

Työhyvinvointi muutoksessa

Janita Vehniä



Tekijä(t) Janita Vehniä	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Työhyvinvointi muutoksessa	Sivu- ja liitesivumäärä 37 + 2
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee työhyvinvointia muutoksessa. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta ja aineistonkeruumenetelmänä on käytetty haastattelua. Tutkimus on toteutettu keväällä vuonna 2021.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kohdehenkilöiden ajatuksia ja tuntemuksia työhyvinvointiin liittyen muutoksessa. Opinnäytetyössä käsitellään työhyvinvoinnin eri osa-alueita, kuten fyysistä, psyykkistä, sosiaalista sekä henkistä työhyvinvointia sekä lisäksi työyhteisön, työmotivaation sekä etätyön lisääntymisen vaikutuksia työhyvinvointiin. Muutoksen vaikutuksia työhyvinvointiin käsitellään muutosjohtamisen, muutosviestinnän sekä muutosvastarinnan avulla.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusongelma on, miten muutokset ovat vaikuttaneet kohdehenkilöiden työhyvinvoinnin tilaan. Tutkimusongelman ratkaisemisessa on käytetty apuna alaongelmia: millaisena kohdehenkilöt ovat kokeneet muutokset, miten työhyvinvointia voitaisiin edistää muutoksien keskellä sekä miten esimiehet ja johtaminen ovat vaikuttaneet työhyvinvointiin muutoksessa.</p> <p>Tämä tutkimus osoitti, että yrityksissä tapahtuvilla muutoksilla on vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin. Tutkimuksen mukaan kohdehenkilöiden työhyvinvoinnin tila oli parempi fyysisesti ja sosiaalisesti kuin psyykkisesti ja henkisesti. Esimiehet ja johtaminen eivät olleet tutkimuksen mukaan onnistuneita, jotka vaikuttivat työhyvinvointiin muutoksessa negatiivisesti.</p>	
Asiasanat työhyvinvointi, muutosprosessi, muutosjohtaminen, muutosvastarinta	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma.....	1
1.2	Keskeiset käsitteet	2
2	Työhyvinvointi	4
2.1	Fyysinen työhyvinvointi	5
2.2	Psyykinen työhyvinvointi	6
2.3	Sosiaalinen työhyvinvointi	7
2.4	Henkinen työhyvinvointi	8
2.5	Työyhteisö	9
2.6	Työmotivaatio	10
2.7	Etätyö	11
3	Muutos ja työhyvinvointi muutoksessa	12
3.1	Muutosjohtaminen.....	15
3.2	Muutosvastarinta.....	19
4	Tutkimus	21
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	21
4.2	Tutkimuksen toteutus	22
5	Tutkimustulokset	23
5.1	Työhyvinvoinnin tilanne.....	23
5.2	Esimerkityön ja johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin muutoksessa	25
5.3	Työhyvinvoinnin edistäminen muutoksessa	26
5.4	Tulosten yhteenveto.....	27
6	Pohdinta.....	29
6.1	Johtopäätökset.....	29
6.2	Kehittämissuhteet.....	32
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	33
6.4	Tutkimuksen eettisyys.....	33
6.5	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	34
	Lähteet	35
	Liitteet.....	38
	Liite 1. Haastattelurunko.....	38

1 Johdanto

Nykyajan työelämä elää jatkuvassa muutoksessa. Teknologian kehittyminen, taloudelliset muutokset, kansainvälinen kilpailu ja niihin liittyvät tehokkuuden ja palveluiden vaatimukset luovat organisaatioille jatkuvaa muutosta. (Työturvallisuuskeskus 2013, 5.) Muutosta esiintyy väistämättäkin toistuvasti ihmisten arkipuheessa sekä tiedotusvälineissä. Muutos on nykypäivän muotisana. (Juuti & Virtanen 2009, 7.)

Ihmiset kokevat hyvin eri tavoin organisaatioissa tapahtuvat pienet ja suuret muutokset. Joidenkin on helppoa päästä kiinni uusiin tavoitteisiin ja toiminta-ajatuksiin, jolloin myös pystyvät helposti pääsemään osaksi uutta organisaatiota tai tarttumaan uusiin työtehtäviin innostuneesti. Jotkut kyseenalaistavat muutokseen liittyviä asioita, mutta näkevät kuitenkin uudistukset parannuksina ja mukautuvat niihin. Jotkut taas eivät selviä ilman tukea pienistäkin muutoksista ja toisia taas ei kiinnosta muutokset ollenkaan vaan huolehtivat vain työnsä säilymisestä. (Ponteva 2010, 9-10.)

Tässä opinnäytetyössä perehdytään työhyvinvointiin, muutosjohtamiseen ja muutosvastarintaan. Työhyvinvointia käsitellään työn viitekehyksessä eri osa-alueittain, kuten fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Lisäksi viitekehyksessä käsitellään työhyvinvoinnin näkökulmasta työyhteisöä, työmotivaatiota ja etätöitä. Muutoksen vaikutuksia työhyvinvointiin käsitellään viitekehyksessä muutosjohtamisen ja muutosvastarinnan avulla.

Opinnäytetyön teoriapohjan tarkoituksena on jäsentää opinnäytetyön tarkoitusta sekä rajata sen tutkimusaluetta. Teoriapohja on rakennettu erilaisten kirjallisuuden lähteiden ja tutkimusten avulla, samalla tarkastellen niiden luettavuutta. Opinnäytetyön tutkimustuloksia käsitellään kriittisesti ja yhteenvedoja tehden. Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteita sekä tutkimusongelmia ja teorian kannalta keskeisiä käsitteitä on avattu seuraavissa luvuissa.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on selvittää kohdehenkilöiden ajatuksia ja tunteita työhyvinvointiin liittyen muutoksessa. Tutkimuksessa käsitellään työhyvinvoinnin eri osa-alueita ja tutkitaan kohdehenkilöiden tämänhetkistä työhyvinvoinnin tilaa. Tutkimuksessa keskitytään erilaisten muutoksien vaikutuksia työhyvinvointiin. Kyseessä on tutkimustyyppinen työ, jossa pyritään vastaamaan alaongelmien avulla tutkimuksen pääkysymykseen.

Opinnäytetyön pääkysymys on miten muutokset ovat vaikuttaneet kohdehenkilöiden työhyvinvoinnin tilaan? Alaongelmia, jotta pääkysymys tulee ratkaistuksi, ovat: millainen on kohdehenkilöiden tämänhetkinen työhyvinvoinnin tila? Miten työhyvinvointia voitaisiin edistää muutoksien keskellä? Miten esimiehet ja johtaminen ovat vaikuttaneet työhyvinvointiin muutoksessa? Alla oleva taulukko on opinnäytetyön peittomatriisi, jolla pyritään tarkastelemaan tämän työn teoreettisen viitekehyksen sekä empiirisen osion kiinteyttä.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alaongelmat	Teoreettinen viitekehys (luku)	Teemahaastattelun kysymys	Tulokset (luku)
Millainen on kohdehenkilöiden tämänhetkinen työhyvinvoinnin tila?	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 3	1.1, 1.2, 2.1-2.3, 3.1-3.3, 4.1, 4.2, 5.1, 5.2, 6.1-6.3, 7.1, 7.2	5.1, 5.4
Miten työhyvinvointia voitaisiin edistää muutoksien keskellä?	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 3	4.2, 5.2, 8.2, 9.4, 10.3, 11.1, 12.1, 12.3, 12.4	5.2, 5.3, 5.4
Miten esimiehet ja johtaminen ovat vaikuttaneet työhyvinvointiin muutoksessa?	2.5, 3.1, 3.2	8.1, 9.1-9.3, 10.3, 11.2, 11.3, 12.2, 12.5	5.2, 5.3, 5.4

1.2 Keskeiset käsitteet

Työhyvinvointi: Työhyvinvoinnilla pyritään takaamaan työstä turvallista, terveellistä ja tuottavaa, jota tekevät ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisö hyvin johdetussa organisaatiossa. Työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi ja työntekijöiden mielestä työ myös tukee samalla heidän elämäntilanteensa. (Työterveyslaitos 2020.)

Muutosjohtaminen: Muutosjohtamisen tarkoituksena on toteuttaa muutokseen vaikuttavat strategiat ja menetelmät onnistuneesti sekä auttaa ihmisiä hyväksymään ja sopeutumaan

muutokseen. Tärkeitä ominaisuuksia onnistuneen muutosjohtamisen toteuttamiseen ovat selkeiden tavoitteiden asettaminen, rehellisyys ja läpinäkyvyys, henkilöstön kouluttaminen ja heidän vakuuttamisensa muutoksen tärkeydellä, oikeanlainen viestintä ja kommunikointi sekä työntekijöiden kuunteleminen. (Jouany & Martic 2020.)

Muutosvastarinta: Muutosvastarinnalla tarkoitetaan muutoksen tai sen suunnittelun vastustamista ja kritisointia. Se on luonnollinen osa kaikenlaisia muutosprosesseja ja voi ilmetä esimerkiksi välinpitämättömyytenä, tiedon torjumisella tai itsesuojeluna.

Muutosvastarinnassa ihmiset eivät välttämättä vastusta itse muutosta vaan sen vaikutusta työyhteisöön tai yksilöiden asemaan muutoksen myötä. (Ponteva, 2012.)

2 Työhyvinvointi

Suomalaiseen työelämään työhyvinvointi ilmiönä on ilmestynyt alun perin 1990-luvulla työkykyä ylläpitävän TYKY-toiminnan jälkeen. Siitä lähtien työhyvinvointi on liittynyt keskusteluihin, kun on puhuttu työurien pidentämisestä tai työpahoinvoinnin kustannusten vähenemisestä. (Aura & Ahonen 2016, 18.)

Lähtökohtana työhyvinvoinnin tutkimiselle on, että ihminen voi hyvin työhyvinvoinnin kaikilla osa-alueilla. Tällöin ihminen kykenee suorituksiin, jotka edistävät niin häntä itseään kuin koko organisaatiota. Työhyvinvointiin kannattaa aina panostaa ja pienetkin muutokset auttavat. (Juuti 2015, 44.) Työhyvinvointi ja sen tutkiminen ei ole ainoastaan työpahoinvoinnin ja siihen liittyvien oireiden ehkäisemistä, vaan myös myönteisten tekijöiden tutkimista, jolloin saadaan kuva kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista. Arkikielessä työhyvinvointi käsitteenä tarkoittaa usein viihtymistä ja jaksamista töissä, kun taas työlainsäädännössä työhyvinvointia määritellään turvallisen työn tekemisenä. (Mäkikangas, Mauno, Feldt, Vartiainen & Feldt 2017, 41)

Työhyvinvointiin liittyvät asiat korostuvat yhä enemmän esimerkiksi työpaikan valinnassa. Nykyään korkea palkka ei ole enää riittävä peruste valinnalle, vaan siihen vaikuttaa huomattavasti työhyvinvointi ja työssä viihtyminen. (Virolainen 2012, 52.) Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen on yleensä työntekijöiden, työnantajien, esimiesten, työsuojelun ja työterveyshuollon yhteistyötä. (Sinokki 2016, 13.)

Usein yritysten johdolla tuntuu olevan positiivinen tunne työhyvinvointiin panostamisesta eri keinoin, kuten esimerkiksi työterveyshuoltopalvelulla ja ilmapiiritutkimuksilla. Tämä puolestaan kertoo myös siitä, kuinka yksinkertaisesti työhyvinvointi ymmärretään. Kun työhyvinvoinnin käsite tunnetaan syvemmin kokonaisuudessaan, on organisaation työhyvinvoinnin tilan arviointi todenmukaisempi. (Kehusmaa 2011, 31.)

Kun organisaation henkilöstö voi hyvin, myös sairauspoissaolot ja työntekijöiden vaihtuvuus ovat vähäistä. Hyvinvoivan ja motivoituneen henkilöstön työskentely on tuottavaa ja laadukasta. Työhyvinvointiin liittyvät asiat korostuvat yhä enemmän esimerkiksi työpaikan valinnassa. Nykyään korkea palkka ei ole enää riittävä peruste valinnalle, vaan siihen vaikuttaa huomattavasti työhyvinvointi ja työssä viihtyminen. (Virolainen 2012, 52.)

Hyvinvoiva henkilöstö on motivoitunut ja halukas kehittämään työtään.

Sairauspoissaolojen ja työtapaturmien vähäisyys parantaa organisaation tuottavuutta ja kustannustehokkuutta. (Mattila & Pääkkönen 2015, 10.)

2.1 Fyysinen työhyvinvointi

Fyysinen työhyvinvointi on työhyvinvoinnin osa-alueista näkyvin. Fyysiseen työhyvinvointiin vaikuttaa monta eri tekijää, kuten fyysiset työolosuhteet, fyysinen työkuormitus ja ergonomia, kuten esimerkiksi työskentelyasennot sekä työskentelytilat. Fyysinen työhyvinvointi korostuu erityisesti fyysisissä työtehtävissä, kuten esimerkiksi teollisuusalalla. Fyysisesti rasittavissa työtehtävissä tärkeää on vaihdella työtehtäviä niin, että kehon rasitus ei ole yksipuolista. Työtehtävien vaihtelu tuo myös mielelle muuta ajateltavaa, jolloin myös psyykinen kuormitus muuttuu ja piristää työntekijän mieltä. (Virolainen 2012, 17.)

Fyysisessä työhyvinvoinnissa liikunta on keskeisessä roolissa, sillä se ennaltaehkäisee työ- ja toimintakykyä heikentäviä sairauksia. Liikunta vahvistaa yksilön fyysisiä ja psyykkisiä voimavaroja sekä vähentää työntekijöiden sairastumisia. Etenkin fyysisesti rasittavissa työtehtävissä hyvä työ- sekä toimintakyky auttaa suoriutumaan työstä helpommin, kestäämään kuormitusta paremmin ja palautumaan työstä nopeammin. (Työterveyslaitos 2018.)

