

Sanna Höglund

**TYÖHYVINVOINTI MUUTOSTILANTEISSA**

# TYÖHYVINVOINTI MUUTOSTILANTEISSA

Sanna Höglund  
Opinnäytetyö  
Kevät 2022  
Liiketalous  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalous, esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

---

Tekijä: Sanna Höglund

Opinnäytetyön nimi: Työhyvinvointi muutostilanteissa

Työn ohjaaja: Topi Haapasalo

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: 04/2022

Sivumäärä: 42 +7 liitettä

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli käsitellä yrityskaupat läpi käyneen suomalaisen miljööratkaisuja sekä hinnannäyttö- ja informaatiotuotteita tuottavan yrityksen työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa sekä tuntemuksia organisaatiomuutoksesta. Tutkimusmenetelmänä oli käytössä kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus sekä tukevana kysymyksenä yksi avoin kysymys. Tutkimus on toteutettu keväällä vuonna 2022.

Teoriapohja käsittelee työhyvinvoinnin kaikkia osa-alueita, joita ovat fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Työhön sitoutumista käsitellään sisäisen ja ulkoisen motivaation sekä työn imun kautta. Lisäksi muutostilanteita käsitellään muun muassa muutoksen kohtaamisen, muutosjohtamisen ja muutosvastarinnan avulla.

Tutkimus toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella koko henkilökunnalle lukuun ottamatta johtohenkilöstöä. Kyselyyn vastasi 32 henkilöä. Vastausprosentti oli 64 %. Tutkimustulokset esitetään tutkimustulososiossa kuvioiden tukemana.

Tuloksista selvisi, että yrityksen työhyvinvoinnin tila oli fyysisesti ja sosiaalisesti hyvä. Psyykkisen hyvinvoinnin tila oli hieman heikompi. Vastaajien työprosessin hallinta, osaaminen ja motivaatio olivat kohdillaan. Uusien työtehtävien perehdyttämisessä koettiin sen sijaan puutteita. Osa työntekijöistä koki olevansa ylikuormittuneita töistä eikä töistä irrottautuminen onnistunut vapaa-ajalla. Esimiestyöhön oltiin osittain tyytyväisiä, mutta avoimen kysymyksen kautta johtohenkilöstön työskentelyssä ilmeni epäkohtia. Työntekijät olivat kohdanneet työpaikalla muutoksia, mutta niiden läpiviemiseen ei oltu tyytyväisiä, tiedonsaanti oli ollut heikkoa eikä koulutusta muutoksien vaikutuksista organisaatioon ole ollut riittävästi.

Kehittämissuhteissa tuodaan esille tutkimuksen kautta isoimmiksi nousseet teemat. Tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi nousi kehityskeskustelut esimiesten ja henkilöstön välille sekä palautteen laatu ja sen antamisen tärkeys sekä avoimuus ja työntekijöiden arvostuksen lisääminen.

---

Asiasanat: työhyvinvointi, työhön sitoutuminen, organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, muutosvastarinta

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Bachelor of Business Administration

---

Author: Sanna Höglund  
Title of thesis: Well-being at work in change situations  
Supervisor: Topi Haapasalo  
Term and year when the thesis was submitted: Spring 2022  
Number of pages: 42 + 7 appendices

---

The thesis aimed to deal with the state of well-being at work as well as feelings about organizational change of employees in a Finnish company that has completed milieu structures and produces price displays and information products. The research method used was quantitative research. The survey was conducted in the spring of 2022.

The theoretical basis covers all aspects of well-being at work, which are physical, mental, and social well-being. Commitment to work is addressed through internal and external motivation and work engagement. In addition, change situations are addressed through change encounters, management of change, and resistance to change.

The survey was conducted with an electronic questionnaire for all staff except for management staff. 32 people responded to the survey. The response rate was 64%. The research results are presented in the research results section supported by the figures.

The results showed that the company's well-being at work was physically and socially good. The state of mental well-being was slightly worse. Respondents' work process control, competence, and motivation were in place. Instead, there were shortcomings in the induction of new jobs. Some employees felt overwhelmed by work and were not able to break free from their free time. There was partial satisfaction with the work of the supervisors, but there was some dissatisfaction in the work of the management staff through open questions. Employees had encountered changes in the workplace, but they were not satisfied with their implementation, access to information had been poor and there had been insufficient training on the effects of the changes on the organization.

The development target highlights the themes that have become the biggest through research. The most important areas for development were development discussions between supervisors and staff, as well as the quality and importance of giving feedback, as well as transparency, and increasing the value of employees.

---

Keywords: well-being at work, commitment at work, organizational change, management of change, resistance to change

## Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | JOHDANTO .....                               | 6  |
| 2     | TYÖHYVINVOINTI .....                         | 7  |
| 2.1   | Fyysinen työhyvinvointi.....                 | 7  |
| 2.2   | Sosiaalinen työhyvinvointi .....             | 8  |
| 2.3   | Psyykinen työhyvinvointi.....                | 9  |
| 3     | TYÖHÖN SITOUTUMINEN .....                    | 10 |
| 3.1   | Sisäinen ja ulkoinen motivaatio .....        | 10 |
| 3.2   | Psykologiset sopimukset .....                | 11 |
| 3.3   | Työn imu.....                                | 12 |
| 4     | ORGANISAATIOMUUTOS.....                      | 14 |
| 4.1   | Muutoksen kohtaaminen .....                  | 15 |
| 4.2   | Yrityskaupat ja Fuusio .....                 | 16 |
| 5     | MUUTOSJOHTAMINEN.....                        | 18 |
| 5.1   | Muutosvastarinta .....                       | 19 |
| 5.2   | Proaktiivisuus .....                         | 21 |
| 6     | TUTKIMUS .....                               | 22 |
| 6.1   | Tutkimustulokset .....                       | 22 |
| 6.1.1 | Perustiedot.....                             | 23 |
| 6.1.2 | Työhyvinvointi .....                         | 25 |
| 6.1.3 | Muutokset organisaatiossa .....              | 32 |
| 7     | JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET ..... | 36 |
| 8     | POHDINTA .....                               | 38 |
|       | LÄHTEET.....                                 | 40 |
|       | LIITTEET .....                               | 43 |
|       | Liite 1 Saatekirje .....                     | 43 |
|       | Liite 2 Hyvinvointikysely.....               | 44 |

# 1 JOHDANTO

Työntekijöiden hyvinvointi ja organisaation kehittyminen ovat kilpailukykyisen ja menestyvän organisaation kulmakiviä. Työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvoinnin pääperiaate on, että jokainen osa-alue; fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen ovat kunnossa.

Kun työntekijä asteele organisaatioon sisään, työnantajalla on omat odotuksensa hänestä. Vastavatko odotukset myös työntekijän puolelta? Onko psykologinen sopimus työnantajan ja työntekijän välillä riittävän vahva kestämään myös muutokset? Muutokset ovat osa tätä päivää niin arjessa kuin myös organisaatioissa ja aiheuttavat paljon tunteuksia työntekijöille. Ovatko tunteet normaaleja ja sallittuja? Niitä käydään läpi muutosten kohtaamisen, johtamisen ja muutosvastarinnan avulla.

Tässä opinnäytetyössä selvitetään suomalaisen miljööratkaisuja sekä hinnannäyttö- ja informaatiotuotteita tuottavan yrityksen työhyvinvoinnin tilaa sekä tunteuksia organisaatiomuutoksista. Kohdeyrityksessä tehtiin yrityskaupat keväällä 2021. Yrityskauppojen myötä yhdistyneet yritykset muodostavat alansa vahvimman toimijan visuaalisten brändi-ilmeiden toteuttajana kotimaassa. Yrityksen asiakkaita ovat niin päivittäistavarakaupat kuin myös yritykset, jotka tarvitsevat myymälöiden brändi- tai myymälöiden miljöönäkyvyyden ratkaisuja. Yritys myy ja toteuttaa lisäksi myös hyllyjen tilanhallinta-, hinnannäyttö-, sekä tuotesuojausratkaisuja. Yrityksessä työskentelee noin 70 henkilöä. Tutkimuskysymykset ovat: Mikä on työntekijöiden tämä hetkinen työhyvinvoinnin tilanne sekä miten henkilöstö on ottanut muutokset vastaan.

Tutkimus toteutetaan Webropol -ohjelmalla koko henkilökunnalle anonyymina kyselynä kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Lisäksi mukana on yksi avoin kysymys tukemassa kyselyä. Sen tulkitseminen toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytetään sisällönanalyysiä.

## 2 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta sekä hyvinvoinnista. Muun muassa motivoiva ja hyvä johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä työntekijöiden ammattitaito lisäävät työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin parantaminen kuuluu sekä työntekijöille että työnantajalle. Työntekijällä on vastuu ammatillisen osaamisen ja työkyvyn ylläpitämisestä. Työnantajalla puolestaan on huolehdittava työntekijöiden samanarvoisesta kohtelusta, hyvästä johtamisesta sekä työympäristön huolellisuudesta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.)

Kun työntekijät organisaatiossa voivat hyvin, usein myös työntekijöiden vaihtuvuus sekä sairauspoissaolojen luvut ovat vähäisempiä. Motivoituneen ja hyvinvoivan henkilöstön työntekeminen on laadukasta, että tuottavaa. (Virolainen 2012, 52.) Työhyvinvoinnin tutkimisen pohjana on työntekijän kokonaisvaltainen hyvinvointi jokaisella osa-alueella. Hyvinvoiva ihminen pystyy suorittaessaan auttamaan niin itseään kuin myös organisaatiota. Panostaminen työhyvinvointiin on ehdottoman tärkeää. (Juuti 2015, 44.)

### 2.1 Fyysinen työhyvinvointi

Näkyvin osa-alue on fyysinen työhyvinvointi. Siihen on paljon vaikuttavia tekijöitä, esimerkiksi fyysinen työkuormitus ja ergonomia sekä työolosuhteet. Eniten fyysinen puoli korostuu fyysisesti raskailla aloilla, kuten rakennus- tai teollisuusalalla. Fyysinen kuormitus ei kuitenkaan rasitu ainoastaan fyysisesti raskaissa tehtävissä. Muun muassa istumatyötä tekeväälle fyysinen kuormitus voi olla todella raastavaa. (Virolainen 2012, 17.)

Seppälä kirjoittaa Turunsanomissa, että suurin työikäisten terveydellinen riskitekijä on liiallinen istuminen. Se voi olla yhteydessä kakkostyyppin diabetekseen, verisuonitautiriskiinkin, lihavuuteen tai paksusuolen syöpään. (2016.) Tärkeää istumatyötä tekeväälle, on muistaa tauottaa työskentelyä pitkin päivää. Työpäivää voi tauottaa esimerkiksi taukojumpalla tai pienellä jaloittelulla. Myös sähköpöydät mahdollistavat työskentelyn seisoma-asennossa. Vaihtelut tuovat keholle muutoksia työpäivän aikana ja ennaltaehkäisevät lisäksi myös lihasjäykkyyden syntymistä. (Virolainen 2012, 17.)

Työnantajat kokevat yleisimmin fyysisen työhyvinvoinnin tärkeänä, ja useimmissa organisaatioissa työnantajat tukevat henkilöstön fyysistä hyvinvointia sekä liikkumista esimerkiksi tarjoamalla liikuntapalveluita, kuten liikuntaseteleitä. Se on hyödyllistä niin työntekijälle itselleen, kuin myös organisaatiolle, sillä jatkuva liikunta vähentää sairauspoissaoloja ja niistä koituvia kustannuksia. (Seppälä 2016.)

## 2.2 Sosiaalinen työhyvinvointi

Sosiaalinen hyvinvointi on tärkeä osa kokonaisvaltaista hyvinvointia. Siihen lasketaan kaikki, mikä liittyy organisaatiossa vallitsevaan kanssakäymiseen. Sosiaalista hyvinvointia edistää muun muassa työasioiden avoin keskustelu, hyvät ja toimivat välit työntekijöiden kesken, helppo lähestyttävyyys työntekijöiden välillä sekä työtilat, jotka tukevat sosiaalista kanssakäymistä. Toisiin työkaverihin tutustuminen myös muualla, kun työpaikalla tukee ja auttaa sosiaalista kanssakäymistä myös työpaikalla. (Virolainen 2012, 24.)

Työturvallisuuskeskuksen (2020) mukaan sosiaalisia kuormitustekijöitä työpaikoilla ovat esimerkiksi: yksintyöskentely, heikko tiedonkulku, työn organisoinnin ongelmat, epätasa-arvoisuus, työyhteisöongelmat sekä tyytymättömyys esimiestyöhön. On työnantajan vastuu ehkäistä haitallisia kuormitustekijöitä, mutta niiden toteuttaminen kuuluu tapahtua yhdessä työntekijöiden kanssa.

Jos organisaatiossa työntekijöiden välille on muodostunut hyvä vuorovaikutus, sitä kuvataan sosiaalisena pääomana. Sosiaalinen pääoma vahvistaa työyhteisön luottamusta, verkostoitumista sekä vastavuoroisuutta. Se on niin yksilön, kuin myös koko organisaation kasvava voimavara, mikä on hyvä pohja tavoitteiden saavuttamiseksi. Sosiaalisella pääomalla saattaa olla myös huonoja vaikutuksia. Liian hyvät ja läheiset välit työntekijöiden kesken saattaa aiheuttaa ei-toivottuja ilmiöitä, kuten kuppikuntia, kateutta tai jopa kiusaamista. (Manka & Manka 2016, 132.)

### 2.3 Psyykkinen työhyvinvointi

Virolaisen (2012, 18.) mukaan työstressi, työilmapiiri sekä työpaine ovat muun muassa psyykkiseen työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Psyykkinen hyvinvointi on iso tekijä työntekijöiden viihtymisessä kuin myös sairauspoissaolojen ehkäisemisessä. Psyykkisesti kuormittavia tekijöitä voi olla muun muassa: muutokset työssä, liika tai liian vähäinen työmäärä, epäselvät tavoitteet, palautteen tai arvostuksen puute, sekä kiire. (Työturvallisuuskeskus 2020.)

