

Sanna Miettinen

TYÖKYKY ORGANISAATIOMUUTOKSISSA

Henkilöstön kokemukset työn vaatimuksista ja
voimavaratekijöistä Treili Oy:n organisaatiomuutoksissa

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Maaliskuu 2020

TIIVISTELMÄ

Sanna Miettinen: Työkyky organisaatiomuutoksissa
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma
Maaliskuu 2020
Ohjaaja: Elias Pekkola

Tutkielman tarkoituksena on lisätä ymmärrystä organisaatiomuutosten merkityksestä työkykyyn Treili Oy:n henkilöstöllä. Ensimmäinen tutkimuskysymys on, millaisia voimavaroja edistäviä tai estäviä tekijöitä työntekijät nostavat esiin organisaatiomuutoksiin liittyen? Toinen tutkimuskysymys on, millaisia työn vaatimuksia lisääviä tai vähentäviä tekijöitä työntekijät nostavat esiin organisaatiomuutoksiin liittyen?

Tutkimuksen kohteena on tamperelaisen Treili Oy:n henkilöstö ja heidän kokemuksensa organisaatioissa tapahtuneista muutoksista. Aineistona ovat tarinat organisaatiomuutoksesta ja kysely. Tutkielman teoreettisen viitekehyksen muodostaa Työterveyslaitoksen työkykytalo. Tuloksia tulkitaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.

Tutkielman tulosten mukaan työntekijän voimavaroja edistäviä tekijöitä terveyden ja toimintakyvyn näkökulmasta olivat fyysinen hyvinvointi ja aktiivinen toimijuus. Voimavaroja estävä tekijä oli psyykinen kuormittavuus. Osaaminen voimavaroja edistävänä tai estävänä tekijänä oli jakaantunut kahteen erilaiseen ryhmään: työntekijöihin, jotka päivittivät osaamistaan omaehtoisesti vapaa-ajallaan ja työntekijöihin, jotka odottivat osaamisen päivittämisen tapahtuvan työajalla työnantajan tarjoamana. Voimavaroja estävissä tekijöissä oli tunnistettavissa käyttämätön resurssi, jossa osaaminen ei ollut kokonaan käytössä tai se suuntautui pois perustehtävästä. Asenteissa työntekijän voimavaroja edistävänä tekijä oli muutosmyönteisyys ja estävänä tekijänä oli arvostiriita. Työn vaatimuksia lisäävänä tekijänä oli sekava ja etäännyntynyt johtaminen.

Tutkimusasetelma mahdollisti työkyvyn kokonaisvaltaisen ja monipuolisen tarkastelun sisältäen sekä työntekijöiden voimavaroja edistävät ja estävät tekijät, että työn vaatimuksia lisäävät ja vähentävät tekijät. Tämä toi uudenlaisen ja ennen kaikkea kokonaisvaltaisen tarkastelukulman työkykyyn organisaatiomuutoksissa. Kuten tuloksista oli havaittavissa, samat organisaatiomuutokset, samantyyppisissä työtehtävissä nostivat työntekijöillä erilaisia kokemuksia siitä, mitkä asiat edistivät heidän voimavarojaan ja mitkä estivät niitä. Myös työn vaatimuksia lisäävät ja vähentävät tekijät hahmottuivat tuloksista eri tavoin. Tämän pohjalta voidaan todeta, että työkyky organisaatiomuutoksissa on kompleksinen ilmiö, johon on harvoin olemassa helppoja, yksinkertaisia ratkaisuja. Organisaatiomuutosten johtaminen ja läpivieminen edellyttää vankkaa asiantuntijuutta sekä itse muutoksesta ja sen aiheuttamista riskeistä ja mahdollisuuksista, että ymmärrystä työntekijöiden työkyvyn monitahoisuudesta ja laajuudesta.

Jatkossa olisi tärkeää tutkia yksittäisen työntekijän työkyvyn vaihtelua ja työkykytalon eri osien painotusta organisaatiomuutoksissa.

Avainsanat: Työkyky, työhyvinvointi, organisaatiomuutos

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TYÖELÄMÄN JA TYÖNTEKIJÄN ROOLIN MUUTOS HISTORIAALLISESSA KONTEKSSISSA	3
2.1 Työelämä 1900 -luvulla.....	3
2.2 Työelämä 2000 -luvulla.....	6
3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA KESKEISET	9
3.1 Työkyvystä työhyvinvointiin, historia ja käsite	9
3.2 Työkyky.....	13
3.3 Työkyky-talo	14
3.4 Organisaatio ja organisaatiomuutosten tulkinnat	16
3.5 Työhyvinvointi organisaatiomuutoksessa	19
4 AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄ	22
4.1 Case -organisaatio.....	22
4.2 Aineistot.....	23
4.2.1 Seminaariaineisto	23
4.2.2 Kyselyaineisto	25
4.3 Teoriaohjaava sisällönanalyysi.....	27
4.4 Päätelysäännöt	29
4.5 Aineiston analyysi	31
5 TULOKSET	33
5.1 Tulokset seminaariaineistosta 2018.....	33
5.1.1 Terveys ja toimintakyky.....	34
5.1.2 Osaaminen.....	35
5.1.3 Arvot, asenne ja motivaatio.....	35
5.1.4 Johtaminen, työyhteisö ja työolot	37
5.2 Tulokset kyselyaineistosta 2020	38
5.2.1 Terveys ja toimintakyky.....	39
5.2.2 Osaaminen.....	40
5.2.3 Arvot, asenne ja motivaatio.....	41
5.2.4 Johtaminen, työyhteisö ja työolot	42
5.3 Yhteenveto tuloksista	44
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	46
6.1 Tulosten johtopäätökset.....	46

6.2 Tulosten pohdinta	49
6.3 Tutkielman luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet.....	53
LÄHTEET.....	54
LIITE 1.....	58
LIITE 2.....	59

1 JOHDANTO

Tämän hetken yhteiskunnalliset ilmiöt kertovat huolestuttavaa suuntaa suomalaisesta työelämästä ja työelämän muutoksista. Yksilöllisen työkyvyn tukeminen näyttäytyy keskeiseltä yhteiskunnallisiin haasteisiin vastaamisessa.

Talouteen, työn muutokseen ja työelämän laatuun liittyviä tekijöitä kuvataan haastaviksi Suomen vuoden 2019 hallitusohjelmassa. On ennustettu, että talouskasvu hidastuu ja työn muutos lisää ilmiöitä, joihin ei ole osattu valmistautua tai joita ei ole osattu ennakoida. Tämä näkyy muun muassa suomalaisten osaamisen laskuna, jopa ”merkittäväällä osalla on puutteita perusosaamisessa” (Hallitusohjelma 2019).

Työllisyyden nostaminen on yksi haastavimmista tehtävistä. Tämän saavuttamiseksi muun muassa osatyökykyisten, maahanmuuttajien ja haastavassa työmarkkina-asemassa olevien osallistuminen työelämään on välttämätöntä. Nämä edellyttävät kuitenkin aktiivisia ja vaikuttavia toimenpiteitä kuten työurien pidentämistä jokaisessa työuran vaiheessa: alussa, keskellä ja lopussa. Koska työn murros ja digitalisaatio vaikuttavat siihen, että niin sanottuja vanhoja työpaikkoja ja ammatteja häviää, on muutosta tuettava kaikin mahdollisin keinoin. Tukea tarvitaan esimerkiksi uudenlaisen osaamisen lisäämiseen, uusien ideoiden ja uusien teknologioiden käyttöönottoon. Tarvitaan siis elinikäistä oppimista ja koulutusta, jotta tähän haasteeseen pystytään vastaamaan. Näiden muutosten kääntöpuolena on lisääntynyt epävarmuus työelämässä. (Hallitusohjelma 2019.)

Sosiaali- ja terveysministeri Aino-Kaisa Pekonen on ottanut kantaa kolumnissaan työelämän muutoksen haasteisiin. Hallituksen tavoitteena on, että osatyökykyiset henkilöt on saatava mukaan työelämään ja samanaikaisesti huolehdittava, että työkyvyttömyyseläkkeelle jäävien määrä saadaan laskemaan. Hänen viestinsä on myös selvä: ”Meillä ei ole varaa menettää yhdenkään ihmisen työpanosta heikentyneen työkyvyn vuoksi.” (Pekonen 2019.)

Eläketurvakeskus julkaisi vuonna 2019 uusimmat tilastot eläkkeelle siirtymisen syistä. Siinä todettiin, että työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen yleisimmät syyt olivat tuki- ja liikuntaelinsairaudet (33%) sekä mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöt (31%). Mielenterveyden syistä masennus oli suurin yksittäinen syy työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisessä. (Eläketurvakeskus, 2019.) Ilmarisen

julkaisemassa tiedotteessa 17.1.2020 käy ilmi, että yhä useampi jää työkyvyttömyyseläkkeelle mielenterveydellisistä syistä. Diagnoosiryhmänä mielenterveyden syyt ohittavat ensimmäistä kertaa tuki- ja liikuntaelin syyt. (Ilmarinen 2020.)

Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksissa on todettu, että työssä jaksaminen ja työurien pidentäminen ovat kaikkien Euroopan unionin jäsenmaiden tavoitetila, joka näkyy kansallisissa hallitusohjelmissa. Taustalla on yhteinen huoli huoltosuhteen hallitsemisesta. Näissä tilanteissa yksilöllinen työkyky on keskeinen asia, kun tavoitellaan esimerkiksi työurien jatkamista. Riippumatta työkyvyn määritelmästä, on hyvä olla tietoinen työkykyyn liittyvistä ulottuvuuksista, jotta työkyvyn tukeminen on mahdollista. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 21.)

Yhteiskunnallinen keskustelu ja tutkielman tekijän arkihavainnot työn kautta ovat saaneet pohtimaan, miksi suomalaisten työkykyhaasteet ja eläkkeelle siirtyminen vaikuttavat lisääntyvän kiihtyvällä tahdilla ja yhä useammin syynä ovat mielenterveyden haasteet. Työtehtäviensä kautta tutkielman tekijällä on ollut mahdollisuus tehdä havaintoja ja kuulla lukemattomien työntekijöiden kertomuksia omista kokemuksistaan työelämästä ja siellä tapahtuvista muutoksista. Tämä on saanut miettimään, kuinka suuri merkitys työelämän ja organisaatioiden jatkuvalla muutoksella on työntekijöiden työkykyyn. Tutkielman aihetta ja näkökulmaa miettiessä sekä tutustuesssa aiempiin tutkimuksiin, kävi ilmi, että tutkimuksia organisaatiomuutosten merkityksestä työhyvinvointiin oli löydettävissä useita, mutta tutkimuksia erityisesti organisaatiomuutosten merkityksestä työkykyyn löytyi huomattavasti vähemmän. Tutkielman teoreettisen viitekehyksen muodostavan Työkykytalon näkökulmasta löytyi vain yksi pro gradu -tutkielma. Johtuen suomalaisesta mallista, ei kansainvälistä tutkimusta tästä näkökulmasta ollut juurikaan löydettävissä.

Tutkielman tarkoituksena on lisätä ymmärrystä organisaatiomuutosten merkityksestä työkykyyn Treili Oy:n henkilöstöllä. Tutkimustehtävänä on selvittää organisaatiomuutosten merkitystä työntekijöiden voimavaratekijöihin ja työn vaatimukseen. Ensimmäinen tutkimuskysymys on, *millaisia voimavaroja edistäviä tai estäviä tekijöitä työntekijät nostavat esiin organisaatiomuutoksiin liittyen?* Toinen tutkimuskysymys on, *millaisia työn vaatimuksia lisääviä tai vähentäviä tekijöitä työntekijät nostavat esiin organisaatiomuutoksiin liittyen?* Teoreettisen viitekehyksen muodostaa Työterveyslaitoksen kehittämä työkykytalo. Aineiston muodostavat tarinat organisaatiomuutoksista ja kyselytutkimuksen aineisto. Tutkielman tuloksia tulkitaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.

Tutkielma rakentuu johdannon jälkeen seuraavasti. Toisessa luvussa tarkastellaan työelämän ja erityisesti työntekijän roolin muutosta yhteiskunnallisesta ja historiallisesta näkökulmasta 1900-luvun alusta nykypäivään. Kolmannen luvun muodostaa teoreettisen viitekehyksen ja keskeisten käsitteiden kuvailu. Neljäs luku käsittää aineiston ja analyysimenetelmän ja viidennessä luvussa esitellään tulokset. Kuudennessa luvussa on tutkielman johtopäätökset. Tutkielman lopusta löytyvät lähdeluettelo ja liitteet.

2 TYÖELÄMÄN JA TYÖNTEKIJÄN ROOLIN MUUTOS HISTORIAALLISESSA KONTEKSSISSA

2.1 Työelämä 1900 -luvulla

Työelämän peilaaminen 1900-luvun alusta nykypäivään avaa tärkeitä näkökulmia työelämän muutoksiin. Historian tarkastelu tuo esiin, että työelämässä on tapahtunut aina muutoksia ja eri aikakausilla on ollut erilaisia vaikutuksia työntekijän rooliin, tapaan tehdä työtä ja sitä kautta työkykyyn. Seuraaviin kappaleisiin on tiivistetty lyhyesti, miten ajattelutavat työntekijöistä ovat muuttuneet ja vaihdelleet, lähtien Taylorin tieteellisestä liikkeenjohdosta aina tämän hetken yhteiskunnalliseen keskusteluun työelämästä.

Johtamis-psykologista ajattelutapaa edustaa tieteellinen liikkeenjohto, jonka juuret ovat 1900-luvun alussa. Tieteellisen liikkeenjohdon ”oppi-isä” oli Frederick Winslow Taylor, joka eli vuosina 1856-1917. Tässä ajattelumallissa työntekijät nähtiin koneen osina, joiden puolesta johtajat ajattelivat. Työt oli pilkottu pieniin, yksinkertaisiin vaiheisiin, joilla pyrittiin minimoimaan ylimääräiset turhat vaiheet ja siten lisätä tehokkuutta. Johtajan ja työntekijän suhdetta kuvasi ajatus, että johdetaan ”käden mitan päästä”. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että vuorovaikutus työntekijän ja johtajan välillä oli minimaalista. (Watson 2008, 32-33.)

Psykologishumanistisessa ajattelutavassa johtajia rohkaistiin osallistamaan työntekijöitä siihen, mitä he olivat tekemässä. Toisin kuin Taylorilla, tämä ajatusmalli piti sisällään ajatuksen, että työtä tulisi rikastaa kierrättämällä tehtäviä. Samoin kuin tiimeissä tulisi kehittää avoimia ja kollegiaalisia suhteita. McGregor kehitti 1960-luvulla teorian X ja Y. Teoria X:n ajatus oli, että ihmiset eivät pidä

työnteosta ja pyrkivät välttämään sitä, jonka vuoksi johtajien on kontrolloitava ja ohjattava heitä kohti organisaation tavoitteita. Tämän vuoksi työntekijöitä rohkaistiin tilanteen passiiviseen hyväksyntään, vähäiseen aloitekykyyn ja luovuuteen. Teoria Y:ssä työntekijät nähtiin toisin kuin X:ssä. Teoria Y:n keskeinen ajatus oli, että ihmisten tulisi harjoitella itsekuria ja itsesääätelyä töissä. Parhaiten työntekijöistä sai jotain irti, jos heidän itsensä toteuttamisen tarpeet ja organisaation ongelmat kohtaisivat. Tämän ajatuksen taustalla oli Maslowin tarvehierakkaa, joka tiivistetysti oletti, että biologisella eliitillä oli suurempi itsensä toteuttamisen tarve, jolloin he nousivat luonnollisesti hierarkiassa muita ylemmäksi. Tämänkaltainen ajattelutapa oikeutti johtajan vallan suhteessa työntekijöihin eli johtajat edustivat biologista eliittiä. (Watson 2008, 33-35.)

Durkhaimin systeeminen ajattelutapa korosti sosiaalisen systeemin merkitystä. Emile Durkhaim, joka eli vuosina 1858-1917, korosti, että jopa itsemurha tulisi nähdä ennemmin sitoutumisesta yhteisöön kuin yksilön mielentilana. Durkhaimin ajatukset olivat pohjana myös Elton Mayon työlle, josta puhutaan ihmissuhteiden koulukunnan esiintuojana. Mayo halusi kehittää tehokasta ja tieteellisesti koulutettua johtajien eliittiä. Jos työntekijöiden sosiaaliset tarpeet kohtaisivat työn tyydyttävyyden kanssa, he tunsivat itsensä tärkeiksi organisaatiossa. Näin ollen johtajien vuorovaikutustaidot olisivat parasta vasta-ainetta mahdollisille konflikteille. Mayon ajatusten mukaan monet johtajien ja työntekijöiden väliset ongelmat johtuivat epäonnistuneesta tunteiden tunnistamisesta. (Watson 2008, 38-46.)

Talcott Parsons (1902-1979) korosti systeemistä ajattelua organisaatiossa. Hänen mukaansa organisaatiot pitäisi nähdä laajemmin kuin pelkkinä virallisina rakenteina. Ne ovat enemmänkin suhteiden malleja, jotka mukautuvat jatkuvasti mahdollistaen organisaatioiden muuttumisen. Muuan muassa Barnard vuonna 1938 on todennut, että organisaatioissa olisi tärkeää kehittää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yleistä tarkoitusta. (Watson 2008, 38-46.)

Vuorovaikutteisessa ajattelutavassa fokus on yksilöissä, pienissä ryhmissä ja tarkoituksessa. Tätä ajattelutapaa edustaa niin sanottu Chicagon koulukunta ja symbolinen vuorovaikutus. Ajattelun tavan juuret olivat Charles Coohayn (1864-1929) ja George Herbert Meadin (1863-1931) ajatuksissa. He korostivat, että yksilö ja yhteisö ovat erottamattoman yksikkö, jotka ovat suhderiippuvaisia toinen toisistaan. Heidän mukaansa ihminen rakentaa todellisuutta suhteessa toisiin ihmisiin. Tämän ajatuksen jäljillä jatkoi muun muassa Everett Hughess (1863-1931), joka keskittyi yhteisöjen tutkimiseen. Hän puhui työn sosiaalisesta draamasta, jossa vuorovaikutus ottaa paikan työssä ja huomio ei ole enää ammattiongelmissa. (Watson 2008, 48-49.)

Weberin tulkitsijat on ajattelutapa, jonka juuret ovat nimensä mukaisesti Max Weberin (1864-1920) ajatuksissa työstä. Weber pyrki välttämään puhumista rakenteista tai systeemeistä. Hän liitti nämä asiat osaksi laajempaa yhteisöä. Weber käytti termiä legitimi järjestyks eli laillinen järjestys ja uskoi, että yksilöt tekevät valintoja ja kehittävät asioita sen mukaan, mitkä soveltuvat heidän materiaalisiin intresseihinsä. Yksilön rahantarve voi johtaa ylitse henkilökohtaisen työtyytyväisyyden eli he voivat ottaa tietyssä tilanteessa epämiellyttävän, mutta korkeasti palkatun työn. Toisessa tilanteessa rahanmerkitys voi olla pienempi, jolloin ihminen valitsee työn, jossa hän voi kehittää identiteettiään ja kykyjään. Tämä on hyvä huomioida johdon ponnisteluissa motivoida työntekijöitään. (Watson 2008, 40-41.)

Marxilainen ajattelutapa perustuu Karl Marxin (1818-1883) ja Friedrich Engelsin (1820-1895) ajatuksiin. Heidän mukaansa ihmisten maailma luodaan työn kautta, erityisesti sosiaalisten prosessien kautta. Työolosuhteissa he joutuvat eri arvoiseen asemaan suhteessa pääoman omistajiin, joille he myyvät työvoimansa. Kapitalistisessa ajattelussa työnantaja vaatii työntekijöitä tekemään enemmän kuin heidän tarpeensa sitä vaatisivat, joten he hyötyvät näin työntekijöistä ja heidän tekemästään työstä. Tapa, jolla organisaation tuotanto ja sosiaaliset suhteet järjestetään, ovat ratkaisevampia kuin ajatukset, kulttuuri, oikeus ja politiikka. Johtajat toimivat kapitalistien omistajien agentteina, jotka suunnittelevat, valvovat ja kontrolloivat työtehtäviä siten, että työntekijöistä saada kaikki mahdollinen lisäarvo ”ulos”. (Watson 2008, 42-44.)

Diskurssinen ajattelutapa painottaa kielen roolia yhteiskunnassa. Se on inhimillisen kulttuurin tapa. Diskurssi on joukko käsitteitä, lausuntoja, termejä ja ilmaisuja, jotka muodostavat tavan puhua tai kirjoittaa tietystä elämän osa-alueesta. Siten kehittäen tapaa, jolla ihmiset ymmärtävät ja toimivat suhteessa olemassa olevaan alueeseen. Samanaikaisesti voi olla erilaisia diskursseja, esimerkiksi diskurssi siitä, että kaikilla on ihmisoikeus löytää täyttymys työstä mitä he tekevät yhteisönsä hyväksi ja toisaalta diskurssi, jossa on ajatuksena, että työ on välttämätön paha. (Watson 2008, 46-47.) Poststruktuurallisessa ja postmodernissa ajattelutavassa todellisuutta tulee käsitellä kuten tekstiä, kuin mielivaltaisia merkkejä, jotka eivät ole sidottuja olemassa olevaan todellisuuteen. Modernismissa käsitellään maailmaa, joka perustuu järkevään ja tieteelliseen analyysiin yhteiskunnasta, politiikasta, taloudesta ja tämä voi johtaa ihmiset suurempaan hallintaan maailmassa ja siten aikaansaada suurempaa kehitystä ihmiskunnassa. Foucaultin mukaan erilaiset diskurssit ovat mahdollistaneet ihmistä määrittelemään, keitä he ovat ja miten heitä pitäisi kohdella. Näillä on vaikutusta myös työntekijöille, esimerkiksi nimitys ”uskollinen työntekijä” luo selkeän mielikuvan työntekijän

roolista ja siihen liittyvistä odotuksista, jotka tukevat työpaikan valtasuhteita ja kannustaa tietynlaiseen toimintaa työpaikalla. (Watson 2008, 47-48.)

