



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Pia Kivelä

ORGANISAATIOMUUTOSTEN VAIKUTUKSET TYÖHYVINVOINTIIN

Case: Yritys X

Sosiaali- ja terveysala
2022

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Pia Kivelä
Opinnäytetyön nimi	Organisaatiomuutosten vaikutukset työhyvinvointiin – Case: Yritys X
Vuosi	2022
Kieli	suomi
Sivumäärä	48 + 2 liitettä
Ohjaaja	Aira Bragge

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella organisaatiomuutosten seurauksia työyhteisön hyvinvoinnin näkökulmasta Yritys X:ssä. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa kohdeyritykselle tietoa siitä, millaiset asiat kuormittavat työntekijöiden työhyvinvointia organisaatiomuutoksissa. Lisäksi tavoitteena oli kartoittaa työntekijöiden toiveita työhyvinvoinnin tukemiseen tulevaisuuden organisaatiomuutoksissa. Opinnäytetyö antaa mahdollisuuden vahvistaa työyhteisön työhyvinvointia työntekijälähtöisesti tulevaisuuden muutostilanteissa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu muutosjohtamiseen ja työhyvinvointiin liittyvään kirjallisuuteen, työterveyslaitoksen määrittelemiin mielekkään muutoksen periaatteisiin, verkkolähteisiin sekä aihepiiristä aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin. Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto hankittiin eläytymismenetelmää käyttäen. Aineiston analysointiin käytettiin sekä aineistolähtöistä että teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.

Opinnäytetyön avulla selvisi, että työhyvinvointia kuormittaviksi tekijöiksi nähtiin erityisesti esimiehen toimintaan ja johtamiseen liittyvät puutteet. Sen lisäksi työyhteisön huono ilmapiiri, negatiivinen asenne sekä riittämätön tuki työyhteisöltä koettiin työhyvinvointia uhkaaviksi tekijöiksi. Tulevaisuuden organisaatiomuutoksissa tulisikin kiinnittää erityistä huomiota esimiehen toimintaan työyhteisössä. Myös työyhteisön toiminta muutosten aikana on otettava huomioon. Edellä mainittujen lisäksi huomiota tulisi kiinnittää myös yksilön sekä organisaation toimintaan muutoksen keskellä.

ABSTRACT

Author	Pia Kivelä
Title	The Effects of Organizational Changes on Wellbeing at Work – Case: Company X
Year	2022
Language	Finnish
Pages	48 + 2 Appendices
Name of Supervisor	Aira Bragge

The purpose of this bachelor's thesis was to find out how organizational changes affect the well-being at work in the Company X. The aim of the study was to provide the organization with information about what kind of issues threaten employees' well-being at work during organizational changes. A further aim was to chart the employees' wishes about supporting their well-being in future organizational changes. This bachelor's thesis also gives the opportunity to strengthen the well-being of the work community in an employee-oriented manner in future change situations.

The theoretical part of the study is based on literature about leading change and well-being at work, the principles of meaningful change made by Finnish Institute of Occupational Health, web sources and the previous studies about the topic. Qualitative research methods were used in the bachelor's thesis. The responses were analyzed with both content-based analysis method and theory-based content analysis method.

The results of the bachelor's thesis show that the shortcomings related to the manager's operations and management were seen as the most important factor threatening the well-being at work. In addition to that, a bad atmosphere, a negative attitude, and insufficient support from the work community were also seen as a factor that burden well-being at work. In future organizational changes the attention should be paid especially to the manager's operations. The work community's actions during the changes should also be considered. In addition to the above mentioned, attention should also be paid to the actions of the individual and the organization during the organizational changes.

Keywords	organizational change, well-being at work, workplace malaise, leading change
----------	--

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYS..	10
3	OPINNÄYTETYÖN TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	11
	3.1 Organisaatiomuutos	11
	3.2 Muutosjohtaminen	12
	3.2.1 Viestintä	13
	3.2.2 Osallistaminen.....	13
	3.2.3 Tukitoimet.....	14
	3.3 Muutosvastarinta.....	15
	3.4 Työhyvinvointi.....	16
	3.4.1 Fyysinen työhyvinvointi	17
	3.4.2 Psykkinen työhyvinvointi	17
	3.4.3 Sosiaalinen työhyvinvointi.....	17
	3.4.4 Henkinen työhyvinvointi.....	18
	3.4.5 Muutos ja työhyvinvointi	18
	3.5 Työpahoinvointi.....	19
	3.5.1 John P. Kotter: muutosjohtamisen malli	19
	3.5.2 Rauramo: Työhyvinvoinnin portaat	20
	3.5.3 Aihepiirin muut tutkimukset	22
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	23
	4.1 Aineistonkeruumenetelmä	23
	4.2 Tutkimuksen kohde.....	25
	4.3 Aineiston analysointi	25
	4.3.1 Sisällönanalyysi	25
	4.3.2 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi.....	25
	4.3.3 Teoriaohjaava sisällönanalyysi	26
	4.4 Eettisyys.....	27

5	TUTKIMUSTULOKSET	29
5.1	Työhyvinvointia tukevat asiat organisaatiomuutoksessa.....	30
5.1.1	Esimiehen toiminta.....	31
5.1.2	Työyhteisön toiminta	33
5.1.3	Henkilön oma toiminta.....	33
5.1.4	Organisaation toiminta.....	34
5.2	Työhyvinvointia heikentävät asiat organisaatiomuutoksessa	34
5.2.1	Esimiehen toiminta.....	35
5.2.2	Työyhteisön toiminta	37
5.2.3	Henkilön oma toiminta.....	37
5.2.4	Organisaation toiminta.....	38
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	39
7	POHDINTA.....	44
	LÄHTEET.....	46
	LIITTEET	49

KUVIOLUETTELO

Kuva 1: Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012, 15).	20
Kuva 2: Työhyvinvointiin vaikuttavat asiat.	29
Kuva 3: Työhyvinvointia tukevat asiat teemoittain.	30
Kuva 4: Esimiehen toiminta – Johtamisen osa-alueet 1	30
Kuva 5: Työhyvinvointia heikentävät asiat teemoittain	34
Kuva 6: Esimiehen toiminta: Johtamisen osa-alueet 2	35
Kuva 7: Esimiehen toiminta - Vastinparit.....	40
Kuva 8: Työyhteisön toiminta - Vastinparit.....	41
Kuva 9: Henkilön oma toiminta - Vastinparit.....	42
Kuva 10: Organisaation toiminta – Vastinparit.....	42

LIITELUETTELO

LIITE 1. Saatekirje

LIITE 2. Aineistonkeruulomakkeet

1 JOHDANTO

Muutokset kuuluvat nykyisin osaksi työpaikkojen arkea (Virolainen 2012, 109). Huolimatta siitä, koetaanko muutos negatiiviseksi vai positiiviseksi, se aiheuttaa työntekijöille usein stressitilan, jonka myötä ihminen jännittää omaa pärjäämistään muutosmyrskyn keskellä (Virolainen 2012, 109). Muutoksen onnistunut läpivienti riippuu usein enemmän sen toteutustavasta kuin sisällöstä (Hokkanen & Störnberg 2003, 73). Oleellista onkin se, onnistuvatko esimiehet tekemään muutoksen tarkoituksen ja tavoitteet ymmärrettäväksi (Järvinen 2014, 97).

Päädyin kirjoittamaan opinnäytetyöni organisaatiomuutosten vaikutuksista työhyvinvointiin Yritys X:ssä. Tutkimukseen osallistuva Yritys X:n yksikkö aloitti toimintansa Vaasassa, syyskuussa 2017. Tämän jälkeen yksikössä on työskennellyt viisi eri esimestä sekä esimiesvaihdosten välillä työskennelleitä sijaistavia esimiehiä. Uusien johtajien ja johtamismallien myötä työyhteisö on elänyt pitkään keskellä jatkuvaa muutosta.

Opinnäytetyön toteuttaminen kyseiseen organisaatioon tuntuu luonnolliselta jatkumolta omaan ammatilliseen kasvuuni, sillä olen myös itse työskennellyt kyseisessä organisaatiossa. Koska olen käynyt läpi organisaatiossa tapahtuneita organisaatiomuutoksia osana työyhteisöä, päätin valita opinnäytetyölleni aiheen, jonka koin palvelevan työyhteisön tarpeita.

Esimiehen vaihtuminen on yksi isoimmista muutoksista työntekijöiden ja työpaikan arjen näkökulmasta. Vaikka uusi esimies tuo usein mukanaan parannuksia, aiheuttaa vaihdos lähes aina epävarmuutta, mikä on ennakoitavan esimiestyön näkökulmasta vakava häiriötekijä (Luoto 2015). Uusi esimies, vieraat toimintatavat ja heikko ennakoitavuus saattavatkin aiheuttaa työntekijöissä henkistä kuormitusta (Virolainen 2021, 109).

Muutokseen ja muutosjohtamiseen liittyy paljon mielipiteitä ja tunteita. Aihetta on myös tutkittu vuosien saatossa runsaasti. Tästä huolimatta koen teeman olevan

edelleen ajankohtainen. Työelämälähtöinen tutkimukseni tuo lisää arvokasta tietoa työhyvinvoinnin tukemisesta muutosten keskellä erityisesti tutkimukseen osallistuvan case-yrityksen asumisyksikön henkilöstölle.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYS

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella muutosjohtamista ja muutosten seurauksia työyhteisön hyvinvoinnin näkökulmasta. Opinnäytetyön kohdeyrityksenä toimii hoiva-, kuntoutus ja asumispalveluita tuottava case-yritys. Tutkimus toteutettiin case-yrityksen Vaasassa sijaitsevassa mielenterveyskuntoutujien asumisyksikössä, joka tarjoaa tehostettua palveluasumista aikuisille mielenterveyskuntoutujille. Yritys haluaa pysyä nimettömänä, minkä vuoksi taustatiedot on pidettävä rajallisena.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa case-yritykselle tietoa työntekijöiden toiveista työhyvinvoinnin tukemiseksi tulevaisuudessa organisaatiomuutoksissa sekä tietoa siitä, millaiset asiat kuormittavat työntekijöiden työhyvinvointia muutosten keskellä. Lisäksi opinnäytetyö antaa mahdollisuuden vahvistaa työyhteisön työhyvinvointia työntekijälähtöisesti tulevaisuuden muutostilanteissa.

Opinnäytetyössäni tarkasteltavat tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millaiset tekijät kuormittavat työyhteisöä organisaatiomuutoksissa?
 - Miten työntekijöiden työhyvinvointia voitaisiin tulevaisuudessa tukea paremmin organisaatiomuutoksissa?

3 OPINNÄYTETYÖN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys perustuu muutosjohtamiseen ja työhyvinvointiin liittyvään kirjallisuuteen, työterveyslaitoksen määrittelemiін mielekkään muutoksen periaatteisiin sekä verkkolähteisiin. Lisäksi käyn läpi aihepiiristä tehtyjä aikaisempia tutkimuksia ja esittelen muun muassa John P. Kotterin kahdeksanvaiheisen muutosjohtamisen mallin sekä Rauramon työhyvinvoinnin portaat -toimintamallin. Opinnäytetyöni ydinkäsitteitä ovat organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, muutosvastarinta, työhyvinvointi ja työpahoinvointi.

3.1 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutos on rakenteellinen, koko organisaatiota koskeva toiminnallinen muutos. Organisaatiomuutokset koskettavat usein useampaa työntekijää, heidän työtehtäviään tai asemaa. Toisinaan se voi koskea myös koko organisaatiota ja sen henkilöstöä. Sisällöstään huolimatta organisaatiomuutos on aina prosessi, johon kuuluu erilaisia vaiheita. (Pahkin & Vesanto 2013, 4.)