Kiire voi olla kuviteltua tai todellista. Se voi olla toisten aiheuttamaa tai omaa syytä. Itse aiheutettu kiire saattaa johtua persoonallisuudesta, arvoista tai arvostuksista. Impulsiivisuutta ei pysty aina pitämään kurissa ja säännätään uusien ja kiinnostavien asioiden perässä. Moni saattaa hakea kiireellä työkaverien tai esimiehen arvostusta. Kiireellä voi myös yrittää peittää pysähtymisen tai muutoksen tuomia pelkotiloja. Jos työssä kiire on päivittäistä, on syytä katsoa myös itseään peilistä, eikä ainoastaan syyttää esimiestä. Teenkö asiat oikein ja oikealla tavalla? Kiireen taltuttaminen yksin on silti yleensä mahdotonta. Sen rauhoittamiseen tulee etsiä työyhteisön voimin uusia ratkaisuja työntekoon, toimintatapoihin, aikatauluihin, työvälineisiin, tehtävien sisältöihin sekä osaamiseen. (Auvinen 2019, STTK.)

Työn tekeminen on mielekkäämpää, kun töistä nauttii, työtehtäviä on mahdollista kehittää ja niistä saa palautetta. Miellyttävä ja mielenkiintoinen työ kohentaa mielenterveyttä, kun työtehtävät ovat riittävän haastavia. Kehityskeskusteluiden avulla työtehtävistä voidaan keskustella ja mahdollisesti muuttaa työntekijälle sopivimmiksi. (Virolainen 2012, 85.)

Muutostilanteet voivat olla iso psyykkinen tai henkinen kuormitustekijä työntekijälle. Organisaation tulisi olla tilanteen kartalla ja varmistaa työntekijöille mahdollisuuden keskusteluun terveydenhuollon ammattilaisen kanssa muutoksen tuomista peloista, epävarmuudesta ja pettymyksistä. Terveydenhuollon ammattilainen pystyy ymmärtämään kokonaiskuvan ja ohjaamaan tarvittaessa asian tuntijoiden palveluihin. (Korppoo 2018, 13.)

### 3 TYÖHÖN SITOUTUMINEN

Työntekijän positiivista asennoitumista organisaatiotansa kohtaan kuvataan sitoutumisella. Sitoutua voi organisaation toimintaan tai arvoihin. Sitoutuminen voidaan liittää myös erilaisiin prosesseihin, esimerkiksi osaamisen kehittämiseen tai jonkin päämäärän saavuttamiseen. Kun työntekijä on sitoutunut organisaatioon, hän haluaa tehdä parhaansa organisaation eteen kunnioittaen organisaation arvoja sekä tavoitteita. (Leiviskä 2011, 120.)

Meyerin ja Hersovitsin (2001, 301.) mukaan sitoutuminen on jokaiselle työntekijälle yksilöllinen kokemus. Sitoutumisesta puhutaan voimana, joka sitoo henkilön toimintatapaan, yhden tai useamman olennaisen toiminnan kannalta. Se voidaan kokea ajattelutapana tai psykologisena tilana, mikä ohjaa työntekijää tiettyyn toimintamalliin.

Henkilöstön vaihtuvuus, muutoksien kohtaaminen, työsuoritukset sekä irtisanoutumisaikeet ovat organisaatiossa merkityksellisiä asioita. Mitä enemmän henkilökunta on sitoutunut työhönsä, sitä paremmin he panostavat työhönsä ja sitä kautta vaikuttavat yrityksen tuloksen tekemiseen. (Leiviskä 2011, 120–121.)

Heikko sitoutuminen ja henkilöstön vaihtuvuus heikentää yrityksen kilpailukykyä, koska kokeneet työntekijät vievät pois mennessään hiljaista tietoa sekä paljon arvokasta kokemusta. Sitouttamalla työntekijöitä organisaatioon, riski pienenee myös siihen, että iso joukko henkilöstöä lähtisi yrityksestä esimerkiksi kilpailevaan yritykseen. (Heiskanen, Leinonen & Otonkorpi-Lehtoranta 2017, 68.)

#### 3.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Työntekijä voi olla motivoitunut niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Kun työntekijällä on halua tehdä työtehtävien suhteen parhaansa ja hän tuntee voimakasta paloa työtehtäviä kohtaan, puhutaan sisäisestä motivaatiosta. Työntekijän sisäiset mieltymykset liittyvät kiinnostukseen työtehtäviä kohtaan sekä mahdollisuuteen saada toteuttaa itseään. Työntekijä kokee tekemänsä työnsä nautittavalta, arvokkaalta sekä kiinnostavalta. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 187.)

Martelan & Jarenkon mukaan (2016, 21.) työntekijä voi paremmin eikä työ kuormita liikaa, kun työntekijä on sisäisesti motivoitunut. Työntekijöiden hyvinvointi sekä innostus työtä kohtaan on yritykselle iso kilpailuvaltti, sillä motivoituneet työntekijät ovat luonnollisesti sitoutuneempia, että luovempia työssään, mikä näkyy pitemmässä tähtäimessä organisaation tuloksessa.

Ulkoinen motivaatio syntyy työntekemisen ulkopuolisista asioista, kuten rangaistuksen välttämisestä tai palkitsemisesta. Työntekijä ei ole kiinnostunut varsinaisesti työstään. Ulkoset tekijät saattavat liittyä maineeseen, lisäpalkkioihin, ylennysmahdollisuuksiin tai tunnustuksen ansaitsemiseen. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 188.)

### **3.2 Psykologiset sopimukset**

Työntekijän liittyttyä organisaatioon, yrityksen ja työntekijän välille syntyy työsopimuksen lisäksi kirjoittamaton ja usein myös sanaton psykologinen sopimus. Psykologinen sopimus sisältää työntekoa koskevat odotukset. Sen mitä työntekijä odottaa työnantajalta sekä mitä työnantaja odottaa työntekijältä. Sopimus on tärkeä ja ratkaiseva osa sitoutumisen kannalta. Sitä ehdottomampaa ja voimakkaampaa työntekijän sitoutuminen organisaatioon ja työhön on, mitä paremmin odotukset kohtaavat työnantajan ja työntekijän välillä. (Aro 2002, 66.)

Kanadalainen tutkija Natalie Allen on esittänyt tutkimuksessaan, että sitoutuminen työhön muodostuu kolmesta ulottuvuudesta. Affektiivisella sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän emotionaalista kiinnittymistä ja organisaatioon samaistumisesta. Toinen ulottuvuus kuvaa jatkuvuuteen perustuva sitoutumista, mikä on mekanismiltaan negatiivista. Sen luo halu välttää mahdollisilta töistä luopumisen kustannuksilta. Kolmas ja viimeinen ulottuvuus on normatiivinen sitoutuminen. Se perustuu uskomukseen, että ihmisellä on moraalinen velvollisuus pysyä ja jatkaa organisaatiossa. (Aro 2002, 66–67.) Allen korostaa, että nämä kolme ulottuvuutta ovat niin sanotusti sitoutumisen osia. Työntekijä voi myös kokea kaikkia kolmea sitoutumista vaihtelevasti. (Meyer & Allen 1991,72.)

Affektiivinen sitoutuminen on pysyvän työmotivaation kannalta näistä tärkein ulottuvuus. Kun työntekijällä on sydän mukana tekemisessä, hän kestää mahdollisia vastoinkäymisiä ja haluaa yrittää parhaansa. (Aro 2002, 66–67.) Kun työntekijää kohdellaan reilusti ja kunnioitetaan, tunneperäinen

sitoutuminen vahvistuu. Affektiivisen sitoutumisen on myös todettu parantavan suorituksia, vähentävän poissaoloja sekä parantavan suorituksia. (Leiviskä 2011, 122.)

Organisaation muutostilanteissa affektiivinen sitoutuminen myös menetetään herkästi, jos henkilökohtaiset tavoitteet koetaan uhatuiksi. Kriisi ei usein näy päältä päin, etenkin jos työntekijällä on iso halu säilyttää työpaikka ja normatiivinen sitoutuminen työhön on vahvaa. Tällaisessa tilanteessa työntekijä on hyvin altis työuupumukselle eikä anna parastaan yritykselle. (Aro 2002, 66–67.)

Kun työntekijän ja työnantajan odotukset eivät enää kohtaa tarpeeksi hyvin, sitoutuminen kiristyy. Muutostilanteissa näin käy usein. Työntekijät harmistuvat, kun he kokevat työnantajan murtaneen psykologista sopimusta. Etenkin yllätykselliset muutokset, joiden perustelut ovat epäselviä, turhauttavat työntekijää sekä rikkovat affektiivista sitoutumista organisaatioon. Psykologisten sopimusten rikkimienemistä on lähes mahdotonta välttää muutostilanteissa. Hyvä johto toimii tilanteessa aktiivisesti ja keskustelelee työntekijöiden kanssa yksilöllisesti. Tilanteessa tarvitaan ehdotoman laadukasta muutoksen johtamista. (Aro 2002, 66–68.)

### **3.3 Työn imu**

Työnimulla kuvataan työhön liittyvää merkityksellisyyden kokemusta ja innostusta. Työn imu tarkoittaa positiivista motivaatio – ja tunnetilaa työssä. Työntekijä kokee yleisimmin töihin lähdön mielekkäänä ja nauttii siitä. Työn imuun kuuluvat kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta; omistautuminen, uppoutuminen ja tarmokkuus. Omistautuminen on merkityksellisyyden, innokkuuden inspiraation, haasteellisuuden ja ylpeyden kokemusta. Uppoutuminen on syvää paneutumista ja keskittymistä työhön sekä siitä koettua nautintoa. Työssä aika kuuluu huomaamatta ja irrottautuminen voi olla vaikeaa. Tarmokkuus puolestaan on energisyyden kokemusta, kovaa halua panostaa työhön sekä vahvaa ponnistelun halua ja sinnikkyyttä myös mahdollisissa vastoinkäymisissä. (Työterveyslaitos 2022.)

Työn imulla on positiivinen vaikutus työntekijän mielenterveyteen, fyysiseen terveyteen, hyvään työsuorittamiseen sekä organisaation menestykseen taloudellisesti. Työntekijät, jotka kokevat työn imua ovat uudishakuisia ja aloitteellisia. Töihin tartutaan, työhön sitoudutaan, työkaveria autetaan

ja työnimua tartutetaan samalla muihin työyhteisössä. Erilaiset työhön liittyvät voimavarat edistävät työn imua. Ne edesauttavat työntekijöitä onnistumaan sekä synnyttävät halua tehdä työt hyvin. Työtehtävään liittyviä voimavaroja voivat olla: työn palkitsevuus, monipuolisuus sekä kehittävyys. Töiden järjestämiseen liittyviä voimavaroja voivat olla työroolien ja tavoitteiden selkeys, vaikutusmahdollisuudet sekä työaikojen joustavuus. Työpaikan vuorovaikutukseen liittyviä voimavaroja ovat muun muassa oikeudenmukaisuus ja johtamisen selkeät käytännöt, ystävällisyys, arvostus ja palaute sekä esimiehen ja työyhteisön tuki. Organisaation liittyvillä voimavaroilla tarkoitetaan esimerkiksi työn varmuutta, työpaikan ilmapiiriä sekä työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamisen tukevia käytäntöjä ja asenteita. (Työterveyslaitos 2022.)

## 4 ORGANISAATIOMUUTOS

Säilyttääkseen kilpailukyyn ja menestyäkseen organisaation on muututtava ja kehityttävä. Tarpeet muutoksille kehittyvät omistajien tahtotilasta tai omista tavoitteista. (Hyppänen 200, 218.) Jokaiseen muutokseen tarvitaan selkeät raamit. Muuten saatetaan tarttua asioihin, jotka eivät ole lainkaan oleellisia muutoksessa. Jokaisen tulee tietää, miksi muutos on välttämätön. (Ahonen, Ahonen & Tammi 2018, 12.)

Iso kysymys on, että miten organisoidaan prosessien kehitys niin, että prosessien tehokkuus ja laatu maksimoituvat ja niissä vaadittava osaaminen kilpailukykyisellä nopeudella kehitty. Jokaiselle prosessille sekä niiden suoritteille, kuten tuotteelle, palvelulle, toimitukselle ja huollolle on omat asiat asiakkaat, joilla on omat odotuksensa. Ne ovat liiketoiminnalle keskeisiä ja liittyvät suoraan asiakkaiden palveluun ja tulovirran muodostumiseen. Ne alkavat asiakkaan odotuksista ja päättyvät asiakastytyvyyteen. (Tuominen 2010, 20–21.)

Tavallisesti organisaatiomuutoksilla ymmärretään pääasiassa rakennemuutoksia, sillä muutokset näkyvät organisaationrakenteissa. Sisäisistä organisaation rakennemuutoksista voi olla kysymys työnjaon muutoksista, tuotekonseptien ja toimintaprosessien uudelleenjärjestelyistä. Rakennemuutoksia voi olla myös organisaatioiden pilkkomiset, yhdistymiset tai tapahtumat. (Aro 2002, 46–47.)

Muutosta miettiessä, liikkeelle tulee lähteä nykytilanteen analysoimisesta ja kuvaamisesta. Työyhteisöissä on toimintamalleja, jotka ovat hyödyllistä siirtää myös uuteen malliin. Tällaisia malleja voidaan pohtia miettimällä; Mikä toimii, tai missä on varaa kehittää. Kun nykytilannetta on analysoitu, voidaan alkaa miettimään muutostarpeita; Mitä halutaan säilyttää, ja mitä halutaan muuttaa. (Manka 2006, 102–105.) Kenelläkään ei ole mahdollista olla kokonaiskuvaa siitä, mitä kaikkea muutoksessa tulee ottaa eri hetkissä huomioon. Muutossuunnitelma, mikä on yhdessä tehty, paljastaa arjen realiteetit ja kuvaa, mihin kaikkeen voimat ja aika tulevat riittämään. (Ahonen, Ahonen & Tuomi 2018, 22.)

## 4.1 Muutoksen kohtaaminen

Hyvän muutosjohtamisen pääperiaate on toteuttaa menetelmät ja strategiat onnistuneesti sekä auttaa työntekijöitä sopeutumaan ja hyväksymään muutos. Selkeiden tavoitteiden asettaminen, henkilöstön perehdyttäminen sekä kommunikointi, viestintä ja työntekijöiden kuuleminen ovat onnistuneen muutoksen kulmakiviä. (Jouany & Martic 2020.)

Jokainen ihminen kokee suuret ja pienet muutokset organisaatiossa eri tavoilla. Jollekin työntekijälle pienikin toimintatapamuutos voi olla suurempi asia kuin organisaation rakenteissa tapahtuva muutos, mikä koskee enemmän johtoa. Muutokset ovat jatkuvia luontevia tekijöitä organisaation arjessa, mikäli niihin suhtautuu myönteisesti ja avoimesti. (Ponteva 2010,9.)

