LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppakorkeakoulu

Strateginen johtaminen

Noora Lipsanen

Case-Yhtiön Yksikön henkilöstön vaikutusmahdollisuudet työhyvinvoinnin kehittämiseen muutosprosessissa

Työn 1. ohjaaja/tarkastaja: Professori Pia Heilmann
Työn 2. tarkastaja: Professori Karl-Erik Michelsen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Noora Lipsanen
Tutkielman nimi:	Case-Yhtiön Yksikön henkilöstön vaikutus-mahdollisuudet työhyvinvoinnin kehittämiseen muutosprosessissa
Tiedekunta:	Kauppakorkeakoulu
Maisteriohjelma:	Strateginen johtaminen
Vuosi:	2015
Pro gradu –tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 104 sivua, 15 kuviota, 4 taulukkoa ja 2 liitettä
Tarkastajat:	Professori Pia Heilmann Professori Karl-Erik Michelsen
Avainsanat:	Arvot, muutos, osaaminen, suorituskyky, työhyvinvointi, työmotivaatio

Työhyvinvointi sisältää työntekijän terveydellisten tekijöiden lisäksi henkisen pääoman näkökulman, joka kattaa työntekijän fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin, tiedot ja taidot, ammatillisen osaamisen, sekä koulutustaustan. Jotta organisaatiot voisivat menestyä, ja vastata sidosryhmiensä odotuksiin aiempaa tehokkaammin, yksittäisten työntekijöiden tulisi tiedostaa oma roolinsa yritysten liiketoiminnallisten päämäärien saavuttamisessa. Henkilöstön tulee ymmärtää yrityksen strategia ja arvot, sekä oman työnsä merkitys niiden toteuttamisessa. Hyvinvoivassa työyhteisössä vuorovaikutus on avointa, ja jos organisaation henkilöstö ei koe työilmapiiriä tarpeeksi laadukkaaksi, voivat töiden tehokkuus, laatu, sekä tuloksellisuus kärsiä. Tutkimuksen tavoitteena on ollut osallistua työyhteisöiden ympärillä käytävään aktiiviseen keskusteluun, joka käsitteellistää erilaisia työhyvinvoinnin ilmiöitä organisaatioihin ja niiden toimintaympäristöihin kohdistuvissa muutoksissa. Tieteellisten työhyvinvointiin ja organisaatiomuutoksiin kohdistuvien teorioiden lisäksi tutkimuksessa toteutettiin laadullinen kyselytutkimus yksittäisen työntekijän näkökulmasta, ja sen tarkoituksena on ollut tutkia kohdeorganisaation yksikön henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia omaan työhyvinvointiinsa. Vastausten kokoamisen, sekä tulosten analysoinnin perusteella voidaan todeta että työhyvinvointi on koko henkilöstön vastuulla työntekijöiden asemasta riippumatta.

ABSTRACT

Author: Noora Lipsanen

Title: Personnel of the Case Organization's Unit and their possibilities to develop well-being in a change process

Academic faculty: School of Economics

Master's Programme: Master's Degree Programme in Management

Year: 2015

Master's Thesis: Lappeenranta University of Technology
104 pages, 15 figures, 4 tables, 2 appendices

Examiners: Professor Pia Heilmann
Professor Karl-Erik Michelsen

Keywords: Values, change, know-how, performance, well-being, motivation

Well-being at work contains, in addition to employees' health factors, mental equity, which includes employees' physical and psychological well-being, knowledge and abilities, professional skills and education. In order for organizations to succeed and meet with the stakeholders' expectations efficiently, it is highly important for the individuals to be aware of their roles when achieving the organizational goals. It is also important for personnel to assimilate a company's strategy, values, and understand their role in the implementation process of these strategic plans. Members of a good work community can build a positive work environment using open communication but if companies' employees are not able to maintain a positive atmosphere at work, it could have some serious impacts on the efficiency, quality, and results of work. The main objective of this study has been to participate in various active conversations concerning different phenomena of well-being and organizational change. In addition to these theories, the empirical research has been conducted as a qualitative study from the employee's perspective. The aim of this empirical study was to examine if the employees of the case organization's unit have an effect on their own well-being at work. After collecting and analyzing the data, it is possible to propound that each employee should be responsible for the personnel's common well-being.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO ... 1
1.1. Tutkimuksen tausta ja kirjallisuus ... 3
1.2. Tutkimuksen tavoitteet, näkökulma ja tutkimuskysymykset ... 5
1.3. Tutkimuksen metodologia ja tarkoitus ... 8
2. MUUTOS ... 10
2.1. Johdatus muutokseen ... 10
2.2. Muutoksen kaksi näkökulmaa ... 15
2.2.1 Muutoksen paradigmat ... 16
2.2.2 Johdettu muutos ... 17
2.2.3 Muutoslaboratorio ... 19
2.2.4 Muutosprosessin toteuttaminen ... 20
2.2.5 Muutosviestintä ja -vastarinta ... 21
2.3 Organisaation kehittäminen ja muutos ... 23
2.4 Muutoksen syy: liiketoiminnalliset tarpeet ... 26
3. TYÖHYVINVOINTI ... 29
3.1. Mistä työhyvinvointi koostuu? ... 29
3.2. Työhyvinvoinnin edistäminen ... 32
3.2.1 Henkilöstötutkimus kehittämisen ja työhyvinvoinnin parantamisen välineenä ... 33
3.2.2 Oppiva organisaatio ... 34
3.2.3 Kompetenssi- eli osaamiskartoitus ... 35
3.2.4 Henkilöstön kehittämisen strateginen näkökulma ... 38
3.3. Työmotivaatio ... 40
3.4. Tunteiden ja arvojen vaikutus työhyvinvointiin ... 44
3.4.1 Tunteet ... 44
3.4.2 Arvot ... 46
3.5. Lopuksi ... 51
4. EMPIIRINEN AINEISTO ... 53
4.1. Kvalitatiivisen kyselytutkimuksen rakenne ja toteutus ... 54
4.2. Haastattelut muutos-näkökulman tueksi ... 56
4.3. Kyselytutkimuksen rakenne ja sisältö ... 59
4.3.1 Avoimet kysymykset ... 59
4.3.2 Monivalinta-kysymykset: työhyvinvointi ... 63
4.3.3 Monivalintakysymykset: työmotivaatio ... 66
4.4. Kyselytutkimuksen tulokset ja niiden arviointi ... 69

4.5. Yhteenveto ja vastauksista johdetut kehitysehdotukset 72
4.5.1 Henkilöstötyytyväisyyskysely 2014 74
4.5.2 Kyselytutkimuksen luotettavuus 78
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET 80
5.1. Miksi tutkimus on toteutettu? 80
5.2. Tutkimuksen rajaus, tarkoitus, ja tavoitteet 85
5.3. Työhyvinvointiin liittyvät johtopäätökset 86
5.4. Työmotivaatioon liittyvät johtopäätökset 91
6. LÄHDELUETTELO 94
7. LIITTEET 102

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2014)
Kuvio 2. Muutosprosessi (Hyppänen 2009, 233)
Kuvio 3. Muutosvaiheet (Levy & Merry 1986)
Kuvio 4. Seitsemän S:n –malli (Strategic Management Insight 2013)
Kuvio 5. Työmotivaation ja suorituskyvyn odotusteoria (Boxall & Purcell 2011, 223-224)
Kuvio 6. Viitekehys ydinarvoille, arvotekijöille ja –klustereille, jotka tukevat terveyttä, turvallisuutta, sekä työhyvinvointia työpaikoilla (Bos et al., 2013, 192)
Kuvio 7. Vastuu yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnista
Kuvio 8. Työhyvinvointi ja turvallisuuspolitiikka
Kuvio 9. Työn vaativuuden vaikutus työhyvinvointiin
Kuvio 10. Työmotivaation taso
Kuvio 11. Tyky-toiminnan vaikutus työhyvinvointiin ja –motivaatioon
Kuvio 12. Työmotivaation ja työssä viihtymisen välinen yhteys
Kuvio 13. Työhyvinvoinnin strateginen näkökulma (Cooper & Robertson 2011, 108)
Kuvio 14. Yksikössä toteutettujen henkilöstötutkimusten tulosten vertailukaavio
Kuvio 15. Yhteenveto tutkimuksen etenemisestä prosessikaaviona kuvattuna

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Kahdeksan askeleen muutoksen muistilista (Meriläinen & Tienari 2009, 166)

Taulukko 2. Taulukko 2. Ennakoiva ja reagoiva muutos (Kauhanen 2009, 31)

Taulukko 3. Taulukko 3. Työhyvinvoinnin edistämisen kaksi näkökulmaa (Hyppänen 2009, 162)

Taulukko 4. Kyselytutkimuksesta johdetut kehitysehdotukset

LYHENTEET

CSR	Corporate Social Responsibility. Yritysten yhteiskuntavastuu
EFQM	European Foundation for Quality Management. Eurooppalainen Laatujohtamisen Järjestö
GPW	Great Place to Work, Institute United States
HRM	Human Resource Management. Henkilöstöjohtaminen ja -hallinto
JD-R	Job Demands-Resources model. Työhyvinvoinnin tutkimusmalli
OD	Organization Development. Organisaatioiden kehittämisen näkökulma
P = f(A,M,O)	Performance = f(Abilities, Motivation, Opportunities). Työntekijöiden suorituskyvyn yhtälö
POB	Positive Organizational Behavior. Positiivinen näkökulma organisaatioiden toimintaan ja käyttäytymiseen

1. JOHDANTO

Työhyvinvointi, työilmapiiri, työmotivaatio, työpaikkakiusaaminen – nämä ovat kaikki käsitteitä, joista puhutaan sekä yrityksissä, että organisaatioissa, sekä kirjoitetaan mediassa. Työhyvinvoinnista on tehty satoja kansainvälisiä tutkimuksia, ja siitä on tullut yksi tärkeimmistä työpaikkojen kehittämisen kohteista. Chartered Institute of Personnel and Development (2015) toteaa keskeisessä työhyvinvointiin liittyvässä tutkimuksessaan, että yksittäisen työntekijän työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan siihen vaikuttavat työyhteisön lisäksi elämäntavat, sosiaalinen ympäristö ja muutokset työelämässä. Näistä tekijöistä huolimatta yksilöillä on silti fyysinen ja henkinen tarve sosiaalisen yhteisön tarjoamalle tuelle, vaikutusmahdollisuuksille, sekä turvallisuuden ja arvostetuksi tulemisen tunteille.

Työhyvinvointi voidaan nähdä monimutkaisena käsitteenä, joka kattaa sekä yksilön optimaaliset kokemukset, että positiivisen toiminnan (Cooper & Dewe 2012, 67). Tutkijat näkevät myös työntekijän hyvinvoinnin koostuvan yksilön fyysistä, henkisistä, että sosiaalisista terveydellisistä tekijöistä. Työhyvinvoinnissa on kyse sellaisen työympäristön ja –yhteisön luomisesta, joka tukee tietynlaisen työtyytyväisyyden ja hyvinvoinnin tasoa, ja joka mahdollistaa työntekijän työpanoksesta saatavan parhaimman hyödyn sekä työntekijä-, että organisaatiotasolla. Työhyvinvointi työpaikoilla ei tarkoita pelkästään fyysisen ja kulttuurisen työympäristön hallitsemista ja ylläpitoa, vaan se vaatii organisaatioilta jatkuvasti panostuksia henkilöstönsä hyvinvoinnin parantamiseen. Näin toimien on mahdollista luoda tuloksellisia, houkuttelevia, ja yritysvastuullisia työpaikkoja. (Chartered Institute of Personnel and Development 2015)

Hyvä työilmapiiri lisää sekä työhyvinvointia, että tuottavuutta, ja sillä voidaan olennaisesti vaikuttaa ja parantaa yritysten asiakaspalvelua. Työkulttuuri määrittelee työyhteisöjen toimintatavat ja työilmapiiri syntyy puolestaan näistä tavoista toimia. Töissä, joissa tuotetaan sekä tietoa, että palveluita, korostuu merkittävästi työhyvinvoinnin rooli. Tärkeimpiä tekijöitä hyvän työilmapiirin rakentamisessa ovat yhteisten asetettujen tavoitteiden ja päämäärien selkeys, johtamisen käytännöt,

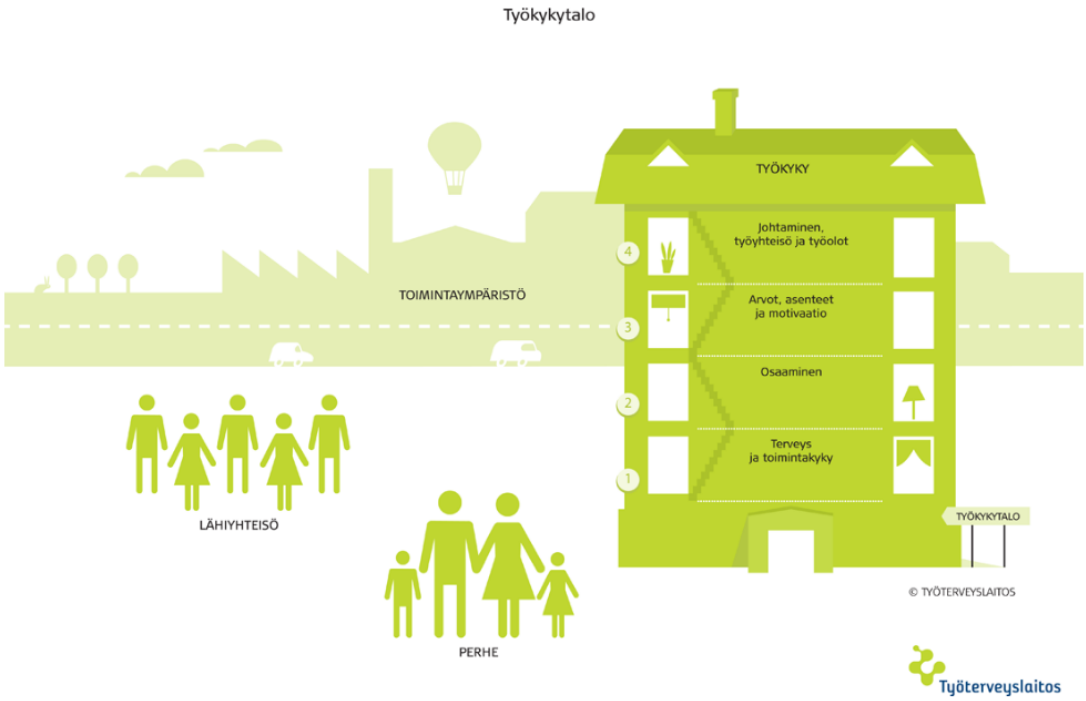
stressitekijöiden ja työmäärän hallinta, tasa-arvoisuus, sekä avoin tiedonjakaminen ja viestintä. (Työelämän kehittäminen 2014)

Työhyvinvointiin on mahdollista vaikuttaa monin eri tavoin. Tärkeintä on ensin hahmottaa hyvän työyhteisön kokonaisuus, joka koostuu muun muassa työpaikalla vallitsevasta vuorovaikutuksesta, osaamisen kehittämisestä, sekä johtamisesta ja esimiestyöstä. Liukuvat työajat ja ergonominen työpiste ovat olennainen osa töissä viihtymistä. Työhyvinvointiin panostamalla ja sen jatkuvalla kehittämisellä on todettu olevan merkittävä vaikutus yritysten kannattavuuteen. (Helsingin Sanomat 2014a) Kauppalehden (2014a) mukaan sairauspoissaolojen on todettu laskevan tuottavuutta, ja työhyvinvointiin panostamalla on puolestaan saavutettu merkittäviä, jopa miljoonasäästöjä kotimaisissa yrityksissä.

Myös yksittäinen työntekijä voi vaikuttaa henkilökohtaiseen työhyvinvointiinsa pienillä muutoksilla arkisiin rutiineihin. Yleensä nämä keinot ovat yksinkertaisia ja vaativat sen verran resursseja, että kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus hyötyä niistä. Kauppalehdessä (2014b) julkaistussa artikkelissa ravitsemusasiantuntija Patrik Borg kertoo ravinnon vaikutuksesta työhyvinvointiin. Monelle työntekijälle olisi mahdollista olla yrityksen näkökulmasta tuottavampi, sekä jaksaa paremmin työssään pelkästään omia ravitsemustottumuksiaan muuttamalla. Borgin mukaan ihmisten tulisi kiinnittää enemmän huomiota syömissuhteeseen, ja annoksen sisältöön, eli ovatko nämä tarpeeksi hyvinvointia ja energiaa tuottavia, auttavatko ne jaksamaan, sekä edistämään tehokkuutta ja tuottavuutta töissä. Asiantuntijan haastattelussa tuodaan esille nykypäivän todellisuus yritysten arjesta: ”työelämä kärsii suomalaisten kansallistaudista. Ylipaino ja huonot ruokailutottumukset vaikuttavat hyvinvointiin ja sitä kautta työtehoon ja tuottavuuteen.” (Kauppalehti 2014b) Myös työssä jaksamista on tutkittu paljon, ja todettu, että mitä haasteellisempi työnkuva on, sitä suurempi merkitys on työntekijän omilla voimavaroilla. Työnantajat voivat edistää työntekijöidensä jaksamista edistämällä henkilöstön terveyttä ja hyvinvointia, esimerkiksi sallimalla työn luonteesta riippuen joustavat työajat, sekä tukemalla henkilöstön liikunta- ja harrastustoimintaa. (Helsingin Sanomat 2014c)

1.1. Tutkimuksen tausta ja kirjallisuus

Tämän pro gradu –tutkielman tarkoitus on tehdä tutkimus Case-Yhtiölle aihepiiristä työhyvinvointi ja työilmapiirin kehittäminen. Aiheen valinnassa ja tutkimusrungon suunnittelussa on käytetty viitekehyksenä Työterveyslaitoksen (2014) suunnittelemaa työkyky-taloa, jonka mukaan yritysten ja organisaatioiden henkilöstön työkyky koostuu terveydestä ja toimintakyvystä, osaamisesta, arvoista, asenteista ja motivaatiosta, sekä ylimpänä työn, työolojen ja työyhteisöjen johtamisesta (Kuvio 1).



Kuvio 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2014)

Talon perustana ovat terveys ja toimintakyky, joista jälkimmäinen koostuu fyysisestä, psyykkisestä, ja sosiaalisesta toimintakyvystä. Toiseen kerrokseen on sijoitettu osaaminen, joka rakentuu erilaisista kompetensseista, kuten työntekijän peruskoulutuksesta, sekä ammatillisista tiedoista ja taidoista. Tämän kerroksen merkitys kasvaa jatkuvasti sitä mukaa, kuin uusia työkykyvaatimuksia ja osaamisen alueita syntyy eri toimialoilla. Kolmannessa kerroksessa on listattu työntekijän arvot, asenteet ja motivaatio. Työntekijä toimii jatkuvasti työelämän ja muun elämän yhteensovittamisen välillä, joten jos työntekijä asennoituu oikealla tavalla työntekoon ja pitää työtehtäviään mielekkäinä ja haasteellisina, tämä vahvistaa hänen omaa

työkykyään ja näin ollen vaikuttaa myös työssä viihtymiseen ja yleiseen työhyvinvointiin. Ylimpään kerrokseen kuuluvat johtaminen, työyhteisö ja työolot. (Kuvio 1) Koska tämän tutkimuksen toteutuksen näkökulma on rajattu yksittäisen työntekijän tasolle, ja tutkimaan yksilön vaikutusmahdollisuuksia henkilöstön ja valitun kohdeyksikön työhyvinvointiin, ei tutkimuksessa käsitellä yhtä perusteellisesti työkykytalon ylimmän kerroksen johtajien sekä esimiesten vastuuta ja velvollisuuksia työhyvinvoinnin edistämisessä.

Jotta työhyvinvointia ja työilmapiiriä voitaisiin parantaa, tulee työkykytalon kerrosten osa-alueita kehittää jatkuvasti. Kun yrityksissä ja organisaatioissa tapahtuu muutoksia, tulisi kerrosten yhteensopivuutta tasapainottaa työnkuvien muuttuessa. Yksilö on olennaisesti päävastuussa omista voimavaroistaan. Työnantaja voi tukea näiden kehittämistä, mutta työntekijän tulisi aktiivisesti osallistua oman työnsä sekä työyhteisönsä hyvinvoinnin edistämiseen ja työilmapiirin parantamiseen. (Työterveyslaitos 2014)

Kuten edellä on esitetty, keskustelua työhyvinvoinnista käydään tällä hetkellä aktiivisesti sekä yrityksissä, että mediassa. Tutkimuksen teoreettista osuutta varten on kerättynä aiempaa johtamisen alan kirjallisuutta ja kansainvälisiä tutkimuksia työhyvinvoinnista, muutosjohtamisesta, osaamisen kehittämisestä, työilmapiiristä, työhyvinvoinnin johtamisesta sekä sen kehittämisestä, että ylläpidosta. Aiheesta löytyy paljon tieteellisiä artikkeleita avustavan käsitteistön, sekä teoreettisen viitekehyksen määrittelemistä varten.

Tutkimusalueen rajauksen on määrännyt yhtiön tarpeet datankeruulle ja sen hyödyntämiselle, eli tarkoituksena on ollut rajata tutkimus yhteen, ennalta valittuun Case-Yhtiön yksikköön. Kohdeyksikön nimeä ei tulla tutkimuksessa julkaisemaan, vaan jatkossa tästä käytetään nimitystä Yksikkö. Tärkeää aiheen rajauksessa, datan keräämisessä ja sen kokoamisessa on ollut ottaa huomioon, että tutkimus palvelee Case-Yhtiön intressejä ja päämääriä, ja että keskeiset tutkimustulokset voidaan linkittää yhtiön strategiaan.

1.2. Tutkimuksen tavoitteet, näkökulma ja tutkimuskysymykset

Uudeksi organisaatioiden kehittämishaasteeksi on noussut työn kokonaisvaltainen kehittäminen ja muutosprosesseille asetetut yhtiökohtaiset tavoitteet sisältävät yleensä toimintakonseptien jatkuvaa uudistamista, sekä innovointia. Muuttuvissa tilanteissa sekä työntekijät, esimiehet ja johto, sekä kehittämisen alan asiantuntijat tarvitsisivat välineitä toiminnan kokonaisvaltaiseen arviointiin. Muutostarpeet kohdistuvat usein henkilöstöön ja yksittäisen työntekijän tasolle, ja sitä suuremmalla syyllä tulisi henkilöstö nähdä yrityksen tärkeimpänä voimavarana ja ottaa tämä muutosprosessien läpiviennissä huomioon. (Työterveyslaitos 2014)

Työhyvinvointiin vaikuttavia organisaatiouudistuksia toteutetaan työpaikoilla vuosittain ja ne ovat ilmiönä jatkuvassa kasvussa. Tähän vaikuttavat osaltaan kysynnän ja kilpailun muutokset, kuin myös globalisoituminen ja teknologiset uudistukset. Työlle asettavat omat vaatimuksensa organisaatioiden jatkuvasti muuttuvat toimintaympäristöt, informaatiotulva, maailmantalous ja suhdannenäkymät, sekä uudenlaiset ammatilliset vaatimukset (Barabanshchikova, Meshkova & Surova 2014). Usein muutoksista nostetaan esiin niiden negatiiviset puolet, kuten henkilöstön vähentäminen ja työn määrän lisääntyminen, mutta tärkeämpää olisi keskittyä muutosten tuomiin hyötyihin, kuten uusiin innovatiivisiin ratkaisuihin ja työn tehokkuutta lisääviin toimintatapoihin. Yritysten ja organisaatioiden johdon kannattaa panostaa muutosten toteuttamistapoihin, joilla on mahdollista vaikuttaa henkilöstön mielikuviin ja asenteisiin, sekä työhyvinvointiin, jolloin työtekijätasolla voidaan kehittää päivittäistä työtä asetettujen strategisten tavoitteiden mukaisesti. (Helsingin Sanomat 2014b)

Työterveyslaitoksen (2014) mukaan työn jatkuva kehittäminen ja muutosprosessien hallinta linkittyy oleellisesti työhyvinvointiin. Työn tulisi olla jokaiselle organisaation jäsenelle motivoivaa ja mielekästä, sekä haasteellista, että innostavaa. Muutostilanteissa ilman hyvin toteutettua muutosviestintää on vaarana kadottaa toteuttamisen ja prosessin hallittavuus, jolloin yksittäisen työntekijän motivaatio työssä voi laskea ja näin ollen muutosprosessin implementointi kärsiä. Yleensä organisaatioiden muutostilanteissa arkinen työ kohtaa monenlaisia häiriöitä, jotka vaikuttavat työn tehokkuuteen ja työhyvinvointiin. Johdon tulisi kiinnittää erityistä

huomiota siihen, että organisaatiota ja mahdollisesti sen eri yksiköitä kehitettäessä työhyvinvointia voidaan edistää lisäämällä yksittäisten työntekijöiden ja työyhteisöjen aktiivista toimintaa ja vuorovaikutusta, sekä itsenäisiä vaikutusmahdollisuuksia henkilökohtaisen työn hallinnassa ja kehittämisessä.

Muutosprosesseissa jatkuvasti esiin nouseva teema on muutosviestintä ja sen tärkeys. Vaikka viestinnän avoimuus ja prosessien läpinäkyvyys korostuukin erityisesti tilanteissa, kun muutos lähtee liikkeelle organisaation johdosta, tarvitaan muutosviestintää osallistamaan henkilöstö muutoksen toteuttamiseen. Henkilöstön osallistaminen ei tarkoita pelkästään yksittäisten työntekijöiden mielipiteiden tiedustelua, vaan henkilöstölle tulisi antaa olennainen rooli muutostarpeiden arvioinnissa. Liiketoiminnan kannalta strategista tietoa voidaan tuottaa ja kerätä siinä vaiheessa, kun uusia muutettuja toimintatapoja kokeillaan käytännön työssä. Näin ollen johdosta lähtöisin olevat strategiset linjaukset eivät pelkästään riitä onnistuneen muutosprosessin läpiviemiseen. Toiminnan muutospaineita tulisi käsitellä yrityksissä ja organisaatioissa konkreettisin esimerkein eri tasoilla, ja eri työyhteisöissä, jotta organisaation eri toimintojen välillä ei syntyisi eriävää kehitystä ja odotuksia henkilöstön keskuudessa. Nämä kaikki vaikuttavat työhyvinvointiin ja näkyvät työilmapiirin heikkenemisenä. (Työterveyslaitos 2014)

Muutoksen toteuttamisen tapoja on varmasti yhtä monia kuin yrityksiäkin. Näin ollen on lähes mahdotonta sanoa yhtä hyvää tapaa toteuttaa muutos, tai käyttää yksiselitteistä jo aiemmin kehitettyä muutoslistaa muutosprosessin johtamisessa. Organisaatioiden kehittäminen tulisi siis nähdä olennaisena osana kaikkia yksiköitä ja kaikkea työtä, eikä enää pelkästään johtamisen kehittämistyökaluna. Tästä syystä muutosprosesseihin tulisi osallistaa jokainen yksittäinen työntekijä. Muutostilanteissa on mahdollista nähdä myös muutosvastarinta kehittämisen resurssina. Työn muutoksissa olisi siis tärkeää ymmärtää, mistä muutoksissa on kysymys, mistä tarpeista ne ovat lähtöisin ja miten jokainen työntekijä voi uudessa, muuttuneessa tilanteessa oppia, toimia ja kehittää omaa työtään. (Työterveyslaitos 2014)

Tutkimuksen kohteena olevassa Case-Yhtiön Yksikössä on parhaillaan käynnissä tilaus- ja toimitusketjun kehittämisen prosessi, jonka vaikutukset ylettyvät Yksikön eri

osa-alueille. Koska tutkimus on toteutettu yksittäisen työntekijän näkökulmasta, on sen tarkoituksena ollut herättää Yksikön henkilöstö miettimään oman panoksensa merkitystä muutostilanteessa, sekä samanaikaisesti omia vaikutusmahdollisuuksiaan työhyvinvointiin. Tutkimuksen pääpainopiste on keskitetty työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen.

Tämän pro gradu –tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

- ”*miten Case-Yhtiön Yksikön henkilöstö voi vaikuttaa työhyvinvoinnin kehittämiseen muutosprosessissa?”*

Sen avulla pyritään herättämään yksittäiset työntekijät ottamaan vastuuta työhyvinvoinnistaan ja yleisestä työilmapiiristä erityisesti tilanteissa, jolloin muutosprosesseja toteutetaan yksikössä. Yleensä kun yrityksissä ilmoitetaan muutostarpeesta, niin henkilöstö asennoituu helposti vain odottamaan näkyviä muutoksen tuloksia, ja näin ollen muutoksen implementointi kärsii. Jos tarve muutokseen on lähtenyt viestinä organisaation johdosta, on samassa tilanteessa yksittäisen työntekijän helpompi ”osoittaa sormella naapuria” ja vain odottaa muutoksen läpivientiä. Tämä näkyy erityisesti tilanteissa, joissa esiintyy muutosvastarintaa, stressiä, tai arkisen työn turvallisuuden tunteen horjumista.

Päätutkimuskysymystä tukevat alatutkimuskysymykset ovat:

- *1. alatutkimuskysymys: ”Mitä asioita työntekijät arvostavat tai pitävät tärkeinä työhyvinvointiinsa liittyen?”*

- *2. alatutkimuskysymys: ”Miten yksittäinen työntekijä voi edistää yhtiön strategisia työhyvinvoinnin tavoitteita?”*

Näiden tutkimuskysymysten tarkoituksena on tutkia, mitä valitun kohdeyksikön työntekijät arvostavat työssään, ja minkälaisista tekijöistä heidän työhyvinvointinsa koostuu. Lisäksi on otettu huomioon Case-Yhtiön strategiset tavoitteet työhyvinvointiin ja henkilöstön kehittämiseen liittyen, ja tutkittu, miten työntekijät

voivat toiminnallaan edistää yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Koska tutkimuksen näkökulma on kohdistettu Case-Yhtiön Yksikön yksittäiseen työntekijään, on näin ollen pyritty parantamaan toteutuksessa olevan tilaus- ja toimitusketjun kehittämisen prosessia, mahdollisesti edesauttaa tulevaisuuden muutosprosessien läpivientiä, sekä parantaa henkilöstön yleistä työhyvinvoinnin tasoa. Tutkimuksen avulla voidaan havainnollistaa henkilöstölle oman vastuun tärkeyttä esimerkiksi työhyvinvoinnin kehittämisessä tai työilmapiirin ylläpitämisessä. Näin toimimalla on ollut tavoitteena parantaa työn tehokkuutta, jolloin yhtiö saisi yksikön työhyvinvoinnin kehittämisestä hyödyn.

1.3. Tutkimuksen metodologia ja tarkoitus

Tutkimus on toteutettu käyttäen *kvalitatiivisia* eli laadullisia tutkimusmenetelmiä. Koska otoskoko Yksikössä on suhteellisen laaja, tutkimustulosten analysointia varten on kerätty tarvittava data puolistrukturoidun, sähköisen kyselytutkimuksen avulla. Tämän tutkimuksen empiirisessä osuudessa esiteltyyn kyselytutkimukseen ja siitä kerätyn aineiston analysointia varten on laadittu etukäteen pää- ja alatutkimuskysymyksiä tukevia monivalintakysymyksiä vastausvaihtoehtoineen, sekä avoimia käsitteiden määrittelyä koskevia kysymyksiä, joiden avulla on pyritty selvittämään vastaajien syvällisempiä mielipiteitä ja arvoja työhyvinvointiin liittyen. Kyselytutkimukseen valittu kohderyhmä on vastannut kysymyksiin anonyymisti.

Kyselytutkimuksen avulla on pyritty keräämään tietoa työhyvinvointiin ja tämän tutkimuksen kannalta olennaisiin työhyvinvoinnin teemoihin liittyen. Koska tutkimus keskittyy pääosin työhyvinvointiin, ja sen kehittämiseen kohdeyksikössä, on tutkimuksen toisesta olennaisesta teemasta, eli muutoksesta kerätty tietoa kahden sähköisesti toteutetun haastattelun avulla. Haastatteluprosessi on kuvattu tarkemmin tutkimuksen empiirisessä osuudessa (kappale 4.2).

Tilastokeskuksen (2015) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään vastaamaan kysymyksiin ”miksi, mitä ja miten”. Sen tarkoituksena on toteuttaa puolistrukturoitu tai kokonaan, järjestelmällisesti strukturoitu laadullinen tutkimus. Jos tiedonkeruumuodoksi on valittu esimerkiksi haastattelu, sen tarkoituksena on esittää

etukäteen valittuja kysymyksiä tai keskusteluteemoja kohdeyksilöille tai ryhmille. Kvalitatiivinen tutkimus sisältää erilaisia tutkimuskäytäntöjä, mutta niitä kaikkia yhdistävä tekijä on aineistonäkökulma. Laadullisen tutkimuksen objektiivisuuden lähtökohtana on, että tutkija itse ei vaikuta tutkimuksen kohteeseen omien uskomuksien tai asenteiden avulla, vaan päämääränä on selvittää haastateltavan kohderyhmän näkökulmia ja arvoja tutkittavasta ilmiöstä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on muodostaa välitöntä vuorovaikutusta tutkijan ja tutkimuksen kohteen välillä.

Siinä vaiheessa, kun tutkimuksen tuloksia analysoidaan, kerättyä aineistoa pyritään järjestelemään ja ymmärtämään tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten mukaisesti. Tätä tutkimuksen vaihetta varten etukäteen muodostettu teoreettinen viitekehys on avainasemassa empiirisen aineiston lukemisen, tulkinnan ja ajattelun lähtökohtana. (Tilastokeskus 2015)

Tämä tutkimus on toteutettu tarkoituksenaan ymmärtää teoreettisen viitekehyksen, sekä empiirisen aineiston avulla erilaisia työhyvinvointiin ja muutoksiin liittyvien aihepiirien ilmiöitä. Tutkimuksen tavoitteena on ollut ensin jäsentää muutokseen ja työhyvinvointiin liittyvät keskeiset käsitteet ja teemat, jonka jälkeen näiden välille on pyritty löytämään selkeitä yhteyksiä. Tämä pro gradu –tutkimus pyrkii tuottamaan kontribuutiota tutkimuksen teoreettisessa osuudessa esiteltyihin samojen aihealueiden tieteelliseen kirjallisuuteen ja keskusteluun, sekä tutkimuksen empiirisessä osuudessa esiteltyyn Case-Yhtiön Yksikössä syksyllä 2014 toteutettuun henkilöstötyytyväisyyskyselyyn.

Lisäksi tutkimus osallistuu työhyvinvointia koskevaan viimeaikaiseen keskusteluun, joka käsitteellistää erilaisia työhyvinvoinnin ilmiöitä nykyajan organisaatioihin ja niiden toimintaympäristöihin kohdistuvissa muutoksissa. Tutkimuksen tavoitteena on kokonaisuudessaan vastata edellä esiteltyihin tutkimuskysymyksiin, kerätä valittujen tutkimusmetodien avulla tarpeellista ja hyödyllistä informaatiota kohdeyksikön käyttöön, sekä mahdollisesti tuottaa uudenlaista tietoa jatkokeskustelulle.

