunto, persoonallisuus, luonne, temperamentti, elämänsäsenne, voimavarat, sosiaaliset kyvyt, osaaminen sekä terveys vaikuttavat siihen, miten ihminen kokonaisvaltaisesti voi. Myös riittävä lepo, ravitsemus ja sopusointu perheen, työn ja vapaa-ajan välillä vaikuttavat ihmisen kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin. Työhyvinvointi ja sen kokeminen muodostuvat siis työhön liittyvien tekijöiden lisäksi monista muistakin tekijöistä (Ojala, Ahonen 2005, 22 - 25.)



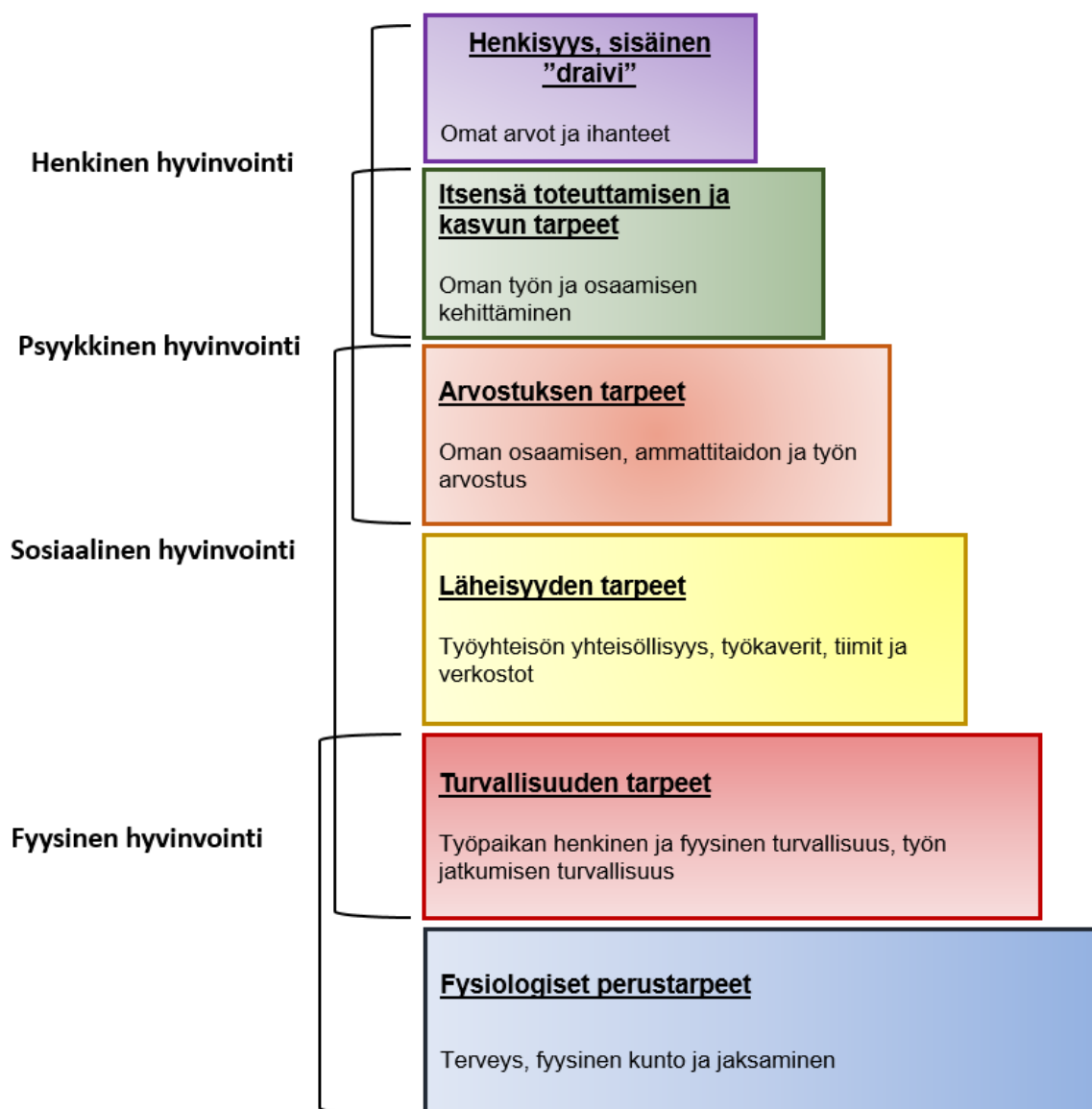
KUVIO 2. Ihmisen suorituskyykyyn ja hyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Ojala, Ahonen 2005, 31)

Elämän eri osa-alueiden vaikuttaessa toisiinsa, ongelmat yhdellä osa-alueella heijastuvat myös toisiin. Yksityiselämän ongelmat voivat vaikuttaa merkittävässä määrin myös ihmisen työhyvinvointiin ja samoin ongelmat töissä voivat vaikuttaa ihmisen yksityiselämään. Olisi-kin tärkeää, että ihminen pystyisi erottamaan työn ja vapaa-ajan toisistaan, vaikka ajatus voikin joskus tuntua mahdottomalta. Vapaa-ajasta, sosiaalisista suhteista ja aineellisista edellytyksistä, kuten varallisuudesta ihminen saa voimavaroja. Voimavarat auttavat ihmistä selviämään ongelmistaan ja stressistä sekä jaksamaan myös työssään paremmin. Myös säännöllisellä liikunnalla, terveellisellä ravinnolla ja riittävällä unella on todistettu olevan positiivisia vaikutuksia ihmisen jaksamiseen, voimavaroihin ja kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin (Juuti, Vuorela 2015, 85.)

Se, että ihminen on kokonaisuus luo myös haasteensa työhyvinvoinnille ja sen kehittämiseksi. Ihmisten tarpeet, tavoitteet ja elämäntilanteet ovat erilaisia, joten se mikä lisää yhden ihmisen hyvinvointia ei välttämättä toimi toisella alkuunkaan. On kuitenkin muistettava, että loppujen lopuksi kaikki lähtee ihmisestä itsestään. Mitkään työhyvinvoinnin eteen tehtävät toimet eivät tuota tulosta, jos ihminen ei halua itse huolehtia omasta hyvinvoinnistaan (Leskinen & Hult 2010, 80.) Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin rakentaminen jakaantuu yhteiskunnan, organisaation ja ihmisen kesken. Yhteiskunta luo mahdollisuudet työkyvyn ylläpitämiselle lakien avulla sekä tukemalla ihmisten oppimista, osaamista ja terveyttä edistävää toimintaa sekä työntekoa kannattavuutta. Organisaatioiden tehtävä on luoda turvallinen ja miellyttävä sekä työntekoa tukeva työilmapiiri sekä noudattaa lainsäädäntöä. Työntekijä puolestaan noudattaa työpaikan sääntöjä ja lakeja, huolehtii omista elintavoistaan ja pyrkii omalta osaltaan edistämään omaa sekä työyhteisön hyvinvointia (Virolainen 2012, 12.)

2.2 Työhyvinvoinnin tasot

Ihmisen työhyvinvointia kuvataan usein hyödyntäen Maslowin tarvehierarkian mallia (Kuvio 3). Maslowin tarvehierarkian ajatus on, että ihmisellä on perustarpeita, jotka on täytettävä ennen kuin ihmistä alkavat motivoida nk. korkeammat tarpeet. Tarvehierarkian mallia kuvataan useimmiten pyramidina, jossa alimmalla tasolla ovat perustarpeet ja ylimmällä tasolla korkeammat tarpeet. Samalla ajatuksella voi ajatella työhyvinvointia, kuten kuviossa 3 esitetään.



KUVIO 3. Työhyvinvoinnin kuvaaminen vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkian avulla (Ojala & Ahonen 2005, 29)

Työhyvinvointia kuvaavassa mallissa fysiologisten perustarpeiden katsotaan olevan terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen, jotka ovat työhyvinvoinnin perusta. Toisella tasolla olevat tarpeet liittyvät turvallisuuteen. Työympäristön turvallisuus, työilmapiirin turvallisuus ja työn jatkuvuuden tuoma turvallisuuden tarve ovat tärkeä osa ihmisen työhyvinvointia. Työn jatkuvuudesta saatava turva liittyy sosiaaliseen hyvinvointiin. Fyysinen työhyvinvointi käsittää fyysiset työolosuhteet, työn fyysisen kuormituksen sekä työasennot ja työvälineet. Työympäristön tulisi olla turvallinen ja järjestelty niin, että työntekijän olisi mahdollisimman vaivaton ja turvallinen tehdä työtään (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

Kolmannen tason tarpeet liittyvät sosiaalisiin tarpeisiin eli yhteisöllisyyteen ja ihmissuhteisiin työpaikalla. Sosiaalinen hyvinvointi liittyy ihmisen työhön sitoutumiseen sekä työssä

jaksamiseen. Ihmisellä on voimakas yhteenkuuluvuuden tarve sekä halu kuulua joukkoon ja tulla hyväksytyksi. Sosiaalinen hyvinvointi tarkoittaa sitä, että ihmisellä on mielekkäitä ihmissuhteita. Sosiaalisista suhteista ihminen saa voimavaroja ja ne vaikuttavat ihmisen terveyteen sekä hyvinvointiin. Ihminen, jolla on sosiaalisia suhteita ja joka saa sosiaalista tukea esimerkiksi perheeltä, ystäviltä ja työtovereilta voi paremmin fyysisesti ja psyykkisesti. Sosiaalinen hyvinvointi auttaa ihmistä selviämään paremmin stressaavista elämäntapahtumista sekä muutoksista (Hoffman, Holm, Kuusela, Tahvanainen & Åhs 2017, 122). Neljännellä tasolla olevat tarpeet liittyvät arvostukseen. Työelämässä arvostus liittyy työntekijän osaamiseen ja ammattitaitoon ja tukee ihmisen sosiaalista sekä psyykkistä hyvinvointia. Myös oman osaamisen ja oman työn arvostus liittyy psyykkiseen hyvinvointiin (Ojala & Ahonen 2005, 29).

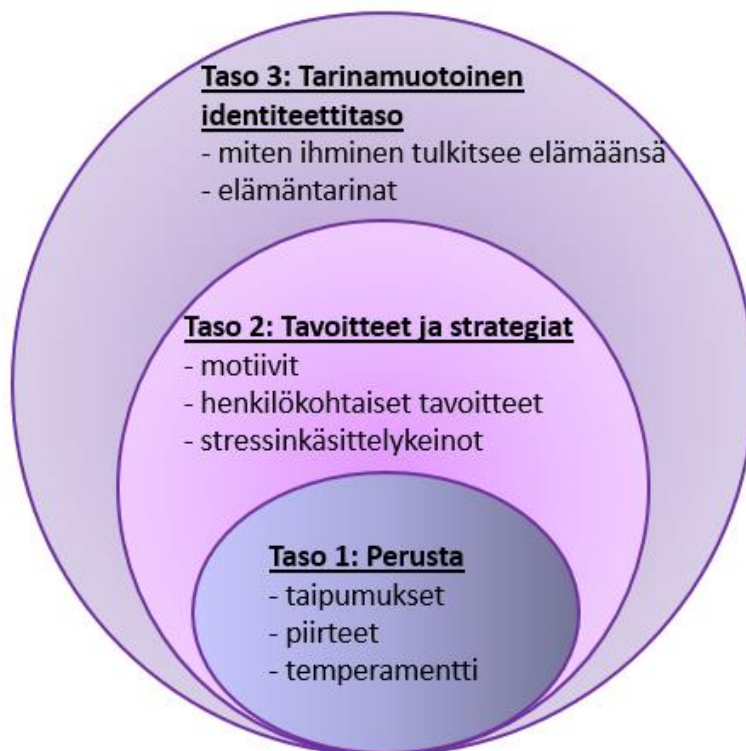
Viidennellä tasolla tarpeet liittyvät itsensä toteutukseen, johon kuuluvat esimerkiksi halu kehittää itseään ja omaa osaamistaan sekä halu saavuttaa itselle asettamiaan päämääriä elämässä (Ojala & Ahonen 2005, 38). Psyykinen eli mielen hyvinvointi tarkoittaa kokemusta omasta hyvinvoinnista ja mielen tasapainosta. Psyykkisen työhyvinvoinnin kokemukseen liittyy se, että ihminen kokee työnsä mielenkiintoiseksi sekä työtehtävänsä mielekkäiksi. Kiire on yksi yleisimmistä psyykkistä työhyvinvointia alentavista tekijöistä (Virolainen 2012, 18.) Psyykkistä hyvinvointia tukevia tekijöitä ovat esimerkiksi uni, terveelliset elämäntavat, rentoutuminen, liikunta, harrastukset sekä itsensä kehittäminen (Hoffman, Holm, Kuusela, Tahvanainen & Åhs 2017, 8).

Korkeimmalla eli kuudennella tasolla olevat henkisyys ja sisäinen ”draivi” eli ihmisen omat arvot ja ihanteet sekä oma sisäinen into liittyvät ihmisen henkiseen hyvinvointiin. Nämä ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat ihmisen innostumiseen ja sitoutumiseen. Henkinen hyvinvointi on erittäin keskeisessä osassa, kun puhutaan ihmisen työhyvinvoinnista ja sen pettäminen vaikuttaa merkittävästi myös muihin työhyvinvoinnin alueisiin (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

2.3 Persoonallisuus ja työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin kokeminen on yksilöllistä ja siihen voivat vaikuttaa yksilön taustatekijät, kuten ikä, sukupuoli, koulutus ja perhe-elämä. Työhyvinvointiin ja sen kokemiseen vaikuttaa kuitenkin myös ihmisen persoonallisuus. Ihmisen persoonallisuus on käsitteenä hyvin moniulotteinen ja sille ei ole olemassa pelkästään yhtä määritelmää, mutta yleensä sen ajatellaan olevan ihmisen ominainen tapa ajatella, tuntea ja käyttäytyä. Persoonallisuus vaikuttaa siihen, miten optimistisesti tai pessimistisesti ihminen suhtautuu asioihin. Myös

ihmisen tapa kohdata ongelmia, luovuus, lahjakkuuden rakenne ja kokonaisuuksien havainnointi liittyvät persoonallisuuteen (Vilkkö-Riihelä & Laine 2013, 8.) Kuviossa 4. esitellään Feldtin, Mäkikankaan ja Kokon (2005, 78) mukailema McAdamsin ajatusmalli ihmisen persoonallisuuden kolmesta tasosta.



KUVIO 4. Persoonallisuuden kolme tasoa (McAdams 1995, Feldtin, Mäkikankaan & Kokon 2005, 78 mukaan)

Persoonallisuuden ensimmäiseen tasoon kuuluvat suhteellisen pysyvät ominaisuudet, kuten ihmisen temperamentti, persoonallisuuden piirteet ja taipumukset, jotka liittyvät persoonallisuuteen. Persoonallisuuden toiseen tasoon kuuluvat ihmisen ominaisuudet, jotka ovat enemmän sidottuja aikaan, paikkaan ja rooliin. Toiseen tasoon liittyviä ominaisuuksia ovat stressinkäsittelykeinot, motivaatio, henkilökohtaiset tavoitteet, elämäntehtävät ja tietyn elämän alueen taidot ja arvot. Persoonallisuuden kolmanteen tasoon liittyy ihmisen oman elämän tulkitseminen, elämän merkityksen jäsentäminen sekä tarina, jonka ihminen elämästään tuottaa. Työhyvinvoinnin tutkimuksissa on käytetty pääasiallisesti vain kahta ensimmäistä tasoa (Feldt, Mäkikangas & Kokko 2005, 78 - 86.)

Työhyvinvoinnin kohdalla persoonallisuudella voi olla vaikutusta ihmisen työhyvinvoinnin kokemukseen, kuten siihen aiheuttaako työ stressiä vai työtyytyväisyyttä. Persoonallisuus-

della on myös vaikutusta siihen, minkälaisin keinoin ja miten tehokkaasti ihminen käsittelee stressiä. Työhyvinvointia toteuttaessa ja kehittäessä on ymmärrettävä jokaisen työntekijän olevan omanlaisensa persoonallisuus, jolla on erilaisia taipumuksia, tavoitteita, vahvuuksia, heikkouksia ja stressinsietokyky (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 92.)

2.4 Vapaa-aika, lepo, uni ja työhyvinvointi

Vapaa-ajasta, levosta, sosiaalisista suhteista ja harrastuksista ihminen saa voimavaroja, jotka auttavat jaksamaan työelämässä. Vapaa-aika on palautumista työpäivästä tai työpäivästä ja ”akkujen lataamista”, josta saa virtaa suorittaa taas työtään. Palautumista edesauttavat rentoutuminen, liikunta tai muut harrastukset sekä ajan viettäminen ystävien kanssa. Tärkeää on, että ihminen saa ajatukset pois työnteosta. Vapaa-ajalla palautumista voivat häiritä esimerkiksi työstä johtuva stressi tai vuorotyö (Työterveyslaitos 2018.) Myös taukojen pitäminen työpäivän aikana on tärkeää. Työnteon tauottaminen vähentää virheitä, auttaa palautumaan ja jaksamaan työpäivän paremmin loppuun. Lisäksi keskustelu työtovereiden kanssa tauon aikana muista kuin työhön liittyvistä asioista edistää ryhmähenkeä, yhteisöllisyyttä ja myös hyvinvointia (Virolainen & Virolainen, 2016, 22).

Vapaa-ajan lisäksi riittävä uni on ensiarvoisen tärkeää ihmisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kannalta ja sen lisäksi myös välttämätöntä ihmisen terveydelle. Hyvin ja riittävästi nukkova ihminen on vireämpi, saa enemmän aikaa ja voi kokonaisvaltaisesti paremmin. Unen puute vaikuttaa päätöksentekokykyyn, ennakoitokykyyn, oppimiseen, mielialaan ja muistiin. Voimakas väsymys on humalatilaa kaltaisen tila, joka lisää huolimattomuutta ja aiheuttaa onnettomuusriskin kasvamista (Virolainen & Virolainen 2016, 29.) Unen puute lisää myös sydän- ja verisuonitautien ja aikuisiän diabeteksen riskiä, alentaa vastustuskykyä, aiheuttaa masennusta sekä altistaa lihomiselle. Unettomuus on usein varoitus siitä, että omat voimavarat alkavat olla lopussa. Työstä johtuva stressi, masennus, liiallinen suorittaminen sekä työpaikan pysyvyyteen liittyvät uhat ovat tyypillisiä unettomuuden syitä. Unettomuus vaikuttaa myös työkykyyn ja voi jopa viedä sen kokonaan (Partinen 2009.)

2.5 Liikunta ja työhyvinvointi

Fyysinen hyvinvointi näkyy aktiivisuutena ja tuloksellisuutena elämässä. Arki tuntuu kevyemmältä ihmiselle, joka on fyysisesti hyvässä kunnossa ja myös stressistä palautuminen

on nopeampaa. Fyysiseen hyvinvointiinsa panostavalla ihmisellä on paremmat mahdollisuudet voida myös kokonaisvaltaisesti hyvin (Leskinen & Hult 2010, 41). Ihmisen fyysinen hyvinvointi vaikuttaa keskeisesti myös työhyvinvoinnin kokemiseen. Säännöllinen liikkuminen lisää ihmisen terveyttä, parantaa unta, vähentää stressiä, masennusta ja ahdistusta, auttaa rentoutumaan sekä parantaa itsetuntoa ja elämänhallintaa. Liikuntaan käytetty aika maksaa itsensä takaisin mm. parempana jaksamisena työssä. Ihminen saa liikunnasta voimavaroja, jotka auttavat myös selviämään paremmin haastavista tilanteista elämässä. Henkilökunnan säännöllisen liikunnan vaikutukset näkyvät sairauspoissaolojen vähenemisenä sekä työkyvyn ja työhyvinvoinnin paranemisena (Työterveyslaitos 2018.)

Työnantaja voi järjestää henkilökunnalleen liikuntaseteleitä, kuntosali- tai ryhmäliikuntatuja, mutta näissä ongelma on se, että ne perustuvat työntekijän omaan aktiivisuuteen. Näitä tuja käyttävät pääasiassa ne ihmiset, jotka ovat aktiivisia muutenkin ja harrastavat ennestään liikuntaa. Ne ihmiset, jotka eivät liiku muutenkaan eivät välttämättä hyödynnä liikunnan mahdollisuutta edes työnantajan tukemana. Ongelmaksi muodostuukin, miten innostaa myös näitä työntekijöitä liikkumaan. Tähän ongelmaan on kannattavaa etsiä toimivia ratkaisuja sillä heikkokuntoiset ja epäterveellisesti elävät työntekijät aiheuttavat eniten sairauspoissaolokustannuksia sekä ennenaikaiseen eläköitymiseen liittyviä kustannuksia. Lisäksi huono fyysinen kunto sekä epäterveellinen ruokavalio vaikuttavat alentavasti työntekijän motivaatioon sekä työn tuloksellisuuteen (Virolainen 2012, 168.)

UKK- instituutin koordinoiman tutkimuksen mukaan liikkumattomuuden hinnaksi tulee yli 3 miljardia euroa koko Suomessa. Liikkumattomuuden, huonon fyysisen kunnan ja runsaan istumisen aiheuttamia kustannuksia ovat: sairauksien aiheuttamat terveydenhuollon kustannukset, sairauspoissaoloihin liittyvät kustannukset, työttömyyteen liittyvät kustannukset ja ikääntyvän väestön koti- ja laitoshoidon liittyvät kustannukset (UKK- instituutti 2018.)

