

Emmi Ilvespalo

## Työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista muuttuvassa työympäristössä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi AMK

Sosiaalialan koulutusohjelma

Opinnäytetyö

29.10.2015

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Emmi Ilvespalo Työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista muuttuvassa työympäristössä 41 sivua + 2 liitettä 29.10.2015
Tutkinto	Sosionomi
Koulutusohjelma	Sosiaalia
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaalia
Ohjaajat	Lehtori Riikka Harju Lehtori Ulla Saukkonen
<p>Opinnäytetyö toteutettiin espoolaiseen perhetukikeskukseen, jossa tehdään perhekuntoutustyötä lastensuojelun avohuollon tukitoimena. Perhetukikeskuksessa tapahtui organisaatiomuutos keväällä 2015. Muutoksen taustalla vaikuttivat Espoon kaupungin muuttunut strategia lasten erityishuollon palveluiden järjestämisessä sekä lainsäädännön muutokset. Opinnäytetyössä kuvataan perhetukikeskuksen työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemuksia organisaatiomuutoksen jälkeen sekä organisaatiomuutoksen vaikutuksia työntekijöiden työympäristöön, työhön ja työhyvinvointiin.</p> <p>Opinnäytetyön aineistonkeruu toteutettiin yksilöhaastattelemalla viisi perhetukikeskuksen työntekijää. Tutkimusmenetelmä oli teemahaastattelu ja aineisto analysoitiin sisällönanalysillä haastatteluteemoja hyödyntäen. Haastateltavista ei kerätty tutkimuksen aikana nimi- tai tunnistetietoja.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena selvisi, että työhyvinvoinnin tila oli perhetukikeskuksessa pääosin hyvä. Työntekijöiden työympäristö ja työn teon tavat olivat muuttuneet organisaatiomuutoksen seurauksena paljon. Muun muassa työtiimi, esimies sekä työpiste muuttuivat monilla työntekijöillä. Suurin osa haastateltavista ajatteli, että organisaatiomuutoksella oli vaikutus heidän työhyvinvointiinsa. Organisaatiomuutoksen vaikutukset työhyvinvointiin koettiin haastateltavien kesken hyvin erilaisina. Toisilla työhyvinvoinnin kokemus oli parantunut ja toisilla heikentynyt organisaatiomuutoksen jälkeen.</p> <p>Aineiston perusteella voidaan todeta, että jos suhtautuminen organisaatiomuutokseen oli pääosin positiivista ja muutoksen tarkoitus ymmärrettiin hyvin, oli työhyvinvoinnin kokemus hyvä. Osalla työhyvinvointi oli heikentynyt esimerkiksi muutoksen aiheuttamien epävarmuuden tunteiden takia. Opinnäytetyön tulosten perusteella esitän työhyvinvoinnin kehittämiseksi yhteisiä koko talon ja eri osastojen kehittämispäiviä.</p>	
Avainsanat	työympäristön muutos, työhyvinvointi, organisaatiomuutos

Author Title Number of Pages Date	Emmi Ilvespalo Experiences of Job Well-Being in a Changing Work Environment 41 pages + 2 appendices Autumn 2015
Degree	Bachelor of Social Services
Degree Programme	Social Services
Specialisation option	Social Services
Instructors	Riikka Harju, Senior Lecturer Ulla Saukkonen, Senior Lecturer
<p>This study was carried out in co-operation with a Family Support Center in Espoo. The center provides family rehabilitation under the child protection law. In spring 2015 the center got through an organizational change due to the reformation of the legislation and strategical change in Espoo City. The aim of this study was to describe whether the organizational change had effects on employee's experiences related to work environment, the work itself or especially job well-being.</p> <p>Data for this study were gathered by interviewing five employees individually. As for method I used a theme interview and analysis was completed with content based on analysis. During the thesis process there was no name or identification information gathered of the interviewee's.</p> <p>The results indicated that experiences of job well-being were mainly good. The work environment and the work itself had changed a lot. For instance workstation, work team and supervisor may have changed during the process. The answers on whether the organizational change had effects on job well-being experiences, varied according to interviewee. Others felt that their job well-being had improved whereas others experienced that their job well-being had deteriorated.</p> <p>As I expected most of the interviewees raised an opinion that the organizational change had had influence on their job well-being. Based on the analysis the experiences of job well-being were good if the interviewee had positive attitude towards changes at workplace and in addition understood the purpose of the change. Those who experienced deterioration of job-well-being felt uncertainty towards the change. The results lead to the conclusion that in order to improve job well-being there should be joint development days for all staff and for different departments separately.</p>	
Keywords	work environment, organizational change, job well-being

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus	2
3	Tuomarilan perhetukikeskus	3
3.1	Perhetukikeskuksen toiminta ja perhekuntoutustyö	3
3.2	Perhetukikeskuksessa tapahtunut organisaatiomuutos	4
4	Muuttuva työympäristö	6
4.1	Työelämän muutos	6
4.2	Sosiaalialan työ ja henkilöstö muutoksessa	6
5	Työhyvinvointi	8
5.1	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	9
5.2	Työhyvinvointia edistävät ja heikentävät tekijät	10
6	Organisaatiomuutos	13
6.1	Organisaation johtaminen muutoksessa	14
6.2	Organisaatiomuutoksen vaikutuksia	15
7	Opinnäytetyön toteutus	17
7.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	17
7.2	Tutkimusmenetelmä ja aineiston analysointi	17
8	Opinnäytetyön tulokset	21
8.1	Työympäristön muutos	21
8.2	Työhyvinvointi	23
8.2.1	Organisaatiomuutoksen vaikutuksia työhyvinvointiin	24
8.2.2	Työhyvinvointia edistävät tekijät	25
8.2.3	Työhyvinvoinnin kehittäminen	26
8.3	Organisaatiomuutos	27
9	Opinnäytetyön johtopäätökset, eettisyys ja luotettavuus	30
9.1	Johtopäätökset	30

9.2	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	33
10	Pohdinta	36
	Lähteet	38
	Liitteet	
	Liite 1. Saatekirje	
	Liite 2. Haastattelukysymykset	

## 1 Johdanto

Nykyistä työelämää kuvaavat hyvin kolme avainsanaa: joustavuus, muutoskykyisyys ja innovatiivisuus. Organisaatiot etsivät jatkuvasti uusia kasvun mahdollisuuksia ja tämän vuoksi ainoa pysyvä asia tämän päivän työelämässä näyttäisi olevan jatkuva muutoksen tila. Nykytyöelämässä tehdään lyhempää työpäivää ja paremmissa työoloissa kuin koskaan, mutta silti koettu työhyvinvointi huononee. Työelämää leimaa epävarmuus, joka heijastuu erityisesti muutostilanteissa työntekijöiden erilaisina pelkoina. (Blom – Hautaniemi 2009: 8.)

Sosiaali- ja terveysala on suurten muospaineiden alla. Tällä hetkellä ja tulevaisuudessa tapahtuvat lainsäädännön muutokset vaikuttavat pitkällä aikavälillä sosiaali- ja terveyspalveluiden tarjontaan ja sitä kautta alalla tehtävään työhön. Lähes jokaisessa sote-alan työpaikassa eletään muutoksen aikaa ja odotetaan lainsäädännön uudistusten voimaan astumista. Opinnäytetyössäni tarkastelen sitä, miten muun muassa lainsäädännön muutokset ovat vaikuttaneet espoolaisen perhetukikeskuksen toimintaan ja millaisia vaikutuksia perhetukikeskuksessa tapahtuneella organisaatiomuutoksella on ollut työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemukseen.

Opinnäytetyön työelämäkumppanina toimii Tuomarilan perhetukikeskus, jossa toteutettiin laaja-alainen organisaatiomuutos huhtikuussa 2015. Muutos johtui Espoon kaupungin muuttuneesta strategiasta lasten erityishuollon palvelujen järjestämisessä sekä lainsäädännön muutoksesta. Suoritin kesällä 2015 viimeisen työharjoitteluni perhetukikeskuksessa, jolloin näin, miten organisaatiomuutos vaikutti konkreettisesti perhetukikeskuksen työtiloihin, työtimeihin ja asiakasryhmään. Lähdin toteuttamaan opinnäytetyötäni olettaen, että perhetukikeskuksessa tapahtuneet työn ja työympäristön muutokset ovat vaikuttaneet työntekijöiden työhyvinvointiin.

Kuvaan opinnäytetyössäni organisaatiomuutoksen vaikutuksia työntekijöiden työympäristöön, työhön ja erityisesti työhyvinvointiin. Opinnäytetyö antaa Tuomarilan perhetukikeskuksen johtajalle tietoa työntekijöiden kokemuksista liittyen organisaatiomuutokseen ja työhyvinvointiin. Toivon, että opinnäytetyössä ilmenevien kokemusten perusteella voidaan edistää työntekijöiden työhyvinvointia muutostilanteessa.

## 2 Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus

Ihmisten väliset terveys- ja hyvinvointierot ovat kasvussa ja samalla hyvinvointivaltion resurssit vähenevät. Tästä syystä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennetta täytyy uudistaa. Uudistaminen toteutetaan yhdistämällä sosiaali- ja terveystaloudet kaikilla toiminnan tasoilla. Tavoitteena sote-uudistuksessa on peruspalveluiden parempi saatavuus sekä palvelujärjestelmän saumaton kokonaisuus, mikä tukee asiakkaiden osallisuutta. (Sote-uudistus 2015; Espoon kaupungin talousarvio sekä taloussuunnitelma 2014: 70.) Sote-uudistuksen myötä palveluiden järjestämisvastuuta laajennetaan, palvelun tarjoajat lisääntyvät ja toimintaa kehitetään yli sektorirajojen (Sote-uudistus 2015; Heikkilä ym. 2015: 21).

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen edellyttämät lainsäädännön muutokset astuvat voimaan vaiheittain (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015). Uusi sosiaalihuoltolaki valmisteltiin nopeasti ja hyväksyttiin eduskunnassa 30.12.2014 (Sosiaalihuoltolaki 2014/1301). Lailla haluttiin taata asiakaslähtoisemmät palvelut ja vähentää asiakkaiden kynnystä hakeutua perhepalveluiden piiriin (Rousu 2015; Sosiaali- ja terveysministeriö 2015). Lakiuudistuksen tarkoituksena on tukea sosiaalihuoltolain palvelujen ensisijaisuutta lastensuojelun palveluihin nähden. Lastensuojelutarpeen arvellaan kasvavan sekä avo- että sijaishuollossa väestönkasvun ja vallitsevan yhteiskunnallisen tilanteen johdosta, mutta lastensuojelun asiakkuuksien määrän katsotaan ratkaisevasti pienevän siitä syystä, että palvelua on saatavilla myös sosiaalihuoltolain kautta. Ennalta ehkäiseviin palveluihin painottamalla lastensuojelun työn vaikuttavuus paranee, koska koko perhe on tuen piirissä, ja palvelu on räätälöity vastaamaan yksilöllisesti kunkin perheen tarpeisiin. (Mononen 2015; Sote-uudistus 2015.) Tehostamalla lapsiperheiden eri avohuollon tukitoimien saatavuutta pyritään myös vähentämään laitoshoidon tarvetta lastensuojelussa (Espoon kaupunki 2012: 22).

Lastensuojeluun ja perhetyöhön vaikuttavat lakimuutokset ovat jo osittain tulleet voimaan (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015). Opinnäytetyön yhteistyökumppanina toimivan Tuomarilan perhetukikeskuksen toimintaan vaikutti erityisesti sosiaalihuoltolain uudistus, joka tuli voimaan 1.4.2015. Uudistuksen mukaan perhekuntoutus on ensisijainen palvelumuoto, jos lapsi on sijoitettava kodin ulkopuolelle (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015). Koko perheen sijoitus tehdään joko sosiaalihuoltolain tai lastensuojelulain puitteissa kuitenkin aina lastensuojelun avohuollon tukitoimena (Sosiaalihuoltolaki 2014/1301; Lastensuojelulaki 2007/417 36§).

### 3 Tuomarilan perhetukikeskus

Opinnäytetyön yhteistyökumppani on espoolainen Tuomarilan perhetukikeskus. Perhetukikeskus on toiminut vuodesta 2007 lähtien ja se tarjoaa lapsiperheille perhekuntoutusta lastensuojelun avohuollon tukitoimena. Lapsi voidaan asiakassuunnitelman puitteissa sijoittaa perhetukikeskukseen vanhempansa, huoltajansa tai muun kasvatuksesta ja hoidostaan vastuussa olevan aikuisen kanssa arvioivalle ja kuntouttavalle perhehoitajaksi (Lastensuojelulaki 2007/417 36§).

#### 3.1 Perhetukikeskuksen toiminta ja perhekuntoutustyö

Perhetukikeskus sijaitsee omakotitaloalueella ja muodostuu kahdesta erillistalosta, A:talosta ja B:talosta. Talot ovat lähekkäin ja niiden keskellä on oma piha, jossa asiakkaat voivat oleskella, ja jossa järjestetään yhteistä toimintaa. Perhetukikeskuksessa toimii kolme toisistaan fyysisesti erillistä osastoa, jotka tekevät keskenään samaa perhekuntoutustyötä. Eri perhekuntoutuksen muotoja ovat: ympärivuorokautinen perhekuntoutus, päiväaikainen perhekuntoutus sekä kotiin vietävä perhekuntoutus. Kaikilla perhetukikeskuksen työn teon tavoilla on tarkoitus tukea vanhemmuutta ja edistää lapsen kasvua ja kehitystä. (Tuomarilan perhetukikeskus 2015.) Perhetukikeskuksessa työskentelee tällä hetkellä 19 ohjaajaa, kolme vastaavaa ohjaajaa ja kaksi toimintaterapeuttia. Tämän lisäksi henkilöstöön kuuluu vakituisesti johtaja, vahtimestari, emäntä ja laitoshuoltaja. (Mononen 2015.)

Perhetyön avulla tuetaan perheiden arjessa jaksamista ja erityisesti vanhemmuutta. Yleisin tulosy perhetyön palveluihin on huoltajan vointi ja jaksaminen. (Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma 2013–2016.) Tuomarilan perhetukikeskus tarjoaa lapsiperheille suunnitelmallista ja tavoitteellista perhekuntoutusta. Työskentelyn tavoitteena on turvata lapsen kasvu ja kehitys yhdessä vanhempien kanssa. Perhekuntoutustyö tapahtuu sekä keskuksessa että perheen kotona. (Espoon kaupunki n.d.) Kuntoutuksella pyritään vahvistamaan perheen omia voimavaroja tukemalla perheenjäsenten keskinäistä vuorovaikutusta toiminnallisilla menetelmin, vakiinnuttamalla päivärytmi säännölliseksi sekä harjoittelemalla arkielämän taitoja asioiden hoitamisesta syömiseen ja nukkumiseen (Lastensuojelun käsikirja n.d). Kuntoutusjaksoon sisältyy muun muassa perhe- ja vanhemmantapaamisia, ryhmätoimintaa, toimintaterapiaa ja neuvotteluja. Kuntoutusjakso hyödyttää perhettä eniten silloin, kun vanhemmat saadaan sitoutumaan kuntoutukseen perhetilanteensa muuttamiseksi. (Espoon kaupunki n.d.)