Työn fyysinen kuormitus ei ilmene ainoastaan fyysisissä työtehtävissä. Esimerkiksi toimistotyötä tekevillä fyysinen kuormitus on vain erilaista, kuin fyysistä työtä tekevillä. Toimistossa työskentelevät työntekijät istuvat suurimman osan työajastaan tietokoneen ääressä, jolloin kehon fyysinen kuormitus on melko yksipuolisesti rasittavaa. (Virolainen 2012, 17.) Turun Sanomien mukaan suuri riskitekijä työikäisten terveydelle on liiallinen istuminen. Nykyään yhä useampi tekee istumatyötä ja istuu liian pitkiä jaksoja. Liiallisella istumisella on tutkimusten mukaan havaittu yhteys muun muassa sydän- ja verisuonitautiriskiin, 2-tyyppin diabetekseen, lihavuuteen ja paksusuolen syöpään. (Seppälä 2016.)

Istumatyötä tekeville on fyysisen työhyvinvoinnin kannalta tärkeää muistaa tauottaa työtä tarpeeksi usein. Työpäivää voi tauottaa työntöön lomassa esimerkiksi seisomaan nousten, erilaisilla venytyksillä sekä pienillä kävelyillä. Nämä tuovat vaihtelua keholle työpäivän aikana ja ennaltaehkäisevät myös lihasjäykkyyden syntymistä. (Virolainen 2012, 17.)

Työhyvinvointi on monille työnantajille tärkeää, joka näkyy myös fyysisen työhyvinvoinnin tukemisessa työnantajan puolelta. Useat työnantajat tukevat työntekijöiden fyysistä hyvinvointia ja liikkumista esimerkiksi liikuntaseteleillä, tarjoamalla työntekijöilleen liikuntapalveluja ja hankkimalla välineitä taukoliikunnan suorittamiseen toimistolla. Tästä on myös hyötyä työnantajalle itselleen, sillä säännöllinen liikunta vähentää sairaspotensiaaleja, joka myös vähentää siitä koituvia kustannuksia yritykselle. (Seppälä 2016.) Usein työn fyysiseen hyvinvointiin panostetaan huomattavasti vakavimmin kuin esimerkiksi henkiseen hyvinvointiin. Esimiehiä pelotellaan jatkuvasti työtapaturma- ja ammattitautiriskeillä, jonka vuoksi niiden riskejä pyritään ehkäisemään. (Kehusmaa 2011, 34.)

2.2 Psyykkinen työhyvinvointi

Psyykkinen työhyvinvointi on yksi keskeisimpiä työhyvinvoinnin osa-alueita. Psyykkiseen työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa työstressi, työpaine ja työilmapiiri. Usein työpaikoilla panostetaan fyysisiin olosuhteisiin, kuten esimerkiksi toimitiloihin ja työvälineisiin huomattavasti enemmän kuin psyykkisiin olosuhteisiin. Psyykkisellä työhyvinvoinnilla saattaa olla suurikin merkitys henkilöstön viihtymisessä töissä sekä sairaspotensiaaloiden ehkäisemisessä. (Virolainen 2012, 18.)

Työturvallisuuskeskus (2020) on listannut psyykkisen hyvinvoinnin kuormittaviksi tekijöiksi muun muassa jatkuvat muutokset työssä, epävarmuus, kiire, liika tai liian vähäinen työ määrä, epäselvät tavoitteet tai ei tarpeeksi haasteita työssä sekä palautteen ja arvostuksen puute.

Psyykkistä hyvinvointia kuormittaa epävarmuus työsuhteen jatkumisesta, sillä yksi ihmisen perustarpeista on turvallisuuden tunne. Tämä vaikuttaa koko organisaatioon sekä heikentää työilmapiiriä, sillä epävarmuus työstä vaikuttaa työntekijän psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin. Organisaatiota uhatessa irtisanomiset, on tärkeää tiedottaa avoimesti tähän liittyvissä asioissa mahdollisimman aikaisin. (Virolainen 2012, 38-39.)

Psyykkistä työhyvinvointia on mahdollista edistää monin eri tavoin, kuten psyykkisen pahoinvoinnin tekijöiden ehkäisemisellä. Esimerkiksi yksi yleisimmistä psyykkistä kuormitusta aiheuttavista tekijöistä työelämässä on kiire. Kiireen aiheuttamaa kuormitusta voidaan ehkäistä henkilöstön tukemisella, jakamalla työtehtäviä henkilöstön kesken sekä huolehtia riittävästä levosta. (Virolainen 2012, 18.)

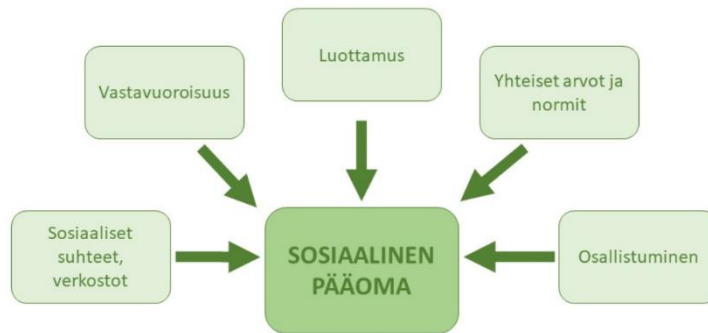
Psyykkistä työhyvinvointia lisää myös työtehtävien kokemisen mielekkäiksi ja työstä nauttiminen. Kun työntekijällä on mahdollisuus kehittää omia työtehtäviään ja saa siitä palautetta, on työnteko mielekkäämpää. (Kehusmaa 2011, 24.) Mielenkiintoinen ja miellyttävä työ edistää mielenterveyttä, työtehtävien ollessa sopivasti haastavia ja niiden tarjotessa nautintoa työntekijälle, vähentävät ne stressitekijöiden vaikutuksia ja pienet vastoinkäymiset työssä tai satunnaiset ylityöt eivät tunnu niin kuormittavilta. Tämän vuoksi on tärkeää panostaa työntekijöiden mieluisiin työtehtäviin, esimerkiksi kartoittaa tilannetta kehityskeskustelussa. (Virolainen 2012, 18, 85.) Työntekijöiden työtehtävien mielekkyyttä voidaan lisätä tehtävien ja vastuiden jakamisella työyhteisön jäsenten kesken. Työtehtävien mielekkyys vaihtelee yksilöiden kesken, jollekin epämiellyttävä työtehtävä voi olla jollekin mieluinen. (Salmela-Aro, Nurmi & Feldt 2017, 40.) Sen lisäksi, että työ koetaan mielekkääksi, on myös tärkeää saada siitä esimieheltä sekä muulta työympäristöltä siitä palautetta. (Juuti 2015, 42.)

Muutostilanteissa jaksaminen on myös psyykinen kuormitustekijä. Yritysten tulisi panostaa varsinkin muutostilanteita kohdatessa laadukkaisiin terveystalouteihin ja varmistaa niiden olevan kaikkien saatavilla. Niin psyykkisiä kuin henkisiä oireita aiheuttaa epävarmuus, pettymykset ja pelot, jotka ovat hyvin yleisiä muutostilanteissa. Tilanteen tunteva työterveyshuollon ammattilainen ymmärtää ihmisten kokonaistilanteen ja pystyvät ohjaamaan tarpeen mukaan muiden asiantuntijoiden palveluihin. (Korppoo 2018, 13.)

2.3 Sosiaalinen työhyvinvointi

Sosiaalista työhyvinvointia on kaikki, mikä liittyy työyhteisön kesken olevaan sosiaaliseen kanssakäymiseen. Sosiaalista hyvinvointia edesauttaa esimerkiksi mahdollisuus keskustella työasioista vapaasti, työkavereiden lähestyttävyyys, toimivat välit työyhteisön jäsenten kesken sekä sosiaalista kanssakäymistä tukevat työtilat. Sosiaalisen kanssakäymisen kannalta on myös tärkeää tutustua työkavereihin ihmisinä henkilökohtaisella tasolla, jolloin heitä on helpompi lähestyä työasioissa. (Virolainen 2012, 24.)

Kun työyhteisön jäsenien välillä vallitsee hyvä vuorovaikutus, synnyttää se yhteisön sosiaalista pääomaa, joka vahvistaa heidän luottamustaan, vastavuoroisuuttaan sekä verkostoitumistaan. Sosiaalinen pääoma on niin työyhteisön, kun yksilön voimavara, joka edistää esimerkiksi tavoitteiden saavuttamista. Sosiaalinen pääoma voi myös vaikuttaa negatiivisesti. Työyhteisön jäsenten liian läheiset sosiaaliset suhteet voivat aiheuttaa ilmiöitä, kuten kiusaamista, kateutta tai luoda ns. kuppikuntia. (Manka & Manka 2016, 132-134.)



Kuvio 1. Sosiaalisen pääoman syntymiseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Oksanen 2009)

Yllä oleva kuvio kuvaa sosiaalisen pääoman syntymiseen vaikuttavia tekijöitä. Kuvio on luotu Tuula Oksasen (2009) väitöskirjan tutkimuksen pohjalta, jossa selvitettiin työyhteisön sosiaalisen pääoman ja työntekijöiden terveyden välistä suhdetta. Tutkimustuloksien perusteella sosiaalinen pääoma jakautuu kahteen osaan: vertikaaliseen (työntekijöiden ja esimiesten väliseen) ja horisontaaliseen (työntekijöiden väliseen) sosiaaliseen pääomaan. (Oksanen 2009 68-69.)

Sosiaalisia kuormitustekijöitä ovat muun muassa työyhteisöongelmat, yksintyöskentely, heikko tiedonkulku, epätasa-arvoisuus, tyytymättömyys esimiestyöhön ja työn organisoinnin ongelmat. Haitallisten kuormitustekijöiden ehkäiseminen ja vähentäminen on työnantajan vastuulla, mutta toimenpiteiden toteuttaminen on yhteistyötä työntekijöiden kanssa. (Työturvallisuuskeskus 2020.)

2.4 Henkinen työhyvinvointi

Henkinen hyvinvointi yhdistetään usein psyykkiseen hyvinvointiin. Virolainen (2012) haluaa kuitenkin erotella henkisen työhyvinvoinnin kuitenkin omaksi osa-alueeseen, sillä kyseisestä asiasta on alettu keskustelemaan viime vuosien aikana paljon.

Henkinen hyvinvointi on hyvin olennainen osa kokonaisvaltaista työhyvinvointia ja henkistä hyvinvointia kuormittavia tekijät liittyvät kaikkeen työn tekemiseen ja työhön. Turvallinen työilmapiiri, työtehtävien ja yhteistyön sujuvuus, mielekkäät ja sopivasti haastavat työtehtävät ovat merkkejä työyhteisön hyvästä henkisestä hyvinvoinnista. Työtehtävien liian suuret vaatimukset, liika vastuu, jatkuvat muutokset työssä tai organisaatiossa ovat taas henkistä hyvinvointia kuormittavaa. (Mattila & Pääkkönen 2015, 5-6.) Töitä on organisoitava uudestaan tai yrityksen on palkattava työntekijöitä lisää, jos työtehtävät kuormittavat henkilöstöä liikaa. Työnjaon on oltava oikeudenmukainen sekä selkeä ja työntekijöiden osaaminen on pidettävä ajan tasalla. (Kehusmaa 2011, 24.)

Töiden henkinen kuormittavuus on kasvanut, kun taas samaan aikaan töiden fyysinen kuormittavuus on vähentynyt. Nuoriempien ikäluokkien ennenaikaiselle työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen yksi yleisimmistä syistä on masennus, eikä esimerkiksi fyysinen vamma tai sairaus. (Kehusmaa 2011, 34, 56.) Tehokkaimpia tapoja henkisen kuormituksen ennaltaehkäisyyn ovat ennakointi ja suunnitelmallinen toiminta. Henkisen kuormituksen tulee huomioida riskien arvioinnissa. Työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin edistämisessä ja haitallisen kuormituksen ennaltaehkäisyssä esimiehellä on suuri rooli. Huolehtimalla riittävästä resursseista, työn suunnittelu ja organisointi sekä työmenetelmien kehittäminen työntekijöiden kanssa yhdessä ovat esimiehen työkaluja henkisen hyvinvoinnin edistämisessä. (Mattila & Pääkkönen 2015, 10.)

Organisaatiomuutoksissa ihmisiltä edellytetään uuden oppimista sekä osaamista irrottautua ja luopua tutuista asioista. Muutoksen myötä tulleista uusista odotuksista on keskusteltava työntekijöiden kanssa ja arvioita niiden tavoitteita yhdessä. Esimiehiä ja työntekijöitä auttaa ymmärtämään mistä kunkin vaiheen kohdalla muutoksessa on oikein kyse kuvaamalla niiden sisältöä. Epäselvyyksiin ja epätietoisuuteen pystymään näin varautumaan paremmin ja ehkäisemään näistä syntyviä mahdollisia henkilöiden välisiä konflikteja. (Korppoo 2018, 10.)

2.5 Työyhteisö

Hyvä työyhteisö rakentuu tasa-arvosta, oikeudenmukaisuudesta, nopeasta ja hyvästä tiedonkulusta, mielekkäistä työtehtävistä sekä positiivisesta ja kannustavasta työilmapiiristä. Ihmiset tarvitsevat tietoa niin itsestään kuin työtään koskevista asioista, haluavat osallistua päätöksentekoon sekä myös osallistua myös organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin.

(Työturvallisuuskeskus 2013, 8.)

Erityisesti muutoksien keskellä työyhteisöllä on merkittävä rooli, on tärkeää osata keskustella, kysellä, ideoita ja jakaa tietoa työyhteisön jäsenten kesken. Varsinkin tunteiden käsittely muutoksessa on tärkeää työyhteisössä. (Sinokki 2016, 6-7.)