Muutosprosessi alkaa, kun muutos tulee yleiseen tietoon. Muutos ei kuitenkaan pääty kokonaisuudessaan silloin, kun uusi organisaatio tai toimintatapa astuu voimaan. Kun päivittäinen elämä työpaikalla muuttuu toisenlaiseksi, kuin se on ollut, uuden toimintatavan opettelu vie huomattavasti kauemmin aikaa. Yksilön näkökulmasta tähän liittyy aina epävarmuutta, epäilyjä ja kyseenalaistamista, vanhasta luopumista sekä uuden opettelua. (Pahkin & Vesanto 2013, 4.)

Pahkinin ja Vesannon (2013) mukaan organisaatiomuutosten on todettu voivan vaikuttaa työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin. Vaikutukset ovat usein pitkäkestoisia ja voivat vaikuttaa vielä vuosienkin kuluttua. Työtyytyväisyys ja työtehtäviin sitoutuminen voivat laskea muutosprosessin aikana ja elämänlaatu saattaa heiketä esimerkiksi heikentyneen unen laadun seurauksena. Vaikutukset saattavat näkyä esimerkiksi kynnisytenä, stressinä tai jopa emotionaalisenä uupumuksena. (Pahkin & Vesanto 2013, 5.)

Organisaatiomuutoksia ei toteuta ainoastaan ylin johto, vaan niiden toteuttaminen vaatii koko työyhteisön työpanosta. Työntekijät eivät siis ole vain passiivisia muutoksen kohteita ja sopeutujia, vaan vastaavat omalta osaltaan työkyvystään, hyvinvoinnistaan ja osaamisensa kehittämistä. (Pahkin & Vesanto 2013, 6.)

3.2 Muutosjohtaminen

Johtamisessa on aina kyse vuorovaikutuksesta ihmisryhmien sekä yksittäisten ihmisten välillä. Vuorovaikutusta muovaavat ihmisten yksilölliset elämäntilanteet, arvot ja motivaatio. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 74.) Muutostilanteissa joudutaan väistämättä tekemisiin sekä yksilöiden että ryhmien käyttäytymistä säätelevien lainalaisuuksien kanssa. Muutosten onnistunut läpivienti vaatii esimieheltä näiden periaatteiden huomioimisen. (Järvinen 2014, 97.)

Yrityksen muuttuvat tilanteet aiheuttavat johtamiselle jatkuvaa painetta (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 68.) Esimiesten rooli muutoksen keskellä on vaativa (TTL 2021b). Muutoksen koskiessa ihmisiä, esimies joutuu kohtaamaan ilmiöitä, kuten motivaatio, innostus, pelko, valtapyrkimykset, oman mukavuusalueen suojeleminen ja muutosvastarinta. Nämä ovat sekä vaikeasti tunnistettavia että vaikeasti ymmärrettäviä asioita. Siksi muutosjohtaminen vaatii taitoa. (Jääskeläinen 2020.)

Työterveyslaitos (2021a) määrittelee onnistuneen muutoksen kannalta keskeisiksi asioiksi vuorovaikutteisen viestinnän, henkilöstön osallistamisen sekä erilaiset tukitoimet. Näihin periaatteisiin panostamalla voidaan vähentää epävarmuutta, pitää työn määrä kohtuullisena ja ylläpitää työilmapiiriä hyvänä myös muutoksen aikana. Lisäksi periaatteet edistävät ymmärrystä muutoksista, niiden seurauksista ja merkityksestä, ylläpitävät ja kehittävät yksilöiden henkilökohtaisia voimavaroja ja auttavat henkilöstöä sopeutumaan paremmin muutokseen. (TTL 2021a.)

3.2.1 Viestintä

Muutosten johtaminen ei koskaan ole pelkkä tiedotusluontoinen asia. Työntekijät haluavat ymmärtää, mistä muutoksessa on kyse. (Järvinen 2014, 101.) Muutosviestintä on parhaimmillaan kahdensuuntaista, organisaation eri tasoilla toteutuvaa vuoropuhelua muutosprosessin etenemisestä (TTL 2021a). Jotta muutos voidaan toteuttaa onnistuneesti, tulee johdon sitoutua viestintään kokoaikaisesti sekä oikea-aikaisesti, mahdollisimman varhaisessa vaiheessa (TTL 2021b). Sähköisen ja kirjallisen viestinnän lisäksi muutosviestintä tarvitsee myös kasvokkain tapahtuvaa tiedottamista (Rauramo 2012, 96).

Viestinnän tavoite on auttaa kaikkia ymmärtämään organisaatiomuutoksen syyt ja tavoitteet (TTL 2021a). Esimiehen tehtävänä on tehdä muutoksen tarkoitus ja tavoitteet ymmärrettäviksi työntekijöille (Järvinen 2014, 97). Tämä on Järvisen (2014, 97) mukaan ensiarvoisen tärkeää, sillä ihmisen on vaikea työskennellä sellaisten asioiden puolesta, joiden merkitystä ei ymmärrä. Mikäli ihminen kadottaa työnsä merkityksen pitkäaikaisesti, voi tämä vaikuttaa työmotivaatioon negatiivisesti (Järvinen 2014, 98).

Esimiehen vastuulla on pitää keskustelu rakentavalla pohjalla ja tulevaisuuteen suuntaavana. Viestinnän tueksi voi rakentaa organisaatiotasoisien viestintäsuunnitelman, jossa otetaan huomioon muutosprosessin eri vaiheet ja kohderyhmät. (TTL 2021a.)

3.2.2 Osallistaminen

Itsemääräämisyrittäminen on yksi merkittävä ihmisen toimintaa ohjaava tekijä. Työpaikalla itsemääräämisyrittämisprosessin tavoittelu voi näkyä siten, että työntekijä saattaa vastustaa hänen itsensä kannalta hyödyllistä ideaa vain siksi, että se on jonkun toisen tekemä tai siksi, ettei häntä ole osallistettu riittävästi ehdotuksen valmistelussa; itsemääräämistunne koetaan siis uhatuksi (Järvinen 2014, 105). Itsemääräämisyrittäminen selittää myös sen, miksi työpaikkojen erilaiset seuranta- ja seuranta järjestelmät

herättävät usein runsaasti vastarintaa. Kyse on henkilöstön pelosta vapauden rajoittamista kohtaan. (Järvinen 2014, 107.)

Työntekijöiden itsemääräämispyrkimys tuo omat haasteensa esimiestyöhön. Haasteellista muutosten johtamisessa on se, miten viedä läpi uudistus siten, että työntekijät eivät koe itsenäisyyttään uhatuksi. Erityisen haastavia ovat päätökset, joiden seuraukset ovat työntekijöiden kannalta ikäviä. (Järvinen 2014. 107-108.)

Henkilöstön osallistaminen muutosprosessin suunnitteluun ja toteuttamiseen varmistaa sitoutuneen henkilöstön ja toimivan organisaation vielä muutosprosessin jälkeenkin. Kun henkilöstö tulee kuulluksi ja heidän mielipiteensä huomioidaan, työntekijät kokevat, ettei asioita vain päätetä heidän puolestaan. Parhaimmassa tapauksessa organisaatiomuutoksessa jokainen työntekijä saa mahdollisuuden vaikuttaa omaan rooliinsa tulevassa organisaatiossa. Lisäksi työntekijällä on mahdollisuus tuoda esiin oma osaamisensa ja tarttua tarjolla oleviin tilaisuuksiin. Muutoksen toteuttamisen tueksi on mahdollista koota muutostukiryhmä, jonka vastuulla on suunnitella ja tukea muutoksen toteutumista koko prosessin ajan. (TTL 2021a.)

3.2.3 Tukitoimet

Muutostilanteissa ihmisten ammatillinen osaaminen joutuu usein koetukselle. Työntekijät pelkäävät, miten tulevat selviämään muuttuvissa olosuhteissa. Lajinkehityksellisestä näkökulmasta pelot ovat palvelleet ihmistä. Uusiin tilanteisiin on kannattanut varautua, sillä ne ovat saattaneet merkitä suurta vaaraa. (Järvinen 2014, 114.)

Vaikka työntekijät kaipaavat usein työhönsä itsenäisyyttä, se ei poista tarvetta esimiehen tuelle ja avulle. Johtamisen näkökulmasta yhtälö ei ole helppo. Yhtäältä esimiehen tulisi luottaa työntekijöihinsä ja välttää liiallista kontrollia. Toisaalta hä-

nen pitäisi osoittaa kiinnostusta työntekijöidensä työtä kohtaan ja tukea heitä tarpeen mukaan. Toiveet myös vaihtelevat työntekijäkohtaisesti. Jotkut kokevat esimiehen puuttuvan liikaa ja toiset kaipaavat enemmän apua. (Järvinen 2014, 111.)

Johdon tehtäviin kuuluu organisoida tukea työntekijöille, työryhmille ja esimiehille sekä muutoksen aikana että sen jälkeen. Organisaation tarjoama tuki auttaa henkilöstöä sopeutumaan muutokseen. Tuki voi olla esimerkiksi valmennusta kohdata muutosprosessista seuraavia tunteita tai mentorointia muutosjohtajuuden kehittämiseksi uusille esimiehille. Koska tuen tarve on vaihtelevaa, on hyvä selvittää, millaista tukea henkilöstö kokee tarvitsevansa. Organisaation omien resurssien lisäksi henkilöstö voi hyödyntää esimerkiksi työterveyshuollon tarjoamia tukimuotoja. (TTL 2021a.)

3.3 Muutosvastarinta

Kun muutosta on käsitelty riittävästi, seuraa päätöksenteko. Työntekijät joko sitoutuvat muutokseen tai asettuvat vastustamaan sitä. Vastarinta voi olla joko aktiivista tai piilevää. Piilevällä muutosvastarinnalla tarkoitetaan sitä, että muutoksesta ei valiteta ääneen, mutta sen edistämiseksi ei tehdä enempää, kuin on välttämätöntä. (Jääskeläinen 2020.)

Eräs aktiivisen muutosvastarinnan muoto on erilaisten huhujen levittäminen. Tällä pyritään heikentämään työyhteisön muutosenergiaa. (Jääskeläinen 2020.) Tilanteisiin liittyy usein erilaisia pelkoja ja mielikuvia, jotka ovat usein seurausta puutteellisesta viestinnästä. Yhtenä syynä heikkoon viestintään nähdään se, että päälliköt ovat usein miettineet muutokseen liittyviä asioita jo pitkään, eivätkä tule ajatelleeksi sitä, että työyhteisölle asiat tulevat yllätyksenä. (Järvinen 2014, 101.)

Voimakas muutosvastarinta on yleensä merkki siitä, että muutoksen työstäminen on vielä kesken. Se on myös ihmisen luonnollinen tapa suhtautua uusiin asioihin. (Jääskeläinen 2020.) Parhaimmillaan muutosvastarinta voi myös synnyttää rakentavaa, kriittistä keskustelua, jolloin se voidaan nähdä myös positiivisena ilmiönä

(Rauramo 2012, 95). Ammattitaitoinen esimies ei tuomitse muutosvastarintaa kokevia työntekijöitä, vaan miettii keinoja, joilla tukea työyhteisöään. Ihmiset muuttuvat kukin omaan tahtiinsa. Esimiehen tehtävänä on auttaa myös muutosvauhdiltaan hitaampia työntekijöitä voittamaan oma muutosvastarintansa. (Jääskeläinen 2020.)

