



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Erika Ansaharju

# Muutosten vaikutus työhyvinvointiin Yritys X:ssä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2019

Tekijä Otsikko	Erika Ansaharju Muutosten vaikutus työhyvinvointiin Yritys X:ssä
Sivumäärä Aika	47 sivua + 2 liitettä Huhtikuu 2019
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää organisaatiossa tapahtuneiden muutosten vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus ja riippuu aina osittain henkilön omasta näkökulmasta ja tilanteesta. Tätä kokemusta tutkimalla tarkoitus oli tuottaa tuloksia henkilöstön työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä. Opinnäytetyö ei itsessään pyrkinyt tekemään kehitysideoita työhyvinvoinnin parantamiseksi, vaan tuottamaan tietoa, jonka avulla yritys itse pystyisi edistämään ja ylläpitämään henkilöstönsä työhyvinvointia.</p> <p>Opinnäytetyö sisälsi teoriaviitekehyksen ja itse selvityksen. Viitekehys koostui kirjallisista ja sähköisistä lähteistä, jotka pyrkivät tarkastelemaan työhyvinvointia mahdollisimman monesta näkökulmasta. Osa lähteistä paneutui muun muassa työhyvinvoinnin tekijöihin, osa henkilöstöjohtamisen näkökulmaan ja toiset työhyvinvointiin tuloksetekijänä. Opinnäytetyön selvitys toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Tietoa muutosten vaikutuksista työhyvinvointiin kerättiin Yritys X:n henkilöstölle lähetetyllä sähköisellä kyselylomakkeella. Kyselyllä pyrittiin selvittämään myös sitä, mitkä asiat työhyvinvointiin ylipäätään vaikuttavat.</p> <p>Opinnäytetyön tulos kuvasti henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa siihen asti tapahtuneiden muutosten tuloksena. Opinnäytetyön perusteella voitiin sanoa, että muutoksilla on selvästi ollut vaikutusta työhyvinvointiin. Henkilöstön keskuudessa ei suoranaisesti koettu muutosten vaikuttaneen työhyvinvointiin positiivisesti. Muutosten koettiin kuitenkin tarjonneen mahdollisuuksia vaikuttaa ja kehittyä omassa työssään. Yleisesti työhyvinvointiin vaikuttavaksi asiaksi koettiin muun muassa kyvykkyyden tunteen lisääntyminen, minkä perusteella todettiin myös suuren osan henkilöstöstä kokevan aitoa sisäistä motivaatiota työtään kohtaan.</p> <p>Organisaatiossa tapahtuvat muutokset koskettavat aina hieman eri lailla eri palveluryhmiä. Niinpä muutosten vaikutukset työhyvinvointiin vaihtelivat hieman sen mukaan, mitä palveluryhmää tarkasteltiin. Koko henkilöstöä yhdistävänä tekijänä voitiin kuitenkin pitää tyytymättömyyttä muutosjohtamiseen. Lähes kaikki vastaajat kuitenkin ymmärsivät ja tunnustivat muutosten välttämättömyyden.</p>	
Avainsanat	työhyvinvointi, organisaatiomuutos, muutos, sisäinen motivaatio

Author Title	Erika Ansaharju The effects of changes on the well-being of employees in the Company X.
Number of Pages Date	47 pages + 2 appendices April 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	-
Instructor	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>This thesis aims to introduce the effects of changes on well-being at work. Well-being at work is a subjective experience. Studying this experience, the aim was to generate results about the factors affecting staff's well-being at work. The aim of this thesis was not to make development ideas, but to produce information that enables the Company X to promote and to maintain the well-being of its staff.</p> <p>The thesis includes the theoretical framework and the study on the topic. The theoretical framework consists of printed and electronic sources, that strive to examine the well-being at workplace from many perspectives. Some of the sources focus on the factors of well-being at work, some view it from HR perspective and some consider it as an organisation's result factor.</p> <p>The study was implemented as a quantitative research. The data of the effects of changes in well-being at work was collected with an electronic questionnaire that was sent to the staff of the Company X. The inquiry was also seeking answers to what factors affect the staff's well-being at work in general.</p> <p>The final conclusions of this thesis reflect the state of staff's well-being at work as a result after all the changes so far. Based on the study, it can be said that the changes have clearly affected the well-being. The staff felt that the changes have not had very positive effects. However, they experienced that the changes have offered a possibility for development in individual work. Things that were experienced as a positive factor in general, were such as competence increase. Based on that, it can be noticed that a large part of the staff experiences genuine inner motivation towards their jobs.</p> <p>The changes in the organisation always have a different influence on different service teams. Therefore, the effect of the changes varied to some extent, depending on which team was surveyed. The unifying factor for the whole staff was that nearly everyone was dissatisfied on change management. However, practically all participants did understand the necessity of the changes.</p>	
Keywords	well-being at work, organizational change, change, motivation

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Alkusanat	1
1.2	Työn tavoite ja rajaus	1
1.3	Tutkimusongelma ja viitekehys	2
1.4	Työn tausta	3
1.5	Kohdeyritys	4
2	Työhyvinvointi ja muutos	4
2.1	Työhyvinvoinnin tekijät	4
2.2	Ergonomia	7
2.3	Maslow´n tarvehierarkia	8
2.4	Psyykinen ja sosiaalinen työhyvinvointi	9
2.4.1	Itsemääräytymisen teoria	10
2.4.2	Ystävyys ja yleinen sosiaalisuus	11
2.4.3	Työn vaativuus	12
2.4.4	Palkitseminen	13
2.5	Työpahoinvointi	13
2.5.1	Työn määrä ja ajanhallinta	14
2.5.2	Työuupumus	16
2.5.3	Sairauspoissalot	16
2.5.4	Organisaatiokulttuurin merkitys	17
2.6	Muutos	18
2.6.1	Muutosten jatkuva läsnäolo	18
2.6.2	Muutosjohtaminen	20
3	Selvityksen toteutus	21
3.1	Menetelmäkuvaus	21
3.2	Aineiston keruu	21
3.3	Vastaajien taustatiedot	22
3.4	Reliabiliteetti ja validiteetti	24
4	Kyselyn tulokset	25
4.1	Fyysinen ergonomia	25
4.2	Työhallinta	26
4.3	Työyhteisö	32
4.4	Organisaatiokulttuuri ja johtaminen	33

4.5	Muutosten vaikutukset	36
4.6	Työhyvinvointi Yritys X:ssä	38
4.7	Korrelaatiot	39
5	Johtopäätökset	41
5.1	Tulosten pohdinta	41
5.2	Yhteenveto	43
	Lähteet	45
	Liitteet	
	Liite 1. Saatekirje	
	Liite 2. Kyselylomake	

# 1 Johdanto

## 1.1 Alkusanat

Maslow'n tarvehierarkiassa turvallisuus luokitellaan yhdeksi ihmisen perustarpeista (Virolainen 2012, 38). Nykyaikana muutoksen ja epävarmuuden ollessa työelämän jatkuva olotila tämä työntekijöiden perustarve jää usein täyttämättä. Töiden jatkuvuuden epävarmuus on yksi työntekijöiden työhyvinvoinnin suurimmista uhista (Virolainen 2012, 378). Tilastokeskuksen työolotutkimuksen tuloksista käy ilmi, että epävarmuus on kasvanut suomalaisessa työelämässä (Tilastokeskus 2014).

Työhyvinvointi ei synny tyhjästä, vaan sitä edistetään ja myös vähennetään organisaation päivittäisillä päätöksillä (Kehusmaa 2011, 226). Kun organisaation strategia on hyvä ja selkeä, se tukee työhyvinvointia. Strategia antaa merkityksen jokaisen työntekijän työhön ja työpäivään. Hyvä ja reilu johtaminen on sitä, että jokainen tuntee oman roolinsa ja tarkoituksensa organisaatiossa. Selkeä ja ymmärrettävä strategia auttaa jokaista organisaation jäsentä keskittymään oleelliseen. Hyvinvoinnissa on yksinkertaisesti kyse siitä, että työntekijä kokee oman työnsä organisaatiossa merkitykselliseksi. (Kehusmaa 2011, 225.)

Substantiivi 'kulu' määritellään menoksi, kustannukseksi tai maksuksi (Kielitoimiston sanakirja). Sen sijaan investointi on meno, jonka odotetaan tuottavan ja maksavansa itsensä pidemmällä aikavälillä takaisin. Työhyvinvointi on nimenomaan investointi. Tulokset osoittavatkin, että työhyvinvoinnilla ja tuottavuudella on selkeä yhteys. Parantunut työhyvinvointi kasvattaa tuottavuutta ja parantunut tuottavuus lisää työhyvinvointia. (Salojärvi 2010.) Ihmisistä huolehtiminen vain yksinkertaisesti on liiketaloudellisesti kannattavaa (Hellman 2017).

## 1.2 Työn tavoite ja rajaus

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää muutosten vaikutuksia Yritys X:n henkilöstön työhyvinvointiin. Työ pyrkii luomaan kuvan henkilöstön subjektiivisesta työhyvinvoinnin nykytilasta ja selvittämään, miten muutokset ja niiden luoma epävarmuus ovat siihen vaikuttaneet. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa organisaatiolle tuloksia, joita voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin kehittämiskohteiden tunnistamiseen ja sitä kautta edistämiseen.

Tuloksia kerätään henkilöstölle teetettävällä kvantitatiivisella kyselylomakkeella. Työ on rajattu koskemaan Yritys X:n työntekijöistä niitä, jotka ovat työskennelleet organisaatiossa vähintään viisi vuotta. Koska opinnäytetyön oleellisena tekijänä on muutosten vaikutus, tulee kyselyyn vastaavien olla sellaisia henkilöitä, joiden katsotaan tutkimuksen kannalta kokeneen riittävän määrän muutoksia työuransa aikana kyseisessä yrityksessä.

### 1.3 Tutkimusongelma ja viitekehys

Yritys X:n organisaatiomuutosten tavoitteina on ollut taata paras mahdollinen toimintakyky ja luoda mahdollisuudet vastata asetettuihin tavoitteisiin. Taustatietojen ja viitekehysten perusteella opinnäytetyön tutkimusongelmaksi muodostui seuraava: **onko muutoksilla ollut myös työhyvinvointia edistävä vaikutus?**

Tutkimusongelmaa pyritään ratkaisemaan kolmen tutkimuskysymyksen avulla:

1. Miten työntekijät kokevat työhyvinvointinsa nykytilan?
2. Mitkä tekijät työhyvinvointiin vaikuttavat?
3. Ovatko muutokset edesauttaneet työntekijöiden henkilökohtaista työssä kehittymistä?

Opinnäytetyön viitekehys koostuu monipuolisesti työkykyä ja työhyvinvointia käsittelevistä kirjallisista lähteistä. Osa lähteistä käsittelee työhyvinvointia kilpailuetuna, osa johtamisen näkökulmasta ja osa suoranaisesti vain hyvinvoivan henkilöstön näkökulmasta.

Opinnäytetyössäni ihmistä tarkastellaan psyykkisfyysisenä kokonaisuutena ja työhyvinvointia käsitellään mahdollisimman monipuolisesti. Tässä opinnäytetyössä työhyvinvointi käsittää ergonomian, psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin, työn vaativuuden ja kykyjen tasapainon sekä sisäisen motivaation synnyn teorian sekä palkitsemisen. Asiota tarkastellaan myös Maslow'n tarvehierarkian näkökulmasta.

Viitekehys käsittelee myös työpahoinvointia. Tässä yhteydessä sen katsotaan syntyvän liiasta työn vaativuudesta, stressistä sekä kiireen ja levon epätasapainosta. Myös organisaatiokulttuurin ja muutosjohtamisen merkityksiä suhteessa työhyvinvointiin tarkastellaan.

#### 1.4 Työn tausta

Yritys X on vuonna 2010 perustettu talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja tarjoava organisaatio. Sen jälkeen lähes kymmenvuotisen historiansa aikana Yritys X on kokenut useita organisaatiomuutoksia, noin 1–2 vuoden välein. Toistaiseksi viimeiset organisaatiomuutokset ovat tapahtuneet vuoden 2019 tammikuun ja huhtikuun alussa (Yritys X a).

Neljän organisaation ja niiden kulttuurien yhdistämisestä lähtien Yritys X:n henkilöstö on siis kokenut huomattavan määrän muutoksia. Opinnäytetöinä näitä muutoksia on tarkasteltu aikaisemminkin. Useimmat aihetta käsittelevistä opinnäytetöistä keskittyvät kuitenkin vain yksittäisen organisaatiomuutoksen vaikutuksiin. Theseus-tietokannasta löytyy opinnäytetyö, joka tarkastelee yrityksen alkuperäiseen perustamiseen liittyviä muutoksia, ja niiden vaikutuksia silloisen henkilöstön hyvinvointiin. Vuonna 2016 on kirjoitettu opinnäytetyö työtehtävien uudelleen organisoinnista ja työntekijöiden muutoskokemuksista.

Myös vuonna 2017 on opinnäytetyön muodossa tutkittu mitä vaikutuksia siihen mennessä uusimmalla organisaatiomuutoksella oli henkilöstön työhyvinvointiin. Muista poiketen opinnäytetyöni keskittyy tavoitteeseen tarkastella kaikkien muutosten luomaa tilaa suhteessa työntekijöiden työhyvinvointiin.

Vuoden 2018 helmi- ja marraskuussa on Yritys X:n henkilöstölle teetetty muutosvalmiuskysely. Kyseinen tutkimus tutki henkilöstön muutosvalmiutta ennen muutoksia ja sen aikana, mutta ei niinkään tilannetta enää muutosten jälkeen. Tästä jäävä tietoa tukee opinnäytetyöni tutkimuksen tarpeellisuutta.

## 1.5 Kohdeyritys

Yritys X on valtion virasto, joka tuottaa asiakkailleen alansa tuki- ja asiantuntijapalveluja (Yritys X b). Virasto toimii tällä hetkellä kuudella eri paikkakunnalla. 630 työntekijän voimin Yritys X:ssä käsitellään vuodessa muun muassa 700 000 myyntilaskua, 1,2 miljoonaa ostolaskua ja palkkalaskelmaa (Yritys X 2017b).

Strategian keskiössä on tavoite parantaa asiakaskokemusta ja laajentaa asiakaskuntaa ja palveluita. Kulttuurinsa yritys pyrkii pohjaamaan arvoihin, jotka korostavat palvelua ja yhdessä onnistumista. (Yritys X c.) Arvojen on tarkoitus viestiä jokaisen työtehtävän tärkeyttä osana palveluprosesseja, ja sitä, kuinka yhteistyöllä yrityksen sisällä on suuri merkitys onnistuneen asiakaskokemuksen luomisessa.

Viime vuosina Yritys X:n palveluihin on paljon vaikuttaneet digitalisaatio ja palveluprosessien automatisointi. Niiden avulla on tarkoitus pystyä tarjoamaan asiakkaille kustannustehokasta ja asiantuntijapainotteista palvelua. Kasvavassa digitalisaation kulttuurissa Yritys X:n henkilöstöltä vaaditaan avoimuutta ja kehittymistä teknologiaosaamisensa. Yrityksessä työnkuva muovautuukin koko ajan asiantuntijamuotoon (Yritys X c).

Perustamisvuodesta 2010 vuoteen 2017 henkilömäärä on laskenut yli sadalla. Töiden tehostuminen teknologian kehittyessä on yksi henkilöstön vähentämiseen mahdollistava tekijä. Tämän seitsemän vuoden aikana on tapahtunut toki luontaistakin poistumaa eläköitymisen muodossa, ja seuraavan kymmenen vuoden aikana arvioidaan eläkkeelle jäävän lähes kolmannes henkilöstöstä. (Yritys X 2017a.)

## 2 Työhyvinvointi ja muutos

### 2.1 Työhyvinvoinnin tekijät

Työhyvinvointi on sitä, että työntekijä kokee työnsä tekemisen mielekkääksi ja palkitsevaksi (Työterveyslaitos 2019). Työhyvinvoinnin edellytys on myös se, että työntekijä tuntee työnsä organisaatiossa merkitykselliseksi (Kehusmaa 2011, 225). Käytännön kannalta se tarkoittaa sitä, että töihin on miellyttävä mennä.

Mankan työhyvinvoinnin mallin mukaan sekä työhyvinvoinnin että työn ilon katsotaan koostuvan neljästä eri tekijästä. Nämä tekijät ovat hyvinvoiva organisaatio, johtaminen

ja esimiestyö, työyhteisö ja ryhmähenki sekä itse työ. Näiden tekijöiden keskellä on ihminen itse omien henkisten ja fyysisten voimavarojensa kanssa. Myös yksilön asenne vaikuttaa yksilön ja vaikuttavien tekijöiden rajapinnassa. (Manka 2016, 76.) Kuvio 1 havainnollistaa työhyvinvoinnin tekijät.



Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka 2016, 76).

**Yksilöllä** eli työntekijällä on oma psykologinen pääomansa. Se muodostuu toiveikkudesta, itseluottamuksesta, optimismista ja sitkeydestä. Kokonaisuutena se on omiin kykyihin luottamista ja sitä kautta työn hallinnan tunteen kasvattamista. Psykologinen pääoma on yhteydessä suoriutumiseen, työtyytyväisyyteen ja työyhteisötaitoihin. Se myös luo yksilölle hallinnan tunnetta muutosten keskellä. (Manka 2011, 149–150.) Myös riittävä palautuminen työkuormituksesta on edellytys yksilön energisyydelle ja myönteiselle mielialalle (Manka 2016, 184).

**Hyvinvoivan organisaation** tulee olla tavoitteellinen. Sillä on selkeä strategia ja visio, ja yrityksen ja työntekijöiden arvomaailmat kohtaavat. Strategia luo organisaation toiminnalle rakenteen, jossa jokainen työntekijä tietää roolinsa ja asemansa. (Manka 2016, 80.) Organisaation tavoitteet ja henkilöstön työhyvinvointi eivät voi olla toisistaan irrotettavissa olevia asioita, vaan niiden tulee nimenomaan tukea toinen toistaan (Manka 2016,

81). Työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan se vaatii jatkuvaa ja järjestelmällistä seurantaa ja suunnittelua (Manka 2011, 80).