Perhekuntoutusta tekevän työntekijän on tunnettava sekä perhe että palvelujärjestelmä ja usein työntekijä toimii ikään kuin tulkkina asiakasperheestä yhteiskuntaan ja toisinpäin (Hovi-Pulsa 2011: 75).

### 3.2 Perhetukikeskuksessa tapahtunut organisaatiomuutos

Tuomarilan perhetukikeskukseen sijoitettiin aiemmin yksittäisiä lapsia, nuoria ja tämän lisäksi perheitä. Keväällä tapahtuneen organisaatiomuutoksen seurauksena perhetukikeskukseen tehdään nykyään aina koko perheen sijoitus. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että ympärivuorokautiselle osastolle tai omaan asuntoon perhetukikeskukseen muuttavat kuntoutusjaksolle aina lapsen lisäksi hänen vanhempansa, tai toinen vanhemmista. Myös muu lapsen huoltaja voidaan sijoittaa lapsen kanssa. (Mononen 2015.) Espoon kaupungin strateginen tavoite on lisätä kuntouttavia ja tehokkaita avohuollon palveluja siten, että ne tukevat asiakkaan arjessa selviytymistä (Mononen 2015). Tämä tarkoittaa, että perhe- ja sosiaalipalveluissa haetaan nyt moniammatillisella työllä yhteistä ymmärrystä lasten ja lapsiperheiden hyvinvointipalveluiden laadun parantamiseksi ja palveluiden kehittämiseksi (Espoon kaupunki 2012: 22).

Tuomarilan perhetukikeskuksen johtaja Jari Mononen sai tiedon tulevasta organisaatiomuutoksesta syksyllä 2014. Marraskuussa 2014 henkilöstölle tiedotettiin, että perhetukikeskuksen toimintaa tullaan kehittämään ja että nuorten avohuollon sijoitukset lopetetaan. Samalla kerrottiin, että toiminta yhtenäistetään kaikkien olemassa olevien tiimien osalta koko perheen kanssa tehtäväksi perhekuntoutukseksi. Henkilöstölle pidettiin henkilöstö- ja yhteistoimintakokous, jossa tiedotettiin tulevasta muutoksesta. Kokouksessa perusteltiin, miksi muutos tapahtuu ja kerrottiin sen vaikutuksista perhetukikeskuksen toimintaan. (Mononen 2015.)

Organisaatiomuutos astui käytännössä voimaan 6.4.2015. Muutos on näkynyt konkreettisesti perhetukikeskuksen toiminnassa niin, että aiemmat osastot lakkasivat olemasta ja ne on korvattu uusilla. Tästä johtuen myös henkilökunnan aiemmat työtiimit lakkautettiin ja muodostettiin uudestaan. Henkilöstön jäsenet saivat toivoa, millaiseen työhön he halusivat talon sisällä siirtyä. Tiimien muodostusvaiheessa työntekijöiden toiveet otettiin huomioon parhaalla mahdollisella tavalla, ja jos johonkin työryhmään oli liikaa tai liian vähän työntekijöitä, on lopullisen päätöksen työntekijän sijoittumisesta tehnyt Tuomarilan perhetukikeskuksen johtaja. Työntekijöiden välisessä

valintatilanteessa valintakriteereinä toimivat koulutus, soveltuvuus ja työkokemus. Muutoksen myötä osalla henkilökunnasta vaihtui työaika jaksotyöajasta yleistyöaikaan tai toisinpäin. (Mononen 2015.)

Tuomarilan perhetukikeskuksessa on alkanut organisaatiomuutoksen jälkeen uutta toimintaa. Kaksi kertaa viikossa pidettävällä päivätoimintaryhmällä pyritään luomaan vertaiskontakteja asiakasperheiden vanhemmille ja lapsille, sekä tarjoamaan mielekästä ohjelmaa kuntoutusjakson ajaksi. Peruskuntoutustyössä itsessään ei ole tapahtunut muutosta, vaan Tuomarilassa toteutetaan edelleen lastensuojelun avohuollon perhekuntoutusta. Koko perheen sijoittaminen on kuitenkin muuttanut työn teon tapoja erityisesti niillä työntekijöillä, jotka työskentelivät aiemmin lasten ja nuorten osastoilla. (Mononen 2015.)

## 4 Muuttuva työympäristö

Perhetukikeskuksessa tapahtuva organisaatiomuutos liittyy laajemmin aiemmin esittelemiini lainsäädännön muutoksiin sekä Espoon kaupungin uuteen strategiaan lasten erityishuollon palvelujen järjestämisessä. Tällaisten toimenpiteiden johdosta sosiaalialalla tehdään uudistuksia toiminnassa, henkilöstössä ja resursseissa. Tuon teoriaosuudessa aluksi esiin yleisesti työelämässä tapahtuvia muutoksia. Tämän jälkeen esittelen työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja lopuksi kerron organisaatiomuutoksesta, muutosjohtamista ja muutosvastarinnasta työhyvinvoinnin kontekstissa.

### 4.1 Työelämän muutos

Työ on merkityksellinen osa ihmisen elämää, vaikka nykyisin itse työ ja työn tekemisen ympäristöt muuttuvat nopeasti (Viitala 2009:17–18; Suonsivu 2011: 117). Työ on monille taloudellinen elinehto ja siitä saadaan hyvinvointia monilla tavoin. Hyvä työ on psyykkisesti ja fyysisesti sopivasti kuormittavaa ja se on suunniteltu ja organisoitu hyvin. Hyvän työ sisällöt ovat monipuolisia ja vaihtelevia ja työssä on riittävästi itsenäisyyttä. Hyvän työn edellytys on se, että työntekijä tuntee työnsä olevan merkityksellistä niin asiakas kuin kollega näkökulmasta. (Viitala 2009:17–18.) Vaikka nykyinen työ täyttää monet hyvän työn kriteereistä ja on muuttunut joustavammaksi, on työelämää ja työtä moitittu pirstoutuneeksi, vaativaksi ja henkisesti kuormittavaksi (Suonsivu 2011: 117).

Tietoyhteiskunta on muuttanut työelämäämme niin, että tulevaisuudessa kaikilta työelämän osapuolilta odotetaan kykyä uusiutua ja sitä kautta elää jatkuvassa muutoksessa (Wink 2006: 139–140). Merkittävimpiä työelämän muutoksen synnyttäjiä ovat olleet nopea informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehitys, organisaatorakenteiden uudistuminen sekä globaalin maailmantalouden vaikutukset (Tikkamäki 2006: 40). Muutoksista selvitäkseen niin esimiehen kuin työntekijöidenkin tulisi päivittää jatkuvasti omaa osaamistaan, huolehtia omasta hyvinvoinnistaan sekä kehittää työyhteisötaitojaan (Manka 2011: 10–11).

### 4.2 Sosiaalialan työ ja henkilöstö muutoksessa

Julkinen hallinto ja julkiset organisaatiot ovat edustaneet ennen pysyviä rakenteita, ja

hierarkiaa. Nykyään julkisen sektorin organisaatiot, kuten Tuomarilan perhetukikeskus, joutuvat yksityisen sektorin toimijoiden tapaan sopeutumaan muuttuvan työympäristön vaatimuksiin. (Rissanen – Hujala 2011: 85.) Julkinen sektori toimintaympäristönä asettaa muutosten kokemiselle erilaisia rajoitteita kuin yksityinen sektori. Kunnallisella puolella päätökset organisaatiomuutoksista tulevat organisaation ulkopuolelta esimerkiksi poliittisilta päättäjiltä mikä aiheuttaa sen, että henkilöstön vaikutusmahdollisuudet muutospäätöksiin tai muutoksen suunnitteluun ovat vähäiset. Tästä johtuen laajoissa julkisen sektorin organisaatiomuutoksissa olisi tärkeää varmistaa, että henkilöstö tietää tulevasta muutoksesta, voi osallistua muutosprosessiin ja henkilöstön osaamista päivitetään muutoksen aikana. (Taskinen 2011:163; Työterveyslaitos 2012: 202–203.)

Sosiaali- ja terveysalalla tapahtuu nyt suuria rakenteellisia ja toiminnallisia uudistuksia, joista tärkeimpinä ovat vahvempi asiakaslähtöisyys, monista eri toimijoista koostuvat verkostot sekä eri sektorien välinen yhteistyö (Työterveyslaitos 2012: 202–203). Muuttuva ympäristö ja asiakaskunta luovat uudenlaisia osaamisvaatimuksia työntekijöille. Sosiaalialan työssä korostuvat tulevaisuudessa yhä vahvemmin asiakkaiden ohjaaminen, tukeminen ja heidän asioidensa koordinointi. Uudessa työympäristössä olisi tärkeää osata muun muassa hallita tietoa, kehittää omaa ammattia ja verkostoitua. Myös moniongelmaisten asiakkaiden määrä palvelujärjestelmässä lisääntyy, mikä edellyttää työntekijöiltä taitoa kohdata monenlaista hätää ja tiedostaa ongelmia yhä laaja-alaisemmin yli sektorirajojen. (Metsämuuronen 2000: 46, 153, 106.)

Kuten sanottua eri henkilöstöryhmät joutuvat nykyään selviytymään organisaation nopeasti muuttuvissa tavoitteissa ja toimintamalleissa. Tämä aiheuttaa sen, että henkilöstöä rekrytoitaessa on ajateltava aiempaa enemmän henkilöstön moninaisuutta. On organisaation etu, että työntekijät tulevat eri kulttuureista, eri koulutusohjelmista valmistuneina ja ovat organisaation palveluksessa eripituisia jaksoja. (Kuittinen 2008: 107; Lämsä – Päivike 2010: 30.) Myös työntekijän erilaiset ominaisuudet, kuten motivoituneisuus, tunneäly, kommunikointitaidot ja aloitteellisuus ovat nousemassa yhä tärkeämmiksi muuttuvassa työelämässä (Kuittinen 2008: 116). Monimuotoisella henkilöstöllä on merkittävä rooli tulevaisuudessa innovaatioiden tuottajina ja työyhteisöjen kehittäjinä (Työterveyslaitos 2013: 92).

## 5 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin käsiteellä pyrittiin aiemmin kuvaamaan työntekijän fyysiseen ja psyykkiseen työturvallisuuteen liittyviä tekijöitä. Nykyisin työhyvinvointi termillä viitataan laajemmin työelämän laatua kuvaaviin ilmiöihin. (Laine 2013: 36.) Työhyvinvoinnin käsitteen lähestyminen ainoastaan työpahoinvoinnin näkökulmasta on vähenemään päin ja viime vuosina sillä on pyritty kuvaamaan myös positiivisia ilmiöitä kuten työn imua, voimaantumista työssä sekä työn iloa (Virolainen 2012: 9). Työhyvinvoinnin käsitteen monialaisuus tarkoittaa sitä, että siihen liittyvät alakäsitteet ja teoria eivät ole liitettävissä vain yhteen tieteenalaan, vaan työhyvinvointia voidaan tarkastella monien eri tieteenalojen kuten terveystieteen, käyttäytymistieteiden ja yhteiskuntatieteiden näkökulmista (Laine 2013: 36).

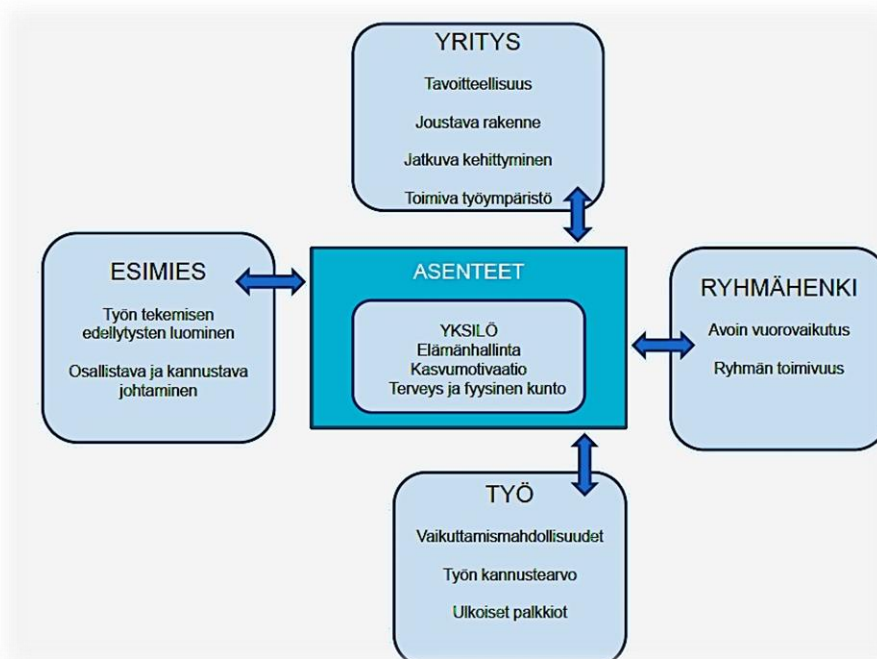
Hyvästä työhyvinvoinnista voidaan puhua silloin, kun on muodostunut tasapaino ihmisen fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen hyvinvoinnin välille (Pyöriä 2012:11). Tällaista tasapainon tilaa kutsutaan kokonaisvaltaiseksi työhyvinvoinniksi, jossa kaikki työhyvinvoinnin osa-alueet liittyvät yhteen ja vaikuttavat toinen toisiinsa (Virolainen 2012:11). Terve ja hyvinvoiva työntekijä kykenee työsuorituksiin, jotka parhaimmillaan hyödyttävät asiakkaita, organisaatiota ja työntekijää itseään (Juuti – Vuorela 2004: 64). Hyvän työhyvinvoinnin edellytyksiä voidaan ylläpitää työpaikalla monin eri tavoin. Lain näkökulmasta todetaan, että työnantajan on työtehtävien suunnittelussa ja mitoituksessa otettava huomioon työntekijöiden fyysiset ja henkiset resurssit. Työnantajan on otettava huomioon myös itse työhön, työntekijöiden työolosuhteisiin, työympäristöön ja työntekijän henkisiin edellytyksiin liittyvät seikat arvioidessaan kokonaisvaltaista työturvallisuutta. (Työturvallisuuslaki 2002/738 § 8.) Työntekijän fyysiset työolot tulisi siis suunnitella niin, että yksipuolinen ja kova rasitus vähenevät. Työn tulisi sisältää monipuolisia ja vaihtelevia liikkeitä ja turvalliset hyvinvointia tukevat työskentelyasennot. Tämän lisäksi työtä pitäisi rytmittää niin, että työn määrä ja vaatavuus vaihtelevat. Keskeneneräisille töille pitäisi olla aikaa ja älyllisesti haastavat työtehtävät tulisi voida katkaista rutiinimaisilla työtehtävillä. (Viitala 2009: 230–232.)

