

Pakanen Niina ja Parkkinen Reetta

**MUUTOKSESSA JOHTAMISEN VAIKUTUS TYÖNTEKIJÖIDEN  
TYÖHYVINVOINTIIN**

Case: Ajovarma Oy

# **MUUTOKSESSA JOHTAMISEN VAIKUTUS TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHYVINVOINTIIN**

Case: Ajovarma Oy

Pakanen Niina  
Parkkinen Reetta  
Opinnäytetyö  
Kevät 2019  
Liiketalous  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalous, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

---

Tekijät: Pakanen Niina ja Parkkinen Reetta

Opinnäytetyön nimi: Muutoksessa johtamisen vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. Case: Ajovarma Oy

Työn ohjaaja: Oja Sanna

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Huhtikuu 2019

(sivumäärä 34 + 2)

---

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Ajovarma Oy, joka toimii Traficommin sopimuskumppanina. Olemme molemmat työskennelleet Ajovarmalla pian kolme vuotta. Työohjeet perustuvat pääsääntöisesti lakeihin ja ajokorttilaki uudistui kesällä 2018, josta käytämme tilannetta työomme pohjana.

Tavoitteenamme oli selvittää, millä tavoin muutoksessa johtaminen vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Käytimme opinnäytetyössämme tilannetta, jossa työyhteisö on kokenut suuren ja vaativan muutoksen, kun lakiuudistuksen myötä toimintaohjeet muuttuvat laajasti.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu työhyvinvointiin, motivaatioon ja muutoksessa johtamiseen liittyvästä kirjallisuudesta. Olemme käyttäneet lähteinä myös internetlähteitä sekä -artikkeleita.

Tutkimusmenetelmänä käytimme laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja järjestimme kaksi työpajaa, joissa haimme vastauksia tutkimuskysymyksiimme. Työpajoja oli kaksi; toiseen osallistuivat työntekijät ja toiseen esimiehet. Laadimme työpajoja varten kysymykset, joita halusimme käyttää keskustelun pohjana. Laadimme kysymykset niin, että ne olisivat mahdollisimman konkreettisia ja helposti ymmärrettävissä.

Tutkimuksen aihe on ajankohtainen ja paljon esillä, joten halusimme työn aiheen koskevan työhyvinvointia, jonka rajasimme muutoksessa johtamiseen. Päätuloksena voidaan todeta, että kommunikaatio työyhteisössä on todella tärkeää. Muutostilanteissa esimiehiltä vaaditaan muutososaamista sekä perusteluja työntekijöille. Tutkimuksen perusteella myös osaamisen johtaminen ja muuttuvat osaamistarpeet ovat tärkeä osa muutostilannetta, jotta osaaminen työtehtäviin säilyy. Tärkeänä pidettiin osaamisen päivittämistä ja kouluttautumisen mahdollisuutta muuttuvien tilanteiden mukaan.

---

Asiasanat: työhyvinvointi, esimiestyö, muutostilanne, muutoksessa johtaminen, osaamisen johtaminen, motivaatio, jaksaminen, oppiminen

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Degree programme: Business economics, Leadership and Human Resource Management

---

Authors: Pakanen Niina ja Parkkinen Reetta

Title of thesis: Muutoksessa johtamisen vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. Case: Ajovarma Oy

Supervisor: Oja Sanna

Term and year when the thesis was submitted: April 2019 (pages 34 + 2)

---

The client of the thesis was Ajovarma Oy which is Traficom's contract partner. We have been working on the Ajovarma for three years. The work instructions are mainly based on laws and the driving license law was renewed in the summer of 2018. We use that situation as the basis for our work.

The aim of this research is to find out how change management influences employees' well-being at work in a changing environment. We used a case-study method to find out what the employees and superiors thought about the massive change which took place in the summer of 2018 in the middle of the busiest holiday season.

The theoretical framework of this thesis is focused on well-being at work, motivation and change management. We wrote the theory part based on literature and other sources of the subject.

The research method was qualitative with some active methods. We organized two separate workshops for employees and superiors. The questions for the workshop were based on our research questions and they were set to be easy to understand and to be answered.

The subject of this thesis is very current. Organizations are paying more attention to well-being at work. Our main discovery was that communication between superior and employee is very important. Superiors have to know about change management and they need to know how to justify the changes to employees. Otherwise there will be complications. Based on the research we can also point out the importance of learning management and the possibility to learn and get training in a changing environment.

---

Keywords: well-being at work, leadership, change management, knowledge management, motivation, coping at work, learning, learning organization

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TYÖN TAVOITTEET JA TAUSTAT .....	8
	2.1 Työn tavoitteet .....	8
	2.2 Työn taustat .....	8
	2.3 Tutkimusstrategia .....	9
3	AJOVARMA OY .....	10
	3.1 Työhyvinvointi kohdeyrityksessä .....	11
4	MUUTOKSESSA JOHTAMINEN JA MUUTOSTILANNE .....	13
	4.1 Muutoksessa johtaminen ja muuttuvat osaamistarpeet .....	14
	4.2 Oppiva organisaatio .....	15
	4.3 Osaamisen johtaminen .....	16
5	TYÖHYVINVOINTI .....	20
	5.1 Motivaatio .....	22
	5.1.1 Sisäinen- ja ulkoinen motivaatio .....	22
	5.2 Työkyky ja jaksaminen .....	23
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	25
	6.1 Prosessivaiheet .....	25
	6.2 Tulokset .....	26
	6.2.1 Jaksaminen .....	26
	6.2.2 Motivaatio .....	27
	6.2.3 Oppiminen .....	28
	6.2.4 Tarvittava koulutus palveluneuvojen näkökulmasta .....	29
	6.2.5 Haasteet muutostilanteessa esimiehen näkökulmasta .....	29
	6.2.6 Pöytäselitys .....	30
7	POHDINTA .....	32
	LÄHTEET .....	34
	LIITTEET .....	34

# 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten muutosjohtaminen vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Käytämme tässä työssä tilannetta, jossa työyhteisö on kokenut merkittävän lakiuudistuksen, joka muuttaa olennaisesti ohjeistuksia ja toimintatapoja. Ennen uudistusta työyhteisöllä on ollut tiivistetty koulutus tulevista muutoksista. Uuden lain voimaantulminen on tapahtunut vaikeaan ajankohtaan keskellä kesää, mikä tuo omat haasteensa jo muutenkin kuormittavaan tilanteeseen. Muutostilanne sai sekä esimiehet että työntekijät huomaamaan, että tällaisille muutoksille ei ole valmista toimintamallia. Pidämme työntekijöille ja esimiehille työpajan, jossa kummatkin erikseen pohtivat omia näkökulmiaan oikeaan esimiestoimintaan työhyvinvoinnin kannalta. Olemme rajanneet keskustelun koskemaan kolmea osa-aluetta: jaksamista, motivaatiota sekä oppimista. Osallistumme itse molempiin työpajoihin tarkkailijoina.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Ajovarma Oy. Olemme molemmat työskennelleet Ajovarmassa melkein kolme vuotta. Ajovarma Oy on erikoistunut kuljettajatutkintotoimintaan sekä ammattiliikenteen palveluihin ja toimii Liikenne- ja viestintävirasto Traficomin sopimuskumppanina. Lisäksi Ajovarmalla voi rekisteröidä ja vakuuttaa ajoneuvoja sekä vesikulkuneuvoja. (Ajovarma Oy 2018, viitattu 19.3.2019.)

Tutkimusmenetelmänä käytämme laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja hyödynnämme aineistonkeruussa toiminnallisen tutkimuksen menetelmää. Meidän on tärkeää olla yksilöimättä ketään tiettyä henkilöä tai argumenttia, jottei kukaan yksittäinen henkilö ole tekstistä tunnistettavissa (Tuomi & Sarajärvi 2013, 22). Teemme tutkimuksen suhteellisen pieneen työyhteisöön, joten emme halua saattaa kenenkään yksittäisen henkilön mielipidettä julki, että kenenkään ei kohdistu suoranaista arvostelua kummankaan tutkimusryhmän osalta. Teoriaosuuteen keräämme tietoa pääasiassa työhyvinvointiin, motivaatioon ja muutosjohtamiseen liittyvästä kirjallisuudesta.

Työelämään kohdistuu tällä hetkellä suuria muospaineita. Työhyvinvointiin on alettu kiinnittämään entistä enemmän huomiota, sillä sen on huomattu vaikuttavan organisaatioiden kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen sekä maineeseen. Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnin parantamisella on todettu olevan positiivinen vaikutus yritysten tulokseen, tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden viihtyvyyteen työpaikalla, sairauspoissaoloihin sekä

työtaturmiin. (Työterveyslaitos 2019, viitattu 19.3.2019.) Emeritusprofessori Guy Ahonen on tuonut esiin myös vastakohdan työhyvinvoinnille, työpahoinvoinnin. Työpahoinvointi pitää sisällään sairauspoissaolot ja työkyvyttömyyseläkkeet sekä sitoutumattomuuden yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin. Ahosen mukaan työpahoinvointi voi maksaa vuodessa jopa 25 miljardia euroa. (Mikkonen 2016, viitattu 13.4.2019.)

## **2 TYÖN TAVOITTEET JA TAUSTAT**

### **2.1 Työn tavoitteet**

Työn tavoitteena on selvittää, millä tavoin muutosjohtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin muutostilanteessa. Teemme raportin toimeksiantajalle esimiestyön vaikutuksesta työhyvinvointiin muutostilanteessa sekä työntekijän että esimiehen näkökulmasta. Työpajoista saamiemme vastausten perusteella teemme raportin siitä, kuinka tärkeää muutoksessa johtaminen on ja millä tavoin työntekijöiden työhyvinvointia ja motivaatiota voidaan ylläpitää tai parantaa. Tavoitteena on tehdä raportti, jonka pohjalta esimiestyötä voidaan tarkastella koko organisaation tasolla ja puuttua mahdollisiin ongelmiin. Vaikka tutkimus on tehty case tapauksen pohjalta, niin teoriaosuutta on käytetty myös yleisesti muutostilanteisiin.

