

Mervi Winberg

Työhyvinvointi YT-tilanteessa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2014

Tekijä Otsikko	Mervi Winberg Työhyvinvointi YT-tilanteessa
Sivumäärä Aika	32 sivua huhtikuu 2014
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	lehtori Päivi Saariaho
<p>Opinnäytetyön tarkoitus oli kartoittaa, miten esimies voi auttaa ja motivoida YT-tilanteessa ja miten työtyytyväisyys varmistetaan muutostilanteessa.</p> <p>Tutkimus tehtiin käyttäen kvalitatiivista menetelmää ja avointa teemahaastattelua. Haastateltavana oli neljä tietotyöntekijää.</p> <p>Suurin haaste on viestinnässä. Henkilökohtaista viestintää ja esimiehen läsnäoloa toivotaan enemmän. Yksi tärkeänä esiin noussut asia oli tiedottaminen ja erityisesti YT-tilanteen päättymisestä tiedottaminen. On hyvin tärkeä tiedottaa YT-tilanteen päättymisestä, vaikka varsinaista tiedotettavaa ei olisikaan.</p> <p>Hyvä esimies on läsnä ja perillä työyhteisön arjesta ja tilanteesta. Hän antaa työntekijöilleen vastuuta ja kannustaa alaisiaan kantamaan vastuuta yhdessä. Esimiehellä täytyy tarvittaessa löytyä aikaa keskustella työntekijän kanssa tilanteesta. Työnantajalla on vastuu töiden järjestelämisestä.</p> <p>Säästötoimilla oli vaikutusta työhön: Kiire lisääntyi ja henkilöt olivat vaikeammin tavoitettavissa ja paikalla. Ei tiedetty, ketä on milloinkin töissä, jolloin töiden eteneminen viivästyy. Työn kehittäminen kärsi, ja ehdittiin tehdä vain välttämättömimmät ja kiireisimmät työt.</p> <p>Työhyvinvointiin vaikuttavat hyvä työilmapiiri ja toimiva työnjako. Osaamista tulee jakaa avoimesti työyhteisön hyväksi ja uuden oppimiseen tulee kannustaa.</p>	
Avainsanat	työhyvinvointi, esimiestyö, työilmapiiri

Author Title	Mervi Winberg
Number of Pages Date	32 pages April 2014
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business Administration and Management
Specialisation option	
Instructor	Senior Lecturer Päivi Saariaho
<p>The aim of the study conducted was to determine how a supervisor can help and motivate in co-operation negotiations and how job satisfaction can be ensured in a change situation.</p> <p>The study was conducted using a qualitative method and an open theme interview. Four information workers were interviewed.</p> <p>The biggest challenge is in communication. The personnel requires more personal communication and supervisory presence. One major issue was informing in general and informing when the co-operation negotiations comes to an end. A good supervisor is present and aware of the everyday life and the situation of the work community He shares responsibilities to the workers and motivates the subordinates to bear responsibility together. The supervisor must find time to negotiate about the situation with the employees when needed. The employer is responsible for arranging work tasks.</p> <p>The study found that belt-tightening had a detrimental effect on work. The pace of work increased and people became harder to contact. It was difficult to know who was present or absent from work at any given time and work processes were delayed. The development of work suffered as a result of this and people were able to carry out only the most important and urgent tasks.</p> <p>Work well-being is affected positively by a good working environment and a well functioning distribution of work. Capabilities must be allocated openly for the good of the working community and people should be encouraged to learn new things. Work well-being means that an individual feels that his work is meaningful.</p>	
Keywords	work well-being, supervisory presence, working environment

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	YT-neuvottelutilanteet	1
1.2	Työn tavoite ja tutkimusongelma	2
1.3	Yhteistoiminta	3
2	Työhyvinvointi	5
2.1	Työmotivaatio	5
2.2	Positiivinen psykologia	6
2.3	Esimies muutostilanteessa	8
2.4	Työyhteisö	11
2.5	Työterveyshuollon tuki	15
3	YT-tilanne työyhteisössä	16
3.1	Haastattelujen toteuttaminen	16
3.2	Haastattelu A	17
3.3	Haastattelu B	19
3.4	Haastattelu C	20
3.5	Haastattelu D	21
3.6	Yhteenveto	23
4	Johtopäätökset	24
5	Työn onnistumisen pohdinta	26
6	Lähteet	30

1 Johdanto

1.1 YT-neuvottelutilanteet

Yrityksen vastuullista toimintaa on, että muutoksiin reagoidaan riittävän nopeasti ja oikein mitoitettusti. Markkinoiden ja tuotannon muutokset samoin kuin esimerkiksi yritys- fuusiot aiheuttavat tilanteita, joiden johdosta seuraa muutoksia henkilöstömäärissä. Toisinaan tarvitaan lisää henkilöitä, mutta joskus supistuksetkin ovat väistämättömiä. Yrityksen toiminnan onnistumista ei voi päätellä asiasta, tuleeko irtisanomisia tai käydäänkö YT-neuvotteluita. Yritysvastuu näkyy kuitenkin tavassa, jolla irtisanomiset tai YT-neuvottelut hoidetaan ja miten niihin liittyvä viestintä ja vuorovaikutus toteutetaan. (Juutinen & Steiner 2010, 181.)

Hankalia tilanteita syntyy, jos neuvottelujen yhteydessä irtisanoutuu paljon sellaisia henkilöitä, joiden toivotaan jäävän yritykseen. Tavallisessa työelämän arjessa asiat eivät nostata niin paljon tunteita ja ahdistusta kuin YT-neuvottelutilanteessa. Kriisitilanteet hoituvat, jos johtamisen ja yhteistoiminnan merkitys on tunnustettu ja niihin on panostettu. Luottamus rakentuu arjen kautta. Sen avulla voidaan selvittää vaikeistakin tilanteista. (Puntari & Roos 2007, 138.) Irtisanotuksi tulemiseen voi liittyä häpeän tunteita. Joidenkin on vaikea puhua irtisanotuksi tulemisestaan. Taloudellinen selviytyminen ja tulevaisuus mietityttävät. (Puntari & Roos 2007, 101.)

Puhuminen työntekijöille markkinaosuuksista ja voitoista ei pelkästään riitä innostamaan heitä työssään. He tarvitsevat merkitystä työlleen ja sellaisia arvoja, jotka he kokevat niin arvokkaiksi, että niihin halutaan panostaa täysillä ja sitoutua. Yrityksen tuotteiden ja palvelujen laadun kehittäminen ovat ylpeydenaihe työyhteisölle ja tarjoavat mahdollisuuden innostukseen. Työn merkitys saa ihmiset ponnistelemaan. (Liukkonen & Jaakkola & Suvanto 2002, 33.)

Yrityksen muutostilanteet ovat haaste työhyvinvoinnille. Jokainen muutos on ennalta arvaamaton ja kokematon. Muutokset teettävät ylimääräistä työtä, jota on ennalta vaikea arvioida. Henkilöstölle se tarkoittaa työajan, tehtävien ja työnjakojen uudenlaista sommittelua. Voimat ovat monella koetuksella ja perustehtävät kilpailevat kehitystehtävien kanssa käytettävissä olevasta ajasta. (Muutos haastaa työhyvinvoinnin, 4.)

Organisaatiomuutokset ovat osa nykypäivän työelämää, ja yhä useampi työntekijä kokee työuransa aikana yhden tai useamman organisaatiomuutoksen. Organisaatiomuutosten suurin syy on yritysten kilpailukykyyn ja työn tuottavuuden lisääminen. Organisaatiomuutoksen toteutustapa vaikuttaa paljon sen onnistumiseen. Tärkeintä muutosprosessissa on varmistaa henkilöstön hyvinvointi ja motivaatio.

Työelämässä on ennakoitu laajoja muutoksia. Tunnusomaista muutoksille on niiden äkkinäisyys ja arvaamattomuus, kuten maailmantalouden taantumaiset ja talouskriisit. Sen ennakoidaan aiheuttavan lisääntyneitä tavaroiden, pääoman, ihmisten ja ideoiden liikkuvuutta. Lähivuosina on muutosten hallinnan kannalta oleellista, miten olemassa olevat voimavarat saadaan hyödynnetyksi ja miten joustavasti toteutuu edessä oleva työelämän sukupolvenvaihdos. (Suonsivu 2011, 184.)

YT-neuvotteluista on tullut suomalaisen työelämän arkipäivää, ja niiden seuraukset näkyvät. Organisaatiomuutosten aiheuttama epävarmuus voi vaikuttaa haitallisesti työntekijöiden terveyteen pitkänkin aikaa. Työhyvinvointia pitää miettiä ajoissa, jo ennen muutosprosessin käynnistämistä. Työelämä ei saisi olla vain työtehtävistä selviytymistä, niin viipaloitua ja kiireistä, ettei jää aikaa muulle. Työtovereilta saa enemmän sosiaalista tukea, kun heihin on muodostunut läheisempi tunnesuhde. Jollakin työpaikalla YT-kierros on käyty jo useampaan kertaan. Kuitenkin jokaisiin YT-neuvotteluihin tulisi panostaa yhtä lailla. Muutoksessa ei aina pystytä katsomaan pidemmälle tulevaan. Iltasanomat haastatteli professori Hiilamaa, joka kertoi oman mielipiteensä: ”Ihmisten pitää päästä tutustumaan toisiinsa”. (Työelämän tutkija jyrähtää: ”Ihmisten pitää päästä tutustumaan toisiinsa”. 2013)

1.2 Työn tavoite ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tavoite on työhyvinvoinnin ylläpitäminen muutostilanteessa. Haluan tuoda esille asioita, jotka ovat auttaneet ihmisiä YT-tilanteessa. Lisäksi haluan kysyä, miten he kokivat työhyvinvointinsa ja työyhteisön ilmapiirin neuvottelutilanteessa ja sen jälkeen. Yritän löytää keinoja, jotka auttavat ihmisiä ja työyhteisöä YT-tilanteessa. Ihmisten kokema työn hallinta muutostilanteessa on haastavaa. Tiedetään myös, että yrityksen ja henkilöstöhallinnon riittävä ja selkeä tiedottaminen on tärkeä osa muutosta. Lisäksi työhyvinvointi on tulostekijä ja se vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen.

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on kartoittaa, miten esimies voi auttaa ja motivoida YT-tilanteessa ja miten työtyytyväisyys varmistetaan muutostilanteessa. Tutkimusongelma on, mitkä asiat tulee erityisesti huomioida esimiestyössä YT-tilanteissa. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää yritykselle keinoja selvittää mahdollisimman hyvin YT-tilanteesta, ja työn tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Miten esimies voi auttaa ja motivoida YT-tilanteissa?

- Miten työhyvinvointi varmistetaan muutostilanteessa?

1.3 Yhteistoiminta

YT tarkoittaa yhteistoimintaa, ja siitä annettu laki on nimeltään laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Ammattijärjestöjen edustajien mukaan yhteistoiminta merkitsee mekanismia, joka määrittää toimintaa työpaikoilla tietyissä tilanteissa. Enemmistö ammattijärjestöjen edustajista näkee yhteistoimintalain kapea-alaisena irtisanomislakina. Henkilöstöryhmien edustajia neuvotteluissa ovat työehtosopimuksen mukaiset luottamusmiehet, työsopimuslain (26.1.2001/55) mukaiset luottamusvaltuutetut ja yhteistoimintalain (22.9.1978/725) mukaiset neuvottelijat. (Puntari & Roos 2007, 13.)

