



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Muutosten vaikutus työyhteisöön

Case: Yritys X

Paananen, Johanna

2013 Laurea Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Muutosten vaikutus työyhteisöön
Case: Yritys X

Johanna Paananen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2013

Johanna Paananen

Muutosten vaikutus työyhteisöön Case: Yritys X

Vuosi 2013

Sivumäärä 60

Opinnäytetyö tehtiin Länsi-Uudellamaalla toimivalle vähittäiskaupan yritykselle. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten yrityksessä tapahtuneet muutokset olivat vaikuttaneet tutkittavaan työyhteisöön. Yritys oli aikaisemmin tehnyt tutkimuksia, joista oli selvinnyt työyhteisössä olevan ongelmia. Tutkimusongelmaa tutkittiin työhyvinvoinnin, työilmapiirin ja motivaation kautta.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin työilmapiirin johtamista, muutosjohtamista, työhyvinvoinnin kehittämistä ja työn laatua. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta ja dialogista tematisointia. Päämääränä oli löytää selitys olemassa olevaan ilmiöön sekä etsiä syy-seuraussuhteita. Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeilla. Tutkimukseen vastasi 15 työntekijää.

Tutkimustuloksissa tehtiin tärkeitä havaintoja. Erityisesti kiire, tuntisäästöt, stressi, tiukka työtahti ja tiedonkulku heikensivät työilmapiiriä. Muutokset olivat alentaneet työkykyä, työilmapiiriä ja työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin tilaan vaikuttivat muun muassa esimiestoiminta, yksipuoliset työtehtävät, huono tiedonkulku ja kiire. Motivaation lisääntymisellä oli positiivinen vaikutus työhyvinvoinnin tilaan.

Johtopäätöksinä voitiin todeta työhyvinvoinnilla, työilmapiirillä, muutosjohtamisella ja motivaatiolla olevan merkittävä yhteys toisiinsa. Erityisesti esiin nousi huonon tiedonkulun ja työtehtävien yksipuolisuuden heikentävä vaikutus työyhteisöön.

Kehittämisehdotuksina todettiin, että yrityksen tulee parantaa viestintää ja työvuorosuunnittelua. Viestinnän tarkoituksena on tukea muutostilanteita. Työvuorosuunnittelun tulee tähdätä työtehtävien monipuolistamiseen. Kehittämistoimenpiteet parantavat työyhteisön työhyvinvointia ja työilmapiiriä.

Jatkotutkimusaiheena esitettiin muutostilanteessa tapahtuvan viestinnän tutkiminen. Jatko-tutkimuksessa tulisi tarkastella, miten viestintä tulisi muutostilanteessa toteuttaa. Tarkaste-luun tulisi ottaa ainakin viestintäkanava, viestinnän sisältö ja viestintäväli.

Asiasanat: työhyvinvointi, työyhteisö, muutos, johtaminen.

Johanna Paananen

The impact of change on workplace Case: Company X

Year	2013	Pages	60
------	------	-------	----

The thesis was carried out for a retail trade company in the province of Länsi-Uusimaa. The purpose of this thesis was to examine how organizational changes affected the examined workplace. The company had previously carried out studies which had proved that there are problems in the workplace. The research problem was examined via job satisfaction, work atmosphere and motivation.

The theoretical framework of this thesis was based on workplace management, change management, job satisfaction improvement and work quality. The research method was based on a qualitative study and dialogical thematization. The purpose was to find an explanation to an existing phenomenon and to find cause-effect relationships. The material was collected by using questionnaires. 15 employees answered the research questions.

The results revealed important discoveries. In particular, pressure, hour savings, stress, fast pace of work and lack of information damaged the workplace atmosphere. Changes reduced work ability, work atmosphere and job satisfaction. For example managerial activities, monotonous work tasks, insufficient information and haste affected the state of job satisfaction. Increased motivation had a positive effect on job satisfaction.

In conclusion, it can be said that job satisfaction, work atmosphere, change management and motivation were significantly interconnected. Especially insufficient information and monotonous work tasks had a weakening effect to workplace.

The development proposal of this thesis points out that in the future the company should promote communication and shift planning. The purpose of communication is to support change situations. The shift planning must aim for diversifying the work tasks. The development proposals will improve job satisfaction and atmosphere at the workplace.

A suggested topic for further research is communication in change situations. Further research should find out how communication should be implemented in a change situation. The research should review communication channel, communication content and communication volume.

Keywords: job satisfaction, workplace, changes, management.

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Työn tarkoitus	7
1.2	Työn rakenne	9
1.3	Keskeiset käsitteet.....	9
1.4	Toiminnallinen ympäristö.....	10
2	Toimiva työyhteisö.....	11
2.1	Työilmapiirin johtaminen	11
2.2	Muutosjohtamisen perusteet.....	15
2.3	Työhyvinvoinnin kehittäminen	19
2.4	Työn laadun merkitys yritykselle	24
3	Tutkimusmetodi	27
3.1	Etnografinen tutkimus.....	28
3.2	Tutkittavat	29
3.3	Tutkimuksen suorittaminen	30
3.4	Tutkimuksen analysointi	31
3.5	Reliabiliteetti ja validiteetti	32
4	Tutkimuksen tulokset	33
4.1	Työilmapiirin muodostuminen	33
4.2	Muutosten vaikutus työyhteisöön.....	35
4.3	Työhyvinvoinnin tekijät	40
4.4	Motivaation vaikutus työhyvinvointiin	42
5	Johtopäätökset	46
5.1	Jatkotutkimus.....	48
5.2	Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi	48
	Kuvat	54
	Taulukot	55
	Liitteet.....	56
	Liite 1: Kyselylomake	56
	Liite 2: Tutkimustulosten tematisointi.....	59
	Liite 3: Opinnäytetyön operationalisointi	60

1 Johdanto

Työtavat ja -rytmi ovat viime vuosina selkeästi muuttuneet. Työpaikat voidaan jakaa hyviin ja huonoihin. Hyvissä työpaikoissa sairauspoissaoloja on vähän. Työntekijöillä on mahdollisuus kehittyä ja vaikuttaa työhön. Työpaikoilla viihdytään ja tehdään tulosta. Huonoissa työpaikoissa sairauspoissaoloja on paljon ja ihmiset palavat loppuun kiireen takia. Työpaikoilla tapahtuu syrjintää, eriarvoista kohtelua ja työpaikkakiusaamista. Syyt huonoihin työpaikkoihin löytyvät useimmiten huonosta ja puutteellisesta töiden järjestelystä, työhyvinvoinnista sekä johtamisesta. Työhyvinvointia saadaan työpaikoille parantamalla työolosuhteita, työtaitoja, töiden sisältöä ja johtamista. Työpaikkojen on lisättävä työkykyä ylläpitävää toimintaa, parannettava töiden järjestelyitä, muutettava johtamistapoja sekä parannettava työn hallintaa, ammattitaitoa ja yhteistoimintaa. (Rissa 2007, 6-9.)

Toiminto	€
Koulutus	327
Työterveys	293
Virkistys- ja kulttuuritoiminta	157
Yleinen työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyvä toiminta	84
Työpaikkaliikunta	67
Muut työhyvinvointiin liittyvät projektit	66
Hyvinvointiin liittyvä viestintä	29

Taulukko 1: Työhyvinvoinnin investointi henkilöä kohti toiminnoittain vuonna 2011 (mukailen Ahonen, Aura & Ilmarinen 2011, 30)

Taulukosta 1 nähdään keskimääräinen työhyvinvoinnin investointi eri toiminnoissa henkilöä kohti vuonna 2011. Työntekijän koulutukseen ja työterveyteen investoitiin vuonna 2011 eniten. Virkistys- ja kulttuuritoimintaan investoitiin huomattavasti enemmän, kuin työhyvinvointiin, työkykyyn ja työpaikkaliikuntaan. Työhyvinvointiin liittyvään viestintään investoitiin huomattavasti vähemmän kuin muihin toimintoihin. (Ahonen ym. 2011, 30.)

Eri toimialojen työhyvinvoinnin investoinnit henkilöä kohden vuonna 2011 nähdään taulukosta 2. Liike-elämän palvelut investoivat työntekijän työhyvinvointiin huomattavasti enemmän, kuin muut toimialat. Teollisuusalan, kuljetusalan, kaupan alan ja rakennusalan investoinneissa ei ollut huomattavia eroja. Kuntasektori investoi työhyvinvointiin vähiten. (Ahonen ym. 2011, 31.)

Toimiala	€
Liike-elämän palvelut	1301
Valtio	991
Teollisuusala	841
Kuljetusala	810
Kaupan ala	790
Rakennusala	779
Kuntasektori	564

Taulukko 2: Toimialojen työhyvinvoinnin investoinnit henkilöä kohden vuonna 2011 (mukailien Ahonen ym. 2011, 31.)

Yhteensä yhden työntekijän työhyvinvointiin investoitiin keskimäärin 861 euroa. Vuonna 2010 vastaava luku oli 772 euroa ja 789 euroa vuonna 2009. Kun keskimääräinen investointi kohdistetaan jokaiseen suomalaiseen työväestöön kuuluvaan, voidaan arvioida työhyvinvoinnin edistämiseen käytettävän vuodessa 2,1 miljardia euroa. (Ahonen ym. 2011, 30-31.) Silti sairauspoissaolot ja ennenaikainen eläkkeelle jääminen ovat lisääntyneet.

Yhteiskunnassa ja työelämässä on tapahtunut muutoksia aina. Työelämän muutostrendejä ovat esimerkiksi globalisaatio, teknologian kehitys, yritysfuusiot, palveluiden ulkoistaminen, työvoiman ikääntyminen, hyvinvointierojen kasvu, informaatiotulva, työsuhteiden monimuotoisuuden lisääntyminen ja johtajuuden muuttuminen. (Rauramo 2008, 86.) Muutosjohtamisessa yritys johdetaan nykyisestä tilasta uuteen haluttuun tilaan esimerkiksi uusien haasteiden tai mahdollisuuksien takia (Hurn 2012, 42). Muutos aiheuttaa työntekijöissä alisuoriutumista, väsymystä ja turhaa työkuormaa. Nämä puolestaan lisäävät organisaatiossa ilmapiiriongelmia. Ilmapiiriongelmat ovat usein lähtöisin pienistä, mutta yrityksen toiminnalle suurista asioista, joita ei ole ratkaistu riittävän aikaisin. Ratkaisemattomat asiat liittyvät useimmiten muutoksiin, jotka koskevat vastuuta, tavoitteita, rooleja, osaamista, pelisääntöjä tai toimintamalleja. Ongelmatilanteissa näistä asioista ei ole keskusteltu riittävästi ja konkreettisesti tai niitä ei ole määritetty. (Havunen & Lavikkala 2010, 21.)

1.1 Työn tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, miten muutokset olivat vaikuttaneet tutkittavaan työyhteisöön. Tutkimuksen ja olemassa olevan teorian avulla selvitettiin, miten yrityksessä tapahtuneet muutokset olivat vaikuttaneet työhyvinvointiin ja työilmapiiriin. Tutkimuksessa selvitettiin myös motivaation vaikutus työhyvinvointiin. Tutkimus tehtiin työntekijänäkökulmasta. Yrityksessä oli aiemmin tehty kvantitatiivisia eli määrällisiä työtyytyväisyyskyselyitä sekä työilmapiirikyselyitä. Jälkimmäisen tulokset esitettiin työntekijöille maal-

kuussa 2013. Tehtyjen tutkimusten tulokset ovat luottamuksellisia, joten tuloksia ei voitu esittää tässä opinnäytetyössä. Tutkimusongelmaan pyrittiin tutkimuksessa vastaamaan neljän tutkimuskysymyksen kautta. Tutkimuskysymykset johdettiin muutosjohtamisen ja työhyvinvoinnin teoriasta. Tutkimusongelmaan pyrittiin vastaamaan seuraavien kysymysten kautta:

1. Mistä työyhteisön ilmapiiri muodostuu?
2. Miten muutokset ovat vaikuttaneet työyhteisöön?
3. Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin?
4. Miten motivaatiotekijät vaikuttavat työhyvinvointiin?

Kuvassa 1 nähdään, miten tutkimuskysymykset on kohdistettu teoreettiseen viitekehykseen. Teoreettisen viitekehyykset ovat kuviossa sisimpänä. Kyselylomakkeen kysymykset ja tutkimuskysymykset ovat näiden ulkopuolella.



Kuva 1: Teoreettinen viitekehys, kyselylomake ja tutkimuskysymykset

Työilmapiiriin kohdistuva tutkimus on tärkeää. Työyhteisössä esiintyvät ongelmat näkyvät ulospäin esimerkiksi tuottavuuden laskuna ja aikataulujen venymisenä. Sairauspoissaolot ja ennenaikaiset eläkkeet lisääntyvät. Työntekijöistä tulee välinpitämättömiä, huolimattomia ja heidän virheensä lisääntyvät. Työyhteisön ilmapiiri kirenee, jolloin syntyy avoimia riitoja ja osa työntekijöistä eristäytyy muusta työyhteisöstä. (Ahola, Kivistö & Vartia 2006, 116.) Yrityksessä oli tehty työmuutoksia, joiden taustalla oli kiristynyt kilpailu ja budjettien tiukenta-

minen. Työmuutokset olivat työntekijän näkökulmasta vaikuttaneet työtuntien vähentämiseen ja työvuorojen uudelleen järjestämiseen.

Opinnäytetyön aiheen valinnan pohjalla oli tutkijan oma mielenkiinto työhyvinvointia kohtaan. Teoreettinen viitekehys rakentui tutkijan omien valintojen kautta opinnäytetyön ohjauksen avulla. Tutkimuksen kohdeilmiö päätettiin yhdessä toimeksiantajayrityksen edustajan kanssa.

1.2 Työn rakenne

Opinnäytetyössä on viisi päälukua. Johdannossa on käsitelty opinnäytetyön tarkoitusta ja rakennetta. Lisäksi on avattu keskeiset käsitteet ja kerrottu tutkimuksen toiminnallisesta ympäristöstä. Johdannon jälkeen on opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, joka käsittää työilmapiirin johtamisen, muutosjohtamisen perusteet, työhyvinvoinnin kehittämisen ja työn laadun merkityksen yritykselle. Teoreettisen viitekehysten jälkeen on käsitelty opinnäytetyön tutkimusosiota. Aluksi on esitelty tutkimusmetodi, tutkimuksen luonne ja analysointitapa. Seuraavaksi on käsitelty teemoittain tutkimustuloksia. Tutkimustulosten jälkeen on esitetty johtopäätökset, jatkotutkimusehdotus ja arvioitu opinnäytetyötä ja tutkijan omaa oppimista.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat työhyvinvointi ja johtaminen.

Eri lähteet määrittelevät työhyvinvoinnin eri tavoin. Gould, Ilmarinen, Järvisalo ja Koskinen (2006, 20) määrittelevät työhyvinvoinnin yksinkertaisesti tarkoittavan työntekijän kokemaa elämän laatua ja työssä viihtymistä. Anttosen (2009, 18) mukaan työhyvinvointi syntyy työntekijän kokemasta terveellisestä, turvallisesta ja tuottavasta työstä hyvin johdetussa yrityksessä. Edellä mainitut kuvaukset eivät kuitenkaan tarkalleen määrittele työhyvinvoinnin osatekijöitä. Nämä ovat työturvallisuus, työyhteisön ilmapiiri, fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kunto sekä esimiehen johtamistaidot. Myös työterveyshuolto, työolot ja -ympäristö, henkilöstön riittävyys, riittävä osaaminen, ammattitaito sekä työajat ja -järjestelyt vaikuttavat työhyvinvointiin. Työn, perheen ja vapaa-ajan sovittaminen, motivaatio, arvot, asenteet, työn hallinta, elämäntilanne, organisaatio sekä työ- ja toimintaympäristö ovat myös työhyvinvoinnin osatekijöitä. (Österberg 2009, 158; Surakka 2009, 101-105.)

Johtaminen on toimintaa, jolla saadaan organisaation jäsenet toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamisen eteen. Johtaminen sisältää organisointia, kontrollointia ja suunnittelua. Johtaminen vaatii päätöksentekoa, vaikuttamista ja ongelmanratkaisua. Haasteena johtamisessa on saada asiat tapahtumaan, toiminta sujumaan, ihmiset osaamaan, haluamaan ja jak-

samaan tekemään töitä. Osaamista ja toimintaa on kehitettävä. Johtamisen kohteita ovat asiat, ihmiset ja muutos. (Piili 2006, 22.) Johtajan on huolehdittava työyhteisön hyvinvoinnista ja taata henkilöstön kehittyminen (Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2011, 56). Työhyvinvoinnin luominen, ylläpito ja parantaminen edellyttävät toimivaa johtamista. Johtaminen vaatii yleisjohtamisen ja esimiestoiminnan alueella aktiivisuutta, johtamisosaamista, valtaa ja tahtoa. Sidosryhmistä, kuten terveydenhuollosta ja työsuojelusta, saadaan tarvittavaa apua. Ne eivät kuitenkaan pysty vakiinnuttamaan tarvittavia muutoksia. (Tarkkonen 2012, 74-75.)

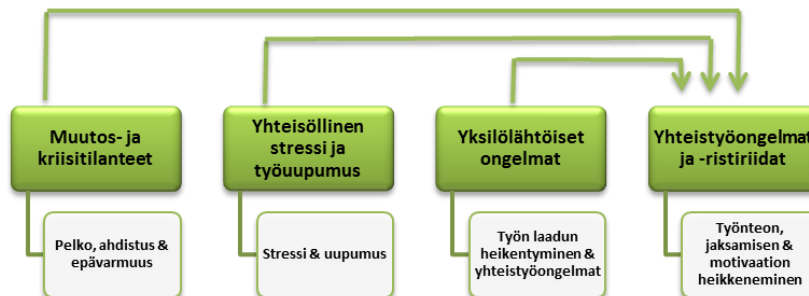
1.4 Toiminnallinen ympäristö

Tämä opinnäytetyötutkimus tehtiin toimeksiantajayritykselle. Yritys X on vähittäiskaupan alan yritys ja toimii Länsi-Uudellamaalla. Yritys on toiminut alueella pitkään, joten sillä on vahva asema alueella ja se on tuttu alueen asukkaille. Asiakaskuntaan kuuluu paljon vakioasiakkaita. Yrityksellä on normaalit vähittäiskaupan aukioloajat. Aukioloaikoja koskeneen lakimuutoksen myötä aukioloajat ovat pidentyneet koko vuoden voimassa olevan sunnuntai aukioloajan myötä. Vuoden 2007 jälkeen alueelle on tullut neljä kilpailijaa lisää. Kilpailijoista kaksi ovat pienempiä vähittäiskauppoja. Yksi kilpailijoista on hypermarket ja yksi kilpailijoista liikenne-myymälä. Uusien kilpailijoiden tulo on vaikuttanut suuresti asiakasmäärien ja myynnin pienentymiseen. Tämä on pakottanut yrityksessä tehtäviin muutoksiin budjettien tiukentamisen osalta.

2 Toimiva työyhteisö

Työyhteisön muotoutumiseen vaikuttaa työntekijöiden toiminta, valinnat ja vuorovaikutus. Olemassa oleva tila on se, jollaisena työntekijät sen kokevat ja jollaisena se työntekijöille näyttäytyy. (Tarkkonen 2012, 92.) Työilmapiirin tilaan vaikuttavat henkilöstön ikärakenne, vaihtuvuus, työntekijöiden palvelusaika kyseisessä organisaatiossa, esimiehen rooli sekä esimiehen ja alaisten suhteet. Myös avun saanti, selkeä vastuunjako, tunnustuksen saanti, luottamuksen rakentuminen, vuorovaikutuksen toimivuus, turvallisuuden tunne ja erilaisuuden hyväksyminen vaikuttavat työilmapiirin tilaan. (Surakka 2009, 112.)

Havusen ja Lavikkalan (2010, 18) mukaan jatkuva ongelmien ratkaiseminen on yksi esimiestyön osa-alue. Esimiehen tehtävänä on vastata organisaatiossa sekä yksilöiden, tiimien että koko organisaation toiminnasta. Toiminnasta vastaaminen edellyttää esimieheltä työyhteisössä tapahtuviin ristiriitoihin puuttumista ja näiden selvittämistä. Ristiriidat ovat jokaisessa työyhteisössä ainutlaatuisia ja ongelmat ilmenevät eri tavoin. Järvinen (2004, 82) on jakanut ristiriidat neljään eri pääryhmään: muutos- ja kriisitilanteisiin, yhteisölliseen stressiin ja työuupumukseen, yksilölähtöisiin ongelmiin sekä kärjistyneisiin työyhteisöongelmiin ja ristiriitoihin. Kuvassa 2 nähdään ristiriidat ja ristiriitojen vaikutukset työntekijöihin.