### **2.2 Työn taustat**

Ajokorttilaki muuttui heinäkuussa 2018 ja se toi suuren muutoksen Ajovarman toimintatapoihin ja -ohjeisiin. Muutos oli kokonaisuudessaan rankka ja sitä vaikeuttivat lain myöhäinen vahvistaminen ja sitä seurannut toimintaohjeiden puuttuminen Traficomien toimesta. Työntekijät kokivat muutostilanteen kokonaisuudessaan erittäin kuormittavaksi ja tästä syystä halusimme alkaa pohtimaan ja tutkimaan muutoksessa johtamista ja kuinka esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Tietojemme mukaan työyhteisössä esimieheksi valituilta ei ole pohjalla esimieskoulutusta tai ei ole teetetty psykologisia testejä esimiestyöhön soveltuvuudesta, vaan työntekijä perehdytetään tekemään vaaditut työtehtävät ja opetetaan käyttämään tarvittavia järjestelmiä. Organisaatiossa on kuitenkin esimieskoulutusta kaksi kertaa vuodessa esimiespäivillä, jossa esimiehet kokoontuvat. Koulutuksia on järjestetty yhteistyössä Markkinointi-instituutin kanssa, jonka kautta esimiehiä on koulutettu. Organisaatiolla on vastuu esimiesten kouluttamisesta ja kouluttamisen tuesta. Johtamisen merkitystä on yleisesti jopa vähätelty ja kuviteltu, että tiimit ja asiantuntijat kykenevät ohjaamaan itse itseään (Järvinen 2013, 13).

Pohdimme useita lähestymistapoja tutkimuksen tekemiselle ja päätimme, että työpaja on mielekkäin tapa saada keskustelua tutkimuskysymyksistämme. Työpajoissa kenenkään



yksittäisen henkilön sanominen ei tule selvästi esille, vaan tuloksia ja johtopäätöksiä tutkitaan koko ryhmän näkökulmasta.

### 2.3 Tutkimusstrategia

Tutkimusmenetelmänä käytämme laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta, jossa käytetään toiminnallisia menetelmiä. Kyseessä ei siis ole toimintatutkimus, vaan hyödynnämme toimintatutkimuksen menetelmiä tutkimuksen tekemiseen. Käytämme hyödyksi toimintatutkimuksen lähestymistapaa, jossa yhdistyvät sekä käytännön kehittämistyö että tutkimus. Toimintatutkimuksen avulla pyritään löytämään tietoa, joka palvelee käytäntöjen kehittämistä, joka on yksi työmme tavoitteista. (Valli 2018, Toimintatutkimus: kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat.)

Tutkimustapana käytössä on case-tutkimus eli tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa on tärkeää huomioida tapauksen ominaisuuksia suhteessa tutkimuskohteeseen ja tavoiteltavaan tietoon. Tutkimukseen on käytetty tilannetta oikeasta työelämästä ja sen koettiin olevan opettavainen monessa suhteessa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten tutkimuksen osapuolet kokivat muutostilanteen ja kuinka muutosjohtamista voisi jatkossa hyödyntää muutostilanteiden hoitamisessa. Tapaustutkimusta voidaan luonnehtia suhtautumistavaksi tutkimuksen tekemistä varten. (Valli 2018, Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä.)

Olimme miettineet jonkin aikaa, että haluamme opinnäytetyömme liittyvän työhyvinvointiin. Selvitimme työpaikallamme, millaisia aiheita heillä olisi meille tarjolla. Viime vuoden lakiuudistus aiheutti suuren ja vaativan muutostilanteen, joten saimme siitä aiheen tutkimuksellemme. Yhdistimme aiheen työhyvinvointiin ja rajasimme aiheen mielekkääksi ja ajankohtaiseksi. Tutkimuksen päätimme toteuttaa case-tutkimuksena. Tutkimuksen toteuttamistavaksi valikoitui työpaja, koska työyhteisö on pienehkö ja emme halunneet yksilöidä työntekijöiden tai esimiesten yksittäisiä mielipiteitä ja näkemyksiä asiassa. Työpajat jaettiin kahteen ryhmään; esimiehiin ja työntekijöihin, jotta saisimme materiaalia kummankin osapuolen näkökulmasta. Työpajat kestivät kokonaisuudessaan viisi tuntia ja ne pidettiin eri päivinä. Vielä työpajojen jälkeen nousi esiin asioita, joita kirjasimme ylös. Osallistuimme molempiin työpajoihin tarkkailijoina. Molemmista työpajoista kertyi materiaalia yhteensä kolme A4-kokoista paperia.

### 3 AJOVARMA OY

Ajovarma Oy on perustettu vuonna 1995 ja se kuuluu A-Katsastus -konserniin. Ajovarman päätehtäviin kuuluvat:

- kuljettajatutkintojen vastaanottaminen
- tieliikenteen luvat (ajokorttiluvat, opetusluvut yms..)
- ADR-kokeet ja –luvut sekä kouluttajien valvonta
- ammattipätevyyskokeet ja –luvut sekä kouluttajien valvonta
- ajopiirturikorttien myöntäminen
- kuljettajaopetuksen ja ajoharjoitteluratojen valvonta

Ajovarmalla on yli 100 toimipistettä ympäri Suomen. (Ajovarma Oy 2019, viitattu 18.3.2019.)

Oulussa Ajovarman toimipisteitä on kaksi; toinen sijaitsee Heinäpäässä ja toinen Ruskossa. Heinäpäässä otetaan vastaan vain lupahakemuksia, Ruskossa toimii myös kuljettajatutkintojen vastaanotto. Lisäksi samoissa tiloissa toimii A-Katsastuksen katsastuspuoli.

Työtehtävät Ajovarmassa perustuvat pääsääntöisesti lakeihin, jolloin osaaminen ja osaamisen päivittäminen on tärkeää. Ajokorttiasioissa myöntäjäviranomaisena on Traficom, joka on laatinut Ajovarmalle yksityiskohtaisen ohjeistuksen asioiden hoitamiseksi. Yksi suurimmista työtämme ohjaavista laista on ajokorttilaki, jonka uudistuminen sai aikaan suuren muutostilanteen organisaatiossamme. Ajokorttilaki koki suuren uudistuksen 1.7.2018. Lakiuudistus muutti teoriakokeen vaikeustasoa sekä opetusmääriä olennaisesti. Lisäksi opetuslupien hakeminen helpottui ja lupahakemusten vastaanottoon tuli muutoksia. 3-vaiheisesta autokoulusta luovuttiin ja tilalle tuli uusi riskikoulutus, joka suoritetaan ennen ajokoetta, eikä hyväksytyyn ajokokeen jälkeen olisi enää suoritettavia autokouluopetuksia. Edellinen suuri lakiuudistus tapahtui 19.1.2013. Välissä tapahtui pienempi lakiuudistus 1.1.2016, joka siirsi ajokortti- ja lupapalvelut Traficomille (entinen Trafi). Siihen asti ajokorttien myöntäminen oli kuulunut poliisin toimivaltaan. Traficom teki Ajovarmasta palveluntuottajan, joka otti tehtäväkseen lupahakemusten vastaanoton kuljettajatutkintojen lisäksi. Myös tämän uudistuksen aikaan koettiin kouluttautumisen ja ohjeistuksen uutta lakia kohtaan olevan puutteellista ja toimintaohjeita jouduttiin tutkimaan omalla vapaa-ajalla. Henkilöstössä ei ole viime vuosina tapahtunut suuria muutoksia. Vuonna 2016

palkattiin 2 työntekijää lupapalveluiden tuoman työmäärän lisäyksen vuoksi ja yksi palveluneuvoja jäi eläkkeelle samana vuonna.

### **3.1 Työhyvinvointi kohdeyrityksessä**

A-Katsastus -konsernissa toteutetaan liiketoimintalähtöistä työkykyjohtamista, jonka tavoitteena on auttaa koko organisaatiota sekä työntekijöitä muuttuvan työelämän haasteissa. Yritys varmistaa omilla toimillaan ja prosesseillaan työkyvyn tuen palvelut työkyvyn muutostilanteissa. Käytännössä hyvinvointijohtaminen tarkoittaa jatkuvaa arviointia, hyvää ennakkosuunnittelua ja toimivien ratkaisujen toteuttamista yhteistyökumppanien kanssa. Kaikki tämä edellyttää työyhteisön ja yksikön nykytilan, liiketoiminnan painopisteiden ja muutosten hahmottamista sekä näiden kaikkien vaikutusten arviointia liiketoiminnassa ja työntekijöiden arjessa. Nämä heijastavat tarpeita työkykyjohtamiseen ja sen valittuihin toimenpiteisiin työn arjen sujuvuuden tueksi yhteistyössä kumppaneiden kanssa. Yrityksellä on käytössään myös erillisiä työvalmentajia. Yritys pyrkii osaltaan vaikuttamaan olosuhteisiin niin, ettei ongelmia ei synny, tai että niiden haitalliset seuraukset jäävät mahdollisimman pieniksi. (Baana 2019, viitattu 18.4.2019.)

Työpahoinvoinnin pääpaino on ennaltaehkäisyssä, jolloin osana HR:n, työterveyden, työsuojelun sekä työeläkeyhtiön aktiivista yhteistyötä. Yritys pyrkii tukemaan paikallisia yksiköitä ennaltaehkäisevässä toiminnassa, hyvässä johtamisessa sekä työolosuhteiden asianmukaisuuden varmistamisella. Yritys kiinnittää huomiota myös työyhteisön ja työntekijöiden asenteiden ja toimintatapojen muokkaamiseen hyvinvointia vahvistavaan suuntaan motolla: "meillä kaikilla on ensisijainen vastuu hyvinvoinnistamme". (Baana 2019, viitattu 18.4.2019.)