Työyhteisössä tiimin toimivuuden keskeinen tekijä on vuorovaikutustyyli. Kun keskustelu jakautuu tiimin jäsenten kesken tasaisesti, saadaan niissä irti tiimiläisten eri näkemyksiä ja osaamisia. Työyhteisön toimivuuden kannalta on myös tärkeää ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoihin, joka sitouttaa heitä yhteisöön ja antaa heille arvostuksen ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Salmela-Aro ym., 2017, 41.)

Muutoksessa muutoksen sisältö voi olla hyvinkin erilainen eri työyhteisöissä. Kyseessä voi olla esimerkiksi uudet työtehtävät, yksiköiden yhdistäminen tai koko organisaation tai sen osien omistuksen muuttuminen. Jos muutokseen liittyy henkilöstön irtisanomisia, voi ihmiset puhumisen ja jakamisen sijaan vetäytyä tai lähteä tavoittelemaan vain omaa etua työn säilyttämisen puolesta. (Korppoo 2018, 9.)

2.6 Työmotivaatio

Motivaatio on ihmisen käyttäytymisen energianlähde, joka säätelee ja ohjaa ihmisen käyttäytymistä tavoitteita kohti. Asioista kiinnostuminen ja motivoituminen tukee ihmisen henkistä hyvinvointia. Motivaatio työssä vaikuttaa niin työn tehokkuuteen, laatuun, kuin työntekijän ja työyhteisön työhyvinvointiin. Työntekijää ei voi pakottaa olemaan motivoitunut työtä kohtaan, mutta motivaatiota voidaan tukea eri tavoin. (Sinokki 2016, 3, 19.)

Työntekijän tuntiessa hänen työnsä omakseen, käy se hänelle jopa harrastuksena. Työntekijän motivaatio työtä kohtaan kasvaa ja siitä tulee pitkäkestoista, sekä hän saa siitä energiaa. (Juuti 2015, 40.) Motivaation kasvattamisessa kaksi tärkeää tekijää on tehtävän mielekkyys ja onnistuminen. Kun työntekijä on innostunut, hyvinvoiva ja motivoitunut, on myös hänen työnsä laatu parempaa ja hän on aikaansaavampi. (Sinokki 2016, 13.)

Työmotivaatioon vaikuttaa positiivisesti, kun työntekijä tiedostaa työnsä merkityksen, tuntee itsensä päteväksi tehtävään ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön (Sinokki 2016, 3, 19). Kun työntehtäviä ja työn sisältöä muokataan vastaamaan työntekijän vahvuuksia ja kiinnostuksen kohteita, lisää se työmotivaatiota. Tämä saa myös työntekijän kokemaan oman työnsä merkitykselliseksi sekä lisää työntekijän sitoutumista ja omistautumista työlleen. (Martela & Jarenko 2014, 38.)

Kun organisaatio ja työ vastaa työntekijän ominaisuuksia, kuten vahvuuksia, mielenkiinnonkohteita ja arvoja, lisää se työntekijän sisäistä motivaatiota (Salmela-Aro ym. 2017, 39). Työmotivaatiota voidaan tukea työntekijöiden sisäistä motivaatiota vahvistamalla, sen tunnistamisella sekä sitä johtamalla. Sisäisen motivaation johtamisella pyritään auttamaan löytämään yksilön sisäiset vahvuudet ja voimavarat ja saada hänet käyttämään niitä organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Martela & Jarenko 2014, 36.)

Myös muutoksessa motivaatiolla on merkitystä. Jos muutos on houkuttelevan tuntuinen, siihen sitoudutaan ja halutaan ponnistella sen onnistumisen eteen. Jos taas muutos herättää vain kielteisiä tai ristiriitaisia tunteita, ihminen reagoi tähän vetäytymällä tai jopa hyökäten. Motivaatio ohjaa ihmisen toimintaa ja auttaa valitsemaan, mihin sitoutua. (Korppoo 2018, 11.)

2.7 Etätyö

Vuonna 2020 etätyöstä tuli globaalisti tutumpi käsite kuin koskaan aikaisemmin ennen. Covid19-viruksen aiheuttama pandemia ajoi monet työntekijät niin Suomessa, kuin muualla maailmalla etätöihin. Vaikka kyseinen käsite on varmasti ollut monelle jo entuudestaan tuttu, sai se koronaviruspandemian myötä aivan uuden merkityksen.

Etätyöllä tarkoitetaan työtä, jota tehdään jossain muualla kuin niin sanotulla normaalilla työnsuorittamispaikalla. Etätyöskentely on mahdollista, kun työ ei ole sidottu tiettyyn paikkaan tai kellonaikaan. Ennen etätyötä pidettiin ainoastaan kotona tapahtuvana työskentelynä, mutta nykyään se on mahdollista muuallakin. Etätyöpaikka voi olla mikä tahansa paikka, missä tarpeelliset työvälineet ja yhteydet on käytettävissä. Etätyöskentely ei kuitenkaan ole lisätyöskentelyä, joka suoritetaan kotona varsinaisen työpäivän jälkeen. Se voi kuitenkin olla yhdistelmä työpaikalla suoritetusta ja kotona suoritetusta työskentelystä. (Salli 2012, 96, 98.)

Etätyöskentelyssä on omat haasteensa. Kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset työpaikoilla vahvistavat yhteenkuuluvuudentunnetta, joka on todella tärkeä työyhteisön jäsenten toisiinsa tutustumisen ja luottamuksen rakentamisen kannalta. Yhteenkuuluvuudentunteen heikentyminen vaikuttaa yhteistyöhön ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 62, 112.)

Etätyöskentely tuo haasteita myös työpäivien tauottamisessa ja venymisessä, arkiliikunnan puutteessa sekä huonossa työergonomiassa. Lisäksi varsinkin esimiehiä kuormittavat jatkuvasti muuttuvat käytännöt sekä vaatavuus johtaa onnistuneesti etänä. (Nuikki & Rahtu-Vainionpää 2020.)

Yhteisöllisyyden tunne on varmasti yksi ominaisuus, jota etätyöskentely hankaloittaa. Kun työyhteisön jäsenet eivät ole fyysisesti samassa paikassa töissä. Työntekijät voivat helposti etäännyä toisistaan tai tuntea itsensä ulkopuoliseksi. (Haapakoski ym. 2020, 67.) Nuikin ja Rahtu-Vainionpään (2020) mukaan eniten etätyöstä johtuneen yhteisöllisyyden puutteesta kärsivät eniten yksinelävät sekä ihmiset, jotka tekevät töitä yksin.

Luottamusta on kuitenkin mahdollista vahvistaa myös etätyöskentelyssä. Kun työyhteisön jäsenet ovat toistensa tukena, tekevät omat osuutensa, antavat epäonnistua ja onnistua rauhassa sekä pitävät sopimuksista kiinni, vahvistaa se luottamuksen syntyä. Lisäksi avoimuus ja toisten arvostaminen vahvistavat hyvää työilmapiiriä. (Haapakoski ym. 2020, 66.)

Jatkuvien muutoksien ja etätyöskentelyn lisääntymisen suhteen työnantajien on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota työntekijöiden jaksamiseen sekä esimiesten tukemiseen. On tärkeää olla aktiivisesti kiinnostunut työntekijöiden kuulumisista, keskityttävä ongelmakohtien lisäksi myös voimavaroihin, panostaa yhteisöllisyyteen ja hyödyntää etäyhteyksiä uusin keinoin. (Nuikki & Rahtu-Vainionpää 2020.)

3 Muutos ja työhyvinvointi muutoksessa

Sana muutos on jatkuvasti eri tiedotusvälineissä ja arkipuheessa esillä, jonka vuoksi ei myöskään työelämässä muutoksilta vältytä. Kun yksi tärkeimmistä tekijöistä organisaation menestymiseen on ympäristönsä seuraaminen ja reagoiminen eli toimintatapojen muuttaminen, ovat muutokset välttämättömiä yritysmaailmassa ja työelämässä. (Aarnikoivu 2008, 163.)

Muutos herättää sekä myönteisiä että kielteisiä tunteita yksilöissä ja muutos on niin uhka kuin mahdollisuus. Muutoksia on olemassa pieniä sekä suuria ja niitä voidaan johtaa ja hallita monella eri tavalla. Yksilöt myös sopeutuvat muutoksiin ja toimivat muutoksessa monin eri tavoin. Myös ihmisten persoonallisuudella on paljon merkitystä siinä, miten muutokset kohdataan, miten siitä selvittää ja millainen merkitys niille annetaan. (Juuti & Virtanen 2009, 7, 138; Työturvallisuuskeskus 2013, 5.)

Aiemmat kokemukset muutoksista tai muutosta kuvaavat kertomukset auttavat työntekijöitä muutoksen läpikäymiseen ja he pystyvät peilaamaan omia tuntemuksiaan ja tuomaan esiin omia kokemuksia muutoksesta. Muutostarinat voivat edesauttaa organisaation eri osapuolia ymmärtämään toisiaan. Ne antavat henkilöstön äänen kuuluviin ja niiden avulla voidaan löytää myös muutosprosessin apukeinoja, esimerkiksi muutossuunnitelman laatimiseen. (Ponteva 2012.)

Organisaatiomuutoksia koskevissa tutkimuksissa on todettu selvästi, että muutoksilla on vaikutuksia työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin, useimmiten negatiivisia.

Irtisanottujen ja lomautettujen työntekijöiden lisäksi on tärkeää huolehtia myös työssä jatkavia työntekijöitä. (Pahkin ym. 2011, 8.)

Muutokset organisaatiossa ovat pysyvä osa työelämää nykyään ja useimmat työntekijät käyvätkin läpi yhden tai useamman organisaatiomuutoksen työuransa aikana. Muutokset ovat aina haaste niin työnantajille kuin työntekijöillekin, sillä muutosprosessin ohella on hoidettava myös päivittäiset työtehtävät. Organisaatiomuutokset ovat usein myös jatkuva prosessi, jolloin muutoksia tulee muutoksien perään. Tutkimukset osoittavat, ettei aiempi kokemus muutoksista lisää työntekijän negatiivisten vaikutuksien sietokykyä muutoksessa. (Pahkin ym. 2011 5, 10.)

Muutostilanteet ovat aina haaste henkilöstön työhyvinvoinnille ja jokaiseen muutokseen sisältyy aina jotain ennalta arvaamatonta. Muutoksessa pelkkä tiedon jakaminen ei riitä vaan työntekijöillä on oltava mahdollisuus keskustella ja arvioida muutosta omasta näkökulmastaan. Muutostilanne herättää monenlaisia tunteita ja siksi ihmiset kuuntelijoita, jotka ymmärtävät niin toiveet kuin pelot ja pettymykset. Työhyvinvoinnista muutoksessa tulisi huolehtia niin yrityksen johto, esimiehet sekä henkilöstö. (Korppoo 2018, 4.)

On tärkeää pohtia muutoksen vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin, kun muutokset ovat rakenteellisia tai muuten merkittäviä. Muutostilanteet voivat aiheuttaa suuriakin kriisejä yksilölle, kuten esimerkiksi työsuhteeseen liittyvä turvattomuus luo huolta työllistymisestä, toimeentulosta tai taloudellisista ongelmista. Irtisanomistilanteissa esimiesten pitäisi olla koulutettuja toteuttaa tilanteet inhimillisesti, oikeilla käytännönläheisillä toimintavoilla, jolla tukea henkilöstöä. (Työturvallisuuskeskus 2013, 19.) Henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen toteutuu parhaiten suunnittelemalla ja toteuttamalla tukiohjelma, joka pyrkii tukemaan ihmisten jaksamista ja hyvinvointia. Ohjelmaa rakentaessa on tärkeä huomioida työhyvinvoinnin eri osa-alueet sekä muutoksen vaiheet. (Korppoo 2018, 15.)

Suhtautuminen muutokseen voi vaihdella paljon työyhteisön jäsenten kesken innostuksesta pelkoon ja ahdistukseen (Työturvallisuuskeskus 2013, 13). Muutokseen voidaan suhtautua niin myönteisesti kuin kielteisesti, usein se onkin kielteistä. Myönteisesti suhtautuneet henkilöt saattavat olla innolla toteuttamassa muutosta, kun taas jotkut vastustavat muutosta ja suhtautuvat siihen kielteisesti jo heti alusta asti. Myönteisellä suhtautumisella yksilön voimavarat ja työpaikka voidaan todennäköisemmin säilyttää, kun taas kielteisellä suhtautumisella yksilö saattaa kuormittua, stressaantua ja menettää voimavarojaan. (Juuti & Virtanen 2009, 123, 124.)



Kuvio 2. Muutoksen vaiheet (mukaillen Työturvallisuuskeskus 2013)

Muutokset organisaatiossa vaikuttavat keskeisesti henkilöstön työhyvinvointiin. Muutoksien myötä henkilöstö voi kokea epävarmuutta tai hämmennystä ja paineita uusista muutoksista. (Aro 2002, 10.) Epävarmuuden lisääntyminen on tyypillistä etenkin muutostilanteissa, joihin liittyy irtisanomisia. Epävarmuutta työstä luo myös esimerkiksi organisaation omistajuuteen liittyvät muutokset ja työntekijä voi kokea epävarmuutta vielä vuosia muutoksen jälkeen, joka heikentää työntekijän hyvinvointia. (Pahkin ym. 2011, 6.)

Organisaatiomuutoksessa henkilöstön on usein omaksuttava uusia ajatuksia ja opetella uusia toimintatapoja, vaikka niiden toimivuudesta ja tehokkuudesta ei voida olla varmoja. Muutoksen on oltava hyvin suunniteltua ja hallittua, jolloin sen toteuttaminen vie huomattavista vähemmän henkilöstön voimavaroja. (Jalava & Uhinki 2007, 56.)