**Työyhteisö** muodostaa yhdessä sosiaalisen pääoman. Se on yhteisön jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta syntyvää pääomaa, joka edistää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Nämä kolme taas edistävät tehokkaasti työyhteisön tavoitteellisen toiminnan onnistumista. Tämän saavuttaminen edellyttää avointa vuorovaikutusta. (Manka 2011, 117.)

Toimiva työyhteisö hyväksyy myös yksilöiden erilaisuuden. Se ymmärtää, että erilaisuus tuo energiaa, jolla yhteisöllisyys rakentuu. On silti luonnollista, että erilaisuus tuo mukanaan helposti ristiriitoja ja epäluuloisuutta. Toimivassa työyhteisössä ongelmatilanteiden ratkomiselle onkin selkeät ja etukäteen sovitut pelisäännöt. (Manka 2011, 130.)

**Esimies** johtaa suoritusta. Se sisältää selkeiden tavoitteiden asettamisen, ohjaamisen ja neuvonnan sekä palautteen annon. (Manka 2011, 95.) Työntekijän tulee saada selkeät ohjeet työnteolle. Myös palautteen antaminen edistää työntekijän hyvinvointia, turvallisuuden tunnetta ja ohjatuksi tulemistä. Esimies on avainasemassa työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden toteuttamisessa (Manka 2016, 9).

Modernin johtamisen katsotaan kuitenkin olevan myös vuorovaikutteista tilannejohtamista. Siinä ihmisten ja toiminnan johtaminen yhdistyvät niin, että niitä ei voida enää erotella toisistaan. Jatkuvasti kehittyvissä organisaatioissa johtamisen tulee olla osallistavaa ja läpinäkyvää. Muutostilanteissa henkilöstön tulee ymmärtää muutosten syyt ja tietää mitä tilanne edellyttää heiltä. (Manka 2016, 96.)

**Työn** tavoite ja tarkoitus on oltava tiedossa, jotta työ voi olla mielekästä. Myös vaikuttamis- ja kehittymismahdollisuudet luovat työssä innostumista. Oppimisen mahdollisuus esimerkiksi työnkierron kautta lisää ymmärrystä itse työtä ja kollegoita kohtaan. Se voi lisätä toisten työn kunnioitusta ja sitä kautta uudenlaista yhteisöllisyyttä. Yhteisön tuki, kannustus ja palaute on tärkeää työssä viihtymisen kannalta. (Manka 2011, 146.)

## 2.2 Ergonomia

Fyysisen työhyvinvoinnin katsovaan olevan se osa työhyvinvointia, joka voidaan nähdä. Se pitää sisällään muun muassa työhuoneen, työpöydän ja -tuolin ja sitä kautta muodostuvat työskentelyolosuhteet ja työnasennon. Toimistotyö tulkitaan helposti ruumiillisesti kevyeksi työkse, mutta tätä mielikuvaa luodessa tulee ottaa huomioon, että ihmiskehoa ei ole tehty paikallaan olevaksi koneistoksi, vaan istuva ihminen on historiassaan suhteellisen uusi ilmiö. (Virolainen 2012, 17.) Sen tähden toimistotyöstä johtuva liikkumattomuus asettaa kehon kestävänsä erilaisia sille alun perin sopimattomia rasituksia.

Liian pitkää paikallaan oloa välttääkseen toimistotyöntekijöiden tulisi pitää istumisessaan taukoja, seistä tai kävellä tasaisin väliajoin (Virolainen 2012, 17). On hyvä, jos toimistolla vallitsee taukojummat hyväksyvä ilmapiiri. Myös sähköpöydät ja erilaiset käytössä olevat työtuolit tuovat asentovariaatioita työpäivään.

Fyysisen työhyvinvoinnin tulkitaan usein olevan synonyymi ergonomian kanssa. Se ei kuitenkaan täysin pidä paikkaansa. Sana ergonomia on saanut alkunsa kreikan kielen sanoista 'ergon', joka tarkoittaa työtä, ja 'nomos', joka tarkoittaa lakeja. Kreikan kielessä ergonomia tarkoittaa siis työntiedettä. Ergonomia onkin täysin oma tieteenalansa ja se tutkii työn, tekniikan ja ihmisen vuorovaikutusta. Se tuottaa tietoa, jonka avulla toimintaympäristöstä pyritään luomaan ihmisen tarpeiden mukainen. Sen tavoitteena on turvallisuus, terveys ja hyvinvointi, mutta myös toiminnan tehokkuus ja sujuvuus. (Virolainen 2012, 28.)

Ergonomia jaetaan kolmeen eri alueeseen. Ensimmäinen näistä on fyysinen ergonomia. Sen keskeisimmät tarkastelun kohteet toimistotyöskentelyn näkökulmasta ovat työasennot, työskentelyalueen tila, työn vaatimukset ja tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Myös terveys- ja riskitekijät kuten toistot, epämiellyttävät ja staattiset asennot, jotka pahimmissa tapauksissa johtavat lihas- ja tukielinsairauksiin, kuuluvat fyysiseen ergonomiaan. (Virolainen 2012, 28.)

Ergonomia on kuitenkin todellisuudessa paljon muutakin. Sen toinen osa-alue on kognitiivinen ergonomia. Termi pitää sisällään muun muassa seuraavat aiheet: psyykkinen kuormitus, päätöksenteko, suoritukset, ihmisen ja tietokoneen vuorovaikutus, työstressi ja koulutus. (Virolainen 2012, 28.)

Kolmas ergonomian osa-alue Kansainvälisen ergonomiajärjestön mukaan on organisaatorinen ergonomia. Se tarkastelee organisaation rakenteiden ja prosessien optimointia. Aihealueina organisaatoriseen ergonomiaan kuuluu muun muassa viestintä, työajat, työsuunnittelu, tiimityö, yhteistyö ja etätyö. (Virolainen 2012, 29.)

Opinnäytetyöni painopiste asettuu pääasiassa psykologisen työhyvinvoinnin eri osa-alueille. Sen vuoksi siitä ja erilaisista motivaatioteorioista on erilliset omat lukunsa. Erilliset luvut ovat myös siksi, että opinnäytetyön tutkimuskyselyn aihealueet painottuvat pääasiassa henkiseen työssä jaksamiseen ja viihtyvyyteen sekä henkilökohtaisen työmotivaation säilyttämiseen läpi jatkuvien muutosten.

### 2.3 Maslow´n tarvehierarkia

Ihmisellä on luontainen tarve tuntea olonsa turvalliseksi. Maslow´n tarvehierarkia määrittää turvallisuuden yhdeksi ihmisen perustarpeista. (Hakonen & Nylander 2015, 142.) Kuvio 2 havainnollistaa turvallisuuden hierarkkisen tason suhteessa muihin tarpeisiin. Epävarmuuden ja turvattomuuden tunne, joka liittyy työn jatkuvuuteen kuormittavat työntekijän hyvinvointia niin fyysisesti kuin henkisesti. Jatkonut turvattomuuden ja epävarmuuden tunne johtaa helposti työntekijän sitoutumattomuuteen työnantajaansa kohtaan. (Virolainen 2012, 38.)



Kuvio 2. Maslow´in tarvehierarkia (Hakonen & Nylander 2015, 142).

Työn jatkuvuuteen liittyvä epävarmuus leviää ympärillä olevaan organisaatioon ja vaikuttaa näin ollen koko organisaation ilmapiiriin. Vasta sitten, kun työn jatkuvuus on taattu ja tätä kautta perustarve tyydytetty, aletaan vaatia tarvehierarkiassa korkeammalla tasolla olevia tarpeita tyydytettäväksi. Nämä ovat usein esimerkiksi psykologiseen viihtyvyyteen liittyviä tarpeita. (Virolainen 2012, 38.)

Voidaan siis ajatella, että ennen kuin työntekijän perustarpeet on todella tyydytetty, ei työhyvinvointiin voida vaikuttaa millään korkeamman portaan tarpeen tyydyttämisellä. Jos siis turvattomuuden tunnetta ei saada organisaatiosta poistettua, ei siinä tapauksessa esimerkiksi uusittu palkitsemisjärjestelmä kohota työhyvinvointia ja työssä viihtymistä.

Yhden organisatorisen ergonomian osa-alueen, viestinnän, käyttö tässä tilanteessa auttaa sekä työnantajaa että työntekijää. Nimittäin myös tieto ja varmuus töiden loppumisesta poistaa epävarmuutta ja sitä kautta lisää turvallisuutta (Virolainen 2012, 39). Mahdollinen irtisanomisen odotus voi olla huomattavasti ahdistavampaa kuin varsinainen työpaikan menettäminen. Varma tieto töiden loppumisesta suo työntekijälle mahdollisuuden alkaa sopeutua uuteen tilanteeseen. (Heiske 2005, 200.) Työhyvinvoinnin kannalta avoin viestintä on siis huomattavasti oleellisempi asia kuin itse viestin sisältö.

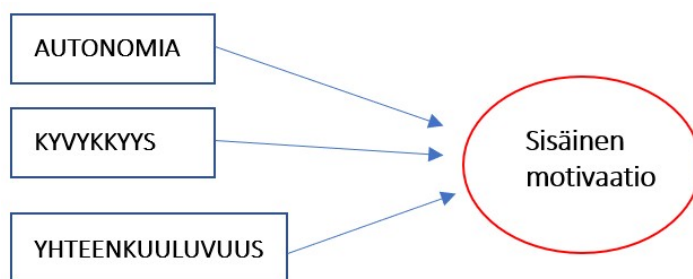
#### 2.4 Psykkinen ja sosiaalinen työhyvinvointi

Ihminen on psykofyysinen kokonaisuus. On siis mahdotonta tarkastella työhyvinvointia paneutumatta myös psykkineseen hyvinvointiin. Psykkisen työhyvinvoinnin katsotaan pitävän sisällään työstä syntyvät tunteet, olotilat ja työpaineen ja -ilmapiirin (Virolainen 2012, 29). Opinnäytetyön psykkinen hyvinvoinnin luvut sisältävät myös itsemääräämisteorian, joka käsittelee sisäisen motivaation syntyä.

Psykkisen hyvinvoinnin voidaan katsoa olevan oleellinen osa työkykyä. Termi työkyky taas pitää sisällään tärkeitä kokonaisuuksia, kuten terveyden, koulutuksen ja osaamisen, motivaation, työtyytyväisyyden, voimavarat, arvot ja asenteet (Suonsivu 2011, 15). Toisaalta taas mikään näistä kokonaisuuksista ei voi toimia tasapainoisesti ilman psykkinistä hyvinvointia. Myös sosiaaliset tilanteet ja kohtaamiset ovat oleellisia työhyvinvoinnin kannalta.

### 2.4.1 Itsemääräytymisen teoria

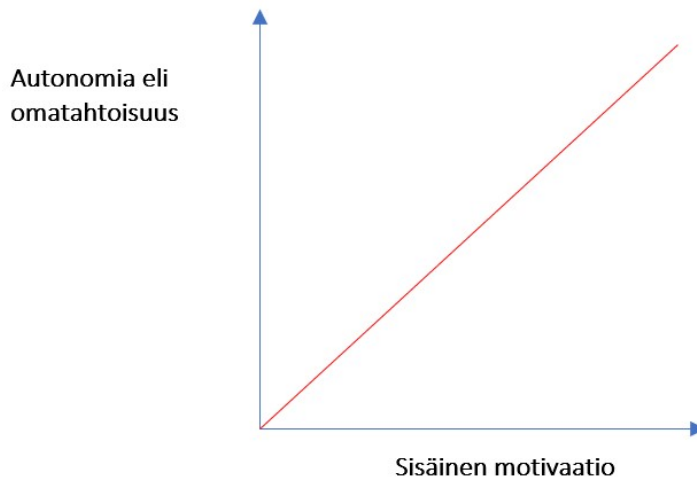
Itsemääräytymisen teorian mukaan psyykeen hyvinvointi koostuu viidestä psykologisesta tarpeesta: autonomiasta, vapaaehtoisuudesta, kyvykkyydestä, yhteenkuuluvuudesta ja läheisyydestä. Näistä kolme, autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus, ovat ihmisen universaaleja biologisia tarpeita, joiden tyydyttämisestä syntyy sisäinen motivaatio. (Hakonen & Nylander 2015, 149.) Kuvio 3 havainnollistaa sisäisen motivaation syntyä autonomiasta, kyvykkyydestä ja yhteenkuuluvuudentunteesta.



Kuvio 3. Sisäisen motivaation synty (Hakonen & Nylander 2015, 149).

Muista motivaatioteorioista poiketen itsemääräytymisen teoria asettaa motivaation eri tyypit jatkumolle autonomian, eli omatahtoisuuden, mukaan (Hakonen & Nylander 2015, 149). Toisessa ääripäässä on ulkoinen motivaatio, jolloin kaikki toiminta tapahtuu vain jonkun ulkoisen palkkion saamiseksi tai rangaistuksen välttämiseksi. Tällöin tyytyväisyys syntyy vain ulkoisista seurauksista, eikä itse tehtävän tekemisestä. (Hakonen & Nylander 2015, 148.)

Toisessa, tavoitellummassa ääripäässä, jossa autonomian tunnetta koetaan eniten, on sisäinen motivaatio. Sisäisen motivaation toteutuessa toiminta koetaan olennaiseksi osaksi omaa itseä. Kuvio 4 ilmentää kuinka sisäinen motivaatio kasvaa autonomian määrän lisääntymiseen.



Kuvio 4. Sisäisen motivaation kasvu suhteessa autonomian määrään (Hakonen & Nylander 2015, 149).

Tutkimusten mukaan ne ihmiset, jotka kokevat vahvaa sisäistä motivaatiota ovat hyvinvoivempia ja tyytyväisempiä sekä luovempia, tehokkaampia ja sitoutuneempia, kuin ulkoisesti motivoituneet. Yksinkertaistettuna siis, kun ihmiselle annetaan enemmän vapautta tehdä henkilökohtaisia ratkaisuja, se lisää autonomian tunnetta ja sen kautta kiinnostusta tehtävää kohtaan. Tämän kautta ihminen ottaa usein myös enemmän vastuuta tehtäviensä hoitamisesta. (Hakonen & Nylander 2015, 150.)

#### 2.4.2 Ystävyys ja yleinen sosiaalisuus

Sosiaalinen kanssakäyminen on tärkeä osa sosiaalista työhyvinvointia. Yleinen sosiaalisuus ja kollegoihin tutustuminen luo yhteisöllisyyden tunnetta (Virolainen 2012, 24). Luvussa 2.3.1, joka esitteli itsemääräytymisen teorian, yhteisöllisuuden tunne listattiin yhdeksi psykologisen hyvinvoinnin viidestä tärkeimmästä tekijästä. Yhteiset kahvi- ja lounashetket, tai vain kohtaamiset työn lomassa, ovat hyviä tilanteita kuulumisten vaihtamiseen ja työkavereihin tutustumiseen.

Virolainen (2012, 24) kehottaa työnantajia suunnittelemaan työtilat niin, että kohtaamisia tapahtuu. Kollegoiden tunteminen syvemmillä tasolla tuo nimittäin sujuvuutta ja tehokkuutta myös itse työtehtävien hoitamiseen. Hän muistuttaakin, että fyysisen etäisyyden kasvaessa työpaikalla yli 30 metriseksi, etäisyys saavuttaa samat negatiiviset vaikutukset kommunikointiin kuin se, että kollega sijaitsisi suoraan toisella paikkakunnalla.

Suomalaisilla on yleisesti ottaen paljon ystävyysuhteita työpaikoilla. Toimi-lehden vuonna 2009 teettämän kyselyn perusteella 75 prosenttia siihen vastanneista kokee viihtyvyyden kasvaneen työpaikalla ystävyysuhteen tähden. Jopa puolet kokee ystävyysuhteen nostaneen työmotivaatiolta ja joka kolmas vastaajista kokee tämän vaikuttaneen positiivisesti myös heidän työtehoonsa. (Kostiainen 2009, 20–27.) Ei voida siis vähätellä sosiaalisen työhyvinvoinnin osuutta viihtyvyyteen eikä myöskään sen vaikutuksia työnteon tehokkuuteen. Kaikki työympäristössä tapahtuvat muutokset asettavat tämän työhyvinvoinnin osan alttiiksi nimenomaan negatiiviselle muutokselle.

### 2.4.3 Työn vaativuus

Työssä viihtyvyyden ja onnistumisen tunteen saavuttamisen kannalta on oleellista, että työn haasteet suhteessa työntekijän kykyihin ovat tasapainossa (Virolainen 2012, 82). Sopivaksi koettu kuormitus edistää henkilöstön terveyttä ja työkykyä. Liiallista psykososiaalista, eli työn sisältöön, järjestelyihin ja työyhteisön toimivuuteen liittyvää, kuormitusta voi kuitenkin ilmetä millä tahansa työpaikalla. Se myös vaikuttaa negatiivisesti keneen tahansa organisaatiossa työskentelevään henkilöön. (Työsuojelu 2018.)

Haasteiden ja kykyjen epätasapaino on yksi yleisimmistä asioista tuottamaan joko ahdistusta tai turhautumista. Mikäli haasteiden määrä ylittää jatkuvasti työntekijän kyvyt, se luo työpäivään ahdistuksen tunteen ja huonon ilmapiirin. Pitkittyneenä ongelmana se johtaa väsymykseen ja pahimmillaan uupumukseen. (Virolainen 2012, 82.)

Ajatellaankin helposti, että vain liika työn haasteellisuus vaikuttaa hyvinvointiin negatiivisesti. On totta, että vähäiset haasteet luovat hallinnan tunnetta, mutta on tärkeää tiedostaa, että ajan mittaa myös työn haasteettomuus vaikuttava työhyvinvointiin yhtä ratkaisevasti kuin liialliset haasteet. Haasteiden puute nimittäin turhauttaa ja passivoi kyvykästä työntekijää, ja hän alkaa helposti viihdyttää itseään muulla tekemisellä. Tämä tapahtuu usein työtahokkuuden kustannuksella, johtaen siihen, että hän lopulta alisuorittaa vähääkin haastetta tarjoavan työtehtävän. Tästä ilmiöstä käytetään termiä boreout. (Yle 2014.)