Työhyvinvointi muodostuu myös työn hallinnan tunteesta. Yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin edellytyksistä on tasapaino työn hallinnan ja vaatimusten välillä (Suutarinen – Vesterinen 2010: 24). Jos työntekijä hallitsee työnsä hyvin ja samalla

työn vaatimukset ovat vähäiset, ei työ ole tekijälleen kuormittavaa, muttei myöskään palkitsevaa. Työn henkinen kuormittavuus ei aiheuta työssä uupumista, vaan erityisesti se, jos työntekijä kokee itsensä riittämättömäksi työssään eikä koe työtä palkitsevana. (Pyöriä 2012: 11; Virolainen 2012:83.)

### 5.1 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työhyvinvointi on kokonaisuus, johon vaikuttavat työpaikan johtamistavat, työntekijöiden osaamisen kehittäminen, työssä onnistumista tukeva organisaatorakenne, vuorovaikutteiset toimintatavat sekä työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet (Manka 2011: 35).



KUVIO 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (soveltaen Manka 2010: 16).

Kuviossa 1. esitellään työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Yksilö on keskeisessä roolissa tulkitsemassa ja suodattamassa työyhteisön toimintaa ja muodostamassa näiden tulkintojensa kautta omaa työhyvinvoinnin kokemustaan. Yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet kuten tunne elämänhallinnasta, halu uuden oppimiseen ja itsensä kehittämiseen sekä fyysinen kunto ja terveys vaikuttavat siihen, millaiseksi hän työhyvinvointinsa kokee. Myös työntekijän tiedostamattomat asenteet vaikuttavat siihen, onko hänen työhyvinvoinnin kokemuksensa pääosin hyvä vai huono. (Manka

2010: 15–17.)

Organisaation kannalta mallissa esitellään työhyvinvointiin vaikuttavan: tavoitteiden asettaminen, organisaation joustava rakenne, jatkuva kehittyminen sekä työympäristö. Mitä paremmin työyhteisössä työskennellään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, sen parempi on koettu hyvinvointi. Organisaation tulisi myös tunnistaa työntekijöidensä yksilöllinen osaaminen ja hyödyntää se toiminnassaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Manka 2010: 17.)

Hyvä esimiestoiminta luo edellytykset työhyvinvoinnille. Esimiehen tulee ottaa vastuu niin ihmisten (*leadership*) kuin asioidenkin (*management*) johtamisesta. Ihmisten johtamisessa korostuvat kuuntelemisen taito, työntekijöiden oikeudenmukainen kohteleminen ja luottamuksen rakentaminen. Asioita johdettaessa taas korostuvat työlle asetetut tavoitteet ja niihin pääseminen yhteisin keinoin. Tämän lisäksi esimiehen tulee ohjata ja neuvoa työntekijöitä työn ongelmakohtissa sekä antaa heille jatkuvaa palautetta. Työntekijän on saatava työstä korvaus ja hänellä pitäisi olla mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön. (Manka 2010:18.)

Ryhmähenki syntyy työpaikalla toisten auttamisesta, luottamuksesta, avoimuudesta ja onnistumisen kokemuksista. Jos työntekijät kokevat tavoitteiden saavuttamisen työssään yhteiseksi vastuuksi, lisääntyy tunne siitä, että työ on merkityksellistä. Kokemus siitä, että työ on merkityksellistä lisää työssä jaksamista. Jos ryhmähenki puuttuu voi se uhata työhyvinvoinnin mahdollisuuksia ja tästä syystä hyvän ryhmähengen luomiseen ja ylläpitämiseen tulisi työpaikalla panostaa jatkuvasti. (Manka 2010: 18.)

## 5.2 Työhyvinvointia edistävät ja heikentävät tekijät

Kuten todettua työhyvinvointi syntyy erilaisten ympäristöllisten ja yksilöllisten tekijöiden vuorovaikutuksessa. Työntekijöillä on erilaisia ominaisuuksia ja edellytyksiä hallita työtä ja siihen liittyviä hyvinvoinnin tai pahoinvoinnin tunteita, erityisesti muutostilanteissa. Työn hallinnan tunteella tarkoitetaan niitä voimavaroja ja keinoja, joita työntekijällä on kohdata haasteita, uhkia ja menetyksiä työssä. Yksilöllisellä hallinnan tunteella pyritään muokkaamaan työoloja, ympäristöä tai kokemuksia itselle siedettävimmiksi. Yksilölliset selviytymiskeinot joko edistävät tai estävät muutoksiin ja stressiin sopeutumista. (Manka 2011: 59.) Erilaisten muutosten hallinnassa työntekijää auttaa erityisesti hänen

psykologinen pääomansa. Psykologinen pääoma on yhteydessä työtyytyväisyyteen, työssä suoriutumiseen ja hyviin työyhteisötaitoihin. Psykologisen pääoman avulla työntekijä osaa hyödyntää työyhteisöltään saamaansa tukea, ja osaa suhtautua työhön positiivisella innostuksella. Tällöin erilaiset muutokset eivät tunnu työntekijästä kuormittavilta. (Manka 2011:149.)

Osa työhyvinvoinnin kokemuksesta rakentuu työyhteisön ilmapiirin kautta (Viitala 2009: 230–232). Työryhmällä ja työpaikan ihmissuhteilla on merkittävä vaikutus siihen, millainen koettu työhyvinvointi on. Samalla kun jollekin työyhteisössä käydyt keskustelut ovat voimavaroja, toiselle ne voivat näyttäytyä stressitekijöinä, jotka kuormittavat. Työpaikalla voi esiintyä työntekijöiden välisiä rooliristiriitoja, joiden taustalla vaikuttavat muun muassa työntekijän epäselvästi määritelty työnkuva, muiden odotukset, tai se, että työntekijällä ei ole henkisiä edellytyksiä suorittaa työtehtäviään. Esimiehen puuttuminen työpaikalla ilmeneviin sosiaalisiin konflikteihin ja ristiriitoihin auttaa usein työhyvinvointiongelmien ratkaisemisessa. (Viitala 2009: 230–232.)

Organisaatiossa työhyvinvointia voidaan tukea seuraavilla rakenteellisilla ratkaisuilla. Organisaatiossa kaikilla toimijoilla tulisi olla yhteinen visio, eli näkemys siitä mitä työpaikalla tehdään ja millainen on organisaation tulevaisuus. Lisäksi organisaatorakenteen tulisi olla joustava. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatio toimii ulkopuolisten verkostojen kanssa yhteistyössä, työ on moniammatillista tiimityötä ja työntekijöillä on mahdollisuus arvioida jatkuvasti omaa osaamistaan ja onnistumistaan työssä. Mikäli organisaatio tämän lisäksi kannustaa työntekijöitä uudistumiseen vallitsee siellä avoin vuorovaikutus, jossa niin myönteinen kuin kielteinenkin palaute on toivottua. Ihmiskäsitys ja työnteontavat tukevat tällaisessa organisaatiossa työntekijöiden autonomiaa, itsensä kehittämistä ja jatkuvaa oppimista. (Manka 2010: 77.)

Työhyvinvointia uhkaavat nykytyöelämässä esimerkiksi työpaikan säilymisen epävarmuus, tietotekniikan tuoma kuormitus, lisääntynyt kiire sekä työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen. Myös monet uraan liittyvät tekijät kuten lomautukset, irtisanomiset ja muihin tehtäviin siirtämiset voivat aiheuttaa ahdistusta, omanarvontunnon laskua ja epäonnistumisen tunteita. (Viitala 2009: 223–226; Juuti 2006: 108–112.) Epävakaasti kasvanut talous ja työmarkkinat ajavat ihmisiä pätkätöihin, pakkoyrittäjyyteen sekä työn ja työttömyyden vuorotteluun. Tämä luo työntekijöille alasta riippumatta epävarmuuden tunteita, koska työstä ja sen jatkumisesta riippuvat niin monet tärkeät asiat kuten perheen perustaminen tai elättäminen, tarpeellisten tavaroiden hankkiminen ja



mahdollisuus mielekkään vapaa-ajan viettoon. (Viitala 2009: 223–226.) Kyynisyys, masentuneisuus, unihäiriöt, sairastelu ja ammatillisen itsetunnon lasku ovat ensi merkkejä liian kuormittavasta työstä ja pitkään jatkuneena näistä oireista voi kehittyä työuupumusta. (Manka 2011: 16.)

Jotta työuupumus vältetään, tulisi työhyvinvoinnin kehittämisen olla työpaikoilla jatkuvaa, ennalta ehkäisevää hyvinvointitoimintaa, jonka perustana ovat esimiehen ja henkilöstön väliset arkipäiväiset kohtaamiset (Virolainen 2012: 105; Suonsivu 2011: 171). Henkilöstön työhyvinvoinnin näkökulmasta erityisen tärkeää olisi, että työyhteisössä on riittävästi aikaa yhteiselle keskustelulle, kuten henkilöstöpalaverille. Aidon ja jatkuvan vuorovaikutuksen ansioista työntekijöille syntyy vahvempi näkemys työyhteisön toiminnan tavoitteista sekä omista tehtävistään ja rooleistaan osana organisaatiokokonaisuutta. (Nakari – Valtee 1997: 32.) Yksi tärkeimmistä asioista työhyvinvoinnin kehittämisessä on TYKY-toiminta, eli työkyvyn ylläpitoon liittyvä toiminta. Sen keskeinen tavoite on työteon edellytysten parantaminen. TYKY -toiminta kohdennetaan organisaation koko henkilöstölle. Parhaimmillaan TYKY on kokonaisvaltainen toimintatapa, joka on sisäistetty luonnolliseksi osaksi jokapäiväistä työntekoa. Tämä voi näkyä työpaikalla esimerkiksi yhteisinä tempauksina työpäivän lomassa. (Vesterinen 2006: 30.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen on sidoksissa siihen, kuinka tärkeänä johto pitää kehittämistyötä. Työhyvinvointia tulisi kehittää suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti ja sen tulisi koskea kaikkia organisaation eri tasoja niin, että johtamisen kehittämisen rinnalla kehitetään työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. (Virolainen 2012: 134–135; Espoon kaupungin talousarvio ja taloussuunnitelma 2014: 88.) Samanaikaisesti ei tulisi käynnistää montaa kehittämisprojektia, vaan antaa aikaa työhyvinvoinnin kehittämishankkeille yksi kerrallaan (Virolainen 2012: 134–135). Työhyvinvointitoiminta on tärkeä osa organisaation johtamista ja esimiehen tulee toimia työpaikalla alaistensa esimerkkinä pitämällä huolta omasta työhyvinvoinnistaan (Vesterinen 2006: 30). Työnantaja ei voi kuitenkaan yksin vastata työntekijöiden hyvinvoinnista, vaan työntekijät ovat itse eniten vastuussa omasta hyvinvoinnistaan. Työyhteisössä voidaan kuitenkin kannustaa ja tukea työntekijöitä huolehtimaan hyvinvoinnistaan, koska sijoittamalla työntekijöiden työhyvinvointiin, sijoitetaan samalla organisaation menestyksen perustaan ja tulevaisuuteen. (Viitala 2009: 223–226.)

## 6 Organisaatiomuutos

Työelämä on kokenut huomattavan muutoksen 2000-luvulla vuosia kestäneen huikea talouskasvu seurauksena. Tästä johtuen työelämä on muuttunut aiempaa lyhytjänteisemmäksi, riksihakuisemmaksi ja kilpailua ihannoivaksi. (Mattila 2007:17.) Keinona sopeutua lähes alati muuttuvaan markkina- ja tilanteeseen organisaatioissa joudutaan jatkuvasti pohtimaan suuria kehityksellisiä linjauksia kuten henkilöstön määrää, organisaation rakennetta, henkilöiden tehtäviä ja vastuualueita (Heikkilä – Heikkilä 2005: 47). Monien vakiintuneiden työntekijöiden kannalta nämä työelämän uudet piirteet herättävät pelkoa ja epävarmuuden tunnetta (Mattila 2007:17).

Nykyorganisaatiot ovat jatkuvassa liikkeessä ja muutoksessa. Niitä voisi kuvailla ihmisten suhteiden verkostoksi, jotka toimivat joustavasti, innovatiivisesti ja joiden säännöt muuttuvat tarpeen mukaan (Lämsä – Päivike 2010: 12). Organisaatioiden uusi, verkostomainen rakenne on muuttanut niiden toiminnan rajojen laajuutta ja sisäisiä hierarkioita epäselvemmiksi (Kuittinen 2008: 107). Muutosten vaikutukset organisaatioissa ovat moniulotteisia ja siksi työhyvinvoinnin johtamisesta on tullut tärkeä tekijä menestyksellisen muutoksen hallinnassa ja samalla tuloksellisen toiminnan ylläpitämisessä (Suutarinen – Vesterinen 2010: 56).

Organisaatiomuutokset voivat koskea organisaation perustehtävää, rakennetta, kulttuuria tai toiminnallisia rutiineja (Tikkamäki 2006: 223). Organisaatiomuutos on niin työntekijöille kuin esimiehellekin haaste, koska päivittäiset työtehtävät on hoidettava samalla kun muutosprosessi toteutetaan (Pahkin ym. 2011: 5). Organisaatiomuutokset voidaan jaotella, *sisäisiin* ja *ulkoisiin* muutoksiin. Opinnäytetyön tutkimuskohteessa, Tuomarilan perhetukikeskuksessa, muutokset ovat olleet organisaation sisäisiä. Sisäisillä organisaatiomuutoksilla tarkoitetaan esimerkiksi työpaikan omaan sisäiseen järjestelmään liittyviä tekijöitä kuten eläköitymistä, uuden teknologian käyttöönottoa, johdon vaihtumista ja organisaatorakenteen muuttamista (Lämsä – Päivike 2010: 28–29). Organisaatiomuutosten toteuttaminen olisi helppoa, jos muutoksen kohteena olisivat vain järjestelmät ja rakenteet. Fyysisistä muutoksista seuraava työyhteisöllinen muutos on kuitenkin mitä suurimmassa määrin inhimillinen muutosprosessi, joka vaatii työntekijöiltä henkistä ”sulatteleamista”. (Nakari – Valtee 1997: 116.)

Muutosprosesseista selviytyminen edellyttää työntekijöiltä joustavuutta, sopeutumiskykyä, ja uuden oppimista. Nämä ominaisuudet taas edellyttävät yhä

parempia tietoteknisiä taitoja sekä vuorovaikutus- ja tunnetaitoja. (Lämsä – Päivike 2010: 28–29; Heikkilä – Heikkilä 2005: 144.) Tästä syystä työntekijöiden osaamisen kehittäminen on entistä useammin keskeinen osa organisaation strategiaa (Heikkilä – Heikkilä 2005: 144). Oppimisen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöiden on tietojen ja taitojen oppimisen ohella opittava oppimaan työn teon lomassa yhä tehokkaammin ja nopeammin (Lämsä – Päivike 2010: 28–29).