Muutosprosesseilla on usein yksi yhdistävä tekijä, nimittäin lähes aina henkilöstö kokee muutokset negatiivisesti. (Vesterinen 2006, 124.) Nykyään organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksessa, jonka vuoksi muutosjohtajuus on tärkeä taito. Työelämän muutoksissa tarvitaan joustavuutta niin organisaatiolta kuin työntekijältä. (Työturvallisuuskeskus 2013, 3).

Esimies voi tukea alaisiaan eri tavoin, mutta työntekijän on itse myös innostuttava muutoksesta sekä saada koko organisaatio mukaan yhteiseen muutokseen. Työntekijän intoa muuttua ei voida pakottaa, vaan sen on löydettävä hänestä itsestään. (Ponteva 2010, 12, 18.)

Kun työntekijä ymmärtää, mistä muutoksessa on kyse, sietää hän niitä paremmin sekä kykenee hyödyntämään niitä (Aro 2002, 10). Riittävä ja avoin tiedottaminen ennakoivasti sekä työntekijöiden mielipiteiden ja tuntemusten kuunteleminen helpottavat muutoksen läpivientiä sekä vähentävät muutosvastarintaa. Työntekijöille on hyvä antaa tarpeeksi aikaa muutokseen sopeutumiseen ja luoda turvallisuuden tunteen. (Virolainen 2012, 110.)

Muutoksilla on niin positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia. Ne antavat mahdollisuuden uudistumiseen, uuden oppimiseen ja kokemiseen, joilla on vaikutusta positiivisesti motivaatioon ja hyvinvointiin, sillä uuden oppiminen on ihmiselle luontainen tarve.

Epätietoisuus tulevasta voi taas aiheuttaa ahdistusta tai jatkuva muutos voi turhauttaa työntekijöitä ja vaikuttaa työmotivaatioon. (Virolainen 2012, 110.)

Muutos voi olla myös mahdollisuus muuttaa työntekijöiden työtä mieluisammaksi, esimerkiksi parantamalla työntekijän asemaa, vaikkei se heti muutoksen hetkellä tutuisikaan siltä. Jos työntekijöille selittää miksi muutokseen ryhdytään ja miten se tulee vaikuttamaan työpaikan tulevaisuuteen, on muutoksen ymmärtäminen ja hyväksyminen helpompaa. (Ponteva 2012.)

Organisaatiomuutos koostuu useista eri vaiheista ja siihen sisältyy useita eri toimijoita, muutoksen läpivienti ei ole ainoastaan ylimmän johdon velvollisuus vaan siihen osallistuvat koko organisaation henkilöstö. Ensimmäinen vaihe muutosprosessissa on asiasta tietäminen, joka usein herättää monenlaisia tunteita työntekijöissä. Tiedottamisen jälkeen prosessi siirtyy seuraavaan vaiheeseen, kun organisaatio alkaa tekemään päätöksiä muutoksen tarkemmasta sisällöstä. Tähän muutosvaiheeseen saattaa liittyä paljon huhuja tulevasta ja suurta epävarmuutta muutoksen merkityksestä itselleen ja työtovereilleen. Kun muutoksen suunnitelmat ovat tarkentuneet, muutosprosessin seuraava vaihe onkin päätöksistä tiedottaminen. Tässä prosessivaiheessa henkilöstön tunteet ja reaktiot voivat vaihdella paljon, vihasta helpotukseen. Tiedottamisen jälkeen seuraa viimeinen vaihe prosessista, päätösten toteutus ja muuttuneessa organisaatiossa työskentelemisen oppiminen. (Pahkin ym. 2011, 12-13.)



Kuva 1. Muutosprosessin vaiheet (mukailien Pahkin ym. 2011, 12)

3.1 Muutosjohtaminen

Oli muutos sitten iso tai pieni, on se aina haaste, erityisesti esimiehelle. Hänen tulisi selittää muutos ja sen merkitys työntekijöilleen, kun hän ei usein itsekään tiedä kunnolla sen sisältöä tai vaikutuksia omaan työhönsä. (Ponteva 2010, 10.) Muutosjohtamisesta puhutaan usein omana osa-alueena, jolloin on riski sen olevan vaan ajoittain toteutettu toimenpide. Muutosjohtaminen on ymmärrettävä kokonaisvaltaisena osana kaikkea tapahtuvaa toimintaa, jotta muutoksen läpimeno onnistuu. (Aarnikoivu 2008, 163.)

Muutoksessa johtajan roolia voidaan kuvailla puutarhurin toiminnalla. Puutarhuri ei voi käskää kasvejaan kasvamaan, vaan hänen on autettava niitä kasvussaan. Sama pätee muutosjohtajaan, hänen on ymmärrettävä muutosprosessissa olevat rajoittavat tekijät, kuten haastavat olosuhteet sekä muutosvastarinta ja kannustettava henkilöstöä niissä eteenpäin. Kasvit tarvitsevat oikeanlaisen maaperän lisäksi myös valo ja vettä sekä oikeanlaisia lannoitteita. On myös hyväksyttävä se, että siemenestä puhkeaminen kukkaan vie myös aikaa ja samat kasvit eivät välttämättä puhkea kukkaan samalla tavalla samankaltaisessa maaperässä hoidosta huolimatta. Kasvin lähellä saattaa olla toinen kasvi, joka vie siltä voimaa tai toisessa paikassa voi olla valoisampaa ja ravinteikkaampaa maaperää. (Ponteva 2010, 11.) Puutarhurin viljelyä kuvaavat tekijät pätevät myös organisaatiomuutoksessa, jota alla oleva kuva esittää (kuva 2).



Kuva 2. Muutosta tukevat tekijät (mukaillen Ponteva 2010, 11)

Muutoksen johtamisen perusta on onnistunut asioiden ja erityisesti ihmisten johtaminen. Johtaminen on tulos työyhteisön jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta ja johtamisen tason ratkaiseekin työyhteisön jäsenten välisten suhteiden taso. Muutoksen johtaminen on avointa viestintää ja muutoksen johtamisen onnistumisen ratkaisee viestinnän laatu sekä määrä. Muutoksessa on viestittävä avoimesti kaikesta, kuten esimerkiksi siitä, että tulevista tapahtumista ei tiedetä. Suurin virhe muutosjohtamisessa on olla viestimättä. Työpaikalla muutokset hankaloittavat usein työyhteisön jäsenten välisiä suhteita. (Juuti & Virtanen 2009, 147, 151.)

Muutosviestinnän avulla muutosjohtamisesta tulee huomattavasti onnistuneempaa. Muutosviestinnän avulla pyritään muun muassa selittämään työntekijöille muutoksen tarkoitus ja syyt, miksi juuri kyseinen muutos on tärkeää ja väistämätöntä. On rohkaistava työntekijöitä kysymään, jos heillä on jotain muutokseen liittyvää ja myös pitää huolen siitä, että he saavat vastauksia kysymyksiinsä. (Jouany & Martic 2020.)

Muutoksesta viestiminen on tärkeää organisaation kaikilla tasoilla. Viestintä on kohdistettava yksilöihin, ryhmiin, esimiehiin sekä koko organisaatioon. Tiedon tarjoamisen lisäksi viestinnän tulisi luoda myös mahdollisuus työntekijöille pyytää selvennyksiä ja antaa ehdotuksia, jonka myötä vaikuttaa itse muutosprosessiin. (Pahkin ym. 2011, 14.)

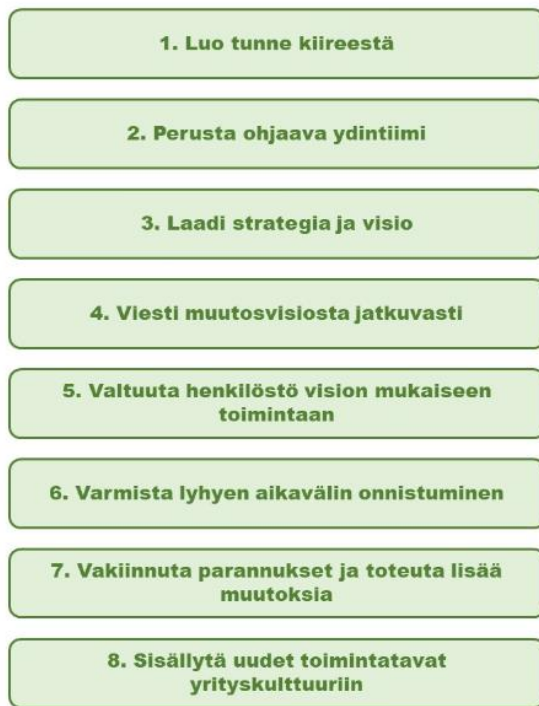
Muutoksessa onnistunutta viestintää auttaa hyvin suunniteltu ja ennakkoon valmisteltu viestintäsuunnitelma. Siihen tulisi sisältyä kirjallisen ja sähköisen viestinnän lisäksi henkilöstön tiedotustilaisuuksia muutokseen liittyvistä asioista. Henkilöstön työhyvinvoinnista vastaavat henkilöt osallistuvat näihin ja tiedottavat henkilöstölle esimerkiksi käytettävissä olevista palveluista. (Korppoo 2018, 15.)

Viestinnän lisäksi on organisaatiolla oltava tarvittavat tukitoimet. On huolehdittava esimerkiksi työntekijöiden koulutuksesta muuttuneisiin työtehtäviin tai tuesta läpikäymään vaikeaksi koettua muutosta, uusiin työtapoihin siirtymisessä tai uusiin työtovereihin totuttelussa. (Korppoo 2018, 15.)

Usein johto kokee organisaation asiat myönteisempinä kuin muu henkilöstö ja tämä vaikeuttaa yhteisymmärrysten syntymistä organisaatiossa. Johdon muutospuheet harvoin jäävät vaille vastustamista organisaatiossa. (Juuti & Virtanen 2009, 140, 141.)

Muutoksessa organisaation johdolta edellytetään vankkaa tahtoa ja halua luoda uutta. Näiden lisäksi on myös saatava henkilöstö muutokseen mukaan, jota voidaan edistää jakamalla tietoa muutoksesta, kuuntelemalla henkilöstön näkökulmia ja mahdollistaa osallistuminen muutoksen käytännön toteuttamiseen. Työhyvinvoinnin kannalta on johdon tunnettava työntekijöidensä odotukset, viestiä selkeästi tavoitteistaan ja toiminnastaan sekä rakentaa yritykseen avointa keskusteluympäristöä. (Korppoo 2018, 8.)

Alle oleva kuvio on muutosjohtamisen asiantuntijan John Kotterin kehittämä kahdeksan askeleen muutosjohtamisen malli. Siinä kuvaillaan onnistuneen muutosjohtamisen kahdeksanvaiheinen prosessi.



Kuvio 3. Kotterin muutosjohtamisen malli (mukaillen Kotter 2012)

Ensimmäiseksi on luotava henkilöstölle tunne siitä, että muutos on välttämätön sekä kiireellinen ja henkilöstön on koettava muutos tarpeelliseksi. Toinen askel prosessissa on muodostaa muutosta ohjaava ydintiimi, joka tukee muutosjohtajaa sekä ohjaa muutosta. Tämän vuoksi kyseisessä tiimissä on oltava tarpeeksi osaamista muutoksen onnistuneeseen läpivientiin ja tiimillä on oltava yhteiset tavoitteet. Prosessin kolmas askel on laatia muutokselle strategia ja visio. Kun visio on selkeä, se tehostaa päätöksentekoa ja antaa muutokselle oikean suunnan. Neljänneksi on viestittävä muutoksesta jatkuvasti, ja sen avulla saavuttamaan yhteinen kuva organisaatio tulevaisuudesta. Muutosviestinnän on oltava riittävää, monipuolista ja useilla eri viestintäkanavilla. (Kotter 2012, 23.)

Viidentenä askeleena on valtuuttaa organisaation henkilöstö muutosvision mukaiseen toimintaan. Tällöin muutosesteet poistetaan ja muutos mahdollistetaan. Kuudes askel prosessissa on varmistaa lyhyen aikavälin onnistumiset ja tehdään näkyväksi muutoksen eteneminen ja tavoitteiden saavuttaminen, tuodaan esiin onnistumisia ja saadaan tukea lisää muutokselle. Seitsemännen askel on vakiinnuttaa parannukset ja toteuttaa lisää muutoksia. Tavoitteena on säilyttää henkilöstön usko muutokseen ja parantamaan muutosprosessin päämäärään etenemistä. Prosessin viimeisessä vaiheessa sisällytetään uudet toimintatavat organisaation kulttuuriin. Tämän tavoitteena on muutoksen juurtuminen yksilötason toiminnasta yrityskulttuuriin ja tehdä niistä pysyviä toimintatapoja. (Kotter 2012, 23.)

Organisaatiomuutoksen toteutustavalla on merkittävä vaikutus muutoksen onnistumiseen. On olennaista varmistaa, että työntekijät ovat edelleen motivoituneita ja voivat hyvin myös muutoksen jälkeen. (Pahkin ym. 2011, 5.)

Muutoksessa tärkeä vaihe on myös sen vaikutusten arviointi, erityisesti ihmisten jaksamisen ja yrityksen tulokunnon kannalta. Sopeutuminen uuteen tilanteeseen, uusien asioiden ja tehtävien opetteleminen sekä tapahtumien jäsentäminen vie paljon voimia ja aikaa ihmisiltä. Usein ihmiset jäsentävät kokemuksiaan kertomalla niistä, jonka vuoksi tärkeintä arvioinnissa on vastaanottava kuunteleminen. Samalla saadaan myös hyödyllistä palautetta uusista toimintatavoista ja mitä käytäntöjä tulisi vielä parannella. (Korppoo 2018, 15.)