Työnantajan harkitessa toimenpiteitä, jotka voivat johtaa taloudellis-tuotannollisista syistä johtuvaan työvoiman vähentämiseen eli irtisanomisiin, lomautuksiin tai osaaikaistamisiin, laki määrää neuvotteluelvoiteen. Työnantajan on tehtävä kirjallinen esitys YT-neuvottelujen käynnistämiseksi.

- Neuvotteluesitys yhteistoimintaneuvottelujen ja työllistämistoimenpiteiden käynnistämiseksi on tehtävä viimeistään viisi päivää ennen neuvottelujen aloittamista.
- Esityksen tulee sisältää neuvottelujen alkamisaika ja -paikka sekä pääkohdittainen ehdotus neuvotteluissa käsiteltävistä asioista.

YT-neuvottelujen osapuolet ja työnantajalla on tietojenantovelvollisuus:

- Työvoimavähennysten käsittely tapahtuu työnantajan ja henkilöstöryhmän tai -ryhmien edustajien kesken tai yhteisessä kokouksessa.
- Yksittäisen työntekijän tai yksittäisten työntekijöiden irtisanomista, lomauttamista tai osa-aikaistamista voidaan käsitellä työntekijän tai työntekijöiden ja työnantajan välillä. Työntekijällä on oikeus vaatia, että häntä koskevasta asiasta on neuvoteltava myös hänen edustajansa ja työnantajan kesken.
(Yhteistoimintaneuvottelut työvoiman käyttöä vähennettäessä.)

Käsittelen opinnäytetyössä sellaisia YT-tilanteita, joissa työntekijöitä on jouduttu lomauttamaan tai irtisanomaan. En rajannut opinnäytetyötäni koskemaan mitään tiettyä toimialaa tai yritystä. Haastateltavat ovat kokeneet YT-tilanteen. Halusin tuoda tutkittavien äänen kuuluviin. Tämä tutkimusaihe on arka ja suhteellisen vähän kartoitettu.

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valitsin kvalitatiivisen menetelmän ja avoimen teemahaastattelun. Valitsin tutkimusmenetelmäksi teemahaastattelun, mikä sopii lomaketta paremmin intiimeille ja emotionaalisille alueille. Haastattelussa on paremmat mahdollisuudet motivoida henkilöitä kuin lomaketutkimuksessa. (Hirsjärvi 2010, 36.)

Haastateltavat ovat kaikki käyneet yrityksissään YT-neuvottelut. Osa haastateltavista on ollut sellaisessa tilanteessa, jossa YT-neuvotteluissa on irtisanottu ihmisiä. Osa on YT-tilanteessa lomautettu joksikin aikaa, mutta irtisanomisuhkaa ei ole ollut. Yksi haastateltavistani on esimiesasemassa keskijohdossa ja kolme henkilöä on ylempiä toimihenkilöitä asiantuntijatyössä. Henkilö A työskentelee IT-alan asiantuntijatehtävissä suuressa monikansallisessa yrityksessä. Henkilö B on keskijohdossa teollisuusalan kansainvälisessä pörssiyhtiössä. Henkilö C on asiantuntijatehtävissä pörssiyhtiössä. Henkilö D työskentelee kunnan palveluksessa sosiaalitoimessa. Haastateltavat ovat kaikki tietotyössä.

2 Työhyvinvointi

2.1 Työmotivaatio

Humanistinen psykologia korostaa ihmisen arvoa, luovuutta ja ainutlaatuisuutta. Suuntauksen teoreetikko Abraham Maslow korosti yksilön kokonaisvaltaista tutkimusta ja näkemystä henkiseen kasvuun pyrkivästä ihmisestä. Hänen mukaansa on olemassa viisi asiaa, joita voi kutsua perustarpeiksi. Ne ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Portaati on nimetty uudelleen paremmin työelämään sopivin käsittein: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. (Rauramo 2012, 12.)

Motivaatiopsykologia pyrkii selittämään, miksi ihmiset toimivat ja ajattelevat tietyllä tavalla eivätkä jollakin vaihtoehtoisella tavalla. Motivaatio näkyy myös toimintojen samankaltaisuutena koko elämänkaaren ajan. Tällöin puhutaan pysyvästä motiivipiirteestä. Motivaatio ei ole aina tietoisia. (Salmela & Nurmi 2002, 10.)

Motivaatioilmastolla tarkoitetaan psykologista vuorovaikutuspiiriä. Se ohjaa ihmisten toimintaa ja tavoitteita. Työpaikan motivaatioilmastoon vaikuttavat monet tekijät, kuten vuorovaikutussuhteet sekä toiminnan organisointi ja johtaminen. (Liukkonen & Jaakkola & Suvanto 2002, 33.)

Perustan ilmapiiritutkimukselle ovat luoneet Litwin ja Stringer (1968). Heidän mukaansa organisaatioilmapiiri on organisaatorakenteiden ja yksilön motivaatiopyrkimysten välissä oleva muuttuja. Organisaatiomuutosta edistävät työilmapiirin ominaisuuksina muutoshalukkuus, luottamus, avoimuus ja työntekijöiden kehittäminen yhdessä hyvien esimies-alais- ja työtoverisuhteiden kanssa. (Nakari 2003, 34.)

Sisäinen motivaatio tarkoittaa osallistumista toimintaan puhtaasta nautinnosta ja ilosta. Ulkoisessa motivaatiossa motiiveina ovat palkkiot ja pelko rangaistuksista. Tutkimusten mukaan sisäinen motivaatio on yhteydessä positiivisiin tunteisiin, ideoihin ja käyttäytymismalleihin. (Liukkonen ym. 2002, 31.)

Ihmiset motivoituvat erilaisista asioista, ja motivaatioon vaikuttavat yksilölliset asiat kuten ikä, elämäntilanne, sukupuoli, koulutustausta, perhetausta ja harrastukset. Moti-

vaatiorakenne voi myös vaihdella elämän ja työuran eri vaiheissa. Esimiehen on hyvä oppia tunnistamaan ne asiat, jotka eri elämänvaiheissa vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon. Rahallinen palkitseminen on vain yksi työkalu työssä motivoimiseen. (Luoma 2004, 50.)

YT-tilanne koettelee henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota. Työntekijöitä mietityttää, kuinka pian uusi YT-kierros alkaa. Työntekijät miettivät myös, voivatko he enää luottaa ja sitoutua työpaikkaansa. Mitä enemmän esimies pystyy kertomaan tilanteesta, sitä nopeammin työyhteisö toipuu. Haavat tarvitsevat aikaa, ja esimiehen on ymmärrettävä antaa aikaa surutyöhön. (Hyppänen 2013, 95.)

2.2 Positiivinen psykologia

Positiivinen psykologia on suuntaus, jossa tutkimuksen kohteena on ihmisenä olemisen positiivinen puoli. Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena voi olla onnellisuus, hyvinvointi tai vaikka se, miten kestävyys ja sinnikkyys rakentuvat yksilöllisenä kokemuksena. Ongelmien sijaan on kiinnostuttu esimerkiksi vahvuuksista, positiivisista tunteista ja erilaisista menestyksen lainalaisuuksista. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 105.)

Positiivinen psykologia haluaa korjata käsityksen, jonka mukaan vaikeissa olosuhteissa elävien ihmisten elämä olisi pelkkää kurjuutta. Kurjissa olosuhteissa ja sairaana elävillä on yhtä paljon kielteisiä ja myönteisiä tunteita kuin muillakin ihmisillä. Positiivinen psykologia ei väheksy elinolosuhteiden merkitystä, sillä yksi positiivisen psykologian tavoite on etsiä ja kehittää olosuhteita ja ympäristöä, jotka edistävät ihmisen myönteistä kasvua ja kehitystä. Realistinen optimisti ahdistuu siinä missä pessimistikin kuulleessaan tulevista YT-neuvotteluista. Pessimisti uskoo, että kukaan ei koskaan ole huomannut hänen hyvää työpanostaan. Realistinen optimisti ei pääse myöskään helpolla. Hän alkaa miettiä, mitä irtisanotuksi tuleminen merkitsisi. Realistinen optimisti joutuu myös miettimään, miten selviää jatkossa. Hän ei kuitenkaan ajattele, että hänen työpanostaan ei ole huomattu tai että hän on joutumassa epäoikeudenmukaisuuden uhriksi. (Ojanen 2007, 10.)

Hyvän elämän piirteitä ovat onnellisuus, toiveikkuus, mielekkyys ja liittyminen. Ihmiselle on ominaista aktiivisuus ja kiinnostus. Epäonni, tuska ja kielteinen saattavat kiinnostaa ihmistä sen takia, että ne ovat poikkeuksia. Vaivatta saatu mielihyvä ei

riitä. Ihminen joutuu näkemään vaivaa optimaalisen toiminnan eteen. Omaehtoinen tekeminen tuottaa mielihyvää eri tavalla kuin pakosta tehty. (Ojanen 2007, 19.)

Kokonaisvaltaisen työpaikan terveyttä edistävä toiminta noudattaa seuraavia periaatteita:

- Terveyden edistäminen on huomioitu kaikilla organisaation tasoilla ja toiminoissa.
- Johtaminen on osallistavaa.
- Koko henkilöstö on mukana.
- Terveyden edistämisen näkökulma on mukana kaikessa päätöksenteossa.
- Terveyden edistäminen on osa johtamisjärjestelmiä, rakenteita ja prosesseja.
- Toiminta on ratkaisu- ja voimavarakeskeistä. (Hyvinvointi työpaikoilla.)

Kuviossa 1 esittelyssä myönteisten tunteiden merkitys työelämässä. Myönteiset tunteet auttavat monessa eri asiassa työelämässä.



Professori Marja-Liisa Manka, Tampereen yliopisto,
Johtamiskorkeakoulu

7

Kuvio 1. Myönteisten tunteiden merkitys. (Manka & Larjovuori 2012, 8.)

2.3 Esimies muutostilanteessa

Johtaminen on mm. tavoitteiden asettamista, koordinoitua ja kontrollia, motivointia, ihmisten palkkaamista ja suhteiden rakentamista. Johtamista ja ihmisten tekemistä voidaan myös innovoida. Nykyään työ vaatii, että ihmiset käyttävät omia aivojaan tehokkaasti ja luovasti. (Tuulenmäki 2010, 157.) Henkilöstövastaavien on varmistettava, että yrityksen esimiestyöhön osallistuvat tietävät yritys vastuun periaatteet ja osaavat soveltaa niitä toiminnassaan (Juutinen & Steiner 2010, 181).

Henkilöstöhallinto on organisaation henkilöstövoimavarojen hallinnointia. Suuremmissa työpaikoissa henkilöstöhallinto on yleensä eriytetty omaksi yksiköksi. Pienissä organisaatioissa henkilöstöasiat kuuluvat yleisjohdon tehtäviin. Yrityksen johdon on sitouduttava julkisesti terveyden ja turvallisuuden edistämiseen. Jotta työhyvinvoinnista huolehtiminen ei jää yksittäisten esimiesten varaan, on välttämätöntä, että organisaatiossa todetaan johtoryhmän tai toimitusjohtajan suulla organisaation tahtotila työhyvinvoinnin ja työkyvyn tuen suhteen. (Ahola 2011, 125.)

Johtajat luovat avoimuuden mallin muulle työyhteisölle. Esimiehillä ja johtajilla on hyvät vuorovaikutustaidot. Selkeät vastuut, tavoitteet ja pelisäännöt ovat välttämättömiä. Kun tavoitteet on sovittu, niihin sitoudutaan. Koko henkilöstö neuvottelee asioista yhdessä, mutta johto tekee lopulta päätökset. Yhteistoiminta ei tarkoita sitä, että asioista päätetään yhdessä. (Lahdes 2011, 263.)