Koko prosessin käynnistymisen perusta on muutostarpeen hyväksyminen. Muutostarve tuo esille, miksi muutos on hyödyllinen, mitä sillä voidaan saada aikaan sekä miten se tulee muuttamaan liiketoiminnan kilpailukenttää ja edellytyksiä. Tässä vaiheessa selviää viimeistään liiketoiminnan taloudellinen tilanne sekä menestystekijät. Onko yritys kilpailukykyinen, riittävän tehokas, sekä mitä ympäristö vaatii meiltä tulevaisuudessa. Jos työntekijät eivät tunnista muuttuvaa tilannetta, innostuminen uusista suunnitelmista on haastavaa. (Valpola 2014, 30.)

Muutokset ovat omanlaisiaan ja näyttäytyy eri tavalla muutosta rakentamassa olleelle johdolle tai työntekijälle, jota muutos koskettaa. Kilpailijoista voi tulla työkavereita, käyttökieli voi muuttua, nimikyltti seinällä vaihtuu, satsataan uuteen yritysilmeeeseen. Työntekijät voivat joutua muuttamaan työskentelytapojaan sekä totuttelemaan uusiin arvoihin ja kulttuuriin. Myös mahdollinen paikkakunnan vaihto voi tulla eteen. Pahimmassa tapauksessa työntekijä saattaa menettää jopa työpaikkansa. (Ponteva 2010, 9.)

Jollakin työntekijällä voi olla helpompi päästä kiinni uudistetun organisaation toiminta-ajatuksiin, asioihin sekä tavoitteisiin. He kykenevät olemaan osa uudesta organisaatiosta ja tarttumaan uusiin tehtäviin positiivisella asenteella. Osa työntekijöistä kyseenalaistavat uusia toimintatapoja, mutta näkevät silti uudistukset parannuksina ja pystyvät mukautumaan niihin. Osa työntekijöistä sen sijaan eivät pysty selviämään pienistäkin muutoksista ilman vahvaa tukea. (em.)

Muutosprosesseissa on tavallisesti kolme vaihetta. On loppu, tyhjyys sekä alku. Entisen lopun ja uuden alun keskellä on tyhjyys, jolloin tiedostetaan muutos todelliseksi. Loppumisesta alkaa muutos. Useille ihmisille lopettaminen voi olla haastavaa. He ovat välttäneet elämässä lopetuksia ja ovat panostaneet jatkuvuuteen. Jotkut ihmiset pystyvät omilla rutiineillaan vähentämään lopetuksen stressiä sekä tunnistamaan tulevat alut mahdollisina. Työelämässä luopumista muutoksessa on hyvä helpottaa tekemällä seremonian lopetuksesta esimerkiksi järjestämällä lopetusjuhlat, missä muistellaan menneitä vuosia. (Valpola 2014, 35.)

Muutosten lopullinen hyöty näkyy tavallisesti kaukana yksittäisen henkilön työstä. Kun hyötyä ei itse näe, voi olla vaikeampi ottaa vastaan vastaukset, joita muutokset tuottavat omaan työhön. Jotkut kokevat muutoksissa aina henkilökohtaisia pettymyksiä tai konkreettisia menetyksiä. Sopeutumista voi helpottaa, jos heti alkuvaiheessa näkee seuraukset, mitä muutos tuottaa eri osapuolille. (Ahonen, Ahonen & Tuomi 2018, 34.)

## **4.2 Yrityskaupat ja Fuusio**

Kun kaksi tai useampi yksikkö menee yhteen toiminnallisesti, että juridisesti puhutaan yrityskaupoista tai fuusiosta. Organisaatiolle muodostuu yhteisen johto ja omistaja. Yrityksen tavoitteet vaikuttavat siihen, kuinka tiiviisti integroidutaan. On tilanteita, jossa ohjataan taloudellisten tunnuslukujen avulla, toisessa tapauksessa integroidaan palvelut sekä tuotantokäytännöt yhtenäisiksi. (Valpola 2014, 22.)

Fuusio, eli yritysten sulautuminen yhteen vaikuttaa niin organisaatioon kuin myös yksittäisten työntekijöiden identiteettiin. Vanhoissa tavoissa on ollut tietty tapa ottaa asioista selvää, ymmärtää tavoitteet ja tuntee päätöksenteko. Yritysten yhteen sulautumisessa tilanteet katsotaan vanhojen käsitteiden avulla. Ottaa oman ajan, ennen kuin toisiin tutustutaan ja saadaan tekemiseen yhteinen sävel. (em.)

Yritysten sulautuminen yhteen tarvitsee onnistuakseen työntekijöiden ymmärryksen yhteen sulautumisen tavoitteista sekä omasta roolistaan. Yritykset etsivät ratkaisuja kehittämisriskien jakamiseen sekä muutosnopeuden lisäämiseen yhdistymällä isommiksi kokonaisuuksiksi. (em.)

Yhteinen uusi yritys on haastava muutosprojekti. Lopputulosta ja tarvittavaa aikaa on haasteellista määritellä suunnitelmaksi. Jotta yritys on kilpailukykyinen, sillä on oltava yhteiset toimintatavat sekä kulttuuri, jotka tukevat tuloksen tekemistä. Visioilla johdetuilla strategioilla toimintasuunnitelmineen saadaan ainoastaan osa tuloksesta. Yhteisten arvojen avulla jokainen organisaation jäsen antaa toiminnalle lisäarvoa. Yrityksen henkilökunnan tulee ymmärtää visio sekä muuttaa omat vanhat tapansa tuottaa palvelua. (Valpola 2014, 123.)

## 5 MUUTOSJOHTAMINEN

”Muutos on kuin raketti. Se vaatii valtaisan energian läpäistäkseen ilmakehän. Läpäisyn jälkeen sitä ei pidättele mikään” (Tuominen, 2010.)

Organisaatio tarvitsee yhteisen näkemyksen, jotta suunnitelmat alkavat toteutumaan halutulla työllä sekä tarvittavilla tuloksilla. Johdon tehtävä on kertoa visio, tavoitteet ja perustella minkä vuoksi muutos tarvitaan. Organisaatio puolestaan hakee ideoita ja ratkaisuja siihen, kuinka muutos tehdään ja mitä sen toteuttamiseen tarvitaan. (Valpola 2014, 22.)

Johtamisella on suuri merkitys muutostilanteissa. Tärkein asia organisaatiomuutosten johtamisessa on työntekijöiden tapojen muuttuminen. Rakenteiden uudelleenmäärittely ei riitä, vaan ohjausta tarvitsevat työntekijät, jotta heidän työskentelymallinsa etenisi haluttuun suuntaan. (em.) Muutoksessa tulee hetkiä, jolloin kaikki on sekaisin. Työskentelytavoissa käytetään yhtä aikaa uusia ja vanhoja periaatteita. Esimiehen tuki on erityisen tärkeää, jotta pystyttäisiin keskittymään omassa työssä olennaiseen. (Ahonen, Ahonen, Tuomi 2018, 40.)

Jos organisaation johtamiskulttuuri muuttuu, on kyse suuresta muutoksesta. Johtajat luovat kulttuuria heidän itse korostamistaan asioista. Muutososaaminen ja johdon tyyli antavat pohjan muutoksen läpiviennille. Läsä oleva, tarmokas sekä myönteinen johtaja, jolla on aktiivinen asenne yhteistyöhön johdon ja sidosryhmien kanssa, saa vauhdilla muutokselle suuntaa ja toimintaenergiaa. Puolestaan omasta asemastaan epävarma johtaja, joka tavallisesti on tuntenut tilanteet yksityiskohtaisesti, ei kykene luomaan vahvaa luottamusta eikä saa kerättyä nopeasti toteutussuunnitelmia, jolloin muutos lähde liikkeelle. Erityisesti keskijohto on tällöin ristiriitaisessa tilanteessa alaisten kysellessä heiltä muutoksen perusteluja (Valpola 2014, 22.) Yrityskauppojen jälkeen johto ei kykene aluksi puhumaan kuin yleisiä asioita, sillä tarkemmat suunnitelmat ei ole valmiina. Henkilöstö tarvitsisi epävarmuuden aikana mahdollisimman paljon tietoa ja tukea esimieheltä ja johdolta. (Hyppänen 2007, 223.)

Johtajan roolia muutoksessa voidaan kuvata puutarhurina. Hänkään ei voi käskemällä käskeä kasveja kasvamaan, hänen täytyy vain auttaa niitä kasvamaan. Muutoksessa johtajan on ymmärrettävä rajoittavat tekivät, kuten esimerkiksi muutosvastarinta tai haastavat olosuhteet. Hänen täytyy kannustaa työntekijöitä eteenpäin. Myös kasvit tarvitsevat kasvaakseen valoa, vettä, hyvän maaperän ja lannoitteita. Puhkeaminen kukkaan vie aikaa, eikä jokainen kasvi käyttäydy samalla lailla samanlaisessa kasvuympäristössä samanlaisesta hoidosta riippumatta. (Ponteva 2010,11.) Kuva 1 esittää, miten organisaatiomuutosta voidaan kuvata puutarhurin viljelyä kuvaillen.

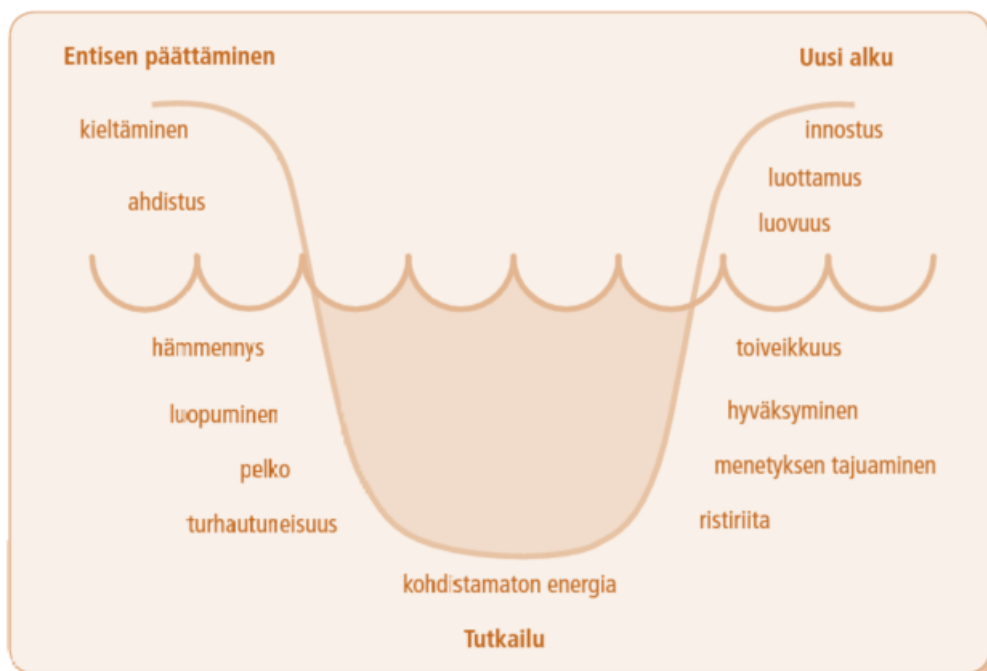


( Ponteva 2010.)

## 5.1 Muutosvastarinta

Ihmiset ottavat muutokset vastaan eri tavoin, osa positiivisesti ja osa negatiivisesti. Muutosvastarinta on normaalia, eikä sitä tulisi pelätä. Jokainen päättää itse onko mukana muutoksessa tai ei.

Useat ihmiset eivät vastusta itse muutosta, vaan tapaa miten se toteutetaan. Muutosvastarinnan syitä voi olla esimerkiksi tottumukset, väärinkäsitykset ja näkemuserot, vakauden kaipuu, muutoksen tarpeen ymmärtämättömyys, uuden oppimisen sekä epäonnistumisen pelko tai se ettei muutoksen nähdä tuottavan uusia etuja. Uudet tilanteet ja asiat koetaan huonommiksi kuin edeltävät, sillä pelätään, että työmäärä- ja tahti kasvaa, kiire lisääntyy, palkka pienenee ja resurssit ovat liian vähäiset. Muutoksen perustelut pidetään vähäisinä ja muutoksen aika koetaan huonoksi. Aikaisemmat kokemukset saattavat olla peruste muutoksen tuomille peloille. Alla oleva kuva kuvaa ihmisen tunteita muutosprosessissa. (Hyppänen 2007, 228.)



(Hyppänen 2007.)

Ihmiset ovat kaikki erilaisia ja jokainen ottaa muutoksen vastaan eri tavalla. Osa voi miettiä työpaikan säilymistä, oman osaamisensa riittämistä ja pärjäämistään. Toiset miettivät muutosten tuomia uusia mahdollisuuksia. Päälinnaisin kysymys on kaikilla: Miten juuri minun käy? Persoonallisuustekijät, itsetunto, taloudellinen tilanne, työmarkkina-arvo sekä henkilökohtainen tukiverkosto vaikuttavat muutoksen vastaanottamiseen. (Hyppänen 2007, 230.)

Vastustus ei ole ainoastaan haittatekijä. Se kertoo usein myös siitä, että johdon käsitykset muutoksen laajuudesta tai vauhdista tuntuvat epärealistisilta. Johdon olisi tärkeää selvittää vastarinnan vahvat motiivit, sillä turhasta ja yhdentekevistä kukaan työntekijä ei jaksa vastustaa. (Ahonen, Ahonen & Tuomi 2018, 36.)

## 5.2 Proaktiivisuus

Organisaation kehityksessä iso kysymys on, kohtaako organisaatio muutokset ennakoivasti proaktiivisesti vai alistuen reaktiivisesti. Iso osa organisaatioissa tapahtuvista muutoksista on ennakoitavissa. Proaktiivisuus vaatii organisaatiolta ketteryyttä ja kehityshenkisyyttä, mikä tarkoittaa, että käytännössä jokaisen työntekijän on osallistuttava organisaation kehittämiseen. Johdolta edellytetään vahvaa henkilöstöjohtamista proaktiivisessa toiminnassa. Sen sijaan reaktiivisessa kulttuurissa johdon pääpiste asettuu menneen analyysiin eli historian tarkasteluun. (Aro 2002, 49–50.)