2.6 Ravitsemus ja työhyvinvointi

”Ihminen on sitä, mitä hän syö” ei ole pelkästään joululaulun hokema, vaan tosiasia. Se mitä suustaan laittaa alas vaikuttaa siihen, miten voi. Elintavoilla ja terveellisellä ravinnolla on merkitystä ihmisen jokapäiväisen sekä pitkäaikaisen työhyvinvoinnin kannalta (Laitinen, 2004). Terveellinen ruokavalio auttaa ylläpitämään terveyttä sekä vireystasoa ja on yksi tärkeistä tekijöistä elintapasairauksien ehkäisyssä. Terveellinen ruokavalio vaikuttaa myös siihen, miten ihminen jaksaa työssä ja minkälainen on ihmisen vireystaso työpäivän aikana. Terveellinen ravitsemus ei ole yksittäisiä tekoja, vaan se on kokonaisuus, johon vaikuttavat päivittäiset valinnat pitkällä aikavälillä. Ihminen tarvitsee riittävästi oikeanlaisia

ravintoaineita sekä energiaa säilyttääkseen terveytensä sekä toimintakykynsä (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2018.)

Syömällä ruokaa, joka pitää verensokerin ja energiatason tasaisesti korkealla kykenee keskittymään huomattavasti paremmin, kuin syömällä ruokaa, joka aiheuttaa hetkellisen energiapiikin. Hetkellisen energiapiikin aiheuttavat ruoat, kuten paljon sokeria sisältävät ruoat piristävät kyllä hetken, mutta aiheuttavat sen jälkeen väsymystä. Pelkästään ruoan laatu ei kuitenkaan ratkaise vaan myös määrällä on merkitystä. Liian pitkät ateriovälit kasvattavat nälkää ja nälkäisenä ihminen sortuu herkkuihin tai epäterveelliseen liikasyömiseen, joka aiheuttaa vatsakipuja, väsymystä ja ylipainoa (Virolainen & Virolainen 2016, 20.)

Myös päivittäiseen nesteensaantiin tulisi kiinnittää huomiota. Nesteen puute saa aikaan väsymystä sekä voimien heikentymistä, joten on tärkeää juoda päivän aikana riittävä määrä vettä. Kahvi ja tee sekä muut kofeiinipitoiset juomat piristävät hetkeksi, mutta väsyttävät pidemmän ajan kuluessa. Kofeiini aiheuttaa myös riippuvuutta ja univaikeuksia, joten käyttö on suositeltavaa kohtuullisissa rajoissa. Sokeripitoisista juomista saa aikaisemmin mainittuja energiapiikkejä, mutta ne aiheuttavat jälkeinpäin väsymystä oloa. Sokeripitoisia juomia välttelemällä säästää myös hampaita sekä välttää turhia kaloreita (Virolainen & Virolainen 2016, 22.)

Tyypillisiä työkyvyttömyyttä ja ennen aikaista eläköitymistä aiheuttavia sairauksia ovat mielenterveyden häiriöt, tuki- ja liikuntaelin sairaudet ja sydän- ja verisuonitaudit. Suomalaisien tyypillisiä elintapoihin liittyviä ongelmia ovat liikalihavuus sekä liiallinen alkoholin- ja sokerin käyttö. Lääketieteellisissä tutkimuksissa on todettu, että lihavuus on yhteydessä masennusoireisiin ja keskivartalolihavuus altistaa 2 tyypin diabetekselle. Epäterveellisten elintapojen lisäksi myös stressaava työ voi aiheuttaa lihomista, koska stressi aiheuttaa elimistössä hormonaalisia muutoksia ja kortisolin kohoamista, joka on yhteydessä keskivartalolihavuuteen. Elintapoihin vaikuttamalla voidaan vaikuttaa myös ihmisten työssä jaksamiseen. Yrityksessä voidaan tukea työntekijöiden terveellistä ravitsemusta tekemällä yhteistyötä työterveyshuollon ja työpaikkaruokaloiden kanssa. Työpaikkaruokaloissa on tarjolla monipuolista ja ravitsevaa ruokaa, joka edesauttaa terveellistä ravitsemusta. Työterveyshuolto voi valistaa esimerkiksi työhyvinvointia edistävien hankkeiden avulla työntekijöitä terveellisen ruoan merkityksestä sekä sen terveyttä ja hyvinvointia edistävästä vaikutuksista (Laitinen 2004.)

2.7 Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen

Työhyvinvoinnin toteuttamisen haasteita ovat oikeiden toimenpiteiden suorittaminen. On osattava suorittaa oikeanlaisia toimenpiteitä oikeaan aikaan ja oikeissa tilanteissa. Työhyvinvointia tukevat toimenpiteet eivät aina välttämättä toimikaan, vaan voivat alkaa tuntua lähinnä rasitteilta (Leskinen & Hult 2010, 18). Työhyvinvointi ei synny yksittäisten temppujen, kuten liikuntaseteleiden ja virkistyspäivien avulla, vaan on ymmärrettävä se kokonaisuus, josta työhyvinvointi syntyy ja tehtävä työtä sen eteen (Kehusmaa 2011, 11). Työhyvinvointia tulisi kehittää samoilla tavoin kuin muitakin liiketoiminnan tukitoimia. Tarvitaan yhdessä mietityt tavoitteet ja suunnitelma, mitä toimenpiteitä tavoitteisiin pääsemiseen tarvitaan. Työhyvinvointisuunnitelman avulla voidaan estää pahimmat ongelmat etukäteen ((Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 14).

Työhyvinvointia kehittäviä toimenpiteitä suunnitellessa onkin tärkeä kerätä tietoa henkilöstöltä, jotta löydetään oikeat kehityskohteet ja osataan tehdä oikeat toimenpiteet. Työhyvinvointimittausten avulla saadaan tietoa työhyvinvoinnin ja työilmapiirin nykytilasta yrityksessä sekä pystytään arvioimaan työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden onnistumista. Säännöllisten mittausten avulla pysytään kartalla muutoksista työhyvinvoinnin tilassa ja pystytään puuttumaan ongelmakohtiin ennen kuin ne paisuvat. Työhyvinvointiin liittyviä mittareita suunnitellessa on tärkeää, että mitataan oikeita asioita (Virolainen 2012, 111.) Työhyvinvointia edistäviä ja kehittäviä toimenpiteitä esitellään seuraavissa alaluvuissa.

Työhyvinvointi ei kuitenkaan ole pelkästään yrityksen ja esimiesten asia, vaan jokainen ihminen on myös itse vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan sekä voi omalla panoksellaan ja asenteellaan myös edistää ja kehittää työyhteisön hyvinvointia. Puhutaan nk. alais- taidoista eli esimiesten toiminnan lisäksi myös alaisten eli työntekijöiden toiminta on merkityksellistä työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Alaistaitoihin liittyvät omasta työhyvinvoinnista ja osaamisesta huolehtimisen lisäksi vuorovaikutustaidot, yhteistyötaidot, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, muiden ihmisten huomioonottaminen ja työympäristön kehittäminen. Alaistaitojen kehittäminen on yhteistyö, johon tarvitaan sekä esimiehen että työntekijän panostus. (Aarnikoivu 2008, 80 - 85.)

2.7.1 Osaamisen kehittäminen ja vahvuuksien hyödyntäminen

Jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä sekä henkilöstö motivoituneena, tärkeää on osaamisen kehittäminen. Investointi henkilöstön kehittämiseen maksaa itsensä takaisin moninkertaisesti. Osaava henkilöstö on yrityksen kilpailuetu sekä lisää yrityksen kannattavuutta.

Osaamisen kehittäminen ei ole pelkästään koulutusta, vaan myös verkottumista, työyhteisön kehittymistä ja hiljaisen tiedon siirtämistä sekä työssäoppimista. Keinoja tähän voivat olla työn kierto, työssäoppiminen, työtehtävien uudelleen organisointi, erilaiset koulutukset ja valmennukset sekä kokoneiden osaamisen siirtämistä nuoremmille. Kehityskeskustelujen ja osaamiskartoituksen avulla voidaan arvioida henkilökunnan osaamista ja mahdollisen koulutuksen tarvetta (Ojala & Ahonen 2005, 158 – 163.) Työntekijän on kannattavaa myös itse huolehtia omasta osaamisestaan sekä sen kehittämisestä. Ammattitaito on työntekijän kilpailuetu sekä valttikortti tulevaisuuden työelämässä, jossa työsuhteet eivät ole enää ikuisia (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 18).

Työnantaja ja esimies voivat edistää työntekijän työhyvinvointia hyödyntämällä työntekijän vahvuuksia, siten että työntekijä pääsee käyttämään vahvuuksiaan työtehtävässä. Eli mahdollistamalla sen, että työtehtävä ja työntekijä sopivat yhteen. Työntekijät, jotka pääsevät hyödyntämään vahvuuksiaan työssään kokevat mielekkyyttä työssään ja ovat paljon sitoutuneempia työhön. Lähtökohtana työntekijän vahvuuksien hyödyntämiselle on, että esimies tuntee henkilöstönsä sekä heidän vahvuutensa. Myös työn motivoivia piirteitä, monipuolisuutta ja työn sisältöä kehittämällä ja kouluttautumismahdollisuuksia tarjoamalla voi edesauttaa työntekijän hyvinvointia, työnimua ja työhön sitoutumista (Hakanen 2009, 13.)

Työn imulla tarkoitetaan sitä, että työntekijä lähtee yleisesti mielellään aamulla töihin, kokee työnsä mielekkääksi, uppoutuu työhönsä ja on ylpeä tekemästään työstä. Työnimua kokeva työntekijä on tuottelias ja tehokas ja edistää omalla toiminnallaan työkalvereittensa hyvinvointia. Työn imun vastakohtana on nk. työhön leipiintyminen. Työn tarjoamien haasteiden ja voimavarojen puutteellisuus voi aiheuttaa työntekijälle työhön leipiintymistä. Työhönsä leipiintyneen työntekijän vireystaso on matalalla, hän ei koe työtehtäviään mielenkiintoisiksi eikä häntä motivoi työnteko. Työhön leipiintymisestä voi olla seurauksena työstressiä, masennusoireita ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin heikkenemistä (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen ja Pahkin 2012, 6.)

2.7.2 Vuorovaikutus ja yhteisöllisyys

Työntekijöiden luottamuksen saavuttaminen edellyttää avointa vuorovaikutusta, henkilöstön osallistamista ja tiedon jakamista organisaation sisällä. Keskustelevan, avuliaan ja avoimen työkuultuurin on katsottu lisäävän ihmisten työhyvinvointia. ”Me-hengen” eli yhteisöllisyyden tunteen, yhteistyön sekä vuorovaikutuksen tukeminen edistää myös työyhteisön hyvinvointia. Erilaisilla tapahtumilla, ryhmätyöskentelyllä, kokouksilla, henkilökunnan

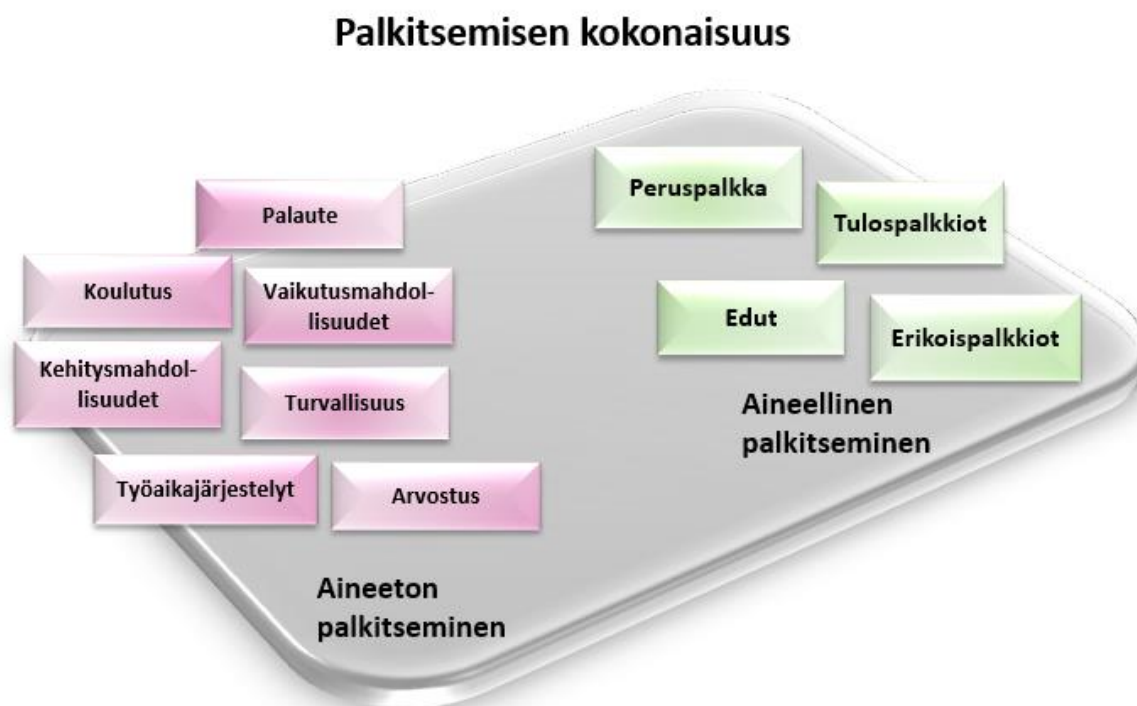
koulutuksilla sekä virkistytymispäivillä voi edistää henkilökunnan ”me-henkeä”. Myös yhteisten arvojen, tavoitteiden ja pelisääntöjen asettaminen ja niitä kohti pyrkiminen ovat yhdessä pitävä voima (Ojala & Ahonen 2005, 202.) Yhteisöllisyyden kehittämiseen liittyy myös se, että asioista osataan puhua avoimesti. Ihmiset ovat erilaisia ja tulkitsevat asioita eri tavalla, jolloin syntyy väärinkäsityksiä ja ristiriitoja. Väärinkäsitykset aiheuttavat herkästi vihantunnetta sekä kuiluja ihmisten väliin ja näiden estämiseksi onkin tärkeää, että ihmiset opettelisivat keskustelemaan avoimesti. Toisen ihmisen ja tämän tarkoitusperien ja tekojen ymmärtäminen auttaa välttämään väärinkäsityksiä. Ristiriitatilanteita syntyy jokaisessa työyhteisössä, eikä niiltä pysty kokonaan välttymään. Ratkaisevaa onkin, että ne pystyttäisiin hoitamaan rakentavasti (Juuti & Vuorela 2002, 72.)

Positiivisen psykologian perustajiin kuuluvan Martin E. Seligmanin mukaan yksi hyvän elämän tekijöistä on virtaukseen mukaan pääseminen. Virtaukseen mukaan pääseminen on mahdollista esimerkiksi silloin, kun ihminen suorittaa selkein tavoittein määriteltyä sopivan haastavaa tehtävää, josta hän saa palautetta (Vilkkö-Riihelä & Laine 46, 2013.) Palautteen antaminen onkin yksi tärkeistä tekijöistä luottamuksen rakentamisessa. Palaute mahdollistaa työntekijän oppimisen ja kehittymisen. Esimiehen antaman rakentavan palautteen avulla työntekijän on mahdollista parantaa omaa toimintaansa. Positiivinen palaute taas on työntekijälle motivoivaa. Palaute sekä keskustelu ovat työntekijöitä sitouttavia tekijöitä (Ristikangas & Ristikangas 2010, 194.) Palautteen antamisen ajatellaan usein olevan vain esimiehen tehtävä, mutta olisi tärkeää saada siitä koko työyhteisön tehtävä. Avoin ja keskusteleva työyhteisö, jossa osataan antaa sekä vastaanottaa palautetta voi lähtökohteisesti hyvin. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 18).

Myös säännölliset keskustelut esimiehen ja työntekijän välillä ovat tärkeitä luottamuksen rakentamisessa. Kehityskeskustelut ovat esimiehelle työkaluja, joiden avulla on mahdollista edesauttaa henkilöstön sitoutumista, kehittymistä, hyvinvointia sekä suoriutumista työssä. Kehityskeskustelun voisi ajatella olevan nk. päivystystilaisuus, jossa käydään läpi työntekijän kanssa, miten hän on suoriutunut työssään, mikä on nykytilanne ja mitä ovat työntekijän tulevaisuuden tavoitteet. Kehityskeskustelu on myös tilaisuus antaa palautetta sekä parantaa suhdetta työntekijään. Kehityskeskustelu tilanteessa on tärkeää, että vuorovaikutus on mahdollisimman avointa ja esimies oikeasti kuuntelee myös työntekijää ja tämän esille nostamia asioita. Vuorovaikutusta sekä hyvää esimiestyötä ei turhaan nosteta tapetille joka kerta työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä puhuttaessa (Aarnikoivu 2008, 115 – 120.)

2.7.3 Palkitseminen

Palkitseminen voi olla henkilökohtaista tai tiimi- ja koko organisaatiokohtaista. Palkitsemistapoja voivat olla erilaiset ulkoisiin motivaatiotekijöihin perustuvat palkkiot eli aineellinen palkitseminen, kuten tulospalkkiot, tiimipalkkiot, rahanarvoiset edut ja työn vaativuuteen tai osaamiseen perustuvat palkkiot. Sisäisiin motivaatiotekijöihin perustuvaa eli aineetonta palkitsemista ovat esimerkiksi palaute, työajan joustot ja kehittymismahdollisuudet (kuvio 5). Sisäisiin motivaatiotekijöihin perustuvalla palkitsemisella on tutkittu olevan suurempi vaikutus työhyvinvointiin, kuin ulkoisiin motivaatiotekijöihin perustuvalla palkkauksella, joten esimiesten tulisi oppia hyödyntämään myös sitä. Erilaisia palkitsemiskeinoja voivat olla myös terveyteen liittyvät asiat, kuten tupakoinnin lopettamisen ja kuntoilun aloittamisen tukeminen. Näiden avulla työnantajan on mahdollista edistää alaistensa terveyttä (Ojala & Ahonen 2005, 180 - 182.) Palkitsemisessäkin työntekijä on otettava yksilönä huomioon. Toiselle ihmiselle esimerkiksi työnantajan tukema liikuntaharrastus voi olla hyvinvointia lisäävä palkkio, kun taas toiselle ihmiselle se ei vaan ole sitä (Leskinen & Hult 2010, 80.)

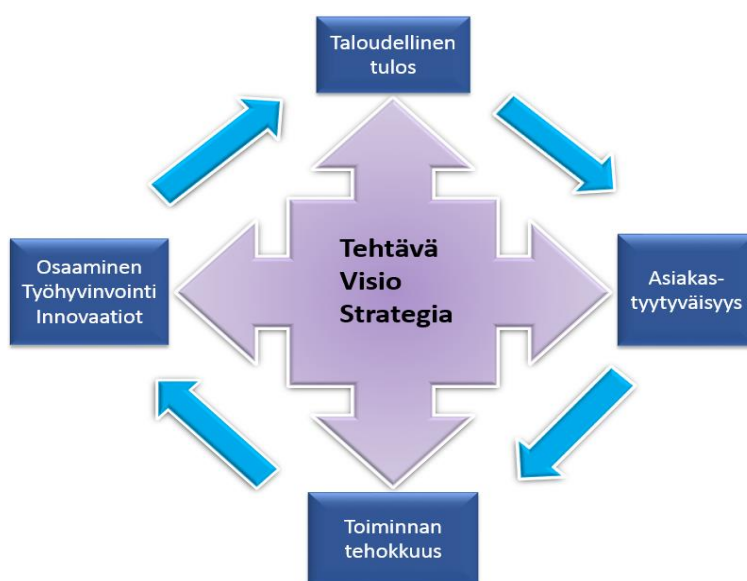


KUVIO 5. Palkitsemisen kokonaisuus (Kehusmaa 2011, 201)

2.8 Työhyvinvoinnin vaikutuksia

Työhyvinvointi on tuotantotekijä, jonka mittaaminen ja kehittäminen ovat liiketoiminnan näkökulmasta kannattavia asioita. Panostaminen työhyvinvointiin on myös panostus yrityksen tulevaisuuteen ja maksaa onnistuessaan itsensä takaisin. Mankan, Kaikkosen ja Nuutisen (2007, 22) mukaan yritys voi saada työhyvinvointiin panostamansa rahat jopa 10 – 20 kertaisina takaisin, koska henkilökunnan hyvinvointi ja yrityksen taloudellinen menestys kulkevat käsi kädessä. Työterveyslaitoksen (2018) tutkimusten mukaan onnistunut työhyvinvointityö vähentää sairauspoissaoloja ja tapaturmia, vähentää henkilökunnan vaihtuvuutta, edistää avainhenkilöiden pysymistä yrityksessä, lisää yrityksen kilpailuetua ja tätä kautta parantaa myös taloudellista kannattavuutta. Hyvinvoiva henkilöstö on tuottava, tehokas, oppimishaluinen ja innovatiivinen. Työntekijän hyvinvointi näkyy myös ulospäin ja parantaa yrityksen mainetta sekä asiakaspalvelun tasoa ja tätä kautta asiakastyytyväisyyttä. Hyvinvoiva henkilöstö on yrityksen valttikortti.