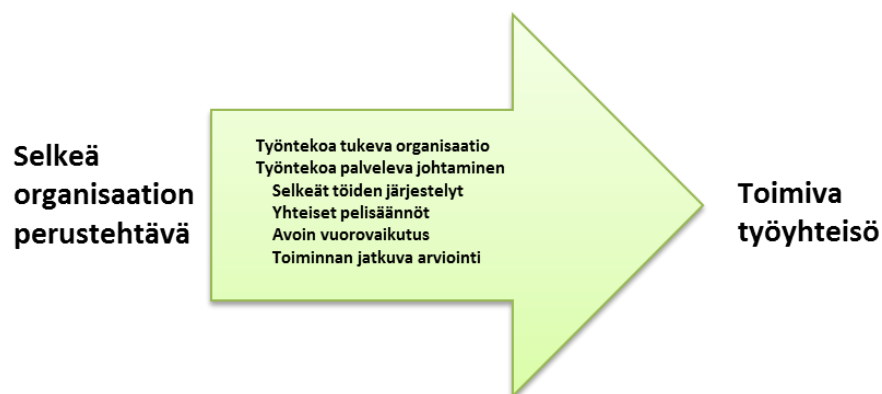
Kuva 2: Yhteistyöongelmien synty (mukaillen Järvinen 2004, 82-90)

Tässä opinnäytetyössä käsitellään ristiriitatilanteita työhyvinvoinnin kehittämisen, työilmapiirin johtamisen sekä muutostilanteiden johtamisen kautta. Lisäksi työssä käsitellään työn laadun merkitystä yritykselle.

2.1 Työilmapiirin johtaminen

Hyppäsen (2007, 159) mukaan huono työilmapiiri voi aiheuttaa työntekijälle psyykkisiä ja somaattisia oireita, heikentää itseluottamusta, hyvinvointia ja jaksamista, vaikeuttaa työn te-

kemistä, syrjäyttää työyhteisöstä ja pahimmillaan työelämästä, aiheuttaa sairastumista, sairauslomia, ennen aikaista eläköitymistä sekä vaikuttaa perhe-elämään. Tämän takia työyhteisön johtaminen on välttämätöntä. Edellä mainitut tekijät heikentävät motivaatiota ja madaltavat kynnystä työpaikan vaihtoon (Nummelin 2007, 92; Rissa 2007, 32; Seuri & Suominen 2009, 296). Huono työilmapiiri vaikuttaa sekä yksittäisiin työntekijöihin että koko työyhteisöön. Työyhteisössä toimivuus ja muidenkin kuin kiusatun hyvinvointi heikkenee. Työntekijät kokevat jaksamisongelmia ja viime kädessä huono työilmapiiri heijastuu yrityksen taloudelliseen tulokseen. Taloudellisen tuloksen tila näkyy pitkittyneessä tilanteessa sairauslomista aiheutuneiden kustannusten nousussa ja suurenevilla rekrytointi- ja perehdytyskuluissa. Ennen ongelmien esiintymistäkin esimiehen on havainnointava työyhteisöä, eli seurattava esimerkiksi muuttuvaa käyttäytymistä ja sitä, keskustelevatko työntekijät keskenään ja tulevatko he esimiehen luo ongelmiansa kanssa. Havainnoinnin lisäksi olisi seurattava poissaoloja, erityisesti lyhyitä 1-3 päivää kestäviä, sillä lisääntyvät poissaolot voivat olla merkki työyhteisön ongelmista. Lisäksi ennakointiin liittyy henkilöstötutkimusten seuraaminen. (Hyppänen 2007, 159-164.)



Kuva 3: Toimivan työyhteisön rakentuminen (mukaillen Järvinen 2004, 46)

Kuvassa 3 esitetään tekijöitä, jotka vaikuttavat työyhteisön toimivuuteen ja hyvinvointiin. Tekijät ovat osa selkeän organisaation perustehtävää. Esimiehen on huolehdittava näistä peruspilareista, jotta työn tekemiseen ja ilmapiiriin ei muodostu ongelmia. Yrityksen perustehtävä kertoo, mitä varten yritys on olemassa, eli mikä on organisaation ydinliiketoiminta ja -osaaminen. Organisaation perustehtävää on tarkasteltava säännöllisesti, sillä toimintaympäristön muutoksien takia joitakin yrityksen perustehtävään liittyviä asioita voidaan joutua muuttamaan. Työntekijöiden on tiedettävä, mikä on heidän tehtävänsä yrityksessä, mitä heiltä odotetaan ja mitä heidän tulisi saada aikaan, sillä yrityksen perustehtävä määräytyy yksittäisten työntekijöiden tuottaman kokonaisuuden kautta.

Esimiehen on huolehdittava töiden järjestelyistä ja tavoitteiden selvittämisestä. Tämä on tärkeää erityisesti muutostilanteissa, jolloin käsitykset työtehtävistä ja vastuista saattavat heikentyä. Esimiehen on huolehdittava myös pelisääntöjen määrittelystä. Pelisäännöt käsittelevät organisaation käyttäytymissääntöjä. Jokaisen työntekijän on tunnettava säännöt ja uudet työntekijät on perehdytettävä näihin sääntöihin. Säännöt ovat yleensä suullisia ja niitä on säännöllisesti arvioitava sekä mahdollisesti muutettava. Esimiehen tehtävänä on antaa työntekijöille suoraa palautetta mutta myös vastaanottaa sitä työntekijöiltä. Edellä mainittujen lisäksi perusrakenteisiin kuuluu toiminnan jatkuva arviointi. Toimintaa arvioidaan erilaisin mittarein, esimerkiksi henkilöstön hyvinvoinnin mittareilla tai kustannusmittareilla. Mittareiden tuottamat tulokset eivät saa jäädä ainoastaan esimiehen ja ylimmän johdon tietoisuuteen, vaan ne on esitettävä myös henkilökunnalle. Tätä varten yritys voi järjestää erilaisia keskustelutilaisuuksia. (Järvinen 2004, 46-58.)

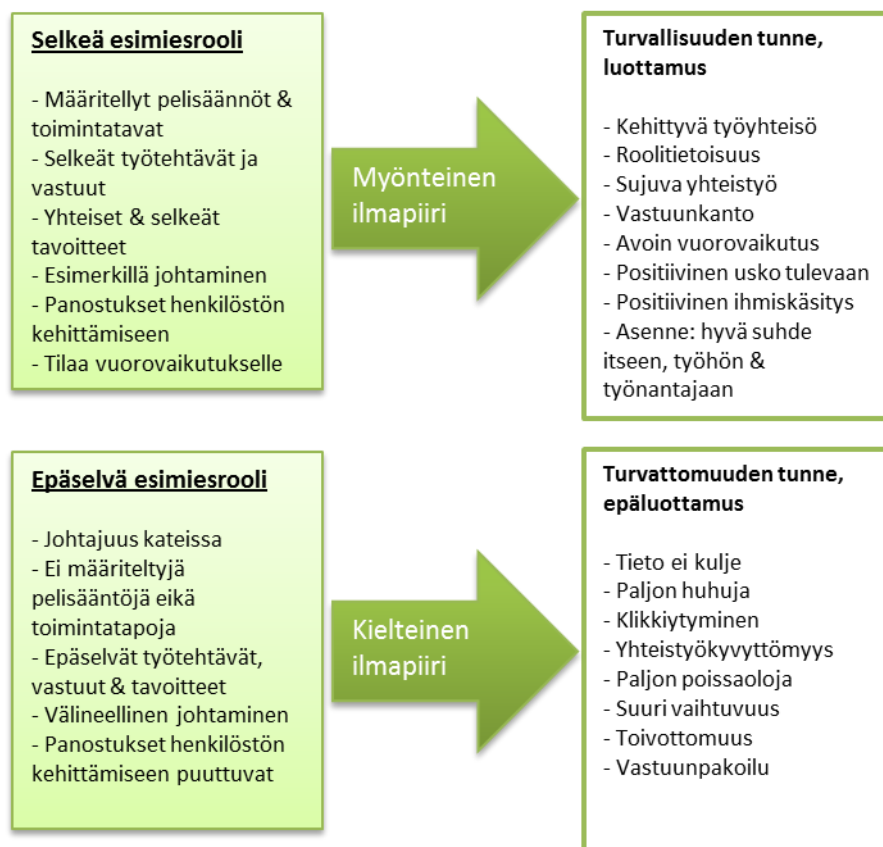
Pohjanheimon (2012, 170) mukaan työntekijöiden kokema oikeudenmukaisuus vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja sairauspoissaolojen määrään. Yksi tärkeimmistä ilmapiiriin tilaan vaikuttavista asioista on työtehtävien tarkoituksen- ja oikeudenmukainen organisointi, joka vaikuttaa työntekijöiden kokemaan oikeudenmukaisuuden tunteeseen (Surakka 2009, 123). Hyppäsen (2007, 158) mukaan työyhteisössä ilmenevät ongelmat voivat lähteä liikkeelle epäselviin työtapoihin, vastuisiin, velvollisuuksiin tai työnjakoon liittyvistä harmittomista ristiriidoista. Eri työtehtävien sisältöjen selkeyttäminen vähentää työroolien ja työalueiden epäselvyyttä. Selkeyttämisen avulla vältetään eri työroolien välisiä konflikteja. (Bousinakis & Halkos 2009, 427.)

Työyhteisön johtaminen edellyttää oikeudenmukaista johtamista, joka käsittää ainakin palkkioiden, työn kuormittavuuden ja vaativuuden reilua jakamista, heikkoihin työsuorituksiin puuttumista, lisävastuiden ja oppimismahdollisuuksien jakamista, pelisääntöjen noudattamista ja puolueetonta päätöksentekoa. (Pohjanheimo 2012, 171-175.) Organisoinnissa on osattava hahmottaa ja hallita yrityksen työtehtävien kokonaisuus, tehtävä selkeä työnjako ja jakaa vastuut. Systemaattinen organisointi auttaa työntekijöitä hahmottamaan omat työtehtävät ja vastuut. Tämä vaikuttaa työntekijän omaan hyvinvointiin ja viime kädessä ilmapiiriin toimivuuteen. Esimiehen olisi käytävä säännöllisesti keskustelua työn organisoinnin sujuvuudesta, jotta mahdollisiin epäkohtiin voidaan puuttua. (Surakka 2009, 124.) Organisoinnissa tulee ottaa huomioon jokaisen työntekijän osaaminen ja ominaisuudet niin, että työt ovat jaettu selkeiksi vastuualueiksi ja mielekkääksi kokonaisuudeksi. Työntekijöille olisi annettava mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskeviin asioihin. Hyvä organisointi vaikuttaa myös palvelutasoon ja tuloksellisuuteen. (Rissa 2007, 25.)

Avoin vuorovaikutus vaikuttaa työhyvinvointiin ja on edellytys ilmapiiriin synty miseen ja kehittämiseen. Esimiehen on huolehdittava, että myös hiljaisemmilla työntekijöillä on mahdolli-

suus ja uskallus ilmaista mielipiteensä. Kun esimies on läsnä, voi hän tarkkailla ilmapiirin tilaa ja siinä tapahtuvia muutoksia. Avoin vuorovaikutus on myös työntekijöiden tehtävä, mutta on esimiehen vastuulla, että työntekijät saavat esimieheen kontaktin ja uskaltavat puhua. Vuorovaikutuksen tulee toimia sekä työntekijöiden kesken, esimiehen suuntaan että esimiehen suunnasta. Myös turvallisuuden tunne ja erilaisuuden hyväksyminen vaikuttavat siihen, kuinka avoimesti työntekijät uskaltavat ottaa kantaa asioihin ja kuinka erilaiset mielipiteet hyväksytään. (Surakka 2009, 120-113; Järvinen 2004, 48.)

Työyhteisön toimiminen edellyttää kykyä toimia ryhmässä. Ryhmän toiminta edellyttää johtamista. Pohjanheimon (2012, 41-42) mukaan tarkoituksena ei ole johtaa asettamalla tavoitteita ja palkitseamalla tuloksista, vaan pyrkiä saamaan ryhmän jäsenet haluamaan toimia ryhmän tavoitteiden hyväksi. Tällöin ihmisten on haluttava liittyä ryhmään ja pysyä siinä. Ryhmällä on oltava työntekijälle välinearvoa, eli ryhmästä on saatava yksilöhyötyä, jolloin ryhmän jäsenyydestä tulee osa työntekijän omaa identiteettiä. Työyhteisössä halua edistää ryhmää ja auttaa sen toisia jäseniä parannetaan vahvistamalla ryhmäidentiteettiä esimerkiksi yhteisen tehtävän selvittämisellä. Esimiehen on selvennettävä työntekijöille, mistä työyhteisön ryhmä muodostuu ja mikä on siinä toimivien yksittäisten tekijöiden tarkoitus.



Kuva 4: Esimiesroolin vaikutus työyhteisöön (mukailen Aarnikoivu 2008, 57-58)

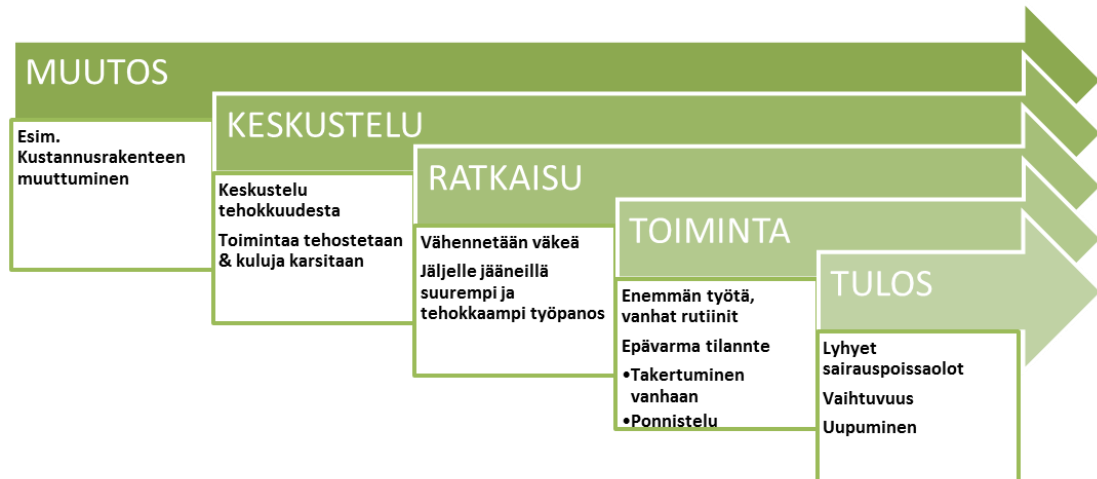
Kuvassa 4 esitetään, kuinka esimiehen rooli vaikuttaa organisaation ilmapiiriin. Esimiestyö edellyttää johdonmukaisuutta, oikeudenmukaista johtamista, jämäkkyyttä sekä yhteisiä ja selkeitä tavoitteita. Selkeä esimiestyö luo turvallisuuden tunteen, jolloin ilmapiirikin on myönteinen. Epäselvä esimiesrooli ilmenee työyhteisössä esimerkiksi silloin, kun toimintatavat ja pelisäännöt on määritelty puutteellisesti ja vastuut, työtehtävät, tavoitteet sekä ponnostukset ovat epäselviä. Edellä mainitut asiat aiheuttavat turvattomuuden tunteen, joka aiheuttaa kielteisen ilmapiirin. (Aarnikoivu 2008, 57-58.)

Esimies on velvollinen puuttumaan työyhteisössä havaittuihin ristiriitoihin ja ongelmiin. Puuttuminen helpottuu esimerkiksi kehittämisprosessin rakentamisella. Prosessiin ottaa esimiehen lisäksi osaa koko työyhteisö ja sen tulee täyttää tiettyjä perusehtoja. Kehittämisprosessia vetää esimies, jonka vastuulla ovat valmistelu, päätöksenteko ja toimeenpano. Vetäjän on oltava esimies, sillä näin valtarakenne organisaatiossa säilyy. Työyhteisön jäsenten on tiedettävä, että sovitut kehittämistapaamiset koskevat juuri työyhteisön kehittämistä ja että tapaamiset ovat jatkuvaa kehittämisprosessia. Kehittämisessä on käytettävä sekä esimiehen direktio-oikeutta että työntekijän velvoitteita ja oikeuksia. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on velvollisuus osallistua työyhteisön kehittämiseen, sillä lainsäädäntö on määritellyt työolosuhteiden kehittämisen yhteistoiminnaksi. Usein kyseessä on toimipaikka, jossa tehdään vuorotyötä eikä ole mahdollista järjestää tapaamista, johon jokainen työntekijä voi osallistua samaan aikaan. Tällöin on varmistettava, että poissaolevat osallistuvat esimerkiksi täyttämällä lomakkeen, jolla he ottavat kantaa käsiteltäviin asioihin. Työntekijöiden on tuotava esiin oma kehittämi- seen tarvittava kokemus ja näkemys asioista. Kehittämistapaaminen tapahtuu etukäteen sovitussa paikassa sovittuna ajankohtana ja jokaisessa tapaamisessa käsitellään ennalta sovittuja tehtäviä, esimerkiksi työjärjestelyitä. Esimerkiksi viikkopalaveri ei ole kehittämisprosessin tapaaminen. Viimeinen perusehto on, että edellä mainitun toiminnan täytyy edetä välittömästi tai kohtuullisessa ajassa käytännön tekoihin ja parannuksiin työyhteisön toimivuudessa ja henkilöstön hyvinvoinnissa. Turha osallistuminen aiheuttaa passivoitumista ja uskottavuuden heikentymistä. (Tarkkonen 2012, 153-154.)

2.2 Muutosjohtamisen perusteet

Muutostilanteet johtuvat esimerkiksi henkilöstön supistuksista, organisaatiouudistuksista tai työ- ja toimintatapamuutoksista, joilla tavoitellaan yleensä parempaa tuottavuutta, tehokkuutta ja kilpailukykyä. Muutokset aiheuttavat työntekijöissä pelkoa, ahdistusta ja epävarmuutta. (Järvinen 2004, 83-84.) Olemassa oleva tuttu ja varma tila koetaan turvalliseksi, joten muutosta vastustetaan (Rauramo 2008, 87). Muutoksen takia työntekijät voivat tuntea epätietoisuutta omasta roolistaan ja työn tarkoituksesta, jolloin sitoutuminen ja jaksaminen vaikeutuvat (Österberg 2009, 158). Työntekijöihin muutokset vaikuttavat esimerkiksi työmää-

rän lisääntymisenä, työnteon nopeutumisenä, määräaikojen tiukentumisena ja työtapojen muuttumisena (Saarelma-Thiel 2009, 12). Muutostilanteiden onnistunut läpivienti on siis erittäin tärkeää. Epäonnistunutta muutostilannetta voidaan kuvata esimerkiksi seuraavanlaisesti:



Kuva 5: Huonosti johdettu muutosprosessi (mukailten Havunen & Lavikkala 2010, 22)

Kuvan 5 esimerkissä yrityksessä tapahtuva muutos kuvaa yrityksen kustannusrakenteen muuttumista. Kustannusrakenteen muutos on ratkaisu toiminnan tehostamisella ja kulujen karsimisella. Ratkaisu on toteutettu työvoiman vähentämisellä, jolloin jäljellä oleville on aiheutunut suurempi työmäärä ja tehokkaampi työpanos. Tämä on johtanut siihen, että jäljelle jääneet tekevät enemmän työtä vanhojen rutiinien ja raamien valossa. Työntekijät ovat epävarmoja, he takertuvat vanhoihin toimintamalleihin ja ponnistelevat työpaikan menettämisen pelossa. Tuloksena on ollut lyhyiden sairauspoissaolojen ja vaihtuvuuden lisääntyminen. Jäljelle jääneistä osa on uupunut. Muutos on tehty lisäämällä työpanosta samalla kun kuluja on vähennetty. Tilanteessa olisi pitänyt tehdä toiminnan muutos, eli olisi pitänyt tehdä vähemmän eri toiminnoilla, mutta saavuttaa enemmän. (Havunen & Lavikkala 2010, 22.)