Yritys pyrkii ensisijaisesti työterveyden kanssa tunnistamaan riskiryhmiin kuuluvia tai jo oireilevia, jolloin ennaltaehkäisevällä työterveystyöllä yritetään estää ongelman todentuminen tai paheneminen yksilön kannalta. Yritys kohdentaa toimenpiteitä ja tukimuotoja niihin, joiden kohdalla ongelma on jo kehittynyt. Erilaisten keinojen avulla yritys pyrkii palauttamaan ja ylläpitämään toimintakykyä, jotta työntekijät voivat jatkaa työssään tai palata työhön esim. pidemmän sairauspoissaolojakson jälkeen, hyödyntämällä esim. työeläkekuntoutuksen ratkaisuja tai muita kevennetyn työn vaihtoehtoja. (Baana 2019, viitattu 19.4.2019.)

Yrityksellä on käytössään yksilöön kohdistuvia toimenpiteitä, joilla pyritään vahvistamaan työntekijän voimavaroja, esimerkiksi lisäämään hänen stressinhallintakeinojaan. Työhön kohdistuvilla toimenpiteillä pyritään muokkaamaan työolosuhteita vähemmän kuormittaviksi, esimerkiksi parantamalla mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön sekä auttaa sopeutumaan muutoksiin työssä. (Baana 2019, viitattu 19.4.2019.)

## 4 MUUTOKSESSA JOHTAMINEN JA MUUTOSTILANNE

Muutokset organisaatioissa ovat nykyisin hyviä keinoja kehittää toimintaa ja luoda tulevaisuuteen menestymisen mahdollisuuksia. Päätökset voivat olla hyvin selkeitä, mutta muutoksen toteutus käytännössä ratkaisee, kuinka hyvin siinä onnistutaan. Laajat toimintatapojen muutokset ja organisaatiomuutokset tuovat paljon muutoksia ja ihmiset, jotka sitä ovat toteuttamassa ovat usein hämmentyneitä. Muutosprosessin alussa ihmisillä on paljon kysyttävää, mutta prosessin alussa niihin voi olla hankala saada vastauksia. (Valpola 2004, 9.)

Muutoksessa johtamisen onnistumisen kannalta tärkeintä on määritellä, mikä on haluttu muutos. Muutosta tarvitaan puutteiden korjaamiseen tai uusien mahdollisuuksien hyväksikäyttöön. (Valpola 2004, 27.)

Keskeinen työstettävä asia muutoksessa on muutoksen hyödyn ja tarkoituksen esille tuonti, sillä ihmisen on vaikea motivoitua asioihin, joiden tarkoitusta ei tunneta. Muutostilanteessa ihmiset tarvitsevat paljon tietoa, jotka auttavat vähentämään tilanteen aiheuttamia epävarmuuksia ja pelkoja. Usein muutostilanteessa johdon ja henkilöstön on vaikea ymmärtää toistensa erilaisia lähtökohtia, jolloin kyky ymmärtää toisia voi joutua koetukselle. (Järvinen 2008, 143.) Valpolan (2004, 9) kokemuksen mukaan muutoksessa asioista kannattaa puhua avoimesti ja rehellisesti, sillä ymmärrys syntyy yhteisen selvittämisen ja kokeilemisen kautta.

Uuden asian ymmärtäminen vaatii jokaiselta osallistujalta erilaisten mielipiteiden kuuntelua ja epävarmuuden sietoa. Muutosprosessin aikana mitataan johdon luottamusta. Muutokseen lähdetään viestinnän keinoilla ja organisaatioiden yhteen meno vaatii pitkäjänteisyyttä ja nopeaa oppimista palautteen kautta. (Valpola 2004, 9-10.)

Muutostilanne kohdistuu yleensä työpaikan perusrakenteisiin. Kun työyhteisölle tulee uusia tehtäväkokonaisuuksia, niin perustehtävä saattaa muuttua tai tietyt tehtävät voivat poistua esimerkiksi ulkoistamisen vuoksi. Myös organisaation toimintatavat voivat muuttua, jolloin syntyy muutostilanne. Tällaisissa tilanteissa muutos aiheuttaa epäselvyyttä ja vaikeuttaa työnteon ja yhteistyön sujuvuutta. Esimiesten tehtävänä tällöin on saada työnteon puitteet kuntoon, jottei hyötyjen sijaan tule tehottomuutta ja työmotivaation laskua. Jos epämääräisyys jatkuu liian

pitkään, niin ammatillisuus katoaa ja energia voi painottua syyllisen jahtaamiseen. (Järvinen 2008, 156.)

#### **4.1 Muutoksessa johtaminen ja muuttuvat osaamistarpeet**

Johdon tulee olla kokonaisuudessaan sitoutunut muutokseen. Jos johto puhuu ristiriitaisesti muutoksen tarpeista ja ratkaisusta, menee koko muutoksen pohja pois. Ei voi olla niin, että johto on sitoutunut vain omilla kokouksissaan ja kertoo alaisilleen erilaista viestiä. Tällöin tulee pelko siitä, että ei saada rehellistä tietoa muutoksen perusteluista. Laajan muutoksen läpimenoon tarvitaan huomattavasti enemmän aikaa, jos kyseessä on monia organisaatio tasoja sisältävä yritys. Esimiehen tulee keskustella työntekijöiden kanssa, mitä muutos kyseessä olevassa yksikössä tarkoittaa ja kuinka sitä toteutetaan. (Valpola 2004, 49.)

Johtamisen tyyli ja muutososaaminen antavat tavan muutoksen läpivientiin. Jos johtaja on tarmokas, myönteinen ja läsnäoleva, niin johtaja saa muutokselle nopeasti oikean suunnan ja toimintaenergiaa. Tällainen esimies on myös aktiivisesti yhteistyössä sidosryhmien ja johdon kanssa. Jos johtaja taas on epävarma ja itselleen epämurkavassa tilanteessa oleva, niin hän ei kykene luomaan tarpeellista luottamusta eikä keräämään riittävää faktaa ja toteutussuunnitelmia. Sen seurauksena muutos ei pääse etenemään. Useasti keskijohto joutuu ristiriitaisiin tilanteisiin, koska alaiset kysyvät heiltä ja he eivät kykene kertomaan tarpeeksi perustellusti muutoksen syitä. (Valpola 2004, 53.)

Mitä enemmän on ollut muutoksissa mukana, on kertynyt enemmän kokemusta, jolloin johtajalla on enemmän keinoja muutoksen läpivientiin. Useimpien kokemusten jälkeen johtajalla on enemmän erilaisia keinoja viedä muutosta eteenpäin, jolloin johtajalla on suurempi vaikutus muutosvastarintaan. (Valpola 2004, 53 - 54.)

Epäselvässä ja epävarmassa tilanteessa tiedon lisääminen ei vähennä hämmennystä. Pahimmassa tapauksessa voi käydä niin, että mitä enemmän tietoa jaetaan ja selitetään, niin sitä enemmän hämmennys ja epävarmuus kasvaa. Kun hämmennyksessä olevalle ihmiselle tarjotaan keskustella tilanteesta perusteellisesti, niin hämmennys vähenee. Muutostilanteessa kannattaa miettiä, mikä on tasapaino jaettavan tiedon ja tiedon jäsentämismahdollisuuksien välillä. Muutoksen suunnittelussa tulee miettiä, mikä on lopputuloksen kannalta tärkeintä ja hyödyllisintä. (Valpola 2004, 197.)

Erilaisissa muutoksissa tulee väistämättä vastaan tilanteita, joissa osaamista tulee päivittää. Jos muutoksessa toimintatavat ja -ohjeet muuttuvat tulee olla tarkkana, että havaitaan osaamisen tarve ja siihen riittävä koulutuksen järjestäminen.

Joskus isompiinkin muutoksiin ja uudistuksiin liittyy epävarmoja asioita, joita välttämättä johtokaan ei tiedä, mitä muutos tuo tullessaan ja miten se vaikuttaa. Tästä kaiken kaikkiaan muutoksessa onkin kyse – mennään johonkin sellaiseen muutokseen, josta ei ole aikaisempaa kokemusta. Tämän takia isot muutokset heikentävät henkilön hallinnan tunnetta ja saattavat aiheuttaa stressireaktion. (Järvinen 2008, 150.)

Jos henkilöstön osaamisessa on puutteita, ne voivat muodostaa suuria riskejä yritykselle ja sen menestymiselle. Puutteellinen osaaminen vaikuttaa myös työntekijöiden työkykyyn ja se alentaa suoritus tehoa sekä aiheuttaa ylikuormitusta. Riskejä osaamiseen liittyen on mahdollista hallita. Yrityksessä tulee varmistaa henkilöstön osaamisen taso ja kartoittaa, että onko osaaminen riittävää työtehtävään. Osaamista pitää luoda sellaisille henkilöille, joilla sitä ei ole ja keskittyä ylläpitämään sitä sellaisilla henkilöillä, joilla sitä on. Kokeneillekin työntekijöille jatkuvan koulutuksen antaminen on keskiössä, kun työmenetelmät tai laatuvaatimukset muuttuvat. Henkilöstölle tulee tarjota mahdollisuus osallistua koulutuksiin, joko yrityksen sisäisiin tai ulkopuolisiin. (Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2019, viitattu 19.3.2019.)

Jos työntekijän eivät ymmärrä muutoksen syitä, niin se voi johtaa vastarintaan ja motivaation laskuun. Johdon tulee kertoa tarkasti työntekijöilleen muutoksesta ja sen perusteista. Tulee olla myös rehellinen työntekijöilleen, jos vastauksia kysymyksiin ei vielä ole. Tärkeää muutostilanteissa on, että otetaan työntekijät mukaan prosessiin sekä pyytää palautetta. (Galbraith 2018, viitattu 16.4.2019.)