Kuviossa 6 esitetään työhyvinvoinnin vaikutukset yrityksen tulokseen. Työhyvinvointi parantaa toiminnan tehokkuutta eli työntekijät saavat työpäivän aikana enemmän aikaa. Tyytyväinen työntekijä on jopa 29 prosenttia tuottavampi kuin tyytymätön ja sitoutunut työntekijä on jopa 44 prosenttia tyytyväistä työntekijää tuottavampi (Virolainen & Virolainen 2016, 192). Lisäksi hyvinvoivat työntekijät ovat selkeästi innovatiivisempia. Hyvinvointi työpaikalla näkyy myös ulospäin ja johtaa parempaan asiakastyytyväisyyteen. Asiakastyytyväisyys taas vaikuttaa asiakkaiden maksuhalukkuuteen ja sitoutumiseen ja vaikuttaa näin myös yrityksen tulokseen (Ojala & Ahonen 2005, 63.)



KUVIO 6. Työhyvinvoinnin vaikutus yrityksen tulokseen (Ojala&Ahonen 2005, 63)

3 TYÖPAHOINVOINTI

3.1 Työpahoinvointi ja sen vaikutukset

Työhyvinvointi sekä yleisesti hyvinvointi ovat nousseet viimeisen vuosikymmenen aikana tutkijoita kiinnostaviksi aiheiksi. Työhyvinvointia tutkitaan nykypäivänä paljon, aiheesta keskustellaan mediassa ja monissa yrityksissä tehdään onnistunutta työhyvinvointityötä. Mutta aina työhyvinvointityö ei onnistu halutulla tavalla, tehtävät toimenpiteet eivät ole riittäviä tai yrityksissä tehtävät ulkoistukset, epävarmuuden tilanteet, huono työilmapiiri sekä kuormittava työ voivat aiheuttaa ihmiselle pahoinvointia ja siihen liittyviä oireita. Työpahoinvoinnin vaikutuksia ovat lisääntyvät sairauspoissaolot, sitoutumattomuus työhön ja työn tuloksellisuuden heikentyminen. Pahimmillaan työpahoinvointi voi aiheuttaa työkyvyttömyydestä johtuvaa ennen aikaista eläköitymistä (Virolainen 2012, 30.)

Työterveyslaitoksen professori Guy Ahonen kertoo ylen haastattelussa (29.4.2016) työpahoinvoinnin maksavan hänen laskelmiensa mukaan jopa 25 miljardia euroa vuodessa. Laskelmaa on jonkin verran kyseenalaistettu eri keskustelusivuilla, mutta vaikka arvio olisi hieman yläkanttiin, työpahoinvoinnin kustannukset ovat joka tapauksessa merkittäviä summia. Yksi sairauslomapäivä maksaa yritykselle keskimäärin 350 euroa (Taloussanommat 2010). Mankan, Kaikkosen ja Nuutisen (2007, 24) mukaan kalleimmaksi yritykselle tuleva lyhyet 1 – 3 päivän sairauspoissaolot, joista aiheutuu sairauspoissaolokustannuksia mutta myös sairasloman paikkauskustannuksia. Heidän mukaansa yli kolmanteen sairauspoissaoloista syynä on organisaatio ja useimmiten puutteet työhyvinvoinnissa. Työpahoinvoinnista johtuvat kustannukset ovat siis moninkertaisia verrattuna niihin kustannuksiin, jotka sijoitetaan tai ennen kaikkea pitäisi sijoittaa työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään työpahoinvointiin useimmiten vahvasti liittyviä henkisiä ja fyysisiä seuraamuksia.

3.2 Stressi

Hoffmanin, Holmin, Kuuselan, Tahvanaisen ja Åhsin (2017, 80) mukaan stressi on psykkinen ja biologinen ilmiö, joka on elimistön aktivoitumista mihin tahansa ulkoiseen tai sisäiseen muutokseen, joka kuluttaa ihmisen voimavaroja. Stressi saa aikaan nk. taistele tai pakene -reaktion, jonka avulla ihminen pystyy selviytymään haastavista tilanteista. Stressitekijät ovat tilanteita, jotka kuormittavat ihmistä ja ne luokitellaan sisäisiin ja ulkoisiin stressitekijöihin. Ulkoisia stressitekijöitä ovat esimerkiksi työhön liittyvä stressi, taloudelliset vaikeudet ja ongelmat sosiaalisissa suhteissa. Sisäisiä stressitekijöitä ovat esimerkiksi

univaje, epäterveellinen ruokavalio, alkoholin käyttö ja elimistöä rasittava tulehdussairaus. Stressiä voi aiheuttaa jokin äkillinen tapahtuma tai pitkään jatkunut kuormitus, kuten ongelmat työilmapiirissä.

Ihmisten yksilöllisyys korostuu myös stressin kohdalla, joten stressitekijät ja stressin aiheuttamat reaktiot sekä stressiherkkyys ovat yksilöllisiä piirteitä. Ihmisen temperamentilla sekä varhaislapsuudessa opituilla selviytymiskeinoilla on vaikutusta siihen, miten ihminen pystyy käsittelemään stressiä. Stressi voi olla joko myönteistä tai kielteistä. Myönteinen stressi virittää ihmisen uusiin tilanteisiin ja kohottaa vireystilaa ja saa toimimaan tehokkaammin. Ihminen voi kokea esimerkiksi työssään myönteistä stressiä, mikä parantaa työsuoritusta. Stressi muuttuu haitalliseksi, jos se jatkuu pitkään tai toistuu usein ilman kunnollista palautumista. Pitkäkestoinen stressi heikentää ihmisen fyysistä sekä psyykkistä hyvinvointia. Fyysisiä oireita ovat esimerkiksi immuunijärjestelmän toiminnan häiriöt, korkea verenpaine, lihominen, univaikeudet, päänsärky, vatsavaivat sekä selkä- ja hartiakivut. Psyykkisiä oireita ovat esimerkiksi jännittyneisyys, hermostuneisuus, ärtyneisyys, keskittymisvaikeudet ja muistiongelmat (Hoffman, Holm, Kuusela, Tahvanainen & Åhs 2017, 81 - 88).

Työssä koettava negatiivinen stressi vaikuttaa ihmiseen vähentämällä tämän sitoutumista työhön, huonontamalla työnimua ja lisäämällä sairauspoissaoloja. Työssä koettava jatkuva stressi vaikuttaa myös ihmisen yksityiselämään. Pitkäkestoinen stressi hidastaa ihmisen palautumista vapaa-aikana, aiheuttaa univajetta ja uupumusta, kuluttaa voimavaroja ja vaikuttaa täten negatiivisesti ihmisen hyvinvointiin sekä mahdollisesti myös muihin perheenjäseniin ja työkavereihin (Kinnunen & Feldt 2005, 16.)

3.3 Työuupumus

Työuupumus eli burnout tarkoittaa jaksamisongelmia, joita esiintyy työelämässä olevilla ihmisillä. Työuupumus saa usein alkunsa siitä, että työn vaatimukset ja ihmisen voimavarat sekä odotukset sotivat keskenään. Työstressi sekä työuupumus liittyvät useimmiten toisiinsa, mutta ne eivät ole sama asia. Työuupumuksesta kärsivän ihmisen voimavarat ja selviytymiskeinot ovat jo lopussa, kun taas stressistä kärsivällä ihmisellä on vielä voimavaroja ja selviytymiskeinoja, joilla hän yrittää ratkaista stressitilanteen. Työuupumus syntyy pitkäaikaisesta altistumisesta ihmisen voimavarat ylittäville stressitekijöille eli hoitamatta jätetty työhön liittyvä stressi voi aiheuttaa ihmiselle työuupumuksen (Kinnunen & Häätinen 2005, 40.)

Työuupumus ilmenee uupumusasteisena väsymyksenä, työn merkityksellisyyden ja mielekkyyden katoamisena ja ammatillisen itsetunnon alenemisena. Työuupumus ei varsinaisesti ole sairaus, mutta työuupumus altistaa ihmisen riskiin sairastua masennukseen, uni-häiriöihin tai mielenterveyshäiriöihin. Työuupumuksella on myös yhteys työkyvyttömyyden riskiin (Terveyskirjasto 2017.)

3.4 Masennus

Masennus on tila, jossa ihmisen mielentila on masentunut tai ärtynyt. Masennus voi aiheuttaa mielenkiinnon ja mielihyvän kokemisen katoamista sekä väsymystä ja uupumusta, joka ei mene ohi levolla. Masentuneisuuden oireita ovat lisäksi myös kohtuuton itsekriittisyys, itseluottamuksen menetys, keskittymisvaikeudet, lihominen, unihäiriöt ja itsetuhoiset ajatukset sekä teot (Hoffman, Holm, Kuusela, Tahvanainen & Åhs 2017, 134). Masennustilat voidaan jaotella oireiden vakavuuden perustella lieviin, keskitasoisiin, vakava-asteisiin ja psykoottisiin masennustiloihin. Masennustilan syntyyn vaikuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi erilaiset perinnölliset tekijät, temperamentti ja persoonallisuuden rakenne. Masennustiloja laukaisevia tekijöitä ovat usein suuret elämänmuutokset, menetykset, pettymykset, surematon suru ja työsuhteeseen tai sosiaalisiin suhteisiin liittyvät vakavat ristiriidat (Huttunen 2017.)

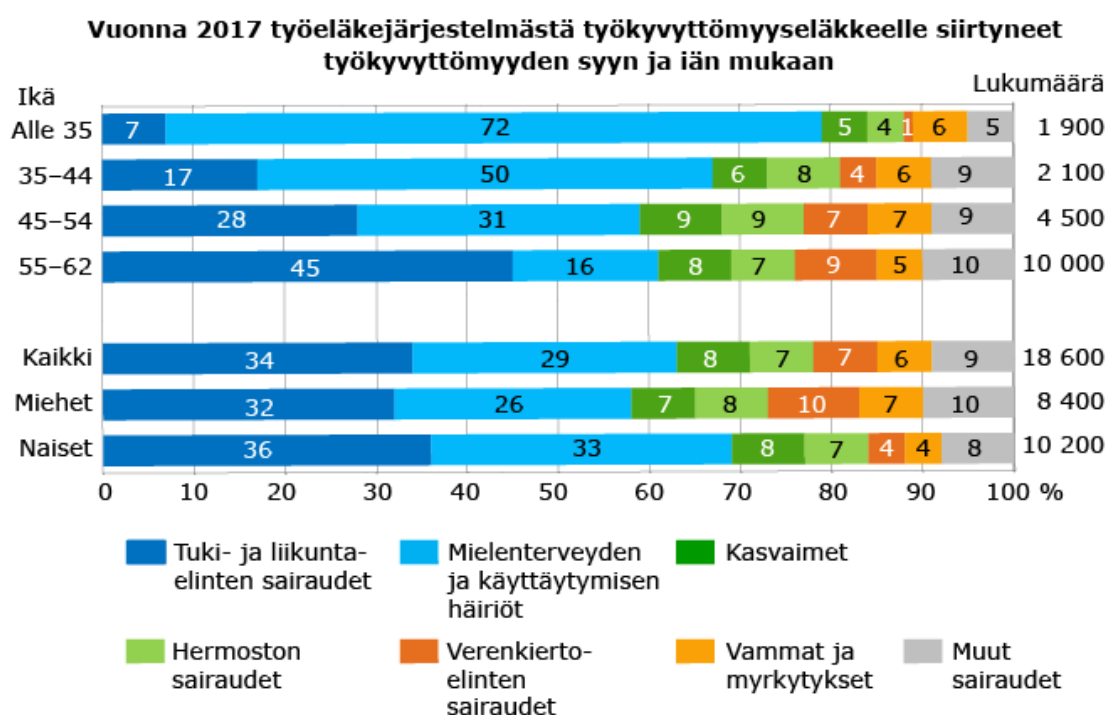
Masennustilasta kärsivän ihmisen läheisten, työtovereiden sekä esimiehen on ymmärrettävä, että masennus ei ole ihmisen oma valinta eikä siitä parannuta ”ryhdistäytymällä”. Muut ihmiset voivat jopa pahentaa masennustilasta kärsivän ihmisen oireita omalla käytöksellään ja ymmärtämättömyydellään. Masennustilasta kärsivän ihmisen olisi hyvä hakeutua lääkärin tai psykiatrin hoitoon (Huttunen 2017). Työpaikalla esimiehellä on velvollisuus ottaa puheeksi tilanne, jos hän huomaa työntekijänsä voivan huonosti. Tästä varhaisen välittämisen mallina tunnetusta toiminnasta kerrotaan enemmän luvussa 3.6.

3.5 Mielenterveyshäiriöt

Mielenterveys on käsitteenä moniselitteinen ja sille on useita eri määritelmiä, jotka kaikki liittyvät siihen, että mielenterveys on ihmisen hyvinvoinnin perusta. Maailman Terveysjärjestö WHO (2018) kuvaa mielenterveyttä hyvinvoinnin tilana, jossa ihminen ymmärtää omat kykynsä, pystyy selviytymään normaalista stressistä, pystyy työskentelemään tuottavasti ja ottamaan osaa yhteisönsä toimintaan. Mielenterveyshäiriöt ovat psykiatrisia häiriöitä, jotka aiheuttavat haittaa ihmisen hyvinvoinnille ja vaikuttavat ihmisen toimintakykyyn.

Mielenterveyshäiriöitä voivat olla esimerkiksi mielialahäiriöt, ahdistuneisuushäiriöt ja psykoosit (Hoffman, Holm, Kuusela, Tahvanainen ja Åhs 2017, 110-111.)

Mielenterveyshäiriöt ovat eläketurvakeskuksen vuonna 2017 teettämän tutkimuksen mukaan toiseksi yleisin työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen syy (kuvio 7). 29 prosenttia työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneistä ihmisistä siirtyi työkyvyttömyyseläkkeelle mielenterveys ongelmien takia. Alle 35-vuotiaista työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyvistä 72 prosenttia siirtyi työkyvyttömyyseläkkeelle mielenterveyshäiriöiden takia. Mielenterveyshäiriöt ovatkin nuorien yleisin työkyvyttömyys eläkkeelle jäämisen syy (Eläketurvakeskus 2017.)



Lähde: Eläketurvakeskus

KUVIO 7. Työeläkejärjestelmästä työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneet vuonna 2017 (Eläketurvakeskus 2017)

3.6 Työkyvyn varhainen tuki

Varhaisen välittämisen tai varhaisen tuen mallilla tarkoitetaan ongelmiin puuttumista mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ennen kuin ne kasaantuvat. Varhaisen tuen malli on tärkeä luoda yhdessä henkilöstön ja työterveyshuollon kanssa, jolloin voidaan sopia yhdessä ne rajat, jolloin asioihin on tarpeen puuttua ja miten sairauspoissaoloja seurataan.

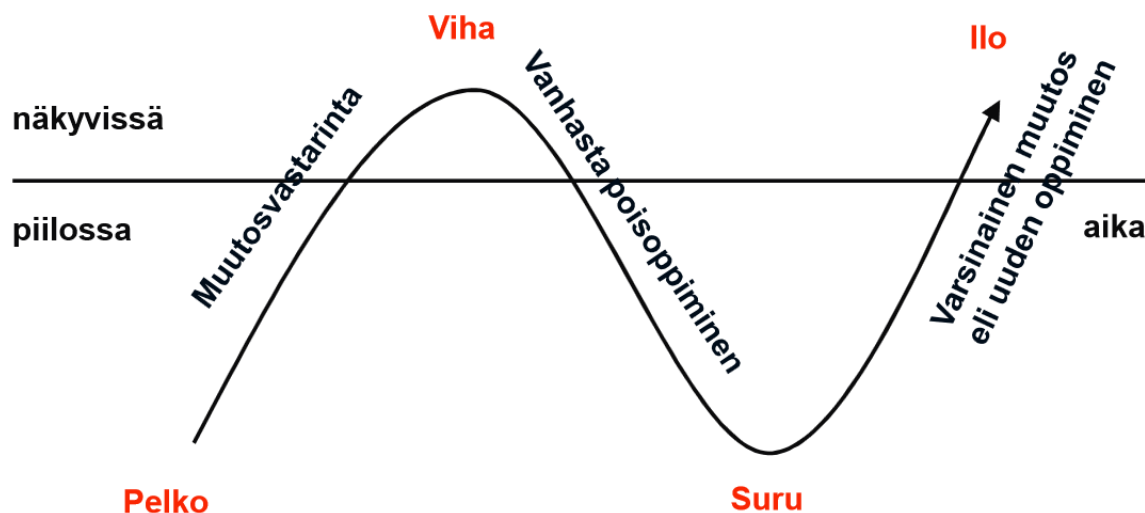
On myös tärkeää, että se on jokaisen työntekijän tiedossa. Varhaisen tuen avulla on tarkoitus tukea työkykyä, parantaa työhyvinvointia ja ehkäistä sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyttä (Terävä & Mäkelä-Pusa, 14.)

Jos työnantaja tai esimies havaitsee työntekijänsä työkyvyn heikentyneen tai tämän voivan huonosti on hänen velvollisuutensa ottaa aihe puheeksi työntekijän kanssa. Tarpeen vaatiessa keskusteluun voidaan ottaa mukaan myös työterveyshuollon tai työsuojelun edustaja. Keskustelussa olisi tärkeää käydä työntekijän tilannetta läpi sekä miettiä, mitä toimenpiteitä asialle olisi tehtävissä. Myös työntekijä itse voi ottaa mieltään vaivaavat asiat puheeksi esimiehensä kanssa. Työntekijä voi myös ottaa puheeksi, jos huomaa työtöve-
rinsa voivan huonosti (Manka, Hakala, Nuutinen ja Harju 2010, 39.) Varhaista tukea vaati-
via tilanteita ovat esimerkiksi työntekijän ongelmat työstä suoriutumisesta, käytöksen voi-
makas muutos, toistuvat sairauspoissaolot, motivaation puute, jatkuva myöhästely ja työn-
tekijän suoritusten heikentyminen (Virolainen 2012, 70).

4 MUUTOSTILANNE

4.1 Ihminen muutostilanteessa

Maailma muuttuu ja se näkyy jokaisella toimialalla ja jokaisessa organisaatiossa. Muutokset kuuluvat nykypäivään ja ne voivat olla yrityksen ulkopuolisia, kuten toimitusympäristön muutokset ja fuusiot tai yrityksen sisäisiä, kuten organisaatiomuutokset ja toimintatapojen muutoksen. Yhteistä kaikille muutoksille on, että niihin on valmistauduttava etukäteen ja huomioitava erityisesti ihmisten johtaminen läpi muutostilanteen (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 22.) Muuttuvassa maailmassa jokainen ihminen elää varmasti jossain vaiheessa työuraansa muutostilanteen. Muutos on ihmiselle hyvin ristiriitainen tilanne. Toisaalta uudistukset ja muutokset tuovat ihmisen elämään haasteita ja vaihtelua, mutta toisaalta muutos on uhka ja luopumista jostain tutusta ja turvallisesta tai jonkin asian päättymistä. Luopuminen voi alkuun tuntua vaikealta ja aiheuttaa turvattomuutta, surua, tuskaa tai jopa pelkoa (Rauramo 2013, 5). Ihminen kokee usein muutostilanteen neljässä vaiheessa. Kuviossa 8 esitetään nämä vaiheet muutoskäyrän avulla. Ensimmäistä vaihetta ihmisen muutostilanteen kokemisessa kutsutaan pelon vaiheeksi. Muutos ja luopuminen jostain tutusta sekä hyppäys tuntemattomaan voivat aiheuttaa ihmiselle pelkoa ja huolta tulevaisuudesta. Melko lyhytkestoisen pelon vaiheen jälkeen tulee vihan vaihe. Vihan vaiheeseen liittyy usein vastarintaa eli muutosvastarintaa, joka on tyypillistä käytöstä muutostilanteessa elävälle ihmiselle, koska omalta mukavuusalueelta poistuminen voi tuntua ihmiselle vaikealta. Vihan vaiheen jälkeen alkaa surun vaihe eli ihmisen tunteet alkavat taasaantua ja tässä vaiheessa tehdään nk. surutyötä eli vanhasta luopumista. Lopulta siirrytään hyväksynnän vaiheeseen eli ihminen hyväksyy tilanteen ja oppii sopeutumaan uuteen tilanteeseen, joka voi aiheuttaa jo iloakin (Työterveyslaitos 2013.) Muutostilanteen kokeminen on kuitenkin jokaiselle ihmiselle yksilöllistä ja ihminen ei välttämättä käy kaikkia muutostilanteen vaiheita läpi. Asennoitumiseen muutostilannetta kohtaan vaikuttavat monet eri tekijät, kuten persoonallisuus, aikaisemmat kokemukset, elämäntilanne ja motivaatio (Järvinen 2014, 156.)