Tutkijat Ylöstalo ja Antila ovat tutkineet suomalaisia yrityksiä proaktiivisuuden kannalta. Heidän mukaansa proaktiivisesti toimivassa yrityksessä jokainen työntekijä pitää yhteyttä ulkomaailmaan ja kantaa huolta oman työskentelyn kehityksestä. Työntekijät ovat tiivisti toisten kanssa tekemisissä ja ryhmissä työskennellään paljon. Proaktiivisen toiminnan vuoksi yrityksessä ei ole jatkuvaa muutosten virtaa, vaan yritys pyrkii hyödyntämään ja ennakoimaan ympäristön tuomia uusia mahdollisuuksia. Lisäksi proaktiivisuus voi tuoda myös taloudellista menestymistä yritykselle, henkilökunta viihtyy ja voi subjektiivisesti eli oman käsityksen mukaan hyvin. Tutkijoiden mukaan proaktiivisissa yrityksissä 90 prosenttia työntekijöistä kokee, että voivat esittää työssään myös omia ideoita ja ajatuksia. Vastaava prosenttiosuus perinteisessä organisaatiossa on 40 prosenttia. (Aro 2002, 50.)

## 6 TUTKIMUS

Työntekijöiden työhyvinvoinnin tilan selvittämisen avulla saadaan selville työntekijöiden sen hetkisen työhyvinvoinnin tilanne ja parantamiskohdat. Mittaamisen avulla voidaan seurata, mihin työhyvinvointi on menossa ja miettiä kehittämiskohteita tuloksien avulla. (Virolainen 2012, 110–112.)

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Lisäksi täydentävänä kysymyksenä oli yksi avoin kysymys, jonka tulkitseminen toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa asioita kuvataan numeroiden avulla ja tuloksia havainnollistetaan taulukoiden tai kuvioiden avulla. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan kartoittaa tämänhetkinen tilanne, mutta asioiden syitä ei pystytä selvittämään. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi ja miten. Aineistoa kerätään vähemmän ja aineisto on tavallisesti tekstimuotoista. (Heikkilä 2014, 15.)

Kohdeyrityksessä työskentelee noin 70 henkilöä. Kyselyyn eivät vastanneet johtohenkilöstö, jotta tulokset olisivat mahdollisimman luotettavia. Tutkimuskysymykset ovat: Mikä on työntekijöiden tämä hetkinen työhyvinvoinnin tilanne sekä miten henkilöstö on ottanut muutokset vastaan. Tutkimus toteutettiin Webropol -ohjelmalla. Kyselylomake lähetettiin sähköpostin välityksellä anonymina kyselynä keväällä 2022. Muistutusviesti lähetettiin, kun vastausaikaa oli jäljellä 3 päivää. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa.

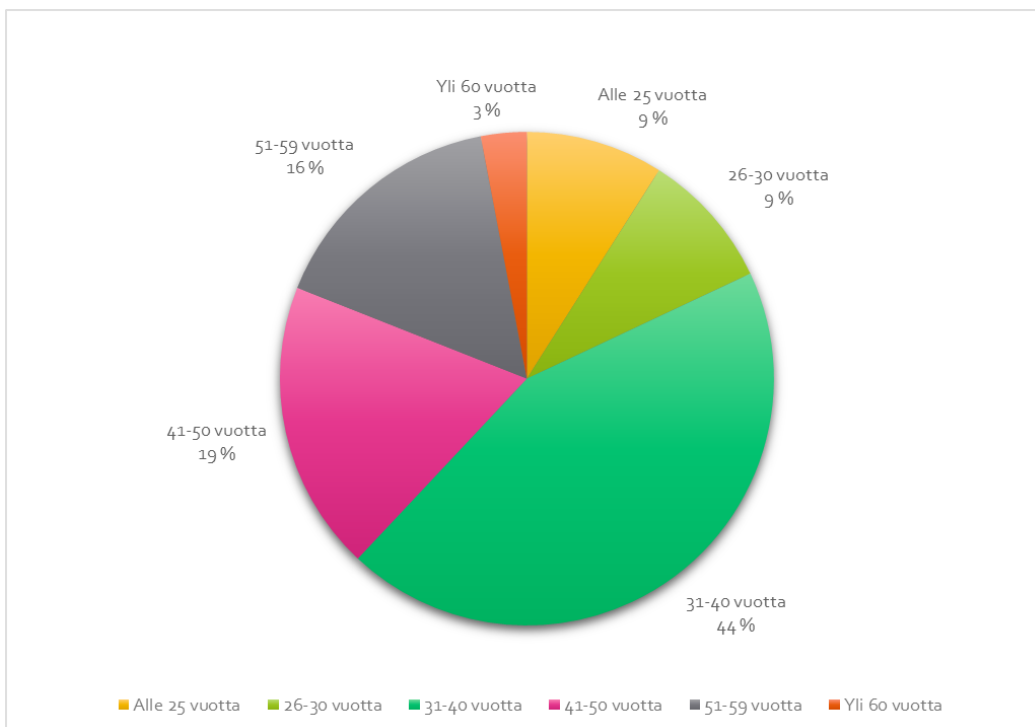
### 6.1 Tutkimustulokset

Tutkimukseen vastasi 32 työntekijää. Työntekijät koostuvat myyntiedustajista, projektkoordinaattoreista, myyntiassistentteista, asentajista, tuotannon työntekijöistä sekä varastotyöntekijöistä. Johtohenkilöstö ei vastannut kyselyyn, joten potentiaalisia vastaajia oli noin 50 henkilöä. Vastausprosentti oli 64 prosenttia. Vastausprosentti on kohtuullisen hyvä, mutta kokonaisuudessaan, kun vastaajajoukko on pieni, niin yksittäisten vastausten vaikutus korostuu. Kysymykset olivat esitetty niin, että yhtä asiaa kysyttiin kerrallaan, joten voidaan olettaa, että jokainen vastaaja on ymmärtänyt kysymyksen sisällön samalla tavalla.

Kysely sai odotettua paremman vastaanoton. Positiivista palautetta ja kiitosta tuli työhyvinvointikyselyn pitämisestä yritykselle, sillä monen työntekijän mukaan yrityksessä ei ole aikaisemmin työhyvinvointikyselyä toteutettu ainakaan lähivuosien aikana.

### 6.1.1 Perustiedot

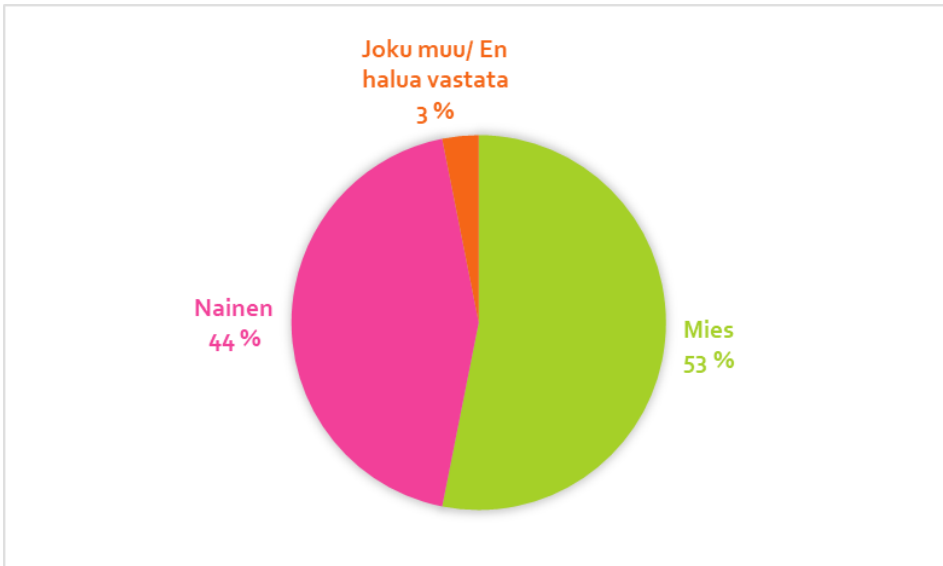
Tutkimuksen alussa kysyttiin vastaajien ikä, sukupuoli sekä yrityksessä vietetyt työvuodet. Kuvio yksi kuvaa vastaajien ikärakennetta. Suurin ryhmä 44 % on 31–40 –vuotiaat. Seuraavat suuret ikäryhmät ovat 19 %, 41–50 –vuotiaat sekä 16 %, 51–59 –vuotiaat. Pienemmät ryhmät olivat 26–30 – vuotiaat 9 %, alle 25-vuotiaat 9 % sekä pienin ryhmä, yli 60-vuotiaat 3 %.



Kuvio 1 Vastaajien ikärakenne

Kuvio kaksi kuvaa vastaajien sukupuolijakaumaa. Vastaajista oli miehiä 53 % sekä naisia 44 %. 3 % vastaajista ei halunnut kertoa sukupuoltaan. Kuviossa kolme selviää työntekijöiden työvuodet

yrietyksessä. Suurin ryhmä on 1–5 vuotta työskennelleet, heitä oli 44 %. Allen vuoden työskennelleitä oli 28 %. 6–10 vuotta työskennelleitä 13 %, 11–15 vuotta työskennelleitä 9 % sekä pienin ryhmä yli 16-vuotta työskennelleitä 6 %.



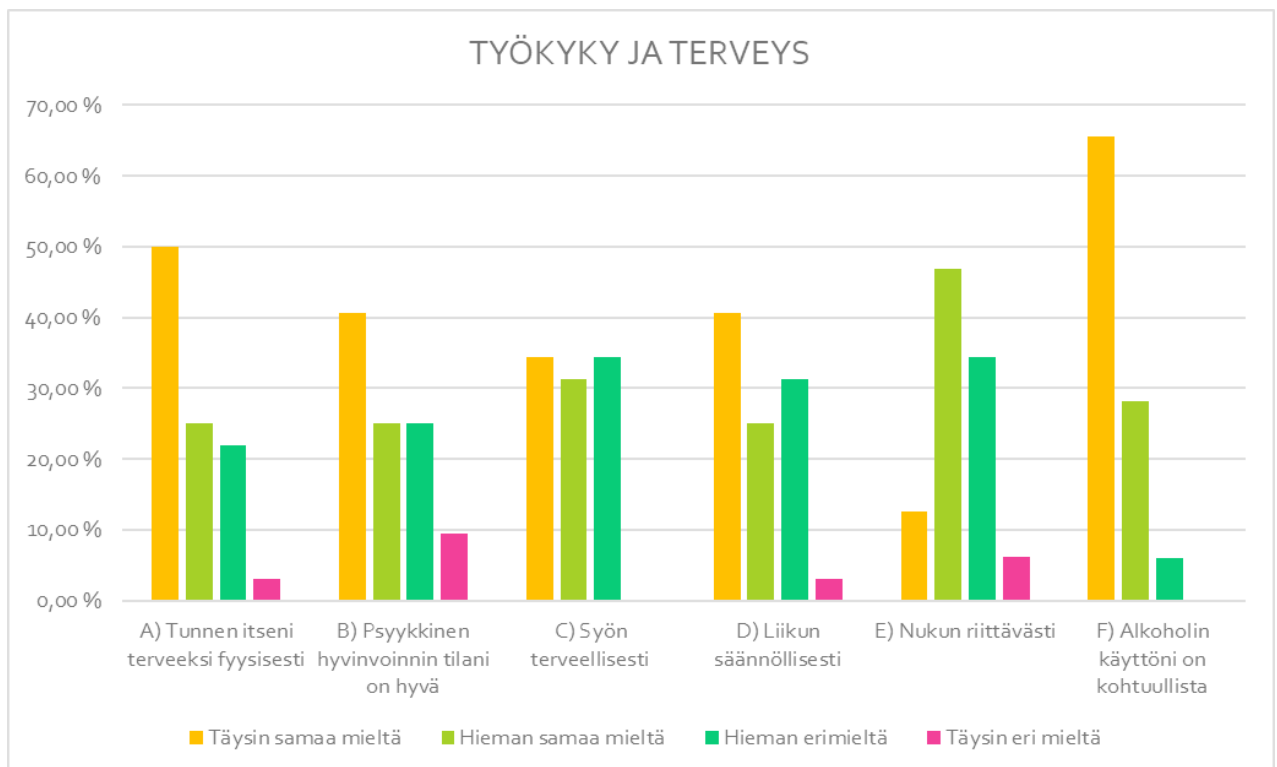
Kuvio 2 Vastaajien sukupuolijakauma



Kuvio 3 Työvuodet yrityksessä

## 6.1.2 Työhyvinvointi

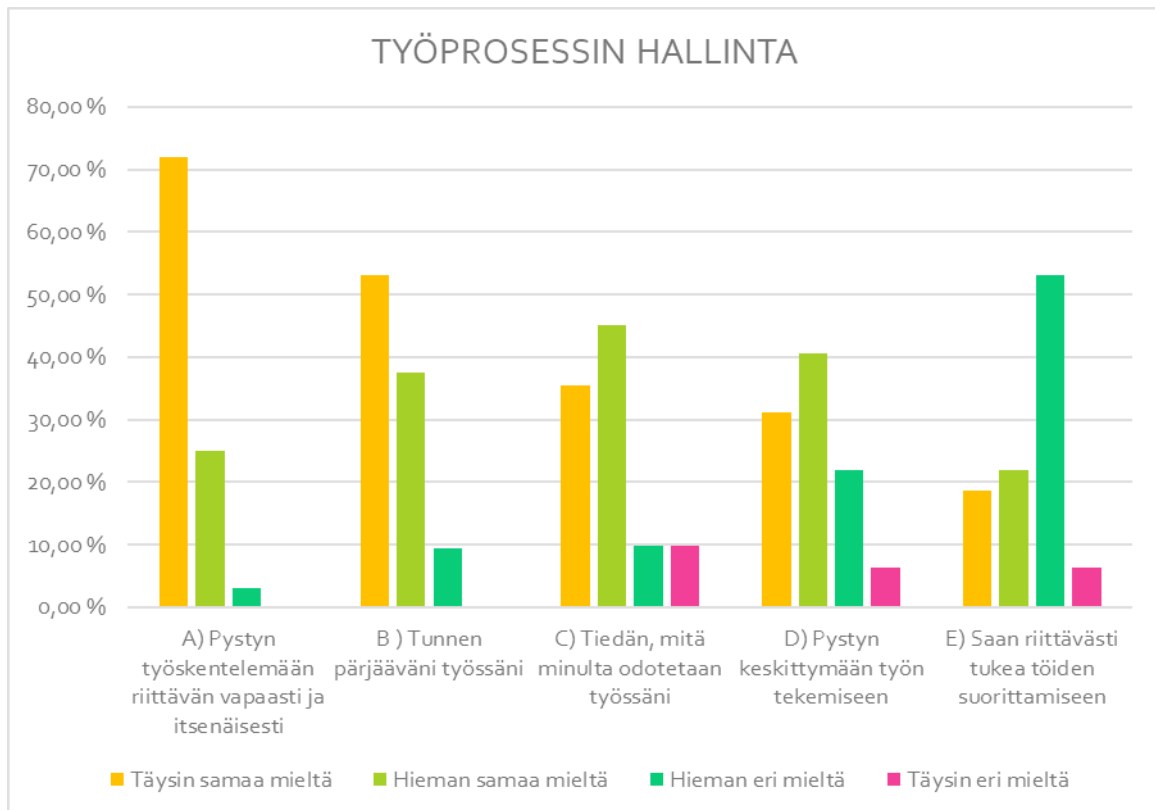
Tutkimuksen toinen kokonaisuus oli työhyvinvointi. Siinä käsiteltiin omaa terveyttä, työkykyä, työprosessin hallintaa, työyhteisöä, osaamista, motivaatiota ja itseluottamusta, arjen tasapainoa sekä esimiehen asemaa organisaatiossa. Vastausvaihtoehdot kysymyksille olivat: täysin samaa mieltä, hieman samaa mieltä, hieman eri mieltä sekä täysin eri mieltä. Vastauksia käsiteltiin kaikkien vastanneiden kesken, ikä- ja sukupuolijakauman sekä yrityksessä työskenneltyjen vuosien pohjalta.