2. MUUTOS

Tässä luvussa 2 esitellään tutkimuksen teoreettista ja kirjallista aineistoa liittyen muutokseen, erilaisiin muutoksen toteuttamisen prosesseihin ja näkökulmiin. Lisäksi esitellään muutosjohtamisen teoriaa ja etsitään sen yhteyksiä ja vaikutuksia työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. Kappale sisältää muutosteoriaan liittyviä käsitteitä ja määritelmiä, ja lähteenä on käytetty johtamisen alan kirjallisuutta, sekä tutkijoiden ja asiantuntijoiden julkaisemia tieteellisiä artikkeleita.

2.1. Johdatus muutokseen

Organisaatioiden kehittämisen synty on lähtenyt liikkeelle psykologi Kurt Lewinin (1890-1947) toimesta, kun hän alkoi soveltamaan organisaatioiden kehittämisen toimintatutkimusta eli sosiaalispsykologista perusteoriaa käytäntöön. Hän tutki yritysten henkilöstön osallistumista tilanteisiin, jotka vaativat ongelmanratkaisua ja palautteen antamisen merkitystä työntekijän käyttäytymiseen muutosprosessien aikana, jonka jälkeen hänen tutkimuksiaan alettiin soveltamaan entistä laajemmin organisaatiomuutoksissa. (Juuti & Virtanen 2009, 38)

Tieteellisessä keskustelussa muutosta käsitellään usein johdon näkökulmasta, eli miten on mahdollista implementoida onnistunut muutosprosessi, jotta sille asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Muutosprosessin läpivienti riippuu yrityksen koosta ja muutoksen toteuttamisen laajuudesta, jolloin niitä voidaan johtaa ja hallita eri keinoin yrityksissä ja organisaatioissa. Tällaisesta toiminnasta käytetään termiä *organisaatiomuutos*. (Juuti & Virtanen 2009, 7) Kansainvälisissä tutkimuksissa on todettu, että organisaatiotasolla toteutettua muutosta hallitsee idea, että muutoksen aiheuttamat stressitekijät, ja muutosvastarinta ovat kaksi itsenäistä ilmiötä, ja että ne ovat välittömiä, mutta luonnollisia työntekijöiden reaktioita muutosprosessin toteuttamiseen (Tavakoli 2010) Muutosprosessi näyttää hyvin erilaiselta riippuen siitä, arvioidaanko prosessia johdon, keskijohdon vai yrityksen henkilöstön, sekä yksittäisen työntekijän näkökulmasta.

Juuti ja Virtanen (2009, 14) kuvaavat muutosta käsitteenä *absoluuttisuuden* ja *suhteellisuuden* näkökulmien kautta. Muutoksen absoluuttisuus tarkoittaa muutoksen pakottavuutta, eli sen toteutumista ei ole mahdollista estää. Yrityksissä, organisaatioissa, ja muissa työyhteisöissä sisäinen ja ulkoinen muutostarve elää ja muutoksia toteutetaan jatkuvasti. Muutoksen suhteellisuudella tarkoitetaan muutoksen tarkastelua erityisesti yksittäisen työntekijän tasolla, jolloin muutoksia havaitaan ja koetaan eri tavoin.

Organisaatiot toimivat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristöönsä nähden. Ne rakentuvat laajoista kommunikaatioverkostoista, jotka Juutin ja Virtasen (2009) mukaan:

”tavoittelevat päämääriään, ja joista löytyy samankaltaisia johtamiseen, strategiseen suunnitteluun, henkilöstöpolitiikkaan, kumppanuuksien hallintaan ja prosessijohtamiseen liittyviä toimintatapoja”. (Juuti & Virtanen 2009, 22)

Jatkuvasti kasvavat kansainväliset muutospaineet kohdistuvat yritysten ja organisaatioiden liikkeenjohtoon, jolloin nämä vaikutukset näkyvät myös henkilöstöjohtamisen *(Human Resource Management, HRM)* tehtäväkentässä. Globalisaatiota ja väestön ikääntymistä pidetään keskeisinä nykyhetken ja tulevaisuuden haasteina Suomessa, jolloin nämä vaikuttavat koko maan kansantalouteen, sekä yritysten ja muiden organisaatioiden toimintaan. Muita ratkaisevia tekijöitä, jotka aiheuttavat yritysmaailmassa muutoksia ovat jatkuva investointitarve, säästämisaste, työttömyys ja osittainen työvoimapula, Venäjän taloudellinen tilanne, Suomeen tulevat ulkomaiset yritykset ja sijoittajat, sekä työmarkkinoiden kansainvälistyminen. (Kauhanen 2009, 11-13)

Myös liikkeenjohtamisen ja henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä on muuttunut merkittävästi muutamana viime vuosikymmenenä, kun liikkeenjohtotutkimuksessa on syntynyt erilaisia liike-elämässä hyödynnettäviä oppeja. Näissä tarkastellaan liiketoimintaa yrityksen johdon näkökulmasta, jolla on lähes poikkeuksetta yrityksen liiketoiminnasta kokonaisvastuu. Kyseisiä johtamisen alan oppeja on alettu kutsumaan *strategiseksi johtamiseksi.* (Kauhanen 2009, 14) Strategialla tarkoitetaan

organisaation tarkoituksellista toimintaa ja asetettuja päämääriä, sekä näiden tavoitteiden realisoitumista toiminnoiksi (Ilyina 2013). Strategia ja sen johtaminen pitävät sisällään organisaation pitkän tähtäyksen suunnitelmat, toiminnan menestykselle asetetut tavoitteet, keinoja, joiden avulla organisaatio hyödyntää resurssejaan muuttuvassa toimintaympäristössä, kilpailuedun ja liiketoiminnan ylivoimaisuuden lähteen, sekä tavat, joilla organisaatio täyttää markkinoiden ja sidosryhmien odotukset (Juuti & Luoma 2009, 25-26).

Strategiatyöskentely on yleensä yrityksen toimivan johdon vastuulla. Sen ei tulisi kuitenkaan jäädä vain ylimmän johdon toiminnaksi, vaan nykyaikaisten strategianäkemysten mukaan organisaatiotason strategiatyön tulisi olla henkilöstöä motivoivaa, mukaansa kytkevää, sekä osallistavaa. Johdon rooli korostuu muihin toimijaryhmiin verrattuna siinä, että se johtaa strategiatyötä käynnistämällä vaadittavat prosessit, sekä määrittelemällä implementointiin tarvittavat työkalut. Strategiatyökalut ovat välineitä tai välikappaleita, joiden avulla strategista johtamista harjoitetaan ja toteutetaan organisaatioissa. Strategiatyökaluja on kehitetty monia erilaisia, ja absoluuttisesti parasta strategiatyökalua tai –mallia ei ole olemassa, vaan oikeiden työkalujen valinta riippuu johdon kyvyistä hahmottaa organisaationsa nykytilannetta, sekä sen toimintaan liittyviä haasteita. (Juuti & Luoma 2009, 29-30).

Menestyäkseen ja säilyttääkseen kilpailukykynsä on yritysten ja organisaatioiden jatkuvasti muututtava. Muutospaineita voivat aiheuttaa niin ulkoisen ympäristön tekijät, kuin organisaation tai omistajien asettamat sisäiset tavoitteet. Ulkoistaminen, fuusiot ja konkreettisten työpaikkojen muutot ovat laajuuksiltaan suuria muutoksia. (Hyppänen 2009, 218)

Organisaation sisäiset muutokset voivat vaikuttaa työtehtäviin, työyhteisöihin, tai organisaatiorakenteeseen. Tällaisissa tilanteissa töiden resursointi, sekä uudelleenorganisointi jäävät yleensä esimiesten vastuualueelle. Mitä paremmin organisaation johto ja esimiehet pystyvät viestimään ja perustelemaan henkilöstölle muutoksiin liittyvät mahdolliset haittavaikutukset ja hyödyt, sitä vähemmän aiheutuu organisaation eri tasoilla muutosvastarintaa, sekä sitä paremmin pystyvät yksittäiset työntekijät ottamaan vastuun omista työtehtävistään muutosprosessissa. Näin työn

tehokkuus ei kärsi. (Hyppänen 2009, 218-220)

McCalman & Patonin (2008) mukaan menestyäkseen nykypäivän muutospaineiden alla yritysten ja organisaatioiden johdon tulisi keskittyä erityisesti henkilöstövoimavaroihin ja niiden johtamiseen. HRM ja sen tavoitteiden kytkeminen yrityksen visioon ja strategiaan voidaan nykyajan yrityksissä katsoa olevan menestyksen ytimessä muutosjohtamisesta puhuttaessa. Organisaation työntekijät tulisi nähdä ”huippukunnossa” olevana voimavarana, ja tämä voidaan saavuttaa kiinnittämällä huomiota henkilöstön työhyvinvointiin, heidän kokemaansa stressiin ja stressin sietokykyyn, motivaatioon, sekä suoriutumiskykyyn. Tämän päivän monimutkaisessa ja haastavassa toimintaympäristössä jo pelkästään huomion kiinnittämisellä henkilöstön työhyvinvointiin on mahdollista parantaa tuottavuutta ja tehokkuutta muutosprosessien aikana, sekä saada aikaan huomattavia kustannussäästöjä. (McCalman & Paton 2008, 40-41)

Toistuvat muutokset työelämässä, johtuen joko kilpailullisista tai tuotannollisista syistä, lisäävät yksittäisen työntekijän ajankäyttöön liittyviä paineita, stressiä, terveydellisiä vaivoja, sekä turvallisuusriskejä työympäristössä. Erilaisten työpaikoilla toteutettavien muutosten dynamiikkaa ja niiden vaikutusta on usein henkilöstön haasteellista hahmottaa. Launis ja Pihlaja (2007) ovat tutkineet työntekijöiden hyvinvointia työpaikoilla, kun työympäristössä on toteutettu nopeita muutostapahtumia. He ovat tutkimuksessaan huomanneet, että stressi- sekä muut terveydelliset oireet arkisessa työssä ovat olleet jatkuvassa kasvussa 1990-luvulta lähtien. Ongelman ydin näyttää olevan nopeatempoinen loppuun palaminen työtehtäviä suoritettaessa. Erityisesti muutosprosessien implementointi-vaiheessa, tai prosessin puolivälissä valitukset, sopimusongelmat, ja muutosvastarinta henkilöstön puolelta vaikuttavat eniten heikentävästi työilmapiiriin. (Launis & Pihlaja 2007, 604)

Asiantuntijat käyttävät usein apunaan erilaisia työhyvinvoinnin konsepteja, työntekomalleja, sekä käytännön työkaluja analysoidessaan nopeita muutostilanteita työpaikoilla. Yrittäessään esimerkiksi vähentää yksittäisen työntekijän kokemaa stressiä tai stressitasoa nostattavia riskitekijöitä, tai yrittäessään ehkäistä erilaisia työympäristössä vallitsevia ongelmia käyttämällä perinteisiä muutoksen

toteuttamisen malleja. Yleensä ongelman ydin piilee juurikin edellä mainituissa teorioissa, malleissa ja työkaluissa. Tärkeämpää olisi keskittyä käsitteellistämään ja ymmärtämään muutosprosessien ja työhyvinvointiin liittyvien ongelmien välisiä suhteita hyvin, kuin myös rakentamaan uusia yhteenliittymis-, ja yhteistyötä tukevia malleja sekä työkaluja organisaation sisällä, tarkoituksenaan hallita kiihtyviä muutosprosesseja. Näiden prosessien ongelmienratkaisu tulisi aloittaa etsimällä, ja kehittämällä tuotannonprosesseihin liittyviä uusia innovaatioita, sekä palvelukonsepteja, sekä keskittymällä yksittäisten työntekijöiden stressiä ja työssä kuormittumista aiheuttaviin ja lisääviin tekijöihin. (Launis & Pihlaja 2007, 604)

Jotta yritykset ja organisaatiot selviäisivät muuttuvassa kilpailu- ja toimintaympäristössä, organisaatioiden tulee jatkuvasti pyrkiä enemmän toiminnalliseen, tehtäväkeskeiseen, sekä kustannustehokkaaseen tuotantoon ja palvelukonsepteihin. Nämä pitävät sisällään muun muassa taloudelliset periaatteet, teknologian, työvoiman, ja johtamisjärjestelmät. Vaadittavia uudistuksia tarvitaan sekä julkisella, että yksityisellä sektorilla, kuin myös teollisuuden- ja palvelualojen yrityksissä. Yleensä toteutettavat muutokset koskevat yrityksen koko toimintaketjua tai yhtä yksikköä tai sen osaa, ja tämä tekee niin organisaatioista, kuin toteutettavista muutosprosesseista rakenteeltaan enemmän kerroksellisia. Harvoin tällaiset muutosprosessit ja niiden dynamiikka ovatkaan riittävän perusteellisesti ymmärrettävissä työyhteisöjen tai yksittäisen työntekijän näkökulmasta. (Launis & Pihlaja 2007, 605)

Launis ja Pihlaja (2007) ovat tutkineet juuri nopeiden muutosprosessien vaikutusta työhyvinvointiin, ja tutkimustuloksissaan he toteavat, että muutoksilla sekä yritysten tuotanto- että palvelukonsepteissa, on suuri vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin ja työympäristössään viihtymiseen. Työhyvinvointiin liittyvien ongelmakysymysten juuret ovat yleensä muutosprosessien epäsynkronisessa toteuttamisjärjestyksessä. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämisen tulisi keskittyä yhteensovittamattomiin muutostapahtumiin ja näitä ongelmia tulisi ratkoa erityisesti yksittäisen työntekijän näkökulmasta. Tutkijat ehdottavat, että työhyvinvointiin liittyviä ongelmia tulisi analysoida teoreettisten konseptien, kuten tuotanto- ja palvelukonseptien muutosten, epäsynkronisten muutosprosessien, sekä työvoimaan

vaikuttavien häiriötekijöiden kautta. Tähän liittyy kolme haastetta, joista ensimmäinen on analysoida, kuinka kytkeä organisaatiotason muutos yksikkötasolla toteutettavaan muutokseen. Toinen haaste on käsitteellisten työkalujen kehittäminen, joiden avulla olisi mahdollista analysoida historiassa jo toteutettuja organisaatiomuutoksia. Viimeisin organisaatioille suunnatuista teoreettisista haasteista koostuu erilaisten konseptien käyttämisestä työpaikkojen sisäisissä tutkimuksissa. Näitä ovat esimerkiksi tutkimukset, joissa analysoidaan koko muutoksen toteuttamisen prosessia, ja sen laadullista parantamista ja edistämistä, sekä yksilön määräysvallan kasvattamista. Suurin osa ammatillisista terveyden ja turvallisuuden tutkimuksista yrityksissä, joissa kerätään tietoa henkilöstökyselyiden tai riskianalyysien avulla, kuuluvat kyseisiin tutkimuksiin. (Launis & Pihlaja 2007, 617)

Seuraavassa kappaleessa käsitellään muutosta kahdesta eri näkökulmasta, joista toinen on juuri edellä mainittu yrityksen liikkeenjohdon ja organisaatioiden näkökulma, ja toinen organisaation eri toimijoiden välisissä suhteissa rakentuva näkökulma.

2.2. Muutoksen kaksi näkökulmaa

Kun tarkastellaan muutosjohtamisen historiaa, perinteisen näkökulman mukaan muutosta on käsitelty ja tutkittu yksilökeskeisestä näkökulmasta lähtien. Tämä näkökulma pitää sisällään vähittäisen muutoksen, joka tarkoittaa jatkuvaa muutosta ajan kuluessa, sekä radikaalit muutostapahtumat eli transformaatiot, jotka ovat tarkoituksellisia ja strategisten tavoitteiden mukaisia toimenpiteitä organisaatiossa, ja joiden avulla pyritään saavuttamaan kokonaan uusi tila. Näissä muutoksissa korostuvat johtajien ominaisuudet, kuten inspiroinnin ja motivoimisen taidot, sekä heidän vaikutuskykynsä johdettaviin. Esimerkiksi fuusiot ja erilaiset muutosohjelmat ovat edellä kuvatun kaltaisia muutostapahtumia. Niissä muutoksen suunta kulkee yleensä ylhäältä alaspäin yrityksen johdosta lähtien ja tapahtumien periaatteet on johdettu jo aiemmin kehitetyistä ohjelmista ja malleista. (Meriläinen & Tienari 2009, 157-158)

Toinen muutosjohtamisen teoreettinen näkökulma on suhteissa rakentuva lähestymistapa, jolloin muutos nähdään organisaation henkilöstön työn ja toiminnan kehittämisen kautta tapahtuvana. Tässä näkökulmassa organisaatioiden ja yritysten työntekijöillä on olennainen ja aktiivinen rooli muutoksen toteuttamisen prosessissa ja muutoksen toteuttamiseen käytettävät periaatteet ja työvälineet johdetaan organisaatiossa toimivien jäsenten työstä ja toiminnasta. Suhteissa rakentuvan näkökulman mukaan organisaatiota voidaan tarkastella monien, päällekkäisten ja samanaikaisten muutoshankkeiden kenttänä. (Meriläinen & Tienari 2009, 158-159)

2.2.1 Muutoksen paradigmat

”Organisaatioiden ja niiden välisen ympäristön välisestä kytkennästä on olemassa useanlaisia todellisuuden ja tiedon luonteeseen liittyviä ontologisia ja epistemologisia näkökulmia” (Juuti & Virtanen 2009, 22).

Perinteisempää, Meriläisen ja Tienarin (2009) määrittelemää yksilökeskeistä näkökulmaa Juuti ja Virtanen (2009) kutsuvat *realistikseksi* näkökulmaksi ja uudempaa, suhteissa rakentuvaa näkökulmaa *sosiaalisen konstruktionismin* mukaiseksi näkökulmaksi. Realistinen näkökulma erottaa organisaation ja sen ympäristön erillisiksi toisistaan, jolloin muutos ulkoisessa toimintaympäristössä aiheuttaa muutoksen organisaatiossa. Organisaatioiden tulisi siis jatkuvasti tarkkailla ja reagoida näihin ympäristön muutoksiin, joita aiheuttavat kilpailijat, asiakkaat, tavarantoimittajat, alihankkijat sekä muut sidosryhmät. Organisaatiota tulisi kehittää rationaalisen ajattelun perusteella, jolloin menestyminen vaatii tarkkaa suunnittelua.
Samaan aikaan toimintaympäristöstä ja sen eri tekijöistä tulisi kerätä olennaista tietoa strategian laatimista varten. Organisaation johto luo eri strategiat, ja jalkauttamisen jälkeen henkilöstön tehtäväksi jää toteuttaa kyseiset suunnitelmat operatiivisella tasolla asetettujen päämäärien saavuttamiseksi. Realistisen näkökulman mukaan organisaation menestyminen edellyttää loogisia toimenpiteitä, kuten kilpailijoiden asettamiin haasteisiin vastaamista, resurssien entistä tehokkaampaa hyödyntämistä, uudenlaisen osaamisen tai ydinkyvykkyyksien hankkimista, asiakkuuksien segmentointia tai uuden markkinaraon eli *nichen* löytämistä. (Juuti & Virtanen 2009, 22-23)

Sosiaalisen konstruktivismin näkökulman mukaan organisaatiot rakentuvat ihmisten ja ympäristön välisessä vuorovaikutuksessa. Näin ollen organisaatiot rakentuvat sisäisten toimijoiden välisen ja heidän ulkoisten verkostojensa kanssa käymän vuorovaikutuksen tuloksena. Tämän näkökulman mukaan organisaatioiden menestys riippuu siitä, kuinka hyvin sen jäsenet ovat sosiaalistuneet siihen kontekstiin, missä organisaatio toimii ja mikä on heidän keskinäisen vuorovaikutuksensa taso. Asiat ja tapahtumat saavat sosiaalisia merkityksiä, ja jokainen tekijä vaikuttaa toiseen. Toiminnan tulkinnan merkitys korostuu. Sosiaalisen konstruktivismin näkökulman mukaan henkilöstön ja yksittäisen työntekijän osallistuminen muutokseen on ensiarvoisen tärkeää, koska organisaation eri jäsenet ovat sen eräänlainen kontekstiin sidottu asiantuntijaverkosto, ja joiden luovuudesta ja yhteistyöstä riippuu organisaatiomuutoksen toteuttaminen. Kun yksittäinen työntekijä muuttaa omaa reaktiotapaansa tulevaan ja toteutettavaan muutokseen, samalla muuttuvat suhteet eri osapuolten välillä ja näin ollen kokonaisuuskin muuttuu. (Juuti & Virtanen 2009, 23-24)

2.2.2 Johdettu muutos

Perinteisen muutoksen toteuttamisen näkökulman mukaan organisaation oppiminen ja muuttuminen perustuu yksittäisten työntekijöiden oppimiseen ja kehittymiseen, jolloin tarvittava tieto kerätään yksilöiltä muutosprosessin hallintaa varten (Meriläinen & Tienari 2009, 159). Radikaalit muutostapahtumat eli transformaatiot ovat ylhäältä alaspäin johdettuja, yrityksen johdon tarkoituksellisia toimenpiteitä, joiden avulla pyritään organisaatiossa saavuttamaan ”uusi tila”. Tällaisten muutosten toteuttamiseen on kehitetty monenlaisia työkaluja, ohjelmia ja muistilistoja. (Meriläinen & Tienari 2009, 163)

Kun organisaatiossa toteutetaan johdettu muutos, on eri toimijoilla etukäteen ja tarkasti määritellyt roolit muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Muutoksien toteuttaminen synnyttää organisaatioissa ja yrityksissä usein muutosvastarintaa, joka tässä tapauksessa nähdään prosessin etenemisen esteenä, ja sen poiskitkeminen vaatii toimenpiteitä. Esimerkkejä johdetusta muutoksesta on Kurt Lewinin 3. vaiheen malli, Kanterin ja Kotterin muutoslistat (Taulukko 1), sekä erilaiset rationalisointi- ja

tehokkuusohjelmat, kuten yt-menettelyt. (Meriläinen & Tienari 2009, 163-166) Vaikka muutokset toteutetaan rakenteeltaan erilaisissa organisaatioissa, on johdetuilla muutoksilla monia samankaltaisia piirteitä, kuten muutoksen kulkusuunta, viestinnän, koordinoinnin ja sitouttamisen tärkeys, sekä ohjelmallisuus. (Meriläinen & Tienari 2009, 167)

John P. Kotter on ollut muutokseen liittyvien johtamisoppien keskeisimpiä kehittäjiä. Hänen (1996) kehittämänsä kahdeksan askeleen muistilista muutoksen toteuttamisprosessissa on ollut käytössä suomalaisissakin yrityksissä (Taulukko 1).

Taulukko 1. Kahdeksan askeleen muutoksen muistilista (Kotter 1996; Meriläinen & Tienari 2009, 166)

1.	Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen
2.	Ohjaavan tiimin perustaminen
3.	Vision ja strategian laadinta
4.	Muutosvisiosta viestiminen
5.	Organisaation henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
6.	Onnistumisen varmistaminen lyhyellä aikavälillä
7.	Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
8.	Uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin

Taulukon kolme ensimmäistä kohtaa pitävät sisällään muutoksen suunnitteluvaiheen. Suunnittelun tarkoituksena on tunnistaa muutosprosessin kriisit ja mahdollisuudet, perustaa vahva työryhmä ohjaamaan muutosta, sekä laatia tavoitevisio ja strategiat muutoksen toteuttamiseksi. Listan kohdat 4.-5. kuvaavat muutosvaihetta, jolloin korostuvat muutosviestinnän keinot ja kanavat, sekä muutosvastarinnan ja esteiden ratkaiseminen. Viimeiset listan kolme kohtaa kuuluvat vakiinnuttamisvaiheeseen, jolloin kannustetaan henkilöstöä, korostetaan muutoksesta saatavia hyötyjä, tuodaan esiin aktiivista toimintaa ja havainnollistetaan muutoksen ja organisaation menestymisen välistä yhteyttä. (Kinnunen 2008, 20-21)

Johdettu muutos ei yleensä sisällä yksittäistä oppia, vaan sen perustalle on rakennettu yrityksen tai organisaation toimintaympäristön muutoksen analyysi. Tämän pohjalta voidaan puolestaan laatia kokonaisvaltaisia muutosohjelmia. Johdettujen muutosten tyypillisin piirre on ohjelmallisuus. Näiden muutosohjelmien avulla voidaan tehostaa tai joustavoittaa organisaatioiden toimintoja, ja ne pitävät sisällään eli osa-alueiden ja vaiheiden mittaamista, sekä arvioimista, joiden pohjalta on mahdollista tehdä eri työtehtävien ja toimenpiteiden suunnittelua ja läpivientiä. (Meriläinen & Tienari 2009, 167)

2.2.3 Muutoslaboratorio

Suhteissa rakentuvan näkökulman mukaan tieto nähdään yksilön ulkopuoliseksi ja yhdessä tuotetuksi, jolloin yksilöiden tulisi jakaa tietoa ja olla vuorovaikutuksessa keskenään. Tätä kautta olisi mahdollista kehittää ajatusten lisäksi myös ihmisten toimintaa ja työtapoja erilaisia työtehtäviä suoritettaessa. (Meriläinen & Tienari 2009, 159)

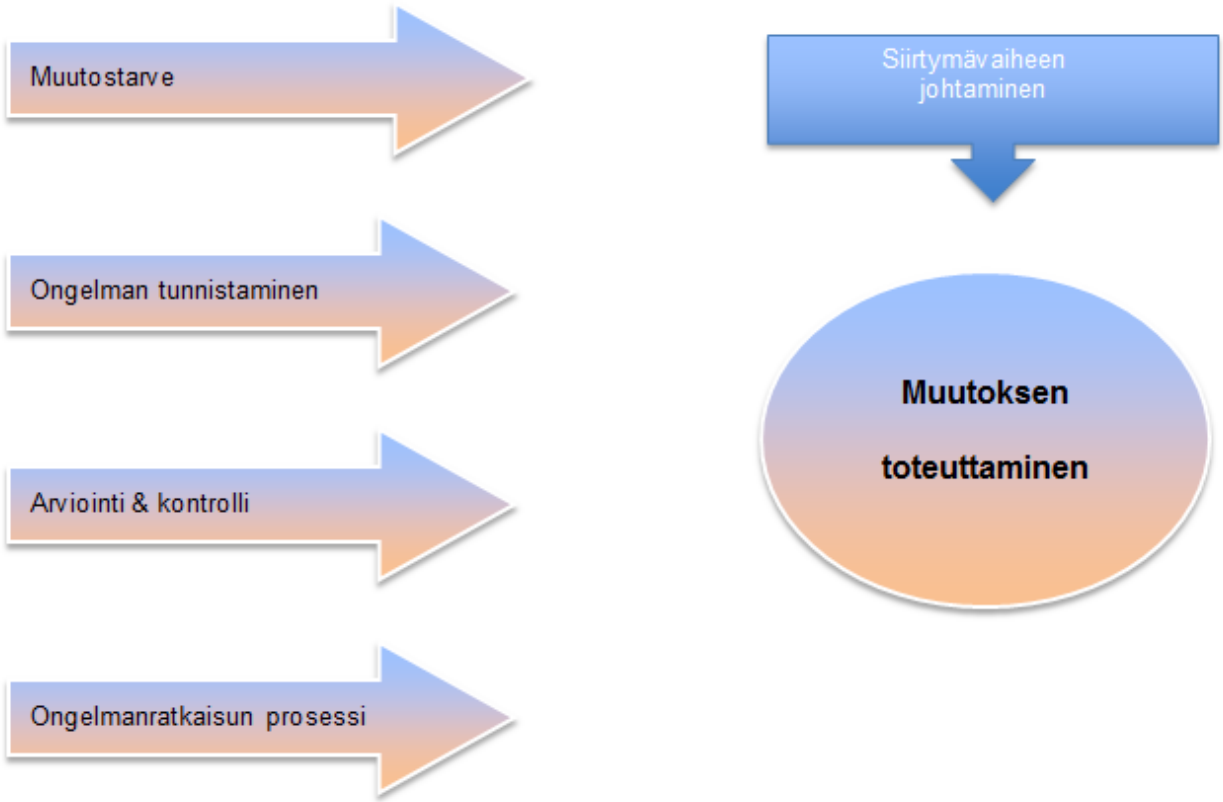
Esimerkkinä kehittävästä työntutkimuksesta on muutoslaboratorio, joka edellyttää niin koko henkilöstön, kuin yksittäisenkin työntekijän osallistumista ja omaa työpanosta muutoksen toteuttamiseen. Tällöin yrityksen työntekijä ottaa roolin uusia ratkaisuja tuottavana kehittäjänä. Muutoslaboratorion tavoitteena on liittää organisaatiossa tapahtuvat muutokset osaksi henkilöstön arkista työtä. Tällainen toiminta edellyttää aktiivista ja jatkuvaa vuoropuhelua organisaation eri tasojen ja toimijoiden välillä, kuten johdon ja asiantuntijoiden, kuin esimiesten ja työntekijöidenkin kesken. Muutoslaboratorio ei ole kertakäyttöinen johdon työkalu muutoksen toteuttamiseen, vaan kokonaisvaltainen kehittämisohjelma, joka haastaa perinteisen muutoksen toteuttamisen näkökulman ja joka voidaan aktivoida aina uudelleen muutostarpeen syntyessä. (Meriläinen & Tienari 2009, 160)

Keskeinen periaate muutoslaboratoriossa on aktiivinen vuorovaikutus eri organisaation osien ja jäsenten kesken. Näin on mahdollista saada mahdollisimman monta erilaista ääntä, ajatusta ja mielipidettä kuuluviin, sekä ottaa ne huomioon muutoksen toteuttamisessa. Tämä koskee myös erimielisyyksiä, väittelyitä ja

neuvotteluita organisaatioissa. (Meriläinen & Tienari 2009, 161)

2.2.4 Muutosprosessin toteuttaminen

Alla olevassa kuviossa on kuvattu muutosprosessin toteuttamiseen ja muutoksen läpiviemiseen vaikuttavat vaiheet.



Kuvio 2. Muutosprosessi (Hyppänen 2009, 233).

Muutosprosessin toteuttamisen lähtökohta on muutostarve. Muut ratkaisevat tekijät ovat ongelman tunnistaminen, arviointi ja kontrolli, ongelman ratkaisun prosessi ja siirtymävaiheen johtaminen. (Kuvio 2) Siirtymävaiheen hallinta tarkoittaa esimiehen vastuuta ja ottamaansa roolia muutoksen läpiviennissä. Esimiehen tulee varmistaa yrityksen arkipäiväisen liiketoiminnan hallinta samalla, kun muutosta toteutetaan ja viedään eteenpäin organisaatiossa. Lisäksi Hyppänen korostaa muutosprosessin onnistuneessa läpiviennissä henkilöstön osallistamisen tärkeyttä. Näin ollen organisaation johdon ei pitäisi vain olettaa henkilöstön lähtevän heti mukaan muutoksen toteuttamiseen ja sitoutuvan tähän automaattisesti. Sitoutuminen

muutosprosessin toteutukseen edellyttää avointa keskustelua organisaation kaikkien työntekijöiden kesken. (Hyppänen 2009, 232-233)

2.2.5 Muutosviestintä ja -vastarinta

Kun yrityksissä ja organisaatioissa toteutetaan erilaisia muutosprosesseja, on *muutosviestintä* usein ratkaiseva tekijä prosessin onnistuneessa läpiviennissä. Erityisesti tilanteissa kun muutos on välttämätön, onnistunut muutosviestintä on sitä, että työntekijä ymmärtää muutoksen taustat ja perusteet. On olennaista selvittää muutoksen vaikutus työyhteisöön, sekä jokaisen yksittäisen työntekijän omaan työhön. Muutoksesta tulee viestiä organisaation kaikilla tasoilla ja eri ryhmissä tai yksiköissä. Muutosviestinnän informatiivisuutta tulee lisätä sitä enemmän, mitä suurempia toimenpiteitä muutosprosessin implementointi vaatii. (Österberg 2014, 202-203)

Tieteellisessä keskustelussa tuodaan usein esille ennalta suunniteltuihin organisaatiomuutoksiin liittyvät odotukset ja toiveet. Yleensä työntekijät, jotka osallistuvat erilaisiin muutosprosesseihin, odottavat niiden viestinnältä laadukkuutta, ja on todettu, että epäonnistuneella kommunikaatiolla, erityisesti muutoksien implementoinnin aikana, on suora yhteys muutosvastarinnan syntymiseen. (Abdullah, Husain, Kamarudin & Starr 2014) Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat avainasemassa kun puhutaan vuorovaikutustilanteista organisaatioissa ja erityisesti muutostilanteissa. Vuorovaikutuksen peruspilareita ovat henkilöstön viestinnälliset taidot, jotka pitävät sisällään niin kirjallisen, suullisen, kuin hiljaisen viestinnän. Esiintyminen, puheiden pitäminen, kokoukset ja neuvottelut ovat yrityksissä arkipäivää ja niitä pidetään keskeisinä vaikuttamisen välineinä ja kanavina niin organisaation sisällä, kuin linkkeinä sidosryhmiin ja asiakkaisiin. (Hämäläinen, Karkulehto, Sipponen & Suominen 2012, 142)

Laadukkaan muutosviestinnän ylläpitäminen on haaste organisaatioille, sillä siihen olisi erityisen tärkeää osallistaa kaikki muutosprosessiin kuuluvat sidosryhmät. Muuten on vaarana, että informaatio on laadultaan huonoa, se ei saavuta koko yrityksen henkilöstöä, tai sillä ei ole oikeanlaista asiayhteyttä. (Abdullah et al. 2014)

Muutosten ja muutosprosessien johtaminen ja läpivienti organisaatioissa vaatii monenlaista tietoa, taitoa ja osaamista muutoksen toteuttajilta (Hyppänen 2009, 226). Muutokseen osallistuvat tai sen kohteeksi joutuneet työntekijät voivat suhtautua muutokseen proaktiivisella toiminnalla, joka ilmenee ennakoimisena. Tällöin henkilö valmistautuu ajoissa muutoksen toteutumiseen, ja osaa suhtautua uusiin tilanteisiin ja haasteisiin uudesta näkökulmasta. Jos henkilö osallistuu muutosvastarintaan eli vastustaa muutosta, on hänen toimintansa reaktiivista, joka ilmenee passiivisuutena ja vanhojen toimintatapojen puolustamisena. Muutosvastarintaan voi olla monia erilaisia syitä, kuten yleiset työtavat ja tottumukset, eri työyhteisöjen normit, pelot taloudellisten etujen ja arvovallan menettämisestä, väärinkäsitykset ja eriävät mielipiteet. Moni työntekijä voi tuntea pelkoa tulevaisuuden epävarmuudesta, uuden oppimisesta ja epäonnistumisesta, sekä epäuskoa muutokseen ja sen tuomiin etuihin. (Hyppänen 2009, 228-229)

Aina muutosvastarinta ei edellytä juuri muutoksen, vaan sen toteuttamistapojen vastustamista. Eri organisaation tasoilla ilmenevää muutosvastarintaa voidaan lieventää oikealla viestinnällä, muutoksen välttämättömyyden korostamisella, sekä tulevaisuuden tavoitteiden ja ”uuden tilan” hahmottamisella. Erityisesti johdon ja esimiesten sitoutuminen auttaa myös yksittäisiä työntekijöitä uskomaan tulevaan muutokseen. (Hyppänen 2009, 228-229)

Vaikka muutosvastarinta nähdään useimmiten negatiivisena, voidaan sitä tutkia myös positiivisempienkin lasien läpi. Konsultti-valmentaja Tiina Savolainen (2012) on todennut muutosvastarinnan olevan terve ilmiö yrityksissä, ja kertoo sen olevan elintärkeä ilmiö globaalilla, kansainvälisellä tasolla. (Talouselämä 2012)

Muutosvastarinta voidaan nähdä olevan parempi vaihtoehto, kuin välinpitämättömyys työpaikoilla. Kun muutosvastarintaa esiintyy, se kertoo, että ihmiset ovat kiinnostuneita työstään ja muutos merkitsee heille jotain uutta. Yrityksen johdon tulisi ottaa tästä hyöty irti onnistuneen muutosprosessin läpiviemisessä ja muutosviestinnän toteutuksessa, koska silloin muutosvastarinnan sisältämä energia olisi mahdollista muuttaa positiiviseksi ja myönteiseksi muutokselle, jolloin se palvelisi muutoksen läpiviemistä edistävänä myötävoimana. (Talouselämä 2012)

Muutosvastarintaa kitkettäessä ja muutettaessa positiiviseksi ajatteluksi tulee erityisesti muutosviestinnässä ottaa huomioon se, että organisaatioiden henkilöstö kaipaa selkeitä esimerkkejä hyväksyäkseen tulevan muutoksen. Esimiehet ja henkilöstöjohtajat voisivat kiinnittää huomiota muutosvastarinnan ennaltaehkäisyyn, ja sen varmistamiseen, että muutos ei yllätä työntekijöitä. Henkilöstölle tulisi tehdä selkeästi selväksi, miten muutos vaikuttaa yksittäiseen työntekijään ja hänen työnkuvaansa. (Talouselämä 2012)

Yritysten eri teemoista viestintä on todettu kaikkein tärkeimmäksi hyvän työpaikan, sekä –yhteisön edistäjäksi. Viestintää voidaan käyttää yhteistyökaluna, jonka avulla viestitään strategiasta ja visiosta, prosesseja kehitetään tehokkaammiksi, sekä viestinnän avulla voidaan tarjota asiakkaille uusimpia innovaatioita nopeasti. Great Place to Work –organisaation tutkimusten mukaan kaikilla parhaimmilla työpaikoilla on yksi yhteinen piirre, ja tämä on erinomainen viestintä. Organisaatioviestinnästä työhyvinvointiin liittyen on kerrottu lisää tutkimuksen kappaleessa 3. (Rossi 2012, 120)

2.3 Organisaation kehittäminen ja muutos

Seuraavassa taulukossa on kuvattu erilaiset muutostyypit vähittäisen muutoksen ja strategisen muutoksen näkökulmista.