KUVIO 8. Tunteet ja muutosvaiheet mukailen Arikoski & Sallinen 2007 (Tuomivaara 2013, 19)

Työsuhteeseen liittyvä turvattomuus on yksi merkittävistä haittatekijöistä ihmisen oman hyvinvoinnin osalta. Turvallisuuden tunne on yksi ihmisen perustarpeista. Turvattomuus ja epävarmuus tulevaisuudesta sekä töiden jatkumisesta kuormittavat työntekijää ja ovat yksi suurista uhista työhyvinvoinnin kannalta. Töiden jatkumisen epävarmuudesta seurauksena voi olla työntekijälle henkisiä sekä fyysisiä oireita ja heikentynyttä sitoutumista työntekoon. Muutostilanteet voivatkin aiheuttaa ihmiselle haitallisia kriisejä ja pahimmassa tapauksessa jopa lisätä mielenterveysongelmien riskiä (Rauramo 2013, 19.) Erityisesti pitkään jatkuneet ahdistuneisuuden, pelon sekä vihan tunteet ovat fyysiselle ja psyykkiselle terveydelle erittäin haitallisia. Ahdistuneisuus rajoittaa ihmisen toimintakykyä ja pitkäkestoisena se kuormittaa kehoa ja mieltä. Masennuksen tunteet taas vievät toimintakyvyn lähelle nollaa. Lukuisat tutkimukset ovat myös osoittaneet, että pitkittyneillä kielteisillä tuntemuksilla on vaikutusta mm. immuunijärjestelmän tehon heikkenemiseen sekä sydän- ja verisuonisairauksien riskin kasvamiseen (Nummenmaa 2010, 198.)

Epävarmuus työn jatkumisesta vaikuttaa koko organisaatioon ja heikentää myös työyhteisön ilmapiiriä sekä työyhteisön hyvinvointia merkittävästi. Ihmiset pohtivat tilannetta ja jakavat tuntemuksiaan muutostilanteeseen liittyen. Pintaan nousseet negatiiviset tunteet leviävät herkästi työyhteisössä. Ihmisen kokema pelko sekä turvattomuus heikentävät työhyvinvoinnin lisäksi myös työn tuloksellisuutta ja tuottavuutta sekä voivat vaikuttaa horjuttavasti ihmisen oman työn ja osaamisen arvostukseen. Huoli omasta toimeentulosta ja taloudelliset ongelmat voivat heijastua kaikkiin osa-alueisiin ihmisen elämässä ja vaikuttavat myös ihmissuhteisiin työpaikalla (Virolainen 2012, 38 – 39; Rauramo 2013, 4.)

Tyypillisimpiä ongelmia muutostilanteissa ovat (Kehusmaa 2015, 148):

- Turvattomuus ja pelot saavat ihmisestä ylivallan.
- Organisaation perustehtävän vaikeutuminen.
- Työntekijöiden luottamuksen järkkäminen, jolla vaikutuksia pitkäaikaisesti mm. työ-moraaliin.
- Kyvykkäimmät avainhenkilöt lähtevät muiden yritysten palvelukseen.
- Imagon kärsiminen ja henkilöstön vaikeus sitoutua uuteen organisaatiomalliin sekä uusiin työtehtäviin.

On kuitenkin hyvä muistaa, että kaikki muutostilanteet eivät ole välttämättä pahasta. Joskus muutostilanteet muuttavat asiat yrityksessä parempaan suuntaan ja niillä on positiivisia vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin pitkällä tähtäimellä. Kuten Rauramo (2013, 5) muutosta kuvaa se voi olla uhka, mutta myös mahdollisuus.

4.2 Muuttuva maailma

Maailma elää jatkuvaa muutosta ja muutostahti ei ainakaan ole hidastumassa. 2010-luvulla organisaatioiden toimintaympäristöt ja rakenteet ovat muuttuvia ja entistä monimuotoisempia. Tulevaisuutta on yhä vaikeampi ennustaa ja yritysten on reagoitava ympäristön muutoksiin pysyäkseen kovenevassa kilpailussa mukana. Menestyksen taustalla on asiakkaiden kuuntelu, ympäristön seuraaminen ja toimintatapojen kehittäminen. Muutokset siis kuuluvat yritystoimintaan ja auttavat yrityksiä ylläpitämään kilpailukykyään. Muutokset voivat olla yrityksissä sisäisiä tai ulkoisia, pieniä tai suuria. Tällaisia muutoksia ovat esimerkiksi ulkoistaminen, yrityskauppa, kansainvälistyminen tai uusien ohjelmistojen käyttöönotto. Muutoksia voi olla hyvin monenlaisia, mutta yhteisenä tekijänä muutoksessa on, että se voi aiheuttaa henkilöstölle epävarmuutta ja heikentää heidän työhyvinvointiaan. Muutostilanteesta kunnialla selviäminen edellyttääkin muutosprosessin suunnittelua sekä muutostilanteen johtamista. Toimivan muutosjohtajuuden avulla varmistetaan henkilöstön hyvinvointi ja työmotivaation ja työn tuottavuuden säilyminen (Ilmarinen 2018, 3.) Muutosjohtajuutta käsitellään tarkemmin luvussa 4.3.

Myös työelämä elää muutostaan. Talouden ja työn siirtyminen verkkoon aiheuttavat työelämässä muutoksia. Teknologia kehittyy ja digitalisaation ansioista työtä voi tehdä yhä enemmän ajasta ja paikasta riippumatta. Joustavuus ja itseohjautuvuus työnteossa ovatkin yleistyneet voimakkaasti. Uudistuvat työympäristöt vaativat myös uudenlaista johtajuutta. Kontrolloitu johtamistapa ei enää toimi, vaan johtajuus on muuttumassa paikka-

sekä aikasidonnaiseksi ja inhimillisemmäksi, ihmisten johtamiseksi. Joustavat työympäristöt luovat myös haasteita esimiestyölle. Luottamuksen rakentaminen sekä työntekijöiden huomioiminen, motivoiminen, osallistaminen ja palkitseminen ovat aikaisempaa haastavampaa. (Vikman 2016, 20.) Myös työvoiman tarjonta ja kysyntä ovat jakautuneet, osajista voi olla joko ylitarjontaa tai suoranaista puutetta, alasta riippuen. Digitalisoituminen poistaa ja korvaa useita työtehtäviä, mutta myös luo uusia ammatteja ja työtehtäviä, joihin tarvitaan uusia osajia. Työntekijän valttikortti muuttuvassa maailmassa onkin jatkuva itsensä kehittäminen. Työsuhteissa osa-aikaiset työsuhteet ovat lisääntyneet ja työntekijältä odotetaan uudenlaisia työelämätaitoja sekä kykyä toimia muutoksessa. (Vikman 2016, 57).

Siinä missä työelämä ja maailma ovat muuttuneet, niin ovat myös ihmiset. Ihmiset arvostavat nykyään vapaa-aikaa ja elämyksiä entistä enemmän. Elämältä halutaan muutakin kuin vain uralla eteneminen. Työn merkityksellisyys ja työssä viihtyminen ovat yhä tärkeämmässä roolissa ja työkuorman alle ei haluta jäädä. Tiukka hierarkia on menneisyyttä ja omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuudet sekä oman mielipiteen ilmaisun vapaus ovat nykypäivää (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 8.)

4.3 Muutosjohtaminen

Kun työympäristössä toteutetaan merkittäviä työntekijöihin vaikuttavia muutoksia, on ensiarvoisen tärkeää pohtia niiden vaikutusta ihmisten työhyvinvointiin. Muutostilannetta varten olisikin tärkeää laatia toimintasuunnitelma, jonka avulla muutostilanne pystyttäisiin vieämään läpi työntekijöiden hyvinvointi huomioiden. Tärkeitä muutosprosessiin liittyviä kysymyksiä ovat: mitkä tekijät auttavat muutosta onnistumaan, miten prosessi on järkevintä toteuttaa ja mitkä ovat ne toimenpiteet, jotka lisäävät henkilöstön työhyvinvointia? (Kehusmaa 2015, 150.)

Muutostilanteissa tarvitaankin esimiehiä ja heidän kykyään johtaa muutosta. Koska muutokset ovat tulleet osaksi jokapäiväistä elämää, tulisi muutoksen johtamisella olla merkittävä rooli jokapäiväisessä esimiestyössä. Muutosjohtajuudessa tärkeää on saada henkilökunta sitoutettua sekä säilyttämään motivaationsa läpi muutostilanteen. Esimiehen on tärkeää myös olla henkilöstön tukena ja tarvittaessa myös kuunnella, koska muutostilanne on aina tunteita aiheuttava kokemus (Pirinen 2014, 14.) Myös hyvin toteutettu, säännöllinen ja avoin viestintä on erityisen tärkeää muutostilanteessa ja yksi muutosjohtajuuden tärkeimmistä työkaluista. Muutostilanteissa tulisi panostaa nimenomaan luottamuksen sekä avoimen vuorovaikutuksen säilyttämiseen. Henkilöstö tarvitsee tukea ja läsnäoloa

muutoksen eri vaiheissa sekä avointa tiedotusta siitä, miten muutos vaikuttaa henkilökuntaan. Päästessään epävarmuudesta irti myös työntekijä pystyy suhtautumaan muutokseen paremmin. Muutosjohtajuuden hallinta on ensiarvoisen tärkeä tekijä muutosprosessin onnistuneessa läpiviennissä (Työturvallisuuskeskus 2015, 8.)

Työhyvinvoinnin johtamisen, muutoksen johtamisen sekä työhyvinvointityön tulisi olla osa kokonaisuutta sekä päivittäistä johtamista samalla tavalla kuin liiketoiminnan muutkin osat alueet. (Ilmarinen 2018). Esimiestyöhön ja sen toimivuuteen tulisi kiinnittää huomioita jo ennen muutostilannetta, jos henkilöstö ei luota esimiehensä toimintaan normaalissa tilanteessa, on sitä turha odottaa myöskään muutostilanteessa. Hyvä esimiestyö on oikeudenmukaista sekä tasapuolista ja siinä yhdistyvät ihmisten sekä yrityksen toiminnan johtaminen. Hyvän esimiehen toiminta on avointa, eettistä, läpinäkyvää ja kaikilla on tieto saatavilla. Hyvän johtamisen perusedellytyksenä on luoda mahdollisimman hyvät edellytykset työn tekemiselle sekä saada itsensä ja muut tekemään tulevaisuudessa enemmän kuin tällä hetkellä. Työterveyslaitoksen (2017) erilaiset tutkimukset osoittavat, että esimiestyöllä on suuri vaikutus työn tuottavuuteen, henkilökunnan hyvinvointiin, työn imuun sekä työilmapiiriin. Hyvän esimiehen määritelmäksi voidaankin lukea tyytyväinen henkilöstö.

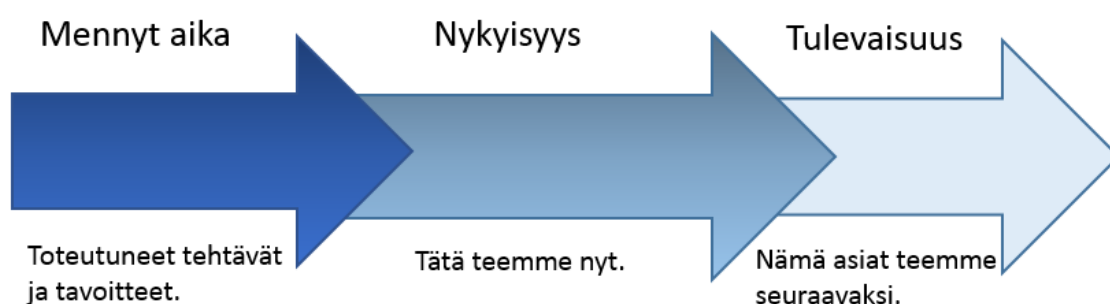
Heikko esimiestyö taas vaikuttaa negatiivisesti moniin asioihin, kuten sairauspoissaolojen lisääntymiseen, työntekijöiden motivaatioon ja työhyvinvointiin sekä työhön sitoutumiseen. Heikossa esimiestyössä osaamista ei jaeta ja tavoitteet ovat epäselviä, alaisten kohtelu epäreilua ja viestintä puutteellista. Tämä aiheuttaa henkilöstön vaihtuvuutta, työnteon tehottomuutta sekä kilpailukyvyyn heikkenemistä ja heikentää myös yrityksen kannattavuutta. (Ojala, Ahonen 2003, 93 - 96.) Heikko esimiestyö on normaalitilanteissakin piikki yrityksen lihassa, mutta muutostilanteessa se on kuin repisi hammasta irti ilman puudutusainetta.

4.4 Muutosviestintä

Muutostilanne korostaa viestinnän tärkeyttä. Muutosviestinnän tarkoitus on selvittää henkilökunnalle, mistä muutoksessa on kyse, miksi muutostilanne on edessä ja miten tilanne vaikuttaa työntekijöihin. Lisäksi muutoksen tavoitteet on tärkeää tuoda henkilöstön tietoon. Ihmiset haluavat tietoa ja sitä heille on tarjottava. Kun puhutaan tulevaan ja muutokseen liittyvistä asioista on tärkeämpää viestittää mieluummin liikaa kuin liian vähän. Epävarmuuden tilanteissa hiljaisuus on kaikkein pelottavinta ja huhut lähtevät kiertämään. Tieto auttaa henkilöstöä suhtautumaan muutostilanteeseen paremmin ja vähentää sen pelkoa (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 23.)

Muutosviestinnän avulla voidaan helpottaa henkilöstön epävarmuuden tilaa ja kääntää mahdollinen muutosvastarinta hyödyksi. Asioiden tiedottamisessa tulisi pyrkiä mahdollisimman suureen avoimuuteen. Jos on asioita, joista ei voi vielä tiedottaa, on sekin tärkeä mainita. Myös kahdenkeskinen viestintä on tärkeää eli työntekijöille on järjestettävä mahdollisuus keskustella muutokseen liittyvistä asioista esimiehen kanssa. Joskus pelkästään läsnäolo sekä työntekijän kuunteleminen auttavat työntekijää käsittelemään muutostilannetta. Onnistuneen muutosviestinnän avulla on mahdollisuus säilyttää henkilöstön luottamus, sitoutuminen yritykseen sekä työmotivaatio. Mutta pelkästään sanat eivät riitä luottamuksen säilyttämiseen, vaan sanojen ja tekojen on vastattava toisiaan (Aarnikoivu 2008, 168 - 169.)

Muutosviestintää suunniteltaessa on hyvä laatia viestintäsuunnitelma, jossa määritellään muutosviestinnän tavoitteet, viestintäkanavat, kohderyhmät, viestintään liittyvät toimenpiteet, mitä viestinnällä halutaan saada aikaan ja millä keinoin viestintä toteutetaan. Viestintäsuunnitelmassa on tärkeä olla kirjattuna myös muutosviestintään liittyvät riskit sekä uhat. Muutosviestinnässä kaikkein merkittävintä on, että viesti ymmärretään halutulla tavalla. Tämän takia onkin tärkeää miettiä myös kuka viestii ja miten viesti esitetään. Nämäkin voivat olla viestin perille menon kannalta merkittäviä asioita. Muutosviestinnässä voi käyttää apuna myös muutoksen aikajanaa. Sen tarkoituksena on esittää kokonaiskuvaa muutoksesta sekä sen tuloksista ja konkretisoida muutos tekemiseksi. Näin henkilökunnan on helpompi hahmottaa, missä ollaan menossa ja mihin olisi tarkoitus päästä. Kuviossa 9 esitellään muutoksen aikajanan ajatus (Pirinen 2014, 123 - 133.)



KUVIO 9. Muutoksen aikajana (Pirinen 2014, 123)

5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkittavan kohteen ymmärtäminen ja tutkiminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tutkimuskohteen käyttäytymistä sekä siihen liittyviä syitä. Laadullisessa tutkimuksessa käytettäviä tiedonkeruu menetelmiä ovat haastattelut, havainnointi, päiväkirjat, dokumentit, elämänkerrat ja tarinat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 161 - 163). Laadullinen tutkimus antaa tutkijalle vapauksia ja luvan käyttää tutkimuksellista mielikuvitusta. Tutkija keskittyy useimmiten melko pieneen määrään tutkittavia, mutta ne pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Laadullisen tutkimuksen ajatus on, että aineistosta löytyy jotain uutta ja ennen näkemätöntä, uusia tapoja ymmärtää inhimillistä todellisuutta (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 16). Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, koska työhyvinvointi on henkilökohtainen asia, jonka jokainen ihminen kokee omalla tavallaan. Tutkimuksessa haluttiin tuoda nimenomaan ihmisten näkökulmat sekä mielipiteet esille ja päästää heidän ”äänensä” kuuluviin. Koska tutkimus käsittelee työhyvinvointia muutostilanteessa, aihetta haluttiin keskittyä tutkimaan nimenomaan ”pintaa syvemmältä”.

Tutkimuksessa hyödynnetään myös kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen keinoja työhyvinvointikyselyn muodossa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa selitetään ilmiötä numeeristen tulosten avulla. Tutkimuksen ideana on tuottaa tietoa, joka on yleistettävissä. Kvantitatiivinen tutkimus kuvaakin usein olemassa olevaa tilannetta, mutta ei niitä syitä, mistä tilanne johtuu. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa esitetään usein hypoteeseja, jotka todistetaan tutkimuksen aikana oikeiksi tai vääriksi. Aineiston keruumenetelminä käytetään useimmiten lomakekyselyitä, henkilökohtaisia haastatteluita, puhelinhaastatteluita sekä internet-kyselyitä (Heikkilä 2014.)

Yllä kuvattujen erilaisten menetelmien eli nk. menetelmätriangulaation avulla on tarkoitus lisätä tutkimuksen luotettavuutta Tutkimuksen pätevyyttä ja oikeellisuutta arvioidaan perusteellisemmin luvussa 6.

5.2 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimusaineistoa hankittiin kesän 2018 aikana. Tutkimusaineistoa hankittiin internet kyselylomakkeen ja haastatteluiden avulla. Pääasialliseksi tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu, koska tutkimuksessa haluttiin, että ihmiset pääsevät tuomaan esille omia

mielipiteitään. Lisäksi aiheesta haluttiin saada syventäviä tietoja. Haastatteluun valittiin harkinnanvaraisesti persoonallisuudeltaan hyvin erilaisia ihmisiä, jotta saataisiin mahdollisimman luotettava tulos ja erilaisia näkökulmia. Tutkimusta varten haastateltiin 6 työntekijää, joista kolme oli naisia ja kolme miehiä. Työntekijät olivat eri-ikäisiä.

Tutkimuksen kvantitatiivisen osuuden aineistonhankintatapana käytettiin sähköistä työhyvinvointikyselyä, johon valittiin satunnainen otos henkilökunnasta. Kyselylomake lähetettiin kolmellekymmenelle työntekijälle. Heille lähetettiin sähköpostiviestinä saatekirje, jossa kerrottiin taustatiedot tutkimuksesta, sen suorittamisesta sekä linkki internet kyselyyn. Kysely tehtiin anonyymina eikä vastaajien henkilöllisyys tullut missään kohtaa esille. Työhyvinvointikyselyn aihepiirejä olivat: Yksilö, työyhteisö, esimiestyö, organisaatio ja muutostilanne. Kyselyssä oli monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä, jotka olivat kaikki pakollisia. Monivalintakysymyksissä vastausvaihtoehtoina olivat adjektiivit. Vaihtoehtoiksi annettiin neljä adjektiivia, jotka kuvasivat asteikon ääripäitä, kuten heikko ja erinomainen. Kyselyssä ei käytetty vastaajaa itseään koskevia taustakysymyksiä, koska niillä ei koettu olevan merkittävää vaikutusta tämän tutkimuksen tulosten kannalta. Kyselyyn vastasi kaksikymmentä työntekijää.

5.3 Teemahaastattelut

Haastattelutapana käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että teemat eli haastattelun aihealueet ovat tiedossa ja ne ovat kaikille samoja. Kysymyksillä ei kuitenkaan ole tarkkaa muotoa tai järjestystä, vaan haastattelu on enemmän keskustelunomainen tilanne. Oikein toteutettuna teemahaastattelu on erittäin tehokas aineistonkeruumenetelmä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208). Teemahaastattelu valikoitui haastattelutavaksi, koska haastattelussa haluttiin käydä läpi tietyt ennalta määrätyt teemat, jotka ovat olennaisia tutkimuksen kannalta. Haastattelutilanteen haluttiin kuitenkin olevan vapaamuotoinen ja keskustelunomainen, jotta ihmisellä on mahdollisuus puhua tuntemuksistaan mahdollisimman luontevasti. Työhyvinvoinnin kokemus on ihmiselle henkilökohtainen ja muutostilanteesta saattaa olla hankala puhua varsinkin, jos se on aiheuttanut pahoinvointia. Pääkysymysten lisäksi haastattelurungossa (liite 2) oli tukena apukysymyksiä, mutta kaikissa haastatteluissa niille ei ollut tarvetta. Tutkija kokee teemahaastattelun toimineen juuri tässä tutkimuksessa hienosti ja haastattelutilanne oli juuri toivotun kaltainen teemoittain etenevä, mutta luonteva. Haastattelutilanteelle loi haasteita se, että tutkittavat sekä heidän tilanteensa ovat haastattelijalle tuttuja.

Haastattelun ja kyselyn teemat muodostuivat tutkittavassa asiantuntijayksikössä vuonna 2015 suoritetun työhyvinvointikyselyn sekä työn teoreettisen osuuden pohjalta. Kysymysten avulla oli tarkoitus vastata tutkimuskysymykseen. Haastattelun avulla haluttiin selvittää, miten haastateltava ihminen kokee oman työhyvinvointinsa tason tällä hetkellä, millälainen vaikutus muutostilanteella työhyvinvoinnin kokemiseen on ollut ja onko tilanteesta aiheutunut työpahoinvointia. Kysymysten avulla oli tarkoitus saada myös selville, mitkä ovat niitä tekijöitä, jotka tukevat ihmisten työhyvinvointia muutostilanteessa ja mitkä ovat ne tekijät, jotka saavat ihmisen pysymään yrityksen palveluksessa muutostilanteesta huolimatta. Lisäksi on myös tarkoitus löytää kehitysehdotuksia, joiden avulla olisi mahdollisuus parantaa ihmisten työhyvinvointia muutostilanteen keskellä.