Usein muutostilanteissa työntekijät jäisivät mieluummin vanhaan, kuin siirtyisivät uuteen tilanteeseen. Kukaan ei osaa ennustaa tulevaa, eli muutoksen seurauksia. Tämä aiheuttaa työntekijöissä pelkoa ja huolta. Huoli voi tulla esiin muutoksen eri vaiheissa, mutta yleensä viimeistään muutoksen ollessa konkreettinen ja näkyvä. Huoli liittyy nykyaikana useimmiten pelkoon työpaikan menetyksestä, vaikka esimies vakuuttaisikin, etteivät muutokset liity henkilöstövähennyksiin. Toinen huolenaihe on muutoksen aiheuttama pelko uuden oppimisesta. Tämä koskee myös nuorempia, ammattitaitoisia ja osaavia työntekijöitä. Huoli siitä, että ei opi yhtä nopeasti ja paljon kuin muut liittyy siihen, että ihminen pelkää suorituskyvyn laskevan, mikä taas liittyy olennaisesti itsekunnioitukseen ja -arvoon. Koska ihminen haluaa pitää itsekunnioituksen ja -arvon, hän ei uskalla kertoa esimiehelle, että tarvitsisi enemmän tukea

ja koulutusta. Merkittävät muutokset aiheuttavat hätää ja ahdistusta, joka ilmenee fyysisen tai psyykkisen sairauden aiheuttama sairauspoissaolona. (Järvinen 2011, 51-52.)

Tuen muoto	Psykologinen merkitys	Tuen antaja
Tiedollinen	-helpottaa ymmärrystä, ennakointia, & hallintaa -vähentää väärinkäsityksiä	-johto -esimiehet -henkilöstön kehittäjät
Osallistava	-lisää hallinnan tunnetta -lisää mahdollisuutta vaikuttaa päätöksiin	-esimiehet -työyhteisö -yksilöt
Tunteita käsittelevä	-edistää vastoinikäymisten psyykkistä käsittelyä -ylläpitää jaksamista	-kohtalotoveri -työterveyshuolto -asiantuntijat
Taloudellinen - välitön ja välillinen	-turvaa toimentulon -auttaa sijoittumaan	-johto -henkilöstöhallinto -konsultit -työvoimapalvelut
Verkosto	-auttaa sosiaalisessa selviytymisessä -on moraalisenä tukena	-henkilöstöhallinto -johto -työterveyshuolto

Taulukko 3: Tukeminen muutostilanteessa (mukailten Saarelma-Thiel 2009, 86)

Taulukossa 3 esitetään, minkälaisia eri tuen muotoja työntekijät tarvitsevat muutoksessa, minkälainen psykologinen merkitys niillä työntekijälle on sekä kuka on vastuussa tuen antamisesta kussakin tilanteessa. Esimies on yksi vastuutukijoista tiedollisessa ja osallistavassa tuessa. Tiedollisen tuen tarkoituksena on helpottaa työntekijän ymmärrystä ja ennakointia työhön liittyvissä asioissa, sekä lisätä hallinnan tunnetta ja vähentää turhia väärinkäsityksiä. Tiedollinen tuki tarkoittaa riittävän informaation antamisen lisäksi esimerkiksi koulutus-, työ-, sijoitus- ja eläkemahdollisuuksien tarjoamista. Osallistavalla tuella esimiehen on tarkoitus lisätä työntekijän oman työn hallintaa sekä vaikutusmahdollisuuksia päätöksentekoihin. Tämä ehkäisee muutoksesta aiheutuvan kriisin tunteen pitkittymistä ja etenemistä, sekä auttaa työntekijää sitoutumaan ja sopeutumaan muuttuneeseen tilanteeseen. (Saarelma-Thiel 2009, 86-87.)

Turvattomuuden tunnetta pystytään vähentämään, jos työntekijät pystyvät vaikuttamaan muutokseen (Rauramo 2008, 88). Esimiehen on luotava työpaikalle ilmapiiri, jossa työntekijät näkevät muutostilanteet mahdollisuutena kehittää omaa osaamistaan ja työoloja (Rissa 2007, 32). Työntekijöille on selvennettävä työn perustehtävät ja työn merkitys, jotka saattavat muutoksen takia muuttua. Jokaisessa yrityksessä yrityksen arvot, visio ja strategia on tuotava

työntekijöille esille ja niiden on konkreettisesti merkittävä jotain työntekijöille. (Österberg 2009, 158.)

Yritysten on jaettava vastuuta työn kehittämisestä ja muutoksen kohtaamisesta, jotta yritys selviää muutoksesta. Yritysten on vähennettävä hierarkkisuutta päätöksien teossa ja annettava päätöksentekovaltaa työntekijöille, jotta he viihtyvät ja jaksavat paremmin. Esimiehet eivät siis enää tee keskitetysti itse päätöksiä. Heidän tehtävänä on luoda hyvinvoiva, jaksava ja innovatiivinen ilmapiiri. (Jaakkola ym. 2006, 39.) Usein muutostilanteessa työntekijöille esitetään valmis toimintamalli, jonka mukaan muutoksessa tulisi toimia ja joka otetaan käyttöön saman tien. Tästä syntyy entistä pahempia väärinkäsityksiä ja epäilyksiä muutosta kohtaan. Muutostilanteessa kuuluu epäillä, mutta työntekijöille on annettava mahdollisuus keskustella ja kysyä avoimesti muutostilanteesta. Esimiehen täytyy ohjata työntekijä muutoksen suuntaan eli lieventää muutosvastarintaa. (Havunen & Lavikkala 2010, 23-24.)

Muutostilanteissa sisäisellä viestinnällä on erittäin tärkeä rooli. Ylimmän johdon tehtävänä on selvittää esimiehelle, mitä muutokset koskevat ja miten ne vaikuttavat henkilöstöön. Esimiehen tehtävä on välittää viesti työntekijöille ja varmistaa, että viesti ymmärretään. Viestintä edellyttää, että esimies tuntee muutoksen taustat ja perusteet riittävän hyvin, jotta hän pystyy perustelemaan muutokset työntekijöille. Muutoksen aiheuttamat syyt ja seuraukset on myös sisäistettävä. (Österberg 2008, 186.) Muutostilanteessa työntekijät keskittyvät lähinnä omaan selviytymiseen ja ohittavat työnteon, sillä muutos aiheuttaa epävarmuutta ja pelkoa. Ihmisen perusturvallisuushakuisuuden takia organisaation kehittäminen ja menestys eivät ole tällöin ensisijaisesti mielessä. (Järvinen 2004, 39.) Muutosprosessin lähtökohtana tulisi tarkastella, miten muutos vaikuttaa työntekijöiden osaamiseen ja työtehtävien määrään, miten kuormittavuustekijät muuttuvat ja miten vaikutusmahdollisuudet voidaan turvata (Nummelin 2007, 93).

Muutoksessa tapahtuva viestintä on toteutettava ammattimaisesti. Viestinnässä on oltava esillä ylimmän johdon näkyminen, esimiesten keskusteleavuus, läsnäolo, kannustavuus, rohkaiseminen ja luottamuksen herättäminen. Usein ajatellaan liiallisen viestinnän aiheuttavan sekaannusta. Kuitenkin liian vähäinen tiedottaminen aiheuttaa lisääntyneitä huhuja, tarinoita ja pelkoja. Lisäksi vähäinen tiedottaminen aiheuttaa luulon siitä, ettei muutos koske kaikkia. (Ahola ym. 2006, 148.) Viestintä on hoidettava avoimesti ja ajoissa. Vaikka uutta tietoa ei olisikaan saatavilla, on muutoksesta viestittävä jatkuvasti huhujen välttämiseksi. Viestintään ei riitä tiedotustilanteiden järjestäminen, vaan työntekijät tarvitsevat myös kirjallista tietoa, johon tutustua jälkikäteen. Viestinnässä esimiehen on varauduttava suureen määrään kysymyksiä, joihin on valmistauduttava vastaamaan. (Saarelma-Thiel 2009, 67-68.)

Muutostilanteesta informoidessa esimiehen ja johdon tulisi haastatella työntekijöitä siitä, minkälaisia tulkintoja tämä jokaisessa herättää ja mihin nämä tulkinnat perustuvat. Tämä auttaa esimiestä hahmottamaan, mikä asia muutoksessa herättää tunteita ja minkälaisia kysymyksiä muutos herättää, jolloin pystytään selkeyttämään työntekijöille johtopäätöksiä. (Pohjanheimo 2012, 137.) Esimiehen tehtävänä on taata työrauha ja näyttää suunta, eli rakentaa työyhteisö uudelleen. Esimiehen tulee luoda toivoa, ohjata työntekijöitä vision avulla sekä selkeyttää työnjako ja töiden sisältö. Työtä voidaan kehittää yhteistyöllä, jolloin työntekijät otetaan mukaan osallistumaan muutokseen. Tällöin sitoutuminenkin helpottuu. Sopeutuminen vie aikaa, mutta esimiehen on rauhassa vietävä työyhteisöä eteenpäin ja selkeyttää muutoksesta aiheutuvat päämäärät ja toimintatavat. Muutoksessa on tärkeää, että esimies toimii sivistyneesti ja oikeudenmukaisesti, noudattaa juridisia sääntöjä, sekä määrittelee henkilöstön, johdon ja muiden osallisten vastuut. Sivistyneellä toiminnalla tarkoitetaan esimiehen tapaa toimia esimerkiksi irtisanomistilanteissa. (Saarelma-Thiel 2009, 48-67.)

2.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvointia kannattaa ja täytyy kehittää. Tämä ei useinkaan vaadi suuria taloudellisia investointeja, vaan ainoastaan uusia toimintamalleja ja menetelmiä sekä muuttunutta johtamiskäytäntöä. Parhaiten ideoita kehittämiseen löytyy yhteisistä keskusteluista, joihin työntekijät otetaan mukaan. Hyvällä tasolla oleva työhyvinvointi ilmenee työyhteisössä hyvänä ilmapiirinä, yhteistyönä ja työn sujuvuutena. Yksilötasolla työhyvinvointi ilmenee hyvänä hallinnan tunteena ja työmotivaationa. (Nummelin 2007, 93.) Työhyvinvointiin panostaminen kannattaa myös asiakasnäkökulmasta. Evanschitzky, Prykop ja Sharma (2010, 501) tutkivat myyjien tyytyväisyyden ja asiakastyytyväisyyden yhteyttä. Tutkimuksessa selvisi, että työntekijöiden tyytyväisyys vaikuttaa positiivisesti yrityksen asiakastyytyväisyyteen. Tämä johtuu siitä, että työntekijät ovat tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseensa, jolloin positiivisena koettu tila kulkeutuu myös asiakkaalle. Samaan tulokseen tulivat Choi ja Jeon (2012, 337).

Huono tai puutteellinen työhyvinvointi näkyy yrityksessä esimerkiksi henkisen hyvinvoinnin ongelmina. Nämä näkyvät tuotannon ja asiakaspalvelun häiriöinä, huonona työilmapiirinä, sairauspoissaolojen lisääntymisenä, henkilöstön suurena vaihtuvuutena ja työntekijöiden enenäkaisena eläkkeelle jäämisenä. Edellä mainitut asiat vaikuttavat yrityksen näkökulmasta työyhteisön toimivuuteen ja lisäkustannuksiin, jotka taas vaikuttavat yrityksen taloudelliseen tulokseen. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2002.)

Työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää samanlaista johtamista kuin yrityksen muukin liiketoiminta. Johtamisella, organisaation tiedonkululla ja vuorovaikutuksella on suora vaikutus työntekijöiden sairastamiseen ja hyvinvointiin. Ihmiskeskeisyys ja yhteistoiminta parantavat hyvinvointia. Tuloshakuisuus ja tavoitteellisuus, johdonmukaisuus sekä kritiikin ja palautteen

salliminen luovat hyvän pohjan johtamiselle ja hyvinvoinnille. (Rissa 2007 24-25.) Työhyvinvoinnin johtaminen on yksi johtamisen kokonaisuuden osa-alue ja sen tulisi olla osa jokapäiväistä johtamista. Työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää sekä taloutta että henkilöstöä kuvaavia mittareita ja näiden mittarien tulosten arvioimista, seuraamista sekä kehittämistä. (Rauramo 2008, 19.) Pohjanheimon (2012, 51-52) mukaan johtaminen rakentuu vastuusta, vallasta ja vaikuttamisesta. Esimiehellä on vastuu siitä, että työturvallisuus ja työhyvinvointi toteutuvat organisaatiossa. Työhyvinvointiin vaikuttaa yrityksen sisäisten tekijöiden lisäksi myös ulkopuoliset tekijät, kuten perheessä tai yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset. Muutoksiin ei aina voida vaikuttaa, mutta esimiehen on huomioitava esimerkiksi työntekijän yksityiselämässä tapahtuvat muutokset ja osattava johtaa yhteiskunnan muutoksia työyhteisöön. (Surakka 2009, 101-103.)

Esimiehen yksi keskeisistä tehtävistä on vastata toiminnan sujuvuudesta yksilöiden, tiimien ja koko organisaation kohdalla. Toiminnan sujuvuudesta vastaaminen edellyttää puuttumista sujuvuuteen haittaaviin tekijöihin. Luottamus- ja työsuojelujärjestelmää, henkilöstöhallintoa ja työterveyshuoltoa voidaan käyttää apuna konfliktien ratkaisemisessa. Esimies ja ylin johto ovat kuitenkin viime kädessä vastuussa ongelmien käsittelystä. Työyhteisön ongelmat ja niiden jatkuminen selittyy ainakin osin esimiehen roolista työyhteisössä. Esimies on joko asettunut liian lähelle tai liian erilleen ja kauaksi työyhteisöä. Työyhteisöön tulee pitää riittävä tunteellinen välimatka, jotta esimies ei menetä työrooliaan ja kokonaisuuden hallintaa. Hänen tulee silti olla riittävän lähellä, jotta hän pystyy tarkastelemaan työryhmää kokonaisuutena, sekä välittämään viestejä oman yksikön, koko organisaation ja toimintaympäristön välillä. (Järvinen 2004, 59-65.)

Työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluu myös psykologinen tila. Esimiehen on kohdeltava työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. On huolehdittava, että työntekijöillä on tarvittavat ja riittävät osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet. Näillä asioilla on tärkeä osa työntekijän työssä jaksamisessa, työhyvinvoinnissa ja tuloksellisuudessa. Tällä hetkellä sairauspoissaolot lisääntyvät, vaikka työntekijät ovat aiempaa terveempiä. Syynä pidetään työoloja. Näissä tilanteissa vastuu on esimiehellä, jonka tehtävänä on huolehtia työolojen terveellisyydestä, turvallisuudesta ja kehittämisestä. (Rauramo 2008, 146-147.)

Työntekijän työkyky on yksi työhyvinvoinnin tekijä (Surakka 2009, 104). Termit työkyky ja työkyvyttömyys käsitetään yleisesti työntekijän terveytenä tai sairautena. On kuitenkin huomioitava, että esimerkiksi vaikeasti sairaat liikuntakyvyttömät, kuurot tai näkövammaiset ovat ja haluavat olla mukana työelämässä. Näin ollen sairaus ei välttämättä tarkoita työkyvyttömyyttä. Työkyky ja työkyvyttömyys määritelläänkin tässä Elinkeinoelämän keskusliiton (2009, 12-13) kuvaamalla tavalla, jossa termit ovat kokonaisuus. Tämä kokonaisuus muodos-

tuu terveyden ja sairauden lisäksi toimintakyvystä ja kunnosta, työn hallinnasta sekä motivaatiosta (taulukko 4).

	Työkyky	Työkyvyttömyys
Sairaus tai tapaturma	Ei vaikutusta työntekoon	Jäljellä olevalla työkyvyllä pystyy kohtuudella korkeintaan osittaiseen työntekoon
Toimintakyky, kunto	Hyvä, ei vaikutusta	Krooninen vaikea sairaus ja korkea invaliditeetti, masiivinen ylipaino tai huono kunto
Työn hallinta	Osaaminen, ammatillinen tutkinto, jatkuva oppiminen	Osaamattomuus, puutteet työn hallinnassa, vanhentuneet taidot
Motivaatio	Työ palkitsevaa, halu tehdä työtä, oma vastuu, kannustus, kannattavuus	Työnteolla ei merkitystä, työtä ei arvosteta / koeta arvokkaaksi, ero omien & työpaikan intressien välillä, ei vastuuta, yhteiskunnan väärä tuki, kannattamattomuus, vapaa-ajan yliarvostus

Taulukko 4: Työkyky ja työkyvyttömyys (mukaiillen Elinkeinoelämän keskusliitto 2009, 12)

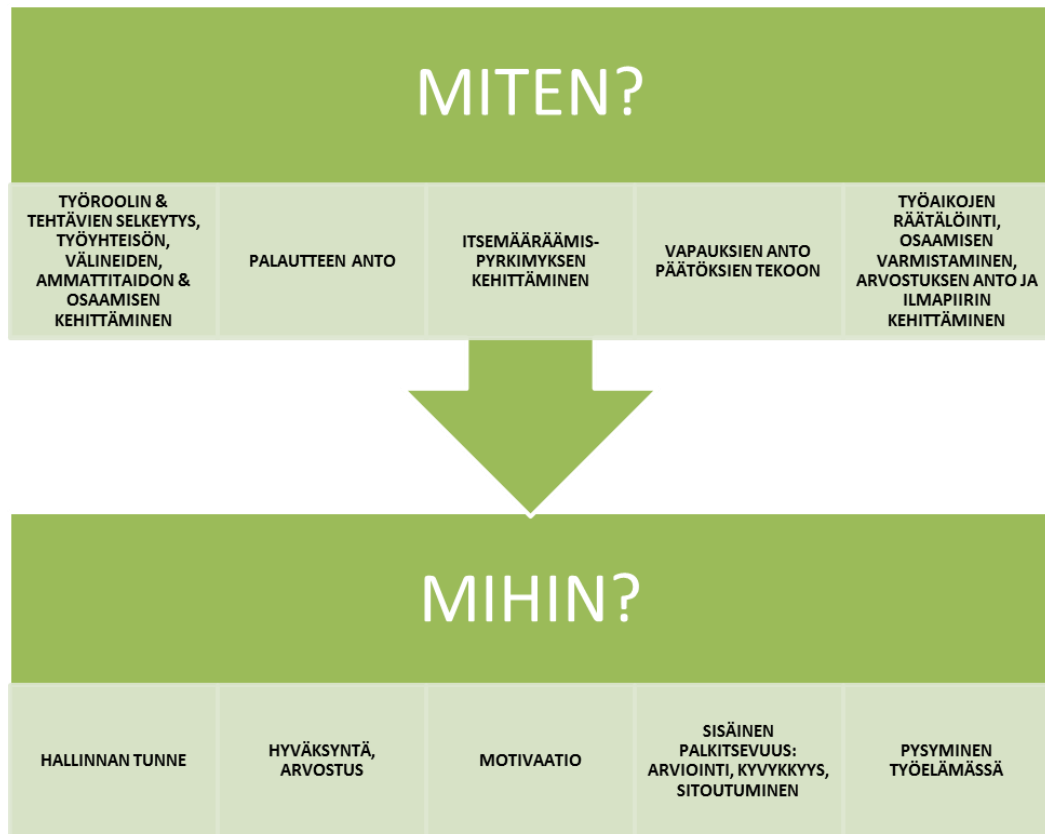
Oikeudenmukaiset ja yhteiset pelisäännöt, avoin ja luotettava vuorovaikutus, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, selkeä johtaminen ja töiden järjestely ovat nykyään tärkeimpiä työkyvyn tekijöitä kuin pelkkä työntekijän terveys (Eranti, Hirvonen, Penttilä, Pohjonen & Poikonen 2004, 5). Työkykyyn vaikuttavat ihmisen omat ja työssä tarjolla olevat voimavarat, sekä työn vaatimukset. Työkyvyn heikkeneminen voi johtua kohtuuttomista työn vaatimuksista, työolojen huononemisesta tai työntekijöiden omien voimavarojen heikkenemisestä. (Ahola 2011, 35.)

Fyysisesti ja psyykkisesti hyvinvoivalla työntekijällä on työkykyä eli kykyä suoriutua työtehtävistään. Heikentynyt työkyky aiheuttaa väliaikaisen tai pysyvän työkyvyttömyyden. Väliaikainen työkyvyttömyys aiheuttaa sairauspoissaoloja ja pysyvä työkyvyttömyys työkyvyttömyyseläkkeitä.

Kehittämisen työkalut

Anttonen (2009, 18) esittää työhyvinvoinnin olevan muuttuva tekijä, jota voidaan edistää kolmella pysyvällä tekijällä. Pysyvät tekijät ovat työntekijä, työ sekä työpaikka. Työntekijällä tarkoitetaan sekä yksittäistä työntekijää, työyhteisöä että työnantajaa. Työllä tarkoitetaan työn turvallisuutta ja terveellisyttä, sekä sitä, että työssä voidaan käyttää tarvittavaa osaamista. Työpaikalla tarkoitetaan hyvin johdettua organisaatiota ja turvallista työympäristöä. Se, kuinka hyvin nämä kolme tekijää toteutuvat, vaikuttaa työhyvinvointiin, eli koettuun työn mielekkyyteen, palkitsevuuteen, elämän hallintaan ja tuottavuuteen.