Muutostilanteissa korostuu usein se, miten työntekijät tulkitsevat tapahtumia aina omiin käsityksiinsä perustuen (Järvinen 2014, 99). Työntekijät, jotka ovat aiemmin käyneet läpi vaikeita muutosprosesseja, muodostavat usein ennakkoluuloja myös uusissa muutostilanteissa (Kotter 2012, 19). Menneisyyden tapahtumat ja niistä syntyneet tulkinnat ovat siis keskeisessä asemassa silloin, kun työpaikalla tapahtuu asioita, joista työntekijöillä on puutteelliset tiedot. Järvinen (2014, 103) väittää, että muutostilanteissa ongelmana ei usein olekaan uusien toimintatapojen omaksuminen, vaan ennen kaikkea vanhoista käsityksistä pois oppiminen. Siksi esimiehen on hyvä tuntea työyhteisönsä menneisyys muutoksen äärellä (Järvinen 2014, 103).

3.4 Työhyvinvointi

Työnhyvinvointi on kokonaisuus, joka koostuu monesta eri osa-alueesta (Stagnäs-Lund 2015). Sosiaali- ja terveysministeriön (STM 2021) mukaan sen muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus sekä hyvinvointi. Lisäksi sosiaali- ja terveysministeriö (STM 2021) määrittelee työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi hyvän ja motivoivan johtamisen, työyhteisön ilmapiirin sekä työntekijöiden ammattitaidon.

Virolaisen (2012, 11) mukaan kokonaisvaltainen työhyvinvointi sisältää fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen työhyvinvoinnin. Osa-alueet liittyvät tiiviisti toisiinsa, minkä vuoksi työhyvinvointia tuleekin tarkastella kokonaisvaltaisesti. Puutteet yhdessä osa-alueessa heijastuvat herkästi myös muihin osa-alueisiin. (Virolainen 2012, 11.) Vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä kuuluu sekä työnantajalle

että työntekijöille (STM 2021). Tutkimukseen osallistuva case-yritys mittaa henkilöstönsä tyytyväisyyttä säännöllisesti neljä kertaa vuodessa.

3.4.1 Fyysinen työhyvinvointi

Fyysinen työhyvinvointi on hyvin näkyvä osa kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Osa-alue pitää sisällään muun muassa fyysiset työolosuhteet ja työn fyysisen kuormituksen. Myös työpaikan siisteys, lämpötila, melu ja työvälineet vaikuttavat osaltaan fyysisiin työolosuhteisiin. Kehon kuormittumiseen voi vaikuttaa esimerkiksi työkierrolla, jossa tehdään välillä erilaisia työtehtäviä. Kun työtehtävät vaihtuvat, fyysisen kuormituksen lisäksi myös psyykinen kuormitus muuttuu uusien työtehtävien myötä. Tyypillisesti tämä piristää yksilöä. (Virolainen 2012, 17.)

3.4.2 Psyykinen työhyvinvointi

Psyykkisen työhyvinvoinnin merkitys on kasvanut viimeisten vuosien aikana yhä keskeisempään rooliin työhyvinvointia tarkasteltaessa. Se pitää sisällään muun muassa työn stressaavuuden, työpaineet sekä ilmapiirin. Siinä, missä työn fyysisen olosuhteiden vaikutukset kokonaistyöhyvinvointiin on marginaalista, psyykinen hyvinvointi saattaa kaivata kohentamista. Tällä saattaakin olla suuri merkitys sairauspoissaolojen ehkäisyssä sekä yleisessä työssä viihtymisessä. Psyykkiseen työhyvinvointiin liittyy se, että työntekijä kokee työtehtävänsä mielekkäiksi. Tämä myös edistää yksilön mielenterveyttä. (Virolainen 2012, 17.)

3.4.3 Sosiaalinen työhyvinvointi

Sosiaalinen työhyvinvointi tarkoittaa mahdollisuutta sosiaaliseen kanssakäymiseen työyhteisön jäsenten kesken. Työkavereihin tutustuminen ihmisinä liittyy myös olennaisesti sosiaaliseen työhyvinvointiin. (Virolainen 2012, 24.) Virolainen (2012, 24) tuokin esiin, että kun työkaverin tuntee henkilökohtaisella tasolla, on häntä helpompi lähestyä myös työasioissa aina tarpeen tullen. Ystävyysuhteet ovatkin työpaikoilla yleisiä ja niiden on todettu vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin (Virolainen 2012, 25). Aina työkavereiden välinen ystävyys ei kuitenkaan

ole ongelmatonta. Virolaisen (2012) mukaan 10 % suomalaisista työntekijöistä on kokenut ristiriitoja ystävyysuhteessa työkaverin kanssa. (Virolainen 2012, 25.)

3.4.4 Henkinen työhyvinvointi

Henkinen työhyvinvointi liitetään usein osaksi psyykkistä hyvinvointia (Virolainen 2012, 26). Virolainen (2012, 26) haluaa kuitenkin nostaa sen omaksi osa-alueekseen, sillä henkisydestä työpaikoilla on alettu keskustella lisääntyvässä määrin viime vuosien aikana.

Henkisyydellä tarkoitetaan sitä, miten työntekijät kohtaavat toisensa, miten yhteistyö sujuu ja miten asiakkaita kohdellaan. (Virolainen 2012, 26). Lisäksi siihen liittyy tunne oman ja työpaikan arvomaailman kohtaamisesta. Organisaation korkea arvomaailma ja selkeä missio luovat puitteet henkisen hyvinvoinnin rakentamiselle. Työntekijän ja organisaation väliset arvoriidat voivat puolestaan aiheuttaa työpahoinvointia. (Virolainen 2012, 27.)

3.4.5 Muutos ja työhyvinvointi

Työelämän muutokset edellyttävät jatkuvaa sopeutumista ja uudistumista niin organisaatiolta, yhteisöltä, kuin yksilöltäkin (Rauramo 2012, 93). Jos muutoksia tapahtuu liikaa ja liian nopeasti, aiheuttaa se työntekijöissä usein turvattomuutta (Rauramo 2012, 95). Työhyvinvoinnin näkökulmasta muutokseen kannattaakin varautua hyvissä ajoin. Tiedotuksen ollessa ennakoivaa, avointa ja riittävää, muutoksen läpivieminen helpottuu. Työntekijöiden mielipiteiden ja tuntemusten huomiointi myös vähentää muutosvastarintaa. Työntekijöille on tärkeää luoda turvallisuuden tunnetta antamalla heille riittävästi aikaa sopeutua tulevaan muutokseen. (Virolainen 2012, 110.)

Työhyvinvoinnin kannalta muutokset vaikuttavat kaksijakoisesti. Toisaalta muutos tarjoaa mahdollisuuden oppia ja kehittyä, mikä vaikuttaa ihmisen hyvinvointiin ja motivaatioon myönteisesti. Toisaalta heikosti toteutettu muutos voi aiheuttaa

työpahoinvointia. Muutos voi olla myös jatkuvaa, mikä saattaa aiheuttaa työntekijöissä turhautuneisuutta: juuri, kun edellinen toimintamalli on opittu, tulee jokin seuraava. Tämä saattaa laskea työntekijöiden motivaatiota. (Virolainen 2012, 110.)

3.5 Työpahoinvointi

Vaikka työhyvinvointi ei tarkoita ainoastaan työpahoinvointitekijöiden kitkemistä, saattavat työpahoinvointia aiheuttavat tekijät toimia merkittävänä työhyvinvoinnin esteenä. Yleisimpiä työpahoinvointitekijöitä ovat stressi sekä työn kiireisyys. Pitkään jatkuessaan ne aiheuttavat tyypillisesti työuupumusta, työn ilon katoamista ja jopa burnoutia. Stressin ja kiireen lisäksi merkittävänä työhyvinvoinnin esteenä voidaan pitää epävarmuutta työpaikalla sekä työpaikkakiusaamista. (Virolainen 2012, 30.)

3.5.1 John P. Kotter: muutosjohtamisen malli

Muutosjohtamista on tutkittu vuosien saatossa runsaasti. Harvard Business Schoolin professori, organisaatioiden muutosjohtamisen johtava asiantuntija John P. Kotter esittää teoksessaan *Leading Change* (2012, 23) kahdeksanvaiheisen muutosjohtamisen mallin. Nämä kahdeksan vaihetta ovat

1. Korosta muutoksen välttämättömyyttä
2. Perusta muutosta johtava tiimi
3. Luo visio ja strategia
4. Kommunikoi
5. Mahdollista toiminta
6. Luo lyhyen tähtäimen voittoja
7. Älä anna periksi
8. Tee muutoksesta pysyvä (Kotter 2012, 23.)

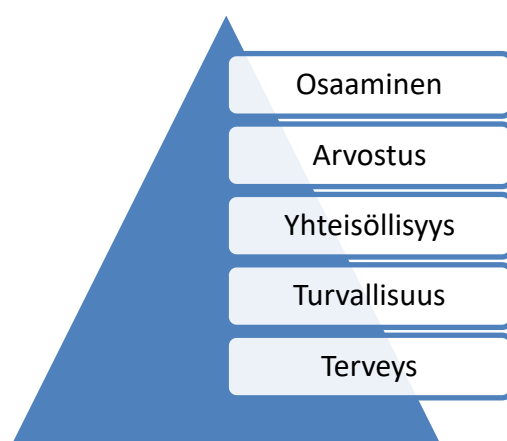
Kotter (2012, 25) korostaa teoksessaan jokaisen vaiheen merkitystä onnistuneen muutoksen läpi viemiseksi.

3.5.2 Rauramo: Työhyvinvoinnin portaat

Rauramo (2012) esittelee teoksessaan ”Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta” työhyvinvoinnin kestävään kehittämiseen soveltuvan työhyvinvoinnin portaat -toimintamallin, joka perustuu Abraham Maslow’n teoriaan tarvehierarkiasta. Toimintamallissa on kyse ihmisen perustarpeista suhteessa työhön sekä näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon (Rauramo 2012, 13).

Työhyvinvoinnin portaat -malli on luotu jo olemassa olevia työkykyä ylläpitävän toiminnan ja työhyvinvoinnin edistämisen malleja ja määritelmiä hyödyntämällä yhdistäen niiden sisältöjä Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. Mallin tarkoituksena on kehittää yksilön omaa, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia porras portaalta. (Rauramo 2012, 13.)

Maslow’n tarvehierarkian mukaan on olemassa ainakin viisi tavoitetta, joita voidaan kutsua perustarpeiksi. Nämä viisi perustarvetta ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Näiden tarpeiden ajatellaan olevan toisistaan riippuvaisia hierarkisen olettamuksen mukaisesti. Työhyvinvoinnin portaat -mallissa portaat on nimetty uudelleen, työelämään paremmin sopiviksi käsitteiksi: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. (Rauramo 2012, 13.)



Kuva 1: Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012, 15).

Terveys. Työhyvinvoinnin portaat -mallin ensimmäisellä portaalla ovat ihmisen psykofysiologiset perustarpeet. Portaan tavoitteena on hyvä terveys. Tavoite täyttyy, kun työ on tekijänsä mittaista ja mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan. Tärkeässä roolissa ovat myös riittävä ja laadukas ravinto, liikunta sekä sairauksien ehkäisy ja hoito. Työterveyshuolto on asiantuntijana merkittävässä roolissa työhyvinvoinnin portaat -mallin ensimmäisellä portaalla. (Rauramo 2012, 14-15.)

