

# **Organisaatiomuutoksen vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin**

Anna-Sofia Viherlehto

Opinnäytetyö

Marraskuu 2017

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Henkilöstöhallinto

Tekijä(t) Viherlehto, Anna-Sofia	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Marraskuu 2017
	Sivumäärä 80	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Organisaatiomuutoksen vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin</b>		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Juha Timonen		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän taidemuseo		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten organisaatiomuutos vaikutti Jyväskylän taidemuseon henkilöstön työhyvinvointiin. Tutkimuksessa tarkasteltiin muutosprosessia, joka vaikutti työyhteisön toimintatapoihin ja organisaatorakenteeseen. Tarkoituksena oli löytää tietoa siitä, mihin kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin osa-alueisiin organisaatiomuutos vaikutti, mitkä syyt johtivat muutoksiin työhyvinvoinnin tilassa sekä millä tavoin työhyvinvoinnin heikentymistä muutoksessa voitaisiin jatkossa ennaltaehkäistä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena. Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeilla ja teema-haastatteluilta. Kyselylomakkeet toimivat esikartoituksena, jonka tietoja hyödynnettiin teemahaastattelurunkoa suunniteltaessa ja jolla täydennettiin haastatteluaineistoa. Analyysimenetelminä käytettiin vertailua, teemoittelua ja sisällön analyysia.</p> <p>Tutkimustuloksista kävi ilmi, että organisaatiomuutosprosessi oli vaikuttanut erityisesti henkilöstön sosiaaliseen ja psyykkiseen työhyvinvointiin, mutta vaikutukset heijastuivat myös muihin osa-alueisiin. Muutosprosessin alussa henkilöstön työhyvinvointi näyttäytyi heikompana kuin prosessin loppuvaiheessa. Tällöin työyhteisön ilmapiirissä oli havaittavissa paljon epävarmuutta, joka lientyi muutosprosessin loppua kohden. Henkilöstö myönsi tunteneensa tyytymättömyyttä siitä, miten muutoksesta viestittiin ja koki vaikuttamis-mahdollisuutensa muutosprosessissa vähäisiksi.</p> <p>Todettiin, että muutosviestinnälliset puutteet aiheuttivat epävarmuutta, joka oli suurin syy työhyvinvoinnin heikentymiselle muutoksen aikana. Jatkossa työhyvinvoinnin heikentymistä voidaan ennaltaehkäistä panostamalla muutosviestintään ja osallistamalla henkilöstöä. Lisäksi muutoksessa olisi hyvä kiinnittää huomiota sosiaalisen tuen saatavuuteen. Yhteisöllisyyden säilyttämiseksi tulisi pyrkiä vähentämään ilmapiirin jännittyneisyyttä.</p>		
<p>Avainsanat (<a href="#">asiasanat</a>) työhyvinvointi, työyhteisö, hyvinvointi, yhteisöllisyys, organisaatiomuutos, muutos, muutoksen hallinta, muutosviestintä, organisaatiokulttuuri, vuorovaikutus</p>		
<p>Muut tiedot (<a href="#">salassa pidettävät liitteet</a>)</p>		

Author(s) Viherlehto, Anna-Sofia	Type of publication Bachelor's thesis	Date November 2017  Language of publication: Finnish
	Number of pages 80	Permission for web publication: x
Title of publication <b>The Effects of an Organizational Change on Personnel's Workplace Wellbeing</b>		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Timonen, Juha		
Assigned by Jyväskylä Art Museum		
<p>Abstract</p> <p>The aim of the study was to find out how an organizational change affected the personnel's workplace wellbeing at Jyväskylä Art Museum. The study examined a change process, that altered the museum's organizational structure and the ways of working in the work community. The main goal was to gain information about the following issues: which factors of comprehensive workplace wellbeing the organizational change affected, the reasons that led to the changes in workplace wellbeing, and how the decline of workplace wellbeing could be prevented in the future.</p> <p>The study was implemented by qualitative methods. The research material was collected by questionnaires and theme interviews. The questionnaires functioned as a preview to the research topic that was used as a structure to build the interview frame and as an extra to complete the research material beside the material produced by the interviews. Comparison, content analysis and theming were used as the analysis methods.</p> <p>The study results showed that the change process had affected especially on personnel's social and psychological wellbeing, but the effects were also reflected in other aspects of comprehensive wellbeing. In the beginning of the change process, the personnel's wellbeing appeared weaker than in the end of the process. At that time, there was a great amount of uncertainty in the work atmosphere, that was eased during the process. The personnel admitted that they were disappointed with the way that the communication and informing were handled during the change process. They also felt that they had very small chances to impact on the way that the change was organized.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) workplace wellbeing, organizational change, communality, change communication		
Miscellaneous ( <a href="#">Confidential information</a> )		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma .....</b>	<b>5</b>
2.1	Tutkimuksen lähtökohdat .....	5
2.2	Tutkimusotteet ja -menetelmät .....	6
<b>3</b>	<b>Työhyvinvointi.....</b>	<b>14</b>
3.1	Työhyvinvointi ja sen rakentuminen .....	14
3.2	Työhyvinvoinnin merkitys .....	17
3.3	Työhyvinvoinnin edistäminen .....	20
<b>4</b>	<b>Organisaatiomuutos .....</b>	<b>27</b>
4.1	Muutos osana organisaation arkea .....	27
4.2	Muutoksen hallinnan keinot .....	30
4.3	Muutos ja työhyvinvointi .....	35
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen toteutus.....</b>	<b>39</b>
<b>6</b>	<b>Tutkimustulokset.....</b>	<b>42</b>
6.1	Kyselytutkimus .....	42
6.1.1	Arviointiasteikolla kerätty aineisto.....	42
6.1.2	Avoin aineisto .....	44
6.2	Teemahaastattelut .....	47
6.2.1	Kokonaisvaltaisessa työhyvinvoinnissa tapahtuneet muutokset.....	47
6.2.2	Työhyvinvoinnin ja muutoksen hallinnan kehityskohteet.....	52
<b>7</b>	<b>Johtopäätökset.....</b>	<b>54</b>
7.1	Esikartoituksessa ilmi tulleet asiat .....	54
7.2	Tutkimuksen lopulliset johtopäätökset.....	56

<b>8 Pohdinta.....</b>	<b>59</b>
<b>Lähteet .....</b>	<b>67</b>
<b>Liitteet .....</b>	<b>71</b>
Liite 1. Työhyvinvointikyselylomake kevät 2016.....	71
Liite 2. Työhyvinvointikyselylomakkeen avoimet kysymykset syksy 2016 ....	74
Liite 3. Teemahaastattelurunko .....	75
Liite 4. Organisaatiomuutoksen vaikutus fyysiseen työhyvinvointiin.....	77
Liite 5. Organisaatiomuutoksen vaikutus sosiaaliseen työhyvinvointiin .....	78
Liite 6. Organisaatiomuutoksen vaikutus psyykkiseen työhyvinvointiin .....	79
Liite 7. Organisaatiomuutoksen vaikutus henkiseen työhyvinvointiin .....	80

## **Kuviot**

Kuvio 1. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi .....	15
Kuvio 2. Työn hallinnan suhde työn vaatimukseen.....	23
Kuvio 3. Muutos on siirtymävaihe.....	27
Kuvio 4. Yhteisöllisyyden säilyminen muutosprosessissa .....	38

# 1 Johdanto

Jatkuva yhteiskunnallinen ja teknologinen kehitys aiheuttavat organisaatioissa paineen sisäiseen kehittämiseen, mikä näkyy käytännössä muutosprosessien nopeampoisena lisääntymisenä kansainvälisesti. Muutostilanteet avaavat organisaatioille monia mahdollisuuksia, mutta henkilöstön hyvinvointiin niillä voi olla myös kielteinen vaikutus. Muutoksen tuoma stressi ja epävarmuus johtavat pitkittyessään työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen heikentymiseen yksilöllisellä ja yhteisöllisellä tasolla. (Virrolainen 2012, 109.)

Henkilöstön työhyvinvoinnilla on suuri merkitys organisaation suorituskyvyn kannalta, siksi myös muutosprosesseissa on kriittistä kiinnittää huomiota työyhteisön hyvinvointiin ja jaksamiseen. Jokainen organisaatio käy läpi jatkuvia muutoksia riippumatta siitä, ovatko ne yksityisiä, julkisia vai kolmannen sektorin toimijoita. (Juuti & Virtanen 2009, 16–22.) Kunta-alan organisaatioissa muutospainetta luo tarve lisätä kustannustehokkuutta ja taata palveluiden laatu kilpailukeskeisessä yhteiskunnassa. Muutokset näkyvät erityisesti organisaatioiden rakenteellisina uudistuksina ja tehtävien uudelleenjärjestelyinä. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 19.)

Jyväskylän kaupungin kuntaorganisaatiossa on toteutettu muutostoimenpiteitä, joiden taustalla ovat muun muassa taloudelliset vaikuttimet (Raportti hallinnon selvituksesta 2013, 2). Jyväskylän taidemuseo on yksi niistä kaupungin palveluista, jota nämä muutostoimenpiteet ovat koskettaneet. Vuonna 2016 taidemuseon henkilöstö kävi läpi muutosprosessin, jolla oli mittavat vaikutukset taidemuseon organisaatorakenteeseen ja toimintatapoihin. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millaiset vaikutukset mainitulla muutosprosessilla oli taidemuseon henkilöstön työhyvinvointiin.

Tutkimuksen toimeksiantajana toimiva Jyväskylän taidemuseo kuuluu Jyväskylän kaupungin museopalveluiden piiriin. Taidemuseon vakituisen henkilöstön muodosti tutkimushetkellä 14 työntekijää. Vuonna 2016 henkilöstö kävi läpi keväästä syksyyn kestäneen organisaatorakenteeseen ja työtehtävien järjestelyihin vaikuttaneen muutosprosessin, jonka laitto liikkeelle museotoimenjohtajan eläköityminen. (Heinänen 2016.)

Organisaatiomuutoksen taustavaikuttimena toimi Jyväskylän kaupungin linjaus eri toimielinten hallinnollisesta uudelleenjärjestämisestä taloudellisin perustein. Käytännössä tämä tarkoitti henkilöstövähennyksiä, jotka toteutettiin luonnollisen poistuman, eli henkilöstön eläköitymisen myötä. Henkilöstövähennyksiä tehtiin hallinnollisista viroista, minkä seurauksena olivat vaikutukset eri henkilöstön jäsenten työnkuviin, kun hallinnolliset työtehtävät sulautettiin osittain niihin. Uudelleenjärjestelyt ajoitettiin tapahtuviksi vuosien 2014–2016 välisenä aikana. Muutokset kohdistuivat palveluihin ja hallintoon mittavassa suhteessa, joten niillä tiedostettiin olevan vaikutuksia myös henkilöstön asemaan. (Raportti hallinnon selvityksestä 2013, 2–3, 11.)

Jo aiemmat tutkimukset osoittavat organisaatiomuutoksilla olevan vaikutusta hyvinvointiin. Esimerkiksi Pahkin (2015) toteaa väitöskirjassaan jatkuvien organisaatiomuutosten aiheuttavan työhyvinvoinnin heikentymistä erityisesti henkilöillä, joiden sosiaalinen verkosto ja yksilölliset voimavarat ovat heikot (Pahkin 2015, 6–8). Ilvespalon (2015) opinnäytetyöstä käy ilmi, että muutoksen vaikutukset ovat selkeästi nähtävissä vielä itse muutosprosessin jälkeen (Ilvespalo 2015, 30–33). Tällä tutkimuksella pyritään osoittamaan, mihin henkilöstön työhyvinvoinnin osa-alueisiin organisaatiomuutoksella on ollut vaikutusta ja millä tavoin. Tavoitteena on erityisesti työhyvinvoinnin kehityskohteiden löytäminen, jolloin niihin on mahdollista kiinnittää huomiota myös tulevaisuuden muutostilanteissa. Tutkimuksen tulokset ovat vastaisuudessa hyödynnettävissä taidemuseon henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämistoiminnan suunnittelussa.

Opinnäytetyö koostuu aihepiiriä käsittelevästä teoriasta ja tutkimusosuudesta. Toisessa luvussa perehdytään tutkimuksen aseteluun ja esitellään tutkimusmenetelmät, joita työssä sovelletaan. Kolmannessa luvussa käsitellään työhyvinvoinnin rakentumista, sen merkitystä ja edistämisen keinoja. Neljäs luku koostuu organisaatiomuutosteoriasta: sen luonteesta, hallinnasta ja vaikutuksista työhyvinvointiin. Viidennessä luvussa esitellään, kuinka tutkimus on toteutettu. Kuudennessa luvussa käsitellään tutkimustulokset ja seitsemännessä luvussa tuloksista vedetyt johtopäätökset. Viimeisessä luvussa pohditaan tutkimuksen toteutusta ja luotettavuutta, tulosten yleistettävyyttä sekä esitetään jatkotutkimusmahdollisuudet ja toimenpideehdotukset.

## 2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen lähtökohdat, eli tutkimuksen tavoite sekä tutkimusongelma ja -kysymykset. Sen jälkeen käsitellään tutkimusote ja -menetelmät, joita työssä sovelletaan, sekä luotettavuuden arviointiin ja varmistamiseen liittyvät keinot.

### 2.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimustyöllä on aina tarkoitus, jokin lähtöoletus, ongelma tai epäselvyys, joka halutaan varmentaa tai ratkaista. Tämän asian määrittely on syytä tehdä tarkkaan, jotta niin tutkijalle kuin tutkimusraportin lukijallekin on selkeää, mihin asiaan tarkalleen ottaen haetaan vastausta. Tutkimustyö lähtee liikkeelle tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelman määrittelystä. (Metsämuuronen 2006, 38–39.)

Tutkimusongelma on nimensä mukaisesti pulma, johon haetaan vastausta. Sillä ja sen muotoilulla on suuri painoarvo pohdittaessa, millä tavoin tutkimus on loogisinta toteuttaa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 15.) Tutkimusongelma on työn ydin, joka kiteyttää sen, mitä tutkimuksella haetaan. Ongelman asettelu tuo ilmi koko tutkittavan kokonaisuuden: tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteet. (Kananen 2008, 51.)

Tutkimusongelman täsmentämiseksi tulee olla selkeää, mikä seikka tutkittavassa ilmiössä kaipaava terävöittämistä. Tästä syystä tutkijan on syytä tutustua ilmiötä koskevaan lähdeaineistoon ja jo tehtyihin tutkimuksiin huolella ennen varsinaisen tutkimustyön alkua. (Metsämuuronen 2006, 22–23.) Tutkimuksen onnistumiseksi on tärkeää rajata tutkimusongelma sellaiseksi, että siihen vastaaminen on mahdollista ja mielekästä. Liian laajaksi tai epämääräiseksi määritetty tutkimusongelma tarkoittaa lähes varmasti epäonnistunutta ja tuloksiltaan merkityksetöntä tutkimusta. (Vilka 2015, 60.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää organisaatiomuutoksen aikaansaamia vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tutkimusongelma on kiteytetty seuraavasti: *Miten organisaatiomuutos vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin?*



Tutkimusongelmaa tukemaan ja täydentämään muodostetaan tutkimuskysymyksiä, joihin vastaamalla kyetään ratkaisemaan koko tutkimusongelma. Tutkimuskysymykset helpottavat tutkimustyötä, sillä ne auttavat tutkijaa kohdentamaan huomionsa tutkimusongelman kannalta olennaisiin seikkoihin. Samalla niiden avulla varmistetaan, että tutkimusongelmaa käsitellään riittävän kattavasti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 117.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmasta on johdettu tutkimuskysymykset:

*Millä tavoin organisaatiomuutoksen vaikutukset ilmenevät henkilöstön kokonaisvaltaisessa työhyvinvoinnissa?*

Henkilöstön kokemuksia omasta työhyvinvoinnistaan mitattiin muutosprosessin alussa ja lopussa kyselylomakkeiden avulla. Tutkimusaineiston tuoman tiedon pohjalta arvioitiin, mihin seikkoihin työhyvinvoinnissa organisaatiomuutos on tarkalleen ottaen vaikuttanut, ja ovatko nämä vaikutukset olleet työhyvinvoinnin kannalta myönteisiä vai kielteisiä.

*Mitkä seikat ovat vaikuttaneet henkilöstön työhyvinvointiin muutosprosessin aikana?*

Haastatteluaineiston kautta pureudutaan siihen, millaiset organisaatiomuutokseen tai olosuhteisiin sidonnaiset tekijät johtivat muutoksiin henkilöstön työhyvinvoinnissa organisaatiomuutosprosessin aikana.

*Miten henkilöstön työhyvinvointia kyetään edistämään tulevaisuuden organisaatiomuutostilanteissa?*

Teoriatietoa ja tutkimusaineistoa hyödyntäen pohditaan keinoja, joiden avulla organisaatiomuutosprosessin läpikäyminen toisi henkilöstön työhyvinvointiin enemmän positiivisia vaikutuksia, tai joilla negatiivisia vaikutuksia ainakin kyettäisiin vähentämään.

## 2.2 Tutkimusotteet ja -menetelmät

Tutkimusotteet ja -menetelmät tarkoittavat niitä tutkimuksen keinoja, joiden avulla tutkimus kyetään toteuttamaan luotettavasti ja tutkimuskohteeseen soveltuvalla tavalla. Tutkimusmenetelmän valinnan kannalta on olennaista määritellä, mitä tutkimuksella halutaan tavoitella. Kyse on tutkimustarkoitukseen soveltuvien ratkaisu-

jen tekemisestä, mistä koko tutkimuksen teossa onkin todellisuudessa kysymys. (Eskola & Suoranta 2005, 72.) Oikean tutkimusmenetelmän valinnalla varmistetaan, että haluttu tieto saavutetaan tutkimuksessa. Pohdittaessa onko tutkimuksen tarkoituksena esimerkiksi selittää ilmiötä, mitata sen esiintyvyyttä vai selvittää ilmiöiden välisiä suhteita, tullaan samalla selvittäneeksi, millaiset keinot tiedon selvittämiseksi soveltuvat. (Vilka 2015, 63–66.)

Tämä opinnäytetyö on toteutettu laadullisin tutkimusmenetelmin. Tutkimuksen pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastatteluja. Ensin ilmiöön tutustuttiin kuitenkin esikartoituksella, jonka aineisto hankittiin kyselylomakkeilla. Lomakkeet pohjautuvat samoihin teemoihin, joihin haastattelututkimuksella pureuduttiin syvällisemmin.

Laadullinen tutkimusote soveltuu tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi, sillä työn tarkoituksena on tuottaa syvällistä ja aihekohtaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä, työhyvinvoinnista muutostilanteessa. Laadullisen tutkimuksen keinot mahdollistavat määrällisiin nähden runsaamman ja kattavamman aineistonkeruun sekä syväluotavamman analyysin (Hakala 2015, 21–22).

Laadullisen tutkimuksen päämääränä on merkityksien löytäminen ja ilmiön täsmen-täminen niiden kautta. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole, että lopputulok-sena tehdyt tulkinnat aineistosta olisivat, tai niiden pitäisikään olla, ehdottomia to-tuuksia. (Vilka 2015, 120.) Tutkimusaineiston perusteella saadut tulokset nähdään pikemminkin yhtenä tulkintana ilmiöstä, millä pyritään kerryttämään jo olemassa olevaa tietoa sen toiminnasta ja vaikutuksista (Eskola & Suoranta 2005, 51, 61).

Kun käytetään laadullista tutkimusmenetelmää, säännönmukaisuuksien löytämisen ohella ollaan kiinnostuneita yksilöiden erovaisuuksista ja siten tilastollisista poik-keavuuksista. Tilastolliset yleistyksiset eivät ole siis laadullisen tutkimuksen varsinainen tarkoitus. Tavoitteena on pikemminkin ihmisten toiminnan päämäärien ja sisäisten motiivien ymmärtäminen. Nämä seikat ilmenevät ihmisten välisten sosiaalisten suh-teiden ja vuorovaikutuksen kautta. (Vilka 2015, 66–67, 118.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimus kohdistuu lukumäärältään melko pieneen joukkoon, mikä ei laadullisessa tutkimuksessa tuota ongelmaa. Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei ole nimittäin määrä, vaan siitä tuotetun analyysin syvällisyys ja laadukkuus (Eskola

& Suoranta 2005, 18). Vaikka tutkittavien joukko siis jäisi pieneksi, tätä ei katsota tutkimuksen luotettavuutta heikentäväksi tekijäksi. Koska laadullisessa tutkimuksessa pyritään pureutumaan mahdollisimman syvälle tutkittavaan ongelmaan laajan aineiston avulla, voi olla ajankäytönkin kannalta vaikeaa tutkia suurta joukkoa ihmisiä. (Hakala 2015, 20.)

Kahden aineistonkeruumenetelmän valjastamista yhden tutkimuksen tarpeisiin kutsutaan aineistotriangulaatioksi. Tällöin ilmiötä tarkastellaan laajemmasta näkökulmasta useamman eri aineiston kautta. (Metsämuuronen 2006, 133–134.) Tässä opinnäytetyössä se merkitsee haastattelu- sekä kyselylomakeaineiston yhdistämistä. Triangulaatiota käyttämällä tavoitellaan tutkimuksen kattavuutta ja sitä kautta syvällisempää aineiston analyysia (Vilka 2015, 70). Myös tutkimuksen luotettavuutta todennäköisesti kasvatetaan, kun hyödynnetään useampaa eri tiedonhankintamenetelmää (Eskola & Suoranta 2005, 68).

### **Aineiston keruu ja analysointi**

Aineiston keräämiseen käytetään yleensä menetelmiä, jotka on todettu yleisesti tutkimuskäyttöön hyvin soveltuviksi. Hyväksi todettujen menetelmien käyttö onkin perusteltua, sillä näin tutkimustulokset ovat mahdollisimman vertailukelpoisia samaa ilmiötä koskettavien rinnakkaisten tutkimusten kanssa. Lisäksi näiden tunnettujen ja testattujen menetelmien avulla kerätty tieto on mahdollisimman totuudenmukaista ja objektiivista. (Metsämuuronen 2006, 17.)

Kerätty tieto analysoidaan, eli siitä etsitään piilossa olevia merkityksiä ja sidonnaisuuksia suurempaan kokonaiskuvaan (Laine 2010, 41–44). Analyysin avulla tutkimustuloksia kyetään tiivistämään ja selkeyttämään sekä niiden informaatioarvoa kasvatetaan. Tutkimuksen tarkoituksena ei siis ole vain tyytyä esittelemään kerättyä aineistoa, vaan aineisto toimii vihjeenä, jota tutkija hyödyntää oman päättelynsä alustana. (Moilanen & Rähä 2010, 57–58.)

Tämän opinnäytetyön esikartoittavan aineiston keräämisessä käytetty kyselylomake on paljon hyödynnetty aineistonkeruutapa tyypillisesti määrällisen tutkimuksen teossa (ks. Vilka 2015, 94). Kyselylomake sisältää käytännössä mittareita, joiden avulla on mahdollista saada tarkkaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Sen suunnittelu lähtee liikkeelle määrittelemällä, mitä ilmiöstä halutaan tietää ja mikä on tutkimuksen tavoii-

te. Kyselylomakkeen muuttujat (eli havaintoyksikköihin liittyvät ominaisuudet) valitaan nojaten aihepiirin teoreettiseen viitekehykseen sekä tutkimuksen keskeisiin käsitteisiin. (Vilkkä 2015, 101–105.) Kyselyissä valmiiden mittareiden käyttö on suositeltavaa, sillä ne ovat jo valmiiksi testattuja ja hyväksi todettuja, ja siten luotettavia. Huonolla mittarilla tuotetusta tutkimuksesta jää käteen vain huono tutkimusaineisto. (Metsämuuronen 2006, 49–50.)

Tämän tutkimuksen kyselylomake on rakennettu soveltaen Likert-asteikkoa, jossa koehenkilö arvioi itse omaa näkemystään väitteen sisällöstä. Asteikon avulla tehdään päätelmiä siitä, kuinka vahvasti tutkittava kokee jonkin tietyn asian. Asenteiden ja mielipiteiden mittaamisessa Likert-asteikko onkin usein toimiva työväline. Käytännössä se sisältää tutkimuksesta riippuen erimääräisiä porrasasteikkoja, joista vastaaja valitsee itselleen sopivimman vaihtoehdon. Yleisimmin käytetään viisiportaista asteikkoa sekä skaalaa erittäin voimakkaasti eri mieltä–erittäin voimakkaasti samaa mieltä. (Valli 2015, 106.)

Opinnäytetyön kyselylomake sisälsi myös avoimia osioita, joihin tutkittavat saivat vastata organisaatiomuutosta käsitteleviin kysymyksiin omin sanoin. Avointen kysymysten kautta vastaajan mielipide saadaan usein perusteellisemmin selville, kun tunteiden ja ajatusten ilmaisu on vapaampaa. Lisäksi tutkijan on mahdollista löytää avoimista vastauksista ideoita, jotka tuovat uutta näkemystä ilmiön tutkimiseen. (Valli 2015, 106.)

Likert-asteikolla kerätyn tiedon analysointi tapahtui kyselyihin vastanneiden antamia numeroarvoja hyödyntämällä. Vertaamalla kevään ja syksyn kyselyiden vastauksia voidaan päätellä kunkin kysymyksen kohdalla, onko tässä työhyvinvoinnin osiossa tapahtunut muutosta. Kyselylomakkeen avointen kysymysten vastaukset analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysilla. Tällöin vastausten sisältö eritellään ja siitä etsitään ilmiölle sekä sen toiminnalle tyypillisiä piirteitä. Saatua tietoa vertaillaan teoreettiseen viitekehykseen. Lopuksi tieto tiivistetään kuvaukseksi ilmiöstä. (Vilkkä 2015, 163, 170.)

Laadullisessa tutkimuksessa tyypillisin aineistonkeruutapa on haastattelu, joka on suosittu muun muassa monikäyttöisyytensä vuoksi. Lisäksi haastattelua voidaan pitää suhteellisen luotettavana menetelmänä, sillä sen avulla tutkija pääsee suoraan kos-

ketukseen tutkimuksensa kohdehenkilöiden kanssa. (Metsämuuronen 2006, 88.) Haastattelua käytetään erityisesti, kun tutkimus keskittyy ihmisiin sekä heidän kokemus- ja tunnemaailmaansa. Sen avulla kyetään löytämään piilossa vaikuttavia motiiveja ja merkityksiä sekä lähestymään hyvin henkilökohtaisiakin aiheita. Myös aineiston sidonnaisuus laajempaan kontekstiin hahmottuu helposti haastatteluaineiston kautta. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 34–35.)