## 6.1 Organisaation johtaminen muutoksessa

Johtaminen on organisaation toiminnan suunnittelua, toimeenpanoa ja valvontaa (Juuti 2006: 160–161). Julkisen sektorin johtaminen on 2000-luvulle tultaessa kohdannut uudelta näyttäviä suuntauksia, joissa organisaation menestystekijöinä nähdään työntekijöiden osaaminen ja tulevaisuuden muutosten ennakointi (Nakari 2003: 24–25). Työntekijät tarvitsevat johtajan tunteakseen työskentelevänsä strukturoidusti ja osin kontrolloidusti, jotakin päämäärää kohti. Samalla työntekijät saavat johdolta tukea ja kannustusta. Johtajan työnä on auttaa yksilöitä ja kokonaisia työryhmiä saavuttamaan tavoitteita viemällä läpi erilaisia päätöksiä ja muutoksia. (Juuti 2006: 160–161.)

Muutostilanteissa esimieheen kohdistuu henkilöstöryhmän sisä- ja ulkopuolelta normaalia suurempia odotuksia ja vaatimuksia (Luoma – Arinkoski 2006: 131–135; Suonsivu 2011: 171). Muutostilanteessa esimiehen tulisi johtaa alaisiaan viestimällä aiempaa enemmän sisäisesti, esimerkiksi tiedottamalla muutoksesta ja sen vaatimuksista työntekijöille. Muutostiedottamisessa korostetaan kaksisuuntaista vuorovaikutusta, joka antaa työntekijälle mahdollisuuden kysyä esimieheltä muutokseen liittyen itselleen tärkeitä kysymyksiä, ja esimiehelle mahdollisuuden vastata niihin. Tästä vuoropuhelusta seuraa työntekijöille aktiivinen mukana olemisen tunne muutosprosessissa ja samalla vaikuttamisen mahdollisuudet työpaikalla paranevat. (Taskinen 2011: 159.)

Haasteellista muutosjohtamisessa on se, että esimiehen tulisi omaksua nopeasti monia eri rooleja. Aluksi esimies käy läpi henkilökohtaisen muutosprosessinsa. Tämän jälkeen hänen tulisi kyetä muutostilanteessa myötäelämään työntekijöidensä kanssa ja samalla johtaa heidän kokemaansa muutosta. Esimies on muutoksessa se, joka yrittää ennakoida tulevaisuutta muun muassa selvittämällä mitä muutosprosessin aikana tapahtuu, millaisia resursseja ja osaamista tarvitaan muutoksen jälkeen sekä millaisia haasteita ja mahdollisuuksia muutos työpaikalla luo. (Luoma – Arinkoski 2006: 131–

135.) Mitä laajempi ja syvällisempi organisaatiomuutos on käynnissä, sitä haasteellisempaa muutoksen johtaminen on (Taskinen 2011: 156).

Laajan organisaatiomuutoksen johtamisessa olisi tärkeää luoda työyhteisölle kokonaisvaltainen käsitys tulevasta muutoksesta ja asettaa muutokselle konkreettiset ja perustellut tavoitteet (Mattila 2007: 132–201). Työpaikalla tulisi vallita yhteisymmärrys siitä, että muutos on järkevä ja se ratkaisee organisaation toiminnassa olevia puutteita tai ongelmia (Nakari – Valtee 1997: 122). Kun muutosvaihe käynnistyy, henkilöstö pitää innostaa ja motivoida muutokseen sekä vaimentamaan heti alkuun nouseva muutosvastarinta (Mattila 2007: 132–201; Suonsivu 2011: 171). Johtajan on tässä vaiheessa otettava aktiivinen rooli muutoksen eteenpäin viejänä näyttämällä työyhteisölle suunta ja tukemalla henkilöstöä sosiaalisesti. Kun organisaatiomuutos etenee hallitusti, se alkaa vakiintua samalla, kun uudet alkavat tehtävät ja vanhat päättyvät tehtävät limittyvät. Tässä vaiheessa uutta toimintaa seurataan ja muokataan tarpeen mukaan ja työyhteisön yhteiset pelisäännöt kerrataan ja vahvistetaan. Kun organisaatiomuutos on täysin vakiintunut muutoshankkeen hyödyt kirkastuvat työntekijöille. (Mattila 2007: 132–201.)

Lopuksi voidaan todeta, että muutokseen sitoutuminen vie henkilöstöltä enemmän aikaa kuin johtajalta. Jos johtaja ymmärtää tämän, auttaa se häntä suhtautumaa terveen kriittisesti muutokseen ja keskittymään toiminnan johtamiseen muutosprosessin aikana. (Luoma – Arinkoski 2006: 131–135.) Johtajan kannattaa muutosprosessissa pohtia miksi ja miten eri tavoilla työntekijät käsittelevät muutosta, jotta hän kykenisi parhaansa mukaan osallistumaan työntekijöiden kokemaan muutokseen. Työntekijät sitoutuvat vanhemmin muutokseen, jos heitä kuunnellaan, arvostetaan, rohkaistaan ja ymmärretään. (Heikkilä – Heikkilä 2005:221.)

## 6.2 Organisaatiomuutoksen vaikutuksia

Muutos on organisaation kehittymisen edellytys, mutta se aiheuttaa lähes poikkeuksetta työntekijöille jännityksen, pelon ja stressin tunteita. Vasta kun muutos havaitaan hyväksi, työtyytyväisyyden paranee ja stressin kokemus vähenee. (Virolainen 2012: 109.) Muutosten jatkuvuus, samanaikaisuus ja nopeatahtisuus voivat lisätä työstressiä ja heikentää työhyvinvointia. Tämän takia on tärkeää kiinnittää huomiota työntekijöiden työhyvinvointiin nimenomaan organisaatiomuutosten aikana. Yleisimpiä ongelmia organisaatiomuutoksissa työhyvinvoinnin näkökulmasta ovat

työntekijöiden kokemukset turvattomuudesta, organisaation perustehtävän vaikeutuminen, luottamuspula, irtisanomiset sekä sitoutumisvaikeudet uuteen toimintamalliin ja työtehtäviin. (Luomala – Manka – Nuutinen 2008: 8.) Ne työntekijät, jotka saavat paljon tukea organisaatiolta ennen muutosta ja joilla on vahvat henkilökohtaiset resurssit, kokevat usein organisaatiomuutosten vaikuttavan myönteisesti heidän asemaansa organisaatiossa. Eli riippumatta organisaatiomuutoksen laadusta työntekijöiden kokemukset muutoksista ovat usein sidoksissa heidän henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa ja voimavaroihinsa. (Pahkin ym. 2011: 9.)

Muutostilanne tuo usein esiin yllättäviä asioita työntekijöistä. Se voi osoittaa heistä uusia puolia, tuoda esiin heidän erilaisia asenteitaan ja osaamistaan sekä kärjistää työntekijöiden välisiä ristiriitoja. (Mattila 2007: 132–201.) Tästä johtuen organisaatiomuutoksissa osa henkilöstöstä voi kokea muutosvastarintaa (Mattila 2007: 28). Vastarinnan taustalla vaikuttavat usein työntekijöiden ennakkoluulot uutta ja vierasta kohtaan. Työntekijä voi olla myös huolissaan oman asemansa heikkenemisestä sekä väsynyt muutoksen aiheuttamasta lisätyöstä ja sen aiheuttamasta uusien asioiden opettelusta. (Tikkamäki 2006: 224.) Jos muutos aiheuttaa työntekijöille alussa vähän stressiä ja siitä tullaan saamaan suuri käytännön hyöty, työntekijät sitoutuvat muutokseen usein hyvin. Jos taas muutos itsessään on vaativa, eikä siitä koeta saavan suurta hyötyä, on muutosvastarinta todennäköinen. (Mattila 2007: 28.)

On selvää, että kaikki muutokset eivät etene suoraviivaisesti alusta loppuun. Työnteko ei jatku normaalina vielä pitkään aikaan muutoksen jälkeen, vaan sopeutuminen työprosessien ja työkäytäntöjen muutokseen vie aikaa. (Mattila 2007: 132–201; Pahkin ym. 2011: 12.) Välttyäkseen voimakkaalta muutosvastarinnalta organisaation johdon tulisi kyetä esittämään alaisilleen mahdollisimman kattavat perustelut ja syyt sille, miksi muutos on toteutettava, mitä henkilöstöltä odotetaan ja millaista ammattitaitoa tarvitaan muutoksen jälkeen, jos työtehtävät muuttuvat. Henkilöstölle olisi hyvä kertoa hyvissä ajoin myös muutosta koskevasta aikataulusta sekä siitä, miten haluttuihin tavoitteisiin tullaan pääsemään. Työyhteisössä tulisi pohtia sitä, miten muutoksen toteutumista ja onnistumista arvioidaan niin prosessin aikana kuin sen jälkeenkin. (Luomala – Manka – Nuutinen 2008: 9.)

## 7 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista. Pyrin kuvaamaan opinnäytetyölläni organisaatiomuutoksen vaikutuksia työntekijöiden työympäristöön, työhön ja erityisesti työhyvinvointiin. Keskeisiä teemoja opinnäytetyössäni ovat työhyvinvointi ja organisaatiomuutos.

### 7.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Lähdin tarkastelemaan opinnäytetyössäni Tuomarilan perhetukikeskuksen työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista keväällä 2015 tapahtuneen organisaatiomuutoksen jälkeen. Toteutin opinnäytetyön aineiston keruun elokuussa kun organisaatiomuutoksesta oli kulunut melkein puoli vuotta. Halusin tutkia erityisesti sitä, onko organisaatiomuutoksella ollut vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin ja jos on niin millaisia vaikutukset ovat olleet. Opinnäytetyön avulla tuotan ajankohtaista tietoa työntekijöiden työhyvinvoinnista ja organisaatiomuutoksen vaikutuksista työhyvinvointiin. Tämä tieto voi toimia jatkossa apuna työhyvinvointitoiminnan kehittämisessä.

Opinnäytetyötä ohjaavat tutkimuskysymykset olivat:

1. Millainen työntekijöiden työhyvinvoinnin tila on?
2. Miten organisaatiomuutos on vaikuttanut työntekijöiden työhyvinvointiin?

### 7.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston analysointi

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jossa tarkastellaan työhyvinvoinnin tilaa Tuomarilan perhetukikeskuksessa. Tavoitteena oli saada tietoa työntekijöiden työhyvinvoinnista ja tarkastella sitä organisaatiomuutoksen valossa. Työntekijöiden kokemusten tutkiminen oli luontevaa, koska elin muutoksessa työryhmän jäsenenä kolmen kuukauden ajan, jolloin ehdin luoda työntekijöihin luottamuksellisen suhteen (Puusa – Juuti 2011: 52). Laadullisen tutkimusmenetelmän erityispiirre on, että tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta, vaan tarkoitus on ihmisten kuvaamien kokemusten ja näkemysten kautta lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, tässä tapauksessa työhyvinvoinnista (Vilkkä 2005: 97–98).

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä oli haastattelu. Haastattelu on keskustelua, jolla on etukäteen asetettu tavoite, ja jota haastattelija johdattelee. Haastattelutilanne on vuorovaikutteinen, joten niin haastateltava kuin haastattelijakin vaikuttavat toistensa sanomisiin. Haastattelun avulla kerätään aineistoa, jonka perusteella voidaan tehdä tutkittavasta ilmiöstä uskottavia päätelmiä ja tulkintoja. Vaikka tutkija onnistuisi heijastamaan tutkimuksen tuloksissa haastateltavien tunteita ja ajatuksia, on kaikki analysoitu aineisto lopulta tutkijan omaa näkemystään asiasta. (Puusa 2011:73.) Opinnäytetyön haastateltavina toimivat viisi Tuomarilan perhetukikeskuksen työntekijää, jotka tekevät perhekuntoutustyötä. Toteutin haastattelut yksilöhaastatteluina, koska työhyvinvointi on aiheena henkilökohtainen. Haastatteluja varten esittelin työntekijöille saatekirjeen (Liite 1), jossa kerroin tutkimusaiheen, keskeiset haastatteluteemat sekä sen, miten opinnäytetyössä taataan osallistujien yksityisyys. Haastattelut toteutettiin elokuussa 2015. Korostin haastattelutilanteissa, että olen tutkijan roolissa ja sitoudun vaitiolovelvollisuussopimukseen haastateltavien kanssa. Haastateltavien yksityisyys on turvattu niin, ettei opinnäytetyössä tuoda esiin minkäänlaisia tunniste- tai nimitietoja osallistujista.

Käyttämäni haastattelumenetelmä oli teemahaastattelu, jolla pyritään saamaan kaikilta haastateltavilta omakohtaisia kuvauksia kuhunkin tutkittavaan teemaan liittyen. Haastatteluun etukäteen valitut teemat perustuivat tutkimuksen viitekehukseen, eli siihen mitä tutkittavasta aiheesta jo tiedettiin. (Tuomi – Sarajärvi 2013: 75.) Opinnäytetyössäni haastatteluteemoja olivat työhyvinvointi ja organisaatiomuutos. Jotta tuloksessa kävisi ilmi myös se, mikä kaikki työpaikalla on konkreettisesti muuttunut, kysyin haastateltavilta pääteemojen lisäksi työympäristössä tapahtuneista muutoksista.

Kysyin kaikilta haastateltavilta samat kysymykset (Liite 2). Haastattelut suoritettiin työntekijöiden valitsemina aikoina, työajalla. Haastattelujen toteuttamiseen työajalla oli Tuomarilan perhetukikeskuksen johtajan lupa. Tämän lisäksi korostin saatekirjeessä, että asiakastyö ei saa vaarantua, mikäli haastattelu sovitaan työajalle. Toteutin haastattelut elokuussa ja niiden kesto vaihteli kolmestatoista kahteenkymmeneenkolmeen minuuttiin. Pyrin saamaan osallistujilta laajoja ja omakohtaisia vastauksia kysymyksiini. Tästä syystä useimmat haastattelukysymykset alkoivat avoimin kysymyssanoin: mitä, miten, millaiset ja kuvaile. En tehnyt koehaastattelua ennen varsinaisia haastatteluja, vaan päätin muokata kysymyksiä ja niiden järjestystä ennakkoluulottomasti ensimmäisen haastateltavan jälkeen.