Turvallisuus. Toimintamallin toisen portaan tavoitteena on kokonaisvaltainen turvallisuus. Tavoitteen täyttymisen edellytyksenä ovat turvallinen työympäristö ja turvalliset toimintatavat, riittävä toimeentulo, työsuhteen vakaus sekä oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen työyhteisö. Tavoitetta työpaikoilla tukevat järjestelmällinen riskienhallinta sekä aktiivinen ja asianmukainen työsuojelun yhteistoiminta. (Rauramo 2012, 14.)

Yhteisöllisyys. Portaikon kolmannella tasolla on yhteisöllisyys. Yhteisöllisyyden tarpeen tyydyttyminen vaatii yhteishenkeä tukevia toimia sekä tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtimista. Keskeisessä roolissa ovat myös avoimuus ja luottamus sekä työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä. Muita tärkeitä seikkoja ovat toimivat esimies-alaisuudet, kokouskäytännöt ja kehittyvä työ. Onnistuessaan yhteisöllisyyden tavoite tukee perustehtävää, päämäärää, tavoitteita sekä yksilön hyvinvointia. (Rauramo 2012, 14.)

Arvostus. Työhyvinvoinnin portaat -toimintamallin neljännen portaan tavoitteena on arjessa näkyvä ja tuntuva arvostus sekä omaa että toisten työtä kohtaan. Tavoitetta tukevat hyvinvointia ja tuottavuutta edistävä päämäärä ja strategia sekä eettisesti kestävä arvot, jotka näkyvät käytännön työssä. Tavoitteen täyttymisen kannalta tärkeässä roolissa ovat myös oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, palautekäytännöt sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen. (Rauramo 2012, 14.)

Osaaminen. Korkeimmalla portaalla on itsensä toteuttamisen tarve. Tarpeen tyydyttymistä edistää sekä yksilön että yhteisön oppimisen tukeminen. Osaamisen kehittäminen tukee sekä yksilön osaamista että organisaation visiota ja tavoitteita.

Työn tulisi tarjota tekijälleen oppimiskokemuksia, oivaltamisen iloa sekä mahdollisuuden oman ammattitaidon täysipainoiseen hyödyntämiseen. Huomiota tulee kiinnittää myös työympäristön ja työolojen viihtyisyyteen. (Rauramo 2012, 14.)

3.5.3 Aihepiirin muut tutkimukset

Työhyvinvointia muuttuvassa työympäristössä on tarkastellut myös Reetta Väisänen (2018) Pro gradu -tutkielmassaan Työhyvinvointi sosiaalityön muuttuvassa toimintaympäristössä. Väisäsen tavoitteena oli selvittää, millaista on hyvinvointia huomioiva muutosjohtaminen sosiaalityössä. Väisäsen tutkielmassa todettiin, että muutostilanteissa hyvinvointia voidaan korostaa ihmisten välisellä vuorovaikutuksella sekä läsnä olevalla kohtaamisella. (Väisänen 2018, 2.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Toteutan opinnäytetyöni laadullisena, eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jonka tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään kohteen ominaisuuksia, merkityksiä ja laatua kokonaisvaltaisesti (Jyväskylän yliopisto 2015).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimukseen osallistuvat henkilöt saavat suhteellisen vapaamuotoisesti kertoa aihealueeseen liittyvistä mielipiteistään ja kokemuksistaan (Tilastokeskus 2021). Kvalitatiivinen tutkimus ei pyri tuottamaan tilastollisia yleistyksiä. Sen sijaan sillä pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tietynlaista toimintaa tai antamaan jostakin ilmiöstä teoreettisesti mielekäs tulkinta. (Eskola & Suoranta 1996, 34.) Laadullista tutkimusmenetelmää voidaan käyttää sekä itsenäisenä tutkimusmenetelmänä että kvantitatiivisen tutkimuksen parina (Tilastokeskus 2021)

4.1 Aineistonkeruumenetelmä

Tutkimusaineiston hankkimiseen käytän laadulliseksi aineistonkeruumenetelmäksi luokiteltavaa eläytymismenetelmää. Eläytymismenetelmässä tutkimukseen osallistuville annetaan kehyskertomus, jonka tuottamien mielikuvien mukaan he kirjoittavat lyhyen tarinan (KAMK 2021). Jotta tutkimus tuottaisi vastauksia tutkimuskysymykseen mahdollisimman hyvin, on kehyskertomusten muotoilu tärkeää (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Vastaaja vie mielikuvituksensa avulla kehyskertomuksessa määritellyn tilanteen eteenpäin tai kuvaa, mitä tilannetta ennen on tapahtunut. Tarinoiden ei tarvitse olla kuvauksia todellisuudesta, vaan mahdollisia tarinoita siitä, mitä eri asiat merkitsevät. (KAMK 2021.)

Eläytymismenetelmän valinta perustuu luotettavan ja totuudenmukaisen tutkimustuloksen saavuttamiseen. Koska toteutan tutkimuksen omalla työpaikallani, haastattelijan ja haastateltavien väliset vuorovaikutussuhteet olisivat mitä luultavimmin vaikuttaneet haastattelutilanteisiin ja niistä saatuun tutkimusaineistoon.

Eläytymismenetelmä mahdollistaa tutkimukseen osallistumisen nimettömänä, eikä se edellytä vuorovaikutusta tutkimuksen tekijän kanssa. Tämä edesauttaa tiedonsaannin luotettavuutta.

Eläytymismenetelmän käytössä keskeistä on variointi. Tutkijan tehtävänä on luoda samasta kehyskertomuksesta kaksi tai useampia versioita, jotka poikkeavat jonkin keskeisen seikan suhteen toisistaan. (KAMK 2021). Oleellista on, että kehyskertomuksissa vaihtelee vain yksi seikka (Eskola & Suoranta 1996, 85). Näin saadaan selville variaation vaikutukset. Kehyskertomuksen variointi erottaa tämän aineistonkeruumenetelmän monesta muusta tiedonhankintamenetelmästä, mikä korostaa eläytymismenetelmän erikoista luonnetta. (KAMK 2021.)

Tässä opinnäytetyössä kehyskertomusten variointi perustuu henkilön työhyvinvointiin organisaatiomuutoksen keskellä. Eläytymismenetelmän ensimmäisessä kehyskertomuksessa henkilö kokee organisaatiomuutoksen motivoivana mahdollisuutena ja kokee jaksavansa työssään hyvin sekä muutoksen aikana että sen jälkeen. Eläytymismenetelmän toisessa kehyskertomuksessa organisaatiomuutos koetaan sen sijaan pelottavaksi sekä työhyvinvoinnin tasoa merkittävästi laskevaksi tekijäksi.

Loin tutkimustani varten seuraavat kehyskertomukset:

1. Työpaikkasi esimies kertoo irtisanoutuneensa ja ilmoittaa, että taloon tulee uusi esimies. Näet tulevan organisaatiomuutoksen motivoivana mahdollisuutena ja koet jaksavasi työssäsi hyvin sekä muutoksen aikana että sen jälkeen. Mitkä asiat ovat edesauttaneet työhyvinvointiasi?
2. Työpaikkasi esimies kertoo irtisanoutuneensa ja ilmoittaa, että taloon tulee uusi esimies. Tuleva organisaatiomuutos pelottaa. Koet työhyvinvointiasi laskevan merkittävästi jo muutoksen aikana sekä sen jälkeen. Mitkä asiat ovat vaikuttaneet jaksamiseesi negatiivisesti?

4.2 Tutkimuksen kohde

Tutkimuskohteena toimi Yritys X:n Vaasassa sijaitseva mielenterveyskuntoutujien asumisyksikkö, jossa työskentelee sosionomeista, lähihoitajista sekä sairaanhoitajista koostuva moniammatillinen henkilökunta. Kutsuin tutkimukseen asumisyksikön vakituisen henkilökunnan: ohjaajat (lähihoitajat), sosionomit, sairaanhoitajat sekä yksikönjohtajan. Vastausaikaa varattiin 30 minuuttia. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista.

4.3 Aineiston analysointi

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Aineisto pyritään tiivistämään siten, että sen sisältämä informaatio ei katoa. (Eskola, Suoranta 1996, 104.) Tässä opinnäytetyössä käytän tutkimusaineiston analysointiin sekä aineistolähtöistä että teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.

4.3.1 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettävä tapa analysoida aineistoa. Sitä käytetään tekstimuotoisten aineistojen analysoimisessa. Sisällönanalyysin tarkoitus on saada tutkimusaineistosta esiin tekstissä esiintyvät merkitykset, yhtäläisyydet sekä erot ja kuvata niitä sanallisesti. Sisällönanalyysiä on tarkoituksen mukaista käyttää silloin, kun aineiston keskeiset asiat halutaan kuvata tiivistetyksi sanallisesti. Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa kolmesta eri lähtökohdasta: aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. (Leinonen 2018.) Seuraavaksi esittelen tässä opinnäytetyössä käytettäviä sisällönanalyysin keinoja.

4.3.2 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä analyysin tekoa ohjaa aineisto. Tutkija nostaa aineistosta esiin sen keskeisimmät seikat riippumatta siitä, tukevatko aiemmin

tehdyt tutkimukset saatuja tuloksia. (Leinonen 2018.) Aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee kolmivaiheisesti. Nämä vaiheet ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, klusterointi eli ryhmittely sekä abstrahointi eli yleiskäsitteiden muodostaminen. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 110-111.) Tutkija pyrkii ymmärtämään tutkimukseen osallistuvia heidän omasta näkökulmastaan kaikissa analyysin vaiheissa (Tuomi & Sarajärvi 2006, 115).

Aineiston redusoinnilla tarkoitetaan tutkimukselle oleellisten kohtien etsimistä aineistosta. Nämä kohdat merkitään esimerkiksi alleviivauksilla. (Leinonen 2018.) Tällöin aineistosta karsitaan kaikki tutkimukselle epäolennainen tieto pois (Tuomi & Sarajärvi 2006, 111).

Klusteroinnilla tarkoitetaan pelkistettyjen ilmausten ryhmittelyä siten, että samaa asiaa tarkoittavat ilmaukset muodostavat oman alaluokkansa. Tutkija nimeää alaluokat sisältöä kuvaavalla otsikolla. (Leinonen 2018.) Klusteroinnin myötä aineisto tiivistyy (Tuomi & Sarajärvi 2006, 113). Tätä seuraa aineiston abstrahointi, jossa edellisessä vaiheessa luodut alaluokat yhdistellään ja niistä muodostetaan yläluokkia. Näistä puolestaan muodostetaan pääluokkia, ja pääluokista yksi yhdistävä luokka. (Leinonen 2018.) Klusterointi nähdään jo osana abstrahointiprosessia (Tuomi & Sarajärvi 2006, 114).

4.3.3 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee, aineistolähtöisen sisällönanalyysin tapaan, aineiston ehdoilla. Eron voi nähdä siinä, miten aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta, kun taas teoriaohjaavassa ne esitellään valmiina, teorian pohjalta jo tiedettynä tietona. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 116.)

Teoriaohjaavan analyysin aikana teoria ja aineisto ohjaavat vuorotellen tutkijan ajattelua. Se, miten paljon ja missä määrin teoria ohjailee analyysiä, vaihtelee tutkimuskohtaisesti. Teoriaohjaavuus voi toteutua tutkimuksessa myös siten, että

analyysi tehdään ensin aineistolähtöisesti. Lopuksi aineiston perusteella tehdyt havainnot liitetään teoriaan. (Leinonen 2018.)