Haastattelu soveltuu tämän opinnäytetyön pääasialliseksi aineistonkeruumenetelmäksi, koska työn tarkoituksena on taidemuseon henkilöstön työhyvinvointiin liittyvien näkemysten, kokemusten ja tuntemusten kartoittaminen. Aihe on hyvin henkilökohtainen ja moniulotteinen, joten siihen pureutuminen vaatii pelkkää kyselylomaketta syvällisemmän aineistonkeruun ja -käsittelyn.

Haastattelu määritellään keskustelutilanteeksi, jonka päämääränä on tiedon kartuttaminen. Haastattelutilanne järjestetään haastattelijan aloitteesta, ja se etenee hyvin pitkälti haastattelijan ehdoilla. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 22.) Haastattelijalla asetetaan tilanteelle raamit määrittelemällä, millaista tietoa tutkimusta varten tarvitaan. Siis tosin sanoen, mitä sellaista tietoa ilmiöstä kaivataan, jota haastateltavalla on. (Eskola & Vastamäki 2015, 27–28.) Haastattelun toimivuus piilee sen idean yksinkertaisuudessa: kun halutaan tietoa jonkun ajatuksista ja kokemuksista, on helpointa lähestyä häntä itseään ja kysyä asiasta suoraan (Eskola & Suoranta 2005, 85).

Haastattelun toteuttamiseen on useita eri tapoja riippuen tutkimuksen tarkoituksista ja kohderyhmästä: se voi tapahtua kasvokkain tai vaikkapa sähköpostitse, ryhmässä tai kahden kesken. Myös haastattelun rakenne valitaan palvelemaan tutkimuksen tavoitteita. (Vilka 2015, 124.) Strukturoidussa haastattelussa haastattelun pohjana toimivat valmiit kysymykset, joiden esittämisjärjestys on tiukasti sidottu haastattelurunkoon, kun taas avoimessa haastattelussa ei ole valmiita kysymyksiä tai tiukkaa haastattelurunkoa, vain vapaata keskustelua tutkittavasta aiheesta. Puolistrukturoitu haastattelu, toisin sanoen teemahaastattelu, on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto. Siinä ei ole valmiiksi määriteltyjä kysymyksiä tai tarkkaa etenemisjärjestystä, mutta aiheesta on eritelty teemoja, jotka haastatteluaineistolla pyritään kattamaan. Tällöin haastattelun näkökulmat ovat vain osittain lukkoon lyötyjä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47.)

Teemahaastattelun etuna on, että se on suhteellisen vapaamuotoista keskustelua, mutta teemojen avulla kuitenkin varmistetaan ilmiön riittävän runsas käsittely. Haastateltavan on mahdollista keskittyä kuvailussaan erityisesti itseään koskettaviin seikkoihin ja näin ilmiön tärkeimmät puolet painottuvat aineistossa. (Eskola & Vastamäki 2015, 29.) Teemat myös helpottavat haastattelijan työtä, jotta haastattelun päämäärä säilyy kirkkaana mielessä, eikä keskustelu lähde rönsyilemään liikaa. Teemat toimivat suuntaviivoina myöhemmissä vaiheissa, kun aineisto puretaan ja analysoidaan. (Eskola & Suoranta 2005, 87.)

Yleisesti muodostunut käsitys on, että aineiston koko on riittävä, kun tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa ei saada kerättyä enempää uusien tapauksien myötä. Aineiston määrä on siis riittävä, jotta tutkimusongelmaan kyetään saamaan kattava vastaus. Tätä tilaa kutsutaan tutkimuksessa kylläntymiseksi eli saturaatioksi. Riittävää aineiston määrää voi olla hankalaa arvioida etukäteen, koska se on täysin sidonnainen tutkimuksen tavoitteisiin, kohderyhmään ja muihin tapauskohtaisiin piirteisiin. (Eskola & Suoranta 2005, 62.)

Haastattelu on pätevä, muttei aivan niin yksinkertainen aineistonkeruumenetelmä kuin monesti otaksutaan. Todellisuudessa se on aikaa vievä prosessi, jonka onnistumiseksi vaaditaan haastattelijalta taidokkuutta sekä arviointikykyä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 35.) Erityisesti päänvaivaa tutkijoille aiheuttaa haastatteluaineiston tulkin-ta, sillä siihen ei ole olemassa täysin valmiita ohjenuoria, joihin voisi tukeutua. Haastatteluaineisto voi myös sisältää virhelähteitä, jotka tutkijan on syytä ottaa huomioon tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä arvioidessaan. (Eskola & Suoranta 2005, 137.)

Analysointia varten haastatteluaineisto täytyy järjestää ja litteroida, eli kirjoittaa puhtaaksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 209–210). Litteroinnin tarkoituksena on auttaa tutkijaa hahmottamaan haastatteluaineiston sisältöä sekä mahdollisesti löytää jo purkamisvaiheessa ilmiön säännönmukaisuuksia tai teemoja. Litterointitapoja on monia ja on tutkijan oman harkintakyvyn varassa, onko tutkimuksen kannalta oleellista litteroida esimerkiksi sana- vai asiatarkasti. Tärkeintä on, että litterointi vastaa haastateltavien lausumia. (Eskola & Vastamäki 2015, 42.)

Teemahaastatteluaineiston analysointimenetelmäksi soveltuu luontevasti teemoittelu. Tällöin aineistosta eritellään valittujen teemojen mukaiset kohdat, joista varsinainen analyysi tehdään. Teemat muodostavat tutkittavan asiakokonaisuuden, ja niiden puitteissa aineistosta kyetään rajaamaan tutkimuksen tarkoituksen kannalta olennaiset osat. (Eskola & Vastamäki 2015, 43.)

### **Tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen**

Tutkimusta ja sen tuloksia arvioidaan niiden luotettavuutta, pätevyyttä ja yleistettävyyttä tarkastelemalla. Tutkimustulosten luotettavuudella, tai reliaabeliudella, viitataan tulosten tarkkuuteen. Toisin sanoen, kuinka todennäköisesti toistettaessa mitaus uudestaan, päädyttäisiin alkuperäisen mittauksen kaltaisiin tuloksiin. Reliaabelissa tutkimusväitteessä ei ole sisäistä ristiriitaa aineiston ja siitä tehdyn tulkinnan välillä. Tulosten pätevyydellä viitataan siihen, että tutkimuksen sisältö ja teoreettiset käsitteet on määritelty onnistuneesti sekä tutkimus on toteutettu loogisesti ja raportoitu selkeästi. Pätevyyden terminä käytetään usein sisäistä validiutta. Tulosten yleistettävyydestä puolestaan puhutaan ulkoisena validiutena. Tutkimustulokset ovat ulkoisesti valideja, kun tutkimus mittaa sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Tutkimushavainnoista vedetyt johtopäätökset ovat tällöin siis paikkansapitäviä. (Eskola & Suoranta 2005, 213; Vilkkä 2015, 193–194.)

Reliabiliteetti ja validiteetti ovat määrällisessä tutkimuksessa tyypillisesti käytettyjä termejä. On esitetty eriäviä näkemyksiä siitä, soveltuvatko ne laadullisen tutkimuksen arviointiin, kun eri tutkimusotteet ovat lähtökohdiltaan ja tavoitteiltaan hyvin erilaisia. Laadullisessa tutkimuksessa ei esimerkiksi pyritä tulosten tilastolliseen yleistettävyyteen, vaan pikemminkin ilmiön syvälliseen ymmärrykseen selventämällä ja kuvailemalla sitä. Kuitenkin myös laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on mahdollista soveltaa validiuden ja reliaabeliuden käsitteitä, jos niihin suhtaudutaan hieman eri tavalla. (Eskola & Suoranta 2005, 61.)

Laadullisessa tutkimuksessa tulosten yleistettävyyttä voidaan ajatella tulosten siirrettävyytenä. Arvioinnin kohteena ei siis ole tutkimustulosten yleistettävyyys suuriin ihmisryhmiin, vaan luodun teorian käyttökelpoisuus ja havaintojen soveltuvuus samankaltaisissa tilanteissa. Tarkoituksena on toisin sanoen rakentaa viitekehys, johon esimerkiksi muiden tutkijoiden on mahdollista nojata. (Eskola & Suoranta 2005, 68.)

Pätevyyden ja luotettavuuden arvioinnissa olennaista on tutkimuksesta tehty kuvaus (Metsämuuronen 2006, 17). Tarkasti dokumentoitu kertomus tutkimuksen kulusta sekä tehdyistä valinnoista ja johtopäätöksistä lisää tutkimuksen luotettavuutta ja tulosten pätevyyttä (Vilkkä 2015, 195–197). Aineistoon sovelletut luokittelu- ja tulkintasäännöt tulee avata tekstissä, jotta tulkintaprosessin seuraaminen olisi mahdollisimman helppoa (Valli 2015, 90). Aineiston luotettavuutta lisää aineiston laadukkuus, joka varmistetaan huolellisuudella aineiston keruu- ja käsittelyvaiheessa (Hirsjärvi & Hurme 2009, 184–185).

Tutkimus on aina monivaiheinen kokonaisuus, jonka osat ovat toisistaan riippuvaisia (Hirsjärvi & Hurme 2009, 14). Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmien soveltuvuus tutkimukseen on olennaista, ja siksi tutkijan tulee arvioida tutkimuksensa toteutusta, valintojaan ja niiden seurauksia, jo tutkimussuunnitelmaa luodessaan. Näillä valinnoilla on painoarvoa sen suhteen, kuinka päteviä tutkimustulokset sekä niistä tehdyt päätelmät ovat. Jos tutkimus on toteutettu epäpätevästi, tutkimustulosten oikeellisuus joutuu kyseenalaiseksi, siispä tutkimuksessa käytetyillä aineistonkeruumenetelmillä ja mittareilla on suuri merkitys tutkimuksen luotettavuuden kannalta. (Metsämuuronen 2006, 37.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys on pyritty varmistamaan kiinnittämällä huomiota raportoinnin selkeyteen. Tutkimuksen vaiheet, valintoihin liittyvä päätöksentekoprosessi ja tutkimuksista ilmi tulleet seikat johtopäätöskien taustalla on pyritty esittämään mahdollisimman ymmärrettävästi. Aineiston käsittelytavat ja analysointiprosessi suunniteltiin etukäteen järjestelmällisyyden varmistamiseksi. Tavoitteena oli löytää aineistosta säännönmukaisuuksia, joita on mahdollista hyödyntää vastaavanlaisessa tutkimustarkoituksessa myöhemmin. Tutkimusotteen ja -menetelmien valinnassa on käytetty harkintaa ja aineistonkeruussa hyödynnettiin yleisesti luotettaviksi katsottuja menetelmiä. Tutkimustulokset käsiteltiin luotamuksellisesti ja niiden raportoinnissa on pyritty huomaavaisuuteen tutkimuksen tavoitteiden toteutumisen sallimissa rajoissa.



### 3 Työhyvinvointi

Luvussa käydään läpi työhyvinvoinnin määritelmä ja sen rakentuminen sekä tarkastellaan sen merkityksiä eri näkökulmista. Tekstissä esitellään myös keinoja, joilla työhyvinvointia kyetään edistämään organisaatioissa.

#### 3.1 Työhyvinvointi ja sen rakentuminen

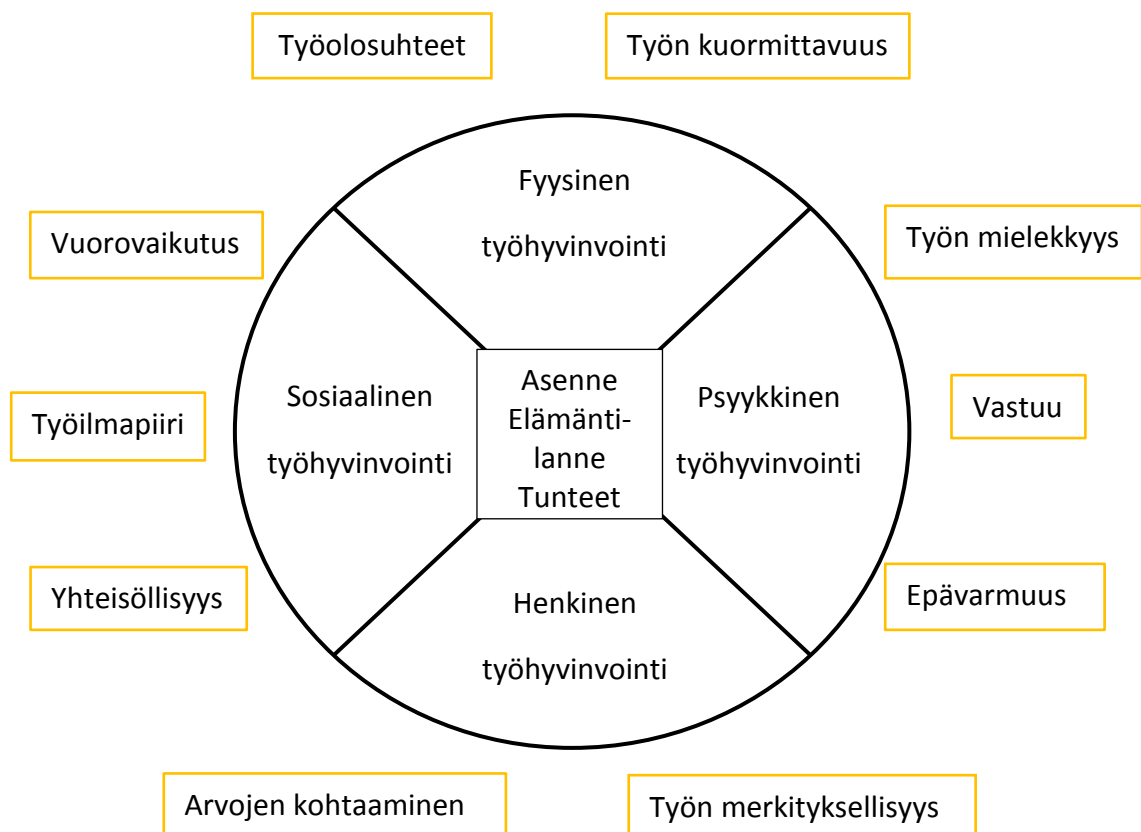
Työhyvinvointi on moniulotteinen ilmiö, johon vaikuttavat tiiviisti aika- ja kulttuurisidonnaiset tekijät (Virtanen & Sinokki 2014, 28). Yksinkertaistettuna sen voidaan ajatella olevan yksilön hyvin subjektiivinen ja kokemusperäinen tunne siitä, millaiseksi hän tuntee olonsa työtä tehdessään. (Kivioja 2004, 88). Työyhteisön näkökulmasta työhyvinvointi on myös yhteisöllinen vireystila, joka muodostuu sen jäsenten hyvinvoinnista ja yhteisön sisäisistä suhteista. Yhteisöllistä työhyvinvointia ruokkivat onnistumisen kokemukset, yhteenkuuluvuuden tunne sekä työn tuottama ilo. (Ojala & Ahonen 2005, 28–32.)

Olenneisinta työhyvinvoinnin määrittelyssä on, että työ ja hyvinvointi limittyvät toisiinsa. Työllä on suuri merkitys ihmiselle, niin hyvässä kuin pahassa. Parhaimmillaan työ tuottaa hyvinvointia sekä luo merkityksiä ja tavoitteita elämään. Hyvinvoinnin kokemuksen synnyttää tunne turvallisuudesta, jatkuvuudesta, mielekkyydestä ja sujuvuudesta. (Virtanen & Sinokki 2014, 9, 30, 141.)

Työolosuhteiden ohella työ itsessään on monelle yksilölle hyvinvointia tuottava tekijä (Ojala & Ahonen 2005, 21). Hyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat myös yksilön oma asenne työhön ja hyvinvointiin sekä elämäntilanne, yleinen terveydentila, työyhteisön sosiaaliset suhteet ja yhteiskunnalliset tapahtumat (Virolainen 2012, 12).

Työhyvinvointia on perinteisesti tarkasteltu työpahoinvoinnin näkökulmasta: jos yksilö ei koe työssään henkistä, psyykkistä, fyysistä tai sosiaalista laiminlyöntiä, katsotaan hänen voivan hyvin. Tätä näkemystä on pyritty haastamaan korostamalla, että työhyvinvointi on paljon enemmänkin kuin pelkkää pahan olon puutosta. Hyvinvointi on kokonaisvaltainen tila, jolloin sekä ulkoiset ja sosiaaliset puitteet että sisäiset vaikuttimet ovat kunnossa ja tasapainossa keskenään. (Kivioja 2004, 89.)

Kokonaisvaltainen työhyvinvointi rakentuu fyysisestä, sosiaalisesta, psyykkisestä ja henkisestä osa-alueesta (ks. kuvio 1). Kun nämä kaikki ovat tasapainossa, henkilö voi hyvin työssään. Työhyvinvointi rakentuu siis hyvin moninaisista tekijöistä ja kaikki sen osat vaikuttavat toisiinsa. Esimerkiksi sosiaalisen hyvinvoinnin ongelmat ilmenevät normaalisti myös psyykkisenä ja henkisenä huonona olona, joskus jopa fyysisenä sairastumisena. (Virolainen 2012, 11–12.)



Kuvio 1. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi

Fyysinen hyvinvointi nousee usein ensimmäisenä esille työhyvinvoinnista puhuttaessa. Fyysisellä hyvinvoinnilla viitataan työn fyysisiin olosuhteisiin ja sen fyysiseen kuormittavuuteen sekä niiden vaikutukseen yksilön hyvinvoinnin kannalta. Työpaikan siisteys, lämpötila, melu ja työvälaineet ovat olennaisessa osassa työolosuhteiden arvioinnissa. (Virolainen 2012, 11–17.)

Fyysistä kuormitusta aiheuttavat eri töille ominaiset piirteet: esimerkiksi tehdastyössä yksipuoliset ja mekaaniset liikkeet aiheuttavat usein jatkuvaa särkyä kehossa, kun taas kirjoitustyössä rasitusta aiheuttaa pitkäjaksoinen istuminen sekä hiiren ja näppäimistön käyttö. Jatkuvan fyysisen rasituksen seurauksena keho alkaa ennen pitkää oireilla, mikä ilmenee kehon särkynä, väsymyksenä ja työnteon vaikeutumisenä. Eri töissä voidaan soveltaa erilaisia työtapoja fyysisen rasituksen vähentämiseksi. Esimerkiksi työkierto, taukovenyttelyt ja kehon kuormituksen jakaminen helpottavat ja ennaltaehkäisevät fyysistä rasitusta. (Virolainen 2012, 11–17.)

Sosiaalisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan vuorovaikutuksessa ja ihmisten välisessä kanssakäymisessä syntyviä hyvinvoinnin kokemuksia. Esimerkiksi työyhteisön huono ilmapiiri, joka voi ilmetä vaikkapa työpaikkakiusaamisena tai klikkiytymisenä, alentaa sosiaalista hyvinvointia. Sosiaalinen työhyvinvointi rakentuu työpaikan yhteisöllisyydestä, toimivista väleistä työtovereiden kesken ja yksilön mahdollisuudesta vuorovaikuttaa yhteisössä vapaasti. (Virolainen 2012, 24.)

Sosiaalista hyvinvointia lisätään mahdollistamalla toisiin tutustuminen työpaikalla. Työpaikkakulttuurilla on tässä suuri rooli, samoin kuin fyysisillä tekijöillä: esimiehet voivat kannustaa työntekijöitä tutustumaan toisiinsa mahdollistamalla työntekijöiden välisen kanssakäymisen tauoilla ja lisäämällä työpisteiden läheisyyttä, mikä kasvattaa vuorovaikutuksen määrää työpaikalla. (Virolainen 2012, 24.)

Työn stressaavuus, työpaineet ja työilmapiiri ovat avainasemassa puhuttaessa psykologisesta hyvinvoinnista. Psykologinen rasitus voi syntyä esimerkiksi erittäin vaativassa työssä, jossa vastuu toisesta ihmisestä tai työn sisällöstä kasvaa liian suureksi. Myös kiire ja jatkuva epävarmuus työssä aiheuttavat usein psykologista pahoinvointia. Nämä asiat juontuvat muun muassa jatkuvista muutoksista organisaation toiminnassa tai työolosuhteissa. Psykkistä huonoa oloa seuraa myös jatkuvista kehitymis- ja oppimistarpeista, joita työolosuhteiden muutokset ja kilpailukyvyyn säilyttäminen

edellyttävät. Ratkaisevassa asemassa psyykkisen hyvinvoinnin kannalta ovat yksilön omat kokemukset ja tunteet. (Virolainen 2012, 18–19.)

Työn mielekkyys kertoo usein psykologisten rasitteiden tasapainoisuudesta suhteessa työn muuhun sisältöön. Työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus omien tunteiden rakentavaan ilmaisuun työpaikalla, sillä tunteiden tukahduttamisen seurauksena yksilö kokee ahdistuneisuutta ja masentuneisuutta. (Virolainen 2012, 18–19.)

Henkinen hyvinvointi on kaiken perusta, jonka pettäessä hyvinvointi muillakin osaluilla murentuu (Ojala & Ahonen 2005, 30). Henkinen hyvinvointi on vahvasti liitoksissa työn psykologiseen ulottuvuuteen, mutta käsittää pikemminkin siihen liittyvät hengelliset ja arvolliset asiat. Jos oma moraalinen ristiriidassa työn tai työpaikan vaatimusten kanssa, voi ihminen henkisesti huonosti. Työn kokeminen merkitykselliseksi ja arvokkaaksi lisää tunnetta henkisestä hyvinvoinnista, joten ihmisen tunteissa kasvavansa ja kehittyvänsä työnsä kautta, on hän tyytyväinen ja nauttii työstään. Myös yhteisöllisyys vaikuttaa työn merkityksellisyyden kokemiseen, sillä yhteenkuuluvuus ja sosiaaliset suhteet toimivat työn mielekkyyden lähteinä. (Virolainen 2012, 26–27.)

Organisaatio voi edistää henkilöstönsä henkistä hyvinvointia muun muassa varmistamalla toimintansa lähtökohtien olevan puhtaasti arvokeskeisiä ja pitämällä missionsa selkeänä. Kun yksilö kokee työnsä ja työpaikkansa edistävän yhteiskunnan kannalta tärkeitä asioita, on hän usein ylpeä ja innostunut työstään. (Virolainen 2012, 26–27.) Myös toiminnan kokonaisvaltainen ymmärtäminen auttaa työntekijöitä hahmottamaan oman roolinsa organisaatiossa, jolloin he kokevat oman panoksensa tärkeäksi (Leiviskä 2011, 90).

### 3.2 Työhyvinvoinnin merkitys

Työhyvinvoinnin merkitys on yksilön näkökulmasta ilmeinen, sillä sen vaikutus näkyy ihmisen jokapäiväisessä jaksamisessa ja hyvinvoinnissa myös vapaa-ajalla. Henkilöstön työhyvinvointiin panostaminen on kuitenkin myös työnantajan etu, sillä se sitouttaa ja motivoi työntekijöitä sekä varmistaa täysipainoisen tehokkuuden työskentelyssä. Huonosta työhyvinvoinnista seuraavat kustannukset ja vaikutukset työikäisten jaksamiseen ovat mittavat myös yhteiskunnallisella tasolla. (Ojala & Ahonen 2005,

23–24.) Työhyvinvoinnin merkitystä on mielekästä tarkastella myös työyhteisöjen näkökulmasta. Yksilön hyvinvoinnilla on suuri merkitys yhteisön toiminnalliseen valmiuteen, sillä sen vaikutukset ilmenevät työntekijöiden sosiaalisissa suhteissa. (Lundell 2008, 118.)

Työhyvinvointi mahdollistaa organisaation kilpailukykyisen aseman ja uudistumisen. Hyvinvoiva yksilö on perinteisesti luova ja halukas paitsi kehittymään omassa työssään, myös kehittämään yhteisöllisiä toimintatapoja. Sidosryhmien odotuksiin vastaaminen ja työskentely organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi sujuvat koko työyhteisöltä, kun sen jäsenet voivat hyvin ja ovat tyytyväisiä työssään. (Österberg 2015, 17, 174.) Näin organisaatio kykenee hyödyntämään myös yksilöiden osaamista parhaalla mahdollisella tavalla: vaalimalla yhteisöllisyyttä ja työilmapiiriä mahdollistetaan kehittämiseen kannustava sosiaalinen työympäristö sekä osaamisen jakamiseen innostava työpaikkakulttuuri. Työhyvinvointi vaikuttaa siis olennaisesti työn laatuun. (Ojala & Ahonen 2005, 33, 80.)

”Työhyvinvoinnin puute on liiketoimintariski” (Ojala & Ahonen 2005, 92). Tosiasia on, että suunnitelmallinen ja ennakoiva työhyvinvointiin panostaminen on kustannuksiltaan vähäisempää kuin korjaavien toimenpiteiden suorittaminen (Berry, Mirabito & Baun 2010). Siitä huolimatta työpahoinvoinnin aiheuttamat kustannukset suhteutettuna työhyvinvoinnin edistämiseen käytettyihin resursseihin ovat kasvussa (Ahloth 2015, 2).

Työhyvinvoinnin laiminlyöminen tai piittaamattomuus sen kehittämistä ilmenevät käytännössä työntekijöiden runsaina sairauspoissaoloina (niin lyhyt- kuin pitkäaikaisina), tapaturmina, eläköitymisluvussa (varhais- ja osa-aikaeläkkeiden lisääntymisinä), henkilöstön vaihtuvuutena ja osaamisen poistumisena yrityksestä. Nämä aiheuttavat työnantajalle suoria taloudellisia kustannuksia. Huono työhyvinvointi organisaatioissa synnyttää myös epäsuoria kustannuksia. Nämä ovat seurausta jatkuvasta sijaisten hankkimisesta, muiden työntekijöiden työmäärän lisääntymisestä (sitä seuraavat jaksamis- ja motivaatio-ongelmat) sekä poissaolojen aiheuttamista katkoksista työnteossa. Epäsuoria kustannuksia luovat myös hiljaisen tiedon katoaminen, uuden henkilöstön perehdyttäminen sekä yhteistyön ongelmat, jotka syntyvät toiminnallisten katkosten seurauksena. (Österberg 2015, 175.)