Taulukko 2. Ennakoiva ja reagoiva muutos (Kauhanen 2009, 31)

	Ennakoiva	Reagoiva
Vähittäinen kehittämismuutos	”**Virittäminen**” Pyritään lisäämään tehokkuutta – ei välittömiä ongelmia	”**Sopeuttaminen**” Toimintaa tarkistetaan ulkoisten paineiden takia
Strateginen muutos	”**Uudelleensuuntautuminen**” Ulkoisia muutospaineita odotettavissa, ei yhtäkkistä nykyisen järjestelmän muutosta	”**Sopeuttaminen**” Ulkoiset uhat vaativat radikaalia irrottautumista aikaisemmasta

Organisaatioiden kehittämisellä *(organization development, OD)* tarkoitetaan pitkän

ajanjakson prosessia, jota johtaa ja tukee yrityksen hallinto, ja jolla pyritään vahvistamaan organisaatiokulttuuria, sekä edistämään innovointiin ja ongelmaratkaisuun liittyviä prosesseja (Fleming & Senior 2006, 342). Kauhanen (2009) jakaa organisaatioiden kehittämisen lähestymistavat kahteen pääryhmään: teknostrukturaaliseen, sekä lisäksi inhimillis-prosessuaaliseen lähestymistapaan. Ensimmäisessä päähuomio kiinnitetään tekniikkaan ja organisaation rakenteisiin, ja jälkimmäisessä ihmisiin ja tavoitteiden saavuttamista ja tarpeiden toteuttamista edistäviin prosesseihin. Näillä organisaation kehittämisen suuntauksilla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla voidaan lisätä yksittäisen työntekijän ja organisaation jäsenten, sekä eri yksiköiden välistä yhteistoimintaa, sekä kyseisillä kehittämistoimilla pyritään lisäämään organisaation sisäistä vuorovaikutusta. Organisaatiossa toteutettavien muutosten vuoksi on erittäin tärkeää keskittyä henkilöstön keskinäisen vuorovaikutuksen määrään ja laatuun, jotka vaikuttavat olennaisesti muutosprosessin läpivientiin.

Organisaation kehittämistarpeisiin ja muutosprosessissa käytettäviin menetelmiin vaikuttavat esimerkiksi organisaation koko, ikä ja ulkoiset muutospaineet. Yritys voi asettaa organisaation kehittämiselle tavoitteiksi parantaa organisaation tehokkuutta ja toiminnan laatua, työyhteisön ja organisaation jäsenten työhyvinvointia sekä henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa. (Kauhanen 2009, 29-30)

Organisaation liiketoiminnallisesta näkökulmasta on olennaista sovittaa asetetut tavoitteet ja toiminta ympäristön muutoksiin niin, että huomio kiinnitetään yksittäisen työntekijän terveyden ja pätevyyden kehittämiseen. Tämä vaatii erityisesti jatkuvaa oppimista yksilöiltä, jotta koko organisaatio voisi kehittyä oppivaksi organisaatioksi. (Kauhanen 2009, 29-30)

Yritysten ja organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, jolloin näiden olisi järkevää tutkia erityisesti nykyhetkeä ja pitää sen tapahtumia oppimismahdollisuuksina tulevaisuuteen varautumista ennakoiden. Ne työntekijät, jotka kohtaavat työssään organisaation asiakkaita, ovat keskeisessä tehtävässä siinä, että heillä on mahdollisuus kerätä runsaasti ensisijaista tietoa siitä suunnasta, johon organisaation kannattaa tulevaisuudessa suuntautua ja edetä. Organisaation

työntekijöiden innostus työssään, ja tästä seurauksena olevalle tehokkuudelle perustuvat toimintatavat takaavat organisaation menestyksen. (Juuti & Virtanen 2009, 25)

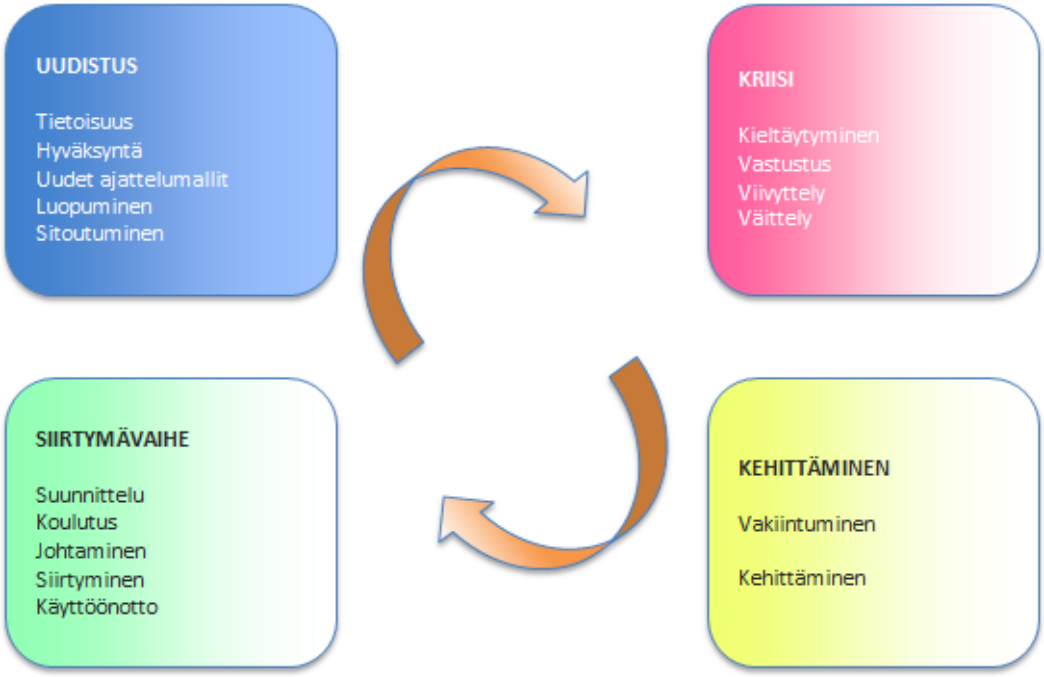
Kauhanen (2009) listaa yritysten organisaatioiden muutosprosessin pääulottuvuudet seuraavasti:

- tavanomaisuus tai poikkeuksellisuus
- hitaus tai nopeus
- jatkuvuus tai loikkaukset
- intensiivisyys ja kompleksisuus
- laajuus ja ajoitus

(Kauhanen 2009, 30)

Edellisten lisäksi voidaan erottaa reaktiivinen ja ennakoiva muutos toisistaan (Taulukko 2). Oli sitten kyse muutosprosessista organisaatiossa nykyhetkenä tai tulevaisuudessa, on olennaista ottaa huomioon kytkös liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian välillä. Organisaation johto voi käyttää apunaan arvioidessaan muutosprosessien onnistumista henkilöstövoimavarojen johtamista, eli mitä sillä on saatu aikaiseksi ja miten muutoksen toteuttaminen, sekä liiketoiminnan samanaikainen tukeminen on prosessin toteuttamisessa onnistunut. (Kauhanen 2009, 31)

Yksilötasolla muutospaineita aiheuttavat osaamisen, työhön sijoittumisen ja palkitsemisjärjestelmän joustavuus, itsensä johtaminen, yrittäjähenkisyys, monikulttuuriset taidot, sekä yksittäisen työntekijän halu ja kyky uuden tiedon hankkimiseen ja oppimiseen. Kinnunen (2008) on esittänyt tutkimuksessaan Levyn ja Merryn (1986) kehittämän neliosaisen teorian muutosprosessiin osallistuvien henkilöiden läpikäymistä muutosvaiheista.



Kuvio 3. Muutosvaiheet (Kinnunen 2008; Levy & Merry 1986)

Yllä olevassa kuviossa (Kuvio 3) löytyvät kriisi-, muutos- tai uudistus-, siirtymä- sekä kehittämis- tai vakiinnuttamisvaihe. Nämä vaiheet havainnollistavat, millaisia tunteita yksittäinen työntekijä käy muutosprosessin aikana läpi, miten hän käyttäytyy, sekä millaisia toimintatapoja hänellä on eri tilanteissa ja muutoksen vaiheissa. Tuntemalla muutoksen dynamiikan perusteellisesti, voidaan edistää uusien toimintatapojen, strategioiden, sekä järjestelmien luomista muutosprosessin onnistuneessa läpiviennissä. (Kinnunen 2008, 23)

2.4 Muutoksen syy: liiketoiminnalliset tarpeet

Yrityksissä ja organisaatioissa joudutaan silloin tällöin muuttamaan toimintatapoja. Tarve muutokseen lähtee tässä tilanteessa liiketoiminnallisista lähtökohdista ja nämä muutokset liittyvät yleensä tietojärjestelmien uudistuksiin, teknologian tuomiin vaatimuksiin, tehokkuusvaatimuksiin tai esimerkiksi uusiin asiakastarpeisiin. Organisaation toimintatavat voivat muuttua uuden liiketoimintastrategian myötä, esimerkiksi jos kasvun sijaan tavoitellaan kannattavuutta. Myös asiakashankinnat, sekä toimintojen ulkoistaminen synnyttävät liiketoiminnallisen muutostarpeen. (Hyppänen 2009, 220)

Robert A. Paton ja James McCalman (2008) listaavat organisaation sisäisiä muutostarpeita seuraavasti:

- muutokset käytetyssä teknologiassa
- muutokset viestinnässä ja viestinnän välineissä
- muutokset kilpailukyvyn parantamisen seurauksena
- muutokset yrityksen arvoissa
- muutokset toimitusketjussa
- muutokset organisaation henkilöstörakenteissa

(McCalman & Paton 2008, 10)

Organisaation ulkoisesta toimintaympäristöstä syntyvien muutospaineiden aiheuttajina he näkevät jo aiemmin mainitut hallituksen asettamien lakien muutokset, taloudelliset muutokset sekä yritysten kansainvälistymisen, liikkuvuuden ja yhteistyön eri maiden välillä (McCalman & Paton 2008, 10).

Organisaatiomuutos näyttäisi olevan yleisimpiä muutostilanteita. Koska organisaatiorakenteen tulee tukea yrityksen johdon valitsemaa liiketoiminnallista strategiaa ja tavoitteita, synnyttävät nämä aika ajoin muutostarpeen. Tällöin muutokset vaikuttavat esimerkiksi työntekijöiden vastuualueissa, työtehtävissä, esimies-alaissuhteissa ja fyysisessä työympäristössä. Tärkeintä on kuitenkin jälleen perustella muutosprosessiin osallistujille muutoksen pakottavuus, sekä hahmotella sillä aikaansaatavat hyödyt ja tulokset selkein liiketaloudellisin perustein. (Hyppänen 2009, 221)

Kansainvälisissä tutkimuksissa on löydetty monia tekijöitä, jotka vaikuttavat muutosprosessin toteuttamiseen. Näitä ovat esimerkiksi prosessi itsessään, muutoksen sisältö, organisaatio kokonaisuutena, sekä sen osien väliset yhteydet, sekä yksilöt, jotka työskentelevät organisaatiossa ja osallistuvat muutokseen. Jos muutos on johdettu organisaatiosta ylhäältäpäin, olisi tärkeintä huomioida muutosjohtamisessa, että se kehittää samalla työtyytyväisyyttä, sekä yksilön valmiuksia muutoksen toteuttamiseen ja prosessiin sitoutumiseen. Tutkimukset ovat

myös osoittaneet, että työntekijän sitoutumisen tasolla ei ole ollut merkittävää vaikutusta prosessiin osallistumisella, vaan yksilön sitoutumisen tulokset ovat näkyneet juuri hänen valmiuksissaan ennen prosessin alkamista. (Mangundjaya, Utoyo & Wulandari 2015; Armenakis, Bernerth & Walker 2007; Galpin 1996)

Nykypäivänä ei ole mahdollista välttyä kuulemasta sanaa muutos, josta onkin tullut eräänlainen yleiskäsite yritysmaailmassa. Organisaatiot voivat joko vastata muutosten luomiin haasteisiin ja hyödyntää muutosta eräänlaisena kehittämisen elementtinä, tai vaihtoehtoisesti yrittää vastustaa siitä syntyviä paineita (Hauer & Smolarczyk 2014) Liiketoiminnan johtajat käyttävät muutosta työkaluna johtaessaan organisaatioita, ja erilaisten muutoksen toteuttamisen tapojen, sekä muutosprosesseissa asiantuntijoina toimivien konsulttien määrä on kasvanut huomattavasti yrityksissä ja organisaatioissa maailmanlaajuisesti. Yritykset kokevat muutospainetta toimintaympäristöstä, mutta muutoksia yritysten sisällä aiheuttavat lisäksi johdon alituinen muutostarve kilpailijoiden asettamiin haasteisiin vastaamisena, ja vastapainona tälle korostuu organisaatioiden henkilöstön työn ja toiminnan, sekä työhyvinvoinnin periaatteet. (Meriläinen & Tienari 2009, 157)

3. TYÖHYVINVOINTI

Luvussa 3 esitellään tutkimuksen tieteellisen kirjallisuuden aineistoa liittyen työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja -motivaatioon, sekä näiden aihepiirien erilaisiin näkökulmiin. Tässä luvussa valittujen teorioiden pohjana on käytetty tutkimuksen johdannossa esiteltyä Työkykytaloa (Kuvio 1). Teoriat pyrkivät lisäämään tieteellistä keskustelua vastauksena päätutkimuskysymykseen, jolloin työhyvinvoinnin vaikutusmahdollisuuksia tarkastellaan yksittäisen työntekijän näkökulmasta. Lisäksi pyritään löytämään linkkejä työhyvinvoinnin ja edellä esitetyn muutosteorian välillä. Kappale sisältää työhyvinvointiin, työssä viihtymiseen, sekä työmotivaatioon liittyviä käsitteitä ja määritelmiä, sekä olennaisimpia näihin vaikuttavia tekijöitä, kuten arvoja ja tunteita työpaikoilla. Lähteenä on käytetty johtamisen alan kirjallisuutta, sekä tutkijoiden ja asiantuntijoiden julkaisemia tieteellisiä artikkeleita.

3.1. Mistä työhyvinvointi koostuu?

Työhyvinvointi sisältää paljon enemmän, kuin työntekijän terveyden ja työtyytyväisyyden näkökulmat. *Henkisellä pääomalla* tarkoitetaan työntekijän fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia, osaamista eli kykyjä, tietoa ja ammattitaitoa, koulutusta sekä sosiaalista pääomaa. Hyppänen (2009) määrittelee lisäksi monia ”hyvän työn” ominaisuuksia. Hänen mielestään hyvä työ koostuu sopivasta työtehtävien haasteellisuudesta, se on sisällöltään monipuolista, ja sillä on jokin merkitys tai tavoite. Hyvä työ on kokonaisuus, joka pitää sisällään erilaisia suunnittelutehtäviä, toteuttamista ja toimintatapoja, arviointia, tulosten tarkistamista ja tavoitteiden seuraamista, sekä organisointia. Hyvään työhön kuuluvat myös vuorovaikutus kollegoiden kesken, sekä palkitseminen, että palautteen vaihto. (Hyppänen 2009, 151)

Viitalan (2007) mukaan henkilöstön työhyvinvointi koostuu terveydestä, osaamisesta, sekä fyysisestä, että psyykkisestä työympäristöstä. Hyvinvoiva henkilöstö kykenee työskentelemään tehokkaasti, oppimaan uutta, kehittymään, sekä tuottamaan luovia ratkaisuja ja uusia innovaatioita. Jos esimerkiksi työntekijän ammattiosaamisessa on puutteita, näkyy tämä tuottavuuden ja luovuuden alenemisena, sekä lisääntyvien sairauspoissaolojen ja työtapaturmien riskinä. (Viitala 2007, 212)

”Työterveyshuolto, työturvallisuus, työyhteisön ilmapiiri, yksilöiden suorituskyky ja osaaminen sekä esimiesten johtamistaidot muodostavat työntekijöiden työhyvinvoinnin perustan” (Österberg 2014, 174).

Yrityksen henkilöstön työhyvinvointi koostuu työntekijöiden fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta kunnosta (Österberg 2014, 174). Jotta yritykset ja organisaatiot voisivat menestyä, vastata sidosryhmien odotuksiin ja liiketoiminnallisiin tavoitteisiin aiempaa paremmin, yksittäisten työntekijöiden tulisi tiedostaa oma roolinsa päämäärien saavuttamisessa. Henkilöstön tulee ymmärtää selkeästi yrityksen perustehtävät, arvot, visio ja liiketoiminnallinen strategia, sekä oman työnsä ja panoksensa merkitys niiden toteuttamisessa. Hyvinvoivassa työyhteisössä vuorovaikutus on avointa, ja jos *työilmapiiri* ei ole hyvä, töiden tehokkuus, laatu ja tuloksellisuus kärsivät. Työilmapiiriin vaikuttavat olennaisesti työstressi sekä työuupumus, jotka aiheuttavat sairauspoissaoloja, arkisiin työtehtäviin turhautumista ja tyytymättömyyttä, sekä työnlaadun heikentymistä (Österberg 2014, 175-176).

Rodriguez-Munoz & Sanz-Vergel (2013) määrittelevät tutkimuksessaan työhyvinvoinnin tilanteeksi, jossa työntekijä viihtyy työssään ja on tyytyväinen työtehtäviinsä, sekä työssä suoriutumiseensa. Heidän mukaansa työhyvinvointi koostuu toistuvista positiivisten tunteiden kokemuksista, mukaan lukien onnistumisen ja ilon tunteet, sekä harvoin koetuista negatiivisista tunteista. Tutkijat ovat olleet yhtä mieltä siitä, että työhön sitoutuminen, työtyytyväisyys, sekä positiiviset tunteet työtehtäviä suorittaessa vaikuttavat kaikki yleiseen työhyvinvoinnin tasoon työpaikoilla. (Rodriguez-Munoz & Sanz-Vergel 2013, 96)

Yrityksen tai organisaation työhyvinvointiin liittyy myös läheisesti *TYKY-toiminta*. Tällä tarkoitetaan työkyvyn ylläpitämiseen liittyvää toimintaa. TYKY-toimintaan kuuluvat kaikki ne toiminnot ja tavat, joilla työnantaja ja yrityksen henkilöstö yhdessä sisäisten ja ulkoisten yhteistyökumppaneidensa kanssa pyrkivät edistämään ja tukemaan yksittäisen työntekijän työkykyä hänen kaikissa työuransa vaiheissa. Ilmarinen (2006) on hahmotellut työkyky-talon, joka pitää sisällään muun muassa terveyden ja toimintakyvyn, ammatillisen osaamisen, arvot, asenteet ja motivaation,

sekä perustyön, sisältäen työn sisällön, vaatimukset, työyhteisön ja johtamisen. Työkyky-taloa ympäröi työterveyshuolto, työsuojelu ja muut yhteisöt. (Kuva 1) Työkyvyn ylläpitäminen sisältää monta osa-aluetta, ja siinä korostetaan erityisesti yksittäisen työntekijän suorittamien työtehtävien ja hänen niihin käyttämiensä voimavarojen tasapainoa. (Hyppänen 2009, 154-155)

Järvinen (1998) on listannut toimivan työyhteisön peruspilarit. Näitä ovat

- työtä ja työntekoa tukeva organisaatio
- työntekoa palveleva johtaminen
- selkeä ja perusteltu töiden järjestäminen
- yhteiset pelisäännöt
- avoin ja yhteisöllinen vuorovaikutus
- toiminnan jatkuva arviointi ja seuranta

(Hyppänen 2009, 153)

Kuten yllä olevasta listauksesta näkee, yritysten ja organisaatioiden henkilöstön työhyvinvointi tulee siis olla kaikkien vastuulla. Jokaisen yksittäisen työntekijän tulee ottaa vastuuta sekä omasta, että toisten työntekijöiden viihtymisestä työssä, kuin myös hyvän työyhteisön rakentamisesta. Työhyvinvointia ja hyvää työilmapiiriä ei voi lisätä, eikä ylläpitää yrityksen johdosta lähtien, vaan jokaisella työntekijällä on näiden kehittämisessä oma vastuunsa. (Österberg 2014, 181)

Tutkijat ovat kehittäneet positiivisen organisaatiokäyttäytymisen tutkimuskentän (*Positive Organizational Behavior, POB)*, jolla on uudenlainen positiivinen lähestymistapa organisaatioiden toimintaan, sekä niiden toimijoihin. Nämä opinnot keskittyvät tutkimaan yksittäisen työntekijän positiivisia psykologisia edellytyksiä työntekoon, sekä voimavaroja että vahvuuksia, jotka on liitetty työntekijän työhyvinvoinnin tai työssä suoriutumisen edistämiseen. Tutkimusten laajuus pyrkii ylettymään koko työhyvinvoinnin kenttään, ja ne luovat käsitteellisen viitekehyksen työhyvinvoinnin subjektiiviseen tarkasteluun koko organisaatiossa. (Rodriguez-Munoz & Sanz-Vergel 2013, 96)

3.2. Työhyvinvoinnin edistäminen

Työhyvinvointia ja työssä viihtymistä on mahdollista edistää monilla eri organisaatioiden tasoilla. Seuraavassa taulukossa on tehty yhteenveto organisaatio-, sekä yksilökeskeisistä työhyvinvoinnin edistämisen keinoista. (Taulukko 3)

Taulukko 3. Työhyvinvoinnin edistämisen kaksi näkökulmaa (Lämsä & Hautala 2005; Hyppänen 2009, 162)

Organisaatiokeskeiset keinot	Yksilökeskeiset keinot
Henkilöstöhankinnan ja henkilöstön kehittämisen parantaminen	Yksittäisen työntekijän työssä kehittyminen palautteiden ja henkilöstön kehittämisen avulla
Työnohjauksen ja mentoroinnin kehittäminen	Työkykyä edistävä TYKY-toiminta
Tiedonkulun parantaminen organisaation sisällä	Kehityskeskustelujen kehittäminen
Työn tavoitteiden, sisällön, erilaisten työtapojen ja järjestelmien selventäminen ja kehittäminen	Vapaa-ajan tärkeyden korostaminen
Organisaatiorakenteen tarkistaminen ja yhteistyön, sekä vuorovaikutuksen kehittäminen	Ajankäytön hallinta
Henkilöstökoulutusten järjestäminen	Tasapainoisesta ja hyvinvoivasta työympäristöstä huolehtiminen

Yrityksen yksikön esimies voi keskustella näistä työhyvinvoinnin edistämisen tavoitteista esimerkiksi kehityskeskusteluissa ajoissa, jo ennen mahdollisten ongelmien tai esteiden syntymistä, jotta jokainen yksittäinen työntekijä ymmärtäisi olevan vastuullinen sekä omansa, että muiden työhyvinvoinnista ja työssä viihtymisestä. Näin jokaiselle työntekijälle hahmottuu oma vastuualueensa työhyvinvoinnin edistämisessä, sekä on mahdollista, että edellä listattujen keinojen lisäksi löytyy myös uusia käytännön ratkaisuja työhyvinvoinnin edistämiseen, sekä työilmapiirin parantamiseen. (Taulukko 3)

3.2.1 Henkilöstötutkimus kehittämisen ja työhyvinvoinnin parantamisen välineenä

Yrityksen tai organisaation henkilöstön työhyvinvoinnin tutkimiseen, mittaamiseen, sekä analysointiin voidaan käyttää monia erilaisia työvälineitä, joista suosituin on *henkilöstötutkimus*. Sen avulla on mahdollista kartoittaa henkilöstön mielipiteitä, tuntemuksia, motivaatiota, ja asenteita, sekä kehittää ja parantaa tutkimuksessa esille tulevia asioita, kehityskohteita ja mahdollisia työntekijän arkiseen työhön liittyviä ongelmia. Henkilöstötutkimuksesta voidaan myös käyttää nimeä työilmapiiritutkimus, henkilöstökysely, tai työtyytyväisyyskyselytutkimus. Tätä johdon ja esimiesten suosimaa työkalua on mahdollista käyttää esimerkiksi vuositasolla, jolloin organisaatiolle kertyy vertailudataa, joka näin ollen helpottaa vuositason strategisten liiketoiminnan tavoitteiden asettamista ja suunnittelua. (Hyppänen 2009, 170)

Hyppäsen (2009) mukaan henkilöstötutkimus pitää sisällään seuraavat osa-alueet:

- johtaminen ja organisointi
- yhteistyö
- tiedottaminen organisaation sisällä, sekä tiedon kulku
- yrityksen toimintatavat
- työtyytyväisyys
- henkilöstön kehittäminen, hankinta ja perehdyttäminen
- palkkaus-, palkitsemis-, sekä henkilöstöedut
- työn ja toimintatapojen tehokkuus sekä laatu

Ennen kuin henkilöstökyselyä toteutetaan organisaation sisällä, olisi tärkeää tutkia ja suunnitella sitä kokonaisuutena, sekä asettaa kyselylle selkeät tavoitteet. Henkilöstökyselyn toteuttamisen lisäksi henkilöstön on sitouduttava tavoitteelliseen kehittämistyöhön, joka sisältää päätöksentekoa, kehittämishankkeita, seurantaa ja arviointia, sekä jatkuvaa tiedottamista ja vuorovaikutusta. Yksittäisen työntekijän on helpompaa sitoutua kehittämistyöhön, kun henkilöstön jäsenet pääsevät itse vaikuttamaan ja päättämään kehittämistoimenpiteistä. (Hyppänen 2009, 171)

Menestyvässä organisaatiossa tuloksia analysoidaan tarkasti, ja niiden pohjalta valitaan henkilöstön kehittämiskohteita organisaation eri tasoille ja yksiköille.

Organisaation koosta ja rakenteesta riippuen eri yksiköt ja tiimit valitsevat yhtiötasolla listattujen lisäksi kriittiseksi arvioimiaan kehittämiskohteita. Henkilöstötutkimuksen raportissa on yleensä esillä keskiarvot ja vastausten hajonnat, sekä korrelaatiot. Keskiarvot ovat suuntaa antavia, mutta tutkimustuloksia analysoitaessa olisi hyvä kiinnittää erityistä huomiota hajontoihin. Työntekijöiden kehittämiskohteita valittaessa tulisi tarkastella henkilöstökyselyn tulosten keskiarvojen laatua, tärkeyttä, sekä vaikuttavuutta. (Hyppänen 2009, 171-172)

Henkilöstötutkimuksen avulla voidaan mitata työhyvinvoinnin tasoa, sekä henkilöstön mielipiteitä ja asenteita anonyymisti. Se on siis mittaus-, sekä kehittämistyökalu. Tärkeintä henkilöstötutkimuksessa on parantavien kehittämistoimenpiteiden käynnistäminen tulosten analysoinnin jälkeen. Näitä kehitystoimenpiteitä tulisi seurata ja tuloksista viestiä henkilöstölle säännöllisin väliajoin. Henkilöstötyytyväisyys, sekä asiakastyytyväisyys korreloivat keskenään, samoin kuin asiakastyytyväisyys ja organisaation menestys. Näin ollen yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnilla on välillisesti erittäin suuri vaikutus yrityksen liiketoiminnallisiin tuloksiin. (Hyppänen 2009, 173)

3.2.2 Oppiva organisaatio

Liiketoimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, joten yritysten ja organisaatioiden yksi keskeisimmistä kilpailustrategioista on kyky muuttua nopeasti ja oikea-aikaisesti.

”Nopeus ja oikea ajoitus edellyttävät yritykseltä joustavuutta ja sellaista yleistä osaamista, jonka varassa voidaan kehittää muutoksen vaatimaa, uudenlaisen toiminnan edellyttämää tietotaitoa” (Österberg 2014, 145).

Jatkuva muutos vaikuttaa olennaisesti työhyvinvointiin, sillä se vaatii myös työntekijöiltä paljon. Jokaisen tulisi pystyä sopeutumaan muutokseen, sekä samalla huolehtimaan oman osaamisensa kehittämisestä. Tästä voidaan käyttää termiä *oppiva organisaatio*, jolla tarkoitetaan organisaatiota, jossa kannustetaan uuden tiedon keräämiseen, oppimiseen ja itsensä kehittämiseen, sekä jossa asetetaan tavoitteita ja seurataan tulosten saavuttamista. Kun työyhteisöissä noudatetaan

avoimuutta ja luottamusta edistäviä toimintatapoja, voidaan näin ollen parantaa työhyvinvointia ja työssä viihtymistä. Oppiva organisaatio antaa yksittäiselle työntekijälle mahdollisuuden käsitellä tunteitaan, käydä vuorovaikutuksellisia keskusteluja, sekä mahdollisuuden rakentaa omaa osaamistaan. Tällaisen organisaation tunnusmerkkejä ovat vapaa tiedonkulku, henkilöstön ja työn jatkuva kehittäminen, sekä oppimisen palkitseminen. Näiden ominaisuuksien täyttyessä yritysten on mahdollista luoda ja parantaa kestävää kilpailukykyä toiminnalleen. (Österberg 2014, 146-147)

Oppiminen ja organisaatioiden kehittäminen vaativat työntekijöiltä uuden tiedon keräämistä, sisäistämistä ja yhdistämistä aiemmin opittuun. Myös asenteet, tunteet ja arvot ovat tärkeitä kehittämisprosesseissa. Esimerkiksi asenteisiin vaikuttaminen on haastavaa, mutta pitkäjänteisellä ja suunnitelmallisella toiminnalla on mahdollista vaikuttaa työntekijöiden työssä viihtymiseen, ja luoda työyhteisöissä sellainen ilmapiiri, joka kannustaa yksittäistä työntekijää kantamaan vastuun omasta työstä ja työyhteisön osaamisen kehittämisestä, johon hän kuuluu. (Österberg 2014, 148)

3.2.3 Kompetenssi- eli osaamiskartoitus

Yksittäisen työntekijän tarvittavan osaamisen määrittely tulisi aloittaa aina liiketoiminnan ydinosaamisen määrittelystä, sekä liiketoiminnan tarpeista lähtien. Tämä siksi, että yksilöltä vaadittavan osaamisen tulisi aina tukea yrityksen ydinosaamista ja sen kehittymistä. Yleensä yritysten ja organisaatioiden osaamisvaatimusten lähtökohtana ovat johdon määrittelemät tulevaisuuden liiketoiminnalliset tavoitteet. Näitä määritellessä tulisi keskittyä tutkimaan, mitä tietoja ja taitoja organisaatioista löytyy, jotta on mahdollista vastata niin asiakkaiden, kuin toimintaympäristön vaatimuksiin tulevaisuudessa, sekä minkälaista uutta osaamista ja henkilöstön kehittämistä yritys tarvitsee näihin haasteisiin vastatessaan. (Österberg 2014, 151)

Kun työntekijöiden yksilötason osaaminen suhteutetaan yrityksen vaatimaan ydinosaamiseen ja asetettuihin osaamisvaatimuksiin, varmistetaan ensin näiden kytkös toisiinsa. Tämän jälkeen voidaan alkaa tekemään yksilötasolla *kompetenssi-*

eli osaamiskartoitusta ensin itsearvioinnin kautta. Yksittäisten työntekijöiden kompetensseja voidaan mitata analysoimalla henkilöstön ammattitaitoa, sosiaalisia kykyjä, kielitaitoa tai esimerkiksi erilaisten tietojärjestelmien vaatimaa käyttötaitoa. Tärkeää on huomioida, että jokaiseen mitattavaan kompetenssiin on laadittava tavoitetasot, ja mietittävä keinoja, joilla nykytilanteesta on mahdollista siirtyä ja saavuttaa yrityksen strategisen liiketoimintasuunnitelman määrittelemä tavoitetaso. (Österberg 2014, 151) Yksilötasoisten kompetenssikartoitusten laatiminen on haastavaa, ja niiden yksityiskohtainen suunnittelu sekä kokonaisuuksien hahmottaminen ja hallinta aikaa vievää. Jokaiselle työntekijälle on olennaista laatia henkilökohtainen kehittymissuunnitelma ja esimerkiksi yrityksen tietojärjestelmän valinnassa olisi tehokas keino ottaa huomioon yksittäisen työntekijän mahdollisuus päivittää itse osaamisprofiiliaan. (Österberg 2014, 153)

Peter Boxall ja John Purcell (2011) toteavat tehokkaan yksilön suorituksenjohtamisen perustuvan ymmärrykselle siitä, mitkä tekijät siihen vaikuttavat. He ovat hyödyntäneet matemaattista yhtälöä kuvastamaan yksittäisen työntekijän suorituskykyä. $P = f(A,M,O)$ yhtälö koostuu yksilön kyvyistä (*abilities*), motivaatiosta (*motivation*), sekä työntekijöiden mahdollisuuksista (*opportunities*) suoriutua tietyssä kontekstissa, ennalta määriteltyjen rajoitteiden puitteissa. (Boxall & Purcell 2011, 190)

Toisin sanoen yksilön suorituskyky (A) tarkoittaa heidän kykyään suoriutua työtehtävistä tarvittavien tietojen, taitojen ja soveltuvuutensa avulla (Boxall & Purcell 2011, 5). Yksilön tiedot ja taidot kehittyvät sitä mukaa, kuin henkilö kouluttautuu tai kerryttää työkokemustaan ja näin ollen etenee urallaan. Koulutus takaa yksilöille akateemisia taitoja sekä teoreettista ymmärrystä, ja tämä luo pohjan oppimiselle työssä. Työkokemus puolestaan tarjoaa erilaisia näkemyksiä ja itseluottamusta, sekä edellytyksiä uralla etenemiseen. Yhdessä näillä tekijöillä on tärkeä rooli yksilön kehittäessä omaa suorituskykyään. (Boxall & Purcell 2011, 193)

Boxall & Purcell (2011) määrittelevät olennaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön mahdollisuuksiin kerryttää tietoja ja taitoja. Heidän tutkimustensa mukaan yksi tärkeimmistä vaikuttavista tekijöistä on työntekijän fyysinen ja henkinen terveys. Hyvä

terveys ja työkyky edistävät työntekijöitä ottamaan osaa aktiviteetteihin, jotka rakentavat ja parantavat henkilökohtaista suorituskykyä. (Boxall & Purcell 2011, 193)

Motivaatio (M) suoriutua työtehtävistä pitää sisällään yksilön halun suoriutua työssään, kun he tuntevat riittävää kiinnostusta työtä kohtaan ja tulevat kannustetuiksi työtehtävissään (Boxall & Purcell 2011, 5). Erilaisten työyhteisöjen avulla, jotka koostuvat motivoituneista yksilöistä ja tiimeistä, voidaan saavuttaa huomattavasti parempia tuloksia, sekä kasvattaa organisaation kilpailukykyä. Työntekijöiden sitoutuminen on tällöin tärkeässä roolissa. Yrityksille tarpeellisin edellä kuvatun yhtälön tekijöistä on motivaatio, sillä sen avulla työntekijät ovat halukkaita tekemään töitä ja toteuttamaan yhtiön strategisia päämääriä. (Boxall & Purcell 2011, 203) Mahdollisuus (O) suoriutua työssä sisältää riittävät puitteet ja rakenteet työlle ja työtehtävien suorittamiselle, sekä työympäristön tarjoaman tuen yksilölle (Boxall & Purcell 2011, 5).