Diskurssiivinen lähestymistapa tulee esille myös MUUVI-tutkimusprojektissa (muutostoimijuutta määrittävät viitekehykset julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa). Tutkimusprojektissa tutkittiin, miten ja millaiset ajattelumallit vaikuttavat työntekijöiden muutostoimijuuteen. Tässä tutkimusprojektissa havaittiin neljä erilaista diskurssia, jotka tulivat organisaatioissa esille muutostilanteissa. Ensimmäinen oli talous ja tulos diskurssi, jossa korostui raha ja sen merkitys. Toisena diskurssina oli mallit ja hallinto, jossa korostui yhtenäiset toimintamallit läpi organisaation. Kolmantena diskurssina oli asiakkaasta välittäminen ja asiakkaan kenttään sijoittuminen, jossa korostui asiakkaan merkitys ylitse muiden. Neljäntenä diskurssina oli ammattitaito, joka korosti työntekijän kykyä työskennellä itsenäisesti. (Tuominen, Lehtonen & Järvenpää 2017.)

Johtamisopit Suomessa teoksessa on kuvattu johtamisoppien rantautumista Suomeen maailmalta. Johtamisparadigmat ovat tiivistettävissä viiteen eri aikakauteen ja paradigmaan. Ensimmäinen johtamisparadigma lähtee 1900 -luvun alun tieteellisen liikkeenjohdon ajatuksista, jossa tehokkuutta haettiin työn rationalisoinnilla. Tätä paradigmaa seurasi ihmissuhteiden koulukunta, jossa huomio siirtyi työn tehostamisesta vuorovaikutukseen ja sen kehittämiseen. Ihmissuhteiden koulukuntaa seurasi rakenneanalyttinen paradigma, jossa tuottavuutta haettiin muokkaamalla organisaatioiden rakenteita. Rakenneanalyttistä paradigmaa seurasi organisaatiokulttuuriteoriat 1970 ja 1980 -lukujen taitteessa. Tässä paradigmassa tarkastelun kohteena olivat organisaatioihin ja johtamiseen liittyvät symbolit ja merkitysjärjestelmät. Kulttuuriteorioiden jälkeen on havaittavissa innovaatioteoriat, joiden oletetaan olevan nykyinen paradigma. Tähän saadaan kuitenkin vahvistusta vasta muutaman vuosikymmenen kuluttua. (Seeck 2012.)

2.2 Työelämä 2000 -luvulla

Työelämä on ollut jatkuvassa muutoksessa 2000-luvun alkupuolella lähtien. Siihen ovat vaikuttaneet globalisoituminen ja vuosikymmenen loppupuolella ollut maailmanlaajuinen lama, joka vaikutti toimintoja lamaannuttavasti monilla toimialoilla. Vaikka työttömyysaste alkoi tämän jälkeen pikkuhiljaa nousta, oli kuitenkin havaittavissa, että pitkäaikaistyöttömyys lisääntyi. Tuloshakuisuus ja suorituskeskeisyys ovat leimanneet 2000-luvun työelämää ja äkilliset, ennalta-arvaamattomat muutokset ovat vaikuttaneet sekä yrityksissä että julkisella sektorilla. Selviytyminen on edellyttänyt

nopeaa uusien asioiden oppimista, jatkuvaa sopeutumista ja tavoitteiden saavuttamista. Tämän vuoksi ”työkyvyn vaatimukset ovat painottuneet aiempaa voimakkaammin tietotyöhön, erilaisen tiedon vastaanottamiseen ja käsittelyyn. Työn henkinen kuormitus ja aikapaineet ovat nousseet keskeiseen asemaan työssä selviytymisen ja jaksamisen kannalta.” (Järvikoski & Härkäpää 2011, 203).

Globalisoituminen on avannut toimintakentäksi koko maailman, joka mahdollistaa muun muassa työn, ihmisten, tavaroiden ja pääoman liikkumisen aivan uudella tavalla. Tästä johtuen työelämä on suurissa muutoksissa. Rakennetyöttömyys on kasvanut, osaaminen ja tuottavuuserot aiheuttavat pahimmillaan jopa syrjäytymistä. Tämä haastaa niin yhteisöt kuin yksilötkin ja pahimmillaan tapahtuu jakaantumista uudistumiskykyisiin voittajiin ja taantuviin häviäjiin. Yksilötasolla tämä näkyy osaamisen merkityksen lisääntymisenä ja motivaationa oman osaamisen vahvistamiseen. Vaarana on, että jos yksilöllä ei ole halukkuutta osaamisen päivittämiseen, voi hän jäädä työelämän ulkopuolelle. (Manka & Manka 2016.)

Yksi tämän hetken johtajuuden suuntauksista on palveleva johtaminen. Palvelevan johtamisen voi kiteyttää kuuteen ominaispiirteeseen, joista on ensimmäisenä ihmisten voimaannuttaminen ja kehittäminen, jossa keskeistä on työntekijöiden osaamisen ja kykyjen tunnistaminen. Toisena piirteenä on nöyryys, jolloin johtaja laittaa omat saavutukset sivuun ja antaa tiimin loistaa. Kolmantena on aitous ja luotettavuus eli johtaja tekee mitä lupaa. Neljäs piirre on ihmisten välinen hyväksyntä eli johtaja luo ilmapiirin, jossa muun muassa virheiden myöntäminen on mahdollista. Viides piirre on se, että johtaja antaa suunnan sille mihin työssä ollaan menossa. Kuudentena piirteenä on johtajuus, joka liittyy laajemminkin sosiaaliseen vastuuseen, lojaaliuteen ja tiimityöhön, palveleminen laitetaan omien etujen edellä. Näillä piirteillä on positiivinen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja osallisuuteen organisaatiossa. Organisaatiotasolla nämä tekijät lisäävät muun muassa tiimien tehokkuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Dierendonck 2011, 1233.)

Historian peilaaminen on tärkeää, jotta ymmärretään nykypäivää ja parhaimmillaan voidaan visioida myös tulevaa. Kuten tästä historiakatsauksesta voidaan todeta, on ajatus työstä ja ennen kaikkea työntekijän asemasta ja vallasta muuttunut paljon. Tuhat yhdeksänsataaluvun alkupuolella vallinneet ajatusmallit näkivät työntekijät hyvin alisteisena, jopa mekaanisia välineinä saavuttaa työntuloksia. Seuraavat ajatusmallit laajensivat näkökulmaa työntekijöihin ymmärtämällä työn tyydyttävän jotain ihmisyyden tarpeita, kuten sosiaaliset tai itsensä toteuttamisen tarpeet. Tästä huolimatta työntekijöiden rooli oli hyvin alisteinen suhteessa biologiseen eliittiin eli johtajiin. Pikkuhiljaa ajattelumalleissa alkoi tapahtua muutosta ja tilanne kääntyi siten, että työntekijän rooli muuttui myös

hyötyjäksi. Työntekijä pystyi tietoisesti, oman tilanteensa mukaan hyödyntämään työstä tulevia resursseja omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Diskurssit mahdollistivat työntekijälle itsensä määrittelyn vapaasti, joskin se mahdollisti myös ulkopuolelta tulevan määrittelyn, kuten ”uskollinen työntekijä”, joka piti sisällään tietynlaisen rooli-dotuksen.

Viimeisen vuoden aikana julkisuudessa on käyty keskustelua hoivajättien, Esperi Caren ja Attendon paljastuneista vakavista vanhustenhoidon laiminlyönneistä. (Helsingin Sanomat 2020.) Keskustelu pyörii vankasti hoitajamitoituksen ja siihen liittyvän lainsäädännön ympärillä. Keskustelu hoitajamitoituksesta tuo mieleen väistämättä ajatukset Taylorin liikkeenjohdon mallista, jossa tarkasti mitaamalla ja työ osiin pilkkomalla, saatiin karsittua kaikki turha pois varsinaisen työsuorituksen ympäriltä. Toimintojen tehostaminen oli parhaimmillaan ja työntekijät nähtiin pitkälti koneen jatkeena ja sitä kautta helposti korvattavina. Samanaikaisesti tiedotusvälineissä nostetaan esiin ja palkitaan Vincitin kaltaisia ohjelmistoyrityksiä, joissa toimitaan nopeasti ja notkeasti tilanteen vaatimalla tavalla. He luovat ja toteuttavat uudenlaista, modernia työntekeytämisen ja johtamisen mallia, josta kaikkien olisi syytä ottaa mallia (Talouselämä 2017). Puhumattakaan Hollannista maailmalle levinnyttä Buurtzorgin mallia, jonka ydin ajatuksena on hoitajien itseohjautuvuus ja hoitajien vapaus tehdä työtä haluamallaan tavalla eikä esimiehille ole tarvetta (Yle 2019). Nämä esimerkit kuvastavat hyvin työelämän muutoksia 1900-luvun alkupuolelta, Taylorin ajatuksista, nykyaikaiseen palvelemaan johtamiseen.

Todellisuus ja työelämä ovat jakautuneet kahdenlaiseen ääripäähän. Mikä työelämässä on siis muuttunut vai onko mikään? Kuten ensimmäisessä kappaleessa kuvaan, työelämässä on nähtävissä vielä selkeitä Taylorismin aikakauden ajatuksia ja toisaalta joillain toimialoilla puhutaan aivan erilaisesta työstä, työntekeytämisestä ja johtamisesta. Sosiaali- ja terveysala on vahvasti byrokraattinen ja lääkärijohtoinen toimiala, jossa kaikilla on tarkasti määritellyt tehtävät ja asemat. Itseohjautuvuutta ei aina sallita, vaan tehtävät on määritelty melko tarkasti jo etukäteen. Johtajista, työntekijöistä ja heidän valtasuhteistaan ei ole epäselvyyttä.

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA KESKEISET

3.1 Työkyvystä työhyvinvointiin, historia ja käsite

Työhyvinvoinnin käsite on hyvin suomalainen ja jopa outo maailmanlaajuisesti tarkasteltuna. Työhyvinvointi on pitänyt sisällään työn konkreettisen sujumisen, jonka vuoksi se on varsin laaja-alainen. Työhyvinvoinnin käsite on pääsääntöisesti liitetty työkykyyn ja työterveyteen. Johtaminen, organisaation toimintatavat ja ilmapiiri, työ ja työntekijät vaikuttavat työhyvinvoinnin syntymiseen. (Manka ym. 2016, 74.)

Työhyvinvoinnin tutkimuksen voidaan katsoa saaneen alkunsa yli sata vuotta sitten 1920-luvun stressitutkimuksesta. Silloin tutkimuksen kohteena oli yksilö ja hänen fysiologiset reaktionsa kuormittaviin tekijöihin esimerkiksi meluun ja kylmään. Tämän ajateltiin aiheuttavan yksilölle stressiä ja lisäävän riskiä mahdolliselle sairastumiselle. Myöhemmin näkökulmaa laajennettiin yksilön psykologisiin ja käyttäytymiseen liittyviin reaktioihin. Mallia kutsuttiin reaktioperustaiseksi stressimalliksi. Tämä voidaan nähdä myös työsuojelun alkuna, koska työntekijöiden terveyttä haluttiin suojella riskeiltä. (Manka ym. 2016, 64.)

Malli laajeni myöhemmin käsittämään myös työn ja työolosuhteet sekä yksilön reaktiot niihin. Samalla tutkimuksen näkökulma siirtyi yksilöä ympäröiviin tekijöihin ja osa tutkijoista alkoi käyttää stressin sijaan käsitettä kuormittuneisuus. Syntyi tasapainomalli, minkä mukaan työ ei ollut liian kuormittavaa silloin, kun työntekijä pystyi vastaamaan työn vaatimuksiin. Sen sijaan työ oli liian kuormittavaa, jos työn vaatimukset ylittivät työntekijän omat edellytykset selviytyä työstä. (Manka ym. 2016, 64.)

Tasapainomalli kehittyi myöhemmin työn vaatimusten ja hallinnan malliksi. Se käsitti ajatuksen, että työn psykologisen vaativuuden lisäksi olennaista oli, miten paljon työntekijä pystyi itse vaikuttamaan ja päättämään työhönsä liittyvistä asioista. Mikäli omat vaikutusmahdollisuudet olivat pienet, työ oli passiivista ja voimavaroja kuluttavaa. Sen sijaan, mikäli vaikutusmahdollisuudet olivat laajat ja työn psykologinen vaativuus suurta, työstä tuli aktiivista, joka kulutti vähemmän omia voimavaroja. Tässä vaiheessa fokus tasapainon hakemisesta vaihtui aktiivisemmaksi. Riippuen yksilöstä, työn vaatimukset aiheuttivat hänessä joko positiivista tai negatiivista painetta, jolloin työ joko lisäsi

energiaa ja oppimista tai vähensi aktiivisuutta ja pahimmillaan jopa sairastutti työntekijän. Tähän malliin lisättiin myöhemmin myös sosiaalinen tuki, jonka katsottiin vaikuttavan merkittävästi työntekijän työhyvinvointiin. (Manka ym. 2016, 65.)

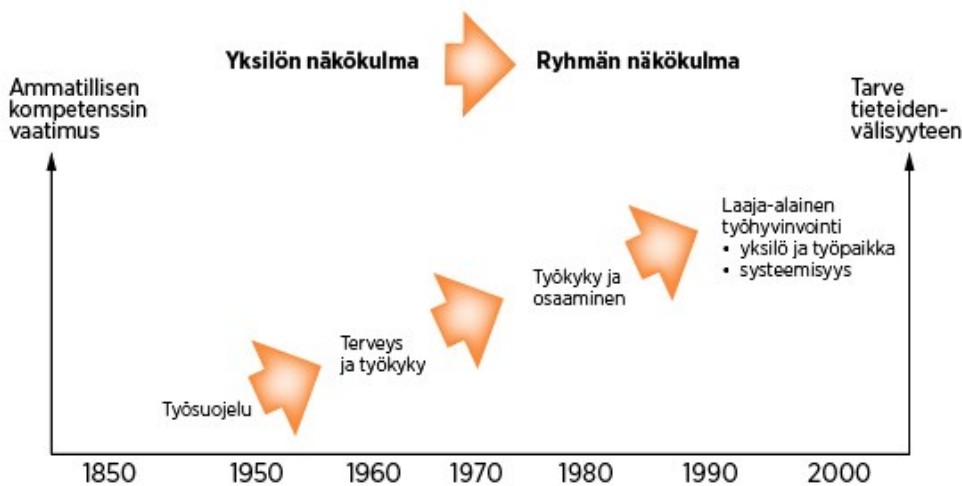
Edellä esitetyt mallit eivät kuitenkaan selittäneet kattavasti, minkä vuoksi joku työntekijä kuormittui eli stressaantui työstä ja joku toinen ei. Tämän vuoksi stressin syntymistä lähdettiin tarkastelemaan myös työntekijän yksilöllisten ominaisuuksien ja osaamisen valossa. Puhuttiin yksilön piirteistä johtuvista välitysmekanismeista.

”Välitysmekanismina toimii mukautuminen (coping) eli minkälaisia välineitä ja voimavaroja yksilöllä on kohdata menetyksiä, haasteita ja uhkia. Voimavarat jaetaan yksilöllisiin ja ympäristöstä juontuviin. Henkilökohtaisia stressiä vähentäviä voimavaroja ovat terveys ja energisyys, myönteiset uskomukset, ongelmanratkaisutaidot ja vuorovaikutustaidot. Esimerkiksi elämönhallinnan tunne voi olla tällainen stressiltä suojaava tekijä. Myönteisiä ympäristön voimavaroja voivat taas olla sosiaalinen tuki ja aineelliset edellytykset kuten varallisuus.” (Manka ym. 2016, 65-66.)

Greenhausin ja Beutellin vuonna 1985 kehittämä roolistressiteoria kuvaa tilannetta, jossa roolit kodin ja työn välillä ovat ristiriidassa eli rooliodotukset eivät toteudu. He jaottelevat roolistressiteorian kolmeen eri osa-alueeseen. Niistä ensimmäinen on aikaperustainen konflikti, joka nimensä mukaisesti kuvaa aikaan liittyvää haastetta. Tämä voi näkyä esimerkiksi siten, että työhön käytettävä aika vähentää aikaa kotona käytettäviltä rooleilta. Tämä on yksi vallitsevista konflikteista, johon liittyy läheisesti ajatus ajan rajallisuudesta. Esimerkiksi työ kuluttaa kodissa käytettävää rajallista aikaa aiheuttaen rooliristiriitoja ja aikapainetta, jonka seurauksena yksilölle voi aiheutua kuormitusta ja stressiä. Toisena konfliktimuotona Greenhausin ym. mukaan on kuormittumiseen liittyvä konflikti. Tämä tarkoittaa, että kuormittuminen yhdellä elämän osa-alueella vaikeuttaa suoriutumista toisella elämän osa-alueella. Kuormittuminen ja stressi vähentävät käytettävissä olevia voimavaroja, joka saattaa näkyä esimerkiksi väsymyksenä ja ärtyisyytenä perheessä. Kolmas konfliktin muoto on käyttäytymisperustainen konflikti. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että töissä roolinmukainen käyttäytyminen on hyökkäävää ja kriittistä ja tämä käytös siirtyy myös kotiin perheen kanssa toimimiseen. (Ojanen 2017, 24-25.)

Yllä esitetyt malleja seurasi niin kutsuttu kolmiomalli, joka otettiin käyttöön Suomessa 1990-luvulla. Kolmiomalli käsitti samanaikaisesti työntekijän toimintakyvyn ja terveyden, työympäristön

terveellisuuden ja turvallisuuden, työyhteisön sekä osaamisen kehittämisen. Malli tunnetaan myös arkipäiväisemmällä nimikkeellä tyky-toiminta eli työkykyä ylläpitävä toiminta. Tärkein ajatus mallissa oli, että työkykyä ylläpitävä toiminta edellytti eri osapuolten yhteistä toimintaa: työyhteisö, työpaikan eri tahot ja työterveyshuolto, jolla oli merkittävä lainsäädännöllinen rooli organisaation kumppanina. Tässä vaiheessa tyky-toiminta käsitettiin myös liikunta- ja virkistystoimintana. (Manka ym. 2016, 66.) Tutkielman teoreettisena viitekehyksenä oleva työkykytalo on tullut tässä vaiheessa mukaan Työterveyslaitoksen emeritusprofessori Juhani Ilmarisen tutkimusten kautta. Työkykytaloa avataan tutkielman myöhemmässä vaiheessa enemmän. Keskeistä siinä on yksilön oma vastuu oman työkyvyn eli työkykytalon huolehtimisesta (Manka ym. 2016, 66). Kuvioon 1 on kiteytetty työhyvinvoinnin kehittymisen vaiheet.



Kuvio 1 Työhyvinvoinnin kehittymisen vaiheet (Manka ym. 2016, 67)

Suomi on ollut ”viimeisen 20 vuoden aikana edelläkävijä ja suunnannäyttävä maailmalla työvoiman työkykyyn liittyvien asioiden edistämiseksi” (Ilmarinen & Vainio 2012.) Tyky- eli työkykyä ylläpitävä toiminta sai virallisen muodon jo 1990, kun työnantajat ja työntekijät sopivat asiasta tulopoliittisen kokonaisratkaisun yhteydessä (Järvikoski ym. 2011, 205). Toiminta laajeni käsittämään vähitellen myös työn ja työntekijöiden voimavarojen kehittämisen 1990-luvulla. Kaksituhattaluvun alkupuolella työkyvyn painopiste siirtyi enemmän työhyvinvointiin. (Työturvallisuuskeskus 2012, 4.)

Kaksituhatta luvun alkupuolelta alkaen oli havaittavissa, että työpaikoilla työkyky käsitteen käyttö vaihtui työhyvinvoinnin käsitteeseen silloin, kun käsiteltiin henkilöstön työssäjaksamiseen liittyviä teemoja (Gould ym. 2006, 20). Käsitteiden, työkykyä ylläpitävä toiminta ja työhyvinvointi,

päällekkäisyys tulee esille tilanteissa, joissa työhyvinvointia lähdetään avaamaan Työterveyslaitoksen työkykytalon avulla (Järvikoski ym. 2011, 204-205). Työhyvinvoinnin perusta on työkyvyssä. Ilman työtä ja työkykyä ihmisen on hankalaa kokea työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin lisääminen on mahdollista vain työssä ja omissa työtehtävissä. (Työturvallisuuskeskus 2012, 4.)

Työhyvinvoinnin johtamisen sijaan esimerkiksi Elinkeinoelämän keskusliitto käyttää käsitettä työkykyjohtaminen. Työkykyjohtaminen edellyttää tiivistä yhteistyötä työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon kesken. Tämä tarkoittaa muun muassa aktiivista vuorovaikutusta ja selkeitä pelisääntöjä esimerkiksi sairauspoissaolojen seurantaan. Kuvioon 2 on tiivistetty työkykyjohtamisen periaatteet. (EK 2011, 4; Manka ym. 2016, 67-68.)

Työkykyjohtaminen edellyttää työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon tiivistä ja järjestelmällistä yhteistyötä.
Seuraavat kolme periaatetta ovat tämän työterveysyhteistyön kulmakiviä:



Kuvio 2 Työkykyjohtamisen periaatteet Elinkeinoelämän keskusliiton työkykyjohtamisen malli (EK 2011, 4; Manka ym. 2016, 67-68.)

Vähitellen työkyky ja siihen liittyvä kehittäminen on laajentunut työhyvinvointiin ja positiivisten voimavarojen kehittämiseen. Psykologian tohtori Martin Seligman on jo vuodesta 1990 lähtien korostanut tutkimuksissaan positiiviseen psykologiaan ja erilaisiin myönteisiin voimavaroihin keskittymistä masennuksen ja opitun avuttomuuden sijaan. Hänen ansiostaan työhyvinvoinnin käsite on saanut jälleen uudenlaista suuntaa. (Manka ym. 2016, 69.) Myös Jari Hakanen kirjoittaa positiivisen psykologian tutkimussuuntauksen mukaisesti siitä, miten tärkeää on vaikeuksista huolimatta kiinnittää huomio toimiviin kokonaisuuksiin sekä olemassa olevaan hyvään niin ihmisissä kuin myös työssä. Hänen tutkimuksissaan käytetään käsitettä työnimu. (Hakanen, 2011.)