## **4.2 Oppiva organisaatio**

Oppiva organisaatio on sellainen organisaatio, joka osaa hyödyntää yksilöiden ja ryhmien oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja on kykenevä luomaan kannustavan ilmapiirin jatkuvalla oppimiselle ja kehittämiselle. Organisaation oppiminen ei ole sama asia kuin yksilön oppiminen, vaan oppivassa organisaatiossa organisaatio ei uusiudu, jos yksilöt eivät opi toimimaan yhdessä ja yhdistä osaamistaan. Organisaation oppiminen on organisaation kykyä

liittää yksilöiden oppiminen yhteen, jolla saavutetaan yhteisiä tavoitteita. Organisaation oppiminen toimii kehässä, jonka osia ovat oppiminen ja kokemus, opitun arviointi, opitun muuttaminen abstraktiksi malliksi ja kokeileminen sekä mallin soveltaminen uudessa tilanteessa. (Kauhanen 2010, 158-159.)

Ainoastaan ihmisiltä ei edellytetä nopeaa oppimista, vaan organisaation on myös kyettävä sopeutumaan muuttuviin tilanteisiin nopeasti, oppimaan uusia toimintatapoja ja sen myötä muuttamaan toimintojaan. Organisaation on mahdollistettava työntekijän oppiminen ja varmistettava, että rakenteet ja johtaminen tukevat oppimista. Organisaatorakenteiden tulee sallia työntekijöiden vuorovaikutus ja yhteistyö, sijainnista tai asemasta riippumatta. Yrityksen kulttuurin tulee kannustaa ihmisiä auttamaan toisiaan ja tukemaan toistensa oppimista sekä jakamaan kokeilusta saatuja kokemuksia. Esimies on innostaja ja ajattelun johtaja, joka saa ihmiset suuntamaan yhteiseen tavoitteeseen ja esimies varmistaa, että jokainen saa hankittua tarvitsemaansa osaamista. Jotta ihmiset ymmärtävät oman tekemisen syy- ja seuraussuhteita, niin tärkeää on tulosseurantatietojen hyödyntäminen. Esimerkiksi poikkeamien syitä ja tapoja korjata tilannetta on hyvä pohtia ja keskustella yhdessä. (Kuisma 2019, viitattu 12.4.2019.)

Muutoksesta on tullut pysyvä tila, joka vaatii jokaiselta osapuolelta, niin yksilöltä kuin organisaatioltakin jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista. Osaaminen voi vanheta nopeasti eli kyky nopeasti oppia uutta ja valmius omaksua uusien työtehtävien tietoja ja taitoja ovat keino säilyttää työmarkkinakelpoisuus. Yksi kilpailukeino on se, että oppii nopeasti. Kilpailukyvyyn säilyttämiseksi organisaation on uusiuduttava jatkuvasti ja se edellyttää kekseliäisyyttä ja jatkuvaa uuden opiskelua. Henkilöstön kehittäminen on organisaation keino varmistaa tulevaisuudessakin liiketoiminnan vaatima osaaminen. (Kauhanen 2010, 144-145.)

### **4.3 Osaamisen johtaminen**

Perusasiana työn kehittämisen kannalta on henkilöstön osaamisen päivittäminen. Ammatillinen kehittyminen on prosessi, joka kestää koko eliniän ja ammatillisen koulutuksen jälkeen osaamista kehitetään ja päivitetään jatkuvasti. Henkilö, joka kokee osaavansa oman työnsä on perustekijä myös työhyvinvoinnille. Työelämässä vaaditaan henkilön halua kehittää omaa osaamista, mutta estävänä tekijänä voi olla myös pelko oppimattomuudesta. (Suonsivu 2014, 48.)



Henkilöiden osaaminen on yksi yrityksen osaamisen lähtökohta ja ratkaiseva tekijä. Ei ole olemassa sellaista osaamista, joka olisi yrityksessä ilman ihmistä. Osaamisen johtamisen ymmärtämisen ydin on henkilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. Ihminen rakentaa osaamista omista lähtökohdistaan käsin ja omista kokemuksistaan. Tämä tuo osaamisen johtamiseen haasteita, joihin ei ole olemassa helppoja ratkaisuja. (Viitala 2005, 16-17.)

Muutos ja oppiminen ovat sidoksissa toisiinsa, sillä muutos aiheuttaa sen, että nykyinen osaaminen muuttuu riittämättömäksi ja haastaa uuden oppimiseen. Toimintaympäristön muutos aiheuttaa ihmisille ja yritykselle sen, että tulee oppia pois aikaisemmasta toimintatavasta ja oppia uusi tapa. Sellaisessa yrityksessä, jossa henkilöstön osaaminen ja oppimiskyky ovat korkealla tasolla merkitsee sitä, että selviytyminen suuristakin muutoksista on helpompaa. (Viitala 2005, 29-30.)

Tärkein tavoite osaamisen johtamiselle on rakentaa yhteys yrityksen strategian ja henkilön osaamisen välille. Ihmisen osaamisesta muodostuu varanto, jonka varassa organisaatiossa muotoutunut tietämys kehittää. Ihmisen osaaminen on myös perusta, jonka varassa hän onnistuu ja kehittyy. (Viitala 2005, 109.)

Jatkuvan muutoksen vuoksi on yhä vaikeampaa säilyttää pätevyyden kokemuksen säilyttäminen. Muutostilanteessa virheiden ja epäonnistumisien määrä kasvaa, kun aikaisemmin pystyi luottamaan osaamiseen ja kokemuksen myötä suorittamisen varmuuteen. Työn tekemisen ohella on jatkuva oppimisprosessi, jonka muutostilanteet aiheuttavat. Työpaikoissa on muutostilanteen tuomia haasteita, jotka vaikuttavat oppimiselle. Esimiesten tulisi tukea alaisiaan kestämään muutostilanteen tuomaa varmuutta ja hyväksymään mahdolliset virheet. (Viitala 2005, 112.)

Henkilöstön oppimisen kannalta tärkein tuki on viestintä. Sisäisestä viestinnästä vastaavat jokainen organisaation jäsen ja jokaisen vastuulla on tiedottaa tarpeellisille tahoille omia työtehtäviään koskevista asioista. Viestintä on keino, jonka avulla henkilöstön tietoa, yhteisiä käsitteitä ja vähemminkin tärkeitä asioita jaetaan jokaisen tietoisuuteen. Järjestelmälliseen viestintään kuuluvat mm. sisäinen lehti, talouskatsaukset, muutoksista tiedottaminen, henkilöstöä koskevista tapahtumista tiedottaminen ja viestintäjärjestelmien kehittämis- ja ylläpitoasiat. Muutostilanteessa viestintää ei voi liikaa korostaa, koska tiedon puute aiheuttaa herkästi väärää huhuja ja pelkoja. Tämän vuoksi oikeanlainen ja totuudenmukainen tieto on tärkeää. Vaikka

varsinaista tiedotettavaa ei ole, on ajan tasalla pitäminen tärkeää. Sekin voi kitkeä pois huhuja ja arvailuja. (Viitala 2005, 285-286.)

Muutos tarkoittaa aina jonkin asian uudistamista eli muuttumista joksikin toiseksi. Toiminnan taustalla on usein jokin muutos, joka pakottaa toimimaan eri tavalla eli muuttamaan toimintatapoja. Muutosprosessin onnistumisessa keskeinen rooli on esimiehellä ja hänen tärkein tehtävä on kyetä avaamaan henkilöstölle muutokset syyt, tarkoitukset ja tavoitteet. (Viitala 2005, 306.)

Osaamisen johtamisen keinoja ovat keskustelu, kehityskeskustelut, palaverit, palaute ja puuttuminen. Osaamisen johtaminen on keskustelevaa johtajuutta, jota voidaan kutsua osaamisen johtamisen tärkeimmäksi keinoksi. Esimies on yhteydessä johdon ylätasolle ja kollegoihin, josta hän tietoa kerää. Esimiehillä olevat muut keskustelufoorumit ovat tärkeä työväline, koska sitä kautta he saavat tärkeää tietoa, jonka he välittävät työyhteisölle. Tieto ei kuitenkaan yksistään riitä, vaan tiedon vastaanottajan tulee sisältää saatu tieto. Esimiehen tehtävä tiedon jakamisessa laajemmin on tiedon mekaaninen jakaminen ja tiedostamisen prosessin tukeminen. (Viitala 2005, 341-342.)

Työntekijöiden on hyvä tiedostaa, että esimiehen direktio-oikeus ei määritä esimiehen valtaoikeuksia, vaan myös monia velvollisuuksia työntekijöitään kohtaan. Esimiehen tehtävänä on edistää hyvää työilmapiiriä ja huolehtia muutostilanteissa, että työntekijät voivat suoriutua työstään. Muutostilanteissa on tärkeää työntekijöiden perehdytys sekä kouluttaminen tilanteen vaatimalla tavalla. (Järvinen 2008, 71.)

Toimintaympäristössä, jossa jatkuvasti on muutosta, tulisi osaaminen olla tietoisien johtamisen kohde. Käytännössä siis muutos tulisi nostaa ylimpäänkin johtoon samanlaisena huomion keskipisteenä kuin muutkin yrityksen asiat. Osaamisen johtamisen näkyvyys ja tietoiseksi toiminnaksi tuleminen on suurimmalta osin johtajista riippuvaisia. Yrityksen tarvitseman osaamisen vastuu on kuitenkin jokaisella yrityksen palveluksessa olevalla henkilöllä. Jokainen henkilö on vastuussa ammattitaidon kehittymisestä ja päivittämisestä, mutta esimiesten vastuuna on varmistaa mahdollisuus siihen. (Viitala 2005, 23.)