Yritysten ja organisaatioiden näkökulmasta työnantajat tarvitsisivat sellaisia työntekijöitä, joilla on kyky (A) ja halu (M) toteuttaa yrityksen intressejä. Näitä tekijöitä tukemaan tarvitaan yrityksen ja työympäristön tarjoamat mahdollisuudet (O) ja sopivat puitteet toimia. Tällaisissa tilanteissa yksi HRM:n osa-alueista; rekrytointi nousee merkittävään rooliin. (Boxall & Purcell 2011, 225)

Onnistunut työsuhde vaatii toimiakseen vastavuoroisuutta eli vuorovaikutusta, ja tämä vaatii työnantajalta kykyä selvittää, mitä työntekijät haluavat arkipäiväiseltä työltään ja miten he voivat pitää työmotivaatiotaan, sekä mielenkiintoaan yllä. Työntekijät ovat yleensä innostuneita kehittämään kykyjään sekä kasvamaan työtehtävissään ja urallaan, ja he etsivät usein tasapainoa omien, sekä työssä tarvittavien kykyjensä välillä. Työnantajien tulisi tarjota säännöllisesti mahdollisuuksia työntekijöiden henkilökohtaiselle kasvulle työssä. Näin ollen työsuhde vaatii panostusta molemmilta osapuolilta. Työntekijöiden tulisi kokea tasapainoa heidän työpanoksensa, sekä tästä saatavan palkkion välillä, ja työnantajien tulisi varmistaa motivoituneiden työntekijöiden rekrytointi ja pitäminen yrityksen toimivan palkitsemisjärjestelmän avulla. Organisaatio, joka pitää antamansa lupaukset henkilöstölleen, ja jossa johtamisen avulla kohdellaan työntekijöitä tasa-arvoisesti,

nauttii todennäköisemmin suurempaa työntekijöiden luottamusta. Myös henkilöstön sitoutuminen organisaation tavoitteisiin edistää organisaation toimintaa, mutta erityisen arvokasta yritykselle on säilyttää työkokemusta omaavia työntekijöitä, jotka pystyvät käsittelemään monimutkaisia toiminnanohjausjärjestelmiä, ja ovat kykeneviä uudistumaan ja innovoimaan, sekä säilyttämään arvokkaita asiakkaita. (Boxall & Purcell 2011, 226-227)

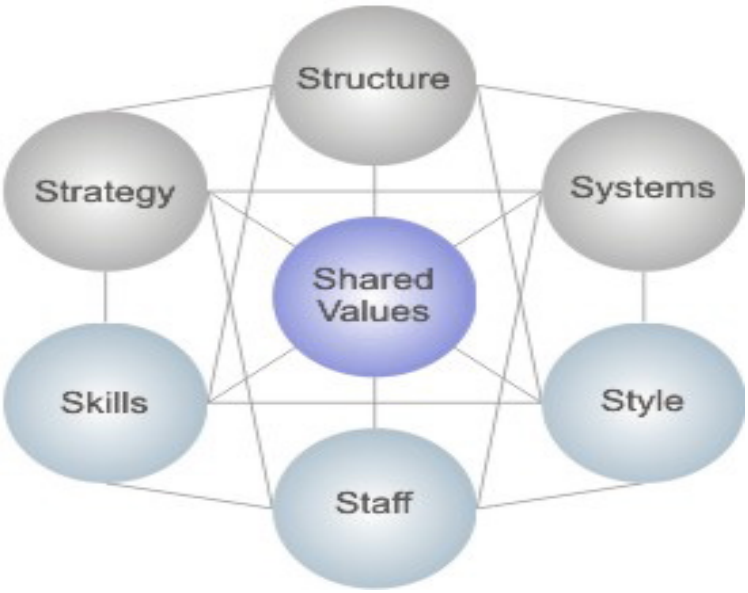
3.2.4 Henkilöstön kehittämisen strateginen näkökulma

Henkilöstön kehittämistarpeiden tulee perustua yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan, liiketoiminnallisiin tarpeisiin ja henkilöstön ydinosaamisiin. Kun henkilöstön kehittämistarpeita määritellään, tulisi näitä analysoida yksityiskohtaisesti niin organisaatio-, työyhteisö- kuin yksilötasoilla. Kehittämiskohteiden tunnistamisessa tulisi keskittyä erityisesti yksilötasolla, mitä kehittäminen tarkoittaa jokaisen työntekijän kohdalla. Yrityksen henkilöstön näkemyksiä kehittämistarpeista on mahdollista selvittää juuri edellä mainittujen erilaisten ja –tasoisten henkilöstötutkimusten avulla, sekä työntekijöille pidettävien kehityskeskustelujen yhteydessä. (Österberg 2014, 149-150)

Erilaisten kilpailustrategioiden tunnistamisella ja valitun strategian mukaisten toimintojen kehittämisellä, sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamisella on suora yhteys yrityksen henkilöstön kehittämiseen. Yritysten ja organisaatioiden kilpailustrategioita ovat esimerkiksi asiakkaiden asettaminen liiketoiminnan keskiöön, henkilöstön osaaminen, sekä ydinosaamisten tunnistaminen ja niiden kehittäminen, verkostoituminen, uusien kilpailutilanteiden syntyessä tai muuttuessa näihin sopeutuminen, sekä organisaation ja työyhteisön nopea oppiminen. Yritysten kilpailustrategiat synnyttävät yrityksen sisällä monia osaamishaasteita, jotka vaikuttavat yksittäisen työntekijän kykyyn sopeutua uusiin toimintatapoihin tai toteutettaviin muutoksiin. (Österberg 2014, 145)

McKinseyn konsultit Tom Peters, Robert Waterman ja Julien Philips ovat kehittäneet 1980-luvulla *seitsemän S:n mallin,* joka on yrityksille suunnattu strategisen suunnittelun työkalu. Se sisältää seitsemän peruselementtiä, strategian (strategy),

rakenteen (structure), järjestelmät (systems), jaetut arvot (shared values), tyylin (style), henkilöstön (staff) sekä kyvyt (skills), joiden avulla organisaation on mahdollista saavuttaa asetetut liiketoiminnalliset tavoitteensa. (Strategic Management Insight 2013; Bos et al., 2013, 192)



Kuvio 4. Seitsemän S:n –malli (Strategic Management Insight 2013)

Mallin ydinajatus on siinä, että linjaamalla ja sitomalla kuviossa 4 esitetyt peruselementit yhteen, organisaation on mahdollista saavuttaa parempaa tuottavuutta ja tehokkuutta liiketoiminnoissaan, sekä strategisessa päätöksenteossa. Muutos yhdessä kuvion 4 osoittamassa osa-alueessa, vaikuttaa muutoksena muihin mallin tekijöihin, jotta se toimisi mahdollisimman tehokkaasti. Seitsemän S:n –mallin voi aktivoida missä tahansa tilanteessa, ja se on arvokas työkalu erityisesti organisaatiotason suunnittelussa, sekä tavoitteiden asettamisessa. Kyseistä viitekehystä käytetään erityisesti toteutettaessa organisaatiomuutoksia, implementoitaessa uutta strategiaa, arvioitaessa yksikkötason muutoksia tulevaisuudessa, sekä toteutettaessa kahden tai useamman organisaation liiketoimintojen yhdistämistä.

3.3. Työmotivaatio

Yritysten ja organisaatioiden henkilöstön työmotivaatiota on tutkittu useiden vuosikymmenien ajan. Kansainväliset tutkijat ovat rinnastaneet työmotivaation työntekijän suorituskykyyn, jolloin työntekijän motivoituneisuus työssä näkyy suorituskyvyn parantumisena, ja työn tehokkuuden lisääntymisenä. Tähän vaikuttaa olennaisesti myös se, että työntekijä viihtyy työssään ja arvostaan tekemäänsä työtään. (Dejban & Taghipour 2013, 1602)

Yritysten näkökulmasta on tärkeää pitkällä, sekä lyhyellä aikavälillä, että henkilöstö on innostunut ja motivoitunut työssään. Tutkimukset ovat osoittaneet, että korkean työmotivaation omaavat henkilöt voivat merkittävästi nostaa organisaation tuottavuutta, ja puolestaan alhaiset työmotivaation tasot voidaan liittää kasvaneisiin organisaation kustannuksiin, sekä häiriöihin henkilöstön työhyvinvoinnissa ja terveydessä. Masennuksen oireet, sekä stressi vaikuttavat olennaisesti yksittäisen työntekijän kykyyn edistyä urallaan, erityisesti kun keskiössä on henkilön kyky tehdä kannattavia uraa koskevia päätöksiä. (Björklund et al, 2013, 571)

Useimmat organisaatioiden työntekijöistä elävät modernissa yhteiskunnassa, ja kansainvälisissä tutkimustuloksissa yksilöiden on havaittu kärsivän työperäisestä stressistä (Andrew et al. 2015; Antosova & Senova 2014; Barabanshchikova et al. 2014). Ensisijaisesti kyseinen ilmiö vaikuttaa yksilöihin, mutta voi levitä myös koko organisaatiotasolle. Ammatillinen stressi koostuu kolmesta eri lähestymistavasta, joista ensimmäinen on ympäristö. Tällöin tutkinnan kohteena ovat stressitekijät, jotka syntyvät tilanteista, jotka työntekijä kokee stressaaviksi. Toinen lähestymistapa on liiketoiminnan näkökulma, jolloin stressitekijöitä tarkastellaan prosessina, joka syntyy kun työntekijä kohtaa haasteita työssään, ja pyrkii vastaamaan näihin mahdollisimman tehokkaasti. Kolmas sääntelyn lähestymistapa näkee stressitekijät mekanismina, joita voidaan säädellä ja ohjata järjestelmällisesti erilaisissa tilanteissa.

Työtyytyväisyyden ja -tyytymättömyyden katsotaan molempien juontuvan kahdesta päälähteestä: työn ominaisuuksista, sekä henkiseen yksilön terveyteen liittyvistä prosesseista (Rodriguez-Munoz & Sanz-Vergel 2013, 96). Aiemmissa tutkimuksissa on käynyt ilmi, että stressistä kärsivien työntekijöiden halu ja kyky sitoutua

ongelmanratkaisutehtäviin tai päätöksentekoprosesseihin on vaillinaista. (Björklund et al, 2013, 572) Yksittäisen työntekijän kokema stressi voi syntyä monella tavalla, kuten pitkäaikaisen kiireen tai liian suuren työjonon kuormittamana, henkisen väkivallan tai kiusaamisen seurauksena, tai liian suurten työn vaatimusten tai jatkuvan paineen alaisena. Fysiologiset tai psyykkiset stressioireet, kuten sairaudet, masennus ja työtyytyväisyyden vähentyminen näkyvät yksittäisen työntekijän tuottaman työn tehokkuuden ja laadun alentumisena, sekä lisääntyvinä sairauspoissaoloina. (Hyppänen 2009, 161)

Björklund et al. (2013) ovat tutkineet työmotivaation muutosten vaikutusta yksittäisen työntekijän työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja työssä viihtymiseen. Seurattuaan 577 työntekijää 18 kuukauden ajan, tutkimustulokset osoittivat, että sekä positiiviset, että negatiiviset muutokset työmotivaatiossa liittyivät läheisesti *työuupumukseen*. Hyppänen (2009) määrittelee työuupumuksen eli *burnoutin* vakavaksi työntekijän terveydentilaksi, jossa stressistä on kehittynyt krooninen oireyhtymä. Samanlainen korrelaatio on löydetty tutkittaessa negatiivisten muutosten vaikutusta työmotivaation ja masennuksen välillä, ja monissa kansainvälisissä tutkimuksissa on todettu stressitekijöiden alentava vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen. (Andrew et al. 2015) Myös masennuksen ja työuupumuksen välistä yhteyttä on tutkittu, ja tulokset osoittavat työmasennuksen syntyvän yksilön elämänmuutoksista, kun puolestaan työuupumuksen on todettu lähtevän liikkeelle merkittävistä muutoksista työnkuvassa (Meermann et al. 2015)

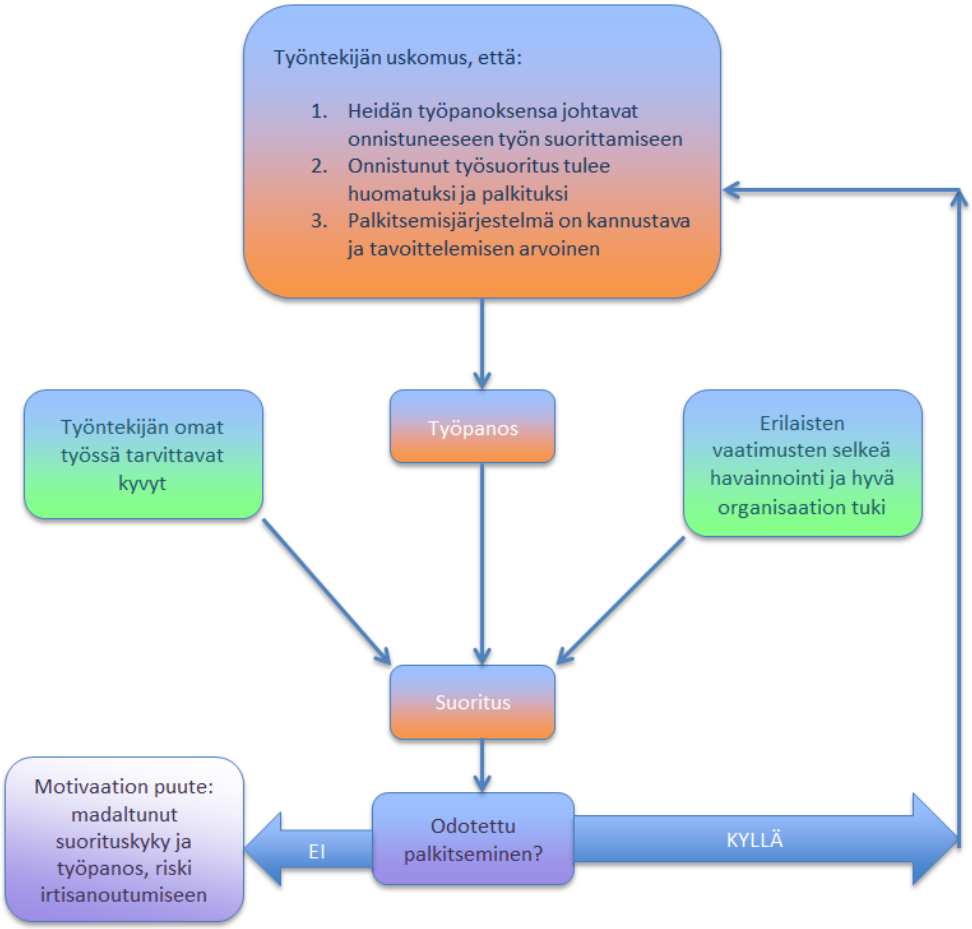
Björklund et al. (2013) esittävät, että työntekijöillä, joilla työmotivaation tasot laskevat jatkuvasti, on suurempi riski kokea työuupumusta ja masennuksen oireita tulevaisuudessa. Toisin sanoen, investoimalla aktiviteetteihin, jotka lisäävät työntekijän motivaatiota työssään, on mahdollista vaikuttaa pitkäaikaisten sairauspoissaolojen sekä stressioireiden vähentämiseen työpaikoilla, jolloin työntekijöillä jää enemmän positiivista energiaa menestyksekkääseen urasuunnitteluun ja sen edistämiseen.

Työntekijöiden työmotivaation, sekä työhyvinvoinnin välinen suhde on hyvin teoreettisesti juurtunut, ja erityisesti analysoitaessa henkistä hyvinvointia, sekä

työntekijän yleistä terveyttä. Salmela-Aro ja Nurmi (2004) ovat huomanneet, että yksilön työmotivaatio on yksi avainmekanismi työhyvinvoinnin ylläpitämisessä työpaikoilla (Salmela-Aro & Nurmi, 2004). Yksi vakiintunut malli ja johtava työhyvinvointia, sekä -motivaatiota kuvaava viitekehys on *työn vaatimusten resurssien –malli (Job Demands-Recourses Model).*

Työ- ja organisaatiopsykologian professori Arnold Bakker on perehtynyt tutkimaan JD-R-mallia tarkemmin, ja sen ydin perustuu oletukseen, jonka mukaan kaikenlaiset työtehtävät vaikuttavat jollain tasolla työntekijän työhyvinvointiin, ja nämä tekijät voidaan jakaa kahteen kategoriaan, jotka ovat työn vaatimukset, ja siihen käytettävät resurssit. Mallin avulla tutkitaan kahta samanaikaisesti esiintyvää päällekkäistä prosessia. Ensimmäisen prosessi on terveyteen liittyvien häiriöiden –prosessi, eli tämän linjauksen mukaan korkeat työn vaatimukset vaikuttavat enemmän työntekijän työhyvinvointiin, kuluttavat nopeammin työn vaatimia yksilön resursseja, sekä vähentävät energiavoimavaroja. Tähän prosessivaiheeseen liittyvät myös olennaisesti työuupumuksen ja työhön sitoutumisen välisen yhteyden tutkiminen, ja olennaisina vaikuttavina tekijöinä ovat assosiaatiot työn ominaispiirteiden, panosten ja niiden tulosten välillä. (Austin et al. 2015). Toinen prosessi on motivaatioprosessi, jonka mukaan työhön käytettävät resurssit edistävät yksittäisen työntekijän sitoutumista työhön ja työnantajaansa, sekä parantavat työsuorituksia. (Bakker 2015; Björklund et al, 2013, 572) Tästä jälkimmäisestä linjauksesta katsotaan olevan hyötyä organisaatiotasolla, jolloin työmotivaatio ja työhyvinvointi näkyvät työsuorituksissa ja työn tuottavuudessa, kuin myös yksilötasolla, jolloin työmotivaatio heijastuu suoraan parempaan työilmapiiriin (Björklund et al, 2013, 572).

Seuraavaan kuvioon on tiivistetty työntekijän työmotivaatioon ja suorituskykyyn liittyvä odotusteoria. Kuviosta löytyvät näiden lisäksi tekijät, joiden avulla voidaan tunnistaa kokonainen työntekijän suorituskyvyn yhtälö. (Kuvio 5)



Kuvio 5. Työmotivaation ja suorituskyvyn odotusteoria (Boxall & Purcell 2011, 223-224)

Kuviossa näkyvien sinisten ja violettien tekstilaatikoiden tarkoituksena on kuvata työmotivaation odotusteoriaa, kun puolestaan vihreät laatikot keskellä kuvastavat yksilön suorituskykyä työssä. Motivaation odotusteorian tarkoituksena on keskeisesti korostaa työssä viihtymisen ja motivaation jatkumoa työpaikoilla. Tähän vaikuttavat sekä yksilöiden muodostamat työtehtäviin liittyvät odotukset, sekä kokemukset siitä, kohtaavatko nämä asetettujen odotusten kanssa. (Kuvio 5)

Työmotivaation odotusteoria pitää sisällään kolme tärkeää kohtaa, joista ensimmäisessä korostetaan asetettujen tavoitteiden mahdollista saavuttamista. Tavoitteiden tulisi olla sopivan haastavia, mutta ei mahdottomia. Toiseksi tavoitteiden saavuttamisesta tulisi palkita työntekijöitä heidän työsuoritustensa mukaisesti. Viimeinen kohta pitää sisällään henkilöstön odotukset jaetuista palkkioista. Työnantajan on vaikeaa motivoida hyviä työntekijöitä heidän työsuorituksistaan, jos

palkkio ei vastaa annettua työpanosta. (Kuvio 5) Näin ollen työmotivaation ja suorituskyvyn odotusteoria edellyttää, että myös yritysten ja organisaatioiden johtamis- ja palkitsemisprosesseja tulee kehittää ja uudistaa tietyin aikavälein.

3.4. Tunteiden ja arvojen vaikutus työhyvinvointiin

”Yksilöt sopeutuvat muutoksiin eri tavoin” (Juuti & Virtanen 2009, 123).

Työyhteisössä osa työntekijöistä asennoituu ja osallistuu muutoksiin myönteisesti, ja ovat näin ollen innostuneesti mukana muutosprosessin toteuttamisessa, kun taas kielteisesti muutokseen asennoituneet työntekijät luovat helposti muutosvastarintaa ja näin ollen hidastavat mahdollisesti pakollisten muutosten läpivientiä. On helppo todeta ja toivoa työntekijöiltä myönteistä asennetta muutoksessa, mutta se on Juutin ja Virtasen (2009) mukaan perusteltua. Kun työntekijä suhtautuu positiivisesti ja innostuneesti muutokseen, voi hän varmemmin säilyttää voimavaransa ja työpaikkansa muutosprosessin jälkeenkin. Tämä voi olla haastavaa erityisesti tilanteissa, jos muutos ei ole perusteltu, se näyttää työntekijälle epärationaaliselta, tai jos työntekijä kokee muutoksen uhkana työyhteisölle, omalle asemalleen tai ammattitaidolleen. (Juuti & Virtanen 2009, 123-124)

Työpaikoilla ja työyhteisöissä tulisi älyn ja tunteiden olla tasapainossa. Kun työntekijä valmistautuu tuleviin muutoksiin, hän ei ole vain rationaalinen päätöksentekijä, vaan hänen tunteensa, ajatuksensa ja kokemuksensa vaikuttavat kaikki yhdessä suhtautumistapoihin ja muutokseen asennoitumiseen. Näin ollen muutoksia kohtaavassa työyhteisössä tulisi olla tilaa ajatusten, tunteiden ja työntekijöiden omien kokemustensa käsittelyyn. (Juuti & Virtanen 2009, 137)

3.4.1 Tunteet

Erityisesti tilanteissa, joissa muutoksia viedään eteenpäin nopeasti ja useita prosesseja peräkkäin, yksittäinen työntekijä saattaa kokea menettävänsä kontrollin tunteen työssään (Juuti & Virtanen 2009, 137). Tämä aiheuttaa negatiivisten

tunteiden ketjun, kuten pelkoa, vihan tunteita, ja ärtymystä, jolloin suhtautuminen muutoksen toteuttamiseen ja arkiseen työhön muuttuu kielteiseksi ja mekanistiseksi, jonka jälkeen työntekijä alkaa stressaantumaan ja on vaarassa palaa loppuun. Tämän välttämiseksi ihmisten tulisi ensiksikin hyväksyä erilaiset, muutoksen herättämät tunteet työssään. (Juuti & Virtanen 2009, 119) Työyhteisön näkökulmasta työntekijöille olisi sallittava tunteiden ilmaiseminen, koskien myös kielteisiä tunteita. Tähän organisaatio voi tarjota tilaa ja välineitä tunteiden käsittelyyn ja työstämiseen muutostilanteissa, jolloin se tarjoaa hyödyn sekä yritykselle, että työntekijälle itselleen. Näin onnistuneen muutosprosessin läpivienti onnistuu varmemmin, kun yksittäisen työntekijän positiivisempi, tehokkaampi ja luovempi työote heijastuu työtehtävien suoritukseen ja organisaation tuloksellisuuteen. (Juuti & Virtanen 2009, 137-138)

Samassa linjassa, kuin työmaailmassa tapahtuu tänä päivänä muutoksia, myös työn luonne on muuttunut merkittävästi. Hall (2004, 1) esittää, että monet työntekijät tuntevat kantavansa suurimman vastuun oman työnsä hallinnasta, sekä pitkän tähtäimen urasuunnittelusta. Näihin muuttuviin työtilanteisiin on kehitetty ratkaisuna monimuotoinen *uraorientaatio*. Tällaiselle itse-ohjautuvalle orientoitumiselle on tunnusomaista vapaus tehdä itsenäisiä valintoja ja päätöksiä, sekä sopeutumiskyky uusiin tilanteisiin. Crant (2000) ja King (2004) ovat tutkineet, että perusteellinen uraohjaus voi tuottaa monia positiivisia vaikutuksia työntekijöiden arkiseen työhön. Näistä tutkimuksissa useimmin esiintyneet tekijät ovat työtyytyväisyys, sekä työhyvinvointi (Rahim & Siti-Rohaida 2014, 271).

Rahim ja Siti-Rohaida (2014) ovat tutkineet teollisuusalojen yrityksiä, ja keskittyneet tutkimuksissaan työntekijöiden psyykkisen turvallisuuden tunteen arvostamiseen. He ovat todenneet, että tällä on vaikutusta työntekijöiden sekä fyysiseen, että henkiseen työhyvinvointiin. Lisäksi tutkijat ovat havainneet monimuotoisen uraorientaation, sekä –suunnittelun ja –kehittämisen positiivisen vaikutuksen teollisuusaloilla toimivien insinöörien työhyvinvointiin. Eri alojen ammattikuntia vertailtaessa erityisesti insinööreillä on todettu olevan vahva tarve henkilökohtaiseen urakasvuun. Kunnianhimolla, tavoitteiden asettamisella, sekä uraodotuksilla ja työuralle kohdistetuilla vaatimuksilla on havaittu olevan suora yhteys heidän

työhyvinvointiinsa. (Rahim & Siti-Rohaida 2014, 270-271)

Viimeisen kymmenen vuoden aikana tutkijat ovat keskittyneet työn merkitykseen ja sen vaikutuksiin ihmisten onnellisuuteen. Yritys- ja organisaatiotutkimuksissa on kiinnitetty huomiota erityisesti positiivisiin ilmiöihin, kuten työhön sitoutumiseen, työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja työssä viihtymiseen, sekä positiivisten onnistumisen kokemusten vaikutukseen työssä. Merkittävimmät tutkimustulokset ovat osoittaneet, että työn luonne myötävaikuttaa olennaisesti yksittäisen työntekijän hyvinvointiin työpaikoilla. Lisäksi sekä työntekijän työhyvinvoinnilla, että työtyytyväisyydellä on ratkaiseva merkitys pyrittäessä saavuttamaan organisaatiolle ja sen toiminnalle asetettuja strategisia tavoitteita. Esimerkiksi työttömyyden on tutkimusten mukaan osoitettu vähentävän henkilön työhyvinvointia merkittävästi, jolloin työntekijän ainoa keino selviytyä tästä on löytää uusia töitä. (Rodriguez-Munoz & Sanz-Vergel 2013, 95)

3.4.2 Arvot

Tutkijat Bos et al. (2013) löysivät turvallisuutta työpaikoilla käsittelevästä kirjallisuudesta useita viittauksia luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden arvoihin. Näiden arvojen lisäksi Bos et al., (2013) ovat löytäneet jatkuvasti kasvavan ja läheisen suhteen työhyvinvoinnin ja turvallisuuden johtamisen, sekä *yritysten yhteiskunta- ja sosiaalisenvastuun (Corporate Social Responsibility, CSR)* välillä. CSR pitää sisällään liiketoiminnallisen etiikan dimension, kiinnittäen erityisesti huomiota organisaation sosiaalisiin arvoihin. (Bos et al., 2013, 188) Luottamukseen on myös usein viitattu psyykkistä terveyttä käsittelevän kirjallisuuden tutkimuksissa, ja sillä on todettu olevan erittäin suuri vaikutus työhyvinvointiin. Tätä vaikutusta on tutkinut erityisesti Great Place to Work –organisaation suorituskykytesti. (Bos et al., 2013, 187-188)

Great Place to Work, viralliselta nimeltään GPW Institute Finland Oy on toiminut Suomessa vuodesta 2002 lähtien. Nykyään Great Place to Work tekee yhteistyötä monien menestyvien, ja innovatiivisten yritysten kanssa, luodakseen, tutkiakseen ja tunnistaakseen parhaita työpaikkoja. GPW:n mukaan olennaisin asia hyvän

työpaikan luomisessa ei ole monenkirjavat työntekijäedut, prosessit tai käytännöt, vaan laadukkaiden, ylpeyttä ja yhteishenkeä edistävien vuorovaikutussuhteiden luominen yrityksissä. Näiden suhteiden katsotaan olevan avaintekijöitä liiketoiminnallisten ja strategisten tavoitteiden saavuttamisessa, sekä tulosten parantamisessa. (Great Place to Work 2015)

Great Place to Work –organisaation mukaan luottamus on tärkein tekijä parhaimmissa työpaikoissa, ja väite koskee kaikkia yrityksiä ja organisaatioita riippumatta niiden kansallisesta kulttuurista, toimialasta, koosta tai iästä. Parantamalla työpaikalla vallitsevaa luottamustasoa, yritysten on mahdollista kasvattaa liiketoiminnallista tulostaan, sillä yhteistyö, tuottavuus ja innovaatiot riippuvat olennaisesti henkilöstön välillä vallitsevan luottamuksen määrästä. (Great Place to Work 2015)

Ilman luottamusta johtajan voi olla vaikea innostaa ja sitouttaa työntekijöitään. Luottamuksen puutteen on todettu heikentävän yrityskulttuuria, ja tämä on nähty vahvan yrityskulttuurin perustavanlaatuisena esteenä. Näin ollen innostavassa yrityskulttuurissa, sekä luotettavassa työyhteisössä on mahdollista saada liiketoiminnallisesta näkökulmasta aiempaa suurempi osa ihmisten työpotentiaalista tehokkaaseen käyttöön. (Rossi 2012, 93)

Erityisesti yhteyden tunne ja luottamus ovat Great Place to Work –organisaation tutkimusten mukaan tekijöitä, joille parhaiden työpaikkojen yrityskulttuurit rakentuvat. Keskeisimpinä voidaan nähdä ne suhteet, joita ihmiset rakentavat keskenään, niin yrityksen sisällä kuin sen ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. (Rossi 2012, 337)

Great Place to Work –organisaatio on myös yhteistyössä Russel Investment Groupin kanssa löytänyt vahvan korrelaation parhaiden työpaikkojen, sekä taloudellisen menestyksen välillä. Kyseistä suhdetta on tutkittu tuottavuudella (kilpailijoihin verrattuna), kustannuksilla sekä osakekurssimenestyksen mittareilla. Tutkimuksen tuloksissa on löydetty vahva henkilöstön välinen luottamus taloudellista menestystä edistävän yrityskulttuurin perustana. Luottamuksen on todettu olevan yhteistyön ja sitoutumisen edellytys, jotka puolestaan on nähty merkityksellisinä tuottavuutta

edistävinä elementteinä. (Rossi 2012, 351-350)

Great Place to Work –organisaation tutkijat Burchell ja Robin ovat määritelleet hyväksi työpaikaksi sellaisen työyhteisön, jossa työntekijät luottavat toisiinsa, sekä työnantajiinsa, toimivat yhteisössä, jota he arvostavat, ja jossa vallitsee hyvä työilmapiiri (Burchell & Robin 2011, 1). He ovat määritelleet kolme työpaikoilla vallitsevaa ihmisten välistä suhdetta, joihin vaikuttavat olennaisesti työntekijöiden lojaalius, sitoutumiskyvyt, sekä halu edistää organisaatiotason strategisia tavoitteita ja päämääriä omalla panoksellaan. Näistä suhteista ensimmäinen on luottamus, jonka on nähty edistävän työntekijöiden välistä sitoutumista toisiinsa, sekä työtehtäviensä suorittamiseen. Tämän lisäksi luottamuksen on nähty tukevan yhteistyön edistämistä yrityksen eri tiimien välillä. Toinen tärkeistä työpaikkojen suhdetekijöistä on työntekijän suhtautuminen työtehtäviinsä. Jos työntekijät pystyvät näkemään selkeän työnsä vaikutuksen organisaatiossa, ja kokevat työnsä merkitykselliseksi, niin tämän on nähty olennaisesti parantavan heidän työhyvinvointiaan. Tähän ovat vaikuttaneet positiivisesti myös tiimitason saavutukset. Viimeisenä hyvässä työyhteisössä vallitsevana suhteena on kumppanuus. Hyvä työsuhde kollegan kanssa vahvistuu, kun uudet työntekijät toivotetaan työsuhteen alusta alkaen lämpimästi tervetulleeksi, ja kun heitä kannustetaan jatkuvasti. Kumppanuutta voi vahvistaa asettamalla ja saavuttamalla yhteisiä työhön liittyviä tavoitteita. (Burchell & Robin 2011, 7-10)

Terveys, turvallisuus ja työhyvinvointi ovat tärkeitä arvoja itsessään organisaatioissa. Aiheesta on tehty monia tutkimuksia, ja erityisesti arvoista, joilla on positiivinen tai negatiivinen kontribuutio edellä mainittujen kanssa. Erityisesti on tutkittu luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden vaikutusta esimerkiksi työturvallisuuteen sekä työssä viihtymiseen. Työturvallisuus on tärkeä osa organisaatioiden arkea ja sen varmistaminen edellyttää aktiivista toimintaa ja seurantaa useilla eri tasoilla, kuten teknisessä ja työympäristön turvallisuudessa, työtavoissa, perehdyttämisessä, johtamisessa, sekä organisaation turvallisuuskulttuurin kehittämisessä. Erityisesti yrityksissä, joissa on meneillään voimakas kasvu- ja kehitysvaihe, järjestelmällinen työturvallisuuden edistäminen ja varmistaminen on avainroolissa ja keino pitämään tapaturmaluvut pieninä. Lähtökohtana yrityksissä tulisi olla tapaturmien