3.2 Työkyky

Tässä tutkielmassa keskitytään erityisesti työkykyyn, jonka vuoksi seuraavaksi esitellään erilaisia työkykykäsitteeseen liittyviä määritelmiä. *Työkyky* käsitteen määrittely on hyvin suomalainen ilmiö. Aluksi käsitteen alle sijoitettiin osa työterveyshuollon ja työpaikalla tehtävistä työkykyä ylläpitävistä toimista. Tämänkaltainen lähestymistapa on lähtöisin 1990-luvulta ja siihen vaikutti silloinen työkyvyttömyyseläkepolitiikka, työssäkäyvän väestön ikääntyminen ja siirtyminen sairauskeskeisestä ajattelusta toimintakykypainotteiseen ajatteluun. Lääketieteellinen *työkyvyn* käsite poissulkee työn merkityksen ihmisen työkyvyllä. Lääketieteellisen näkökulman mukaan työkyky on yksilöllinen, ihmisen terveyteen tai sairauteen liittyvä asia. Sairas ihminen ei ole työkykyinen, sen sijaan terve ihminen on työkykyinen. (Mäkitalo 2010, 162)

Työkyvyn käsite on monitieteinen ja laaja-alainen. käsite on muotoutunut tutkimuksen ja tiedon lisääntyessä käsittämään monenlaisia malleja. (Ilmarinen ym. 2006, 19.) Yksi malleista on työkyvyn tasapainomalli. Rohmertin ja Rutenfranzin (1983) mukaan tasapainomallissa on kysymys kuormakuormittumismallista, jossa etsitään jatkuvaa tasapainoa työntekijän sopivan kuormituksen ja työn välillä. Kun työn kuormittavuus on liian suuri, alkaa työntekijän kuormittuminen lisääntyä. Se, kuinka paljon työ kuormittaa työntekijää, on usein kiinni työntekijän henkilökohtaisista voimavaroista. Työntekijän hyvä suoriutuminen ja viihtyminen töissä kuvastavat tasapainotilaa, kun taas erilaiset työstä lähtöisin olevat sairaudet ja huono työstä suoriutuminen voivat kuvastaa epätasapainotilaa. (Ilmarinen ym. 2006.)

Kuntoutussäätiö on kehittänyt *integroidun työkyvyn* käsitteen. Integroidun työkyvyn käsite sisältää ajatuksen työkyvystä, joka muodostuu työssä jaksamisen, työn hallinnan ja työyhteisön osallisuuden ympärille. Tarkastelussa ovat mukana yksilön ominaisuudet, työn vaatimukset ja työympäristö. Nämä muodostavat keskenään työkyvyn kokonaisuuden. (Ilmarinen ym. 2006, 26.) Taulukossa 1 on kuvattu työkyky-käsitteen erilaisia näkökulmia ja lähestymistapoja.

Taulukko 1: Mäkitalon ja Palon 1994 mukaan kolme käsitystyyppiä työkyvystä (Mäkitalo 2012, 163).

	Lääketieteellinen käsitys työkyvystä: ”Terveys”	Työkyvyn tasapainomalli: ”Toimintakyky suhteessa työn vaatimuksiin”	Integroitu käsitys työkyvystä: ”Systeemi”
Lähtökohta	Yksilön psykofyysisen järjestelmän kliinisesti määritelty tila	Yksilön sisäiset ominaisuudet suhteessa työn ulkopuolisiin vaatimuksiin	Yksilön, yhteisön ja toimintaympäristön muodostama systeemi
Avaintermi	Sairaus/terveys	Toimintakyky	Toiminta
Työkyvyn arviointi	Diagnosointia	Suoritustestejä, työn vaatimustason mittaamista	Toiminnan häiriöiden systeemistä ja kehityksellistä analyysiä
Työkyvyn edistäminen	Sairauksien hoitoa (korjaavaa)	Toimintakyvyn harjoittamista tai työn vaatimusten madaltamista (sopeuttavaa)	Toiminnan kehitystä eteenpäin vieviä kokeiluja (kehittävää)

3.3 Työkyky-talo

Työkykyä voidaan arvioida erilaisten mallien avulla. Tutkielman teoreettisen viitekehyksen muodostava Työterveyslaitoksen kehittämä työkykytalo on yksi malli hahmottaa työkykyä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Malli perustuu Työterveyslaitoksella 1990-luvulla tehtyihin tutkimuksiin sekä kehittämishankkeisiin eri toimialoilla ja eri ikäisillä työntekijöillä (Gould ym. 2006, 22).

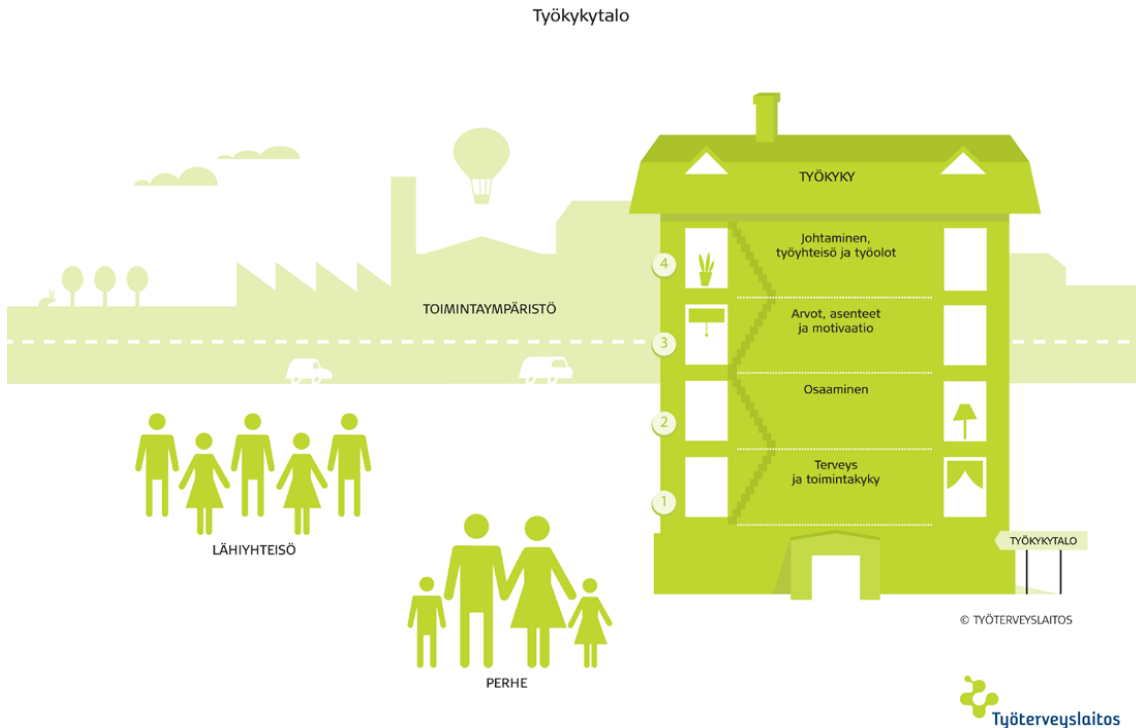
Työkykyä voidaan tarkastella kuvion 3 esittämässä talomuodossa. Työkykytalossa on neljä eri kerrosta, joissa sijaitsee työkyvyn näkökulmasta eri asioita. Kolmen alimman kerroksen muodostavat ihmisen voimavaratekijät, joita suhteutetaan koko ajan työn vaatimuksiin. Voimavaratekijöitä ovat terveys ja toimintakyky, osaaminen ja koulutus sekä arvot, asenteet ja motivaatio. Neljännen, ylimmän kerroksen muodostaa konkreettinen työ olosuhteineen. Tämä kerros on laaja ja monimuotoinen, joka sisältää työn lisäksi työyhteisön, johtamisen ja työn organisoinnin. Talon paino kohdistuu eniten alimpaan kerrokseen, jossa sijaitsee ihmisen toimintakyky ja terveys. Muutokset tai häiriöt tässä kerroksessa kuten sairastuminen ovat uhka työkyvylle. Myös työkyvyn kehittyminen on mahdollista, esimerkiksi toimintakyvyn vahvistumisen myötä. (Ilmarinen 2006, 79; Työterveyslaitos 2014.)

Työkykytalon toisessa kerroksessa on ihmisen osaaminen ja koulutus eli ammattitaito. Jatkuva tietojen ja taitojen päivittäminen ovat nykyään tärkeä osa ihmisen työkykyä, koska siten pystytään vastaamaan muuttuvan työelämän tarpeisiin. Myös työn kehittäminen ja työskentely työyhteisössä voidaan ajatella lukeutuvan ammattitaitoon. (Ilmarinen 2006, 79; Työterveyslaitos 2014.)

Kolmannen kerroksen muodostavat ihmisen arvot, asenteet ja motivaatio. Tämä kerros on avoin erilaisille vaikutteille, joita voi tulla esimerkiksi henkilökohtaisesta elämästä, ympäröivästä yhteiskunnasta tai muuttuvasta lainsäädännöstä. Tässä kerroksessa ihminen käsittelee omia ja työn voimavaroja sekä niiden välistä tasapainoa. Myös työn ja muun elämän yhteensovittamisen arviointi tapahtuu tässä kerroksessa. (Ilmarinen 2006, 79–80; Työterveyslaitos 2014.) Tämä on tärkeä kerros työkyvyn näkökulmasta, koska tässä kohtaavat muu elämä ja työelämä. Oma asenne on merkittävä työkykyä lisäävä tai laskeva tekijä. Innostava ja mielekäs työ lisää työkykyä ja työn ollessa pakollista, vaikutus on päinvastainen. (Työterveyslaitos, 2014.)

Neljännän kerroksen muodostavat työ ja sen vaatimukset. Myös työyhteisö ja johtaminen sisältyvät tähän kerrokseen. Yhdessä nämä neljä tekijää tekevät kerroksesta moniulotteisen ja jopa vaikeasti hahmotettavan. Tämä on kerroksista myös painavin, jolloin tämä kerros painaa alempia kerroksia kasaan, elleivät muut kerrokset ole kunnossa. Tässä kerroksessa keskeisessä roolissa on johtaminen ja esimiestyöskentely, koska esimiehillä on valtaa vaikuttaa muun muassa konkreettisiin työskentelyolosuhteisiin ja työn organisointiin. (Ilmarinen 2006, 80; Työterveyslaitos 2014.)

Työkyky voi olla erilainen eri elämäntilanteissa. Myös yhteiskunnassa tapahtuvilla muutoksilla on vaikutusta. Olennaista on kuitenkin se, että ihminen hakee jatkuvasti tasapainoa omien voimavarojensa ja työn vaatimusten välillä. Hyvä työkyky ja sen edistäminen edellyttävät yhteistyötä esimiehen ja työntekijän välillä. Ei voida myöskään unohtaa työyhteisön merkitystä työkyvyn ylläpitämisessä. Parhaimmillaan työyhteisön tuki työkyvyille on merkittävä. Myös työterveyshuollon ja työsuojelun roolit ovat keskeisiä, kun pyritään ylläpitämään ja edistämään työntekijän työkykyä. Lisäksi perhe ja muu lähiyhteisö vaikuttavat työntekijän työkykyyn. Esimerkiksi miten työntekijä pystyy yhdistämään työntöön ja roolinsa pienten lasten vanhempana? (Ilmarinen 2006, 81; Työterveyslaitos 2014.)



Kuvio 3: työkykytalo

Työkykytalosta on löydettävissä myös Juhani Ilmarisen päivitetty versio, jossa taloon on lisätty muun muassa parveke. Parveke tarjoaa näkymän lähiympäristöön, kuten perhe ja lähiyhteisö. Selkeyden vuoksi tässä tutkielmassa käytetään tätä kuvaa, joka löytyy edelleen Työterveyslaitoksen kotisivuilta.

3.4 Organisaatio ja organisaatiomuutosten tulkinnat

Organisaatiota voidaan määrittellä neljällä eri tavalla. Ensimmäinen tapa on Scott:n (2003) määritelmä, jossa organisaatio kuvataan tavoite- ja tehokkuusmallin avulla. Organisaatio on järjestelmä, jonka tulee edetä kohti tavoitteita mahdollisimman tehokkaasti. Tavoitteet saavutettuaan organisaation on joko lopetettava toimintansa tai laadittava uudet tavoitteet. Tavoitteet määrittelevät syyn organisaation olemassaololle. Tavoite- ja tehokkuusmalli on yleisin tapa määrittellä organisaatio. (Harisalo 2010, 17.)

Toinen tapa määrittellä organisaatio on Etzionin (1970) määrittelemä säilyttämismalli tai Scott:n (2003) määrittelemä luonnollinen järjestelmä. Organisaation yhteistoiminnallisten järjestelyjen tarkoituksena on Scott:n (2003) mukaan varmistaa organisaation olemassaolo ja toiminnan jatkuvuus.

Tämä on malleista harvinaisin ja sen mukaan organisaation olemassaoloon vaikuttavat muutkin tekijät kuin tavoitteet ja tehokkuus. (Harisalo 2010, 18.)

Kolmantena mallina on vaihdantamalli, jossa Scott:n (2003) mukaan toimintaympäristön ja organisaation välillä tapahtuu vuorovaikutusta ja vaihdantaa. Toimintaympäristö joko mahdollistaa tai rajoittaa organisaation toimintaa. Toimintaympäristön tarpeisiin vastaaminen mahdollistaa myös organisaation menestyksen mittaamisen. (Harisalo 2010, 18.)

Neljäntenä mallina on Hatch:n (2006) määrittelemä tulkinnallinen mielikuva. ”Sen mukaan ihmisten ymmärrys organisaatioista riippuu heidän omista käsityksistään ja tulkinnoistaan. Tulkinnallinen mielikuva on pelkistys jatkuvasti muuttuvasta todellisuudesta. Kun ihminen miettii, kuka hän on ja millaiseksi haluaa tulla, hän määrittää samalla omaa käsitystään organisaatiosta.” (Harisalo 2010, 18.)

Organisaatiot kuvaillaan tai esitetään pääsääntöisesti rationaalisina yrityksinä, joissa ihmiset ajattelevat ja toimivat järkevästi maksimoiden ansionsa. Tähän pohjautuen organisaatiot voivat laskea kapasiteettinsa, joilla saadaan aikaan tuotteita ja palveluita. Johtaminen näyttäytyy kontrolloituna, ajattelevana ja ongelmia ratkaisevana tapana järjestää organisaation toimintaa. Jos jätetään rationaalisuus pois, jäljelle jäävät tunteet ja niiden aiheuttama toiminta. Esimerkiksi päätöksenteossa vaikuttaa moraalinen paine tehdä oikeita päätöksiä, jotta emme loukkaisi toisia. Rationaalisuus ja tunteet voidaankin eritellä kolmella eri tavalla. Tunteet sekaantuvat rationaalisuuteen, tunteet palvelevat rationaalisuutta sekä tunteet ja rationaalisuus kietoutuvat yhteen. (Fineman 2000, 18-19.)

Organisaatiomuutoksen syitä voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta käsin: organisaation strategisen suunnan selkeytenä ja organisaation uudistushalukkuutena. Näiden kahden näkökulman avulla voidaan hahmottaa neljä erilaista organisaatiomuutoksen tyyppiä. Tilanteesta, jossa organisaation strateginen suunta ja uudistushalukkuus ovat heikkoja, voidaan puhua *pysähtyneisyyden tilasta*. Tilaa luonnehtivat organisaation sisäiset epäluulot ja pelot, joka voi näkyä erilaisina ristiriitoina organisaatiossa. Tällaisessa tilassa esimerkiksi kaikki puolustavat vain omaa reviiriään ja johtaminen näyttäytyy hyvin autoritaarisena ja käskyttävänä. Tämänkaltaisen organisaation haasteena on luottamuksen rakentaminen, joka vaikeuttaa asioiden uudistamista ja organisaatiossa toimitaan vanhojen toimintamallien avulla. Organisaatio käy olemassaolonkampailua eikä kenelläkään riitä energiaa toteuttaa strategista johtamista konkreettisesti. (Juuti & Virtanen, 2009, 25-26.)

Kiehuntatilassa olevassa organisaatiossa uudistushalukkuus on vahva, mutta strategisen suunnan selkeys on heikko. Organisaatiossa ei päästä yhteisymmärrykseen yhteisestä suunnasta, koska uudistuksille ja eri suunnille on niin paljon vaihtoehtoja. Kiehuntatilanteeseen voi olla useita syitä. Yksi syy voi olla se, että organisaation johtoon on tullut uusi johtaja talon ulkopuolelta, jonka uudistushalukkuus on suuri. Osa organisaation henkilöstöstä on lähtenyt uudistuksiin mukaan, koska ovat olleet tyytymättömiä organisaation aiempaan tilanteeseen. Toinen syy kiehuntatilanteeseen voi olla se, että organisaatio on ollut aiemmin pysähtyneisyyden tilassa ja ihmisillä on motivaatio päästä siitä pois uudistusten kautta. Riskinä on, että ellei uudistuksia toteuteta suurella osaamisella, eri uudistuspyrkimykset alkavat kilpailla keskenään. Kolmas syy kiehuntatilanteeseen saattaa löytyä johdosta, jonne on tullut narsistisia piirteitä omaavia henkilöitä. Tässä tapauksessa johdon aika ja energia menee keskinäiseen kilpailuun ja valtataisteluun siitä, mihin suuntaan organisaatiota uudistetaan. Neljäs syy kiehuntatilanteeseen saattaa löytyä organisaation pienestä kasvusta, joka on vaikuttanut siihen, että johtamisjärjestelmät eivät ole kehittyneet riittävästi. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että organisaation sisäinen järjestys heikkenee ja kaaos saa liikaa tilaa, jolloin näiden välinen tasapaino järkkyy ajan kuluessa. (Juuti ym. 2009, 25-26.)

Lepokitkatilassa organisaation strategisen suunnan selkeys on vahvaa, mutta uudistuksissa ei päästä eteenpäin. Se, miten organisaatio on päätenyt tällaiseen tilanteeseen, voi selittyä monella tavalla. Voi olla, että aiemmat uudistuspyrkimykset ovat epäonnistuneet eikä halukkuutta uudistamiseen enää löydy. Menestynyt organisaatio on saattanut joutua tähän tilanteeseen sen vuoksi, että se luottaa liikaa omaan menestykseensä ja jatkuva kehittyminen on sen vuoksi unohtunut. Tämän vuoksi organisaatio on alkanut taantua. Vahvat, aiemmin menestykseen johtaneet toimintatavat muodostuvat uudistumisen esteeksi, vaikka ihmiset oivaltaisivatkin tilanteen vakavuuden. Lepokitkan on saattanut aiheuttaa myös eri henkilöstöryhmien välinen ymmärtämättömyys, joka voi näkyä konkreettisesti siinä, etteivät he ymmärrä toistensa puhetta. Vaarana onkin, että johdon hienot muutossuunnitelmat jäävät toteutumatta, koska henkilöstö ei lähde muutokseen täysillä mukaan. (Juuti ym. 2009, 26-27.)

Flow-organisaatiossa yhdistyvät vahva uudistushalukkuus ja selkeä, yhteinen näky strategisesta suunnasta. Tässä tilassa organisaatio kykenee huippusuoritukseen ja itseohjautuvasti tavoittelemaan haluttua muutosta ja tavoitetta, johon on sitouduttu laajasti koko organisaatiossa. (Juuti ym. 2009, 27.)

3.5 Työhyvinvointi organisaatiomuutoksessa

Vuonna 2016 julkaistu raportti Strateginen hyvinvointi kiteyttää hyvin suomalaisten organisaatioiden työhyvinvoinnin johtamisen ja sen haasteet. Suurin osa suomalaisista organisaatioista toteuttaa kustannussäästöperusteista työhyvinvoinnin johtamista. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sairauspoissaolojen seuranta ja työkykyyn liittyviä asioita. Toinen vaihtoehto, jota esiintyy huomattavasti vähemmän suomalaisissa organisaatioissa, on tuottavuusperustainen työhyvinvoinnin johtaminen, jonka keskiössä ovat osaaminen, johtaminen ja esimiestyö. Raportin mukaan ”tuottavuuden kasvupotentiaali on seitsenkertainen säästöpotentiaaliin verrattuna”. Lukuina tämä tarkoittaa sitä, että ”yrityksissä tuottavuuden kasvupotentiaali on 9 Mrd€ ja kustannussäästöjen potentiaali 1,3 Mrd€.” Summat ovat erittäin suuret, kun ne laitetaan rahaksi. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen, 2016.)

”Strategisen hyvinvoinnin ydin on henkilöstötuottavuuden kehittäminen, tämä tarkoittaa ihmisten motivaation, osaamisen ja työkyvyn kehittämistä liiketoiminnan vaatimusten mukaan. Kun Strateginen hyvinvoinnin johtaminen on osa johdon strategiatyötä ja operatiivista johtamista, varmistetaan ihmisten paras potentiaali liiketoiminnan kehittämiseksi. Tämä on myös avain kilpailukykyyn eettisesti kestäväälle kehitykselle.”
(Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen, 2016, 3.)

Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen. Se tarkoittaa, että organisaatiolla on selkeä kuva siitä, mihin se on menossa ja millä keinoilla. Organisaatiossa huomioidaan toimintaympäristö ja sieltä tulevat signaalit ja toimintaa suunnataan sen mukaisesti. Strategia ei ole pelkästään johdon laatima, vaan henkilöstö on ollut mukana tekemässä sitä. Silloin myös henkilöstön sitoutuminen ja ymmärrys sisällöstä konkretisoituvat ja arjessa on helpompi työskennellä tavoitteiden mukaisesti. (Manka ym. 2016, 80-81.)

Kiivastahtiset ja jatkuvat muutokset saattavat pahimmillaan johtaa sairaalatyöntekijöiden työkyvyttömyyteen ja työelämästä poissiirtymiseen. Suurimmassa riskissä ovat henkilöt, jotka eivät ymmärrä miksi muutokset tapahtuvat tai henkilöt, jotka kokevat, ettei itsellä ole mahdollista osallistua muutokseen. Tämän vuoksi näihin kahteen viimeksi mainittuun asiaan, on elintärkeää kiinnittää huomiota, kun toteutetaan organisaatiomuutoksia sosiaali- ja terveydenhuollossa. (Kokkinen & Konu 2012, 151; Kokkinen 2013, 5-9.)