Haastatteluissa läpikäytäviä teemoja olivat:

- Työhyvinvointi
- Esimiestyö
- Muutostilanne
- Työpahoinvointi.

5.4 Aineiston analysointi

Kvalitatiivisessa analyysissä kaikki tutkittavaan aiheeseen liittyvät seikat tulee kyetä selvittämään, jotta ne eivät ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. Laadullisen analyysin aineisto vastaa harvoin suoraan tutkimuskysymykseen ja tutkijan on osattava luokitella, analysoida ja tulkita aineisto. Kerätty, mutta käsittelemätön aineisto on usein hallitsematon kaaos, jota voi olla jopa kynnyksellä lähteä tutkimaan (Alasuutari 2011, 13 – 15.) Yksi lähestymisvaihtoehdoista nauhoitettujen tai videoitujen haastattelujen käsittelyyn on litterointi eli haastattelujen muuntaminen tekstiksi. Tutkimusongelma, analyysin haluttu tarkkuustaso sekä tutkijan lähestymistavat aiheeseen vaikuttavat siihen, miten tarkkaan aineisto on kannattavaa litteroida. Litteroidessa on huomioitava, että tekstiksi muutettu puhe ei koskaan tavoita täysin alkuperäistä haastattelutilannetta ja se on tutkijan tekemien havaintojen tuote, joka esittää aineiston sen tiettyjä piirteitä korostaen ja jättäen toiset piirteet varjoon (Ruusuvaori, Nikander & Hyvärinen 2010, 424 – 425.)

Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Lisäksi haastattelun aikana kirjattiin havaintoja sekä alustavia tulkintoja ylös. Haastattelujen jälkeen haastattelut purettiin

tekstiksi eli aineisto litteroitiin. Nauhoituksista kirjoitettiin ihmisten vastaukset Word tiedostoon, vastaukset järjesteltiin teemoittain ja kysymysten mukaan. Aineisto tulostettiin ja eriväristen merkkaukustussien avulla aineistosta koodattiin sellaiset vastaukset, jotka olivat tutkimuksen kannalta tärkeitä. Lisäksi vastauksista etsittiin yhtäläisyydet ja vastausten toistuvuus merkkaamalla samankaltaiset vastaukset värikynien avulla. Koodauksella tarkoitetaan sitä, että aineistosta valitaan, merkitään tai nimetään tutkimuksen kannalta merkityksellisiä lauseita tai tekstikappaleita. Tutkijan aloittaessa aineiston koodausta on tärkeää miettiä, mitä aineistosta on tarkoitus koodata. Haastatteluaineistojen purkamistavan valintaan vaikuttavat tutkimuksen tavoitteet ja tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena oli nimenomaan ihmisten kokemus, joten koodauksessakin lähestyttiin aihetta siltä näkökannalta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ei pysty lähestymään aineistoa aivan täysin ilman ennakkokäsityksiä tai jonkin asteista näkökulmaa. Siinä ei onnistuttu myöskään tätä tutkimusta tehdessä, mutta aineistolle pyrittiin pysymään mahdollisimman avoimena ja antamaan sille mahdollisuus kertoa tarinansa. Aineiston runsaus aiheutti haasteita aineiston käsittelyyn ja analysointiin, mutta teki siitä myös antoisaa ja mielenkiintoista (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 340.)

Kyselytutkimuksen analysointi aloitettiin heti vastausten saavuttua. Monivalintakysymysten vastausten käsittely oli Webropol -ohjelman avulla varsin näppärää. Ohjelma taulukoi vastaukset valmiiksi ja niiden pohjalta oli helppo tehdä tulkintoja. Avoimia kysymyksiä käsiteltiin sisältöanalyysin avulla, luokitellen aiheittain ja etsien yhtäläisyyksiä. Useista avoimista kysymyksistä huolimatta, aineiston käsittely oli varsin vaivatonta, koska avoimissa vastauksissa esiintyi niin selkeä toistuvuus. Kaikki kerätty aineisto käsiteltiin luottamuksellisesti ja tutkittavien yksityisyyttä kunnioittaen.

6 TULOKSET

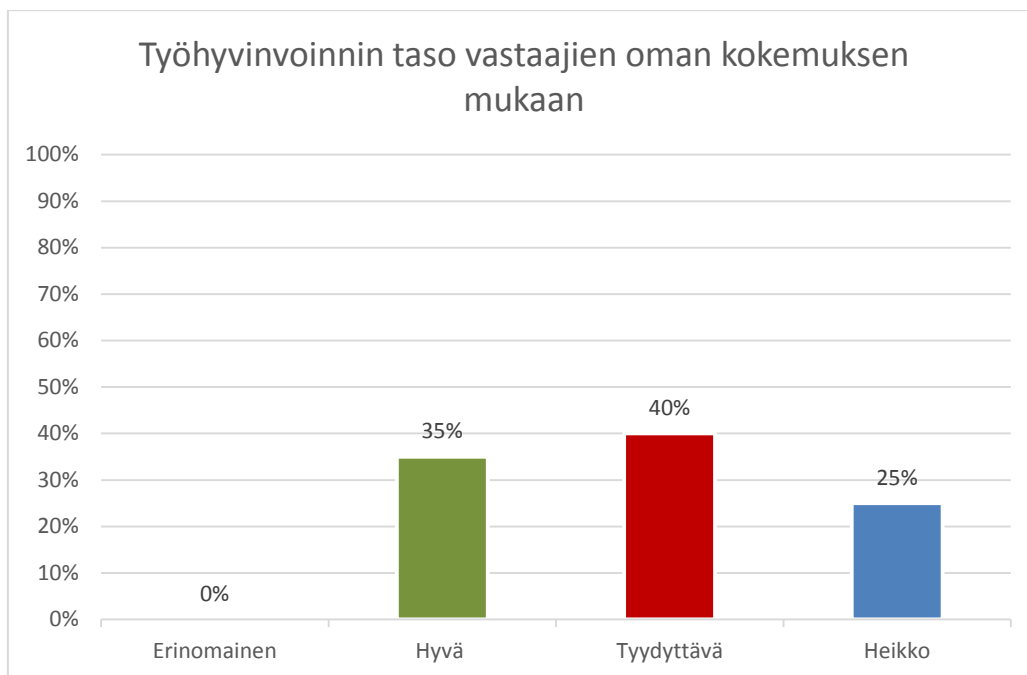
6.1 Työhyvinvointikysely

Tutkimuksessa hyödynnettiin kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen keinoja työhyvinvointikyselyn muodossa. Työhyvinvointikysely tehtiin sähköisesti Webropol – ohjelman avulla. Kyselyn linkki sekä tutkimuksen pohjustus lähetettiin sähköpostitse 30:lle sattumanvaraisesti valitulle työntekijälle. Kyselyyn vastasi 20 työntekijää eli tutkimuksen vastausprosentti oli 66%. Kyselyn linkki oli avoinna kahden viikon ajan ja siitä muistutettiin kerran, jonka jälkeen saatiin 3 vastausta lisää. Kyselyyn toivottiin enemmän vastauksia, mutta vastausmäärän voidaan kuitenkin katsoa olevan tulosten luotettavuuden kannalta riittävä.

Työhyvinvointikyselyssä oli avoimia kysymyksiä ja monivalintakysymyksiä. Kaikki kysymykset olivat pakollisia, joten jokaiseen kysymykseen vastasi sama määrä ihmisiä. Kysymysten aihealueet valikoituivat tutkimusongelman pohjalta ja jakautuivat neljään eri osioon: Yksilön työhyvinvointi, työyhteisö, johtaminen ja muutostilanne. Näiden osioiden ja niihin liittyvien kysymysten avulla pyrittiin kartoittamaan työntekijöiden työhyvinvoinnin tämän hetkistä tasoa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi kysymysten avulla pyrittiin saamaan tietoa siitä, onko muutostilanne vaikuttanut työhyvinvoinnin tasoon ja miten se on vaikuttanut siihen.

6.1.1 Yksilön ja työyhteisön hyvinvointi

Kuviossa 10 esitetään minkälaiseksi työntekijät kokevat työhyvinvointinsa tämänhetkisen tason. 40 prosenttia vastaajista koki työhyvinvointinsa tason olevan tyydyttävä ja jopa 25 prosenttia vastaajista koki työhyvinvointinsa tason heikoksi eli suurin osa vastaajista koki työhyvinvointinsa tason olevan jotain muuta kuin olisi toivottavaa. 35 prosenttia vastaajista koki työhyvinvoinnin tason hyväksi. Yksikään vastaajista ei kokenut työhyvinvointinsa tasoa erinomaiseksi, mikä on myös hieman huolestuttavaa.



KUVIO 10. Työhyvinvoinnin taso (n = 20)

Avoimessa kysymyksessä kysyttiin tekijöitä, jotka tukevat työhyvinvointia. Vastaajista 95 prosenttia eli 19 vastaajaa 20:sta koki, että työkaverit sekä työyhteisön ilmapiiri ovat heidän työhyvinvointiaan tukevia tekijöitä. Yksi vastaaja ei osannut kertoa, mikä olisi hänen työhyvinvointiaan tukeva tekijä. Työyhteisön ilmapiiriä luonnehdittiin myös työyhteisöön liittyvissä kysymyksissä hyväksi ja ristiriitoja koettiin pystyttävän käsittelemään yleensä rakentavasti. Vastaajat kokivat myös, että työyhteisössä ei esiinny syrjintää. Lisäksi työhyvinvointia tukevia tekijöitä koettiin olevan itsenäinen työskentely sekä joustava työaika.

Työhyvinvointia heikentävistä tekijöistä kysyttäessä vastaukset olivat pitkiä ja niissä nousi esiin useita eri tekijöitä. Työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä koettiin olevan jatkuva muutostilanne ja sen tuoma epävarmuus ja siihen liittyvä henkilöstön vaihtuvuus, työkuormituksen jakautuminen epätasaisesti ja heikko tiedotus. Nämä samat asiat toistuivat suurimassa osassa vastauksista. Heikkoa tiedotusta käsittelevissä vastauksissa mainittiin, että heikon muutostilanteeseen liittyvän tiedottamisen lisäksi ihmiset ”omivat tietoa” ja sisäinen viestintä toimii huonosti. Osa työntekijöistä koki myös, että yrityksestä puuttuu kunnollinen johtaminen ja töiden organisointi. Näiden johdosta asioiden selvittelyyn kuluu turhan paljon aikaa. Osa vastaajista koki, että arvostuksen puute on yksi niistä tekijöistä, jotka heikentävät työhyvinvointia. Tästä olikin aivan oma kysymys myöhemmin työhyvinvointikyselyssä. Kysyttäessä kokevatko työntekijät heidän työtään arvostettavan 55 prosenttia vastaajista eli 11 vastaajaa koki, ettei hänen työtään arvosteta (kuvio 11).



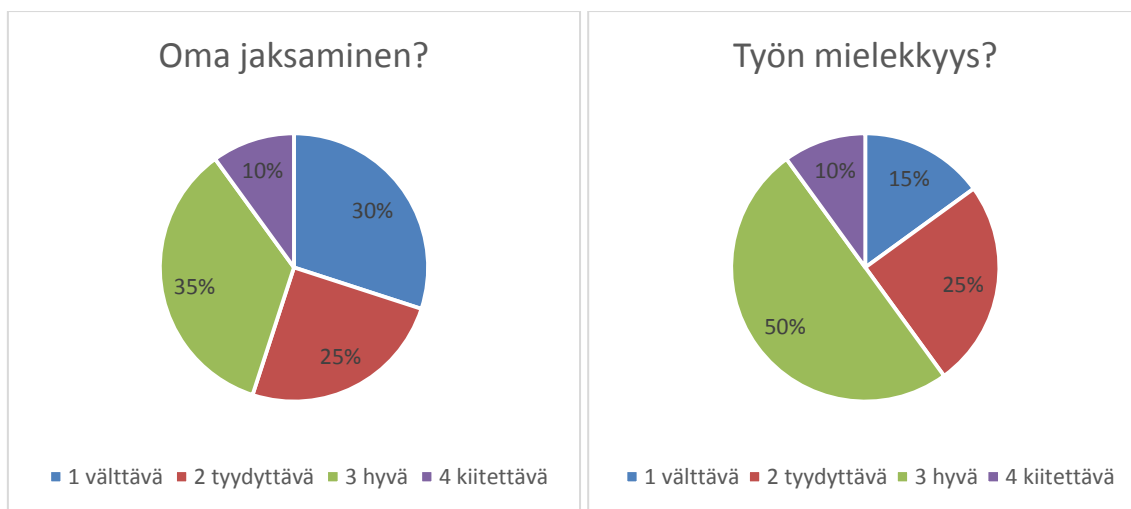
KUVIO 11. Työntekijöiden arvostus (n = 20)

Kysyttäessä kokevatko työntekijät heidän jaksamisestaan sekä työhyvinvoinnista välitettävän jakautuivat mielipiteet voimakkaasti. 40 prosenttia vastaajista koki, että niistä välitetään harvoin ja 10 prosenttia vastaajista koki, ettei koskaan. 25 prosenttia vastaajista koki, että työhyvinvoinnista ja jaksamisesta välitetään välillä ja toiset 25 prosenttia koki niistä välitettävän useimmiten (kuvio 12).



KUVIO 12. Työntekijän työhyvinvoinnista ja jaksamisesta välittäminen (n = 20)

Vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1 – 4 (1 välttävä, 2 tyydyttävä, 3 hyvä ja 4 kiitettävä) työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä, kuten omaa jaksamista, työn mielekkyyttä, työmotivaatiota, työn ja vapaan ajan tasapainoa ja työympäristön turvallisuutta. Kuviossa 13 esitellään näitä tuloksia. 35 prosenttia vastaajista koki oman jaksamisen olevan hyvällä tasolla ja 10 prosenttia kiitettävällä tasolla, kun taas jopa 30 prosenttia vastaajista koki jaksamisensa olevan välttävällä tasolla ja 25 prosenttia tyydyttävällä tasolla. Työn mielekkyyden koki hyvänä puolet vastaajista, tyydyttävänä 25 prosenttia, välttävänä 15 prosenttia ja kiitettävänä 10 prosenttia vastaajista. Työmotivaation koki vastaajista lähes puolet eli 45 prosenttia tyydyttäväksi ja 20 prosenttia välttäväksi, 30 prosenttia ajatteli sen olevan hyvällä tasolla, mutta ainoastaan 5 prosenttia vastaajista ajatteli työmotivaation olevan kiitettävällä tasolla. Työn ja vapaa-ajan tasapainon koki 40 prosenttia työntekijöistä hyväksi. Suurin osa vastaajista eli 65 prosenttia koki työympäristön turvallisuuden ja terveellisuuden olevan hyvä tai kiitettävä, 25 prosenttia koki sen olevan tyydyttävä ja ainoastaan 10 prosenttia välttävä.



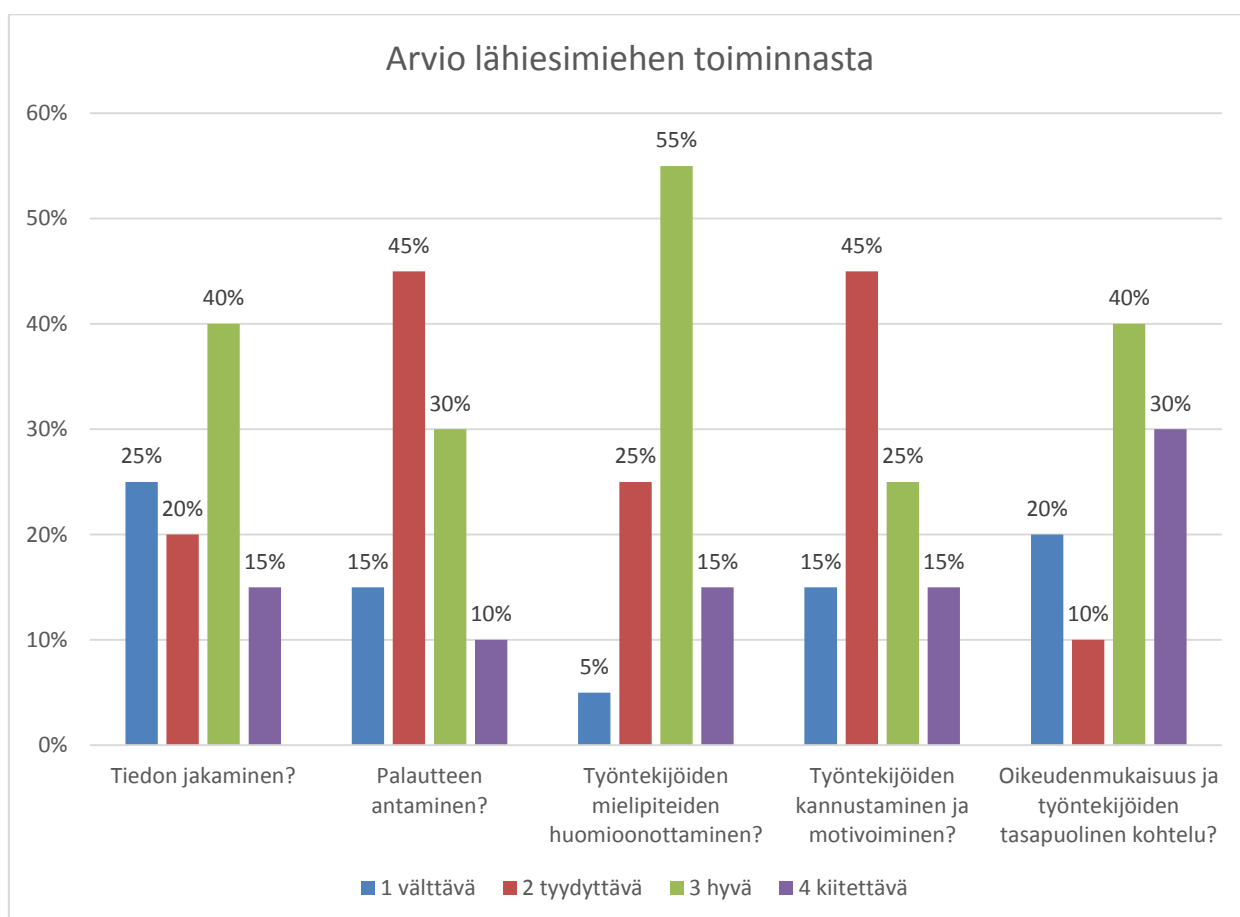


KUVIO 13. Työntekijöiden arvio heidän omaan työhyvinvointiinsa liittyvistä tekijöistä (n = 20)

6.1.2 Esimiestyö ja organisaation toiminta

Vastaajia pyydettiin arvioimaan oman lähiesimiehen toimintaa. Kuviossa 14 esitellään saatuja tuloksia. Tiedon jakamista koskevassa kysymyksessä mielipiteet jakautuivat kah-
tia. Vastaajista 40 prosenttia oli sitä mieltä, että tiedon jakaminen on hyvällä tasolla ja 15
prosentin mielestä jopa kiitettävällä tasolla. 20 prosenttia oli sitä mieltä, että tiedon jakami-
sen taso on tyydyttävää ja 25 prosentin mukaan välttävää. Enemmistö vastaajista koki pa-
lautteen antamisen olevan tyydyttävällä tai välttävällä tasolla, mutta tässäkin mielipiteet
jakautuvat ja osa vastaajista kokee, että palautteen anto on hyvällä tai jopa erinomaisella

tasolla. Selkeä enemmistö vastaajista koki, että työntekijöiden mielipiteet otetaan hyvin tai kiitettävästi huomioon, mutta joukkoon mahtui myös niitä, joiden mielestä työntekijöiden mielipiteiden huomioon ottaminen on välttävällä tai tyydyttävällä tasolla. Työntekijöiden kannustamisen ja motivoimisen koki 45 prosenttia vastaajista olevan tyydyttävällä tasolla ja 15 prosenttia välttävällä tasolla, kun taas 25 prosenttia koki sen olevan hyvällä tasolla ja 15 prosenttia erinomaisella tasolla. 70 prosenttia työntekijöistä koki, että työntekijöiden kohtelun oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus on hyvää tai kiitettävää, 20 prosenttia vastaajista koki sen olevan välttävää ja 10 prosenttia tyydyttävää.