Kuvio 4 Työkyky ja terveys

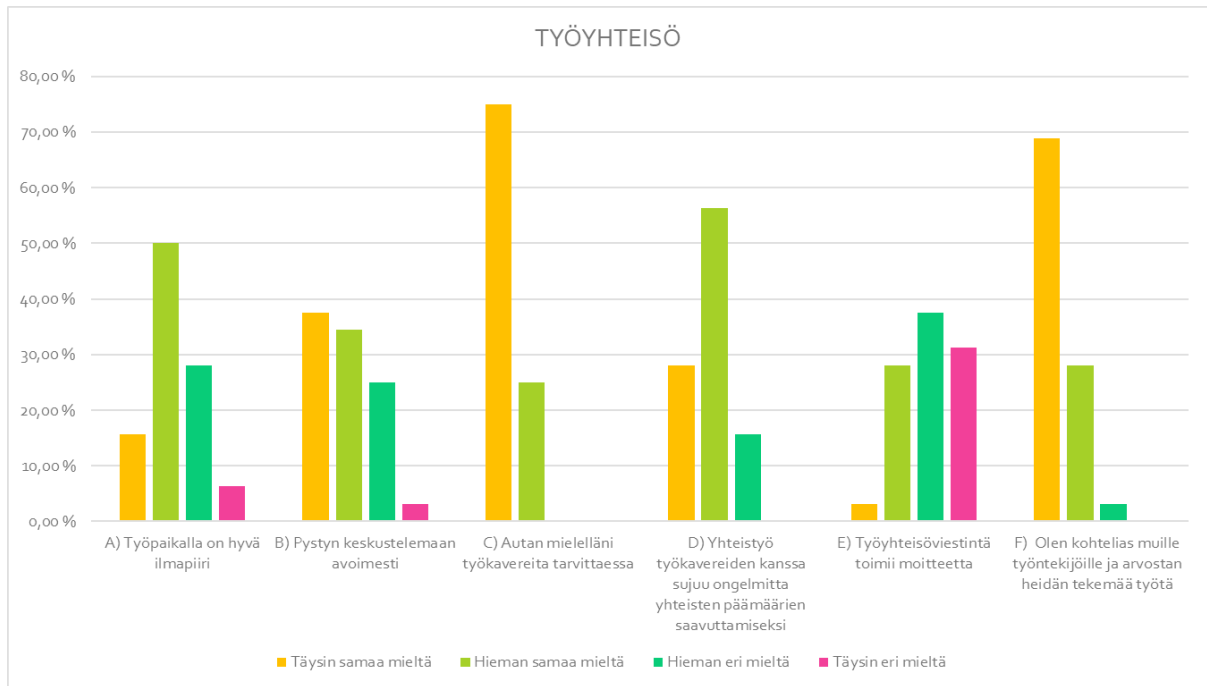
Kuviossa 4 tarkastellaan työntekijöiden työkykyä ja terveyttä. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden terveys ja työkyky ovat hyvällä tolalla. Ainoastaan 9 % vastaajista kokee, että psykkinen hyvinvoinnin tila ei ole laisinkaan hyvä. Elämäntavat ovat hyvät lukuun ottamatta unen määrää. 12,5 % vastaajista kokevat, että nukkuvat riittävästi, hieman samaa mieltä 47 %. Täysin eri mieltä vastanneita oli 6 %. Sukupuolijakauman mukaan miehet kokevat nukkuvansa huonommin kuin naiset. Täysin samaa mieltä unen määrän riittävydestä miesten vastauksissa on 0 %. Naisilla täysin samaa mieltä ovat 28,5 %. Tutkimuksen mukaan naiset myös syövät terveellisemmin ja liikkuvat

säännöllisemmin. Ikäjakauman mukaan alle 25-vuotiaat kokevat olevansa fyysisesti terveitä. Liikuntatottumukset ja terveellinen syöminen on parempaa, kuin vanhemmilla työntekijöillä, mutta silti heidän tuntemuksensa unen määrän riittävydestä täysin samaa mieltä vastaajien kesken on 0 %. Vastausten perusteella alkoholin käyttö on kohtuullisempaa vanhemmilla työntekijöillä. 26–30 vuotiaista 33 % vastaajista ovat hieman eri mieltä siitä, että alkoholin käyttö on kohtuullista.



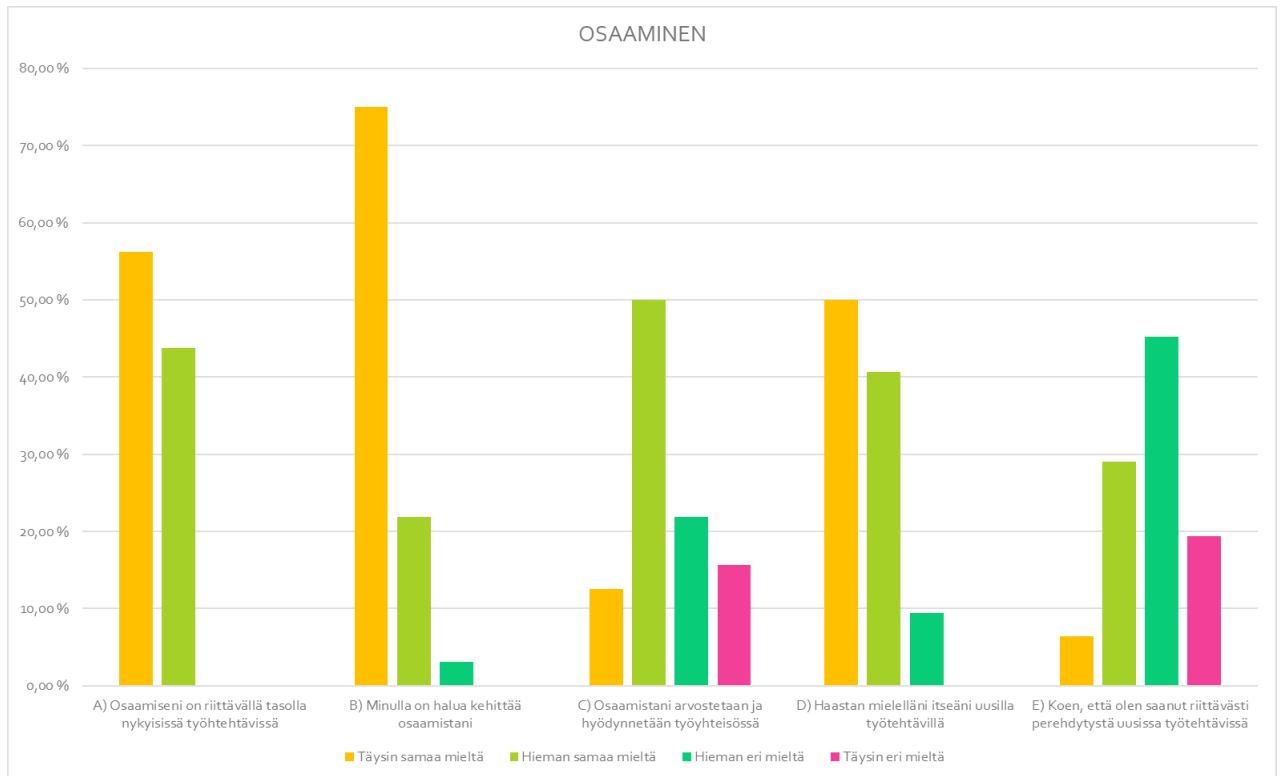
Kuvio 5 Työprosessin hallinta

Kuviossa 5 käsitellään työntekijöiden tuntemuksia työprosessin hallintaan liittyen. 72 % prosenttia vastaajista kokivat, että pystyvät työskentelemään riittävän vapaasti ja itsenäisesti. Suurin osa vastaajista myös kokivat pärjäävän työssään ja keskittymään työntekoon täysin tai ainakin lähes tulkoon. Mitä enemmän työvuosia takana on takana, sitä paremmin on tiedossa mitä työntekijältä odotetaan työssä. Sen sijaan lähes 60 % vastaajista kokivat, että töiden suorittamiseen ei saisi riittävästi tukea. Kaikki vastaajat, jotka ovat täysin eri mieltä siitä, että tuen saanti olisi riittävää ovat miehiä. Työskentelyvuodet yrityksessä eivät ole vaikuttaneet mieltymykseen kokeeko saavansa riittävästi tukea työnteossa, vaan vastaukset jakautuvat tasaisesti kaikkien vastanneiden kesken riippumatta yrityksessä vietettyyn aikaan.



Kuvio 6 Työyhteisö

Kuvio 6 kuvaa tuntemuksia työyhteisön sisäisestä viestinnästä ja kanssakäymisestä. 16 % vastaajista kokee olevan täysin samaa mieltä siitä, että työpaikalla on hyvä ilmapiiri. Hieman samaa mieltä on 50 %. Työkavereita autetaan mielellään, toisille ollaan kohteliaita ja avoimeen keskusteluun pystyy suurin osa työntekijöistä aina tai lähes aina. Työyhteisöviestintä sen sijaan on suurimman osan vastaajista mielestä huonoa. Ainoastaan 3 % vastaajista on sitä mieltä, että työyhteisöviestintä toimii täysin moitteetta. Noin 70 % vastaajista on sitä mieltä, että työyhteisöviestinnässä on parantamisen varaa. Hajontaa ei ole miesten ja naisten välillä, vaan lukemat jakautuvat tasaisesti. 50 % vastanneista, jotka ovat sitä mieltä, että työyhteisö viestintä ei toimi laisinkaan ovat iältään 41–50 - vuotiaita ja ovat työskennelleet yrityksessä enemmän kuin viisi vuotta.