Tässä opinnäytetyössä teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä hyödynnetään peilaamalla tutkimustuloksia Rauramon työhyvinvoinnin portaat -toimintamalliin. Päädyin tähän siksi, että opinnäytetyöni tarkoituksena on tarkastella organisaatiomuutosten vaikutuksia työyhteisön hyvinvointiin työyhteisön näkökulmasta. Oman näkemykseni mukaan Kotterin muutosjohtamisen malli olisi kuvannut tilannetta paremmin, mikäli tutkimus olisi käsitellyt organisaatiomuutosten onnistunutta läpivientiä organisaation johdon näkökulmasta.

4.4 Eettisyys

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2013, 23-25) mukaan eettisesti hyvän tutkimuksen teossa tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan rehellisyyden, tarkkuuden ja huolellisuuden noudattamista tutkimustyötä tehdessä. Epärehellisyyttä on sen sijaan vältettävä tutkimustyön jokaisessa vaiheessa. Hyvä tieteellinen käytäntö on huomioitava myös tutkimusaineiston säilytyksessä sekä aineiston raportoinnissa. Lisäksi hyvän tieteellisen käytännön noudattamisessa on kunnioitettava ihmisarvoa: osallistuvilta henkilöiltä on hankittava suostumus tutkimukseen osallistumiseen. Pakottaminen rikkoisi henkilön itsemääräämisoikeutta. (Hirsjärvi ym. 2013, 23-25.) Vastuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta sekä työn eettisyydestä kuuluu ensisijaisesti opinnäytetyön tekijälle (Arene 2021).

Ennen tutkimuksen toteuttamista pyysin kohdeyritykseltä tutkimusluvan. Työ toteutettiin tutkimusluvan määrittelemissä raameissa siten, ettei kohdeyritys ole tunnistettavissa tekstistä. Tunnistettavuuden välttämiseksi käytän kohdeyrityksestä nimityksiä Yritys X, case-yritys ja kohdeorganisaatio.

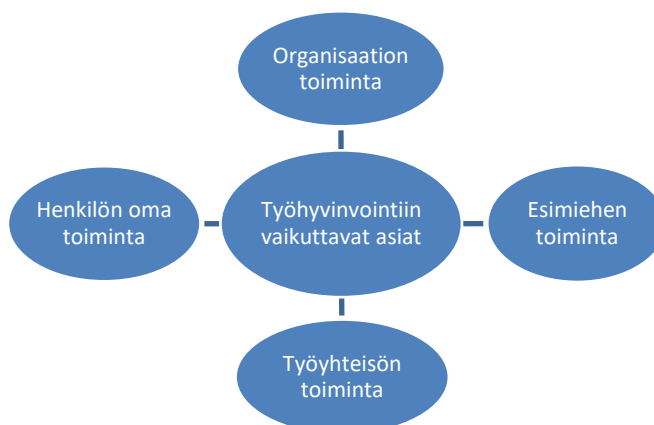
Tutkimusluvan saannin jälkeen kyselylomakkeet toimitettiin tutkimukseen osallistuneen asumisyksikön henkilökunnalle. Mukaan liitettiin saatekirje, jossa kerrottiin opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus. Saatekirjeessä kerrottiin myös, että tutkimukseen osallistuminen on luottamuksellista sekä vapaaehtoista. Aineistonkeruumenetelmä valittiin siten, että vuorovaikutus tutkijan ja osallistujien välillä tapahtuu nimettömästi, ainoastaan vastauslomakkeiden välityksellä. Tutkimusaineisto analysoitiin tutkimustuloksiksi siten, että aineistoista ei ilmene tutkimukseen osallistuvien identiteettiä. Aineisto kerättiin ainoastaan tätä tutkimusta varten ja se tuhoetaan tutkimuksen valmistuttua. Kirjoitusprosessissa huomioin sen, ettei kohdeyryitys ole tunnistettavissa tekstistä.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimusaineisto kerättiin Yritys X:n mielenterveyskuntoutujien asumisyksikön vakituisilta työntekijöiltä joulukuussa 2021. Tutkimukseen kutsuttiin mukaan yhteensä 11 työntekijää, joista yhdeksän (81,8 %) vastasi eläytymistehtävään määräaikaan mennessä. Tulosten esittelyssä käytetyt prosenttiluvut on pyöristetty yhden desimaalin tarkkuuteen.

Sijaisia ei kutsuttu mukaan tutkimukseen siksi, että yksikössä työskentelevissä sijaisissa on ollut jonkin verran vaihtuvuutta viime aikoina. Uskon tämän olevan seurausta muun muassa siitä, että aiemmin sijaisena työskennelleitä työntekijöitä on vakinaistettu hiljattain osaksi työyhteisöä. Siksi yksikössä tällä hetkellä työskentelevät sijaiset ovat vielä melko tuore osa työyhteisöä, eivätkä he ole läpikäyneet henkilökuntaa koskettavia organisaatiomuutoksia tutkimukseen osallistuvassa asumisyksikössä yhdessä vakituisen henkilökunnan kanssa.

Tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Ensimmäisessä vaiheessa, aineiston redusoinnissa, etsin vastauksista tutkimuksen kannalta oleelliset seikat, joiden perusteella loin vastauksia kuvaavia pelkistettyjä ilmaisuja. Tämän jälkeen ryhmittelin pelkistetyt ilmaisut omiksi alaluokikseen. Vastauksista nousi esiin neljä vastaajien työhyvinvointiin vaikuttavaa teemaa: organisaation toiminta, esimiehen toiminta, työyhteisön toiminta sekä henkilön oma toiminta (Kuva 2).

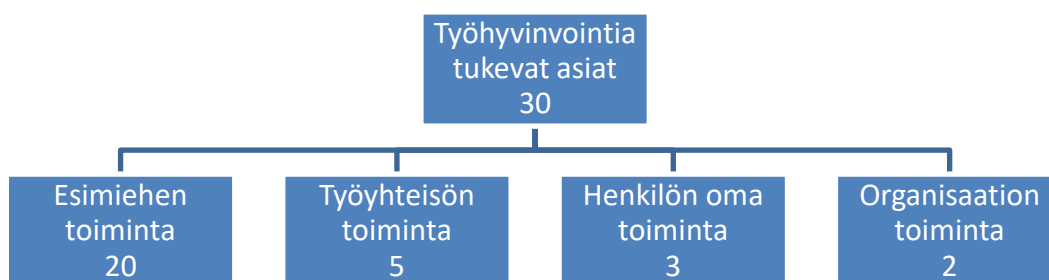


Kuva 2: Työhyvinvointiin vaikuttavat asiat.

5.1 Työhyvinvointia tukevat asiat organisaatiomuutoksessa

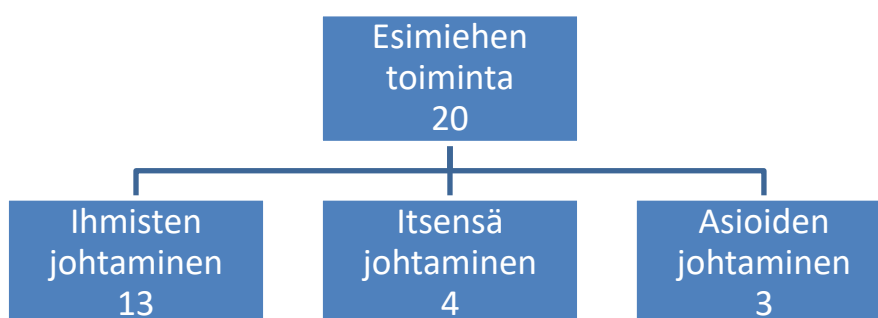
Eläytymismenetelmän ensimmäisessä osiossa vastaajia pyydettiin kertomaan, mitkä asiat edesauttavat työssä jaksamista organisaatiomuutoksen keskellä, esimiehen vaihtuessa. Kaikki yhdeksän eläytymistehtävään osallistunutta työntekijää vastasivat kysymykseen.

Vastauksissa korostuivat selkeästi esimiehen toiminnan vaikutukset työhyvinvointiin muutosmyrskyn keskellä. Vastaajan omaan sekä organisaation toimintaan liittyviä vastauksia tuli sen sijaan selkeästi vähemmän. Vastauksista muodostui yhteensä 30 pelkistettyä ilmausta. Vastausten määrää teemoittain havainnollistetaan organisaatiokaaviossa (kuva 3).



Kuva 3: Työhyvinvointia tukevat asiat teemoittain.

Jotta vastaukset olisivat mahdollisimman selkeästi tulkittavissa, muodostin esimiehen toimintaa kuvaavista ilmaisuista vielä kolme alaluokkaa: ihmisten johtaminen, asioiden johtaminen ja itsensä johtaminen (Kuva 4).



Kuva 4: Esimiehen toiminta – Johtamisen osa-alueet 1

Ihmisten johtaminen. Ihmisten johtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä päivittäistä johtamistyötä, jota esimies tekee oman henkilöstönsä keskellä (Brik 2020). Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi palautteen antamista, osaamisen hyödyntämistä, innostamista ja mahdollistamista sekä yhdessä kehittämistä (TTK 2022). Kyse on tavasta, jolla esimies osallistuu työntekijöidensä jokapäiväiseen työhön. Ihmisten johtamisesta käytetään myös termiä ”leadership”. (Brik 2020.) Työturvallisuuskeskuksen (2022) mukaan ihmisten johtamisen tavoitteena on saada tarvittavat asiat tapahtumaan ja ihmiset toimimaan toivotulla tavalla organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

Asioiden johtaminen. Asioiden johtamisella tarkoitetaan organisaation toimintaprosessien hallintaa ja suunnittelua, organisointia, arviointia ja kontrollointia sekä niihin liittyvää päätöksentekoa. Myös työpaikan toimintaympäristö liittyy oleellisesti asioiden johtamiseen. Jotta asioiden johtaminen olisi työhyvinvointia tuottavaa, tulee johtamisen olla systemaattista toimintaa, jossa tavoitteet ja järjestelmät tukevat toimintaa. (TTK 2022.) Asioiden johtamisesta käytetään myös termiä ”management” (Brik 2020).

Itsensä johtaminen. Itsensä johtaminen tarkoittaa muun muassa esimiehen kykyä huolehtia omasta hyvinvoinnistaan ja ajankäytöstään. Itseään johtava esimies osaa myös tunnistaa omat kehittymisalueensa ja pyytää tukea tarpeen vaatiessa. (TTK 2022). Työturvallisuuskeskuksen asiantuntija Seija Moilanen kuitenkin huomauttaa, että itsensä johtaminen ei tarkoita yksin tekemistä. Sen sijaan sillä tarkoitetaan yhteistyötä, jossa esihenkilö jakaa vastuuta ja osoittaa luottamustaan työntekijöitään kohtaan myös käytännössä. (TTK 2021.)

5.1.1 Esimiehen toiminta

Suurin osa vastaajista painotti vastauksissaan esimiehen toimintaan liittyviä asioita. Kaksi tutkimukseen osallistunutta toivat vastauksissaan esiin esimiehen toimintaa ainoana työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Yksi työntekijä ei sen sijaan

maininnut lainkaan esimiehen toiminnan vaikuttavan työssä jaksamiseen. Ihmisten johtaminen koettiin tutkimusaineiston mukaan kaikkein tärkeimmäksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi johtamisen osa-alueeksi. Asioiden johtamiseen liittyviä vastauksia tuli sen sijaan määrällisesti vähiten.