KUVIO 14. Työntekijöiden arvio lähiesimiehen toiminnasta (n = 20)

Avoimena kysymyksenä kysyttiin organisaatiosta ja sen johtamisesta sekä siitä ovatko työntekijät olleet tyytyväisiä organisaation toimintaan. Vastaukset olivat sata prosenttisesti negatiivisia. Organisaation toiminnasta ei tullut yhtään ainoaa positiivista kommenttia. Vastaajat kokivat, että johtaminen organisaatiotasolla on epäjohtonmukaista ja tekopirteää. Erityisesti ulkoistamisprosessin aikana on koettu, että johtaminen on muuttunut en-

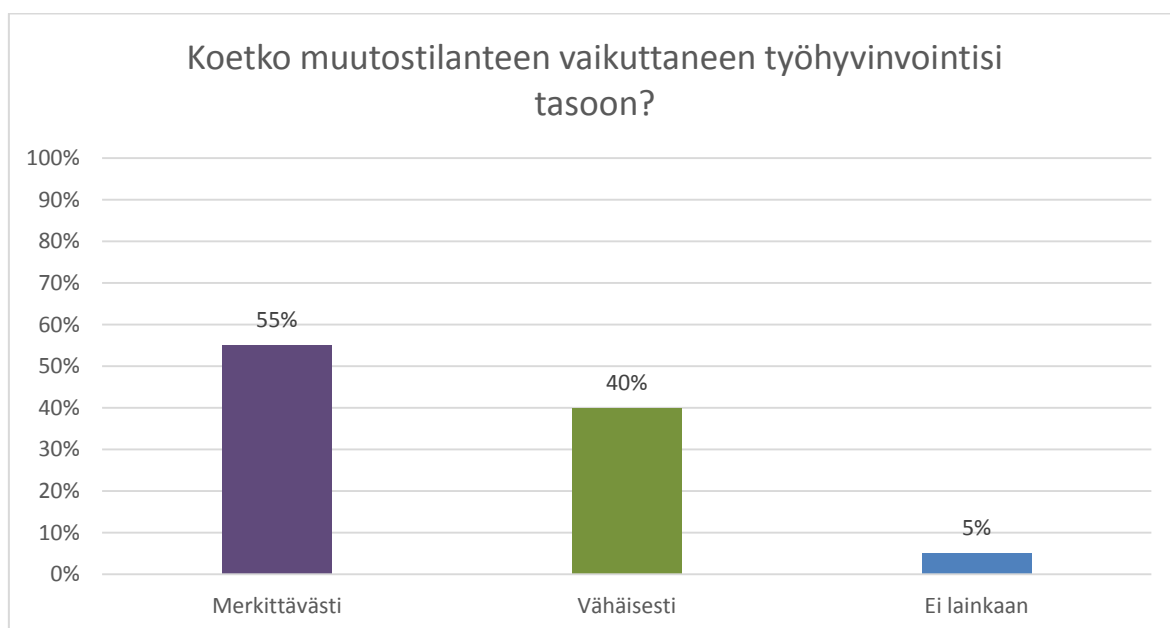
tistäkin huonommaksi. Vastaajien mukaan myös tiedottamisessa on ollut puutteita, ja erityisesti muutostilanteen aikaan se on vähentynyt entisestään. Heidän mukaansa ulkoistettava asiantuntijayksikkö on jätetty nk. pärjäämään omillaan. Organisaation koetaan olevan sekava, tavoitteiden epäselviä ja eri yksiköiden välillä olevan valtava kuilu.

Organisaation toiminta on välillä uskomattoman jäykkää ja epäselvää, mikä toki osin selittyy tällä muutostilanteella. Lähiesimieheeni minulla on luottamus, mutta suoraan sanottuna olen valitettavasti alkanut menettää luottamusta osaan muista esimiehistä. Pysin hoitamaan oman työni mahdollisimman hyvin, vaikka käytännössä koenkin että oma osastoni on ikäänkuin "Pohjois-Korea" ja joissain puolivälissä rakennusta kulkee näkymätön Berliinin muuri, joka erottelee ne työntekijät joihin halutaan panostaa, ja ne joilla ei ole niin väliä. Sen näkee myös koulutusten määrässä.

Johtamisessa isoja puutteita. Ylätasolta ei tule tietoa työntekijöille tarpeeksi. Viestintään pitäisi panostaa sekä esimiesten koulutukseen.

6.1.3 Muutostilanteen vaikutukset työhyvinvoinnin tasoon

Kysyttäessä muutostilanteen vaikutusta työhyvinvoinnin tasoon kahdestakymmenestä vastaajasta ainoastaan yhden vastaajan mielestä muutostilanne ei ole vaikuttanut työhyvinvointiin lainkaan. 55 prosentin vastaajista mielestä muutostilanne on vaikuttanut työhyvinvointiin merkittävästi ja 40 prosentin mielestä vähäisesti (kuvio 15).



KUVIO 15. Muutostilanteen vaikutus työhyvinvoinnin tasoon (n = 20)

Avoimessa kysymyksessä kysyttiin, miten muutostilanne on vaikuttanut työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen, työmotivaatioon ja yleisesti omaan mielentilaan. Vastaukset jakautuvat kahtia. Yli puolet vastaajista kokee muutostilanteen vaikuttavan merkittävästi työhyvinvointiin ja työmotivaatioon sekä työn mielekkyyden kokemiseen. Loppuosa vastaajista oli sitä mieltä, että muutostilanteita on ollut jo niin monia, että tämä edessä oleva ei aiheuta stressiä eikä vaikuta työhyvinvointiin niin voimakkaasti kuin aikaisemmat. Lähes jokaisessa vastauksessa kuitenkin mainittiin epävarmuus, jonka muutostilanne aiheuttaa.

Työhyvinvointi on pysynyt ihan hyvänä ja olen jaksanut tehdä hyvin töitä. Työmotivaatio on hyvä, mutta tottakai mietityttää aina, että mitä tapahtuu seuraavaksi. Tähän alkaa olee niin tottunut, että ei varmaankaan jaksaa enää stressata asiasta niin paljoa

Vaikutus on merkittävä joka osa-alueella.

Epävarmuus tulevasta on aina negatiivisesti vaikuttava asia. Itselläni ei ole tulevaisuudessa kovinkaan paljoa huolta tuottavia asioita henkilökohtaisesti, joten minulle vaikutus on kuitenkin melko pieni.

6.2 Haastattelu

Tutkimuksen laadullisessa eli kvalitatiivisessa osuudessa tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua. Tutkimusta varten haastateltiin kuutta työntekijää. Koska tutkija tuntee tutkitavan asiantuntijayksikön työntekijät, haastateltavat valikoituivat harkinnanvaraisesti. Haastatteluun valittiin erityyppisiä työntekijöitä, jotka ovat eri palveluyksiköistä, eri-ikäisiä, erilaisia persoonaltaan sekä erilaisissa elämäntilanteessa. Tutkimukseen haluttiin saada nimenomaan erilaisia näkökulmia.

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään useimmiten melko pieneen määrään tutkittavia, mutta ne pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 16). Näin myös tässä tutkimuksessa on pyritty tekemään. Haastattelutapana käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että teemat eli haastattelun aihealueet ovat tiedossa ja ne ovat kaikille samoja. Kysymyksillä ei kuitenkaan ole tarkkaa muotoa tai järjestystä, vaan haastattelu on enemmän keskustelunomainen tilanne. Rentona ja keskustelunomaisena haastattelutilanne onnistuttiin pitämäänkin ja tämän ta-

kia aineistoa saatiin valtavasti ja sen analysointi aiheutti tutkijalle haasteita. Analysointi-prosessi oli kuitenkin mielenkiintoinen ja vastauksista löytyi melko helposti yhtäläisyydet. Ne esitellään seuraavissa ala-luvuissa.

6.2.1 Työhyvinvointi

Haastattelu aloitettiin kysymällä haastateltavalta, mitä hänelle tulee ensimmäisenä mieleen, kun puhutaan työhyvinvoinnista. Osa haastateltavista koki työhyvinvoinnin tarkoittavan sitä, mitä työnantaja tarjoaa heille eli työvälit, liikunta- ja kulttuurisetelit, työterveyshuolto, liukuva työaika ja etätöiden mahdollisuus. Loput taas kokivat työhyvinvoinnin tarkoittavan sitä, miten he voivat töissä ja työpäivän aikana. He kokivat, että työhyvinvointi on hyvin kokonaisvaltaista ja kattaa myös työolosuhteet. Heidän työhyvinvointinsa tasoon vaikuttivat työnantajan etujen lisäksi työyhteisön ilmapiiri, vapaa-aika, liikunta ja ravitsemus. Apukysymyksenä käytettiin kysymystä: ”Mitä työhyvinvointi merkitsee sinulle?” Tähän vastaukset olivat hyvin yksimielisiä. Haastateltavat kokivat työhyvinvoinnin tärkeäksi ja heidän mukaansa se merkitsee sitä, että töihin on kiva tulla. Oman työhyvinvoinnin tason katsottiin yleisesti ottaen olevan ”ihan hyvä”. Kaksi haastateltavista kuitenkin koki, ettei se ole ihan sitä, mitä sen pitäisi olla. Toisen mukaan työhyvinvoinnin taso on hyvin vaihtelevaa ja riippuu täysin päivästä ja toisen mukaan hänen työhyvinvointinsa taso ei ole ollut paras mahdollinen kuluvan vuoden aikana.

Kysyttäessä työhyvinvointia tukevia asioita, esille nousi juuri aikaisemmin mainitut työnantajan järjestämät konkreettiset etuudet, kuten liukuva työaika, etätöiden mahdollisuus ja liikuntasetelit. Myös työn joustavuuden ja vapauden koettiin tukevan työhyvinvointia ja se onkin haastateltavien mukaan yksi niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat myös työssä jaksamiseen. Lisäksi vastauksista nousi esiin, että työkaverit ja työyhteisön positiivinen ilmapiiri ovat myös työhyvinvointia tukevia tekijöitä. Kysyttäessä työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä, vastauksissa korostui toistuvat muutostilanteet ja niihin liittyvä epävarmuus. Eräskin haastateltavista on kokenut viiden vuoden sisään kolme muutostilannetta.

Meitä on heitelty jo niin pitkään, että se vaikuttaa jo työhyvinvointiin melko paljon.

Lisäksi tiedottamisen puutteellisuuden, esimiestyön ja työntekijöiden eriarvoisen kohtelun koettiin olevan työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä. Myös palkkaus nousi osassa vastauksista esille työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. Haastateltavien mukaan palkkaus on selkeästi huonompi, kuin tämän kaltaisessa asiantuntijatyössä yksityisellä puolella. Se on heidän mukaansa motivaatiota selkeästi laskeva tekijä.

Vaikutusmahdollisuudet omaan työhyvinvointiin koettiin melko pieniksi. Osa haastateltavista koki, että he voivat itse vaikuttaa oman työhyvinvointinsa tasoon omilla valinnoillaan ja omalla asenteellaan työtä ja yleisesti elämää kohtaan.

Kysyttäessä asioita, jotka auttavat jaksamaan paremmin työssä, haastateltavat kokivat, että heillä on vapaa-ajasta sekä sosiaalisista suhteista saatavia voimavaratekijöitä. Valtaosa haastateltavasta koki harrastusten ja liikunnan olevan heille merkittäviä voimavaratekijöitä. Heidän mukaansa harrastuksista saa positiivista energiaa, joka auttaa jaksamaan paremmin myös työssä. Haastateltavat kokivat saavansa perheestä sekä sosiaalisista suhteista iloa sekä voimavaroja työssä jaksamiseen. Se tulee heidän mukaansa tarpeeseen erityisesti nyt, kun tilanne on epävarma. Myös matkustelu, vapaapäivät ja lomat koettiin voimavaratekijöiksi. Kahden haastateltavista mukaan vapaa-aika ei ole kuitenkaan aivan riittävää työstä palautumiseen, vaikka siitä saakin voimavaroja. Heidän mukaansa vapaapäiviltä tai lomalta töihin paluu ei motivoi.

Kysyttäessä kokeeko haastateltava hänestä ja hänen työhyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan välitettävän, suurin osa vastasi, että se ei ainakaan käy ilmi millään tavalla. Erään heistä mukaan ketään ei voisi vähempää kiinnostaa, miten hän voi. Vastauksissa nousi esiin myös työn epätasainen kuormittuminen. Tosilla ei ole riittävästi töitä ja toisilla on aivan liikaa. Haastateltavat kokivat, että jos heidän jaksamisestaan välitettäisiin, työtä ja tietoa jaettaisiin enemmän. Loppujen haastateltavista mukaan heidän jaksamisestaan välitetään aivan riittävästi. Kysyttäessä kokevatko haastateltavat heitä ja heidän työtään arvostettavan vastaukset jakautuivat kahtia. Puolet vastaajista koki saavansa arvostusta, kun taas puolet koki, että heidän työpanostaan ei arvosteta riittävästi.

6.2.2 Työyhteisö

Työyhteisön ilmapiiristä kysyttäessä haastateltavat olivat erittäin yksimielisiä. He kokivat työyhteisön ilmapiirin toimivaksi ja viihtyisäksi. Heidän mukaansa töihin on mukava tulla, koska työkaverit ovat mukavia ja työyhteisöstä löytyy myös saman henkisiä ihmisiä ja huumoria. Työyhteisöön mahtuu erilaisia ja eri-ikäisiä ihmisiä, mutta haastateltavat kokivat, että kaikkien kanssa tulee toimeen ja ristiriitoja on varsin harvoin. Silloinkin asiat riitelevät, eivätkä ihmiset. Erään haastateltavan mukaan työyhteisö on kuitenkin hieman kahtia jakautunut ja hän kokee epämieluisaksi sen, että osa ihmisistä ei tervehti. Lisäksi useampi haastateltava kertoi, että henkilöstöä on lähtenyt niin paljon pois, että se on alkanut vaikuttamaan yhteishenkeen. Vastauksista kuitenkin korostui, että työyhteisö ja sen ilmapiiri ovat olleet yksi niistä tekijöistä, joiden avulla on jaksanut muutostilanteessa.

Suurin pelastus täällä on se, että meillä on täällä hyvä olla keskenämme.

Haastattelussa nousi kuitenkin esiin, että tiimityöskentelyä kaivattaisiin enemmän. Nyt työ on varsin yksinäistä ja ongelmaksi muodostuukin se, että työntekijä on aivan yksin omien ongelmiansa kanssa. Kollegat eivät välttämättä ymmärrä toistensa työstä juurikaan. Tämän vuoksi haastateltavat toivoivatkin, että erilaisia työtehtäviä opetettaisiin useammille työntekijöille ja tietoa jaettaisiin avoimesti. Lisäksi he toivoivat työtä tehtävän enemmän tiimeissä. Haastateltavien mukaan tiimistä saisi tukea ongelmatilanteissa ja olisi mukava jutella työtehtävään liittyvistä asioista kollegoiden kanssa. Lisäksi olisi joku, joka hoitaisi työtehtäviä, jos on lomalla tai sairaana. Näin ollen myös asiakkaat pysyisivät tyytyväisempinä. Osa haastateltavista kertoi myös kaipaavansa tiimipalavereilta enemmän. He toivoivat, että niissä olisi enemmän viestintää ja keskustelua työtehtäviin liittyen. Nyt heidän mukaansa niihin ei panosteta riittävästi.

6.2.3 Esimiestyö

Esimiestyön oikeudenmukaisuuden sekä tasapuolisuuden arvioitiin olevan heikolla tasolla ja tämä korostui vahvasti vastauksissa. Esimiestyön koettiin olevan epäjohtonmukaista. Haastateltavat nostivat esiin, että esimiehet eivät kohtele kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti, vaan on havaittavissa, että toisilla työntekijöillä on aivan erilaisia etuja. Negatiiviseksi asiaksi koettiin myös yhteisten pelisääntöjen puuttuminen. Esimiesten ajateltiin yleisesti ottaen olevan hyviä työntekijöitä ja asiantuntijoita ja ihmisinä mukavia, mutta heidän esimiehenä toimimisessa koettiin olevan puutteita. Esimerkiksi empatian puute ja työntekijöiden huomiointi nousivat esiin. Erään haastateltavan mielipide hänen esimiehensä toiminnasta oli seuraava:

Esimiestäni on äärimmäisen vaikea lähestyä. En halua puhua hänelle mistään, koska tuntuu, ettei häntä voisi vähempää kiinnostaa, miltä minusta tuntuu.

Kysyttäessä tiedon jakamisesta sekä palautteen antamisesta, vastauksista ilmeni, että tiedon jakaminen on puutteellista. Haastateltavien mukaan viestintä ei vaan toimi ja tietoa pantataan. Palautetta ei kukaan haastateltavista kokenut saavansa riittävästi ja tähän asiaan toivottiin muutosta. Haastateltavat kokivat, että palautteesta olisi hyötyä ja sen avulla olisi mahdollista kehittää omaa työtään parempaan suuntaan. Heidän mukaansa olisi myös mukava saada onnistuneesta työstä positiivista palautetta.

Vaikka itse tiedän hoitavani työni hyvin, olisi se kiva kuulla joskus myös esimieheltäni.

Suurin osa haastateltavista koki, että esimiehet ottavat heidän mielipiteensä huomioon ja he antoivatkin siitä kiitosta. Puolet haastateltavista oli tyytyväisiä koulutusmahdollisuuksiin. He kertoivat saavansa esimiehiltään tukea ammatilliseen kehittymiseen. Eräs haastateltava toivoi, että kun kouluttaudutaan ja opiskellaan uusia asioita, pääsisi niitä taitoja myös käyttämään ja hyödyntämään työssä. Hänen kokemuksensa oli se, että koulutuksista ei ole hyötyä, jos opittu tieto jää käyttämättä.

Alaistaidot käsite oli haastateltaville varsin vieras, mutta käsitettä avattiin heille. Haastateltavat kokivat oman roolinsa työhyvinvoinnin rakentamisessa merkittäväksi ja uskoivat olevansa reiluja ja palautetta antavia työkavereita. Vastauksissa nousi esille myös oman positiivisen asenteen vaikutus oman sekä muiden työhyvinvoinnin edistämiseen.

6.2.4 Muutostilanne

Haastateltavat kertoivat kokeneensa muutostilanteita aikaisemminkin. Ne ovat yleisiä heidän toimialallaan ja kuntaomisteisissa organisaatioissa. Kysyttäessä ajatuksista, joita muutostilanne aiheuttaa, vastaukset olivat vaihtelevia. Osa haastateltavista koki, että muutostilanne vaikuttaa kiehtovalta ja toivoi sen tuovan uudistuksia sekä uusia haasteita. Osan mielestä muutostilanne taas herättää negatiivisia ajatuksia ja huolta tulevaisuudesta. Heidän mukaansa muutostilanteet alkaisivat riittää jo. Eräskin haastateltava kuvaili muutostilanteesta esiin nousevia ajatuksia ”heittopussi fiilikseksi” eli ihmisiä vaan heitelään yksiköstä toiseen kenenkään mielipiteistä sen enempää välittämättä.

Haastateltavien kokemus muutostilanteen vaikutuksista työhyvinvoinnin tasoon oli suoraan verrattavissa siihen, miten onnistuneesti aikaisemmat muutostilanteet ovat sujuneet. Ne joiden kokemat muutostilanteet olivat sujuneet onnistuneesti suhtautuvat tähänkin muutostilanteeseen luottavaisin mielin.

Odotan muutostilannetta mielenkiinnolla. Haluaisin nähdä sen mahdollisuutena, mutta toki ymmärrän, että siitä voi seurata jotain negatiivistakin.

Ne haastateltavat taas, joiden kokemus aiemmista muutostilanteista oli negatiivinen, kokivat suurempaa epävarmuutta. He myös kokivat muutostilanteen vaikuttaneen työhyvinvoinnin tasoon sekä työmotivaatioon ja työn imuun. Heidän mukaansa muutostilanne on aiheuttanut työpahoinvointia ja vaikuttanut myös kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Työstä ei palauduta vapaa-ajalla ja työ aiheuttaa stressiä, uupumusta sekä masennusta. He kertoivat tuntevansa, että roikkuvat ”löysässä hirressä” ja lähinnä odottavansa jonkinlaisen ratkaisun tapahtuvan suuntaan tai toiseen, jotta tilanne palautuisi normaaliseksi. He myös

kertoivat etsivänsä säännöllisesti uutta työpaikkaa, koska toistuvat muutostilanteet ovat vieneet työnteosta ilon. Eräs haastateltavista kuvaili tätä muutostilannetta ja sen hoitamista seuraavasti:

Heitetään kaikki pallot ilmaan ja katsotaan, saadaanko yhtään niistä kiinni.

Haastateltavien vastauksissa korostui vahvasti, että tiedottaminen muutostilanteen aikana oli puutteellista. Lähiesimiehiä ei tästä pelkästään kritisoitu, vaan ennemminkin organisaation johtoa. Haastateltavat kokivat, että muutostilanteesta tiedottaminen hoidettiin organisaatiossa erittäin huonosti, eivätkä työntekijät saaneet riittävästi tietoa. Heidän mukaansa olisi ollut kiva tietää, missä mennään eikä saada vain ympärilyöntejä vastauksia. He kokivat, että ennen kaikkea huonosti hoidettu viestintä aiheutti epävarmuutta ulkoistettavan asiantuntijayksikön työntekijöissä. Osa haastateltavista nosti esille, että henkilökunnalle ei annettu muutostilanteessa mahdollisuutta puhua aiheesta eikä tuoda omia mielipiteitään esille. Yhden haastateltavista mukaan oli ihan kiva saada välillä sähköpostiviestejä siitä, miten muutostilanne etenee. Hänen mielestään tiedottaminen toimi ihan hyvin.

Yksikään haastateltavista ei kokenut saaneensa muutostilanteen aikana esimieheltään riittävästi tai lainkaan tukea. Osa haastateltavista koki, että tuelle ei olisi ollut edes tarvetta. Toiset haastateltavista sen sijaan olisivat kaivanneet esimieheltä enemmän tukea ja sitä, että esimies olisi ollut kiinnostuneempi työntekijästä epävarmuuden tilanteessa. Muutosjohtajuuden käsitettä jouduttiin avaamaan haastateltaville. Heidän mukaansa muutosjohtamista ei ole muutostilanteessa ollut, mutta sille olisi ollut tarvetta. Osa haastateltavista mietti, olisiko niin paljon ihmisiä lähtenyt, jos ihmisten työhyvinvointiin sekä sitouttamiseen olisi panostettu enemmän.