Ihmisen psykologisen hyvinvoinnin yksi perustarpeista on itsensä kyvykkääksi tunteminen (Hakonen & Nylander 2015, 149). Jos työ ei tarjoa tarpeeksi haasteita, johtaa tilanne usein työntekijän turhautumisen kautta omatoimiseen työpaikan vaihtamiseen. Työntekijä siis menettää kyvykkään ja hyvän työntekijän sen tähden, että se ei tarjoa hänelle

kykyjä vastaavaa tehtävää. Henkilöstösuunnittelun ja henkilöstön kehittämisen näkökulmasta olisi oleellista ottaa tämä riski huomioon. (Virolainen 2012, 87.)

#### 2.4.4 Palkitseminen

Palkitseminen on organisaation helpoin ja selkein tapa osoittaa mitä työtä arvostetaan. Aineeton palkitseminen pitää sisällään työn sisällön, kehittymismahdollisuudet ja palautteen antamiseen liittyvät asiat. Aineellinen palkitseminen on rahapalkka ja muut rahanarvoiset palkitsemistavat. Nämä yhdessä muodostavat palkitsemisen kokonaisuuden. Palkitseminen on läheisesti yhteydessä työntekijöiden työhyvinvointiin työmotivaation ja sitoutumisen kautta. (Hakonen & Nylander 2015, 21.)

J. Stacy Adamsin oikeudenmukaisuusteoriassa ihminen vertaa suorituksensa ja palkki-  
onsa suhdetta ympäristöönsä ja kokemuksiinsa ja arvioi palkkion oikeudenmukaisuutta. Vertailu tapahtuu muiden vastaavaa tehtävää tekeviin tai omiin edeltäviin kokemuksiin. Lähtökohtaisesti ihminen haluaa työstään oikeudenmukaisen palkkion organisaatiolle antamastaan panoksesta. Palkkio voi olla esimerkiksi rahaa, arvostusta tai ylennys. Jos tätä palkkiota ei tule oikeudenmukaisessa määrässä, ihminen alkaa omatoimisesti kompensoimaan mielestään epäoikeudenmukaista tilannetta. (Lämsä & Hautala 2005, 87.)

Suurimmalla todennäköisyydellä tässä tapauksessa kompensointi tapahtuu omaa työpanosta pienentämällä. Ihminen alkaa tehdä työnsä pienemmällä intensiteetillä tai alkaa pienentää työmääräänsä, jotta se vastaisi hänen arvionsa mukaan palkan ja mahdollisen arvostuksen määrää. Tämä johtaa loppujen lopuksi oravanpyörään, joka tekee työstä motivoitumisen mahdottomaksi. Jos potentiaailtaan pätevä työntekijä vähentää työnsä määrää kapasiteettinsa alapuolelle, hän ei missään määrin voi kokea työnsä olevan haastavaa ja motivoivaa. Työntekijä kokee siis lisäpalkan ainoana motivaation lähteenä, sillä itse työn saamista motivoivaksi ei koeta enää mahdolliseksi. (Lämsä & Hautala 2005, 87.)

#### 2.5 Työpahoinvointi

Työpahoinvoinnin voidaan katsoa alkavan lähes joka kerta stressistä. Se muodostuu mistä tahansa ratkaisemattomasta ristiriidasta työntekijän suhteessa työhön. Ristiriita on jokin asia, joka koetaan uhkana tai vahingollisena vaikutuksena työntekijään. Stressi

muodostuu työntekijän vasteesta ja tavasta reagoida kyseiseen asiaan. (Virolainen 2012, 30.)

Suomen kielen rajoittuneisuuden tähden puhutaan yleensä hyödyllisestä ja haitallisesta stressistä. Englannin kieli tarjoaa näille kuitenkin omat terminsä, joiden kautta asia on selkeämpi ymmärtää. Pressure-termillä viitataan niin sanotusti hyvään stressiin ja työpaineeseen, joka saa työntekijän yleensä ahdistumatta toimimaan tehokkaasti ja hyvin. Sen sijaan haitallinen stressi on englannin kielessäkin tutun kuuloinen termi 'stress'. (Virolainen 2012, 31.) Tässä luvussa stressistä puhuttaessa viitataan nimenomaan jälkimmäiseen haitalliseen stressiin. Stressi muodostuu yleensä työn psykologisten vaatimusten ja hallinnan tunteen väärästä suhteesta. Tätä kuvailtiin luvussa 2.4.3 Työn vaativuus.

On hyvä ymmärtää, että myös hyödyllinen stressi muuttuu haitalliseksi, jos siitä ei saa vaadittavaa taukoa ja lepoa. Jokainen työntekijä kokee stressin yksilöllisesti, mutta pitkittyneessä stressitilassa sen hormoniperäiset vaikutukset takaavat tehokkaimmillekin yksilöille haittavaikutuksia. Akuutti stressitilanne nostaa sydämen sykettä, kiihdyttää hengitystä, ohjaa verenkiertoa muulta elimistöltä enemmän lihaksille ja hidastaa suoliston toimintaa. (Virolainen 2012, 30.)

Pitkittyessään stressitila luo elimistöön kroonisen stressivasteen, joka vie kehon muuttuneet toiminnot vielä astetta vaarallisemmalle tasolle. Kroonistunut stressitila kasvattaa fysiologisten sairauksien, kuten sydän- ja verisuonitautien ja astman, riskiä. Se myös alentaa yleistä vastustuskykyä. Nämä fysiologiset ongelmat johtavat helposti psykologisen puolen ongelmiin, jotka taas saattavat oireilla muun muassa lisääntyneellä alkoholin ja tupakan käytöllä, epäterveellisellä ravitsemuksella ja liian vähäisellä liikunnan määrällä. (Virolainen 2012, 30.)

Virolainen (2012, 31) kirjoittaa tutkimuksista, joiden mukaan jopa 60 prosenttia sairauspoissaoloista johtuu stressistä. Myös Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto laski, että 2000-luvun vaihteessa stressi on toiseksi yleisin työterveysongelma EU-maissa heti selkävaivojen jälkeen (Virolainen 2012, 31).

### 2.5.1 Työn määrä ja ajanhallinta

1990-luvun jälkeisen laman jälkeen on muodostunut uusi suoritus- ja kiirekulttuuri. Joskus kiire on toki todellistakin, mutta osittain sillä osoitetaan myös vain omaa tärkeyttä, ja

kiire on itse aiheutettu tunne. Se on itseä pönkittävää puhetta ja näennäistehokkuutta sekä painostavan nykyilmapiirin luomaa pakkoa pyrkiä olemaan paljon kaikkea samaan aikaan. Nykyään kiireen ja täysinäisen kalenterin katsotaan korreloivan suoraan ihmisen tärkeyttä. (Kehusmaa 2011, 56–58.)

Todellista kiirettä tai itse luotua, kiireen tunne vaikuttaa kuitenkin suoraan ihmisen elin-toimintoihin. Se aiheuttaa muutoksia hormonitoiminnassa, verenpaineessa ja aivoissa. Kiire johtaa useimmiten myös kehon stressitilaan, jolloin se alentaa vastustuskykyä. (Virtanen 2012, 54.) Uralla eteneminen ja tulotason nouseminen rakentavat entistä vahvempaa aikariippuvuutta työnantajaan. Se vaikuttaa myös negatiivisesti perheiden yhdessä viettämän ajan määrään. (Virtanen 2012, 55.)

Teknologian kehittymisen olisi uskonut tuovan apua ajan hallintaan. Kuitenkaan sähköpostin ja muiden kommunikointivaihtoehtojen lisääntyminen ei ole tuonut tehokkuudelleen lisää aikaa, vaan päinvastoin luonut uudenlaisen kiireen. (Virtanen 2012, 55.) Uudet kommunikointivälineet ovat luoneet tilan, jossa kaikki ovat jatkuvasti tavoitettavissa. Lomalaisia tai sairauslomalaisia voidaan häiritä työasioilla ja vastauksia odotetaan, koska vastaaminen on tehty niin helpoksi ja tehokkaaksi. (Kehusmaa 2011, 66.)

Kännyköiden yleistymisen kautta ihmisiin on kehittynyt merkkiäänien kuulumisen jälkeen syntyvä pakonomainen tarve vastata heti. Harva siis pystyy jättämään työasiat työpäikälle lähtiessään, jonka seurauksena hoidettavat asiat ovat mukana vuorokauden ympäri. Tuleva työpäivä alkaa synnyttää stressiä ja kiirettä jo paljon ennen todellista alkamista. (Kehusmaa 2011, 66.)

Työn suhteeton määrä johtaa yleensä ylitöihin, joiden tekeminen on lisääntynyt lähivuosina. Ylitöitä tekee säännöllisesti jo yli puolet Suomen palkansaajista. Ylityöt vaikuttavat negatiivisesti yksilöiden työhyvinvointiin. Yleisempiä seurauksia ovat liian vähäinen vapaa-aika ja uni, väsymys sekä stressi. Usein vaikutukset näkyvät myös perhe-elämässä. Tämä aiheuttaa helposti oravanpyörän, joka lisää stressiä ja kuormitusta. (Virtanen 2012, 62.)

Työpsykologiaan erikoistunut Kirsi Kehusmaa (2011, 100) kirjoittaa kirjassaan työhyvinvointi kilpailuetuna, kuinka nopeatahtisuuden ja jatkuvan muutoksen keskellä pitäisi osata ottaa huomioon ihmisen inhimillinen sietokyky. Japanin kielessä on nykyään jopa

oma sana kuolemalle, joka on seurausta liiallisesta työnteosta: karōshi. Tälle kuolintavalle tyypillistä on, että sydän ei kestä jatkuvaa kovaa tahtia. Tähän johtavat ylipitkät työpäivät, liian vähäiset tauot ja vapaapäivät, poikkeuksellisen kova työpaine ja kuormittava työ. Myös työn kuormituksesta seuranneet itsemurhat lasketaan mukaan karōshi-tilastoihin. (Yle 2016.)

### 2.5.2 Työuupumus

Työuupumus saa alkunsa hallinnan tunteen menettämisestä. Sitä voidaan ennustaa liiallisilla työn vaatimuksilla, mutta tulee muistaa, että siihen vaikuttavat myös yksilön omat työhön liittyvät voimavarat. (Manka 2011, 72.) Kun muutoksia tulee nopeammin kuin ehdittää asioita sisäistää, se heikentää työtehoa huomattavasti. Jos työntekijä tuntee olonsa jatkuvasti riittämättömäksi, hän alkaa oireilla sekä fyysisesti että henkisesti. Stressi itsessään heikentää oppimiskykyä. (Ahonen & Ojala 2003, 66.)

Vuosia kestävä henkisen paineen alla työskentely riskeeraa aivojen terveyden. Stressi heikentää keskittymis- ja ongelmanratkaisukykyä. Ongelma ei ole ainoastaan psyykinen, sillä stressitilassa aivojen hapenkyky vähenee. Tämä johtaa aivojen välittäjäaineiden ja hormonien epätasapainoon sekä hermosolujen tuhoutumiseen. Pitkään jatkunut stressihormonien määrä kehossa kirjaimellisesti siis nopeuttaa aivojen rappeutumista. (Ahonen & Ojala 2003, 103.)

Negatiivisten tunteiden hallitessa kehoa oppiminen vähenee. Pelokkaat, vihaiset ja masentuneet ihmiset eivät pysty oppimaan ja käsittelemään tietoa tehokkaasti. Työmuisti heikkenee vahvojen kielteisten tunteiden vaikutuksesta. Tämä on pelon aiheuttama aivokemiallinen reaktio ja täysin fysiologinen oire. Aivot ovat estyneitä saamaan tarvitsemaansa energiaa liiallisen kortisolien takia. (Ojala & Ahonen 2003, 88.)

Hyvien ja positiivisten tunteiden on saatava valta kielteisistä, jotta tämä tila kehossa saadaan pysäytettyä. Se kuitenkin vaatii myös negatiivisten tunteiden aiheuttajien poistamista, ei ainoastaan hyvien lisäämistä.

### 2.5.3 Sairauspoissalot

Suomessa sairauspoissaolot lisääntyvät kaiken aikaa (Virolainen 2012, 65). Koko Suomen tasolla sairauspoissaolojen kustannukset ovat nousseet jo 3,4 miljardiin euroon

yhtä vuotta kohden. Kun tähän lasketaan lisäksi kaikki muut menetetyistä työpanoksesta aiheutuneet kustannukset, kuten presentismi eli työssäolo sairaana, työtapaturmat ja ammattitaudit, nousevat Suomen kansantalouden menetykset yli 24 miljardiin euroon. Se nostaa kustannukset kahteen miljardiin euroon pelkästään yhtä kuukautta kohden. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019.)

Sairauspoissaolot yleistyvät työntekijöiden ikääntyessä ja eniten poissaoloja kertyy yli 55-vuotiaille. Sairauspoissaolojen pituudetkin kasvavat verrattuna nuorien työntekijöiden poissaoloihin, jotka ovat pääasiassa lyhyitä. Myös koulutustaustalla on merkitystä, sillä korkeammassa asemassa työskentelevät ja koulututtuneemmat työntekijät ovat vähemmän sairauslomilla. Isommissa organisaatioissa sairauspoissaolot ovat yleisempiä kuin pienissä. (Virolainen 2012, 65.)

#### 2.5.4 Organisaatiokulttuurin merkitys

Mankan työhyvinvoinnin mallissa organisaatio luokiteltiin yhdeksi työhyvinvoinnin tekijäksi (Manka 2016, 76). Sen tärkeyttä ei voida vähätellä, sillä epäonnistuessaan organisaation ilmapiirillä on nimenomaan työhyvinvointia vähentävä vaikutus. Huonolla organisaatioilmapiirillä on todettu olevan enemmän merkitystä sairauspoissaoloihin kuin työntekijän terveydelle haitallisilla elintavoilla. Arvellaan, että jopa puolet tai vähintään kolmannes sairauspoissaoloista aiheutuu itse organisaatiosta. (Virolainen 2012, 77.) Huonoksi koetussa työpaikassa, jossa työntekijät kokevat stressiä, itsensä alipalkatuksi eikä työsuhteen jatkuvuudesta ole varmuutta, on työhyvinvointi jopa heikommassa kunnossa kuin työttömällä (Virolainen 2012, 18).

Luvussa 2.1.3 Itsemääräytymisen teoriasta listattiin viisi psykologisen hyvinvoinnin tärkeintä elementtiä: autonomia, vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja läheisyys. Näistä nimenomaan autonomian mainittiin kasvattavan sisäistä motivaatiota (Hakonen & Nylander 2015, 149).

Autonomia ei ainoastaan lisää motivaatiota, vaan sen puute kasvattaa suoraan sairauspoissaolojen riskiä. On tutkittu, että huonot osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, työn yksipuolisuus ja vähäinen tuki ovat suurempia riskejä sairauspoissaoloille kuin työntekijöiden tupakointi, lievä ylipaino tai jopa runsas alkoholinkäyttö. (Virolainen 2012, 77.)

Yksittäisten työntekijöiden apeus voi kasvaa kokonaiseksi masentuneeksi organisaatioksi. Masentuneesta ilmapiiristä kehittyy kokonainen organisaatiokulttuuri. Apeus johtaa yleensä lopulta alistuneeseen työasenteeseen. Se syntyy henkilöstön yleisestä tunteesta, jossa he kokevat, etteivät pysty tai saa tehdä tärkeitä valintoja ja vaikuttaa. Johtamiskulttuurilla on suuri merkitys työpaikkamasennukseen. (Heiske 2005, 216.)

On silti huomioitava ihmisen ristiriitaisuus. Usein ne henkilöt, jotka eniten valittavat ovat myös haluttomimpia muutokseen. Depressiivisen työpaikan työntekijät eivät välttämättä edes halua eroon vaikeuksistaan. Esimiehistä ja auktoriteeteista saatetaan valittaa, mutta todellisuudessa niistä ollaan riippuvaisia, eikä vastuullista roolia edes haluta kantaa. Masentuneesta organisaatiokulttuurista on muodostunut identiteetti ja yhteinen tapatoimia. Masentuneisuus voi jopa olla ryhmää yhdistävä tekijä. (Heiske 2005, 217–218.)

## 2.6 Muutos

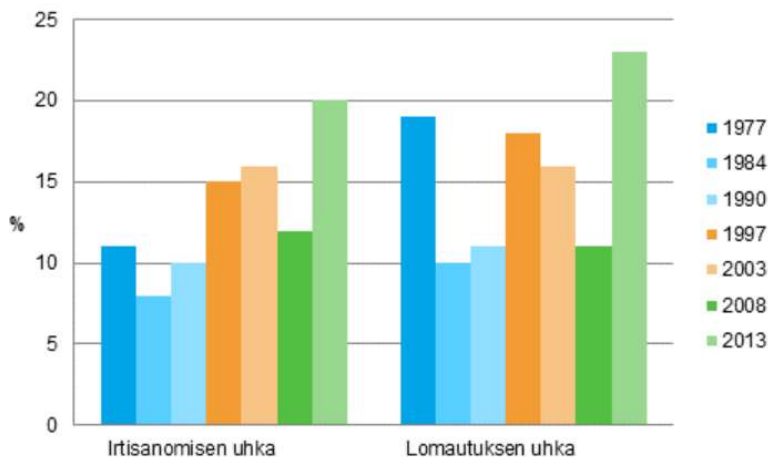
Muutokset ovat muodostuneet yritysten arkielämäksi. Muutoksella viitataan oppimisprosessiin, jossa henkilön käsitteet, tieto ja vanhat toimintatavat muuttuvat (Hakkarainen & Lipponen & Lonka 2004, 388). Tulee muistaa, että uudistuminen, oppiminen ja uuden kokeminen ovat kaikki ihmiselle luontaisia tarpeita, ja ne vaikuttavat nimenomaan positiivisesti hyvinvointiin (Virolainen 2012, 110).