Senge käyttää esimerkkinä osaamisen johtamisesta tavallista luokkahuonetta. Opettaja kuvastaa esimiestä ja oppilaat ovat työntekijöitä. Jos opettaja opettaa koko luokkaa, ei hänellä jää aikaa

kuunnella yksittäisiä oppilaita. Mutta jos opettaja kuuntelee oppilaita, ei opetus välttämättä ole niin tehokasta. (1994, 303.)

## 5 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvoinnin muodostavat työ ja työn mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat muun muassa hyvä ja motivoiva esimies ja esimiestyö sekä työpaikan ilmapiiri ja henkilöstön ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa merkittävästi henkilöstön jaksamiseen ja, kun työhyvinvointi kasvaa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa. Työhyvinvoinnin paranemisen myötä myös sairauspoissaolot vähenevät. Työnantajan tehtävänä on huolehtia työympäristön turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta sekä työntekijöiden tasarvoisesta kohtelusta. Vaikka esimiestyöllä on suuri merkitys työhyvinvointiin, on työntekijällä kuitenkin suuri vastuu oman työkykynsä ylläpitämisessä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, viitattu 23.3.2019.)

Hyvinvoiva työyhteisö lisää henkilöstön motivaatiota, sitoutumista, luottamuksen syntymistä, terveyden- ja stressin hallintaa sekä työtyytyväisyyden kasvattamista. Nämä asiat luovat työsuorituksen parantamista sekä työssä jaksamista. Esimiestyö ja johtaminen tulee olla tasapuolista ja osallistuvaa sekä työnjako tulee olla selkeää ja oikeudenmukaista. Kun työyhteisö on hyvinvoiva, silloin koetaan myös korkea organisaatioon sitoutuminen ja työyhteisön suunta keskittyy tulevaisuuteen, jolloin toiminta on suunnitelmallista ja kehittämishaluista. (Suonsivu 2014, 59-60.)

Työhyvinvoinnin keskeisiä toimijoita ovat työntekijä itse, esimies ja organisaation johto, työsuojeluhenkilöt ja luottamusmiehet sekä työterveyshuolto. Työhyvinvoinnin toimijoiden yhteisen toiminnan tavoitteena on puuttua aikaisessa vaiheessa sellaisiin tilanteisiin, jotka uhkaavat työntekijän työkyvyn alenemiseen tai työelämän laadun heikkenemiseen. Tarpeeksi nopea puuttuminen ongelmiin on jokaisen työntekijän oikeus ja velvollisuus. Työhyvinvointia voidaan tukea palautteen antamisella, keskustelemisella ja kuuntelemisella sekä hyväksymällä erilaisuutta ja monimuotoisuutta työpaikalla. (Suonsivu 2014, 63-64.)

Työyhteisön ihmisten tulee jokainen omalta osaltaan huolehtia omasta henkisestä ja fyysisestä terveydestään, jota työnantaja toiminnallaan tukee. Työhyvinvoinnissa korostuu työhön liittyvät tekijät ja myös kokonaiselämän hyvinvointi eli työhyvinvointia ei pelkästään rajata koskemaan vain työtä. (Suonsivu 2014, 43-44.)

Arjessa työn tekemisessä on havaittu, että työhyvinvointi ja -pahoinvointi vuorottelevat ja tapahtuvat myös yhtäaikaistekin. Työn murrosvaiheessa monet työhyvinvointi-ilmiöt tulevat esiin. Tutkimusten mukaan hyvällä muutoksessa johtamisella ja työhyvinvoinnilla on todettu olevan selviä yhteyksiä. Muutosvaiheissa johtaminen ja hyvän johtajuuden merkitys korostuu ja muutostilanteiden hallinta edellyttää ennakkointia. Ennakointi edellyttää henkilöstön tunteiden ja kokemusten huomioonottamista, työntekijän osaamisen tietämystä ja huomion sekä palautteen kohdistamista työntekijään. Monissa yrityksissä kuitenkin päivät ovat täynnä operatiivista tehtävää, jolloin esimies voi kokea, että johtajuudelle ei ole aikaa kiireen keskellä. Hyvä ja toimiva johtaminen ja esimiestyö muodostuvat kuitenkin pienistä asioista ja keinoista, joilla henkilöstöä voidaan motivoida. Painopiste työhyvinvoinnissa tulisi olla ehkäisevässä toiminnassa ja sen tulisi olla suunniteltua toimintaa. Muutostilanteissa henkilöstön johtaminen ja johtamisen taidot ovat tärkeitä muutostilanteen onnistumiseksi ja henkilöstön jaksamisen tueksi. (Suonsivu 2014, 170-171.)

Työpahoinvointia tarkastellaan puutteellisena työhyvinvointina tai työhyvinvoinnin vastakohtana. Tämä ilmenee usein henkisenä pahoinvointina, kuten esimerkiksi väsymyksenä, uupumuksena, stressinä tai masennuksena. Työyhteisötasolla se voi tarkoittaa koko työyhteisön väsymistä, työtehon heikkenemistä ja seurauksena voi olla yleinen työtytymättömyys, sairauslomien lisääntyminen sekä ilmapiirin heikkeneminen. (Suonsivu 2014, 13-14.)

Työhyvinvointi ja sen kokeminen voi olla yksilöllistä ja työpaikoilla voikin havainnoida samoissa työtehtävissä toimivien erilaisia reaktioita työn vaatimuksiin liittyen. Työntekijä voi kamppailla jaksamisongelmien kanssa, kun taas toinen työntekijä voi samanaikaisesti nauttia ja innostua samasta työstä. Työhyvinvoinnin erojen syynä voi olla taustalla työntekijän elämäntilanne muun muassa elintavat, perhetilanne tai palautuminen. Myös työhyvinvoinnin eroihin syynä voivat olla erilaiset persoonallisuuden ominaisuudet. (Mäkikangas, Mauno & Feldt 2017, 169.)

Esimiestyön ja johtamisen menettelytavat ovat tärkeässä osassa muutosjohtamista. Oikeudenmukaisuus ja tasavertaisuus vaikuttavat henkilöstön työn hallinnan tunteeseen muutostilanteessa. Muutostilanteessa työntekijöiden motivoiminen, avoin vuoropuhelu ja ennakoiva viestintä ovat organisaation toiminnan kannalta oleellisia. Niiden avulla selvitetään muutoksen tarpeet ja tavoitteet sekä motivoidaan ja sitoutetaan työntekijät muutokseen ja sen toteuttamiseen. (Suonsivu 2014, 171.)

## 5.1 Motivaatio

Työaika ei pelkästään kerro mitä ja kuinka paljon työssä saadaan aikaan. Huomiota tulisi kiinnittää enemmän työmotivaatioon sekä työajan tehokkaaseen käyttöön. Työmotivaatio on henkilöstön käyttövoima, joka vaikuttaa työn laatuun ja tuottavuuteen sekä työntekijän innostukseen ja hyvinvointiin. Hyvä työmotivaatio syntyy mielekkäässä työssä, johon voidaan sitoutua sekä hyvän ja oikeudenmukaisen johtamisen kautta. Organisaation toimivuus, tuottavuus ja kustannustehokkuus toimivat usein sen mukaan, kuinka motivoituneita työntekijät ovat. Työmotivaatioon voidaan vaikuttaa paljon kehittämällä johtamista, työntekijöiden työyhteisötaitoja sekä työympäristöä. Kun työyhteisö on toimiva, niin työskentely on myönteistä, keskittynyttä, joustavaa ja ennakoivaa. Ketään ei voida pakottaa motivoitumaan, mutta esimiestyöllä on suuri merkitys henkilöstön työmotivaatioon. Hyvää motivaatioilmapiiriä luovat oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, oikea määrä resursseja sekä innostuksen luominen. (Sinokki 2017, viitattu 9.4.2019.)

Henkilökohtaisen kasvun, oppimisen ja kehittymisen mahdollistajia ovat työn voimavarat ja niillä on tärkeä rooli ihmisen psykologisten perustarpeiden (itsenäisyys, yhteisöllisyys ja kyvykkyys) tyydyttämisessä työssä. Motivoivan vaikutuksen myötä voimavarat innostavat ja saavat aikaan työnimua ja organisaation sitoutumista. Työn imulla tarkoitetaan työhön liittyvää positiivista motivaatio- ja tunnetilaa, joita kuvaa kolme toisiinsa liittyvää ulottuvuutta; tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työntekijä, joka kokee olevansa työnimuihin, menee mielellään töihin, kokee työnsä tärkeäksi ja mielekkääksi sekä vastoinkäymisten kohdalla pystyy silti syventymään työhönsä ja nauttii työhönsä uppoutumisesta. (Mäkikangas ym. 2017, 151.)

### 5.1.1 Sisäinen- ja ulkoinen motivaatio

Sisäinen motivaatio on sellaista motivaatiota, jossa ihminen tekee sellaisia asioita, joita häntä itseään kiinnostaa ja innostaa sekä asioita, jotka tuntuvat hänestä arvokailta. Tekeminen vetää puoleensa, koska se on sellaista, mitä todella haluaa tehdä. Sisäisessä motivaatiossa tekeminen ei ole pakotettua, vaan tekemisen energia tulee luonnostaan. Ihmisen oman innokkuuden ja mielenkiinnon vuoksi tekeminen ei rasita niin paljon kuin ulkoisen motivaation perusteella tekeminen. (Martela & Jarenko 2015, 26.)

Ulkoinen motivaatio on sitä, että tekeminen on sellaista, jonka syy on eri kuin itse tekeminen. Tekeminen ei ole siinä innostavaa, vaan se tehdään saadakseen jonkinlaisen palkinnon tai välttääkseen jonkin ulkopuolisen rangaistuksen. Ulkoinen motivaatio on sitä, kun esimerkiksi esimies käskää tekemään jotakin, tai muuten uhataan esimerkiksi potkuilla. Myös rahalla palkitseminen on ulkoista motivaatiota, koska rahan vuoksi tekemisessä itse tekeminen ei ole motivaation lähde. Pidemmän päälle ulkoisen motivaation varassa toimiminen voi tuntua raskaalta ja ahdistavalta, koska tekeminen voi tuntua pakolta ja sitä täytyy tehdä, kun muutakaan ei voi. (Martela & Jarenko 2015, 25-26.)