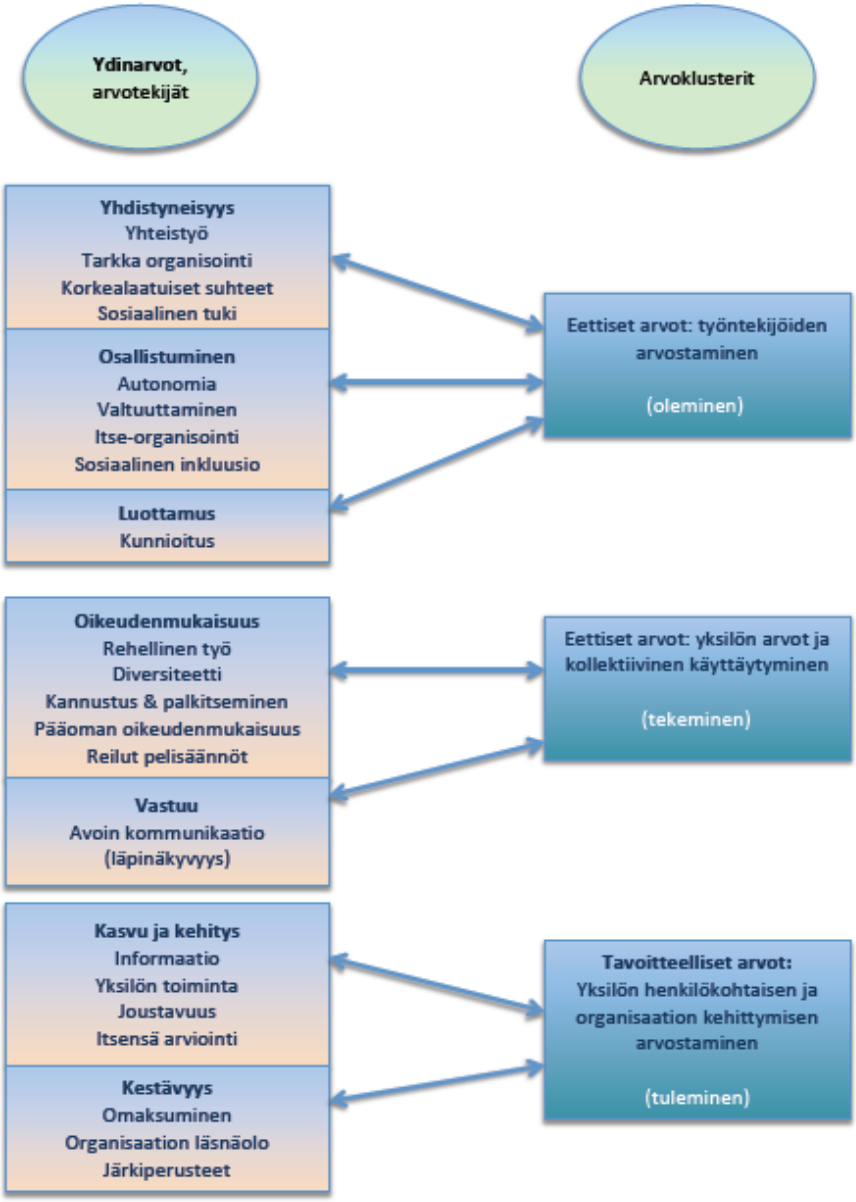
ennaltaehkäisy ja –torjuminen. Tämä edellyttää johdon ja koko henkilöstön sitoutumista, vaaratilanteista oppimista, jatkuvaa turvallisuustyötä sekä seurantaa. Tässä jatkuvalla turvallisuustyöllä tarkoitetaan koulutusta, tiedotusta, riskinarviointia, auditointeja ja järjestyksen parantamista. (Viitala 2007, 215-216)

Eurooppalainen Laatujohtamisen Järjestö, *EFQM*, määrittelee organisaation arvot ”*vallitseviksi filosofioiksi tai periaatteiksi, jotka ohjaavat organisaation sisäistä käyttäytymistä, kuin myös suhteita ulkopuolisiin”*. Organisaation arvot on liitetty läheisesti sosiaalisiin normeihin, ja ne nähdään elintärkeänä elementtinä organisaation kulttuurille. Organisaation ydinarvot ovat puolestaan perustana organisaation missiolle, visiolle, ja liiketoiminnallisille strategioille, sekä ne vaikuttavat organisaation järjestelmiin, rakenteisiin, toimintamalleihin, sekä työntekijöiden valintaan ja henkilöstön kykyjen kehittämiseen. Ydinarvot voidaan nähdä enemmän henkilöstön hyvinvointia vakauttavina tekijöinä, erityisesti uudelleenjärjestelyjen, sekä muutosprossien toteuttamisen aikana. (Bos et al., 2013, 188)

Tieteellisten tutkimusten mukaan yksittäisen työntekijän arvojen on tunnistettu olevan vaikuttava tekijä hänen terveyteensä, turvallisuuden tunteeseen, sekä työhyvinvointiin työpaikoilla. Beer (2009) on keskittynyt tutkimaan työntekijöiden korkeaa suorituskykyä ja vahvaa sitoutumista työssään eri organisaatioissa. Hänen mukaansa:

”Työntekijät, jotka ovat psykologisesti sitoutuneet kannattamaan organisaationsa missiota ja arvoja, ovat ominaisuuksiltaan jo itsessään motivoituneita, sekä tehokkaita suorituskyvyiltään”. (Beer 2009; Bos et al., 2013, 189)

Seuraavassa kuviossa on koottu yhteenveto edellä mainituista arvoista (Kuvio 6). Kuvio osoittaa, että jos työntekijät vaalivat terveyteen, turvallisuuteen ja työhyvinvointiin liittyviä arvoja toiminnassaan ja päivittäisiä työtehtäviä suorittaessaan, niin tämä myös edistää edellä mainittujen arvojen toteutumista käytännössä, sekä parantaa työntekijän suorituskykyä. (Bos et al., 2013, 189)



Kuvio 6. Viitekehys ydinarvoille, arvotekijöille ja –klustereille, jotka tukevat terveyttä, turvallisuutta, sekä työhyvinvointia työpaikoilla (Bos et al., 2013, 192)

Bos et al., (2013) ovat listanneet viitekehykseen (Kuvio 6) seitsemän organisaatioiden ydinarvoa, jotka liittyvät jo aiemmin mainittuihin terveyden, turvallisuuden ja työhyvinvoinnin arvoihin. Näistä yhdistyneisyys ja yhteisöllisyys ovat keskeisiä arvoja yksittäisille työntekijöille, koska organisaatiot ovat sosiaalisia yhteisöjä, ja ne ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä kanssa. Yksittäisen työntekijän osallistuminen työyhteisössä liittyy läheisesti yhteen terveyden ja turvallisuuden arvojen tuntemisen kanssa työpaikoilla. Luottamukseen liitetään läheisesti kunnioitus, ja vaikka luottamus työpaikalla henkilöstön kesken lisää

turvallisuuden tunnetta, niin tutkimukset osoittavat, että liiallinen luottamus työhön voi tietyssä pisteessä kääntyä negatiiviseksi, ja heikentää suhtautumista esimerkiksi yrityksen noudattamaa turvallisuuskulttuuria tai –sääntöjä vastaan. (Bos et al., 2013, 191)

Oikeudenmukaisuuden ydinarvolla on todettu olevan suora yhteys stressin tuntemisen oireisiin, jolloin ne lisääntyvät sitä mukaa, kuin työntekijät kokevat epäoikeudenmukaista kohtelua. Viitekehyksessä kuvatussa vastuulla tarkoitetaan sosiaalista yhteisvastuuta. Yksittäisille työntekijöille henkilökohtainen kehitys ja kasvu on tärkeää, erityisesti tarkasteltaessa itsensä toteuttamista työssä. Erityisesti henkilöstöhallinnosta (HRM) kertovan kirjallisuuden mukaan, yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnin näkökulmasta on olennaista linjata omat, sekä organisaatiotasolla tärkeinä pidetyt arvot ja tavoitteet yhteen, sekä samansuuntaisiksi. (Bos et al., 2013, 192)

Monet yritykset ovat määritelleet ydinarvonsa, jotka edistävät liiketoiminnallisia ja yhtiön strategiassa määriteltyjä tavoitteita, sekä ohjaavat strategista päätöksentekoa. Ydinarvojen linjaaminen on myös tärkeää turvallisuuteen ja työhyvinvointiin liittyvien arvojen kannalta, jolloin on mahdollista kasvattaa näiden strategista merkitystä, sekä vahvistaa henkilöstön sitoutumista niihin. Viitekehyksessä (Kuvio 6) luetelluilla ydinarvoilla on katsottu olevan suoria ja epäsuoria vaikutuksia niin organisaatioiden henkilöstöön, kuin työntekijöiden terveyteen, turvallisuuteen ja työhyvinvointiin. (Bos et al., 2013, 192)

3.5. Lopuksi

Hyvin toimivassa, menestyvässä ja strategisia päämääriä tavoittelevassa työyhteisössä jokainen on vastuussa omasta ja toistensa työhyvinvoinnista. Kaikilla on hyvän ja toimivan työyhteisön rakentamisessa oma roolinsa ja vastuualueensa. Yrityksen tai organisaation johto vastaa työterveyshuollon organisoimisesta, työhyvinvointiin liittyvän politiikan laatimisesta, sekä sen viestimisestä. Esimiesten ja yrityksen muiden työntekijöiden tulee ottaa huomioon ja vastata päivittäisessä työssään työyhteisön turvallisuudesta, työsuojeluvelvoitteiden noudattamisesta, tasa-

arvon toteutumisesta, sekä hyvän työilmapiirin ylläpitämisestä ja jatkuvasti parantamisesta. (Hyppänen 2009, 155-156)

Yritysten liiketoiminnan joustavuuden ja tehokkuuden maksimoinnilla muuttuvissa kilpailutilanteissa on myös kääntöpuolensa. Henkilöstön vähentäminen, organisaatiorakenteiden ohentaminen, toiminnan nopeutuminen, jatkuva tuottavuuden parantaminen, sekä uusien innovaatioiden tuottamisen paine lisäävät kovenevia tulospaineita ja kasvavia työmääriä henkilöstölle. Markkinoiden hankala ennakoitavuus, ja nopeat liiketoiminnan muutokset vaikuttavat suoraan henkilöstön rekrytointiprosesseihin, josta on seurannut määräaikaisten työsuhteiden lisääntymistä, henkilöstön määrän vähenemistä suhteessa työmäärään, sekä ylitöiden määrän kasvua. Samanaikaisesti organisaatioissa yksittäisten työntekijöiden vastuuta lisätään, suorituksille asetetaan yksityiskohtaisia tavoitteita ja näiden saavuttamista seurataan tiiviisti. Seuranta ja suoritusperusteinen palkitseminen luovat puolestaan kilpailuhenkeä henkilöstön välillä. (Viitala 2007, 212) Kaikkien näiden yrityksiä ja organisaatioita koskevien vaatimusten ja velvollisuuksien keskellä olisi siis erittäin tärkeää, että jokainen työntekijä kiinnittää huomiota niin omaan, kuin muidenkin työntekijöiden työhyvinvointiin, asemasta ja toimenkuvasta riippumatta.

4. EMPIIRINEN AINEISTO

Tämän pro gradun tutkimuskysymysten vastausten etsintä pohjautui tieteellisen kirjallisuusanalyysin lisäksi empiiriseen tutkimukseen. Aineisto-osuuden rakenteen hahmottelu ja tiedon kerääminen on toteutettu käyttäen kvalitatiivisia tutkimusmetodeja ja näistä valikoituna tutkimuksen tarkoitukseen sopivimpana sähköistä kyselytutkimusta.

Aineistonkeruumenetelmä on yksi laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkejä, sekä toteutustapoja (Eskola & Suoranta 2008, 15). Laadullisen tutkimuksen aineisto kerätään yleensä puolistrukturoidusti määrälliseen, eli *kvantitatiiviseen* tutkimusmenetelmään verrattuna, ja sen tutkimusaineisto esitetään useimmin tekstimuodossa. Kvalitatiivinen tutkimus edesauttaa tutkijaa muodostamaan selkeän kokonaiskuvan tutkittavasta ilmiöstä induktiivisen päättelyn avulla. Kvantitatiivisen tutkimuksen tilastolliseen yleistämiseen ei pyritä tuloksia analysoitaessa, vaan induktiivinen päättely pitää sisällään aineiston monipuolisen analysoinnin, ja tästä pyritään nostamaan esiin tutkimuksen kannalta merkityksellisiä teemoja. (Heikkilä 2008, 16-17)

Kun tutkimusmetodeja ja ominaisuuksia tarkastellaan syvällisemmin, voidaan kuitenkin todeta, että toteutettu kyselytutkimus sisältää myös kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä. Määrällisessä tutkimuksessa tutkitaan yleensä pientä tai keskisuurta tutkimusjoukkoa, ja tämän ryhmän määritelmiä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen kohteena olevalle, ennalta määritellylle joukolle esitetään myös tutkimusongelmaan liittyviä kysymyksiä. Näin ollen joukon eli otoksen vastaajien edellytetään edustavan koko tutkimuskohdetta eli perusjoukkoa. Tutkimuksesta muodostettujen tulosten ja niiden perusteella analysoitavien johtopäätösten voidaan näin ollen katsoa edustavan koko joukkoa. (Kananen 2008, 10) Tässä luvussa esitellyssä sähköisessä kyselytutkimuksessa voidaan nähdä kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä erityisesti otoskoossa, kyselytutkimuksen rakenteessa, ja sen pohjalta tehtyjen yleistyksien ja johtopäätösten kohdalla (kappale 4.3).

Laadullisen tutkimuksen objektiivisuuden lähtökohtana on, että tutkija itse ei vaikuta omilla asenteillaan tai arvoillaan tutkimuskohteeseen. Yksi kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteistä on aineiston koko, joka voi olla harkinnanvaraisesti tai tarkoituksenmukaisesti poimittu. Tutkimuksen toteutuksen onnistumisen kannalta aineiston koolla ei ole suurempaa merkitystä, vaan olennaisempaa on aineiston hyödyntäminen käsitteellistä ymmärrystä muodostettaessa tutkinnan kohteena olevasta ilmiöstä. Tärkeintä on, että tutkimusaineisto on hyvin rajattu. Aineisto voi olla kooltaan pieni, mutta tämä tulee tuntea mahdollisimman hyvin. Erilaiset haastattelut, kyselyt, valmiit aineistot, dokumentit, sekä havainnointimenetelmät ovat yleisimpiä kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä. (Eskola & Suoranta 2008, 61-65)

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista harkinnanvarainen näyte. Tällöin tutkija määrittelee ensiksi tutkimukselleen vahvan, tieteellisen teoriapohjan, jonka perusteella aineistoa aletaan keräämään. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillinen hypoteesittomuus tarkoittaa sitä, että tutkija ei ole etukäteen määritellyt ennakko-olettamuksia esimerkiksi tutkimuksen tuloksia koskien. (Eskola & Suoranta 2008, 19)

4.1. Kvalitatiivisen kyselytutkimuksen rakenne ja toteutus

Tutkimuksen metodiksi on valittu puolistrukturoitu kyselytutkimus. Sen tavoitteena oli etsiä vastauksia tutkimuskysymyksiin, sekä tarjota vertailukohtia aiemmin tutkimuksessa esitetyille tieteellisen kirjallisuuden teorioille. Kyselytutkimuksen puolistrukturoitu rakenne tarjoaa sekä haastateltaville, että tutkijalle joustavuutta tutkimusmetodina. Koska Case-Yhtiön tutkimuksen kohteeksi valitun Yksikön henkilöstömäärä on suuri, nähtiin sähköisesti Yksikön sisällä lähetetty kyselytutkimus tutkimuksen tavoitteiden kannalta parhaaksi mahdolliseksi metodiksi tutkimusaineiston keräämiseen.

Kyselytutkimukseen valittujen osallistujien joukko oli siis valikoitu otos. Otoskoko käsitti koko Case-Yhtiön Yksikön, ja siinä haettiin vaihtelua muun muassa iän, sukupuolen, position, sekä yhtiössä kertyneiden uravuosien suhteen. Tutkimuksen tulosten validiuden eli pätevyyden arvioinnin, sekä johtopäätösten kannalta

tavoitteena oli saada vastaukset suurimmalta osalta Yksikön henkilöstöä. Tämä tuli ottaa huomioon heti tutkimuksen alussa, kyselylomakkeen runkoa suunniteltaessa. Taustaolettamuksena suunnitteluvaiheessa oli, että kyselyyn osallistuva vastaaja tuntee entuudestaan tutkimuksen aihepiirin käytännön työn kautta, sekä kysymyksissä ilmenevät käsitteet pyrittiin muotoilemaan niin, että ne olisivat kaikille vastaajille helposti ymmärrettävissä. Näin ollen vastaajilta kerätyt vastaukset sisältäisivät tutkimuksen kannalta arvokkaampaa, ja syvällisempää informaatiota.

Tutkijan tarkoituksena oli pitää kysely mahdollisimman tiiviinä, mutta informatiivisena tulosten analysointia varten. Näin ollen puolistrukturoitu kyselytutkimus piti sisällään yhteensä 20 kysymystä, joista ensimmäiset neljä kysymystä olivat suljettuja, vastaajasta itsestään perustietoja kerääviä kysymyksiä. Tämän jälkeen seuraavat viisi kyselyn alussa olivat avoimia, käsitteiden määrittelyä koskevia kysymyksiä, ja näitä seuraavat 14 suljettuja, valmiin vastausvaihtoehdoin annettuja kysymyksiä. Viimeinen 20. kysymys oli varattu vapaille kommenteille. Suljettuja kysymyksiä oli tarkoituksenmukaisesti enemmän, jotta vastaajat ehtisivät vastaamaan kyselyyn tehokkaammin esimerkiksi työpäivän aikana, eikä kyselyyn jäisi tästä syystä työntekijältä vastaamatta. Avoimien kysymysten asettelu heti kyselyn alkuun oli suunniteltu tutkimuksen kannalta tarkoituksena herättää vastaaja pohtimaan aihepiiriä syvällisemmin, sekä kerätä työntekijän omia ajatuksia ja mielipiteitä tutkimusaiheeseen liittyen.

Kyselytutkimus lähetettiin 154:lle vastaajalle Yksikön sisällä linkkinä sähköpostitse, ja kysymyksiin vastaaminen tapahtui anonyymisti. Vastausten nimettömyydellä pyrittiin varmistamaan, että yhä useampi vastaaja rohkaistuisi esittämään rehellisen mielipiteensä henkilökohtaisinakin pidettyihin aihepiirien kysymyksiin. Vastausaika oli rajattu kahdeksaan päivään, ja tällä aikavälillä vastauksia kertyi yhteensä 82:lta työntekijältä, joka on 57,2 % koko vastaajamäärästä.

Kyselytutkimuksesta saadun palautteen perusteella, voidaan johtopäätöksenä todeta, että pidemmällä vastausajalla ei olisi ollut olennaista vaikutusta vastausten lukumäärään, ja näin ollen tulosten validiteettiin. Tutkimusjoukko eli kyselyyn vastanneet työntekijät edustavat Case-Yhtiön Yksikön henkilöstöä monipuolisesti.

Kyselytutkimus toteutettiin yhtiön sisäisellä räätälöidyllä datankeräys-ohjelmalla, josta vastaukset olivat mahdollista siirtää suoraan Excel-pohjalle tulosten analysointia varten.

Kyselytutkimus oli laadittu päätutkimuskysymyksen huomioon ottaen, eli tarkoituksena oli tutkia yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuuksia Yksikön henkilöstön työhyvinvointiin. Näin ollen kyselytutkimuksen kysymykset suunniteltiin työhyvinvoinnin ja sen eri teemojen ympärille. Teemat pyrittiin pitämään samoina, joita tutkimuksen tieteellisen kirjallisuuden teoriaosuudessa on aiemmin esitetty. Kyselytutkimuksen tulosten analysointiin on otettu mukaan kaikkien vastanneiden vastaukset, koska tutkimuksen tavoitteena oli aikaansaada mahdollisimman dynaamisen kuvan muodostaminen aihepiiristä, sekä mahdollisten temaattisten yhteyksien löytäminen tutkimuksen eri ilmiöille.

4.2. Haastattelut muutos-näkökulman tueksi

Tämän tutkimuksen päätutkimuskohteet liittyvät työhyvinvoinnin aihepiireihin, joten tästä syystä muutosteoriaan liittyviä kysymyksiä ei ollut otettu yhtä montaa mukaan kyselyyn. Case-Yhtiön Yksikössä toteutetuista muutoksista tarvittiin kuitenkin tutkimusta ja sen tuloksia, sekä päätutkimuskysymystä varten tietoa, joten näiden selvittämiseen tehtiin kaksi lyhytmuotoista sähköpostitse toteutettua haastattelua.

Haastateltaviksi valittiin Case-Yhtiön Customer Operations Manager, sekä Yksikön yhden osaston Product Management Manager, koska kyseisillä henkilöillä on laaja ja syvällinen tietopohja Yksikössä toteutetuista muutoksista. Haastateltaviin otettiin yhteyttä sähköpostitse ja heitä pyydettiin vapain sanoin kertomaan Yksikköä ja sen henkilöstöä koskevista muutoksista. Jos muutoksiin liittyi mahdollisesti työhyvinvoinnin näkökulma, tämä pyydettiin haastateltavia mainitsemaan erikseen. Muutosten toteuttamisen tarkasteluajankohdaksi valittiin vuodet 2014-2015. Vaikka valituille haastateltaville lähetettiin haastattelukysymys Yksikön muutoksia koskien sähköpostitse, niin Case-Yhtiön Product Management Manager vastasi kysymykseen antamalla noin 60 minuutin avoimen ja vapaamuotoista keskustelua sisältävän haastattelun.

Case-Yhtiön Yksikössä operatiivisesta näkökulmasta katsottuna on toteutettu vuoden 2014 alusta monia henkilöstöä koskevia muutoksia. Yksi laajimmista oli uuden liiketoimintayksikön liittäminen Yksikön organisaatioon. Yhtiön toiminnallisesta näkökulmasta muutoksia on toteutettu organisaatiotasolla, sekä liiketoimintojen myynnissä. Henkilöstöön kohdistuvat muutokset ovat koskeneet erityisesti yksittäisiä työntekijöitä, jotka ovat tehneet muun muassa uuteen työnkuvaan, eri alaan, tai työ- ja paikkakunnan vaihdokseen liittyviä päätöksiä. (Customer Operations Manager)

Muutokset ovat vaikuttaneet myös Yksikön osasto- ja tiimitasolla. Henkilöstöresursseja on tietyillä osastoilla lisätty, ja toisilla vastuujakoa muutettu. Tilaus- ja toimitusprosessien kehittämiseen on tehty ensimmäiset prosessikuvaukset, ja näissä on tapahtunut muutoksia, kuten vastuu- ja roolijaoissa. Eri toimittajien välistä yhteistyötä ja kommunikointia on kehitetty niin, että sillä on ollut positiivisia vaikutuksia toimitusvarmuuteen. Työhyvinvoinnin kehittämiseen on Yksikössä panostettu erityisesti yhteistyössä Case-Yhtiön työterveyden kanssa. (Customer Operations Manager)

Edellä esitettyjen Yksikköön kohdistuneiden muutosten lisäksi on tapahtunut organisaatiotasolla ja eri osastoilla henkilöstövaihtuvuutta, sekä toimintojen jatkuvaa parantamista. Henkilöstövaihtuvuuteen kuuluvat olennaisesti verkostoitumissuhteet, sekä vanhojen toimintatapojen korvaaminen uusilla tiedoilla ja taidoilla. Jatkuvalla parantamisella tässä tarkoitetaan prosessitason toimintojen muutoksia, erilaisten työkalujen käyttöä ja kehitystä, sekä aloitteiden tekemistä ja niiden perusteella toimintojen kehitystä. Kun työntekijän arkisissa rutiineissa tapahtuu muutoksia, hänen päivittäinen työkenttänsä muuttuu. Näin ollen muutosten positiivisena puolena työntekijälle syntyy uusia mahdollisuuksia tehdä töitä ja suorittaa työtehtäviään uusin toimintatavoin, jolloin työntehokkuus ja tulokset paranevat. (Product Management Manager)

Myös tiimitasoilla on toteutettu muutoksia. Tällöin ovat korostuneet avoimen kommunikaation, näkemysten ja mielipiteiden jakamisen, vuorovaikutuksen lisäämisen, sekä työilmapiirin parantamisen ja kehittämisen merkitys.

Tiedonjakaminen tiimin sisällä onnistuu esimerkiksi järjestämällä tiimikohtaisia koulutuksia tuotteisiin tai uusiin toimintoihin liittyen. (Product Management Manager)

Yksikön Product Management Managerin haastattelusta nousevat esiin kaksi keskeistä teemaa työhyvinvointiin liittyen, ja nämä ovat yhteistyö ja vuorovaikutus, sekä työntekijöiden intressit työhön liittyen. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta ja hänen työhyvinvointinsa kannalta on erityisen tärkeää, että henkilö on oikeassa paikassa ja oikeissa tehtävissä töissä. Työn sujuvuutta ja työntekijän hyvinvointia edistävät muun muassa

- työntekijän, sekä työnantajan intressien kohtaaminen
- työnkuvien ja niiden sisältöjen jatkuva kehittäminen
- uuden oppiminen, tietojen päivittäminen ja koulutus
- työntekijän urakasvu- ja kehitys
- työskentelytavat, työn rytmittäminen ja priorisointi
- ajanhallinta

(Product Management Manager).

Oma-aloitteisuus ja työnsuunnittelu ovat tärkeitä työhyvinvoinnin edistäjiä, asemasta ja työtehtävistä riippumatta. Vaikka työnantaja voi vaikuttaa työntekijän viihtymiseen työpaikalla rekrytoimalla tehtäviin oikean ja sopivan henkilön, ratkaiseva tekijä muutostilanteisiin sopeutumisessa on silti työntekijän oma asennoituminen ja reagointi muutoksiin. Asenteisiin voi olla vaikea vaikuttaa, mutta erityisesti muutostilanteissa, jotka lähtevät liikkeelle organisaation johdosta käsin, voi henkilö edistää omaa sopeutumistaan uusiin tilanteisiin miettimällä ja keskustelemalla, miten hän voi itse vaikuttaa omiin muuttuviin työtehtäviin tai –tilanteisiin. Näin ollen työntekijän hallinnan tunne pysyy hyvänä, ja sopeuttaminen muutokseen alentaa koettua stressitasoa. Erityisesti tilanteissa, kun muutoksen suunta on ylhäältä alaspäin, korostuu tarve avoimelle keskustelulle, viestinnälle, yksittäisten työntekijöiden aktiivisuudelle, sekä vuorovaikutukselle koko organisaatio- tai yksikkötasolla. Jos yksittäiseltä työntekijältä otetaan vaikutusmahdollisuudet muutoksessa pois, tämä vaikuttaa sekä työmotivaation alentumisena, että

tyytymättömyytenä töihin. (Product Management Manager)

Yksittäiselle työntekijälle olisi tärkeää löytää yhteensopivuus ja tasapaino itsensä, sekä työtehtävien välillä. Näin ollen tehtävänkuvia voidaan muuttaa ja kehittää, mutta jos työtä on liikaa, nousee raja ennemmin vastaan. Myös itsensä kehittäminen lisää sekä työssä viihtyvyyttä, että edistää muutostilanteisiin sopeutumista. Tärkeintä olisi kuitenkin muistaa, että vastuu on kaikilla. (Product Management Manager)

4.3. Kyselytutkimuksen rakenne ja sisältö

Kyselytutkimuslomake sisälsi yhteensä 20 kysymystä, joista ensimmäisissä monivalintakysymyksissä kerättiin tietoa vastaajien iästä, sukupuolesta, positiosta ja siitä, kuinka kauan henkilö on toiminut nykyisessä asemassaan. Vastaajista naisia oli 27 ja miehiä yhteensä 55. Suurin osa vastaajista on toimihenkilöitä tai työntekijöitä (69,5%), ja 26,8 % toimii johto- ja esimiestehtävissä. Kaikista vastaajista noin kaksi kolmasosaa on iältään 30-49 vuotta (61 %) ja toiminut nykyisessä asemassaan alle vuodesta viiteen vuoteen (53,8 %).

4.3.1 Avoimet kysymykset

Kysymykset olivat jaoteltu teemoittain kyselylomakkeelle. Perustietojen keräämisen jälkeen seurasi viisi avointa, käsitteiden määrittelyä koskevaa kysymystä. Ensimmäinen teemoista koski työhyvinvoinnin merkitystä yksittäiselle työntekijälle ja ensimmäisessä tähän aihepiiriin liittyvässä kysymyksessä pyydettiin vastaajaa kertomaan, mitkä kolme tekijää vaikuttavat hänen mielestään eniten työhyvinvointiin. Seuraavat listassa näkyvät kohdat olivat hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, jotka mainittiin vastauksissa useimpia kertoja:

- työilmapiiri
- työtehtävät ja niiden määrä, sekä vaativuustaso
- esimiestyö, työkaverit ja tiimien sisäiset suhteet
- ergonomia, työvälineet ja -ympäristö
- palkka

Työilmapiiri työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä toistui vastauksissa useimmin. Muita yksittäisiä mainintoja oli esimerkiksi työn itsenäisyyteen, yhteistyöhön, työmotivaatioon, onnistumisen ja mukavuuden tunteisiin, sekä asiakkuuksien hallintaan liittyen.

Seuraavassa avoimessa kysymyksessä pyydettiin vastaajaa kertomaan, minkä asian hän muuttaisi työssään, joka edistäisi henkilön omaa työhyvinvointia. Vastauksissa useimmin mainittiin:

- työvälineet ja –tehtävät
- työn määrä
- yhteistoiminta tiimin tai Yksikön sisällä
- palkka

Useimmat vastaajista toivoivat muutosta välittömästi. Suurin osa toivoi työvälineiden ja prosessien, sekä käytettävien ohjelmistojen kehittämistä sujuvammaksi, sekä tehokkaammiksi. Moni toivoi myös työnkuvansa selkeyttämistä, sekä muutosta rauhallisempaan työympäristöön. Vastaajat kehittäisivät työn aikataulutusta ja suurin osa vähentäisi tai jakaisi työkuormaansa, sillä he kokevat tämän hetkisen työmäärän ja kiireen stressaavaksi. Vastaajien mielestä olisi toivottavaa, jos palaverikäytäntöjä kehitettäisiin erilaisiksi, esimerkiksi että niihin olisi mahdollista osallistua virtuaalisesti etänä.

Moni kaipaisi myös yhteistoiminnan lisäämistä, kuten tyky-toimintaa, kannustavaa ja toisiaan auttavaa työyhteisöä, sekä muutosta sosiaaliseen asemaan tiimissä. Tähän olisi mahdollista vaikuttaa muun muassa taukokäytäntöjen kehittämisellä ja tekemällä niistä yhteisiä hetkiä työpäivän aikana.

Seuraavassa kysymyksessä pyydettiin vastaajia määrittelemään, mistä heidän mielestään työhyvinvointi koostuu. Tässä useimmin vaikuttavat tekijät olivat:

- arvostus ja tasa-arvo työssä
- ihmissuhteet

- työyhteisö ja työilmapiiri
- hyvä yhteistyö ja –henki, tiimityön tärkeys
- hyvä johtaminen ja esimiestoiminta
- haasteelliset työtehtävät ja -välineet

Moni vastaajista korosti työhyvinvointiinsa vaikuttavista tekijöistä oman työnsä arvostusta ja tasa-arvon näkymistä päivittäisissä töissä. Työntekijät kaipaavat työhönsä sopivaa haasteellisuutta, yhteisiä tavoitteita, työkuorman jakamista ja työn määrän kohtuullistamista. Ihmisten väliset suhteet, tiimityön tärkeys ja yhteisten tavoitteiden linjaaminen olivat keskeisiä tekijöitä työhyvinvoinnissa. Eniten korostettiin hyvää työyhteisöä ja työilmapiiriä. Vastaajien mielestä olisi tärkeää sisäistää tiimin sisällä yhteiset tavoitteet ja toimia niiden mukaan, eikä yksilöinä, henkilökohtaisten tavoitteiden mukaisesti. Monelle oli tärkeää yhteiset tauot ja yhteenkuuluvuuden tunne. Työympäristössä korostettiin rauhallista työtilaa ja hyviä työvälineitä parantavina tekijöinä. Yhteistyö ja yhteiset päämäärät mainittiin useimmin. Yksittäisten työntekijöiden mielestä heidän työhyvinvointiinsa vaikuttavat myös laadukas johtaminen ja esimiestyö.

Kyselytutkimuksen kahdeksannessa kysymyksessä pyydettiin määrittelemään, mitä työhyvinvointi merkitsee yksittäiselle työntekijälle. Vastaukset olivat seuraavanlaisia:

” Sujuvaa työskentelyä miellyttävässä työympäristössä”

”Sitä että on mukava tulla töihin”

”Onnistumista omassa työssä ja yhdessä”

”Työhyvinvointi on ehkä tärkein motivaattori tehokkaassa toiminnassa”

”Tärkeä tutkimusaihe. Työhyvinvoinnilla ja työtuloksilla on kuitenkin suora korrelaatio toisiinsa nähden”

”Motivaatiota ja intoa jaksaa oppia uutta”. ”Työmotivaatiota”

”Työhyvinvointi on kaikki, missä elämme täällä työpaikalla”

”Tärkeä ja arvokas asia, josta kannattaa pitää huolta”

”Se on erittäin tärkeää. Työssä pitää voida hyvin, jotta jaksaa ja jotta saan hyviä ja parempia tuloksia aikaiseksi”

”Työhyvinvointi on olennainen osa hyvän työpaikan käsitettä”

”Puolta valveilla oloajan hyvinvoinnista”

”Ilman sitä ei työtä voi tehdä, eli yhtä tärkeää kuin ilma jota hengitämme”

Vastaajien mielestä heidän työhyvinvointinsa koostuu suurimmaksi osaksi hyvinvoinnista sekä työpaikalla, että vapaa-ajalla, työmotivaatiosta ja jaksamisesta, sekä taloudellisista tekijöistä, kuten palkasta ja tuloksenteosta. Moni korosti työhyvinvoinnin tärkeyttä omaan mieleen ja hyvinvointiin vaikuttavana tekijänä, sekä tunnetta, että tuntuu hyvältä tulla päivittäin töihin.

Osan mielestä työhyvinvointi koostuu hyvästä ja avoimesta työpaikan ilmapiiristä, ja osalle se merkitsee sitoutumista töihin ja yhtiöön, jossa on töissä. Moni vastaajista kuvailee työhyvinvointia elintärkeäksi ja arvokkaaksi tekijäksi, joka näkyy työmotivaatiossa, sekä innokkuudessa tehdä töitä ja oppia uutta. Työhyvinvointi alentaa työntekijän stressitasoa ja edistää hyvän työyhteisön rakentamista.