Suomessa on tehty selvitys, jossa on tarkasteltu, millaista työhyvinvointitutkimusta täällä on tehty vuosina 2010-2013. Selvityksessä nousee esille, että organisaatiomuutoksia tapahtuu paljon ja organisaatiot tavoittelevat niillä jatkuvuutta. Sen sijaan työntekijöiden näkökulmasta epävarmuus on keskeisin tulos. Muutosten aiheuttama epävarmuus haastaa siis työhyvinvoinnin. (Mäkinieniemi, Bordi, Heikkilä-Tammi, Seppänen & Laine 2014, 23.) Erityisesti peräkkäiset organisaatiomuutokset ovat riski työhyvinvoinnille. ”Useita peräkkäisiä muutoksia läpikäyneillä työntekijöillä on havaittu enemmän emotionaalista, tunteisiin liittyvää uupumusta, matalampaa työtyytyväisyyttä, vähäisempää työlle omistautumista ja enemmän sairauspoissaoloja kuin yhden muutoksen läpikäyneillä” (Pahkin 2011b; Mäkinieniemi ym. 2014, 23). Liian usein tapahtuvat ja suuret muutokset ovat riski työhyvinvoinnille. Sen sijaan, että muutoksilla saadaan haluttuja vaikutuksia, edellyttää se myös ihmisten huomioimista muutoksissa ja niiden toteuttamisessa. (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012, 76.) Erilaisille, kuten erilliselle, samanaikaisesti tapahtuvalle tai toistuvalla organisaatiomuutokselle altistuminen aiheuttaa pitkäaikaisia haitallisia vaikutuksia työntekijöiden mielenterveyteen (Fløvik, Knardahl & Christensen 2019, 139).

Useiden tutkimusten mukaan organisaatiomuutoksilla on usein negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin. Näin todetaan ”Mielekäs muutos – kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana?” – oppaassa. Nämä vaikutukset koskevat irtisanottujen ja lomautettujen työntekijöiden lisäksi myös työntekijöitä, jotka jäävät organisaatioon. Heidän hyvinvointinsa ja hyvinvoinnin tukeminen onkin keskeinen tavoite organisaatiomuutoksen jälkeen. Oppaassa esitetyt ajatukset pohjautuvat kansainväliseen (PSYRES) –tutkimushankkeeseen: “Psychological health and well-being in restructuring: key effects and mechanisms”. (Pahkin ym. 2011, 8.)

PSYRES-hankkeesta saadut tulokset vahvistavat myös aiemmin saatuja tutkimustuloksia. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että muutokset, joissa on irtisanottu työntekijöitä, heikentävät fyysistä terveyttä ja elämänlaatua. Myös kokemus työn epävarmuudesta lisääntyy. (Pahkin ym. 2011, 8.) ”Tulosten perusteella organisaatiomuutoksilla on vaikutuksia työtyytyväisyyteen, työlle omistautumiseen, emotionaaliseen uupumukseen ja kyynisyyden tunteisiin, stressiin, työkykyyn, kokemukseen työn epävarmuudesta sekä sairauspoissaoloihin” (Pahkin ym. 2011, 8). Näiden lisäksi on havaittu, että organisaatiomuutokset lisäävät yksilötasolla työn vaatimuksia ja aikapaineita. Muutoksilla on myös kielteisiä vaikutuksia organisaation sosiaalisiin suhteisiin, esimerkiksi suhteet työtovereihin ja esimiehiin saattavat kiristyä. (Pahkin ym. 2011; Wiezer ym. 2011.)

Muutosten negatiivisille vaikutuksille alttiita ovat erityisesti iäkkäämmät ja vähillä voimavaroilla varustetut työntekijät. Myös henkilöt, jotka jo valmiiksi voivat huonosti, kärsivät muutoksista negatiivisesti. He kuitenkin jatkavat, että organisaatiomuutoksilla voi olla myös positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin, kuten uudenlainen tapa tehdä työtä tiimeissä. (Wiezer ym. 2011, 8-9.)

Valmistautuminen muutoksiin, organisaation voimavarat ja yksilön omat voimavarat voivat vähentää tai jopa suojata epävarmuuden kokemukselta. Erilaisia voimavaroja ovat esimerkiksi tuki työkavereilta, vaikutusmahdollisuudet oman työn sisältöön ja aikataulutukseen, tasapaino oman panostuksen ja siitä saadun palkkion välillä sekä luottamus omaan osaamiseen. Muutokset vaikuttavat väistämättä myös työtehtäviin, niiden sisältöön ja työntekijän asemaan organisaatiossa. Ne työntekijät, joiden omat voimavarat ovat hyvät ja jotka saavat tukea organisaatiolta jo ennen muutosta, kokevat muutosten vaikuttavan myönteisesti heidän asemaansa organisaatiossa. Tämä puolestaan lisää heidän kokemustaan oman hyvinvoinnin lisääntymisestä. Luonnollisesti työntekijät, jotka kokevat asemansa heikentyvän, kokevat muutoksen heijastuvan negatiivisesti heihin ja heidän hyvinvointiinsa. Työntekijöiden kokemaan muutokseen ja niistä selviytymiseen vaikuttavat oleellisesti hänen voimavaransa ja henkilökohtaiset ominaisuutensa. (Pahkin ym. 2011, 9).

Miten sitten voidaan tukea mielekästä organisaatiomuutosta? Siihen on havaittu vaikuttavan ainakin kolme eri tekijää. Ensimmäisenä on tiivis viestintä johdon ja työntekijöiden välillä ennen organisaatiomuutosta ja sen jälkeen. Toinen tekijä on tuen saaminen muutoksen aikana ja kolmas tekijä on, että työntekijällä on mahdollisuus osallistua konkreettisesti muutoksen tekemiseen. Jos nämä tekijät puuttuvat, on todennäköistä, että organisaatiomuutos vaikuttaa negatiivisesti hyvinvointiin. Muita tukimuotoja muutoksen aikana voivat olla esimerkiksi tiiviimpi tuki työterveyshuollosta tai organisaation sisäiset tukitoimet. Tukimuodon valintaan vaikuttaa esimerkiksi se, millaiset työntekijän henkilökohtaiset voimavarat ovat. On hyvä muistaa huolehtia myös ammatillisesta osaamisesta esimerkiksi tarvittavan lisäkoulutuksen avulla. Tärkeää on myös työntekijöiden ymmärrys ja heille tarjottu tieto muutoksen luonteesta, sen syistä sekä omista vaikutusmahdollisuuksistaan. Yksi tärkeä hallintakeino on miettiä jo etukäteen, millaisia työhyvinvointiriskejä muutos mahdollisesti aiheuttaa ja sitten pyrkiä minimoimaan niiden vaikutukset. (Pahkin ym. 2011; Mäkinen ym. 2014, 23-24.)

4 AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄ

4.1 Case -organisaatio

Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio on sosiaali- ja terveystalouden toimija, jolla on pitkä kokemus mielenterveys- ja ikäihmisten palveluista. Henkilöstön määrä on hieman yli 200 ja työntekijöiden vaihtuvuus on ollut vähäistä. Hallituksessa on viisi henkilöä ja hallituksen alapuolella on toimitusjohtaja. Johtoryhmään kuuluvat toimitusjohtajan lisäksi neljä yksikönjohtajaa, kaksi uusien kehittämisohjelmien vastaavaa (työhyvinvointipalvelujen johtaja ja perhepalveluiden yksikön johtaja), talouspäällikkö, henkilöstöpäällikkö ja viestintäpäällikkö.

Organisaatiossa on ollut useita muutoksia viimeisten vuosien aikana. Muutoksiin liittyvä kuvailu perustuu 2018 tilanteeseen, jolloin on tapahtunut myös tutkielman ensimmäisen aineiston kerääminen. Vuonna 2017 lokakuussa vaihtui toimitusjohtaja, jonka myötä organisaation ja johtamisen rakenteita muutettiin, muun muassa johtoryhmän kokoonpanoa uudistettiin ja yksi johtamisen taso poistettiin kokonaan. Uusille yksikönjohtajille tulivat uudet työtehtävät ja uusi työrooli muuttuneessa organisaatorakenteessa. Heidän työtehtävänsä muodostuivat sekä poistuneen johtajatason tehtävistä, täysin uusista tehtävistä että vanhoista esimiestehtävistä yksikkötasolta. Heidän alapuolelleen tulivat uudella nimikkeellä yksikön vastaavat, jotka jäivät organisoimaan ja tekemään arjen työtä yksiköissä. Lähimiehen asemaa heillä ei ollut. Näihin uudistuksiin liittyi myös syksyllä 2018 toteutettu brändiuudistus ja vuodesta 1970 asti ollut organisaation nimi vaihtui. Muutosten taustalla oli kiristynyt kilpailu toimintakentässä, joka käytännössä tarkoitti, että toimintoja oli tehostettava, selkeytettävä ja saatava kustannustehokkaammaksi.

Toteutettujen muutosten jälkeen järjestettiin marraskuussa 2018 laivaseminaari, jonka teemana oli kuulluksi tuleminen organisaatiomuutoksessa. Laivaseminaariin osallistui noin puolet organisaation vakinaisesta henkilöstöstä eli noin sata henkilöä. Laivaseminaarin ohjelmasta vastasivat organisaation toimitusjohtaja ja työhyvinvointipalvelujen henkilöstö eli työhyvinvointipalvelujen johtaja, joka on myös tutkielman tekijä, sekä työhyvinvoinnin ja kriisityön asiantuntija.

Vuonna 2019 organisaatiossa tapahtuvat muutokset jatkuivat edelleen. Loppuvuodesta 2018 oli mielenterveys- ja ikäihmistenpalveluiden kilpailutus. Kilpailutusten tulokset saatiin alkuvuodesta 2019. Samanaikaisesti varmistuivat sekä uudet sopimukset että uudet hinnat, jotka aiheuttivat tarpeen henkilöstövähennyksille. Tämä käynnisti yhteistoimintaneuvottelut, joiden seurauksena yksiköissä jouduttiin vähentämään muun muassa sairaanhoitajien määrää. Vuonna 2019 toteutettiin myös erilaisiin hallinnollisiin käytänteisiin ja järjestelmiin liittyviä uudistuksia kuten työterveyshuollon uudistus ja sijaisten hankintaa liittyvä järjestelmä. Myös yhteistyö uudesta työvuorosuunnitteluohjelmasta alkoi syksyllä 2019. Samanaikaisesti lanseerattiin uusia palvelutuotteita markkinoille.

4.2 Aineistot

4.2.1 Seminaariaineisto

Aineisto on kerätty laivaseminaarin yhteydessä, joka pidettiin marraskuussa 2018. Seminaarin aiheena oli kuulluksi tuleminen organisaatiomuutoksessa. Tässä vaiheessa tutkielman tekijällä ei ollut päätettyä, että hän tekee juuri tästä aiheesta ja aineistosta pro gradu -työn. Tutkimus- ja julkaisuluvat organisaatiotarinoista pyydettiin kuitenkin varmuuden vuoksi mahdollista myöhempää käyttöä varten.

Seminaariohjelma alkoi toimitusjohtajan puheenvuorolla, jossa käsiteltiin syyskuussa 2018 tehdyn henkilöstökyselyn tuloksia. Sen jälkeen ohjelma jatkui työhyvinvointipalvelujen johtajan (tutkielman tekijä) puheenvuorolla, jossa tarkasteltiin organisaatiomuutosta teoreettisesti. Seminaari jatkui työhyvinvoinnin ja kriisityönasiantuntijan puheenvuorolla, jossa käsiteltiin ensin tarinoita teoreettisella tasolla ja lopuksi ohjeistettiin osallistujat tarinoiden kirjoittamisen äärelle. (Liite 1) Seminaariin osallistuneet (noin 100 henkilöä) jaettiin noin viiden hengen ryhmiin. Johtoryhmän jäsenet jaettiin kahteen erilliseen ryhmään. Työhyvinvointipalvelujen henkilöstö ei osallistunut tarinoiden kirjoittamiseen, vaan he ohjeistivat, ohjasivat ja auttoivat ryhmiä tarpeen mukaan. Tarinoiden näkökulmat arvottiin ryhmäläisten kesken ja tarinat kirjoitettiin joko organisaation, johdon, työyhteisön tai työntekijän näkökulmasta. Tarinoiden tuli perustua todellisuuteen, mutta mielikuvitusta sai käyttää hyvän maun rajoissa. Lopussa kaikki ryhmät esittivät tarinansa seminaariin osallistujille. Tarinoita syntyi kaikkiaan 17 kappaletta, joista 16 tarinaa muodostavat tämän

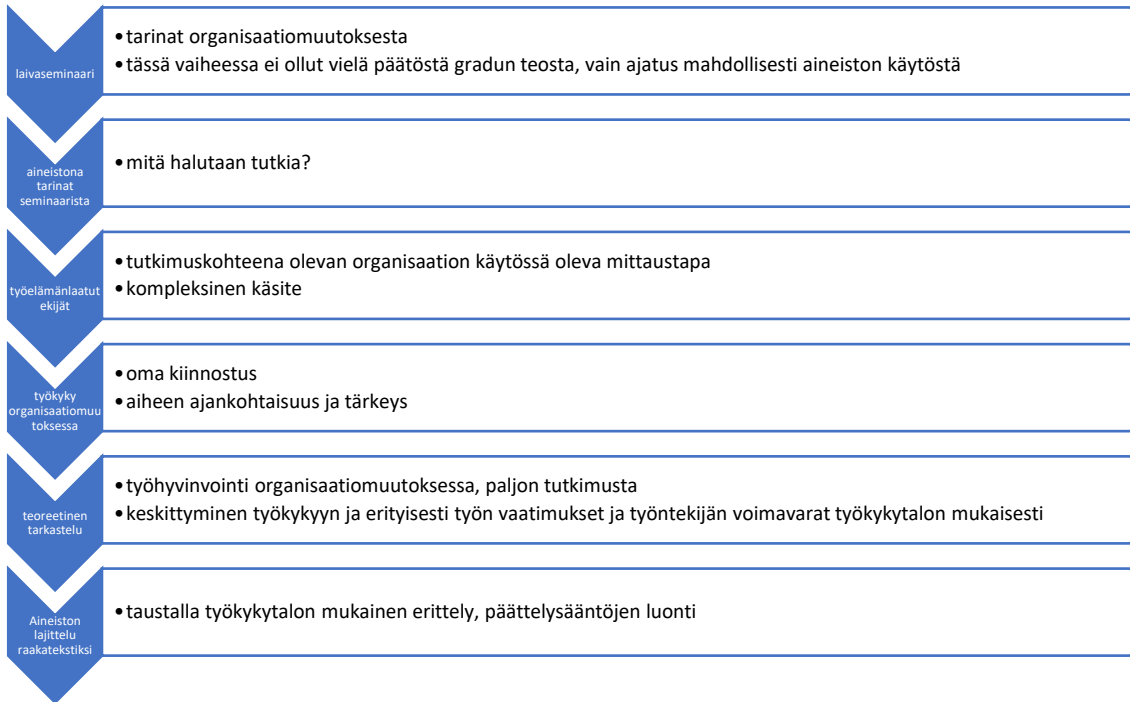
tutkielman ensimmäisen aineiston. Yksi ryhmä ei antanut lupaa käyttää tarinaansa tutkimuksessa. Tarinoista 12 oli kirjoitettu saduiksi, yksi oli runomuodossa, yksi oli kuvaus tapahtumista, yksi oli kirjoitettu lauluksi ja yksi oli seikkailutarina.

Kevään ja kesän aikana tutkielman kirjoittajalle vahvistui ajatus, että olisi mielenkiintoista ja mielekästä käyttää laivaseminaarissa kerättyä aineistoa pro gradu -tutkielman tekemiseen. Tämä luonnollisesti suuntasi tutkielman jo tässä vaiheessa laadullisen tutkimuksen puolelle. Kun päätös aineiston käyttämisestä oli tehty, oli vuorossa seuraavaksi pohdinta siitä, mitä aineistosta halutaan tutkia ja miten. Alusta saakka oli selvää, ettei tarinoita lähestytä narratiivisella tutkimusotteella, vaan niitä tarkastellaan teksteinä, joista pyritään teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä saamaan tarvittavat ilmiöt esille. Teoriaohjaava sisällönanalyysi oli tuttu jo kandidaatin tutkielmasta ja tutkielman tekijä koki menetelmän selkeänä ja loogisena. Lisäksi kyseinen analyysimenetelmä mahdollistaisi aineiston etäännyttämisen mahdollisimman kauas varsinaisesta seminaaritalanteesta. Sekä aineiston hyödyntämiseen että tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttivat myös tutkielman tekijän tiukka aikataulu. Aikataulu- ja resurssipainetta toivat tutkielman tekijän haastava työtilanne, esimerkiksi opintovapaan käyttö ei ollut mahdollista johtuen työn luonteesta.

Case organisaatiossa on käytössä henkilöstökysely, jonka taustalla on työelämän eri laatutekijät. Tämä ohjasi aluksi tutkielman tekijän pohtimaan, että tutkittava ilmiö liittyisi työelämän laatutekijöihin ja millainen merkitys organisaatiomuutoksella on niihin. Tutkimuksiin ja tieteelliseen keskusteluun perehtymisen jälkeen tuli esille, että työelämän laatutekijä käsite on hyvin kompleksinen ja kiisteltykin käsite tutkimuspiireissä. Tämä aiheutti sen, että tutkielman tekijä hylkäsi tämän näkökulman ja palasi takaisin pohtimaan mitä hän halusi tutkia aineistosta. Tässä vaiheessa alkoi hahmottua ajatus työkyky näkökulmasta organisaatiomuutoksissa. Yhteiskunnallinen keskustelu, esimerkiksi lisääntyneet mielenterveysperusteiset työkyvyttömyyseläkkeet ja tutkielman tekijän oma työkokemus työskentelystä organisaatiomuutoksissa ja työkyvyn haasteiden kanssa painivien työntekijöiden kanssa, suuntasi ajatusta luontevasti tähän suuntaan.

Perehtyminen tutkimuksiin ja erilaisiin työhyvinvointi ja työkykyteorioihin vahvistivat, että tutkimusta erityisesti organisaatiomuutosten vaikutuksesta työhyvinvointiin on saatavilla runsaasti, mutta työkyky näkökulmasta huomattavasti vähemmän. Tätä kautta valikoitui Työterveyslaitoksen työkykytalo malli, joka on kansallisesti paljon käytetty malli, kun tarkastellaan työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Malli oli tutkielman tekijälle tuttu jo kandidaatin tutkielmasta ja sen kokonaisvaltaisuus yhdistettynä sekä työntekijän voimavarojen että työn vaatimusten tarkasteluun olivat perusteina, että

tämä malli soveltuisi hyvin tekstien tarkasteluun, joissa käsitellään organisaatiomuutosta. Kuvioon 4 on kuvattu, miten prosessi eteni laivaseminaarista tutkimusmenetelmien valintaan. Viimeisenä kohtana oleva aineiston erittely raakatekstiksi ja päättelysääntöjen luominen on kuvattu luvussa 4.4 tarkemmin.



Kuvio 4: Tutkielmaproessin eteneminen aineiston keruusta aineiston lajitteluun

4.2.2 Kyselyaineisto

Seminaariaineistosta tehdyn analyysin perusteella päädyttiin keräämään lisää aineistoa. Perusteluina olivat seuraavanlaiset syyt. Seminaariaineisto perustui ryhmien antamille merkityksille tapahtuneista muutoksista, joten oli tärkeää saada esille myös yksilöiden näkökulmat ja näin rikastaa jo olemassa olevaa aineistoa. Toisaalta haluttiin myös tehdä näkyväksi, olivatko aineistojen väliset tulokset samansuuntaisia vai nousisiko sieltä selkeitä eroavaisuuksia.

Lisääaineiston kerääminen tiukassa aikataulussa suuntasi tutkielman tekijän kyselytutkimuksen alueelle. Kyselymenetelmän etuna voidaan pitää tehokkuutta, jolla on mahdollista kerätä tietoa laajoiltakin joukoilta ja monesta asiasta. Laajan aineiston kerääminen nopeasti ja helposti, säästävät tutkijan aikaa ja työmäärää. Myös taloudelliset kustannukset ja aikataulutus ovat etukäteen tiedossa. Toisaalta kyselymenetelmän käyttöön liittyy myös heikkouksia, joista yksi on aineiston

pintapuolisuus ja teoreettinen vaatimattomuus. Lisäksi ei tiedetä, kuinka vastaajat ovat suhtautuneet kysymyksiin. Ovatko he vastanneet tosissaan? Miten he ovat ymmärtäneet kysymykset? Onko esimerkiksi terminologia tuttua? Myös vastaamattomuus eli kato voi olla suuri joissakin tapauksissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 195.)

Kyselystä on olemassa ainakin kaksi muotoa, jotka ovat posti- ja verkkokysely ja kontrolloitu kysely. Posti- ja verkkokyselyssä lomake lähetetään tutkittaville joko postitse tai verkon välityksellä. Jos kysely lähetetään jollekin kohdennetulle erityisryhmälle, voidaan odottaa suurempaa vastausprosenttia kuin suurelle ihmisjoukolla lähetetyssä kyselyssä. Tässä tutkielmassa kyselyn lähettäminen toteutettiin organisaation oman järjestelmän kautta, jolloin sitä voidaan pitää lähellä postikyselyä olevana kyselyn muotona. Kontrolloidussa kyselyssä voidaan puhua informoidusta kyselystä ja henkilökohtaisesti tarkistetusta kyselystä. Informoidussa kyselyssä tutkija jakaa lomakkeet henkilökohtaisesti. Lomakkeiden jaon yhteydessä hän kertoo tutkimuksesta enemmän ja antaa lisätietoja. Henkilökohtaisesti tarkistetussa kyselyssä lomakkeet ovat menneet postitse, mutta tutkija hakee henkilökohtaisesti pois tietyn ajan kuluttua. Samalla tutkija voi tarkistaa lomakkeiden täyttötavan ja vastata esimerkiksi nousseisiin kysymyksiin. Kyselylomakkeen kysymyksiä voidaan muotoilla myös useammalla tavalla; avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin eli skaaloihin perustuvat kysymykset. Tässä tutkielmassa päädyttiin käyttämään avoimia kysymyksiä, koska oli tärkeää saada vastaajien aito ääni kuuluville. (Hirsjärvi ym. 2014, 196.)