Kaksi haastateltavista toi esiin, että muutostilanne on aiheuttanut heille työpahoinvoinnin oireita. Toisen haastateltavista mukaan hänellä on ollut stressiä sekä työuupumusta. Toisen haastateltavista taas kertoi, että muutostilanne on aiheuttanut hänelle masennusta ja hänestä tuntuu, ettei hän palaudu vapaa-ajalla riittävästi. Loput haastateltavista kokivat, ettei muutostilanne ole aiheuttanut heille työpahoinvointia ja he kokivat pystyvänsä vapaa-ajalla palautumaan työstä. Kysyttäessä työhyvinvointia tukevista toimenpiteistä, joiden avulla olisi voinut helpottaa muutostilannetta, nousi vastauksissa esiin ennen kaikkea jo aikaisemmin mainittu viestintä ja tiedottaminen sekä työn jakaminen. Lisäksi osa haastateltavista koki, että esimiehen kiinnostus alaisten jaksamista kohtaan olisi ollut työhyvinvointia tukeva tekijä.

6.3 Tulosten tulkinta

Tulosten tulkinta kuuluu osana kvalitatiiviseen tutkimukseen. Tässä osuudessa tarkoitukseni on myös vastata käytössä olevien johtolankojen eli tässä tapauksessa analysoimieni tulosten ja teorian avulla tutkimuskysymykseeni eli: Miten muutostilanne vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin?

Vastauksena tutkimuskysymykseen voidaan tulosten perusteella todeta, että muutostilanne vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin ja se aiheuttaa epävarmuutta. Toisten työntekijöiden työhyvinvointiin muutostilanne on vaikuttanut enemmän ja toisten vähemmän, mutta se koskettaa kuitenkin jokaista työntekijää. Jokainen työntekijä joutuu miettimään muutostilanteessa, mitä tulevaisuus tuo tullessaan? Toisten työntekijöiden työhyvinvointiin muutostilanne on vaikuttanut merkittävästi ja aiheuttanut työpahoinvoinnin oireita, kuten stressiä, uupumusta ja masennusta. Toisille se on aiheuttanut motivaation puutetta sekä heikentänyt työn imua ja vaikuttanut työntekemisen iloon. On myös työntekijöitä, joiden työhyvinvointiin muutostilanne on heidän oman kokemuksensa mukaan vaikuttanut ainoastaan vähäisesti tai ei juuri lainkaan. Tässä nouseekin esiin ihmisten persoonallisuus ja sen vaikutus epävarmojen tilanteiden kokemiseen. Persoonallisuus vaikuttaa siihen, miten optimistisesti tai pessimistisesti ihminen suhtautuu asioihin. Työntekijät, jotka ovat yleensäkin optimistisempia, suhtautuivat myös muutostilanteeseen positiivisemmin ja odottavin mielin. Ne työntekijät taas, jotka suhtautuvat yleensäkin asioihin pessimistisemmin, kokivat taas huomattavasti enemmän negatiivisia tunteita muutostilanteeseen liittyen.

Merkittävintä muutostilanteen kokemukseen liittyen, mikä tutkimuksesta käy ilmi oli aikaisempien muutostilanteiden vaikutus tämänhetkisen muutostilanteen kokemukseen. Työntekijät, joiden aikaisempi kokemus muutostilanteista oli onnistunut, suhtautuivat tähänkin muutostilanteeseen huomattavasti rauhallisemmin ja positiivisemmin. Ne työntekijät taas, jotka olivat kokeneet aiemmin huonosti hoidettuja muutostilanteita, kokivat epävarmuutta, tunteiden kirjoa ja pahoinvointia huomattavasti enemmän. Ihmisten vastauksista kävi ilmi se, että muutostilanteet alkaisivat riittää jo. Ihmiset vaikuttavat todella väsyneiltä jatkuviin muutoksiin. Vaikkeivat ne vaikuttaisi merkittävästi työhyvinvoinnin tasoon, niin ne aiheuttavat epävarmuutta sekä henkilöstön vaihtuvuutta. Vaihtuvuus on ollutkin suurta ja avaintyöntekijöitä on menetetty. Koska henkilöstöä ei ole saatu sitoutettua, monet etsivätkin aktiivisesti uutta työtä. Tulosten perusteella voidaan todeta, että muutostilanteen puutteellisella hoitamisella on ollut osuutensa henkilöstön vaihtuvuuteen.

Alakysymyksenä oli: Mitkä ovat niitä tekijöitä, jota auttavat selviämään muutostilanteessa? Työn ja vapaa-ajan suhde ja vapaa-ajasta saatavat voimavarat koettiin olevan yksi niistä

tekijöistä, jotka auttavat jaksamaan töissä paremmin varsin epävarmassa tilanteessa. Lisäksi haastateltavat kokivat, että perheen ja läheisten tuki on ollut tärkeää muutostilanteen aikana.

Ilmapiiiri työyhteisössä koettiin pääasiallisesti hyväksi ja tämän katsottiinkin olevan myös yksi niistä tekijöistä, jotka auttavat jaksamaan muutostilanteessa ja tukevat työhyvinvointia. Muutostilanteen aiheuttaman henkilöstön suuren vaihtuvuuden koettiin kuitenkin heikentävän ilmapiiiriä ja kuormittavan turhan paljon osaa työntekijöistä. Vastajat kokivat, että tiimityöskentelyä voisi olla enemmän ja että tiimeissä tulisi panostaa kaikkien osallistamiseen. Tämän koettiin olevan yksi niistä tekijöistä, joka tukisi työhyvinvointia. Lisäksi he toivoivat, että tietoa jaettaisiin ja tehtäviä opetettaisiin useammille ihmisille. Heidän mukaansa työkuorma on ajoittain valtava, jos kukaan ei kerkeä hoitamaan toisen töitä tämän poissa ollessa. Odottava työkuorma ei motivoi tulemaan töihin esimerkiksi lomalta ja heikentää myös työnimua sekä työhyvinvointia.

Toisena alakysymykseni oli: Mitä toimenpiteitä olisi tehtävissä työhyvinvoinnin parantamiseksi muutostilanteessa? Yksi merkittävimmistä esiin nousseista kehityskohteista oli tiedottaminen. Tiedottamisen koki puutteelliseksi suurin osa haastateltavista sekä työhyvinvointikyselyyn vastanneista. Vastauksista kävi ilmi, että tiedottaminen toimi huonosti muutostilanteessa, mutta sen ei katsota toimivan muutenkaan riittävän hyvin. Työntekijät kokivat myös, että työyhteisössä ei jaeta tietoa tarpeeksi ja sisäinen viestintä on puutteellista. Työntekijät kaipaisivatkin enemmän työn ja tiedon jakamista työyhteisön sisällä. Tiedottamisen koettiin olevan yksi niistä tekijöistä, jotka olisivat voineet parantaa työhyvinvointia muutostilanteen aikana. Tiedottamisen puute aiheutti turhaa spekulointia ja huhuja työyhteisössä muutostilanteeseen liittyen sekä aiheutti epävarmuutta enemmän, kuin olisi tilanteessa ollut tarpeen. Lisäksi työn jatkuvuus aiheutti huolta, jota ei millään tavalla lievennetty.

Toinen kehityskohteista koski esimiestyötä. Sekä haastatteluissa että työhyvinvointi kyselyn avoimissa vastauksissa nousi esiin, että työntekijät kokivat, ettei esimiestyö ole tasa-
puolista eikä kannustavaa. Esimiehien koettiin kohtelevan työntekijöitä eriarvoisina ja toisilla työntekijöillä koettiin olevan aivan omanlaisia vapauksia. Palautteen annon koettiin olevan puutteellista ja työntekijöiden mielestä heidän työtään ei arvosteta riittävästi. Työntekijät kokivat myös, ettei esimies ole läsnä eikä aidosti kiinnostunut työntekijöistään. Esimiehiltä olisi kaivattu enemmän tukea muutostilanteen aikana sekä tasapuolisempaa koh-
telua. Esimiestyö oli yksi niistä tekijöistä, johon liittyvissä vastauksissa huomasi selkeästi hajonnan. Työhyvinvointikyselyn vastauksista näkyi hyvin konkreettisesti se, kuinka eriä-

viä mielipiteet olivat. Osa oli tyytyväisiä oman lähiesimiehensä toimintaan ja koki saavansa palautetta ja arvostusta ja osa taas oli erittäin tyytymättömiä esimiehensä toimintaan. Tässä korostuu se, että tutkittavassa asiantuntijayksikössä on useita esimiehiä. Ongelmaksi muodostuukin se, että esimiestyö on eri laatuista ja osa työntekijöistä ei koe kohtelun olevan tasapuolista.

Yhteenvetona kehityskohteista voidaan todeta, että työntekijöiden työhyvinvointia muutostilanteessa edistäisivät tiedottamisen lisääminen ja kehittäminen, työn jakaminen ja esimiestyön kehittäminen.

6.4 Tutkimuksen validiteetin sekä reliabiliteetin arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on keskeisessä osassa tieteellisissä tutkimuksissa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuden sekä pätevyyden arviointi on hieman haastavampaa kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tulosten lisäksi arvioidaan koko tutkimusprosessia, kun taas määrällisessä tutkimuksessa arvioidaan mittauksen luotettavuutta. Tämän takia yksi pääasiallisista luotettavuuden arvosteluperusteista laadullisessa tutkimuksessa on nimenomaan tutkija itse ja hänen kykynsä vakuuttaa lukija siitä, että tutkimuksen tulkinta on oikea. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta sekä pätevyyttä lisää sopiva kriittisyys tutkittavaa aihetta kohtaan sekä kaikkien tutkimuksen suorittamiseen liittyvien vaiheiden tarkka kuvaaminen ja tutkimuksen auki kirjoittaminen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 25 - 26.)

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään useimmiten käsitteitä validiteetti sekä reliabiliteetti. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Eli onko tutkimuksesta saadut tulokset ja niistä tehdyt päätökset oikeita. Validiteetin arviointi laadullisessa tutkimuksessa perustuu kerätyn aineiston sekä sen perusteella tehtyjen tulkintojen arviointiin. Vastasiko aineisto tutkimuskysymyksiin? Pystyikö tutkija vakuuttamaan lukijan siitä, että tulkinta on perusteltu? (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 27.) Reliabiliteetti tarkoittaa mittarin tai menetelmän luotettavuutta. Reliabiliteetilla viitataan useimmiten tutkimuksen toistettavuuteen eli onko tutkimus toistettavissa samoin tuloksin ja tutkimuksen kykyyn antaa ei sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetin arviointi laadullisessa tutkimuksessa voi muodostua haastavaksi, koska laadullisessa tutkimuksessa tutkittavat aiheet ja tilanteet ovat usein muuttuvia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 26).

Eskolan ja Suorannan (1998, 145) mukaan laadullisen tutkimuksen haasteellisin vaihe on tulkintojen tekeminen aineiston pohjalta. Heidän mukaansa tulkintojen tekeminen on pitkälti kiinni tutkijan tieteellisestä mielikuvituksesta. Myös tätä tutkimusta tehtäessä ja sen

aineistoa analysoitaessa törmättiin samaan ongelmaan ja tutkijan tieteellinen mielikuvitus oli ajoittain koetuksella. Tutkimuksen katsotaan kuitenkin tutkivan sitä, mitä pitikin ja vastaavan tutkimuskysymykseen analysoidun aineiston kautta. Tutkimuksen katsotaan olevan pätevä ja tulosten oikeellisia. Tässä tutkimuksessa luotettavuutta lisäävät tutkimuksen suorittamiseen liittyvien vaiheiden kuvaaminen mahdollisimman tarkkaan. Teemahaastattelun runko on tarkkaan mietitty ja haastattelua kokeiltiin ennen varsinaisten haastatteluiden suorittamista, jolloin löytyi pieniä kehittämiskohteita. Myös sähköinen kyselylomake suunniteltiin tarkkaan harkiten. Haastattelut ja työhyvinvointikysely suoritettiin suhteellisen pienen ajan sisään, jolloin tilanne oli yrityksessä kaikille samanlainen. Aineistoa keräsi sekä analysoi ainoastaan yksi ihminen, joten aineiston käsittely ja analysointi noudattivat alusta loppuun samaa kaavaa. Haasteeksi tutkimuksen objektiivisuuden kannalta muodostui, että tutkittava yksikkö sekä sen tilanne ja ihmiset olivat tutkijalle tuttuja. Toisaalta tutun ihmisen tekemä haastattelu saattoi jopa lisätä haastattelutilanteissa rentoutta ja avoimuutta. Tutkimuksen luotettavuutta lisättiin hyödyntäen kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmien lisäksi myös kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmää eli internet-kyselyä, johon pystyi vastaamaan anonyymina. Sähköisessä työhyvinvointikyselyssä käytettiin satumanvaraista otosta ja kyselyn avulla saatiin tietoa juuri siitä asiasta, mistä pitikin. Tutkimuksen otoskoko olisi voinut olla suurempi, mutta vastausprosentti oli kuitenkin varsin hyvä (66%).

Tulosten reliabiliteetin eli toistettavuuden arviointi tämän tutkimuksen kohdalla on haastavaa, koska tutkimuksessa tutkittiin nimenomaan ihmisten tuntemuksia tietyllä hetkellä ja aineistoa kerättiin yhdessä muutostilanteen vaiheessa. Tulokset voisivat olla täysin erilaisia, jos haastattelut olisi suoritettu toisessa vaiheessa muutostilannetta, kuten aivan alkuvaiheessa epävarmuuden tunteiden ollessa pahimmillaan. Kvalitatiiviselle tutkimukselle onkin varsin tyypillistä, että tutkittavat aiheet ja tilanteet ovat muuttuvia. Tutkimuksen ei siis katsota olevan toistettavissa täysin samoin tuloksin, mutta siitä voidaan löytää vastavuuksia toisten samaa aihetta tutkivien tutkimusten kanssa.

6.5 Kehitysehdotukset

Se mikä tuloksista nousi esille, eli esimiehiltä ei saa riittävästi tukea ja he eivät ole riittävästi läsnä vaikuttaa suoraan ihmisen työhyvinvointiin. Esimiehillä pitäisi olla aikaa johtaa ihmisiä. Esimiestyö ei saa olla pelkästään asioiden johtamista, sen tulee olla myös ihmisten johtamista ja heidän kuuntelemistaan sekä huomioimistaan yksilöinä. Esimieheksi ei synnytä, vaan esimieheksi kehitytään ja siihen tulisi kouluttautua ja ymmärtää, mikä oma

rooli esimiehenä on. Ongelmana on kuitenkin se, ettei esimiehillä ole aina riittävästi tietotaitoa siitä, millaista esimiestyön pitäisi olla. Myöskään muutosjohtajuuden hallintaa ei ole tässä muutostilanteessa ollut riittävästi. Siihen olisi myös ensiarvoisen tärkeää kouluttaa esimiehiä. Työterveyslaitoksen professori Jari Hakanen kertoo työterveyslaitoksen työpiste-verkkolehdestä (8.11.2016) palvelevasta johtajuudesta, jonka näkisin sopivan yrityksen työntekijöille ja heidän toiveisiinsa. Palvelevassa johtajuudessa on kyse siitä, että johtajan motiivina on halu auttaa alaisiaan kehittymään ja onnistumaan, ei oman uran edistäminen. Palvelevassa johtajuudessa keskitytään ihmisten vahvuuksiin ja potentiaaliin. Sen tarkoituksena on kuunnella, voimannuttaa ja kunnioittaa työntekijöitä. Palvelevassa johtajuudessa annetaan palautetta, arvostusta ja kiitosta. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan palvelevalla johtamisella on positiivinen yhteys työntekijän kokemaan työn imuun, työn tuloksellisuuteen ja organisaatioon sitoutumiseen. Palvelevalla johtajuudella katsotaan olevan positiivisia vaikutuksia työntekijöihin ja sen katsotaan vähentävän työhön leipäntymistä ja stressiä (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen ja Pahkin 2012, 68.)

Osalle ihmisistä työ on pakollinen velvollisuus ja ihminen laskee tunteja kotiin pääsyyn tai päiviä viikonloppuun ja lomaan. Näin ei kuitenkaan tarvitse olla. Tämän kaltainen ihminen ei useimmitenkaan ole se tuottavin eikä varmasti hyvinvoiva. Työstä voi nauttia ja siitä on mahdollista saada inspiraatiota. Tutkittavassa asiantuntijayksikössä on kuitenkin ihmisiä, jotka ovat kouluttautuneet juuri kyseessä olevalle alalle ja haluavat sillä työskennellä. Esimies voi mahdollistaa työntekijöidensä pääsemisen nk. Flow-tilaan huolehtimalla, että henkilöstö työskentelee sellaisissa tehtävissä, joissa he saavat haasteita ja pystyvät hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja kykyjään. Flow tilalla tarkoitetaan tilaa, jossa ihminen keskittyy täydellisesti siihen, mitä on tekemässä. Flow tilassa ihmistä motivoi tehtävä itsessään eikä ulkoiset motiivit, kuten palkkio (Virolainen & Virolainen 2016, 201 – 207.)

Kuten sekä haastattelun että kyselytutkimuksen tuloksista käy ilmi viestintään ja tiedon avoimeen jakamiseen tulisi sekä organisaatiossa että ulkoistettavassa asiantuntijayksikössä kiinnittää enemmän huomiota. Viestintä ja sen kehittäminen eivät ole aivan yksinkertaisia asioita, mutta sitäkin tärkeämpiä. Erityisesti muutostilanteessa viestinnän merkitys korostuu, mutta sitä tulisi olla myös muulloin kuin pelkästään ongelmatilanteissa. Työntekijät haluavat saada tietoa ja olla perillä siitä, mitä heidän työpaikallaan tapahtuu. Työntekijöiden jättäminen epävarmuuden tilaan on typerintä, mitä yrityksessä voidaan tehdä ja se lisää asioiden spekulointia ja työntekijöiden vaihtuvuutta. Viestinnän kehittämisen voi aloittaa kartoittamalla viestinnän nykytilaa, etsimällä kehityskohteet ja osallistamalla henkilöstön viestinnän kehittämisen suunnitteluun. Viestinnän kehittäminen on pitkäjänteistä työtä, mutta onnistuessaan se auttaa sitouttamaan työntekijöitä kohti yhteistä

päämäärää, motivoimaan työntekijöitä hankalissa tilanteissa sekä parantamaan yhteisöllisyyttä Onnistunut ja toisia ihmisiä arvostava viestintä lisää myös arvostusta esimiehiä kohtaan ja parantaa merkittävästi henkilöstön työhyvinvointia (Kekäläinen, E 2016; Ristikangas & Ristikangas 2010, 97).

Kun työyhteisöt ja ympäristöt ovat muuttuvia ja muutostilanteet toistuvia, on huolehdittava, että työyhteisö pystyy säilyttämään toimintakykynsä haastavissakin tilanteissa. Työyhteisön on kyettävä mukautumaan uusiin toimintaympäristöihin ja tilanteisiin, mutta myös kyettävä huolehtimaan asiakkaista ja heidän muuttuvista tarpeistaan. Resilienssiä eli selviytymiskykyisyyttä voidaan tarkastella työelämässä joko yksilön tai työyhteisön kannalta. Resilienssi tarkoittaa sitä, että vaikka tapahtuisi jotain ennakoimatonta, siitä selvittää ja organisaatiossa pystytään palautumaan toimintakykyisiksi. Se tarkoittaa myös joustamista, soveltamista ja ennakoimista. Resilientti työntekijä taas on sitkeä ja sinnikäs ja hän pääsee elämässä eteenpäin vastoinkäymisistä huolimatta. Hän vaikuttaa omalta toiminnaltaan ja esimerkillään työyhteisöön sekä auttaa myös muita selviytymään. Resilienssi auttaa selviämään vastoinkäymisistä ja työelämässä se tarkoittaa sitä, että hyödynnetään työyhteisöä ja mietitään yhdessä, miten ongelmatilanteista voidaan selvitä ja mitä niistä opimme. Resilientissä työyhteisössä ongelmat ovat vain kehittymisen mahdollisuuksia. Resilienssi ei ole lopullinen ominaisuus, vaan se on yksilön tai ryhmän kyky, jota on mahdollisuus kehittää. Resilienssiä voi kehittää yksilötasolla huolehtimalla itsestä sekä omista voimavaroista ja miettimällä omia vaikeita hetkiä elämässä sekä niitä keinoja, joiden avulla niistä on selvinnyt. Työyhteisössä resilienssiä voi kehittää pohtimalla yhdessä mahdollisia ongelmia sekä niiden ratkaisuja monesta eri näkökulmasta ja miettimällä, miten ongelmia olisi mahdollista ehkäistä ja miten ongelmatilanteissa toimitaan (Anttila, M 2017; Suomen mielenterveysseura 2018)

Monimutkaisessa ja muuttuvassa maailmassa yritys tarvitsee myös uusia ja erilaisia näkemysjä. Hierarkkinen yritysmalli ei välttämättä ole enää se toimivin ratkaisu. Teal toimintamalli on belgialaisen professorin Frederick Lalouxin kehittämä nyky maailmaa palveleva organisaatiomalli, joka perustuu itseohjautuvuuteen. Teal toimintamallissa tarkoituksena on, että jokainen ihminen voi olla oma itsensä, jolloin energian voi kuluttaa työntekoon sen sijaan että pelkäisi hyväksytäänkö hänet omana itsenään. Teal mallin on tarkoitus mahdollistaa ihmistä löytämään oma potentiaalinsa ja organisaatiomallin tarkoitus onkin enemmänkin tukea kuin rajoittaa. Teal organisaatiossa ei ole perinteistä valtahierarkiaa, vaan tarkoitus on, että jokaisella työntekijällä on valta tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä. Täysin hierarkiaton Teal-organisaation ei kuitenkaan ole tarkoitus olla, vaan rakenteiden, yhteisten sääntöjen ja käytäntöjen avulla työntekijät kykenevät toimimaan kohti organisaation tavoitteita. Teal-mallin on tarkoitus antaa työntekijälle vastuuta sekä vapautta, jotka

ovat merkittäviä tekijöitä työhön sitoutumisessa sekä kasvattavat työmotivaatiota. Tutkittavan asiantuntijajyksikön toimialalla monissa menestyvissä yrityksissä on panostettu itseohjautuvuuteen ja siitä on koettu olevan yrityksille sekä niiden henkilöstöille hyötyä (Teal Suomi 2018.)