Viimeisessä avoimessa, käsitteiden määrittelyä koskevassa kysymyksessä pyydettiin vastaajia kuvailemaan, mitä heidän mielestään on hyvä työ ja mitä asioita he arvostavat työssään. Seuraavat tekijät nousivat useimmin vastauksissa esille:

- mielekkäät, haasteelliset, itsenäiset ja monipuoliset työtehtävät
- joustavuus, vaihtelevuus, sosiaalisuus ja avoimuus organisaatiossa
- vaikutusmahdollisuudet muutostilanteissa
- selkeät yhteiset tavoitteet ja toimiva, yhteensopiva tiimi

- työilmapiirin ja vuorovaikutuksen parantaminen, yhteinen toiminta
- luottamus
- uuden oppiminen ja innovatiivisuus, kehittymismahdollisuudet
- henkilökuntaedut ja palkka

Useimmat työntekijät arvostivat eniten itsenäisyyttä, sekä vaihtelevia ja monipuolisia työtehtäviä. Osa korosti työtehtävien sopivaa määrää ja vapaa-ajan tärkeyttä, eikä liiallista kuormitusta töissä. Suurin osa vastaajista kaipasi lisää hyvää esimiestyötä ja johtajuutta, sekä yhteisen toiminnan ja vuorovaikutuksen lisäämistä. Luottamus ja avoimuus olivat tärkeitä yhteisöllisyyttä rakentavia tekijöitä. Monelle oli tärkeitä arvostettavia tekijöitä riittävä toimeentulo ja palkka, sekä erilaiset bonukset ja henkilöstöedut. Useimmat vastaajista kaipasivat kehittymismahdollisuuksia työssään ja etenemistä urallaan, sekä urasuunnittelua.

4.3.2 Monivalinta-kysymykset: työhyvinvointi

Loput kyselytutkimuksen kysymyksistä olivat monivalintakysymyksiä. Ensimmäinen teemoista oli työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.

Suurin osa vastaajista (90,2 %) koki voivansa vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa, ja loput jakautuivat tasan niin, että eivät mielestään voineet vaikuttaa tai eivät osanneet sanoa. Seuraavassa kysymyksessä vastaajia pyydettiin pohtimaan, vaikuttavatko heidän työtoverinsa eli muut työntekijät heidän omaan työhyvinvointiinsa. Tähän vastasivat myönteisesti eli vaikuttavat 94 % kaikista vastaajista.

Tämän jälkeen pyydettiin vastaajia kertomaan, ovatko Case-Yhtiön Yksikössä viimeisen vuoden aikana toteutetut muutokset vaikuttaneet heidän työhyvinvointiinsa, ja 60 % eli yli puolet työntekijöistä olivat sitä mieltä, että muutokset ovat vaikuttaneet heidän työhyvinvointiinsa. 22 % olivat sitä mieltä, että muutokset eivät ole vaikuttaneet ja loput vastaajat eivät osanneet sanoa mielipidettään kysymykseen.

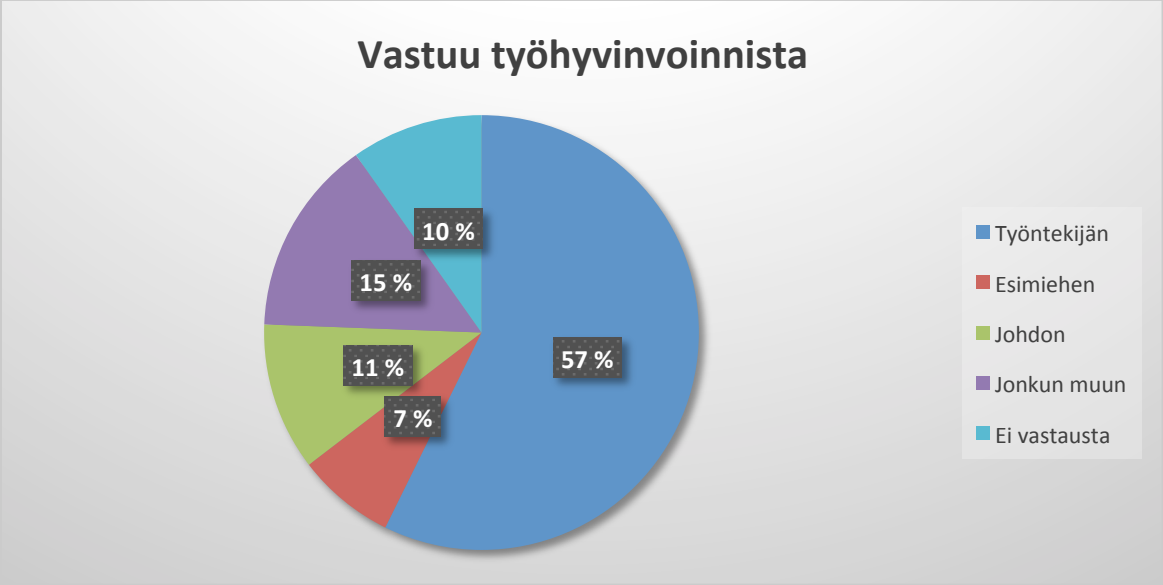
Seuraavaksi heitä pyydettiin määrittelemään, ovatko Yksikössä toteutetut muutokset vaikuttaneet positiivisesti vai negatiivisesti heidän työhyvinvointiinsa. Vastaukset

jakaantuivat seuraavasti:

- Kyllä, toteutetut muutokset ovat parantaneet työntekijän työhyvinvointia (39 %)
- Ei, toteutetut muutokset ovat huonontaneet työntekijän työhyvinvointia (25,6 %)
- Työntekijä ei ole huomannut muutosten vaikutusta työhyvinvointiinsa (35,4%)

Vastaajien suhtautuminen ja mielipiteet toteutetuista muutoksista jakaantuivat suhteellisen tasaisesti, ja suurin osa oli sitä mieltä, että muutokset ovat parantaneet heidän työhyvinvointiaan ja toiseksi suurin osa ei ollut huomannut muutosten vaikutusta työssään.

Seuraavassa kuviossa on kuvattu vastaajien mielipiteet ja prosentit siitä, kenen vastuulla heidän mielestään työntekijän oma työhyvinvointi on heidän työpaikallaan.

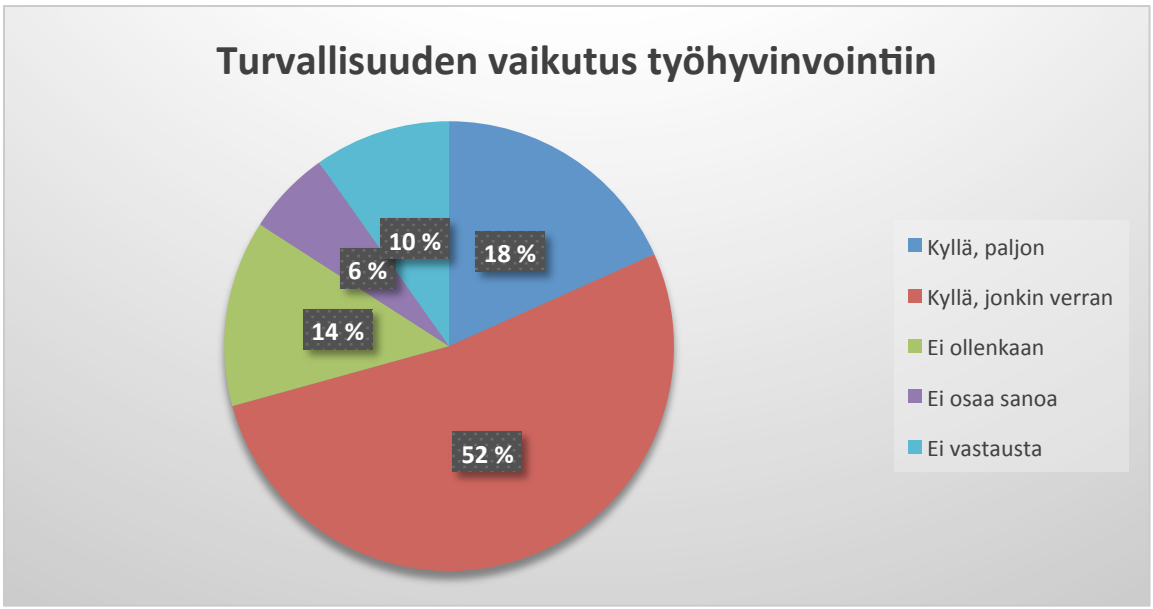


Kuvio 7. Vastuu yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnista

Kuviosta nähdään, että suurin osa ajattelee työhyvinvointinsa olevan yksilön omalla vastuulla. Toiseksi suurin osa asettaa vastuun työhyvinvoinnistaan esimerkiksi työtoverilleen tai tiimilleen ja osa ajattelee vastuun olevan ennemmin johdolla, kuin

omalla esimiehellään. (Kuvio 7)

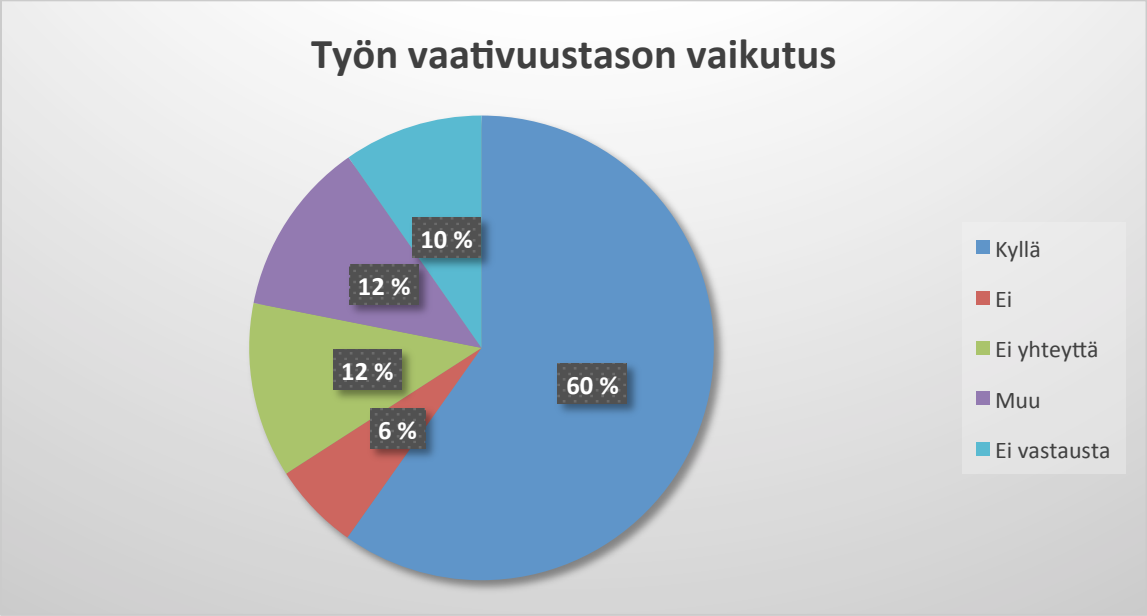
Case-Yhtiössä harjoitetaan vahvaa turvallisuuspolitiikkaa, ja tällä on vaikutusta koko Yksikön henkilöstöön, kuin myös jokaisen yksittäisen työntekijän päivittäiseen työhön. Seuraava kysymys koski työturvallisuutta ja tämän valvontaa. Vastaajia pyydettiin kertomaan, vaikuttavatko työturvallisuuden valvonta ja sille asetetut tavoitteet heidän työhyvinvointiinsa. Vastaajien mielipiteet on koottu kuvioon 8.



Kuvio 8. Työhyvinvointi ja turvallisuuspolitiikka

Noin reilu puolet vastaajista ajattelivat työturvallisuuden valvonnan vaikuttavan jonkin verran heidän työhyvinvointiinsa (52 %) ja toiseksi suurin osa koki tällä olevan paljon vaikutusta (18 %). Vastaajista 14 % ei nähnyt työturvallisuuspolitiikan mukaisesti asetettujen tavoitteiden vaikutusta ollenkaan. (Kuvio 8)

Viimeisessä työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden –teemaan liittyvässä kysymyksessä pyydettiin vastaajia kertomaan kokemuksiaan siitä, että vaikuttaako heidän työtehtäviensä vaativuustaso heidän omaan työhyvinvointiinsa.



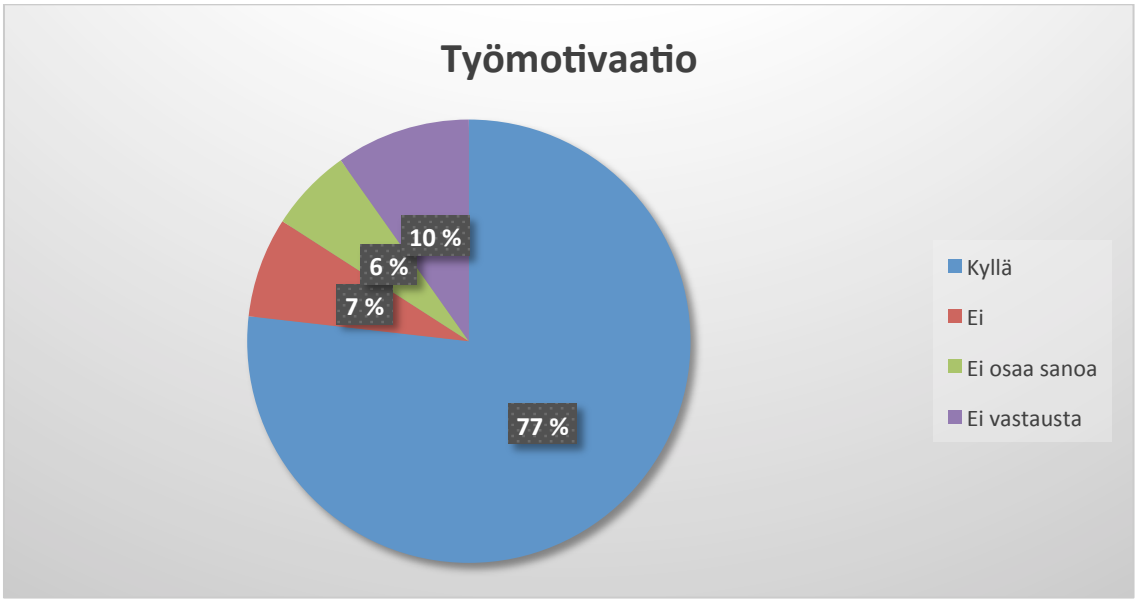
Kuvio 9. Työn vaativuuden vaikutus työhyvinvointiin

Yli puolet vastaajista (60 %) oli sitä mieltä, että työn vaativuudella on selkeä vaikutus heidän työhyvinvointiinsa. Vain 6 % näki vaativien työtehtävien vähentävän heidän työhyvinvointiaan. Osa vastaajista (12 %) ei nähnyt yhteyttä työhyvinvointinsa ja työtehtävien vaativuuden välillä ja samankokoinen osa työntekijöistä (12 %) näki jonkun muun asian vaikuttavan hyvinvointiinsa päivittäisissä töissä enemmän. (Kuvio 9)

4.3.3 Monivalintakysymykset: työmotivaatio

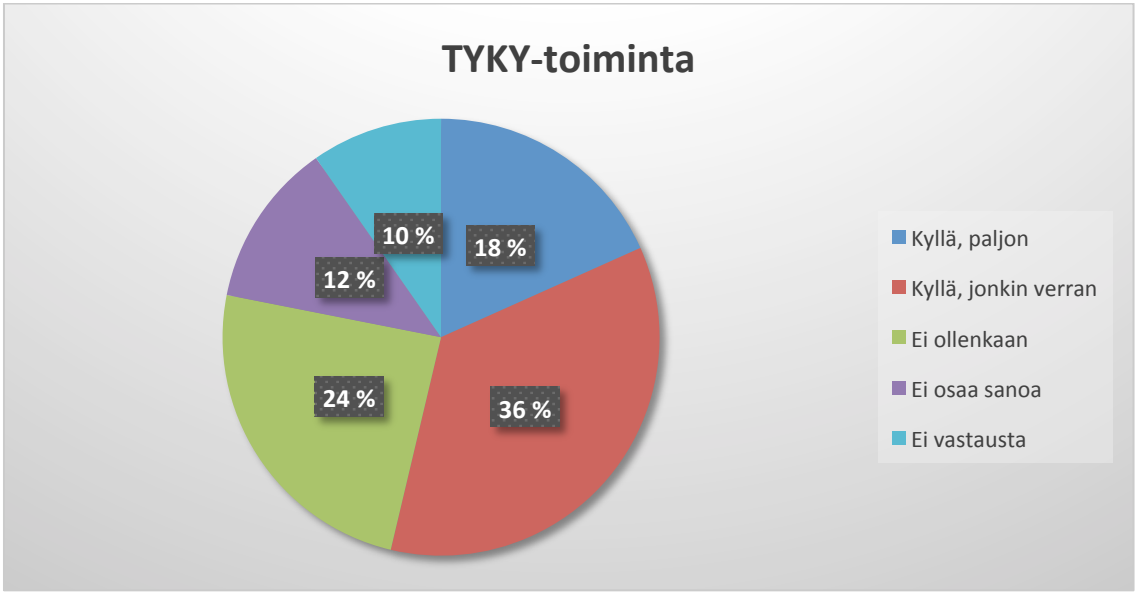
Seuraavaksi kysymykset vaihtuivat työmotivaatio-teemaan liittyviksi. Ensimmäiseksi vastaajilta kysyttiin, ovatko he nykyisellä hetkellä motivoituneita työssään.

Reilusti yli puolet vastaajista (77 %) arvioivat olevansa motivoituneita työssään vastaushetkellä. Seuraavaksi suurin osa (10 %) jätti kysymykseen vastaamatta ja loput mielipiteet jakaantuivat ”ei” ja ”en osaa sanoa” –mielipiteiden kesken. (Kuvio 10)



Kuvio 10. Työmotivaation taso

Tämän jälkeen vastaajia pyydettiin kertomaan, vaikuttaako heidän Yksikössään järjestettävä tyky-toiminta heidän työhyvinvointiinsa ja onko tämä lisännyt heidän työmotivaatiotaan töissä (Kuvio 11).

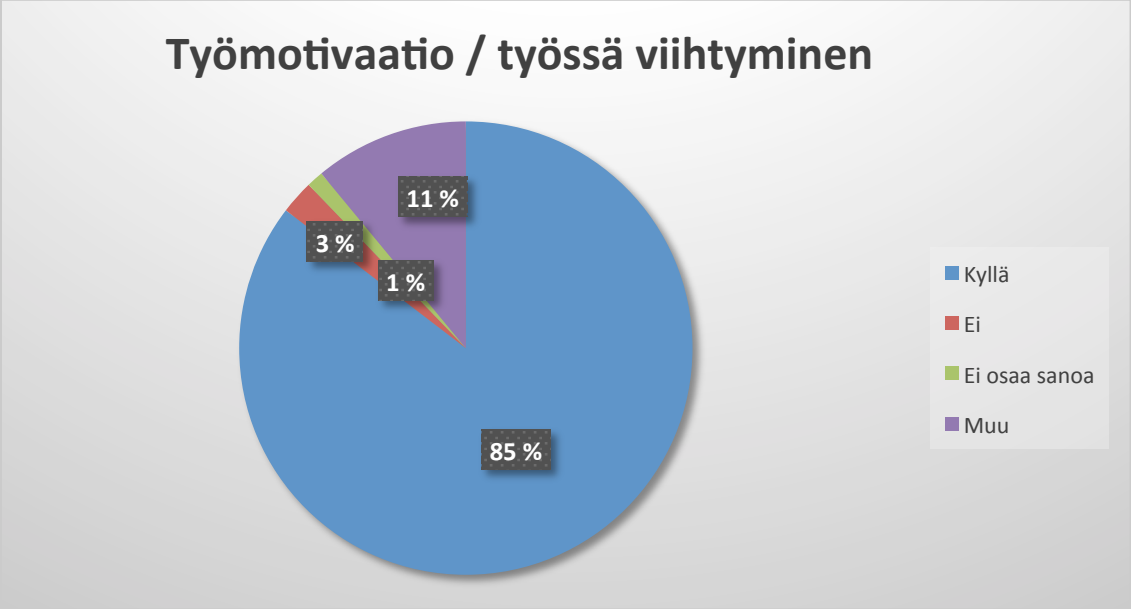


Kuvio 11. Tyky-toiminnan vaikutus työhyvinvointiin ja –motivaatioon

Vastaajien mielipiteet ovat jakautuneet tämän kysymyksen kohdalla huomattavasti tasaisemmin aiempiin kyselytutkimuksen kysymyksiin verrattuna. 36 % vastaajista oli sitä mieltä, että tyky-toiminta on vaikuttanut jonkin verran heidän työmotivaatioonsa,

mutta 24 % ei nähnyt näillä ollenkaan vaikutusta. Vain 18 % näki tyky-toiminnalla olevan huomattavasti vaikutusta heidän työssä viihtymiseensä, sekä työmotivaatioon.

Viimeinen teemaan liittyvä kysymys käsitteli työmotivaation ja työssä viihtymisen välistä suhdetta. Vastaajia pyydettiin kertomaan, oliko näillä kahdella tekijällä suoraa vaikutusta toisiinsa.



Kuvio 12. Työmotivaation ja työssä viihtymisen välinen yhteys

Suurin osa vastaajista (85 %) oli sitä mieltä, että työmotivaatiolla on suora yhteys työssä viihtymiseen. Vain 3 % ei nähnyt näillä vaikutusta toisiinsa ja loput vastaajista eivät osanneet sanoa. 11 % työntekijöistä ei kommentoinut mielipidettään kysymykseen. (Kuvio 12)

Kyselytutkimuksen viimeinen kysymys sisälsi mahdollisuuden vapaille kommenteille työhyvinvointiin tai kyselytutkimukseen liittyen. Tämä siksi, että tutkimusta varten saatiin kerättyä mahdollista palautetta, sekä tässä kohtaa oli vastaajalla mahdollisuus selventää mielipiteitään, tai kertoa huomioita, joita mahdollisesti suljetuissa kysymyksissä vastaaja ei ollut voinut selittää tai lisätä. Seuraavat lainaukset ovat koottu tästä kysymyksestä:

”Lisäys kysymykseen 16: Työhyvinvoinnista vastuu on kaikilla näillä osapuolilla”

”Tyky-toimintaa hyvin vähän”

”Työhyvinvointiin nähden panostettava myös toimintojen viihtyvyyteen ja henkilöiden sosiaaliseen kanssa käymiseen”

”Työturvallisuus on paljon esillä, mutta samalla pitäisi nostaa esille myös työhyvinvoinnin tärkeyttä”

”Aina niin aiheellinen tutkimusaihe”

”Lisäys kysymykseen työtehtävien vaativuudesta: vaativat tehtävät voivat sekä lisätä, että vähentää työhyvinvointiani”

”Lisäys kysymykseen 14: työhyvinvointi on kaikkien vastuulla, esimiesten enemmän, kuin toimihenkilöiden”

Kuten vapaiden kommenttien kysymyskentästä huomataan, moni vastaajista halusi tarkentaa aiempia vastauksiaan ja mielipiteitään erityisesti suljettuihin kysymyksiin liittyen. Tämä on ollut kyselytutkimuksen tulosten analysoinnin kannalta tärkeää, sillä vastaajilla oli mahdollista kertoa kommentteja ja huomioita, joita suljetuissa monivalintakysymyksissä ei ollut mahdollista esittää.

4.4. Kyselytutkimuksen tulokset ja niiden arviointi

Kyselytutkimuksen lomakkeen päätarkoituksena oli etsiä vastauksia päätutkimuskysymykseen *”miten case-Yhtiön Yksikön henkilöstö voi vaikuttaa työhyvinvoinnin kehittämiseen muutosprosessissa?”* Vastausten löytymiseksi oli tärkeää ensiksikin huomioida kysymysten asettelussa ja muotoilussa työhyvinvoinnin eri aihepiirien näkökulmat, kuten työssä viihtyminen, työmotivaatio, työilmapiiri, ja tärkeimmät näitä rakentavat ja ylläpitävät tekijät.

Toiseksi kyselyssä tuli ottaa huomioon kaksi alatutkimuskysymystä, sekä tämän tutkimuksen teoriassa esitellyt työhyvinvointiin ja muutokseen liittyvät teemat. Kokonaisuudessaan kyselytutkimuksen näkökulma pidettiin yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuuksissa yksilön omaan, sekä yleiseen Yksikössä vallitsevaan työhyvinvoinnin tasoon.

Kyselytutkimuksessa ensimmäisenä kerättiin vastaajien perustiedot. Näistä olennaisimmat kohdat olivat työntekijän nykyinen asema Yksikössä, sekä tässä vietettyjen työvuosien määrä. Tutkimuksen tulosten ja päätutkimuskysymyksen kannalta suurin painoarvo on toimihenkilö ja työntekijä –asemissa työskentelevillä työntekijöillä, sekä henkilöillä, jotka ovat toimineet nykyisessä tehtävässään mahdollisimman pitkään. Näissä tehtävissä toimivia työntekijöitä oli vastaajista suurin osa (n.70 %) ja voidaan olettaa, että työntekijällä, joka on toiminut tehtävässä monia vuosia, on ehtinyt muodostua selkeämpi ja syvällisempi kuva työyhteisöstä ja omasta työhyvinvoinnistaan, kuin työntekijällä, joka on vasta aloittanut työt nykyisessä asemassaan.

Käsitteiden määrittelystä ja avoimista kysymyksistä nousi esiin selkeitä, toistuvia eri työhyvinvoinnin aihepiireihin liittyviä teemoja. Nämä vastaukset tukivat myös olennaisesti tutkimuksen teoriaosuutta. Vastaajien mielestä tärkeimpiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä olivat työilmapiiri, joka ilmeni vastauksissa useimmin, työtehtävät ja niiden sopiva määrä, sekä haasteellisuus, hyvä esimiestyö, sekä työympäristö ja –välineet. Vastaajien mielestä keskeisiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä olivat motivaatio, stressi ja työn kuormittavuus. Monille taloudelliset tekijät, kuten palkka ja erilaiset palkkiot olivat tärkeitä, osa puolestaan korosti hyvää esimiestyötä ja johtamisen vaikutuksia työhyvinvointiinsa. Suurimmalle osalle työntekijöistä työhyvinvointiin vaikuttavat erityisesti työilmapiiri, sekä yhteistoiminta ja vuorovaikutus sekä tiimi-, että yksikkötasolla.

Samanlaiset vastaukset toistuivat kysymyksessä muutettavista tekijöistä, joilla olisi edistävä vaikutus työntekijän työhyvinvointiin. Vastaajat toivoivat välitöntä muutosta työvälineisiin, työn määrään, yhteiseen toimintaan, sekä palkkaan. Osa vastaajista kehittäisi työvälineitä, työssään käytettäviä ohjelmistoja ja järjestelmiä, jotta

prosessitoimintoja olisi mahdollista parantaa jatkuvasti. Suurin osa kaipasi työympäristön muuttamista rauhallisemmaksi, osalle puolestaan palkankorotus toimisi motivoivana tekijänä työssä. Vastaukset painottuivat kuitenkin työtehtäviin ja niiden määrään. Moni työntekijä haluaisi parantaa töidensä aikataulutusta, sekä vähentää tämän hetkistä työkuormaansa, joka vähentäisi tästä syntyvää stressin tunnetta. Monille Yksikön työntekijöille työhyvinvointi merkitsee onnistumisen tunnetta, ja sopivaa haasteellisuutta töissä. Osalle työhyvinvointi on henkistä ja fyysistä hyvinvointia, joilla on merkittävä vaikutus myös siviilielämään työn ulkopuolella. Työntekijät määrittelivät työhyvinvoinnin koostuvan hyvästä johtamisesta, tasa-arvosta, työilmapiiristä, sekä hyvästä yhteistyöstä. Mielekkäät työtehtävät, sekä innostava, ja toisiaan tukeva työyhteisö nousivat työhyvinvointia rakentavina tekijöinä useimmin esille. Monille työntekijöille työhyvinvointi merkitsi työmotivaatiota, jaksamista, sekä uuden oppimista töissä. Vastauksista tuli ilmi, että suurimmalle osalle työntekijöistä työhyvinvointi on tärkein ja arvokkain asia töissä, ja sillä on olennainen vaikutus esimerkiksi jaksamiseen ja stressitasoon. Yksikön työntekijät haluaisivat panostaa työhyvinvointiin eniten, ja kehittäisivät sitä jatkuvasti.

Kun haastateltavia pyydettiin määrittelemään, mitä on hyvä työ, vastauksista nousi useimmin esille muiden työntekijöiden vaikutus, sekä vaihtelevat ja sopivan vastuulliset työtehtävät. Moni työntekijä arvostaa työssään itsenäisyyttä, ja vapautta, osalle oli tärkeää onnistumisen tunteet, työn kiinnostavuus, sekä kohtaamiset esimerkiksi asiakkaiden kanssa. Yksikön työntekijät arvostavat työssään etenemismahdollisuuksia, jatkuvaa kehitystä, sekä uuden oppimista. Monelle hyvä työ merkitsee myös osaamisen kehittämistä. Muut keskeiset teemat, joista hyvä työ vastaajien mukaan koostuu olivat selkeä työnkuva, vastuu, hyvä palkka ja joustavat työajat.

Kyselylomakkeen yhdessä teemoista eli työhyvinvointiin vaikuttavissa tekijöissä kysyttiin vastaajilta suoraan, voivatko he mielestään vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa. Kysymyksen vastaukset tarjosivat suoraan vastauksen päätutkimuskysymykseen. Suurin osa vastaajista (n. 90 %) koki voivansa vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa. Kun vastaajia pyydettiin määrittelemään, kuka on vastuussa heidän omasta työhyvinvoinnistaan, yli puolet näkivät sen olevan omalla

vastuulla. Osa vastaajista kommentoi tähän lisäyksenä, että työhyvinvointi on kaikkien Yksikön työntekijöiden vastuulla.

Yksikön työntekijöitä pyydettiin myös kertomaan, kuinka paljon Yksikössä toteutetut muutokset ovat vaikuttaneet heidän työhyvinvointiinsa. Tähän muutoksia koskeviin teemakysymyksiin vastauksia kertyi suhteellisen tasaisesti, eikä vaihtelua vastaajien mielipiteissä juuri ollut. Suurin osa näki toteutettujen muutosten parantavan työhyvinvointia (39 %), mutta lähes saman verran Yksikön työntekijöistä ei ollut huomannut näiden vaikutusta (35,4 %).

Työn ja työtehtävien vaativuustaso, sekä samanlaiset mielipiteet tulivat esille niin avoimissa, kuin yhdessä monivalintakysymyksistä. Suurin osa Yksikön työntekijöitä arvostaa työssään sopivan haasteellisia työtehtäviä, sillä nämä lisäävät heidän työhyvinvointiaan, työmotivaatiotaan, että mielekkyyttä työn tekemiseen ja päivittäisten työtehtävien suorittamiseen.

Kyselytutkimuksen lopussa oli työmotivaatioon liittyvä teema ja siihen vaikuttavat tekijät. 77 % vastanneista kokee olevan motivoitunut työssään vastaushetkellä. Työntekijöitä pyydettiin määrittelemään, että vaikuttaako heidän Yksikössään järjestettävä tyky-toiminta heidän työhyvinvointiinsa, ja onko tämä lisännyt motivaatiota työntekoon. Vaikka suurin osa vastaajista koki, että tyky-toiminta on vaikuttanut jonkin verran heidän työmotivaatioonsa, useimmat kehitysehdotukset liittyivät kuitenkin juuri tyky-toimintaan. Moni Yksikön työntekijä kaipasi toimintaa lisää perustellen, että se parantaisi yhteisöllisyyttä ja lisäisi vuorovaikutusta työntekijöiden välillä.

4.5. Yhteenveto ja vastauksista johdetut kehitysehdotukset

Kyselytutkimuksen vastausten perusteella voidaan todeta, että Case-Yhtiön Yksikön henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa yksilötasolla. Vastaajien mielestä vastuu työhyvinvoinnista on pääasiassa työntekijällä itsellään, mutta kokonaisuudessaan se on koko henkilöstön vastuulla aina harjoittelijatasosta johtoportaaseen.

Vastauksena ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen koskien Yksikön työntekijöiden tärkeinä pitämiä ja arvostamia asioita työssään voidaan tärkeimmäksi nostaa koko työhyvinvoinnin kattava aihepiiri. Tämän lisäksi työntekijät arvostavat työssään:

- työmotivaatiota
- työilmapiiriä
- sopivan haasteellisia ja vaativia työtehtäviä
- onnistumisen tunnetta ja uuden oppimista
- hyvää johtamista
- yhteisiä päämääriä ja niiden tavoittelemista
- yhteistyötä, sekä sosiaalista kanssakäymistä

Seuraavan taulukkoon on koottu yhteenveto kehitysehdotuksista, jotka perustuvat kyselytutkimuksessa useimmin esitettyihin vastauksiin, sekä Yksikön henkilöstön omiin kehitysehdotuksiin (Taulukko 4).