Hyvin toteutettu muutos tarjoaa siis työntekijöille mahdollisuuden näihin kaikkiin, ja siitä aiheutunut stressi on vain positiivinen eteenpäin vievä voima ja hetkellinen rasitus. Muutoksia vaaditaan, jotta kehittymistä voi tapahtua, mutta se luo silti ihmiselle aina stressitilan. Lähes poikkeuksetta muutos aiheuttaa vähintäänkin jännitystä. Silloinkin, kun kyseessä on positiivinen muutos. (Virolainen 2012, 109.)

### 2.6.1 Muutosten jatkuva läsnäolo

Muutoksen läpivientitapaa tärkeämmäksi muodostuu muutosten tiheys. Jatkuva muutos nimittäin turhauttaa. Jos toimintamalleja muutetaan turhan nopeaan, työntekijöiden motivaatio on riskialttiina. Jos he epäilevät uuden tilanteen tai tavan pysyvyyttä, he eivät siihen panosta. (Virolainen 2012, 110.) Tilastokeskuksen työolotutkimuksessa vuonna 2008 kävi ilmi, että juuri Valtion työntekijät pelkäävät muita enemmän ennakoimattomia muutoksia. (Tilastokeskus 2008.)

Sama tutkimus kertoo, että vuonna 2013 työnjatkuvuudesta epävarmuutta kokeneiden palkansaajien määrä on kasvanut huomattavasti vuoteen 2008 verrattuna. Irtisanomisen uhkaa kokevien määrä on noussut noin 8 prosenttiyksikköä, ja se kattaa jo viidesosan palkansaajista. Lomautuksen uhkaa tuntevien määrä taas on noussut jopa 11 prosenttia, nostaten määrän kokonaisuudessaan jo 23 prosenttiin. Määrät ovat suurimmat koko työolotutkimuksen historian aikana. (Tilastokeskus 2014.) Tätä havainnollistaa kuvio 5.



Kuvio 5. Irtisanomisen ja lomautuksen uhkaa kokeneet palkansaajat (Tilastokeskus 2014).

Samaan aikaan silti myönteisiä muutoksia on tapahtunut. Juuri työn niukkuuden ja epävarmuuden tähden palkansaajien arvostus ansiotyötä kohtaan on noussut. Myös tyytyväisyys muun muassa työpaikan sosiaalisiin suhteisiin, kehittymismahdollisuuksiin sekä esimiesten johtamistapaan on kasvanut. (Tilastokeskus 2014.)

Lähtökohtaisesti ihminen pyrkii turvallisuuden tunteen ja energian säästämisen vuoksi säilyttämään vanhan. Jos muutos on liian dramaattinen, ihminen usein suojaa itseään vanhoilla uskomuksillaan ja piiloutuu toimintarutiineihinsa. (Heiske 2005, 228–229.) Muutoksissa tärkeää onkin varmistaa työntekijöille riittävä turvallisuuden tunne. Avoin, riittävä ja ennakoiva tiedotus sekä työntekijöiden mielipiteen kuunteleminen vähentävät muutosvastarintaa. Kokonaisuudessaan ne auttavat muutosten läpivientiä. Sen lisäksi on taattava rauhallinen ja riittävä sopeutumisaika. (Virolainen 2012, 110.)

Tyypillisesti organisaatiot saavuttavat vain 60 prosenttia strategisesta potentiaalistaan ja vain 50 prosenttia sovitusta asioista tehdään ajoissa. Syy miksi näin tapahtuu, on lähes aina ihmisuhteista syntyvä ongelma. Siksi nimenomaan ihmisiin keskittyminen on äärimmäisen tärkeää aina, mutta etenkin muutosten yhteydessä. (Herholdt 2012, 47.)

## 2.6.2 Muutosjohtaminen

Kun kyse on muutoksesta, se tulee toki ymmärtää liiketoiminnan näkökulmasta, mutta myös ihmisten näkökulmasta. Muutoksessa tulee ymmärtää ihmisten luontainen tarve vastustaa muutosta. Vastustaminen syntyy usein liian vähästä ymmärryksestä, menettämisen tunteesta ja puhtaasta muutoksen inhosta. Siksi muutoksen tärkeyden esille tuominen on oleellinen osa muutosjohtamista. Ensimmäisenä asiana tulee perustella, miksi muutos tarvitaan. (Herholdt 2012, 48.)

Muutoksen tulee olla realistinen, tavoitettavissa oleva ja mitattava. Ennen muutoksen aloittamista on mietittävä tarkkaan mitä muutoksella halutaan saada aikaan ja miksi, keitä muutos koskee ja mikä todennäköisesti on osallisten reaktio muutokseen. Viestinnän merkitystä ei myöskään voida vähätellä. Selkeä viestintä ja johtajien yhtenäinen visio auttaa muutoksen läpiviennissä. Tulee muistaa, että muutoksen keskellä myös palkitseminen on tärkeää. Oikealaisesta käytöksestä ja osallistumisesta tulee saada palkio. (Herholdt 2012, 49.)

Muutoshankkeiden taakkana, etenkin niiden epäonnistuessa, on ihmisen anteeksiantamisen vajavainen kyky. Eräiden arvioiden mukaan, kun kyseessä on vakava henkilökohmainen loukkaus, voi ihmisellä kestää jopa 25–30 vuotta antaa anteeksi. Toivottavaa olisi, että näin vakavia loukkauksia ei työelämässä tapahtuisi. Usein silti tilanne voi olla se, että työura kyseisessä organisaatiossa ei ole tarpeeksi pitkä, jotta kaunan tunteesta pysyttäisiin luopumaan. (Virolainen 2012, 22.)

Huono johtaminen kasvattaa myös sairauspoissaolojen määrää ja heikolla menestyksellä toteutetut jatkuvat muutoshankkeet heikentävät työviihtyvyyttä (Virolainen 2012, 79.) Rikotut lupaukset ja petetyksi tulemisen tunteet henkilöstössä kantavat organisaation historiassa valitettavan pitkälle. Se heijastuu usein kaikkeen tekemiseen ja etenkin suhtautumiseen uusiin muutoksiin ja lupauksiin. Historian luomasta epäluottamustilasta on haasteellista päästä eroon. Uudempien työntekijöiden käytöksessä epäluottamusta ei esiinny samalla lailla. (Virolainen 2012, 23.)

### 3 Selvityksen toteutus

#### 3.1 Menetelmäkuvaus

Kvantitatiivisessa, eli määrällisessä, tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita syy- ja seuraussuhteista ja vertailusta (Jyväskylän yliopisto 2015). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa etuna on se, että sen avulla saadaan kerättyä tietoa suurelta määrältä ihmisiä. Kyselylomaketta käytetään usein tapauksissa, joissa havaintoyksiköiltä pyritään saamaan selville esimerkiksi mielipiteitä, asennetta tai käyttäytymistä (Vilka 2007, 28). Kyselyillä saatava tieto ei välttämättä laadullisen tutkimuksen tavoin ole kovin syvällistä, mutta se on yleistettävää ja luotettavaa (Moilainen & Ojasalo & Ritalahti 2014, 121). Opinnäytetyöni selvittää muutosta, joten määrällinen tutkimus tarjosi parhaimmat keinot kerätä vertailtavaa materiaalia.

Kvantitatiivisen tutkimuksen esittämistapoja ovat esimerkiksi taulukot, suorat jakaumat, ristiintaulukointi ja erilaiset muuttujat (Kananen 2014, 209). Ristiintaulukointi pyrkii esimerkiksi antamaan vastauksia muuttujien jakautumiseen ja niiden välisiin riippuvuuksiin (KvantiMOTV 2004). Tässä tutkimuksessa vastausten analyysimenetelmistä ristintaulukointi oli oleellinen menetelmä. Voitiin esimerkiksi tarkastella, kuinka suuri vaikutus työntekijän hyvinvointiin on sillä, että hän on vaihtanut yrityksessä tehtävää mahdollisesti viisi kertaa tai ei ollenkaan.

#### 3.2 Aineiston keruu

Koska tämä opinnäytetyö pyrki selvittämään muutosta, rajattiin kysely lähetettäväksi vain niille työntekijöille, jotka ovat olleet Yritys X:ssä vähintään viisi vuotta. Tämän rajauksen kautta perusjoukkoa edustavaksi otokseksi muodostui 471 työntekijää, eli havaintoyksikköä.

Aineiston keruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta. Kyselylomake tehtiin käyttäen sähköistä e-lomake-ohjelmistoa. Kyselyn kysymyksiä luotaessa pyrittiin löytämään vastauksia nimenomaan kolmeen johdannossa esiteltyyn tutkimuskysymykseen. Osa kyselyn kysymyksistä oli mukana Yritys X:n omasta pyynnöstä.

Kyselyssä vastausvaihtoehdot tarjottiin Likertin asteikoilla. Vastausvaihtoehtoina olivat joko Samaa mieltä – Eri mieltä, Enemmän – Vähemmän kuin ennen tai Parantunut –

Huonontunut. Otoskoon suuruuden vuoksi avoimia kysymyksiä ei ollut lainkaan. Kysely lähetettiin työntekijöiden työ sähköposteihin saatekirjeen kera. (Liite 1.) Kyselyn lähetyspäivänä myös Yritys X:n intraan julkaistiin samanlainen viesti kuin vastaajille sähköpostitse.

Kysely oli vastaajille auki kaksi kokonaista työviikkoa. Ensimmäisen päivän aikana vastauksia tuli 118 kappaletta. Toisen viikon maanantaina intraan lisättiin muistutusviesti asiasta ja muutama päivä ennen kyselyn sulkeutumista havaintoyksiköille lähetettiin muistutusviesti sähköpostiin. Muistutusviestiä seuraavana päivänä tuli vielä 30 vastausta.

Kokonaisuudessaan vastauksia saatiin 283 eli vastausprosentti oli 60. Poistumaksi jäi 188. Korkean vastausprosentin voidaan tulkita viestivän kiinnostuksesta aihetta kohtaan. Kun kysely lähetettiin vastaajille, tuli automaattiviesteinä 27 poissaoloviestiä. Samoin muistutusviestin lähetyspäivänä tuli 36 automaattista poissaoloviestiä. Tämän voidaan olettaa vaikuttaneen vastausprosenttiin, mutta vähäisesti.

### 3.3 Vastaajien taustatiedot

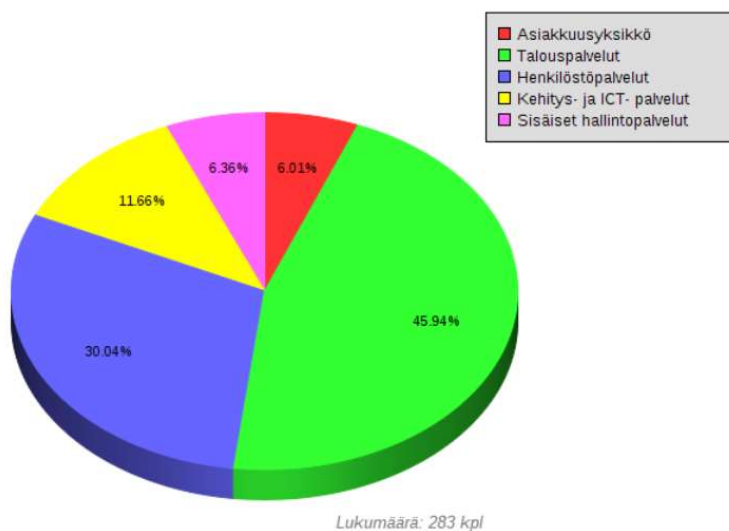
Kyselyn taustakysymyksillä pyrittiin kartoittamaan vastaajien työhistoriaa Yritys X:ssä. Ne koskivat työhistorian pituutta, työtehtävän mahdollisia vaihtumisia, nykyistä palveluyksikköä ja ikää. Kysyttiin myös, onko työntekijällä virka vai määräaikainen työsuhde. Ristiintaulukointia tehdessä tätä kysymystä ei oteta huomioon, sillä vain yhdellä vastaajista oli määräaikainen työsuhde. Kaikkia vastauksia tulkitaan siis viranhaltijoiden näkökulmasta.

Vastaajista 174, eli noin 61 prosenttia, oli ollut Yritys X:ssä mukana sen perustamisesta asti. 8–9 vuotta työskennelleitä oli vastaajista 24 prosenttia ja 5–7 vuotta työskennelleitä 15 prosenttia. Taulukosta 1 voidaan havaita, että noin 90 prosenttia työntekijöistä on vaihtanut tiimiä tai tehtävää työuransa aikana yrityksessä ainakin kerran tai kaksi. 34 prosenttia on vaihtanut tiimiä 3–4 kertaa ja jopa neljännes vastaajista viisi kertaa tai useammin. Työhistorian pituus ei vaikuttanut tähän.

Taulukko 1. Tehtävää tai tiimiä vaihtaneiden vastaajien määrä.

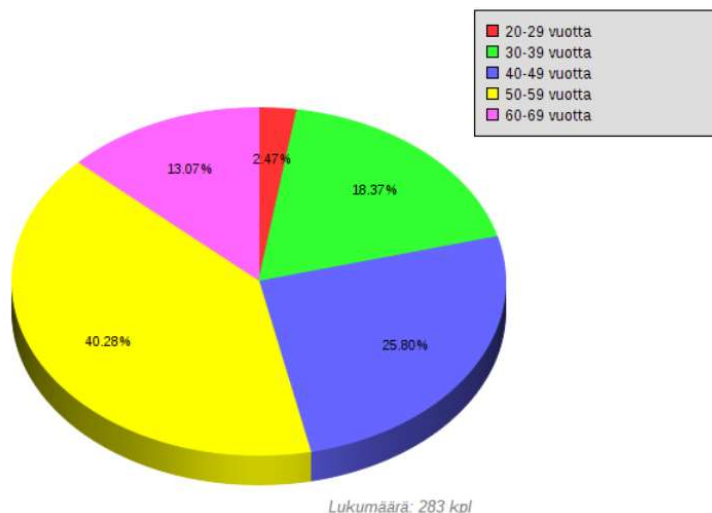
	Frekvenssi	Prosentti
1-2 kertaa	84	29,7
3-4 kertaa	97	34,3
5 kertaa tai enemmän	71	25,1
En ole vaihtanut	31	11,0
<b>Yhteensä</b>	<b>283</b>	<b>100,0</b>

Kuviosta 6 on huomattavissa, että vastaajista selkeästi suurin osa, 46 prosenttia, työskentelee talouspalveluyksikössä. Henkilöstöpalveluista kyselyyn vastasi 30 prosenttia ja vastaajien viimeisen neljänneksen muodostavat asiakkuusyksikkö, kehitys- ja ICT-palvelut sekä sisäiset hallintopalvelut.



Kuvio 6. Vastaajien palveluyksiköt.

Taustakysymyksissä vastaajien ikää kysyttiin kymmenen vuoden tarkkuudella. Vastaajista 40 prosenttia oli 50–59-vuotiaita ja lähes puolet vastaajista 30–49-vuotiaita. Yli 60-vuotiaita oli 13 prosenttia ja alle 30-vuotiaita vain alle kolme prosenttia. Tätä ilmentää kuvio 7.



Kuvio 7. Vastaajien ikäjakauma.

### 3.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetilla tarkastellaan mittaukseen liittyviä asioita ja tarkkuutta sen toteutuksessa (Vilka 2007, 149). Korrelaatioanalyysin perusteella voidaan todeta, että vastaukset olivat yhdenmukaisia. Vastaajat siis ymmärsivät kysymykset kysymyksen asettajan toiveiden mukaisesti. Näin ollen voidaan myös olettaa, että tutkimus olisi toistettavissa samoilla tuloksilla. Vastausprosentiksi saatiin 60 prosenttia, joten otoksen voidaan olettaa edustavan perusjoukkoa kohtuullisen hyvin. Nämä asiat tukevat vahvasti tutkimuksen reliabiliteettia.

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sen kykyä mitata sitä, mitä on alun perin ollut tarkoitus mitata (Vilka 2007, 150). Tämän opinnäytetyön tutkimusta voidaan pitää validina olennaisen kohderyhmän ja otannan takia. Tutkimuksessa käytettiin myös oikein valittuja ja siihen tarkoitettuja menetelmiä ja mittareita. Kysymykset olivat tutkimuksen kannalta olennaisia ja saadut vastaukset antoivat vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja sitä kautta tutkimusongelmaan.

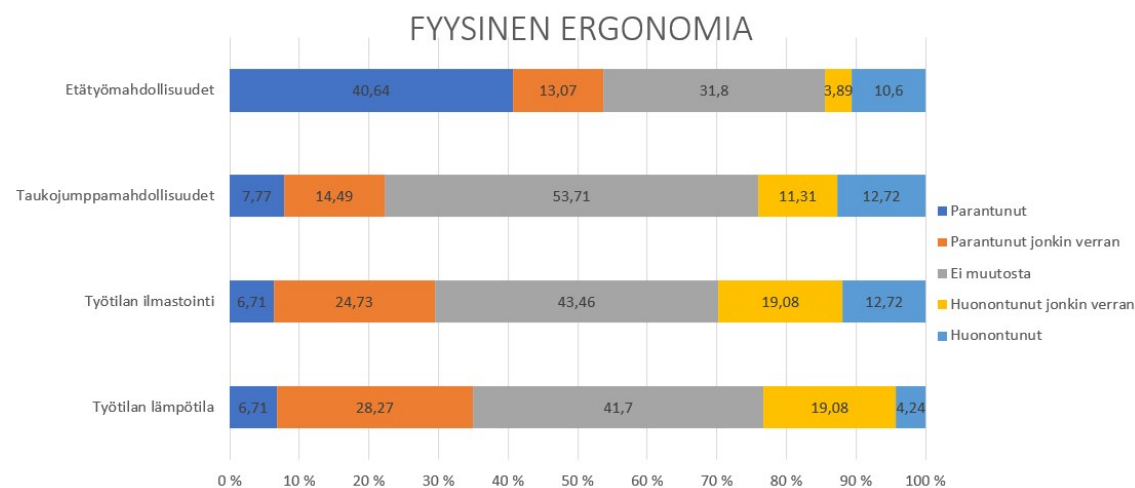
## 4 Kyselyn tulokset

### 4.1 Fyysinen ergonomia

Ensimmäisen kysymyspatteriston aihe oli fyysinen ergonomia. Se sisälsi neljä kysymystä, joissa vastaajia pyydettiin arvioimaan tilanteen mahdollista parantumista tai huonontumista. Tämä aihealue sisälsi myös kouluarvosanakysymyksen fyysisistä työskentelyolosuhteista.