Edellä mainitut toimintamallit, menetelmät ja johtamiskäytäntö ovat työkaluja, joilla pyritään parantamaan työhyvinvoinnin pysyviä tekijöitä. Kuvassa 6 esitetään, millä työkaluilla kuhunkin hyvinvoinnin tekijään voidaan konkreettisesti vaikuttaa.



Kuva 6: Työhyvinvoinnin parantamisen työkalut (mukailten Pohjanheimo 2012, 182-183; Järvinen 2004, 24-28; Jaakkola, Kataja & Liukkonen 2006, 52-79; Senyuel 2009, 23; MTD Training 2010, 10; Aarnikoivu 2008, 153-154; Hyppänen 2007, 167-168; Viitala 2007, 239-240; Otala 2008, 23; Skoglund & Skoglund 2005, 396)

Esitetyt työkalut ovat hyvin yksinkertaisia. Ensimmäinen koettuun hyvinvointiin vaikuttava tekijä on hallinnan tunne, johon esimies voi vaikuttaa selkeyttämällä työrooleja ja työtehtäviä sekä kehittämällä työyhteisöä, työvälineitä, ammattitaitoa ja osaamista. Myös kokeneet, osaavat ja ammattitaitoiset työntekijät voivat kokea hallinnan puutetta esimerkiksi uusissa tilanteissa. (Pohjanheimo 2012, 182-183.) Yksilölliset ongelmat voivat olla monenlaisia ja ovat lähtöisin työntekijän henkilökohtaisista yksityiselämän ongelmista. Ongelmat voivat viedä työntekijän voimavarat, jolloin työssä selviytyminen heikkenee. Ongelma voi johtua myös ammattitaidon puutteesta, jolloin työtehtävistä selviytyminen on hankalaa. Ongelmat näkyvät joko työntekijän omassa työsuorituksessa laadun, tehokkuuden ja tuloksellisuuden heikkene- misenä tai ongelmina yhteistyössä. Yhteistyöongelmat voivat johtua omien ongelmien lisäksi myös epäselvistä töiden organisoinnista, järjestelystä tai määrittelystä, jolloin omaa roolia yhteistyössä ei tiedetä. Yhteistyöongelmat ovat normaalia jokaisessa työpaikan arjessa. Ongelmat saattavat kuitenkin kärjistyä niin pahaksi, että työnteko, työssä jaksaminen ja motivaatio heikkenevät. Yhteistyöongelmia pahentavat muutostilanteet, stressi ja yksilöiden henkilökohtaiset ongelmat. (Järvinen 2004, 87-90.)

Toinen työkalu on palautteen antaminen, jolla vaikutetaan työntekijän hyväksytyksi tulemisen ja arvostuksen tunteeseen. Palautteen antaminen on erittäin tärkeää, sillä työntekijät tarvitsevat palautetta siitä, minkälaisena työntekijänä häntä pidetään, arvostetaanko häntä ja hänen työtään, pärjääkö hän, osaako hän riittävän hyvin ja mitä hänestä ajatellaan. Palautteen annolla on myönteinen vaikutus kehittymiseen, itsetunnon vahvistamiseen ja oppimiseen. Valitettavasti usein esimies antaa palautetta ainoastaan pieleen menneistä työtehtävistä ja onnistuneista työtehtävistä hiljennytään. (Järvinen 2004, 26-28.) Jaakkola ym. (2006, 79) esittävät palautteen antamisen vaikuttavan työntekijän jaksamiseen.

Kolmannella työkalulla kehitetään työntekijän itsemääräämispyrkimystä. Tämä onnistuu mahdollistamalla työntekijän vapaampi ja itsenäisempi työskentely sekä antamalla enemmän vastuuta ja luottamusta. Tämä työkalu kehittää aikaisemmin mainittua hallinnan tunnetta ja motivaatiota. (Järvinen 2004, 24.) Motivaatio on tekijä, joka saa työntekijän tulemaan innostuneena töihin ja viihtymään työssään. Motivaatio on muuttuva tekijä, sillä jokainen ihminen on erilainen ja ihmisiä motivoivat eri asiat. Oli motivaatiotekijä mikä tahansa, rakentuu se kolmesta portaasta: syttymisestä, etenemisestä ja ylläpidosta. Syttymisessä työntekijä innostuu tavoittelemaan tiettyä päämäärää ja alkaa toimimaan päämäärän tavoittamisen eteen. Eteneminen tarkoittaa asioita, joita työntekijä tekee päämäärän saavuttamiseksi. Ylläpito on se aika, minkä työntekijä käyttää päämäärän saavuttamisen eteen. (Senyucuel 2009, 23.) Motivaatioon panostaminen on kannattavaa, sillä motivoituneella henkilökunnalla on monia positiivisia vaikutuksia esimerkiksi työilmapiiriin, aikaansaannosten lisääntymiseen, tuloksen parantamiseen ja potentiaalinen käyttöönoton kasvamiseen (MTD Training 2010, 10). Esimies ei pysty synnyttämään työntekijälle motivaatiota työntekoon, mutta hänen tehtävänä on tukea mo-

tivoinnin syntymistä. Esimies pystyy pienilläkin teoilla tukemaan motivaatiota, mutta samalla myös helposti heikentämään ja jopa kadottamaan sen. (Aarnikoivu 2008, 153-154.)

Neljäs työkalu on vapauksien antaminen päätöksien tekoon. Tällä vaikutetaan sisäiseen palkitsevuuteen. Esimiehen on käytännössä edistettävä työntekijöiden sisäistä palkitsevuutta, eli esimerkiksi edistymisen arviointia, kyvykkyyden tunnetta ja sitoutumisen tunnetta. Nämä tunteet vahvistavat työntekijän motivaatiota ja näin parantavat työtyytyväisyyttä ja työsuorituksen laatua. Vapauksia annetaan esimerkiksi työsuorituksia koskevien valintojen päätöksentekoon, innostamalla työn merkityksen sisäistämistä, valmentamalla kyvykkyyden tunnetta ja tukemalla edistymisen seuranta mittareilla, eli ohjaamalla työntekijää löytämään ja saavuttamaan pieniä tekijöitä. (Jaakkola ym. 2006, 52-53.)

Viides työkalu koskee ikäjohtamista. Ikäjohtamisella tarkoitetaan eri-ikäisten työntekijöiden johtamista (Hyppänen 2007, 167). Ikäjohtaminen ymmärretään kuitenkin yleensä nimenomaan ikääntyvän henkilöstön johtamisella. Työpaikoilla tulee tulevaisuudessakin olemaan yhä enemmän ikäihmisiä, joten on tärkeää, että yrityksessä edistetään ikäihmisten mahdollisuutta hyvään työpanokseen. (Viitala 2007, 239-240.) Vanhempien työntekijöiden pysymiseen työelämässä voidaan vaikuttaa edistämällä työssä jaksamista. Tämä onnistuu vaikuttamalla työaikoihin, huolehtimalla ikäihmisten osaamisesta, osoittamalla arvostusta ja huolehtimalla hyvästä ilmapiiristä. (Hyppänen 2007, 168; Ojala 2008, 23.) Ikäihmisten oppimista ei yleensä oteta huomioon, vaikka kyky oppia säilyy koko elämän ajan huolimatta terveydentilan tai toimintakyvyn heikkenemisestä (Viitala 2007, 240). Ikäjohtamiseen panostaminen ei onnistu lyhyellä tähtäimellä. Ei myöskään riitä, että vain esimies sitoutuu ikäjohtamiseen, vaan koko yrityksen organisaation tulee haluta olla mukana. Hyvällä ikäjohtamisella pystytään parantamaan ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä. (Skoglund & Skoglund 2005, 396.)

2.4 Työn laadun merkitys yritykselle

Työhyvinvoinnista ei voida puhua ilman kustannuksien käsittelyä. Työhyvinvoinnista ja kustannuksista puhuttaessa käytetään termiä työn laatu tai työelämän laatu. Työn laatu vaikuttaa pidemmän työuran lisäksi palkansaajien sairauspoissaolojen määrään ja henkilöstön vaihtuvuuteen. (Alasoini 2011, 16; Kesti 2010, 182; Työturvallisuuskeskus 2009.) Terminä työn laatu ei ole aivan vakiintunut. Tässä työssä se kuvataan Kestin (2010, 179) määrittelemällä tavalla, jossa työn laatu muodostuu työhyvinvoinnista ja työn tuottavuudesta. Hyvin johdettu ja onnistunut työhyvinvointi ja näiden aiheuttama tuottavuus siis muodostavat työn laadun (Ahola 2011, 119; Työturvallisuuskeskus, 2009; Kesti 2010, 170). Työn voidaan sanoa olevan laadukasta silloin, kun yrityksen henkilöstö voi hyvin, jolloin tuottavuus paranee sairauspoissaolojen ja muiden kustannuksien vähentyessä (Tarkkonen 2012, 25). Työn laadun parantaminen vaikuttaa yrityksen tulokseen enemmän, kuin esimerkiksi myynnin lisääminen. Harva yritys

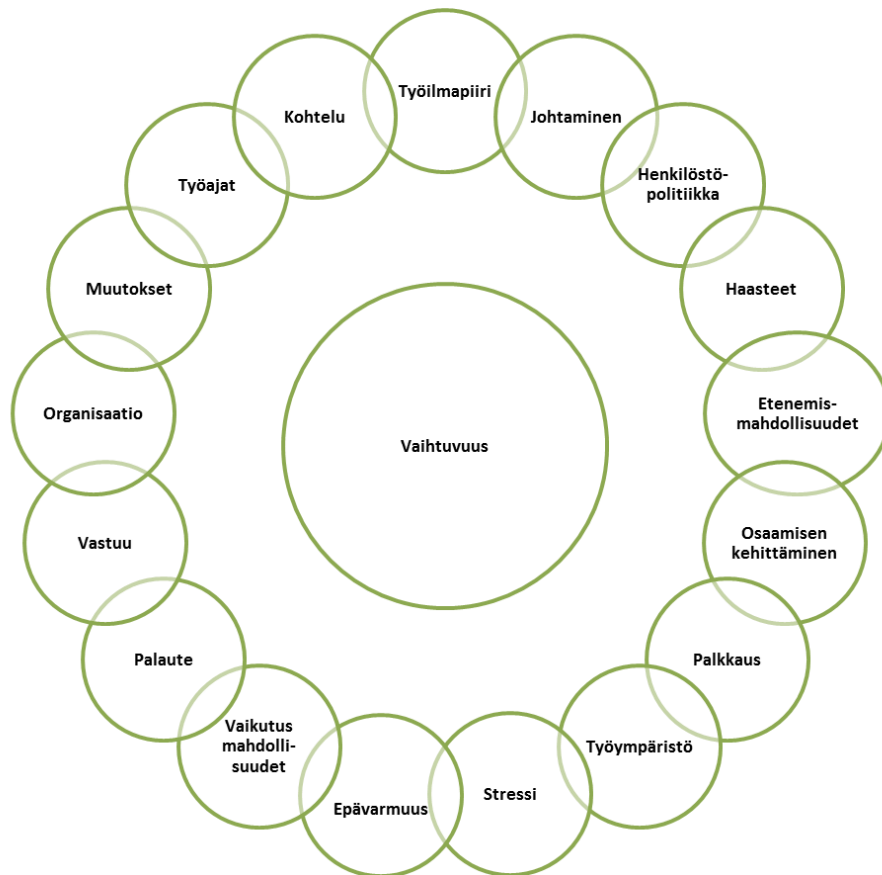
kuitenkaan tuntee esimerkiksi sairauspoissaoloista aiheutuvia kustannuksia tai hyviä toimintatapoja sairauspoissaolojen hallintaan. (Työturvallisuuskeskus 2009.) Yritysten terveyteen ja hyvinvointiin liittyvien työkalujen puuttuminen on Caicedon, Mårtenssonin ja Roslenderin (2010, 452) mukaan asia, johon yrityksissä tulisi kiinnittää huomiota.

Työhyvinvointia ja tuottavuutta on kehitettävä yhdessä. Työtapaturmat, sairauspoissaolot ja työkyvyttömyyseläkkeet heikentävät yrityksen kannattavuutta ja pilaavat työpaikan maineen. (Rissa 2007, 9.) Kehittynyt työhyvinvointi parantaa yrityksen tuottavuutta ja suorituskykyä sairauspoissaolojen vähentymisen kautta, jolloin työn laatu paranee. Työhyvinvoinnin seurauksena ihmiset saadaan voimaan hyvin samalla, kun yrityksen tulos paranee. (Havunen & Lavikkala 2010, 68.) Kestin (2010, 179) mukaan hyvä työhyvinvointi ei suoraan merkitse hyvää tuottavuutta, mutta se luo tälle hyvät edellytykset. Tätä tukee Kauppalehden (Erkko 2012, 9) tekemä tutkimus, jossa verrattiin Great Place to Work -listauksen yritysten taloudellisia lukuja alan keskiarvoihin. Tutkimus osoitti, ettei yhtiöiden taloudellista tulosta automaattisesti paranneta työntekijöiden työtyytyväisyydellä. Kannattavuus, liikevaihdon kasvu ja palkkataso olivat eri alojen keskiarvoja parempia, mutta esimerkiksi liiketuloksen ja myynnin luvut jäivät keskiarvoa huonommiksi joissain yrityksissä. Ainoastaan Ikea Oy oli jokaisessa mittarissa keskiarvojen yläpuolella. On kuitenkin huomioitava, että Great Place to Work -listaus on maksullinen, joten siihen osallistuu vain tietty joukko yrityksiä.

Henkilöstön vaihtuvuus on pienempää ja uudet työntekijät perehdytetään tuottavaan työhön nopeammin työpaikoissa, joissa työn laatu koetaan hyvänä. Yritys pystyy osittain itse vaikuttamaan sairauspoissaolojen määrään parantamalla työn laatua, mutta se vaatii yrityksessä toimenpiteitä. 0,5 prosentin panostus työelämän laatuun pitää laadun samalla tasolla. Tämä johtuu siitä, että yrityksessä ei tehdä toimenpiteitä poissaolojen, ympäristötekijöiden muutosten ja vaihtuvuuden osalta. 0,5 prosentin panostus siis pitää laadun samalla tasolla kuin aiemmin, mutta ei paranna sitä. Toimintaan on panostettava yli 0,5 prosenttia, jotta työntekijät kokevat työn laadun parantuneen 5 prosenttia. Toiminnan on myös oltava tehokasta ja sitä on mitattava. Mittaaminen tapahtuu vertaamalla laadun kehittämiseen käytettyä työaika suhteessa saavutettuun työn laadun paranemiseen käytännössä. Parannuksen on oltava optimaalista ja toteutua koko työyhteisössä. Mittauksen tulos kertoo toimenpiteiden vaikutuksesta kompetenssiin, poissaoloihin, vaihtuvuuteen ja henkilöstötuottavuuteen. Työn laadun parantaminen vaatii työpanosta ja syö täten liikevaihtoa, mutta työn laatuun investointi maksaa itsensä takaisin moninkertaisena. Esimerkiksi jos laatuun investoidaan 3,5 miljoonaa euroa, nousee liikevaihto 14,4 miljoonalla eurolla. Tämä johtuu siitä, että tehokas työaika on lisääntynyt turhien poissaolojen ja vaihtuvuuden vähenemisellä sekä perehdytyksen tehostumisella. (Kesti 2010, 182-184.)

Henkilöstön vaihtuvuus

Henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttavat työntekijöiden lähtö työpaikasta ja uusien työntekijöiden tulo työpaikkaan. (Kauhanen 2009, 94). Keskityn tarkastelemaan vain ensimmäisenä mainittua joukkoa ja jätän uusien työntekijöiden tulon teorian ulkopuolelle.



Kuva 7: Työpaikan vaihtoon vaikuttavat tekijät (mukaillen Liukkonen 2006, 231; Surakka 2009, 138; Tarkkonen 2012, 72)

Henkilöstön vaihtuvuus voi aiheutua huonosta työn laadusta (Kauhanen 2009, 93). Yksityiskohdaisemmin työpaikan vaihtoon vaikuttavat kuvassa 7 esitetyt tekijät. Työntekijät haluavat vastuuta, palautetta työstään, mahdollisuuden kehittää osaamistaan ja edetä uralla. Palkkaus ja henkilöstöpolitiikka tulisi olla oikeudenmukaisesti toteutettu. Myös työilmapiiri ja koko organisaatio voivat saada työntekijän vaihtamaan työpaikkaa. (Liukkonen 2006, 231; Surakka 2009, 138; Tarkkonen 2012, 72.)

Kesti (2010, 220) esittää henkilöstön vaihtuvuudesta puolen johtuvat työntekijöiden eläköitymisestä ja loput johtuvat muista syistä. Henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttavat Kauhasen

(2009, 93-94) mukaan taloudelliset suhdanteet, toimiala, organisaation sijaintipaikkakunta, työpaikan imu ja työntö sekä työntekijän ikä, sukupuoli ja koulutus. Nuoret ja korkeammin koulutetut vaihtavat työpaikkaa helpommin, kuin vanhemmat ja matalammin koulutetut. Työntekijän lähtö työpaikalta voi johtua myös luonnollisista syistä, kuten eläkkeelle jäämisestä, paikkakunnalta muuttamisesta, perhetilanteen muutoksesta, ulkomaille muuttamisesta, toiseen ammattiin siirtymisestä tai opiskeluun lähtemisestä. (Surakka 2009, 138.) Cornelissen (2009, 378-381) teoria tukee työhyvinvoinnin vaikutusta siihen, että huonosti voivat työntekijät alkavat herkemmin pohtia työpaikan vaihtoa. Hyvin toteutunut työhyvinvointi vähentää uuden työpaikan etsijöiden määrää. Korkeammin koulutetut työntekijät etsivät herkemmin toista työpaikkaa. Työhyvinvoinnin tilalla ei kuitenkaan ole juurikaan vaikutusta vanhempien työntekijöiden kohdalla ja julkisen työnantajan työntekijöiden puolella. Miesten ja naisten välillä ei ole eroa. Mitä tyytymättömämpiä työntekijät ovat, sitä todennäköisemmin työpaikan etsintä etenee työpaikan vaihtoon, sillä korkeampi tyytymättömyys lisää pyrkimystä etsiä uusi työpaikka. Tälöin mahdollisuudet uuden työpaikan saamiseen kasvavat.

Henkilöstön vaihtuvuus aiheuttaa yrityksessä liiketoimintakapasiteetin menetystä ja kuluja. Vaihtuvuudessa voidaan nähdä kaksi puolta: toisaalta yrityksen organisaatio voi uudistua hyvällä tavalla, toisaalta voidaan menettää hyviä osaajia. Uusien työntekijöiden opastus ei välttämättä suju halutulla tavalla. Sopivana vaihtuvuusprosenttina eli hälytysrajana voidaan pitää pitkällä aikavälillä kolmea prosenttia. Optimaalisena lähtöprosenttina pidetään vuotta kohti 5 - 10 prosenttia. Pienempi vaihtuvuus aiheuttaa sen, että yritys ei pysty joustamaan mahdollisten muutosten mukaan. Suurempi vaihtuvuusprosentti aiheuttaa yrityksessä ongelmia keskeisten asioiden hoitamisessa, sekä henkilöstöhankinta- ja perehdyttämiskustannuksissa. (Kauhanen 2009, 176.) Liukkonen (2006, 230) taas ei näe, että olisi olemassa minkäänlaista oikeata tai yksiselitteistä lukua normaalille henkilöstön vaihtuvuudelle. Henkilöstön vaihtuvuus voi olla yritykselle suuri riski, sillä suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle aiheuttaa yritysten kesken kilpailua osaavasta työvoimasta. Sen takia yrityksen on tärkeää seurata henkilöstön vaihtuvuutta ja samalla yrittää pienentää sitä. (Kesti 2010, 220.)

3 Tutkimusmetodi

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimus on selittävä ja sen tarkoituksena on etsiä selitys olemassa olevaan tilanteeseen tai ongelmaan ja etsiä syy-seuraus-suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuskysymyksellä pyritään löytämään vastaus siihen, mitkä toiminnot ovat vaikuttaneet tutkittavaan ilmiöön. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 138.)