Toteutin ensimmäisen haastattelun alustavan haastattelurungon mukaan niin, että kysyin ensin kysymykset työhyvinvoinnista ja lopuksi organisaatiomuutoksesta. Päädyin vaihtamaan teemojen järjestystä seuraavaan haastatteluun. Kysyin lopuissa haastatteluissa ensin kysymykset organisaatiomuutoksesta ja lopuksi työhyvinvoinnista ja mielestäni se oli kannattavaa. Vaihdoin teemojen paikkaa, koska huomasin ensimmäisen haastattelun litteroinnin aikana, että haastateltavan vastauksissa kuului vahvasti organisaatiomuutoksen vaikutus. Otin organisaatiomuutoksen aloitusteemaksi kaikissa muissa haastatteluissa, jotta työhyvinvointi-osuudessa kyettiin keskittymään omakohtaisiin kokemuksiin työstä ja työhyvinvoinnista myös ilman organisaatiomuutoksen vaikutuksia. Teemojen vaihdos oli tärkeää siitä näkökulmasta, että laadullisella tutkimuksella pyritään aina lisäämään tutkittavien ymmärrystä tutkittavasta asiasta, tässä tapauksessa omasta työhyvinvoinnistaan ja asenteistaan työpaikalla tapahtunutta organisaatiomuutosta kohtaan (Vilkkä 2005: 103). Koen, että teemojen ollessa lopullisessa järjestyksessä haastateltavilla oli paremmat mahdollisuudet keskittyä kertomaan kokemuksistaan työhyvinvoinnin osalta ja myös ymmärtää haastattelujen aikana omia kokemuksiaan ja asenteitaan uudella tavalla.

Tein haastattelujen litteroinnin sanatarkasti ja kirjasin myös erilaiset äännähdykset kuten naurun, jolla voi olla kontekstuaalinen merkitys aineiston tulkintaan. Suoritin analyysin sisällönanalyysilla, joka on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan soveltaa kaikkeen laadulliseen tutkimukseen. Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa esimerkiksi teemoittamalla. Teemoittelussa etsitään aineistosta kuhunkin haastatteluteemaan liittyviä vastauksia ja pilkotaan ja ryhmitellään niitä erilaisten aihepiirien mukaan (Tuomi – Sarajärvi 2013: 93). Analysoinnin alkuvaiheessa tein analyysia aineistolähtöisesti, mikä tarkoittaa, etten antanut aiempien tietojeni, havaintojeni ja opinnäytetyön teorian vaikuttaa siihen millä perusteella tuloksia ja teemoja etsin (Tuomi – Sarajärvi 2013: 95). Tutustuin aineistolähtöisen analyysin aikana haastatteluihin perusteellisesti lukemalla, kuuntelemalla ja tekemällä niistä kirjallisia havaintoja.

Aineistolähtöisen analyysin jälkeen etsin tekstistä varsinaisia teemoja. Tulosten löytymisen kannalta oli tärkeää löytää kutakin teemaa kuvaavia näkemyksiä ja kokemuksia aineistosta. (Tuomi – Sarajärvi 2013: 93.) Esittelen tulos-osuudessa aineistosta nousevien kokemusten perusteella kolme teemaa, jotka olivat työympäristö, työhyvinvointi ja organisaatiomuutos. Tulosten auki kirjoittamisen jälkeen etsin niistä yhtäläisyyksiä ja eroja, joiden perusteella muodostin johtopäätöksiä. Johtopäätökset -luvussa vertaan haastatteluista nousseita tuloksia opinnäytetyön teoreettisiin



perusteluihin. Analyysi ei perustu suoraan teoriaan, vaan teoria on toiminut apuna tuloksia perusteltaessa. (Tuomi – Sarajärvi 2013: 96–97.) Teoriaohjaavaa analyysiä on opinnäytetyössäni esimerkiksi haastatteluaineiston tulosten peilaaminen teoriaosassa esittelemääni Marja-Liisa Mankan (2010) työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät -malliin. (Manka 2010: 16)

## 8 Opinnäytetyön tulokset

Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista. Pysin kuvaamaan tuloksissa organisaatiomuutoksen vaikutuksia työntekijöiden työympäristöön, työhön ja erityisesti työhyvinvointiin. Osoitan aineistosta työntekijöiden näkemyksiä myös siitä, mitä asioita työpaikalla heidän mielestään tulisi tällä hetkellä työhyvinvoinnin näkökulmasta kehittää. Tuomarilan perhetukikeskuksen johtaja ja muut esimiehet voivat tulevaisuudessa hyödyntää tuloksista nousevia ehdotuksia työhyvinvointitoiminnan kehittämisessä.

Opinnäytetyön tulokset perustuvat viiden Tuomarilan perhetukikeskuksen työntekijän haastatteluihin. Työntekijöistä ei ole opinnäytetyötä varten kerätty mitään nimi- tai muita tunnistetietoja, vaan ainoa kriteeri haastatteluun osallistumiselle on ollut se, että työntekijä työskentelee perhetukikeskuksessa ja tekee perhekuntoutustyötä. Haastattelut on numeroitu sitaatteja, eli suoria lainauksia varten, yhdestä (H1) viiteen (H5), satunnaisessa järjestyksessä. Esittelen tulos-osuudessa työntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutokseen ja työhyvinvointiin liittyen. Aineistosta nousseet tulokset on jaettu kolmeen teemaan, joita ovat työympäristön muutos, työhyvinvointi ja organisaatiomuutos.

### 8.1 Työympäristön muutos

Tuomarilan perhetukikeskuksessa 6.4.2015 tapahtuneen organisaatiomuutoksen johdosta työntekijöiden työympäristö ja työolot muuttuivat. Haluan tuoda tässä kohtaa esiin konkreettisia työympäristöön liittyviä muutoksia, joita haastattelututkimukseen osallistuneet työntekijät ovat työpaikallaan viimeisen puolen vuoden aikana kokeneet, koska se auttaa lukijaa ymmärtämään organisaatiomuutoksen laajuutta ja tätä kautta muutoksen mahdollisia vaikutuksia työhyvinvoinnin kokemuksiin.

Haastattelututkimuksesta nousi esiin monia muutoksia työntekijöiden konkreettiseen työympäristöön liittyen. Työpaikalla toteutettiin kesän 2015 aikana remontti, jossa perhetukikeskuksen asiakashuoneita laajennettiin niin, että ne palvelevat uutta asiakaskuntaa, eli perheitä paremmin. Monilla työntekijöillä työpiste, eli talo, jossa työskentelee, oli muuttunut. Tästä johtuen osa työskentelee nyt uudessa talossa ja uusissa toimistotiloissa. Joidenkin haastateltavien työaika on muuttunut ja suurimmalla

osalla työkaverit ovat muuttuneet organisaatiomuutoksen aikana. Kaiken kaikkiaan fyysinen työympäristön muutos on ollut merkittävä.

Fyysisten työympäristöön liittyvien muutosten lisäksi Tuomarilassa eletään työyhteisöllisen muutoksen aikaa. Tällä muutoksella tarkoitan sitä, että uuden asiakasryhmän ja lukuisien uusien työkavereiden mukanaan tuomien erilaisten työkäytäntöjen takia työntekijöiden omat työnteon tavat ovat muutospaineen alla. Työssä tapahtuvia muutoksia ovat haastatteluaineiston mukaan olleet: uusiin ihmisiin ja heidän työtapoihinsa tutustuminen ja yhteisten työkäytänteiden opettelu, uudelleenlaiseen työaikaan tottuminen, asiakkaiden kotona tehtävän työn opettelu, uusia asiakasryhmiä ja siihen liittyvä uusi päivätoiminta sekä lisääntyneet asiakasmäärät. Myös esimiehen vaihtuminen koettiin isona muutoksena. Haastateltavat kuvasivat työhön liittyviä muutoksia muun muassa seuraavasti:

*H4:”--- sit sitä kotiinpäin tehtävää työtä on tässä nyt niinku--- sitä harjoitellaan, et se on semmonen uusi iso elementti---.”*

*H3:”---meidän työryhmä muuttui, et täs on---energiaa aika paljon kulunu niinku uusiin ihmisiin tutustuessa ja uusiin työtapoihin---.”*

*H3:”--- sit aika iso merkitys tietysti sillä, et lähiesimies vaihtu---.”*

Ehkä suurin yksittäinen muutos organisaatiotasolla on Tuomarilan perhetukikeskuksen asiakasryhmän muuttuminen niin, että perhetukikeskukseen ei enää sijoiteta yksittäisiä lapsia ja nuoria. Niillä työntekijöillä, jotka työskentelivät aiemmin lasten tai nuorten osastolla, asiakasryhmä on laajentunut koskettamaan kokonaisia perheitä. Aiemmin työn painopiste on ollut lapsen tai nuoren tukemisessa. Nyt työ keskittyy koko perheen ja erityisesti vanhempien vanhemmuuden tukemiseen ja osa työstä tai työ kokonaan, suuntautuu kotiinpäin. Näyttäisi siltä, että asiakasperheiden määrä on kasvussa ja perhetukikeskus pystyy kuntouttamaan yhä erilaisempia perheitä. Muutoksen vaikutukset asiakasryhmän osalta koettiin kaikkien haastateltavien mielestä positiivisina. Uudella toimintatavalla perhetukikeskus kykenee ottamaan asiakkaaksi enemmän perheitä ja tarjoamaan heille yksilöllisempää tukea, millä katsottiin olevan myönteinen vaikutus perhekuntoutustyön vaikuttavuuteen.

*H1:”---ensinnäkin on toi päivätoiminta, mikä mun mielestä on asiakaslähtöistä ja asiakkaille mielekästä---.”*

*H5:”—me pystytään ottaa tänne enemmän perheitä—et me pystytään palvella suht samalla resurssilla kun aikasemminki ni useampia perheitä—.”*

## 8.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin kokemusten tarkastelu on keskeistä opinnäytetyössäni. Pyrin kuvaamaan seuraavaksi keskeisiä havaintojani työntekijöiden työhyvinvoinnista. Aineistosta oli melko haastavaa eritellä työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä, koska organisaatiomuutoksen katsottiin vaikuttavan tällä hetkellä niin monilla tavoin työhyvinvoinnin kokemukseen. Työhyvinvointia kuitenkin kuvailtiin haastattelututkimuksen aineistossa pääosin positiivisin ilmauksin. Suurin osa työntekijöistä koki työhyvinvointinsa hyväksi. Perusteluja hyvälle työhyvinvoinnin tilalle olivat esimerkiksi se, että työssä ei ole tällä hetkellä työhyvinvointia kuormittavia tekijöitä tai se että työntekijä viihtyy hyvin työssään, koska työpaikalla on hyvä työtiimi, jossa tehdä työtä.

Osa haastateltavista kertoi, että työhyvinvointi on ollut parempi aikaisemmin ja viittasi tässä kohtaa organisaatiomuutoksen vaikutuksiin. Heidän kohdallaan työhyvinvoinnin tilan katsottiin vaihtelevan ja olevan epävarma, koska itse työn teossa oli vielä muutoksen jälkeen tekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin heikentävästi. Työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä olivat haastateltavien mukaan se, että työpaikalla on niin monia muuttuvia asioita samanaikaisesti, työn rakenne ei ole selkeä, työssä on paljon uusia asioita ja esimiehen ja muiden työntekijöiden toimintatapoihin ei ole vielä ehditty tutustua tarpeeksi hyvin.

Kysyin työntekijöiltä myös heidän kokemuksiaan työtyytyväisyydestä, koska halusin tietää onko työtyytyväisyyden tunne sidottu siihen, millaiseksi työhyvinvointi koetaan. Haastattelukysymys oli kaksiosainen niin, että haastateltavan oli mahdollista tuoda esiin asioita, joihin hän on tyytyväinen ja niitä joihin ei ole. Haastatteluaineiston perusteella jokainen haastateltava oli tyytyväinen tekemäänsä perustyöhön ja osa koki vahvasti, ettei työ ole oikeastaan muutoksen aikana muuttunut. Perustyössään työntekijät arvostivat työn merkityksellisyyttä, asiakaskontakteja ja kohtaamista, tiimityötä sekä vapautta oman työnsä suunnitteluun. Myös kollegoiden ammattitaito ja innokkuus

koettiin työtyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä. Työtä kuvailtiin näiden lisäksi sanoilla: ”kiinnostavaa”, ”antoisaa” ja ”motivoivaa”.

Suurin osa haastateltavasta nimesi myös asioita, jotka laskevat työtyytyväisyyden kokemusta. Työtyytyväisyyttä laskivat huono palkkataso, esimiehen riittämätön työpanos muutoksen aikana sekä perustyön raskaus muutosvaiheessa. Työhön kaivattiin ”tasaista jaksoa” ja ”rutiinia”. Aineiston perusteella voidaan sanoa, että työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin välille on haastavaa tehdä käsitteellistä tai sisällöllistä eroa. Vaikka jokainen haastateltava oli tyytyväinen perustyöhönsä, ei työn mielekkyys riittänyt välttämättä takaamaan hyvää työhyvinvoinnin kokemusta. Tästä voidaan päätellä, että työhyvinvointi rakentuu monista erilaisista asioista työpaikalla ja sen ulkopuolella, ei vain itse työstä.

### 8.2.1 Organisaatiomuutoksen vaikutuksia työhyvinvointiin

Tässä kohtaa esittelen tuloksia, joista ilmenee, miten erilaisten työpaikalla tapahtuneiden muutosten on katsottu vaikuttaneen työhyvinvoinnin kokemuksiin. Suurin osa haastateltavista sanoi organisaatiomuutoksen vaikuttaneen työhyvinvointiinsa. Koska kyseessä on työntekijöiden omakohtaiset kokemukset, on luonnollista, että osan mielestä muutoksen vaikutus työhyvinvointiin on ollut suurempi ja toisten mielestä vähäisempi. Samaisesta syystä osalla vaikutukset työhyvinvointiin on koettu enemmän positiivisina ja toisilla negatiivisina. Joillain työhyvinvointi oli muuttunut työn fyysisten muutosten takia paljon. Fyysiset muutokset, jotka vaikuttivat työhyvinvoinnin kokemukseen haastateltavien mukaan, olivat esimerkiksi paine iltatyöhön sekä organisaatiomuutoksen kanssa samaan aikaan osuneet työntekijävaihdokset. Uusien työntekijöiden auttaminen ja perehdyttäminen on vienyt työntekijöiden omaa työaikaa.

Erityisesti työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttivat työyhteisölliset ja organisaation rakenteisiin liittyvät muutokset. Näitä olivat muun muassa muutosprosessin luoma sekavuus ja aikapaine työssä. Haastateltavien mukaan tarvitaan aikaa yhteiselle toiminnan kehittämiselle ja keskustelulle, koska tällä hetkellä osa työntekijöistä kokee olevansa liikaa oman osaamisensa varassa. Myös haasteet esimiehen kanssa työskentelyssä heikensivät työhyvinvointia. Organisaatiomuutoksen vaikutuksia työhyvinvointiin kuvailtiin aineistossa seuraavalla tavalla:

*H3:”—työhyvinvointi on ollut parempikin, aikaisemmin, ehdottomasti, et tässä on niin paljon—muuttuvia tekijöitä tällä hetkellä meneillään että— et se tuo semmosta stressiä ja epävarmuutta—.”*

*H1:”—tietenki muutoksen aikana tulee asioita, joita joutuu opettelemaan ja eri ihmiset omaksuu eri tahtiin niitä— tai eri esimiehet vaatii niitä eri aikoihin et—välillä harmia ja väsymystä on.”*

*H2:”—kun joutuu aika niinku sokeesti luottaa myöski—itteensä ja siihen omaan kykyynsä tehdä työtä, ja että kun meillä ei oo riittävästi ollu aikaa kehittää tätä toimintaa ja pohtia—mikä on meidän tapa toimia nyt.”*

Yksi haastattelu erottui organisaatiomuutoksen vaikutusten osalta muiden joukosta niin, että siinä koettiin muutoksen vaikuttaneen positiivisesti työhyvinvointiin. Perustelut sille, miksi työhyvinvointi oli muutoksen myötä parantunut olivat, että haastateltava pääsi haluamaansa uuteen työtiimiin ja sai sitä kautta tutustua uusiin ihmisiin. Hän kertoi myös oppineensa uudenlaisia työtapoja ja oli tyytyväinen siihen, ettei uuteen työhön ole liittynyt suoriutumispaineita, vaan työn tekemistä on saanut rauhassa opetella.