Suurimmaksi fyysisen ergonomian parantajaksi nousi selkeästi etätyömahdollisuuksien lisääntyminen (kuvio 8). Eniten etätyömahdollisuuksien koettiin parantuneen kehitys- ja ICT-palveluissa. Kyseisen yksikön vastaajista jopa 73 prosenttia koki etätyömahdollisuuksien parantuneen. 50–69-vuotiaat kokivat tuplasti muita ikäluokkia enemmän, että etätyömahdollisuuksissa ei ole tapahtunut mitään muutosta.

Vastaajista 22 prosenttia, eli reilu viidennes, koki heidän taukojumppamahdollisuuksensa parantuneen. 50–59-vuotiaista lähes 18 prosenttia koki kuitenkin taukojumppamahdollisuuksensa huonontuneen. Työtilan ilmastoinnissa parannuksia olivat huomanneet 31 prosenttia vastaajista, mutta saman verran vastaajista koki sen myös huonontuneen. Lämpötilan kokivat parantuneen vastaajista jopa 35 prosenttia, kun mukaan laskettiin myös ne, jotka kokivat sen parantuneen edes jonkin verran.



Kuvio 8. Vastaajien fyysinen ergonomia.

Selkeästi suurin osa, noin 42 prosenttia vastaajista, antoi fyysisille työskentelyolosuhteilleen kouluasteikolla arvosanaksi kahdeksan. Lähes 19 prosenttia antoi arvosanakseen yhdeksän tai kymmenen. Vain 12 prosenttia antoi arvosanaksi kuusi tai vähemmän, jotka voidaan tulkita olevan tyydyttävän rajan alapuolella.

Yritys X:n perustamisesta asti mukana olleet työntekijät antoivat hieman enemmän 8–10 arvosanoja suhteessa muihin työntekijöihin. Palveluyksikkönäkökulmasta sisäiset hallintopalvelut antoivat ehdottomasti parhaimmat arvosanat. He nimittäin antoivat 80 prosenttia kaikista täysistä pisteistä, eivätkä he antaneet lainkaan arvosanoja neljä tai viisi. Vastaajien työskentelyolosuhteiden keskiarvoksi muodostui 7,6. Kuviossa 9 arvosanojen prosenttijakaumat.



Kuvio 9. Vastaajien arvosanjakauma fyysisille työskentelyolosuhteille.

## 4.2 Työnhallinta

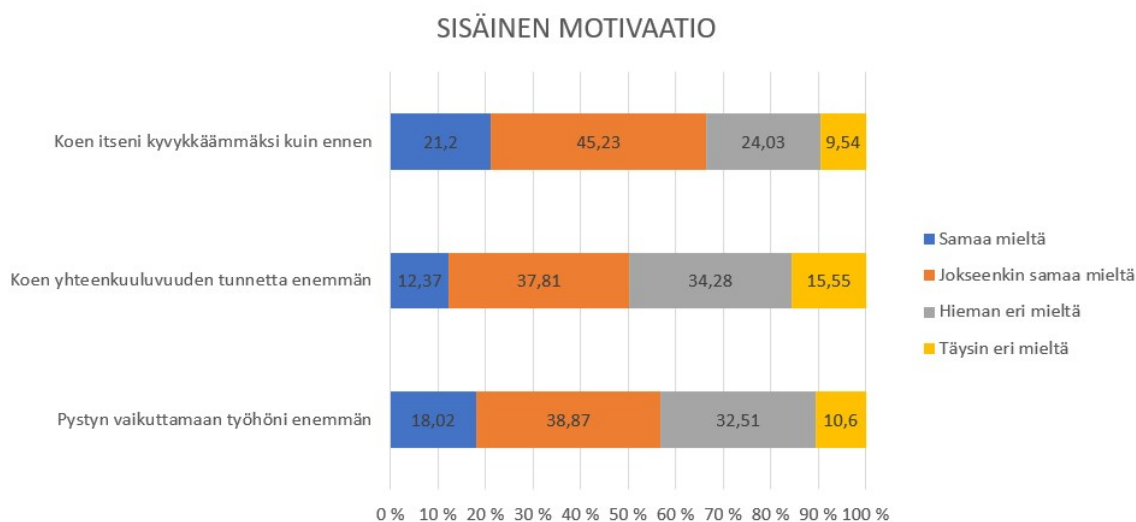
Toisena aihealueena kyselyssä oli työn hallinta. Se sisälsi väittämiä sisäisestä motivaatiosta, työn vaativuudesta, työssä jaksamisesta, työn määrästä ja stressistä. Myös kiireen tunnun yleisyyttä kysyttiin.

Työnhallinnan kokonaisuuden ensimmäinen väittämät patteristo käsitteli sisäistä motivaatiota. Vastaajista viidennes koki itsensä kyvykkäämmäksi kuin ennen. Tämä osuus kasvaa jopa 66 prosenttiin, jos mukaan lasketaan ne, jotka kokivat olevansa edes jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Asiakkuusyksikössä työskentelevistä lähes puolet

koki itsensä kyvykkäämmäksi kuin ennen. Muissa palveluyksiköissä sama määrä vastaajista oli vain jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Ikätarkastelussa eniten kyvykkyydessään parannusta kokivat alle 30-vuotiaat, joiden joukko oli pieni, mutta joista kuitenkin jopa 70 prosenttia koki itsensä kyvykkäämmäksi kuin ennen.

Tasan puolet vastaajista kokee nykyään enemmän yhteenkuuluvuuden tunnetta, toisen puolikkaan ollessa eri mieltä tai hieman eri mieltä asiasta (kuvio 10). Väittämän kanssa eniten samaa mieltä olivat ne työntekijät, jotka eivät ole historiansa aikana vaihtaneet tiimiä tai tehtävää kertaakaan. Vastaajista 44 olivat väittämän kanssa täysin erimieltä, jolloin voidaan tulkita, että noin 15 prosenttia vastaajista ei tunne yhteenkuuluvuuden tunnetta lainkaan.

Lähes viidennes vastaajista koki vaikuttamismahdollisuutensa omaan työhön kasvaneen. Määrä nousee yli puoleen, jos mukaan lasketaan vastaajat, jotka ovat väittämän kanssa edes jokseenkin samaa mieltä. Sisäisen motivaation katsotaan syntyvän kyvykkyydestä, yhteenkuuluvuudesta ja vaikuttamismahdollisuuksista. Tulosten perusteella voidaan siis päätellä, että reilu kymmenesosa kokee aitoa sisäistä motivaatiota työtään kohtaan. Noin puolet vastaajista kokee jonkin tasoista sisäistä motivaatiota.

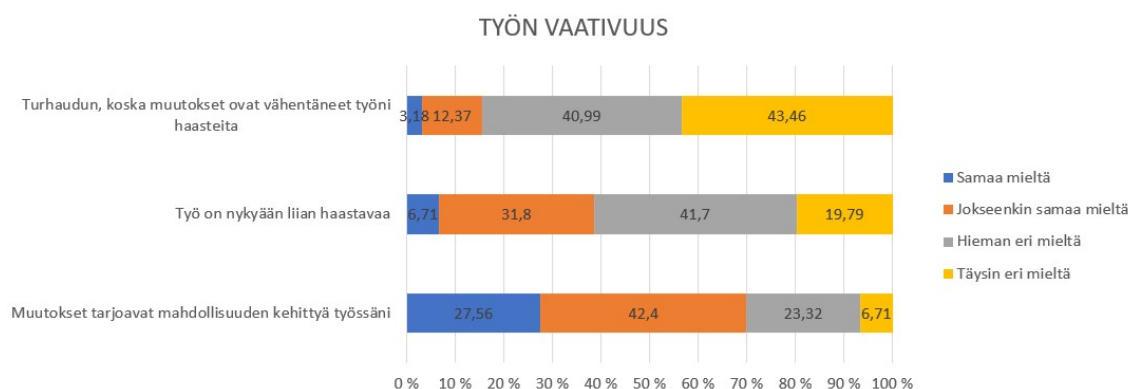


Kuvio 10. Sisäinen motivaatio.

Toinen patteristo esitti väittämiä työn vaativuudesta. Kuvio 11 esittää, että vain noin 15 prosenttia vastaajista kokee muutosten vähentäneen työnsä haasteita. Ja jopa 43 prosenttia on täysin erimieltä väittämän kanssa. Etenkin kehitys- ja ICT-yksikön vastaajat

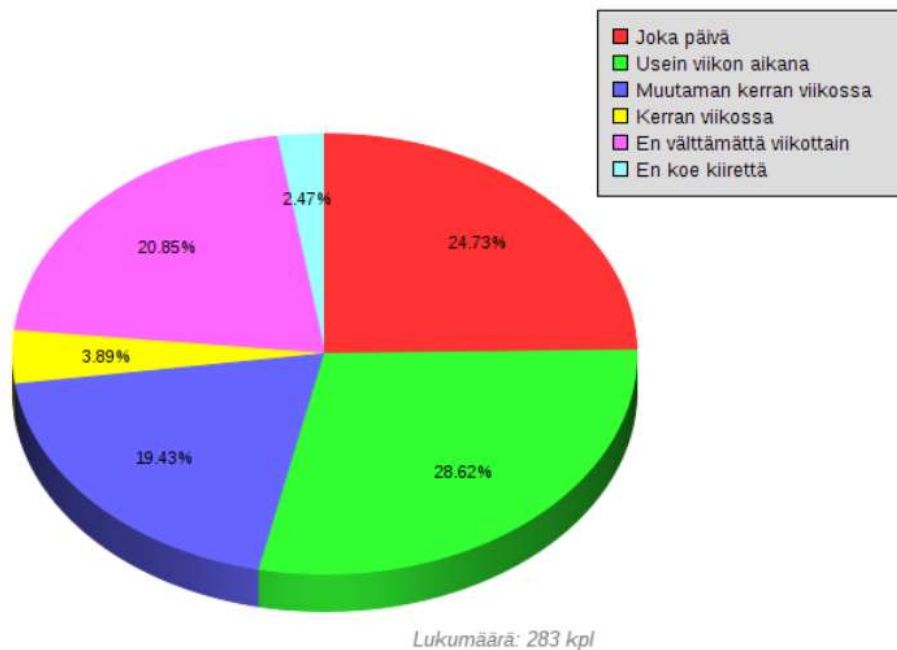
olivat tätä väittämään vastaan. Silti yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työ ei edelleenkaan ole liian haastavaa. Talous- ja henkilöstöpalveluista löytyi kuitenkin 7 prosenttia, joiden mielestä työ on nykyään liian haastavaa.

Vastaajista 28 prosenttia oli sitä mieltä, että muutokset tarjoavat mahdollisuuksia kehittyä omassa työssä. Tämä osuus nousee jopa 70 prosenttiin, kun mukaan lasketaan myös jokseenkin samaa mieltä olleet vastaajat. Eniten tätä väittämää vastustivat talouspalveluiden työntekijät, joista jopa 38 prosenttia oli väittämän kanssa hieman tai täysin eri mieltä.



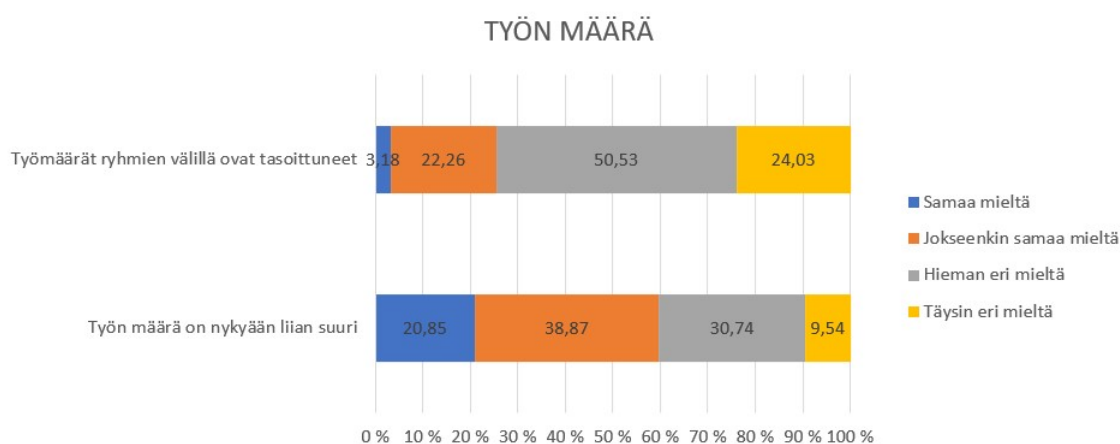
Kuvio 11. Työn vaativuus.

Kuvio 12 ilmentää kiireen tuntua vastaajien työpäivissä. Neljäsosa vastaajista koki kiirettä päivittäin ja toinen neljännes useasti viikon aikana. Muutaman kerran kiirettä tuntevien osuuskin nousi noin 19 prosenttiin. Kerran viikossa tai ei välttämättä viikoittain kiirettä kokevien osuus oli myös noin neljännes. Reilu kaksi prosenttia vastaajista ei kokenut kiirettä lainkaan. Eniten kiirettä tunsivat asiakkuusyksikön ja sisäisten hallintopalveluiden vastaajat. Noin puolet asiakkuusyksikön vastaajista ja noin 40 prosenttia sisäisten hallintopalveluiden vastaajista koki kiirettä päivittäin.



Kuvio 12. Koen kiirettä työssäni.

Kuvio 13 osoittaa, että noin 75 prosenttia vastaajista oli hieman eri mieltä tai täysin eri mieltä sen kanssa, että työmäärät ryhmien välillä olisivat tasoittuneet. Eniten eri mieltä oltiin talous- ja henkilöstöhallinnon palveluyksiköissä. Noin 60 prosenttia vastaajista oli ylipäättään sitä mieltä tai jokseenkin sitä mieltä, että työn määrä on nykyään liian suuri. Sisäisten hallintopalveluiden vastaajista jopa 77 prosenttia koki, että työn määrä on liian suuri.

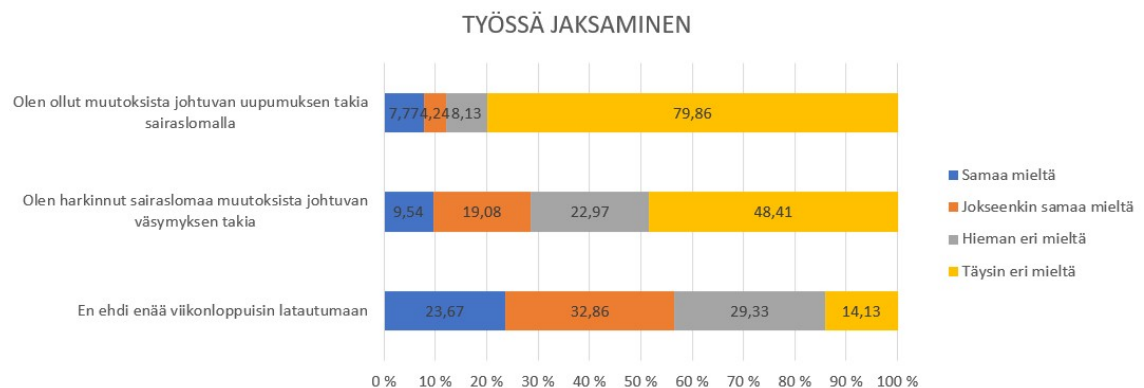


Kuvio 13. Työn määrä.

Työn hallinnan neljäs väittämätteristo käsitteli työssä jaksamista. Noin kahdeksan prosenttia vastaajista oli ollut muutoksista johtuvan uupumuksen tai väsymyksen vuoksi sairauslomalla. Tämä määrä nousee kuitenkin yli kymmenesosaan vastaajista, jos mukaan lasketaan myös ne, jotka ovat väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Suuria vaihteluja taustatietojen kanssa ristiintaulukoidessa ei ollut, mutta mainittakoon, että suhteessa muihin yksiköihin kehitys- ja ICT- yksikössä väittämän kanssa oltiin enemmän samaa mieltä.

Kuviosta 14 ilmenee, että kyseisestä syystä sairauslomaa oli kuitenkin jollain tasoa harkinnut hieman useampi kuin joka neljännes vastaajista. Mielenkiintoisena voidaan pitää, että noin 15 prosenttia sekä 20–29- että 30–39-vuotiaista on vastannut olevansa väittämän kanssa samaa mieltä, kun taas esimerkiksi yksikään yli 60-vuotiaista vastaajista ei ole harkinnut sairauslomaa uupumuksen tähden. Eniten sairauslomaa harkitsevia vastaajia löytyi talouspalveluyksiköstä.

Lähes neljännes vastaajista koki, ettei enää lataudu viikonlopun aikana tarpeeksi. Määrä kasvaa yli puoleen, jos mukaan lasketaan jokseenkin samaa mieltä olevat vastaajat. Perustamisesta alkaen mukana olleet työntekijät kokivat muita enemmän olevansa tämän väittämän kanssa täysin eri mieltä. Verraten esimerkiksi 5–7 vuotta työskennelleisiin, joista vain alle viisi prosenttia oli täysin eri mieltä.



Kuvio 14. Työssä jaksaminen.