3.2 Muutosvastarinta

Muutoksista ja muutosjohtamisesta puhuessa nousee esiin väistämättäkin muutosvastarinta ja se on yksi kriittisimmistä muutosprosessin osa-alueista. Muutosvastarinnan käsittelyn myötä saattaa tulla myös uusia näkemyksiä, joita muutosprosessissa ja muutoksen lopputuloksessa voidaan hyödyntää. Muutosvastarinta ei aina tarkoita työntekijöiden halusta sabotoida muutosta, vaan saattavat olla osoitus esimerkiksi työntekijän sitoutuneisuudesta ja yrittää vastarinnalla vain tavoitella organisaation parasta. (Aarnikoivu 2008, 165-166.)

Muutokset herättävät aina ihmisissä tunteita, useimmiten kielteisiä. Tunteet määrittyvät vahvasti yksilön aikaisempien muutkokokemusten pohjalta. Jos muutos muistuttaa aikaisemmista kokemista asioista, tuo henkilö myös nämä sisällöt mukaan tulevaan muutokseen. (Juuti & Virtanen 2009, 110, 118-120.)

Muutoksesta johtuvat tunteet tulevat yksilön mieleen aaltomaisina vyöryinä ja näitä on osattava työstää jollakin keinolla. Muutoksen aiheuttamia tunteita on pakko työstää ja se vaatii aikaa. Jos näitä tunteita ei työstetä, voidaan ajautua tilanteisiin, jotka kuormittavat yksilöä ja vaikuttavat siten myös koko organisaation voimavaroihin. (Juuti & Virtanen 2009, 110, 118-120.)

Muutosvastarintaa voidaan lievittää kuuntelemisella ja se auttaa myös ymmärtämään toisen näkemyksiä. On olennaista oppia kuuntelemaan ja ymmärtämään toisen näkemyksiä, muutosvastarinta tulisikin nähdä yhteistyön lähtökohtana. (Ponteva 2012.)

Tunteiden työstäminen vaatii sen, että tunteista on puhuttava aidosti ja avoimesti myös työpaikalla. Työyhteisön kulttuurin ja johtamistyylien on oltava sellaisia, että tunteista puhuminen on mahdollista. Muutoksesta aiheutuva pelon ja vihan tunne jäävät usein käsittelemättä. Jos näitä tunteita ei käsitellä, pyritään usein etsiä syytä kielteisten tunteiden olemassaololle. (Juuti & Virtanen 2009, 110, 118-120.)

Muutosvastarinta on luonnollisesti osa yksilön käyttäytymistä. Muutosvastarinta ei aina ole pelkästään negatiivinen ilmiö, silloin kun se synnyttää kriittistä keskustelua rakentavalla tasolla. Muutos voi usein pelottaa, mutta samalla odotetaan sen tuomia mahdollisuuksia parempaan työn ja elämän hallintaan. (Työturvallisuuskeskus 2013, 13.)

Kun muutoksia tapahtuu liian paljon, monella tasolla tai liian nopeasti, luo se turvattomuuden tunnetta. Muutosvastarintaa vähentää se, kun henkilöstö saa olla mukana muutoksen toteuttamisessa. Muutostilanteissa tärkeää on yhteinen visio muutoksesta, avoin viestintä, ratkaisuvaihtoehtojen pohtiminen yhdessä ja perustelu sille, miksi muutos on välttämätön. (Työturvallisuuskeskus 2013, 13.)

Muutosvastarinta voi nostaa muutoksen kustannuksia, sillä vastarinta hidastaa muutosta. Lisäksi henkilöstön yleinen epävarmuus voi nostaa kustannuksia, koska se vaikuttaa työntekijöiden työtehoon. Muutosprosessin tueksi olisikin tärkeää laadita strategia muutosvastarinnan käsittelemiseen. Strategian avulla muutokselle asetetut tavoitteet on helpompi saavuttaa. (Ponteva 2012.)

Vastustamista huolestuttavampaa on työntekijöiden mahdollinen välinpitämättömyys. Jos työntekijä ei esimerkiksi reagoi muutokseen liittyviin asioihin mitenkään tai millään ei tunnu olevan hänelle väliä, on työntekijällä saattanut mennä usko organisaatioon jopa kokonaan. On mahdollista, että työntekijä on vieraantunut työstään ja etäännytynyt organisaatiostaan. (Ponteva 2012.)

Ruohonjuuritason eli työntekijöiden vastarintaa aiheuttaa usein se, että heidän asemansa joukkoa ei oteta niin paljon mukaan muutoksen suunniteluun ja saattavat olla esimerkiksi epävarmoja työnsä jatkuvuudesta. Muutosvastarintaa ei esiinny ainoastaan ruohonjuuritasolla, vaan myös esimiesten ja johdon keskuudessa. Usein johtotason vastarintaan liittyy usein muutoksesta syntyvä uhka saavutettujen etujen menettämiseen tai etenemiseen liittyvien mahdollisuuksien vähenemisestä. Keskijohdon vastarintaa taas saattaa aiheuttaa se, että toiminnan tehostamista tavoittelevien muutosten seurauksena voidaan vähentää hallintotehtäviä tai madaltaa organisaatiota, joka liittyy vahvasti keskijohdon toimintaan. (Aarnikoivu 2008, 166-167.)

4 Tutkimus

Henkilöiden työhyvinvoinnin mittaamisen tavoitteena on saada selville saatujen tietojen avulla kriittiset parantamiskohdat, jotka tarvitsevat huomiota. Työhyvinvoinnissa mittauksien avulla saadaan selville tilannetta kohdehenkilöiden viihtymisestä ja nykyisestä työhyvinvoinnin tilasta ja sen kehittymisestä. Mittaamisen avulla nähdään, mihin suuntaan työhyvinvointi on menossa ja miettiä keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseksi tuloksien avulla yhdessä henkilöiden kanssa. (Virolainen 2012, 110-112.)

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten muutokset ovat vaikuttaneet kohdehenkilöiden työhyvinvoinnin tilaa ja tutkimuksessa keskitytään kohdehenkilöiden ajatuksiin ja tuntemuksiin työhyvinvoinnista muutoksien keskellä. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan tutkimuksen pääkysymykseen: Miten muutokset ovat vaikuttaneet kohdehenkilöiden työhyvinvoinnin tilaan? Tutkimuksen pääkysymyksen ratkaisemisessa on käytetty apuna alaongelmia, jotka ovat: millainen on kohdehenkilöiden tämänhetkinen työhyvinvoinnin tila? Miten työhyvinvointia voitaisiin edistää muutoksien keskellä? Miten esimiehet ja johtaminen ovat vaikuttaneet työhyvinvointiin muutoksessa?

Tässä luvussa perehdytään käytettyyn tutkimusmenetelmään ja sen hyötyihin, avataan enemmän käytettyä aineistonkeruumenetelmää, kuvaillaan tutkimuksen ja opinnäytetyön prosessin kulkua sekä syvennytään tutkimuksen toteuttamiseen. Tässä luvussa kuvaillaan myös tutkimuksen kohderyhmää eli haastateltavia, sekä tarkastellaan haastattelujen kulkua.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä tässä työssä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kun kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuu lukuihin, kvalitatiivinen tutkimus perustuu sanoihin ja lauseisiin. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään, kun taas määrällinen yleistämään. (Kananen 2014, 18, 26.) Laadullisella tutkimuksella on paljon etuja ja sopii opinnäytetyöni aiheeseen tutkimusmenetelmänä.

Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi sekä erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73). Haastattelu on hyvä aineistonkeruumenetelmänä, jos esimerkiksi haastateltavilla on huono motivaatio, halutaan tulkita kysymyksiä tai täsmentää vastauksia (Metsämuuronen 2008, 39).

Haastattelun yksi suuri etu esimerkiksi kyselyyn verrattuna on sen joustavuus. Haastattelutilanteessa haastattelijä pystyy oikaista väärinkäsityksiä, selvittää ilmausten sanamuotoja, on mahdollista toistaa kysymys sekä käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Tärkeintä haastattelussa on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta ja sitä voi parantaa se, että haastattelussa on mahdollista kysyä kysymykset juuri siinä järjestyksessä, miten koetaan parhaaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77.)

Haastattelu kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä on johdettua, ennalta suunniteltua, luottamuksellista sekä tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutusta. Käytän haastattelumuotona puolistrukturoitua haastattelua, jota kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Teemahaastattelussa kysymysten esittämisjärjestystä tai muotoa ei ole määritelty samalla tavalla kuin esimerkiksi strukturoidussa haastattelussa. (Metsämuuronen 2008, 39-40.)

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa haastateltiin viittä henkilöä, joista kaikki työskentelevät eri positioissa ja eri organisaatioissa. Yhteistä haastateltaville on työskentely organisaatiossa, jossa on viime aikoina tapahtunut niin pieniä kuin suuriakin muutoksia. Muutoksia, joita haastateltavien organisaatioissa on viime vuoden aikana tapahtunut, olivat muun muassa yhteistoimintaneuvotteluista johtuvat lomautukset sekä irtisanomiset, esimiesten vaihtuminen, muuttuneet työskentelytavat (kuten esimerkiksi etätyöskentelyyn siirtyminen tai työvuoromuutokset), työnkuvien muutokset, organisaatorakennemuutokset sekä maanjohtajan vaihtuminen. Tutkimuksella tarkastellaan kyseisten muutoksien vaikutuksia haastateltavien työhyvinvointiin ja siihen, miten muutosprosessit ovat yrityksissä onnistuneet.

Haastattelut suoritettiin ajalla 24.4.2021-5.5.2021. Haastattelut toteutettiin live-haastatteluina ja yhden haastattelun toteuttamiseen meni keskimäärin noin 45 minuuttia. Haastatteluun valittujen kanssa haastattelun ajankohdasta ja paikasta sovittiin etukäteen. Haastateltaville ei kerrottu haastattelurunkoa etukäteen, mutta sen keskeisin sisältö kerrottiin ennen haastattelun toteuttamisen ajankohtaa ja haastateltavilla oli mahdollisuus esittää mahdollisia epäselvyyksiä haastatteluun liittyen. Haastattelut nauhoitettiin ja niistä kirjattiin muistiinpanot samalla kun haastattelu toteutettiin. Haastattelun jälkeen haastattelun muistiinpanot litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi, joka mahdollisti tämän aineiston analysoinnin.

5 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset on esitetty haastatteluiden avulla saaduista vastauksista. Haastatteluiden tuloksia esitetään nimettömästi satunnaisessa järjestyksessä tai useiden haastateltavien yhteenvetoina. Haastattelun kysymykset (Liite 1.) on laadittu saamaan mahdollisimman monipuoliset ja totuudenmukaiset tulokset vastaukset vaikutuksista työhyvinvointiin.

Haastattelukysymykset (Liite 1.) on jaettu kolmeen teemaan: työhyvinvointiin, muutokseen sekä muihin kysymyksiin. Haastattelussa edettiin teemoja järjestyksessä, mutta joidenkin haastateltavien kohdalla järjestyksestä poikettiin muutamaan otteeseen.

5.1 Työhyvinvoinnin tilanne

Työhyvinvoinnissa keskityttiin fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen työhyvinvoinnin alueisiin, työyhteisön ja työmotivaation muutoksiin sekä etätöön vaikutuksiin työhyvinvoinnissa. Haastatteluissa kaikista kolmesta teemasta huomattavasti eniten aikaa käytettiin työhyvinvointiin liittyviin aiheisiin.

Fyysisen kuormituksen tekijöitä ei tutkimuksen perusteella huomioida yrityksissä tarpeeksi. Haastatteluissa nousi esiin työtilojen epäjärjestelmällisyys, liian rajalliset työskentelytilat, ei lainmukaiset tauotukset ja huonot työskentelyvälineet. Osan mielestä työpaikalla ei ole mahdollista työskennellä ergonomisesti, mutta muutama haastateltava oli sitä mieltä, että työskentely ja perehdytys on toteutettu hyvin myös esimerkiksi etänä ja työergonomia on otettu hyvin huomioon. Fyysisen hyvinvoinnin tukemista oli neljässä viidestä organisaatiossa ja useassa eri muodossa. Oli muun muassa työnantajan kustantamia salibandy- ja koripalloturnauksia, kulttuuri- ja liikuntaseteleitä, taukojumppaohjelmia, alennuksia yksityisille kuntosaleille sekä hierontaa.

Psyykkisen työhyvinvoinnin puolesta suurin osa haastateltavista koki työnsä mielenkiintoiseksi. Mielenkiintoista työstä teki muun muassa asiakkaiden kohtaamiset, erilaiset työpäivät ja monipuoliset työtehtävät. Työn haasteellisuudesta oltiin melko samaa mieltä, työtä ei koettu tarpeeksi haastavaksi. Yksi haastateltavista nosti esiin ainoaksi kehitysmahdollisuudeksi itseopiskelun, ja toinen ei kokenut työn antavan enää lisähaastetta millään tavoin kyseisessä roolissa. Jokainen haastateltavista koki epävarmuutta työsuhteensa jatkumisesta, joiden perusteina olivat yrityksessä tapahtuneet viimeaikaiset YT-neuvottelut, epäluotettava työnantaja tai määräaikaiset työsuhteet. Neljä viidestä haastateltavista ei kokenut saavansa tarpeeksi palautetta eikä arvostusta

työstään. Haastateltavat halusivat saada enemmän palautetta ja varsinkin rakentavaa sellaista. Yksi haastateltavista koki saavansa arvostusta työstään, mutta toivoi silti, että arvostusta näytettäisiin enemmän yrityksessä ja pyrkii myös itse sitä jatkossa antamaan.

Sosiaalinen työhyvinvointi oli osa-alueista huomattavasti positiivisin. Jokainen haastateltavista koki pystyvänsä keskustelemaan työpaikallaan vapaasti eri asioista, osa myös johdon kanssa. Yhden haastateltavan mukaan kaikista asioista saa sanoa suoraan ja yrityksessä painotetaan sitä, että epäkohdista on sanottava suoraan, sillä muutosta ei muuten synny. Kehittämisideoita haastateltavat voivat vapaasti ehdottaa työpaikoillansa, mutta osa heistä ei uskonut siihen, että ne otettaisiin tosissaan. Yhden haastateltavien mielestä esimiehen vaihdoksen myötä kehittämisideoita on otettu avoimemmin vastaan.