Vaikka sisäinen- ja ulkoinen motivaatio ovat sisällöltään erilaisia, niin ne täydentävät toisiaan ja usein tapahtuvat yhtäaikaaisesti, vaikka toiset motiivit ovat hallitsevampia kuin toiset. Sisäisen motivaation toiminnalle syyt ovat sisäisiä – halu kehittää itseä ja itsensä toteuttamista. Ulkoisessa motivaatiossa taas toiminta on riippuvainen ulkoisista tekijöistä mm. rahalliset palkkiot. Ulkoiset palkkiot ovat yleensä lyhytkestoisia ja niiden saamisen tarvetta voi esiintyä usein. Toisin taas sisäisen motivaation palkkiot ovat pitkäkestoisempia ja niistä voi jäädä pysyvä motivaatio. Tämän vuoksi sisäiset palkkiot ovat tehokkaampia kuin ulkoiset. (Ruohotie 1998, 38-39.)

## **5.2 Työkyky ja jaksaminen**

Perusedellytykset työssä jaksamiselle ovat hyvät ja kunnolliset työolot, mielekäs työ, työkyky sekä elämä työpaikan ulkopuolella. Kokemus työn mielekkyydestä ja motivaatio voivat vaihdella eri aikoina. Jotta ne saadaan säilytettyä, tarvitaan työpaikalla luottamusta ja oikeudenmukaista esimiestyötä, työn arvokkuuden kokemista sekä palkitsemista. Hyvät henkilösuhteet ja vuorovaikutus tukevat työssä jaksamista. Työkyvyn ja -hyvinvoinnin lisäksi yksityiselämä vaikuttaa työssä jaksamiseen. (Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL 2019, viitattu 16.4.2019.)

Missä tahansa työpaikalla voi esiintyä työperästä uupumista, stressiä tai masennusta ja se voi vaikuttaa negatiivisella tavalla keneen tahansa työntekijään yrityksen koosta, toiminta-alueesta ja työsuhteesta riippumatta. Kuitenkaan tätä ei välttämättä esiinny kaikilla työpaikoilla eikä kaikilla työntekijöillä. Työntekijällä ilmenevää stressiä, masennusta tai uupumusta ei voida aina pitää työperäisenä, vaan se voi johtua myös ulkopuolisista seikoista, joka oireilee työpaikalla. Työpaikoilla on tärkeää tunnistaa merkit, jotka voivat osoittaa haitallisen työperäisen stressin tai uupumuksen. (Suonsivu 2014, 33.)

Huono työn hallinta ja kuormittava työ on suuri riskitekijä, koska ne altistavat muun muassa työuupumukselle, mielenterveysongelmille, sydäntaudeille ja tuki- ja liikuntaelinsairauksille, jotka taas lisäävät sairauspoissaoloja. Useat työntekijät tekevät työtä myös vapaa-ajallaan ja osa työntekijöistä tekevät paljon ylitoita. Huono työajan hallinta on todettu olevan uhka erityisesti naisten hyvinvointiin ja tämä koskee niin työntekijöitä kuin esimiehiäkin. Työntekijöitä saattaa kuormittaa myös oman itsensä aiheuttama liian korkea vaatimustaso sekä työn asettamat erilaiset vaatimukset. (Suonsivu 2014, 18-19.)

Kun työyhteisössä kaikki ovat perillä yhteisistä tavoitteista, työtehtävistä ja vastuualueista, se vahvistaa työhön liittyvää hallinnan tunnetta. Selkeä organisointi ja sen ylläpitäminen edellyttää työntekijöiltä ja esimieheltä jatkuvaa kommunikointia. Useat työntekijät ovat olleet sitä mieltä, että kun työn- ja vastuunjaot on saatu selvitettyä, niin myös stressin taso on laskenut. Hyvin tärkeää on, että osaaminen jakautuu työntekijöiden kesken tasaisesti, jotta esimerkiksi kiiretilanteessa työkuormaa voidaan jakaa muille. (Järvinen 2008, 42-43.)



## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Toteutimme tutkimuksen toiminnallisella menetelmällä. Järjestimme kaksi työpajaa, joista toiseen osallistuivat palveluneuvojat (työntekijät) ja toiseen esimiehet. Halusimme järjestää molemmat työpajat erikseen, jotta saisimme selvemmin eroteltua molempien osapuolten näkemykset asiassa. Lisäksi koimme tilanteen olevan neutraalimpi, jos jakaisimme ryhmät, jolloin keskustelu olisi avoimempaa eikä tarvitsisi huolehtia yksittäisten mielipiteiden vaikuttavan omaan kohteluun työpaikalla. Palveluneuvojien työpajaan osallistui neljä henkilöä ja esimiesten työpajaan osallistui kolme henkilöä.

Keräsimme aineistoa havainnoimalla ja tekemällä muistiinpanoja. Olimme miettineet valmiiksi kysymykset, joiden pohjalta työpajoissa käytiin keskustelua. Työpajoissa esitetyt kysymykset olivat molemmille tutkimuksen kohteena oleville ryhmille samat pois lukien esimiehille suunnattua yhtä kysymystä, jota palveluneuvojille ei esitetty sekä palveluneuvojille suunnattua yhtä kysymystä, jota esimiehille ei esitetty. Työpajassa käytetyt kysymykset ovat tämän opinnäytetyön liitteinä.

### 6.1 Prosessivaiheet

Prosessin aluksi mietimme, millaisia kysymyksiä haluamme työpajassa esittää. Halusimme laatia kysymykset sellaisiksi, jotka olisivat mahdollisimman konkreettisia ja helposti vastattavissa. Toisaalta kysymykset olivat laajoja, joten vastaukset olivat myös laajat. Käytimme case tapausta, joiden pohjalta laadimme kysymykset. Uskomme, että vastaaminen työpajoissa esitettyihin kysymyksiin oli helpompaa, kun laadimme kysymykset case tapauksen pohjalta ja vastaajilla oli omakohtaista kokemusta.

Kun olimme laatineet työpajassa esitettävät kysymykset, seuraavaksi mietimme aikataulua. Halusimme kaksi työpajaa erikseen ja aloitimme aikataulun järjestämisen työntekijöiden työpajalla. Työntekijöiden työpajaan osallistui neljä työntekijää ja heidän kanssaan saatiin nopeasti aikataulu järjestettyä ja työpajan ajankohta sovittua. Esimiesten työpajaan osallistui kolme esimestä ja sen järjestäminen onnistui noin kaksi viikkoa työntekijöiden työpajan jälkeen. Saimme työpajojen aikataulut sovittua todella hyvin ja joustavasti, joten tutkimustulokset olivat

meillä jo opinnäytetyön alkuvaiheessa. Tämä helpotti tietoperustan keräämistä ja rajaamista, koska tutkimustulokset olivat valmiina. Tutkimus toteutui maaliskuun aikana.

Osallistuimme työpajoihin tarkkailijoiden roolissa ja kirjasimme ylös muistiinpanoja ja havaintoja. Laatimamme kysymykset olivat pohjana keskustelulle ja kysymykset helpottivat aiheessa pysymistä. Myös työpajojen jälkeen syntyi keskustelua tutkimuksemme aiheesta, jolloin saimme työpajojen jälkeenkin materiaalia tutkimuskysymyksiimme.

## **6.2 Tulokset**

Työpajoissa keskusteluaiheet jaettiin kolmeen osaan: motivaatio, jaksaminen sekä oppiminen. Tuloksia tarkastellaan ryhmittäin; esimiehet ja palveluneuvojat. Kenenkään yksittäistä mielipidettä ei tuoda tulosten käsittelyssä julki.

### **6.2.1 Jaksaminen**

Palveluneuvojien työpajassa mainittiin jakamiseen vaikuttavan mm. työvuorosuunnittelun ennakointi, työyhteisö ja resurssit. Lakimuutos sattui juuri kesälomakaudelle, jolloin ennakointi sekä työvuorosuunnittelu olisivat tällaisessa tilanteessa erittäin tärkeitä työntekijöiden jaksamisen kannalta. Esimiehillä ei välttämättä ole tarkkaa käsitystä siitä, mitä kaikkea palveluneuvojan työhön kuuluu ja kuinka paljon käytännönmuutoksia lakimuutos toi tullessaan. Palveluneuvojat kokivat, että heidän työnkuvaan on perehdytty liian vähän esimiesten puolelta, jopa organisaation johtoa myöten, koska lakiuudistukseen ei oltu varauduttu sen vaatimalla henkilökunnan lisäämisellä. Viestinnällä todettiin olevan suuri vaikutus jaksamiseen, motivaatioon sekä oppimiseen. Viestintää lakiuudistuksen aikoihin toivottiin enemmän ja yleensäkin muutostilanteissa viestintää pidettiin tärkeimpänä asiana.

Esimiesten työpajassa tärkeämmäksi asiaksi nousi työntekijän oma vastuu omasta hyvinvoinnistaan sekä töissä, että sen ulkopuolella. Esimiehen tehtävänä on kuitenkin vahvistaa työntekijän voimavaroja sekä stressinhallintakykyä. Itseen ja työtään tulee arvostaa, jolloin jaksaminenkin on parempaa. Esimiehen tulee luoda hyvä yhteishenki, jolloin avun pyytäminen toiselta työyhteisön jäseneltä ei tunnu haastavalta tai epäonnistumiselta, vaan työyhteisön

jäsenet arvostaisivat toisiaan ja työskentelisivät ryhmänä eivätkä yksilöinä. Ilmapiirin ja ”mehengen” luominen sekä ylläpito nähtiin tärkeänä asiana työhyvinvoinnin kannalta.