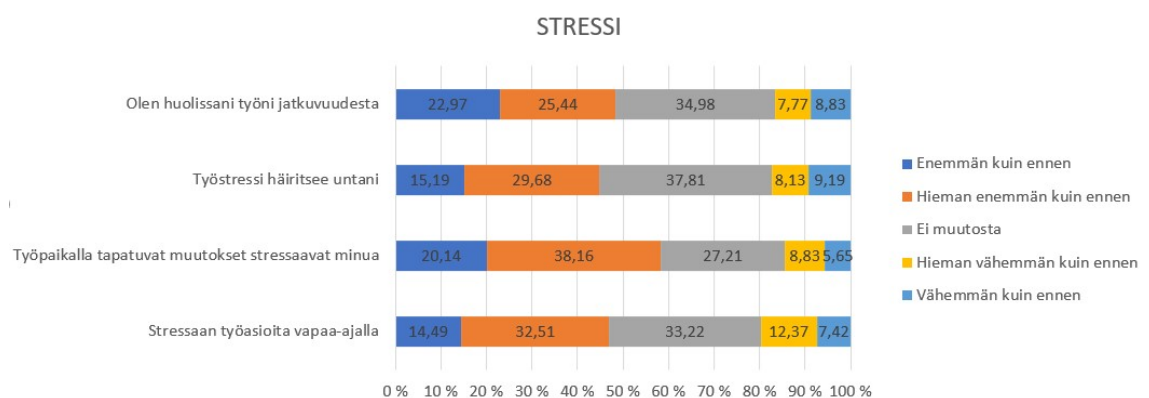
Työn hallinnan viimeinen kokonaisuus koostui stressiä käsittelevistä väittämistä. Väittämiin pyydettiin vastaamaan asteikolla enemmän–vähemmän kuin ennen. Lähes neljännes vastaajista koki huolta työnsä jatkuvuudesta enemmän kuin ennen. Yhteensä työnjatkuvuudesta huolestuneita on vastaajista puolet, kun mukaan otetaan myös ne, jotka

kokivat huolta hieman enemmän kuin ennen. 8–9 vuotta työskennelleistä jopa 36 prosenttia vastasi enemmän kuin ennen, kun esimerkiksi 5–7 vuotta työskennelleiden joukossa vastaava prosentti oli vain 11. Palveluyksiköistä talouspalveluissa kannettiin eniten huolta työnjatkuvuudesta.

45 prosenttia vastaajista koki työstressin häiritsevän jollain tasoa untaan enemmän kuin ennen. 17 prosentti koki kuitenkin sen häiritsevän vähemmän kuin ennen. Vastaajien taustatekijät eivät juurikaan vaikuttaneet vastauksiin. Neljännes stressaa työpaikalla tapahtuvia muutoksia enemmän kuin ennen, ja tämän lisäksi jopa 38 prosenttia hieman enemmän kuin ennen. Lähes 60 prosentille vastaajista muutokset ovat siis aiheuttaneet stressiä. Muutokset stressaavat etenkin talouspalveluissa, sillä 65 prosenttia talouspalveluvastaajista vastasi tähän väittämään enemmän tai hieman enemmän kuin ennen. Yli 60-vuotiaiden keskuudessa muutoksia stressataan kaikista vähiten.

Kuviosta 15 ilmenee, että noin 14 prosenttia vastaajista stressaa työasioita myös vapaaajallaan enemmän kuin ennen. Tämäkin määrä nousee lähes puoleen, kun mukaan lasketaan ne, jotka stressaavat hieman enemmän kuin ennen. Stressi on lisääntynyt etenkin alle 30-vuotiailla. Heistä nimittäin jopa 57 prosenttia vastasi stressaavansa työasioita vapaa-ajalla hieman enemmän kuin ennen. Kehitys- ja ICT-yksikössä stressiä koettiin eniten, sillä kyseisessä palveluyksikössä työskentelevistä yhteensä jopa 64 prosenttia koki stressiä vapaa-ajallaan enemmän tai hieman enemmän kuin ennen.

Reilu 7 prosenttia koki kuitenkin vapaa-ajalla stressaamisen vähentyneen ja siihen päälle 12 prosenttia koki stressin hieman vähentyneen. Eniten stressin koettiin vähentyneen asiakkuusyksikössä ja henkilöstöpalveluissa.



Kuvio 15. Stressi.

### 4.3 Työyhteisö

Kolmas aihealue kyselyssä oli työyhteisö. Tämän aihealueen vastauksia esittelee kuvio 18. Kyseisen aiheen väittämät käsittelivät arvostusta ja pysyivät vastaajaa arvioimaan asioiden tilaa suhteessa ennen ja nyt. Vastaajista vain 8 prosenttia koki työllään olevan väliä ja saavansa sille arvostusta enemmän kuin ennen. Sen sijaan viidennes vastaajista koki arvostuksen vähentyneen. Jos lasketaan yhteensä enemmän ja hieman enemmän sekä vähemmän ja hieman vähemmän vastaukset, voidaan sanoa, että vastaajista suurempi osa koki työnsä arvostuksen vähentyneen kuin lisääntyneen.

Eniten arvostuksen koettiin vähentyneen talouspalveluissa. Talouspalveluvastaajista jopa 43 prosenttia vastasi saavansa työlleen arvostusta vähemmän tai hieman vähemmän kuin ennen. Myös asiakkuusyksikön vastaajista 34 prosenttia kokivat arvostuksen vähentyneen tai hieman vähentyneen, mutta 40 prosenttia koki kyseissä yksikössä arvostuksen kuitenkin lisääntyneen. Noin kolmasosa kaikista vastaajista ei koe asiassa muutosta.

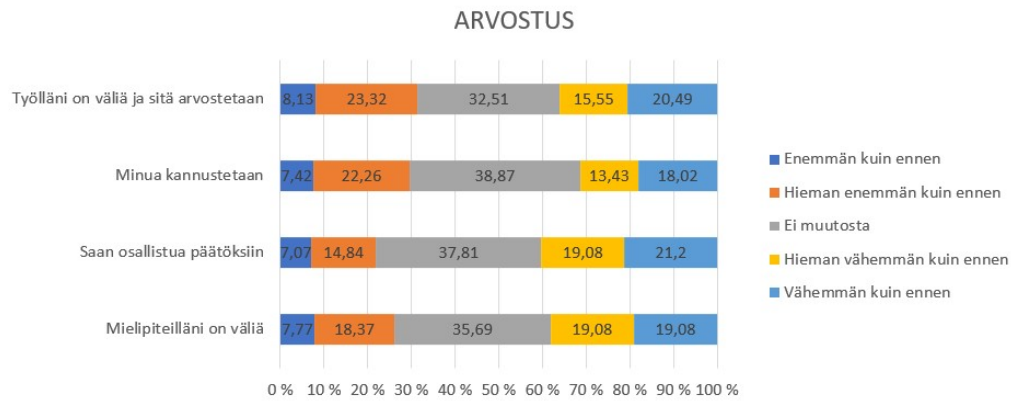
Noin 7 prosenttia kyselyyn vastanneista koki, että heitä kannustetaan enemmän kuin ennen. Sen sijaan 18 prosenttia vastaajista koki, että heitä kannustetaan vähemmän kuin ennen. Talouspalveluissa neljännes koki saavansa kannustusta vähemmän kuin ennen. Prosentti nousee 40:een, jos mukaan lasketaan ne, jotka kokivat kannustusta hieman vähemmän kuin ennen. Muut taustatekijät eivät näkyneet vastauksissa.

Vastaajista yhteensä 40 prosenttia kokee saavansa osallistua päätöksiin vähemmän tai hieman vähemmän kuin ennen, kun sen sijaan vain 22 prosenttia kokee päätöksiin osallistumismahdollisuutensa kasvaneen. Mitä nuorempia vastaajat olivat, sitä enemmän he kokivat vaikuttamismahdollisuuksiensa lisääntyneen.

Sen sijaan eniten vaikuttamismahdollisuuksien koettiin vähentyneen talouspalveluissa ja asiakkuusyksikössä. Kun laskettiin yhteen vähemmän ja hieman vähemmän kuin ennen vastaukset, selvisi, että molempien yksiköiden vastaajista lähes puolet oli vastannut niin.

Vastaajista vain noin 8 prosenttia kokee mielipiteillään olevan enemmän väliä kuin ennen ja 18 prosenttia hieman enemmän väliä kuin ennen. Kuitenkin lähes 40 prosenttia kokee mielipiteensä arvon vähentyneen tai hieman vähentyneen. Edellisen väittämän lailla, ta-

louspalveluissa ja asiakkuusyksikössä koettiin muita enemmän mielipiteellä olevan vähemmän merkitystä kuin ennen. Kun tarkastellaan kuvion 16 luomaa kuvaa arvostuksen väittämien vastauksista, voidaan sanoa, että vastaajien keskuudessa arvostuksen koetaan kokonaisuudessaan enemmän vähentyneen kuin lisääntyneen.



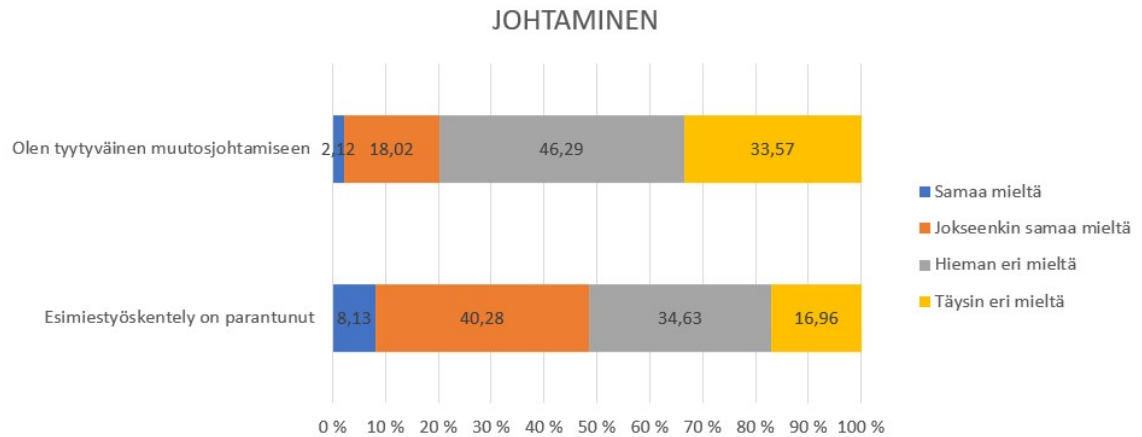
Kuvio 16. Arvostus.

#### 4.4 Organisaatiokulttuuri ja johtaminen

Kyselyn neljäs aihe oli organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Se sisälsi väittämiä, jotka koskivat johtamista, arvoja ja strategiaa sekä palkitsemista. Vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa väittämiin asteikolla samaa mieltä–eri mieltä. Kaikista vastaajista vain 6, eli kaksi prosenttia oli samaa mieltä väittämän ”Olen tyytyväinen muutosjohtamiseen Yritys X:ssä” kanssa. 18 prosenttia oli asiasta jokseenkin samaa mieltä.

Sen sijaan täysin eri mieltä oli noin 34 prosenttia ja hieman eri mieltä 46 prosenttia. Vastaajista yhteensä siis 80 prosenttia oli jollain tasolla eri mieltä väittämän ”Olen tyytyväinen muutosjohtamiseen Yritys X:ssä” kanssa. Eniten tyytymättömyyttä ilmeni talouspalveluissa, joissa täysin tai hieman eri mieltä olevien yhteisprosentti ylsi jopa 85 prosenttiin. Muilla taustatekijöillä ei ollut vaikutusta vastauksiin.

Kuviosta 17 ilmenee, että Yritys X:n esimiestyön koki parantuneeksi vastaajista 8 prosenttia, mutta jokseenkin parantuneeksi kuitenkin 40 prosenttia. Täysin eri mieltä väittämän kanssa oli vastaajista noin 17 prosenttia. Kukaan yli 60-vuotiaista vastaajista ei ollut tämän väittämän kanssa täysin samaa mieltä, mutta sen sijaan puolet 60-vuotiaista oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä.



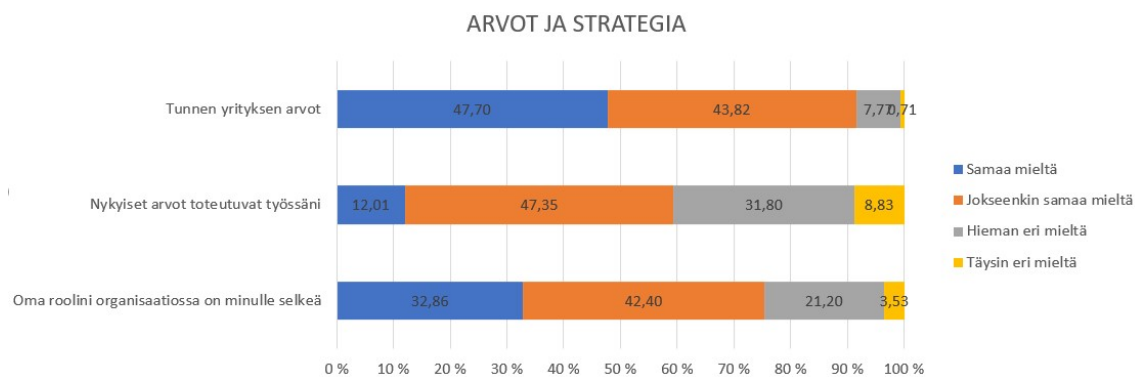
Kuvio 17. Johtaminen.

Organisaatiokulttuuri ja johtaminen aihealueen toinen väittämätteristo koski arvoja ja strategiaa. Hieman vajaa puolet vastasi tietävänsä arvot ja noin 44 prosenttia vastasi olevansa väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Noin 8 prosenttia oli hieman eri mieltä ja vastaajista vain kaksi tunnusti, että arvot eivät ole tuttuja. Eniten samaa mieltä väittämän kanssa olivat työntekijät, jotka ovat olleet Yritys X:ssä mukana perustamisesta asti. Selkeimmiltä arvot vaikuttivat kehitys- ja ICT yksikössä sekä sisäisissä hallintopalveluissa, joiden vastaajista kukaan ei ollut täysin tai edes hieman eri mieltä arvoväittämän kanssa.

12 prosenttia vastaajista koki arvojen toteutuvan omassa työssään ja lähes puolet siihen päälle olivat väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Kaikista vastaajista vain 25, eli alle kymmenes, oli väittämän kanssa täysin eri mieltä. Palveluyksiköistä eniten sisäiset hallintopalvelut kokivat, että arvot toteutuvat heidän työssään, kun taas talouspalveluista noin 45 prosenttia olivat väittämän kanssa hieman tai täysin eri mieltä.

Arvot ja strategia väittämätteriston viimeinen kysymys oli, kokevatko vastaajat oman roolinsa organisaatiossa selkeäksi. Kuvioista 18 selviää, että vastaajista yhteensä 75 prosenttia oli väittämän kanssa samaa tai jokseenkin samaa mieltä. Vain 10 vastaajaa oli väittämän kanssa täysin eri mieltä. Yritys X:n perustamisesta asti olleet vastaajat olivat väittämän kanssa eniten samaa mieltä.

Vastaajat, jotka eivät ole vaihtaneet tiimiä tai tehtävää kertaakaan kokivat oman roolinsa hieman muita selkeämmäksi, mutta muuten tehtävien usein vaihtuminen ei korreloinut epäselvän roolin kanssa. Selkeimmäksi roolinsa kokivat sisäisen hallintopalveluiden vastaajat. Yksiköistä vähiten väittämän kanssa samaa mieltä oltiin talouspalveluissa.



Kuvio 18. Arvot ja strategia.

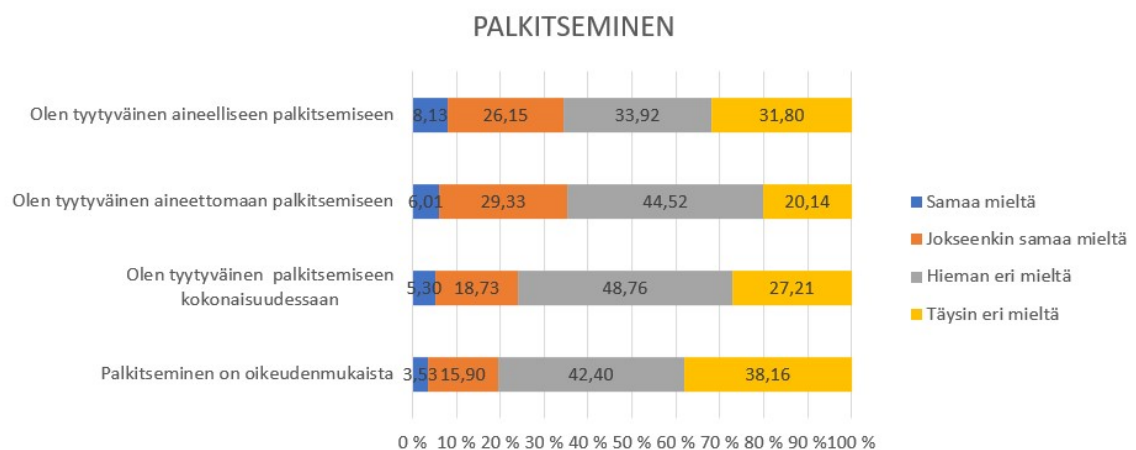
Organisaatiokulttuuri ja johtaminen aihealueen viimeinen väittämätteristo koski palkitsemista. Ensimmäisenä kysyttiin vastaajien mielipidettä tyytyväisyydestään aineelliseen palkitsemiseen. Vastaajista 23, eli kahdeksan prosenttia oli väittämän kanssa samaa mieltä. Tyytyväisiä löytyi jokaisesta palveluyksiköstä, mutta henkilöstöpalveluista huomattavasti muita heikommin. Vain kaksi prosenttia henkilöstöpalveluiden vastaajista nimittäin oli väittämän kanssa samaa mieltä. Aineelliseen palkitsemiseen tyytyväisimmät vastaajat olivat sisäisissä hallintopalveluissa ja asiakasyksikössä. Kaikista vastaajista jopa 32 prosenttia oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Yhteensä niin sanotusti tyytymättömien osuus oli 66 prosenttia.