Työväestön ikääntyminen aiheuttaa vajeen saatavilla olevan, osaavan ja motivoituneen työvoiman määrässä. Tämä lisää organisaatioiden painetta parantaa kilpailukykyään työmarkkinoilla. (Ojala & Ahonen 2005, 39.) Kunta-alalla tähän pyritään kasvattamalla kuntatyön arvostusta ja edistämällä henkilöstön työhyvinvointia (Kauppinen & Utriainen 2004, 233–234).

Maine työhyvinvointia vaalivana työnantajana onkin vahva kilpailuvaltti, sillä työnhakijoiden mielenkiinto painottuu yhä enenevässä määrin hyvinvoinnin kokemuksiin työssä. Varsinkin henkistä hyvinvointia edistävät tekijät, kuten vaikutus- ja etenemismahdollisuudet, ovat tärkeitä työn ominaisuuksia työnhakijoiden näkökulmasta. (Virolainen 2012, 52.) Eryteisesti kuntasektorilla on nähtävissä, että henkilöstön motivaatio kumpuaa työviihtyvyydestä ja työn sisällöllisistä asioista, palkkaus on usein toissijainen tekijä (Forma 2004, 223).

Henkilöstön tiheällä vaihtuvuudella voi olla luotettavuutta heikentäviä vaikutuksia työnantajaimagoon potentiaalisten työnhakijoiden ja yhteistyökumppaneiden silmissä (Österberg 2015, 175). Työhyvinvoinnin toiminnallisella vahvistamisella varmistetaan työntekijöiden kokema ylpeys, luottamus sekä sitoutuminen työtään kohtaan. Hyvinvointiin panostaminen mahdollistaa sisäisen kiinteän siteen muodostumisen yhteisöissä. (Berry ym. 2010.)

Työpaikoilla tapahtuvasta työhyvinvoinnin edistämisestä on myös yhteiskunnallista etua. Organisaatioiden menestyksellä on vaikutusta kansantalouteen ja tehokkuuteen sekä kansainväliseen menestymiseen ja kilpailukykyyn. Näihin asioihin vaikuttaa kriittisesti työtä tekevän väestön hyvinvointi. Tämän ohella työhyvinvoinnilla on merkitystä kansalliseen terveyteen: työtä tekevät ovat keskimäärin terveempiä kuin sitä tekemättömät. (Virtanen & Sinokki 2014, 30–31.) Huono hyvinvoinnin taso aiheuttaa niin fyysisiä kuin psyykkisiä ongelmia, joiden vuoksi moni työntekijä jää työelämästä pois ennen aikojaan. Masennuksen vuoksi sairauslomalle jääneistä harva enää palaa samaan työpaikkaan tai ylipäätään työelämään. (Virolainen 2012, 38.) Työhyvinvoinnin ylläpitäminen on siis kansallinen kilpailuvaltti (Liukkonen 2006, 23–24).

### 3.3 Työhyvinvoinnin edistäminen

Nykyaikana työhyvinvoinnin edistäminen tiedostetaan tärkeäksi tulostekijäksi, mutta samanaikaisesti työssä jaksamista vaikeuttavat ilmiöt ovat moninkertaistuneet (Mönkkönen & Roos 2010, 231). Työtehtävien määrä yksittäistä työntekijää kohden on lisääntynyt, samoin tavoite- ja tulosseuranta tehostunut ja siten työn henkinen kuormittavuus kasvanut (Kivioja 2004, 93). Työn laatu on muuttunut fyysisiä ponnisteluja vaativista tehtävistä informaation käsittelyyn painottuvaksi ja vuorovaikutussuhteiden kanssa pelaamiseksi (Salomäki 2002, 59). Työhyvinvointiin heikentävästi vaikuttavat ilmiöt, kuten huonot elämäntavat, istumatyön lisääntyminen, työelämän sirpaloituminen, jatkuva epävarmuus, yhteisöllisyyden vähentyminen ja stressi, ovat vahvistuneet entisestään (Ahlroth 2015, 3–4).

Useat eri lait velvoittavat työnantajia edistämään henkilöstönsä työhyvinvointia organisaatioidensa toiminnan kautta. Näistä laeista mainittakoon esimerkkeinä Työsopimuslaki, Työturvallisuuslaki, Työterveyshuoltolaki, Työaikalaki sekä Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Muun muassa Työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajia järjestämään työntekijöilleen työn luonteen ja työolosuhteiden haitallisia vaikutuksia ennaltaehkäisevän työterveyshuollon. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 102.) Laki velvoittaa työnantajia kirjaamaan työterveydenhuollolle asetetut tavoitteet, olosuhteisiin perustuvat tarpeet sekä niistä johtuvat toimenpiteet työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan (Österberg 2015, 173–174). Työterveyshuollon järjestämisvelvollisuuden ohella työnantajilla on myös velvoite hyödyntää sen asiantuntemusta esimerkiksi muutostilanteiden kohtaamisessa (Ylikoski & Ylikoski 2009, 102).

Työpaikalla työhyvinvoinnin edistämiseen liittyviä käytäntöjä olisi syytä tarkastella säännöllisin väliajoin ja päivittää tarpeen mukaan (Virolainen 2012, 105). Suunnitelmallisuus ja ennaltaehkäisevät toimenpiteet ovat työhyvinvoinnin edistämisen ydin, ja niillä tulisi varmistaa kaikkien työhyvinvoinnin osa-alueiden kattava kehittäminen. Työkykyä ylläpitävä toiminta keskittyy edelleen pääasiassa liikunta- ja virkistyspalveluiden tuottamiseen ja sitä toteutetaan erillään muusta organisaation toiminnasta. (Kauppinen & Utriainen 2004, 236.) Työhyvinvoinnin kehittäminen tulisi nähdä kokonaisvaltaisempina ilmiönä, joka nivoutuu tiiviisti organisaation rakenteisiin, arvo maailmaan ja kulttuuriin (Mönkkönen & Roos 2010, 248). Siihen panostaminen vaatii

rahallisten resurssien ohella merkittävää työpanosta sekä johdolta että henkilöstöltä. Kyseessä on kannattava liiketoimintainvestointi, sillä pitkällä aikatahtimella työstä saadut hyödyt ovat suuremmat kuin siihen annettu taloudellinen ja ajallinen panos. (Virolainen 2012, 134–135.)

Vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja edistämisestä on jokaisella organisaation jäsenellä. Johtotason velvollisuutena on ylläpitää työhyvinvointitoiminnan suunnittelua ja seurantaa. Henkilöstön tehtävä on toimia työssään vastuullisesti ja jokaisen työyhteisön jäsenen hyvinvoinnin eduksi sekä nykyaikana myös yhä vahvemmin tuoda oma panoksensa työhyvinvoinnin kehittämistapojen suunnitteluun. Yhteiskunta puolestaan luo raamit ja edellytykset työhyvinvoinnin kehittämisen helpottamiseksi. (Virolainen 2012, 12.)

Työyhteisöissä työhyvinvointi nähdään usein hyvin yksilöllisenä ja henkilökohtaisena asiana. Yksilöiden terveys ja elämäntavat vaikuttavatkin yhteisölliseen työkykyyn, mutta yhtä suuri painoarvo on myös työyhteisön sisäisellä tilalla, yhteisöllisyydellä ja sosiaalisilla suhteilla. (Virtanen & Sinokki 2014, 182.) Yhteisöllistä hyvinvointia ylläpidetään sisältä käsin varmistamalla henkilöstön jaksaminen, viihtyvyys ja hyvä työilmapiiri. Näihin asioihin vaikuttaa olennaisesti avoin vuorovaikutteisuus ja oikeudenmukaisuus päätöksenteossa. Lisäksi työyhteisöjen jäsenten tulee tuntea luottamusta muita jäseniä kohtaan sekä kokea tulevansa arvostetuksi omassa roolissaan. Ilmapiirin tulisi kannustaa palautteen jakamiseen, erilaisten mielipiteiden ilmaisuun ja toimintamallien kyseenalaistamiseen. (Österberg 2015, 175–176, 196.) Myös hyvillä käytöstavoilla luodaan miellyttävää ilmapiiriä ja osoitetaan arvostusta muita kohtaan (Lundell 2008, 130).

Työhyvinvoinnin edistämiseksi ja ylläpitämiseksi tehdyt suunnitelmat nojaavat usein erinäisiin hyvinvoinnin mittareihin. Mittareiden avulla saadaan tietoa siitä, mikä on työhyvinvoinnin tila ja antavat oikein hyödynnettyinä viitteitä tulevaisuuden kehitysuunnista. (Virolainen 2012, 110–113.) Ne myös auttavat toteutettujen toimenpiteiden arvioinnissa: kuinka kannattavaa tietyt toimet ovat olleet ja miten niiden vaikutus näkyy tällä hetkellä? Niillä voidaan mitata muun muassa henkilöstön viihtyvyyttä ja organisaatioilmapiirin kehittymistä. (Ojala & Ahonen 2005, 232–233.)



Organisaatiossa seurataan usein esimerkiksi toteutettujen kehitys- ja työhyvinvointikeskustelujen tuloksia, vaara- ja läheltä piti-ilmoituksia sekä organisaatioilmapiirimitausten tuloksia. Näitä nimitetään ennakoiviksi mittareiksi. Reagoivia mittareita, jotka kuvastavat menneitä tapahtumia, ovat mm. sairauspoissaolojen seuranta, henkilöstön vaihtuvuus ja työkyvyttömyyskustannukset. Ennakoivat mittarit ovat suuremmissa roolissa työhyvinvoinnin suunnittelussa, mutta reagoivista mittareista on hyötyä, kun halutaan pureutua eri kehityskulkujen syihin. (Virolainen 2012, 110–113.)

Työhyvinvointiin liittyvän tiedon tarve kasvaa jatkuvasti ja sitä pitäisi osata myös hyödyntää tavoitteellisesti. Mittaustulosten seuraaminen ja arvioiminen palvelevat työyhteisöjen tavoitteellista toimintaa. Mittaustoimenpiteitä ja niiden arviointia tulisi aina seurata havaintoihin perustuva päätöksenteko ja käytännön toimenpiteet.

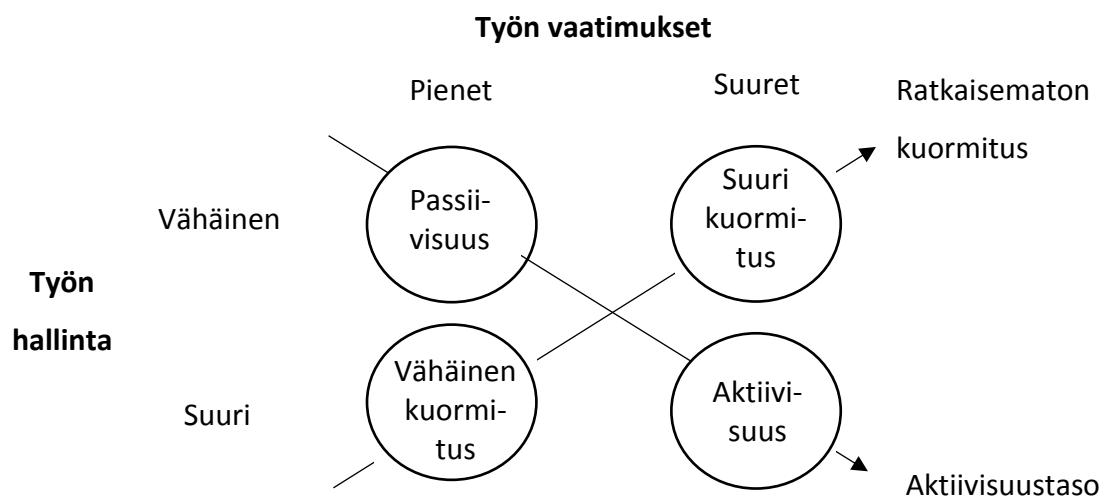
(Liukkonen 2006, 16–17, 41, 257–272.)

Painopiste työhyvinvoinnin tarkastelussa on siirtynyt ihmisten väliseen kanssakäymiseen, eli työhyvinvoinnin kehittämispisteinä toimivat itse työn ohella ihmisten välinen yhteistoiminta ja sosiaaliset suhteet. Työhyvinvointia tarkastellaan nyt aiempaa enemmän ennakoivia toimenpiteitä silmällä pitäen. (Mönkkönen & Roos 2010, 248.) Työhyvinvoinnin ennakoivalla edistämishälytyksellä kyetään vaikuttamaan organisaation tulokseen ja toimintakykyyn merkittävästi muun muassa varmistamalla henkilöstön riittävät voimavarat ja osallisuus ennalta käsin. Toteuttamalla oikeat ennakoivat toimenpiteet hyvissä ajoin, henkilöstön työhyvinvoinnin parantamiseen liittyvät operaatiot ovat huomattavasti kevyempiä. (Mönkkönen & Roos 2010, 233.)

Ennakoivan toiminnan työkaluna toimii usein varhaisen puuttumisen malli. Mallin tarkoituksena on puuttua ongelmiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, ennen kuin ne kasaantuvat ja synnyttävät suurempia vahinkoja. Tässä toiminnassa avaintekijöinä ovat vuorovaikutus ja huolenpito työyhteisön sisällä sekä toteutettu seuranta. Varhainen puuttuminen ennaltaehkäisee työkyvyttömyyttä ja luo yhteisöllistä hyvinvointia. (Virolainen 2012, 69–70.)

Työssä jaksamista edesautetaan muun muassa varmistamalla yhteisön jäsenten riittävä levon saanti ja rytmittämällä toimintaa (Ojala & Ahonen 2005, 136). Henkistä kuormittavuutta voidaan vähentää varmistamalla hyvät vaikutusmahdollisuudet oman työn sisältöön sekä yhteisöllisiin asioihin. Henkistä hyvinvointia lisätään myös

sisällyttämällä työhön vastuuta ja haastamalla työntekijöitä uusien asioiden oppimiseen, kunhan nämä asiat toteutetaan suhteutettuna yksilöiden omaan jaksamiseen. Kun työn vaatimukset ovat sopivat suhteessa työn hallinnan mahdollisuuksiin, tyytyväisyys kasvaa ja riski sairastua masennukseen laskee (ks. kuvio 2). Vähäiset työnhallintamahdollisuudet työn vaatimuksiin nähdessä lisäävät sairauspoissaoloja, psyykkistä rasittuneisuutta, masentuneisuutta sekä tuki- ja liikuntaelinsairauksien riskiä. (Kivioja 2004, 91–93.)



Kuvio 2. Työn hallinnan suhde työn vaatimuksiin (alkup. kuvio ks. Kivioja 2004, 91)

Organisaatioissa kyetään edistämään yhteisöjen työhyvinvointia viestimällä visioista ja arvoista selkeästi, mikä vahvistaa tunnetta työn merkityksellisyydestä. Työyhteisöissä on pyrittävä luomaan edellytykset toimivalle yhteistyölle ja yhteisöllisyyden rakentumiselle. Työyhteisötaitoja ja tiimityöskentelytaitoja vahvistamalla kyetään välttämään erimielisyyksien kärjistyminen ristiriitatilanteiksi. Ristiriitatilanteiden seurauksena on usein työviihtyvyyden ja tuottavuuden alentuminen. (Leiviskä 2010, 20–21, 97.)

Työhyvinvoinnin edistämisen kannalta on oleellista tunnistaa sitä haittaavat ilmiöt ja sisäistää ne toiminnan keinot, joilla niihin kyetään vaikuttamaan ennaltaehkäisevästi

tai korjaavasti. Työyhteisöissä on syytä tarkastella myös työhyvinvoinnin positiivisten ilmiöiden syntytekijöitä ja pohtia, millä tavoin omassa työporukassa niitä kyettäisiin vahvistamaan.

### **Työhyvinvointia haittaavien ilmiöiden ehkäiseminen**

Työpahoinvoinnin ilmiöitä ovat stressi, työuupumus ja masennus. Näiden ilmiöiden taustalla on ylikuormittuminen työssä ja ihmissuhteissa. Erityisesti vuorovaikutuksen sulkeutuneisuus, yhteistyövaikeudet ja työn sujumattomuus lisäävät työntekijöiden kuormitustaakkaa. Ylikuormittumisen merkkejä ovat mielenkiinnon ja motivaation puute, unettomuus, passiivisuus ja tunne työn vastenmielisyydestä. (Österberg 2015, 182.) Ylikuormittumisesta seuraa usein stressi, erityisesti jos työn tavoitteet ja työn suorittamiseen käytettävissä olevat resurssit eivät ole tasapainossa keskenään (Kivioja 2004, 89).

Stressitilanteessa ihminen joutuu hälytystilaan, jolloin keho reagoi elimistöä kuormittavasti (Salomäki 2002, 71). Työelämässä koettu stressi vaikuttaa erityisesti psyykkisesti ja henkisesti, mitä seuraavat vaikutukset sosiaaliseen ja fyysiseen hyvinvointiin. Työperäinen stressi on yksi suurimmista sairauspoissaoloja aiheuttavista tekijöistä. Stressin aiheuttajia työympäristössä ovat kuormittavat työolosuhteet (kuten melu, vetoisuus ja tärinä), työn määrä, laadullinen kuormittavuus (vaativuus, kiire ja epäselvät odotukset) ja ongelmat yhteisön sosiaalisissa suhteissa (kuten työpaikkakiusaaminen). (Virolainen 2012, 30–35.) Lisäksi stressi voi olla seurausta jatkuvasta epävarmuudesta esimerkiksi muutostilanteissa sekä huonoista vaikutusmahdollisuuksista työssä (Cooper 2006, 144). Myös työtehtävien liiallinen helppous ja yksinkertaisuus voi olla stressitekijä, mikäli se johtaa kyllästymiseen työssä (ns. *boreout*-ilmiö) (Virolainen 2012, 47).

Stressi ilmenee ihmisen kehossa, toiminnassa ja vuorovaikutuksessa (Wiskari 2014, 218). Selkeitä merkkejä ovat muistikatkot, keskittymiskyvyn heikkeneminen, hermostuneisuus, mielialan vaihtelut ja univaikeudet (Virolainen 2012, 30–35). Pitkittyneenä stressi vaikuttaa työtehokkuuteen alentavasti ja on riskitekijä aivoille. Stressiperäiset keskittymisvaikeudet vaikuttavat ajattelukykyyn muun muassa siten, että monimutkaisten asiakokonaisuuksien hahmottaminen hankaloituu. Stressaantunut ihminen keskittyy usein epäolennaisiin yksityiskohtiin ja jättää huomiotta muut päätöksenteon kannalta olennaiset asiat. (Ojala & Ahonen 2005, 142.) Stressistä voi olla myös

hetkellistä hyötyä suorituskyvylle, mutta siitä palautumiseen tarvitaan kuitenkin säännöllisiä lepojaksia (Berman, Bowman, West & Van Wart 2010, 247).

Vakava stressioireyhtymä ilmenee työuupumuksena. Työuupumus kehittyy stressin pitkittymisen seurauksena ja se on usein masennuksen ensioire. (Virolainen 2012, 35–37.) Työuupuminen ilmenee kokonaisvaltaisena henkisenä ja fyysisenä väsymisenä, kyynisyytenä työtä ja työympäristöä kohtaan sekä ammatillisen itsetunnon alenemisenä (Österberg 2015, 182). Työuupumus on erityisen haitallista, koska se vaikuttaa työstä suoriutumiseen ja johtaa pitkittyessään mielenterveysongelmiin, sydän- ja verisuonitauteihin sekä tuki- ja liikuntaelinsairauksiin. Hidastunut työtahti taas aiheuttaa lisää stressiä, minkä seurauksena uupumuskin kasvaa. (Virolainen 2012, 35–37.)

Riski työuupumukseen sairastumiseen on korkea, mikäli työntekijällä on vahva motivaatio edistyä työssään, mutta vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa tai kehittyä. Työuupumisen riskitekijöitä ovat myös työn vaativuus omiin resursseihin nähden, vähäiset palkkiot ja palaute, työyhteisön konfliktit ja epäoikeudenmukaisuus sekä työn ja yksilön arvolliset ristiriidat. Suuret muutokset työssä ja työnkuvassa nostavat uupumisriskiä. (Virolainen 2012, 35–38.) Tunne siitä, että työ ja siihen liittyvät asiat eivät ole yksilön hallinnassa ja epävarmuus työn jatkumisesta vaikuttavat turvallisuuden kokemukseen. Työuupumuskierre alkaakin tyyppillisimmin tunteesta, ettei hallitse omaa työtään. (Ojala & Ahonen 2005, 93.)

Työuupumusta ja -stressiä ehkäistään parhaiten puuttumalla tilanteeseen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Ehkäisemisen keinoja ovat työn vaatimusten kohtuullistaminen, yhteistyön edistäminen, vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ja ammatitaidon kehittäminen esimerkiksi kouluttamisen avulla. (Virolainen 2012, 36–38.) Myös erilaisten elämänhallinnan työkalujen tarjoaminen antaa työntekijälle mahdollisuuden työpahoinvoinnin ilmiöiden omatoimiseen hallintaan. Tällaisena työkaluna toimivat muun muassa ajanhallinnan kurssit ja muut työn hallinnan taitoja sekä rentoutumista harjoittavat työpajat. (Berman ym. 2010, 247–248.)

Henkilöstön jaksamista on seurattava säännöllisten terveystarkastusten ja kehityskeskusteluiden avulla sekä työpaikkaselvityksissä tehtävien työn kuormittavuusarviointien kautta (Virolainen 2012, 36–38). Ennaltaehkäisevään toimintaan on syytä

panostaa jo työuran alkutaipaleella, sillä ikääntymisen myötä työuupumusriksi kasvaa (Kivioja 2004, 106).

Uupumusoireiden ilmetessä voidaan työkyvyn parantamiseksi muuttaa työjärjestelyjä, vaikuttaa työmäärään ja kuormittavuuteen sekä tarjota tukea työssä jaksamiseen. Mikäli työuupumus on jo ehtinyt edetä masennuksen tasolle, on työntekijän saatava ammattitaitoista apua sairauden hoitoon ja usein palautuminen vaatii myös sairauslomaa. (Virolainen 2012, 36–38.)

### **Työhyvinvoinnin positiivisten ilmiöiden vahvistaminen**

Työviihtyvyys, *flow* ja voimaantuminen ovat eräitä työhyvinvoinnin positiivisia ilmiöitä, joiden vahvistamiseen työyhteisöissä on syytä pyrkiä tavoitteellisella toiminnalla. Työviihtyvyys, tai työtyytyväisyys, viittaa siihen, kuinka paljon henkilö nauttii työstään. Työviihtyvyyteen vaikuttavat työn luonne, sen sosiaaliset ulottuvuudet sekä työolosuhteet. Viihtyvyyden tunteeseen vaikuttaa ennen kaikkea se, kuinka hyvin yksilö kokee työnsä sopivan itselleen. Työyhteisön ja johdon puolelta saatu arvostus ja palaute lisäävät mielenkiintoa työhön. Työviihtyvyyden kasvu edesauttaa tulevaisuusorientoitumista ja kannustaa tuloksellisuuteen. (Virolainen 2012, 49–51.)

Onnistumisen kokemukset työssä edellyttävät ammatillista osaamista, niinpä tähän panostaminen esimerkiksi kouluttamisen, mentoroinnin ja työkierron kautta lisää työssä viihtymistä. Työn itsenäisyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia lisäämällä vahvistetaan tunnetta siitä, että työ on hallinnassa. Myös työntekijän vastuuttaminen vaikuttaa viihtymiseen myönteisesti, sillä se lisää hallinnan ja arvostuksen tunnetta. (Virolainen 2012, 51.)

Kun yksilö kokee työssään nautintoa, joka syntyy silkasta työn tekemisen ilosta ja siihen keskittymisestä, kutsutaan tätä mielentilaa *flowksi*. Flown tunteen mahdollistaa riittävän haasteellinen mutta inspiroiva työ, jonka suorittaminen antaa ihmiselle tunteen kehittymisestä ja hallinnasta. Työnantaja voi mahdollistaa flown tunteen syntymisen lisäämällä oppimismahdollisuuksia ja toimintavapautta työssä sekä rytmittämällä työtä. (Virolainen 2012, 85–88.)

Voimaantumisen tunne syntyy vaikuttamismahdollisuuksien ja työn hallittavuuden kautta. Tällöin yksilön itseohjautuvuus, vastuullisuus ja kehittämishalu ovat vahvassa asemassa työarjessa. Voimaantuminen mahdollistaa työyhteisöissä sen jäsenten ko-

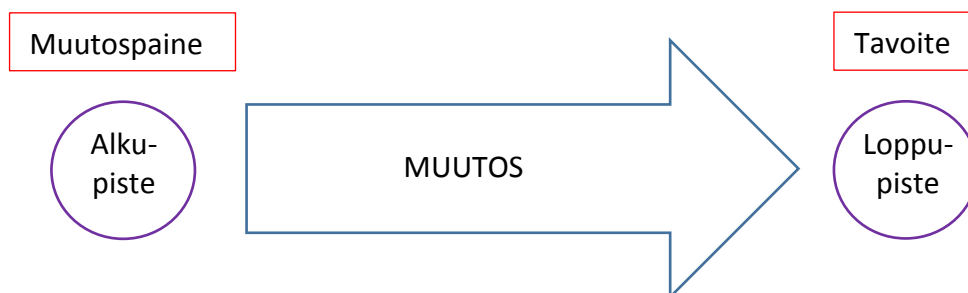
konaisvaltaisen sitoutumisen toiminnallisiin tavoitteisiin ja vahvistaa yhteisöllistä ilmapiiriä. Sen syntymistä edesauttaa avoin sosiaalinen kanssakäyminen ja palautteen jakaminen työyhteisössä. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 8–20.)

## 4 Organisaatiomuutos

Luvussa avataan organisaatiomuutoksen käsite ja tarkastellaan muutosilmion kehittymistä. Lisäksi esitellään muutoksen hallinnan keinoja ja organisaatiomuutosten vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin.

### 4.1 Muutos osana organisaation arkea

Organisaatiomuutoksessa organisaatio siirtyy yhdestä olotilasta toiseen olotilaan. Muutos on siis väliaikainen vaihe alkutilanteen ja lopullisen päämäärän välillä (ks. kuvio 3). Muutoksen sysää liikkeelle voima, joka tekee muutoksen tarpeelliseksi, ja sitä ajaa yleensä jokin tavoite, eli jokin toivottava asiatila. (Juholin 2009, 320.)