Taulukko 4. Kyselytutkimuksesta johdetut kehitysehdotukset

KEHITETTÄVÄT TEKIJÄT	KEHITYSEHDOTUKSET
Rauhallinen työympäristö	Työtilojen yleinen rauhoittaminen - esimerkiksi kaikkien työpuheluiden hoitaminen niille varatuissa kopeissa/tiloissa - taukojen pitäminen taukotiloissa
Työtehtävien määrä	Työkuorman jakaminen tiimien sisällä tai työntekijöiden kesken
Ohjelmistojen ja työvälineiden kehittäminen	Panostaminen sellaisiin ohjelmistoihin, jotka lisäisivät työnteon sujuvuutta ja näin ollen työn tehokkuutta Panostaminen työergonomiaan ja – välineisiin työntekijöiden tarpeiden mukaan
Tyky-toiminta	Enemmän yhteistä toimintaa tiimeissä ja tiimien välillä läpi vuoden Enemmän sosiaalista vuorovaikutusta tiimien työntekijöiden kesken
Vuorovaikutuksen ja yhteistyön lisääminen	Yhteisten päämäärien ja tavoitteiden asettaminen ja selkeyttäminen Yhteisen taukotoiminnan lisääminen Vuorovaikutuksen ja avoimen keskustelun lisääminen tiimien jäsenten kesken
Työhyvinvoinnin lisääminen ja ylläpito	Työturvallisuuspolitiikan vaalimisen rinnalle työhyvinvointi ja sen jatkuva kehittäminen Kehittämisideoiden kerääminen yksittäisiltä työntekijöiltä

Moni työntekijöistä kaipaisi työympäristönsä rauhoittamista. Erityisesti tilanteissa, kun tehdään töitä avokonttorissa, on jokaisen työntekijän vastuulla pitää huoli työrauhan antamisesta muille. Yhtiö voi tukea rauhallisen työympäristön ylläpitoa järjestämällä sille sopivat puitteet. Yksikön työntekijät arvostavat sopivan haasteellisia työtehtäviä, mutta moni haluaisi vähentää työtehtävien määrää. Tähän olisi mahdollista vaikuttaa yhteisissä tiimipalavereissa avoimella keskustelulla ja yhteisten päämäärien laatimisella. (Taulukko 4)

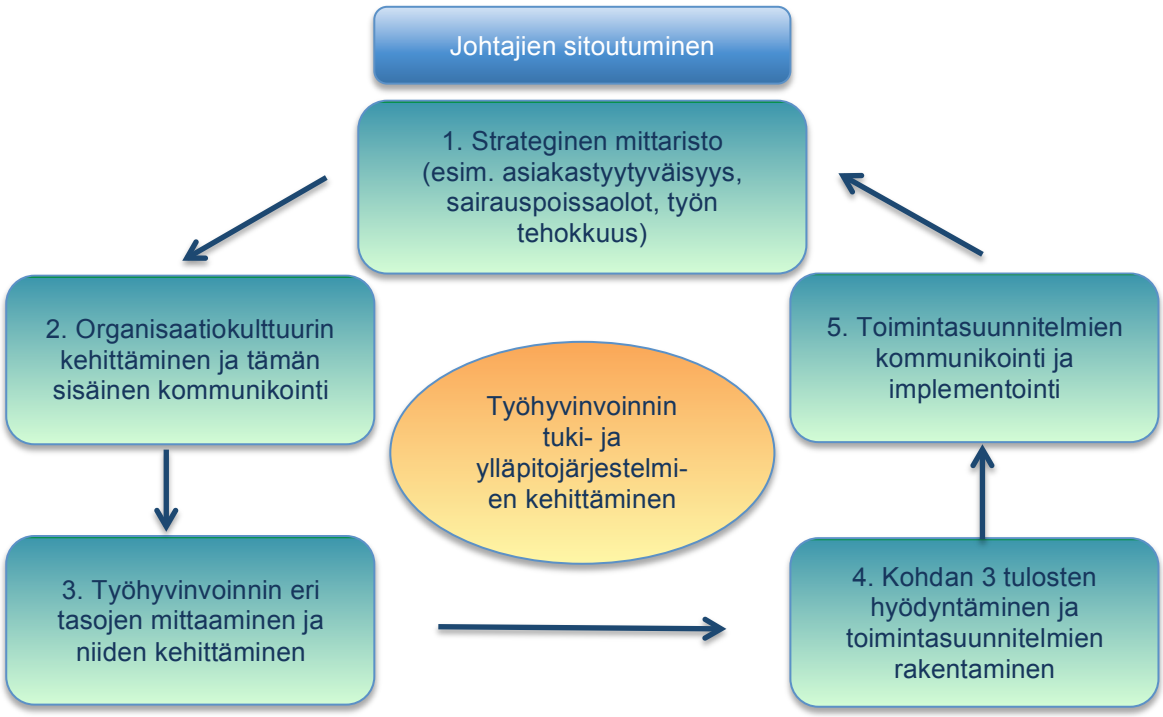
Tärkeimpinä kehitysehdotuksina kyselytutkimuksesta nousi esille yhteisen (tyky-) toiminnan lisääminen sekä yksikkö-, että tiimitasolla. Suurin osa vastaajista haluaisi viettää yhteisiä taukoja työpäivän aikana, sekä lisätä yhteiseen tyky-toimintaan liittyvää tekemistä vuoden aikana. Yhteisöllisyys ja avoin vuorovaikutus olivat tärkeimpiä arvoja työhyvinvointiin liittyen Yksikön työntekijöiden mielestä. Kun mietitään yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuuksia omaan ja muiden työhyvinvointiin, yhteiseen toimintaan olisi mahdollista kerätä toteutusideat työntekijätasolta. (Taulukko 4)

Kyselytutkimuksen kehitysehdotuksista on tehty tästä pro gradu –tutkielmasta lisäksi erillinen raportti Case-Yhtiön Yksikön johdolle. Raportti sisältää monipuolista yhtiökohtaista tietoa kyselytutkimuksesta, sekä yksityiskohtaisempaa informaatiota koskien vastaajien työhyvinvointiin liittyviä kehitysehdotuksia.

4.5.1 Henkilöstötyytyväisyyskysely 2014

Toisen tämän tutkimuksen alatutkimuskysymyksen avulla pyrittiin löytämään vastaus siihen, miten yksittäinen työntekijä voi edistää yhtiön strategisia työhyvinvoinnin tavoitteita. Vaikka toteutetun kyselytutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että Yksikön työntekijän kantavat vastuun omansa, sekä muiden työhyvinvoinnista, silti olisi tärkeää ymmärtää, miten yksilön oma panos vaikuttaa työhyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitoon, sekä mikä merkitys sillä on organisaatiotason strategiassa.

Seuraavassa kuviossa on pyritty havainnollistamaan työhyvinvoinnin strategista lähestymistapaa peruskaavion avulla (Kuvio 13).



Kuvio 13. Työhyvinvoinnin strateginen näkökulma (Cooper & Robertson 2011, 108)

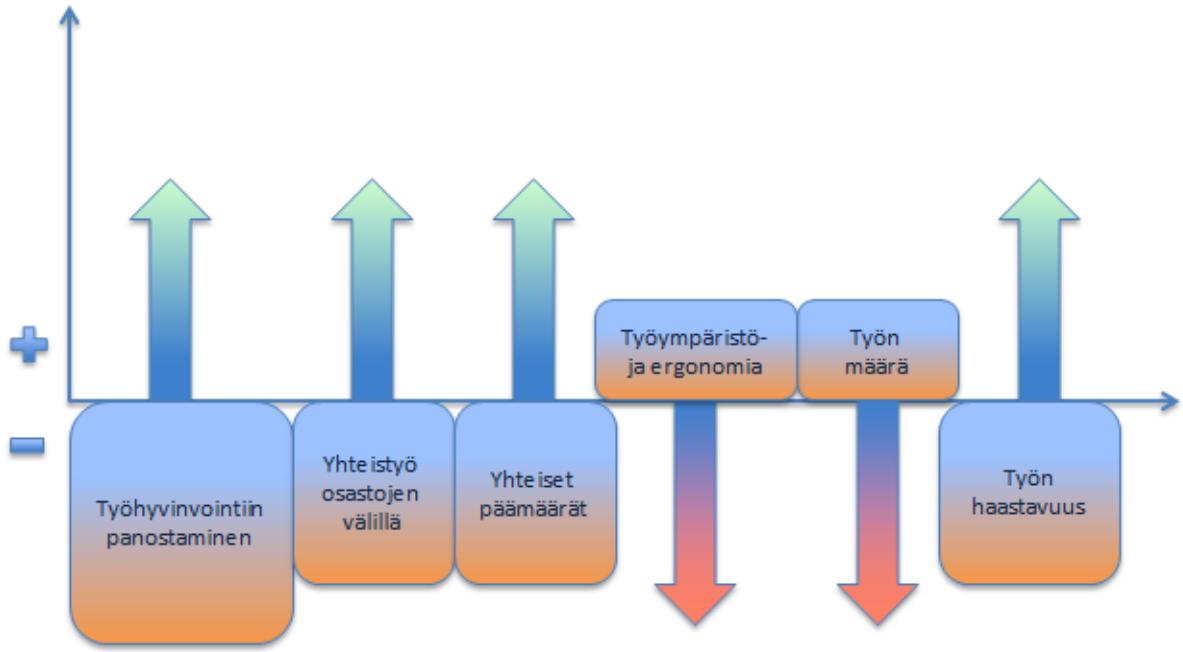
Työhyvinvoinnin strategisen näkökulman ylläpitäminen voi olla organisaatioissa erittäin tarpeellista, mutta haasteellista toteuttaa, johtuen esimerkiksi sitoutumisen tai ymmärryksen puutteesta, tai jos työhyvinvoinnin kehitys- ja ongelmakohtia on vaikeaa havaita (Cooper & Robertson 2011, 108). Kuviossa 13 on pyritty havainnollistamaan työhyvinvoinnin strategisen näkökulman prosessin kulkua. Vaikka asetetut tavoitteet vaihtelisivat eri yhtiöissä ja organisaatioissa, toimintatavat ovat yleensä samankaltaisia. Yksittäisen työntekijän työhyvinvointi ja työssä viihtyminen, sekä hänen osaamisensa kehittäminen ovat pääosin hänen omalla vastuullaan, mutta organisaatio voi tarjota tähän tietynlaiset raamit ja puitteet toimia. Kun työhyvinvoinnissa havaitaan keskeiset kehittämisenkohteet esimerkiksi tämän tutkimuksen kaltaisen kyselytutkimuksen avulla, ja saatujen vastausten tulokset liitetään organisaatiotason strategiaan, voidaan lopuksi muotoilla työhyvinvointiin liittyvät tavoitteet. (Kuvio 13)

Työhyvinvoinnin strateginen lähestymistapa näkyy Case-Yhtiön Yksikön kohdalla siinä, että henkilöstölle tärkeimpiä ja arvostetuimpia tekijöitä työssä ovat haasteelliset työtehtävät, sekä uuden innovatiivinen oppiminen, ja itsensä kehittäminen

päivittäisessä työssä, sekä uralla etenemisessä. Vastuu omasta osaamisensa kehittämisestä on työntekijällä itsellään, mutta Case-Yhtiö tarjoaa työntekijöilleen tukea osaamisen kehittämiseen. Työntekijä voi asettaa itselleen tavoitteita tämän hetkiseen työtilanteeseen, sekä tulevaisuuteen suuntautuen. Tämän jälkeen hänellä on mahdollisuus hyödyntää esimerkiksi erilaisia kurssi- ja koulutusmahdollisuuksia tavoitteiden saavuttamisen tukena. Kun tavoitteet on linjattu, näiden seurantaa voidaan ylläpitää henkilökohtaisissa kehittymissuunnitelmissa, jotka on yleensä liitetty kehityskeskustelujen yhteyteen.

Case-Yhtiön Yksikössä järjestetään myös joka vuosi henkilöstötyytyväisyyskysely. Tässä tutkimuksessa päähuomio keskittyy yksittäisen työntekijän työhyvinvointiin liittyvien vaikutusmahdollisuuksien ympärille, ja sen yhtenä tarkoituksena oli tuottaa uudenlaista, vertailevaa dataa henkilöstötyytyväisyyskyselyn rinnalle. Näin ollen kyselytutkimuksen suunnitteluvaiheessa pyrittiin rakentamaan tutkimuksen kannalta sellainen kysely, jonka kysymykset ovat monipuolisia, mutta toisistaan poikkeavia viime vuonna toteutetun henkilöstökyselyn kanssa. Aihepiireissä toistuisi kuitenkin samoja teemoja, kuten esimerkiksi työhyvinvointi, työmotivaatio, stressitekijät ja työntekijöiden töihin liittyvät arvot.

Vertailevia taulukoita ei ole mahdollista näiden kahden tutkimuskyselyn välillä muodostaa, sillä niiden rakenne ja vastaajamäärä vaihtelevat suuresti. Seuraavassa kuviossa on kuitenkin esitetty tutkimusten keskeisten teemojen kehittymissuunnat (Kuvio 14). Vertailuajanjakso ylettyy syksystä 2014 kevääseen 2015.



Kuvio 14. Yksikössä toteutettujen henkilöstötutkimusten tulosten vertailukaavio

Yllä esitettyyn kuvioon on koottu yhteneväisyyksiä henkilöstötyytyväisyyskyselyn, sekä tämän tutkimuksen kyselytutkimuksen eri aihepiireistä ja niiden kehityssuunnista. Ensimmäiseksi henkilöstötyytyväisyyskyselyyn verrattuna Yksikön työntekijät toivoisivat lisää panostuksia työhyvinvointiin. Vaikka suurin osa henkilöstöstä kokee työhyvinvoinnin olevan omalla vastuullaan, tämä oli kyselytutkimuksen vastausten perusteella kaikkia työntekijöitä koskeva jatkuvan kehittämisen kohde. (Kuvio 14)

Myös yhteistyötä osastojen, tiimien, sekä työntekijöiden välillä toivottiin aiempaan verrattuna enemmän. Tähän liittyy olennaisesti yhteisten päämäärien asettaminen ja niiden seuranta, joka myös lisää yhteistyötä, yhteenkuuluvuutta ja tiimihenkeä, sekä vuorovaikutusta työntekijöiden välillä. Henkilöstötyytyväisyyskyselyyn verrattuna tyytyväisyys työergonomiaan ja työmäärään ovat laskussa. Kyselytutkimuksen vastausten perusteella yksittäiset työntekijät haluaisivat kehittää työvälineitä ja käytössä olevia ohjelmistoja entisestään, sekä vähentää työkuormaa jakamalla töitä ja työtehtäviä tiimien sisällä. Kuvion viimeinen keskeinen teema on työn ja työtehtävien haastavuus, joka on kyselytutkimuksen suurimmalta osalta vastaajista saanut myönteistä palautetta, eli sopivan haastavat työtehtävät innostavat työntekoon ja lisäävät työmotivaatiota muita tekijöitä enemmän. Työn haastavuus voi

helposti saada vastaajien mukaan negatiivisen arvon, jos työ alkaa muuttua stressaavaksi ja kuormittavaksi, tai jos sitä on liikaa. (Kuvio 14)

4.5.2 Kyselytutkimuksen luotettavuus

Tässä pro gradu –tutkielmassa toteutettiin empiirisen tiedon keräämiseksi kvalitatiivinen kyselytutkimus Case-Yhtiön tutkimuskohteeksi valitussa Yksikössä. Tutkimuksen ja sen toteutusajan asettamissa rajoissa kyselytutkimus pyrittiin muokkaamaan mahdollisimman syvällistä informaatiota tuottavaksi tutkimusmetodiksi tulosten analysoinnin ja niiden hyödyntämisen kannalta. Näin ollen sähköisellä kyselylomakkeella oli mahdollista kysyä vain rajallinen määrä etukäteen teemoittain suunniteltuja kysymyksiä. Kyselytutkimuksen tavoitteena oli erilaisten selitysten löytyminen tutkittavalle ilmiölle, sekä suuren tietomäärän rajaaminen sitä hallittavaan ja käsiteltävään muotoon. Kyselytutkimukseen vastanneiden havaintojoukko on kooltaan riittävä tutkimuksen validien tulosten analysointiin. Toisin sanoen vastauksista kerätty aineisto on riittävä toivottujen johtopäätösten tekemistä varten.

Kyselytutkimuksen luotettavuutta lisäsi osaltaan kaksi tekijää, eli kyselyn rakenne, sekä satunnaisesti valikoituneiden vastaajien ominaisuudet. Puolistrukturoitu kyselylomakkeen käyttäminen tutkimusmenetelmänä mahdollistaa sen, että lomakkeen monivalintakysymykset eivät ole liian ohjailtuja tutkijan puolesta, vaan ne antavat vastaajalle mahdollisuuden ilmaista monisanaisemmin omia mielipiteitään, sekä ajatuksiaan. Toiseksi, vaikka kysely lähetettiin kaikille Yksikön työntekijöille, vastaajiksi valikoitui satunnainen, mutta riittävän suuri monipuolinen joukko. Esimerkiksi vastaajien asemat Yksikössä vaihtelivat harjoittelijatasolta johtoon, ja joukkoon mahtui mukaan eri ikäisiä työntekijöitä, joiden uravuosien määrä yhtiössä vaihteli paljon.

Kyselytutkimukseen vastanneita oli riittävän laaja ja monipuolinen joukko, ja sen avulla on mahdollista muodostaa rajattu yleiskuva Yksikön yksittäisten työntekijöiden mielipiteistä, arvoista ja asenteista työhyvinvointiin ja sen eri aihepiireihin liittyen. Vaikka tutkimuksen tuloksia ja sen perusteita voidaan pitää luotettavina, on tärkeää tiedostaa, että niiden analysoinnissa ja johtopäätösten tekemisessä vaikuttavat aina

osaltaan tutkijan omat valinnat ja tulkinnat. Tutkimuksen onnistuneen toteutuksen kannalta on kuitenkin tärkeää, että eri tulkinnat ja vaihtoehdot ovat tiedostettuja, ja että ne tarjoavat monipuolisen, syvällisen, ja kypsän kuvauksen tutkittavasta ilmiöstä.

Kyselytutkimuksen kysymykset löytyvät alkuperäisessä muodossaan tämän tutkimuksen liitteestä 2.

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

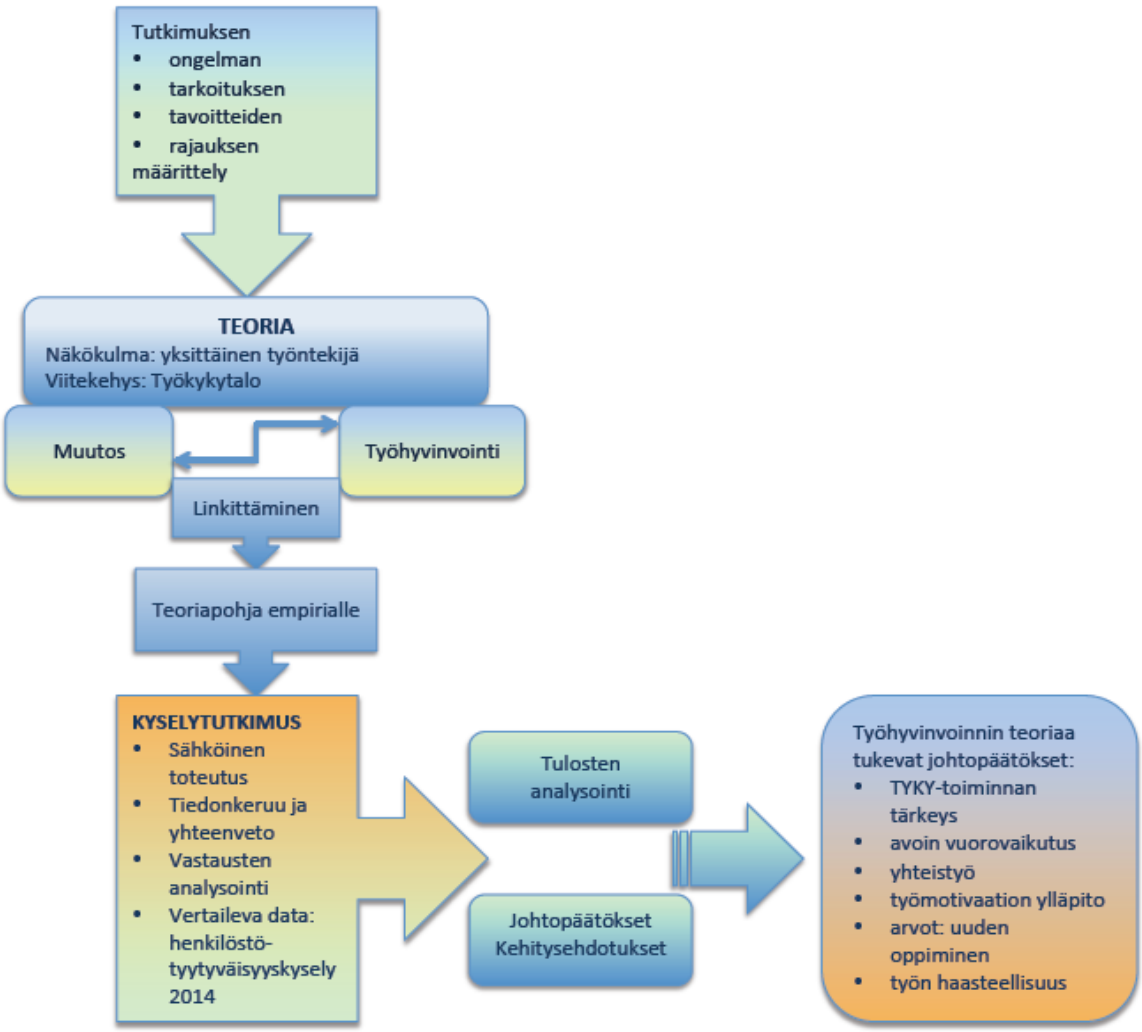
Tämän pro gradu –tutkielman viimeisessä osuudessa esitetään tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, sekä empiirisen kyselytutkimusaineiston pohjalta tehdyt keskeiset johtopäätökset, että kootaan yhteen tutkimuksen tavoitteet, ja keskeiset tutkimustulokset.

Luvun alussa kuvataan tutkimuksen toteutusprosessia havainnollistettuna prosessikaaviolla (Kuvio 15). Tämän jälkeen esitellään teorian ja empiirisen aineiston perusteella tehtyjä johtopäätöksiä, ja pyritään löytämään keskeisiä yhteyksiä eri teorioiden ja tieteellisten keskustelujen välille, kuin myös linkittämään toteutetun kyselytutkimuksen tulokset viitekehykseen. Luvussa esitellään myös tutkimuksen kontribuutio, tavoitteet ja niiden toteutuminen, sekä lopussa erilaisia mahdollisuuksia jatkokeskustelulle.

5.1. Miksi tutkimus on toteutettu?

Tämän pro gradu -tutkimuksen tarkoituksena on ollut ymmärtää ja havainnollistaa työhyvinvointiin ja organisaatiomuutoksiin liittyvien aihepiirien erilaisia ilmiöitä, sekä tuoda esiin näiden eri teemoihin liittyviä käsitteitä ja ilmiöiden ympärillä käytävää tieteellistä keskustelua (muun muassa Cooper & Dewe 2012; Cooper & Robertson 2011; Peronja et al. 2012). Tutkimuksen teoreettisen ja empiirisen aineiston avulla muodostettu konstruktio pitää sisällään tutkimuksellisia kehitysehdotuksia ja päätelmiä yksittäisten työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksista työhyvinvointiin, ja lisäksi työilmapiirin kehittämiseen työyhteisössä.

Seuraavaan kuvioon on koottu koko tutkimusprosessin eteneminen lähtien tutkimuksen johdannossa esitellyistä tutkimusongelmasta ja tarkoituksesta, edeten teoreettisen viitekehyksen kautta empiirisen aineiston keräämiseen ja sen tulosten analysointiin (Kuvio 15).



Kuvio 15. Yhteenveto tutkimuksen etenemisestä prosessikaaviona kuvattuna

Tutkimuksen päätavoitteena on ollut tutkia ja löytää vaihtoehtoisia ratkaisuja tutkimuksen johdannossa esiteltyyn päätutkimuskysymykseen:

- *”miten case-Yhtiön Yksikön henkilöstö voi vaikuttaa työhyvinvoinnin kehittämiseen muutosprosessissa?”*

Sekä kahteen alatutkimuskysymykseen:

- *1. alatutkimuskysymys: ”Mitä asioita työntekijät arvostavat tai pitävät tärkeinä työhyvinvointiinsa liittyen?”*

- *2. alatutkimuskysymys: ”Miten yksittäinen työntekijä voi edistää yhtiön strategisia työhyvinvoinnin tavoitteita?”*

Vastauksena päätutkimuskysymykseen voidaan todeta, että Case-Yhtiön henkilöstö voi vaikuttaa omaansa, sekä muiden työntekijöiden työhyvinvointiin Yksikössä. Samanlaisia vastauksia ovat esittäneet myös useat tutkimuksen teoriassa esitellyt kansainväliset tutkimustulokset (Boxall & Purcell 2011; Burchell & Robin 2011; Cooper & Robertson 2011). Toteutetun kyselytutkimuksen vastausten kokoamisen, sekä tulosten analysoinnin perusteella Yksikön työntekijät kokevat itse voivansa vaikuttaa työhyvinvointiinsa eniten (noin. 90 %), vaikka vastaajat katsoivat työhyvinvoinnin olevan kaikkien työntekijöiden vastuulla asemastaan riippumatta. Vastausten perusteella kootut työhyvinvoinnin kehittämisen vaikutusmahdollisuudet on esitelty tutkimuksen empiirisen osuuden kehitysehdotuksissa (Taulukko 4).

Vastauksena ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen koskien Yksikön työntekijöiden tärkeinä pitämiä ja arvostamia asioita työssään voidaan merkittävimmäksi nostaa koko työhyvinvoinnin kattava aihepiiri (ks. kappale 4.5). Teoriassa esiteltyjä organisaatioiden ydinarvoja on esitetty kuviossa 6 (Bos et al. 2013), ja kyselytutkimuksessa arvoista nousivat esiin *yhdistyneisyys* eli yhteistyö ja sosiaalinen tuki, *vastuu* eli avoin kommunikaatio ja sen läpinäkyvyys, sekä *kasvun ja kehityksen* ydinarvot, eli yksilön toiminnan joustavuus (Kuvio 6).

Tämän lisäksi työntekijät arvostavat työssään erityisesti työmotivaatiota, työilmapiiriä, sekä yhteistyötä ja vuorovaikutusta tiimien jäsenten välillä. Erityisesti turvallisuuden tunne, joka on noussut tieteellisessä keskustelussa usein ilmi (Bos et al. 2013; Rahim & Siti-Rohaida 2014) ei saanut kyselytutkimuksen vastauksissa yhtä suurta painoarvoa. Työhyvinvoinnin kehittämiseen toivottiin puolestaan yhtä suurta panostamista Yksikössä, kuin tähän mennessä harjoitettuun turvallisuuspolitiikkaan.

Organisaatioiden on mahdollista tehdä kattavaa turvallisuuteen liittyvien riskien arviointia, riippumatta niiden koosta, toimintaympäristöstä, tai rakenteesta. Monet organisaatiot harjoittavatkin vahvaa turvallisuuspolitiikkaa, ja yleensä etenkin organisaation johto kohtaa monia turvallisuuden hallinnoimiseen ja ylläpitämiseen

liittyviä kehittämisen haasteita (Fauzey et al. 2015). Riskejä arvioitaessa ja minimoidessa on haasteellisinta tasapainotella työympäristöä ja työnsuorittamista rajoittavien tekijöiden, sekä tiettyjen osa-alueiden mahdollisten laiminlyöntien välillä. Laadukas turvallisuuden johtaminen voidaan nähdä kustannusten sijaan investointina sekä organisaation erilaisiin järjestelmiin, että sen henkilöstöön. Hyvän turvallisuuspolitiikan on todettu kansainvälisissä tutkimuksissa olevan liiketoiminnallisen sijoituksen lisäksi merkittävä panostus työntekijöiden työhyvinvointiin. (Buzarna-Tihenea & Rus 2014)

Toisessa alatutkimuskysymyksessä nostettiin esiin työhyvinvoinnin strateginen näkökulma. Vastauksissa korostuivat erityisesti työmotivaation rooli organisaatioiden työhyvinvointiin liittyvien strategioiden edistäjänä. Eri tutkimustulosten (Peronja et al. 2014) ja toteutetun kyselytutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työmotivaatio, työntekijän suorituskyky ja strategia kytkeytyvät olennaisesti organisaatioissa toisiinsa.

Työntekijöiden työmotivaation tulisi olla yksi keskeisimmistä johdon liiketoimintaan kytkeytyvistä strategioista, sillä sen on todettu parantavan henkilöstön työn tehokuutta ja työsuorituksia, sekä edistämään liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista, että hyödyntämään toiminnan tulokset mahdollisimman tehokkaasti. Yrityksille ja organisaatioille olisi hyödyllistä kuunnella yksilöiden tarpeita ja toiveita, ja yhdistää nämä strategisiin tavoitteisiin ja yhteisesti jaettuun visioon. Tutkimustuloksissa on todettu, että yhteistyön panokset johtavat parempaan sisäiseen kommunikaatioon, jonka on todettu lisäävän työmotivaatiota, ja lopuksi johtavan parempiin työsuorituksiin. (Dejban & Taghipour 2013; Peronja et al. 2012) Vastauksia toiseen alatutkimuskysymykseen on esitetty lisäksi tutkimuksen empiirisen aineiston kyselytutkimuksen tuloksissa (ks. kappale 4.5.1).

Tutkimuskysymyksiin etsittyjen vastausten lisäksi tutkimusta on ohjannut tutkimuksen tarpeellisuus, eli miksi tutkimus on alunperin toteutettu. Lähtökohtana on ollut Case-Yhtiön Yksikössä toteutetut muutosprosessit, jotka on esitelty erillisissä haastatteluissa (ks. kappale 4.2). Kyselytutkimuksessa on selvitetty, kokivatko työntekijät viimeisen vuoden aikana toteutettujen muutosten vaikutuksen

työhyvinvoinnissaan, ja suurin osa vastaajista olivat sitä mieltä, että muutoksilla oli positiivinen, tai parantava vaikutus työhyvinvointiinsa (39 %).

Tämän tutkimuksen rajauksesta ja yksittäisen työntekijän näkökulmasta johtuen muutosprosessien vaikutusta ei ole tutkittu edellä esitettyä laajemmin, sillä tavoitteena on ollut löytää vastauksia siihen, miten henkilöstö kokee voivansa itse vaikuttaa työhyvinvointiinsa. Jos Case-Yhtiön Yksikkö kokee tarpeelliseksi tutkia muutosprosessien vaikutusta työntekijöidensä työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen syvällisemmin, olisi tämä hyvä lähtökohta jatkotutkimuksen jalostamiselle.

Tutkimuksen toteuttamisen *edellytyksiä* ovat olleet:

- tutkimuksen rajaus ja määrittely: Case-Yhtiön valittu Yksikkö, sekä aiheen rajaaminen työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen
- nykytila-analyysi: miten työntekijät ovat kokeneet työhyvinvoinnin tason aiemmin, ja miten se on kehittynyt nykyhetkeen
- tutkimuksen tarpeellisuuden ymmärtäminen: tutkimusaihe on ollut ajankohtainen, sekä Yksikössä, että sen ympärillä käytävässä tieteellisessä keskustelussa

Tutkimuksen toteutusprosessiin on kohdistunut myös sen tarpeellisuudesta huolimatta *haasteita*. Ensiksikin tutkimus on vaatinut otoskoon laajuudesta johtuen tarkkaa toteutuksen suunnittelua, ja tähän ovat vaikuttaneet myös ajalliset rajoitukset. Jos tutkimuksen toteutuksen aikataulu olisi ollut esimerkiksi joustavampi, näin ollen kyselytutkimuksen sisältöä olisi voitu laajentaa. Myös tutkimuksen kysymykset tuli muotoilla ja suunnitella etukäteen niin, että tiiviillä ja ytimekkäillä kysymyksillä, sekä vastausvaihtoehdoilla oli mahdollista kerätä mahdollisimman informatiivista, käsiteltyihin ilmiöihin liittyvää tietoa.

Toinen haaste tutkimuksen toteutukselle on ollut tutkimuksen näkökulman säilyttäminen. Vaikka työntekijät ovat vastanneet kyselytutkimukseen itsenäisesti, olisi esimerkiksi tutkimusnäkökulmaa laajentamalla ollut mahdollista kerätä entistä syvällisempiä ja monimerkityksellisempiä vastauksia, esimerkiksi tekemällä

yksilöhaastatteluja. Haasteena oli myös kyselytutkimuksen kysymysten muotoileminen, sillä se vaati tarkkuutta ja yksityiskohtaista suunnittelua, jotta työntekijät heräisivät pohtimaan työhyvinvointiin liittyviä ilmiöitä niin, että tutkimuksen yksilö-näkökulma pysyisi vastaajan mielessä koko ajan.

5.2. Tutkimuksen rajaus, tarkoitus, ja tavoitteet

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on ollut tuottaa kontribuutio teoriassa esitetyille aiemmille tieteellisille tutkimuksille, sekä kerätä ja koota uudenlaista tietoa työhyvinvoinnin tilanteesta Case-Yhtiön Yksikölle ja sen johdolle, sekä lisäksi aiemmin toteutetun henkilöstötyytyväisyyskyselyn rinnalle. Tutkimus ja edellä esitetyt kyselytutkimuksen tulokset havainnollistavat sekä tämän hetkistä työhyvinvoinnin ja organisaatiomuutosten, että –uudistusten ympärillä käytävää keskustelua, kuin myös pyrkivät tarjoamaan uusia näkökulmia ja tietoa niin kohdeyksikölle, kuin myös aihepiireistä käytävälle jatkokeskustelulle. Vaikka tutkimus ei ole luonut uusia strategiseen johtamiseen liittyviä ilmiöitä, joita ei olisi aiemmin tieteellisessä keskustelussa tuotu esille, se sisälsi kuitenkin aiemmin muodostettujen teorioiden tarkastelua uudesta näkökulmasta. Esimerkiksi tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjä työkykytalon eri osa-alueita on tässä tutkimuksessa tarkasteltu yksittäisen työntekijän näkökulmasta ja sovellettu käytäntöön.

Teoreettisena viitekehyksenä toimivan työkykytalon (Kuvio 1) pohjakerroksen elementeistä korostuivat toteutetun sähköisen kyselytutkimuksen vastausten perusteella erityisesti henkilöstön sosiaalinen toimintakyky. Tämä oli yksi keskeisiä tutkimustulosten perusteella muodostettuja kehitysehdotuksia, sillä monissa vastauksissa nousi esille työntekijöiden kiinnostus ja halu lisätä vuorovaikutusta tiimien välillä, sekä yhteistyötä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Toisen kerroksen osaaminen ja kompetenssit tulivat esille vastaajien mielipiteissä haasteellisista työtehtävistä ja niiden hallinnasta. Kolmannen kerroksen merkitys korostui kyselytutkimuksessa eniten, sillä suurin osa kysymyksistä liittyivät kerroksen aihepiireihin, eli arvoihin, asenteisiin työtä kohtaan ja työmotivaatioon. Vastaajat pitivät tärkeinä työssään uuden oppimisen mahdollisuuksia, sopivan haasteellisia työtehtäviä ja suurin osa koki itsensä motivoituneeksi tämän hetkisessä työssään (77

%). Työkykytalon ylintä kerrosta käsiteltiin erityisesti työyhteisön ja -olojen osalta. Moni vastaajista kaipaisi rauhallisempaa työympäristöä ja työvälineiden kehittämistä, sekä lisäisi yhteisiä aktiviteetteja työyhteisössään.

Kansainväliset tutkimustulokset osoittavat, että organisaatioiden henkilöstön sisäistä vuorovaikutusta on mahdollista parantaa, ja lisäksi stimuloida työntekijöitä ymmärtämään oman työnsä merkitys organisaatiossa, ja rohkaista henkilöstöä tavoittelemaan organisaation strategisia päämääriä anonyymien kyselytutkimusten avulla (Peronja et al. 2012). Jotta organisaatiot voisivat tehostaa sisäistä vuorovaikutustaan eri osien ja tasojen välillä, on olennaista osallistaa koko henkilöstö mukaan organisaation kehittämisen toimintaan, sekä antaa heille mahdollisuudet ilmaista mielipiteitään ja näkemyksiään yksilötasolla asti.

Edellä esitetty teoria (Peronja et al. 2012) tukee tässä pro gradu –tutkielmassa toteutetun kyselytutkimuksen päätarkoitusta, joka on ollut 1) herättää työntekijät miettimään omia vaikutusmahdollisuuksiaan koko kohdeyksikön työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen, sekä 2) tarjoamaan arvokasta tietoa Yksikön johdolle työhyvinvoinnin nykytilanteesta, sekä kehitys- ja parantamismahdollisuuksista. Anonyymisti toteutettujen kyselytutkimusten avulla työntekijöille tarjotaan mahdollisuus ilmaista aidon mielipiteensä kasvojaan menettämättä, mutta myös osoittaakseen, että heidän mielipiteellänsä on merkitystä. Anonyymien kyselytutkimusten avulla on myös mahdollista kerätä tietoa työympäristöön liittyen, esimerkiksi yksittäisten työntekijöiden työtyytyväisyydestä heidän sen hetkisessä positiossaan, tai yksilöllisistä tarpeistaan tehdä muutoksia sen hetkisessä fyysisessä työympäristössään. Samankaltaista ja teorian kanssa yhtenevää informaatiota on löydetty tämän tutkimuksen sähköisen kyselyn tuloksista.