### 8.2.2 Työhyvinvointia edistävät tekijät

Selvitin haastatteluissa myös niitä asioita, jotka työntekijöiden mielestä edistävät tai tukevat heidän työhyvinvointiaan työpaikalla. Aineistosta nousi esiin henkilökohtaisia tekijöitä, ja työpaikalla työhyvinvointia tukevia tekijöitä. Aineiston perustella työntekijöiden omassa elämässä työhyvinvointia tukeviksi asioiksi nimettiin muun muassa liikunta sekä perheen kanssa vietetty aika. Vuorotyö oli myös tekijä, joka erään työntekijän kohdalla näytti lisäävän työhyvinvoinnin kokemusta.

Työpaikalla työhyvinvointia tukivat työyhteisön kannustava ja keskusteleva ilmapiiri sekä ystävälliset ja toisaalta myös ”haastavat kohtaamiset” työkavereiden ja asiakkaiden kanssa. Itse työ koettiin vaihtelevaksi ja monipuoliseksi ja työkaverit, mukaan lukien koko talon henkilökunta, koettiin osaaviksi. Myös se, että työn toteuttamiseen esimerkiksi kirjallisten töiden osalta oli aikaa ja rauhaa, ja omaa työtään pystyi näin organisoimaan

ja suunnittelemaan, koettiin tärkeäksi. Kaksi haastateltavista toi esiin, että esimiestyö on hyvää ja että esimiehet ovat työntekijöiden saatavilla, mikä luo turvallisuuden tunnetta ja lisää työhyvinvointia erityisesti vaikeissa asiakastilanteissa. Muita työhyvinvointia tukevia tekijöitä olivat aineiston perusteella: torstai-kahvit, työnohjaukset, raportit, tauot, työn fyysisyys, eli se, että saa liikkua työpäivän aikana, ja lisääntynyt luottamus organisaatioon.

### 8.2.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa tietoa työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemuksista organisaatiomuutoksen jälkeen. Työntekijöiden työhyvinvointikokemusten havainnollistamisen lisäksi halusin kysyä työntekijöiden toiveita siitä, miten työhyvinvointia voitaisiin ylläpitää ja parantaa muutostilanteessa nyt ja tulevaisuudessa. Tällä kysymyksellä sain vastauksia, joiden perusteella esittelen perhetukikeskuksen johtajalle ja henkilökunnalle ehdotuksia työhyvinvointitoiminnan kehittämiseen liittyen.

Haastatteluaineiston perusteella yksi keskeisimmistä työntekijöiden toiveista muutostilanteessa oli yhteinen aika työn ja koko talon toiminnan kehittämiseksi. Työntekijät toivoivat erityisesti oman osaston kehittämispäiviä lisää ja vielä niin, että kehittämiseksi olisi aikaa koko päivä. Oman tiimin kanssa tehtävältä kehittämistyöltä toivottiin aikaa ryhmäytymiselle, luottamuksen luomiselle ja keskustelulle siitä, miten omassa uudessa työtiimissä toimitaan. Työnohjausta pidettiin tärkeänä ja sen osalta toivottiin jatkossa selkeää ja säännöllistä aikataulua. Aineiston perusteella kaivattiin myös lisätietoa siitä, mitä nykyinen perhekuntoutus on ja mihin Tuomarilan perhetukikeskus organisaationa kehittyi lastensuojelun palvelukokonaisuudessa. Työhyvinvointiin liittyviä toiveita esitettiin aineistossa näin:

*H3:”—ne oman tiimin—kehittämisajat ne on tosi tärkeitä, et niitä olis nyt säännöllisesti—ja ehkä tässä— tarvis jotain —vähän epävirallisempaa että jotenki semmosta—ryhmäytymistä—.”*

*H1:”—et se kirkastuis myös—et mitä perhekuntoutus onkaan ja sit et mihin me ollaan talona menossa—.”*

Työhyvinvointia edisti myös koko talon yhteiset torstai-kahvit, joiden toivottiin jatkuvan. Työhyvinvointia koettiin parantavan myös se, että työntekijät saivat niin yksilöinä kuin ryhmänäkin esimieheltään palautetta, kannustusta ja tsemppausta suhteessa asiakastyöhön ja kollegiaaliseen työskentelyyn.

### 8.3 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutos on vaikuttanut haastattelujen perusteella Tuomarilan perhetukikeskuksessa tehtävään perustyöhön monilla tavoin, vaikka perhekuntoutustyö itsessään ei ole muuttunut. Haastatteluaineiston mukaan työtehtävät ovat joltain osin laajentuneet ja työssä tärkeiden aikataulujen sopiminen ja organisointi on muuttunut hetkellisesti haastavammaksi.

Organisaatiomuutokseen suhtauduttiin aineiston perusteella pääosin positiivisesti. Muutoksesta puhuttaessa nousivat esiin seuraavat sanonnat: ”muutos on ollut tarpeellinen”, ”muutos on hyvä”, ”(muutoksessa) on paljon mahdollisuuksia”. Vaikka muutos on nähty tarpeellisena ja siihen suhtautuminen oli pääosin hyväksyvää, on sen mukana tullut työntekijöiden mukaan ajatuksia ja tunteita ”sekavuudesta”, ”keskeneräisyydestä”, ”muutoksen järkevyydestä”, sekä muutoksen ”hankaluudesta ja haastavuudesta”. Suurin osa haastateltavista kertoi, että he tiedostavat työpaikalla tapahtuneen organisaatiomuutoksen vievän aikaa. Osa sanoi myös ymmärtävänsä, että keskeneräisyyttä pitää osata sietää muutostilanteissa, eli he hyväksyvät sen, että muutoksesta on seurannut haasteita työn kannalta. Muutoksen nähtiin olevan tarpeellinen, vaikka eräs työntekijä piti sitä omalta kohdaltaan haastavana ja hankalana. Muutoksesta on seurannut haastetta työlle ensisijaisesti sen takia, että muutos on vielä kesken ja uudet työn teon tavat eivät ole vakiintuneet.

Organisaatiomuutoksen tarpeellisuus herätti keskustelua ja erään työntekijän mielestä on vaikeaa arvioida, ketä muutos todellisuudessa palvelee, kun aiempi työn teon tapa oli niin toimiva ja toisaalta muutoksesta on kulunut niin vähän aikaa. Myös iso tiimi pienissä toimistotiloissa koettiin häiritsevänä muun muassa tiedonkulun näkökulmasta. Muutama haastateltava oli sitä mieltä, että muutos on jo ”tasaantunu pahimman kuohun jälkeen” tai ”vakiintunut”. Tämä on johtanut siihen, että itse työn tekoon on päästy kiinni ja nyt muutoksessa seuraa vielä mielenkiintoisempi vaihe, työn kehittäminen. Yleisesti muutoksessa nähtiin paljon mahdollisuuksia ja sen onnistumiseen uskotaan, mutta haastatteluissa pohdittiin myös sitä, että työntekijät eivät enää automaattisesti



organisaatiomuutoksen toteuttamisen jälkeen kuulu yhteiseen talon toiminnan kehittämiseen. Yhteistä kehittämistä tiimeissä ja koko talon kesken kuitenkin toivottiin erityisesti nyt muutoksen jälkeen ja myös tulevaisuudessa.

Keskeisin haaste, joka organisaatiomuutoksesta katsottiin työn kannalta seuranneen, oli kaikkien työkavereiden vaihtuminen samanaikaisesti ja uusien työtapojen ja käytäntöjen sekoittuminen. Myös lähiesimiehen vaihtuminen ja hänen kanssaan työn tekemisen opetteleminen on koettu haastavana. Yleisemmällä tasolla organisaatiomuutos nosti haastatteluissa esiin monenlaisia tunteita ja ajatuksia. Esimerkiksi erilaisten työasioiden organisoiminen, niistä sopiminen ja aikatauluttaminen ovat näyttäneet haasteellisina muutosprosessissa, ja osalle on jäänyt epäselväksi mitä muutoksella haetaan. Työntekijät pohtivat myös sitä, miten oman työn vaikuttavuutta voidaan arvioida, eli onko uudeltaisesta perhekuntoutustyöstä hyötyä asiakkaille. Osa koki, että on oppinut sopeutumaan uusiin työnteon tapoihin, muun muassa kotona tehtävään perhekuntoutustyöhön, mutta mietti samalla riittääkö työaika kaikille perheille tasarvoisesti.

Muutoksesta seurasi aineiston perusteella selvästi monia hyviä asioita asiakasnäkökulmaa ajateltaessa. Lähes kaikki haastateltavat toivat vahvasti esiin asiakkaiden parantuneen aseman palvelujärjestelmässä. Asiakkaille on nyt tarjolla uutta, heitä paremmin palvelevaa päivätoimintaa, ja heitä kyetään ottamaan perhetukikeskukseen enemmän. Työntekijät kokivat, että organisaatiomuutoksen johdosta yhä erilaisempia perheitä pystytään palvelemaan, ja samalla työpanoksella on enemmän mahdollisuuksia tehdä vanhemmantapaamisia ja kotikäyntejä.

Yhteisötasolla katsottiin muutoksen hyviksi vaikutuksiksi koko talon yhtenäistyminen samaa perhekuntoutustyötä tekemällä, sekä uuden osaamisen saaminen taloon uusien ihmisten myötä. Haastatteluissa nousi esiin se, että eri osastojen välinen henkinen välimatka koettiin muutoksen jälkeen lyhemmäksi kuin aiemmin. Tämä johtui perhekuntoutuskeskuksen työskentelytavoitteiden yhdentymisestä ja siitä, että työparityöskentelyä tehdään nyt enemmän kahden talon välillä. Tämän koettiin lisäävän työntekijöiden keskinäistä oppimista toisiltaan. Muutoksesta oli seurannut hyviä asioita työntekijöille myös henkilökohtaisella tasolla. Hyvänä pidettiin: uuden oppimista uusien työkavereiden kautta, osastovastuun eli vuorotyön loppumisesta sekä uutta mielenkiintoista asiakasryhmää.

Koko organisaatiomuutosprosessi oli työntekijöille monilla tavoin opettavainen. Aineistosta selvisi, että osa työntekijöistä on oppinut muutosprosessin aikana todella paljon, osa hieman vähemmän. Oppimista tapahtui itsestä oppimisen- tasolla ja työstä oppimisen- tasolla. Osa oli oppinut esimerkiksi kärsivällisyyttä, tai ymmärtänyt, miten iso muutos kuulostaa aluksi paljon pahemmalta kuin mitä käytännössä onkaan. Eniten muutos oli kuitenkin opettanut työntekijöitä työstä. Aineistosta nousi esiin oppimiskokemuksia perhekuntoutuksesta, perhedynamiikasta, vanhempien kohtaamisesta, kotona tehtävästä työstä, tässä ja nyt- työskentelystä, läsnäolosta ja asiakasohjauksesta, eli siitä, miten perheet valikoituvat Tuomarilaan. Haastateltavat olivat myös oppineet asioita kollegiaalisella tasolla, eli oppineet tuntemaan toisiaan paremmin ja sitä kautta omaksuneet toisiltaan uusia tapoja tehdä perhekuntoutustyötä.

## 9 Opinnäytetyön johtopäätökset, eettisyys ja luotettavuus

Tutkin opinnäytetyössäni työhyvinvoinnin kokemuksia. Vertailen seuraavaksi, miten työntekijöiden kokemukset työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ovat yhteneviä tai eriäviä teoriaosuudessa esittelemäni Marja-Liisa Mankan työhyvinvointi-mallin kanssa. Oletin opinnäytetyön aihetta valitessani, että organisaatiomuutos on vaikuttanut työntekijöiden kokemuksiin työhyvinvoinnista. Ajattelin vaikutuksen johtuvan organisaatiomuutoksen laajuudesta.

### 9.1 Johtopäätökset

Haastatteluaineistosta on löydettävissä monia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, joita esittelen opinnäytetyön teoriaosuudessa Marja-Liisa Mankan työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät- mallissa (Manka 2010:15–18). Mallissa esiteltyjen neljän työhyvinvointiin vaikuttavan teeman (ryhmähenki, työ, esimies ja yritys) osalta aineistossa korostuivat ryhmähengen ja esimiehen vaikutus työhyvinvointiin. Myös organisaatio ja työ itsessään loivat edellytyksiä työhyvinvoinnille. Yksilöä itseään, eli työntekijän omia asenteita, elämänhallintaa, terveyttä ja motivaatiota kehittyä, pohdittiin aineiston perusteella vähemmän työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä.

Ryhmähengen osalta työhyvinvointiin vaikutti paljon se, että kaikkien haastateltavien tiimeissä lähes kaikki työntekijät olivat vaihtuneet. Ryhmähengen puuttuminen on yksi niistä tekijöistä, joka voi uhata työhyvinvoinnin mahdollisuuksia työpaikalla, siksi hyvän ryhmähengen luomiseen ja ylläpitämiseen tulisi työpaikalla panostaa (Manka 2010: 18). Muutoksen katsottiin aiheuttavan sekavuutta ja stressiä työntekijöiden keskuudessa. Aineistosta selvisi, että neuvottelutilanteissa työntekijöiden on vaikeaa joustaa ja omista mielipiteistä pidetään mielellään kiinni. Toisaalta kollegat nähtiin voimavarana erityisesti positiivisen ja kannustavan ilmapiirin takia. Uusien tiimien yhteisten työkäytäntöjen luominen ja työkavereihin tutustuminen on vielä joiltain osin kesken. Työpaikalla nähdään vallitsevan avoin keskustelukulttuuri ja kollegoilta löytyy osaamista ammatillisessa mielessä, mutta osa haastateltavista toivoi vielä mahdollisuutta parempaan ryhmäytymiseen uuden tiimensä kanssa keskinäisen luottamuksen aikaansaamiseksi.