Muutos ei synny pelkästään kovista tavoitteista ja suunnitelmista. Sitä on johdettava. Muutosjohtaja aloittaa itsestään. Hän ei oleta muiden muuttuvan, jos hän ei ole itse aikonut muuttua. Muutosjohtajilla on linjavastuu ja samanaikaisesti vastuu myös suunnitellusta muutosohjelmasta. (Tuominen 2010, 177.)

Muutos voi aiheuttaa muutosvastarintaa. Muutoksen vastustajilla voi olla tärkeää kerrottavaa, josta voi oppia. Kuuntelu auttaa ymmärtämään toisen näkemyksiä ja lieventää muutosvastarintaa. Halu ymmärtää toisen ajatuksia voi toimia yhteistyön lähtökohtana. Muutoksesta on tärkeää tiedottaa. Työntekijän on helpompi ottaa muutos vastaan, mikäli hän säilyttää elämänhallinnan tunteen. Muutos voi olla mahdollisuus muuttaa työtään mielekkäämmäksi. (Ponteva 2012, 20.)

Tavoitettavuus, lähestyttävyyys ja aito läsnäolo ovat esimiehen tärkeitä avaintaitoja. Lisäksi työyhteisössä tarvitaan myös yhteisiä palaveriteita. Lyhyet tiimipalaverit ovat suositeltavia, sillä työntekijöiden voi olla vaikeaa keskittyä pitkäkestoisiin palavereihin. (Hyppänen 2013, 96.)

Työhyvinvoinnin kehittämisen tavoite on suorituskyvyn ja tuottavuuden kehittäminen. Työelämän laatu paranee ja ihmiset voivat hyvin. Tällöin yrityksetkin tekevät parempaa tulosta. Työyhteisön ristiriidat aiheuttavat kustannuksia. Kansallinen menestys perustuu työlle. Huipputulos työssä perustuu hyvinvoinnille työssä. (Havunen & Lavikkala, 2011, 68.)

Työhyvinvointitoiminnan tarkastelun kohteeksi joutuvia henkilöstö-, kehittämis- ja riskienhallintapolitiittisia ratkaisuja voidaan kutsua henkilöstövaikutusten arvioinniksi. Henkilöstövaikutusten arviointi voidaan kohdistaa esimerkiksi strategian muuttamiseen, talousarvioon tai laaja-alaiseen kehittämis- ja muutoshankkeeseen. Arviointi ei välttämättä heti osu oikeaan. Arviointi on oppimisprosessi, jossa organisaation sisäisiä syy-seuraussuhteita opitaan vähitellen pääättelemään. (Tarkkonen 2012, 128.)

Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää huolehtia kaikkien hyvinvoinnista. Pyritään selvittämään totuus ja pysytään kohtuudessa. Työorganisaation hallittu muutos edellyttää, että sillä on hierarkian kaikilla tasoilla yhtenäiset ja samansuuntaiset menettelytavat, periaatteet ja käytännöt. Johtamisjärjestelmän tehtävä on varmistaa turvallisuuteen ja työhyvinvointiin vaikuttavien menettelytapojen, prosessien ja resurssien vaatimusten mukaisuus. Organisaatio arvoineen ja uskomuksineen vaikuttaa valta- ja johtamisjärjestelmän toimintaan. (Tarkkonen 2012, 104.)

Työhyvinvointi muodostuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Esimerkkinä tästä ovat kehitys- ja tilannekeskustelut. Työhyvinvoinnin asiajohtaminen on käytännön suunnittelua, päätöksentekoa ja toteutusta. Näihin kuuluu seuranta ja arviointi. Tämän alueen merkittävä prosessi on haittojen ja vaarojen arviointi ja kartoitus. Työhyvinvoinnin hallinnollinen johtaminen on henkilöstöryhmien tasa-arvoista kohtelua. Työhyvinvointitoimintaa on työolosuhteisiin kohdistuva toiminta, joka tapahtuu välillisesti ja työolosuhdeseuraamuksin: esimerkiksi tiedotus, tutkimus, kartoitus ja tilastointi sekä tietojärjestelmien kokoaminen ja ylläpito. (Tarkkonen 2012, 82.)

Esimiestyö vaatii onnistuakseen oikeaa asennetta, osaamista ja riittäviä edellytyksiä organisaatiolta toimia tehtävässä. Esimiehen tehtäviin sisältyy monenlaisia johtamistoimintoja, sisäisistä ja ulkoisista tehtävistä vastaamista, muutosten ja pysyvyyden välillä tasapainottelua, sekä yhteisistä onnistumisista muistuttamista. Hänen tulee kertoa tulevaisuudesta, olla kannustajana ja myös toimia kontrolloijana, vetää rajoja ja antaa vapauksia. (Keskinen 2005, 46.)

Johtajan osaamista voidaan kehittää mm. mentoroinnin, koulutuksen ja työnohjauksen keinoin. Koulutus on myös eräänlaista työn rikastamista. Esimiesten kokemia rooliristiriitoja tulee myös käsitellä. Työnohjaus on yksi väline, jossa rooliristiriitoja voidaan käsitellä ja saada liikkumavaraa eri roolien välille. Esimiehen jaksamista voidaan edistää lisäämällä heidän mahdollisuuksiaan vaikuttaa työaikaansa. Tämä edellyttää resurssien tarkastelua suhteessa työtehtäviin. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 4.)

Esimies joutuu muutostilanteessa helposti ”sylkykupiksi”. Mustamaalauksen kohteena oleminen on osa esimiehen osaksi asetettua roolia. Kun hän ymmärtää, että osa ihmisistä reagoi jopa aggressiivisesti, ei hänen tarvitse ottaa asiaa henkilökohtaisesti. Johtaminen ja esimiestoiminta ovat vaativia tehtäviä, joissa tarvitaan monenlaisia taitoja ja tietoja. Kehittymistä johtajuudessa auttaa oman rajallisuuden tunnustaminen ja antaa henkilökohtaiselle kehittymiselle mahdollisuus. Meillä on aina uutta opittavaa ja myös poisopittavaa. (Tarkkonen 2012, 86.)

Esimies on vastuussa alaistensa työssä jaksamisesta. Hänellä on työnantajan edustajana velvollisuus huolehtia alaistensa työturvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tästä säädetään työturvallisuuslaissa, jonka tarkoitus on huolehtia työolosuhteista. Ennakoiva työsuojelu on tehokasta ja järkevää. Sitä on kuormitustekijöiden arviointi, välttäminen ja vähentäminen. (Havunen & Lavikkala 2010, 83.)

Myös alikuormitus on riski. Tällöin työntekijä voi turhautua ja jopa sairastua myös siitä syystä, että hänellä on liian vähän töitä tai ne eivät ole hänen ammattitaitoaan vastaavia. Esimiehen on korjattava tilannetta heti tämän ilmettyä. (Havunen & Lavikkala 2010, 91.)

Esimiestyön haasteet ovat hyvin monipuolisia, joten esimiehen oman työhyvinvoinnin tulee olla kunnossa. Esimiesten on hallittava yrityksen strategiat ja toimintaympäristö sekä taito johtaa ihmisiä. Esimiesten on johdettava alaisiaan paitsi yksilöinä myös jouk-

kueena. Joukkueen menestyminen edellyttää, että sillä on selkeä yhteinen tavoite. Kaikki tietävät tavoitteen ja kaikki ovat sitoutuneet siihen. (Salminen 2006, 274.) Esi- miesten hyvinvointiin pitää kiinnittää huomiota, sillä jaksamisensa kanssa ääri rajoilla sinnittelevä ja ajanpuutteen kanssa kamppaileva esimies ei kykene antamaan paljoa- kaan organisaatiolleen. Pahoinvoiva esimies ei kykene johtamaan hyvinvoivaa organi- saatiota. (Salminen 2006, 222.)

Työpaikalla on sekä virallinen että epävirallinen työpaikka. Virallinen työpaikka hallitsee julkista keskustelua ja päätöksentekoa. Epävirallinen työpaikka on työyhteisöt ja kave- riporukat nokkimisjärjestyksineen, vakiintuneet työnjaot, käytäväpuheet ja huhut. Joh- don ja esimiesten arkea hallitsevat virallisen työpaikan muodot ja tapahtumat. Työnteki- jä- ja asiantuntijaroleissa epävirallisen työpaikan vaikutus kasvaa. Epävirallinen työ- paikka ei muutu johdon päätöksillä. Siksi on tärkeää, että muutosten johtamisesta vas- taavat ovat tietoisia epävirallisen organisaation erityispiirteistä, vahvuuksista ja heik- kouksista. (Mattila 2008, 24.)

2.4 Työyhteisö

Taitava tiimityöskentelijä ottaa toiminnassaan muut huomioon, noudattaa yhteisiä sääntöjä ja kysyy, jos ei ymmärrä. Yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja kannattaa jatku- vasti kehittää. Näitä taitoja voi kehittää ainoastaan kommunikoimalla toisten ihmisten kanssa. Yhteistyötaidot hallitsevaa työtoveria arvostetaan. (Honkala & Kortetjärvi- Nurmi & Rosenström & Siira-Jokinen 2009, 149.)

Muutostilanteessa tulisi asettua tiedonjakajan rooliin. Tiedonkulun tulppana ei kannata olla. Yksi tärkeimmistä muutosvastarinnan lähteistä on pelko osaamattomuudesta. Vastuu perehdytyksestä ja koulutuksesta ei ole yksin työnantajalla. Meille kaikille tar- joutuu tavallisen työpäivän aikana tilaisuuksia jakaa ja kerätä oma-aloitteisesti taitoja ja tietoa. (Mattila 2008, 73.)

Yhteisön jäsenillä on oltava kykyä omien tunteiden tiedostamiseen eli tunneälyyn. Tä- män lisäksi tarvitaan sosiaalisuutta. Positiiviset tunteet edistävät ajattelua, luovuutta ja muistamista. Ihminen viettää työpaikalla ison osan ajastaan. Ei ole yhdentekevää mil- laisella mielialalla hän siellä työskentelee. Hyväksyvä ilmapiiri ja sosiaaliset kontaktit ovat tärkeitä. Jaksaminen on tärkeää, mutta se on vain välietappi. Meidän tulisi pyrkiä jaksamisesta innostumiseen työssä ja elämässä yleensä. Ihmisen pitäisi tutustua it-

seensä ja etsiä sisäistä innostusta. Ihminen voi opetella antamaan palautetta itse itselleen. Hän tietää itse tehneensä parhaansa. Ihminen voi verrata kulloistakin suoritustaan omaan aikaisempaan tasoonsa. (Hämäläinen 2001, 14.)

Yhteishengen luominen on tärkeä voimavara. Hyvällä yhteishengellä jaksaminen muuttuu innostumiseksi ulkoisista muutoksista huolimatta. Oma tärkeä tehtävänsä on tiedonkululla. Siitä ei saa jäädä kukaan osattomaksi. Se vähentää ulkopuolisuuden tunnetta. Tiedon tulee olla tasapuolisesti kaikkien käytettävissä. Se innostaa ja sitouttaa. (Hämäläinen 2001, 150.)