Henkistä kuormitusta työssä haastateltavista koki neljä viidestä. Kolme haastateltavista kertoi stressaavansa työasioistaan myös vapaa-ajalla, joka kuormittaa henkistä hyvinvointia. Jatkuvat muutokset koettiin kuormittavina, erityisesti epätietoisuus tulevasta ja jatkuva epäselvyys nousivat haastatteluissa työssä henkisesti kuormittaviksi tekijöiksi.

Työyhteisöä koskevien kysymysten tulokset jakautuivat selvästi. Kolme viidestä haastateltavasta kokivat työyhteisön jäsenten olevan tasa-arvoisia, eikä muutokset olleet vaikuttaneet työyhteisön ilmapiiriin, ainakaan negatiivisesti. Kaksi viidestä olivat sitä mieltä, että työyhteisön jäsenet eivät ole kaikki tasa-arvoisia. Yhden haastateltavan mielestä johtoporras suosii tiettyjä henkilöitä ja antavat työntekijöiden henkilökohtaisten mielipiteiden vaikuttaa työpaikalla. Toisen haastateltavan mielestä yrityksen johto suosii enemmän niitä henkilöitä, joiden kanssa tulee paremmin toimeen. Jatkuva stressaaminen työsuhteen jatkumisesta sekä yrityksen yleisistä taloudellisista ongelmista ovat myös vaikuttaneet negatiivisesti työyhteisön ilmapiiriin. Toinen haastateltavista taas nosti esille, kuinka muutokset ja sen aiheuttamat stressit ovat lähentäneet työyhteisön jäseniä ja saamaan heidän puhaltamaan niin sanotusti yhteen hiileen. Työyhteisön jäsenien vuorovaikutusta kuvailtiin toimivaksi ja hyväksi, työyhteisössä vallitsee hyvä fiilis sekä koetaan kuuluvansa osaksi työyhteisöä.

Haastateltavien keskimääräinen työmotivaation taso asteikolla 1-10 oli 7,6. Neljä viidestä koki muutoksien vaikuttaneen negatiivisesti työmotivaatioonsa, kun taas yksi koki niiden antaneen lisämotivaatiota työn suhteen. Motivaatiota laskeneet tekijät olivat muun muassa työntekijöiden resurssipulasta johtuva jatkuva kiire, työtehtävien yksinkertaisuus, työpäivien samanlaisuus, yksinäisyys työpäivien aikana sekä työuupumus. Asiat, jotka parantaisivat haastateltavien työmotivaatiota, olivat palkitseminen, toimipisteen

vaihtaminen, parempi sisäinen viestintä, työtehtävien monipuolisuus ja niihin vaikuttaminen.

Etätyötä ei kyetty tutkimaan jokaisen haastateltavan kohdalla, sillä vain kolmella viidestä on kokemusta etätyöskentelystä. Heidän kaikkien mielestä esimiestyö on vaikeutunut huomattavasti etänä työskennellessä. Esimiehen on vaikeaa ylläpitää sosiaalisia suhteita tiimin jäsenten kanssa ja johtaa yksilöitä onnistuneesti. Yhden haastattelijan mielestä erityisesti uusien perehdyttäminen ja heidän integroitumisensa työyhteisöön on ollut haastavaa etänä työskennellessä. Myös yhteenkuuluvuuden tunne on muuttunut, kun työntekijät eivät työskentele enää saman katon alla, vaan yhteyttä työkavereihin pidetään vain ja ainoastaan puhelimitse tai etätapaamisten välityksellä.

5.2 Esimiestyön ja johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin muutoksessa

Muutosprosessia ja sen läpivientiä eri yrityksissä kuvailtiin muun muassa huonoksi, hitaaksi, haastavaksi, pelottavaksi, tarpeettomaksi, ikäväksi, keskeneräiseksi, mutta myös onnistuneeksi. Neljä viidestä haastateltavasta vastasi ainoastaan negatiivisilla adjektiiveilla, kun heitä pyydettiin kuvailemaan muutamalla sanalla muutosprosessia ja sen läpivientiä. Tunnetilat muutoksien jälkeen vaihtelivat suuresti haastateltavien välillä. Yleiset tunnetilat muutoksien jälkeen haastateltavilla olivat jännittyneet, mutta samaan aikaan innostuneet ja helpottuneet, turhautuneet, ärsyyntyneet sekä tyytyväiset. Haastateltavista kolme viidestä olivat olleet ennenkin mukana muutosprosessi ja he kaikki kokivat, että aiemmat kokemukset vaikuttivat suhtautumiseen viime aikoina oleviin muutoksiin. Yksi haastateltavista koki aiempien kokemusten vaikuttavan suhtautumiseen negatiivisesti, sillä samassa yrityksessä ollut aiempi muutos ei ollut haastateltavalle mieluisa eikä kovin onnistunut. Kokemukset aiemmista muutoksista toi myös yhden haastateltavan mielestä ennakkoluuloja nykyistä muutosta kohtaan.

Muutosjohtaminen koettiin haastateltavien kesken hyvin eri tavoin, mutta yksi asia nousi esiin kaikkien haastatteluissa, nimittäin huono muutosviestintä. Johtaminen yrityksissä muutoksen läpiviennissä oli onnistunut kahden haastateltavan mielestä hyvin, kun taas loput kolme olivat vahvasti sitä mieltä, että johtaminen oli epäonnistunutta. Tekijät, jotka muutosjohtamiseen vaikuttivat negatiivisesti huonon viestinnän lisäksi, olivat muun muassa liian vähäinen työntekijöiden kuunteleminen, epäselvät ohjeistukset, liian hätiköidyt päätökset, tärkeiden asioiden sivuuttaminen sekä henkilöstön työhyvinvoinnin laiminlyöminen. Muutosprosessin aikana saatua arvostusta haastattelevista koki saavansa vain yksi viidestä. Varsinkin johdolta ja erityisesti esimiehiltä tullutta arvostusta olisi kaivattu huomattavasti enemmän muutosprosessin aikana. Arvostusta koettiin

kuitenkin annettavan tiimikollegoiden kesken. Muutosjohtamisen vaikutukset työhyvinvointiin haastateltavien mielestä olivat niin negatiivisia kuin myös positiivisia.

Yksi ongelmakohdista muutosprosessissa ja sen johtamisessa oli kaikkien haastateltavien mielestä muutosviestintä. Muutosprosessin aikana on käytetty eri yrityksissä eri viestintäkanavia, mutta suosituimmat niistä olivat sähköposti, yrityksen oma intra ja WhatsApp-sovellus. Kolme viidestä on kokenut, että viestintä on ollut avointa sekä rehellistä ja on koettu, että muutokseen liittyvistä asioista on puhuttu ja tiedotettu suoraan. Kaksi viidestä haastateltavista koki taas päinvastoin, asioista ei ole tiedotettu avoimesti ja on pyritty peittämään epävarmuuksia. Viestintä on ollut liian vähäistä ja epäselvää, jonka vuoksi asioista on tullut entistä monimutkaisempia ja jonka vuoksi työssä tapahtuu paljon enemmän virheitä.

Muutokset herättivät haastateltavissa aluksi hyvinkin negatiivisia tunteita, kuten ahdistusta, turhautumista, ärsyntymistä, erimielisyyttä ja pelokkuutta. Yksi haastateltavista kuitenkin nosti myös positiivisia tunteita esiin ja koki innokkaita sekä innostuneita tunteita. Hän koki, että muutos tulee mahdollistamaan yrityksen uudistumisen ja koki muutoksen olevan tarpeellinen. Vaikka suurimmalle osalle haastateltavista muutoksen tuomat tunteet aluksi olivatkin negatiiviset, koki heistä kolme neljästä muutoksen yritykselle kuitenkin tarpeelliseksi. Haastateltavien mielestä muutoksia on tehtävä, että yritys kehittyy eteenpäin, pysyy kilpailukykyisenä ja taloudellisesti vakaana. Suurimmassa osassa yrityksiä muutokset olivat myös tarpeellisia maailmalla vallitsevan koronapandemian vuoksi. Haastateltavista neljä viidestä olivat sitä mieltä, että he eivät ole saaneet osallistua yrityksessä tapahtuviin muutoksiin ja päätöksentekoihin tarpeeksi. Yksi viidestä koki saaneensa osallistua, muttei ollut varma, kuinka paljon painoarvoa hänellä oli loppupeleissä päätöksenteoissa. Osa haastateltavista olisi halunnut olla huomattavasti enemmän tapahtuvissa muutoksissa ja päätöksenteoissa mukana.

5.3 Työhyvinvoinnin edistäminen muutoksessa

Haastateltavien mielestä muutosprosesseja voitaisiin kehittää, ja samalla edistää työhyvinvointia, muun muassa paremmalla ja selkeämmällä viestinnällä, ottamalla työntekijöitä enemmän mukaan päätöksentekoihin ja heitä kuunneltaisiin paremmin, enemmän tasa-arvoisuutta työyhteisön jäsenten välillä, realistisemmat aikataulut toteutuksille, esimiesten huomioiminen muutoksessa enemmän ja paremmin suunniteltu muutosjohtaminen. Yksi viidestä haastateltavista kertoi muutoksessa olevan mukana muutosta tukevia tukiohjelmia, kun taas neljä viidestä ei maininnut yhtäkään. Tukiohjelmia, mitä yhdellä haastateltavalla oli muutosta tukemassa, oli muutosprosessin

jälkeiset esimiesten järjestämät muutoksen jälkipuintitapaamiset. Tapaamisissa käsiteltiin ja kerrattiin muutosprosessissa tapahtuneita asioita sekä kyseltiin työntekijöiden mielipiteitä ja kehittämissuhteita tulevalle.

Kolme viidestä haastateltavista koki asioiden olevan yrityksessä paremmin kuin ennen. Parantaviksi tekijöiksi haastatteluissa nostettiin muun muassa uusi esimies, loogisempi organisaatorakenne, työntekijöiden osallistaminen yritystoimintaan enemmän ja sujuvampi sisäinen viestintä. Kaksi viidestä koki muutoksien vaikuttaneen negatiivisesti yrityksen asioihin ja kokivat täten asioiden olevan huonommin kuin ennen. Haastateltavien mielestä johdon tulisi keskittyä seuraavaksi enemmän muutoksen jälkipuintiin ja tarkasteltavan muutoksia koskevien asioiden sujumista ja mukautumista yrityksen toimintaan.

5.4 Tulosten yhteenveto

Työhyvinvoinnin tilanne tutkimuksen mukaan oli melko vaihtelevaa eri osa-alueilla. Tutkimustuloksien perusteella fyysinen ja sosiaalinen työhyvinvointi oli haastatteluilla kaikista positiivisimpia, kun taas psyykinen ja henkinen työhyvinvointi koettiin enemmän negatiivisesti. Työyhteisön, työmotivaation sekä etätöiden koettiin vaikuttaneen niin negatiivisesti kuin myös positiivisesti työhyvinvointiin.

Fyysisen työhyvinvoinnin tukemista organisaatioissa olisi kaivattu enemmän, mutta esimerkiksi työergonomian tukemiseen oltiin myös jossain määrin tyytyväisiä. Fyysistä työhyvinvointia kuormittavat tutkimustuloksien perusteella työskentelytilojen puutteelliset ominaisuudet ja huonot työskentelyvälineet. Sosiaalinen työhyvinvointi oli tutkimuksessa kaikista positiivisin. Organisaatioissa vallitsee hyvin avoin ilmapiiri ja kaikista asioista pystytään vapaasti keskustella myös johdon kanssa ja työntekijät saavat ehdottaa vapaasti kehittämissuhteita.

Tutkimuksessa osoittautui, että työhyvinvoinnin osa-alueista heikoimmat tulokset saivat psyykinen ja henkinen työhyvinvointi. Työtä ei koettu tarpeeksi haastavaksi eikä yrityksen sisällä tai työtehtävissä tapahtuvia kehittymismahdollisuuksia koettu olevat. Yksi merkittävimmistä psyykkisesti kuormittavista tekijöistä oli haastateltavien epävarmuus työsuhteidensa jatkuvuudesta. Myös arvostuksen ja palautteen vähäisyys vaikuttivat psyykkiseen työhyvinvointiin negatiivisesti. Henkistä kuormitusta tutkimuksen mukaan aiheuttavat työasioiden stressaaminen vapaa-ajalla sekä jatkuvat muutokset ja epätietoisuus tulevasta.

Työhyvinvointiin muutoksessa vaikuttivat muutosprosessin läpivienti sekä siihen liittyvät muutosjohtaminen, muutosvastarinta ja muutosviestintä. Tutkimuksen perusteella muutokset eri organisaatioissa eivät olleet onnistuneita ja tarpeeksi suunniteltuja. Yksi suurimmista ongelmakohtista muutosprosessissa ja sen johtamisessa oli yritysten sisäinen viestintä, varsinkin muutosviestintä.

Muutosprosessia ja sen läpivientiä ei koettu yrityksissä onnistuneeksi ja työntekijöiden tunnetilat muutoksien jälkeen olivat enimmäkseen negatiivisia. Tutkimuksen perusteella muutosprosessit eivät olleet onnistuneita, sillä haastateltavat kuvailivat niitä muun muassa huonoksi, hitaaksi, haastavaksi, tarpeettomaksi ja keskeneräiseksi. Myös turhautuneisuus ja ärsyntyneisyys nousi tutkimustuloksissa esiin muutosprosessin läpivientiä tarkastellessa. Myös aikaisemmat kokemukset muutoksista vaikuttivat suhtautumiseen negatiivisesti.