Lisäaineistoa kerättiin lähettämällä koko Treili Oy:n henkilöstölle, organisaation johto mukaan lukien, avoin kyselylomake 10.2.2020 (Liite 2). Ennen kyselyn lähettämistä tutkielman tekijä oli selvittänyt sekä organisaation toimitusjohtajalta että henkilöstöhallinnolta, että kyselyn lähettäminen oli mahdollista. Tutkielman tekijä testasi yhdessä Treili Oy:n henkilöstökoordinaattorin kanssa kyselyn toimivuuden ja viimeisteli henkilöstökoordinaattorin kommenttien perusteella vielä viimeiset muutoseikat kyselyyn. Tämän vaiheen jälkeen henkilöstökoordinaattori lähetti kyselyn henkilöstöhallinnon omasta sähköisestä järjestelmästä koko Treili Oy:n henkilöstölle.

Kysely lähetettiin 219:sta henkilölle. Linkki kyselyyn lähetettiin jokaisen työntekijän henkilökohtaiseen työ sähköpostiin. Kysely lähetettiin 10.2.2020 ja vastausaikaa oli 17.2.2020 saakka. Ensimmäinen muistutus kyselyyn vastaamattomille lähetettiin henkilöstökoordinaattorin toimesta 13.2.2020. Tästä muistutusviestistä oli sovittu yhteisesti tutkielman tekijän ja henkilöstökoordinaattorin välillä. Muistutusviestin nopea lähettäminen perustui henkilöstöhallinnon aiempiin havaintoihin siitä, kuinka aktiivisesti henkilöstö vastaa kyselyihin. Kyselyyn vastaamisen

viimeisenä päivänä eli 17.2. henkilöstökoordinaattori lähetti vielä kerran muistutusviestin henkilöille, jotka eivät olleet vastanneet kyselyyn. Samalla kyselyyn vastaamisen aikaa pidennettiin 20.2. asti. Kaikkiaan kyselyyn vastaamisen oli aloittanut 115 henkilöä, joista 92 henkilöä oli tehnyt kyselyn loppuun saakka. Näin kaikkiaan vastausprosentiksi saatiin 52,5%, jota voidaan pitää kyselytutkimuksen kohdalla hyvänä tuloksena. Kyselyn alussa kysyttiin, oliko vastaaja mukana marraskuussa 2018 laivaseminaarissa, 115:sta vastaajasta 51 (44,3%) oli ollut mukana ja 64, (55,7%) ei ollut.

Kyselyyn vastanneiden kesken arvottiin 50€ arvoinen lahjakortti lippupiste.fi palveluun. Tämä oli organisaation johdon hyväksymä motivointikeino saada mahdollisimman moni henkilöstöstä vastaamaan kyselyyn, koska kyselylomakkeisiin liittyvä vastausprosentti voi jäädä yleensä pieneksi (Vilkkä 2015, 61). Lahjakortin arvonta tapahtui siten, että henkilöstökoordinaattori pyysi tutkielman tekijää nimeämään jonkin luvun 1-115 välillä. Valittu numero osoitti voittajan ja henkilöstökoordinaattori liitti vastaajan yhteystiedot aineiston yhteenvetoraporttiin. Tämän perusteella tutkielman tekijä oli voittajaan yhteydessä sähköpostitse, jossa hän ilmoitti vastaajalle voitosta ja siitä, että lahjakortti on lähetetty asianomaisen ilmoittaa osoitteeseen. Tämän jälkeen tutkielman tekijä kirjoitti yleisen kiitos sähköpostin koko henkilöstölle osallistumisesta tutkimukseen ja siitä, että voittaja on arvottu ja palkinto lähetetty. Tämä viesti lähetettiin organisaation viestintäpäällikön avustuksella.

4.3 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Tutkielman aihetta lähestytään kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä pyritään lähestymään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, todellisen elämän mukaisesti. Tutkijan on huomioitava omien arvojen vaikutus, koska ne vaikuttavat siihen, miten ymmärrämme ilmiötä. Tämä vaikuttaa myös tutkimuksen objektiivisuuteen. (Hirsjärvi ym. 2014, 161.) ”Yleisesti ottaen voidaan todeta, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia (totuus) väittämiä” (Hirsjärvi ym. 2014, 161).

Aineiston analysoinnissa käytetään teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Sisällönanalyysia voidaan pitää perusanalyysimenetelmänä laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysiä voi käyttää joko itsenäisenä

metodina tai liitettynä analyysikokonaisuuksiin. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä on kirjoittajien mukaan löydettävissä yhteyksiä teoriaan, mutta analyysi ei perustu suoraan teoriaan. On kuitenkin mahdollista, että teoria auttaa analyysin etenemisessä ja se voi auttaa löytämään aineistosta sopivia analyysiyksiköitä. Analyysissä on toisin sanoen nähtävissä teorian vaikutus, mutta sen tarkoitus ei ole testata teoriaa, vaan pikemminkin mahdollistaa uusia näkökulmia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97.)

Tyypillisempi analyysimenetelmä tarinoiden analysoinnissa olisi voinut olla esimerkiksi juonirakenneanalyysi, joka voi helpottaa löytämään eri kertomusten välisiä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia (Alasuutari, 1995, 131). Analyysimenetelmän valintaan vaikuttivat aiemmin mainittu tiukka aikataulu, mutta myös tutkielman tekijän osallisuus tilanteessa, jossa aineisto oli kerätty. Tutkielman kirjoittajan oli helppo palauttaa mieleen tarinoiden avulla muun muassa kuka sen luki tai esitti, millainen tunnelma seminaaritulassa oli ja miten muut seminaariin osallistujat reagoivat kuulleessaan tarinan. Tutkielman tekijä edustaa myös organisaation johtoa ja on osa johtoryhmää, joten lähestymistapa tarinoihin tuli olla erilainen. Tutkielman kirjoittajan piti saada itsensä loitonnettua tilanteesta ja näin ollen pyrkiä mahdollistamaan tutkielman niin suuri objektiivisuus kuin se tässä tilanteessa oli mahdollista. Tämä oli yksi tärkeimmistä syistä, kun analyysimenetelmäksi valikoitui jokin muu kuin tyypillisesti käytettävä analyysimenetelmä tarinoiden tutkimuksessa.

Aineiston muodostavat sekä seminaarista että kyselystä kerätyt aineistot. Taulukkoon 2 on koottu vielä aineistojen välinen suhde yhteenvedon omaisesti.

Taulukko 2: aineistojen välinen suhde

	SEMINAARIAINEISTO	KYSELYAINEISTO
AJANKOHTA	11/2018	2/2020
MUOTO	tarinat	avoimet kysymykset
MÄÄRÄ	16 tarinaa	92 vastausta
VASTAUSTYYPPI	noin 5 hengen ryhmät, yhteensä noin 100 hlöä.	yksilöt
VASTAAJIEN OSUUS KOKO HENKILÖSTÖMÄÄRÄSTÄ	käsittää noin puolet organisaation henkilöstöstä	käsittää 52,5% organisaation henkilöstöstä, yksilövastaajista 44,3% oli ollut mukana myös seminaarissa.

4.4 Päätelysäännöt

Aineiston käsittely alkoi laivaseminaarissa kirjoitettujen tekstien lukemisella useampaan kertaan. Samalla tekstit myös numeroitiin ykkösestä kuuteentoista. Työkykytalon eri kerrokset koodattiin eri värein: terveys ja toimintakyky oli punainen, osaaminen keltainen, arvot, asenteet ja motivaatio vihreä ja johtaminen, työyhteisö ja työolot sininen. Prosessi eteni loogisesti tekstistä toiseen. Tekstit luettiin ja teksteistä haettiin käsitteitä eli sanoja, lauseita ja lausumia eli tekstipätkiä, jotka ilmaisivat mihin kerrokseen ne kuuluivat. Tässä vaiheessa oli olennaista ymmärtää, missä kontekstissa asiasta puhuttiin: organisaatiomuutoksesta, jossa kirjoitettiin joko työntekijän, työyhteisön, johtamisen tai organisaation näkökulmasta.

Ensimmäisenä tekstejä lähdettiin tarkastelemaan terveys ja toimintakykykerroksen näkökulmasta. Tässä kerroksessa huomioitavana oli fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen ulottuvuus. Muutokset ja häiriöt näissä tekijöissä muodostivat uhan työkyvylle. Myös työkyvyn kehittyminen oli mahdollista esimerkiksi toimintakyvyn vahvistumisen myötä. Näihin viittaavat käsitteet, lauseet tai lausumat alleviivattiin teksteistä punaisella värillä. Aluksi näytti siltä, että terveys ja toimintakyky kerrokseen tulisi paljon käsitteitä, lauseita tai lausumia, mutta tilanne muuttui, kun tekstien lukeminen eteni ja edettiin seuraaviin työkykytalon kerroksiin.

Toisessa vaiheessa siirryttiin lukemaan tekstejä osaamisen näkökulmasta. Tässä vaiheessa teksteistä haettiin muun muassa ammattitaitoon, tietojen ja taitojen päivitykseen liittyviä sanoja, lauseita tai lausumia. Nämä tekijät lisäävät työntekijän kykyä vastata muuttuvan työelämän tarpeisiin. Teksteistä haettiin myös työn kehittämiseen ja työskentelyyn työyhteisössä liittyviä sanoja, lauseita tai lausumia. Osaamisen kerrokseen liittyvät sisällöt alleviivattiin keltaisella.

Kolmannessa vaiheessa tekstejä luettiin arvoihin, asenteisiin ja motivaatioon liittyvien tekijöiden näkökulmasta. Tässä kerroksessa oli huomioitava, mitkä tekijät viittasivat teksteissä avoimuuteen erilaisille vaikutteille, esimerkiksi henkilökohtaisesta elämästä tai yhteiskunnasta tuleviin asioihin. Tai miten omien voimavarojen ja työn vaatimusten käsittely ilmeni. Lisäksi tähän kerrokseen kuuluivat asenteita ja motivaatiota ilmaiset käsitteet, lauseet tai lausumat. Nämä ilmaisut alleviivattiin vihreällä värillä.

Neljännessä vaiheessa käsiteltiin johtamiseen, työyhteisöön ja työoloihin liittyviä käsitteitä, lauseita ja lausumia. Tähän kerrokseen kuuluivat myös ilmaisut, joissa käsiteltiin johtamisen lisäksi

esimiestyötä. Tämä kerros käsitti myös viittaukset konkreettiseen työympäristöön ja työhön liittyvän organisoinnin. Nämä ilmaisut alleviivattiin teksteissä sinisellä värillä.

Analysoinnin edetessä eli siirryttäessä eri kerroksista toisiin, tekstejä luettiin useaan kertaan eri näkökulmista. Tämä lisäsi ymmärrystä teksteistä ja sen eri vivahteista, mikä näkyi konkreettisesti siinä, että esimerkiksi alussa keltaisella (osaaminen) merkitty kohta saattoi sopia myös siniseen eli työyhteisökerrokseen. Tämä aiheutti sen, että tekstiä piti lukea uudelleen ja tehdä valinta kumpaan kerrokseen juuri tässä tekstissä ja kohdassa viitataan. Lopulliseen valintaan vaikutti myös se, että tutkielman tekijä on osa organisaatiota, jolloin ymmärrys esimerkiksi osaamisen luonteesta ja vaativuudesta on erilaista ja syvempää kuin tutkijalla, jolle organisaatio ja siellä tehtävä työ ovat vieraita.

Tekstejä lukiessa ja analysoitaessa tutkielman tekijällä oli apuna vihko, johon oli taulukon 3 mukaisesti jaoteltu, kirjoitettu ja värikoodattu kuvio työkykytalosta. Kuviossa näkyivät työkykytalon eri kerrokset ja siihen viittaava sisältö. Tekstien sisältöä; käsitteitä, lauseita ja lausumia, peilattiin koko ajan vihkossa olevaan kuvioon. Lisäapuna ymmärryksen lisäämisessä oli myös Työturvallisuuskeskuksen ja elintarvikealojen työalatoimikunnan julkaisema opas: ”Työhyvinvointia kaikille sukupolville”. Oppaan ovat kirjoittaneet Juhani Ilmarinen ja Vesa Vainio. Tässä oppaassa työkykytalo mallia on avattu hieman runsaammin ja konkreettisemmin, joka helpotti käsitteiden, lauseiden ja lausumien tulkintaa ja niiden sijoittamista kerroksiin. (Työterveyslaitos, 2012, 5-6.) Värikoodaamisen jälkeen tekstin, kappaleen tai lauseiden osat siirrettiin erilliseen word-tiedostoon, joka oli jaoteltu työkykytalon kerrosten mukaisesti. Näin saatiin raakatestiä, josta oli mahdollista jatkaa analysointia pelkistämisvaiheeseen.

Taulukko 3: Esimerkki päättelysääntöjen ja raakatekstin käytöstä

työkykytalon kerrokset:	työkykytalon sisältö:	esimerkit tekstistä:
johtaminen, työyhteisö ja työolot	-hankala hahmottaa -raskas, painaa alempia kerroksia alaspäin, jos ne eivät ole kunnossa -johtaminen, esimiestyö => konkreettiset työolosuhteet + työnorganisointi	11. ” Laivaa luotsasi ennakkoluuloton, avarakatseine ja rohkea kapteeni” 13. ” TT: Ei me voida! LTL: Pakko voida,... Tällä istuimella minä päätän, että myös johtoryhmä laskee palkkojaan siten, että puuttuva osuus saadaan katettua ja kaikkien työpaikat säilyvät.”

		16. ” Hän johti pesän korjaamisen, laajentamisen ja omalla tavallaan uudelleen rakentamisen”
arvot, asenteet ja motivaatio	-avoin erilaisille vaikutteille, esim. henkilökohtainen elämä, yhteiskunta, lainsäädäntö -omien voimavarojen + vaatimusten käsittely, työn ja muun elämän yhteensovittaminen -asenteet: työkykyä lisäävä tai laskeva -motivaatio: innostava työ lisää työkykyä ja päinvastoin	1. ” motivaatio laskivat” 3. ” Työntekijät ymmärtävät kokonaistilanteen, mutta pohtivat seuraavia kysymyksiä: Osallistunko? Luovutanko? Seuraanko sivusta? Kuuluuko minulle? Pelastanko vain itseni?” 8. ”Nautin työstäni”
osaaminen	-osaaminen + koulutus = ammattitaito -jatkuva tietojen ja taitojen päivitys=> osa työkykyä => vastaaminen muuttuvan työelämän tarpeisiin -työn kehittäminen ja työskentely työyhteisössä osa ammattitaitoa	1. ”räiskyi, mutta konfliktit uskallettiin ratkaista avoimesti tutussa ja tuvallisessa yhteisössä” 3. ”Toiminta edellyttää jokaisen työntekijän osaamista, panosta ja yhdessä tekemistä. Ratkaisut on tehtävä nopealla aikataululla” 7. ”Kun ei varmuudella osaa edes kattaa Kahvipöytää”
terveys ja toimintakyky	-muutokset, häiriöt uhka työkyvyille -työkyvyn kehittyminen mahdollista esim. toimintakyvyn vahvistumisen myötä -fyysinen, psyykinen, sosiaalinen terveys ja toimintakyky	5. ”Jotkut ei hetkahda, toiset odottaa kauhulla” 6. ”sai Erkin uupumaan” 13. ”Pelko hiipii perseeseen, sanoi Repe, onko aina pakko irtisanoa.”

4.5 Aineiston analyysi

Aineiston analysointi eteni raakatekstin kokoamisen jälkeen aineiston pelkistämävaiheeseen. Pelkistämävaiheessa kiteytettiin raakatekstin ydinajatus. Pelkistämävaihe toteutettiin samanlaisella taulukoinnilla, jota hyödynnettiin jo päättelysääntöjen luomisvaiheessa. Näkyvillä oli ensin vasemmalla mistä työkykytalon kerroksesta on kysymys, seuraava sarake sisälsi raakatekstin ja oikean puoleiseen sarakkeeseen kirjoitettiin pelkistys. Taulukkoon 4 on kiteytetty, kuinka prosessi eteni.

Taulukko 4: esimerkki pelkistysvaiheesta

TYÖKYKYTALON KERROS	RAAKATEKSTI	PELKISTYS
2. osaaminen	5. ”mä aloin opiskella taas”	5. opiskelun aloittaminen

Pelkistämävaiheen jälkeen analyysi eteni käsitteen luomisvaiheeseen. Tämä toteutettiin siten, että luotiin uusi taulukko tutulla kaavalla (ks. taulukko 5). Vasemmalle sijoitettiin nyt pelkistetty teksti. Seuraavaan sarakkeeseen kirjoitettiin pelkistetystä tekstistä nouseva käsite. Oikealla olevassa sarakkeessa oli esillä muistin tukena työkykytalon eri kerrokset ja tutkimuskysymykset. Kun kaikki käsitteet oli saatu kirjoitettua, niin sen jälkeen käsitteet käytiin yksi kerrallaan läpi ja värikoodattiin tutkimuskysymyksen mukaan. Ensimmäinen tutkimuskysymys oli, millaisia voimavaroja edistäviä tai estäviä tekijöitä työntekijät nostavat esiin organisaatiomuutoksesta kertovissa teksteissä? Voimavaroja edistävät tekijät värikoodattiin vihreällä värillä ja voimavaroja estävät tekijät punaisella. Toisena tutkimuskysymyksenä oli, millaisia työn vaatimuksia lisääviä tai vähentäviä tekijöitä työntekijät nostavat esiin organisaatiomuutoksesta kertovissa teksteissä? Tässä toimittiin samoin kuin edellä eli työn vaatimuksia vähentävät tekijät värikoodattiin vihreällä ja vaatimuksia lisäävät tekijät punaisella värillä. Lopuksi käsitteet ryhmiteltiin vielä siten, että esimerkiksi voimavaroja edistävät tekijät löytyivät allekkain ja samalla värillä koodattuina.

Taulukko 5: esimerkki käsitteellistämisestä

PELKISTYS	KÄSITE	ESTÄVÄ/EDISTÄVÄ	KERROS
5. opiskelun aloittaminen	5. opiskelu	opiskelu (edistävä)	2. osaaminen

Analyysi jatkui käsitteellistämisen jälkeen luokittelulla ja teemoittelulla. Tämä tehtiin edelleen samalla taulukoinnilla (ks. taulukko 6), josta löytyi vasemmasta sarakkeesta käsite, keskeltä yhdistetyt käsitteet ja oikealta lopulliset luokat ja/tai teemat.

Taulukko 6: esimerkki luokittelusta

KERROS + KÄSITE	YHDISTETYT KÄSITEET	LOPULLISET LUOKAT/TEEMAT
<p>1. TERVEYS JA TOIMINTAKYKY</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Muutokset ja häiriöt uhka työkyvyille ➤ työkyvyn kehittyminen mahdollista esim. toimintakyvyn vahvistumisen myötä ➤ fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen terveys ja toimintakyky <p>1. Millaisia voimavaroja edistäviä tekijöitä tt:ä nostavat esiin:</p> <p>1. LÄÄKITYS, edistävä</p> <p>2. RATKAISU, edistävä</p> <p>2. HELPOTUS/OIVALLUS, edistävä</p> <p>3. RATKAISU, edistävä</p>	<p>LÄÄKITYS HOITAMINEN/ HUOLEHTIMINEN HOITokeinot KEINO HYVINVOINTI HYVINVOINTI TOIMINTAKYKY</p> <p style="text-align: center;">HYVINVOINTI</p> <p>JNE</p>	<p>1. Millaisia voimavaroja edistäviä tekijöitä tt:ä nostavat esiin:</p> <p>HYVINVOINTI (FYYSINEN)</p> <p>JNE</p>

4. KUUNTELU, edistävä		
5. TASAPAINO, edistävä		
5. TURVALLISUUS, edistävä		
JNE		

Lopullisen luokittelun vaiheessa luokkiin tulleita käsitteitä käsiteltiin edelleen kriittisesti ja katsottiin, onko niissä vielä senkaltaisia käsitteitä, joita olisi mahdollista yhdistää edelleen. Käsitteiden yhdistämisestä tapahtui vielä jonkin verran ennen kuin ne olivat lopullisessa tulosten muodossa. Siinä vaiheessa, kun tuloksia kirjoitettiin auki, oli tutkielman tekijällä kaikki nämä analyysin eri vaiheet koneella auki. Tämä mahdollisti sen, että tulokset olivat jäljitettävissä tarkasti siihen, mitä juuri tällä kohdalla tarkoitettiin ja mihin tekstin osaan sillä viitattiin. Tätä edestakaisin tapahtuvaa analyysia, oli tehtävä paljon, jonka vuoksi tulosten auki kirjoittaminen oli työläs ja aikaa vievä vaihe. Vielä tässä vaiheessa tuli joitakin muutoksia viimeisissä käsitteissä, jotka näkyvät tuloksissa. Tämä johtui siitä, että esimerkiksi valittu käsite ei ollut kuvaava tai se olikin teksteissä irrallisena tai yksittäisenä mainintana eikä näin ollen ollut riittävän kuvaava edustamaan aineistoa laajemmin.

Avoimen kyselylomakkeen vastausten päättelysäännöt ja aineiston analysointi etenivät samalla logiikalla kuin laivaseminaarin tekstien osalta. Analysointi ja sen etenemistä helpotti ja nopeutti kyselylomakkeen kysymysten muotoilu jo valmiiksi työkykytalon kerrosten mukaan. Näin ollen vastaukset olivat jo suurimmaksi osin valmiiksi luokiteltu. Esimerkiksi terveyteen ja toimintakykyyn liittyvät asiat löytyivät suoraan tämän kysymyksen vastauksista. Jonkin verran vastauksissa oli löydettävissä tekijöitä, jotka piti siirtää oikeaan kerrokseen/luokkaan, varsinkin ensimmäisten kysymysten kohdalla. Tämä kuitenkin väheni sitä mukaa, mitä pidemmälle kysymykset etenivät.