Ihmisten johtaminen. Ihmisten johtamiseen liittyvä, työhyvinvointia tukeva johtaminen korostui tutkimusaineistossa. Vastauksissa korostuivat erityisesti hyvä informaation kulku, avoin vuorovaikutus esimiehen ja alaisten välillä, palautteen antaminen sekä esimiehen tavoitettavuus. Myös esimiehen tarjoamalla tuella ja työyhteisön hyvinvoinnista välittämällä sekä vastuun antamisella koettiin olevan myönteinen vaikutus työhyvinvointiin. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi vastauksissa mainittiin myös työyhteisön jäsenten tasapuolinen kohtelu, epäasialliseen toimintaan puuttuminen, luottamus työyhteisöä kohtaan sekä sujuva siirtymä osaksi työyhteisöä vanhan esimiehen ollessa vielä paikalla.

”Uusi esimies antaa palautetta suoraan kenelle se kuuluu rakentavasti, myös ikävät asiat syyllistämättä. Uusi esimies kannustaa ja rohkaisee.”

”Lähiesihenkilön tasapuolinen kohtelu kaikkia työyhteisön jäseniä kohtaan.”

”Uusi esimies antaa työntekijöille sopivan verran vastuuta ja auttaa työntekijöitä toimimaan sekä kehittymään.”

Itsensä johtaminen. Tutkimusaineiston mukaan esimies voi vaikuttaa positiivisesti työyhteisön hyvinvointiin muutosprosessissa kiinnittämällä huomiota myös itsensä johtamiseen. Vastauksista muodostui neljä pelkistettyä ilmaisua: esimiehen ammattitaito, positiivinen asenne työtä kohtaan, kiinnostus työtä kohtaan sekä uudet ideat, näkökulmat, ratkaisut ja toimintatavat.

”Uusi, ulkopuolinen näkemys voi auttaa näkemään ratkaisuja ongelmiin.”

”Esimies hymyilee ja näyttää nauttivan uuden työpaikan tarjoamasta haasteesta.”

Asioiden johtaminen. Asioiden johtamiseen liittyviä asioita mainittiin tutkimusaineistossa vain vähän. Asianmukaisilla asiakasvalinnoilla, asianmukaisilla työvälineillä ja oikeudenmukaisella työvuorosuunnittelulla koettiin kuitenkin olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin organisaatiomuutoksessa.

”Taloon sopivat asukkaan, ei liian huonokuntoisia tai väkivallan uhkaa/huumeidenkäyttöä.”

”Asianmukaiset työvälineet.”

5.1.2 Työyhteisön toiminta

Tutkimukseen osallistuneista kuusi vastaajaa (66,7 %) toi vastauksissaan esiin työyhteisön toimintaan liittyviä, työhyvinvointia tukevia asioita. Pelkistettyjä ilmauksia kertyi yhteensä viisi: selkeä ja tasainen vastuunjako, huumori, hyvä ilmapiiri, työyhteisön myönteinen asenne muutosta kohtaan ja työyhteisön tuki muutoksessa.

”Työtiimi, jossa jokainen tekee parhaansa ja kantaa vastuunsa.”

”Työyhteisön tukeva ilmapiiri muuttuvassa tilanteessa.”

”Muiden työntekijöiden myönteinen asenne muutosta kohtaan.”

”Hyvä ilmapiiri, töissä on kiva olla.”

5.1.3 Henkilön oma toiminta

Henkilön omaa toimintaa käsitteli vastauksissaan yhteensä kolme työntekijää (33,3 %). Vastauksissa korostui erityisesti oman motivaation merkitys. Lisäksi vastauksissa tuotiin esiin henkilön asenteen merkitys muutosta kohtaan sekä tasapaino työntekijän henkilökohtaisessa elämässä.

”Ajatus siitä, että uusi muutos tekee hyvää.”

”Oma motivaatio työhön.”

5.1.4 Organisaation toiminta.

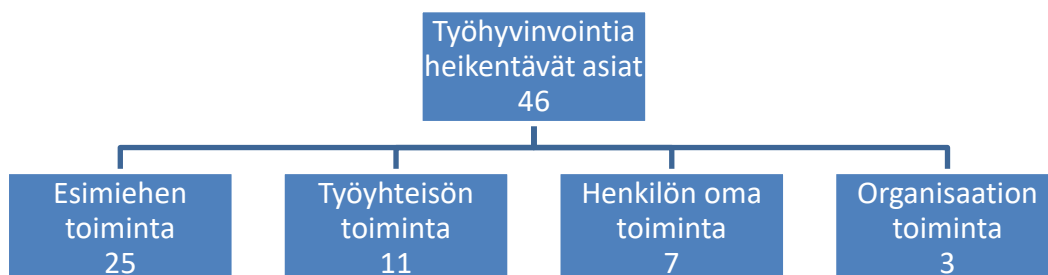
Organisaation toimintaan liittyviä vastauksia tuli selkeästi vähiten. Organisaation toiminnan vaikutuksia työyhteisön hyvinvointiin toivat esiin kaksi tutkimukseen osallistunutta työntekijää (22,2 %). Pelkistettyjä ilmaisuja muodostui kaksi: uuden esimiehen perehdytys ja riittävä henkilöstömitoitus.

”Uusi esimies on tietoinen paikan haasteista...”

” Tarpeeksi miehitystä vuoroissa.”

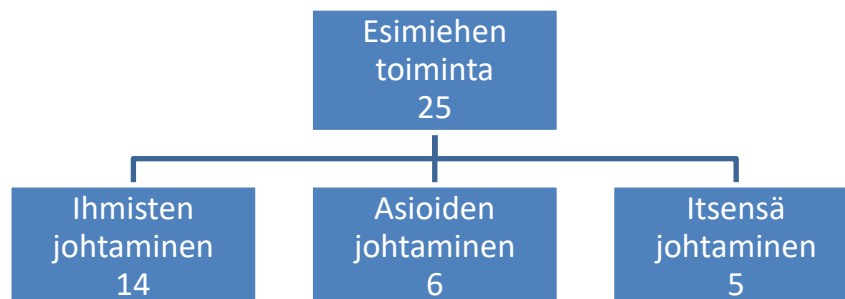
5.2 Työhyvinvointia heikentävät asiat organisaatiomuutoksessa

Eläytymismenetelmän toisessa osiossa vastaajia pyydettiin kertomaan, mitkä asiat vaikuttavat työssä jaksamiseen negatiivisesti organisaatiomuutoksen keskellä, esimiehen vaihtuessa. Kaikki eläytymistehtävään osallistuneet vastasivat kysymykseen. Vastauksista muodostui yhteensä 46 pelkistettyä ilmaisua, joista suurin osa (25) koski esimiehen toimintaa työyhteisössä (Kuva 5).



Kuva 5: Työhyvinvointia heikentävät asiat teemoittain

Koska esimiehen toimintaa kuvaavia ilmaisuja kertyi runsaasti myös eläytymismenetelmän toisessa osiossa, otin jälleen käyttöön jo aiemmin esittelemäni esimiehentoimintaa kuvaavat alaluokat: ihmisten johtaminen, asioiden johtaminen ja itsensä johtaminen (Kuva 6).



Kuva 6: Esimiehen toiminta: Johtamisen osa-alueet 2

5.2.1 Esimiehen toiminta

Esimiehen toimintaa työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavana tekijänä organisaatiomuutoksessa käsitteli yhteensä kuusi (66,7 %) tutkimukseen osallistunutta työntekijää. Edellä mainitusta kuudesta osallistujasta kaksi toi esiin esimiehen toiminnan ainoana työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavana tekijänä. Kolmessa vastauksessa esimiehen toimintaa ei sen sijaan mainittu lainkaan. Pelkistettyjä ilmaisuja kertyi tästä huolimatta yhteensä 25.

Ihmisten johtaminen. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät painottivat vastauksissaan ihmisten johtamiseen liittyviä teemoja myös eläytymismenetelmän toisessa osassa. Työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavina tekijöinä nähtiin muun muassa esimiehen huono tavoitettavuus, huono tiedonkulku, liika auktoriteetti, luottamuksen puute työyhteisöä kohtaan sekä epäasiallinen käytös työpaikalla. Myös tiettyjen työyhteisön jäsenten suosiminen, puutteellinen perehdytys ja palautteen puute nähtiin työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavina tekijöinä. Lisäksi vastauksista kävi ilmi, että mikäli esimies ei anna työyhteisölle mahdollisuutta näyttää ja käyttää olemassa olevaa osaamistaan ja tue kouluttautumista tai tiimityötä, vaikuttaa se työhyvinvointiin negatiivisesti.

*”Uusi esimies ei ole saatavilla silloin, kun työntekijät häntä tarvitsevat hä-
dän tullen tai tiukkojen päätösten tullen.”*

*”Uusi esimies ei ole arjessa mukana, eikä täten ymmärrä työntekijöiden nä-
kökulmaa työstä ja työstä kumpuavista tunteista, kuten turhautumisesta.”*

”Lähiesihenkilö suosii joitakin työyhteisön jäseniä.”

”Uusi esimies jää heti etäiseksi. Fyysisesti harvoin paikalla.”

Asioiden johtaminen. Asioiden johtamiseen liittyviä asioita nimettiin huomatta-
vasti vähemmän, kuin ihmisten johtamiseen liittyviä johtamisen piirteitä. Tutki-
musaineiston mukaan erityisesti tutuksi tulleiden, hyväksi havaittujen toimintata-
pojen muuttaminen, muutosten määrä sekä huonot asiakasvalinnat vaikuttavat
työhyvinvointiin negatiivisesti. Näiden lisäksi mainittiin myös puutteet työvuoro-
suunnittelussa, muutosten määrä sekä kehittämistyön estäminen.

*”Taloon otetaan asukkaita, jotka eivät sinne sovi ja saavat jo aiemmin tul-
leet voimaan huonosti.”*

*”Muutokset työskentelytavoissa ja yhteisissä linjauksissa voivat kuormit-
taa.”*

Itsensä johtaminen. Tutkimusaineistosta nousi esiin seuraavanlaisia itsensä johta-
miseen liittyviä piirteitä: esimiehen asenteet ja ennakkoluulot uutta työtä koh-
taan, esimies ei kanna vastuuta, esimies ei ole kiinnostunut työstään, esimiehen
negatiivinen asenne työtä kohtaan sekä esimiehen omat voimavarat. Näin piirtei-
den kerrottiin vaikuttavan työhyvinvointiin negatiivisesti.

”Esimies tunnistaa omat voimavaransa, ettei pala loppuun.”

*”Uudella esimiehellä on valmiiksi olevia stigmoja/stereotypisia ajatuksia
asukkaista ja työntekijöistä.”*

5.2.2 Työyhteisön toiminta

Viisi tutkimukseen osallistunutta työntekijää (56,6 %) käsitteli vastauksessaan työyhteisön toimintaan liittyviä, työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia asioita. Pelkistettyjä ilmaisuja muodostui yhteensä 11.

Vastauksissa korostui erityisesti huonon ilmapiirin, työyhteisön negatiivisen asenteen sekä puutteellisen työyhteisön tuen vaikutukset työhyvinvointiin organisaatiomuutoksessa. Lisäksi vastauksista nousi esiin uhkakuvia organisaatiomuutoksen mahdollisista seurauksista: tutut työkaverit saattavat vaihtaa työpaikkaa, työyhteisön väsyminen sekä ei-toivottu vallankäyttö ja hierarkia työyhteisön sisällä. Muutosvastarinta, työyhteisön jakaantuminen kuppikuntiin sekä osaamattomat sijaiset mainittiin myös työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavina tekijöinä.