Tutkimustuloksien perusteella yrityksissä myöskään muutosjohtaminen ei ollut onnistunut. Tähän vaikuttivat yritysten huono muutosviestintä, työntekijöiden kuuntelemisen vähäisyys, hätiköidyt päätökset ja asioiden epäselvyys sekä henkilöstön työhyvinvointiin ei kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Lisäksi arvostuksen antaminen johdon puolesta koettiin liian vähäiseksi, ellei jopa olemattomaksi. Huono muutosviestintä vaikutti tutkimuksen mukaan työhyvinvointiin negatiivisesti, sillä viestintä ei ollut tarpeeksi selkeää, avointa tai rehellistä. Muutosjohtamisen ja muutosviestinnän lisäksi tutkimuksessa tutkittiin mahdollista muutoksessa tapahtuvaa vastarintaa. Tuloksien perusteella kaikesta negatiivisesta huolimatta osattiin nähdä muutoksessa myös hyviä puolia ja se koettiin yritystoiminnan kannalta myös tarpeelliseksi. Yrityksessä tapahtuvissa muutoksissa ja päätöksenteoissa olisi kuitenkin haluttu olla enemmän mukana ja nähdä työntekijöiden mielipiteiden vaikuttavan konkreettisesti yrityksen toimintaan muutoksen keskellä ja niihin liittyvissä päätöksissä.

Tutkimuksessa osoittautui, että yrityksissä koettiin kuitenkin asioiden olevan paremmin kuin ennen. Muutokset ovat saaneet yrityksissä parannusta aikaan, kuten esimerkiksi uuden esimiehen myötä parempaa johtajuutta, yrityksen loogisempi organisaatorakenne ja parempi sisäinen viestintä. Tutkimuksen mukaan johdon tulisi kuitenkin keskittyä vielä enemmän muutoksen jälkipuintiin ja aikaan muutoksen jälkeen.

6 Pohdinta

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdehenkilöiden ajatuksia ja tunteita työhyvinvointiin liittyen muutoksessa. Tässä opinnäytetyössä on tarkasteltu kohdehenkilöiden kokemuksia muutoksesta ja niiden vaikutusta työhyvinvointiin eri näkökulmista.

Tässä luvussa käydään läpi tutkimukseen perustuvia johtopäätöksiä sekä kehittämisehdotuksia, tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä lopuksi arvioidaan opinnäytetyön prosessia ja omaa oppimistani.

6.1 Johtopäätökset

Tämä tutkimus osoitti, että yrityksissä tapahtuvilla muutoksilla on vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin. Juutin (2015) mukaan, työhyvinvoinnin tutkimisen lähtökohdaksi on, että työhyvinvoinnin kaikilla osa-alueilla voidaan hyvin. Tutkimuksen mukaan kohdehenkilöiden työhyvinvoinnin tila oli parempi fyysisesti ja sosiaalisesti kuin psyykkisesti ja henkisesti. Esimiehet ja johtaminen eivät olleet tutkimuksen mukaan onnistunut, jonka vuoksi vaikutti työhyvinvointiin muutoksessa negatiivisesti.

Haastateltavat työskentelevät hyvin erilaisissa työtehtävissä, jonka vuoksi fyysinen rasitus koetaan heillä eri tavoin. Logistiikka-alalla työtehtävät ovat huomattavasti fyysisesti kuormittavimpia, kun taas toimistotyötä tekeillä fyysinen työhyvinvointi painottuu enemmän työergonomiaan. Toimistotyössä keho kuormittuu yksipuolisesti ja liiallinen istuminen on suuri fyysisen hyvinvoinnin kuormittaja. Tutkimuksessa kävi ilmi, että osa haastateltavista ei kokenut saavansa tarpeeksi tukea työergonomiaan, jolla on suoria vaikutuksia fyysiseen työhyvinvointiin. Fyysistä työhyvinvointia tuettiin eri keinoin, mutta osan haastateltavien mielestä organisaation tulisi kiinnittää tähän enemmän huomiota. Fyysistä työhyvinvointia on tärkeää tukea, koska sillä on tutkitusti vaikutusta myös sairaspöissaoloihin ja sitä kautta myös yritykseen taloudellisesti. Liikunta ja liikkuminen on fyysisen hyvinvoinnin kannalta suurin tekijä, johon yritykset usein panostavat työhyvinvoinnissa eniten. Tämä näkyi myös tutkimustuloksissa, sillä lähes jokaisen yrityksessä oli tarjolla liikuntaa edistäviä henkilöstöetuja, kuten liikuntaseteleitä, taukojumppaohjelmia, alennuksia yksityisille kuntosaleille sekä hierontaa.

Tutkimus osoitti, että kohdehenkilöiden sosiaalinen työhyvinvointi on hyvä. Tulokset osoittivat, että työyhteisön jäsenillä vallitsee hyvä ja avoin vuorovaikutus. Tämä vahvistaa työyhteisön sosiaalista pääomaa, joka vahvistaa sosiaalista työhyvinvointia. Vaikka sosiaaliset suhteet koettiin hyväksi työyhteisössä, koettiin siellä myös epätasa-arvoisuutta,

joka taas heikentää työyhteisön sosiaalista pääomaa ja heikentää tällöin myös sosiaalista työhyvinvointia.

Psyykkistä työhyvinvointia kuormittaneita tekijöitä tuloksissa nousi työn liian vähäinen haasteellisuus, työsuhteen jatkumisen epävarmuudet sekä palautteen ja arvostuksen puute. Epävarmuus työsuhteen jatkumisesta kuormittaa psyykkistä hyvinvointia, sillä Virolaisen (2012) mukaan, ihmisen yksi perustarpeista on turvallisuuden tunne ja työntekijän tuntevansa itsensä turvattomaksi työssä vaikuttaa se myös työilmapiiriin psyykkisen hyvinvoinnin lisäksi. Psyykkisen työhyvinvoinnin positiivisia puolia tutkimuksessa kuitenkin löydettiin haastateltavien työtehtävien mielenkiintoisuudesta ja niiden monipuolisuudesta. Työnteossa on tärkeää psyykkisen hyvinvoinnin kannalta työn kokeminen mielekkääksi sekä siitä nauttiminen (Kehusmaa 2011, 24).

Tutkimuksessa henkisen työhyvinvoinnin saralla huomattiin useita henkisesti kuormittavia tekijöitä. Näitä olivat muun muassa työasioiden stressaaminen vapaa-ajalla, jatkuvat muutokset ja epätietoisuus tulevasta sekä jatkuva epäselvyys työhön liittyvissä asioissa. Henkistä hyvinvointia kuormittavat tekijät heijastuvat kaikkeen työhön liittyvään, jonka vuoksi siihen on tärkeää panostaa (Mattila & Pääkkönen 2015, 5). Varsinkin henkisesti kuormittavia tekijöitä voivat olla jatkuvat muutokset, joka nousi myös tutkimuksessa esiin. Lisäksi epätietoisuus ja epäselvydet olivat tutkimuksessa ilmeneviä henkisesti kuormittavia tekijöitä, joihin voitaisiin Korppoon (2018) mukaan varautua paremmin kuvaamalla muutoksen eri vaiheita ja auttaa esimiehiä ja työntekijöitä ymmärtämään muutoksen sisältöä paremmin.

Tutkimuksessa tutkittiin myös muutoksien vaikutuksia työyhteisöön ja työmotivaatioon sekä myös etätöskentelyn lisääntymisen vaikutuksia työhyvinvointiin. Työyhteisön jäsenten koettiin olevan suurimmaksi osaksi tasa-arvoisia, eikä muutoksilla ole ollut vaikutuksia ilmapiiriin ainakaan negatiivisesti. Muutoksessa on tärkeää, että on toimiva työyhteisö, sillä on tärkeää osata työyhteisön jäsenten kesken keskustella, kysellä ja jakaa tietoa (Sinokki 2016, 6). Tutkimuksessa nousi esiin kuitenkin, että koetaan yrityksen johdon suosivan tiettyjä henkilöitä ja henkilökohtaisten asioiden ja mielipiteiden annetaan vaikuttaa myös työhön. Työyhteisöä myös kuormittaa yrityksessä olevat taloudelliset ongelmat tai jatkuva stressaaminen työstä ja sen jatkumisesta. Työyhteisön jäsenien välisien suhteiden kuvailtiin tutkimuksessa myös parantuvan muutoksien ja yhteisten stressinaiheiden myötä.

Tutkimuksen perusteella muutokset ovat myös vaikuttaneet haastateltavien työmotivaatioon negatiivisesti. Työmotivaatiota ovat laskeneet muun muassa jatkuva kiire

ja työntekijöiden puute, yksinkertaiset työtehtävät ja samanlaiset työpäivät sekä työuupumus. Sinokin mukaan (2016) työmotivaatio vaikuttaa työn tehokkuuteen ja laatuun sekä myös työntekijän ja työyhteisön työhyvinvointiin, jonka takia on tärkeää kiinnittää siihen huomiota.

Myös etätöiden lisääntymisellä on ollut negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin tutkimuksen mukaan. Esimiestyö on huomattavasti vaikeutunut, sosiaalisten suhteiden ylläpito, uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja yhteenkuuluvuuden tunne on heikentynyt. Kuten Nuikki ja Rahtu-Vainiopää (2020) artikkelissaan kertovat, eniten etätöistä ja yhteisöllisyyden puutteesta kärsivät yksin työtä tekevät ihmiset. Kohtaamiset kasvokkain työpaikalla vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta, jonka vuoksi sen heikentyminen etätöiden myötä on yleistä. Tämä taas puolestaan vaikuttaa työyhteisön jäsenten yhteistyöhön sekä työhyvinvointiin.

Tutkimuksen mukaan, muutosprosessi koettiin suurimmaksi osaksi negatiiviseksi. Suhtautuminen muutokseen voi vaihdella paljon yksilöiden välillä, jotkut voivat suhtautua muutokseen jo heti kielteisesti. Tämä kävi ilmi myös tutkimustuloksissa, suurin osa muutosprosessia kuvailevista sanoista olivat negatiivisia, mutta yksi haastattelijasta kuvaili prosessia myös positiivisesti. Pontevan (2012) ja Pahkin ym. (2011) mukaan aiemmat kokemukset muutoksesta voivat auttaa työntekijöitä muutoksen läpikäymiseen, voivat edesauttaa eri osapuolia ymmärtämään toisiaan muutoksessa ja lisäävät työntekijän negatiivisten muutoksen vaikutusten sietokykyä. Tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi, että aiemmin muutoksessa olleet henkilöt kokivat enemmän ennakkoluuloja muutosta kohtaan ja heidän suhtautumisensa muutokseen oli sen myötä myös negatiivisempi ja varautuneempi.

Tutkimus osoitti myös, että yritysten muutosjohtaminen ei koettu onnistuneena. Muutoksen johtamisessa on tärkeää avoin ja rehellinen viestintä ja muutosjohtamisen onnistumisen kannalta viestintää on oltava tarpeeksi määrällisesti ja sen on oltava laadukasta (Juuti & Virtanen, 2009, 151.) Tutkimustuloksien mukaan koettiin kuitenkin, että viestintä olisi ollut avointa ja rehellistä, muttei tarpeeksi selkeää. Muutosviestinnän avulla pyritään selittämään muutoksen tarkoitus ja syyt, miksi se on tarpeellinen (Jouany & Martic 2020). Tutkimuksessa kävi ilmi, että muutama koki muutoksen olevan tarpeeton, joka kertoo muutosviestinnän epäonnistuneen. Kotterin (2012) muutosjohtamisen mallin mukaan, ensimmäisenä on luotava henkilöstölle tunne, että muutos on välttämätön ja kiireellinen, sekä muutos on koettava tarpeelliseksi.

Tuloksien mukaan yksi ongelmakohta oli myös työntekijöiden vähäinen päätöksentekovalta ja mielipiteiden merkitys. Tämä aiheutti negatiivisia vaikutuksia tutkimuksessa ja tätäkin voitaisiin Pontevan (2012) mukaan lievittää kuuntelemisella ja ymmärtämällä myös toisen näkemyksiä. Muutokset tuovat aina paljon tunteita mukanaan, niin positiivisia kuin negatiivisia. Tämä kävi myös tutkimustuloksista ilmi, sillä haastateltavien tunnetilat ja mielipiteet muutoksesta vaihtelivat. Negatiivisia tuntemuksia on myös osattava työstää avoimesti työpaikalla, jonka vuoksi on tärkeää, että työyhteisön kulttuuri ja johtamistyyli ovat sellaisia, että tunteista voi puhua avoimesti. (Juuti & Virtanen 2009, 110.)

Yrityksissä tapahtuvat muutokset koettiin kuitenkin suurimmaksi osaksi positiivisena ja hyödyllisenä, vaikkakin muutosjohtamisessa on kehittämistä. Tutkimuksen mukaan asiat ovat suurimmassa osassa yrityksissä paremmin kuin ennen, ja muutokset toivat mukanaan parannuksia. Tämänhetkinen kohdehenkilöiden työhyvinvoinnin tila voisi olla parempi ja työhyvinvointia muutoksien keskellä voitaisiin parantaa, mutta tulokset osoittivat, että parempaan suuntaan ollaan menossa.

6.2 Kehittämis ehdotukset

Tutkimuksen myötä kehittämisehdotukset kyseisille yrityksille sekä niiden johdolle koottiin haastateltavien ehdottamista kehityskohteista, tutkimustuloksien perusteella sekä opinnäytetyön tietoperustan avulla. Näiden perusteella nostettiin kolme kehittämisehdotusta: viestinnän parantaminen, muutoksen jälkeisten tukitoimien lisääminen sekä työntekijöiden mukaan ottaminen päätöksiin.