Aineettomaan palkitsemiseen tyytyväisiä vastaajia oli hieman vähemmän kuin aineelliseen. Väittämän yhteydessä oli avattu aineettoman palkitsemisen tarkoittavan muun muassa työn sisältöä, kehittymismahdollisuuksia ja palautteen saamista. Vastaajista vain 17, eli 6 prosenttia koki tyytyväisyyttä tähän asiaan. 29 prosenttia oli kuitenkin väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Iällä, yksiköllä tai muilla taustatekijöillä ei ollut vaikutusta vastauksiin.

Vain 5 prosenttia vastaajista oli tyytyväisiä kokonaispalkitsemiseen. Sen sijaan 76 prosenttia vastaajista oli hieman tai täysin eri mieltä väittämän kanssa. Vastaajat, jotka eivät olleet vaihtaneet työtehtävää tai tiimiä kertaakaan olivat hieman tyytyväisempiä kokonaispalkitsemiseen, kuin vastaajat, jotka olivat vaihtaneet tehtävää tai tiimiä esimerkiksi 1–4 kertaa. Palkitsemiseen kokonaisuudessaan eniten tyytyväisiä oltiin sisäisissä hallintopalveluissa ja tyytymättömiä henkilöstöhallinnossa, jossa vain 1 prosentti oli tyytyväisiä. Ikä näytti nostavan hieman tyytyväisyyttä.

Kuvio 19 ilmentää palkitsemisen tyytyväisyyden tuloksia. Palkitsemisen kokivat oikeudenmukaisiksi kaikista vastaajista vain 10, eli hieman vajaa 4 prosenttia. Väittämän kanssa täysin tai hieman eri mieltä sen sijaan oli vastaajista 80 prosenttia. Epäoikeuden mukaisuuden tunne näytti kasvavan vastaajien iän myötä. Myös vastaajista, jotka olivat vaihtaneet tiimiä tai tehtävää 5 tai enemmän kertaa, jopa 45 prosenttia oli oikeudenmukaisuuden kanssa täysin eri mieltä.

Eniten tyytymättömyyttä oikeudenmukaisuuteen ilmeni kehitys- ja ICT-yksikössä, jossa yksikään ei kokenut palkitsemista oikeudenmukaiseksi. Heistä sen sijaan 40 prosenttia oli väittämän kanssa täysin eri mieltä. Tyytymättömyyttä ilmeni paljon myös henkilöstöpalveluissa, joissa vastaajista vain yksi oli väittämän kanssa samaa mieltä.



Kuvio 19. Palkitseminen.

#### 4.5 Muutosten vaikutukset

Kyselyn seuraava ja viimeinen aihealue koski muutoksia. Väittämät pyrkivät selvittämään mitä mieltä vastaajat ovat muutosten välttämättömyydestä, tarpeellisuudesta ja niiden vaikutuksista muun muassa työilmapiiriin. Viimeisenä vastaajia pyydettiin antamaan kouluarvosana omalle työhyvinvoinnilleen Yritys X:n organisaatiossa.

Muutosten välttämättömyyden asioiden kehittymiselle tunnustivat vastaajista 60 prosenttia. Siihen päälle vielä 33 prosenttia ovat asian kanssa jokseenkin samaa mieltä. Vain yksi vastaajista ei ymmärtänyt muutosten välttämättömyyttä ja 21 vastaajista oli hieman

eri mieltä niiden välttämättömyydestä. Vastaajien taustatekijät eivät vaikuttaneet tässä yhteydessä.

Kyselyyn vastanneista vain 3 prosenttia oli sitä mieltä, että muutokset ovat parantaneet työilmapiiriä. Osuus ei nouse kuin reilu viidennekseen, jos mukaan otetaan jokseenkin samaa mieltä vastanneet. Se tarkoittaa, että vastaajista 75 prosenttia oli eri mieltä väittämän ”muutokset ovat parantaneet työilmapiiriä” kanssa. Taustatekijät eivät juurikaan vaikuttaneet tekijöihin.

Noin 30 prosenttia vastaajista on samaa tai jokseenkin samaa mieltä sen kanssa, että muutokset ovat vaikuttaneet positiivisesti työhyvinvointiin. Kuitenkin 17 prosenttia on täysin eri mieltä tästä asiasta ja hieman eri mieltäkin niin moni, että yhteensä eri mieltä väittämän kanssa on vastaajista 67 prosenttia. Huomattavasti eniten tämän väittämän kanssa eri mieltä oltiin talouspalveluissa, joissa jopa 75 prosenttia oli hieman tai eri mieltä.

Uusia läheisiä työkavereita koki vastaajista saneensa 17 prosenttia, kun taas työkavereistaan luopumaan on joutunut noin 20 prosenttia. Kuitenkin, näihin vastauksiin, kun lisätään myös jokseenkin samaa mieltä olleen, voidaan kuviosta 20 nähdä, että määrät ovat suht samoissa niiden, jotka ovat saaneet tai joutuneet luopumaan työkavereistaan suhteen.

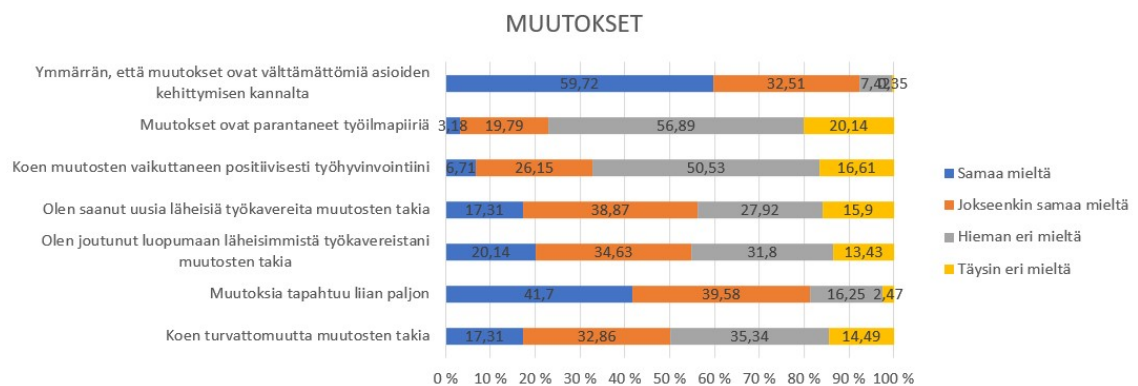
Suurta eroa ei ollut, mutta tuloksia ristiintaulukoidessa voitiin havaita, että tiimiä tai tehtävää useasti vaihtaneet kokivat saaneensa enemmän läheisiä työkavereita kuin niinkään joutuneet luopumaan niistä. Yksiköittäin tarkasteltuna talouspalveluissa koettiin eniten luopumista ja kehitys- ja ICT-yksikössä eniten uusien työkavereiden iloa.

Kaikista vastaajista 42 prosenttia oli samaa mieltä väittämän ”muutoksia tapahtuu liian usein” kanssa. Kun tähän lisätään vielä jokseenkin samaa mieltä olleet, voidaan sanoa, että 81 prosenttia kokee, että muutoksia tapahtuu liian usein. Vain 7 vastaajaa oli väittämän kanssa täysin eri mieltä.

Eniten väittämän kanssa samaa mieltä olevia oli asiakkuusyksikössä. Kyseisen yksikön vastaajista jopa 59 prosenttia oli sitä mieltä, että muutoksia tapahtuu liian usein. Myös talouspalveluissa muutoksia koettiin olevan liian usein, sillä väittämän kanssa samaa tai

jokseenkin samaa mieltä talouspalveluvastaajista oli jopa 85 prosenttia. Tehtävän tai tiimin vaihtaminen ei kuitenkaan näkynyt vaikuttajana tämän väittämän vastauksissa.

Vaikka suuri osa vastaajista kokee muutoksia tapahtuvan liian usein, se ei kuitenkaan suoraan korreloi turvattomuuden tunteeseen, sillä vain 17 prosenttia vastaajista oli samaa mieltä väittämän ”koen turvattomuutta muutosten takia” kanssa. Jossain määrin turvattomuutta tuntevien joukko kuitenkin nousee 50 prosenttiin, kun mukaan lisätään myös jokseenkin samaa mieltä olevat vastaajat. Toinen puolikas on kuitenkin väittämän kanssa jossain määrin eri mieltä. Joten vaikka muutoksia koetaan tapahtuvan liian usein, eivät puolet joukosta kuitenkaan koe sen luovan turvattomuuden tunnetta.



Kuvio 20. Muutokset.

#### 4.6 Työhyvinvointi Yritys X:ssä

Kyselyn viimeisenä kohtana vastaajia pyydettiin antamaan kouluarvosana 4–10 omalle työhyvinvoinnille Yritys X:n organisaatiossa. Vastaajista 12 prosenttia antoi arvosanaksi yhdeksän tai enemmän. Kuviosta 21 nähdään, että jopa 29 prosenttia vastaajista antoi arvosanaksi 6 tai vähemmän, jonka voidaan tulkita olevan alle tyydyttävän tason. Vastausten keskiarvoksi muodostui 7,10.

Työhyvinvoinnin kokemuksen voidaan katsoa olevan talouspalveluissa hieman muita vähäisempi, sillä selkeästi suurin osa, 40 prosenttia, kyseisen yksikön vastaajista antoi arvosanakseen 7. Kun taas sama 40 prosentin määrä muissa yksiköissä on antanut arvosanaksi 8. Arvosanan 4 oli antanut vastaajista seitsemän ja arvosanan 10 vastaajista kolme. Ikä ei tuonut vastauksiin suuria muutoksia, mutta mainittakoon, että yksikään alle 30-vuotiaista vastaajista ei antanut arvosanakseen 10 tai edes 9.



Kuvio 21. Työhyvinvoinnin kouluarvosanojen prosenttijakaumat.

#### 4.7 Korrelaatiot

Vastaajat, jotka kokivat itsensä kyvykkäiksi, kokivat myös, että muutokset olivat tarjonneet kehittymismahdollisuuksia ja että heidän työtään arvostetaan. Taulukosta 2 on havaittavissa, että nämä korreloivat positiivisesti myös väittämän ”Muutokset ovat vaikuttaneet positiivisesti työhyvinvointiini”.

Taulukko 2. Korrelaatioita työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä.

		KOEN ITSENI KYVYKKÄÄ MMÄKSI KUIN ENNEN	MUUTOKSET TARJOAVAT KEHITYSMA HDOLLISUUK SIA	MUUTOKSET OVAT VAIKUTTANEET POSITIIVISESTI TYÖHYVINVOIN TIINI	TYÖLLÄNI ON VÄLIÄ JA SITÄ ARVOSTET AAN
KOEN ITSENI KYVYKKÄÄMMÄKSI KUIN ENNEN	Pearsons Correlation	1	0,533	0,493	0,482
MUUTOKSET TARJOAVAT KEHITYSMAHDOLLI SUUKSIA	Pearsons Correlation	0,533	1	0,532	0,505
MUUTOKSET OVAT VAIKUTTANEET POSITIIVISESTI TYÖHYVINVOINTIINI	Pearsons Correlation	0,493	0,532	1	0,585
TYÖLLÄNI ON VÄLIÄ JA SITÄ ARVOSTETAAN	Pearsons Correlation	0,482	0,505	0,585	1

Vastausten ”Muutoksia tapahtuu liian paljon” ja ”Koen turvattomuutta muutosten takia” välillä on havaittavissa lineaarista korrelaatiota. Positiivista on silti huomata, että muutokset ja mahdollinen turvattomuuden tunne eivät korreloi sairauslomien kanssa. Taulukosta 3 voi havaita, että asioiden välillä ei ole juuri lainkaan lineaarista korrelaatiota.

Taulukko 3. Korrelaatioita muutosten vaikutusten kokemuksesta.

		<b>MUUTOKSIA TAPAHTUU LIIAN PALJON</b>	<b>KOEN TURVATTOMUUTTA MUUTOSTEN TAKIA</b>	<b>OLEN HARKINNUT SAIRASLOMAA MUUTOKSISTA JOHTUVAN VÄSYMYKSEN TAKIA</b>
<b>MUUTOKSIA TAPAHTUU LIIAN PALJON</b>	Pearsons Correlation	1	0,524	0,247
<b>KOEN TURVATTOMUUTTA MUUTOSTEN TAKIA</b>	Pearsons Correlation	0,524	1	0,284
<b>OLEN HARKINNUT SAIRASLOMAA MUUTOKSISTA JOHTUVAN VÄSYMYKSEN TAKIA</b>	Pearsons Correlation	0,247	0,284	1

Sen sijaan vastaajista ne, jotka kokevat, etteivät ehdi enää latautumaan töistä viikonloppun aikana, ovat harkinneet myös suuremmalla todennäköisyydellä sairauslomaa. Väitämien välillä on taulukosta 4 havaittavissa lineaarinen 0,601 korrelaatio. Nämä vastaajat ovat myös niitä, jotka kokevat, että muutokset eivät juurikaan ole vaikuttaneet työhyvinvointiin positiivisesti.

Taulukko 4. Korrelaatioita muutosten vaikutuksesta jaksamiseen työssä.

		EN EHDI ENÄÄ VIIKONLOPPUISIN LATAUTUMAAN	OLEN HARKINNUK SAIRASLOMAA MUUTOKSISTA JOHTUVAN VÄSYMYKSEN TAKIA	MUUTOKSET OVAT VAIKUTTANEET POS. TYÖHYVINVOIN TIINI
EN EHDI ENÄÄ VIIKONLOPPUISIN LATAUTUMAAN	Pearsons Correlation	1	0,601	-0,351
SAIRASLOMAA MUUTOKSISTA JOHTUVAN VÄSYMYKSEN TAKIA	Pearsons Correlation	0,601	1	-0,484
MUUTOKSET OVAT VAIKUTTANEET POS. TYÖHYVINVOINTIINI	Pearsons Correlation	-0,351	-0,484	1

"Muutokset ovat vaikuttaneet positiivisesti työhyvinvointiini" -väittämän kanssa positiivista korrelaatiota oli selkeästi havaittavissa muun muassa väittämien "Pystyn vaikuttamaan työhöni", "Koen itseni kyvykkääksi", ja "Muutokset tarjoavat kehittymismahdollisuuksia". Positiivista korrelaatiota havaittiin myös väittämien "Mielipiteilläni on väliä", "Minua kannustetaan" ja "Työlläni on väliä ja sitä arvostetaan" -väittämien kanssa. Vastausten perusteella näiden asioiden voidaan siis olettaa olevan niitä tekijöitä, joiden koetaan vaikuttaneen työhyvinvoinnin paranemiseen.

## 5 Johtopäätökset

### 5.1 Tulosten pohdinta

Työhyvinvointi koostuu monesta tekijästä ja on helposti uhattuna nykypäivän muutosten alla. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, onko Yritys X:n organisaatiossa tapahtuneilla muutoksilla ollut positiivisia vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin. Opinnäytetyöllä pyrittiin luomaan kuva henkilöstön subjektiivisesta työhyvinvoinnin nykytilasta, ja

siitä mitkä asiat heidän mielestään siihen ovat vaikuttaneet. Näkökulmana oli myös se, kokevatko työntekijät muutosten edesauttaneen heitä kehittymään omassa työssään.

Saatuja tuloksia tarkastellessa voidaan todeta, että vastauksia tutkimuskysymyksiin saatiin. Viitekehys toimi hyvin kyselyn kysymysten valinnassa ja tuki oleellisesti tulosten tulkintaa. Henkilöstön kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin arvosanojen keskiarvoksi muodostui kyselyssä 7,1. Tätä voidaan sanallisesti kutsua tyydyttäväksi. Sen sijaan fyysisten työskentelyolosuhteiden arvosanojen keskiarvoksi muodostui 7,6. Tämä on jo hieman parempi ja voidaan asettaa tyydyttävän ja hyvän välimaastoon.

Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat hänen itsensä lisäksi ympärillä olevat tekijät, kuten toimiva organisaatio ja työyhteisö sekä hyvä ja esimerkillinen esimiestyö. Myös itse työn tulee olla motivoivaa ja tarjota kehittymismahdollisuuksia. (Manka 2016, 76.) Kyselyn perusteella voidaan todeta, että lähes kaikille työntekijöille oma rooli edellä mainittujen tekijöiden keskiössä Yritys X:n organisaatiossa on selkeä. Tämä helpottaa yhteisten pelisääntöjen luomista ja organisaation toimimista kokonaisuutena.

Tarvehierarkian perustarpeen, turvallisuuden, voidaan katsoa olevan hieman uhattuna muutosten takia. Noin puolet työntekijöistä kokivat muutosten lisänneen turvattomuuden tunnetta jollain tasolla. Kuitenkin suhteessa siihen, että jopa neljä viidestä oli sitä mieltä, että muutoksia tapahtuu liian paljon, turvattomuutta koettiin kohtuullisen vähän.

Työpaikoilla turhautumista syntyy helposti nykyään haasteiden ja kykyjen epätasapainosta (Virolainen 2012, 82). Yritys X:ssä työn kokee jollain tasoa liian haastavaksi jopa hieman vajaa puolet henkilöstöstä. Tämän varjoon jää usein se osa työntekijöistä, joille työ ei tarjoa tarpeeksi haasteita. Joka kymmenes yrityksessä nimittäin kokee, että työ ei haasta heitä tarpeeksi. Oikean kompetenssin tunnistaminen palvelisi sekä organisaatiota että työntekijöitä.

Vain kahdeksan prosenttia henkilöstöstä oli tyytyväisiä aineelliseen palkitsemiseen. On kuitenkin tiedossa, että Valtiolla työskentelevien mediaaniansio on enemmän kuin esimerkiksi yksityisellä sektorilla työskentelevien (Tilastokeskus 2018a; Tilastokeskus 2018b). Turvallisuuden tai jonkun muun tarvehierarkian perustarpeen voidaan siis olettaa puuttuvan, kun tyytyväisyyttä ei pystytä lisäämään kohtuullisella rahapalkalla.