Kuvio 3. Muutos on siirtymävaihe

Muutospainetta voivat luoda organisaation ulkoiset tekijät (mm. lain muutos, kilpailutilanne ja asiakasmarkkinoiden muovautuminen) tai sisäiset tekijät (mm. henkilöstön vaihtuvuus tai ikääntyminen, strategiset muutokset ja johtamiskulttuurin kehitys). Muutoksella tavoitellaan esimerkiksi parempaa toimintamallia tai taloudellista

kasvua. Muutosprosessi on elävä ja ennalta-arvaamaton, sillä sen keskeisenä toimintakohteena ovat organisaation ja sen vaikutuspiirin ihmiset. Muutoksen lopullinen päämäärä onkin vielä muutosvaiheessa ainakin osittain tuntematon. (Stenvall & Virtanen 2007, 27.)

Juuti ja Virtanen (2009) määrittelevät muutosilmiön luonteeltaan absoluuttiseksi ja suhteelliseksi. Absoluuttisuudella viitataan siihen, että muutos on ikään kuin jatkuvaa virtaa, ilman että sitä voisi tai olisi tarvettakaan estää. Suhteellisuudella tarkoitetaan sitä, että se koskettaa yksilöitä hyvin eri tavoin: jollekin muutos voi olla jännittävä tai innostava, toiselle inhottava epävarmuustekijä. (Juuti & Virtanen 2009, 12–14.)

Muutosilmiön absoluuttisuus ilmenee jatkuvana kehittämistarpeena, kun ulkoiset uudistukset luovat kehittymispaineen organisaatioiden sisälle. Kansainväliset ilmiöt, kuten talousvaihtelut, globalisaatio ja teknologian nopea kehitys vauhdittavat muutostyötä, kun samanaikaisesti kustannustehokkuutta ja tuottavuutta pyritään koko ajan kasvattamaan. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 7.) Ainoa pysyvä asia työelämässä onkin jatkuvasti uusiin toimintaympäristöihin sopeutuminen, sillä muutokset ovat aiempaa ennakoimattomampia (Salomäki 2002, 41, 59).

Muutokset aiheuttavat usein väistämättömän tapahtumaketjun organisaatioiden sisällä, sillä yhden toiminnon muovaaminen aiheuttaa muutostarpeen toisessa toiminnossa. Muutospaineet ja -haasteet voivat kohdistua samanaikaisesti moneen eri toimintaprosessiin, mikä aiheuttaa uudelleenjärjestelyjä myös vastuunjaossa ja työn organisoitumisessa. (Gerlander & Launis 2007, 208–209.) Toiminnalliset uudistukset ovat näkyvissä organisaatorakenteissa, työvälineiden käytössä ja vuorovaikutuksessa (Mönkkönen & Roos 2010, 102).

Muutos on jatkuva olotila, ja myös välttämättömyys toiminnan ylläpitämisen kannalta (Mönkkönen & Roos 2010, 12). Jotta muutostyötä kyetään toteuttamaan onnistuneesti ja kokonaisvaltaisesti, vaatii se vanhoista ajattelumalleista luopumista ja uusien omaksumista (Stenvall & Virtanen 2007, 27). Menestyvät organisaatiot kykenevät kehittämään toimintaansa pitkällä aikajänteellä systemaattisesti, yksi uudistus kerrallaan. Niille on tyypillistä, että henkilöstön jäsenet ovat sitoutuneita ja motivoituneita kehittämään organisaation toimintaa kohti parempaa. Näissä yhteisöissä on uskallusta toteuttaa kehittämishankkeita, ja innostusta etsiä jatkuvasti parempia käy-

täntöjä. Menestyvissä organisaatioissa ei koskaan tuudittauduta tunteeseen, että nyt kaikki on valmista, vaan pysytään jatkuvassa liikkeessä. (Collins 2001, 14.)

Työelämän muutokset vaativat joustavuutta ja oppimisvalmiutta niin yhteisöiltä kuin yksilöiltäkin. Yllätyksellisessä toimintaympäristössä asioista on kyettävä saamaan aivan uudenlainen käsitys kuin aiemmin. (Juuti 2009, 23.) Tämä tulee ottaa positiivisena haasteena, sillä uudet tilanteet kehittävät työn hallinta-, innovointi- ja paineensietokykyjämme (Mönkkönen & Roos 2010, 14). Työelämä asettaa myös uudenlaisia vaatimuksia vuorovaikutus- ja yhteistyötaidoille, sillä niiden merkitys on kasvanut työn luonteen muuttuessa tiimityöskentely- ja verkostoitumispainotteiseksi (Virtanen & Sinokki 2014, 162).

Julkisen sektorin organisaatioilta muutostoiminta vaatii erityistä pitkäjänteisyyttä, sillä niiden rakenteet ovat verraten jäykempiä, ja tästä syystä toiminnan muuntaminen joustavaksi ja itseohjautuvaksi on haasteellisempaa (Mönkkönen & Roos 2010, 100–101). Toimintaympäristön muutosten myötä myös julkiset organisaatiot ovat kuitenkin joutuneet tarkastelemaan toimintaansa uudella tavalla. Esimerkiksi kilpailun lisääntyminen aiheuttaa tarpeen uudistaa tapoja, joilla julkisia palveluja järjestetään. Uudistumiseen tarvittavat resurssit ovat kuitenkin rajalliset, eivätkä ne ole kasvaneet samassa suhteessa toiminnan tehostamistarpeen kanssa. (Vuorento 2004, 23–25.) Vaarana onkin, että julkisella sektorilla pyritään tuottavuuden lisäämiseen ylläpitämällä samoja toimintoja ja rakenteita vähemmillä resursseilla (Mönkkönen & Roos 2010, 102).

Lisääntyneen muutosvauhdin ongelmallisuus piilee siinä, että jos muutoksia ei osata hallita oikein, tuhoavat ne yhteisöissä arvokkaaksi koettuja ominaisuuksia ja tarpeellisia toimintatapoja (Ylikoski & Ylikoski 2009, 4). Haasteita luo erityisesti muutosten tiheä toistuvuus, vauhdikkuus, laajuus, äkillisyys ja yllätyksellisyys. Työt lisääntyvät, mutta ihmisten sopeutumisenergia on rajallista. Muutosilmiöiden suhteellisuus ilmenee siten, että yksilöiden kokemukset muutosten edessä vaihtelevat lamaantumisesta voimaantumisen tunteisiin. Muutos merkitsee kuitenkin aina jonkin asteista epävarmuutta ja vanhasta luopumista. Organisaatiomuutokset vaikuttavat työyhteisöön ja organisaation sosiaaliseen järjestelmään tavalla tai toisella. Erityisesti suuret muutokset herättävät ihmisissä voimattomuuden tunteita. (Mönkkönen & Roos 2010, 13, 260.)



## 4.2 Muutoksen hallinnan keinot

Jokainen organisaatio on omanlaisensa, näin ollen myös niiden sisäiset muutokset ovat lähtökohdiltaan ja rakenteeltaan hyvin erilaisia. Jotkin muutokset voivat olla hyvin nopeatempoisia, toiset ajallisesti huomattavasti hitaampia. Osa muutoksista kohdistuu vain organisaation tiettyyn toimintoon, mutta osa kattaa organisaation kokonaisuudessaan. Jokainen muutos vaatii siis omakohtaista tarkastelua ja toiminnan suunnittelu tapahtuu sen mukaan, mihin tavoitteeseen muutoksella tähdätään. (Stenvall & Virtanen 2007, 24–25.)

Muutosten hallinnan on tyypillisesti ajateltu olevan suunnitelmallista ja vaiheittain etenevää. Yhteiskunnallinen kehitys onkin aiemmin ollut verkkaisempaa ja muutokset siten helpommin ennakoitavissa, näin myös muutosprosessien suunnitteluun ja läpivientiin kyettiin panostamaan enemmän. Nykyorganisaatiot elävät kuitenkin käytännössä jatkuvassa muutoksessa, eikä yhä uudestaan muovautuvia kehityssuuntia pystytä samalla tavoin ennalta aavistamaan. Organisaatiomuutokset ovat usein kaottisia ja siksi vaikeita käsitellä siistin prosessimaisesti aina samoja toimintamalleja hyödyntäen. Suunnitelmallisuutta ei voidakaan pitää onnistuneen muutoksen hallinnan mittarina, vaan merkittävämpää on muutostarpeen tunnistaminen ja sisällöllinen analysointi. Voidaan myös ajatella, ettei muutoksen tuloksella ole niinkään merkitystä, vaan oppimisella, jota muutosprosessilla saadaan aikaan. (Schaupp ym. 2013, 28–29.)

Schaupp ja muut (2013) kehottavat organisaatioita kehittämään muutoksen hallintaa kokonaisvaltaisena toimintona. Käytännössä tämä tarkoittaa, että esimerkiksi henkilöstölle muutoksesta aiheutuvia tuntemuksia ei tarkastella erillisenä ilmiönä, vaan tunteita aiheuttavat tekijät huomioidaan ja niihin etsitään aktiivisesti ratkaisuja osana muutosprosessia. Ydintekijänä on jatkuva tilanteen arviointi vaihtoehtoisten ratkaisujen näkökulmasta. Kehittämistyössä on pyrittävä yhä enemmän verkostoitumaan ja jakamaan vastuuta useamman toimijatahon kesken. Henkilöstön jäsenet ovat oman työnsä asiantuntijoita ja havaitsevat toiminnan puutteet sekä tehottomuutta ruokkivat menetelmät heti kättelyssä. Heidän panoksensa tilanteen arvioinnissa mahdollistaa nopean ja tilannekohtaisen reagoinnin. (Schaupp ym. 2013, 29–30.)

Muutosprosessien onnistumisen kannalta oleellista on, että organisaatiolla on kyvykyys toteuttaa muutos, ja että henkilöstön jäsenten ammatillinen osaaminen sekä työn hallintaan liittyvät taidot ovat ajan tasalla (Kauppinen 2014, 143). Organisaation uudistuminen tapahtuu yhteisöllisellä oppimisella ja suotavaa onkin, että koko työyhteisö osallistuu muutoksen suunnitteluun keskustelemalla ja ideoimalla ratkaisuja eri haasteisiin (Mönkkönen & Roos 2010, 262). Tällöin löydetään toimivimmat muutosmenetelmät sekä mahdollistetaan yhteisöllisyyden säilyminen (Ylikoski & Ylikoski 2009, 112).

”Muutoksista maksetaan niin kova hinta, että niistä kertyvä kokemus, oppi ja tieto kannattaisi ottaa visusti talteen vastaisen varalle” (Ylikoski & Ylikoski 2009, 115). Muutosmurroksesta selvittää tietoa haalimalla ja hyödyntämällä. Tietoa tarvitaan kehityskohteiden tunnistamiseksi, haasteiden kohtaamiseksi sekä ihmisten johtamiseksi läpi muutoksen. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 9.) Kun organisaatio on käynyt läpi useamman muutoksen, kerätyn tiedon avulla voidaan luoda vahva näkemys siitä, millainen on kannattava ja muutostarpeet huomioiva toimintamalli omassa työyhteisössä (Helin 2006, 126).

Muutoksen onnistunut läpivieminen tarvitsee tuekseen huolella laaditun muutossuunnitelman, jonka lähtökohdat ovat muutoksen tarpeissa. Suunnitelman tulee perustua organisaation tilannekartoitukseen ja strategiaan linjauksiin. Alkutilanteessa ilmapiiriin on hyvä luoda muutospainetta, jos sitä ei jo entuudestaan ole. Näin varmistetaan yhteinen pyrkimys lähteä liikkeelle ja ikään kuin nostatetaan taistelumielialaa. Muutosta johdetaan organisaation päivittäisessä toiminnassa, ei sen ohella, ja johdon tulee olla aidosti ja näkyvästi sitoutunut muutokseen. Eri sidosryhmät osallistetaan ja heidän mielipiteillensä on oltava painoarvoa päätöksenteossa. Muutosprosessin aikana muutosta sekä sen etenemistä mitataan ja saavutetuista edistysaskelista tiedotetaan, jotta henkilöstön motivaatio ja mielenkiinto muutosta kohtaan pysyy yllä. Muutosviestinnän tulee olla suunniteltua ja roolitettua läpi muutoksen. (Kauppinen 2014, 141, 157.)

Koska muutokset ovat aina omanlaisiaan, niiden hallintaan tarvitaan tilannekohtaista pelisilmää. Muutoksen hallinnan taidot hioutuvat kokemuksen myötä. Jokaisen muutoksen läpiviemiseksi tarvitaan kuitenkin ihmisläheistä johtamista sekä runsasta ja avointa vuorovaikutusta. Muutoksia on mahdoton sisällyttää yhteisön rakenteisiin ja

toimintatapoihin, jos uudistuksen herättämiä tunteita vähätellään ja organisaatiokulttuuri jätetään tyystin huomiotta. (Juuti & Virtanen 2009, 31.)

### **Muutosvastarinta**

Muutos vaatii aikaa ja herättää monenlaisia tunteita. Muutoksen toteuttaminen on hankalaa, jos kaikki eivät halua tai ymmärrä sitä. Henkilöstön kannalta muutos on erityisen raskas, jos käsky sen toteuttamiseksi tulee ulkoapäin. Seurauksena yhteisössä vallitsee usein turvattomuuden ilmapiiri, mikä ilmenee muutosvastarintana. (Salomäki 2002, 15.)

Muutosvastarinta on sinällään ihmiselle täysin luonnollinen reaktio, joka syntyy tasapainopyrkimyksen järkkyyssä. Tasapainopyrkimys on ihmiseen sisään rakennettu pyrkimys pitää asiat hallinnassa: itselle haitallisiin asioihin pyritään varautumaan ja tuskallisia asioita välttämään. (Helin 2006, 123–124.) Joillekin ihmisille uusiin asioihin sitoutuminen on raskaampaa kuin toisille (Ylikoski & Ylikoski 2009, 51).

Muutosvastarinnan vähättelystä seuraa vielä voimakkaampaa vastarintaa. Helinin (2006) mukaan muutosten hallinta onkin hyvin pitkälti ”tuskallisten asioiden esille saamista ja käsittelyä”. Asiat täytyy kohdata avoimesti, jotta epävarmuutta aiheuttaviin asioihin olisi mahdollista puuttua. Muutosvastarinta on huomattavasti lievempää, jos henkilöstöllä on vaikutusvaltaa muutoksen suhteen. Toimiva tapa reagoida tilanteessa, jossa kaikki uudet ehdotukset saavat negatiivista vastakaikua, onkin antaa vastuu ratkaisujen löytymisestä henkilöstölle. (Helin 2006, 123–124, 138.) Muutos vastaanotetaan myönteisemmin myös, jos sen ohella saadaan jokapäiväisessä työssä kaivattuja pieniä ratkaisuja tai myönnötyksiä (Salomäki 2002, 15).

### **Muutosmyönteinen organisaatiokulttuuri**

Organisaatiomuutos edellyttää usein myös organisaatiokulttuurin muutosta, mikä puolestaan tarkoittaa ihmisten ajatusmalleihin vaikuttamista. Organisaatiokulttuuri on sisäistä, organisaatiokohtaista ja syntyy sosiaalisissa suhteissa, joten jokainen organisaation jäsen vaikuttaa siihen omalla olemuksellaan. Se kattaa niin virallisen kuin epävirallisen organisaatorakenteen, arvot, toimintatavat, hierarkian ja ylipäätään koko tunne- ja ajatusmaailman, jotka yhteisön jäsenet jakavat. (Juuti & Virtanen 2009, 55–56.)

Organisaation uudistumiskyky ilmenee sen rakenteessa ja toimintatavoissa (Kilpimaa 2014, 97). Kehittymismyönteinen organisaatiokulttuuri on hyvä pohja muutostyölle. Organisaatiokulttuuria tulisikin muovata muutosalttiimmaksi lisäämällä sen joustavuutta, reaktiokykyä, keveyttä ja muutosmyönteisyyttä. Yksi tapa vaikuttaa tähän on esimerkiksi organisaatorakennetta kehittämällä: yleensä matalat organisaatiot ovat hierarkkisiin nähden kehittymisalttiimpia. (Juuti & Virtanen 2009, 55–56.)

Itsenäisesti työskentelevät ja yhteistyöhalukkaat työntekijät luovat muutosmyönteisen ilmapiirin. Tällaisen työyhteisön jäsenet tuovat ilmi mielipiteensä ja kunnioittavat myös toistensa näkemyksiä. (Wink 2009, 101.) He myös etsivät aktiivisesti ratkaisuja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Näille yhteisöille on tyypillistä kyky käsitellä ja sietää epävarmuutta ja ahdistusta. (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2014, 67.)

Muutostilanteet kärjistävät työyhteisöissä kyteviä ongelmia, ja siten oikeudenmukaisen kohtelun tarve korostuu muutosprosessien aikana (Ylikoski & Ylikoski 2009, 106). Työyhteisön jäsenten tulisi käydä tilanteesta avointa keskustelua ja pohtia, mitä muutos heille merkitsee. Hektinen ja monimutkainen maailmamme kaipaa monia rinnakkaisia mahdollisuuksia arvostavaa dialogia. Muutoksen jälkeen organisaatioissa on tarpeen pysähtyä arvioimaan sen kulkua ja sitä, miten uudistuksiin on sopeuduttu. (Virtanen & Sinokki 2014, 153, 219.)

### **Muutosviestintä**

Muutosviestintä on avainasemassa muutoksen onnistuneessa toteutuksessa. Viestinnällä varmistetaan tiedonkulku muutoksen aikana, sitoutetaan henkilöstö muutokseen ja vähennetään sen tuomia yhteisöllisiä ja yksilöllisiä ongelmia esimerkiksi epävarmuutta hälventämällä. Muutostilanteissa tarve tiedon saamiselle kasvaa, samoin silloin halutaan usein käydä keskustelua sen syistä ja seurauksista. (Juholin 2009, 320.) Pelkän informatiivisen viestinnän ohella tarvitaan organisaation sisäistä vuorovaikutusta. Moniäänisen vuoropuhelun kautta kyetään todennäköisimmin havaitsemaan organisaation kehittymismahdollisuudet ja hyödyntämään koko yhteisön osaamispotentialiaali. (Kilpimaa 2014, 7.)

Muutosviestinnässä on kyse asioiden käsittelyn syvyydestä ja perusteellisyydestä. Se välittää henkilöstölle ja sidosryhmille kuvan muutoksen olemuksesta, luo ymmärrystä muutoksen syistä ja tavoitteista sekä käsittelee saavutettuja tuloksia ja tulevia haas-

teita. (Juholin 2009, 320.) Muutosviestinnän kautta lisätään yksilöiden hallinnan tunnetta muutoksen pyörytyksessä (Virtanen & Sinokki 2014, 161).

Muutosviestinnän merkitystä aliarvioidaan jatkuvasti. Sen tulee onnistuakseen olla suunnitelmallista ja jatkuvaa, ja kytkettynä tiiviiksi osaksi itse muutosprosessia. (Kauppinen 2014, 148.) Usein ongelmaksi muodostuu, että muutosviestinnällä ei kyetä vastaamaan henkilöstön mieltä kriittisimmin vaivaaviin kysymyksiin, kuten miten uudistukset vaikuttavat yhteisöjen ja yksilöiden käytännön työhön (Österberg 2015, 202). Muutosviestinnällä joko vahvistetaan tai heikennetään yhteisön toimintakykyä ja -halua muutosprosesseissa. Menestyksekkäimmissä organisaatioissa henkilöstön oikeus tiedon saamiseen ei ole tiedottamisen lähtökohta, vaan viestintä nähdään potentiaalisena uutta luovana energianlähteenä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 42.)

Viestintää on tarpeen suunnitella, sillä näin varmistetaan riittävän kattava ja katkeamaton tiedonkulku läpi muutosprosessin. Johdonmukaisuus ja pitkäjänteisyys viestinnässä rakentavat myös muutoksen hallinnan uskottavuutta ja luottamusta. Viestintään tulee kiinnittää huomiota ennen muutosprosessia, sen aikana ja jälkeen. Suunniteltavia asioita ovat mitä, milloin ja kenelle viestitään. Myös viestintäkanavalla ja viestinnän määrällä on merkitystä: tärkeiden ja monimutkaisten asioiden viestimiseen käytetään enemmän aikaa ja henkilökohtaisempaa viestintäkanavaa, kuten kasvotusten järjestettäviä tiedotus- ja keskustelutilaisuuksia. Vähäpätöisempien asioiden viestimiseen voidaan käyttää vaikkapa sisäistä intraa, sähköpostia ja ilmoitustaulua. Myös silloin, kun ei ole uutta kerrottavaa, on syytä viestiä. (Kuntaviestinnän opas 2016, 8–9, 25, 57.)

Muutosvastarinta on luonnollinen reaktio muutokseen, mikä on syytä ottaa huomioon muutosviestinnässä (Kuntaviestinnän opas 2016, 57). Työntekijöille tulisi aina varata mahdollisuus purkaa omia tunteitaan ja käydä muutoskriittistäkin keskustelua erinäisten kanavien kautta. Mitä avoimemmin organisaatio käy sisäistä vuoropuhelua muutoksesta, sitä todennäköisemmin muutosprosessi onnistuu. (Juuti & Virtanen 2009, 107–108.)

Muutostilanne sekoittaa helposti vastuut, myös viestinnälliset (Juholin 2009, 325). Siksi viestintävastuista on sovittava selkeästi. Tähän asiaan on kiinnitettävä tarkkaan huomiota muutosviestintäsuunnitelmaa luotaessa. (Kuntaviestinnän opas 2016, 56.)

Viestinnän kautta tilannetta kyetään jäsentämään, esimerkiksi jakamalla roolit ja vastualueet eri toimijoille (Virtanen & Sinokki 2014, 161).

Viestinnän onnistumista, kehityskohteita ja työyhteisön ilmapiiriä on seurattava muutosprosessin aikana ja korjaavia toimenpiteitä tehtävä heti ongelmien ilmetessä. Viestinnän eri osa-alueiden vaikuttavuutta on hyvä mitata säännöllisin väliajoin niin määrällisesti kuin laadullisesti. Päätöksenteko on helpompaa, kun suunnittelussa hyödynnetään kerättyä tietoa viestinnän vaikutuksista. (Kuntaviestinnän opas 2016, 56–63.)

Muutostilanteissa on erityisen tärkeää, että henkilöstö ja luottamushenkilöt ovat ajan tasalla tehdyistä suunnitelmista ja päätöksistä. Tiedottaminen ja viestintä alkavat jo silloin, kun varsinaisia ratkaisuja ei ole vielä tehty. (Kuntaviestinnän opas 2016, 56.) Muutoksen sokkivaiheessa, kun muutosprosessi on vasta pyörähtänyt käyntiin, tarvitaan erityisen runsasta tiedottamista. Tällöin tavoitteena ei ole niinkään luoda vielä ymmärrystä muutoksen tavoitteista, vaan varmistaa, että jokainen työntekijä on tilanteen tasalla. Tällöin myös luodaan edellytykset vuorovaikutteiselle keskustelulle, jossa puidaan erityisesti muutoksen herättämiä tunteita henkilöstön keskuudessa. Luottamuksen säilyttäminen on tässä vaiheessa ehdottoman tärkeää. Muutoksen myöhemmissä vaiheissa voidaan viestinnässä keskittyä muutoksen sisältöjen syvällisemmän ymmärryksen luomiseen. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 42–43.)

Luottamus organisaatioon ja tapahtuvaan muutokseen sitouttaa henkilöstöä tiiviimmin muutosprosessiin. Rakentavalla keskustelulla vältetään väärinkäsitykset ja luodaan myönteinen ilmapiiri. (Stenvall & Virtanen 2007, 13.) Viestinnällä aikaansaadetaan yhteisöllisyyttä, joka on kehittymisen keskeinen osatekijä (Kuntaviestinnän opas 2016, 8–9).

### 4.3 Muutos ja työhyvinvointi

Organisaatiomuutoksilla on työhyvinvoinnin kannalta kaksijakoiset vaikutukset. Muutos tarjoaa tilaisuuden oppia ja kehittyä niin yhteisönä kuin yksilönä (Jones, Watson, Hobman, Bordia, Gallois & Callan 2008, 20–21). Lisäksi se on kokemuksena uusi ja siten piristää rutinoitunutta työtä. Uusien mahdollisuuksien ja kokemusten myötä motivaatio työhön lisääntyy ja työhyvinvointi paranee. Kuitenkin muutos tuo myös

mukanaan paljon epävarmuutta ja heikentää työntekijöiden jaksamista. Erityisesti muutosten jatkuvuus koetaan turhauttavaksi ja pitää stressitason katkeamattomasti korkeana, mikä luo merkittävän riskin työterveydelle. (Virolainen 2012, 110.) Työyhteisöissä on syytä käydä aktiivista ja tietoista keskustelua työntekijöiden motivaatiosta ja hyvinvoinnista (Hyppänen 2013, 103). Tarve korostuu erityisesti muutostilanteissa, joiden seurauksena henkilöstön työtaakka, kiire tai vastuu lisääntyy selkeästi (Toppinen-Tanner 2011, 5).

Muutoksen onnistunut läpivienti vaatii sitoutumista työyhteisöltä, niinpä henkilöstön hyvinvoinnin kokemuksia ei sovi vähätellä. Muutostilanteissa henkilöstön kuormittuminen ei johdu yksinomaan lisääntyneestä työmäärästä, vaan myös työn sisällöllisistä muutoksista. Uusien tilanteiden kohtaaminen saattaa tuntua ylivoimaiselta, sillä ne aiheuttavat usein aikataulujen kiristymistä, henkistä väsymistä ja painetta sisäistää jatkuvasti uusia asioita lyhyessä ajassa. Kaiken tämän ohella työn sisällölliset uudistukset voivat vaikuttaa siihen, miten mielekkääksi yksilö kokee oman työnsä. (Schaupp ym. 2013, 24, 52.)