6.6 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusehdotuksena on saman kohderyhmän työhyvinvoinnin tutkiminen vuoden päästä. Näin nähtäisiin, miten muutostilanteesta on selvitty, onko tehdyistä toimenpiteistä ollut hyötyä ja mihin suuntaan henkilöstön hyvinvointi on muuttunut muutostilanteen jälkeen. Tutkimuksen avulla olisi myös mahdollista selvittää, miten henkilöstö voi uudessa yrityksessä. Tutkimalla henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa uusi työnantaja saisi arvokasta tietoa työhyvinvoinnin edistämiseen ja kehittämiseen. Tämä tutkimus ja sen tulokset antavat tietoa siitä, minkälaisia toimenpiteitä työntekijät kaipaavat työhyvinvointiaan tukemaan ja miten he kokivat muutostilanteen vaikuttavan työhyvinvointinsa tasoon. Tätä tutkimusta hyödyntäen tutkittavan asiantuntijajyksikön työhyvinvointia on mahdollista kehittää pitkäjänteisesti, myös seuraavia muutostilanteita silmällä pitäen.

Tämän tutkimuksen tuloksia sekä kysely- ja haastattelupohjia hyödyntäen tutkittavassa asiantuntijajyksikössä voitaisiin ottaa tulevaisuudessa käyttöön myös säännölliset työhyvinvointitutkimukset. Niiden avulla olisi mahdollista seurata henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa sekä reagoida mahdollisiin muutoksiin. Työhyvinvointikyselyjen sekä säännöllisten kehityskeskusteluiden avulla olisi mahdollista tutkia työhyvinvoinnin tasoa erilaisissa tilanteissa. Saatujen tulosten avulla olisi mahdollista kehittää työhyvinvointia ja puuttua ongelmakohtiin ajoissa.

Opinnäytetyön tutkimuksen kohdentuessa tiettyyn vaiheeseen muutostilannetta, herää mielenkiinto tutkia muutostilannetta eri vaiheessa. Esimerkiksi muutostilanteen tutkiminen aivan muutoksen alkuvaiheessa toisi aivan erilaisia tuloksia ja toisenlaisia näkökulmia aiheeseen. Tämän vuoksi seuraavasta mahdollisesta muutostilanteesta olisi mielenkiintoista tehdä tutkimus esimerkiksi aivan alkuvaiheessa. Jatkossa tutkimusta voisi laajentaa esimerkiksi tutkimalla samalla alalla toimivan yksityisen yrityksen muutostilannetta. Näin olisi mahdollista tutkia eroja muutostilanteen hoitamisessa sekä henkilöstön työhyvinvoinnin tasossa kuntaomisteisen sekä yksityisen yrityksen välillä.

7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten muutostilanne vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin toimeksiantajayrityksessä. Lisäksi haluttiin selvittää, miten työhyvinvointia voisi tukea ja edistää muutostilanteessa. Päättökysymys oli: Miten muutostilanne vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin? Tutkimuksen tarkoitus oli antaa tietoa työhyvinvoinnin nykytilasta.

Työhyvinvointi on aiheena erittäin laaja. Aiheesta on myös tehty paljon tutkimuksia ja tietoa on runsaasti tarjolla. Aiheen rajaaminen ja näkökulman löytäminen tutkimukseen voi olla haastavaa tästä syystä. Tässä tutkimuksessa tutkittiin nimenomaan työhyvinvointia muutostilanteessa ja rajauksen voidaan katsoa onnistuneen. Muutostilanteita tulee olemaan tulevaisuudessa yhä enenevässä määrin, joten tutkimuksen aiheen voidaan katsoa olevan myös ajankohtainen. Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdyttiin kolmeen aihealueeseen, jotka olivat tämän tutkimuksen ja muutostilanteen tutkimisen kannalta keskeisiä: kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin, työpahoinvointiin ja muutostilanteeseen. Aihealueita käsiteltiin ihmisen tunteet ja ihminen kokonaisuutena huomioiden, koska jokainen osa-alue ihmisen elämässä vaikuttaa toisiinsa. Kokonaisvaltaista työhyvinvointia pyrittiin avaamaan Otalan ja Ahosen (2005) kuvioita hyödyntäen. Työpahoinvointia käsiteltiin sen haitallisten vaikutusten näkökulmasta. Muutostilannetta käsiteltiin ihmisen tunteet huomioiden sekä tuoden esille niitä toimenpiteitä, jotka helpottavat muutostilanteen läpiviemistä. Lisäksi teoriaosuudessa sivuttiin esimiestyötä ja työhyvinvoinnin ja työpahoinvoinnin kustannuksia sekä vaikutuksia yritykseen sekä sen henkilökuntaan. Teoriaosuudessa käytettiin useita erilaisia kirjallisia ja sähköisiä lähteitä sekä työterveyslaitoksen tutkimuksia.

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, mutta hyödyntäen myös kvantitatiivista kyselytutkimusta, jotta tuloksista saataisiin mahdollisimman luotettavia. Kyselytutkimukseen vastanneiden 20 työntekijän lisäksi haastateltiin 6 työntekijää alkukesän 2018 aikana. Haastateltavat henkilöt valittiin eri palveluyksiköistä. Haastateltaviksi pyrittiin valitsemaan mahdollisimman erityyppisiä ihmisiä iältään, luonteeltaan ja elämäntilanteeltaan, jotta saataisiin erilaisia näkökulmia ja tuntemuksia. Haastattelutapana käytettiin teemahaastattelua, jossa oli valmiiksi määritellyt teemat sekä apukysymyksiä.

Opinnäytetyön tutkimustuloksista kävi ilmi, että ne työntekijät, jotka ovat kokeneet onnistuneen muutostilanteen aikaisemmin suhtautuvat tähänkin muutostilanteeseen luottavammin ja positiivisemmin. Muutostilanne myös vaikuttaa heidän työhyvinvointinsa tasoon huomattavasti vähemmän. Ne työntekijät taas, jotka ovat kokeneet aiemmin huonosti hoidetun muutostilanteen, suhtautuivat tähänkin muutostilanteeseen huomattavasti kriittisem-

min ja epäluuloisemmin. He myös kokivat enemmän negatiivisia tunteita sekä epävarmuutta. Lisäksi muutostilanne vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa selkeästi enemmän. Tutkimustuloksista kävi myös ilmi, että ihmisen persoonallisuus vaikuttaa muutostilanteen kokemiseen.

Tutkimuksessa vastattiin tutkimuskysymyksen ja tutkimuksen tulokset kuvasivat tutkittavaa aihetta. Tutkimuksen voidaan katsoa olevan pätevä ja luotettava, mutta koska muutostilanteen eri vaiheissa ihmisten tunteet ovat erilaisia, tutkimuksen ei voida katsoa olevan yleistettävissä. Kvalitatiiviselle tutkimukselle onkin varsin tyypillistä, että tutkittavat aiheet ja tilanteet ovat muuttuvia. Tutkimuksen ei siis katsota olevan toistettavissa samoin tuloksin, mutta siitä voi löytyä yhtäläisyyksiä muiden muutostilannetta tutkivien tutkimusten kanssa.

Opinnäytetyössä esitetään kehitysehdotuksia, joita tutkimustulosten pohjalta nousi esille. Niiden avulla katsotaan olevan mahdollista edistää ja kehittää työhyvinvointia normaalissa arjessa sekä seuraavia muutostilanteita silmällä pitäen. Opinnäytetyöstä sekä sen tuloksista uskotaan olevan hyötyä toimeksiantajalle. Toimeksiantaja yrityksen alalla muutokset ovatkin hyvin yleisiä. Toimeksiantajan pyynnöstä opinnäytetyössä ei mainita toimeksiantajayritystä eikä sen toimialaa nimeltä.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet:

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Riika: InPrint.
- Aspinwall, L. & Staudinger, U. 2006. Ihmisen vahuuksien psykologia. Edita:Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Hoffman, S., Holm, K., Kuusela, A., Tahvanainen, A & Åhs, V. 2017. Motiivi 4, Tunteet, psyykinen hyvinvointi ja mielenterveys. Helsinki: SanomaPro Oy.
- Jabe, M. & Häkkinen, H. 2010. Uljas uusi johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5.uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Kinnunen, U., Feldt, T., Elo, A.-L., Hättinen, M., Kokko, K., Mauno, S., Mäkikangas A., Pekkonen, M., Piitulainen, S., Rantala, A., Rantanen, J., Ruokolainen, M., Rönkä, A., Salonen, M. & Simola, A. 2005. Työ leipälajina. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Leskinen, T. & Hult, H-M. 2010. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Latvia: Livonia Print.
- Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit. Talentum Media Oy: Helsinki.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Edita Pro: Helsinki.
- Nummenmaa, L. 2010. Tunteiden psykologia. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ristikangas, M.-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Vilkko-Riihelä, A. & Laine, V. 2013. Mielen maailma 4: tunteet, motiivit ja taitava ajattelu. 5.uudistettu painos. Helsinki: Sanoma pro Oy.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen, tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum.

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

Virolainen, H. & Virolainen, I. 2016. Mielen voima työssä. Helsinki: Viisas Elämä Oy.

Sähköiset lähteet:

Ahola, K., Tuisku, K. & Rossi, H. 2015. Duodecim terveyskirjasto. [Viitattu 21.5.2018]. Saatavissa: http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681

Anttila, M. 2017. Resilienssi auttaa oppimaan: Joustavalle työyhteisölle ongelma voi olla onnenpotku. Työ, terveys ja turvallisuus – lehti 1/2017. [Viitattu 12.7.2018]. Saatavissa: <https://www.ttllehti.fi/resilienssi-auttaa-oppimaan-joustavalle-tyoyhteisolle-ongelma-onnenpotku/>

Eläketurvakeskus. 2017. Suomen työeläkkeensaajat. [Viitattu 10.5.2018]. Saatavissa: <https://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ennusteet/tilastot/elakkeensaajat/tyoelakkeensaajat/>

Hakanen, J. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahasto. 2009. [Viitattu 19.2.2018]. Saatavissa: https://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Työterveyslaitos. [Viitattu 11.7.2018]. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114842/Innostuksen_spiraali.pdf?sequence=1&fref=gc&dti=119366921954775

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. [Viitattu 10.6.2018]. Saatavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUS-TUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Huttunen, M. 2017. Masennus. Duodecim terveyskirjasto. [Viitattu 10.5.2018]. Saatavissa: http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00389

Ilmarinen. 2018. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. [Viitattu 16.2.2018]. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf>

- Ilmarinen. 2018. Onnistunut muutos. [Viitattu 31.5.2018]. Saatavissa: <https://www.ilmari-nen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>
- Iltasanomat. 2010. Näin paljon maksaa poissaolosi töistä. [Viitattu 15.2.2018]. Saatavissa: <http://www.is.fi/taloussanomat/oma-raha/art-2000001661945.html>
- Laitinen, J. 2004. Ravitsemus ja työkyky sekä hyvinvointi työssä. Duodecim terveyskirjasto. [Viitattu 16.6.2018]. Saatavilla: http://www.ebm-guidelines.com/dtk/ltk/avaa?p_artikkelit=ttl00109&p_haku=hoitosuositus
- Manka M-L, Kaikkonen M-L & Nuutinen S. 2007. Hyvinvointia Työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto. [Viitattu 10.2.2018]. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>
- Manka, M.-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. [Viitattu 10.2.2018]. Saatavissa: https://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf
- Partinen, M. 2009. Unesta terveyttä. Duodecim terveyskirjasto. [Viitattu 14.6.2018]. Saatavissa: http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=onn00112
- Rauramo, P. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus. [Viitattu 15.3.2018]. Saatavissa: https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-opikirja. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 29.6.2018]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf
- Suomen mielenterveysseura. 2006. Henkinen hyvinvointi työpaikalla. [Viitattu 26.4.2018]. Saatavissa: http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/henkinen_hyvinvointi_tyc3b6paikalla.pdf
- Suomen mielenterveysseura. 2018. Mitä on resilienssi? [Viitattu 12.7.2018]. Saatavissa: <https://www.mielenterveysseura.fi/fi/mielenterveys/vaikeat-el%C3%A4m%C3%A4ntilanteet/sairastuminen-voi-olla-kriisi/mit%C3%A4-resilienssi>
- Teal Suomi. 2018. Mitä on Teal? [Viitattu 11.4.2018]. Saatavissa: <https://www.teal-suomi.fi/blogi/mita-on-teal>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2018. Terveellinen ruokavalio. [Viitattu 16.6.2018]. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/elintavat-ja-ravitseminen/ravitseminen/ravitseminen-ja-terveys/terveellinen-ruokavalio>

Tervola, M. 2008. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Talouselämä 3.12.2008. [Viitattu 17.7.2018]. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/valta-sisaisen-viestinnan-sudenkuopat/032fc490-50c4-30a6-b321-13de56d3057e>

Terävä K & Mäkelä-Pusa P. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö, Sosiaali- ja terveysministeriö, Euroopan sosiaalirahasto, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. [Viitattu 15.2.2018]. Saatavissa: http://www.kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf

Tuomivaara, S. 2014. Hyvinvointia työstä. Työterveyslaitos. [Viitattu 31.5.2018]. Saatavissa: https://www.avi.fi/documents/10191/900227/Muutosluennot+11042014+Ty%C3%B6terveyslaitos_Seppo+Tuomivaara.pdf/53eb76b0-420e-4ce8-af83-d36537da1a4d

Työterveyslaitos. 2018. Elintavat ja työhyvinvointi. [Viitattu 25.4.2018]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/terveyden-edistaminen-tyopaikalla/elintavat-ja-tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos. 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. [Viitattu 31.5.2018]. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131753/Organisaatiomuutos%20ty%C3%B6ntekij%C3%A4n%20n%C3%A4k%C3%B6kulmasta.pdf?sequence=1>

Työterveyslaitos. 2016. Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin. [Viitattu 11.7.2018]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin/>

Työterveyslaitos. 2018. Työhyvinvointi. [Viitattu 19.2.2018]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos. 2018. Uni ja palautuminen. [Viitattu 14.6.2018]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/uni-ja-palautuminen/>

Työturvallisuuskeskus. 2015. Työn henkisten kuormitusten hallinta. [Viitattu 28.4.2018]. Saatavissa: https://ttk.fi/files/4660/Tyon_henkisten_kuormitustekijoiden_hallinta.pdf

UKK- instituutti. 2018. Liikkumattomuudella kova hinta. [Viitattu 4.5.2018]. Saatavissa: http://www.ukkinstituutti.fi/terveysliikuntanyt/aihe/ajankohtaista/673/liikkumattomuus_mak-saa_miljardeja_vuodessa

Vasankari, T & Kolu, P. 2018. Liikkumattomuuden lasku kasvaa- vähäisen fyysisen aktiivisuuden ja heikon fyysisen kunnon yhteiskunnalliset kustannukset. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. [Viitattu 25.5.2018]. Saatavissa: <http://tietokayttoon.fi/documents/10616/6354562/31-2018-Liikkumattomuuden+lasku+kasvaa.pdf/3dde40cf-25c0-4b5d-bab4-6c0ec8325e35?version=1.0>

World Health Organization. 2018. Mental health: strengthening our response. [Viitattu 21.5.2018]. Saatavissa: <http://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>

Yle. 2016. Työterveyslaitoksen professori: Vähintään 25 miljardin vuosittaiset kustannukset työpahoinvoinnista. [Viitattu 28.5.2018]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-8846551>

LIITTEET

LIITE 1 Teemahaastattelun runko

LIITE 2 Webropol -ohjelman avulla luotu kyselylomake

Liite 1. Teemahaastattelun runko

TEEMAHAASTATTELU**Työhyvinvointi:**

1. Mitä sinulle tulee ensimmäisenä mieleen puhuttaessa työhyvinvoinnista?

- Työhyvinvoinnin merkitys?

2. Miten kuvailisit työhyvinvointiasi tasoa tällä hetkellä?

- Mitä toimia organisaatiossa tehdään työhyvinvoinnin edistämiseksi?
- Työhyvinvointia tukevat asiat?
- Työhyvinvointia heikentävät asiat?
- Omat vaikutusmahdollisuudet työhyvinvointiin?

3. Mitkä asiat auttavat sinua jaksamaan paremmin työssä?

- vapaa-aika
- perhe
- sosiaaliset suhteet
- liikunta

4. Minkälainen on mielestäsi työyhteisön ilmapiiri?

5. Koetko, että sinusta välitetään?

- Arvostus
- Työhyvinvoinnista ja jaksamisesta välittäminen

6. Mitä mieltä olet esimiestyöstä?

- Onko esimiestyö oikeudenmukaista ja tasapuolista?
- Tiedon jakaminen ja palautteen antaminen?

- Työntekijän mielipiteiden huomioon ottaminen?
- Saatko tukea ammatilliseen kehittymiseesi?
- Koulutusmahdollisuudet?

7. Alaistaidot?

- Oma rooli työhyvinvoinnin rakentamisessa?
- Omat asenteet?

Muutostilanne:

8. Minkälaisia ajatuksia tuleva muutostilanne sinussa herättää?

9. Miten koet muutostilanteen vaikuttaneen työhyvinvointiisi, työmotivaatioosi sekä jaksamiseesi?

10. Miten työhyvinvointiasi on tuettu muutostilanteen aikana?

- Tiedottaminen? Puhutaanko asioista avoimesti? Oletko saanut tarpeeksi tietoa tilanteesta?
- Muutosjohtajuus
- Esimiehen tuki muutostilanteessa

11. Onko muutostilanne aiheuttanut sinulle työpahoinvointia?

- Stressi, työuupumus, masennus, mielenterveydelliset ongelmat?
- Muutostilanteen vaikutus kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, vapaa-aika, voimavarat, palautuminen työstä vapaa-aikana ja lomalla ym.

12. Mitä työhyvinvointiasi tukevia toimenpiteitä olisi mahdollista tehdä tai olisi pitänyt jo tehdä?

13. Tuleeko mieleen jotain muita asioita, joista haluaisit kertoa?

Liite 2 Webropol -ohjelman avulla luotu kyselylomake

Työhyvinvointikysely

Yksilö

1. Minkälaiseksi koet työhyvinvointisi tason? *

- Erinomainen
 Hyvä
 Tyydyttävä
 Heikko

2. Tekijät, jotka tukevat työhyvinvointiasi? *

3. Tekijät, jotka heikentävät työhyvinvointiasi? *

4. Arvioi asteikolla 1-4, miten koet seuraavat asiat? (1 välttävä, 2 tyydyttävä, 3 hyvä, 4 kiitettävä)
*

	1	2	3	4
Työn mielekkyys?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn ja vapaa-ajan tasapaino?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma jaksaminen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristön turvallisuus ja terveellisyys?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmotivaatio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työyhteisö

5. Arvioi työyhteisön ilmapiiri? *

- Erinomainen
- Hyvä
- Kohtalainen
- Heikko

6. Toimiiko yhteistyö pääsääntöisesti työkavereidesi kanssa hyvin? *

- Kyllä
- Ei

7. Onko sinua syrjitty sukupuolen, uskonnon, iän, mielipiteen tai terveyden perusteella? *

- Kyllä
- Ei

8. Käsitelläänkö ristiriidat työympäristössä rakentavasti? *

- Kyllä
- Useimmiten
- Harvoin
- Ei koskaan

Johtaminen

9. Koetko, että työtäsi arvostetaan? *

- Kyllä
- Ei

10. Arvioi lähiesimiehesi toimintaa asteikolla 1-4 (1 välttävä, 2 tyydyttävä, 3 hyvä, 4 kiitettävä) *

	1	2	3	4
Tiedon jakaminen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen antaminen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden mielipiteiden huomioonottaminen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden kannustaminen ja motivoiminen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oikeudenmukaisuus ja työntekijöiden tasapuolinen kohtelu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Miten johtaminen toimii organisaatiotasolla? Oletko tyytyväinen organisaation toimintaan? *

12. Koetko, että työhyvinvoinnistasasi ja jaksamisestasi välitetään? *

- Useimmiten
- Välillä
- Harvoin
- En koskaan

Muutostilanne

13. Koetko edessä olevan muutostilanteen vaikuttaneen työhyvinvointiasi tasoon? *

- Merkittävästi
- Vähäisesti
- Ei lainkaan

14. Miten muutostilanne on vaikuttanut työhyvinvointiisi, työssä jaksamiseen, työmotivaatioon ja yleisesti omaan mielentilaasi? *