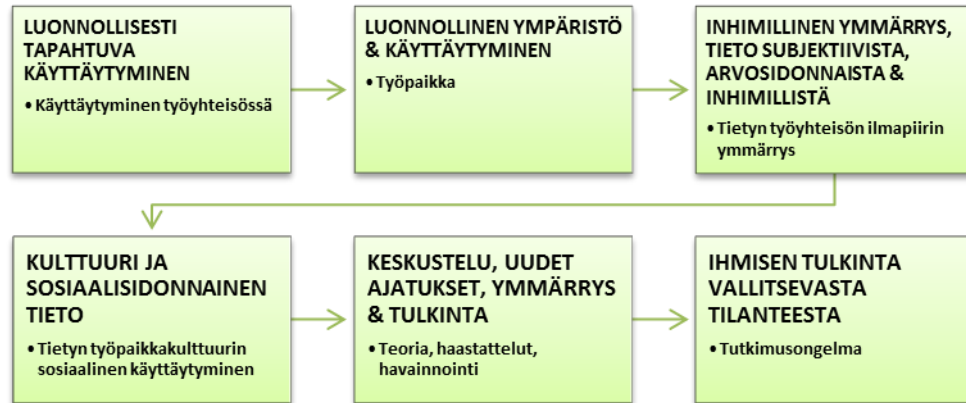
Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää ja siinä pyritään tutkimaan valittua kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksessa käytetään ihmistä tiedonkeruun

välineenä. Tarkoituksena on tarkastella aineistoa yksityiskohtaisesti ja monitahoisesti. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. (Hirsijärvi ym. 2009, 161-164.) Laadullista tutkimusta käytetään usein esitutkimuksena, jolloin tulosten perusteella tehdään varsinainen tietoon pyrkivä määrällinen tutkimus. Tilanne voidaan kuitenkin esittää myös toisinpäin. Tällöin laadullisella tutkimuksella syvennetään aikaisempaa tilastollista tietoa. Tarkoituksena on tällöin ymmärtää, miten määrällisesti havaittu ongelma on rakentunut. (Alasuutari, Koskinen & Peltonen 2005, 24.)

Kvalitatiiviseen tutkimukseen päädyttiin tässä työssä, koska toimeksiantajayrityksessä on aikaisemmin tehty määrällisiä eli kvantitatiivisia tutkimuksia. Kvantitatiiviset tutkimustulokset ovat ainoastaan tuoneet esille tutkimusongelman, mutta eivät ole selvittäneet mistä tutkimusongelma on peräisin ja mikä tutkittavaan ilmiöön vaikuttaa. Tutkimuksella siis pyrittiin syventämään aikaisempaa tutkimustietoa ja ymmärtämään ongelman rakentuminen.

3.1 Etnografinen tutkimus

Tämä tutkimus on etnografisen tutkimuksen luonteinen. Etnografisen tutkimuksen tarkoituksena on löytää piirteitä luonnollisesti tapahtuvaan käyttäytymiseen. Tutkimus tehdään tutkittavien luonnollisessa ympäristössä, jossa tutkittavien käytös on luonnollista. Yleistä etnografisessa tutkimuksessa on, että tutkija on kiinnostunut jostakin tietystä ilmiöstä, eikä tarkoin määritellyistä hypoteeseista. Tällöin saadaan selville ilmiön todellinen luonne. Tutkimusmenetelmän tarkoituksena on lisätä inhimillistä ymmärrystä. Etsitty tieto on arvosidonnaista, subjektiivista ja inhimillistä. Haluttu tieto on myös rajallista, koska se on sidoksissa kulttuuriin ja sosiaaliseen elämään. Tarkoituksena ei ole tutkimuksen avulla tuottaa uusia lakeja toiminnalle tai pyrkiä lopulliseen totuuteen. Tutkimuksella halutaan luoda keskustelua ja uusia ajatuksia, lisätä inhimillistä ymmärrystä sekä rakentaa teoreettinen tietämys tutkittavan ja tutkittavien näkökulmista. Tutkija siis pyrkii kyseenalaistamaan vallitsevia käytäntöjä. Etnografiasa kulttuuri muokkaa ihmisen käyttäytymistä. Tutkimuksen tarkoituksena onkin saada selville ihmisten tulkinnat vallitsevasta tilanteesta ja analyysin tarkoituksena on ymmärtää kohde. (Juuti & Puusa 2011, 252-255.) Etnografisen tutkimuksen teoria ja sen linkittyminen tähän opinnäytetyöhön on esitetty kuvassa 8.



Kuva 8: Etnografinen tutkimus (mukaillen Juuti & Puusa 2011, 252-255)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli löytää piirteitä työntekijöiden luonnolliseen käyttäytymiseen työpaikalla. Tutkimuksen kohteena oli työntekijöiden työskentely luonnollisessa työympäristössä. Tarkkoja hypoteeseja ei määritelty, vaan tässä kiinnostava ilmiö oli työyhteisö. Tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä tätä tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Haluttu tieto oli rajallista, sillä yritysten työyhteisöt ovat uniikkeja ja tässä tutkimuksessa keskityttiin yhteen tiettyyn työyhteisöön ja sen käyttäytymiseen muutostilanteessa. Etnografinen lähestymistapa perustui siihen, että haluttiin löytää ihmisten tulkinnat vallitsevasta tilanteesta, eli työyhteisön tilasta muutoksessa.

3.2 Tutkittavat

Yrityksessä työskenteli 30 työntekijää. Vastaajien eli tutkittavien työntekijöiden määrä oli 15. Tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin seitsemän työntekijää, sillä he olivat työskennelleet yrityksessä alle vuoden. Rajaus tehtiin, koska heille ei ollut ehtinyt muodostua tutkimukseen vaadittua näkemystä tutkimusongelmasta. Tutkimuksessa ei tavoitettu kahdeksaa työntekijää. Näistä yksi oli pidemmällä sairauslomalla ja seitsemän eivät palauttaneet vastauskuoria. Tutkittavien joukossa oli paljon eroavaisuuksia. Ensinnäkin tutkittavat olivat eri-ikäisiä. Toiseksi joukossa oli sekä kokoaikaisia että osa-aikaisia työntekijöitä. Osa kokoaikaisista työntekijöistä toimi yrityksessä tuoteryhmävastaavana. Tutkimuslomakkeessa kartoitettiin vastaajien ikä, työsopimustunnit sekä palvelusvuodet kyseisessä yrityksessä. Tutkimuksessa päädyttiin myöhemmin olla käsittelemättä näitä tekijöitä, sillä tutkimuksen tulosten kannalta ei ollut tarpeellista etsiä eroavaisuuksia eri vastaajien kesken. Sukupuolten eroavaisuuksia ei ollut tarpeen erotella tässä tutkimuksessa.

3.3 Tutkimuksen suorittaminen

Tutkimusaineiston keräämiseen päädyttiin käyttämään kyselylomaketta. Kyselylomake oli helpoin tapa, sillä vuorotyöläisiä olisi ollut hankala saada samaan aikaan samaan paikkaan esimerkiksi haastattelua varten. Kyselyllä myös varmistettiin, että vastaaminen onnistui anonymisti. Tämä oli tärkeää, sillä työskentelin itse kyseisessä yrityksessä. Kyselyt toimitettiin yritykseen jokaiselle tutkimukseen osallistuvalla henkilöllä henkilökohtaisesti ja vastaamisai-kaa oli kaksi viikkoa. Tutkimus suoritettiin 18.2. - 4.3.2013. Kyselyt suositeltiin täytettävän työajan ulkopuolella. Tutkimuslomakkeet jätettiin työntekijöille maanantaina 18.2. Tutkittavat täyttivät ja palauttivat lomakkeet kahden viikon sisällä. Tutkimuslomakkeet palautettiin nimettömissä ja suljetuissa kirjekuorissa yritykseen esimiehen työhuoneeseen. Tutkimuslomakkeet noudettiin maanantaina 4.3. Kyselylomake on liitteenä 1.

Kyselylomakkeen sisältö tehtiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta siten, että jokainen kysymys pystyttiin kohdistamaan johonkin teoriakappaleeseen. Perustietojen lisäksi lomakkeessa oli 11 avointa kysymystä sekä mahdollisuus vapaaseen kommenttiin. Perustietojen lisäksi tieto vastaajan nykyisestä työskentelyosastosta sekä vapaat kommentit jätettiin myöhemmin tutkimuksen ulkopuolelle. Tieto nykyisestä osastosta jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle, sillä tällä ei katsottu olevan merkitystä tutkimustulosten kannalta. Vapaita kommentteja ei ollut tarpeen käsitellä.

Kysely on survey-tutkimuksen keskeinen menetelmä, jossa tutkimuksen otoksen muodostavat tutkimuksen kohdehenkilöt ja aineisto kerätään standardoidusti. Kyselyn avulla voidaan saada laaja tutkimusaineisto ja yhdellä kerralla voidaan kysyä useita kysymyksiä. Kyselyn heikkoutena on, että tutkija ei voi varmistua onko vastaaja vastannut rehellisesti ja huolellisesti, ymmärtänyt vastausvaihtoehdot oikein ja selvillä tutkittavasta aihealueesta. Vastaamattomuusprosentti nousee joissain tapauksissa suureksi. (Hirsijärvi ym. 2009, 193-195.)

Kyselyssä voidaan käyttää kolmea eri kysymysmuotoa: avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä ja skaaloihin perustuvia kysymystyyppejä. Tässä tutkimuksessa käytettiin ainoastaan avoimia kysymyksiä. Avoimien kysymysten etuna on, että vastaaja saa mahdollisuuden sanoa, mitä hänellä on todella mielessään. Monivalintakysymyksissä vastaajan valinta perustuu valmiiksi annettuihin vaihtoehtoihin. Avoimet kysymykset eivät siis ehdota vastauksia, vaan osoittavat vastaajan tunteiden voimakkuuden tutkittavaan asiaan ja mahdollistavat motivaation liittyvien seikkojen tunnistamisen. (Hirsijärvi ym. 2009, 198-201.)

3.4 Tutkimuksen analysointi

Kvalitatiivista tutkimusaineistoa voidaan analysoida monilla eri tavoilla. Tämän tutkimuksen analysointiin käytettiin dialogista tematisointia, jota voidaan soveltaa mihin tahansa tutkimusaineistoon. metodi mukautuu tutkimuksen teoreettiseen ajatteluun ja kysymysten asetteluun. Se perustuu empiirisen aineiston, teoreettisen ja metodologisen ajattelun, aiempien tutkimusten, tutkimuskohteen kontekstuaalisen tiedon ja tutkijan oman ymmärryksen asettamisesta vuoropuheluun analysoinnissa ja tulkinnoissa. Tutkimusprosessin lähtökohtana on kiinnostusta herättävä ilmiö eli empiirinen tutkimuskysymys, jonka perusteella valitaan teoreettiset ja metodologiset lähtökohdat. Teoria ei ole ainoastaan viitekehys, vaan se on analyysin teossa aktiivinen keskustelukumppani. Teoreettiset käsitteet auttavat tutkijan ymmärryksen hermistämistä. (Juuti & Puusa 2011, 126-131.) Etnografinen lähestymistapa ohjasi sitä, mitä tutkimusaineistosta löydettiin ja mitä tutkija ajatteli näiden löydösten merkitsevän. Tutkimusongelman ja metodologisen valinnan pohjalta kerättiin empiirinen aineisto, joka tässä tutkimuksessa käsittää kyselylomakkeen avulla saadun tutkimusaineiston.

Dialogisessa tematisoinnissa tulokset kategorioidaan. Kategorioinnin jälkeen muutetaan vastaukset teemoiksi. Olennaista on, että tutkimusaineisto ja teoria ovat jatkuvassa vuoropuhelussa. Tämä johtaa siihen, että teemojen on oltava teorian kanssa dialogissa. Teemoittelun jälkeen kirjoitetaan erikseen jokaisesta teemasta perustelut, vaihtelut, poikkeamat ja toistot. Analyysiin kirjoitetaan kunkin teeman tulkinta. Tulkinnessa on tarkoitus vastata tutkimuskysymykseen, jolloin teemat asetetaan jälleen dialogiin teorian ja kontekstuaalisen tiedon kanssa. Viimeisenä analysointivaiheessa tehdään johtopäätökset, jotka tehdään teemojen analysoinnin pohjalta ja kootaan nämä analyysit yhteen. Johtopäätöksiä tehdessä pyritään ymmärtämään löytyneet ilmiöt yhdessä teorian kanssa. (Juuti & Puusa 2011, 138-146.)

Etnografisen tutkimuksen tulokset voidaan analysoida kolmella eri tavalla. Nämä ovat realistinen kerronta, tunnustuksellinen kerronta ja impressionistinen kerronta. Realistisessa kerronnassa tutkija kuvaa suoraan ja asiallisesti tutkittua kulttuuria. Tunnustuksellinen kerronta perustuu tutkijaan ja tämän omiin kokemuksiin kentällä. Impressionistinen kerronta yhdistää kaksi edellistä ja luo dramaattisessa muodossa olevia henkilökohtaisia kertomuksia kentältä. (Juuti & Puusa 2011, 263.) Tässä tutkimuksessa päädyttiin analysointivaiheessa realistiseen kerrontaan, sillä tutkijan työskennellessä tutkittavassa organisaatiossa oli tärkeää, että tutkija asettui puolueettomalle kannalle ja tarpeeksi kauas tutkittavaa kulttuuria.

Yksittäisiin vastauslomakkeisiin tutustuminen ei ollut tarpeellista, koska tutkimuksessa vastaajana käsiteltiin työyhteisöä kokonaisuutena. Tarkoituksena ei ollut etsiä toistoja ja poikkeamia eri vastaajien kesken. Analysoinnissa tutkimuskysymykset toimivat kategorioina. Vastaukset purettiin yksi tutkimuskysymys eli kategoria kerrallaan kokoamalla excel-taulukkoon

kaikki vastaukset. Joitakin vastauksia yksinkertaistettiin ja lyhennettiin siten, että tutkimuksen kannalta epäoleelliset lausumat jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Seuraavaksi jokainen kategoria ja niiden vastaukset piirrettiin taululle (liite 2). Kategoriat merkittiin eri värisillä tusseilla. Tämän jälkeen lähdettiin etsimään toistoja ja yhtäläisyyksiä eri kategorioiden välillä. Toistot ja yhtäläisyydet merkittiin taululle eri värisillä laatikoilla. Tästä syntyi niin sanottu värikartta. Värikartan perusteella päätettiin teemat, jotka oli helppo yhdistää olemassa olevaan teoreettiseen viitekehukseen. Tällöin pystyttiin varmistamaan dialogisen tematisoinnin vaa- tiva dialogi teorian kanssa. Seuraavassa pääluvussa, jossa käsitellään varsinaisia tutkimustu- loksia, kerrotaan, mistä kategorioista kukin teema rakentui ja kuinka tutkimusongelmiin pys- tyttiin vastaamaan.

3.5 Reliabiliteetti ja validiteetti

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetista ja validiteetista tai tutkimuksen arvioitavuus- desta puhutaan arvioitaessa tutkimuksen tai siinä esitettyjen väitteiden luotettavuutta. Käsit- teet ohjaavat tutkimuksen arviointia, mutta niille ei saa antaa liikaa painoarvoa. Tutkimuksen tarkoitus on tuottaa uutta tietoa, eikä tähdätä virheettömyyteen. (Alasuutari ym. 2005, 253.)

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti tarkoittaa sitä, kuinka eheä tutkimuksen kohdeilmiö on. Eri ilmiöitä luonnehditaan eri tavoin, jolloin tutkimuksen tulokset ja näiden käsittelytavat vaihtelevat eri ilmiöiden kohdalla. (Juuti & Puusa 2011, 155.) Validiteetilla ymmärretään, missä määrin tulos, tulkinta tai väite ilmaisee kohdetta. Validiteetti jaetaan sisäiseen ja ul- koiseen. Sisäinen validiteetti ymmärretään tutkimuksen sisäisenä ristiriidattomuutena, luotet- tavuutena ja loogisuutena. Ulkoinen validiteetti kertoo, voidaanko tutkimuksen tulkinat yleistää muihin tapauksiin. (Alasuutari ym. 2005, 254.)

Tässä tutkimuksessa tutkittu kohdeilmiö oli yksittäinen työyhteisö. Tutkimuksen tarkoitus, sisältö ja tulokset eivät olleet ristiriidassa keskenään. Tutkimuksessa ei tavoitettu jokaista tutkittavaa, mutta tutkimuksen katsotaan olevan luotettava, sillä saatuja vastauksia ei tar- kasteltu erillisinä tuloksina. Mikäli vastauksia olisi saatu enemmän ja ne olisivat poikenneet huomattavasti tämän tutkimuksen vastauksista, eivät tutkimustulokset olisi poikenneet nykyi- sistä. Sen sijaan löydettyjä ilmiöitä ja tekijöitä olisi saatettu löytää enemmän. Tutkimustu- lokset analysoitiin kerätyn tutkimusaineiston perusteella. Tutkimustuloksia ei voida välttä- mättä kohdistaa mihin tahansa muuhun kohteeseen, sillä työyhteisöt ovat ainutlaatuisia. Tut- kimuksen validiteetin katsotaan olevan hyvällä tasolla. Validiteettia arvioitaessa on huomioi- tava, että tämän tutkimuksen tarkoituksena oli etsiä tekijöitä, joilla on tutkittavaan ilmiöön negatiivinen vaikutus.

Kahden tutkimuksen tuottamat samanlaiset tulokset lisäävät reliabiliteettia. Reliabiliteettia voidaan siis lisätä osoittamalla kahden tutkijan päätyneen samaan tulokseen, kahden eri tutkimusmenetelmän tuottaneen saman tuloksen tai osoittamalla, että kahdella eri tutkimuskeralla on saatu samasta tutkimuskohteesta sama tulos. (Juuti & Puusa 2011, 156.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusilmionä oli työyhteisö. Työyhteisöt ovat ainutlaatuisia ilmiöitä. Työyhteisöt mukautuvat siinä työskentelevien työntekijöiden, johdon, organisaation ja ympäristön muutoksien mukaan. Tutkimuksessa pystyttiin esittämään, että aikaisemmat teoriat tukivat saatuja tutkimustuloksia. Voitiin osoittaa, että muilla tutkimuksilla ja teorioilla on saatu samoja tuloksia. Tutkimustulokset eivät ole ristiriidassa yrityksessä aiemmin tehtyjen tutkimusten kanssa.

4 Tutkimuksen tulokset

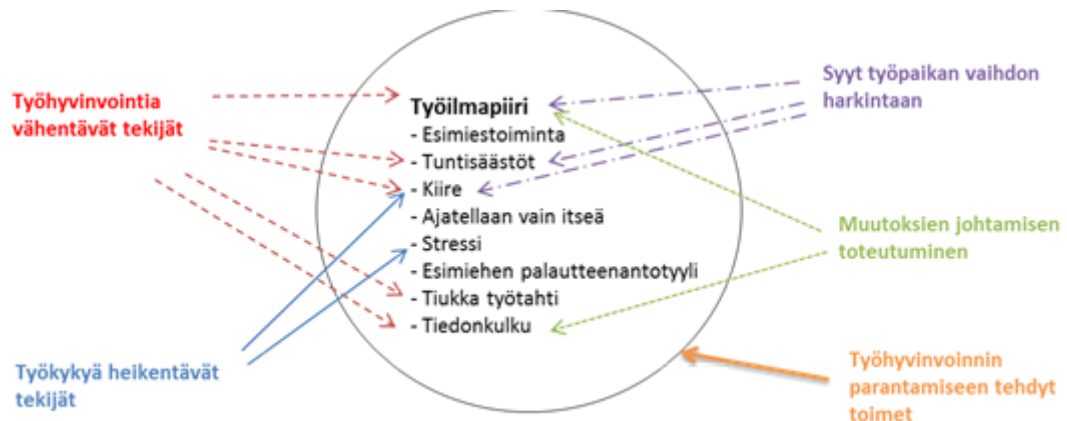
Tässä luvussa käsitellään tutkimustuloksia. Tutkimuksessa vastaajan ikä, palvelusvuodet yrityksessä, työsopimustunnit ja nykyinen työskentelyosasto jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimustulokset esitetään neljänä teemana. Ensimmäiseksi esitetään, miten yrityksen työilmapiiri muodostuu. Seuraavaksi käsitellään muutoksien yhteyttä työyhteisöön. Tämän jälkeen avataan tutkimuksessa selvinneitä työhyvinvoinnin tekijöitä ja viimeisenä motivaation vaikutusta työhyvinvointiin. Teemojen jälkeen on tutkimuksen johtopäätökset.

4.1 Työilmapiirin muodostuminen

Ensimmäisessä teemassa käsitellään työilmapiiriä. Tässä teemassa pyrittiin etsimään vastausta ensimmäiseen tutkimusongelmaan: mistä työyhteisön ilmapiiri muodostuu? Teemassa lähdettiin ensin tarkastelemaan, mitä tekijöitä työntekijät osasivat suoraan kohdistaa työilmapiiriin. Tämän jälkeen tarkasteltiin tekijöitä, jotka toistuvat muissa kategorioissa.

Kaikki työntekijät eivät mieltäneet työilmapiirin olevan huonolla tasolla. Teemassa kuitenkin keskityttiin tarkastelemaan ilmiöön vaikuttavia tekijöitä, joten mielipiteet työilmapiiristä jätettiin teeman ulkopuolelle. Ilmiöön vaikuttaneet tekijät näkyvät kuvassa 9.