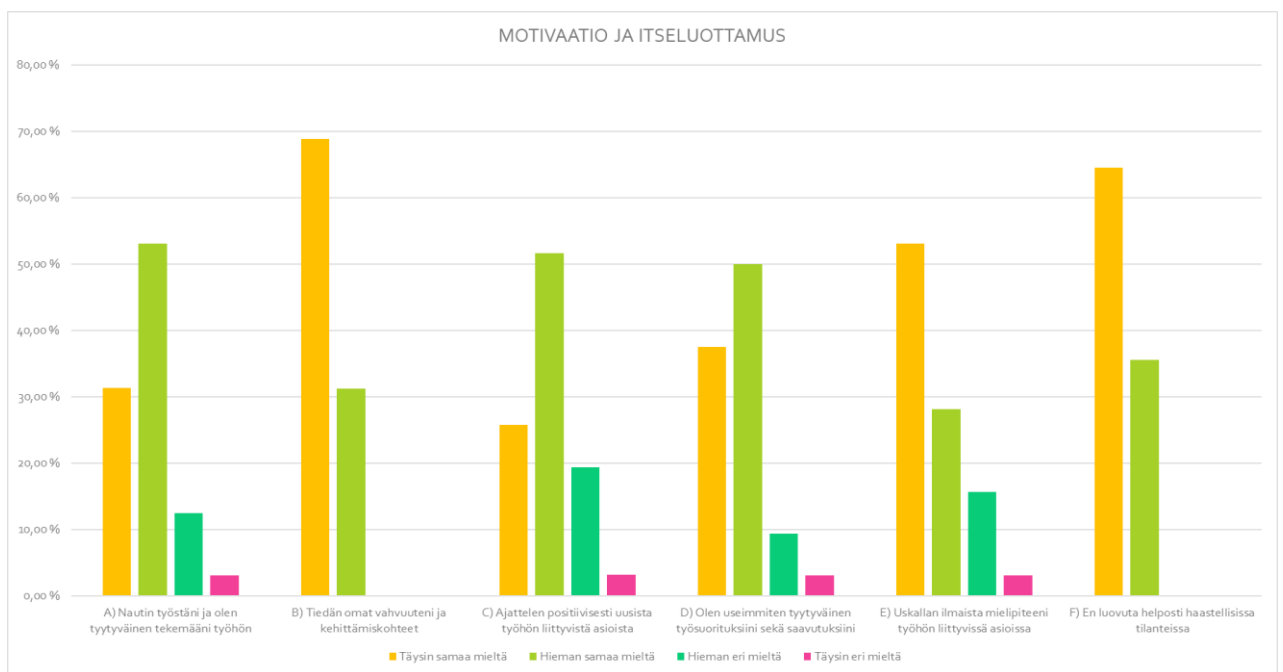


Kuvio 7 Osaaminen

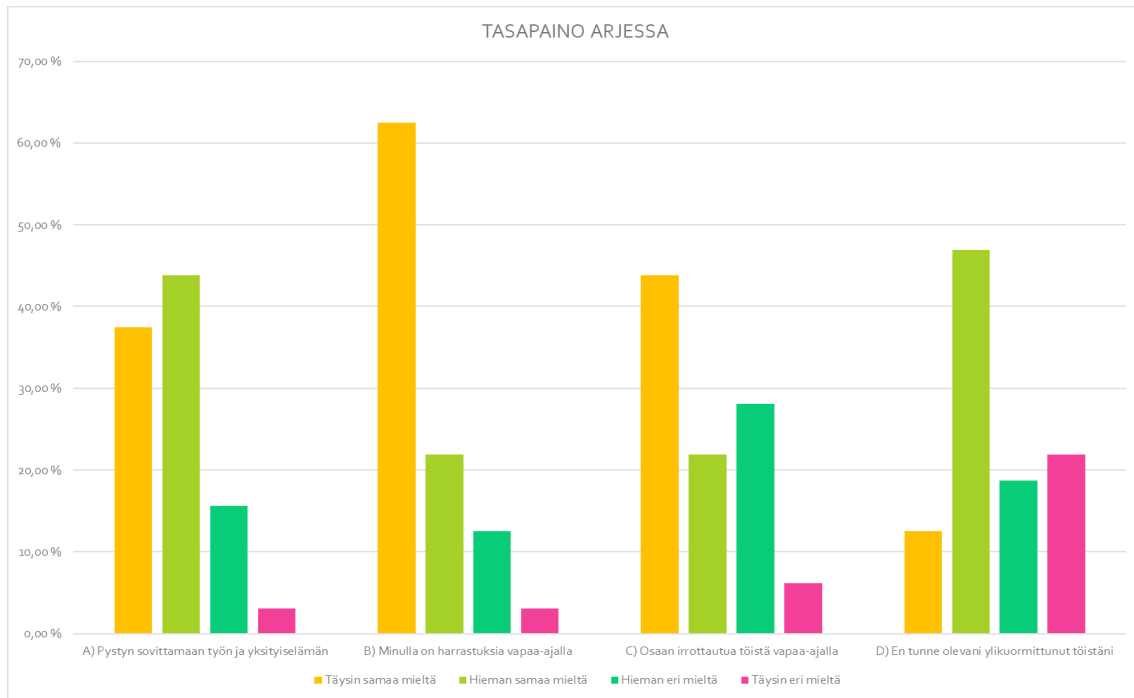
Kuviossa 7 tutkitaan ajatuksia omasta henkilökohtaisesta osaamisesta. Kaikki vastaajat kokevat, että osaaminen on riittävällä tasolla täysin tai ainakin lähes täysin. Suurin osa vastaajista myös kokevat, että haluaa kehittää omaa osaamistaan ja haastaa itseään mielellään uusilla työtehtävillä. 37 % vastaajista on täysin tai hieman eri mieltä siitä, että osaamista arvostettaisiin tai hyödynnettäisiin työyhteisössä. Myös uusien asioiden perehdyttämisessä koetaan paljon puutteita. Vain 6 % vastaajista kokee, että perehdytystä saa riittävästi uusissa työtehtävissä. Sukupuolen tai iän välillä ei ole suurta hajontaa vastauksissa. Sen sijaan alle vuoden töissä olleet kokevat eniten olleen perehdytyksessä parantamisen varaa.

Kuviosta 8 selviää ajatuksia motivaatiosta ja itseluottamuksesta. Noin 84 % työntekijöistä on tyytyväisiä tekemäänsä työhön aina tai lähes aina. Omat vahvuudet myös tiedostetaan hyvin ja haasteellisissa tilanteissa ei luovuteta helposti. Suurin osa työntekijöitä myös uskaltaa ilmaista omat mielipiteensä työhön liittyvissä asioissa. Hajontaa syntyi eniten ajatuksista uusista työtehtävistä. ainoastaan 26 prosenttia työntekijöistä ajattelee positiivisesti uusista työhön liittyvistä asioista. Nai-

set nauttivat työnteosta enemmän ja ovat miehiä tyytyväisempiä tekemäänsä työhön ja omiin saavutuksiin. Miehet puolestaan tietävät naisia paremmin omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Ikäjakauman mukaan alle 30-vuotiaat eivät nauti työstään yhtä paljon kuin vanhemmat työntekijät ja yli 40-vuotiaat luovuttavat haasteellisissa tilanteissa nuorempia työntekijöitä helpommin. Muuten ajatukset jakautuvat tasaisesti ikäjakaumasta huolimatta. Työskentelyvuodet yrityksessä vaikuttavat selvästi motivaatioon ja itseluottamukseen. Mitä enemmän työvuosia yrityksessä on takana, sitä enemmän omaan työhön ollaan tyytyväisiä, omat vahvuudet ja kehittämiskohteet tunnetaan, mielipiteet uskalletaan ilmaista eikä luovuteta haasteellisissa tilanteissa helposti.

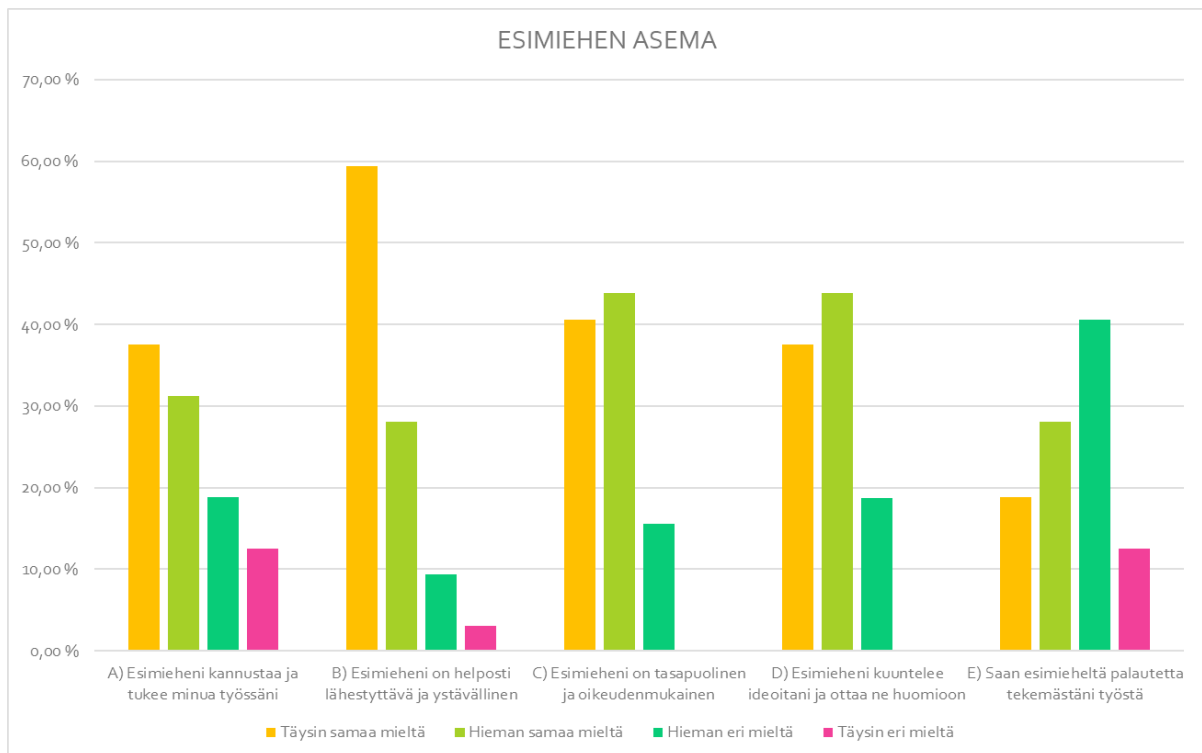


Kuvio 8 Motivaatio ja itseluottamus



Kuvio 9 Tasapaino arjessa

Suurin osa työntekijöistä pystyvät sovittamaan työn ja yksityiselämän. (Kuvio 9) 34 % on hieman tai täysin eri mieltä siitä, että töistä irrottautuminen onnistuu vapaa-ajalla. Vain 12 % kokee, ettei olisi laisinkaan ylikuormittunut töistä. 22 % kokee ylikuormitusta paljon. Miehet kokevat olevan enemmän ylikuormittuneita töistä kuin naiset. Miehet myös kokevat, että työn ja yksityiselämän sovittamisen vaikeammaksi kuin naiset, samoin töistä irrottautuminen on miehillä vaikeampaa. Harrastukset vapaa-ajalla jakautuvat tasaisesti. Ikäjakautumisen mukaan vanhemmilla työntekijöillä ei ole ongelmia sovittaa työtä ja yksityiselämää ja irrottautuminen töistä vapaa-ajalla onnistuu. Yli 50-vuotiaat eivät koe myöskään olevansa ylikuormittuneita töistä. Työvuosien mukaan tuloksilla ei ollut selvää hajontaa vastauksien suhteen.

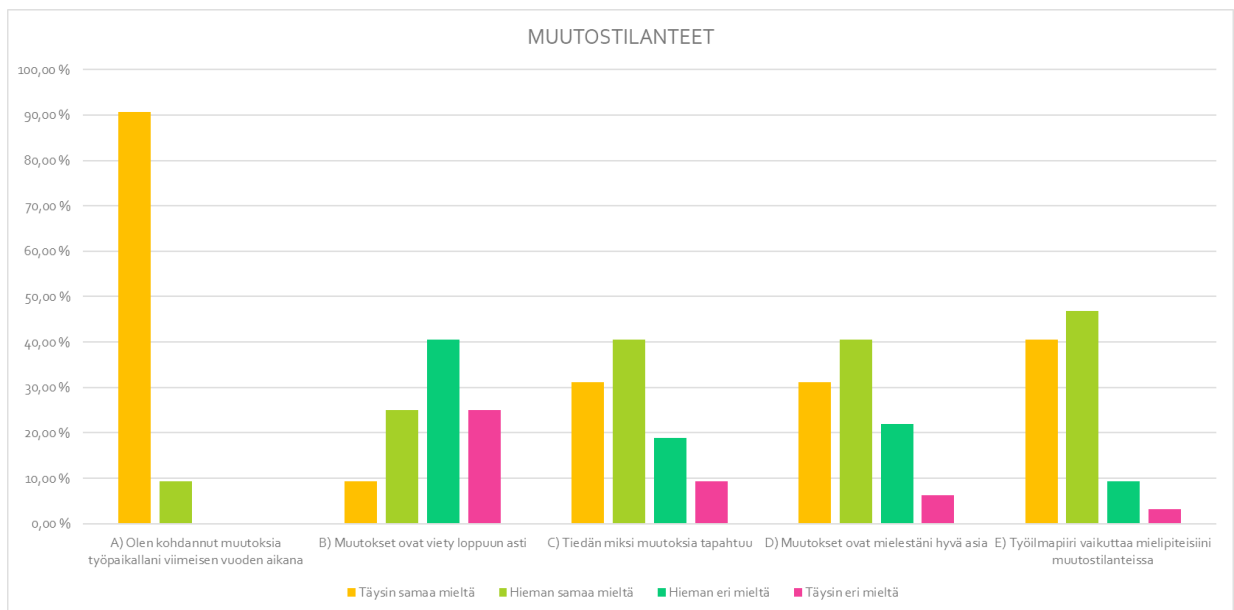


Kuvio 10 Esimiehen asema

ESIMIEHEN ASEMAAN OLTIIIN PÄÄOSIN TYYTYVÄISIÄ. LÄHES 90 % OLI TÄYSIN TAI LÄHES SITÄ MIELTÄ, ETTÄ ESIMIES ON HELPPOSTI LÄHESTYTTÄVÄ JA YSTÄVÄLLINEN SEKÄ TASAPUOLINEN JA OIKEUDENMUKAINEN. ESIMIES MYÖS OTTAA TYÖNTEKIJÄN IDEAT HUOMIOON SUURIMMAN OSAN TYÖNTEKIJÄN MIELESTÄ. ESIMIEHEN ANTAMAAN TUKEEN JA PALAUTTEEN SAAMISEEN SEN SIIJAAN EI OLLA OLTU TYYTYVÄISIÄ. YLI PUOLET TYÖNTEKIJÖISTÄ OVAT LÄHES TAI YHTÄ MIELTÄ SIITÄ, ETTÄ ESIMIEHELTÄ EI SAA PALAUTETTA TEHDYSTÄ TYÖSTÄ. NAISET KOKIVAT ESIMIEHEN OLEVAN ENEMMÄN HELPPOSTI LÄHESTYTTÄVÄ JA YSTÄVÄLLINEN SEKÄ TASAPUOLINEN JA OIKEUDENMUKAINEN. MUUTEN SUKUPUOLI- TAI IKÄJAKAUMALLA EI OLLUT POIKKEAVAA VAIKUTUSTA TULOSSIIN. TYÖSKENTELYVUOSIEN MUKAAN YLI VIISI VUOTTA YRITYKSESSÄ TYÖSKENNELLEET TYÖNTEKIJÄT KOKIVAT, ETTEIVÄT SAA ESIMIEHELTÄ PALAUTETTA TEHDYSTÄ TYÖSTÄ RIITTÄVÄSTI. SEN SIIJAAN ALLE VUODEN TAI 1–5 VUOTTA YRITYKSESSÄ TYÖSKENNELLEET KOKIVAT OLEVAN TÄYSIN TAI LÄHES SAMAA MIELTÄ SIITÄ, ETTÄ SAAVAT PALAUTETTA RIITTÄVÄSTI TEHDYSTÄ TYÖSTÄ.