”...moni työntekijä ei ole valmis muutokseen, mikä aiheuttaa muutosvastarintaa ennen kuin muutos kokonaan hyväksytään ja otetaan käyttöön → vie turhaa energiaa ja laskee työntekijöiden työmotivaatiota ja työhyvinvointia.”

5.2.3 Henkilön oma toiminta

Viisi tutkimukseen osallistunutta työntekijää (55,6 %) mainitsi vastauksissaan henkilön oman toiminnan vaikutuksista työhyvinvointiin organisaatiomuutoksessa. Pelkistettyjä ilmaisuja muodostui yhteensä seitsemän: jännitys muutosta kohtaan, henkilön oma historia ja huonot kokemukset, negatiivinen asenne muutosta kohtaan, pettymys tutun esimiehen lähdöstä, huono työmotivaatio, oman elämän haasteet ja epätietoisuus.

” Omassa elämässä haasteita, jaksaminen huonoa.”

”Negatiivinen asenne tilanteeseen.”

”Epätietoisuus meneekö asiat koskaan niin hyvin kuin ennen kalvaa ja pe-lottaa.”

”Aiemmat huonot kokemukset huonoista esimiehistä varjostavat tulevaa muutosta ja tulevan esimiehen kohtaamista.”

5.2.4 Organisaation toiminta

Organisaation toimintaa hyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavana tekijänä käsitteli yhteensä kolme (33,3 %) tutkimukseen osallistunutta työntekijää. Vastauksista muodostui kolme pelkistettyä ilmaisua: riittämätön henkilöstömitoitus, jatkuvat muutokset ja riittämättömät rahalliset resurssit.

”Jatkuvat muutokset organisaatiossa kuormittavat.”

”Kaikesta säästetään eikä mitään ole tarpeeksi.”

”Liian vähän henkilökuntaa työvuorossa.”

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tuodaan esille tutkimusaineistosta esille nousseet pääkohdat. Lisäksi peilaan tutkimusaineistoa Rauramon (2012) työhyvinvoinnin portaisiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaisesti.

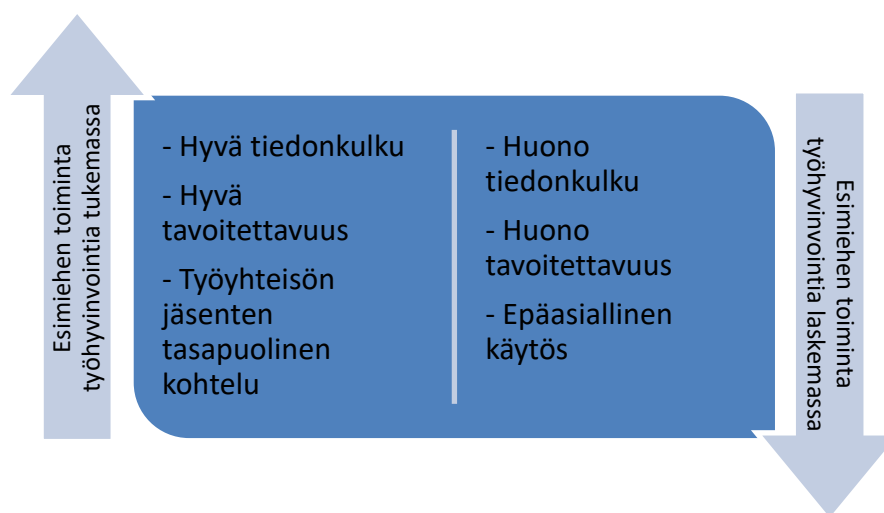
Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa organisaatiomuutosten vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin Yritys X:n mielenterveyskuntoutujien asumisyksikössä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaiset tekijät kuormittavat työyhteisöä organisaatiomuutoksissa. Tavoitteena oli myös tuottaa case-yritykselle tietoa siitä, miten työntekijöiden työhyvinvointia voitaisiin tukea paremmin tulevaisuuden organisaatiomuutoksissa.

Vastausprosentti tutkimukseen osallistumiselle oli hyvä. 81,8 % mukaan kutsuista työntekijöistä vastasi eläytymistehtävään. Vastaukset olivat laajoja ja monipuolisia. Tämän ajattelun viittaavan siihen, että aihe oli työyhteisölle tärkeä. Vastauksista voidaan myös päätellä, että ihmisten työhyvinvointi on ehdottomasti otettava huomioon, kun työpaikalla toteutetaan merkittäviä muutoksia.

Analysoidessani tutkimusaineistoa huomasin, että kun vertasin positiivisesti ja negatiivisesti työhyvinvointiin vaikuttavia asioita, vastauksissa oli paljon samankaltaisuuksia: samat asiat ovat usein onnistuessaan hyviä ja epäonnistuessaan huonoja. Lisäksi huomasin, että vaikka Rauramon (2012) mukaan Maslowin teoria tarvehierarkiasta sekä siihen perustuva työhyvinvoinnin portaat -toimintamalli ovat luonteeltaan hierarkisia, näyttäytyi työhyvinvointi tässä opinnäytetyössä kuitenkin moniulotteisena kokonaisuutena, jonka osa-alueet liittyvät kiinteästi toisiinsa.

Tutkimusaineiston mukaan tutkimukseen osallistuneen asumisyksikön työyhteisön työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä muutosprosessissa ovat esimiehen toiminta, työyhteisön toiminta, henkilön oma toiminta sekä organisaation toiminta. Suurin osa vastaajista painotti vastauksissaan esimiehen toimintaa työhyvinvoin-

tiin vaikuttavana seikkana organisaatiomuutoksessa. Johtajuuden osa-alueista erityisesti ihmisten johtamisella koettiin olevan suuri vaikutus työhyvinvointiin. Vastauksissa työhyvinvointia kuormittavina, esimiehen toimintaan liittyvinä tekijöinä korostuivat erityisesti huono tiedonkulku, huono tavoitettavuus sekä epäasiallinen käytös, kuten tiettyjen työyhteisön jäsenten suosiminen. Esimiestyöhön liittyviä, vastakkaisesti työhyvinvointiin vaikuttavia vastinpareja esitellään kuvassa 7.

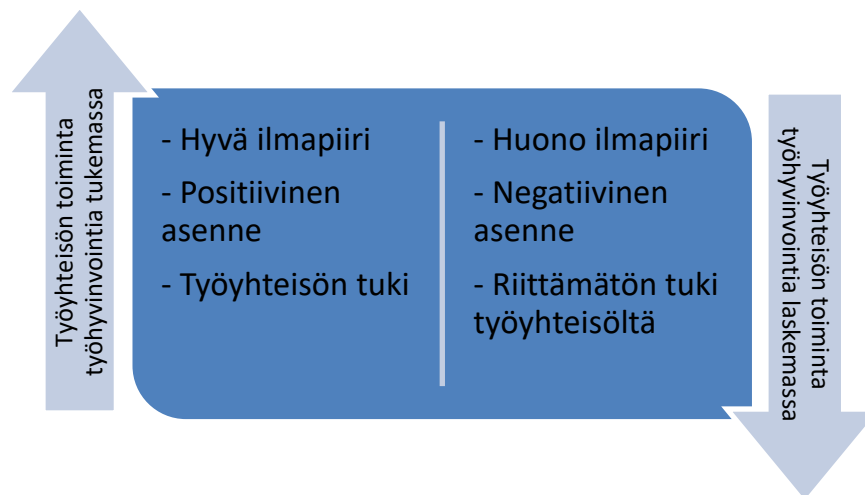


Kuva 7: Esimiehen toiminta - Vastinparit

Vuorovaikutukseen liittyviä teemoja, esimerkiksi palautteen antamista, käsitellään erityisesti työhyvinvoinnin portaatt-toimintamallin neljännellä portaalla (Rauramo 2012, 123-143). Palautteen antaminen auttaa työyhteisöä huomaamaan onnistumisia ja motivoi entistä parempiin suorituksiin (Rauramo 2012, 111). Rauramon (2012, 135) mukaan palautteen antamisella ja saamisella onkin ensiarvoisen tärkeä rooli työhyvinvoinnin edistämisen kannalta. Palautteen antamisella mahdollistetaan myös oman työn arviointi, virheiden korjaaminen, työn kehittäminen sekä työn mielekkyyden ja onnistumisen kokemukset (Rauramo 2012, 135-136).

Tutkimusaineiston mukaan esimiestyön lisäksi myös työyhteisön toiminnalla on suuri rooli työhyvinvoinnin kannalta. Tyypillisimmät työyhteisön toimintaan liittyvät vastaukset käsittelivät ilmapiiriä sekä työyhteisön asennetta muutosta koh-

taan. Tärkeäksi koettiin myös vastuunjako työyhteisön sisällä. Huono ilmapiiri, työyhteisön negatiivinen asenne sekä riittämätön tuki työyhteisöltä koettiin työhyvinvointia kuormittaviksi tekijöiksi. Työyhteisön toimintaan liittyviä työhyvinvointiin vastakkaisesti vaikuttavia vastinpareja käsitellään kuvassa 8.

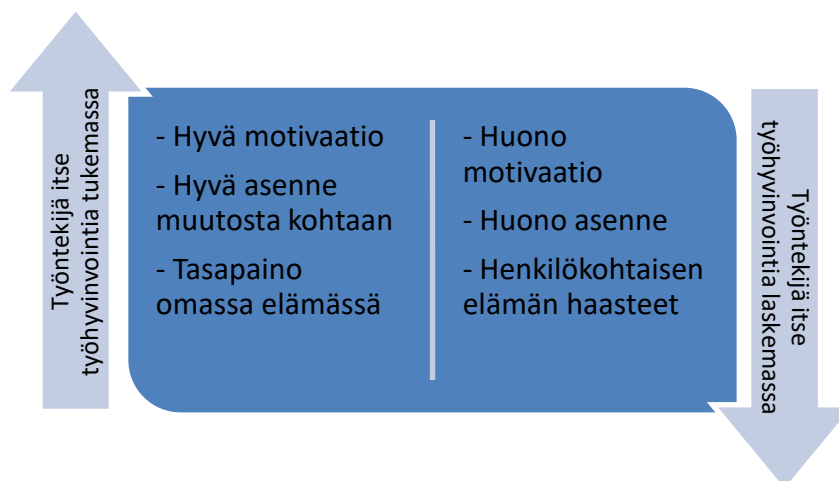


Kuva 8: Työyhteisön toiminta - Vastinparit

Rauramon (2012, 107) mukaan työilmapiiri voidaan määritellä organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työyhteisön muodostamaksi kokonaisuudeksi. Aihetta käsitellään erityisesti työhyvinvoinnin portaat -toimintamallin kolmannella portaalla (Rauramo 2012, 102-122). Työpaikan ilmapiirin kehittäminen on koko työyhteisön tehtävä. Ilmapiiriä kuormittavat epäkohdat tulisi poistaa niin nopeasti kuin mahdollista ja ryhtyä toimiin työolojen parantamiseksi. (Rauramo 2012, 109.)

Henkilön omaan toimintaan sekä organisaation toimintaan liittyviä teemoja tutkimukseen vastanneet työntekijät käsitelivät selkeästi vähiten. Molemmat edellä mainitut teemat kuuluvat työhyvinvoinnin portaat -toimintamallin toiselle portaalle (Rauramo 2012, 69-102). Tyypillisimmät vastaukset henkilön omaan toimintaan liittyen käsitelivät henkilön omaa työmotivaatiota, asennetta muutosta kohtaan sekä erilaisia muutoksen herättämiä tunteita, esimerkiksi jännitystä ja pel-

koa. Henkilön oma historia ja siihen liittyvät huonot kokemukset nähtiin työhyvinvointia kuormittavaksi tekijäksi. Henkilön omaan toimintaan liittyviä, työhyvinvointiin vaikuttavia vastinpareja esitellään kuvassa 9.