Esimiestyön vaikutukset työhyvinvointiin riippuivat paljon haastateltavasta. Aineiston perusteella ne, jotka kokivat esimiehen tuen riittäväksi ja olivat tyytyväisiä esimiehen johtamistapaan ja toimintaan, kokivat työhyvinvointinsa hyväksi. Mankan (2010) mukaan esimiehen tulee ohjata ja neuvoa työntekijöitä työn ongelmakohtissa sekä antaa heille jatkuvaa palautetta (Manka 2010:18). Tästä esimerkkinä aineistosta nousi esiin muutamaan otteeseen kuvaus siitä, miten vaikeissa asiakastilanteissa esimiehet ovat olleet työntekijän tukena ja saatavilla jos tarve vaatii. Organisaation johtaminen uuteen, asiakkaita paremmin palvelemaan suuntaa, herätti luottamusta työntekijöiden keskuudessa ja lisäsi uskoa omaan työhön ja sen vaikuttavuuteen. Ne joiden työhyvinvoinnin kokemus oli heikompi, mainitsivat osasyysksi esimiehen kanssa työskentelemisen. Esimiehen vaihtuminen koettiin suurena muutoksena ja esimieheltä toivottiin erityisesti työssä kehittymisen kannalta lisää palautetta niin yksilö kuin yhteisötasolla.

Itse työn tulisi olla tekijälleen monipuolista ja mahdollistaa uuden oppiminen (Manka 2010:18). Työn kannalta työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttivat eniten se, että oman työn organisointi, suunnittelu ja kehittäminen olivat työpaikalla heille mahdollisia. Työssä koettiin olevan tarpeeksi vaihtelua. Työssä sai liikkua esimerkiksi käymällä kotikäynneillä ainaisen tietokoneella istumisen sijaan tai matkustaa töihin hyötyliikunnan avulla. Perustyö itsessään koettiin merkitykselliseksi, antoisaksi ja motivoivaksi, mikä lisäsi työhyvinvointia. Työn painopisteen muutosta koko perheen kanssa tehtäväksi työkse ei koettu kenenkään osalta kuormittavaksi ja osa näki uudessa perhekuntoutustyössä itselleen ammatilliseen kehittymisen mahdollisuuden. Perhekuntoutustyön vaikuttavuuden ajateltiin myös parantuneen organisaatiomuutoksen myötä.

Organisaatio vaikuttaa työntekijöidensä työhyvinvointiin toimintansa suunnittelun, kehittämisen ja esimerkiksi hierarkioidensa kautta. Mitä paremmin työyhteisössä pystytään työskennellään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, sen parempi on koettu hyvinvointi. (Manka 2010:18.) Organisaation näkökulmasta työhyvinvointitehtävät olivat ristiriidassa keskenään haastateltavasta riippuen. Erään haastateltavan kokemus oli se, että perhetukikeskuksen matala organisaatio, eli se, ettei työpaikalla ole hierarkkista kuilua työntekijöiden ja johdon välillä, lisäsi hänen hyvinvointiaan työssä. Perusteluja tälle olivat, että johto on aina tavoitettavissa ja työntekijän tukena vaikeissa tilanteissa. Toisaalta aineiston perusteella koettiin, ettei tieto kulje tällä hetkellä johtoportaa työntekijöille yhtä hyvin kuin ennen. Tämän takia kaivattiin selkeämpiä yhteisiä tavoitteita perhetukikeskuksen toiminnalle ja ymmärrystä suuntalinjoista laajemmassa

mittakaavassa. Erityisesti kaivattiin tietoa siitä, mihin perhetukikeskus on lastensuojelun toimijana sosiaalialan palvelukentällä kehittymässä.

Yleisimpiä ongelmia työhyvinvointiin liittyen organisaatiomuutoksissa ovat työntekijöiden turvattomuus ja pelot, organisaation perustehtävän vaikeutuminen, luottamuspora, työpaikan vaihtaminen sekä sitoutumisvaikeudet uuteen toimintamalliin ja työtehtäviin (Luomala, Manka, Nuutinen 2008:8). Tämä näkyi aineistosta niin, että työhyvinvointiin heikentävästi vaikuttavia tekijöitä olivat haastateltavien mukaan se, että työpaikalla on niin monia muuttuvia tekijöitä samanaikaisesti. Tämä loi epävarmuuden ja turvattomuuden tunteita työssä. Työn rakenne itsessään ei ole kaikille täysin selkeä, koska työhön liittyvistä asioista ei ole ehditty työryhmissä keskustelemaan. Työssä koettiin olevan paljon uusia asioita, joihin työntekijöiden tulee opetella. Myöskään esimieheen ja muihin työntekijöihin ei ole ollut vielä mahdollisuutta ja aikaa tutustua niin hyvin, että keskinäinen luottamus kaikkien työntekijöiden mielestä olisi saavutettu.

Organisaatiomuutoksissa osa henkilöstöstä kokee aina jonkinasteista muutosvastarintaa (Mattila 2007: 28). Muutosvastarinta on usein vähäisempää silloin, kun muutos on hyvin perusteltu ja läpiviety organisaatiossa. Ajattelen haastatteluaineiston perusteella, että työntekijöiden suhtautuminen organisaatiomuutokseen saattaa olla yhteydessä siihen, kuinka hyvin he ovat ymmärtäneet organisaatiomuutoksen toteuttamisen syyt. Suurimmalle osalle haastateltavista oli täysin selvää miksi muutos toteutettiin ja he ymmärsivät muutoksen liittyvän laajemmin sosiaalialan palvelurakenteiden ja lainsäädännön uudistumiseen. Lisäksi organisaatiomuutoksesta on tiedotettu työntekijöitä hyvissä ajoin, mikä on lisännyt mahdollisuutta valmistautua työn ja työolojen muuttumiseen. Uskon, että näiden asioiden takia vahvaa, läpileikkaavaa muutosvastarintaa ei ollut todettavissa aineistosta. Osa haastateltavista kuitenkin koki organisaatiomuutoksen aiheuttavan epämääräisiä ajatuksia. He nimesivät asioita, joista ajattelivat muutoksen johtuvan ja kertoivat ymmärtävänsä jollain lailla muutoksen tarkoituksen, mutta eivät kokeneet muutosta täysin selkeäksi. Aineistossa muutokseen epävarmemmin suhtautuneet eivät tuntemuksistaan huolimatta asennoituneet muutokseen negatiivisemmin kuin muut.

Yhteenvetona aineiston perustella voidaan todeta, että jos suhtautuminen organisaatiomuutokseen oli pääosin positiivista ja muutoksen tarkoitus ymmärrettiin hyvin, oli työhyvinvoinnin kokemus hyvä. Jos työhyvinvointi oli selvästi organisaatiomuutosta edeltävää aikaa huonompi, oli haastateltavilla epäluuloisia ajatuksia ja tunteita liittyen organisaatiomuutokseen sekä työttömyyden ja esimiehen kanssa

toimimiseen. Vaikka muutokseen suhtauduttiin osassa aineistoa hyvin kriittisesti ja sen katsottiin aiheuttaneen haastetta työn tekemiselle ja siinä jaksamiselle, ei työhyvinvoinnin kokemus ollut välttämättä muutoksen takia heikentynyt. Muutoksen vaikutus työhyvinvointiin näyttäytyi hyvin yksilöllisenä. Positiivinen asenne ja työn ajattelu "vain työnä" näyttivät vähentävän organisaatiomuutoksen mahdollista negatiivista vaikutusta työhyvinvointiin.

Suurin osa haastateltavista nimesi, että organisaatiomuutos on vaikuttanut heidän työhyvinvointiinsa. Aineiston perusteella on kuitenkin mahdotonta arvioida, mitkä kaikki muut asiat ovat voineet vaikuttaa haastateltavien antamiin vastauksiin ja heidän työhyvinvointiinsa haastattelutilanteessa. Haastattelutunnelman ja haastatteluissa käytettyjen käsitteiden ja sanamuotojen perusteella voisin luokitella haastattelut yleisvireeltään organisaatiomuutosta kohtaan enemmän kriittisiksi, positiivisiksi tai neutraaleiksi. Lopuksi voidaan todeta, että organisaatiomuutos on ollut Tuomarilan perhetukikeskuksen työntekijöiden mielestä tarpeellinen ja muutokseen uskotaan. Itse muutosprosessi on sisältänyt joitakin haasteita työn näkökulmasta, mutta tuonut siihen samalla paljon uutta sisältöä ja mahdollisuuksia. Lisäksi muutoksen myötä on opittu uusia asioita ja uudenlaista asennoitumista työhön.

## 9.2 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön luotettavuutta arvioitaessa tulee kiinnittää huomiota siihen, lisääkö opinnäytetyö ymmärrystä työhyvinvoinnista ilmiönä. Hyvän tutkimuskäytännön mukaisesti opinnäytetyön tekijän tulee arvioida työn toteutusvaiheessa tekemiään menetelmällisiä valintoja ja sitä, onko kuvannut tutkittavien kokemuksia ja käsityksiä mahdollisimman todenmukaisesti. (Aaltio - Puusa 2011:157-158.) Pyrin seuraavaksi osoittamaan opinnäytetyön luotettavuutta läpikäymällä opinnäytetyöprosessia ja sitä miten olen toiminut tutkijana.

Opinnäytetyön luotettavuutta lisää se, että aikataulutin opinnäytetyön toteuttamisen työharjoitteluni loppuun. Tutkijan rooliin asettuminen oli harjoittelun lopussa helppoa ja koen, että harjoittelukokemukseni oli antanut minulle tutkimusaiheesta hiljaista tietoa, jota kykenin haastattelutilanteissa hyödyntämään. Lähdin toteuttamaan opinnäytetyötä tietoisena siitä, että organisaatiomuutos on tuore ja että muutosprosessi on kesken. Ajattelin, että organisaatiomuutos vaikuttaa hyvin todennäköisesti työhyvinvoinnin kokemukseen ja että opinnäytetyön avulla voin tuottaa tietoa niin työntekijöille kuin

johdollekin siitä, miten muutostyön kanssa voisi työhyvinvoinnin näkökulmasta tästä lähin edetä. Vaikka oletukseni oli, että organisaatiomuutos vaikuttaa työhyvinvointiin, en tuloksissa korostanut sen enempää muutoksen positiivisia kuin negatiivisiakaan vaikutuksia, vaan pyrin osoittamaan tuloksia objektiivisesti ja aineistolähtöisesti.

Opinnäytetyön tuloksia luettaessa on syytä muistaa, että ne perustuvat omakohtaisiin näkemyksiin niin haastateltavien kuin tutkimuksen tekijän, eli minun osaltani. Opinnäytetyön tulos on sidottu aikaan, joten jos sama tutkimus toistettaisiin esimerkiksi puolen vuoden päästä, olisi organisaatiomuutoksesta siihen mennessä kulunut aika nostanut työhyvinvoinnin osalta esiin erilaisia kokemuksia. Opinnäytetyön tulosten pohjalta ei voida yksiselitteisesti osoittaa, miten organisaatiomuutos vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemuksiin, koska aineiston perusteella ei voida eritellä, mitkä kaikki muut asiat kuin organisaatiomuutos, ovat voineet vaikuttaa haastattelujen aikana työntekijöiden työhyvinvointiin. Toisaalta on täysin mahdollista, että samankaltaiset laajat, organisaation toimintaan merkittävästi vaikuttavat muutokset, voivat muissakin työyhteisöissä saada aikaan samankaltaisia kokemuksia ja ilmiöitä työntekijöiden keskuudessa, kuin mitä tässä opinnäytetyössä on esitelty. Tämän vuoksi opinnäytetyön voidaan katsoa antavan tietoa siitä, mitä organisaatiomuutoksista voi seurata ja miten seurauksiin voidaan työyhteisössä valmistautua. Työhyvinvoinnin kokemuksia olisi mielestäni syytä tarkastella tasaisin väliajoin työpaikoilla ja toivonkin, että opinnäytetyöni innostaa esimiestasolla pohtimaan työhyvinvointiteemaa Tuomarilassa säännöllisesti.

Opinnäytetyön tuloksen luotettavuutta lisää se, että työssä vastattiin tutkimuskysymyksiin. Osa haastattelukysymyksistä osoittautui opinnäytetyön tuloksen kannalta turhiksi ja jotain tarkentavaa jäi kysymättä lähes jokaisessa haastattelussa. Olen kuitenkin tyytyväinen, että ymmärsin muuttaa haastattelukysymysten järjestystä ja muotoa ensimmäisen haastattelun jälkeen, jolloin koin helpottavani haastattelutilannetta vastaajan näkökulmasta. Toteutin kaikki opinnäytetyön prosessin vaiheet huolellisesti. Olen käyttäytynyt asiallisesti tutkimuksessa mukana olleita tahoja kohtaan, sekä viestinyt selkeästi ja säännöllisesti aikomuksistani opinnäytetyöprosessin suhteen. Olen informoinut tutkittavia saatekirjeellä olennaisista asioista opinnäytetyöhön liittyen. Kerroin kirjeessä muun muassa siitä, että työntekijä voi koska tahansa tutkimusprosessin aikana peruuttaa osallistumisensa tutkimukseen ja siitä, että analysoin aineistoa yleisellä tasolla identifioimatta ketään haastateltavista esimerkiksi tekemissäni siteerauksissa. Olen kunnioittanut tutkimukseen osallistuneiden yksityisyyden suojaa sekä saanut tutkimusluvan opinnäytetyön toteuttamista varten

Espoon kaupungilta ennen haastattelujen toteuttamista. Mielestäni onnistuin toteuttamaan opinnäytetyön hyvässä yhteistyössä työelämän kumppanina toimineen Tuomarilan perhetukikeskuksen kanssa.



## 10 Pohdinta

Olen pyrkinyt opinnäytetyössäni kuvaamaan ajankohtaista aihetta, työhyvinvointia, organisaatiomuutoksen näkökulmasta. Organisaatiomuutoksista uutisoidaan ja puhutaan jatkuvasti sosiaali- ja terveysalalla. Taloudellinen ja poliittinen tilanne vaikuttaa tulevaisuudessa siihen, että monilla työpaikoilla joudutaan säästämään ja tekemään rakenteellisia ja henkilöstöön kohdistuvia muutoksia. Muuttuva lainsäädäntö saa aikaan organisaatiomuutoksia erityisesti sosiaalialan työpaikoilla ja jää nähtäväksi, miten työhyvinvoinnin kokemukset muuttuvat alalla tulevina vuosina.

Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että organisaatioissa muutosten jatkuvuus, samanaikaisuus ja nopeatahtisuus voivat lisätä työstressiä ja heikentää työhyvinvointia (Luomala – Manka – Nuutinen 2008: 8). Myös tämän opinnäytetyön tulokset vahvistavat tuloksen, ainakin osittain. Organisaatiomuutos aiheutti osalle työntekijöistä stressin kokemuksia ja oli heikentänyt joidenkin kohdalla työhyvinvoinnin kokemusta. Muutos ei kuitenkaan vaikuttanut siihen, miten työssä viihdyttiin tai mitä omasta työstä ajateltiin. Nämä asiat olivat säilyneet lähes ennallaan, mikä luultavasti auttaa työntekijöitä muutosprosessin läpikäymisessä. Opinnäytetyöstä nousseet kokemukset osoittavat, että nykyisessä työelämässä työntekijät joutuvat kohtaamaan uudenlaisia osaamiseen ja jaksamiseen liittyviä paineita jatkuvasti muuttuvan työympäristön ja vaihtuvien työtiimien johdosta.