### 6.1.3 Muutokset organisaatiossa

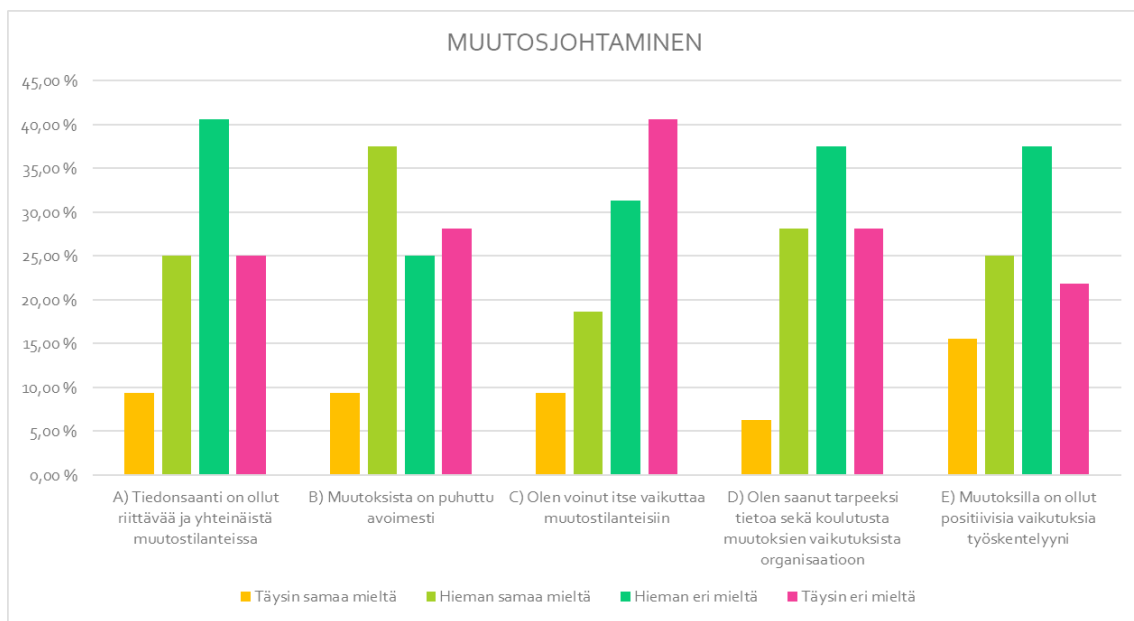
Kolmas kokonaisuus oli muutokset organisaatiossa. Siinä käsiteltiin työntekijöiden tuntemuksia muutoksista sekä muutosjohtamisesta. Vastausvaihtoehdot olivat täysin samaa mieltä, hieman samaa mieltä, hieman eri mieltä ja täysin eri mieltä. Kuviossa 11 selviää, mitä työntekijät ovat mieltä muutoksista. Yrityksessä on tapahtunut muutoksia jokaisen vastaajan mielestä. Mieltymykset muutoksista vaihtelivat paljolti vastaajien kesken. Enemmistö on sitä mieltä, että muutokset ovat hyvä asia, mutta muutoksia ei ole viety loppuun asti. Vain 30 prosenttia vastaajista on täysin perillä siitä, miksi muutoksia tapahtuu. Lähes 90 % vastaajista on sitä mieltä, että työilmapiiri vaikuttaa omiin mielipiteisiin muutoksista täysin tai osittain. Sukupuoli tai työvuodet yrityksessä ei vaikuta tuloksiin merkittävästi. Ikäjakauman mukaan muutokset ovat mielekkäämpiä nuorempien työntekijöiden mielestä.



Kuvio 11 Muutostilanteet

Kuviosta 12 selviää työntekijöiden tuntemukset muutosjohtamisesta. Yli puolet työntekijöistä oli hieman tai täysin eri mieltä siitä, että tiedonsaanti olisi ollut riittävää ja yhteistä, ja että muutoksista olisi puhuttu avoimesti. Muutoksiin ei ole voinut itse vaikuttaa, eikä koulutusta muutoksien vaikutuksista organisaatioon ole järjestetty riittävästi. Reilut 40 % vastaajista oli sitä mieltä, että muutok-

silla on ollut positiivisia vaikutteita omaan työskentelyyn. Sukupuolijakauman mukaan muutosjohtaminen on ollut naisten mielestä laadukkaampaa. Miehet ovat kokeneet tiedonsaannin ja koulutuksen riittämättömämpänä, eikä muutoksilla ole ollut juurikaan positiivisia vaikutuksia työntekoon. Useamman työvuoden yrityksessä työskennelleet kokevat muutosjohtamisessa eniten puutteita. Kaikki yli kuusi vuotta yrityksessä työskennelleet ovat sitä mieltä, että muutoksista ei ole puhuttu avoimesti, tiedonsaanti ei ole ollut riittävää, muutoksiin ei ole voinut itse vaikuttaa eikä koulutusta muutoksien vaikutuksesta organisaatioon olla järjestetty.



Kuvio 12 Muutosjohtaminen

Viimeisempänä kohtana oli vapaamuotoiset terveiset ja työhyvinvoinnin kehittämisideat. Vastauksia tuli seitsemän kappaletta ja vastausten pääpainopiste kohdistui johtohenkilöstön suuntaan. Työntekijät eivät olleet tyytyväisiä muun muassa johtohenkilöstön toimintatapoihin viestinnässä ja muutosten läpi viemisessä. Myös asentajien jaksamiseen toivottiin kiinnitettävän huomiota.

”Viestintä on ala-arvoista. Asioista ei tiedoteta kunnolla. Muutoksia tehdään kysymättä työntekijöiltä, miten se vaikuttaa varsinaiseen työn suorittamiseen. Työlle annettu aika on viety ääri rajoille. Laatu kärsii, kun hommat on pakko kiirehtiä valmiiksi.”

”Ylemmät toimihenkilöt voisivat aika ajoin kysellä miten kohteissa työskentelevät asentajat jaksavat.”

Kehityskeskustelut ja palautteen antamisen puute nousivat myös esille. Kehityskeskustelut tukevat ammatillista kasvua sekä kehitystä. Kehityskeskustelut ovat ennalta sovittuja ja suunniteltuja alaisen ja esimiehen välisiä keskusteluja, joissa on selkeät tavoitteet, säännöllisyys ja systematiikka. Kehityskeskusteluja tulisi pitää vähintään kerran vuodessa, mutta muutostilanteiden vuoksi jopa kolmen tai kuuden kuukauden välein. Keskustelut ovat prosessin muodostaja, jonka etuja ovat osaamisen kehittämisen näkökulmasta palautteen antaminen puolin ja toisin, henkilökohtaisuus sekä kehityssuunnitelmien syntyminen keskusteluiden tuloksista. Henkilön osaamista tarkastellaan työtehtävien ja sen vaatiman osaamisen näkökulmasta sekä tulevaisuuden muutosten ja niiden haasteiden näkökulmasta. Yrityksen näkökulmasta kehityskeskustelujen hyötyjä ovat esimerkiksi; parempi tietämys henkilöstön osaamisesta, kehittämistoiveista ja -tarpeista. Keskustelut lisäävät myös sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin, yhteistyötä ja tiedonkulkua. Keskusteluja voidaan työyhteisössä myös ryhmäkeskusteluina, ne ei saisivat kuitenkaan olla yksilökeskusteluiden korvikkeita, vaan niiden lisä. (Viitala 2013, 187–188.)

” X on esimiehenä super! Toivoisin kehityskeskusteluja, sekä palautetta työstäni. Toivon, että (koronankin) jälkeen etätyöskentelyyn suhtaudutaan positiivisesti. Toivoisin, että myös työajan joustavuuteen suhtauduttaisiin positiivisesti.”

Etätöiden tekeminen ja työajan joustavuus olivat myös vastaajien keskuudessa noussut teema. Etätyösuositus on tällä hetkellä koronapandemian vuoksi tauolla, mutta etätyömahdollisuus on silti mahdollista, joten organisaatiossa on kuunneltu työntekijöiden toiveita.

”Työntekijöiden arvostus tuntuu puuttuvan. Ihmiset ovat vain pelinappuloita pelissä, jotka voidaan korvata helposti uusilla pelinappuloilla. Positiivinen yhteishenki on pikkuhiljaa rapissut vain ohueksi kuoreksi”.

”Työkaverit mukavia ja niiden kanssa pystyy jakamaan asioita. Johdon puolelta tilanne ei niin hyvä tietyltä osin. Palautteen antaminen ala-arvoisen epäkohteliasta. Tietenkin palautetta saa ja pitää antaa, ja korjata jos tekee väärin. mutta palautteen antotapa. Myös positiivinen palaute olisi edes joskus piristävää. Jo alakoulussa tai jopa päiväkodissa opetetaan hyviä käytöstapoja ja sitä, miten toisille ihmisille puhutaan. Johtohenkilöstö ja jokainen muukin työntekijä voisi katsoa itseään peilistä ja muistella mitkä olivatkaan ne hyvät käytöstavat, mitä on opetettu lapsesta lähtien.”

Johtamisen ja esimiestyön ydin on suhde muihin ihmisiin. Miten esimies kohtelee omaa tiimiään ja kollegoitaan. Osoittaako hän luottamusta ja arvostusta. Esimiehen suhtautuminen ja ajatukset tulevat päivittäin ilmi ja herättävät ajatuksia. Arvostava ja oikeudenmukainen vuorovaikutus motivoivat tekemään tulosta. Epäasiallinen ja välinpitämätön kohtelu sen sijaan lannistavat. Vuorovaikutustaidoista puhuttaessa viitataan yleensä käyttäytymiseen, vastavuoroiseen viestintään, suvaitsevaisuuteen, toisten huomiointiin, yhteistyötaitoihin sekä hienotunteisuuteen. Vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan taitoa tulla ihmisten kanssa toimeen. (Kuusela 2003.)

Palautteen saaminen voi lisätä vastuullisuutta sekä tarjota haastavia tehtäviä. Palautteiden avulla työntekijät saavat hyödyllistä tietoa suorituskyykyyn liittyvistä ongelmista, uran etenemisestä, tehtävien suorittamisesta sekä siitä osoittaako työntekijä positiivista tai negatiivista käyttäytymistä työyhteisössä. Jos työhön on sitoutunut vahvasti, työntekijällä on korkea sietokyky vaikeissakin tilanteissa. (Nathan, Meacham, Alexander, Gary & Tham 2019.) Palaute luo työpaikalle psykologisesti turvallista ilmapiiriä. Kannustava ja jatkuva palaute tukee työidentiteettiä, eli käsitystä millainen ihminen on työntekijänä. Palautetta ei tule antaa väsyneenä tai ärtyneenä. Lisäksi kriittinen palaute tulisi antaa kahden kesken, eikä silloinkaan latistamalla tai nolaamalla. Palautteen saaminen on tärkeää, jos sitä ei saa, työntekijä ei ole varma tekeekö hän asiat oikein. Hän saattaa myös tuntea merkityksettömyyttä, mikä on työmoraalin ja hyvinvoinnin kannalta huono asia. Seurauksena saatetaan olla myös mielekkyyden katoaminen tai työhön tylsistyminen. (Sarkkinen 2017.)

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Kysely sai odotettua paremman vastaanoton ja sain henkilökohtaisesti kiitosta ja palautetta työhyvinvointikyselyn pitämisestä yritykselle, sillä monen työntekijän mukaan yrityksessä ei ole aikaisemmin työhyvinvointikyselyä toteutettu.

Tuloksista selvisi, että yrityksen työhyvinvoinnin tila oli fyysisesti ja sosiaalisesti hyvä. Psykkisen hyvinvoinnin tila oli hieman heikompi. Työprosessin hallinta, osaaminen ja motivaatio olivat kohdillaan. Uusien työtehtävien perehdyttämisessä koettiin sen sijaan puutteita. Osa työntekijöistä koki olevansa ylikuormittuneita töistä, eikä töistä irrottautuminen onnistunut vapaa-ajalla.

Esimiestyöhön oltiin osittain tyytyväisiä, mutta avoimen kysymykset kautta johtohenkilöstön työskentelyssä ilmeni epäkohtia. Työntekijät olivat kohdanneet työpaikalla muutoksia, mutta niiden läpiviemiseen ei olla oltu tyytyväisiä, tiedonsaanti oli ollut heikkoa eikä koulutusta muutoksien vaikutuksista ole ollut riittävästi.

Organisaatiossa on tapahtunut paljon muutoksia viimeisen vuoden aikana, minkä johdosta yksittäisten työntekijöiden ajatukset voivat olla välillä isostikin hukassa. Tämän vuoksi kehityskeskustelut olisivat erittäin tärkeitä jokaiselle työntekijälle. Niitä tulisi pitää joka vuosi, ja tarvittaessa useamminkin. Yksittäinen työntekijä saattaa kokea, ettei tarvitse tai halua keskustelua. Keskustelun pohjalta voi kuitenkin nousta asioita ilmi, mitä ei ehkä osaa pukea sanoiksi, ennen kuin niistä yhdessä mietitään ja keskustellaan. Jokainen työntekijä haluaisi varmasti myös tietää, jos ja kun jokin asia muuttuu tai sitä ollaan muuttamassa, että miksi näin tapahtuu ja miten se vaikuttaa juuri hänen työskentelytapoihinsa. Tiedottaminen ja avoin keskustelu asioista mitä yrityksen sisällä tapahtuu, on todella merkityksellistä työntekijöille. Se nostattaa myös työntekijän arvostusta ja ajatusta siitä, että hänen työnsä arvostetaan, eikä hän ole vain pelinappula isossa pelissä. Työntekijä tulisi nähdä kokonaisuutena huomioiden fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen puoli. Jokainen työntekijä pitäisi nähdä ja kohdata yksilönä. Kaikilla on omat kehityskohteet, kyvyt ja elämäntilanteet, joiden kautta työntekijöistä saadaan irti kaikki mahdollinen potentiaali yhteisten päämäärien tavoittamiseksi. Johdolta tarvitaan aitoa kiinnostusta työntekijää kohtaan sekä pyrkimystä osaamiseen kasvattamiseen, jotta työntekijä sitoutuu organisaatioon.

Psykologista turvallisuutta kuvataan tilana, jossa työntekijä tuntee turvallisuutta osallistua ja tuntee yhteenkuuluvuutta. Työntekijän ei tarvitse pelätä tulevansa nolatuksi tai rangaistuksi (Duhigg 2016.) Johdon tehtävä on pyrkiä vahvistamaan ilmapiiriä, jossa työntekijällä on oikeus kysymiseen, kyseenalaistamiseen tai virheiden tekoon. Työskentelemisestä tulee tuottoisampaa, tehokkaampaa ja innovatiivisempaa, kun työntekijä tuntee psykologista turvallisuutta. Johdon tehtävä on saada työntekijät uskomaan yhteiseen tulevaisuuteen. Työntekijöiden kuuluisi tuntea, että he ovat tärkeä osa isompaa kokonaisuutta, jolla jokaisella on suuri merkitys, ja kaikkien panosta tarvitaan. Jokaisen työntekijän tulisi olla saman arvoinen asemastaan riippumatta. (Edmondson 2014.)