Pysyvyys luo turvallisuutta, ja sitä on syytä vaalia muutoksen tuoman myllerryksen keskellä. Erityisesti suurten muutosten edessä työhyvinvoinnin kannalta on järkevintä pilkkoa muutos pienempiin osiin niin, ettei kaikkea muuteta kertarysäyksellä. Muutoksen toteutukseen on syytä uhrata aikaa ja vaivaa, jotta yhteisöille jäisi aikaa sopeutua uudistuksiin. (Stenvall & Virtanen 2007, 14–15.) Turvallisuuden tunteen säilymistä edesautetaan riittävällä ennakoivalla tiedottamisella ja vuorovaikutusta ylläpitämällä (Virolainen 2012, 110). Sosiaalista tukea muutoksen kohtaamiseen on tarjottava jo ennen muutosprosessin alkua (Pahkin 2015, 61).

Uusien asioiden sisäistäminen ja toiminnan uudelleenjärjestäminen hankaloittavat usein työn sujuvuutta. Työn sujumisella taas on todettu olevan vaikutusta työhyvinvointiin. Apuna tähän toimivat selkeät ja hyvät toimintatavat sekä kiireettömyys asioiden opettelussa. Sujuva työ edellyttää myös yhteistyön sujuvuutta. Yhteisöissä toiminnan helpottamiseksi tarvitaan yhtenäisiä linjauksia ja dialogisuutta myös muuttuvissa toimintaympäristöissä. (Virtanen & Sinokki 2014, 172–173.)

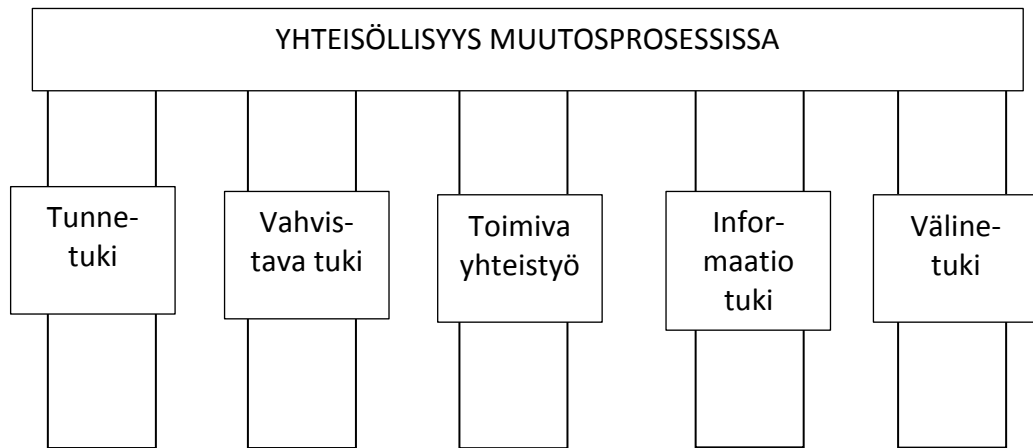
Usein vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työn hallittavuus vähentyvät muutosprosessin aikana. Vaarana on, että henkilöstön jäsenet kokevat myös työn merki-

tyksellisyyden vähentyvän sen kokonaiskuvan hajotessa. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 4.) Muutoksen toteutustapoihin ja tuen saatavuuteen onkin tärkeää kiinnittää huomiota, niin että työn hallittavuus, mielekkyys ja ymmärrettävyys kyetään säilyttämään mahdollisimman korkeana (Liukkonen 2006, 132).

Yksilöt kokevat saman muutostilanteen hyvin eri tavoin. Myönteisen muutoksen luomiseksi on ymmärrettävä vaikuttimet ja ajattelutavat eri persoonien taustalla. Esimerkiksi elämäntilanteella ja aiemmillä muutuskokemuksilla on vaikutusta siihen, millä tavoin henkilö asennoituu muutokseen. (Juuti & Virtanen 2009, 110–111.) Myös sillä on merkitystä, kuinka kokonaisvaltaisena osana omaa elämää ja persoonaa ihminen kokee työnsä (Ilvespalo 2015, 33). Käsittelemällä näitä asioita työyhteisöissä, voidaan työhyvinvoinnin ongelmiin pureutua henkilökeskeisesti ja huomioida muutoksen toteutuksessa (Virtanen & Sinokki 2014, 162).

Organisaatiomuutokset ravistelevat työyhteisöjen tunnemaailmaa ja keskinäisiä suhteita. Muutoksesta seurannut ahdistus heijastuu työpaikan ilmapiiriin ja vaikuttaa yhteistyön sujuvuuteen. (Salomäki 2002, 81.) Tilanne on otollinen ristiriitojen syntyemiselle (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2014, 71). Yhteisöllisyyden varmistamiseksi on siksi huolehdittava riittävän ja monipuolisen tuen saatavuudesta (ks. kuvio 4). On myös pyrittävä tunnistamaan henkilöstön keskuudessa vellovat tunteet ja hyväksyttävä niiden läsnäolo yhteisön arjessa. Tunteista on suuri toiminnallinen hyöty, sillä ne arvottavat päätöksentekoa ja auttavat oikein valintojen löytämisessä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 17–24.)





Kuvio 4. Yhteisöllisyyden säilyminen muutosprosessissa (ks. alkup. lähde Ylikoski & Ylikoski 2009, 63)

Työyhteisöissä tunnetuki tarkoittaa yksilöiden kokemaa myötätuntoa muutosprosessin aikana ja vaikeuksien yhdessä kohtaamista. Vahvistava tuki on käytännössä arvostavaa ja kannustavaa palautetta sekä yhteistä vastuunottamista. Informaatiotuki varmistetaan tarjoamalla tietoa muutoksesta ja opastamalla muutoksessa riittävästi. Väline tuki koostuu riittävästä työvälineistä ja toiminnan voimavaroista, kuten osallistumismahdollisuuksista ja ajankäytöstä. Toimiva yhteistyö on erityisen tärkeä tuen lähde, joka perustuu kykyyn nähdä jokaisen oma erityisyys. Näihin asioihin panostamalla ja niitä vaalimalla kyetään säilyttämään yhteisöllisyys myös muutosprosessin aikana. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 63.)

Vastuun jakaminen ja yhteisen päätöksenteon lisääminen sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta muuttavat organisaation yhteisöllistä toimintakenttää ja voimaannuttaa henkilöstöä. Sosiaalinen vuorovaikutus tarkoittaa päätöksentekoon pyrkivää, koko työyhteisössä käytävää dialogia. (Kilpimaa 2014, 82–85.) Sosiaalisen vuorovaikutuksellisuuden keinoin voidaan myös lisätä hyvinvoinnin kokemuksia muutostilanteissa (Stenvall & Virtanen 2007, 14–15).

Vuorovaikutuksellisuus yhteisön toimintatapana lisää yksilön kokemusta yhteisöllisyydestä ja tuesta. Usein jo yksinomaan tunne kuulluksi tulemisesta vaimentaa epävarmuuden tunnetta. Vuoropuhelun kautta luodaan ymmärrystä epäselviin asioihin

ja edesautetaan tunteiden ilmaisua. (Kilpimaa 2014, 82–85.) Myös vaikutusmahdollisuuksien lisääminen vaikuttaa myönteisesti muutkokokemukseen, sillä se antaa yksilölle ”mukana olemisen tunteen” ja halun sitoutua muutokseen. Henkilöstön osallistuminen omaa työtä koskevien muutosten suunnitteluun on siis yksiselitteisen kannattavaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 14–15; Pahkin 2015, 60–61.)

## 5 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin talvella 2016. Idea opinnäytetyön sisällöstä lähti liikkeelle opinnäytetyön tekijän ja taidemuseon edustajien välisestä keskustelusta. Tällöin opinnäytetyössä käsiteltävä organisaatiomuutos oli aluillaan ja siitä oli tiedotettu Jyväskylän taidemuseon henkilöstölle. Muutoksen kriittisin piste ajoittui kesäkuulle, jolloin silloinen museotoimenjohtaja jäi eläkkeelle virastaan. Tämän tapahtuman myötä museotoimenjohtajan hallinnolliset tehtävät oli määrä hajauttaa ja sisällyttää Jyväskylän taidemuseon henkilöstön jäsenten työnkuviin. Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui työhyvinvointi organisaatiomuutoksessa. Tutkimuksen kohdejoukko koostui taidemuseon vakituisen henkilöstön neljästätoista jäsenestä.

Tutkimussuunnitelma luotiin helmikuussa 2016. Suunnitelmaan kirjattiin tutkimuksen tavoite, josta muodostettiin tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Suunnitelmaan kirjattiin myös, että tutkimusaineisto kerätään käyttäen hyväksi kyselytutkimuslomakkeita. Lomakkeiden käyttöön päädyttiin, koska niiden avulla saataisiin vertailukelpoista tietoa työhyvinvoinnin tilasta muutosprosessin eri vaiheissa ja siten sen aiheuttamista muutoksista. Tutkimusaiheen luonteen ja pienen otoskoon vuoksi tutkimus päätettiin kuitenkin toteuttaa laadullisena. Riittävän kattavan ja syvällisen aineiston saamiseksi päädyttiin toteuttamaan myös teemahaastatteluja henkilöstön keskuudessa.

Ajatus siitä, että työhyvinvoinnin tutkimuksen perustana hyödynnettäisiin kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin teoriaa, syntyi aihepiirin teoreettiseen viitekehykseen sekä muihin tutkimuksiin tutustuttaessa. Aihetta oli jo aiemmin tutkittu eri näkökulmista ja useimpien tutkimusten teoreettisessa viitekehysessä sivuttiin kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin käsitettä, mutta tarkastelun kohteena olleissa tutkimuksissa sitä ei

hyödynnetty aineistonkeruun pohjana. Aiheeseen pyritään siis saamaan uutta näkökulmaa pohjaamalla tutkimus kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin periaatteelle.

Tutkimusaineisto kerättiin käytännössä kolmessa osiossa. Henkilöstön keskuudessa teetettiin kaksi kyselyä, ensin huhtikuussa 2016, sitten marraskuussa 2016. Lopuksi taidemuseon henkilöstön jäseniä haastateltiin joulukuussa 2016. Ennen ensimmäisen kyselyn lähettämistä opinnäytetyön tekijä kävi Jyväskylän taidemuseon henkilöstöpalaverissa esittelemässä opinnäytetyön aiheen. Samalla henkilöstö sai informaatiota siitä, mikä tutkimuksen tarkoitus on ja mikä olisi heidän panoksensa tutkimuksen tekoon käytännössä. Tämän jälkeen linkit kyselylomakkeeseen lähetettiin henkilöstölle sähköpostitse.

Kyselyaineisto kerättiin Likert-asteikon väittämillä ja avoimilla kysymyksillä. Likert-asteikon väittämät oli ryhmitelty kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin osa-alueiden mukaisesti. Avoimet kysymykset käsittelivät organisaatiomuutosta ja sen vaikutuksia (ks. liitteet 1 ja 2). Kyselylomakkeet poikkeavat toisistaan hieman avoimien kysymysten muotoilun osalta, mutta arviointiasteikkojen väittämät ovat täysin samat.

Kyselyt toteutettiin sähköisesti Webropol-kyselyinä. Keväällä viesti lähetettiin kaikille vakinaisen henkilöstön jäsenille ja kyselyyn saatiin kymmenen vastausta. Syksyllä viesti lähetettiin niille kymmenelle henkilölle, jotka olivat vastanneet kevään kyselyyn, ja vastauksia saatiin seitsemän. Kyselyvastausten analyysi tehtiin näiden seitsemän osallistujan vastausten pohjalta, koska näin kaksi kyselyaineistoa ovat keskenään vertailukelpoisia, niiden avulla on siis mahdollista tulkita muutosprosessin aiheuttamia muutoksia yhteisön työhyvinvoinnissa.

Vastausaikaa kyselyihin annettiin kaksi viikkoa. Molemmilla kyselykierroksilla kyselylinkki lähetettiin henkilöstölle kahteen otteeseen, ensimmäisen viestin jälkeen lähetettiin siis muistutusviesti. Näin pyrittiin maksimoimaan vastaajien määrä. Lisäksi ennen syksyn varsinaisen kyselyviestin lähettämistä henkilöstön jäsenet saivat muistutuksen, jossa kerrattiin, mistä opinnäytetyöstä on kyse ja mikä on sen tarkoitus. Näin siksi, koska edellisestä kyselystä oli kulunut aikaa jo suunnilleen puoli vuotta ja asia oli saattanut jo unohtua.

Kyselyiden kautta ilmenneiden asioiden pohjalta kyettiin tekemään yleisluontoisia päätelmiä taidemuseon henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta ja siinä tapahtuneista

muutoksista. Näiden tietojen pohjalta teemahaastattelujen aiheet pyrittiin kohdistamaan niin, että aiheesta kyettäisiin saamaan mahdollisimman syvällistä tietoa. Kyselyaineistojen käsittelyvaiheessa kävi ilmi, että henkilöstön mielikuvat muutoksen toimeenpanosta eivät vastanneet sen käytännön toteutusta. Hallinnollisia tehtäviä oli osittain hajautettu, mutta henkilöstön keskuudesta valittu toiminnallinen esimies ei vastannutkaan toiminnan ohjaamisesta yksin, vaan Jyväskylän taidemuseon johtajaksi nousi uusi museotoimenjohtaja.

Opinnäytetyötä varten toteutettiin kuusi teemahaastattelua. Haastatteluista sovittiin niiden taidemuseon henkilöstönjäsenten kanssa, jotka halusivat ja kykenivät osallistumaan tutkimuksen tekoon. Haastateltavista viisi oli vastannut molempiin kyselyihin ja yksi otti osaa pelkästään haastatteluun. Haastatteluiden kesto oli keskimäärin noin puoli tuntia ja ne toteutettiin Jyväskylän taidemuseon tiloissa kahden päivän aikana. Haastatteluja varten oli varattu kaksi nauhuria ja haastateltavan muistiinpanot, jotka sisälsivät kyselylomakkeista esiin nousseita huomioita.

Haastattelujen runko muodostui kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin osa-alueiden teemoista (ks. liite 3). Niiden sisällöt vaihtelivat haastateltavien painottamien asioiden mukaan. Haastattelutilanteiden jälkeen aineisto litteroitiin sanatarkasti. Litteroidusta aineistosta esille nousseet asiat luokiteltiin ja järjesteltiin omien teemojensa alle. Tämän jälkeen aineisto purettiin tekstiksi ja sitä analysoitiin tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen nojaten. Lopuksi analyysi tiivistettiin tutkimuksen johtopäätöksiksi.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen rakenne luotiin yhdessä tutkimussuunnitelman kanssa. Aihepiiriä käsittelevään aineistoon tutustuttiin ennen ensimmäisen kyselylomakkeen valmistelua. Viitekehykseen palattiin ja sitä täydennettiin läpi tutkimusprosessin. Lopuksi sitä tiivistettiin ja raportissa pyrittiin painottamaan opinnäytetyön kannalta olennaisimpia sisältöjä.

## 6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimusaineisto. Kyselytulokset ja haastatteluaineisto käydään läpi omina kokonaisuuksinaan. Aineistosta tehdyt johtopäätökset esitellään seuraavassa pääluvussa.

### 6.1 Kyselytutkimus

Arviointiasteikolla (Likert-asteikolla) kerätty aineisto esitellään kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin teemojen mukaisesti jaoteltuna. Avointen vastausten sisältö esitellään arviointiasteikolla kerätyn aineiston jälkeen. Kyselyaineiston käsittely keskittään kahden kyselyn välillä tapahtuneisiin muutoksiin. Kyselyiden tarkoituksena on antaa osviittaa siitä, mihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin muutos näyttää vahvimmin vaikuttaneen.

#### 6.1.1 Arviointiasteikolla kerätty aineisto

Aineisto on purettu kyselyjen välillä tapahtunutta muutosta kuvaaviin taulukoihin, jotka ovat nähtävissä opinnäytetyössä liitteinä. Taulukot ilmentävät kyselylomakkeiden väittämiä, keväällä ja syksyllä annettujen vastausten keskiarvoja, keskiarvojen erotuksia sekä sitä, ovatko kunkin väittämän kohdalla organisaatiomuutoksen vaikutukset olleet positiivisia vai negatiivisia. Tulosten tarkastelussa on syytä keskittää huomio keskiarvojen välillä tapahtuneisiin muutoksiin, sillä ne ilmentävät organisaatiomuutoksen vaikutuksen vahvuutta eri väittämien kohdalla. Seuraavaksi esitellään taulukoiden ilmentämiä seikkoja. Sulkuihin on merkitty keskiarvojen erotusta kuvaavat luvut.

Organisaatiomuutosprosessin vaikutukset näyttäytyvät fyysisessä työhyvinvoinnissa pääasiassa positiivisina (ks. liite 4). Eniten tilanne on parantunut henkilöstön jäsenten henkilökohtaisessa fyysisen työhyvinvoinnin tilassa: yksilöt näyttäisivät harvemmin kokevan fyysistä rasitusta työpäivän päätteeksi (-0,57) ja harvempi kärsii toistuvista särystä (-0,43). Lisäksi yhä useampi näyttäisi liikkuvan säännöllisesti (0,43) ja kokevan palautuvansa työn aiheuttamasta rasituksesta työajan ulkopuolella (0,43). Tyytyväisyys työturvallisuuden tasoon näyttää parantuneen (0,43), samoin tyytyväisyys työergonomiaan työskentely-ympäristössä (0,43). Työhyvinvoinnin kannalta negatiiv-

visia, joskin melko vähäisiä, vaikutuksia muutosprosessilla näyttää olleen työrasituksen aktiiviseen ennaltaehkäisyyn (-0,16).

Sosiaalisen työhyvinvoinnin saralla positiivista kehitystä on tapahtunut erityisesti työyhteisön toiminnassa (ks. liite 5). Yhä useampi on vahvemmin sitä mieltä, ettei työpaikalla esiinny työpaikkakiusaamista (1,03) ja, että työilmapiirin kehittämiseen panostetaan (0,83). Näyttäisi kuitenkin siltä, että muiden tarpeiden mukaan joustaminen työyhteisössä on vähentynyt (-0,14), tosin negatiivinen kehitys on tässä suhteessa ollut melko vähäistä. Muutoksen vaikutukset näyttäytyvät negatiivisena erityisesti työpaikalla tapahtuvassa viestinnässä ja vuorovaikutuksessa: tyytymättömyys viestinnän riittävyteen on lisääntynyt (-0,14) ja yhä harvempi vastaanottaa työstään positiivista palautetta (-0,28). Toisaalta vastaajat kokevat, että työyhteisön keskeinen vuorovaikutus on entistä avoimempaa (0,67).

Tunne työn kiireydestä näyttää lisääntyneen organisaatiomuutoksen seurauksena (0,57), mutta muuten psyykkisen työhyvinvoinnin alueella seuraukset ovat olleet positiivisia (ks. liite 6). Joihinkin asioihin organisaatiomuutoksella ei näytä olleen juurikaan vaikutusta, esimerkiksi tunteiden ilmaisu työyhteisössä koetaan keskimäärin yhtä vapaana kuin aiemmin (0). Positiiviset vaikutukset näyttäytyvät erityisesti siinä, millaisena työ ja sen rasitustekijät koetaan: jatkuva epävarmuuden tunne työssä on vähentynyt (-1,14) ja tunne omasta osaamisesta työn vaatimuksiin nähden näyttäisi vahvistuneen (-1).

Henkisessä työhyvinvoinnissa ei näyttäisi tapahtuneen negatiivista kehitystä lainkaan (ks. liite 7). Suuria heilahteluja ei ole tapahtunut positiivisenkaan suuntaan, eniten myönteistä kehitystä näyttäisi tapahtuneen siinä, kuinka vastaajat kokevat saavansa arvostusta työstään (0,57). Myös työpaikan arvojen koetaan vastaavan hieman vahvemmin työntekijöiden omia arvoja (0,43).

Yhteenvetona voidaan todeta, että läpi käydyn organisaatiomuutoksen vaikutukset näkyvät erityisesti vastanneiden sosiaalisessa ja psyykkisessä työhyvinvoinnissa, joiden kohdalla muutos näyttäytyy vahvemmin ja moninaisemmin. Fyysisessä ja henkisessä työhyvinvoinnissa on tapahtunut hieman vähemmän muutoksia (niin negatiivisia kuin positiivisia), sillä niiden keskiarvojen erotuksissa on vähemmän vaihtelua. Kaiken kaikkiaan arviointiasteikolla kerätyn aineiston perusteella voidaan todeta, että

organisaatiomuutoksen jälkeen työhyvinvointi koettiin pääosin paremmaksi kuin muutosprosessin alussa. Tämä vaikutus näyttäytyy vahvimmin erityisesti niiden osa-alueiden kohdalla, joissa muutos on ollut vähäisempää.

### 6.1.2 Avoin aineisto

Avoimilla kysymyksillä kartoitettiin henkilöstön kokemuksia ja ajatuksia organisaatiomuutoksesta sekä muutosviestinnästä. Aineisto esitellään seuraavaksi yhteenvedon ryhmiteltyinä kysymysten mukaisten teemojen alle.

#### **Muutosviestintä**

Keväällä 2016 suurin osa henkilöstöstä koki, että muutoksesta oli viestitty melko vähän: viestinnän kuvailtiin olleen niukkaa ja huonoa. Suhtautuminen viestintään ja sen määrään oli kuitenkin vaihtelevaa. Osa koki, että olisi kaivannut enemmän informatiivista tietoa muutosprosessin kulusta ja muutoksen vaikutuksista työjärjestelyihin. Myös avointa työyhteisön keskinäistä keskustelua aiheesta toivottiin lisää. Jotkut puolestaan pohtivat, että muutoksen valmistelu saattoi olla vielä niin kesken, ettei asioista välttämättä ollut kannattavaa vielä tiedottaakaan kovin paljon. Joidenkin mielestä muutoksesta tiedettiin jo silloin tilanteeseen nähden aivan tarpeeksi, mutta osa koki, ettei tiennyt lainkaan, mistä muutoksessa on kyse.

Syksyllä 2016 useimmat olivat yhä tyytymättömiä siihen, miten organisaatiomuutoksesta viestittiin. Osa koki, ettei tietoa yksinkertaisesti ollut saatavilla missään muutoksen vaiheessa. Jotkut puolestaan pohtivat, että luulivat aluksi olleensa tietoisia muutoksesta ja sen kulusta, mutta muutosprosessin päätyttyä lopputulos olikin yllättänyt: vastaajat kuvailivat saaneensa harhaanjohtavaa tietoa tai ei tietoa ollenkaan siitä, miten taidemuseon hallinnolliset tehtävät lopulta järjestyvät. Yksi vastaaja kuitenkin tunsi saaneensa tietoa riittävästi.

#### **Epävarmuuden tunteet**

Keväällä 2016 useimmat henkilöstön jäsenet kokivat epävarmuuden tunteita liittyen omaan henkilökohtaiseen työhönsä ja työyhteisön väliseen kemiaan. Esimerkiksi omassa työnkuvassa ja asemassa tapahtuvat muutokset mietityttivät osaa vastanesta. Erityisesti vastauksissa kuitenkin toistui huoli Jyväskylän taidemuseon asemasta laajemmalla museokentällä: monet arvelivat, että taidemuseon painoarvo

suhteessa muihin museoihin tulisi muuttumaan. Myös ylipäätään se, että muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja päätökset niistä tapahtuvat muualla kuin taidemuseon omassa työyhteisössä, herätti joissain vastaajissa levottomuutta. Resurssien vähentyminen, monet päällekkäiset muutosprosessit ja kiireen lisääntyminen mainittiin epävarmuutta lisäävinä tekijöinä.

Syksyllä 2016 useimmat kokivat, että olivat täysin tietoisia siitä, mikä oma rooli muutosprosessin aikana ja sen jälkeen on ollut. Suurin syy tähän oli se, ettei oma työnkuva muuttunut juurikaan muutoksen seurauksena. Jotkut kuitenkin kokivat vielä epävarmuutta omasta asemastaan työyhteisön sisällä. Osa myös huomautti, että vaikka oma asema näyttäytyi selkeänä, taidemuseon toiminnallinen uudelleen järjestäytyminen aiheutti epäselvyyksiä. Joidenkin vastanneiden oli vaikea hahmottaa, mikä oli oma rooli prosessin kulussa muutoksen aikana.

### **Muutoksen myönteiset puolet**

Keväällä 2016 jotkut näkivät, että orastava muutos voisi tuoda omaan työhön lisää haasteita ja vastuuta sekä mahdollisuuden uuden oppimiseen. Myös mahdollisuus yhteisöllisiin uudistuksiin mainittiin positiivisena seurauksena. Useimpien oli kuitenkin vielä vaikea nähdä muutoksen positiivisia vaikutuksia muutosprosessin luonteen ja keskeneräisyyden vuoksi.

Syksyllä 2016 osa ei ollut havainnut organisaatiomuutoksesta seuranneen vaikutuksia suuntaan tai toiseen. Joistakin johtajan vaihdos tarjosi taidemuseolle uusia mahdollisuuksia, ja osa koki esimerkiksi strategiatyön lisääntyneen muutoksen seurauksena. Muutama mainitsi, että työyhteisö oli tiiviimpi, kuin aiemmin: eräs vastaajista kuvaili, että yhteinen huoli taidemuseon tulevaisuudesta yhdisti työporukkaa.

### **Muutoksen negatiiviset vaikutukset**

Keväällä 2016 epävarmuus tulevaisuuden suhteen sekä yhä kasvava työtaakka korostuivat vastauksissa organisaatiomuutoksen aiheuttamina negatiivisina puolina. Monet myös kokivat työilmapiirin huonontuneen: syinä mainittiin muun muassa erimielisyydet tulevaisuuden tehtävien jaosta ja tunne epätasa-arvoisesta kohtelusta muutoksen järjestelyissä.

Syksyllä 2016 muutoksesta seuranneena negatiivisena asiana ylitse muiden nousi sen tuoma epävarmuus. Sillä hetkellä epävarmuutta lisäävinä seikkoina mainittiin epäsel-



vydydet taidemuseon sisäisestä roolituksesta ja taidemuseon tulevaisuudesta. Jotkut kokivat työilmapiirin ainakin hetkellisesti huonontuneen muutoksen aikana.

### **Muutoksen kohtaaminen ja organisaation tuki**

Keväällä 2016 vastaajat toivoivat, että asioista (niin organisaatiomuutoksiin kuin tulevaisuuden tavoitteisiin liittyen) tiedotettaisiin jatkossa aktiivisemmin ja selkeämmin. Työyhteisöltä toivottiin avointa vuorovaikutusta sekä henkilöstön keskeistä empatiaa ja tukea muutoksen kohtaamiseen. Esitettiin myös, että henkilöstöä olisi otettu aktiivisemmin mukaan organisaatiomuutokseen liittyvään päätöksentekoon ja prosessin suunnitteluun.