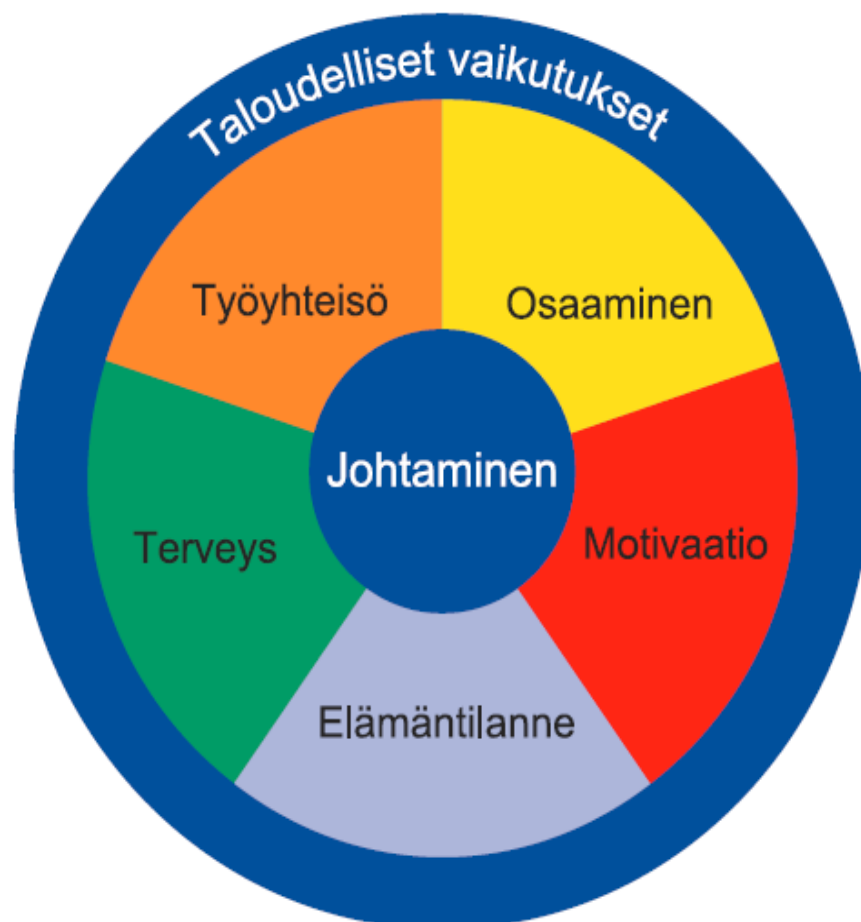
Työpaikan vuorovaikutusongelmat ovat yksi työelämän suuria haasteita. Syntyneet tunteet yritetään mitätöidä ja siirtää pois mielestä. Työstämättömät tunteet kuitenkin häiritsevät työntekoa. Vuorovaikutuksen toimivuus on selkeästi yhteydessä myös työinnostuksen syntymiseen. Kun vuorovaikutus on aitoa ja luonnollista kohtaamista ihmisten kesken, myös työtehtävät koetaan innostavina. (Hämäläinen 2005, 87)

Alaistaidot tarkoittavat työntekijän kykyä ja halua toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla. Alaistaitojen minimivaatimuksena on, että tekee oman työnsä hyvin. Työhyvinvoinnin kannalta se ei ole kuitenkaan riittävää. Hyvinvoivissa työyhteisöissä ilmeni oman työn hyvin tekemisen lisäksi runsaasti työyhteisön sisäiseen vuorovaikutukseen liittyviä taitoja. Kannattaa tarkastella omaa tapaa toimia ja vaikuttamisen mahdollisuuksia organisaatiossa. Työyhteisökulttuuri vaikuttaa päivittäiseen hyvinvointiin tai pahoinvointiin työyhteisössä. Tämä vaikuttaa myös elämäämme työyhteisön ulkopuolella. Mikäli työyhteisössä viihtyy eikä koe henkisiä ongelmia osaa vapaa-ajalla olla paremmin ”vapaalla”. Työyhteisökulttuurin ollessa positiivinen, työyhteisön huolia ja murheita ei kanneta kotiin. Negatiivinen työyhteisökulttuuri sen sijaan voi lisätä masennusta ja siirtää huolien ja epävarmuuden tunteet kotiin ja perhe-elämään. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 64.)

Ihmiset tulevat työpaikalle monine toiveineen, tunteineen ja odotuksineen. Viralliset ryhmät ovat yhteisöllisyyden perusta. Virallinen toiminta pystyy kuitenkin harvoin vastaamaan kaikkiin tarpeisiin. Tämän vuoksi epäviralliseen ryhmään kuulumisen on tärkeää työyhteisön jäsenille. Niihin kuulumisen luo turvallisuuden tunnetta ja lisää vaikutusmahdollisuuksia. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 71.)

Uupumisen todennäköisyys kasvaa viikoittaisen työtuntimäärän lisääntyessä. Tietotyöläisiä vaanii myös tietoylikuorma. Ihmissuhdetehtävissä taas ahdistaa epätietoisuus omasta onnistumisesta. Milloin esimerkiksi sosiaalityöntekijä on onnistunut? Pitkäaikainen stressi voi johtaa uupumiseen. (Nykänen 2007, 50)

Kuviossa 2 esittelyssä työhyvinvointiin keskeisesti vaikuttavat osa-alueet: työyhteisö, osaaminen, motivaatio, elämäntilanne ja terveys. Muutosten keskellä yrityksen kannattaa seurata työhyvinvoinnin tilannetta ja sen kehittymistä eri osa-alueilla.



Kuvio 2. Kuusi työhyvinvoinnin aluetta (Muutos haastaa työhyvinvoinnin, 7).

Jaksaminen on tärkeää, mutta se on vain välietappi. Meidän tulisi pyrkiä jaksamisesta innostumiseen työssä ja elämässä yleensä. Ihmisen pitäisi tutustua itseensä ja etsiä sisäistä innostusta. (Hämäläinen 2001, 14.) Työhyvinvointi koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Psyykinen hyvinvointi pitää sisällään ammattitaidon, itsetunnon, itsensä tarpeelliseksi tuntemisen sekä hyväksytyksi tulemisen. Fyysisellä hyvinvoinnilla tarkoitetaan ihmisen terveydentilaa. (Hämäläinen 2005, 162). Jos vuorovaikutus työpaikalla koskee vain työtehtäviin liittyviä asioita, unohtuu ihmisen yksilöllisyys. Jokainen haluaa tulla huomatuksi omana itsenään sellaisena kuin on. (Hämäläinen 2005, 36).

Jaksava ja hyvinvoiva työntekijä on työyhteisön voimavara. Jaksaminen on aina ihmisen oma subjektiivinen kokemus. Yhdessä elämänvaiheessa jaksamme melkein mitä vain ja toisessa voimat ovat tipotiessään. Meillä voi olla vaikkapa joku henkilökohtainen kriisi läpikäytävänä ja se heijastuu työssä jaksamiseen. Välillä täytyy levätä. (Hämäläinen 2001, 21.)

Työpaikkakiusaaminen ja konfliktit vaikuttavat työyhteisöjen arkeen paljon voimakkaammin kuin johtamismuodot. Ne vaikuttavat lisäksi myös työn tuottavuuteen. Ensimmäinen korjauskeino on puhumattomuuden kulttuurin murtaminen. (Seeck 2013, 318.)

Oikeudenmukaisuuden tunteen vallitseminen työyhteisössä on erittäin tärkeä. Työyhteisön on koettava, että työn tulokset jakautuvat oikeudenmukaisesti eli kukin saa "ansionsa mukaan". Menettelytapojen tulisi olla oikeudenmukaisia, päätöksenteon perusteiden ja menettelytavoissa tulee olla havaittavissa reiluus. Työntekijöiden kohtelu tulisi olla oikeudenmukaista, johon vaikuttaa millä tavalla esimies on vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa viestiessään menettelytapojaan ja perustellessaan päätöksiä. (Manka ja Larjovuori 2012.)

Hyvinvointiin vaikuttavat oma elämänhallinta, kasvumotivaatio ja fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset voimavarat. Tavoitteellinen organisaatio tietää ja tuntee strategiansa, visionsa ja arvonsa. Visio on tahtotila, johon organisaatio suuntaa usean vuoden tähtäyksellä. Strategiat ovat valintoja, joilla toimintoja ohjataan kohti visiota. Arvot kertovat mitä työnteossa pidetään tärkeänä. Osaaminen on organisaation tärkein kilpailutekijä, koska muita tuotannon tekijöitä voidaan kopioida. Hyvään esimiestoimintaan kuuluu ihmisten johtaminen ja suorituksen johtaminen. Ihmisten johtaminen eli leadership sisältää oikeudenmukaisen kohtelun, alaisten kuuntele-

misen ja luottamuksen rakentamisen. Suorituksen johtaminen on tavoitteiden asettamista, neuvontaa ja ohjaamista sekä palautteen antamista. Hyvään työhön kuuluvat vaikuttamismahdollisuudet ja uuden oppimismahdollisuus. Hyvä ryhmähenki on avointa vuorovaikutusta eli auttamista ja arvostamista. Työtä kehitetään yhdessä ja töitä suunnitellaan ja järjestellään yhteistyönä. (Manka 2010, 16.)

Lukuisat suuret yritykset ja kaupungit ovat ilmoittaneet tänä syksynä laajoista YT-neuvotteluista. YT-neuvotteluista selvittää hyvin, jos työnantaja ottaa henkilöstöpolitiikan ja vastuunsa henkilöstöstä vakavasti, eikä vieritä irtisanomisia alaistensa syyksi. Työnantajien on inhimillisistä syistä, sekä myös töiden jatkumisen vuoksi oleellista muistaa, että henkilöstöjärjestelyt ovat raskaita myös taloon jääville työntekijöillekin. Ylimääräisistä töistä ei välttämättä selviä samalla työajalla kuin aikaisemmin, joten taloon jääneiden työhyvinvoinnista on huolehdittava työaikojen seurannalla ja noudattamalla työaikalakia. (YT-neuvottelut koettelevat koko työyhteisöä.)

Yhteishengen ja rakentavan keskustelun ylläpito on tärkeää. Yhteisöllisyys tuo turvallisuuden tunnetta. Läheltä löytyvä kaveriapu on korvaamaton apu vaikeassa tilanteessa. Lisäksi saatetaan tarvita ulkopuolista ohjausta ja tukea. (Muutos haastaa työhyvinvoinnin, 9.)

2.5 Työterveyshuollon tuki

Työantajat tarjoavat työntekijöilleen työterveyshuollon ja yksityisiä sairaskuluvakuutuksia. Työpaikan menetys henkilöstövähennyksen seurauksena on raskas kokemus työntekijälle. Tutkimukset osoittavat, että rakenteellisilla muutoksilla on merkittäviä vaikutuksia myös työpaikalle jäävän henkilöstön hyvinvointiin ja asenteisiin. Henkilöstövähennyksen toteuttaneilla henkilöillä on havaittu hyvinvoinnin heikkenemistä, ylikuormitusta ja sosiaalista eristyneisyyttä työpaikalla. Tilanne ei ole stressaava ainoastaan työpaikkansa menettäneille. Myös työpaikkansa säilyttäneet voivat kärsiä mm. syyllisyydestä ja muista ahdistavasta tunteista. (Lindström & Leppänen 2002, 308.)