Avoimen kysymyksen pohjalta nousi esille myös palautteen antamisen puute. Palautetta voisi antaa myös hyvistä asioista, eikä ainoastaan vain negatiivisista asioista. Palautteen antaminen ei ole ainoastaan esimiehen tehtävä, vaan se on jokaisen työntekijän asia. Palautteen antamista ja myös vastaanottamista on jokaisen hyvän harjoitella. Työhyvinvointikyselyä olisi myös hyvä pitää jatkossa esimerkiksi vuoden välein, niin sillä tavalla pysyttäisiin perillä työntekijöiden työhyvinvoinnin kokonaisuuden tilasta sekä nähtäisiin mihin suuntaan se on menossa.

## 8 POHDINTA

Hyvinvointikyselyn vastaanotto ja vastausprosentti osoittivat, että työhyvinvointi on ajankohtainen asia organisaation sisällä. Täydellistä organisaatiota tai työyhteisöä ei ole olemassakaan, mutta työyhteisö, jossa voidaan hyvin, on perusta kilpailukykyiselle ja menestyvälle organisaatiolle. Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää kohdeyrityksen työhyvinvoinnintilaa ja tuntemuksia organisaatiomuutoksista. Tutkimustulokset toivat esille epäkohtia, jossa organisaatiolla on kehitettävää. Tarkoitus on, että yritys hyötyisi tuloksista ja huomioisi epäkohdat toiminnan kehittämisessä.

Opinnäytetyöprosessi alkoi joulukuussa vuonna 2021. Suunnitelma muodostui vähitellen, mutta aloituskeskustelun jälkeen tietoperusta ja opinnäytetyön runko alkoi konkreettisoitumaan kunnolla. Tietoperustan kirjoittaminen lähti hyvin käyntiin ja lähdekirjallisuutta löytyi hyvin. Jos jotain tekisin opinnäytetyöprossin etenemisessä toisin, niin olisin voinut jättää teoriaosuuteen tyhjää, joihin olisin voinut lisätä teoreettista osuutta tutkimustuloksissa avoimen kysymyksen kautta nousseisiin teemoihin. Tutkimustuloksia analysoidessa lisäsin teoriaa tukemaan tutkimustuloksia, en muokannut enää jo valmiiksi muodostunutta teoriaosuuden rakennetta, sillä mielestäni teoriaosuus oli jo hyvin aseteltu.

Teoriapohja ja tutkimuskysymykset tukivat toinen toisiaan. Etsin myös toteutettuja hyvinvointikyselyitä, mistä otin esimerkkiä omaan hyvinvointikyselyyn. Mietin kyselyä tehdessä, tulenko saamaan tarpeeksi vastauksia, jotta tulokset ovat luotettavia. Vastausprosentti oli ennako-odotuksia korkeampi. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Yli puolet vastauksista tuli muutaman ensimmäisen päivän aikana. Näin ollen vastausaika oli riittävä, eikä vastauksia olisi tullut enemmän, vaikka vastausaika olisikin ollut pidempi.

Opinnäytetyöprosessin aikatauluttaminen sujui ongelmitta. Olen ollut työelämässä koko opiskelujen ajan, joten olen tottunut siihen, että vanhemmuus, työt ja opiskelut ovat vain sumplittava yhteen, vaikka ei aina energiaa työpäivän jälkeen olisikaan. Aikaa on löydyttävä myös äitinä olemiseen, joten olen pyrkinyt siihen, että kirjoitan lyhyen ajan kerrallansa, mutta käytän ajan tehokkaasti hyödyksi. Motivaatiota toi lisää myös tieto valmistumisesta, kun opinnäytetyöprosessin saa valmiiksi.

Kaiken kaikkiaan olen tyytyväinen tekemääni työhön. Mielenkiintoista olisi pitää kysely uudelleen esimerkiksi vuoden kuluttua, niin näkisi onko organisaatio reagoanut tuloksiin ja onko organisaation

hyvinvointi parantunut. Toivoisin myös, että yrityksen johtohenkilöstö ottaisi hyvinvointikyselyn kautta nousseet kehitysideat vakavasti ja antaisi oman tuen työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpidon parantamiseksi.

## LÄHTEET

Aaltonen, Tapio, Ahonen, Pirjo & Sahimaa, Jaakko 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent. E-Kirja. Vaatii käyttöoikeuden.

Ahonen, Helena, Ahonen Helena & Tuomi, Lauri. Muutoksen starttikortit. 2018. Helsinki: JOIN - Johtamisen innovaatioita.

Aro, Antti 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni –Työelämän muutokset ja hyvinvointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Auvinen, Erkki 2019. STTK. Hakupäivä 28.1.2022, <https://www.sttk.fi/2019/09/23/kuinka-kiirekesytetaan/>.

Duhigg, Charles 2016. What Google Learned from Its Quest to Build the Perfect Team. New York Times 25.2.2016. Hakupäivä 10.3.2022. Vaatii käyttöoikeuden.

Edmondson, Amy 2014. Building a psychologically safe workplace. TEDx Talks. 5.5.2014. Hakupäivä 21.3.2022. <https://www.youtube.com/watch?v=LhoLuui9gX8>.

Eva, Nathan, Meacham, Hannah, Newman, Alexander, Schwarz, Gary & Tham, Tse Leng 2019. Is coworker feedback more important than supervisor feedback for increasing innovative behavior? Human resource management 58 (4), 383-396. Hakupäivä 11.2.2022. Vaatii käyttöoikeuden.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita. E-kirja. Vaatii käyttöoikeuden.

- Heiskanen, Tuula, Leinonen, Minna & Otonkorpi-Lehtoranta, Katri 2017. Sitoutumistutkimuksensuunnat muuttuvassa työelämässä. *Työelämän tutkimus* 15 (1), 66–80.
- Hyppänen, Riitta 2007. *Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy. E-kirja. Vaatii käyttöoikeuden.
- Jouany, Valene. & Martic, Kristina 2020. *Change Management: Definition, Best Practices & Examples*. Smarp. Hakupäivä 27.1.2022, <https://blog.smarp.com/changemanagement-definition-best-practices-examples>.
- Juuti, Pauli 2015. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Korppoo, Leena. 2018. *Muutos haastaa työhyvinvoinnin*. Varma. Hakupäivä 28.1.2022, <https://tyohyvis.fi/assets/files/2018/10/Muutos-haastaa-ty%C3%B6hyvinvoinnin-opas.pdf>.
- Kuusela, Sari 2003. *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. 1. Painos. Vaatii käyttöoikeuden. Helsinki: Alma talent Oy. Hakupäivä 11.2.2022.
- Leiviskä, Eija 2011. *Työ täynnä elämää – Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä*. Helsinki: Tietosanoma.
- Manka, Marja-Liisa & Manka Marjut 2016. *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Pro.
- Manka, Marja-Liisa 2006. *Tiikerinloikka – Työniloon ja menestykseen*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Meyer, John P. & Allen, Natalie J. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* 1 (1), 61–89.
- Ponteva, Katariina. 2010. *Onnistu muutoksessa*. Helsinki: WSOY.

Sarkkinen, Marja 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Työverkkolehti työterveyslaitos 2017. Hakupäivä 11.2.2022. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/>.

Seppälä, Lauri 2016. Turun Sanomat. hakupäivä 21.2.2022.

<https://www.ts.fi/hyvinvointi/1277186241>.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2022. Työhyvinvointi. Hakupäivä 19.1.2022,

<https://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Tuominen, Kari 2010. Lean – Tehoa ja laatua muutoksen johtamiseen. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.

Valpola, Anneli 2014. Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki:

WSOY. E-kirja. Vaatii käyttöoikeuden.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen -Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Virolainen, Harri. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Työterveyslaitos 2022. Työn imu. Hakupäivä 25.1.2022, <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>.

Työturvallisuuskeskus 2022. Sosiaaliset kuormitustekijät. Hakupäivä 24.1.2022,

[https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvaluuden\\_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen\\_kuormitus](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus).

## LIITTEET

### Liite 1 Saatekirje

Hei!

Opiskelen Oulun ammattikorkeakoulussa liiketaloutta. Koulutusohjelmani on esimiestyö ja henkilöstöosaaminen. Teen opinnäytetyön yritykselle X. Aiheena on työntekijöiden hyvinvointi sekä muutostilanteet organisaatiossa. Kysely on lähetetty yrityksen koko henkilökunnalle. Vastaamalla edesautat tutkimuksen onnistumista, valmistumistani opinnoista sekä ennen kaikkea edesautat yrityksen X työhyvinvoinnin parantamista. Vastaaminen kyselyyn vie aikaasi noin 5 minuuttia. Tutkimustuloksia käsitellään täysin luottamuksellisesti, eikä vastauksia pystytä yhdistämään yksittäisiin vastaajiin. Kyselyyn vastaamisaika on 7–20 .2.2022

Kyselyyn pääset vastaamaans seuraavan linkin kautta:

<https://link.webpolsurveys.com/Participation/Public/ffd06cc1-e62a-42c7-a9fc-acec9c4d6126?displayId=Fin2470101>

Kiitos kaikille vastanneille!!

Yhteistyöterveisin

Sanna Höglund

## Liite 2 Hyvinvointikysely

### Työhyvinvointi muutostilanteissa

#### 1. Ikä

- Alle 25 vuotta
- 26-30 vuotta
- 31-40 vuotta
- 41-50 vuotta
- 51-59 vuotta
- Yli 60 vuotta

#### 2. Sukupuoli

- Mies
- Nainen
- Joku muu / En halua vastata

#### 3. Kauanko olet työskennellyt yrityksessä?

- Alle vuoden
- 1-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- Yli 16 vuotta

Seuraava

#### 4. Työkyky ja terveys

|  | Täysin samaa mieltä   | Hieman samaa mieltä   | Hieman eri mieltä     | Täysin eri mieltä     |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| A) Tunnen itseni terveeksi fyysisesti    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B) Psyykinen hyvinvoinnin tilani on hyvä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| C) Syön terveellisesti                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| D) Liikun säännöllisesti                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| E) Nukun riittävästi                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| F) Alkoholin käyttöni on kohtuullista    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

#### 5. Työprosessin hallinta

|  | Täysin samaa mieltä   | Hieman samaa mieltä   | Hieman eri mieltä     | Täysin eri mieltä     |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| A) Pystyn työskentelemään riittävän vapaasti ja itsenäisesti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B) Tunnen pärjääväni työssäni                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| C) Tiedän, mitä minulta odotetaan työssäni                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| D) Pystyn keskittymään työn tekemiseen                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| E) Saan riittävästi tukea töiden suorittamiseen              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Edellinen

Seuraava

## 6. Työyhteisö

|   | Täysin samaa mieltä   | Hieman samaa mieltä   | Hieman eri mieltä     | Täysin eri mieltä     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| A) Työpaikalla on hyvä ilmapiiri  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B) Pystyn keskustelemaan avoimesti  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| C) Autan mielelläni työkavereita tarvittaessa   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| D) Yhteistyö työkavereiden kanssa sujuu ongelmitta yhteisten päämäärien saavuttamiseksi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| E) Työyhteisöviestintä toimii moitteetta  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| F) Olen kohtelias muille työntekijöille ja arvostan heidän tekemää työtä                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## 7. Osaaminen

|  | Täysin samaa mieltä   | Hieman samaa mieltä   | Hieman eri mieltä     | Täysin eri mieltä     |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| A) Osaamiseni on riittävällä tasolla nykyisissä työtehtävissä            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B) Minulla on halua kehittää osaamistani                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| C) Osaamistani arvostetaan ja hyödynnetään työyhteisössä                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| D) Haastan mielelläni itseäni uusilla työtehtävillä                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| E) Koen, että olen saanut riittävästi perehdytystä uusissa työtehtävissä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## 8. Motivaatio ja itseluottamus

|  | Täysin samaa mieltä   | Hieman samaa mieltä   | Hieman eri mieltä     | Täysin eri mieltä     |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| A) Nautin työstäni ja olen tyytyväinen tekemääni työhön            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B) Tiedän omat vahvuuteni ja kehittämiskohteet                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| C) Ajattelen positiivisesti uusista työhön liittyvistä asioista    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| D) Olen useimmiten tyytyväinen työsuorituksiini sekä saavutuksiini | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| E) Uskallan ilmaista mielipiteeni työhön liittyvissä asioissa      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| F) En luovuta helposti haastellisissa tilanteissa                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## 9. Tasapaino arjessa

|  | Täysin samaa mieltä   | Hieman samaa mieltä   | Hieman eri mieltä     | Täysin eri mieltä     |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| A) Pystyn sovittamaan työn ja yksityiselämän | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B) Minulla on harrastuksia vapaa-ajalla      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| C) Osaan irrottautua töistä vapaa-ajalla     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| D) En tunne olevani ylikuormittunut töistäni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## 10. Esimiehen asema

|  | Täysin samaa mieltä   | Hieman samaa mieltä   | Hieman eri mieltä     | Täysin eri mieltä     |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| A) Esimieheni kannustaa ja tukee minua työssäni        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B) Esimieheni on helposti lähestyttävä ja ystävällinen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| C) Esimieheni on tasapuolinen ja oikeudenmukainen      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| D) Esimieheni kuuntelee ideoitani ja ottaa ne huomioon | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| E) Saan esimieheltä palautetta tekemästani työstä      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Muutokset organisaatiossa

## 11. Muutostilanteet

|   | Täysin samaa mieltä   | Hieman samaa mieltä   | Hieman eri mieltä     | Täysin eri mieltä     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| A) Olen kohdannut muutoksia työpaikallani viimeisen vuoden aikana | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B) Muutokset ovat viety loppuun asti                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| C) Tiedän miksi muutoksia tapahtuu                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| D) Muutokset ovat mielestäni hyvä asia                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| E) Työilmapiiri vaikuttaa mielipiteisiini muutostilanteissa       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## 12. Muutosjohtaminen

|   | Täysin samaa mieltä   | Hieman samaa mieltä   | Hieman eri mieltä     | Täysin eri mieltä     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| A) Tiedonsaanti on ollut riittävä ja yhteinäistä muutostilanteissa                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B) Muutoksista on puhuttu avoimesti   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| C) Olen voinut itse vaikuttaa muutostilanteisiin  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| D) Olen saanut tarpeeksi tietoa sekä koulutusta muutoksien vaikutuksista organisaatioon | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| E) Muutoksilla on ollut positiivisia vaikutuksia työskentelyyni                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## 13. Vapaamuotoiset terveiset ja työhyvinvoinnin kehittämisideat

Edellinen

Lähetä