Tutkimuksessa nousi jatkuvasti esiin eri yritysten puuteet sisäisessä viestinnässä, joka korostui muutosviestinnän avulla. Tätä voitaisiin parantaa kehittämällä selkeät viestintäsuunnitelmat yritykselle, parantaa johdon ja työntekijöiden välistä tiedonkulkua, selkeyttää mitä viestintäkanavaa käytetään milloinkin ja kuka vastaa mistäkin viestinnän osasta. Viestinnän tulisi olla jatkuvaa, eikä vain korostua esimerkiksi muutostilanteissa.

Muutoksien jälkeisten tukitoimien lisääminen on erittäin tärkeää jokaiselle yritykselle muutoksien jälkeen, joka on osa myös viestintäsuunnitelmaa. Olisi hyvä pitää säännöllisesti (esimerkiksi kerran kuussa) henkilöstön kesken palaveri, jossa käsiteltäisiin muutoksia ja niistä syntyneitä tuntemuksia. Huolehdittaisiin työntekijöiden sopeutumisesta mahdollisiin uusiin työtehtäviin, työtapoihin tai kollegoihin ja varmistettaisiin, että jokaisella on saatavilla tarpeeksi tukea esimerkiksi läpikäymään vaikeaksi koettua muutosta. Näissä palavereissa keskityttäisiin myös ihmisten jaksamiseen ja hyvinvointiin sekä niissä

otettaisiin avoimesti työntekijöiden kehittämisideoita vastaan ja niitä laitettaisiin myös eteenpäin. Asioita käsiteltäisiin kaikilla työhyvinvoinnin eri osa-alueilla.

Muutoksen jälkeisten tukitoimien lisäämisen myötä voitaisiin kehittää samalla myös työntekijöiden vaikuttamista päätöksentekoon omilla mielipiteillään ja näkökulmillaan. Työntekijöitä tulisi ottaa mukaan enemmän erilaisissa palavereissa, jossa käsitellään ajankohtaisia asioita tai suunnitellaan uusia päätöksiä. Ihmiset kaipaavat saada tietoa niin itsestään kuin työtään koskevissa asioissa ja olla osallisina päätöksenteoissa. Tämä edesauttaa heitä sitoutumaan työyhteisöön ja lisää arvostuksen sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön aiheena oli työhyvinvointi muutoksessa ja sen tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta ja aineistonkeruumenetelmänä teemahaastatteluja. Alun perin tutkimuksen tarkoituksena oli keskittyä toimeksiantajayritykseen ja heidän henkilöstönsä työhyvinvointiin muutoksessa, mutta tämä peruutettiin viimein ja tutkimusta oli sovellettava. Vaihdoin alkuperäisestä kyselytutkimussuunnitelmasta haastattelututkimukseen ja löysin lähipiiristäni haastateltavia tähän tutkimukseen, kaikki heistä olivat käyneet juuri suuria muutoksia yrityksissään.

Haastateltavia tutkimuksessa oli yhteensä viisi henkilöä ja haastattelut toteutettiin huhti- ja toukokuussa 2021. Koska haastateltavia ei ollut kovin montaa, on jokaisen haastateltavan antamissa vastauksissa suuri painoarvo. Haastateltavat olivat tutkijalle entuudestaan tuttuja, jonka vuoksi haastatteluvastaukset ovat annettu hyvinkin luottamuksellisesti.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu useista eri kirjallisuuden lähteistä ja aiemmista tutkimuksista, joita hain hakusanoilla työhyvinvointi, työmotivaatio, työyhteisö, organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, muutosvastarinta. Kirjallisuuslähteitä löytyi aiheesta todella paljon, mutta pyrin käyttämään mahdollisimman ajankohtaista ja luotettavaa tietoa, niin kotimaisia kuin kansainvälisiä lähteitä.

6.4 Tutkimuksen eettisyys

Tämän opinnäytetyön aihe on ollut itselleni tärkeä, jonka vuoksi kiinnostus kyseiseen aiheeseen oli suuri. Aihe on hyvin ajankohtainen ja tärkeä, jonka vuoksi koin tutkimuksen tärkeänä. Alkuperäinen opinnäytetyösuunnitelma koki muutoksia jälkikäteen, sillä aiemmin sovittu toimeksiantaja perui toimeksiannon ja suunnitelma jouduttiin uusimaan.

Tutkimusten tulokset esitin satunnaisessa järjestyksessä ja niin, ettei haastateltavien henkilöllisyys ole tunnistettavissa. Haastatteluista saadut tutkimusaineistot (haastattelumuistiinpanot ja nauhoitteet) säilytin niin, ettei aineistoihin päässyt käsiksi kukaan muu kuin tutkimuksen tekijä (haastattelija). Kun opinnäytetyö on saanut hyväksynnän, tutkimusaineistot hävitetään.

6.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessini oli hyvin pitkä ja raskas. Maailman tilanne ja vallitseva koronapandemia on vaikuttanut niin minun opinnäytetyöprosessiini kuin lähes kaikkeen muuhunkin. Alkuperäinen suunnitelmani muuttui useaan otteeseen prosessin edetessä, ja lopuksi myös työni toimeksiantaja vetäytyi pois, jolloin työ oli suunniteltava uudestaan.

Opinnäytetyön etenemistä hidasti myös uusi vakituinen työpaikka, joka vaikutti omaan jaksamiseen merkittävästi. Lopuksi myös aikataulullisesti työn eteneminen toi vaikeuksia. Sain kuitenkin lopuksi kaiken tuen ja kannustuksen ansiosta työni ajoissa valmiiksi, vaikka matka oli raskas ja prosessi tuntui moneen kertaan toivottomalta. Opinnäytetyön tekemisessä sain paljon tukea ja neuvoja ohjaajaltani, ystäviltäni sekä perheeltäni.

Opinnäytetyöprosessi opetti minulle paljon tiedonhauista eri lähteistä, laadullisen tutkimuksen teosta, haastattelujen pitämisestä sekä mediakriittisyydestä. Lisäksi opin aikatauluttamaan ja pitämään aikatauluista kiinni sekä parantamaan itsenäistä työskentelyä.

Opinnäytetyön tekemisen myötä sain paljon uutta tietoa eri tutkimusmenetelmistä sekä tutkimukseni aiheesta. Aiheesta tiesin jo melko paljon ennestään, sillä kyseiset asiat ovat aina kiinnostaneet minua ja olen työni puolesta ollut tekemisissä työhyvinvoinnin ja muutoksien kanssa. Uskon kuitenkin, että tämän opinnäytetyön pohjalta minulla on hyvät eväät tulevaisuutta varten kohtaamaan muutoksia ja keskittymään työhyvinvointiin eri osa-alueilla.

Lähteet

- Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni: Työelämän muutokset ja työhyvinvointi. Edita. Helsinki.
- Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro. Helsinki.
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent. Helsinki.
- Jalava, U. & Uhinki, A. 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Tammi. Helsinki.
- Jouany, V. & Martic, K. 2020. Change Management: Definition, Best Practices & Examples. Smarp. Luettu: 12.4.2021. Luettavissa: <https://blog.smarp.com/change-management-definition-best-practices-examples>.
- Juuti, P. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-Kustannus. Jyväskylä.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari. Helsinki.
- Korppoo, L. 2018. Muutos haastaa työhyvinvoinnin. Varma. Luettavissa: <https://tyohyvis.fi/assets/files/2018/10/Muutos-haastaa-ty%C3%B6hyvinvoinnin-opas.pdf>. Luettu: 12.3.2021.
- Kotter, J. 2017. 8-Step Process for Leading Change. Luettavissa: <https://www.kotterinternational.com/8-steps-process-for-leading-change/>. Luettu: 17.2.2021.
- Kotter, J. P., Tillman, M. & Tillmann, M. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Rastor. Helsinki.
- Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum pro. Helsinki.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Tulevaisuusvaliokunta. Helsinki.

- Mattila, L. & Pääkkönen, M. 2015. Työn henkisten kuormitustekijöiden hallinta. Työturvallisuuskeskus TTK, metallialan työalatoimikunta. Helsinki.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. International Methelp. Helsinki.
- Mäkikangas, A., Mauno, S., Feldt, T., Vartiainen, M. & Feldt, T. 2017. Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Nuikki, S. & Rahtu-Vainionpää, H. 2020. Muuttuvan maailman ja etätöiden haasteet – Näin tuet työntekijöitäsi. Lääkärikeskus Aavan julkaisu 15.12.2020. Luettavissa: <https://www.aava.fi/artikkeli/muuttuvan-maailman-ja-etatyon-haasteet-nain-tuet-tyontekijoitasi>. Luettu: 25.4.2021.
- Oksanen, T. 2009. Workplace Social Capital and Employee Health. Turun yliopisto. Turku. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-4083-7>. Luettu: 7.12.2020.
- Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K; Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T. & Mockało, Z. 2011. Mielekäs muutos – kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Työterveyslaitoksen julkaisu. Luettavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131745/Mielekas_muutos.pdf?sequence=1.
- Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Sanoma Pro. Helsinki.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. WS Bookwell Oy. Juva.
- Salli, M. 2012. Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti: erilaiset työn tekemisen tavat ja muodot. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.
- Salmela-Aro, K., Nurmi, J. & Feldt, T. 2017. Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet. 3. painos. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Seppälä, L. 2016. Muista liikkua työpäivän aikana. Turun Sanomat 7.11.2016. Luettavissa: <http://hyvinvointi.ts.fi/liikunta/muista-liikkua-tyopaivan-aikana/>. Luettu: 2.12.2020.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Työterveyslaitos 2020. Elintavat ja työhyvinvointi. Luettavissa:

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/terveyden-edistaminen-tyopaikalla/elintavat-ja-tyohyvinvointi/>.

Luettu: 2.12.2020.

Työterveyslaitos 2020. Työhyvinvointi. Luettavissa:

<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>. Luettu: 12.1.2021

Työturvallisuuskeskus. Psykososiaalinen kuormitus. Luettavissa:

https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus. Luettu: 7.12.2020.

Työturvallisuuskeskus. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Luettavissa:

https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf. Luettu: 12.3.2021.

Vesterinen, P., Vesterinen, P., Arikoski, J., Innanen, P., Salojärvi, S., Vauhkonen, P...

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOYpro. Helsinki

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. BoD – Books on Demand. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Haastattelurunko: Työhyvinvointi muutoksessa

Teema 1: Työhyvinvointi

1. Fyysinen työhyvinvointi

- 1.1. Huomioidaanko työpaikallasi mielestäsi tarpeeksi fyysisen kuormituksen tekijöitä?
- 1.2. Tuetaanko yrityksessäsi fyysistä hyvinvointia? Miten?

2. Psyykinen työhyvinvointi

- 2.1. Koetko työsi mielenkiintoiseksi ja tarpeeksi haastavaksi?
- 2.2. Koetko epävarmuutta työsuhteesi jatkumisesta? Miksi?
- 2.3. Koetko saavasi palautetta ja arvostusta työstäsi tarpeeksi?

3. Sosiaalinen työhyvinvointi

- 3.1. Pystytkö keskustelemaan eri asioista vapaasti työpaikallasi?
- 3.2. Voitko ehdottaa vapaasti kehittämissideoita työpaikallasi?
- 3.3. Millainen vuorovaikutus työyhteisösi jäsenien välillä vallitsee?

4. Henkinen työhyvinvointi

- 4.1. Koetko työsi henkisesti kuormittavana? Miksi?
- 4.2. Koetko jatkuvat muutokset henkisesti kuormittavana? Miten?

5. Työyhteisö

- 5.1. Koetko työyhteisösi jäsenten olevan tasa-arvoisia?
- 5.2. Miten muutokset ovat vaikuttaneet työyhteisösi ilmapiiriin?

6. Työmotivaatio

- 6.1. Asteikolla 1–10, mikä on tämänhetkinen työmotivaatiosi taso?
- 6.2. Mitkä asiat ovat laskeneet työmotivaatiosi?
- 6.3. Mitkä asiat parantaisivat työmotivaatiosi?

7. Etätyö

- 7.1. Miten esimiestyö on onnistunut mielestäsi etänä?
- 7.2. Onko yhteenkuuluvuuden tunne mielestäsi muuttunut? Miten?

Teema 2: Muutos

8. Muutosprosessi

- 8.1. Millä sanoin kuvailisit yrityksenne muutosprosessia ja sen läpivientiä?
- 8.2. Mikä on yleinen tunnetilasi muutoksen jälkeen? Miksi?
- 8.3. Oletko ollut ennen mukana muutosprosessia? Vaikuttiko tämä suhtautumiseesi tähän muutokseen?

9. Muutosjohtaminen

- 9.1. Miten johtaminen on mielestäsi onnistunut muutoksen läpiviennissä?
- 9.2. Onko johtaminen mielestäsi muuttunut muutosprosessin myötä? Miten?
- 9.3. Koetko, että olet saanut arvostusta muutosprosessin aikana?
- 9.4. Onko muutosjohtaminen vaikuttanut työhyvinvointiisi?

10. Muutosviestintä

- 10.1 Millaista viestintää muutosprossin aikana on käytetty?
- 10.2 Onko viestintä ollut mielestäsi avointa ja rehellistä?
- 10.3 Miten muutosviestintä on onnistunut mielestäsi?

11. Muutosvastarinta

- 11.1 Mitä tunteita muutokset herättivät sinussa aluksi?
- 11.2 Koetko muutokset tarpeelliseksi yritykselle?
- 11.3 Oletko saanut osallistua yrityksessä tapahtuviin muutoksiin ja päätöksentekoihin? Miten?

Teema 3: Muuta

12. Muutoksen jälkeen ja tulevaisuus

- 12.1 Miten kehittäisit muutosprosessia?
- 12.2 Oliko muutoksessa mukana muutosta tukevia tukiohjelmia? Millaisia?
- 12.3 Ovatko asiat tällä hetkellä paremmin kuin ennen?
- 12.4 Mihin johdon tulisi keskittyä seuraavaksi?