Yrityksen muutostilanteet ovat haaste työhyvinvoinnille. Jokainen muutos on ennalta arvaamaton, erilainen ja kokematon. Muutokset teettävät ylimääräistä työtä, jota on ennalta vaikea arvioida. Henkilöstölle se tarkoittaa työajan, tehtävien ja työnjakojen uudenlaista sommittelua. Voimat ovat monella koetuksella ja perustehtävät kilpailevat

kehitystehtävien kanssa käytettävissä olevasta ajasta. Erityisesti esimiehet ovat monesti kovien paineiden alaisena. Epävarmuus, pelko ja pettymykset synnyttävät fyysistä ja psyykkistä oireilua. Työtilanteen tunteva työterveyshuollon henkilöstö ymmärtää ihmisten kokonaistilannetta ja voi ohjata tarpeen mukaan muiden asiantuntijoiden palveluihin. Henkilöstön hyvinvointia kannattaa tukea, sillä osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on organisaatiolle kilpailuetu. Pysyvää ja pitkäkestoista vaikuttavuutta ei saavuteta työstä irrallisilla tempauksilla. Työterveyden edistäminen on kokonaisvaltaista ja laaja-alaista. Toiminta kohdistuu esim. henkilöstöön, työympäristöön ja työyhteisöön. Henkilöstöä esimerkiksi kannustetaan kehittämään itseään ja liikkumaan aktiivisesti. (Hyvinvointi työpaikoilla.)

3 YT-tilanne työyhteisössä

3.1 Haastattelujen toteuttaminen

Yksi haastateltavistani on esimiesasemassa keskijohdossa ja kolme henkilöä on ylempiä toimihenkilöitä asiantuntijatyössä. Henkilö A työskentelee IT-alan asiantuntijatehtävissä suuressa monikansallisessa yrityksessä. Henkilö B on keskijohdossa teollisuusalan kansainvälisessä pörssi-yhtiössä. Henkilö C on asiantuntijatehtävissä pörssi-yhtiössä. Henkilö D työskentelee kunnan palveluksessa sosiaalitoimessa.

Toteutin haastattelut syksyn 2013 aikana. Pyytämäni henkilöt kertoivat mielellään kysymistäni asioista. He halusivat valmistautua kysymyksiin etukäteen ja annoin heille siihen mahdollisuuden. Suunnittelin ensin tekeväni kolme haastattelua, mutta päädyin tekemään vielä neljännenkin haastattelun.

Kaikki haastateltavat ovat olleet töissä, kun työpaikalla on käyty YT-neuvottelut. Osa haastateltavista on ollut sellaisessa tilanteessa, jossa YT-neuvotteluissa on irtisanottu ihmisiä. Osa on YT-tilanteessa lomautettu joksikin aikaa, mutta irtisanomisuhkaa ei ole ollut.

Haastattelin henkilöä A kasvotusten. Henkilöä B ja C haastattelin sähköpostilla ja täydensin haastattelua kasvotusten lisäkysymyksillä. Henkilön D haastattelun tein puhelimitse pitkän välimatkan vuoksi.

Haastatteluteemat olivat seuraavat:

- Minkä koit erityisen haastavaksi muutostilanteessa?
- Minkälaista tukea olisit kaivannut?
- Oliko tietoa ja/tai apua tarjolla ja millaista se oli?
- Millaisia vaikutuksia tehdyillä päätöksillä (säästötoimilla) oli työhön?

3.2 Haastattelu A

Henkilö A työskentelee IT-alan asiantuntijatehtävissä suuressa monikansallisessa yrityksessä. Hän on naishenkilö, noin neljäkymmentävuotias. Nykyisessä työpaikassaan hän työskentelee asiakasrajapinnassa. Hän kävi edellisessä tunnetussa ja isossa suomalaisessa työpaikassaan monet YT-neuvottelut läpi kunnes otti lopulta vapaaehtoisesti tukipaketin eli noin vuoden palkkaa vastaavan tukipaketin. Ilmapiiri oli hyvin tuletunut kyseisellä työpaikalla ja ihmisillä oli vaikeuksia selviytyä töistä vähentyneellä henkilöstömäärällä. Hän on ollut tyytyväinen ratkaisuunsa. Tarjottu tukipaketti oli viimeisiä mitä oli tarjolla. Seuraavat lähtijät joutuivat lähtemään ilman tukipakettia. Nykyisellä työpaikalla on tiedotettu kuuden viikon YT-neuvottelujen jälkeen vähennettävät määrät. YT-neuvottelut ovat siis päättyneet, mutta tieto irtisanomisista tulee vasta vuoden 2014 puolella. Vähennettävät määrät ovat jo tiedossa, mutta esimerkiksi ei tietoa siitä, mistä kaupungeista Suomessa vähennetään.

Henkilö A on kokenut erityisen haastavaksi odottamisen ja epätietoisuuden. Hän on kaivannut enemmän tietoa siitä, minne vähennykset tarkemmin kohdistuvat. Tietoa on ollut aika vähän tarjolla. Esimieheltä on kysyttäessä saanut lisätietoa. Se ei ole ollut kuitenkaan mitään tarkkaa tai varmaa tietoa, vaan lähinnä suuntaa antavaa. Henkilöstöpuolelta tietoa ei ole tullut ja henkilöstöhallinnon yhteystietoja ei ole ollut tarjolla. Intraan tulee todella lyhyitä tiedotteita. Sitä pitää seurata ja selata koko ajan, että ei jää huomaamatta jotain tärkeää. Sähköpostilla ei lähetetä minkäänlaista tietoa tilanteen etenemisestä. Osa irtisanomisista on muutettu lomautuksiksi. Näistäkään ei ole vielä tarkempaa tietoa, että ketä lomautetaan ja kuinka pitkiä lomautukset tulevat olemaan. Ainoastaan on saatu tietoa, että lomautukset koskevat tiettyjä yksiköitä. Lomautuksia voi tulla jo tämän vuoden 2013 puolella, mutta siitäkään ei ole vielä tarkempaa tietoa. Irtisanomiset tapahtuvat vasta 2014 vuoden aikana.

Vaikeinta tilanteessa hänen mielestään on, että ei tiedetä mitä tulee tapahtumaan. Ei tiedä saako itse jäädä ja tuleeko omassa tiimissä tapahtumaan muutoksia. Ei tiedetä missä asioita jatkossa tehdään ja millä porukalla. Asiakkaat eivät YT-tilanteesta kyselä. He ovat itsekin käyneet YT-neuvotteluja läpi ja tilanne on nykyään kaikkialla ihan normaali. Omilta asiakkailtakin on joutunut lähtemään aika paljon henkilöitä YT-neuvottelujen tuloksena.

Ammattiliitosta tulee luottamusmiehen kautta viestit mitä tietoa neuvotteluissa on saatu. Liitosta on saatavissa tarvittaessa myös lakimiehen apua ongelmatilanteissa. IT-alalla tarvitaan muutakin kuin työttömyyskassaan kuuluminen. Ammattiliiton apu on tarpeen YT-tilanteissa.

Henkilö A olisi kaivannut yritykseltä enemmän tietoa minne yrityksessä tarkemmin YT-neuvottelut kohdistuvat. Lakisääteiset neuvottelut kestävät kuusi viikkoa, ja haastatettava olisi toivonut että tieto sen jälkeen olisi ollut valmiina. Nyt epätietoisuus jatkuu vielä neuvottelujen jälkeenkin. Oman yksikön työntekijät ovat jutelleet keskenään. He tietävät, että neuvottelut kohdistuvat myös omaan yksikköön. Mitään tarkempaa tietoa ei vielä ole.

Henkilö A oli kuullut tiedon YT-neuvottelujen alkamisesta lomallaan ajaessaan autolla autoradiosta. Hän oli soittanut omalle esimiehelleen ja kysynyt neuvotteluista. Esimies oli vastannut, että tällä kertaa nämä koskevat myös meitä. Yrityksessä on ollut YT-neuvotteluja myös aikaisemmin, mutta silloin ne eivät ole koskeneet heidän yksikköä. Yrityksessä nämä ovat kolmannet YT-neuvottelut tämän vuoden puolella. Tähän asti hänen työnsä kannalta oleellisen tärkeitä henkilöitä ei ole joutunut lähtemään. Nyt kuitenkin on sellaista tiedossa. Tieto YT-neuvotteluista annetaan samaan aikaan henkilöstölle ja julkisuuteen.

Ihmisiä joudutaan siirtämään jatkossa eri rooleihin ja tekemään erilaisia tehtäviä. Mitään ylimääräisiä osasto- tai tiimikokouksia ei ole ollut. Normaalit kehityskeskustelut pidettiin syksyllä, mutta se oli ennen YT-neuvotteluja. Seuraavat kehityskeskustelut tulevat olemaan vuoden vaihteessa. Ihan normaalia arkea on jatkettu työssä.

Henkilöstöosastolta ei ole tullut mitään ylimääräistä tietoa tai tukea. Mitään henkilöstöosaston yhteystietoja ei ole ollut tarjolla. Ammattiliiton yhteyshenkilöön voi tarvittaessa olla yhteydessä ja kysyä tietoa sitä kautta. Haastatettava ei ole huomannut omassa tai

muiden käytöksessä mitään erikoista stressiä. Kaikki alalla olevat ovat tottuneet YT-tilanteisiin. Edellisellä työpaikalla jotkut ihmiset sanoivat suoraan, että he tarvitsevat työpaikkansa. Nykyisellä työpaikalla ei ole vastaavia keskusteluja kuultu. Ihmiset eivät ole kertoneet tarkemmin omasta taloudellisesta tilanteesta. Henkilön A aviomies on onneksi eri alalla töissä.

Henkilölle A on luottamuksellisesti kerrottu, että hänen tiimistään joutuu lähtemään yksi vanhempi henkilö. Irtisanottavan henkilön henkilökohtainen tilanne on todella vaikea ja henkilö A on vähän huolissaan tästä tilanteesta. Irtisanottava henkilö on sairastellut usein ja hänellä on ollut paljon sairauspoissaoloja. Henkilö ei ole tietoinen, että joutuu lähtemään. Henkilön työpanos on kuitenkin ollut hyvä. Virallinen irtisanomisen syy on, että työt siirretään ulkomaille. Siellä ne pystytään tekemään edullisemmin.

Esimies voi auttaa tilanteessa kertomalla jos tietää jotain. Henkilö A on kysynyt ja saanut tietoa kysyttäessä omalta esimieheltä. Työn kehittäminen on kärsinyt tilanteesta. Kaikilla on kiire ja ei tiedetä ketä on töissä ja tavoitettavissa.

Edellisellä työpaikalla säästötoimilla oli negatiivinen vaikutus töiden sujumiseen. Organisaatiosta lähti tärkeitä henkilöitä ja työt eivät enää sujuneet entiseen tapaan. Joitakin projekteja ei saatu päätökseen toivotulla tavalla näiden henkilömenetysten takia. Isoja projekteja jouduttiin rajaamaan jotta ne saatiin toteutettua. Nämä olivat yrityksen sisäisiä projekteja, mutta vaikuttivat liiketoimintaan. Projekteilla oli tarkoitus saavuttaa säästöjä talon sisällä. Projektit oli käynnistetty liiketoiminnan tilauksesta. Tavoitteita ei saavutettu, koska tarvittavia työntekijöitä ei ollut.