Muutostilanteisiin sisältyy yleensä kaksi ristiriitaa: rakenteellinen ristiriita sekä käsitteiden ottaminen liian kirjaimellisesti. Työntekijän tulisi ottaa vastuu ongelmistaan. Tätä kutsutaan sisäiseksi sitoutumiseksi. Muutoshankkeissa määrätään yleensä muutoksen sisältö sekä keinot sen saavuttamiseksi, mutta tämä harvemmin onnistuu. Esimiehet ovat päättäneet valmiiksi, miten jokin asia toimii, vaikka työntekijöiden pitäisi saada se itse oivaltaa. Esimiesten tulisi luoda ilmapiiri, jossa oppimista ja omatoimisuutta tapahtuu luonnostaan eikä pakottaa muutosta tapahtumaan. Käsitteiden ottaminen liian kirjaimellisesti luo tilanteen, jossa puhutaan muutosjohtamisesta tai sitoutumisesta, mutta käytännössä työntekijällä ei ole valtaa osallistua tai olla osallistumatta itse. (Isaacs 2001, 319-320.)

Esimiesten tulisi kuunnella työntekijöitään paremmin. Työvuorojen suunnittelu tehokkaammin on toteutettavissa helposti. Olisi toivottavaa, että esimies istuisi alas palveluneuvojien kanssa ja tutustuisi heidän työtehtäviinsä sekä kuuntelisi heidän toiveitaan työvuorosuunnittelussa. Esimiesten toivotaan tekevän enemmän selväksi heidän arvostuksensa palveluneuvojien työtehtäviä kohtaan. Huono työnhallinta sekä turhaan kuormittava työ altistavat työuupumukselle ja tuovat lisää sairauspoissaoloja (Suonsivu 2014, 18 – 19).

## **6.2.2 Motivaatio**

Palveluneuvojien työpajassa isoimmaksi motivaation vaikuttavaksi tekijäksi nousi resurssit; mikäli aamulla on jo tiedossa, että työntekijöitä on liian vähän ja tiedossa on kiireinen päivä, on mieliala koko työpäivään jo kiireinen ja saattaa muuttua negatiiviseksi tahtomattaan. Esimiehen tulisi antaa sekä rakentavaa että positiivista palautetta, jotta työntekijä voisi kehittyä omassa työssään. Motivaation vaikuttaa myös esimiehen aitous; esimerkiksi kuulumisten ja jaksamisen kysyminen ja aidosti kiinnostus kuuntelemaan työntekijän vastausta. Lisäksi jokaisella palveluneuvojalla on jokin osa-alue, jossa hän on parhaimmillaan tai heikoimmillaan. Palveluneuvojat toivoisivat, että tämä otettaisiin huomioon työvuoroja suunnitellessa.

Esimiesten työpajassa resurssit nousivat myös suurimmaksi vaikuttajaksi motivaatioon. Liian kuormittava työ vähentää motivaatiota ja laskee työn suoritusta. Työvuorot tulisi jakaa tasaisesti ja antaa työntekijälle mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Esimiehen tulee huomata

työntekijän työpanos ja antaa siitä sekä positiivista että rakentavaa palautetta. Konfliktitilanteet (sekä työntekijöiden väliset että asiakkaan ja työntekijän väliset) tulee huomata heti ja selvittää tilanne asianosaisten kanssa.

Esimiehen tehtävänä on ohjata työntekijöiden motivaatio oikeaan suuntaan. Työntekijä saattaa olla hyvinkin motivoitunut, mutta hän ei saa välttämättä hyödynnettyä motivaatiotaan muutostilanteessa ja näin ollen uuden oppiminen vaikeutuu. Esimiehen tehtävänä on yhdistää motivaatio ja tiedot muutoksesta, jotta työntekijä pääsee parhaaseen lopputulokseen. (Senge, Kellner, Roberts, Ross, Roth & Smith 1999, 163.)

### 6.2.3 Oppiminen

Palveluneuvoajat kokivat oppimisen olevan haastavaa. Palveluneuvojien kokemusten mukaan koulutuksia ei ole tarpeeksi ja olisi toivottavaa, että niitä voitaisiin järjestää työporukan kesken muun muassa hyödyntämällä aluekouluttajaa. Ennen lakiuudistusta oli yksi yhteinen koulutus, johon mennessä lakia ei oltu vielä tarkennettu niin, että koulutuksesta olisi ollut parasta hyötyä. Uudet asiat piti opetella itse ja opiskelua oli osittain myös omalla vapaa-ajalla, jotta pystyi toimimaan Traficomien määräämien ohjeiden mukaisesti jo heti lakiuudistuksen tullessa voimaan. Myöhemmin organisaation johdolta tuli lupa käyttää KIKY-tunteja lakiuudistuksen opetteluun ja tämä koettiin luonnollisesti tulevan liian myöhään. Yleisesti palveluneuvojilla on kuva, että oppimiseen ei pysty käyttämään tarpeeksi aikaa, vaan opiskelun tulee tapahtua työn lomassa. Palveluneuvoajat toivoisivat aikaa rauhassa opiskeluun sekä omien koulutusten järjestämiseen.

Esimies voi auttaa oppimista priorisoimalla asiat tärkeysjärjestykseen ja tekemällä aikataulun, johon mennessä koulutus on tehtävä. Koulutuksen tulee olla mahdollisimman jatkuvaa ilman keskeytyksiä, joten koulutukselle on varattava aikaa esimerkiksi viikonloppukoulutus. Työntekijälle on annettava mahdollisuus saada tarvittava tieto ja selvittää mahdollisuus myös lisäkoulutukseen, jos sille tulee tarvetta. Yksilön kehitystä esimies voi edesauttaa antamalla työntekijälle työtehtäviä, joiden avulla työntekijä pystyy kasvamaan ja kehittymään.

Esimiehen tulee pitää huolta siitä, että työntekijät ymmärtävät mihin suuntaan ja miksi sinne ollaan menossa. Pelkästään tavoitteiden asettaminen ei riitä, vaan työntekijöille on perusteltava, miksi jokin asia tehdään, jotta asetettuun tavoitteeseen päästään. Esimiehen tulee rakentaa

yhdessä työyhteisönsä kanssa selvä kuva visiosta, toimintamalleista, tiimijohtamisesta sekä omantilan hallinnasta. Oppivan organisaation ytimessä on taito ymmärtää, että työyhteisö ei ole irrallaan muusta maailmasta tai että ongelmat ovat muiden aiheuttamia, vaan he ovat yhteydessä ympäröivään maailmaan ja tiedostavat omien toimien aiheuttamat ongelmat. Oppivassa organisaatiossa työyhteisön jäsenet oppivat koko ajan lisää, kuinka he itse luovat omaa todellisuuttaan. (Senge 1990, 12 – 13.)

#### **6.2.4 Tarvittava koulutus palveluneuvojien näkökulmasta**

Palveluneuvoja toivoivat enemmän aikaa koulutukselle. Vaikka Traficom järjestää koulutuksia välillä, niin päävastuu kouluttamisesta on Ajovarman aluekouluttajilla. Aluekouluttajille toivottaisiin mahdollisuutta pitää koulutuksia useammin, koska juuri näiden koulutuksen koetaan olevan kaikista hyödyllisimpiä. Koulutuksessa on tarpeeksi vähän osallistujia, jotta kouluttaja ja koulutettavat voivat olla vuorovaikutuksessa keskenään. Tällöin voidaan kysyä mahdollisia mieltä askarruttavia asioita suoraan koulutuksessa ja pyytää selvittämään jotakin asiaa tarkemmin, jos epäselviä asioita jää mietittäväksi. Lisäksi aikaa itseopiskelulle toivottaisiin enemmän. Välillä opiskeluun on käytetty omaa vapaa-aikaa, jotta tarvittava uusi tieto opitaan ajoissa. Uusia pienempiä ohjelmuitoksia tulee melkein viikoittain ja kiivaassa työtahdissa niiden oppiminen ja sisäistäminen on haastavaa.

#### **6.2.5 Haasteet muutostilanteessa esimiehen näkökulmasta**

Esimiehet kokevat muutostilanteet yleensäkin haastaviksi. Esimiehen on tärkeää tietää, mistä muutoksessa on kyse, jotta hän voi viedä sitä eteenpäin työyhteisölle. Viime kesän lakiuudistuksen kannalta tämä toi suuria haasteita, koska lakiuudistus varmistui vasta todella myöhään, eikä tarvittavia ohjeita ollut saatavilla etukäteen. Esimiehen on tärkeää pitää huolta sekä omasta että työntekijöiden hyvinvoinnista muutoksen aikana ja saada työntekijät luottamaan itseensä ja ammattitaitoonsa, jolla he pystyvät tekemään annetut työtehtävät niiden vaatimalla asiantuntemuksella.

## 6.2.6 Päätelmä

Yrityksen tulee kiinnittää huomiota keskinäiseen kommunikointiin. Tämän avulla moni kuormittavaksi koettu asia helpottuisi ja sekä palveluneuvojien että esimiesten työskentely helpottuisi. Työpajojen perusteella molemmat osapuolet pitävät samoja asioita tärkeinä, mutta jostakin syystä se ei ole välittynyt osapuolille. Tähän tarvitaan muutos. Esimiehen on tärkeää osata ja ymmärtää muutosjohtamista, jotta organisaatio pystyy kehittymään ja työntekijät voivat yrityksessä hyvin. Vaikka tässä tapauksessa esimiehet eivät voineet vaikuttaa lain muutoksen ajankohtaan, olisi muun muassa työvuorosuunnittelulla ja ennakkoinnilla voitu vaikuttaa esimerkiksi opiskeluun ja työn määrään. Esimiesten tulisi perehtyä paremmin palveluneuvojien työnkuvaan ja työtehtäviin, jotta heidän olisi helpompaa ennakoita tulevia muutoksia parhaalla mahdollisella tavalla. Näin sekä ennakoitiin että palveluneuvojien työkuorma helpottavat, kun esimerkiksi työvuorosuunnittelu on onnistunut.