Työntekijät kokivat esimiestoiminnan, tuntisäästöjen, kiireen, itsenäisen ajattelun, stressin, esimiehen palautteenantotyylin, tiukan työtahdin, tiedonkulun ja juoruilun heikentävän työilmapiiriä. Nämä tekijät toistui viidessä muussa kategoriassa. Tämä osoitti, että työilmapiiri ei muodostu ainoastaan työntekijöiden omasta toiminnasta eikä siitä, että kaikki työntekijät eivät tule toimeen keskenään.



Kuva 9: Työilmapiirin muodostuminen

Esimiestoiminta on tärkeä nostaa esille, sillä Coynen, Devonishin ja Kouvosen (2012, 99) mukaan esimiehen tulisi kiinnittää huomiota siihen, miten työntekijöitä johdetaan ja kohdellaan työpaikalla. Johtamisen ja kohtelun tulee olla ystävällistä ja harkittua. Työntekijöiden huolia ja palautteita tulee kohdella oikeudenmukaisesti ja arvostavasti, sillä tämä lisää työntekijöiden tuntemaa arvostusta ja kunnioitusta. Tällä on positiivinen vaikutus työntekijöiden tuntemuksiin, työhön sekä fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen. Esimiestoiminta vaikuttaa myös Surakan (2009, 112), Pohjanheimon (2012, 171) ja Aarnikoivun (2008, 58) mukaan työilmapiiriin.

Yksilöllinen koettu työhyvinvointi vaikutti työyhteisön ilmapiiriin ja työilmapiiri itsessään vaikutti työntekijän kokemaan työhyvinvointiin. Tuntisäästöt, kiire, tiukka työtahti ja tiedonkulku vaikuttivat ensinnäkin yksittäisen työntekijän kokemaan työhyvinvointiin ja täten heijastui koko työyhteisöön, jolloin tekijät heikensivät koettua työilmapiiriä. Työt tulisi organisoida sujuvaksi ja epäkohtiin tulisi puuttua, jotta ilmapiiriin ei muodostuisi ongelmia.

Kiire vaikutti yleisen työhyvinvoinnin lisäksi työntekijän kokemaan työkykyyn eli kykyyn selviytyä päivittäisestä työnteosta. Myös stressi vaikutti heikentävästi työkykyyn. Tutkimuksessa voitiin osoittaa, että työntekijöiden kokema kiire ja stressi heikensivät työkyvyn kautta työilmapiiriä. Työn vaatimukset suhteutettuna työntekijän omiin voimavaroihin heikentävät työntekijän työkykyä.

Työpaikalla tapahtuneet muutokset olivat heikentäneet työilmapiiriä. Tapahtuneissa muutoksissa tiedonkulku koettiin heikoksi. Lisäksi tiedonkulun koettiin heikentävän työilmapiiriä.

Muutosjohtamisella ja työilmapiirillä voitiin katsoa olevan yhteys toteutuneen viestinnän osalta. Muutosten vaikutusta työilmapiiriin avataan seuraavassa luvussa tarkemmin.

Työntekijät ilmoittivat työilmapiiriin, tuntisäästöjen ja kiireen vaikuttavan työpaikan vaihdon harkintaan. Työpaikan vaihdon harkinta ei siis vaikuttanut työilmapiiriin, mutta huonoksi koettu työilmapiiri sai työntekijän harkitsemaan lähtöä työpaikalta.

Yksi tärkeimmistä huomioista oli, että kiire oli toistuva termi. Koska työtuntien vähentämisen takia tehtiin enemmän töitä vähemmällä työvoimalla, voitiin tämän sanoa lisäävän työntekijöiden kokemaa kiirettä. Kiire heikensi työkyvyn ja työhyvinvoinnin kautta työilmapiiriä.

Tutkimuksessa pyydettiin työntekijöitä kertomaan, millä toimenpiteillä työhyvinvointia oli pyritty parantamaan työpaikalla. Näitä toimenpiteitä olivat virkistystoiminta, yhteiset risteilyt, yhteiset teatterimatkat, yhteinen tekeminen, työvälit, henkilökunnan liikutus työpisteiden välillä, tiimityöskentely, työterveys ja keskustelut. Osa toimenpiteistä oli siis kohdistettu työilmapiiriin, eikä yksittäisen työntekijän työhyvinvointiin. Toimenpiteet eivät sinällään ole olleet turhia, sillä esimerkiksi yhteistä tekemistä ja virkistymistä oli työntekijöiden kesken toivottu. Myös tiimityöskentely on ollut oleellinen parannuskeino, sillä tiimityöskentely vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja täten ilmapiiriin.

Tiimityöskentelyn tarkoituksena on, että työntekijät työskentelevät saavuttaakseen yhdessä tietyn päämäärän, mikä vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja työhyvinvointiin (Akman, Ozkan, Pastuszaz & Turkyilmaz 2011, 691). On tärkeää huomioida, että yhtäkään toimenpidettä ei pystytty kohdistamaan tekijöihin, jotka vaikuttivat heikentävästi työilmapiiriin. Yrityksessä oli siis pyritty parantamaan ilmapiiriä, mutta siellä ei ole tarkemmin mietitty sitä, mihin tekijöihin tulisi oikeasti vaikuttaa ja millä toimenpiteillä.

Tutkimuksen mukaan heikko työilmapiiri ja sekä työilmapiiriä heikentävät kiire ja tuntisäästöt olivat syitä siihen, että työntekijät olivat harkinneet vaihtavansa työpaikkaa.

4.2 Muutosten vaikutus työyhteisöön

Toisessa teemassa käsitettiin yrityksessä tapahtuneita muutoksia sekä muutoksien yhteyttä muihin kategorioihin. Teemassa pyrittiin etsimään vastaus toiseen tutkimuskysymykseen: miten muutokset ovat vaikuttaneet työyhteisöön? Työpaikalla tapahtuvat muutokset näkyvät yleensä työmäärän lisääntymisenä ja työtapojen muuttamisena (Saarelma-Thiel 2009, 12). Tämä vaikuttaa koettuun työkuormaan ja vastuiden epäselvyyteen samalla kun viestinnän tärkeys unohtetaan (Havunen & Lavikkala 2010, 21). Teemassa tarkasteltiin teorian perusteella

sitä, missä kategorioissa työmäärän lisääntyminen, työtapojen muutos, koettu työkuorma, vastuiden epäselvyys sekä viestinnän vaikutus esiintyivät.



Kuva 10: Muutosten vaikutus työyhteisöön

Teemaan pystyttiin kohdentamaan tekijöitä, joita löydettiin työhyvinvointiin, työkykyyn ja työilmapiiriin liittyvistä kategorioista (kuva 10). Muutosjohtamiseen liittyy lisäksi tekijöitä, joiden ilmoitettiin vaikuttavan työpaikan vaihdon harkintaan.

Ensimmäinen huomio oli, että kiire esiintyy jokaisessa kategoriassa. Tapahtunut muutos eli työtuntien vähentäminen oli siis johdettu siten, että se oli luonut tunteen jatkuvasta kiireestä. Kiire oli vaikuttanut työhyvinvointiin, työkykyyn ja työilmapiiriin. Lisäksi kiire oli vaikuttanut myös työpaikan vaihdon harkintaan. Kiireeseen vaikuttivat ainakin tuntisäästöt ja tiukka työtahti. Tämä oli johtanut siihen, että työntekijöiden määrän koetaan olevan riittämätön verrattuna työmäärään. Tämä oli ilmennyt stressinä, väsymyksenä ja uupumuksena. Huonot työajat voivat liittyä tehtyihin muutoksiin, sillä joitakin työvuoroja oli otettu kokonaan pois. Tällöin eri aikoihin sijoitettuja työvuoroja on ollut vaikeampi jakaa työntekijöiden kesken tasapuolisesti. Tähän liittyy myös työvuorosunnittelu. Työvuorojen muutokset olivat heikentäneet työkykyä siten, että joillakin työntekijöillä oli yksipuolisia työtehtäviä. Työtehtävien monipuolistaminen mahdollistaisi uuden oppimisen.

Tutkimustuloksia tukee Saarelma-Thiel (2009, 12), jonka mukaan muutokset vaikuttavat työntekijöihin esimerkiksi työmäärän lisääntymisenä ja työn teon nopeutumisenä. Tällöin työntekijän jaksaminen vaikeutuu (Österberg 2009, 158).

Depolo, Guglielmi, Panari ja Simbula (2010, 175) tutkivat oppimisen yhteyttä työntekijöiden kokemaan stressiin. Tutkimuksessa todettiin oppimisen olevan prosessi, joka vaikuttaa työntekijöiden tietoon, työkykyyn ja asenteisiin. Mahdollisuus oppimiseen vähentää stressiä muutostilanteen kohtaamisessa. Mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen kehittää työntekijöiden osaamista ja parantaa muutostilanteista selviytymistä. Oppiminen on tärkeää myös siksi, että ammattitaitoiset työntekijät ovat tärkeä voimavara jatkuvassa kiristyvässä kilpailussa. Ammattitaitoinen henkilökunta on myös edellytys työhyvinvoinnille ja työn laadulle. Erityisen tärkeää on kohdentaa oppiminen kommunikointiin, ongelmanratkaisuun, tiimityöskentelyyn ja asiakaspalvelutaitoihin. Oppimisen tukemiseen on kiinnitettävä huomiota, sillä työntekijät tarvitsevat tarvittavaa tietoa ja taitoa muutoksista selviytymiseen esimerkiksi muuttuneiden työskentelytapojen myötä (Merrel 2012, 20).

Tutkimuslomakkeessa kysyttiin työntekijöiltä, miten muutokset oli heidän mielestään johdettu työpaikalle. Tutkittavat kokivat, että muutoksista ei informoitu, tieto ei kulkenut, eikä muutoksista ollut pidetty keskusteluja ja palavereja. Työntekijät myös kokivat tämän vaikutaneen negatiivisesti työhyvinvointiin ja työilmapiiriin.



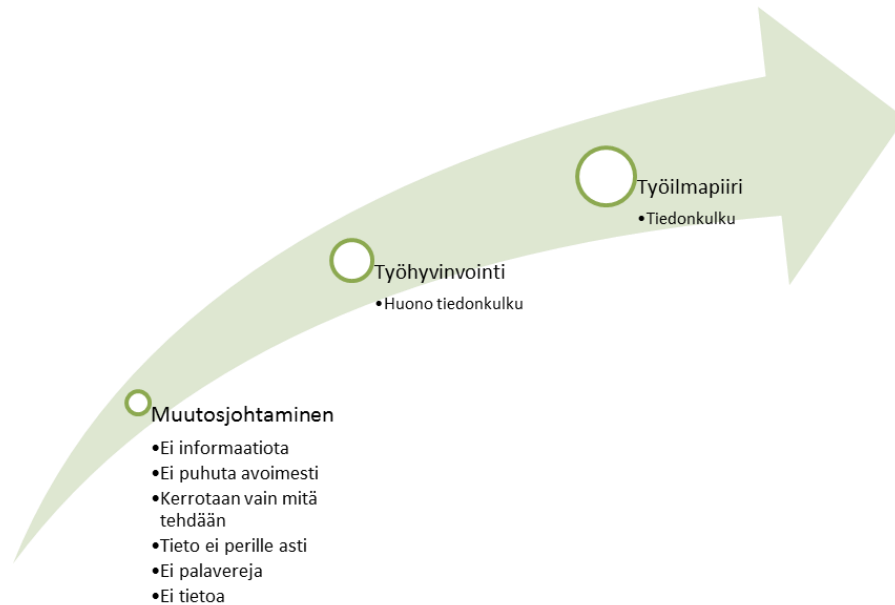
Kuva 11: Muutosten vaikutus työhyvinvointiin ja työilmapiiriin

Työtuntien vähentäminen oli muutos, joka oli johdettu yritykseen. Voidaan todeta, että muutosjohtaminen oli epäonnistunut, sillä työtuntien vähentäminen oli vaikuttanut työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin ja työilmapiiriin negatiivisesti. Syy-seuraussuhteet näkyvät kuvassa 11. Tuntisäästöt ja tästä johtuva kiire kulkivat muutoksesta työhyvinvoinnin kautta ilmapiiriin.

Österbergin (2008, 26) mukaan muutos voi aiheuttaa epätietoisuutta työntekijän roolista ja työn tarkoituksesta, jolloin sitoutuminen ja jaksaminen vaikeutuvat. Muutokset aiheuttavat alisuoriutumista, väsymystä ja turhaa työkuormaa. Nämä taas heijastuvat ilmapiiriongelmina. Edellä mainitut asiat liittyvät yleensä muutokseen, joka koskee vastuita, rooleja ja toimintamalleja, joista ei muutostilanteessa ole keskusteltu riittävästi, eikä niitä ole konkreettisesti määritelty. (Havunen & Lavikkala 2010, 21.) Tutkitussa organisaatiossa vastuut ja roolit olivat selkeät. Sen sijaan toimintamalleista ei ollut keskusteltu eikä niitä ollut määritelty.

Tutkimuksessa nousi esille huono tiedonkulku, joka oli oleellinen osa muutosjohtamista ja sen onnistumista. Tapahtuneista muutoksista ei ollut informoitu ja keskusteltu riittävän avoimesti. Joillekin työntekijöille tieto ei tullut perille asti. Heikon informaation takia työntekijät eivät olleet välttämättä tietoisia siitä, minkä takia kyseessä oleva muutos oli jouduttu toteuttamaan. Epätietoisuus ja muuttuneet toimintatavat olivat johtaneet muutosvastarintaan, joka näkyy esimerkiksi siinä, että työntekijät kokivat töitä olevan paljon verrattuna työntekijöiden määrään. Työntekijät kokivat kiirettä ja rauhattomuutta ja näkivät työvuorosunnittelussa olevan epäkohtia.

Kuvassa 12 näkyy, miten heikko informaatio oli tutkimuksen mukaan vaikuttanut työhyvinvoinnin kautta työilmapiiriin. Työpaikalla tapahtuneiden muutoksien yhteydessä informaatio ja keskustelu olivat olleet todella puutteellisia. Työntekijöille oli ainoastaan selvitetty, mitä tehdään, mutta muutoksia ei ollut perusteltu. Asioista ei puhuttu avoimesti, eikä palavereja pidetty tarpeeksi. Työntekijöiltä ei kysytty muutoksien yhteydessä heidän mielipiteitään ja tuntemuksiaan, eikä heitä otettu mukaan muutokseen. Työpaikan tulisi kiinnittää huomiota informaation kuluun. Työntekijät kokivat huonon tiedonkulun vaikuttavan sekä työhyvinvointiin että työilmapiiriin negatiivisesti. Viestinnän heikkous ei ollut ainoastaan sen puutteellisuus. Viestintään liittyy myös se, että työntekijät otetaan mukaan muutokseen. Viestinnän tulee siis myös sisältää työntekijöiden mielipiteiden ja tuntemuksien kuuntelemisen.



Kuva 12: Viestinnän vaikutus työilmapiiriin muutostilanteessa

Mitään parasta viestintäkanavaa ei voida määritellä yritykselle. Työkulttuurin muoto vaikuttaa kuitenkin viestintäkanavan valintaan. Esimerkiksi asiakaspalvelijat haluavat viestinnän mieluiten suullisesti ja IT-alan työntekijät sähköisesti. Viestinnän onnistumiseen vaikuttaa myös se, että viesti lähetetään oikealla tavalla oikean ihmisen kautta. Työntekijöillä tulee olla mahdollisuus vastata viestiin, eli viestinnän tulee olla kaksisuuntaista. Viestinnän tulee sisältää kattava informaatio muutoksesta ja se on lähetettävä tarpeeksi ajoissa työntekijöille. (Brown & Bull 2010, 143-147.)

Huonolla tiedonkululla on merkittävä rooli muutosjohtamisessa. Esimiehen tulee välittää viesti työntekijöille ymmärrettävästi. Tämä edellyttää, että esimies tuntee muutoksen taustat, osaa perustella muutoksen, sen syyt ja seuraukset työntekijöille. (Österberg 2008, 186.) Viestinnässä esimiehen on keskusteltava työntekijöiden kanssa ja selvítettävä, minkälaisia tunteita ja kysymyksiä muutokset työntekijöissä herättää. (Pohjanheimo 2012, 37.) Viestinnän on kuljettava yrityksen ylimmältä tasolta työntekijöiden tasolle asti. Onnistunut viestintä luo ymmärrystä ja motivoi. (Merrel 2012, 20.)

Viestintään liittyy myös mittareiden olemassaolo, näiden käyttö ja tuloksien esittäminen. Yrityksessä tulee pystyä esittämään henkilöstölle, kuinka esimerkiksi budjetit ovat muuttuneet muutosten myötä. Mittarit ja näiden tulokset on esittävä henkilöstölle ymmärrettävästi. Tämä auttaa henkilöstöä ymmärtämään, miksi tehdyt muutokset ovat olleet välttämättömiä yrityksen liiketoiminnan kannalta. Ymmärrys tilanteesta vähentää muutosvastarintaa.

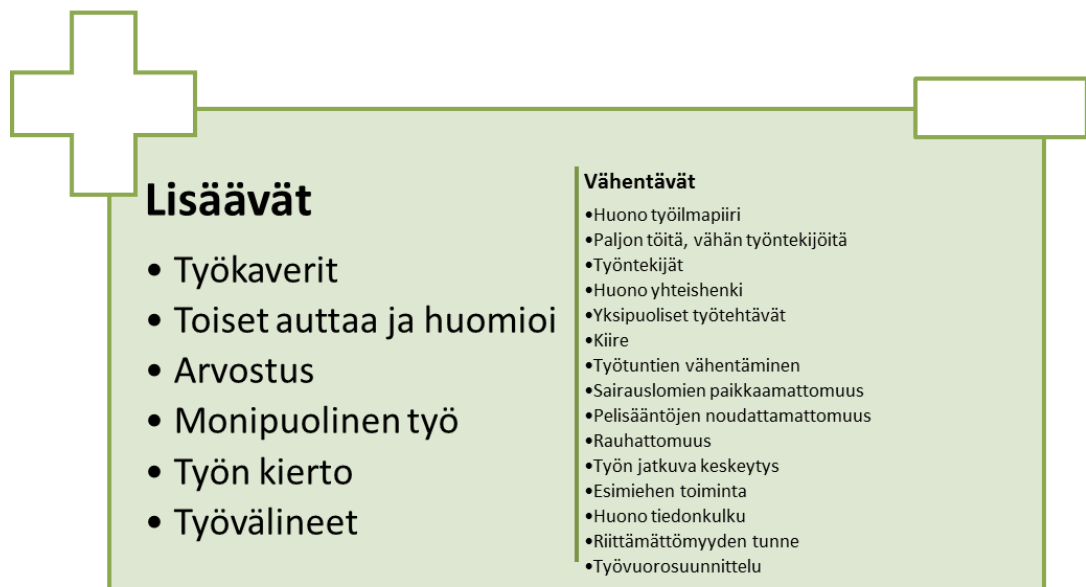
Tutkittavassa organisaatiossa muutos eli työtuntien vähentäminen ja työvuorojen uudelleen

järjestäminen oli tehty vähentämällä kokonaisia työvuoroja ja lyhentämällä joitakin työvuoroja. Työtehtävien määrä oli pysynyt ennallaan, joten työntekijöille oli kasaantunut enemmän töitä. Tämä oli johtanut siihen, että työntekijät kokivat stressiä, uupumusta ja väsymystä. Varsinaista toiminnanmuutosta ei ollut tehty. Muutostilanteessa työntekijöille oli esitetty valmis toimintamalli, jonka mukaan työskenneltävä. Työntekijöille olisi pitänyt antaa mahdollisuus keskustella muutoksesta ja vaikuttaa muutokseen.

Elias ja Mittal (2009, 312) tutkivat johdon tuen, työhyvinvoinnin ja osallistumisen yhteyksiä muutostilanteessa. Muutostilanteessa johdon tuella oli positiivinen vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. Työntekijät olivat tyytyväisempiä, kun he tiesivät saavansa johdolta tukea ja rohkaisua. Työhyvinvointi vaikutti välillisesti johdon tuen ja osallistumisen yhteyteen. Kun työntekijöille annettiin tukea muutostilanteessa, työntekijöiden työhyvinvointi kasvoi. Tämä vuorostaan paransi osallistumista.

4.3 Työhyvinvoinnin tekijät

Tässä teemassa käsitellään työhyvinvoinnin muodostumista (kuva 13). Tarkoituksena oli etsiä vastaus kolmanteen tutkimuskysymykseen: mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin?