Palkan koki oikeudenmukaiseksi myös vain pieni osa henkilöstöstä. Oikeudenmukaisuusteorian mukaan tämä voi asettaa työntekijöiden tehokkuuden vaakalaudalle (Lämsä & Hautala 2005, 87). Epäoikeudenmukaiseksi koettu palkkajärjestelmä saattaa tulla siis organisaatiolle kalliimmaksi kuin osataan suorilta ajatella.

Muihin fyysisiin ergonomiatekijöihin muutosten ei katsota vaikuttaneen suuresti kuin etätyömahdollisuuksiin. Siinä kehitystä olikin todella tapahtunut, sillä jopa puolet henkilöstöstä koki etätyömahdollisuuksien parantuneen. Todellisen sisäisen motivaation omaa työtä kohtaan katsotaan syntyvän omien vaikuttamismahdollisuuksien, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen kautta (Hakonen & Nylander 2015, 149). Etätyömahdollisuudet lisäävät työntekijöiden päätäntävaltaa ja luovat vaikuttamismahdollisuuksia ja vapauksia. Kyselyn mukaan myös yleisen kyvykkyyden huomattiin kasvaneen. Voidaan siis sitä kautta todeta muutosten tuomien mahdollisuuksien kasvattaneen henkilöstön sisäistä motivaatiota.

Kyselyssä olisi voinut olla mukana kysymys myös työntekijöiden mahdollisista työpaikan vaihtoaikaisista. Tällä olisi saatu mitattua henkilöstön sitoutuneisuutta työnantajaan ja muodostettua mielikuva siitä, onko muutoksilla vaikutuksia siihen.

## 5.2 Yhteenveto

Johtopäätöksenä voidaan siis todeta, että muutoksilla on ollut vaikutusta työhyvinvointiin. Suurin osa henkilöstöstä ei kuitenkaan kokenut muutoksia positiivisiksi. Vaikka 70 prosenttia henkilöstöstä koki, että muutokset ovat edesauttaneet kehittymistä omassa työssä, vain alle kymmenes henkilöstöstä oli suoraan sitä mieltä, että muutokset olisivat vaikuttaneet positiivisesti heidän työhyvinvointiinsa.

Kokemukseen vaikuttanee paljon yksilön subjektiivinen näkemys siitä, mitkä asiat hän arvottaa itselle tärkeiksi omassa työhyvinvoinnissaan. Kyselyn kokonaisvaltaisten tulosten perusteella voidaan nimittäin teoriaviitekehyykseen nojaten todeta, että parannusta on joillain työhyvinvoinnin osa-alueilla tapahtunut suuremmalla osalla kuin vain kymmenyksellä henkilöstöstä. Yleisesti työhyvinvointia ylläpitäviksi asioiksi koettiin kyvykkyyden tunteen lisääntyminen, kehitymis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä oman työnsä arvostetuksi tunteminen.

Mielenkiintoisena asiana tutkimuksessa nousi esiin se, että eläkeikää lähestyvät työntekijät eivät koe muutoksista johtuvaa uupumusta yhtä paljon kuin nuoremmat. He eivät myöskään ole harkinneet sairauslomaa tai olleet sairauslomalla lainkaan muutoksista johtuvista syistä.

Muutokset näkyvät myös eri palveluryhmissä eri tavalla, sillä palveluryhmien vastausten välillä oli osittain huomattavia eroja. Voidaan olettaa muutoksen koskeneen usein palvelutuotannon yksiköitä, sillä esimerkiksi talouspalveluryhmissä oli havaittavissa tyytymättömyyttä muita ryhmiä enemmän. He kokivat muita enemmän, että heidän työtään ei nykyään arvosteta, eivätkä he saa kannustusta samanlailla kuin ennen. Myös työn jatkuvuudesta oltiin eniten huolissaan juuri talouspalveluissa.

Kokonaistulosten perusteella esimiestyön ja etenkin muutosjohtamisen ei voida sanoa olevan työhyvinvointia edistävällä tasolla. Lähes kaikki vastaajat kertoivat ymmärtävänsä muutosten välttämättömyyden asioiden kehittymisen kannalta, mutta vain kaksi prosenttia koko henkilöstöstä koki olevansa muutosjohtamiseen tyytyväinen.

Lopuksi voidaan todeta tulosten todistaneen tutkimuksen olleen tärkeä ja tarjonneen Yritys X:lle oleellista tietoa henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta, ja siihen vaikuttavista asioista. Tulokset tukevat työhyvinvoinnin edistämismahdollisuuksia.

Tulevaisuuden kehittämistä ajatellen voisi olla työhyvinvointia rikastuttava tutkia esimerkiksi sitä, minkälaista tukea ja muutosjohtamista henkilöstö kaipaisi muutosten keskelle. Kehittäessä on silti tärkeää muistaa myös ylläpitää ja tukea nykyhetkessä jo toimivia työhyvinvointia edistäviä asioita, kuten sisäistä motivaatiota ja omassa työssä kehittymistä.

## Lähteet

Ahonen, Guy & Ojala, Leenamajja 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOY, Helsinki.

Hakkarainen, Kai & Lipponen, Lasse & Lonka, Kirsti 2004. Tutkiva oppiminen. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä. Sanoma Pro, Helsinki.

Hakonen, Anu & Nylander, Minna 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus, Jyväskylä.

Handi 2019. Tehtävät. <https://www.handi.fi/tehtavat/>. Luettu 8.1.2019.

Heiske, Pirkko 2005. Hyvinvointia työyhteisöön. Yrityskirjat, Helsinki.

Hellman, Ella 2017. Hyvinvointi on investointi, joka maksaa itsensä takaisin. Naava. Päivitetty 6.2.2017. <https://www.naava.io/fi/editorial/ty%C3%B6hyvinvointi-on-investointi-joka-maksaa-itsens%C3%A4-takaisin>. Luettu 12.1.2019.

Herholdt, Johan 2012. Managing Change in Organisations. Knowres Publishing. ProQuest Ebook Central. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/reader.action?docID=3544742>. Luettu 10.2.2019.

Jyväskylän yliopisto 2015. Määrällinen tutkimus. Päivitetty 23.4.2015. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>. Luettu 16.1.2019.

Kananen, Jorma 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä. Laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 187. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kielitoimiston sanakirja. Hakusana: kulu. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>. Luettu 12.1.2019.

KvantiMOTV 2004. Ristiintaulukointi. Päivitetty 6.5.2004. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/ristiintaulukointi/ristiintaulukointi.html>. Luettu 16.1.2019.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2005. Organisaationkäyttämisen perusteet. Edita Prima Oy, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa 2011. Työnilo. WSOYpro, Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2019. Menetetyn työpanoksen aiheuttamat kustannukset. [https://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetty+ty%C3%B6panos\\_tiivistelm%C3%A4.pdf/bd09958c-c302-42a1-b98d-cdd5e002ed11/Menetetty+ty%C3%B6panos\\_tiivistelm%C3%A4.pdf](https://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetty+ty%C3%B6panos_tiivistelm%C3%A4.pdf/bd09958c-c302-42a1-b98d-cdd5e002ed11/Menetetty+ty%C3%B6panos_tiivistelm%C3%A4.pdf). Luettu 10.1.2019.

Moilainen, Teemu & Ojasalo, Katri & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. SanomaPro, Helsinki.

Salojärvi, Sari 2010. Työhyvinvointi ja tuottavuus ovat yhtä. Talouselämä 4.3.2010. <https://www.talouselama.fi/uutiset/tyohyvinvointi-ja-tuottavuus-ovat-yhta/2a1a2335-4e07-38ea-bfc2-c03deec84f19>. Luettu 17.1.2019.

Talouselämä 2014. Työhyvinvointi ja tuottavuus ovat yhtä. Päivitetty 4.3.2010. <https://www.talouselama.fi/uutiset/tyohyvinvointi-ja-tuottavuus-ovat-yhta/2a1a2335-4e07-38ea-bfc2-c03deec84f19>. Luettu 17.1.2019.

Tilastokeskus 2008. Työolojen ongelmat lisääntyneet kunnissa ja valtiolla. Päivitetty 16.12.2008. [https://tilastokeskus.fi/til/tyoolot/2008/tyoolot\\_2008\\_2008-12-16\\_tie\\_001.html](https://tilastokeskus.fi/til/tyoolot/2008/tyoolot_2008_2008-12-16_tie_001.html). Luettu 12.1.2019.

Tilastokeskus 2014. Epävarmuuden keskellä työoloissa myös myönteistä muutosta. Päivitetty 26.11.2014. [https://tilastokeskus.fi/til/tyoolot/2013/tyoolot\\_2013\\_2014-11-26\\_tie\\_001\\_fi.html](https://tilastokeskus.fi/til/tyoolot/2013/tyoolot_2013_2014-11-26_tie_001_fi.html). Luettu 17.1.2019.

Tilastokeskus 2018a. Valtion kuukausipalkat. <https://www.tilastokeskus.fi/til/vkpk/index.html>. Luettu 19.3.2018.

Tilastokeskus 2018b. Yksityisen sektorin kuukausipalkat. Tilastokeskus. <https://www.tilastokeskus.fi/til/yskp/index.html>. Luettu 19.3.2018.

Työsuojelu 2018. Psykososiaalinen kuormitus. Päivitetty 17.1.2018. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>. Luettu 10.1.2019.

Työterveyslaitos 2019. Työhyvinvointi. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu 31.1.2019.

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi, Helsinki.

Virolainen, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Books on Demand, Helsinki.

Yle 2014. Tylistynyttä työntekijää uhkaa boreout. Päivitetty 28.9.2015. <https://yle.fi/uutiset/3-7479776>. Luettu 15.1.2019.

Yle 2016. Ylitöistä johtuvat itsemurhat eli "karōshit" yleistyvät Japanissa. Päivitetty 3.4.2016. <https://yle.fi/uutiset/3-8784298>. Luettu 13.1.2019.

Yritys X a. Johdon info. Maaliskuu 2019.

Yritys X b. Palvelut. <https://www.palkeet.fi/palvelut/talouspalvelut.html>. Luettu 8.1.2019.

Yritys X c. Visio ja strategia. <https://www.palkeet.fi/palkeet/visio-ja-strategia.html>. Luettu 19.3.2019.

Yritys X 2017a. Henkilöstökertomus. [https://www.palkeet.fi/media/suunnittelu\\_ja\\_seuranta\\_netra/palkeet-henkilostokertomus-2017.pdf](https://www.palkeet.fi/media/suunnittelu_ja_seuranta_netra/palkeet-henkilostokertomus-2017.pdf). Luettu 23.1.2019.

Yritys X 2017b. Tilinpäätös vuodelta 2017. <https://vm.fi/dms-portlet/document/0/542182>. Luettu 17.1.2019.

## Saatekirje

Hei [REDACTED]n työntekijä!

Olen kiinnostunut työhyvinvoinnistasasi.

Vastaathan viestin alareunassa olevasta linkistä työhyvinvointiin liittyvään kyselyyn. Vastausaikaa on kaksi viikkoa. Kysely on siis auki 4.-15.2.2019.

Kysely liittyy ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhöni. Opinnäytetyössäni tutkin muutosten vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin. Koska tutkimuksen oleellisena tekijänä on muutos, tutkimukseen valikoitui mukaan henkilöstöstä ne työntekijät, jotka ovat olleet mukana kokemassa muutoksia [REDACTED]a vähintään viiden vuoden ajan.

Toivon mahdollisimman monen vastaavan kyselyyn, sillä tuloksia hyödynnetään työhyvinvoinnin kehittämiskohteiden tunnistamiseen ja edistämiseen.

Kyselyyn vastanneiden anonymiteetti säilytetään eikä vastauksia yhdistetä yksittäisiin vastaajiin.

Vastaaminen kestää noin 15 minuuttia ja tämän ajan voit kohdistaa [REDACTED] (Työhyvinvointi ja virkistäytyminen).

Kiitos tuhannesti vastaajille!

Talvisin terveisin

Erika Ansaharju (ent. Ketonen)  
Liiketalouden AMK-opiskelija / Talouspalvelusihteeri

Lisätietoja tarvittaessa: [erika.ansaharju@metropolia.fi](mailto:erika.ansaharju@metropolia.fi)

Lomake: <https://elomake.metropolia.fi/lomakkeet/23950/lomake.html>

## Kyselylomake



### Muutosten vaikutus työhyvinvointiin

Kysely pyrkii tutkimaan [REDACTED] tapahtuneiden muutosten vaikutusta sinun työhyvinvointiisi.

**Kun vastaat kysymyksiin, ajattele siis nykyhetkeä kaikkien muutosten yhteisummana ja pohdi mitä muutokset ovat kokonaisuudessaan tuoneet mukanaan.**

Toiset kysymykset tarkastelevat nykyhetkeä verrattuna entiseen, ja toiset kysyvät kuinka samaa mieltä olet väittämän kanssa.

#### TAUSTATIEDOT

\* Olen työskennellyt [REDACTED] --Valitse tästä-- ▼

\* Työsuhteeni on --Valitse tästä-- ▼

\* Olen vaihtanut tiimiä tai tehtävää [REDACTED] yhteensä --Valitse tästä-- ▼

\* Tämän hetkinen yksikköni on --Valitse tästä-- ▼

\* Ikäni on --Valitse tästä-- ▼

Seuraava >> Kirjautu ulos

Sivu 1 / 9

#### FYYSINEN ERGONOMIA

Miten koet työhistoriasi aikana tapahtuneiden muutosten vaikuttaneen seuraaviin asioihin?

##### TYÖSKENTELYOLOSUHTEET

	Parantunut	Parantunut jonkin verran	Ei muutosta	Huonontunut jonkin verran	Huonontunut
* Työtilani lämpötila	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työtilani ilmasto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Taukojumppa mahdollisuuteni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Etätömahdollisuuteni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* Kouluarvosana fyysisille työskentelyolosuhteilleni on --Valitse tästä-- ▼

<< Edellinen Seuraava >> Kirjautu ulos

Sivu 2 / 9

### TYÖN HALLINTA

Miten koet työhistoriasi aikana tapahtuneiden muutosten vaikuttaneen seuraaviin asioihin?

#### SISÄINEN MOTIVAATIO

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Täysin eri mieltä
* Pystyn itse vaikuttamaan työhöni enemmän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Koen työpaikallani yhteenkuuluvuuden tunnetta enemmän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Koen itseni kyvykkäämmäksi kuin ennen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### TYÖN VAATIVUUS

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Täysin eri mieltä
* Muutokset tarjoavat minulle mahdollisuuden kehittyä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työ on nykyään liian haastavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Turhaudun, koska muutokset ovat vähentäneet työni haasteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* Koen kiirettä työssäni

<< Edellinen Seuraava >> Kirjautu ulos

Sivu 3 / 9

### TYÖN HALLINTA

#### TYÖN MÄÄRÄ

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Täysin eri mieltä
* Työn määrä on nykyään liian suuri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Koen, että työmäärät ryhmien välillä ovat tasoittuneet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### TYÖSSÄ JAKSAMINEN

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Täysin eri mieltä
* Tuntuu, että en ehdi enää viikonloppuisin latautumaan tarpeeksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Olen harkinnut sairauslomaa muutoksista johtuvan väsymyksen/uupumuksen takia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Olen ollut muutoksista johtuvan uupumuksen takia sairauslomalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Edellinen Seuraava >> Kirjautu ulos

Sivu 4 / 9

### TYÖN HALLINTA

#### STRESSI

	Enemmän kuin ennen	Hieman enemmän kuin ennen	Ei muutosta	Hieman vähemmän kuin ennen	Vähemmän kuin ennen
* Stressaan työasioita vapaa-ajalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työpaikalla tapahtuvat muutokset stressaavat minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työstressi häiritsee untani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Olen huolissani työni jatkuvuudesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Edellinen Seuraava >> Kirjautu ulos

Sivu 5 / 9

### TYÖVHTEISÖ

#### ARVOSTUS

	Enemmän kuin ennen	Hieman enemmän kuin ennen	Ei muutosta	Hieman vähemmän kuin ennen	Vähemmän kuin ennen
* Koen, että mielipiteilläni on väliä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Koen, että saan osallistua päätöksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Koen, että minua kannustetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Koen, että työlläni on väliä ja sitä arvostetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Edellinen Seuraava >> Kirjautu ulos

Sivu 6 / 9

**ORGANISAATIOKULTTUURI JA JOHTAMINEN**

Valitse sinua eniten kuvaava vastausvaihtoehto.

**JOHTAMINEN**

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Täysin eri mieltä
* [redacted] esimiestyöskentely on parantunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Olen tyytyväinen muutosjohtamiseen [redacted]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**ARVOT JA STRATEGIA**

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Täysin eri mieltä
* Tunnen [redacted] arvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Koen, että nykyiset arvot toteutuvat työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Oma roolini organisaatiossa on minulle selkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**PALKITSEMINEN**

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Täysin eri mieltä
* Olen tyytyväinen aineelliseen palkitsemiseen (Raha ja rahanarvoiset edut)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Olen tyytyväinen aineettomaan palkitsemiseen (Työn sisältö, kehitysmahdollisuudet, palaute ym.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Olen tyytyväinen palkitsemisen kokonaisuudessaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Palkitseminen on mielestäni oikeudenmukaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Edellinen Seuraava >> Kirjautu ulos

Sivu 7 / 9

**MUUTOKSET**

Valitse sinua eniten kuvaava vastausvaihtoehto.

**MUUTOKSET**

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Täysin erimieltä
* Ymmärrän, että muutokset ovat välttämättömiä asioiden kehittymisen kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Muutokset ovat parantaneet työilmapiiriä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Koen muutosten vaikuttaneen positiivisesti työhyvinvointiini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Olen saanut uusia läheisiä työkavereita muutosten takia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Olen joutunut luopumaan läheisimmistä työkavereistani muutosten takia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Muutoksia tapahtuu liian paljon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Koen turvattomuutta muutosten takia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* Anna kouluarvosana omalle työhyvinvointillesi Palkeiden organisaatiossa  
--Valitse tästä-- ▾

<< Edellinen Seuraava >> Kirjautu ulos

Lämmin kiitos vastauksistasi ja mukavaa työpäivän jatkoa!

Sivu 8 / 9