Meidän ehdotuksemme tilanteen korjaamiseksi on dialogiin perustuva muutosprosessi. Dialogilla tarkoitetaan vuoropuhelua, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä. Yhdessä ajattelu tarkoittaa sitä, ettei yksilö pidä enää omaa mielipidettään ainoana oikeana vaan askeleena kohti yhteistä lopputulosta. Dialogia pidetään tavanomaista parempana keskusteluna, jossa on ydin ja jossa ei valita puolta. Näkemyseroista syntyvä energia tulee suunnata kohti uuden luomista yhdessä sen sijaan että keskitytään olemaan itse oikeassa. Esimerkiksi neuvottelun tavoitteena on päästä sopimukseen erimieltä olevien osapuolten kanssa, mutta dialogin tarkoituksena on saavuttaa uusi ymmärrys asioille, joilla luodaan pohja myöhemmälle ajattelulle ja toiminnalle. Yleisesti kuvitellaan, että ihmiset tai asiat voivat muuttua tavoitettaviksi vain korjaamalla asioita tai muuttamalla ihmistä. Dialogi sen sijaan kehottaa etsimään jo olemassa olevaa kokonaisuutta ja luomaan uudenlaisen yhteyden, jossa ajatellaan yhdessä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Isaacs 2001, 38-40.)

Dialogiin perustuvassa muutosprosessissa työntekijöiden tulee oppia tunnistamaan missä määrin he ovat tehneet ennakkokäsityksiä ja kuinka paljon heidän ajatuksensa ja tekonsa pohjautuvat niihin. Tärkeintä on olla tässä ja nyt, eikä toimia aina muistinvaraisesti. Muutosprosessissa keskitytään kehittämään koko organisaation toimintatapoja sekä kyseenalaistamaan totuttuja vuorovaikutustaitoja. Yrityksellä on oman ajattelun ekosysteemi, mutta se ei määritä sitä, keitä me olemme. Organisaation ekosysteemiä saa muutettua kehittämällä asteittain sen tiedostamis-

ja ymmärtämiskykyä. Dialogin käymistä voidaan vahvistaa sekä yksilö- että ryhmätasolla. (Isaacs 2001, 320-321.)

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, millä tavoin esimiestyöllä voidaan tukea työntekijöiden työhyvinvointia muutostilanteessa. Tietoperustan kerääminen oli aluksi hieman haastavaa, koska aihe oli laaja. Kun saimme aihetta rajattua, niin kirjallisuutta ja muita lähteitä oli helppo hakea avainsanoilla. Kirjallisuutta ja artikkeleita aiheesta löytyi paljon, mutta päälähteinä käytimme kirjallisuutta liittyen työhyvinvointiin, motivaatioon ja muutoksessa johtamiseen. Olemme käyttäneet myös muutamia internet-lähteitä.

Työpajojen järjestäminen oli vaivatonta, koska saimme aikataulut hyvin järjestettyä osallistujien kanssa. Meidän roolimme tarkkailijoina työpajoissa oli mielenkiintoista, mutta myös hieman haastavaa. Koska työskentelemme molemmat toimeksiantajayrityksessä, niin tarkkailijan rooli oli välillä haastavaa. Työpajaa oli mielekästä ja innostavaa suunnitella sekä toteuttaa ja mielestämme saimme tuloksia ja havaintoja ylös hyvin. Jos olisimme tehneet tutkimuksen esimerkiksi kyselylomakkeella, niin vastausten määrä ja laajuus ei olisi ollut välttämättä näin kattava. Työpajaan osallistuneet olivat mielellään mukana tutkimuksessa, koska tutkittava aihe koskettaa jokaista työpajaan osallistujaa. Mielestämme työpajan järjestäminen menetelmänä oli tehokas ja nopea verrattuna esimerkiksi kyselyihin tai haastatteluihin. Saimme työpajoista odotettua enemmän materiaalia.

Opinnäytetyötä on ollut mielenkiintoista ja innostavaa tehdä. Aihe on ajankohtainen ja lähteitä löytyy paljon. Halusimme alun perin tehdä opinnäytetyön, joka liittyy jotenkin työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on käsitteenä todella laaja, että päätimme rajata opinnäytetyömme koskemaan työhyvinvointia muutostilanteessa. Uskomme, että työstämme on hyötyä niin työntekijöille kuin esimiehillekin.

Opinnäytetyön tekeminen on pysynyt aikataulussa. Alustavan suunnitelman mukaan tavoitteenamme opinnäytetyön valmistumiselle oli toukokuussa 2019, joten aikataulussa olemme pysyneet. Välillä aikataulu opinnäytetyön tekemiselle oli haastavaa. Haasteita toivat omat työajat ja samanaikaisesti olevat opinnot sekä niihin liittyvät kurssisuoritukset. Mielestämme opinnäytetyön tekeminen luo valmiuksia projekti- ja tiimityöskentelyyn.



Mielestämme tutkimus onnistui hyvin, vaikka aikataulu opinnäytetyön tekemiseen meillä oli hieman lyhyt. Toivoisimme, että työtämme hyödynnettäisiin työyhteisössä/organisaatiossa ja siitä olisi apua tulevaisuuden muutostilanteissa ja tilanteita osattaisiin ennakoida.

Opinnäytetyön tekemisen aikana olemme oppineet projekti- ja parityöskentelystä, vaikka ryhmätyöskentelyä on ollut aikaisemminkin. Projektityöskentely vaatii aikatauluttamista ja tavoitepäivämäärien ylös laittamista, jotta aikataulussa pysytään. Haasteita tähän on hieman tuonut työaikojen sekä muiden opintojen yhdistäminen. Olemme keränneet paljon tietoa työhyvinvoinnista ja muutoksessa johtamisesta, jolloin aiheesta olemme oppineet paljon ja kerryttäneet tietopääomaa.

## LÄHTEET

Ajovarma Oy 2019. Tietoa yrityksestä. Viitattu 18.3.2019,

<https://www.ajovarma.fi/tietoa-yrityksesta>

Baana 2019. Työhyvinvointi. Ajovarma Oy:n Intranet. Vain yrityksen sisäiseen käyttöön. Viitattu 18.-19.4.2019

Galbraith, M. 2018. Don't Just Tell Employees Organizational Changes Are Coming — Explain Why. Viitattu 16.4.2019,

<https://hbr.org/2018/10/dont-just-tell-employees-organizational-changes-are-coming-explain-why>

Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL 2019. Työssä jaksaminen. Viitattu 16.4.2019,

<https://www.jhl.fi/tyoelama/perustietoa/tyosuojelu-ja-hyvivointi/tyossa-jaksaminen/>

Järvinen, P. 2013. Ammattina esimies. 5.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 2. painos. Helsinki: WSOY.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kuisma, P. 2019. Johtaminen. Leenamajja Otala: Oppiva organisaatio elää uutta nousua. Viitattu 12.4.2019,

<http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/leenamajja-otala-oppiva-organisaatio-elaa-uutta-nousua/>

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Mikkonen, M. 2016. Työterveyslaitoksen professori: Vähintään 25 miljardin vuosittaiset kustannukset työpahoinvoinnista. Viitattu 13.4.2019,

<https://yle.fi/uutiset/3-8846551>

Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. 2017. Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.

Senge, P. 1994. The Fifth Discipline. The art & practice of the learning organization. United State of America: Currency Doubleday.

Senge, P., Kellner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. & Smith, B. 1999. The Dance of Change: The Challenges to sustaining momentum in learning organizations. United States of America: Currency Doubleday.

Sinokki, M. 2017. Työmotivaatio ratkaisee tuloksen. Viitattu 9.4.2019, <https://www.laakarilehti.fi/ajassa/nakokulmat/tyomotivaatio-ratkaisee-tuloksen/?public=3327280ec6dc49d6d532b05fd4dae3ba>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2019. Työhyvinvointi. Viitattu 23.3.2019, <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2019. Osaaminen on menestyksen kivijalka. Viitattu 19.3.2019, <https://www.pk-rh.fi/riskien-luokittelu/operatiiviset-riskit/henkiloriskit/osaaminen.html>

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. Kuopio: UNIpress.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitos 2019. Työhyvinvointi. Viitattu 19.3.2019, <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1- Metodien valinta ja aineistokeruu. PS-Kustannus <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-516-0>

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vilka, H. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

## Työpaja palveluneuvojille

Aika:

Paikka:

Osallistujat:

Taustatietoa: Uusi laki on astumassa voimaan ja ohjeistukset muuttuvat, joiden seurauksena tulee paljon uutta opiskeltavaa. Ennen lakimuutosta on ollut muutaman tunnin tiivis koulutus asiaan liittyen. Lain astuessa voimaan on pelkästään extranetin ohjeistus ja muiden työntekijöiden tuki.

Kysymys 1.

Millä tavoin esimies voi tukea työntekijän

- a) jaksamista
- b) työmotivaatiota
- c) oppimista

Kysymys 2.

Minkälaista koulutusta toivoisit järjestettävän ja miten? Mitkä olisi toimivia ratkaisuja?

Työpaja esimiehille

Paikka:

Aika:

Osallistujat:

Taustatietoa: Uusi laki on astumassa voimaan ja ohjeistukset muuttuvat, joiden seurauksena tulee paljon uutta opiskeltavaa. Ennen lakimuutosta on ollut muutaman tunnin tiivis koulutus asiaan liittyen. Lain astuessa voimaan on pelkästään extranetin ohjeistus ja työntekijöiden tuki.

Kysymys 1

Millä tavoin esimiehenä voit tukea työntekijöiden

- a) fyysistä ja henkistä jaksamista
- b) työmotivaatiota
- c) oppimista

Kysymys 2

Minkä koet olevan haasteellista / helppoa esimiestyön kannalta ko. muutostilanteessa?