Syksyllä 2016 osa vastanneista oli sitä mieltä, ettei ollut saanut riittävästi tukea muutoksen kohtaamiseen organisaatioltaan. Jotkut kaipasivat enemmän tietoa muutoksesta, osa taas toivoi, että tunteiden ilmaisulle olisi löytynyt jokin kanava työyhteisön sisäلتä. Eräs vastaajista huomautti, että muutoksen kohtaamiseen ei järjestetty ulkopuolista konsultaatiota, vaan henkilökunta jäi ikään kuin yksin asian kanssa. Jotkut eivät kokeneet tukea edes tarvinneensa tai saaneensa sitä ihan riittävästi tilanteeseen nähden.

### **Muut esiin tuodut asiat**

Keväällä 2016 vastanneet halusivat vielä lopuksi tuoda esiin, että työn teon sujuvoittamiseksi toiminnan prosessit tulisi päivittää. Jotkut halusivat myös huomauttaa, että tilanne oli edennyt hyvin pitkälti henkilöstöltä salassa, jolloin asiaan vaikuttaminen oli tehty käytännössä mahdottomaksi. Vastauksissa myös kuitenkin tuotiin ilmi, että organisaatiomuutokseen voi suhtautua positiivisin mielin kaikesta epävarmuudesta huolimatta.

Syksyllä 2016 vastaajat esittivät lopuksi toiveita tulevaisuuden suhteen. He toivoivat yhteisöllisyyden rakentamista ja yhteneväisiä visioita tulevaisuudesta, työhyvinvointiin panostamista sekä uusien toimintatapojen rakentamista yhdessä koko työyhteisön kesken. Eräs vastaajista halusi vielä lopuksi huomauttaa, että muutosviestintä olisi pitänyt hoitaa paremmin, jotta muutosprosessi olisi sujunut kokonaisuudessaan jouhevammin. Myös haluttiin painottaa, että vaikka konkreettinen muutosprosessi oli ohi, muutoksen vaikutusten käsittely oli vielä monilta osin kesken.

## 6.2 Teemahaastattelut

Teemahaastatteluaineistosta on eritelty fyysistä, sosiaalista, psyykkistä ja henkistä työhyvinvointia koskevaa muutosta kuvaavat asiat. Lisäksi nostetaan esiin, millaisia työhyvinvointiin ja työyhteisön toiminnallisuuteen sekä organisaatiomuutosprosessin hallintaan liittyviä kehityskohteita haastatellut toivat ilmi.

### 6.2.1 Kokonaisvaltaisessa työhyvinvoinnissa tapahtuneet muutokset

#### **Muutokset fyysisessä työhyvinvoinnissa**

Kuvaillessaan organisaatiomuutosprosessin vaikutuksia omaan työhön ja työhyvinvointiin, suurin osa haastatelluista ei tuonut esiin mitään fyysiseen työhyvinvointiin liittyvää. Työympäristössä, työskentelytavoissa tai työturvallisuudessa ei ollut tapahtunut muutoksia, poikkeuksena yksi työntekijä, jonka työpiste siirtyi fyysisesti toiseen rakennukseen. Haastateltu tunnistaa työympäristön muutoksella olleen hieman vaikutuksia omaan työhyvinvointiinsa. Fyysisen työympäristön muutos ei ole kuitenkaan painoarvoltaan suurin yksittäinen tekijä organisaatiomuutoksen tuomissa vaikutuksissa henkilön työhyvinvointiin.

Vain yksi mainitsi unenlaadun ”toisinaan ehkä kärsineen”. Moni mainitsi työskentelevänsä pääsääntöisesti omassa toimistotilassaan tai kokonaan eri rakennuksessa kuin suurin osa muista työntekijöistä. Työtä suoritetaan siis suurelta osin fyysisesti erillään muusta työyhteisöstä. Fyysinen erillään olo johtuu tilaratkaisuista sekä työn luonteesta, joka vaatii usein pitkäjaksoista keskittymistä oman työn sisältöihin.

#### **Muutokset sosiaalisessa työhyvinvoinnissa**

Organisaatiomuutosprosessin vaikutukset työporukan yhteisöllisyyteen ja työilmapiiriin jakoivat mielipiteitä. Osan mielestä vaikutuksia ei näihin juuri ollut, tosin hekin myönsivät, että muutosprosessi nosti ilmaan epävarmuutta aiheuttaneita kysymyksiä yleisesti. Osa haastatelluista koki, että yhteisöllisyys oli muutoksen seurauksena rakoillut. Jotkut taas kokivat organisaatiomuutoksen ennemminkin tiivistäneen työyhteisöä.

Erään haastatellun mukaan organisaatiomuutoksen seurauksena työyhteisössä on vallinnut aivan uudenlainen ilmapiiri, jonka vaikutuksesta ”on otettu itseä niskasta kiinni”. Tällä haastateltu viittasi siihen, että organisaatiomuutos ikään kuin pakotti

heidät parantamaan toimintaansa ja käyttäytymään arvostavammin toisia työntekijöitä kohtaan. Myös toinen haastateltu viittasi siihen, että olosuhteiden pakosta taidemuseon henkilöstö pyrki nyt käyttäytymään ”aikuismaisesti ja asiallisesti”.

Useampi haastatelluista toi ilmi toiveen tai näkemyksen siitä, että tämä kyseinen organisaatiomuutos antaisi ikään kuin kipinän työyhteisön sekä toiminnan yhteiselle kehittämiselle. Eräs haastateltu näki, että työyhteisössä vallitsi uudenlainen ”halu toimia” kohti yhteistä päämäärää, yhteistyötoimintaa.

Myös organisaatiomuutoksen aiheuttamat paineet yhteisten toimintatapojen muutoksissa olivat herättäneet haastatelluissa erilaisia ajatuksia ja tunteita. Kokouskäytäntöjen ja -ilmapiirin muuttumisen otti puheeksi useampi haastateltu. Nämä muutokset nähtiin pääosin positiivisena uudistuksena. Moni toi kuitenkin ilmi, että erinäiset työntekoon liittyvät prosessit kaipasivat selkiyttämistä ja ohjeistuksen yhtenäistämistä. Jotkut haastatelluista kokivat muuttuneet toimintatavat tietyiltä osin vielä epäselviksi tai resursseja vieviksi.

Haastatellut kokivat tasa-arvon päätöksenteossa ja palavereissa lisääntyneen. Tämäkin oli seurausta osittain muuttuneista käytänteistä ja uudesta ilmapiiristä, joka museohenkilöstön keskuudessa vallitsi. Toisaalta muutama haastatelluista mainitsi, että uudet toimintatavat olivat osittain hieman rajoittavampia, kuin mihin taidemuseon henkilöstö oli aiemmin työskentelyssään tottunut.

Kaksi haastatelluista nosti esiin roolien muuttuneen organisaatiomuutoksesta seuranneiden toimenkuvamuutosten myötä, mikä ei heidän mielestään ollut vielä täysin selviö työyhteisön keskuudessa. He korostivat, että roolien löytyminen edesauttaa työyhteisön toiminnallisuuden parantamista, mutta pohtivat myös, että muutokseen sopeutumiseen on annettava työyhteisössä tilaa.

*Mä luulen, että asioille pitää antaa aikaa. Ei ne kaikki tapahu niin kauheen nopeesti... Muille pitää antaa aikaa.*

Haastatellut mainitsevat työskentelevänsä pääsääntöisesti itsenäisesti. Muutama haastateltu myönsi työskentelevänsä nyt aiempaakin enemmän omissa oloissaan muutoksen jälkeen. Syyt tähän olivat lisääntynyt kiire omassa työssä, epävarmuudesta johtunut ilmapiirin heikentyminen sekä jonkinlainen henkinen erkaantuminen työ-

yhteisöstä. Yhden haastatellun mielestä tällä on jo ollut vaikutusta työyhteisön keskinäiseen kemiaan.

*Mietin sitäkin, että... No, et on tää työyhteisö menettänytkin jotain tässä.*

Työyhteisön sisäiseen vuorovaikutukseen organisaatiomuutos vaikutti haastateltujen mukaan jonkin verran. Useimmat näkivät avoimuuden jonkin verran lisääntyneen.

*Nykyisin meillä on ehkä semmosta, et me enemmän jutellaan asioista. Ja kukaan ei sano just sitä, et no niin, nyt ei puhuta tästä asiasta. Että, ehkä se on muuttunut tosiaan semmoseks vapaamuotoisemmaks. Me ei enää niin kauheesti riidellä.*

Yksi haastateltu koki, että myös palautetta jaettaisiin vähän enemmän kuin aiemmin.

*Kyllä musta me ollaan menty siihen parempaan suuntaan kuiteskin tässä palautteessa. Että tulee sitä, nimenomaan positiivista palautetta, on ruvettu jakamaan toisille.*

Muut eivät osanneet sanoa tai eivät kokeneet palautteen (positiivisen tai negatiivisen) jakamisessa tapahtuneen muutosta. Lähtökohtaisesti palautetta kuitenkin jaetaan taidemuseon henkilöstön keskuudessa haastateltavien mielestä melko hyvin.

Taidemuseon henkilöstö laittaa paljon painoarvoa avoimuudelle ja vuorovaikutukselle yhteisön toimintatapana.

*Kyllä sellanen työkavereitten keskinen avoin jutustelu on niin kun ihan välttämätöntä hyvinvoinnin kannalta mun mielestä.*

### **Muutokset psyykkisessä työhyvinvoinnissa**

Haastatteluista kävi ilmi, että vaikka muutosprosessi toi virallisesti muutoksia vain joidenkin henkilöstön jäsenten työnkuviin, käytännössä se vaikutti välillisesti koko henkilöstön työskentelyyn. Tämä näkyi esimerkiksi toiminnallisina muutoksina sekä joidenkin mielestä heijastui myös ilmapiirissä ja yhteisöllisyydessä. Siispä huolimatta siitä, muuttuiko työn sisältö vai ei, työntekijät kokivat muutoksen vaikutukset työyhteisön kautta.

*Haastattelija: Itselläs et koe, et ois suurta kosketusta ollut, muuten kuin työyhteisön jäsenenä?*

*Haastateltu: Yhteisön jäsenenä joo, koska sillä tavalla ne ei vaikuttaneet suoraan mun työtehtäviin. Et nää koski enemmän niin kuin muita tässä työyhteisössä olevien työtehtäviä.*

Jokainen haastateltu kertoi epävarmuuden näkyneen työyhteisössä läpi muutosprosessin. Muutosprosessin alussa ja kriittisimmässä vaiheessa (edellisen johtajan jäädessä eläkkeelle ja uuden astuessa kuvioihin) epävarmuus oli vahvimillaan ja johtui haastateltujen mielestä pitkälti tiedonkulun puutteellisuudesta.

*Ainakin tosta alkusyksystä meil oli enemmänkin - - tunteet pinnassa, koska koko virkanimityskuvio ei mennyt niin kuin meille oltiin annettu ymmärtää. Ja se herätti aikamoista närkästystä ensi alkuun.*

Muutosprosessin loppuvaiheessa, kun teemahaastatteluja tehtiin, epävarmuutta taidemuseon henkilöstön keskuudessa loivat vielä taidemuseon käytäntöihin ja toimintaan liittyvät epäselvyydet.

*Tää onkin vähän tämmöstä niin kun, vellomista et - - Se on semmosta, hyytelömäistä toimintaa. Ois mukava, kun ois selvemmat sävelet.*

*On siinä semmosta hakemista, et niin ku. Miten se sitten lähtee käytännössä menemään.*

Myös Jyväskylän taidemuseon asema ja näkymät tulevaisuuden suhteen nostivat esille kysymyksiä.

*Tää on ollut aika iso muutos. Ehkä myöskin henkisesti ollu niin kun vielä isompi muutos henkilökunnalle. - - Et mitä tää tarkoittaa? Ja nimenomaan tää niin kun taidemuseon itsenäisyys on se, mikä tässä on nousut.*

Siitä, millaiset vaikutukset epävarmuuden tunteilla oli työyhteisössä, ei löytynyt yhtenäistä näkemystä. Haastateltavat myönsivät sen aiheuttaneen jonkinlaista ”turbulenssia” työilmapiirissä ja ”käytäväkeskusteluja” muutokseen liittyvistä asioista, kun virallista tietoa ei ollut saatavilla. Jotkut kokivat jatkuvan asioiden pyörittelyn ja pohdiskelun kuluttavana.

*Totta kai niin kun tällaset keskustelut vie energiaa, myöskin.*

Muutaman haastatellun työssä kiire lisääntyi ja työn haastavuus kasvoi organisatiomuutokseen liittyvistä syistä. Uusien asioiden opettelu otettiin vastaan kuitenkin pääosin myönteisin mielin. Osa koki saaneensa myös enemmän vastuuta ja vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhönsä muutoksen myötä. Ylipäätään vaikuttamismahdollisuudet oman työn sisältöön nähtiin hyvinä johtuen siitä, että työtä sai suorittaa hyvin itsenäisesti. Toisaalta vaikuttamismahdollisuudet ulkoapäin tuleviin asi-

oihin, kuten strategiaan tai organisaation kokonpanoon ja vastuun jakautumiseen, olivat joidenkin mielestä suorastaan kehnot.

*Mä olin kyllä aika yllättynekin siitä, miten vähän tuntui olevan niitä, vaikuttamismahdollisuuksia.*

*Että totta kai se niin kun harmitti sillon kun se tapahtu, mut tavallaan kun sen tiesi, et mä en henkilökohtaisesti pysty vaikuttamaan siihen kovinkaan paljon. Niin silloin ei voi oikeestaan muuta, kun kertoa sen oman näkemyksensä ja toivoa, että ne henkilöt, jotka siihen voi vaikuttaa, vievät sitä asiaa eteenpäin.*

Huonot vaikuttamismahdollisuudet linkittyivät vuorovaikutukseen taidemuseon henkilöstön ja esimiestahon välillä. Yksi haastatelluista koki erityisen vahvasti, että taidemuseon henkilöstö ei tullut riittävästi kuulluksi muutosprosessin alkuvaiheessa eikä heidän näkemyksiään muutoksen toteutuksesta ”otettu tosissaan”. Tämä aiheutti pettymyksen tunteita ja haastatellun mukaan vaikutti siltä, että yksittäisten työntekijöiden mielipiteellä ei ollut asian suhteen mitään merkitystä.

Useimmat haastatelluista näkivät, että työyhteisössä annetaan riittävästi tilaa tunteiden ilmaisulle. Monet kokivat, että myös organisaatiomuutosprosessin aikana tunteiden ilmi tuominen oli sallittua. Kaikki eivät kuitenkaan tätä allekirjoittaneet, vaan parin haastatellun mukaan työyhteisön suhtautuminen oli hyssyttelevää tai vaihteli tilanteen mukaan huolimatta ilmapiirin yleisestä avoimuudesta. Yleisesti oltiin kuitenkin sitä mieltä, että ”on ihan ok sanoa, jos on paha olo”.

### **Muutokset henkisessä työhyvinvoinnissa**

Taidemuseon henkilöstön jäsenet ovat haastatteluiden perusteella hyvin tyytyväisiä oman työnsä sisältöön ja moni myönsi olevansa innostunut työstään. Tämä innostus ja kiintymys omaan työhön oli korkea edelleen muutoksen jälkeen, joillakin se oli hieman kasvanutkin. Moni kuvaili omaa työtään ”unelmatyöksi” ja kertoi saavansa virtaa siitä.

*Tää on mun elämä. – Mä rakastan tätä työtä ja joka päivä voi oppia. Tää on aivan ihanaa.*

Osa työntekijöistä oli löytänyt työstään uusia innostuksen aiheita ja mahdollisuuksia hyödyntää omaa osaamista laajemmin. Joillekin tilanne oli vielä niin epäselvä, etteivät he olleet varmoja, tarjosiko työ heille varsinaisesti mitään uutta sillä hetkellä.

Eräs haastateltu, jonka työnkuvaan muutos oli vaikuttanut, koki muutoksen erittäin

innostavana asiana. Hän näki muutoksen lisänneen oman työnsä mielekkyyttä ja tarjoavan uusia mahdollisuuksia myös koko yhteisölle.

Haastatellut kokivat, että työssä korostuvat arvot olivat samassa linjassa oman arvo maailman kanssa. Tässä asiassa ei ollut tapahtunut suurta heilahdusta suuntaan eikä toiseen muutoksen myötä, mutta pari haastateltua mainitsi ehkä kokevansa työpaikan arvot hieman aiempaa vahvemmin omakseen. Se ei ollut kuitenkaan heidän mielestään vaikuttanut siihen, kuinka kiinteästi he tunsivat kuuluvansa työyhteisöön.

### 6.2.2 Työhyvinvoinnin ja muutoksen hallinnan kehityskohteet

Haastatteluhetkellä työhyvinvoinnin ja työyhteisön toiminnan kehityskohteiksi nousivat yhteisöllisyys ja työyhteisötaidot sekä työvälineiden ja toimintatapojen kehittäminen. Viestintä oli asia, johon toivottiin kiinnitettävän huomiota niin muutosprosessien kohdalla kuin ihan yleisestikin. Viestinnällä viitattiin erityisesti informatiiviseen tiedottamiseen, mutta myös yhteisön sisäiseen vuorovaikutukseen.

Työyhteisötaitojen kehittämiseen ja yhteisöllisyyden lisäämiseen toivottiin järjestettävän resursseja. Eräs haastateltu toi tässä yhteydessä esiin näkemyksensä siitä, että työhyvinvointia voitaisiin alkaa kehittää henkilöstön keskinäisessä yhteistyössä.

*Mietittäis sitä, et mitä se työhyvinvointi tässä työyhteisössä on ja mitä sen eteen pitäis tehdä, jotta se palvelis tavallaan niin kun koko yhteisöä, kaikkia työyhteisön jäseniä.*

Työyhteisötaitoihin liittyen esiin nostettiin toiset huomioiva käyttäytyminen sekä yhteisön sisäisten roolien löytyminen ja niiden mukaisesti toimiminen. Eräs haastateltu korostaa, että roolien merkitys on nimenomaan tiimityöskentelyn toiminnallisuuden varmistamisessa, jotta vastuun jakautuminen olisi selkeämpää. Päätöksenteossa kaikki olisivat kuitenkin tasavertaisia. Toisia huomioiva käyttäytyminen oli monien mielestä asia, jolla lisätään koko yhteisön hyvinvointia. Tässä oltiin jo hyvällä alulla, mutta asia tarvitsi vielä työyhteisön huomiota.

*Käytöstavat kun säilyy, niin kaikki pärjää.*

Työvälineiden päivittämisellä viitattiin uusien (modernimpien) ohjelmien ja muiden työntekoa helpottavien työkalujen käyttöönottoon. Eräs haastateltu uskoo, että työ-

välineiden päivittäminen lisäisi työyhteisön toiminnallisuutta, mutta epäilee, ettei asia herätä muissa työntekijöissä samanlaista innostusta.

*Et (mieluummin) puhistaan ja ähkitään vanhanaikaisilla systeemeillä, ku voitaisiin kun ihan oikeesti kehittää ihan uusia työtapoja.*

Hän ehdotti, että uusien työvälineiden ja toimintatapojen käyttöönotto voisi olla asia, jonka kehittämiseen työyhteisön jäsenet voisivat paneutua yhteistuumiin.

Toimintatapojen kehittämiseen viitattiin jo aiemmin sosiaalisen työhyvinvoinnin muutoksissa. Koska haastatteluhetkellä organisaatiomuutoksen seurauksena tapahtuneet muutokset työtavoissa olivat vielä epäselviä, toivottiin niihin selkeämpää strategiaa, vastuunjakoa ja avoimuutta. Tähän liittyen eräs haastateltu nosti esiin, että asiaa ei ollut vielä todellisuudessa puitu missään tapaamisessa, ja hän toivoikin henkilöstön ja esimiestason välistä keskustelua aiheesta.

Viestintä kehityskohteena nousi esiin jokaisessa haastattelussa erityisesti organisaatiomuutoksen toteutumista kuvattaessa. Haastatellut olisivat toivoneet enemmän tiedottamista organisaatiomuutoksen vaiheista ja lopullisesta tavoitteesta. Tämän lisäksi myös avointa keskustelua henkilöstön ja esimiesten välillä olisi haluttu lisää. Monet kokivat, että heidät jätettiin ikään kuin yksin pohtimaan muutosta niin tiedollisesti kuin tunnetasolla. Asiasta keskusteltiin paljon työyhteisössä, mutta se ei tuottanut tulosta, sillä työyhteisön sisällä tietoa ei ollut. Eräs työntekijä huomautti, että henkilöstöä olisi voinut ottaa mukaan myös organisaatiomuutoksen suunnitteluun, jolloin kaikki olisivat olleet paitsi tietoisia prosessista, myös tunteneet tullessa kuuluksi.

Eräs haastateltu myönsi, että työntekijät olisivat voineet ottaa rohkeamman asenteen ja kysellä asioista. Hän kuitenkin pohti, että käytännössä oli vaikeaa tietää, mitä kysyä ja keneltä. Toinen haastateltu totesi, että tietoa ei yksinkertaisesti tuntunut olevan saatavilla. Hänelle tuli prosessin kulusta tunne, että joitain asioita jopa pimitettiin, ettei henkilöstö ”vain hermostuisi liikaa”. Asioita vaikeutti myös se, että jossain vaiheessa henkilöstön jäsenet uskoivat olevansa tietoisia organisaatiomuutoksen kulusta, mutta sitten sen lopputulos yllättikin heidät täysin.

Haastatellut kokivat, että ylipäätään tietoa voisi olla tarjolla enemmän, myös organisaation muiden asioiden osalta.



*Se, että tulee sellanen... Et on päätetty ja sovittu joistain asioista, joihin ite on jollain tavalla osallisena ja siitä ei kuitenkaan niin kun tiedä yhtään mitään. Et, sitten näkee vaan paperin, et näin on päätetty, niin se ei todellakaan tunnu mukavalta.*

Yhteisön sisäisestä vuorovaikutuksesta todettiin, että se oli avointa, mutta sitä voisi toisinaan olla enemmän.

## 7 Johtopäätökset

Luvussa esitellään tutkimusaineistosta tehdyt johtopäätökset. Aluksi käydään läpi esikartoituksesta esiin tulleet asiat. Lopuksi tiivistetään, mitkä ovat kokonaisaineistosta tehdyn analyysin tulokset viitekehukseen peilaten.

### 7.1 Esikartoituksessa ilmi tulleet asiat

Aineiston perusteella vaikuttaisi siltä, että organisaatiomuutoksella on ollut merkitystä taidemuseon henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta, sillä muutoksia eri osa-alueilla on selkeästi ollut. Eniten muutoksia näyttäisi tapahtuneen sosiaalisen ja psyykkisen työhyvinvoinnin osa-alueilla. Tämä oli odotettavaa, sillä kyseessä oli pääasiassa organisaatorakenteisiin ja tehtävien organisoitumiseen keskittyvä muutosprosessi. Se siis kosketti työyhteisön sosiaalisia suhteita ja muutti joidenkin henkilökunnan jäsenten työtehtäviä, mikä saattoi lisätä esimerkiksi työssä oppimisen ja ajan hallinnan haasteita. Organisaatiomuutokset heijastuvat tyypillisesti myös työpaikan ilmapiiriin jollain tavalla, riippumatta muutoksen luonteesta (Ylikoski & Ylikoski 2009, 17).

Kevään ja syksyn kyselyaineistoa vertailemalla näyttäisi siltä, että muutoksen alkutai-pale oli työhyvinvoinnin kannalta haasteellisempaa aikaa. Muutoksen kriittisimmän vaiheen mentyä ohi työhyvinvoinnin kokemukset olivat pääosin positiivisempia kaikilla työhyvinvoinnin osa-alueilla. Tällöin työilmapiiri koettiin vapautuneemmaksi ja työyhteisö tiiviimmäksi sekä epävarmuuden tunteet olivat vähentyneet merkittävästi. Mahdollista on, että epävarmuuden tunteiden vähennyttyä organisaatiomuutoksen loppuvaiheessa psyykkinen työhyvinvointi koheni, minkä seurauksena työilmapiiri parani ja työhyvinvointi koettiin kokonaisvaltaisesti paremmaksi.

Fyysinen hyvinvointi näyttää keskimäärin parantuneen kaikilla vastanneilla, huolimatta siitä, että varsinaisia työympäristön tai työskentelytapojen muutoksia ei tapahtunut kuin yhdellä työntekijällä. Tämä huomio tukee kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin periaatetta (ks. Virolainen 2012, 11–12). Muutosprosessista seurannut ilmapiiri työyhteisössä on mahdollisesti vaikuttanut työntekijöiden mielialaan ja työvireeseen, mikä heijastuu parempana jaksamisena työssä.

Henkiseen työhyvinvointiin organisaatiomuutoksella näyttäisi olleen yksinomaan nostattava vaikutus. Organisaatiomuutos ei todennäköisesti muuttanut vastanneiden työn sisältöä tai sitten tapahtuneet muutokset työnkuviissa koettiin myönteisinä. On myös mahdollista, että koska taidemuseon henkilöstö näyttää pääsääntöisesti hyvin tyytyväiseltä omaan työhönsä, muutosprosessin aikana henkilöstön jäsenet pyrkivät keskittymään sen sisältöön aiempaakin tiiviimmin ja kokivat olevansa entistä sitoutuneempia omaan työhönsä. Kokemukset omasta työstä ja sen mielekkyydestä ovat mahdollisesti myös niin henkilökohtaisia, että sosiaaliset ja ulkoisten asioiden hallinnan tunteeseen liittyvät asiat eivät kykene vaikuttamaan niihin kovin vahvasti, erityisesti kun työtä suoritetaan pääsääntöisesti itsenäisesti.