Kuva 13: Työhyvinvoinnin tekijät

Ensimmäinen tärkeä huomio oli, että lisääväksi tekijäksi koettiin työkaverit, mutta vähentäväksi tekijäksi työilmapiiri. Tämän perusteella voitaisiin päätellä työntekijöiden oman käytök-

sen vaikuttavan suoraan työilmapiiriin. Näin ei välttämättä ole, kuten tässä tutkimuksessa voitiin osoittaa. Työntekijät kokivat toiset työntekijät voimavaraksi, joka nosti koettua työhyvinvointia. Toisaalta toiset työntekijät ilmoitettiin myös vähentäväksi tekijäksi. Tämä voi joutua joko siitä, että kaikkien työntekijöiden henkilökemiat eivät olleet kohdanneet tai siitä, että huonosti voivat työntekijät olivat siirtäneet pahoinvointinsa toisiin työntekijöihin.

Toinen tärkeä huomio oli, että monipuolisen työn ja työn kierron koettiin lisäävän työhyvinvointia. Yksipuoliset työtehtävät ja työvuorosuunnitelut taas koettiin työhyvinvointia vähentäväksi tekijöiksi. Nämä tekijät ovat täsmälleen toistensa peilikuvia. Työntekijöille olisikin annettava mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sitä koskeviin asioihin huomioimalla töiden jakaminen. Työntekijöiden kierrättäminen paikasta toiseen on tärkeää, sillä muutoin työntekijä saattaa alkaa tuntea työn olevan yksitoikkoista ja tylsää.

Työhyvinvoinnin lisäämiseen riittää työntekijöiden kierrättäminen horisontaalisesti. Horisontaalisella kierrättämisellä työntekijöiden työtehtävät vaihtuvat keskenään. Vertikaalinen kierto tarkoittaa puuttumista työntekijöiden asemaan yrityksessä. Tällä ei välttämättä ole merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. (Bousinakis ym. 2009, 427.)

Työntekijät ilmoittivat kiinnostuksensa laajentaa osaamistaan yrityksen eri osastoille, pois lukien kassaosasto. Osa työntekijöistä oli ollut pidemmällä sairauslomilla, jotka olisi voitu heidän mielestään estää muuttamalla olemassa olevaa työnkuvaa tai monipuolistamalla työtehtäviä. Työtehtävien monipuolistamisella voidaan siis sanoa olevan sekä psyykinen että fyysinen vaikutus.

Tutkimuksessa selvisi, että tutkimuksen jokainen kategoria liittyi jollakin tavalla koettuun työhyvinvointiin. Kysyttäessä kävi ilmi, että osa työntekijöistä haluaisi laajentaa osaamistaan. Tämä voidaan tulkita siten, että monipuolinen työ koettiin mielekkääksi. Huomioitavaa oli, että jotkut työntekijät kokevat jo työn kierron olevan työhyvinvointia lisäävä tekijä. Työn kierto, osaamisen kehittäminen ja tehtävien monipuolistaminen tulisi kohdistaa jokaiseen työntekijään kartoittamalla erikseen jokaisen työntekijän työtehtävät. Tarkoituksena on siis etsiä ne työntekijät, jotka haluavat laajentaa osaamistaan myös toisille osastoille. Tämä on helppo ja pieni toimenpide lisätä työhyvinvointia.

Edellisissä teemoissa on jo esitetty syitä työpaikan vaihdon harkintaan. Työpaikkaan sitoutumiseen vaikuttaa koettu työhyvinvointi (Westover, Westover & Westover 2010, 381). Työhyvinvointia taas heikentävät esimerkiksi työilmapiiri, työtehtävien yksipuolisuus ja työtuntien vähentäminen. Voidaan todeta, että kyseisessä organisaatiossa muutokset olivat huonontaneet työhyvinvointia. Huono työhyvinvointi oli heikentänyt työilmapiiriä, joka aiheutti työpaikan vaihdon harkintaa sekä sairauspoissaoloja. Jokaisen työntekijän työpaikan vaihtoon ei

voida vaikuttaa, sillä työntekijöiden joukossa on paljon opiskelijoita, jotka valmistuvat toiselle alalle ja vaihtavat työpaikkaa valmistumisen jälkeen.

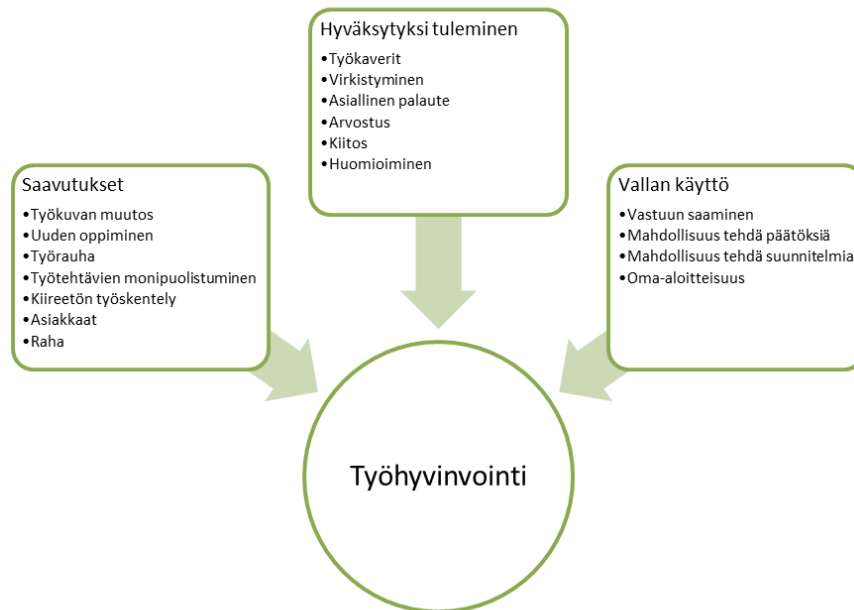
Työilmapiiriä käsittelevässä kappaleessa todettiin, että työhyvinvoinnin parantamiseen tähänneet toimet olivat koskeneet lähinnä työilmapiiriä, sillä työkaluina oli käytetty yhteisen tekemisen järjestämistä. Muina toimenpiteinä mainittiin työvälineet, henkilökunnan liikutus työpisteiden välillä, tiimityöskentely, työterveys ja keskustelut. Toimenpiteet ovat olleet oleellisia, eikä niitä missään nimessä tarvitse korvata muilla keinoilla. Sen sijaan toimenpiteitä on lisättävä ja ne on kohdistettava ongelmiin, jotka nousivat esiin tässä tutkimuksessa. Työvälineet vaikuttavat oleellisesti fyysiseen työkykyyn. Työterveys taas on yrityksen tärkeä yhteistyökumppani myös työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Tiimityöskentely ja henkilökunnan liikutus eri osastoiden välillä olivat vaikuttaneet positiivisesti, sillä nämä tekijät heijastuivat työhyvinvointia lisäävissä tekijöissä. Toimenpiteitä ei ollut kohdistettu jokaiseen työntekijään, koska yksipuoliset työtehtävät vaikuttivat heikentävästi työhyvinvointiin.

Työkyky on yksi työhyvinvoinnin osa-alue. Työkykyä heikentäviä tekijöitä kartoittaessa huomattiin, että työntekijät nimesivät heikentävien tekijöiden lisäksi oireita työkyvyn heikkenemisestä. Heikentäviä tekijöitä olivat kassatyö, ikärasitus, veto, kylmä ja yksipuoliset työtehtävät. Työkyvyn heikkeneminen näkyi työntekijöissä stressinä, selän oireina, kireinä hermoina, kiireenä, väsymyksenä ja uupumuksena. Työntekijät kokivat sekä fyysisiä että psyykkisiä oireita.

4.4 Motivaation vaikutus työhyvinvointiin

Viimeisessä teemassa käsitellään motivaation vaikutusta työhyvinvointiin. Tarkoituksena oli etsiä vastaus siihen, miten motivaatiotekijät vaikuttavat työhyvinvointiin.

Löydetyt motivaatiotekijät voidaan sijoittaa McClelandin motivaatioteoriaan (kuva 14). Teoriassa jokaisella työntekijällä on kolme luontaista tarvetta, jotka ihmisestä riippuen painottuvat johonkin tiettyyn osaan. Se, mikä tarve painottuu kullakin ihmisellä vaikuttaa siihen, mikä heitä motivoi. Kolme tarvetta ovat saavutukset, hyväksytyksi tuleminen ja vallan käyttö. (MTD Training 2010, 25.) Toisella ihmisellä voi siis olla luontainen tarve tulla hyväksytyksi enemmän kuin käyttää valtaansa, joten tällöin hyväksytyksi tulemisen tunne lisää työntekijän motivaatiota.



Kuva 14: McClellandin motivaatioteoria (mukaillen MTD Training 2010,25)

Saavutuksia ovat työkuvan muutos, uuden oppiminen, työrauha, työtehtävien monipuolistuminen, kiireetön työskentely, asiakkaat ja raha. Työkuvan muutos, uuden oppiminen ja työtehtävien monipuolistuminen aiheuttavat tunteen siitä, että työntekijä on työurallaan saavuttanut jotain ja täten edennyt työtehtävissä. Kiireetön työskentely voidaan katsoa saavutukseksi sinänsä, että se on etenemistä ja saavutusta nykyisestä kiireen tunteesta. Asiakkaat lasketaan saavutuksen tunteeksi, sillä heidän katsotaan saavan työntekijät viihtymään työssään. Raha on asia, jonka takia työskennellään ja joka on palkkio saavutuksista.

Hyväksytyksi tulemiseen vaikuttavat työkaverit, virkistäytyminen, asiallinen palaute, arvostus, kiitos ja huomioiminen. Hyväksytyksi tuleminen katsotaan tässä olevan tunne, joka syntyy sosiaalisesta yhteydestä työyhteisöön. Virkistäytyminen on yksi toimenpiteistä, jolla pyritään parantamaan työyhteisön työilmapiiriä. Asiallinen palaute, arvostus, kiitos ja huomioiminen saavat työntekijän tuntemaan itsensä tärkeäksi ja täten hyväksytyksi.

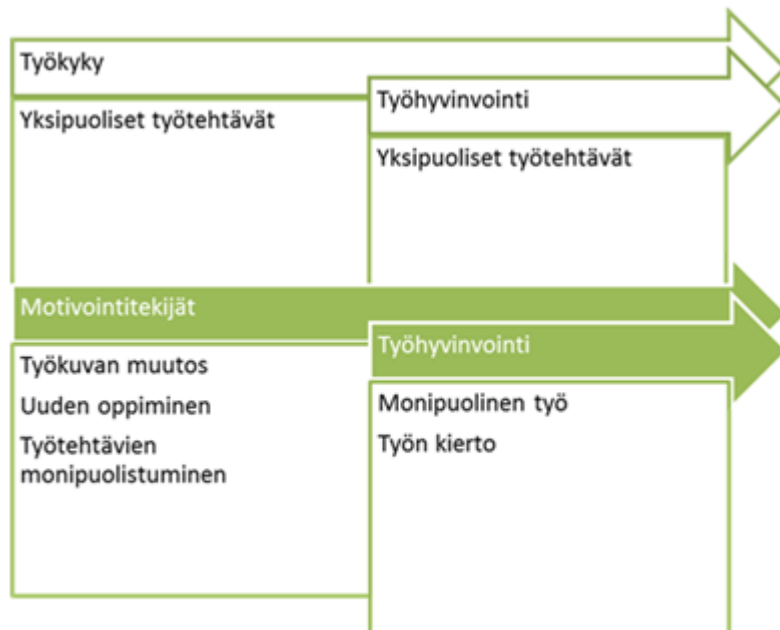
Vullan käyttöön lasketaan vastuun saaminen, mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä ja suunnitelmia sekä oma-aloitteisuus. Nämä kaikki vaikuttavat siihen, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä itsenäisesti, eli hän saa vastuuta ja luottamusta.

Tarkasteltaessa tutkimuksessa esiin nousseita motivaatiotekijöitä ja työhyvinvointia lisääviä tekijöitä huomattiin, että työkaverit ja arvostus vaikuttivat molempiin. Työkavereiden tärkeys kertoo siitä, että yritys ei ole ainoastaan fyysinen työpaikka, jossa on työntekijöitä. Työn-

tekijät kokivat kuuluvansa johonkin ryhmään, jossa toiset ryhmän jäsenet olivat tärkeä voimavara. Tätä vahvistaa se, että toisten apu ja huomio olivat merkittäviä tekijöitä.

Vastuun saaminen, itsenäinen päätöksentekomahdollisuus, suunnitelmien teko ja omaaloitteisuus vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja näihin panostaminen vaikuttaa työntekijöiden sisäiseen palkitsevuuteen. Palautteen antaminen, negatiivinen palaute sekä kiitos jostakin vaikuttavat suoraan työntekijän tunteeseen siitä, että hän on hyväksytty ja arvostettu. Useimmiten onnistuneista työsuorituksista kuitenkin vaietaan, eikä palautetta anneta niin usein kuin pitäisi. Työntekijöiden saama palkitseminen ja tunnustukset vaikuttavat työntekijän kokemaan hyvinvointiin.

Motivoituneet työntekijät ponnistelevat enemmän työnsä eteen, ajattelevat avarakatseisemmin ja työskentelevät huomattavasti enemmän saavuttaakseen tietyn päämäärän (Gupta & Singh 2013, 78). Motivoitunut henkilökunta parantaa ryhmähenkeä, yrityksen toimintoja sekä johdon ja työntekijöiden välistä yhteistyötä. Tämä perustuu ihmisten ja yrityksen yhteiseen haluun kehittyä ja kehittää. (Bousinakis ym. 2009, 428).



Kuva 15: Motivaation yhteys työkykyyn ja työhyvinvointiin

Tutkimuksessa pystyttiin osoittamaan motivaation yhteys työkykyyn ja työhyvinvointiin (kuva 15). Tutkimuksessa kävi ilmi, että yksipuoliset työtehtävät heikensivät koettua työkykyä ja täten vaikuttivat myös yksilön hyvinvointiin. Tarkasteltaessa työntekijöiden motivaatiotekijöitä huomattiin, että työtehtävien monipuolisuus motivoi työntekoa ja lisää täten työhyvinvointia. Työntekijöille tulee antaa mahdollisuus oppia uutta ja vaikuttaa työkuvan muutokseen.

Tätä teoriaa tukee se, että osa työntekijöistä ilmoitti haluavansa laajentaa osaamistaan eri osastoille. On merkittävää huomioida, että työpaikalla on käyty kehityskeskusteluita, joten työntekijöillä olisi pitänyt olla mahdollisuus esittää kommentteja nykyisestä työtehtävästään. Joko työntekijät eivät ole kertoneet halusta laajentaa osaamistaan tai sitten toiveita ei ole otettu huomioon. Akmanin ym. (2011, 689) tekemässä tutkimuksessa selvisi, että koulutus ja työntekijöiden kehittyminen vaikuttaa eniten työntekijöiden kokemaan hyvinvointiin. Työntekijöille tulisi tarjota mahdollisuuksia kehittää työnkuvaansa ja osaamistaan.

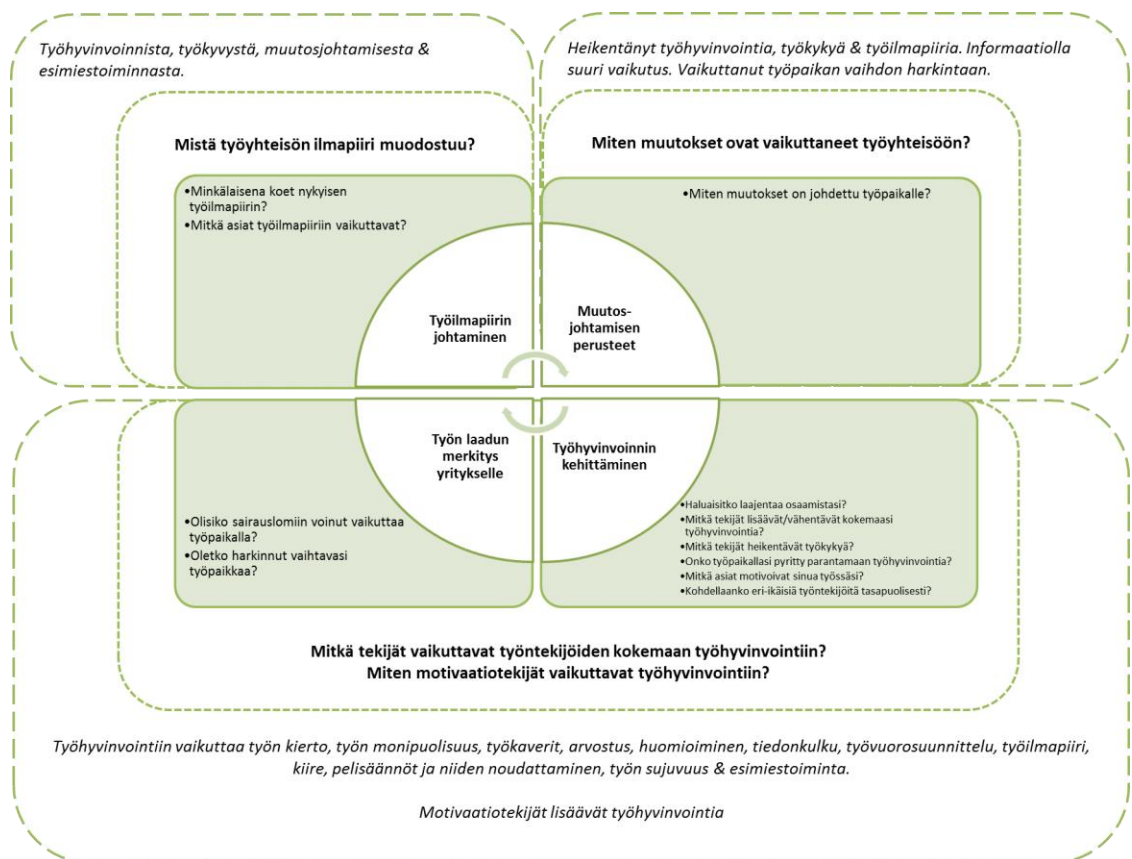
Tutkimuksessa ei kyetty suoraan osoittamaan työtehtävien yksipuolisuuden vaikuttavan työilmapiiriin, mutta Pohjanheimon (2012, 170) ja Surakan (2009, 112) mukaan ilmapiiriin vaikuttaa työntekijöiden kokema oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuuteen taas vaikuttaa se, kuinka hyvin työtehtävät on organisoitu yrityksessä. Epäoikeudenmukainen organisointi aiheuttaa esimerkiksi juoruilua, joka tutkimuksessa ilmoitettiin yhdeksi ilmapiiriin vaikuttavaksi tekijäksi.

Ilmapiirin lisäksi työtehtävien yksipuolisuus vaikutti myös henkilöstön vaihtuvuuteen ja sairauspoissaoloihin. Tutkimuksessa yhdeksi työpaikan vaihtoon vaikuttavaksi tekijäksi ilmoitettiin se, että työtehtävissä ei ollut vaihtelua. Samoin sairauspoissaoloihin liittyen selvisi että poissaoloihin olisi voitu vaikuttaa työnkuvan muutoksella ja monipuolistamisella. Vähittäiskaupan alalla yksipuolinen työskentely saattaa aiheuttaa fyysisiä ongelmia. Työtehtävien monipuolistaminen on todella pieni toimenpide, mutta sillä on huomattavat vaikutukset. Kun työntekijä on tyytyväinen olemassa olevaan työnkuvaan, on hän tunnollisempi ja tunteellisesti sitoutuneempi yritykseen (Caetano & Spagnoli 2012, 268).

5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten muutokset olivat vaikuttaneet tutkittavaan työyhteisöön. Tutkimusongelmaa tarkasteltiin muutosjohtamisen, työilmapiirin, työhyvinvoinnin ja motivaatiotekijöiden kautta. Työn teoreettisen viitekehyksen ja tulosten avulla saatiin vastaukset jokaiseen tutkimuskysymykseen.

Tutkimustulokset tukivat aikaisempia yrityksessä tehtyjä tutkimustuloksia, sillä aikaisempien tutkimustulosten mukaan työhyvinvoinnissa ja työilmapiirissä oli ollut häiriöitä. Tämän tutkimuksen avulla löydettiin syitä, jotka olivat vaikuttaneet tutkittavaan ilmiöön. Tutkimustulokset tukivat teoreettista viitekehystä. Tuloksia ei kuitenkaan voida välttämättä kokonaisuudessaan yleistää muihin työyhteisöihin, sillä jokainen työyhteisö on ainutlaatuinen ja muodostuu siellä työskentelevistä ihmisistä. Tutkimuksessa pystyttiin dialogisen tematisoinnin avulla osoittamaan, että aikaisemmat teoriat tukivat saatuja tutkimustuloksia.