Kuva 9: Henkilön oma toiminta - Vastinparit

Organisaation toiminnassa tärkeäksi nähtiin sen sijaan riittävät resurssit. Tutkimusaineiston mukaan myös jatkuvat organisaatiomuutokset kuormittavat henkilön työhyvinvointia. Organisaation toimintaan liittyvät vastinparit löytävät kuvasta 10.



Kuva 10: Organisaation toiminta – Vastinparit

Muutokset liittyvät oleellisesti turvallisuuden tunteeseen. Kun muutoksia tapahtuu liikaa, ihminen kokee turvattomuutta ja pelkoa. (Rauramo 2012, 95.) Kuten Rauramokin (2012, 95) toteaa: *”On viisasta suhtautua varauksellisesti muutokseen, josta ei tiedä tarpeeksi.”* Rauramon (2012, 95) mukaan muutokseen liittyvät asiat voidaan jakaa asioihin, joihin voi itse vaikuttaa sekä niihin tekijöihin, jotka ovat itsestä riippumattomia. Työntekijän tulisikin keskittyä niihin muutostekijöihin, jotka eivät ole omien toimintamahdollisuuksien ulkopuolella (Rauramo 2012, 95).

Tutkimukseen osallistuneen Yritys X:n asumisyksikön henkilökunta on käynyt läpi useita merkittäviä organisaatiomuutoksia lyhyen ajan sisällä. Koska kyseessä on ollut toistuvasti nimenomaan esimiehen vaihtuminen, on tämä käytännössä tarkoittanut sitä, että työyhteisö on läpikäynyt kyseiset organisaatiomuutokset joko osittain tai kokonaan ilman esimiehen tukea. Tutkimusaineistosta voidaankin päätellä, että tulevaisuuden organisaatiomuutoksissa on kiinnitettävä erityistä huomiota esimiehen toimintaan muutoksen keskellä. Usein esimiehet tarvitsevatkin valmennusta muutoksen toteuttamistehtävään (Rauramo 2012, 96). Jotta työyhteisö ei jäisi enää vastaavaan tilanteeseen, tulisi muutokset pystyä jatkossa ennakkoimaan siten, että tarvittavat tukitoimet ovat toteutettavissa tarpeen tullen sekä muutoksen aikana että sen jälkeen.

Tulevaisuuden organisaatiomuutoksissa tulisi tutkimusaineiston perusteella kiinnittää huomiota työyhteisön toimintaan. Tärkeää on, että koko työyhteisö on sitoutunut työn ja työilmapiirin kehittämiseen (Rauramo 2012, 109). Kun kaikki ryhmän jäsenet ovat aktiivisia, kerryttää se työyhteisöön sosiaalista pääomaa (Rauramo 2012 111).

Henkilön omaa toimintaa ja sen vaikutusta työhyvinvointiin organisaatiomuutoksessa käsiteltiin vastauksissa yllättävän vähän. Vastuu työkyvystä, hyvinvoinnista sekä osaamisen kehittämisestä kuuluu esimiehen lisäksi kuitenkin myös työntekijälle itselleen (Pahkin & Vesanto 2013, 6). Aihetta voisi jatkossa käsitellä esimerkiksi työnohjauksessa.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön aihe löytyi pitkän harkinnan jälkeen Vaasassa sijaitsevasta mielen-terveyskuntoutujien asumisyksiköstä, Yritys X:stä. Tutkimukseen osallistunut asu-misyksikkö avattiin Vaasassa vuonna 2017, minkä jälkeen yksikössä on työskennel-lyt viisi eri esimiestä sekä esimiesvaihdosten välillä työskennelleet sijaistavat esi-miehet. Opinnäytetyöprosessin aikana yksikön viides vakituinen esimies jäi äitiys-lomalle ja hänen tilalleen astui äitiyslomasijainen. Esimiesten runsaan vaihtuvuu-den myötä työyhteisö on elänyt jatkuvassa muutoksessa jo usean vuoden ajan. Tilanne herätti kiinnostukseni organisaatiomuutosten vaikutuksista työhyvinvoin-tiin.

Opinnäytetyötä tehdessäni huomasin, kuinka moniulotteinen aihe työhyvinvointi on. Tutkimuksen toteuttamisen myötä ymmärrän organisaatiomuutoksiin liittyviä elementtejä aiempaa syvällisemmin ja sain uusia näkökulmia muutosten vastaan-ottamiseen tulevaisuudessa. Prosessin aikana opin myös lisää esimerkiksi esimie-hen haastavasta roolista muutosprosessin keskellä.

Eettisyys ja hyvä tieteellinen käytäntö olivat isossa roolissa koko opinnäytetyöpro-sessin ajan. Pyrin huomioimaan hyvän tieteellisen käytännön parhaan kykyni mu-kaan tutkimustyön kaikissa vaiheissa.

Eettisyyden lisäksi tutkimustyön suunnittelua ohjasivat tutkimuksen luotettavuu-teen liittyvä valideetti eli pätevyys. Valitsin aineistonkeruumenetelmän siten, että tutkijan ja tutkimukseen osallistuvien henkilökemiat eivät voi vaikuttaa tutki-mustulokseen. Vuorovaikutus tutkijan ja osallistujien välillä tapahtui nimettä-mästi. Osallistujille annettiin mahdollisuus kirjoittaa vastauksensa joko käsin tai tietokoneella, jolloin voitiin varmistaa myös se, ettei tutkija voi henkilöidä vastaus-lomakkeita yksittäisiin työntekijöihin käsialan perusteella.

Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia, millaisia tukikeinoja case-yritys tarjoaa yksi-könjohtajille sekä yksiköiden työntekijöille organisaatiomuutoksissa tällä hetkellä.

Käytössä olevia tukikeinoja voisi verrata työntekijöiden kokemukseen tarjotusta ja/tai vastaanotetusta avusta. Mielenkiintoista olisi myös selvittää juurisyy esimiesten runsaaseen vaihtuvuuteen.

LÄHTEET

Arene 2021. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 21.9.2021. https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382

Brik 2020. Johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti. Johtaminen ja esimiestyö. Hyvä esimies vai hyvä asiantuntija. Kumpi sinä olet? Viitattu 10.1.2022. https://brik.fi/brik-lehti/hyva-esimies-vai-hyva-asiantuntija/?gclid=CjwKCAiAz--OBhBIewAG1rIOIYggqEPOyLZjKHSQbe-zicwLooUGND2MmgoCZPCxGaCvKO24C8LSphoCNIQQAvD_BwE

Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi. Lapin yliopistopaino.

Hokkanen S. & Strömberg O. 2003. Ihmisten Johtaminen. Jyväskylä. PainoPorras Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Kustannusyhtiö Tammi.

Jyväskylän yliopisto 2015. Laadullinen tutkimus. Viitattu 28.4.2021. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>.

Järvinen, P. 2014. Onnistu esimiehenä. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Jääskeläinen, H. 2020. Brik. Johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti. Muutosjohtaminen kuuluu esimiehen arkeen – Osaatko käsitellä muutostavastarintaa. Viitattu 3.5.2021. <https://brik.fi/brik-lehti/muutosjohtaminen-kuuluu-esimiehen-arkeen/>

KAMK 2021. Eläytymismenetelmä tiedonkeruumenetelmänä. Viitattu 28.4.2021. <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Elaytymismenetelma>.

Kotter, J. P. 2012. Leading change. Boston. Harvard Business Press.

Leinonen, R. 2018. Sisällönanalyysi. Viitattu 29.4.2021. <https://spoken.fi/sisallönanalyysi/>.

Luoto, L. 2015. Auta uusi esimies alkuun. Viitattu 30.4.2021. <https://www.psycon.fi/blogi/auta-uusi-esimies-alkuun>.

Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Viitattu 29.4.2021. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131753/Organisaatiomuutos%20ty%c3%b6ntekij%c3%a4n%20n%c3%a4k%c3%b6kulmasta.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo. Bookwell Oy.

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Kehyskertomus – eläytymismenetelmän särmiäs kulmakivi. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 28.4.2021. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_5_1_1.html.

Stagnäs-Lund 2015. Svenska Yle. Välmående på jobbet är ett stort pussel. Viitattu 3.2. <https://svenska.yle.fi/a/7-976420>

STM 2021. Wellbeing at work. Viitattu 21.9.2021. <https://stm.fi/en/wellbeing-at-work/data-and-research>

Tilastokeskus 2021. Käsitteet. Kvalitatiivinen tutkimus. Viitattu 28.4.2021. https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html.

TTK 2021. Parempi työ -blogi. Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. Viitattu 13.1.2022. https://ttk.fi/ajankohtaista/blogi/kaikki_tarvitsevat_itsensa_johtamisen_taitoja.10354.blog#d4a4aae0

TTK 2022. Johtaminen ja esimiestyö. Hyvä johtaminen. Viitattu 13.1.2022. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo#d4a4aae0

TTL 2021a. Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. Viitattu 28.4.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet/>.

TTL 2021b. Roolit ja vastuut organisaatiomuutoksessa. Viitattu 29.4.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/roolit-ja-vastuut-organisaatiomuutoksessa/>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki. BoD.

Väisänen, R. 2018. Työhyvinvointi sosiaalityön muuttuvassa toimintaympäristössä. Diskurssianalyttinen tutkimus sosiaalityön lähijohtajien työhyvinvointia huomioivasta muutosjohtamisesta. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden lautakunta. Viitattu 3.5.2021.

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/104507/1541074871.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

LIITTEET

LIITE1

Hyvä Yritys X:n työntekijä,

Opiskelen Vaasan ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan yksikössä sosionomin tutkintoon johtavassa koulutuksessa. Teen opinnäytetyötä koskien organisaatiomuutosten vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin Yritys X:ssä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten työyhteisön hyvinvointia voitaisiin tukea tehokkaammin tulevissa organisaatiomuutoksissa, työyhteisön tarpeiden mukaisesti. Kutsun tutkimukseen mukaan Yritys X:n vakituisen henkilökunnan.

Opinnäytetyö toteutetaan eläytymismenetelmän avulla. Tutkimukseen osallistuminen merkitsee eläytymistehtävään osallistumista. Tämä vie aikaa n. 30 minuuttia. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja ehdottoman luottamuksellista. Tutkimukseen vastataan nimettömästi. Vastaukset kerätään ainoastaan tätä tutkimusta varten ja hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Yritys X:n yksikönjohtaja on antanut luvan tälle opinnäytetyölle 22.9.2021. Opinnäytetyöni ohjaajana toimii Aira Bragge Vaasan ammattikorkeakoulusta puh. 040 829 4055.

Pyydän tutkimukseen vastanneita palauttamaan vastauksensa Yritys X:n toimistosta löytyvään vastauskuoreen 31.12.2021 mennessä.

Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin joko puhelimitse tai sähköpostitse. Yhteystietoni löytyvät tämän kirjeen lopusta.

Valmis opinnäytetyö tullaan julkaisemaan Internetissä keväällä 2022 tekijän nimellä osoitteessa www.theseus.fi.

Ystävällisin terveisin

Pia Kivelä
puh. 0400 292 276
e1700029@edu.vamk.fi