3.3 Haastattelu B

Henkilö B on akateeminen mieshenkilö. Hän työskentelee keskijohdossa pörssiyhtiössä ja hän oli aiemmin työskennellyt metsäteollisuudessa sekä kotimaassa että ulkomailla. Hänen mielestään menettely tilanteissa ulkomailla oli ehkä kovempi. Hän koki erityisen haastavaksi tilanteen nykyisen työnantajan palveluksessa: jossa hän toimii koordinaattorina konsernijohdon ja oman tiimin työntekijöiden välissä. Muutaman kerran hän koki, että välijohto ei saanut tarpeeksi tukea konsernijohdolta. Lomautus ja muiden sopeutustoimien moninaisuus johti jossain määrin epäoikeudenmukaiseen kohteluun työuran pituuden mukaan, eli kauemmin yrityksessä olleilla oli enemmän sopeutustavoimivaihtoehtoja kuin vähemmän aikaa olleilla. Nykyisen dilemman ratkaisemiseen

konsernijohto ei antanut väljohdolle juurikaan evästystä. Konsernijohdon olisi pitänyt selkeästi tuoda esiin se tosiasia, että vähemmän aikaa yrityksessä olleet ovat joutuneet jossain määrin ”vaihtoehdottomaan” tilanteeseen. Ihmisten lomautusaikojen suunnittelu oli haastavaa ”työntekijöiden toiveiden ristipaineessa”.

Henkilö B totesi: ”Edellisellä työnantajalla ei pelattu lomautuksilla vaan pysyvillä irtisanomisilla.” Henkinen pelko, jonkun alaisen tai oman työpaikan menettämisestä oli suhteellisen iso. Pysyvät irtisanomiset luovat ”pelkoa” organisaatioon kun taas lomautukset aiheuttavat enemmän ”yleistä murinaa ja voivottelua”.

Nykyisen työnantajan konsernijohto olisi voinut järjestää erillisen keskustelutilaisuuden lomautusten päättyessä. Tämä olisi vähentänyt puskaradio spekulointia. Edellisen työnantajan tuki oli riittävää. Positio oli helpompi koska hänen ja konsernijohdon välissä oli yksi kerros.

Haastateltavan mukaan nykyisen työnantajan HR -tuki oli suhteellisen hyvä. Tuki oli käytännön esimerkeillä spekulointia, opastusta kassa-asioissa ja henkistä kannustusta. Toimivalta konsernijohtolta hän ei saanut tukea ollenkaan. Enemminkin hän kohtasi ihmetystä sen suhteen, miksi lomautukset heikensivät varamiesjärjestelmiä ja kokouksissa eivät olleet kaikki työntekijät läsnä.

Seurauksia tehdyillä päätöksillä (säästötoimilla) oli työhön. Eli nykyisellä työnantajalla kaikki kehitys laitettiin suurin piirtein jäihin. Työstä tuli pakollisten asioiden kanssa selviämistä. Edellisellä työnantajalla konsernin sisäinen palvelualltius ja yhteishenki kärsivät, koska kyseessä oli koko alaa vaivaavat rakennemuutokset ja ymmärrettiin, että uusia kierroksia on varmaankin tulossa

3.4 Haastattelu C

Henkilö C eli kolmas haastateltava työskentelee taloushallinnon tehtävissä. Hän on yli viisikymmentävuotias naishenkilö. Henkilö ei ole kokenut YT-tilanteita ja lomautuksia erityisen haastaviksi niinkään hyvinvoinnin kannalta. Haastavuus on liittynyt lähinnä taloudelliseen toimeentuloon liittyviin käytännön asioihin. Hän koki erityisen haastavaksi tilanteessa omien tulojen ja menojen suhteuttamisen nopeasti muuttuneeseen tilanteeseen.

Hän olisi kaivannut enemmän ja yksityiskohtaisempaa tietoa työttömyysturvaan liittyvästä lainsäädännöstä jo YT-tilanteen alkuvaiheessa. Kokonaiskuva työttömyysturvaan liittyvistä asioista hahmottui vähitellen YT:n edetessä ja lomautusten lähestyessä. Mutta tiedonsaanti oli kuitenkin alussa aika niukkaa ja sitä tuli eri lähteistä: osa työnantajalta, osa työttömyyskassan internetsivuilta sekä työkavereilta. Lomautuksista hänelle tiedotettiin säännöllisesti sähköpostilla ja tietoa hän sai myös henkilöstöosastolta koskien esimerkiksi työttömyysturvaa.

Työssä kiire lisääntyi pitkäksi aikaa, kun työtunteja oli käytettävissä vähemmän, mutta työtehtävien määrä ei vähentynyt. Avoin tiedottaminen helpottaa tilanteessa. Lomautukset on perusteltava. Epätietoisuus tuo pahaa oloa ja aiheuttaa spekulatioita eli siipinää ja supinaa.

Lomautusten sijoittamisen miettiminen yhdessä osaston muiden henkilöiden kanssa vei aikaa. Käytiin yhteisiä palavereja ja suunniteltiin lomautuksia pidettäväksi vuorotellen. Henkilöstöhallinnolle ja työvoimaviranomaisille tuli täyttää lomakkeita ja ilmoituksia. Vähentynyt miehitys tiimissä aiheutti päänvaivaa esimerkiksi sairastapausten aikaan.

3.5 Haastattelu D

Henkilö D työskentelee kunnan palveluksessa sosiaali- ja terveystieteiden virassa sosiaalityöntekijänä. Hän on keski-ikäinen naishenkilö. Hän on myös luottamushenkilönä kunnallispolitiikassa. Henkilöllä on pitkä kokemus kunta-alalta hallinnon tehtävistä. Hän on työskennellyt monenlaisissa ja erikokoisissa työyhteisöissä. Kunnassa on YT-neuvottelut meneillään ja henkilöitä ollaan mahdollisesti lomauttamassa. Henkilöstöä pyritään vähentämään luonnollisen poistuman kautta eli eläköitymisen kautta. Kunnassa on asukkaita vähän vajaa 5000 henkilöä.

Hänen mukaansa tilanne aiheuttaa osalle henkilöstöä suurta ahdistusta ja epävarmuutta. Vastaavia säästötoimia ei ole kunnassa aiemmin tehty. Säästöjä on kuitenkin nyt tehtävä, joten tilanne on pakon sanelema. Itse haastatettava pelkää töiden lisääntyvän, kun henkilökuntaa vähennetään. Töitä jaetaan ja uudelleen järjestellään tilanteen johdosta. Tällä hetkellä on ilmoitettu, että kestäviä säästöjä on saatava menoissa noin 1,1 miljoonaa. Tämä tarkoittaa noin 30 henkilön vähentämistä. Tämä pitää saavuttaa lähivuosina. Äärimmäisessä tapauksessa joudutaan käyttämään irtisanomisia.

Henkilö D kokee, että hänellä on asiasta luottamustoimensa johdosta enemmän tietoa tilanteesta. Hän tietää puolueiden välisistä neuvotteluista enemmän kuin tavallinen rivityöntekijä. Hän ei toimi työsuojelussa kuitenkaan luottamushenkilönä. Asiasta on tiedotettu hyvin sähköpostilla ja hyvässä hengessä. Kunnanjohtaja on ollut mukana rauhoittelemassa ihmisiä.

Vielä ei suoranaisia seurauksia ole hänellä tilanteesta ollut työhön liittyen. Nyt ovat menossa neuvottelut liiton edustajien kanssa. Neuvottelut on aikataulutettu. Sopeutusohjelma on 2014 - 2017 laadittu. Näinä vuosina on noin 30 henkilöä eläköitymässä. Tarkoitus on, että automaattisesti ei mitään paikkaa jätetä täyttämättä. Asiat tutkitaan hyvin tarkkaan ja selvitetään onko työt jaettavissa ja siirrettävissä jollakin tavalla. Tämän jälkeen katsotaan joudutaanko palkkaamaan uutta henkilöä. Nyt ovat jo siirrot lähteneet käyntiin eli henkilöitä on siirretty osastolta toiselle. Haastateltavan toimistollakin on sovittu siirroista, jotka tapahtuvat vuoden alussa.

Yleinen kustannustaso on seudulla aika kohtuullinen ja lainat ovat ihmisillä melko pieniä. Henkilö D kannattaa lomautuksia enemmän lomarahojen vaihtamista vapaiksi. Tämä helpottaisi hänen mielestään omien töiden suunnittelua vapaammin ja toisi joustoa enemmän. Eli hän joustaisi mielellään työtilanteen mukaan. Jotkut henkilöt kannattavat lomautuksia, koska tällöin työnantaja ottaa vastuun töiden hoitamisesta ja järjestämisestä. Tällöin suunnitelmat tehtäisiin yhdessä. Opettajilla lomautukset eivät lomaaikoina onnistu. Tilanne on hänen mielestään kohtuuton oppilaita kohtaan, mikäli opettajat lomautetaan lukuvuoden aikana. Heillä on pitkät kesälomat, mutta lomautukset eivät voi olla loma-aikaan. Oppilaiden turvallisuus voi kärsiä tässä tilanteessa.

Asioista on keskusteltu paljon pienessä kunnassa. Asioihin on aiemmin tullut hyvin vähän muutoksia. Tällaisia ei ole ollut vuosikymmeniin. Henkilö D on työskennellyt 90-luvulla Helsingissä sosiaalivirastossa. Silloin siellä vaihdettiin lomarahoja vapaiksi. Asioita on käyty osastopäällikön kanssa läpi. Suurin osa työntekijöistä on ollut kunnan palveluksessa hyvin pitkään eli lomat ovat pitkiä. Vähän aikaa työskennelleitä on vain muutamia. Henkilö D kokee, että kunnan henkilöstö on jäänyt sille tasolle kun kunnassa oli pari tuhatta asukasta enemmän. Henkilöstöä ei kuitenkaan ole supistettu. On ihan tervettä karsia ja järkevöittää toimintoja. Kunta-alalla taloudellinen tilanne on aika paha, mutta säästötoimet tervehdyttävät kuntataloutta. Henkilön aloittaessa 2010 kunnan palveluksessa hänelle tuli mieleen aika Helsingissä 90-luvulla. Henkilökuntaa oli tuolloin runsaasti. Menetelmät ja asenteet olivat myös samankaltaiset. Työn tekemisen

kulttuuri oli samankaltainen. Nyt aletaan vaatia enemmän ja järkevöitetään asioita. Aikaisemmin on muutoksia tehty ylhäältäpäin pyydettyä. Nyt ihmiset miettivät enemmän työmenetelmiä itsekin. Työn kehittämistä ja innovaatiota pitäisi haastateltavan mukaan löytyä yksilötasolta jatkossa aiempaa enemmän. Työkulttuurin on muututtava ja kehityttävä.

3.6 Yhteenveto

Haastattelutuloksista ilmeni, että erityisen vaikeaksi haastateltavat kokivat YT-tilanteiden tulemisen yllättäen. Niihin eivät työntekijät olleet varautuneet. Epätietoisuus tulevasta mietitytti ja ahdistikin. Henkilö C sanoi: ”Omien tulojen ja menojen suhteuttaminen nopeasti muuttuneeseen tilanteeseen oli haastavinta.” Henkilö B toi ilmi seuraavaa: ”Pysyvät irtisanomiset luovat ”pelkoa” organisaatioon kun taas lomautukset aiheuttavat enemmän ”yleistä murinaa ja voivottelua”.”

Toisessa kysymyksessä selvitettiin, minkälaista tukea olisit kaivannut. Eniten haastateltavat kaipasivat tietoa siitä, mihin lomautukset kohdistuvat. Henkilö B sanoi: ”Konsernijohto olisi voinut järjestää erillisen keskustelutilaisuuden lomautusten päättyessä. Tämä olisi vähentänyt puskaradion spekulointia.” Henkilö C olisi kaivannut enemmän ja yksityiskohtaisempaa tietoa työttömyysturvaan liittyvästä lainsäädännöstä jo YT-tilanteen alkuvaiheessa. Esimies ja HR-osasto ovat ratkaisevassa asemassa tiedon lähteenä.