5.3. Työhyvinvointiin liittyvät johtopäätökset

Tutkimuksen tieteelliseen keskusteluun perustunut teoriaosuus alkoi muutokseen liittyvän kirjallisuuden esittelyllä, jossa pyrittiin määrittelemään muutosprosessiin liittyvät keskeiset käsitteet ja esittelemään tutkimuksen pääteemaan eli työhyvinvointiin liittyvät olennaiset näkökulmat, sekä vaikuttavat tekijät.

Työhyvinvoinnin teoriaosuudessa kappaleessa 3 esiteltiin työkykytalo-viitekehykseen liittyviä keskeisiä teemoja, kuten työkyky, osaaminen, arvot ja työmotivaatio, sekä työyhteisö. Tämän lisäksi pyrittiin esittelemään keskeisimpiä käsitteitä liittyen muun muassa tyky-toimintaan, oppivaan organisaatioon, sekä henkilöstön kehittämiseen ja esimerkiksi henkilöstötyytyväisyyskyselyyn, jotka tulivat vahvasti esille myös tutkimuksen empiirisessä aineistossa. Lisäksi pyrittiin löytämään keskeiset kytkökset työhyvinvoinnin ja muutoksen välillä, ja erityiseksi näkökulmaksi rajattiin työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpito muutostilanteissa.

Monien kansainvälisten tutkimusten tuloksissa on todettu, että juuri organisaatioissa toteutetut muutosprosessit ovat keskeisiä nostamaan työntekijöiden stressitasoa. (Barabanshchikova et al. 2014; McCalman & Paton 2008; Tavakoli 2010) Välittömän muutosvastarinnan on nähty johtavan yleisiin henkilöstön keskuudessa esiintyviin ongelmiin, kuten tiimien välisiin jännitteisiin, tyytymättömyyteen, ja pahimmassa tapauksessa suunnitellun muutosprosessin läpiviennin epäonnistumiseen. Tutkijat ehdottavatkin muutosprosessien tarkasteluun kahta vastakkaista näkökulmaa, jolloin negatiivisen tarkastelun rinnalle nostetaan positiivinen, muutosprosessin implementointia edistävä näkökulma (Rodriguez-Munoz & Sanz-Vergel 2013; Tavakoli 2010). Kuten tämän pro gradun kyselytutkimuksen tuloksissa on todettu, muutosten ei voida aina olettaa aiheuttavan negatiivisia vaikutuksia, vaan toteutetut muutokset voivat lisätä hyvänlaatuista eustressiä, sekä lisätä työntekijöiden positiivista suhtautumista ja asenteita muutosprosesseihin.

Case-Yhtiön Yksikön henkilöstön mielestä tarkasteluajanjakson aikana toteutetut muutokset olivat vaikuttaneet parantavasti heidän työhyvinvointiinsa (39 %). Yhteenvetona voidaan todeta, että positiiviset organisaatiomuutokset pohjautuvat ajatukselle, että kun työntekijät otetaan muutosprosessissa huomioon, ja heidän mielipiteitään kunnioitetaan, näin ollen henkilöstön on helpompi orientoitua muutosprosessin läpiviennin onnistumiseen, ja tämä näkyy myös työhyvinvoinnin ja -ilmapiirin parantumisena.

Tutkimuksen tieteellisessä keskustelussa on noussut myös vahvasti esiin yksilön vaikutusmahdollisuudet työhyvinvointiinsa. Kansainvälisissä tutkimuksissa on lisäksi

tuotu esille erilaisia näkökulmia ja tutkimustuloksia siitä, mistä yksilön työhyvinvointi koostuu. Siihen vaikuttavat muun muassa organisaation palkitsemisjärjestelmät, suhteet muihin työntekijöihin, työilmapiirin laatu, sekä mahdollisuudet uuden oppimiseen ja uralla kehittymiseen (Boxall & Purcell 2011; Cooper & Dewe 2012; Cooper & Robertson 2011; Rodriguez-Munoz & Sanz-Vergel 2013). Kyselytutkimuksessa vastaajien mielestä heidän työhyvinvointinsa koostuu erityisesti heidän oman työnsä arvostuksesta, työyhteisöstä, tiimityöstä ja laadukkaasta johtamisesta. Vastausten perusteella heidän työhyvinvointiinsa vaikuttavat eniten työilmapiiri, työtehtävät ja niiden haasteellisuus, työyhteisö, ja sen välinen vuorovaikutus, sekä esimiestyö. Edellä esitettyjen kansainvälisten tutkimustulosten työhyvinvoinnin tekijät nousivat kyselytutkimuksessa esille kohdassa, jossa pyydettiin määrittelemään hyvän työn merkitystä (kappale 4.3.1).

Cooper & Robertson (2012, 79) mukaan työ vaikuttaa olennaisesti organisaation henkilöstön ja yksilöiden kokemaan työhyvinvointiin. Heidän mukaansa vaikuttavimmat tekijät ovat työn asettamat vaatimukset, työvälineet ja niiden käyttö, kommunikaatio ja sosiaaliset suhteet työyhteisössä, sekä yhteiset työlle asetetut tavoitteet. Edellä mainitut tekijät ovat nousseet vahvasti esille myös kyselytutkimuksessa. Yksikön työntekijät näkivät työn vaatimuksilla olevan sekä positiivisia, että työmotivaatiota vähentäviä vaikutuksia. Sopivan haasteellinen työ on vastaajien mukaan innostavaa, mutta suurin osa koki liiallisen työmäärän stressitekijöitä lisääväksi ja haluaisi tähän mahdollisimman pian muutosta. He kehittäisivät myös työvälineitä, ja lisäisivät yhteistyötä ja vuorovaikutusta työyhteisössään.

Tutkijat Cooper ja Dewe (2012, 75) määrittelevät stressin yksilön ja ympäristön väliseksi suhteeksi, ja perustelevat näkemyksensä sillä, että mitkä tahansa muutokset edellä mainituissa vaikuttavat joko toisiaan stimuloivasti, reaktiivisesti, tai vuorovaikutuksellisesti molempiin osapuoliin. Stressitekijät eivät synny ainoastaan johtoasemissa työskentelevien kohdalla, vaan työperäistä stressiä on todettu esiintyvän kaikilla organisaatiotasoilla, joilla harjoitetaan liiketoiminnallisten tavoitteiden mukaista toimintaa (Andrew et al. 2015; Antosova & Senova 2014; Barabanshchikova et al. 2014). Työhön liittyviä, ammatillisia stressitekijöitä on vaikea

mitata ja stressioireiden alkuperää voi olla haasteellista selvittää. Barabanshchikova et al. (2014) mukaan työntekijöiden stressitasoa nostavat erityisesti työn intensiivisyys ja kiire, palkka, työstä suoriutuminen, sekä organisaatiotason muutosten epävarmuus. Stressiin vaikuttavat myös monimutkaiset, haasteelliset ja vaativat työtehtävät, kuten kyselytutkimuksen vastauksissakin on tullut ilmi. Yksikön työntekijät korostivat erityisesti työhyvinvoinnin, -motivaation ja stressin välistä yhteyttä. Heidän mukaansa työhyvinvointiin panostaminen alentaa työntekijän stressitasoa merkittävästi ja edistää hyvän työyhteisön rakentamista.

Kyselytutkimuksen tulosten perusteella olisi ensiarvoisen tärkeää keskittyä kohdeyksikössä tyky-toimintaan ja sen uudistamiseen. Tähän kuuluvat keskeisesti työn ja työympäristön kehittäminen, työyhteisön ja organisaatioiden toimivuuden parantaminen, sekä työntekijöiden terveyden ja ammatillisen osaamisen edistäminen. Työterveyslaitoksen tutkimusten (2014) mukaan työkykyä ylläpitävällä toiminnalla voidaan sekä organisaatio-, että työntekijätasolla edistää ja tukea yksittäisten työntekijöiden työ- ja toimintakykyä heidän työuriensa eri vaiheissa. Tutkimusten mukaan tyky-toiminnalla on mahdollista kehittää monia eri työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavia osa-alueita, kuten työkykyä, terveyttä ja jaksamista työpaikoilla, työilmapiiriä, sekä työmotivaatiota. Panostamalla työntekijöiden hyvinvointiin voidaan olennaisesti parantaa yrityksen tuloksellisuutta ja kannattavuutta pitkällä aikavälillä (Peronja et al. 2012).

Candy & Stansfeld (2006) mukaan työhyvinvointi ja työssä viihtyminen nojaavat vahvasti työntekijöiden odotuksiin työympäristön ja –yhteisön luomista mahdollisuuksista. Nämä odotukset voivat liittyä palkkaan, henkilökohtaiseen urakehitykseen, johtamiseen, yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen muiden työntekijöiden kanssa, sekä työntekijän vapauksiin ja omiin vaikutusmahdollisuuksiin työympäristössä. Edellä listatut tekijät nousivat esille myös kyselytutkimuksessa, kun työntekijöiltä kysyttiin heidän mielipiteitään tekijöistä, jotka vastaajat kokivat eniten vaikuttavan työhyvinvointiinsa.

Yleensä henkilöstön työhyvinvoinnin nähdään olevan organisaation johdon ja esimiesten vastuulla (Dejban & Taghipour 2013; Elangovan & Karakowsky 1999).

Näin ei kuitenkaan pitäisi olettaa, vaan työhyvinvoinnista ja työilmapiirin kehittämisestä, sekä ylläpidosta tulisi kaikkien organisaatiossa toimivien henkilöiden ottaa vastuu. Yleensä yrityksissä ja organisaatioissa strategiset tavoitteet ja operatiiviset toiminnot lähtevät liikkeelle johdosta. Työhyvinvoinnin johtamisessa tulee ottaa huomioon strategisessa suunnittelussa ne olennaisimmat tekijät, jotka edistävät työntekijän terveyttä ja hyvinvointia, parantavat työilmapiiriä, sekä lisäävät työntekijän työmotivaatiota. Lisäksi olisi tärkeää tehdä yhteistyötä työterveyshuollon kanssa työ- ja toimintakyvyn suunnittelussa, ja ylläpitämisessä. Tulevaisuudessa työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvää toimintaa voitaisiin ylläpitää lähtien siitä näkökulmasta, että se vastaisi työelämän muuttuviin tarpeisiin. Tällöin huomion kohteeksi tulisivat työkyvyn ylläpitämisen lisäksi myös sosiaalisten työyhteisöjen työkyvyn ja toimivuuden varmistaminen, sekä osaamisen jatkuva kehittäminen.

Tutkimuksen tekijän mielestä organisaatioiden näkökulmasta olisi tärkeää tunnistaa, miten yritysten, niiden työntekijöiden ja yhteisöjen hyvinvointi työssä kytkeytyy toisiinsa. Organisaatioiden tulisi tunnistaa todelliset tuotantoon, kasvuun ja liiketoimintaan liittyvät riskit ja kustannukset, joita muun muassa sairauspoissaolot aiheuttavat. Näitä voitaisiin ennalta ehkäistä panostamalla juuri yksittäisten työntekijöiden työhyvinvointiin.

Kuten tämän tutkimuksen teoreettisessa ja empiirisen aineiston kyselytutkimuksessa on todettu, yksilöillä näyttäisi löytyvän kehittämisen halu ja innovoivat ideat koko työyhteisön työhyvinvoinnin parantamiseen, johon kuitenkin johto määrittelee raamit tarvittavien resurssien käytölle. Jotta työhyvinvointiin panostamisesta saataisiin paras ja tehokkain hyöty, olisi tärkeää osallistaa työntekijät avoimeen ja säännölliseen vuorovaikutukseen, sekä syvemmän organisaatiokulttuurin rakentamiseen. Yksittäisten työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohtana tulisi siis olla sellaiset toimintatavat ja vuorovaikutus työyhteisöissä, että työntekijät tuntisivat itsensä arvokkaiksi, sekä lisäksi heille annettaisiin mahdollisuus hyödyntää heidän omaa kokemustaan työympäristön kehittämisessä.

5.4. Työmotivaatioon liittyvät johtopäätökset

Tutkimukset ovat vahvistaneet myös tämän pro gradu -tutkimuksen tuloksia, sekä tutkimuskysymyksiin löydettyjä vastauksia. Organisaatioiden on mahdollista saavuttaa kilpailullista etua työhyvinvointiin ja –motivaatioon keskittyvän strategian avulla. Tällöin strategia pohjautuu työmotivaation ja erilaisten kannustimien avulla saavutettaviin kilpailuetuihin, jotka perustuvat lisäksi organisaation arvoihin ja uskomuksiin, korkeaan työntekijöiden suorituskykyyn, sekä innovatiiviseen tulospalkkiojärjestelmään. Näiden avulla pyritään kannustamaan ja säilyttämään kouluttautuneita ja työhönsä motivoituneita työntekijöitä organisaation palveluksessa. Tällainen työmotivaatioon ja kannustimiin perustuva strategia vahvistaa henkilöstön tärkeyttä organisaatiotasolla, sekä osoittaa tietyn työn tehokkuuden tason, joka on saavutettava, jotta asetetut tavoitteet olisi mahdollista täyttää. (Ilyina 2013)

Työmotivaation on todettu perustuvan motivoivalle ja innostavalle työlle. Työntekijän motivaatiota lisäävät tekijät on mahdollista koota eräänlaiseksi työkaluksi, jotka rakentavat ja kehittävät niitä asioita, joita työntekijä pitää itseään motivoivana työssään. Näistä tekijöistä voidaan muodostaa eräänlainen motivaatiokartta, joka koostuu motivaatiota lisäävistä tekijöistä, sekä erilaisista motivaatiotasojen mittareista. Näin työntekijän työmotivaatiota voidaan mittareiden avulla seurata ja ylläpitää. (Gusev & Strizhova 2013)

Kun työntekijät huomaavat, että heidän työllään on merkitys, tämän on todettu lisäävän heidän motivaatiotaan ja parantavan työsuorituksiaan (Peronja et al. 2012) Työmotivaatiota on mahdotonta nähdä päällepäin, jolloin se näkyy työntekijän työssä suoriutumisena, hänen käytöksessään, sekä työn tuloksissa. Voidaan todeta, että työntekijöiden suorituskyky ei perustu pelkästään yksilöiden ammattitaitoon, vaan siihen vaikuttavat olennaisesti heidän motivaatiotasonsa. (Burney & Widener 2007; Dejban & Taghipour 2013; Peronja et al. 2012)

Kyselytutkimuksen tulokset osoittivat, että Yksikön työntekijät ovat motivoituneita tämän hetkisessä positiossaan (77 %). Työmotivaation näkökulmasta olisi tärkeää informoida työntekijöitä jatkuvasti heidän työsuorituksistaan, ja antaa heille mahdollisuuden kehittää itseään työssään (Peronja et al. 2012). Toteutetun

kyselytutkimuksen tulokset tukevat tätä teoriaa, sillä Yksikön henkilöstöä motivoivat uuden oppiminen, työssään kehittyminen, uralla eteneminen, sekä jatkuvan vuorovaikutuksen lisääminen tiimien sisällä. Tiimityön on tutkimusten mukaan todettu parantavan työilmapiiriä, lisäävän tiimien sisäistä ja niiden jäsenten välistä kommunikaatiota ja vahvistavan vuorovaikutuksellisia suhteita, sekä rohkaisevan työntekijöitä vastaamaan kunnianhimoisesti työn tarjoamiin haasteisiin (Peronja et al. 2012; Van Dick & Ulrich 2010).

5.4. Jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkimus on tarjonnut vastauksia siihen, miten yksittäiset työntekijät voivat kantaa vastuunsa omasta työhyvinvoinnistaan, kuinka he voivat vaikuttaa sen kehittämiseen ja ylläpitämiseen, sekä minkälaisia tunteita ja arvoja he pitävät tärkeinä päivittäisessä työssään. Tutkimuksen teoreettisena aineistopohjana on käytetty sekä kotimaisten, että kansainvälisten tutkijoiden tekemiä tutkimuksia ja tieteellisiä artikkeleita muun muassa työhyvinvointiin, työilmapiiriin ja –motivaatioon, sekä tunteisiin ja arvoihin liittyen. Vaikka empiirisen aineiston kyselytutkimus vahvisti teoreettista viitekehystä useilta aihepiireiltään, kuten stressiä aiheuttavien ja työmotivaatiota lisäävien tekijöiden osalta, tai todisti työntekijöiden arvostavan ja pitävän työssään tärkeinä samoja asioita, kuin aiemmin toteutetuissa tutkimuksissa, tarjosi se uudenlaista, yksikkökohtaista tietoa Case-Yhtiön kohdeyksikön työntekijöille ja johdolle. Esimerkiksi avoimen keskustelun ja vuorovaikutuksen lisääminen työntekijöiden ja tiimien välillä voisi lisätä tietoutta Yksikön tämän hetkisestä työhyvinvoinnin tilanteesta ja yhteistyön kautta sitä olisi mahdollista lähteä parantamaan yhteisesti asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

Jatkokeskustelua ja tulevaisuutta ajatellen olisi tärkeää tutkia työhyvinvointia entistä syvällisemmin. Tämän pro gradu –tutkielman voisi laajentaa niin otoskoon, kuin aihepiirien osalta. Case-Yhtiössä voisi tutkimukseen ottaa mukaan muita kohdeyksiköitä tai sellaisia toimipisteitä esimerkiksi eri maista, joiden henkilöstötutkimuksissa on todettu olevan hyvä tai kiitettävä työhyvinvoinnin taso. Jatkotutkimuksessa olisi mahdollista muodostaa kontribuutio tämän tutkimuksen tulosten ja valitun toisen yksikön välillä, esimerkiksi vertailtaessa työympäristöä tai

toimintatapoja.

Otoskoon laajentamisen lisäksi olisi mahdollista tehdä jatkotutkimus ottamalla tutkimukseen mukaan lisää työhyvinvoinnin aihepiirejä, liittyen esimerkiksi uuden oppimiseen, hyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin tai työympäristöön. Myös näkökulmaa olisi mahdollista laajentaa esimerkiksi tiimeihin, työyhteisöihin tai esimiesten tasolle. Myös kyselytutkimusta olisi mahdollista laajentaa aihepiireiltään tai ottaa henkilöstötyytyväisyyskyselyn rinnalle oma, erillinen työhyvinvointiin liittyvä osio. Jos työhyvinvointia tutkitaan vielä jatkossa yksittäisten työntekijöiden näkökulmasta, olisi tärkeää osallistaa työntekijät mukaan tutkimukseen, ja kerätä yksilötasolla uudet kehittämisehdotukset, -ideat ja –toimintatavat.

Tutkimusta voitaisiin laajentaa myös muutokseen liittyvien ilmiöiden osalta. Kun kyselytutkimuksessa selvitettiin Yksikön työntekijöiden mielipiteitä siitä, miten he kokivat viimeisen vuoden aikana toteutettujen muutosten vaikutuksen työhyvinvoinnissaan, suurin osa vastaajista totesivat, että muutoksilla oli positiivinen, tai parantava vaikutus heidän työhyvinvointiinsa. Jatkokeskustelua varten voitaisiin selvittää, mikä muutokset erityisesti paransivat työhyvinvointia (39 %), miksi muutoksilla ei oltu huomattu olevan vaikutusta työhyvinvointiin (35,4 %) tai mitkä muutokset olivat huonontaneet henkilöstön hyvinvointia (25,6 %).

Työntekijät haluavat olla osa organisaatiota, ja heille on tärkeää huomata työnsä merkitys. Nykyään työhyvinvointia voidaan pitää yhteisöllisenä linkkinä työnantajan ja työntekijän välillä. Se luo ja lisää yhteistyötä, ja jakaa vastuuta työyhteisön sisällä kaikilla organisaatiotasoilla, ja sen jäsenten välillä. Ja vaikka kaikkien yritysten työntekijöiden tuleekin edistää toiminnallaan työhyvinvointia, silti voidaan todeta, että vastuu hyvinvoinnista, sekä viihtyvyydestä työpaikoilla on pohjimmiltaan yksilöllä.

6. LÄHDELUETTELO

Kirjallisuuslähteet

Abdullah, A.N., Husain, K., Kamarudin, M.F & Starr, K. 2014. Communicating Change in Organizational Restructuring: A Grounded Theory Case Study. Social and Behavioral Sciences 155 (2014) 496-501. Science Direct. Published by Elsevier Ltd.

Andrew, M.E., Burchfiel, C.M., Charles, L.E., Fekedulegn, D., Gu, J.K., Hartley, T.A., Ma, C.C., & Violanti, J.M. 2015. Shift Work and Occupational Stress in Police Officers. Safety and Health at Work 6 (2015) 25-29. Published by Elsevier.

Antosova, M. & Senova, A. 2014. Work stress as a worldwide problem in present time. Social and Behavioral Sciences 109 (2014) 312-316. Science Direct. Published by Elsevier Ltd.

Armenakis, A.A, Bernerth, J.B., Walker, H.J. 2007. Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. Science Direct. Journal of Organizational Change 206 (761-773)

Austin, S., Fernet, C., Menard, J. & Trepanier, S.G. 2015. Revisiting the interplay between burnout and work engagement: An exploratory structural equation modeling (ESEM) approach. Burnout Research 2 (2015) 1-9. Published by Elsevier GmbH.

Barabanshchikova, V.V., Meshkova P.R. & Surova, D.N. 2014. Comparison of Stress Level among School Teachers in the Period of Organizational Changes. Social and Behavioral Sciences 146 (2014) 375-380. Science Direct. Published by Elsevier Ltd.

Bos, E.H., Dijkman, A., Starren, A., Van Scheppingen, A.R. & Zwetsloot, G. 2013. The Core Values that Support Health, Safety, and Well-Being at Work. Safety and Health at Work 4 (2013) 187-196. Occupational Safety and Health Research Institute. Published by Elsevier

Björklund, C., Jensen, I. & Lohela-Karlsson, M. 2013. Is a change in work motivation related to a change in mental well-being?. Journal of Vocational Behavior 83 (2013) 571-580. Elsevier Inc.

Boxall, P. & Purcell, J. 2011. Strategy and Human Resource Management. 3rd Edition. Palgrave Macmillian. ISBN 978-0-230-57935-4

Burchell, M. & Robin, J. 2011. The Great Workplace – How to build it, how to keep it, and why it matters. 1st Edition. San Francisco. Published by Jossey-Bass – A Wiley Imprint. ISBN 978-0-470-59626-5

Burney, L. & Widener, S.K. 2007, Strategic performance measurement systems, job-relevant information, and managerial behavioral responses. Role stress and performance. Behavioral Research in Accounting 19 (2007) 43-69

Buzarna-Tihenea, A. & Rus, M. 2014. Psychosocial Issues Related to the Work Environment. Social and Behavioral Sciences 149 (2014) 831-836. Science Direct. Published by Elsevier Ltd.

Candy, B. & Stansfeld, S. 2006. Psychosocial work environment and mental health – a meta-analytic review. Scand J Work Environ Health 32 (2006) 443-462

Chartered Institute of Personnel and Development 2015. What is happening with well-being at work. Issued 05 / 2007. Reference: 3869. 1-26

Crant, J.M. 2000. Proactive behaviour in organizations. Journal of Management 26 (2000) 435-462

Cooper, C. & Dewe, P. 2012. Well-being and Work – Towards a Balanced Agenda. 1st Edition. London. Published by PALGRAVE MACMILLAN. ISBN 978-0-230-24352-1

Cooper, C. & Robertson, I. 2011. Well-being – Productivity and Happiness ar Work. 1st Edition. London. Published by PALGRAVE MACMILLAN. ISBN 978-0-230-24995-0

Dejban, R. & Taghipour, A. 2013. Job Performance: Mediate Mechanism of Work Motivation. Social and Behavioral Sciences 84 (2013) 1601-1605. Science Direct. Published by Elsevier Ltd.

Elangovan, A.R. & Karakowsky, L. 1999. The role of trainee and environmental factors in transfer of training: an exploratory framework. Leadership and Organization Development Journal 20 (1999) 268-275. Published by MCB UP Ltd.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8.painos. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN 978-951-768-035-6

Fauzey, I.H.M., Ismail, F., Mohammad, F., & Nateghi, F. 2015. Emergent Occupational Safety & Health and Environmental Issues of Demolition Work: Towards public environment. Social and Behavioral Sciences 168 (2015) 41-51. Science Direct. Published by Elsevier Ltd.

Fleming, J. & Senior, B. 2006. Organizational change. 3rd edition. Edinburgh. Pearson Education Limited. ISBN-10: 0-27369-598-3

Galpin, T. 1996. The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign. Science Direct. Jossey-Bass Publishers.

Gusev, A. & Strizhova, E. 2013. Motivational Task: Methodology and Method of Work Motivation Diagnostics. Social and Behavioral Sciences 86 (2013) 551-556. Science Direct. Published by Elsevier Ltd.

Hall, D.T. 2004. The protean career: A quarter-century journey. Journal of Vocational Behaviour, 65 (1-13). Science Direct. Published by Elsevier Inc.

Hauer, G. & Smolarczyk, K. 2014. An Investigation of the Idea of Individual Learning in Enabling Organizational Change. Social and Behavioral Sciences 130 (2014) 247-256. Science Direct. Published by Elsevier Ltd.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. Painos. Helsinki. Edita Prima Oy. ISBN 978-951-37-4812-8

Henkilöstötyytyväisyyskysely 2014. Yksikkö. Case-Yhtiö.

Hyppänen, R. 2009. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 1.-2.painos. Helsinki. Edita Publishing Oy. ISBN 978-951-37-4772-5

Hämäläinen, V., Karkulehto, K., Sipponen J., & Suominen K. 2012. Esimies strategiavaikuttajaksi. 3.painos. Helsinki. Sanoma Pro Oy. ISBN 978-952-63-0874-6

Ilyina, L.A. 2013. Strategy and mechanisms of motivation and compensation in the organizations of oil and gas industry. Economics and Finance 5 (2013) 346-354. Science Direct. Published by Elsevier B.V.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy. ISBN 978-951-1-23639-9

Juuti, P. & Virtainen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy. ISBN 978-951-1-23601-6

Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Helsinki. Ekonomia-sarja. WSOY.

Kananen, J. 2008. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. 1.painos. Jyväskylä. Jyväskylän yliopistopaino. ISBN 978-951-830-138-0

Kauhanen, K. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. Painos. Helsinki. WSOYpro Oy. ISBN 978-951-0-36031-6

King, Z. 2004. Career self-management: Its nature, causes and consequences. Journal of Vocational Behaviour 63 (2004) 112-133. Elsevier Inc.

Kinnunen, M. 2008. Muutosprosessi ja sen hallitseminen. Vaasa. Pro gradu - tutkielma

Laakso, L. & Olander, L. 2014b. Pöperöproffa: Jaksaminen alkaa jääkaapilta. Kauppalehti, 17.11.2014: N:O 221 / 2014. 10-13

Launis, K. & Pihlaja, J. 2007. Changes in production concepts emphasize problems in work-related well-being. ScienceDirect 45 (2007) 603-619. Elsevier Ltd.

Leiviskä, P. 2014a. Poissaolot maksavat miljardeja. Kauppalehti, 16.10.2014: N:O 199 / 2014. 32

Levy, A. & Merry, U. 1986. Organizational transformation: Approaches, strategies, theories. New York. Praeger

Mangundjaya, W.L.H., Utoyo, D.B, Wulandari, P. 2015. The role of leadership and employee's condition on reaction to organizational change. Social and Behavioral Sciences 172 (2015) 471-478. Science Direct. Published by Elsevier Ltd.

McCalman, J. & Paton, R.A. 2008. Change Management. A guide to effective implementation. 3rd Edition. Sage Publications Ltd.

Meermann, R., Melchers, M., Montag, C., Plieger, T. & Reuter M. 2015. Life stress as potential risk factor for depression and burnout. Burnout Reasearch 2 (2015) 19-24. Published by Elsevier GmbH

Meriläinen, S. & Tienari, J. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. 1. Painos. Helsinki. WSOYpro. ISBN 978-951-0-35364-6

Mustranta, M. 2014. Onnistunut uudistus. Työelämä. Helsingin Sanomat 2014b, N:O 21.09.2014. D2

Nelskylä, N. 2014. Meillä voidaan hyvin. Työelämä. Helsingin Sanomat 2014a, N:O 13.04.2014. D2- D3

Peronja, I. Russo, A. & Zekan, S.B. 2012. Use of anonymous questionnaires with the aim of improving interpersonal relationships in work environment. Social and Behavioral Sciences 41 (2012) 492-497. Science Direct. Published by Elsevier Ltd.

Pynnönen, L. 2014. Terveystrendi tuli työpaikoille. Työelämä. Helsingin Sanomat 2014c, N:O 07.09.2014. D4

Rahim, N.B. & Siti-Rohaida, M.Z. 2014. Protean career orientation and career goal development: Do they predict engineer's psychological well-being. Procedia – Social and Behavioral Sciences 172 (2015) 270-277. Science Direct. Published by Elsevier Ltd.

Rodriguez-Munoz, A. & Sanz-Vergel, A. 2013. Happiness and well-being at work: A special issue introduction. Journal of Work and Organizational Psychology 29 (2013) 95-97. Colegio Oficial de Psicologos de Madrid

Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Helsinki. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy. ISBN 978-952-246-143-8

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.-E. 2004. Employees' motivational orientation and well-being at work. A person-oriented approach. Journal of Organizational Change Management, 17, 471-489

Tavakoli, M. 2010. A positive approach to stress, resistance, and organizational change. Social and Behavioral Sciences 5 (2010) 1794-1798. Science Direct. Published by Elsevier Ltd.

Van Dick, R. & Ulrich, W. 2010. Stress and strain in teaching: A structural equation approach. British Journal of Educational Psychology 71 (2010) 243-259. Wiley Online Library

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy. ISBN 978-951-37-4804-3

Virve A. 2014. Hyvän työilmapiirin rakennuspalikat. Työelämän kehittäminen 2014. Telma, N:O 02 / 2014. 12-13. ISSN 1797-2841

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsinki. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijä. ISBN 978-952-246-256-5

Internetlähteet

Bakker, A. 2015. [verkkodokumentti]. [Viitattu 03.03.2015] Saatavilla http://www.arnoldbakker.com/jdrmodel.php

European Foundation for Quality Management 2015. [verkkodokumentti]. [Viitattu 03.03.2015] Saatavilla: http://www.efqm.org/

Great Place to Work 2015. [verkkodokumentti]. [Viitattu 03.03.2015] Saatavilla http://www.greatplacetowork.fi/etusivu

Strategic Management Insight 2013. [verkkodokumentti]. [Viitattu 03.03.2015] Saatavilla http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html

Talouselämä 2012. [verkkodokumentti]. [Viitattu 03.03.2015] Saatavilla http://www.talouselama.fi/tyoelama/muutosvastarinta+on+hieno+asia/a2147626

Tilastokeskus 2015. [verkkodokumentti]. [Viitattu 08.04.2015] Saatavilla https://www.stat.fi/

Työterveyslaitos 2014. [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.11.2014] Saatavilla http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx

7. LIITTEET

Liite 1. Haastattelut

24.03.2015 Haastattelu noin 60 minuuttia. Product Management Manager

30.03.2015 Sähköpostihaastattelu. Customer Operations Manager

Liite 2. Empiirisen aineiston kyselytutkimuksen kysymykset

Työhyvinvoinnin kehittäminen

Kysely

1. Asemasi yhtiössä
   - ◯ Harjoittelija
   - ◯ Toimihenkilö/työntekijä
   - ◯ Esimies
   - ◯ Johto
   - ◯ Muu

2. Ikä
   - ◯ 20-29 v.
   - ◯ 30-39 v.
   - ◯ 40-49 v.
   - ◯ 50-59 v.
   - ◯ 60- v.

3. Sukupuoli
   - ◯ Mies ◯ Nainen

4. Kuinka pitkään olet ollut nykyisessä asemassasi?
   - ◯ Alle vuoden
   - ◯ 1-5 vuotta
   - ◯ 5-10 vuotta
   - ◯ yli 10 vuotta

Käsitteiden määrittelyä. Työhyvinvoinnin merkitys.

5. Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi eniten työhyvinvointiisi? Mainitse kolme tekijää.

6. Jos voisit muuttaa työssäsi yhden asian, joka edistää työhyvinvointiasi, mikä se olisi ja milloin muutos olisi tehtävä?

7. Mistä asioista työhyvinvointi mielestäsi koostuu?

8. Mitä työhyvinvointi merkitsee sinulle?

9. Mitä on mielestäsi hyvä työ / mitä asioita arvostat työssäsi?

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

10. Voitko vaikuttaa omaan työhyvinvointiisi? ○ Kyllä ○ Ei ○ En osaa sanoa

11. Vaikuttavatko työtoverisi työhyvinvointiisi? ○ Kyllä ○ Ei ○ En osaa sanoa

12. Ovatko yksikkösi viimeisen vuoden sisään toteutetut muutokset vaikuttaneet mielestäsi työhyvinvointiisi? ○ Kyllä ○ Ei ○ En osaa sanoa

13. Ovatko muutokset yksikössäsi vaikuttaneet positiivisesti tai negatiivisesti työhyvinvointiisi?
○ Kyllä, toteutetut muutokset ovat parantaneet työhyvinvointiani
○ Ei, toteutetut muutokset ovat huonontaneet työhyvinvointiani
○ En ole huomannut muutosten vaikutusta työhyvinvointiini

14. Koetko, että työhyvinvointisi on
○ Sinun
○ Työtoverisi
○ Esimiehen
○ Yksikön johdon vastuulla
○ Muu

15. Vaikuttavatko työturvallisuus ja tämän valvonnalle asetetut tavoitteet työhyvinvointiisi?

- ◯ Kyllä, paljon
- ◯ Kyllä, mutta vain vähän
- ◯ Ei ollenkaan
- ◯ En osaa sanoa

16. Koetko, että työtehtäviesi vaativuustaso vaikuttaa työhyvinvointiisi?

- ◯ Kyllä, vaativat työtehtävät lisäävät työhyvinvointiani
- ◯ Ei, vaativat työtehtävät vähentävät työhyvinvointiani
- ◯ En näe näillä yhteyttä toisiinsa
- ◯ Muu

Työmotivaatio

17. Tunnetko olevasi motivoitunut työssäsi tällä hetkellä?

◯ Kyllä ◯ Ei ◯ En osaa sanoa

18. Koetko yksikössäsi järjesttävän TYKY-toiminnan vaikuttavan työhyvinvointiisi/lisäävän työmotivaatiotasi?

- ◯ Kyllä, paljon
- ◯ Kyllä, vähän
- ◯ Ei ollenkaan
- ◯ En osaa sanoa

19. Koetko, että työmotivaatiosi ja työssä viihtymisesi välillä olisi suoraa vailkutusta toisiinsa?

◯ Kyllä ◯ Ei ◯ En osaa sanoa

Vapaat kommentit työhyvinvointiin tai tutkimukseen liittyen:

20. Vapaat kommentit/lisättävää

Kiitos vastauksestasi!