Kuva 16: Tutkimuksen yhteenveto

Kuvassa 16 näkyy, kuinka tämä opinnäytetyö ja sen tutkimuksen tulokset syntyivät. Keskellä näkyy teoreettisen viitekehyksen osa-alueet. Näiden ulkoreunoilla on teoriaan linkittyvät lo-makekysymykset ja tutkimuskysymykset. Kuvassa uloimpana nähdään tutkimuksen tuloksien

yhteenvedot. Opinnäytetyön liitteessä 3 kuva esitetään selkeämpänä. Liitteessä näkyvät myös teorialähteet, jotka tukevat saatuja tutkimustuloksia.

Tutkittavan työyhteisön työilmapiiri oli muodostunut yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnista, työkyvystä, muutosjohtamisesta ja esimiestoiminnasta. Työhyvinvointiin olivat vaikuttaneet tuntisäästöt, kiire, tiukka työtahti ja tiedonkulku. Nämä olivat heikentäneet työilmapiiriä. Työkyky vaikutti ilmapiiriin koetun kiireen ja stressin kautta. Tapahtuneet muutokset olivat vaikuttaneet työhyvinvointiin ja työkykyyn aiheuttaen stressiä ja kiireen tuntua. Muutosjohtamisen heikko tiedonkulku oli vaikuttanut työilmapiiriin. Huono työilmapiiri sai työntekijän harkitsemaan työpaikan vaihtoa kiireen ja työtuntien säästöjen takia.

Muutokset olivat heikentäneet työntekijöiden työhyvinvointia, työkykyä ja työilmapiiriä sekä vaikuttaneet työpaikan vaihdon harkintaan. Työhyvinvointi oli heikentynyt työtuntien vähentämisen, huonon työvuorosuunnittelun sekä heikon tiedonkulun kautta. Tämä oli aiheuttanut kiireen tunnun. Työkykyä heikensivät muutoksista johtuva stressi, kiire, väsymys ja uupumus sekä yksipuoliset työtehtävät. Muutokset olivat vaikuttaneet ilmapiiriin tuntisäästöjen kautta, jolloin koettiin kiirettä, stressiä ja tiukkaa työtahtia. Myös muutostilanteessa tapahtunut heikko informaatio oli heikentänyt työilmapiiriä. Tapahtuneet muutokset olivat saaneet työntekijät harkitsemaan työpaikan vaihtoa työn kuormituksen, kiireen ja huonojen työaikojen takia. Lisäksi tunne siitä, että muutokset tehdään väkisin vaikuttu työpaikan vaihdon harkintaan.

Tutkimuksessa pystyttiin löytämään työhyvinvointia vähentäviä ja lisääviä tekijöitä. Tärkeimmiksi lisääviksi tekijöiksi nousivat muiden teemojen tukemana työn kierto ja monipuolinen työ. Lisäksi työkaverit, avun ja huomion saaminen, arvostus ja työvälineet lisäsivät työhyvinvointia. Yksipuoliset työtehtävät, työtuntien vähentäminen, huono tiedonkulku ja työvuorosuunnittelut olivat merkittävimmät työhyvinvointia heikentävät tekijät, sillä ne esiintyivät myös muissa teemoissa. Työhyvinvointia heikensivät myös huono työilmapiiri, kiire, sairauslomien paikkaamattomuus, pelisääntöjen noudattamattomuus, rauhattomuus, työn jatkuva keskeytys, esimiehen toiminta ja riittämättömyyden tunne.

Työntekijöiden motivaatioon vaikuttavat palautteen saaminen sekä tunnustus ja palkitseminen. Nämä lisäsivät työntekijän kokemaa työhyvinvointia. Myös sisäinen palkitsevuus lisäsi motivoinnin kautta työhyvinvointia. Sisäiseen palkitsevuuteen vaikuttivat vastuun saaminen, päätöksenteko mahdollisuus, suunnitelmienteko mahdollisuus ja oma-aloitteisuus. Nämä olivat työntekijöiden ilmoittamia motivaatiotekijöitä. Uuden oppiminen motivoi työntekijöitä. Tämä mahdollistaisi monipuolisemman työn, joka lisäisi työhyvinvointia.

Tutkimuksen tuloksien pohjalta yrityksen tulee kehittää erityisesti viestintää ja työvuoro-suunnittelua. Viestinnässä tulee kiinnittää huomiota siihen, miten viestintä toteutetaan. Yrityksen tulee miettiä viestintäkanava, joka tavoittaa jokaisen työntekijän. Lisäksi viestintätiheys ja viestinnän sisältö tulee toteuttaa niin, että se tukee muutoksia. Työvuoro-suunnittelun tulee tukea työtehtävien monipuolistamista. Työtehtäviä tulee monipuolistaa, sillä se vaikuttaa suuresti koko työyhteisöön. Jokaisen työntekijän kohdalla on kartoitettava, missä työtehtävissä he haluavat työskennellä. Työvuoro-suunnittelun tulee olla tasapuolista, eli työtehtävien monipuolistaminen tulee kohdentaa jokaiseen työntekijään.

5.1 Jatkotutkimus

Tästä opinnäytetyöstä on syytä tehdä jatkotutkimus. Tutkimustuloksien analysoinnissa huomasi, että muutostilanteen viestinnällä oli merkittävä vaikutus työhyvinvointiin ja työilmapiiriin. On siis oleellista tutkia enemmän viestintää muutostilanteessa. Jatkotutkimus tulisi erityisesti kohdistaa onnistuneen muutosviestinnän tutkimiseen. Tutkimus tulee kohdentaa vähittäiskaupan alan yritykselle ja siinä voidaan vertailla alan eri yritysten muutosviestintää. Viestinnän osalta tulisi tutkia, mikä viestintäkanava on soveltuvin muutostilanteessa toimivalle yritykselle. Lisäksi viestinnän osalta tulisi tutkia viestinnän sisältöä ja viestintäväliä. Tarkoituksena on tutkia, mistä hyvä muutosviestintä rakentuu ja mahdollisesti tehdä kehittämis-työkalu.

5.2 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi

Haasteellisinta tässä opinnäytetyössä oli aiheen rajaaminen. Aihe haluttiin rajata niin, että se olisi tukenut tehtävää tutkimusta mahdollisimman hyvin. Aiheesta oli saatavilla runsaasti lähdekirjallisuutta, joka vaikeutti aiheen rajaamista entisestään. Lopulta saatiin rajattua teoreettinen viitekehys ja käytettävät lähteet. Opinnäytetyö aloitettiin teoreettisen viitekehysten rakentamisesta, joka eteni lopulta sujuvasti. Aiheen rajaamiseen auttoi paljon ulkopuolisten, kuten opinnäytetyön ohjaajan näkemys. Lähdekirjallisuutta päädyttiin rajaamaan, jotta teoria pysyi aiheessa. Teoriaan ja tulokseen lisättiin myöhemmin ulkomaisia tutkimusartikkeleita. Artikkelien lukeminen oli haasteellista, mutta niitä onnistuttiin käyttämään riittävästi. Lähdekirjallisuus haluttiin rajata mahdollisimman uusiin teoksiin ja tässä onnistuttiin.

Teoreettisen viitekehysten muotoutumisen jälkeen toimeksiantajan kanssa sovittiin tutkimuksen aihealue. Tutkimuskysymykset ja kyselylomake muotoiltiin aikaisemmin tehdyn teoreettisen viitekehysten perusteella. Kyselylomakkeen kysymykset muotoutuivat nopeasti. Tutkimuksen teko oli onnistunut, sillä vastauksia saatiin riittävästi. Tutkimustulosten analysointi oli itselleni haastavaa, sillä taloushallinnon ihmisenä olisi tuntunut luontevammalta tehdä kvantitatiivinen tutkimus. Kvalitatiiviseen tutkimukseen päädyttiin, sillä se sopi tutkimusongelmaan

paremmin. Oli hankala löytää oikea lähestymistapa ja analysointimenetelmä. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät eivät olleet ennestään tuttuja. Dialogiseen tematisointiin päädyttiin, sillä se sopi tutkimusongelman selvittämiseen parhaiten. Tutkimustuloksien tuloksia tuki se, että siihen pystyttiin tematisoinnin avulla liittämään olemassa olevaa teoriaa.

Opinnäytetyö on kokonaisuudessaan onnistunut. Lukija saa tietoa työhyvinvoinnista, johtamisesta ja muutostilanteista. Aihealue on erittäin ajankohtainen ja esimerkiksi työhyvinvointi on noussut eräänlaiseksi trendiksi ja yhdeksi yritysten kilpailuvaltiksi. Opinnäytetyöstä on hyötyä toimeksiantajayritykselle. Tutkimustulokset antavat yritykselle arvokasta tietoa. Tulosten avulla pystytään kehittämään yrityksen toimintoja, joiden avulla pystytään parantamaan työyhteisön tilaa.

Opinnäytetyön prosessin aikana tutustuin paljon erilaisiin työhyvinvointia, johtamista ja esimiestyötä käsitteleviin teoksiin. Tämä antoi itselleni uutta oppia ja arvokasta tietoa, josta uskon olevan tulevaisuudessa työelämässä hyötyä.

Lähteet

Kirjat

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY.
- Ahola, K. 2011. Tue työkykyä: käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ahola, K., Kivistö, S. & Vartia, M. 2006. Työterveyspsykologia. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ahonen G., Aura O. & Ilmarinen J. 2011. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011. Helsinki: Excenta.
- Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä: kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Helsinki: Tykes.
- Alasuutari, P., Peltonen, T. & Koskinen, I. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: Tammi.
- Anttonen, H. 2009. Työhyvinvointi - Uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Eranti, E., Hirvonen, T., Penttilä, R., Pohjonen, T. & Poikonen, M. 2004. Varhainen tuki: Toimintamalli työkyvyn heiketessä. Helsinki: Helsingin kaupungin työterveyskeskus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet: Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Jaakkola, T., Kataja, J. & Liukkonen, J. 2006. Taitolajina työ: Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita.
- Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2004. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: WSOY.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit. Helsinki: Talentum.
- MTD Training. 2010. Personal Confidence & Motivation. Ventus Publishing ApS.

- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö: Opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOY.
- Otala, L. 2008. Vankkaa osaamista - ketterää oppimista: HR:n strateginen haaste. Työsuojelurahasto.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet: Ihmisen kohtaaminen & ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä: Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.
- Rissa, K. 2007. Tulosta ja hyvinvointia: Druvan-malli. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Saarelma-Thiel, T. 2009. Eteenpäin kriisistä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Senyucel, Z. 2009. Managing the Human Resources in the 21st century. Zorlu Senyucel & Ventus Publishing ApS.
- Seuri, M. & Suominen, R. 2009. Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta. Helsinki: Tietosanoma.
- Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä: Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: UNIpress.
- Vesterinen, P. & Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.
- Artikkelit**
- Akman, G., Ozkan, C., Pastuszak, Z. & Turkyilmaz, A. 2011. Empirical study of public sectors employee loyalty and satisfaction. *Industrial Management & Data Systems*. 111, 675-696.
- Bousinakis, D. & Halkos, G. 2009. The effect of stress and satisfaction on productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 59, 415-431.
- Brown, T. & Bull, M. 2010. Change communication: the impact on satisfaction with alternative workplace strategies. *Facilities*. 30, 135-151.
- Caetano, A. & Spagnoli, P. 2012. Personality and organisational commitment: The mediating role of job satisfaction during socialisation. *Career Development International*. 17, 255-275.
- Caicedo, M., Mårtensson, M. & Roslender, R. 2010. Managing and measuring employee health and wellbeing: a review and critique. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 6, 436-459.
- Choi, B. & Jeon, H. 2012. The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*. 26, 332-341.
- Cornelissen, T. 2009. The Interaction of Job Satisfaction, Job Search, and Job Changes. An Empirical Investigation with German Panel Data. *Journal of Happiness Studies*. 10, 367-384.

- Coyne, I., Devonish, D. & Kouvonen, A. 2012. The justice-workplace health relationship: the mediating role of emotions. *International Journal of Workplace Health Management*. 5, 88-103.
- Depolo, M., Guglielmi, D., Panari, C. & Simbula, S. 2010. Can an opportunity to learn at work reduce stress? A revisit of the job demand-control model. *Journal of Workplace Learning*. 22, 166-179.
- Elias, S. & Mittal, R. 2011. The importance of supervisor support for a change initiative: an analysis of job satisfaction and involvement. *International Journal of Organizational Analysis*. 19, 305-316.
- Erkko, A. 2012. Suomen mukavimmat työpaikat menestyvät keskimääräisesti. *Kauppa-lehti* 202, 9.
- Evanschitzky, H., Prykop, C. & Sharma, A. 2010. The role of the sales employee in securing customer satisfaction. *European Journal of Marketing*. 46, 486-508.
- Gupta, V. & Singh, S. 2013. How leaders impact employee creativity: a study of Indian R&D laboratories. *Management Research Review*. 36, 66-88.
- Hurn, B. 2012. Management of change in a multinational company. *Industrial and commercial training*. 44, 41-46.
- Merrel, P. 2012. Effective Change Management: The Simple Truth. *Academic Journal* 56, 20-23.
- Skoglund, B. & Skoglund, C. 2005. Can age management promote work ability among older workers? *International Congress Series* 1280, 392-396.
- Westover, A., Westover, J. & Westover, L. 2010. Enhancing long-term worker productivity and performance: The connection of key work domains to job satisfaction and organizational commitment. 59, 372-387.

Internet-lähteet

- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2009. Sairauspoissaolojen hallinta: Työkykyä ja työhyvinvointia. Viitattu 24.4.2012.
http://pda.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2009/SPopas_yrityksille.pdf
- Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto. 2002. Laadun, tuottavuuden ja tuloksellisuuden ongelmat. Viitattu 14.3.2012.
http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/stressi/laatuongelmat.stm
- Findikaattori. 2012. Työkyvyttömyyseläkettä saaneet. Viitattu 24.4.2012.
<http://www.findikaattori.fi/fi/76>
- Kela. 2008. Nuorten mielenterveyden häiriöiden aiheuttama työkyvyttömyys edelleen kasvussa. Viitattu 25.4.2012.
[http://www.kela.fi/it/kelasto/kelasto.nsf/%28WWWAllDocsByld%29/7CCA649CC3E98A10C225751B002C654F/\\$file/TK_08_12_08_Nuorten_mielenterv_Raitasalo_Maaniemi.pdf](http://www.kela.fi/it/kelasto/kelasto.nsf/%28WWWAllDocsByld%29/7CCA649CC3E98A10C225751B002C654F/$file/TK_08_12_08_Nuorten_mielenterv_Raitasalo_Maaniemi.pdf)
- Ronkkanen T. 2012. Käytännön ratkaisut työntekijän työhyvinvoinnin parantamiseksi. Viitattu 25.4.2012. https://www.varma.fi/fi/TietoaVarmasta/Documents/Odum_TanjaRokkanen.pdf
- Taloussanomat. 2010. Nuorten työkyvyttömyys lisääntynyt. Viitattu 25.4.2012.
<http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2010/07/21/nuorten-tyokyvyttomyys-lisaantynyt/201010106/12>

Työterveyslaitos. Palkansaajien sairauspäivärahopäivät tautiryhmittäin ja vuosittain. Viitattu 6.3.2013.

http://report.ttl.fi/ReportServer?%2FInternet%2FPalkansaajien+sairauspaiv%C3%A4rahap%C3%A4iv%C3%A4t+tautiryhmitt%C3%A4in+ja+vuosittain&rs:Command=Render&rs:Format=HTML4.0&rc:LinkTarget=_top&rc:Javascript=false&rc:Toolbar=false

Työturvallisuuskeskus. 2009. Panostukset työelämän laatuun näkyvät työntekijöiden terveydessä ja työuran pituudessa. Viitattu 14.3.2012.

http://www.ttk.fi/ttk_uutiset/uutiset_2009/panostukset_tyoelaman_laatuun_nakyvat_tyontekijoiden_terveydessa_ja_tyouran_pituudessa.html

Varma. 2012. Suomalaisen työntekijän hyvinvointi. Viitattu 25.4.2012.

https://www.varma.fi/fi/TietoaVarmasta/Documents/Odum_SuomalaisenTyontekijanHyvinvointiRaportti.pdf

Kuvat

Kuva 1: Teoreettinen viitekehys, kyselylomake ja tutkimuskysymykset	8
Kuva 2: Yhteistyöongelmien synty (mukaillen Järvinen 2004, 82-90)	11
Kuva 3: Toimivan työyhteisön rakentuminen (mukaillen Järvinen 2004, 46)	12
Kuva 4: Esimiesroolin vaikutus työyhteisöön (mukaillen Aarnikoivu 2008, 57-58)	14
Kuva 5: Huonosti johdettu muutosprosessi (mukaillen Havunen & Lavikkala 2010, 22).....	16
Kuva 6: Työhyvinvoinnin parantamisen työkalut (mukaillen Pohjanheimo 2012, 182-183; Järvinen 2004, 24-28; Jaakkola, Kataja & Liukkonen 2006, 52-79; Senycuel 2009, 23; MTD Training 2010, 10; Aarnikoivu 2008, 153-154; Hyppänen 2007, 167-168; Viitala 2007, 239-240; Ojala 2008, 23; Skoglund & Skoglund 2005, 396)	22
Kuva 7: Työpaikan vaihtoon vaikuttavat tekijät (mukaillen Liukkonen 2006, 231; Surakka 2009, 138; Tarkkonen 2012, 72)	26
Kuva 8: Etnografinen tutkimus (mukaillen Juuti & Puusa 2011, 252-255)	29
Kuva 9: Työilmapiirin muodostuminen	34
Kuva 10: Muutosten vaikutus työyhteisöön	36
Kuva 11: Muutosten vaikutus työhyvinvointiin ja työilmapiiriin	37
Kuva 12: Viestinnän vaikutus työilmapiiriin muutostilanteessa	39
Kuva 13: Työhyvinvoinnin tekijät	40
Kuva 14: McClellandin motivaatioteoria (mukaillen MTD Training 2010,25)	43
Kuva 15: Motivaation yhteys työkykyyn ja työhyvinvointiin	44
Kuva 16: Tutkimuksen yhteenveto	46

Taulukot

Taulukko 1: Työhyvinvoinnin investointi henkilöä kohti toiminnoittain vuonna 2011 (mukaillen Ahonen, Aura & Ilmarinen 2011, 30)	6
Taulukko 2: Toimialojen työhyvinvoinnin investoinnit henkilöä kohden vuonna 2011 (mukaillen Ahonen ym. 2011, 31.)	7
Taulukko 3: Tukeminen muutostilanteessa (mukaillen Saarelma-Thiel 2009, 86).....	17
Taulukko 4: Työkyky ja työkyvyttömyys (mukaillen Elinkeinoelämän keskusliitto 2009, 12)21	

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake

Teen Laurea-ammattikorkeakoulussa opinnäytetyötä ”Muutosten vaikutus työyhteisöön”, johon tämä suoritettava tutkimus liittyy. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa, miten työntekijät kokevat työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueita. Vastaaminen suositellaan tehtävän työajan ulkopuolella. Vastaukset käsitellään anonyymisti niin, että niitä ei voi myöhemmin yhdistää henkilökohtaisesti kehenkään. Palauta vastaus kirjekuoressa paikkaan X.

1. Ikä, palvelusvuodet yrityksessä ja työsopimustunnit?

2. Missä osastoilla työskentelet tällä hetkellä?

3. Haluaisitko laajentaa osaamistasi? Jos kyllä, mihin osastoihin?

4. Mitkä työpaikan tekijät lisäävät/vähentävät kokemaasi työhyvinvointia?

5. Oletko mielestäsi täysin työkykyinen? Mitkä tekijät heikentävät työkykyäsi?

6. Oletko ollut usein/pitkillä sairauslomilla? Olisiko sairauslomiin voinut vaikuttaa työpaikalla?

7. Oletko harkinnut vaihtavasi työpaikkaa? Miksi?

8. Onko työpaikallasi pyritty parantamaan henkilöstön työhyvinvointia? Miten?

9. Miten muutokset on johdettu työpaikallesi (esim. palvelutiskin ulkoistaminen ja työvuorojen vähennykset)?

10. Minkälaisena koet nykyisen työilmapiirin? Mitkä asiat tähän mielestäsi vaikuttavat?

11. Mitkä asiat motivoisivat sinua työssäsi?

12. Kohdellaanko eri ikäisiä työntekijöitä tasapuolisesti? Perustele.

13. Vapaat kommentit

Kiitos tutkimukseen osallistumisesta!

Johanna Paananen
puh. 045 XXX XXXX

Liite 3: Opinnäytetyön operationalisointi

Havunen & Lavikkala 2010
Österberg 2009
Järvinen 2011
Saareima-Thiel 2009
Ahola ym. 2006
Pohjanheimo 2012
Merrel 2012

Surakka 2009
Nummelin 2007
Rissa 2007
Seuri & Suominen 2009
Järvinen 2004
Aarnikoivu 2008