Haastateltavilta kysyttiin, oliko tietoa tai apua tai molempia tarjolla ja millaista se oli. Henkilö B kertoi, että tilanteessa oli henkistä kannustusta. Henkilö A sanoi tietoa olleen Intrassa tarjolla vain vähän. Lisätietoa esimieheltä sai kysyttäessä. Haastateltava C kertoi: ”Kokonaiskuva työttömyysturvaan liittyvistä asioista hahmottui minulle vähitellen YT:n edetessä ja lomautusten lähestyessä. Mutta tiedonsaanti oli kuitenkin alussa aika niukkaa ja sitä tuli eri lähteistä: osa työnantajalta, osa työttömyyskassan internetsivuilta sekä työkavereilta.”

Haastateltavilta tiedusteltiin, millaisia seurauksia tehdyillä päätöksillä (säästötoimilla) oli työhösi. Henkilö A kertoi, että edellisellä työpaikalla säästötoimilla oli negatiivinen vaikutus töiden sujumiseen. Organisaatiosta lähti tärkeitä henkilöitä ja työt eivät enää sujuneet entiseen tapaan. Joitakin projekteja ei saatu päätökseen toivotulla tavalla näiden henkilömenetysten vuoksi. Henkilö C sanoi: ”Kaikki kehitys laitettiin suurin piirtein jäihin. Työstä tuli pakollisten asioiden kanssa selviämistä.” Henkilö D pelkää töiden li-

sääntyvän, kun henkilökuntaa vähennetään. Töitä jaetaan ja järjestellään uudelleen tilanteen johdosta.

4 Johtopäätökset

Tutkimusongelma oli, mitkä asiat tulee erityisesti huomioida esimiestyössä YT-tilanteissa. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää yritykselle keinoja selvittää mahdollisimman hyvin YT-tilanteesta, ja aihetta tutkittiin kartoittamalla seuraavia kysymyksiä:

- Miten esimies voi auttaa ja motivoida YT-tilanteissa?
- Miten työhyvinvointi varmistetaan muutostilanteessa?

Suurin haaste on viestinnässä. Henkilökohtaista viestintää toivotaan enemmän, samoin esimiehen läsnäoloa. Yksi tärkeänä esiin noussut asia oli tiedottaminen yleensä ja YT-tilanteen päättymisestä tiedottaminen. On hyvin tärkeä tiedottaa YT-tilanteen päättymisestä, vaikka varsinaista tiedotettavaa ei olisikaan. Kerrotaan aikataulut ja se, mitä tulee tapahtumaan ja miten se vaikuttaa työhön. Tämä auttaa ihmisiä pysymään rauhallisina ja keskittymään paremmin työhönsä. Tiedottaminen eri yrityksissä on hyvin kirjavaa.

Yrityksissä joissa YT-asioista tiedotetaan sähköpostilla, ovat ihmiset tyytyväisempiä tiedotukseen. Intraan laitettavat tiedotukset on vaikeampi huomata, ja jotakin tärkeää tietoa voi mennä ohitse. Sähköposti tuntuu myös henkilökohtaisemmalta lähestymistavalta. Faktatieto tuo turvallisuuden ja hallinnan tunnetta tilanteeseen. Turha pahaa oloa tuottava epä tietoisuus ja väärän tiedon levittäminen jää vähemmälle. On tärkeää, että tietoa on tasapuolisesti kaikille tarjolla. Ihmisiä pitää kohdella YT-tilanteessakin yhdenvertaisesti. Esimies on tärkeä henkilö muutostilanteessa. Muutoksista tiedottamisen pitäisi olla enemmän vuoropuhelua henkilöstön kanssa kuin pelkkää tiedottamista.

Menettelytapojen tulisi olla oikeudenmukaisia, ja päätöksenteon perusteissa ja menettelytavoissa tulee olla havaittavissa reiluus. Työntekijöiden kohtelun tulisi olla oikeudenmukaista. Oikeudenmukaisuuteen, vaikuttaa se, millä tavalla esimies on vuorovai-
kutuksessa työntekijöidensä kanssa viestiessään menettelytapojaan ja perustellessaan päätöksiä. (Manka & Larjovuori 2012.)

Haastatteluissa kävi ilmi, että tyypillinen vastaus kysymykseen millaisia seurauksia tehdyillä päätöksillä (säästötoimilla) työhösi oli, oli seuraava: Kiire lisääntyi ja henkilöt olivat vaikeammin tavoitettavissa ja paikalla. Ei tiedetä ketä on milloinkin töissä ja töiden eteneminen viivästyy. Työn kehittäminen kärsii ja ehditään tehdä vain välttämättömimmät ja kiireisimmät työt. Esimiehellä täytyy löytyä aikaa keskustella tarvittaessa työntekijän kanssa tilanteesta. Työnantajalla on vastuu töiden järjestelämisestä.

Teoria tuki sitä, että yrityksen muutostilanteet ovat haaste työhyvinvoinnille. Jokainen muutos on ennalta arvaamaton ja kokematon. Muutokset teettävät ylimääräistä työtä, jota on ennalta vaikea arvioida. Henkilöstölle se tarkoittaa työajan, tehtävien ja työnjakojen uudenlaista sommittelua. Voimat ovat monella koetuksella ja perustehtävät kilpailevat kehitystehtävien kanssa käytettävissä olevasta ajasta. (Muutos haastaa työhyvinvoinnin, 4.)

Henkilö C sanoi haastattelussa seuraavasti: ”Avoin tiedottaminen helpottaa tilanteessa. Lomautukset on perusteltava. Epätietoisuus tuo pahaa oloa ja aiheuttaa spekulatioita eli sipinää ja supinaa.” Tätä tuki teoria, jossa todettiin, että yrityksen toiminnan onnistumista ei voi päätellä asiasta, tuleeko irtisanomisia tai käydäänkö YT-neuvotteluja. Yritysvastuu näkyy kuitenkin tavassa, jolla irtisanomiset tai YT-neuvottelut hoidetaan ja miten niihin liittyvä viestintä ja vuorovaikutus toteutetaan. (Juutinen & Steiner 2010, 181.)

E erityisen hankalaksi henkilöt B ja C kokivat lomautukset osastoilla, joissa työmäärät eivät olleet vähentyneet. Heidän organisaatiossaan toimihenkilöitä lomautettiin yhtä pitkiä aikoja kaikilla osastoilla riippumatta työtilanteesta. Työt pyrittiin hoitamaan riippumattomasti lyhyemmässä työajassa. Työkavereiden ja esimiesten kanssa oli neuvoteltava lomautusajankohdista ja täytettävä henkilöstöhallinnolle lomakkeita ja ilmoituksia. Myös nämä asiat veivät työaikaa.

Haastateltava kunta-alalla koki, että tehtävät säästötoimet järkevöittävät kunnan toimintoja ja taloutta. Työmenetelmiä ja päällekkäisyyksiä karsitaan. Työkulttuurin on muututtava ja kehityttävä. Asioita on tehty kauan samalla tavalla miettimättä muita vaihtoehtoja. Nyt asioille on pakko tehdä jotain säästöpäätöksien takia.

Henkilö A mainitsi, että on tyytyväinen päätökseen lähteä edellisen työnantajan palveluksesta YT-tilanteessa tukipaketin turvin. Tilanne työyhteisössä oli hyvin stressaava ja tulehtunut. Ihmiset kilpailivat ketkä pääsevät lähtemään tukipaketin turvin pois tilanteesta. Organisaatiot saattavat kärsiä stressaavassa muutostilanteessa tulehtuneista ihmissuhteista, jotka rasittavat koko organisaation tekemistä. Taustalla saattaa olla stressistä johtuneita tunteenpurkauksia, väärää kasvojen ilmeitä väärään aikaan tai ajattelemtomia kommentteja kollegan uusista ideoista. Ne ovat saattaneet aiheuttaa väheksymisen ja märehtimisen kostonkierteen, joka on voinut jatkua kauankin. Nämä joskus vähäpätöiset syyt ovat saattaneet johtaa puutteelliseen ja heikkoon vuorovaikutukseen.

5 Työn onnistumisen pohdinta

Minua kiinnostaa organisaation työhyvinvointi ja halusin käsitellä asiaa ajankohtaisen aiheen kautta. Uutisissa ja lehdissä kuulee jatkuvasti uusista YT-neuvotteluista. Keskustelu ihmisten hyvinvoinnista ja yritysten päätöksistä puhututtavat. Tästä johtuen ajankohtaista ja uutta materiaalia opinnäytetyötäni varten on ollut runsaasti tarjolla. Ihmiset haluavat selvästi keskustella asiasta. Minun oli suhteellisen helppo saada ihmiset haastateltaviksi ja kommentoimaan aihetta. Olen saanut kannustavia ja rohkaisevia kommentteja aihealueestani. Monet ihmiset ovat pitäneet asiaa tärkeänä ja työhyvinvointi jää monissa yrityksissä liian vähälle huomiolle. Olen tuonut esille työterveyshuollon tarjoamaa tukea YT-tilanteessa. Työssäni huomioin positiivisen psykologian ajatuksia. Se kiinnostaa minua ja olenkin saanut siitä monia oivalluksia ja ideoita omassa elämässäni.

YT-tilanteesta voi olla jotain hyötyäkin, eli työyhteisössä tilanne voi olla mahdollisuus aloittaa puhtaalta pöydältä ehkä uusin tavoittein. Työntekijä voi pysähtyä miettimään, mitä elämältään todella haluaa ja tehdä tarvittaessa rohkeitakin ratkaisuja parempaan suuntaan. Lisääntynyt vapaa-aika tuo mahdollisuuksia tehdä itselle mieluisia asioita. Tällöin henkilö voi kehittää itseään esimerkiksi opiskelemalla uusia asioita.

Satuin suorittamaan Positiivisen psykologian kurssia samaan aikaan, kun työpaikallani alkoivat YT-neuvottelut ja lomautukset. Minulla oli aikaa paneutua opintoihin ja sain monia hyviä oivalluksia positiivisen ajattelun hyödyistä. Olen kertonut ajatuksiani työkavereille ja ystäväilleni. He ovat myös tutustuneet aiheeseen. Onnellisuutta ei voi mita-

ta ulkoisilla tekijöillä tai rahalla. Ihmisen sisäinen hyvinvointi ja itsetuntemus auttavat voimaan paremmin myös työelämässä ja sen muutoksissa. Ihmiset eivät häpeile puhua työelämän ongelmista. Kaikki tietävät, että nykyään on paljon YT-neuvotteluja yrityksissä. Et ole huono työntekijä, vaikka joutuisitkin lähtemään yrityksestä. Lomautetuksi joutuneet ihmiset tuntevat kiukkua ja puhuvat mielellään asioista muiden samanlaisen tilanteen kokeneiden kanssa.

Motivaation ja jaksamisen lähteitä ovat arvostus, hyväksytyksi tuleminen ja yhteenkuuluvaisuuden tunne työtovereiden kanssa. Positiivinen palaute ja hyvä työilmapiiri pitävät mielialan korkealla. Asioista pystytään ja uskalletaan puhua. Työntekijä voi kohdella työkavereitaan, kuten toivoisi itseään kohdeltavan. Tiedon jakaminen ja reilu työnjako auttavat yhteishengen luomisessa. Työhyvinvointi syntyy yhteisöstä, sujuvasta kommunikoinnista ja toisen ihmisen kunnioittamisesta. Hyvä työ selittää motivaatiota. Työn muutos koettelee henkilöstön jaksamista ja haastaa edistämään työhyvinvointia työn kehittämisen kautta. Esimiehen on tuettava alaisiaan yksilöllisesti, sillä ihmisten tuen tarve vaihtelee kovasti.