Avoimissa vastauksissa oli nähtävissä eri persoonien erilainen suhtautuminen muutokseen: osa otti muutosprosessiin vastaan innostuneesti, kun taas joillekin organisaatiomuutos aiheutti selkeästi epävarmuutta ja jopa ahdistusta. Persoonatekijöillä onkin suuri merkitys siinä, miten muutoksen vaikutukset näyttäytyvät yksilöiden ja siten myös yhteisöjen työhyvinvoinnissa. Työyhteisössä vallitsevaan vireeseen vaikuttaa oleellisesti se, kuinka muutosprosessin herättämät erilaiset tunteet kyetään ottamaan huomioon. (Juuti & Virtanen 2009, 110–111.)

Suurin yksittäinen työhyvinvointiin vaikuttanut tekijä oli viestintä. Suurin osa henkilöstöstä koki, ettei organisaatiomuutokseen liittyvistä asioista tiedotettu tarpeeksi missään prosessin vaiheessa. Tiedon puute loi epävarmuutta tulevaisuudesta. Omaan asemaan ja työn kuvaan liittyi paljon kysymyksiä, mutta myös huoli koko Jyväskylän taidemuseon tulevaisuudesta vaikutti työyhteisön epävarmuuden tunteisiin niin muutoksen alussa kuin sen jälkeenkin.

Näyttäisi siltä, että osa epävarmuutta aiheuttavista tekijöistä oli poistunut syksyyn mennessä, kun muutosprosessin kriittisin vaihe oli ohi. Silloin oli kuitenkin herännyt

paljon uusia kysymyksiä taidemuseon toimintatavoista muuttuneessa organisaatiossa. Edelleen huoli taidemuseon tulevaisuudesta jatkui. Syksyllä vastauksissa oli kuitenkin aistittavissa pientä toivoa uusista mahdollisuuksista yhteistyön ja toiminnan kehittämisen saralla.

Esikartoituksen perusteella päädyttiin haastatteluissa keskittymään erityisesti sosiaalisessa ja psyykkisessä työhyvinvoinnissa tapahtuneisiin muutoksiin. Henkistä ja fyysistä työhyvinvointia ei luonnollisestikaan jätetty silti huomiotta. Erityisesti epävarmuuden tunteista ja työilmapiirissä tapahtuneista vaihteluista haluttiin saada tarkempaa tietoa. Viestinnällä, niin muutostiedottamisella kuin työyhteisön keskinäisellä vuorovaikutuksella, näyttäisi olleen merkittävä vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin. Tästä syystä viestinnän toteutumisen yhteyksiä haastateltavien kokemuksiin omasta hyvinvoinnista pyrittiin selvittämään.

## 7.2 Tutkimuksen lopulliset johtopäätökset

Pyydettyä haastateltuja kuvailemaan organisaatiomuutosprosessin aikaansaamia muutoksia työssä ja työhyvinvoinnissa kuvaillut vaikutukset keskittyivät pääosin sosiaalisen, psyykkisen ja henkisen hyvinvoinnin osa-alueisiin. Joko vaikutuksia fyysiseen työhyvinvointiin ei juuri ollut tai, mikäli muutoksia fyysisen työhyvinvoinnin tilassa oli, eivät haastateltavat tunnistanee niiden syy-yhteydeksi tätä muutosprosessia.

Kyselytutkimuksen valossa näyttäisi siltä, että vaikutuksia fyysiseen työhyvinvointiin on ollut, mutta ne ovat olleet melko vähäisiä. Haastattelujen perusteella voidaan pitää mahdollisena, että tutkimukseen osallistuneiden vastatessa muutosprosessin lopussa toiseen työhyvinvointikyselyyn he kokivat sosiaalisen ja psyykkisen työhyvinvointinsa paremmaksi, kuin se oli ollut muutosprosessin alussa. Tämä puolestaan heijastui yleisenä hyvinvointina kokonaisvaltaisesti, myös fyysisen työhyvinvoinnin osa-alueella.

Fyysinen erillään työskentely näyttäisi vaikuttaneen joidenkin työntekijöiden kokemuksiin yhteisöllisyydestä, mistä syystä se on mielestäni hyvä tuoda esiin tämän tutkimuksen yhteydessä, vaikka se ei ollutkaan varsinaisesti seurausta tutkittavasta organisaatiomuutosprosessista.

*Haastattelija: Niin koet, että olet vähän eristäytynyt, niin kun jollain lailla?*

*Haastateltava: Onhan tää, selkeesti. Tää on yks käytävä vaan, me ollaan kaikki täs. Kun katot tota käytävää, niin ymmärrät.*

Fyysinen erillään olo ja luonteeltaan itsenäisesti suoritettava työ asettavat haasteita yhteisölliselle työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Moni haastateltu toi esiin, ettei ole juuri tekemisissä muiden työntekijöiden kanssa muuten kuin viikkopalavereissa, jos silloinkaan. Tämä on seikka, joka on syytä huomioida myös muutosprosessien yhteydessä, sillä vaihtelut työpaikan ilmapiirissä voivat vaikuttaa työporukan yhteisöllisyyteen suuresti (Manka & Larjovuori 2014, 12). Jos yksittäiset työntekijät kokevat, että yhteisössä on aistittavissa jännitteitä, on kynnys eristäytymiseen oman työn nojalla melko pieni. Jotkut haastatellut mainitsivatkin, että olivat muutosprosessin aikana keskittyneet paljon oman työnsä tekemiseen, johtuen joko kiireestä tai halusta eristäytyä.

Huolimatta siitä, että muutosprosessin aikana osa työntekijöistä vetäytyi tiiviimmin omaan työhönsä, organisaatiomuutoksella näyttää olleen myös positiivinen vaikutus yhteisöllisyyteen ja työilmapiiriin. Muutosprosessin loppuvaiheessa työntekijöissä oli herännyt halu, joko olosuhteiden pakosta tai muutoksen tuomasta innostuksesta, kehittää yhteisön toimintaa. Moni haastateltu koki, että työyhteisössä pyrittiin silloin ottamaan muut paremmin huomioon ja kiinnitettiin aiempaa enemmän huomiota omaan käyttäytymiseen. Myös tasa-arvo työyhteisön sisällä näytti lisääntyneen, samoin ilmapiiriin ja vuorovaikutuksen avoimuus. Organisaatiomuutoksella onkin usein myös positiivisia seurauksia työyhteisöissä, jotka saavat aikaan positiivisen vireen henkilöstön keskuuteen. Oikein vaalittuna tämän vire luo monia uusia kehitysmahdollisuuksia. (Jones ym. 2008, 20–21.)

Organisaatiomuutos näyttäytyi eri henkilöille eri tavoin, ja siten sen vaikutukset henkilöstön psyykkiseen hyvinvointiin olivat moninaiset. Joillekin muutoksella oli voimaannuttava vaikutus, kun taas toisten hyvinvoinnissa se näyttäytyi jopa työpahoinvointina. Voimaannuttavan vaikutuksen taustalla oli innostus uusista mahdollisuuksista hyödyntää omaa osaamista sekä kehittää työyhteisön toimintatapoja. Työpahoinvoinnin aiheuttajana oli tunne epäreilusta kohtelusta ja siitä, ettei tullut kuulluksi muutosprosessin aikana.

Huolimatta siitä, kokiko haastateltu organisaatiomuutoksen vaikutuksen omalla kohdallaan myönteisenä, kielteisenä vai neutraalina, kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että muutosprosessi loi yhteisöön epävarmuuden ilmapiirin. Haastateltujen kuvauksen perusteella epävarmuus oli seurausta erityisesti puutteellisesta muutosviestinnästä, mutta myös muuttuneisiin toimintatapoihin liittyvistä epäselvyyksistä. Epävarmuus ilmeni tyytymättömyytenä tai turhautumisena muutosprosessiin.

Taidemuseon henkilöstön kiintymys omaan työhön säilyi korkeana muutosprosessin aikana tai jopa kasvoi sen seurauksena. Kuten jo edellä todettiin, tätä edesauttoivat todennäköisesti työn sisällöt ja luonne. Työhön keskitytään kiinteästi eikä se välttämättä vaadi jatkuvaa sosiaalista kanssakäymistä työyhteisön jäsenten kesken. Tosin taidemuseon väki työskentelee ajoittain myös erilaisissa tiimikokoonpanoissa, mutta useimmat haastatellut kuvailevat kuitenkin työtään pääsääntöisesti itsenäisesti suoritettavaksi. Henkiseen työhyvinvointiin tämä näyttäisi vaikuttavan myönteisesti, mutta sillä voi olla myös negatiivisia seurauksia, jotka ilmenevät erityisesti sosiaalisen mutta myös psyykkisen työhyvinvoinnin osa-alueilla.

Halua yhteistoiminnan kehittämiseen kuitenkin on, sillä haastatellut nimesivät työyhteisön sisäiseksi kehittämiskohteiksi työyhteisötaitojen parantamisen ja yhteisöllisyyden lisäämisen. Syynä tähän on luultavasti yksinkertaisesti halu työskennellä tiiviissä ja toimivassa työyhteisössä sekä avoimessa ilmapiirissä. Mahdollisesti myös tiimityöskentelytaitojen arvo nykyajan sekä tulevaisuuden työkentällä tunnustetaan, ja siksi niitä halutaan vahvistaa.

Ratkaisuksi työyhteisötaitojen ja yhteisöllisyyden kehittämiseen haastatellut ehdottivat esimerkiksi erilaisia kursseja tai työpajoja. He kuitenkin painottivat, että oli kehittämisen työkalu mikä tahansa, henkilöstön jäsenet on otettava aktiivisesti mukaan kehittämistyöhön.

*Et mä luulen, että tuota sellanen ihan kokonaan ylhäältä päin annettu ohjeistus ei meidän työyhteisössä pelitä. Vaan se täytyis saada nostettua sieltä sisältä päin.*

Eräs haastatelluista nosti myös esiin, että työpisteen vaihtaminen silloin tällöin lisäisi kanssakäymistä sellaisten henkilöiden kesken, joilla sosiaalinen kontakti muuten on vähäistä. Lisäksi hän huomautti, että vaihtelu virkistää myös ajatusprosesseja ja auttaa uusien ideoiden kehittämisessä.

## 8 Pohdinta

Luvussa arvioidaan opinnäytetyön tavoitteiden toteutumista sekä tutkimuksen toteutusta ja luotettavuutta. Tämän lisäksi pohditaan, kuinka opinnäytetyössä tuotettua tietoa voidaan hyödyntää muissa samankaltaisissa muutostilanteissa. Lopuksi tuodaan esiin jatkotutkimusmahdollisuudet ja toimenpide-ehdotukset.

### **Tutkimuksen tavoitteet**

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää tutkimusongelmaan vastaamalla, miten organisaatiomuutos vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin. Voidaan todeta, että tutkimuksen tavoite toteutui, sillä tutkimuskysymyksiin ja siten tutkimusongelmaan kyettiin vastaamaan tutkimusaineistosta vedettyjen johtopäätösten kautta.

*Millä tavoin organisaatiomuutoksen vaikutukset ilmenivät henkilöstön kokonaisvaltaisessa työhyvinvoinnissa?*

Organisaatiomuutoksen vaikutukset ilmenivät henkilöstön kokonaisvaltaisessa työhyvinvoinnissa moninaisesti. Vaikutukset keskittyivät erityisesti sosiaalisen ja psykisen työhyvinvoinnin osa-alueille, mutta heijastuvat myös henkisessä ja fyysisessä työhyvinvoinnissa. Tämä tukee kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin periaatetta. Käytännössä nämä vaikutukset ilmenivät kuohuntana työilmapiirissä ja muutoksina yhteisöllisyyden rakentumisessa. Eri osa-alueilla tapahtuneet muutokset olivat työyhteisön ja yksilöiden työhyvinvoinnin näkökulmasta niin myönteisiä kuin kielteisiäkin.

*Mitkä seikat ovat vaikuttaneet henkilöstön työhyvinvointiin muutosprosessin aikana?*

Suurin syy työhyvinvoinnissa tapahtuneisiin muutoksiin oli viestinnän kulun puutteellisuudesta seurannut epävarmuus organisaatiomuutoksen kulusta ja päämäärästä. Viestinnän puutteellisuudella viitataan erityisesti muutoksesta saadun informaation vähyyteen, mutta myös vuorovaikutuksen osittaiseen sulkeutuneisuuteen. Myös henkilöstön asema passiivisena osanottajana muutoksessa vaikutti turvallisuuden ja työn hallittavuuden tunteisiin.

*Miten henkilöstön työhyvinvointia kyetään edistämään tulevaisuuden organisaatiomuutostilanteissa?*

Tulevaisuuden muutostilanteissa henkilöstön työhyvinvointia kyetään edistämään kiinnittämällä huomiota muutosviestintään ja erityisesti vuorovaikutukseen henkilöstön sekä esimiestason välillä. Myös henkilöstön jäsenten osallistaminen kehittämissä ja muutosprosessien suunnittelussa luultavasti sitouttaisi työyhteisöä muutokseen ja lisäisi hallinnan tunnetta. Tällöin henkilöstö kokisi muutoksen todennäköisesti myönteisemmin, minkä seurauksena työhyvinvointi todennäköisesti säilyisi ennallaan tai jopa lisääntyisi muutosprosessin aikana.

### **Tutkimuksen toteutus ja luotettavuuden arviointi**

Opinnäytetyön tutkimusprosessin alussa oikean tutkimustavan löytäminen vaati tilanteen arviointia useampaan otteeseen. Työhyvinvoinnissa tapahtuneista muutoksista haluttiin vertailukelpoista tietoa, mitä saatiin kerättyä helposti kahden kyselyn avulla. Tutkittavan ilmiön luonne on kuitenkin hyvin syvälinen ja henkilökohtainen, joten kyselyiden lisäksi päädyttiin lopulta hankkimaan tietoa myös haastatteleamalla henkilöstön jäseniä. Tämä oli toimiva ratkaisu, sillä pelkän kyselyaineiston kautta ei olisi päästy riittävän syvälle organisaatiomuutoksen herättämiin tunteisiin ja kokemuksiin taidemuseon henkilöstön keskuudessa. Toisaalta kyselyidenkään merkitys ei ollut vähäpätöinen, sillä ne rikastuttivat tutkimusaineistoa ja toivat toisenlaista näkökulmaa tutkimukseen. Niiden avulla oli myös helppo asennoitua teemahaastatteluihin ja kohdentaa kysymyksiä.

Kyselylomakkeen toimivuus tutkimuskäyttöön testattiin ja sen muotoilusta sekä sisällöstä pyydettiin ulkopuolista arviota. Kyselyä muokattiin arvioiden pohjalta, minkä jälkeen se lähetettiin Jyväskylän taidemuseon henkilöstölle. Kyselyaineistoa analysoitaessa kävi kuitenkin ilmi, että joidenkin Likert-asteikon väittämien muotoa olisi voinut vielä hioa niin, etteivät ne antaisi tilaa useammille tulkinnoille niiden sisällöistä. Esimerkiksi väittämä ”Saan rakentavaa palautetta työstäni”: tällä oli tarkoitus kartoittaa sitä, jaetaanko työyhteisössä positiivisen palautteen ohella myös negatiivista palautetta. On kuitenkin mahdollista, että kyselyyn vastanneita hämäsi kysymyksen muoto, koska myöhemmin eräs haastateltu pohti, että työyhteisössä saatetaan kyllä jakaa negatiivistakin palautetta, muttei ehkä aina kovin rakentavasti.

Lisäksi kyselyn sisällön karsimista olisi voinut vielä arvioida ennen sen lähettämistä. Tosin alkutilanteen kartoitus tehtiin tarkoituksellisen laajasti, sillä kyselystä ei haluttu sulkea pois mitään, millä olisi saattanut olla tutkimuksen kannalta olennaista arvoa.

Loppupeleissä kyselylomakkeilla onnistuttiin keräämään kuitenkin hyvin kattava aineisto, mikä oli vain positiivista.

Teemahaastattelutilanteissa olisi voitu pyrkiä vielä syvemmälle tasolle. Esimerkiksi henkilöstön jäseniä olisi voinut haastaa pohtimaan, mitä työhyvinvointi heille henkilökohtaisesti merkitsee ja mitkä asiat työhyvinvoinnin kokemuksiin heidän omalla kohdallaan erityisesti vaikuttavat. Useimmat haastatelluista tosin nostivat haastattelun lopuksi esille omia näkemyksiään siitä, mitä työhyvinvointi heidän mielestään on ja mistä se rakentuu. Haastatteluissa myös pyrittiin keskittymään tiiviisti käsiteltävään aiheeseen, jotta aineistosta ei tulisi liian laaja ja siten tarpeettoman työläs purkaa ja analysoida.

Jälkikäteen pohtien haastattelukysymyksiä olisi mahdollisesti voinut kohdentaa vielä enemmän ja esimerkiksi työturvallisuuden olisi voinut karsia käsiteltävien asioiden listalta, sillä siinä ei yksiselitteisesti ollut tapahtunut mitään muutosta. Tätä kuitenkin kysyttiin, sillä haluttiin selvittää, olivatko kokemukset työturvallisuuden tasosta muuttuneet organisaatiomuutoksen muiden vaikutusten myötä. Siinä mielessä asian kysyminen oli siis perusteltua.

Muutama haastateltu nosti esille, etteivät organisaatiomuutoksen vaikutukset vielä olleet juuri näkyneet heidän henkilökohtaisessa työssään. Tämä herättää kysymyksen haastattelujen oikea-aikaisuudesta. Haastattelut tehtiin joulukuussa 2016, jolloin muutosprosessin kriittisimmästä vaiheesta oli kulunut jo lähes puoli vuotta aikaa. Jos haastattelut olisi tehty myöhemmin, haastateltavat olisivat mahdollisesti ehtineet osittain unohtaa muutosprosessin herättämät tunteet ja kokemukset työhyvinvoinnista sen aikana. Haastatteluaineistosta oli kuitenkin luettavissa, millaiset vaikutukset muutosprosessilla oli tunne- ja kokemustasolla, vaikka seuraukset eivät vielä konkreettisesti työssä näkyneetkään.

Opinnäytetyöprosessin työläin vaihe oli haastatteluaineiston purkaminen ja järjestely omiksi teemakokonaisuuksikseen. Tutkimusaineistojen käsittely tapahtui kuitenkin selkeän prosessimaisesti ja järjestelmällinen toiminta helpotti johtopäätösten muodostamista. Tutkimustyötä helpottava tekijä oli myös se, että sekä työhyvinvoinnin että organisaatiomuutoksen ilmiöitä käsittelevää kirjallista aineistoa oli saatavilla



runsaasti. Tämä auttoi tutkimuksen pohjustusta ja teoreettisen viitekehyksen rakentamista läpi tutkimusprosessin.

Tutkimuksen kannalta suurin haaste oli tutkittavan työyhteisön pieni koko. Tämä vaikutti siihen, miten tuloksia oli sopivaa käsitellä ja raportoida sekä toisaalta myös siihen, kuinka yleistettävissä olevia päätelmiä tuloksista pystyi tekemään. Tutkittaessa näin pientä joukkoa kyselylomakkeiden avulla yhdenkin vastaajan mielipide voi heilauttaa keskiarvoa melkoisesti, joten niiden tuloksia tulee tarkastella pienellä varauksella. Niistä ei siksi vedettykään yksioikoisia päätelmiä, vaan niitä tyydyttiin tarkastelemaan suuntaa-antavina.

Tutkimuksen luotettavuuden puolesta puhuu se, että tutkimusaineiston hankinnassa ja analysoinnissa hyödynnettiin yleisesti hyvinä ja luotettavina pidettyjä menetelmiä. Kyselylomake rakennettiin pohjaten tutkimuskäyttöön hyvin soveltuvaan Likert-asteikkoon. Kyselylomakkeiden toimivuus testattiin ennen käyttöä, mikä myös lisää niiden luotettavuutta. Tutkimuksen laadullinen aineistonkeruumenetelmä, teema-haastattelu, on myös yleisesti hyväksi todettu menetelmä, jota voidaan pitää oikein käytettynä erittäin luotettavana (Metsämuuronen 2006, 37).

Aineiston laadukkuus pyrittiin varmistamaan kiinnittämällä huomiota haastattelurungon rakenteeseen sekä valmistautumalla haastatteluihin etukäteen huolellisesti. Myös tutkimuksen pohjana toimivat teemat valittiin perusteellisen arvioinnin tuloksena tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tutkimustilanteet sekä niissä käytetty välineistö suunniteltiin ja niiden toimivuus varmistettiin. Lisäksi aineiston riittävyteen kiinnitettiin huomiota: sekä ensimmäinen että toinen kysely lähetettiin henkilöstön jäsenille kahteen otteeseen, jotta vastausprosentti olisi mahdollisimman suuri ja saatu aineisto kattava. Haastatteluaineiston hankinnassa saavutettiin aineiston saturaatio, joten tutkimusaineistoa voidaan pitää riittävän runsaana.

Lopuksi haastattelut litteroitiin ja luokiteltiin mahdollisimman pian haastattelutilanteiden jälkeen. Aineiston järjestelmällistä käsittelyä edesauttoi sen teemoittelu. Sekä kysely- että haastatteluaineiston purkamisessa ja analysoinnissa pyrittiin säännömukaiseen toimintaan ja tuloksista vedetyt johtopäätökset ovat syntyneet aineistoon sekä teoreettiseen viitekehykseen perustuen. Näillä toimilla on varmistettu tutkimuksen luotettavuus aineistonkeruussa ja käsittelyssä.

Luotettavuutta arvioitaessa on pohdittava myös sitä, kuinka suurella todennäköisyydellä tämä kyseinen muutosprosessi oli ainut henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttanut tekijä tutkitulla aikavälillä. Samaan aikaan ei toteutettu muita muutoshankkeita, lisäksi lähes kaikilla pysyi työympäristö ja työyhteisö samana, tosin työskentelykoonpanossa tapahtui pieniä muutoksia. Nämä seikat huomioiden on mahdollista olettaa, että kyselyiden välillä tapahtunut vaihtelu työhyvinvoinnissa on suurimmalta osin tästä tutkitusta organisaatiomuutosprosessista johtuvaa.

Tutkimuksen pätevyyden varmistamiseksi opinnäytetyön vaiheet on dokumentoitu mahdollisimman tarkasti. Tutkimuksen raportoinnissa pyrittiin kiinnittämään huomiota siihen, että sen lukijat pystyvät seuraamaan opinnäytetyön tekijän päättelyprosessia ja näkevät, miten kyseisiin johtopäätöksiin on päädytty.

Teoreettinen viitekehys on rakennettu vastaamaan opinnäytetyön sisällöllisiä tarpeita. Viitekehyksessä muutoksen hallinnan ja työhyvinvoinnin edistämisen keinoja on pyritty tarkastelemaan yhteisöjen näkökulmasta, mikä on opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaation kannalta olennaisinta.

Tutkimuksen yleistettävyyteen mahdollisesti vaikuttaa tutkimusjoukon määrällisesti pieni koko. Laadullinen tutkimus ei kuitenkaan ole luonteeltaan laajasti yleistettävissä oleviin tuloksiin pyrkivää, eikä myöskään sen tavoitteena ole tuoda ilmi tuloksia ikään kuin täytenä totuutena (Vilka 2015, 120). Kysely- ja haastatteluaineisto muodostivat kyllin kattavan aineiston johtopäätöksien muodostamiseksi. Tutkimustuloksia voidaan pitää suhteellisen luotettavina ja tutkimuksen johtopäätöksistä muodostuvaa viitekehystä on mahdollista ajatella yleisesti pätevänä säännönmukaisuutena, mikäli huomioi tarkastelussa tilannesidonnaisuuden.

### **Opinnäytetyön johtopäätösten soveltaminen**

Jokaisen vastaavanlaisen tutkimuksen yhteydessä on huomioitava tapauskohtaiset piirteet, jotka mahdollisesti ovat vaikuttaneet tilanteiden kehittymiseen. Tässä tutkittussa muutosprosessissa näitä piirteitä ovat muun muassa Jyväskylän taidemuseon sisäinen työilmapiiri ja henkilöstön jäsenten persoonat, jotka osaltaan todennäköisesti vaikuttivat siihen, miten organisaatiomuutos on työyhteisössä koettu.

Tapauksesta on kuitenkin mahdollista nähdä, millaiset organisaatiomuutoksen vaikutukset työhyvinvointiin ovat, jos vastaavanlaiset olosuhteet toteutuvat ja siten myös

tehdä päätelmiä siitä, miten näitä vaikutuksia voitaisiin hallita. Opinnäytetyön tulokset ovat hyödynnettävissä erityisesti organisaatorakenteita ja henkilöstön työnsisältöä koskevien muutosprosessien suunnittelussa.

Tämä opinnäytetyö vahvistaa sen, että organisaatiomuutoksen vaikutukset ulottuvat organisaatorakenteita ja toimintatapoja syvemmälle. Muutos voi mahdollisesti mullistaa tavan, jolla yksittäiset työntekijät kokevat työnsä. Sitä kautta vaikutukset voivat toistua työyhteisön välisessä kemiassa ja työn sujuvuudessa vielä organisaatiomuutoksen jälkeenkin. Siksi muutoksen negatiivisten vaikutusten minimoimiseen tulisi pyrkiä suunnitelmallisella toiminnalla.

Tämän opinnäytetyön perusteella on todennäköistä, että muutokset yhdessä työhyvinvoinnin osa-alueessa heijastuivat muihinkin osa-alueisiin kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin periaatteen mukaisesti. Tutkimuksesta käy myös ilmi, että vaikka jokin ilmiö tai työn ominaisuus vaikuttaa yhteen hyvinvoinnin osa-alueeseen myönteisesti, sen vaikutus toiseen osa-alueeseen voi ollakin päinvastainen. Näin käy esimerkiksi, jos kiintymys omaan työhön on vahvaa ja sitä suoritetaan pääsääntöisesti itsenäisesti: henkinen hyvinvointi voi olla erittäin hyvä, mutta sosiaalinen hyvinvointi heikentyy erityisesti tilanteissa, jolloin työyhteisön piirissä on havaittavissa työpahoinvoinnille altistavia tekijöitä, kuten jatkuvaa epävarmuutta.

Käytännössä muutostilanteissa on syytä pureutua siihen, millaista työyhteisöä muutos koskettaa: millainen on työyhteisön välinen kemia, entä millaista työtä sen jäsenet tekevät? Mitkä työhön ja sen olosuhteisiin liittyvät tekijät edesauttavat henkilöstön työhyvinvointia? Näitä asioita pohtimalla tunnistetaan, mitkä ne ovat työhyvinvoinnin riskialueet, joihin muutosprosessi voisi mahdollisesti vaikuttaa heikentävästi. Tällöin myös työyhteisön piilevä potentiaali on paremmin tunnistettavissa, jolloin se on myös hyödynnettävissä muutosprosessin eduksi.