5 TULOKSET

5.1 Tulokset seminaariaineistosta 2018

Seuraavissa kappaleissa on avattu marraskuussa 2018 laivaseminaarin aineiston pohjalta saadut tulokset. Tulokset ovat ryhmitelty työkykytalon eri kerrosten mukaisesti. Ensimmäisenä on terveys ja toimintakyky, toisena osaaminen, kolmantena arvot, asenne ja motivaatio ja neljäntenä on

johtaminen, työyhteisö ja työolot. Tulososoiden jälkeen on tehty nostoja aineistosta suorina lainauksina. Nämä näkyvät tekstissä sisennettynä ja kursivoituina.

5.1.1 Terveys ja toimintakyky

Työkykytalon alimman kerroksen muodostava terveys ja toimintakyky hahmottuivat risteilyaineistosta saatujen tuloksien osalta seuraavasti. Voimavaroja edistäviä tekijöitä olivat työntekijöiden mukaan fyysinen hyvinvointi, psyykkinen hyvinvointi ja konkreettiset ratkaisut. Voimavaroja estäviksi tekijöiksi työntekijät nostivat fyysisen ja psyykkisen pahoinvoinnin ja kiireen.

Voimavaroja edistäväksi tekijäksi noussut *fyysinen hyvinvointi* tarkoitti esimerkiksi yleistä hyvinvoinnin lisääntymistä ja toimintakykyä, joka ei katoa haasteellisissakaan tilanteissa. Fyysisen hyvinvoinnin tukemiseen liittyi myös erilaisten keinojen, jopa hoitokeinojen käyttämistä, esimerkiksi lääkitys. *Psyykkinen hyvinvointi* piti sisällään esimerkiksi turvallisuuden ja toiveikkuuden tunteita. Turvallisuuteen liitettiin asioita, joita kuvattiin esimerkiksi sanoilla tasapaino ja luottamus ja toiveikkuutta ilmennettiin muun muassa sanoilla jatkuvuus ja mahdollisuus. *Konkreettisilla ratkaisulla* tarkoitettiin sekä konkreettisia tilanteesta eteenpäin vieviä ratkaisuja että periksi antamista eli asioiden hyväksymistä ja vanhasta luopumista.

”Mä portaalla alimmalla, oon vuoren jyrkänteen, vaan ääneni kuuluviin saan, se mieltäni hyväleee”

”...eikä työ tuntunut uuvuttavalta.”

Voimavaroja estävissä tekijöissä esiin nouseva *fyysinen pahoinvointi* tarkoitti muun muassa erilaisia fyysisiä reaktioita kuten pahoinvointia ja venymistä, joka tarkoitti esimerkiksi tilanteessa pinnistelyä ja väsymistä. *Psyykkinen pahoinvointi* sen sijaan tarkoitti esimerkiksi pelkoa, epäluottamusta ja epävarmuutta. Pelon tunteeseen liittyi läheisesti tunne uhkasta ja epäluottamukseen liitettiin usein epäluuloisuutta ja epäuskoa. Epävarmuutta ilmennettiin muun muassa sanoilla varovaisuus ja paniikki. *Kiireessä* esiin nousi esimerkiksi aikataulut ja määrääjat.

”Pelko hiipii perseeseen, sanoi Repe, onko aina pakko irtisanoa.”

”Olin taas vähän peloissani, koska en tiennyt mitä muutos tuo tullessaan.”

5.1.2 Osaaminen

Talon toisen kerroksen muodostaa osaaminen, jonka voimavaroja edistävät tekijät olivat tulosten mukaan yhteistyö, kehittäminen, ammattitaito ja perustehtävä. Voimavaroja estäviin tekijöihin kuului sen sijaan epävarmuus ja jämähtäminen.

Voimavaroja edistävissä tekijöissä esiin nouseva *yhteistyö* tarkoitti esimerkiksi työntekijöiden keskinäistä kollegiaalisuutta ja vertaistukea. Yhteistyöhön liitettiin läheisesti myös sana yhteisöllisyys, joka sanana kuvastaa vahvasti organisaation historiallista toimintaperiaatetta. *Kehittämistä* kuvattiin esimerkiksi konkreettisilla ideoilla, luovuudella ja lisähaasteiden saamisella. *Ammattitaitoa* kuvattiin teksteillä, joissa viitattiin esimerkiksi työkokemukseen, opiskeluun ja osaamisen laaja-alaisuuteen. Lisäksi ammattitaitoon liitettiin myös sana ammatillisuus, joka ilmeni muun muassa vastuullisuutena ja avoimuutena. *Perustehtävässä* korostui työn ja oman roolin selkeys.

”Kaikki räjähtävät nauruun ja ottavat ryhmähalin. Kaikki on taas hyvin.”

”Pelastumme ja kasvamme vain yhdessä, emme kukaan yksin.”

Voimavaroja estävissä tekijöissä nousi esiin *epävarmuus*, joka tarkoitti tässä kohtaa sekä epävarmuutta omasta osaamisestaan, että epätietoisuutta omasta roolista. *Jämähtämisessä* esiin nousee esimerkiksi työhön sokeutuminen ja pysähtyneisyys. Nämä ilmenivät teksteissä muun muassa kehittymisen pysähtymisenä, huomioimattomuutena ja näistä seurasi, että asukkaiden hoidon laatu laski.

”... saivat hänet osaamistaan arvelemaan.”

”...ammattitaito, osaaminen ja motivaatio laskivat. Työn kehittäminen jäi arjen jalkoihin.

Asukkaiden hoidon laatu laski...”

5.1.3 Arvot, asenne ja motivaatio

Työkykytalon kolmannen kerroksen muodostavat arvot, asenne ja motivaatio. Voimavaroja edistäviin tekijöihin nousi tulosten mukaan positiivisuus, laaja-alaisuus ja vastuullisuus. Voimavaroja vähentäviin tekijöihin nousivat sen sijaan kyynistyneisyys, luopuminen ja arvoriiriita.

Voimavaroja edistävissä tekijöissä esiin nousevaa *positiivisuutta* kuvattiin muun muassa myönteisellä suhtautumisella, joka tarkoitti esimerkiksi onnellisuutta, tyytyväisyyttä ja toiveikkuutta. Positiivisuuteen liitettiin myös sitoutuneisuus, jota kuvattiin organisaatioon jäämisellä ja uskollisuudella. *Laaja-alaisuudessa* sen sijaan korostuivat esimerkiksi työarjen monipuolisuus ja työkavereiden kanssa ratkaisujen keksiminen haastaviin ongelmiin. *Vastuullisuuteen* liitettiin esimerkiksi sanat vastuunkanto, päätöksenteko ja uudelleensuuntautuminen. Vastuunkantoa kuvastivat teksteissä työntekeminen suurella sydämellä ja toisista huolehtiminen. Päätöksenteossa korostuivat sekä asioiden pohtiminen ja miettiminen että harkinta ja odottaminen. Uudelleensuuntautuminen tarkoitti tässä kerroksessa sitä, että työntekijä päätyi työn suhteen muihin ratkaisuihin kuten työpaikan tai alan vaihtamiseen.

”Hän nautti, kun sai tulla työpaikkaan, jossa arki oli monipuolista ja mielekästä. Erkki oli innokas tekemään kodin töitä yhdessä asukkaiden kanssa.”

”Tein työtäni suurella sydämellä ja huolehdin omalta osaltani...”

Voimavaroja estävissä tekijöissä esiin nouseva *kyynistyneisyys* tarkoitti esimerkiksi merkityksettömyyttä, välinpitämättömyyttä ja toivottomuutta. Merkityksettömyys ilmeni teksteissä muun muassa kokemuksena, ettei omilla mielipiteillä ollut merkitystä. Välinpitämättömyydeksi tulkittiin tilanteet, joissa ei esimerkiksi tullut ymmärretyksi tai kuulluksi. Toivottomuutta kuvattiin esimerkiksi siten, että osa jaksoi uskoa uudelleen rakennukseen, mutta osa ei. *Luopuminen* tarkoitti muun muassa muistelua organisaation historiassa saamasta kunnioituksesta ja arvostuksesta ja surua niistä luopumiseen. Luopumiseen liittyi myös työntekijän irtisanoutuminen, joka ei näyttäytynyt positiivisena tässä tilanteessa. Selkeäksi *arvoristiriidaksi* nousi tuloksista talouden ja tuloksen miettiminen ennen toiminnan laatua. Tämä ristiriita tuli paineena toimintaympäristöstä, kilpailutuksen muodossa. Arvoristiriitaa aiheuttivat tekstien mukaan myös organisaation toimintatavat ja niiden ihmettely ja epätietoisuus tulevaisuudesta.

”Välillä Sopimusvuori huomasi jotakin, minkä tulkitsi välinpitämättömyydeksi. Se tuntui pahalta.”

”...jouduttiin alkamaan miettiä enemmän taloutta ja toiminnan tuloksellisuutta kuin toiminnan laatua.”

5.1.4 Johtaminen, työyhteisö ja työolot

Neljännän kerroksen muodostaa työkykytalon laajin osio eli johtaminen, työyhteisö ja konkreettiset työolot. Työn vaatimuksia vähentäviin tekijöihin tulosten mukaan nousi esille kodinomaisuus, uudistuminen, vastuullinen johtaminen, yhteistyö ja voimavarakeskeisyys. Työn vaatimuksia lisääviä tekijöitä olivat negatiivisuus, käskytyks, muutos, ristiriitaisuus ja potkut.

Työn vaatimuksia vähentävissä tekijöissä esiin nousi *kodinomaisuus*, joka tarkoitti toimintatilojen kodinomaisuutta ja työskentelyä yhdessä henkilökunnan ja asiakkaiden kesken. Organisaation tilat ovat olleet perinteisesti esimerkiksi omakotitaloissa ja vaikka tiloja on uudistettu, on kodinomaisuus pyritty säilyttämään. *Uudistuminen* tarkoitti teksteissä esimerkiksi vapautumista vanhoista kaltereista ja havahtumista uusiin mahdollisuuksiin. *Vastuullisella johtamisella* tarkoitettiin esimerkiksi vastuunottoa ja päätöksentekoa, joka ulotti ikävien päätösten konkreettiset vaikutukset, työntekijöiden lisäksi johtoryhmätasolle saakka. Vastuulliseen johtamiseen liitettiin myös konkreettinen johtaminen kuten ohjaaminen ja toiminta sekä johtajan ammattitaito että asiantuntevuus. *Yhteistyötä* kuvastivat esimerkiksi toinen toistensa auttaminen ja liittyminen osaksi suurempaa yhteisöä. *Voimavarakeskeisyys* tarkoitti tekstien mukaan esimerkiksi myönteisyyttä, joka ilmeni rohkeutena, avoimuutena ja positiivisuutena. Voimavarakeskeisyyteen liitettiin myös kuuntelu ja kuulluksi tuleminen.

”Olipa kerran työyhteisöt, pienet ja toimivat, kodinomaiset, turvalliset, joissa asukkaat ja työntekijät elivät yhdessä arjen pienet ja isot ilot ja surut.”

”Johtaja Treili katsoo jokaista työntekijää suoraan silmiin ja toteaa: ”Luotin teihin ja osaamiseenne alusta asti, enkä epäillyt hetkeäkään, ettemme selviäisi.”

Työn vaatimuksia lisäävissä tekijöissä nousi esille *negatiivisuus*, jota kuvailtiin esimerkiksi synkkyytenä ja yksinäisyytenä. Synkkyyteen liitettiin sellaisia sanoja kuten myrskyisyys ja uhkaavuus, joilla kuvailtiin sekä toimintaympäristöä että työympäristöä. Yksinäisyyteen liittyi kuvailut organisaation eristäytymisestä muusta ympäristöstä ja sisäänpäin kääntymisestä ja sitä kautta vangiksi jäämisestä. *Käskytyks* sen sijaan tarkoitti esimerkiksi asioiden sanelua ja suoraa käskyä. *Muutoksella* tarkoitettiin tässä kohtaa esimerkiksi asioiden ja suunnitelmien muuttamista usein ja muutosten tapahtumista yhä uudelleen. Muutokseen viitattiin tekstissä myös, että saatiin varoitus yt-neuvotteluista eli yhteistoimintaneuvotteluista. Uudistukset aiheuttivat myös muutoksia, esimerkiksi organisaation nimen vaihtuminen epäilytti. *Ristiriitaisuuteen* liitettiin esimerkiksi tempoilevuus.

Tempoilevuutta kuvasti toiminnan yhtäkkisyys, joka ilmeni tekstissä muun muassa muutosten toteuttamisena varoittamatta. Ristiriitaisuuteen liitettiin myös laajentuminen, joka tarkoitti yksiköiden yhdistymistä suurempiin yksiköihin. *Potkut* tarkoittivat selkeästi esimerkiksi irtisanomisia ja henkilöstövähennyksiä.

”Kas organisaation johto tuolt huipulta sanelee...”

”...yht’äkkiä asiat muuttuivatkin aivan toiseen suuntaan.”

Taulukkoon 7 on koottu seminaariaineistosta saadut tulokset visuaaliseen ja helposti hahmotettavaan muotoon.

Taulukko 7: kooste laivaseminaarin tuloksista

TUTKIMUSKYSYMYKSI:	Millaisia voimavaroja edistäviä tekijöitä työntekijät nostavat esiin organisaatiomuutoksiin liittyen?	Millaisia voimavaroja estäviä tekijöitä työntekijät nostavat esiin organisaatiomuutoksiin liittyen?
TERVEYS JA TOIMINTAKYKY	1. FYYSINEN HYVINVOINTI 2. PSYKKINEN HYVINVOINTI 3. KONKREETTISET RATKAISUT	1. FYYSINEN PAHOINVOINTI 2. PSYKKINEN PAHOINVOINTI 3. KIIRE
OSAAMINEN	1. YHTEISTYÖ 2. KEHITTÄMINEN 3. AMMATTITAITO 4. PERUSTEHTÄVÄ	1. EPÄVARMUUS 2. JÄMÄHTÄMINEN
ARVOT, ASENNE, MOTIVAATIO	1. POSITIIVISUUS 2. LAAJA-ALAISUUS 3. VASTUULLISUUS	1. KYYNISTYNEISYYS 2. LUOPUMINEN 3. ARVORISTIRIITA
TUTKIMUSKYSYMYKSI 2:	Millaisia työn vaatimuksia vähentäviä tekijöitä työntekijät nostavat esiin organisaatiomuutoksiin liittyen?	Millaisia työn vaatimuksia lisääviä tekijöitä työntekijät nostavat esiin organisaatiomuutoksiin liittyen?
JOHTAMINEN, TYÖYHTEISÖ, TYÖOLOJAT	1. KODINOMAISUUS 2. UUDISTUMINEN 3. VASTUULLINEN JOHTAMINEN 4. YHTEISTYÖ 5. VOIMAVARAKESKEISYYS	1. NEGATIIVISUUS 2. KÄSKYTYS 3. MUUTOS 4. RISTIRIITAISSUUS 5. POTKUT

5.2 Tulokset kyselyaineistosta 2020

Seuraavissa kappaleissa on avattu helmikuussa 2020 avoimen kyselylomakkeen aineiston pohjalta saadut tulokset. Myös nämä tulokset ovat ryhmitelty työkykytalon eri kerrosten mukaisesti.

Ensimmäisenä on terveys ja toimintakyky, toisena osaaminen ja kolmantena arvot, asenne ja motivaatio. Neljäntenä ja viimeisenä on johtaminen, työyhteisö ja työolot.

5.2.1 Terveys ja toimintakyky

Terveys ja toimintakyky hahmottuivat kyselyaineistosta saatujen tuloksien osalta seuraavasti. Voimavaroja edistäviä tekijöitä olivat työntekijöiden mukaan *hyvä terveys, aktiivinen toimijuus ja positiivisuus*. Voimavaroja estäviksi tekijöiksi työntekijät nostivat *fyysisen ja psyykkisen kuormittuneisuuden, hallitsemattomuuden ja negatiivisuuden*.

Voimavaroja edistävissä tekijöissä oleva *hyvä terveys* kuvattiin muun muassa siten, että fyysinen terveys oli hyvä tai terveys oli hyvä. Hyvään terveyteen viitattiin myös sosiaalisella terveydellä ja sillä, että muutoksilla ei ole ollut terveyteen vaikutusta tai vointi on ollut tasainen. *Aktiivinen toimijuus* ilmeni vastauksista oman aktiivisuuden korostumisena, esimerkiksi fyysistä terveyttä ylläpidettiin itse ja huolehdittiin siitä vapaa-ajalla. Muutosten myötä nähtiin myös uusia mahdollisuuksia tai työnkuvan muutos mahdollisesti paremman työssäjaksamisen. *Positiivisuus* kuvailtiin innostuneisuutena ja muutos koettiin mielenkiintoisena, jopa energisoivana.

”Fyysinen toimintakykyni on hyvä, koska pidän sitä yllä vapaa-ajallani.”

”Hyväksi, vaikkakin työtä on ollut paljon. Muutokset ovat olleet tervetulleita mun näkökulmasta.”

Voimavaroja estävissä tekijöissä esiin tuleva *fyysinen ja psyykinen kuormittuneisuus* tarkoittivat muun muassa seuraavanlaisia asioita. *Fyysiseen kuormittuneisuuteen* viitattiin esimerkiksi kuvailulla, että työ on fyysisesti raskasta tai kuormittavaa. Lisäksi kuvailtiin iän ja vuorotyön vaikutuksia fyysiseen kuormittuneisuuteen, myös sairastuminen vaikutti tähän. *Psyykkistä kuormittuneisuutta* kuvailtiin uupumuksen tunteella, johon liittyi vahvasti kuvaus väsymyksestä, univaikeuksista ja palautumattomuudesta. Psyykkiseen kuormittuneisuuteen liitettiin myös stressi, jota lisäsi muun muassa lisääntynyt vastuu, epätietoisuus ja arvaamattomuus. Fyysisen ja psyykkisen kuormittuneisuuden kokemukseen vaikutti myös kokemus kokonaisvaltaisesta voinnin vaihtelusta, johon vaikuttivat esimerkiksi kivut, sisäilmaongelmat ja liiallinen nukkuminen vapaa-ajalla.

”Olen ollut syksyn ja kevään henkisesti ja fyysisesti väsyneempi.”

”Henkisesti ollut vaikeinta. Uupumuksen rajoilla menty, koska muutoksiin ei ole ehtinyt sopeutua, kun jo uuteen muutokseen piti alkaa sopeutumaan.”

5.2.2 Osaaminen

Toisen kerroksen muodostaa osaaminen, jonka voimavaroja edistävät tekijät olivat kyselyaineiston tulosten mukaan *riittävä osaaminen, halu oppia uutta ja kehittyä, työn hallinta ja tuen saanti*. Voimavaroja estäviin tekijöihin kuului sen sijaan *käyttämätön resurssi, osaamisvaje, kiire ja jatkuva muutos*.

Voimavaroja edistävissä tekijöissä *riittävä osaaminen* kuvattiin muun muassa vankalla ja riittävällä ammattitaidolla. Kuvailtiin myös niin, että osaaminen oli tukenut muutosta tai osaaminen oli tullut näkyviin muutoksen myötä. *Halu oppia uutta ja kehittyä* tuli esiin esimerkiksi motivaationa oppia ja ymmärryksenä elinikäisestä oppimisesta. Muutos koettiin mahdollisuutena sekä uuden kehittämiseen ja oppimiseen että koko oman kapasiteetin käytön mahdollisuutena. *Työn hallintaa* kuvattiin esimerkiksi siten, että työ ja vaatimukset ovat hallinnassa tai perustyö on hanskassa. Myös tuttuuden eli ihmisten ja toimintatapojen tuttuuden kuvailtiin helpottavan työn hallintaa. *Tukea* kuvattiin saaneen sekä työyhteisöltä että esimieheltä.

”Hyvänä ja hakeutunut lisäkoulutuksiin tarvittaessa.”

”Olen kokenut, että osaamiseni on kasvanut ja kehittynyt muutosten aikana. Olen saanut tehdä myös paljon uutta ja haastaa itseäni.”

Voimavaroja estävissä tekijöissä *käyttämättömään resurssiin* viitattiin seuraavanlaisilla ilmaisuilla kuten osaamista ei arvosteta, osaaminen kohdistuu pois hoitotyöstä tai kaiken osaamisen käyttöönotto ei ole aina mahdollista. *Osaamisvajetta* kuvattiin esimerkiksi sillä, että osaaminen oli laskenut, koulutusta oli vähän tarjolla eikä työajalla ollut opiskelumahdollisuuksia. *Kiire* tuli esiin kuvailuina siitä, kuinka työ on selviytymistä eikä kehittämiselle ole aikaa. Kiire estää myös uuden opetteluun, koska aika ei riitä. *Jatkuvaa muutosta* kuvailtiin, kuinka jatkuvat muutokset loivat epävarmuutta esimerkiksi omasta osaamisesta tai turhautumista, kun ei tiennyt miten kehittää. Aineistossa tuli esiin myös muutosvauhti, joka oli niin kova, ettei siinä pysynyt mukana.

”Kaiken osaamisen käyttöön ottaminen ei aina ole ollut mahdollista. Tämä pätee myös uuden oppimiseen.”

”Työn kehittämiseksi ei ole jäänyt aikaa, koulutuksia ollut aiempaa vähemmän. Usein työpäivät ovat olleet pelkkää selviytymistä.”

5.2.3 Arvot, asenne ja motivaatio

Työkykytalon kolmannen kerroksen muodostavat arvot, asenne ja motivaatio. Voimavaroja edistäviin tekijöihin nousi tulosten mukaan *arvot pysyneet ennallaan tai korostuneet, muutosmyönteisyys ja tuen saanti*. Voimavaroja vähentäviin tekijöihin nousivat sen sijaan *arvoristiriita, laskenut motivaatio ja negatiivisuus*.