Esimiesten tulee kuunnella ja ohjata alaisiaan tasapuolisesti ja reilusti. Hänen täytyy järjestää tilaa ja aikaa tunteille. Asioista pitää puhua rehellisesti ja myös ikäviin asioihin tulee uskaltaa puuttua. Työtehtävät tulee jakaa työntekijöille oikeudenmukaisesti myös työmääriltään. Esimiehen pitää olla hyvä esimerkki omalla käytöksellään alaisilleen. Esimiehen tulee olla riittävän paljon tekemisissä työntekijöiden kanssa ja keskustella heidän kanssaan. Tällöin työntekijät uskaltavat puhua asioista ja ottaa puheeksi arkojakin asioita. Keskustelua varten tulee olla käytettävissä rauhallinen paikka ja riittävästi aikaa.

Tähän viitattiin jo teoriaosuudessa: Esimies on vastuussa alaiensa työssä jaksamisesta. Hänellä on työnantajan edustajana velvollisuus huolehtia alaiensa työturvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tästä säädetään työturvallisuuslaissa, jonka tarkoitus on huolehtia työolosuhteista. Ennakoiva työsuojelu on tehokasta ja järkevää. Sitä on kuormitustekijöiden arviointi, välttäminen ja vähentäminen. (Havunen & Lavikkala, 2010, 83.)

Elämme jatkuvassa muutoksessa kansainvälisessä maailmassa ja tekniikan kehittyessä nopeasti. Tämä mahdollistaa tulevaisuudessa yhä monipuolisempia ratkaisuja työelämän haasteisiin. Ihmiset koulutautuvat koko ajan enemmän ja monipuolisemmin.

Uuden oppiminen jatkuu koko ihmiselämän ajan. Uskon, että sosiaaliset taidot korostuvat jatkossa erityisesti. Huoli ympäristön tulevaisuudesta tulee varmasti jatkossa vaikuttamaan moniin ratkaisuihin.

Työterveyshuoltoa ei kukaan tuonut vastauksissaan esille. Työterveyshuollon merkitystä muutostilanteessa kuitenkin painotettiin teoriaosuuden lähdekirjallisuudessa. Työterveyshuoltoa voinee hyödyntää enemmänkin vaikeissa YT-neuvottelutilanteissa mikäli organisaation työntekijät tarvitsevat tukea. Tauot ja rentoutuminen ovat tärkeää ihmisen jaksamisen kannalta. Emme ole koneita. Pidä kunnon ruokailutauot ja syö rauhasa. Voit myös tarvittaessa sanoa ei ja oman perustelusi sille. Aina ei ole pakko jaksaa ja joustaa. Ihminen tietää parhaiten itse omat rajansa. Oman kokemukseni on, että hyvin eri-ikäisen henkilöstön yhteistyössä on välillä jonkinlaisia haasteita. Parhaimmillaan se kuitenkin tuo tuoreen opinnoissa opitun tiedon ja kokemuksen myötä karttuneen osaamisen yhteen.

YT-tilanteessa yritys saattaa menettää hyviä työntekijöitä. He saattavat päätyä vaihtamaan työpaikkaa tilanteesta johtuen. Tällöin organisaatio menettää paljon osaamista. Haluttu lopputulos ei ehkä toteudukaan. Teoriaosuudessa sanottiin: Hankalia tilanteita syntyy, jos neuvottelujen yhteydessä irtisanoutuu paljon sellaisia henkilöitä, joiden toivotaan jäävän yritykseen. (Puntari & Roos 2007, 24.)

Ehdotan seuraavan tutkimuksen aiheeksi hiljaisen tiedon säilymisen tutkimista muutostilanteessa. Hiljaiselle tiedolle on ominaista, että sen omaksumiselle ei riitä tiedollisten rakenteiden oppiminen tai ohjeiden mieleen painaminen. Se kehittyy omakohtaisen käytännön kokemuksen myötä. Hiljaisen tiedon siirtäminen on yksi työyhteisön kehityshaasteista, jos henkilöstön vaihtuvuus on voimakasta. YT-tilanteessa muutokset ovat nopeita.

Seuraavat asiat korostuvat esimiestyössä YT-tilanteissa. Esimies voi auttaa ja motivoida työntekijöitä antamalla palautetta. Julkinen myönteinen palaute on hyvä keino motiivoida työntekijää. Esimiehen tulee kunnioittaa ihmisiä ja kannustaa alaisiaan. Hän luottaa ja uskoo tiimiinsä Työtyytyväisyys varmistetaan sillä, että esimies kannustaa ja kunnioittaa tiimiään. Esimies luo tunnelman. Hän perustelee päätöksensä ja kuuntelee muiden mielipiteitä. Innostunut porukka voi hyvin ja saa paljon aikaan. Pienetkin edistysaskeleet tulee huomioida. Hyvä esimies johtaa esimerkillään ja välittää aidosti ihmi-

sistä. Esimiehen ja johdon on oltava työntekijöiden kanssa samassa veneessä, vaikka he tehtävänsä puolesta saattavat olla visioineen jo tulevaisuudessa.

Hyvä esimies on läsnä ja perillä työyhteisön arjesta ja tilanteesta. Hän antaa työntekijöilleen vastuuta ja kannustaa alaisiaan kantamaan vastuuta yhdessä. Esimies on kiinnostunut työyhteisön kehittämisestä ja osoittaa sen myös käytännössä. Työhyvinvointiin vaikuttavat hyvä työilmapiiri ja toimiva työnjako. Osaamista tulee jakaa avoimesti työyhteisön hyväksi ja uuden oppimiseen kannustetaan. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä, että ihminen kokee työnsä merkitykselliseksi.

Työviranomaisten ja uudelleensijoittumisohjaajien tehtävä on tukea ihmistä irtisanomis-tilanteessa. Ihmisen on tietysti itse haettava työtä ja oltava aktiivinen. Se että löytää kohtuullisessa ajassa uuden työn, vaatii ponnisteluja ja oma-aloitteisuutta. Työpaikan menetykskin vaatii oman surutyön. Henkilöverkostojen merkitys työnhaussa on kasvanut vahvasti viime vuosina. Kannattaa pysähtyä miettimään mistä asioista innostuu ja mille haluaa omistautua.

6 Lähteet

- Ahola, Kirsi 2011. Tue työkykyä. Käsikirja esimiestyöhön. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Havunen, Risto & Lavikkala, Anna 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Talentum, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus, Helsinki.
- Honkala, Päivi & Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka & Rosenström, Anja & Siira-Jokinen, Sinikka 2009. Linkki. Työyhteisön viestintä. Edita, Helsinki.
- Hyppänen, Riitta 2013. Tiukka tilanne – käytännön neuvoja työvoiman sopeuttamiseen ja uudistustyöhön. Bonnier Business Forum, Helsinki.
- Hyvinvointi työpaikoilla. Työterveyslaitos.
[Http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/sivut/default.aspx)
 Luettu 7.1.2014.
- Hämäläinen, Pekka 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Tammi, Helsinki.
- Hämäläinen, Pekka 2001. Jaksamisesta innostumiseen työssä ja elämässä. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Juholin, Elisa 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Infoviestintä, Helsinki
- Juutinen, Sirpa & Steiner, Maj-Lis 2010. Strateginen yritysvastuu. WSOYpro, Juva.
- Lahdes, Tero 2011. Tositarinoita hyvästä yhteistoiminnasta. Samassa veneessä. Solar Solutions, Helsinki.
- Lampikoski, Timo 2009. Hidasta! Ajankäytön valinnat arjessa ja työssä. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Lindström, Kari & Leppänen, Anneli 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos, Helsinki
- Liukkonen, Jarmo & Jaakkola, Timo & Suvanto, Antti 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Likes-työelämäpalvelut, Jyväskylä.
- Lomautus. Työttömyyskassa Nomit.
[Http://www.tknomit.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=51](http://www.tknomit.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=51)
 Luettu 7.1.2014
- Luoma, Kirsi 2004. Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen. Tammi, Helsinki.
- Manka, Marja-Liisa 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa & Larjovuori, Riitta-Liisa 2012. Sosiaalinen pääoma työpaikoilla – infopäivä, Seinäjoki 10.12.2012. Kuntoutussäätiö.
[Http://www.kuntoutussaatio.fi/files/1094/Seinajoki_10.12_esitys_Manka_Larjovuori.pdf](http://www.kuntoutussaatio.fi/files/1094/Seinajoki_10.12_esitys_Manka_Larjovuori.pdf)
Luettu 7.1.2014

Mattila, Pekka 2008. Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen. Talentum, Helsinki.

Muutos haastaa työhyvinvoinnin. Varma.
[Https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/MuutosHaastaaTyohyvinvoinninOpas.pdf](https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/MuutosHaastaaTyohyvinvoinninOpas.pdf) Luettu 7.1.2014.

Mönkönen, Kaarina & Roos, Satu 2010. Työyhteisötaidot. UNIPress, Tampere.

Nakari, Maija-Liisa 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Nykänen, Eino 2007. Rennosti töissä. Käytännön ohjeita työssäjaksamiseen. WSOY-pro, Saarijärvi.

Ojanen, Markku 2007. Positiivinen psykologia. Edita, Helsinki.

Paasivaara, Leena & Nikkilä, Juhani 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointiin. Kirjapaja, Helsinki.

Ponteva, Katariina 2012. Muutoksessa. Sanoma Pro, Helsinki.

Puntari, Irmeli & Roos, Satu 2007. Numeroita ja ihmisiä. YT-neuvottelut, irtisanomiset ja työyhteisön tulevaisuus. Talentum, Helsinki.

Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita, Helsinki.

Räisänen, Kirsi 2012. Työstressirokotus. Työterveyslaitos, Helsinki.
Salminen, Jari. 2006. Uuden esimiehen kirja. Talentum. Helsinki.

Salmela-Aro, Katariina & Nurmi, Jari-Erik 2002. Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. PS-kustannus, Jyväskylä.

Seeck, Hannele 2013. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus, Helsinki.

Suurnäkki, Timo 2006. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.

Suonsivu, Kaija 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIPress, Kuopio.

Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava, Helsinki.

Tarkkonen, Juhani 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIPress, Kuopio.

Tuominen, Kari 2010. Tehoa ja laatua muutoksen johtamiseen. Readme, Helsinki

Tuulenmäki, Anssi 2010. Lupa toimia eri tavalla. WSOYpro, Helsinki.

Työelämän tutkija jyrähtää: ” Ihmisten pitää päästä tutustumaan toisiinsa”. Iltasanomat 22.10.2013. [Http://www.iltasanomat.fi/kotimaa/art-1288612342613.html](http://www.iltasanomat.fi/kotimaa/art-1288612342613.html)
Luettu 7.1.2014.

Yhteistoimintaneuvottelut työvoiman käyttöä vähennettäessä.
[Https://www.tem.fi/tyo/tyolainsaadanto/yhteistoimintamenettely/yt-lain_ydinkohdat/yt-neuvottelut_tyovoiman_kayttoa_vahennettaessa](https://www.tem.fi/tyo/tyolainsaadanto/yhteistoimintamenettely/yt-lain_ydinkohdat/yt-neuvottelut_tyovoiman_kayttoa_vahennettaessa) Luettu 7.1.2014.

YT-neuvottelut koettelevat koko työyhteisöä. Akava.
http://www.akava.fi/uutishuone/teemajutut/yt-menettelyt_koettelevat_koko_tyoyhteisoa
Luettu 7.1.2014.