### **Jatkotutkimusmahdollisuudet ja toimenpide-ehdotukset**

Jatkotutkimuksena voisi toteuttaa esimerkiksi kartoituksen uudessa organisaatiomuutostilanteessa, jota ennen olisi tehty alustava selvitys henkilöstön jäsenten työhyvinvoinnista ja päätetty hyödyntää yhteisössä piilevää potentiaalia organisaatiomuutosprosessin suunnittelussa sekä toteutuksessa. Tällöin voitaisiin seurata, onko henkilöstön osallistamisella sitouttava vaikutus. Lisäksi voitaisiin tarkastella sitä,

millainen merkitys osallistavalla toiminnalla on esimerkiksi yhteisön sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta.

Voisi olla myös mielenkiintoista tutkia muutosta persoonakohtaisemmasta näkökulmasta. Tapaus osoitti, että näinkin pienen työyhteisön jäsenillä oli selkeästi erilaisia näkemyksiä muutoksen aiheuttamasta rasituksesta ja siitä, millä tavoin työhön ja työyhteisöön suhtauduttiin muutoksen aikana ja sen jälkeen. Esimerkiksi voitaisiin ottaa työyhteisöstä irtaantuminen ikään kuin vastareaktionä muutoksen aiheuttamalle stressille: millaiset vaikutukset sillä on yksittäisen työntekijän tai työyhteisön hyvinvoinnille?

Jatkotoimenpiteenä Jyväskylän taidemuseolle ehdotan, että he koko yhteisön voimin pureutuvat työhyvinvoinnin ongelmakohtiin ja kehittävät sen kokonaisuutta suunnitelmallisesti. Kehittämistyössä on hyvä lähteä liikkeelle työhyvinvointia vahvistavien ja heikentävien tekijöiden kartoittamisella (Lindström 2002, 172). Tämän opinnäytetyön perusteella mahdollisia haasteita Jyväskylän taidemuseon yhteisölliselle työhyvinvoinnille asettaa esimerkiksi erillään työskentely fyysisten ja työn sisällöllisten tekijöiden johdosta. Ongelmakohtien havaitsemisen seurauksena henkilöstön on mahdollista löytää keinoja niiden hallitsemiseksi. Näitä työhyvinvoinnin hallinnan työkaluja on syytä hyödyntää myös tulevaisuuden organisaatiomuutostilanteissa negatiivisten vaikutusten ehkäisemiseksi.

Organisaatiomuutokset antavat koko työyhteisölle mahdollisuuden pohtia omaa toimintaansa ja tarttua sen nojalla kehityskohteisiin. Kehittämishalun tulisi lähteä työyhteisön sisältä, jotta työskentelyyn ja sen tavoitteisiin todella sitouduttaisiin. Taidemuseon henkilöstön jäsenet ovat parhaita asiantuntijoita siinä, miten yhteisöllisyys heidän keskuudessaan rakentuu ja mitkä ovat yhteisön kehityskohteet. (Schaupp ym. 2013, 29–30.)

Työyhteisötaitoja ja yhteisöllisyyttä voitaisiin lähtökohtaisesti kehittää myös toisesta näkökulmasta. Sen sijaan, että ne otettaisiin kehittämistyön pääasialliseksi tavoitteeksi, voidaan päämääräksi asettaa esimerkiksi haastatteluissa esiin nostettu uusien toiminnan työkalujen ja -tapojen luominen. Tällöin kehittämistyön päämäärä on hyvin konkreettisesti käsitettävä asia, toiminnan työkalut, mutta myös tiimityöskentelytaidot saisivat harjoitusta siinä ohessa. Eri kehittämistavoitteiden yhdistäminen on

yleensä tuottavinta työyhteisön osallistamisen näkökulmasta (Lindström 2002, 171). Haasteena on, että koko työyhteisö toisi panoksensa kehittämistyöhön. Jo lähtötilanteessa voitaisiin pohtia, missä roolissa kukin työyhteisön jäsen on sekä mitkä ovat kenenkin vastuut.

Myös organisaatiomuutostilanteissa henkilöstön sitouttaminen muutosprosessiin tapahtuu todennäköisemmin, jos työntekijät otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin (Stenvall & Virtanen 2007, 14–15). Jyväskylän taidemuseon henkilöstöstä löytyy selkeästi kiinnostusta toiminnan suunnitteluun ja järjestämiseen. Tätä olisi ehdottomasti syytä hyödyntää jatkossa tulevien organisaatiomuutosprosessien valmistelussa. Paitsi että henkilöstö olisi sitoutuneempi muutokseen, se olisi myös tietoisempi muutosprosessin kulusta ja tavoitteista. Tämä liennyttäisi epävarmuutta henkilöstön keskuudessa ja siten vähentäisi myös organisaatiomuutoksen kielteisiä vaikutuksia henkilöstön työhyvinvoinnissa.

Jatkossa organisaatiomuutostilanteissa ja työhyvinvoinnin kehittämistyössä on kriittistä kiinnittää huomiota erityisesti viestintään. Oikea-aikainen ja avoin muutosviestintä olisi todennäköisesti muuttanut tutkitun organisaatiomuutosprosessin vaikutukset myönteisemmiksi henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta. Myös siirtymävaiheesta olisi syytä tehdä henkilöstölle mahdollisimman pehmeä panostamalla tieto- ja tunnetuen saatavuuteen. Tässä muutosprosessissa muutoksen myllerrystä olisi kyettävä vähentämään lisäämällä tietoisuutta siitä, miten taidemuseon toiminta tulisi rakentumaan muutoksen jälkeen.

Pelkän informaatiopainotteisen tiedottamisen ohella henkilöstön ja esimiestason tulisi käydä keskustelua tilanteesta ja muutoksen suunnasta, jotta väärinkäsityksiltä vältyttäisiin puolin ja toisin. Ennakoiva suunnitelmallinen toiminta on siis syytä ulottaa myös vuorovaikutuksellisuuteen työyhteisössä. Tunteiden ilmaisulle tulee järjestää eri kanavia ja yhteisössä on oltava keinoja niiden käsittelemiseksi.

## Lähteet

Ahlroth, M. 2015. Häirintä ja syrjintä työpaikalla: ennaltaehkäisy, tunnistaminen ja selvittäminen. Helsinki: Edita.

Berman, E., Bowman, J., West, J. & Van Wart, M. 2010. Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes and Problems. Yhdysvallat: SAGE Publications.

Berry, L., Mirabito, A. & Baun, W. 2010. What's the Hard Return on Employee Wellness Programs? Julkaistu joulukuussa 2010. Harvard Business Review -artikkeli. Viitattu 16.10.2017. <https://hbr.org/2010/12/whats-the-hard-return-on-employee-wellness-programs>.

Collins, J. 2001. Good to great. Yhdysvallat: Harper Collins Publishers.

Cooper, C. 2006. The Challenges of HRM in Managing Employee Stress and Improving Well-Being. Julkaisussa The Human Resources Revolution: Why Putting People First Matters. Toim. R. Burke & C. Cooper. Elsevier, 139–145.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. p. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. 4. uud. p. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Toim. R. Valli & J. Aaltola. Jyväskylä: PS-kustannus, 27–44.

Forma, P. 2004. Työhön suhtautuminen ja työssä jatkaminen. Julkaisussa Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. Toim. P. Forma & J. Väänänen. Kuntatyö 2010-tutkimus. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus, 209–229.

Gerlander, E. & Launis, K. 2007. Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat. Työelämän tutkimus. Viitattu 3.3.2016. [http://pro.tsv.fi/tetu/tt/TT073\\_verkkoversio.pdf](http://pro.tsv.fi/tetu/tt/TT073_verkkoversio.pdf).

Hakala, J. 2015. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. 4. uud. p. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Toim. R. Valli & J. Aaltola. Jyväskylä: PS-kustannus, 14–26.

Heikkilä, J. & Heikkilä K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Porvoo: WSOY.

Heinänen, S. 2016. Opinnäytetyösi. Sähköpostiviesti 28.1.2016. Vastaanottaja A. Itkonen. Tietoa Jyväskylän taidemuseon vakinaisesta henkilökunnasta ja organisaatiomuutoksesta.

Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. uud. p. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2013. Tiukka tilanne – käytännön neuvoja työvoiman sopeuttamiseen ja uudistustyöhön. Helsinki: Bonnier Business Forum. Johtamisen käsikirjat.

- Ilvespalo, E. 2015. Työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista muuttuvassa työympäristössä. Opinnäytetyö, AMK. Metropolia ammattikorkeakoulu, sosiaalialan koulutusohjelma. Viitattu 14.2.2017. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015111216308>.
- Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C. & Callan, V. 2008. Employee perceptions of organizational change: impact of hierarchical level. *Leadership & Organization Development Journal*, 29, 4, 294–316. Viitattu 9.11.2017 [https://research-repository.griffith.edu.au/bitstream/handle/10072/23315/54612\\_1.pdf?sequence=1](https://research-repository.griffith.edu.au/bitstream/handle/10072/23315/54612_1.pdf?sequence=1).
- Juholin, E. 2009. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 5. uud. p. Helsinki: Infor.
- Juuti, P. 2009. Johdanto: Yllätyksellisessä maailmassa on toimittava toisin. Julkaisussa *Yllätyksellinen maailma: Miten toimit ja löydät mahdollisuudet?* Toim. P. Juuti. Tampere: JTO-Palvelut, 13–27.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. *Organisaatiomuutos*. Helsinki: Otava.
- Kananen, J. 2008. *Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauppinen, T. 2014. *Johtamispelin voittaminen: Gasellimaisen ketteryuden pelikirja "Winning the game"*. Espoo: VIA Group.
- Kauppinen, M. & Utriainen, K. 2004. Työhyvinvoinnin edistämisen tila ja tarve kunta-alalla. Julkaisussa *Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla*. Toim. P. Forma & J. Väänänen. *Kuntatyö 2010-tutkimus*. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus, 233–250.
- Kilpimaa, A. 2014. *Johtajuuden vuorovaikutukselliset käytännöt*. Tampere: Tampere University Press.
- Kivioja, K. 2004. Työn ominaisuuksien vaikutus uupumukseen alle ja yli 45-vuotiailla kuntatyöntekijöillä. Julkaisussa *Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla*. Toim. P. Forma & J. Väänänen. *Kuntatyö 2010-tutkimus*. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus, 87–113.
- Kuntaviestinnän opas: Ohjeet kunnan ja kuntapalveluja tuottavan yhteisön viestintään ja markkinointiin*. 2016. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Laine, T. 2010. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. 3. uud. p. Julkaisussa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. Toim. J. Aaltola & R. Valli. Jyväskylä: PS-kustannus, 28–45.
- Leiviskä, E. 2011. *Työ täynnä elämää: Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä*. Helsinki: Tietosanoma.
- Lindström, K. 2002. Työyhteisön kehittämisen haasteet. Julkaisussa *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Toim. K. Lindström & A. Leppänen. Helsinki: Työterveyslaitos, 14–23.
- Liukkonen, P. 2006. *Työhyvinvoinnin mittarit: Menetelmät, eurot, päätelmät*. Helsinki: Talentum.

- Lundell, S. 2008. Kateus työyhteisössä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Manka, M. & Larjovuori, R. 2014. Through Communalty to Success: Guide to Developing Social Capital in the Workplace. JAMIT-projekti. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 9.11.2017.  
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/opaskirjat/SocialCapital-opas.pdf>.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.
- Moilanen, P. & Räihä, P. 2010. Merkitysrakenteiden tulkinta. 3. uud. p. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Toim. J. Aaltola & R. Valli. Jyväskylä: PS-kustannus, 52–73.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2. p. Kuopio: Unipress.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. uud. p. Helsinki: WSOYpro.
- Pahkin, K. 2015. Staying well in an unstable world of work – Prospective cohort study of the determinants of employee well-being. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Viitattu 16.2.2017. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-515-2>.
- Paunonen-Ilmonen, M. & Heinonen, U. 2014. Työyhteisön kriisit ja niiden ratkaiseminen. Parainen: Sued Management.
- Raportti hallinnon selvityksestä. 2013. Hallinnon selvitysryhmä, Jyväskylä: Jyväskylän kaupunki.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Julkaisussa Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Toim. J. Ruusuvuori & L. Tiittula. Tampere: Vastapaino, 22–56.
- Salomäki, J. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Helsinki: Aseman Lapset.
- Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A. & Ala-Laurinaho, A. 2013. Yhteinen muutos – Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima.
- Toppinen-Tanner, S. 2011. Process of burnout: structure, antecedents, and consequences. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 16.3.2016. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/26491/processo.pdf>.
- Valli, R. 2015. Paperinen kyselylomake. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 4. uud. p. Toim. R. Valli & J. Aaltola. Jyväskylä: PS-kustannus, 84–108.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD – Books on Demand.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä: Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.



Vuorento, R. 2004. Kuntien lähiajan toimintaympäristö. Julkaisussa Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. Kuntatyö 2010-tutkimus. Toim. P. Forma & J. Väänänen. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus, 23–34.

Wink, H. 2009. Avoin dialogi yllätyksellisessä ympäristössä selviämisen keinona. Julkaisussa Yllätyksellinen maailma: Miten toimit ja löydät mahdollisuudet? Toim. P. Juuti. Tampere: JTO-Palvelut, 99–124.

Wiskari, J. 2014. Kiireentappoase. Helsinki: Sanoma Pro.

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa: Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. 5. uud. p. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5. uud.p. Helsinki: Kauppakamari.

## Liitteet

### Liite 1. Työhyvinvointikyselylomake kevät 2016



#### Työhyvinvointikysely henkilöstölle

**Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa työhyvinvointisi tilaa tällä hetkellä ja selvittää käynnissä olevan organisaatiomuutoksen vaikutuksia hyvinvointiisi. Tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja niitä käytetään ainoastaan tämän tutkimuksen tarkoituksiin.**

**Kysely koostuu kahdesta osiosta. Ensimmäisellä sivulla vastaat erilaisiin väittämiin valitsemalla omaa näemyksesi vastaavan vaihtoehdon. Toinen sivu koostuu avoimista kysymyksistä, joihin vastaat sanallisesti.**

**Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 5-15 minuuttia.**

#### Taustatiedot

##### 1. Sukupuoli \*

Nainen  Mies

##### 2. Ikäsi vuosina \*

#### Työhyvinvointi tällä hetkellä

**Arvioi väittämiä omien näkemystesi ja tuntemustesi pohjalta. Arviointi tapahtuu asteikolla 1-4, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=melko samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä. Voit myös valita vaihtoehdon E=en osaa sanoa. Pyri kuitenkin vastaamaan aina numeroin, jotta kyselyn tulokset olisivat mahdollisimman kattavat.**

##### 3. Fyysinen hyvinvointi \*

	1	2	3	4	E
Kykenen palautumaan työn aiheuttamasta rasituksesta vapaa-ajallani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn kuormitus on sopivassa suhteessa jaksamiseni kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen usein oloni fyysisesti rasittuneeksi työpäivän päätteeksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallamme huolehditaan työturvallisuudesta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kärsin usein säryn tunteesta kehossani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristöni on ergonomisesti minulle sopiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössämme kannustetaan terveellisiin elämäntapoihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallamme pyritään aktiivisesti ennaltaehkäisemään työrasitusta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpäivääni sisältyy riittävästi taukoja työvireeni ylläpitämiseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän fyysistä kuntoani yllä liikkumalla säännöllisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 4. Sosiaalinen hyvinvointi \*

	1	2	3	4	E
Työpaikallamme kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössämme asioista viestitään riittävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työilmapiirimme on vapautunut - minun on helppo olla oma itseni työpaikalla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössämme välitetään toisten hyvinvoinnista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallamme panostetaan työilmapiirin kehittämiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ystävyyssuhteiden solmiminen työpaikallamme on helppoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössämme asioista keskustellaan avoimesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viihdyn työtoverieni seurassa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan jatkuvasti rakentavaa palautetta työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallamme ei esiinny työpaikkakiusaamista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössämme joustetaan muiden tarpeiden mukaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kun onnistun, saan myönteistä palautetta työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 5. Psykkinen hyvinvointi \*

	1	2	3	4	E
Työni vaatimukset ovat liian korkeat suhteessa omaan osaamiseeni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on jatkuvasti kiireistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työssäni usein onnistumisen tunteita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni tarjoaa minulle sopivasti haasteita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pääsen hyödyntämään laajasti omaa osaamistani työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni tukee ammatillista kehittymistäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössämme on mahdollista ilmaista omia tunteita vapaasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työssäni jatkuvasti epävarmuuden tunteita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun on mahdollista vaikuttaa työhöni liittyviin asioihin tarpeeksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen usein ahdistuneisuutta työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 6. Henkinen hyvinvointi \*

	1	2	3	4	E
Työpaikkani arvot vastaavat omia arvojeni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on merkityksellistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen ylpeä työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni kautta pääsen toteuttamaan itseäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni antaa minulle hyvän olon tunteen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen innostunut työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työlleni asetetut tavoitteet ovat minulle selkeät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan arvostusta työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraava -->

**Muutoksen vaikutus työhyvinvointiin****Vastaa kysymyksiin omin sanoin.**

7. Viestitäänkö käynnissä olevasta muutoksesta riittävästi organisaatiossanne? Millä tavoin muutoksesta on viestitty?

8. Tunnetko olosi epävarmaksi tulevaisuuden suhteen? Jos kyllä, millaiset asiat aiheuttavat epävarmuuden tunteita?

9. Mitä myönteisiä asioita muutoksesta seuraa/ on seurannut?

10. Mitä negatiivisia vaikutuksia muutoksella on/ on ollut?

11. Toivoisitko organisaatioltasi enemmän tukea muutoksen kohtaamisessa? Jos kyllä, niin millaista?

12. Haluaisitko tuoda esille vielä jotain liittyen muutokseen ja/tai hyvinvointiin organisaatiossanne tai yleisesti?

**Kiitos vastauksistasi!**

## Liite 2. Työhyvinvointikyselylomakkeen avoimet kysymykset syksy 2016

### **Muutoksen vaikutus työhyvinvointiin**

#### **Vastaa kysymyksiin omin sanoin.**

7. Koetko, että sait muutoksen aikana riittävästi tarpeellista tietoa muutosprosessin kulusta?

8. Oliko sinulle muutosprosessin aikana selkeää, mikä on oma roolisi muutoksen aikana ja sen jälkeen?

9. Nyt, kun muutoksen vaikutukset näkyvät jokapäiväisessä toiminnassanne, mitä positiivisia vaikutuksia muutoksella on ollut?

10. Mitä negatiivisia vaikutuksia muutoksella on ollut?

11. Saitko muutoksen aikana ja sen jälkeen riittävästi tukea organisaatioltanne prosessin läpikäymiseen ja sen tuomien haasteiden kohtaamiseen?

12. Haluaisitko tuoda esille vielä jotain liittyen muutokseen ja/tai hyvinvointiin organisaatiossanne tai yleisesti?

**Kiitos vastauksistasi!**

### Liite 3. Teemahaastattelurunko

#### **Organisaatiomuutos ja työhyvinvointi**

Alustus, haastatellun taustat ("alkulämmittelyä")

Miten muutos koskettanut/ miten kokenut muutoksen?

**Huomioi yhteisöllinen ja yksilöllinen taso keskustelussa**

#### **Fyysinen työhyvinvointi**

Muutokset...

- työturvallisuudessa
- toimintaympäristössä
- työporukassa
- fyysisessä hyvinvoinnissa yleisesti

#### **Sosiaalinen työhyvinvointi**

Muutokset...

- ilmapiirissä
- yhteisöllisyydessä
- vuorovaikutuksessa/ viestinnässä
- palautteenannossa

#### **Psyykinen työhyvinvointi**

Muutokset...

- kiireen tunteessa
- työn hallinnassa
- vaikutusmahdollisuuksissa työn sisältöön/ työn muihin ulottuvuuksiin
- tunteiden ilmaisussa/ avoimuudessa

Muutoksen herättämät tunteet (epävarmuus/turhautuneisuus?)

## Henkinen työhyvinvointi

Muutokset...

- työn herättämissä tunteissa/ kiintymyksessä omaan työhön (innostavuus?)
- arvojen kokemisessa (miten kohtaavat taidemuseon arvomaailman kanssa?)
- työn merkityksellisyydessä

Millainen on tilanne nyt/ Millaiseksi kokee hyvinvointinsa?

Muutosviestintä?

Mitä olisi tehnyt toisin muutoksen toimeenpanijana/ henkilöstön jäsenenä?

Haluaako tuoda esiin jotain liittyen muutokseen/ työhyvinvointiin taidemuseossa tai yleisesti? (kehityskohteet ja omat näkemykset niihin liittyen)

Haluaako kysyä opinnäytetyöstä?

## Liite 4. Organisaatiomuutoksen vaikutus fyysiseen työhyvinvointiin

Taulukoissa näkyy työhyvinvointia kuvaavat väittämät, keväällä ja syksyllä annettujen vastausten keskiarvot, keskiarvojen erotus sekä tapahtunut kehityssuunta. Keskiarvot tarkoittavat kyselyyn vastanneiden antamien arvojen (1-4) keskiarvoa. Keskiarvojen erotus on laskettu vähentämällä syksyn arvosta kevään vastaava arvo. Keskiarvojen erotus kuvaa siis, kuinka vahva vaikutus tapahtuneella organisaatiomuutoksella on oletettavasti ollut kuvattuun asiaan. Kehityssuunta kuvaa sitä, onko tapahtunut muutos ollut työhyvinvoinnin kannalta positiivista (+) vai negatiivista (-). Mikäli muutosta ei ole tapahtunut lainkaan, on merkintä (/).

N=7

Väittämä	Keskiarvo kevät 2016	Keskiarvo syksy 2016	Erotus	Kehityssuunta
Kykenen palautumaan työn aiheuttamasta rasituksesta vapaa-ajallani.	3	3,43	0,43	+
Työn kuormitus on sopivassa suhteessa jaksamiseni kanssa.	3,14	3,29	0,15	+
Tunnen usein oloni fyysisesti rasittuneeksi työpäivän päätteeksi.	2,86	2,29	-0,57	+
Työpaikallamme huolehditaan työturvallisuudesta.	2,71	3,14	0,43	+
Kärsin usein säryn tunteesta kehossani.	2,29	1,86	-0,43	+
Työympäristöni on ergonomisesti minulle sopiva	3	3,43	0,43	+
Työyhteisössämme kannustetaan terveellisiin elämäntapoihin.	2,67	2,67	0	/
Työpaikallamme pyritään aktiivisesti ennaltaehkäisemään työrasitusta.	2,33	2,17	-0,16	-
Työpäivääni sisältyy riittävästi taukoja työvireeni ylläpitämiseksi.	2,86	3,14	0,28	+
Pidän fyysistä kuntoani yllä liikkumalla säännöllisesti.	2,86	3,29	0,43	+



## Liite 5. Organisaatiomuutoksen vaikutus sosiaaliseen työhyvinvointiin

N=7

Väittäjä	Keskiarvo kevät 2016	Keskiarvo syksy 2016	Erotus	Kehityssuunta
Työpaikallamme kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti.	3	3,14	0,14	+
Työyhteisössämme asioista viestitään riittävästi.	2,43	2,29	-0,14	-
Työilmapiirimme on vapautunut - minun on helppo olla oma itseni työpaikalla.	3	3,57	0,57	+
Työyhteisössämme välitetään toisten hyvinvoinnista.	2,43	3	0,57	+
Työpaikallamme panostetaan työilmapiirin kehittämiseen.	2,17	3	0,83	+
Ystävyyssuhteiden solmiminen työpaikallamme on helppoa.	3,14	3,29	0,15	+
Työyhteisössämme asioista keskustellaan avoimesti.	2,5	3,17	0,67	+
Viihdyn työtovereideni seurassa.	3,14	3,43	0,29	+
Saan jatkuvasti rakentavaa palautetta työstäni.	1,83	2	0,17	+
Työpaikallamme ei esiinny työpaikkakiusaamista.	2,83	3,86	1,03	+
Työyhteisössämme joustetaan muiden tarpeiden mukaan.	3	2,86	-0,14	-
Kun onnistun, saan myönteistä palautetta työstäni.	2,71	2,43	-0,28	-

## Liite 6. Organisaatiomuutoksen vaikutus psyykkiseen työhyvinvointiin

N=7

Väittäjä	Keskiarvo kevät 2016	Keskiarvo syksy 2016	Erotus	Kehityssuunta
Työni vaatimukset ovat liian korkeat suhteessa omaan osaamiseeni.	2,14	1,14	-1	+
Työni on jatkuvasti kiireistä.	2,43	3	0,57	-
Koen työssäni usein onnistumisen tunteita.	2,86	3	0,14	+
Työni tarjoaa minulle sopivasti haasteita.	2,86	3,14	0,28	+
Pääsen hyödyntämään laajasti omaa osaamistani työssäni.	2,86	3,14	0,28	+
Työni tukee ammatillista kehittymistäni.	2,57	2,86	0,29	+
Työyhteisössämme on mahdollista ilmaista omia tunteita vapaasti.	3	3	0	/
Koen työssäni jatkuvasti epävarmuuden tunteita.	2,71	1,57	-1,14	+
Minun on mahdollista vaikuttaa työhöni liittyviin asioihin tarpeeksi.	2,43	3	0,57	+
Koen usein ahdistuneisuutta työssäni.	2,29	1,71	-0,58	+

## Liite 7. Organisaatiomuutoksen vaikutus henkiseen työhyvinvointiin

N=7

Väittäjä	Keskiarvo kevät 2016	Keskiarvo syksy 2016	Erotus	Kehityssuunta
Työpaikkani arvot vastaavat omia arvojani.	3,14	3,57	0,43	+
Työni on merkityksellistä.	3,43	3,71	0,28	+
Olen ylpeä työstäni.	3,29	3,57	0,28	+
Työni kautta pääsen toteuttamaan itseäni.	2,86	3,14	0,28	+
Työni antaa minulle hyvän olon tunteen.	3	3,14	0,14	+
Olen innostunut työstäni.	3	3,29	0,29	+
Työlleni asetetut tavoitteet ovat minulle selkeät.	3	3,29	0,29	+
Saan arvostusta työstäni.	2	2,57	0,57	+