Näyttäisi siltä, että organisaatiomuutokset voivat luoda ylimääräistä haastetta työntekijöiden työhyvinvoinnille muutosprosessien aikana. Työn hetkellinen kuormittavuus muutostilanteessa on syytä ottaa huomioon muutosta suunniteltaessa. Organisaatiomuutoksen onnistumiseksi työntekijöiltä vaaditaan keskeneräisyyden ja stressin sietämistä sekä taitoa joustaa ja sopeutua. Muutosprosessissa työntekijöiden työhyvinvointia tukee hyvä esimiestyö, ja muutoksen syiden ymmärtäminen. Organisaatiomuutosten näkökulmasta olisi tärkeää, että työhyvinvointitoimintaa ylläpidettäisiin ja kehitettäisiin työpaikalla jatkuvasti. Työntekijä on lähtökohtaisesti itse vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan. Nykyään erilaisissa työyhteisöissä toimiminen edellyttää monipuolisia ihmissuhdetaitoja, joita jokainen voi omalla kohdallaan kehittää. Työyhteisössä esimiehet ovat kuitenkin niitä vastuuhenkilöitä, jotka johtavat työhyvinvointitoimintaa siinä missä muitakin organisaation perustoimintoja, joten heidän merkitystään työhyvinvoinnin ylläpitäjinä ei voida vähätellä. Tulevaisuuden

organisaatioissa olisikin tärkeää, että joustoa ja yhteistä ymmärrystä työhyvinvointiin liittyvissä teemoissa löytyisi niin alaisilta kuin esimiehiltäkin.

## Lähteet

Blom, Raimo – Hautaniemi, Ari 2009. Johdanto. Teoksessa Blom, Raimo – Hautaniemi, Ari (toim.): Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. 7–20.

Espoon kaupunki n.d. Espoon kaupungin www-sivut. <[http://www.espoo.fi/fi-FI/Sosiaali\\_ ja\\_ terveyspalvelut/Lapsiperheiden\\_ palvelut/Lastensuojelu/Tiivis\\_tuki\\_ perhe\\_ ille](http://www.espoo.fi/fi-FI/Sosiaali_ ja_ terveyspalvelut/Lapsiperheiden_ palvelut/Lastensuojelu/Tiivis_tuki_ perhe_ ille)>. Luettu 29.9.2015.

Espoon kaupunki 2012. Taloussuunnitelma 2013–2015. Sosiaali- ja terveystoimi. 20.9.2012. Verkkodokumentti. <<http://espoo04.hosting.documenta.fi/kokous/2012245755-3-1.PDF>>. Luettu 29.9.2015.

Espoon kaupungin talousarvio sekä taloussuunnitelma 2014. Tehdään yhdessä Espoo –tarina. 4.12.2013. Valtuusto. Espoo.

Heikkilä, Johanna – Jantunen, Sami – Mäkelä, Tapio – Naarajoki, Marja –Piippo, Jukka – Saarisilta, Jaana – Sankelo, Merja – Sinervo, Timo – Tuomivaara, Seppo 2015. OSUVA- tutkimushanke pähkinänkuoressa. Teoksessa Saarisilta, Jaana – Heikkilä, Johanna (toim.): Yhdessä innovoimaan – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Tampere: Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. 21-72.

Heikkilä, Jorma – Heikkilä, Kristiina 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Hovi-Pulsa, Raija 2011. Arkilähtöinen perhetyö. Strukturoitua avoimuutta. Itä-Suomen yliopisto. Verkkodokumentti. <[http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20120001/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20120001.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20120001/urn_nbn_fi_uef-20120001.pdf)>. Luettu 9.5.2015.

Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava

Juuti, Pauli – Vuorela, Antti 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: WS Bookwel Oy.

Kuittinen, Matti 2008. Organisaatio identiteetin muokkaajana. Teoksessa Kuusela, Pekka – Kuittinen, Matti (toim.): Organisaatiot muutoksessa. Kuopio: UNIpress. 107–123.

KUVIO 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Soveltaen Manka, Marja-Liisa 2010. Tiikerinloikka työiloon ja työmenestykseen. Helsinki: Talentum. 16.

Laine, Pertti 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Turun yliopisto. Verkkodokumentti. <<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20C%20372%20Laine%20VK.pdf?sequence=4>>. Luettu 9.5.2015.

Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma 2013–2016. Espoon kaupunki. Verkkodokumentti.

<[http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.espool.fi%2Fdownload%2FLasten\\_ja\\_nuorten\\_hyvinvointis\\_uunnitelma\\_20132016%2F35a53d58-b576-4271-a97d-73fa876fa918%2F46795&ei=TJEjVYMUxaayAcb\\_gZgF&usg=AFQjCNF1y2Jx\\_Q-fhT3Cpr9EUaYPHWmxMQ&sig2=vgvxEslaex92vAJkxV9RUg&bvm=bv.89947451,d.bGg](http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.espool.fi%2Fdownload%2FLasten_ja_nuorten_hyvinvointis_uunnitelma_20132016%2F35a53d58-b576-4271-a97d-73fa876fa918%2F46795&ei=TJEjVYMUxaayAcb_gZgF&usg=AFQjCNF1y2Jx_Q-fhT3Cpr9EUaYPHWmxMQ&sig2=vgvxEslaex92vAJkxV9RUg&bvm=bv.89947451,d.bGg)> Luettu 7.5.2015.

Lastensuojelulaki 2007/417. Annettu Helsingissä 13.4.2007.

Lastensuojelun käsikirja n.d. Perhekuntoutus. Verkkodokumentti. <<https://www.thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/avohuolto/lastensuojelun-avohuollon-tukitoimet/perhekuntoutus>>. Luettu 29.9.2015.

Luoma, Jenni – Arinkoski, Juha 2006. Menestystä ja hyvinvointia organisaatiomuutokseen. Teoksessa Vesterinen, Pirkko (toim.): Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy. 123–136.

Luomala, Anne – Manka, Marja-Liisa – Nuutinen, Sanna 2008. Työhyvinvoinnin johtamisen ja muutoksenhallinnan tutkimus- ja kehittämishanke - Tutkimusraportti työhyvinvoinnin tilasta ja muutokseen suhtautumisesta seudullisen muutoshankkeen käynnistymisvaiheessa. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Verkkodokumentti. < <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/kevatutkimus.pdf>>. Luettu 29.10.2015.

Lämsä, Anna-Maija – Päivike, Taru 2010. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Manka, Marja-Liisa 2010. Tiikerinloikka työiloon ja työmenestykseen. Helsinki: Talentum.

Manka, Marja-Liisa 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro.

Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu: Otava.

Metsämuuronen, Jari 2000. Maailma muuttuu -miten muuttuu sosiaali- ja terveysala? Sosiaali- ja terveysalan muuttuva toimintaympäristö ja tulevaisuuden osaamistarpeet. Euroopan sosiaalirahasto. Tavoite 4-ohjelma. Helsinki: international Methelp Oy.

Mononen, Jari 2015. Tuomarilan perhetukikeskuksen johtaja. Henkilökohtainen tiedonanto. Saatua tiedoksi sähköpostilla 1.7.2015.

Nakari, Maija-Liisa 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Saatavilla sähköisesti osoitteessa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13357/9513915484.pdf?sequence> . Luettu 1.9.2015.

Nakari, Risto – Valtee, Pasi 1995. Menestyvä työyhteisö -yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Helsingin kaupunki.

Pahkin, Krista – Mattila-Holappa, Pauliina – Nielsen, Karina – Wiezer, Noortje – Widerszal-Bazyl, Maria – de Jong, Tanja – Mockallo, Zofia 2011. Mielekäs muutos – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Hyvinkää: Suomen

Printman Oy. Verkkodokumentti. <[http://www.psyres.pl/CIOPPortalWAR/file/49552/PSYRES\\_Opaskirja\\_2011.pdf](http://www.psyres.pl/CIOPPortalWAR/file/49552/PSYRES_Opaskirja_2011.pdf)>. Luettu 7.10.2015.

Puusa, Anu – Juuti, Pauli 2011. Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa Puusa, Anu – Juuti Pauli (toim.): Menetelmäviidakon raivaajat -Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: Johtamistaidon opisto. 47 – 58.

Puusa, Anu 2011. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa Puusa, Anu – Juuti Pauli (toim.): Menetelmäviidakon raivaajat -Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: Johtamistaidon opisto. 73 – 88.

Pyöriä, Pasi 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Hakapaino.

Rissanen, Sari – Hujala, Anneli 2011. Sosiaali- ja terveydenhuoltojen johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Rissanen, Sari – Lammintakanen, Johanna (toim.): Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro. 81–104.

Rousu, Sirkka 2015. Lapsiperheiden tukipalveluihin muutoksia sosiaalihuoltolain ja lastensuojelulain muutosten myötä. Blogspot [www.sivut.verkkodokumentti.fi](http://www.sivut.verkkodokumentti.fi). <<http://lastensuojelija.blogspot.fi/2015/01/lapsiperheiden-tukipalveluihin.html>>. Luettu 9.7.2015.

Sosiaalihuoltolaki 2014/1301. Annettu Helsingissä 30.12.2014.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2015. Keskeiset muutokset lastensuojeluun ja lastensuojelun laatusuositus uudistuksen tukena. Julkaistu 22.1.2015. Verkkodokumentti. Video. <<https://www.youtube.com/watch?v=bfBtKxSPTAU>>. Katsottu 25.9.2015.

Sote-uudistus 2015. Sosiaali- ja terveysministeriö 2015. Verkkodokumentti. <<http://stm.fi/sote-uudistus>>. Luettu 9.7.2015.

Suonsivu, Kaija 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: UNIpress.

Suutarinen, Marjaana – Vesterinen, Pirkko-Liisa 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava.

Taskinen, Helena 2011. Organisaatiomuutoksen johtaminen. Teoksessa Rissanen, Sari - Lammintakanen, Johanna (toim.): Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro. 145–164.

Tikkamäki, Kati 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnologinen löytöretki työssä oppimiseen. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampere University Press. <<http://acta.uta.fi/pdf/951-44-6650-0.pdf>>. Luettu 30.9.2015.

Tuomarilan perhetukikeskus 2015. Esite. Saatavana tekijältä.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Tammi.

Työterveyslaitos 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012 - seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Tampere: Tammerprint Oy.

Työturvallisuuslaki 2002/738. Annettu Helsingissä 23.8.2007.

Vesterinen, Pirkko 2006. ”Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän.” Teoksessa Vesterinen, Pirkko (toim.): Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Boowell Oy. 29–48.

Viitala, Riitta 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Violainen, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD - Books on Demand.

Wink, Heini 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Vesterinen, Pirkko (toim.): Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy. 139–153.

## Saatekirje

Hyvät Tuomarilan perhetukikeskuksen työntekijät. Suoritan haastattelututkimuksen opinnäytetyöni puitteissa elokuun aikana. Tutkimuksellani pyrin selvittämään työhyvinvointi kokemuksianne ja ajatuksianne keväällä tapahtuneesta organisaatiomuutoksesta.

Tutkimusmenetelmänä on puolistrukturoitu haastattelututkimus, johon tarvitsen yksilohaastateltavia. Haastattelumenetelmä on selkeä ja sisältää valmiit kysymykset, joita käydään läpi keskustelunomaisesti. Aikaa haastatteluun olisi hyvä varata puolesta tunnista tuntiin.

Nauhoitan haastattelut aineistoin analysointia varten. En kuitenkaan kerää haastattelutilanteessa minkäänlaisia nimi- tai tunnistetietoja, joten haastattelu ja koko tutkimusprosessi eri vaiheineen on luottamuksellinen. Haastatteluista kerätty äänitetty ja aukikirjoitettu aineisto tuhoetaan opinnäytetyön valmistuttua. Osallistuminen on vapaaehtoista, mutta toivottavaa. Haastattelun ja siinä syntyneen aineiston hyödyntämisen opinnäytetyössä voi omalta osaltaan perua tutkimuksen missä vaiheessa tahansa.

Opinnäytetyön toteuttamiseen olen saanut luvan Espoon kaupungin sosiaali- ja kehittämistoiminnan yksiköltä, sekä esimieheltänne johtaja Jari Monoselta. Opinnäytetyön suunnitelman on Metropolia Ammattikorkeakoulun osalta hyväksyneet lehtorit Ulla Saukkonen ja Riikka Harju. Opinnäytetyön tulokset esitellään marras-joulukuussa 2015, joko Metropolia Ammattikorkeakoulun opinnäytetyön seminaarissa tai vaihtoehtoisesti Tuomarilassa. Valmis opinnäytetyö julkaistaan Ammattikorkeakoulujen julkaisuarkisto Theseuksessa.

Osallistumalla tutkimukseen sinulla on mahdollisuus kertoa työhyvinvointi kokemuksistasi työyhteisössänne tapahtuneen organisaatiomuutoksen näkökulmasta ja näin tuottaa ajankohtaista tietoa siitä, miten sosiaalialalla nopeasti muuttuvat työolot vaikuttavat työhyvinvointiin.

Haastattelut suoritetaan elokuun aikana työntekijöille sopivina ajankohtina kuitenkin niin, etteivät ne vaaranna asiakastyön sujuvuutta. Jos kiinnostuit tutkimukseen osallistumisesta ilmoittaudu Emmille, niin sovitaan haastattelu-aika.

Terveisin opiskelija Emmi Ilvespalo

## Haastattelukysymykset

### TEEMA 1. ORGANISAATIOMUUTOS

1. Miten organisaatiomuutos on vaikuttanut kohdallasi työtehtäviin?
2. Kuvaile, mitä ajattelet työpaikallasi tapahtuneesta organisaatiomuutoksesta tällä hetkellä?
3. Mikä muutoksessa on ollut kaikkein haastavinta?
4. Kuvaile, millaisia hyviä asioita organisaatiomuutoksesta on työsi kannalta seurannut?
5. Onko muutosprosessin aikana syntynyt ymmärrys siitä, miksi muutos toteutettiin?
6. Mitä olet oppinut muutosprosessin aikana?

### TEEMA 2. TYÖHYVINVOINTI

1. Kuvaile millaiseksi koet työhyvinvointiasi tällä hetkellä?
2. Oletko tyytyväinen nykyiseen työhösi? Miksi? Miksi et?
3. Onko työpaikallasi tapahtunut organisaatiomuutos vaikuttanut työhyvinvointiisi? Kuvailisitko miten?
4. Millaiset asiat työpaikallasi edistävät työhyvinvointiasi?
5. Millaista työhyvinvointia tukevaa toimintaa toivoisit työpaikallesi?