Voimavaroja edistävissä tekijöissä *arvojen ennallaan pysymistä tai korostumista* kuvailtiin muun muassa siten, että omat arvot ovat pysyneet ennallaan tai muutoksilla ei ole ollut vaikutusta. Myös aktiivista kiinni pitämistä omista arvoista kuvattiin. Muutoksessa kuvailtiin joidenkin omien arvojen korostuneen kuten kunnioitus, tasapuolisuus, terveys ja työn merkityksellisyys. *Muutosmyönteisyys* ilmeni kuvailuilla siitä, miten oma asenne ja motivaatio olivat korkealla tai asenne oli avoin, toiveikas tai innostunut. Muutosmyönteisyyttä kuvattiin myös sopeutuvuudella, joka tuli ilmi lauseina, että on yleensä sopeutuva tai pyrkii aktiivisesti sopeutumaan muutoksiin. *Tukea kuvailtiin saaneen sekä toimitusjohtajalta, johtajilta että työyhteisöltä ja työnohjauksesta*.

”Arvoni ei ole muuttuneet. Ikäihmisten auttaminen on sydämen asia.”

”Olen suhtautunut muutoksiin hyvin positiivisesti ja avoimin mielin. Mielestäni organisaatio on kaivannut ja tarvinnut näitä muutoksia.”

Voimavaroja vähentäviin tekijöihin kuuluva *arvoristiriita* kuvailtiin aineistossa muun muassa miten raha on mennyt ihmisten edelle ja työn tekeminen hyvin ei enää onnistu. Arvoristiriitaa kuvattiin myös kiireellä, joka estää ihmisten hyvän hoitamisen ja arvottomuuden tunteella, joka ilmenee, ettei tule kuulluksi tai saa vastauksia. *Laskenutta motivaatiota* kuvattiin suoraan käsitteillä laskenut motivaatio tai kadoksissa oleva motivaatio. Myös liian nopeassa ja lyhyessä tahdissa tulleet muutokset söivät motivaatiota. Voimavaroja vähentäviin tekijöihin liittyvä *negatiivisuus* ilmeni aineistosta esimerkiksi välinpitämättömyytenä, alistuneisuutena, epätoivona ja katkeruutena.

”Raha on tullut keskiöön kaikkialla.”

”Asenne selkeästi negatiivisempi, työn ongelmat ja huolet korostuneet. Motivaatio laskenut, vaikea enää tuntea innostumisen kokemusta.”

5.2.4 Johtaminen, työyhteisö ja työolot

Neljännän kerroksen muodostaa työkykytalon laajin osio eli johtaminen, työyhteisö ja konkreettiset työolot. Työn vaatimuksia vähentäviin tekijöihin tulosten mukaan nousi esille *ammattitaitoinen johtaminen, toimiva työyhteisö, hyvät työolot ja ymmärrys esimiehen roolista*. Työn vaatimuksia lisääviä tekijöitä olivat *sekava ja etäännytynyt johtaminen, aliresursointi, negatiivinen työilmapiiri ja puutteet työoloissa*.

Työn vaatimuksia vähentäviin tekijöihin kuuluvaa *ammattitaitoista johtamista* kuvattiin siten, että johto oli kiinnostunut ja tavoitettavissa. Myös tuen saannin merkitystä korostettiin. Ammattitaitoiseen johtamiseen liitettiin lisäksi johdonmukaisuus, selkeys, jämäkkyys, tiedonkulku ja tunne kuulluksi tulemisesta. *Toimivaa työyhteisöä* kuvattiin hyvänä yhteishenkenä, yhteen hiileen puhaltamisena ja tuen saamisena työkavereilta. *Hyviin työoloihin* liittyivät ergonomiset, viihtyisät tilat ja hyvät puitteet ja välineet. Yksi työn vaatimuksia vähentävä tekijä oli *ymmärrys esimiehen roolista*, joka ilmeni kuvauksilla, joissa ymmärrettiin johtajien työmäärä ja nähtiin yksilöiden (esimiesten) tahto toimia oikein. Oltiin jopa huolissaan esimiesten jaksamisesta ja työntuntien määrästä.

”Koen että olen saanut lähiesimieheltäni tukea ja olen tavoittanut hänet, kun tarvetta ollut.”

”Konkreettiset työolot ovat olleet hyvät ja työyhteisö on toiminut tiiminä.”

Työn vaatimuksia lisäävänä tekijänä oli *sekava johtaminen*, johon liitettiin aikataulujen, suunnitelmallisuuden, avoimuuden ja tasapuolisuuden puute. Lisäksi johtamisen kuvattiin olevan haparoivaa, epäselvää ja poukkoilevaa. *Etäänntyneeseen johtamiseen* liittyivät puutteet tiedonkulussa, johtaja ei ollut tavoitettavissa eikä näkynyt arjen työssä. Koettiin, että kuilu johdon ja työntekijöiden välillä oli kasvanut suureksi. Myös töiden valumista yksiköihin ja työntekijöille kuvailtiin. *Aliresursointiin* liittyivät kokemukset työskentelystä vajaa miehityksellä ja ilman sijaisia, työmäärän lisääntymisellä, joustamisella ja työpäivien venymisellä. Myös epäselvyydet työnkuviissa

ja henkilöstön vaihtuvuus liittyivät tähän. *Negatiivista työilmapiiriä* kuvattiin kireytenä, epätietoisuutena, epävarmuutena ja turhautumisena. Lisäksi siihen liitettiin tyytymättömyyden lisääntyminen, sähköinen ja kiireinen ilmapiiri. *Puutteet työoloissa* kuvastuivat vastauksista toimimattomina, pieninä, ahtaina tiloina, joissa esimerkiksi oli meluhaitta. Myös työvälineiden puute ja työergonomian toteutumattomuus johtuen epäsovivista tiloista, tulivat ilmi.

”Hieman sekavaa, puheet ja teot ovat ristiriidassa. Puheita perutaan ja tulee tunne, että työntekijöitä pidetään tyhminä.”

”Henkilöstön vähentyminen on suurin muutos. tavoitemiehitys ei ole toteutunut. Sijaisien saatavuus heikentynyt ja sijaisia ei ole rekrytoitu.”

Taulukossa 8 on nähtävissä kyselyaineistosta saadut tulokset tiivistetysti ja tutkimuskysymysten mukaisesti ryhmiteltyinä.

Taulukko 8: kyselyaineiston tulokset

TUTKIMUSKYSYMYKS 1:	Millaisia voimavaroja edistäviä tekijöitä työntekijät nostavat esiin organisaatiomuutoksiin liittyen?	Millaisia voimavaroja estäviä tekijöitä työntekijät nostavat esiin organisaatiomuutoksiin liittyen?
TERVEYS JA TOIMINTAKYKY	1. HYVÄ TERVEYS 2. AKTIIVINEN TOIMIJUUS 3. POSITIIVISUUS	1. FYYSINEN JA PSYKKINEN KUORMITTUNEISUUS 2. HALLITSEMATTOMUUS 3. NEGATIIVISUUS
OSAAMINEN	1. RIITTÄVÄ OSAAMINEN 2. HALU OPPIA UUTTA JA KEHITTYÄ 3. TYÖN HALLINTA 4. TUEN SAANTI	1. KÄYTTÄMÄTÖN RESURSSI 2. OSAAMISVAJAE 3. KIIRE 4. JATKUVA MUUTOS
ARVOT, ASENNE, MOTIVAATIO	1. ARVOT ENNALLAAN 2. ARVOT KOROSTUNEET 3. MUUTOSMYÖNTEISYYS 4. TUEN SAANTI	1. ARVORISTIRIITA 2. LASKENUT MOTIVAATIO 3. NEGATIIVISUUS
TUTKIMUSKYSYMYKS 2:	Millaisia työn vaatimuksia vähentäviä tekijöitä työntekijät nostavat esiin organisaatiomuutoksiin liittyen?	Millaisia työn vaatimuksia lisääviä tekijöitä työntekijät nostavat esiin organisaatiomuutoksiin liittyen?
JOHTAMINEN, TYÖYHTEISÖ, TYÖOLOJ	1. AMMATTITAITOINEN JOHTAMINEN 2. TOIMIVA TYÖYHTEISÖ 3. HYVÄT TYÖOLOJ 4. YMMÄRRYS ESIMIEHEN ROOLISTA	1. SEKAVA JA ETÄÄNTYNYT JOHTAMINEN 2. ALIRESURSSOINTI 3. NEGATIIVINEN TYÖILMAPIIRI 4. PUUTTEET TYÖOLOSUHTEISSA

5.3 Yhteenveto tuloksista

Tässä luvussa yhdistetään sekä seminaariaineiston että kyselyaineiston tulokset. Tuloksissa kiinnitetään huomiota siihen, verifioituvatko seminaariaineistosta saadut tulokset kyselyaineistosta saaduilla tuloksilla. Tuloksista pyritään löytämään aineistoistojen väliset yhteydet ja eroavaisuudet. Kyselyaineistosta saatuja tuloksia käsitellään päätuloksina ja suluista löytyvät seminaariaineistosta saadut tulokset alkuperäisillä käsitteillä. Tuloksiin lisätään huomioita, mikäli seminaariaineistosta on ollut tunnistettavissa eroavaisuutta verrattuna kyselyaineistoon.

Terveys ja toimintakyky kerroksesta saadut tulokset ovat verrattavissa toisiinsa. Sekä voimavaroja edistävästä että ehkäisevästä tekijöistä löytyivät samat ilmiöt. Käsitteissä ja kuvailuissa on luonnollisesti hieman eroavaisuuksia, mutta sisällöllinen anti on samankaltaista. Kyselyaineistossa kuvailu on runsaampaa ja paikoin yksityiskohtaisempaa. Voimavaroja edistäviksi tekijöiksi muodostuivat *fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi ja aktiivinen toimijuus* (fyysinen hyvinvointi, psyykkinen hyvinvointi, konkreettiset ratkaisut). Voimavaroja estäviä tekijöitä olivat *fyysinen ja psyykkinen kuormittavuus, hallitsemattomuus ja negatiivisuus* (fyysinen pahoinvointi, psyykkinen pahoinvointi ja kiire).

Osaamisesta saaduissa tuloksissa löytyi aineistojen välisiä samankaltaisuuksia, mutta myös selvästi eroavaisuuksia. Samankaltaisuudet löytyivät voimavaroja edistävästä tekijöistä, joita olivat *riittävä osaaminen, halu oppia uutta ja kehittyä, työnhallinta ja tuen saanti* (yhteistyö, kehittäminen, ammattitaito ja perustehtävä). Voimavaroja estävissä tekijöissä kahden aineiston tulokset erosivat toisistaan. Kyselyaineistosta löytyi kaksi uutta käsitettä; käyttämätön resurssi ja osaamisvaje. Näitä ei löytynyt seminaariaineiston tuloksista. Voimavaroja estävät tekijät olivat siis *käyttämätön resurssi, osaamisvaje, kiire ja jatkuva muutos* (epävarmuus, jämähtäminen).

Arvojen, asenteen ja motivaation osalta voimavaroja edistäviksi tekijöiksi oli tunnistettavissa tulosten mukaan *arvot pysyneet ennallaan tai korostuneet, muutosmyönteisyys ja tuen saanti* (positiivisuus, laaja-alaisuus ja vastuullisuus). Voimavaroja edistävässä tekijöissä oli eroja seminaariaineiston ja kyselyaineiston välillä. Seminaariaineistossa laaja-alaisuus ja vastuullisuus olivat tuloksia, joita ei tullut esille kyselyaineistossa. *Laaja-alaisuudessa* korostuivat esimerkiksi työarjen monipuolisuus ja työkavereiden kanssa ratkaisujen keksiminen haastaviin ongelmiin. *Vastuullisuuteen* liitettiin esimerkiksi sanat vastuunkanto, päätöksenteko ja uudelleensuuntautuminen. Seminaariaineistossa ei sen sijaan esiintynyt arvojen pysymistä ennallaan tai niiden korostumista, jotka olivat tuloksena

kyselyaineistossa. Yhteenvetona on mahdollista todeta, että arvojen, asenteen ja motivaation voimavaroja edistävät tekijät olivat *arvot pysyneet ennallaan tai korostuneet, muutosmyönteisyys, tuen saanti, laaja-alaisuus ja vastuullisuus*.

Voimavaroja estäviksi tekijöiksi oli tunnistettavissa *arvoristiriita, laskenut motivaatio ja negatiivisuus* (kynnistyneisyys, luopuminen ja arvoristiriita). Tulokset olivat yhdenmukaiset sekä seminaariaineiston että kyselyaineiston välillä. Ainoan poikkeuksen teki seminaariaineistosta esiin tullut *luopuminen*, jossa kuvattiin organisaation historiaan ja arvostukseen liittyvää luopumista ja surua. Tätä ei ollut havaittavissa kyselyaineistosta saaduissa tuloksissa.

Johtaminen, työyhteisö ja työolot kerroksen osalta tulokset olivat osittain yhdenmukaiset. Yhdenmukaisina tuloksina voidaan pitää työn vaatimuksia vähentävissä tekijöissä *ammattitaitoista johtamista ja toimivaa työyhteisöä* (vastuullinen johtaminen, yhteistyö ja voimavarakeskeisyys). Sen sijaan uusia tai muuttuneita tuloksia olivat kyselyaineistosta tunnistetut *hyvät työolot ja ymmärrys esimiehen roolista* (kodinomaisuus ja uudistuminen). Hyvillä työoloilla viitattiin kyselyaineistossa ergonomisiin, toimiviin ja viihtyisiin työtiloihin, kun taas seminaariaineistossa korostuivat tilojen kodinomaisuus. Ymmärrys esimiehen roolista ei noussut esille seminaariaineistosta. *Uudistuminen*, joka nousi tulokseksi seminaariaineistosta, ei sen sijaan näkynyt enää kyselyaineiston tuloksissa. Työn vaatimuksia vähentävät tekijät olivat siis *ammattitaitoinen johtaminen, toimiva työyhteisö, hyvät työolot, ymmärrys esimiehen roolista ja uudistuminen*.

Työn vaatimuksia lisääviä tekijöitä olivat *sekava ja etäännyntynyt johtaminen, aliresurssointi, negatiivinen työilmapiiri ja puutteet työoloissa* (negatiivisuus, käskytyks, muutos, ristiriitaisuus ja potkut). Seminaariaineistosta ja kyselyaineistosta tunnistetut tulokset vastaavat pitkälle toisiaan. Esimerkit ja käytetty käsitteet olivat painotukseltaan erilaisia ja eri näkökulmista käsin kuvattu, mutta ilmiötasolla ne vastasivat toisiaan. Seminaariaineistosta oli mahdollista tunnistaa selkeämmin muun muassa muutokset ja potkut, jotka kuvastivat esimerkiksi yhteistoimintaneuvotteluita ja irtisanomisista. Tällaista ei ollut tunnistettavissa kyselyaineistosta. Kyselyaineiston tuloksissa korostuivat aliresurssointi, esimerkiksi siinä muodossa, että sijaisia ei saanut ottaa. Työn vaatimuksia lisääviä tekijöitä olivat *sekava ja etäännyntynyt johtaminen, aliresurssointi, negatiivinen työilmapiiri, puutteet työoloissa, muutokset ja potkut*.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tulosten johtopäätökset

Tutkielman tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä organisaatiomuutosten merkityksestä työkykyyn Treili Oy:n henkilöstöllä. Ensimmäinen tutkimuskysymys oli, millaisia voimavaroja edistäviä tai estäviä tekijöitä työntekijät nostavat esiin organisaatiomuutoksiin liittyen? Toinen tutkimuskysymys oli, millaisia työn vaatimuksia lisääviä tai vähentäviä tekijöitä työntekijät nostavat esiin organisaatiomuutoksiin liittyen?

Ensimmäinen tutkimuskysymys, millaisia voimavaroja edistäviä tai estäviä tekijöitä työntekijät nostivat esiin organisaatiomuutoksiin liittyen, tulokset olivat seuraavanlaiset. Voimavaroja edistäviä tekijöitä olivat terveyden ja toimintakyvyn näkökulmasta *fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi ja aktiivinen toimijuus*. Voimavaroja estäviä tekijöitä olivat *fyysinen ja psyykkinen kuormittavuus, hallitsemattomuus ja negatiivisuus*.

Aiempien tutkimusten mukaan organisaatiomuutoksia tapahtuu paljon ja niillä on tavoiteltu jatkuvuutta. Työntekijöiden näkökulmasta tämä on tarkoittanut lisääntyntä epävarmuutta. Organisaatiomuutokset haastavat siis työhyvinvoinnin. (Mäkinieni ym. 2014, 23.) Työntekijöiden voimavaroja lisäävät tekijät ovat jääneet vähemmälle huomiolle, lukuun ottamatta viime vuosien tutkimuksen suuntausta positiiviseen psykologiaan, kuten esimerkiksi Hakasen tutkimus työnimuun liittyen. (Hakanen 2011; Manka ym. 2016.) Muutosten negatiivisille vaikutuksille alttiita ovat erityisesti iäkkäämmät ja vähillä voimavaroilla varustetut työntekijät. Myös henkilöt, jotka jo valmiiksi voivat huonosti, kärsivät muutoksista negatiivisesti. Kuitenkin organisaatiomuutoksilla voi olla myös positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin, kuten uudenlainen tapa tehdä työtä tiimeissä. (Wiezer ym. 2011, 8-9.)

Terveyteen ja toimintakykyyn liittyvät voimavaroja estävät tekijät noudattelevat pitkälti jo aiemmissa tutkimuksissa esiin tulleita tuloksia. Esimerkiksi peräkkäisiä organisaatiomuutoksia läpikäyneillä työntekijöillä oli havaittavissa erityisesti mielialaan liittyviä haasteita, kuten tunteisiin liittyvää uupumusta ja työhön liittyvää tyytymättömyyttä (Pahkin 2011b). Lisäksi organisaatiomuutoksilla on

havaittu olevan haitallinen vaikutus työntekijöiden mielenterveyteen. (Fløvik:n ym. 2019, 139). Tutkielman tuloksissa havaittu aktiivinen toimijuus oli uusi esiin nouseva tekijä, joka ei ole tullut aiemmissa tutkimuksissa esille näin selkeästi. Aktiivisessa toimijuudessa korostui työntekijän oma aktiivisuus ja rooli esimerkiksi oman fyysisen terveyden huolehtimisesta.

Osaamisen näkökulmasta voimavaroja edistävät tekijät olivat tulosten mukaan *riittävä osaaminen, halu oppia uutta ja kehittyä, työnhallinta ja tuen saanti*. Voimavaroja estävät tekijät olivat *käyttämätön resurssi, osaamisvaje, kiire ja jatkuva muutos*.

Osaamiseen liittyvä tematiikka nousee vaihtelevasti esiin aiemmissa tutkimuksissa. Ammatillisesta osaamisesta on hyvä huolehtia esimerkiksi lisäkoulutuksen avulla. Myös tuen saannin merkitys, henkilökohtaisten ominaisuuksien ja voimavarojen merkitys tulevat esille tutkimuksissa. (Pahkin ym. 2011, 9.) Voimavaroja estävissä tekijöissä kuvailut kiireestä ja jatkuvasta muutoksesta saavat tukea myös aiemmasta tutkimuksesta. Sellaisilla henkilöillä on suurin työkyvyttömyyden riski, jotka eivät ymmärrä miksi muutokset tapahtuvat tai joilla ei ole mahdollisuutta osallistua muutokseen. (Kokkinen 2013.) Kiire ja jatkuva muutos, jossa ei meinaa pysyä perässä, estävät tai haittaavat muutosten käsittelyä ja niihin osallistumista. Uusi ja mielenkiintoinen tulos osaamiseen liittyvissä voimavaroja estävissä tekijöissä oli käyttämätön resurssi, joka tarkoitti, että osaaminen kohdistui pois hoitotyöstä tai se ei ollut kokonaan käytössä.

Arvojen, asenteen ja motivaation näkökulmasta voimavaroja edistäviä tekijöitä olivat *arvojen pysyminen ennallaan tai arvojen korostuminen, muutosmyönteisyys, tuen saanti, laaja-alaisuus ja vastuullisuus*. Voimavaroja vähentäviä tekijöitä olivat sen *sijaan arvoristiriita, laskenut motivaatio, negatiivisuus ja luopuminen*.

Aiempaa tutkimusta liittyen arvoihin, asenteeseen ja motivaatioon on saatavilla runsaasti, eivätkä tämän tutkielman tulokset poikkea niistä. (ks. Kangas ym. 2010; Huhtala ym. 2011.) Aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet tarkastelemaan näitä tekijöitä omina, yksittäisinä teemoina. Työntekijöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien ja voimavarojen merkitys on suuri siihen, ”miten he kokevat muutokset ja selviytyvät niistä”. (Pahkin ym. 2011, 9.) Lisäksi tutkielman konteksti sijoittuu sosiaali- ja terveysalalle, jonka vuoksi arvojen ja eettisyyden merkitys on erittäin suuri.

Esimerkiksi hoitajien eettiset ohjeet ovat läsnä heti koulutuksen alusta saakka. Tämä vaikuttaa siihen, kuinka työntekijät suhtautuvat työhön ja millainen merkitys arvoilla on työn tekemiseen (ks. eettiset ohjeet 2019, 2020). Voimavaroja estävissä tekijöissä havaittu luopuminen on uusi, juuri tässä tutkielmassa esiin nouseva tulos. Se viittaa organisaatiossa tapahtuneeseen nimenmuutokseen ja sitä kautta kokemukseen, että täytyy tehdä suru- ja luopumistyötä organisaation historiasta ja sen nauttimasta arvostuksesta sekä kunnioituksesta.

Arvot, asenne ja motivaatio kerroksessa tapahtuu myös työelämän ja muun elämän pohtiminen ja niiden yhteensovittaminen. Aineistossa ei ollut viittauksia tai kuvailuja perheen tai muun elämän merkityksestä työntekijän voimavaratekijöihin. Tämä on hieman yllättävää, koska työn ja muun elämän tasapainoon vaikuttavat monet tekijät. Poliittisessa keskustelussa esillä ovat voimakkaasti työelämän muutokset, jotka liittyvät muun muassa teknologian mukanaan tuomiin muutoksiin, työpaikkojen intensiteetin lisääntymiseen ja vaatimuksiin, jossa työntekijöiden on työskenneltävä yhä nopeammin ja tiukemmilla aikatauluilla. Toinen keskustelun aihe ja jopa huoli, liittyvät perhe-elämän ja muun yhteisön tuen heikkenemiseen. Tähän ovat vaikuttaneet naisten lisääntynyt työelämäosallisuus, yksinhuoltajaperheiden kasvu ja vuorotyön aiheuttamat työaikajärjestelyt. Kolmas muutos koskee ihmisten arvoja ja asenteita, joiden on ajateltu vaikuttavan siten, että ihmiset eivät halua sitoutua työpaikkoihin niin paljon kuin aiemmin. Nämä kolme tekijää vaikuttavat yleiseen käsitykseen työelämän huononemisesta, vaikka muutokset ovat olleet myös positiivisia, kuten työajan lyheneminen, työturvallisuuden lisääntyminen ja manuaalisen työn väheneminen. (Drobnic S. & Guillén A.M. 2011, 2.)

Toisen tutkimuskysymyksen, millaisia työn vaatimuksia lisääviä tai vähentäviä tekijöitä työntekijät nostivat esiin organisaatiomuutoksiin liittyen, tulokset olivat seuraavanlaiset. Johtamisen, työyhteisön ja konkreettisten työolojen näkökulmasta työn vaatimuksia lisääviä tekijöitä olivat *sekava ja etäännyntynyt johtaminen, aliresursointi, negatiivinen työilmapiiri, puutteet työoloissa, muutos ja potkut*. Työn vaatimuksia vähentäviä tekijöitä olivat *ammattitaitoinen johtaminen, toimiva työyhteisö, hyvät työolot, ymmärrys esimiehen roolista ja uudistuminen*.

Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen eli organisaatiolla on selkeä kuva siitä, mihin se on menossa ja millä keinoilla (Manka ym. 2016). Tämä edellyttää, että johtaminen ja esimiestyö ovat kunnossa ja ilman näitä tekijöitä organisaation tavoitteellisuutta on mahdotonta saavuttaa. Johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvät tulokset ovat painoarvoltaan suuria. Tutkimusten mukaan

esimiehen johtamistyyliellä näyttäisi olevan vaikutusta työntekijöiden uupumisasteiseen väsymykseen. On tutkittu transformationaalista, autenttista, oikeudenmukaista ja loukkaavaa johtamistyyliä. Riski lisääntyi, jos esimiehen johtamistyyliin oli havaittavissa vähän kolmea ensiksi mainittua johtamistyyliä tai jos esimiehellä oli havaittavissa loukkaavan johtamisen piirteitä. Transformationalisessa johtamistyyliin on olennaista esimiehen toiminen roolimallina ja oman esimerkin voimalla johtaminen. Tämä saa työntekijät motivoitumaan ja sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. Autenttisesti johtamistyyliin on keskeistä johtajan aito pyrkimys ymmärtää omaa johtamistaan ja sen vaikutuksia työntekijöihin. Autenttiset johtajat pyrkivät siihen palvellakseen muita tehokkaammin. Johtamisen oikeudenmukaisuuden määrittää johtajan oikeudenmukaisuus päätöksenteossa eli tehdäänkö ne oikeudenmukaisesti ja oikeaan tietoon pohjautuen sekä työntekijöiden kohtelussa, joka näkyy kunnioituksena, rehellisyytenä ja tasa-arvona. Loukkaava esimieskäytös on tarkoituksellisesti vihamielistä ja epäoikeudenmukaista suhteessa työntekijöihin. (Kinnunen, Perko ja Virtanen 2013, 59-60.)

Näiden tutkimusten lisäksi on havaittu, että organisaatiomuutokset lisäävät yksilötasolla työn vaatimuksia ja aikapaineita. Muutoksilla on myös kielteisiä vaikutuksia organisaation sosiaalisiin suhteisiin, esimerkiksi suhteet työtovereihin ja esimiehiin saattavat kiristyä. (Pahkin ym. 2011; Wiezer ym. 2011.) Onnistunut organisaatiomuutos edellyttää yhtenä tekijänä tiivistä viestintää johdon ja työntekijöiden välillä. Myös tuen saanti muutoksen aikana on tärkeää. (Pahkin ym. 2011.) Ymmärrys esimiehen roolista on tuloksena uusi, johon ei löytynyt viittauksia aiemmissa tutkimuksissa.

6.2 Tulosten pohdinta

Ihmisten pysyminen työelämässä, työkykyisinä ja tuottavina yksilöinä on yhteiskunnallinen haaste. Tutkielman tulokset osoittavat, että kyseessä on kompleksinen ja monitahoinen ilmiö, kun yhdistetään työntekijöiden voimavaroihin liittyvä tarkastelu suhteessa työn vaatimukseen. Toisin sanoen työntekijöiden voimavarojen täytyy olla kunnossa, että hän pystyy vastaamaan työn vaatimukseen. Tämä luku perustuu tutkielman tekijän omaan pohdintaan tuloksista ja niiden merkityksestä.

Tutkielman työn vaatimukseen liittyvässä tarkastelussa olennainen tekijä on organisaatiomuutokset, joita oli vuosien 2018 ja 2019 aikana useita. Osa muutoksista oli merkittävämpi ja osa mittakaavaltaan

pienempiä. Työn vaatimukset ovat työkykytalon painavin kerros, joka painaa muita kerroksia kasaan, elleivät ne ole kunnossa. Organisaatiomuutosten tilanteessa työn vaatimukset lisääntyvät, jolloin kerros muuttuu yhä painavammaksi. Nämä muutostilanteet edellyttävät lähtökohtaisesti työntekijöiltä hyviä voimavaroja, jotta työn vaatimuksista selvitään. Työn vaatimuksiin liittyvistä tekijöistä keskeisin on johtaminen ja esimiestyö. Tämä siitä syystä, koska esimies voi toiminnallaan vaikuttaa konkreettisiin työolosuhteisiin ja työn organisointiin. Tutkielman tulosten perusteella johtamiseen ja esimiestyöhön liitettiin sekä työn vaatimuksia vähentäviä tekijöitä, kuten kokemus ammattitaidosta johtamisesta, että työn vaatimuksia lisääviä tekijöitä, esimerkiksi kokemukset sekavasta ja etäännyneestä johtamisesta. Aineiston perusteella oli havaittavissa, että sekavaan ja etäännyneeseen johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvä kuvailu oli runsasta ja monipuolista. Tämä johtaa tulkintaan, että tässä tutkielmassa työn vaatimuksia lisäävä tekijä on sekava ja etäännytynyt johtaminen.

Työkykytalon mukaan työntekijöiden voimavaratekijöitä on kolmessa eri kerroksessa. Yksi kerroksista sisältää arvot, asenteen ja motivaation. Kerros on tärkeä, koska siinä yhdistyvät työntekijän muu elämä ja työelämä. Asenne on yksi keskeinen työkykyä laskeva tai lisäävä tekijä. Tutkielman tuloksissa asenteeseen liittyvistä tekijöistä korostuivat sekä muutosmyönteisyys että negatiivisuus. Aineistosta käy ilmi, että työntekijöillä oli havaittavissa runsaampaa kuvailua muutosmyönteisyyteen kuin negatiivisuuteen. Työkyvyn näkökulmasta tämän voidaan ajatella olevan yksi keskeinen työkykyä lisäävä tekijä. Toisaalta on myös tärkeää tunnistaa työntekijöistä ne, joilla on negatiivisuutta, koska asenteen, tässä tapauksessa negatiivisuuden, tiedetään vaikuttavan työkykyä heikentävästi. Organisaation työntekijöissä oleva muutosmyönteisyys ei siis saa peittää alleen sitä, että joukossa on myös niitä, joiden asenne on negatiivinen. Mielenkiintoista on, että aineistossa ei kuvailtu esimerkiksi perheen tai lähiyhteisön merkitystä osana omaa arvopohdintaa.

Organisaation työntekijöistä suurin osa on sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisia, joiden koulutus ja ammattitaito pohjautuvat ihmisten eettiseen hoitamiseen ja kohtaamiseen. Tuloksissa havaittu arvoriistiriita oli tätä taustaa vasten huolestuttava tulos. Aineistossa työntekijöiden kuvailemat kokemukset rahan korostumisesta ihmisten sijaan tai kiire, joka estää asiakkaiden hyvän hoitamisen, on syytä ottaa vakavasti. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että arvoriistiriita saattaa altistaa esimerkiksi työuupumukselle.

Työntekijöiden voimavaratekijöistä yksi on osaaminen. Osaaminen on tärkeä osa työkykyä, koska osaamisen avulla vastataan muuttuvan työelämän tarpeisiin ja työn vaatimuksiin. Tämä edellyttää jatkuvaa tietojen ja taitojen päivittämistä. Tulosten perusteella oli havaittavissa, että vastaajat olivat

jakaantuneet kahteen eri ryhmään. Toisen ryhmän muodostivat työntekijät, jotka päivittivät osaamistaan omaehtoisesti ja vapaa-ajallaan. Toisen ryhmän muodostivat työntekijät, jotka odottivat, että osaamisen päivittäminen tapahtuu työajalla ja työnantajan tarjoamana. Työkyvyn näkökulmasta tämä on tärkeä havainto. Varsinkin, kun tuloksissa yksi voimavaroja estävä tekijä oli osaamisvaje. Aiheellinen kysymys onkin, missä määrin osaamisen päivittäminen on työntekijän omalla vastuulla ja missä määrin se kuuluu työnantajan vastuulle. Onko työntekijöillä yhtäläiset mahdollisuudet hakeutua koulutuksiin riippumatta siitä, ovatko ne työnantajan tarjoamia vai vapaa-ajalla tapahtuvia? Tähän ei liene yksiselitteistä vastausta. Työnantajan mahdollisuuksiin vaikuttavat varmasti muun muassa taloudelliset resurssit. Kuinka monelle koulutusta voidaan tarjota ja mikä on sellaista osaamista, joka on työnantajan näkökulmasta kriittistä, että työn vaatimuksista selviydytään. Tukevatko silloin enemmän niin sanotut massakoulutukset vai yksilölliset koulutuspolut, kun asiaa tarkastellaan työkyvyn näkökulmasta. Työntekijän näkökulmasta mahdollisuuksiin vaikuttavat esimerkiksi hänen elämäntilanteensa, taloudellisia resursseja unohtamatta. Pohdittavaksi tulee myös yksilöllinen näkökulma: mitä juuri tämä työntekijä tarvitsisi, että hän selviytyisi työn vaatimuksista mahdollisimman hyvin.

Osaamisen kannalta mielenkiintoinen tulos oli havainto käyttämättömästä resurssista, joka kuvailtiin esimerkiksi siten, ettei työntekijän osaaminen ollut kokonaan käytössä tai se suuntautui pois perustehtävästä. Tämä havainto sai pohtimaan, kuinka paljon organisaatiomuutoksissa tapahtuu esimerkiksi pakotettuja työnkuvan muutoksia siten, että oman osaamisen hyödyntäminen ei ole enää mahdollista. Uusi työnkuva voi olla myös sen kaltainen, johon työntekijällä ei ole osaamista ja kiire estää uusien järjestelmien omaksumisen kunnolla. Kiireen estävä vaikutus uusien asioiden opetteluun kuvailtiin myös tutkielmassa.

Työkykytalon koko paino kohdistuu terveys ja toimintakyky kerrokseen, jolloin kaikki muutokset ja häiriöt tässä kerroksessa ovat uhka työkyvylle. Työntekijän voimavaroja edistäviin ja estäviin tekijöihin nousivat tulosten mukaan sekä fyysinen ja psyykinen hyvinvointi että fyysinen ja psyykinen kuormittavuus. Aineiston perusteella oli havaittavissa, että fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin tekijöissä korostuivat fyysinen terveys. Tämä näkyi fyysisen terveyden monipuolisena kuvailuna. Sosiaalinen terveys oli vain maininnan tasolla ja psyykkistä hyvinvointia kuvailtiin tasaisuutena tai myönteisinä tunteina. Fyysinen ja psyykinen kuormittavuus oli havaittavissa aineistossa suurelta osin psyykkisen kuormittavuuden runsaana kuvailuna. Sitä ilmenettiin uupumuksena, stressinä, psyykkisenä oireiluna ja voinnin vaihteluina. Tulos oli työkyvyn näkökulmasta merkittävä ja samalla huolestuttava. Kuormittavuus kuvastaa terveyden ja

toimintakyvyn näkökulmasta muutosta huonompaan, jonka vuoksi se uhkaa työkykyä. Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että fyysisen kunnon ja kuormittavuuden hallintaan oli enemmän aktiivisia keinoja olemassa, kun taas psyykkisen hyvinvoinnin tukemiseen niitä kuvailtiin vähemmän.

Yhteenvedona on mahdollista todeta, että tutkielman tuloksissa oli havaittavissa seuraavat asiat. Työn voimavaroja edistäviä tekijöitä olivat terveyden ja toimintakyvyn näkökulmasta fyysinen hyvinvointi ja aktiivinen toimijuus ja voimavaroja estävissä tekijöissä oli psyykkinen kuormittavuus. Osaaminen voimavaroja edistävänä tai estävänä tekijänä oli jakaantunut kahteen erilaiseen ryhmään: työntekijöihin, jotka päivittivät osaamistaan omaehtoisesti, vapaa-ajallaan ja työntekijöihin, jotka odottivat osaamisen päivittämisen tapahtuvan työajalla ja työnantajan tarjoamana. Voimavaroja estäviä tekijöitä oli käyttämätön resurssi, jossa osaaminen ei ollut kokonaan käytössä tai suuntautui pois perustehtävästä. Asenteena oleva muutosmyönteisyys oli työn voimavaroja edistävä tekijä ja estävä tekijänä oli arvoriisti. Työn vaatimuksia lisäävänä tekijänä tuloksena oli sekava ja etäännyntynyt johtaminen.

Voimavaroja estävissä tekijöissä huolestuttavia tuloksia olivat psyykkinen kuormittavuus ja arvoriisti. Työntekijän voimavaroja edistävät tekijät kuten fyysinen hyvinvointi ja muutosmyönteisyys eivät välttämättä riitä kompensoimaan työkykyyn liittyviä uhkatekijöitä. Huomioiden, että myös työn vaatimuksia oleellisesti lisäävä tekijä oli sekava ja etäännyntynyt johtaminen.

Tutkielman teoreettisena viitekehyksenä toimiva työkykytalo mahdollisti kokonaisvaltaisen ja yhtäaikaisen tarkastelun liittyen sekä työntekijöiden voimavaroja edistäviin että estäviin tekijöihin. Lisäksi samanaikaisesti tarkastelussa olivat mukana myös työn vaatimukseen liittyvät tekijät. Tämä asetelma toi uudenlaisen ja ennen kaikkea kokonaisvaltaisen tarkastelukulman työkykyyn organisaatiomuutoksissa. Kuten tuloksista oli havaittavissa, samat organisaatiomuutokset, samantyyppisissä työtehtävissä nostivat työntekijöillä erilaisia kokemuksia siitä, mitkä asiat edistivät heidän voimavarojaan ja mitkä estivät niitä. Myös työn vaatimuksia lisäävät ja vähentävät tekijät hahmottuivat tuloksista eri lailla. Aineiston monipuolisuus, sisältäen sekä ryhmien tarinat että yksilöiden vastaukset, mahdollistivat ilmiön laaja-alaisen tutkimisen. Tämän pohjalta voidaan todeta, että työkyky organisaatiomuutoksissa on kompleksinen ilmiö, johon on harvoin olemassa helppoja, yksinkertaisia ratkaisuja. Organisaatiomuutosten johtaminen ja läpivieminen edellyttää vankkaa asiantuntijuutta sekä itse muutoksesta ja sen aiheuttamista riskeistä ja mahdollisuuksista, että

ymmärrystä työntekijöiden työkyvyn monitahoisuudesta ja laajuudesta. Onko juuri tämä se ymmärrys, joka meiltä tämän hetken yhteiskunnasta ja organisaatioiden johtamisesta puuttuu?

6.3 Tutkielman luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tärkeä tutkimusväline tutkimusta tehtäessä. Tämä on tärkeä tunnistaa ja tunnustaa. Tutkimuksen luotettavuus syntyykin pitkälti koko tutkimusprosessin tarkastelusta ja tutkijan osallisuudesta siinä. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus poikkeaa oleellisesti juuri tässä ominaisuudessa. Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuus perustuu keskeisesti mittauksen luotettavuuteen, jota aineistossa käytetään. (Eskola & Suoranta 1998, 152-153.)

Tutkielman tekijä on osa tutkittavaa organisaatiota, jonka vuoksi objektiivisuutta ei voida saavuttaa samalla lailla, kuin täysin vieraassa organisaatiossa. Mahdollisimman suureen objektiivisuuteen pyrittiin valitsemalla esimerkiksi analyysimenetelmä ja toisen aineiston keräämistapa siten, että aineisto oli etäännyttävissä mahdollisimman paljon. Analyysin etenemistä ja saatujen tulosten päättelyketjua on mahdollista seurata ja tarkastaa tehdyt valinnat. Analyysipolku on siis seurattavissa loogisesti eri taulukoissa sekä numeromerkinnöin että värikoodeilla. Nämä on pyritty avaamaan tutkielmassa myös lukijalle mahdollisimman tarkasti. Tutkielman tulokset eivät ole yleisestävissä johtuen, että kyseessä on tapaustutkimus eli yksittäinen organisaatio henkilöstöineen. Tuloksissa on kuitenkin havaittavissa samankaltaisuuksia aiemmissa tutkimuksissa saatuihin tuloksiin. Tutkielman rajoituksina voidaan pitää myös teoreettisen viitekehyksen, työkykytalon käytännönläheisyyttä ja mallin rajoittumista pääsääntöisesti vain Suomessa käytettäväksi. Joskin malli on Suomessa tunnettu ja varsin paljon käytetty.

Jatkossa olisi tärkeää tutkia yksittäisen työntekijän työkyvyn vaihtelua ja eri osien painotusta organisaatiomuutoksissa työkykytalon mukaisesti. Painottuvatko jossain kerroksessa enemmän voimavaroja edistävät tekijät tai estävät tekijät? Tai onko työntekijän voimavaratekijöillä merkitystä siihen, miten hän kokee työn vaatimukset? Esimerkiksi jos työntekijällä on fyysisessä terveydessä haasteita, niin kokeeko hän esimerkiksi johtamisen negatiivisempänä? Tai voiko hyvä johtaminen kompensoida esimerkiksi vuorotyön aiheuttamia haasteita palautumiseen? Jos voi, niin kuinka pitkälle? Jos ei voi, niin voiko mikään muu tekijä kompensoida sitä?

LÄHTEET

- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2016. Strateginen hyvinvointi. Tutkimusraportti, SH//2016.
- Alasuutari, P. (1995). Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Jyväskylä 2001: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management* Vol. 37. No. 4, 2011: 1228-1261.
- Drobnic, S. & Guillen, A. M. (Eds.) (2011). *Work-Life Balance in Europe. The Role of Job Quality.* Palgrave Macmillan.
- Elinkeinoelämän keskusliitto, (2011) Johda työkykyä, pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli. Viitattu 11.1.2020 <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf>
- Eläketurvakeskus, 2019. Viitattu 14.3.2020 <https://www.etk.fi/tiedote/tyokyvyttomyyselakkeelle-siirrytaan-yha-useammin-masennuksen-vuoksi/>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen.* Tampere: Vastapaino.
- Fineman, S. (Eds.) (2000). *Emotion in Organizations.* London: SAGE.
- Fløvik L., Knardahl S & Christensen JO. (2019). Organizational change and employee mental health: A prospective multilevel study of the associations between organizational changes and clinically relevant mental distress. *Scand J Work Environ Health.* 2019;45(2):134–145.
- Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (2006). *Teoksessa Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 –tutkimuksen tuloksia.* Helsinki: Hakapaino Oy.
- Hakanen, J., Harju L., Seppälä P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. (2012). Kohti Innostuksen spiraaleja-innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. (2011). Työn imu. Viitattu 15.2.2020. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1
- Hallitusohjelma, (2019). Viitattu 1.2.2020 <https://valtioneuvosto.fi/rinteen-hallitus/hallitusohjelma/luottamuksen-ja-tasa-arvoisten-tyomarkkinoiden-suomi>
- Harisalo, R. (2010). *Organisaatioteoriat.* 3. painos. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvanes Print. Tampere.
- Helsingin Sanomat, 2020. Vanhusten hoiva tarvitsisi nyt vastuullisia omistajia. Talous A28-29. Hoivayritykset: Esperin Caren ongelmat osoittavat, etteivät kovat tulostavoitteet sovi vanhusten hoivaan. Viitattu 6.2.2020.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2014). *Tutki ja kirjoita.* 19. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Huhtala, M., Lähteenkorva, L. & Feldt, T. (2011). Johtajien työn eettinen kuormittavuus ja sen yhteydet työhyvinvointiin. *Työelämän tutkimus* 9 (2) – 2011.
- Ilmarinen, J. (2006). Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan Unionissa. Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ilmarinen, (2020). Tiedote: Työkyvyttömyyseläkkeelle jäi yhä useampi – useimmiten taustalla mielenterveydensyyt. Viitattu 19.1.2020
<https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2020/tyokyvyttomyyselakkeelle-jai-yha-useampi--useimmiten-taustalla-mielenterveyssyyt/>
- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). Organisaatiomuutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Järvikoski, A. & Härkäpää, K. (2011). Kuntoutuksen perusteet. 5. painos. Helsinki: Kustantaja WSOYpro Oy.
- Kangas, M., Huhtala, M., Lämsä, A-M. & Feldt, T. 2010. Organisaatiokulttuurin eettisyys suomalaisten johtajien silmin: työhyvinvoinnin näkökulma. Viitattu 8.3.2020.
https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/24844/Laitosraportti_Kangas_353_eettinen_kulttuuri_ja_hyvinvointi_nettili.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kinnunen, U., Perko, K. & Virtanen, M. (2013). Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 2013: 50 59-70.
- Kokkinen, L. (2013). Työntekijät julkisten sairaaloiden rakennemuutostarpeiden synnyttäjinä ja rakennemuutosten seurausten kokijoina. Akateeminen väitöskirja. Tampere.
- Kokkinen, L. & Konu, A. (2012). Work ability of employees in changing social services and health care organizations in Finland. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health* 2012;25(2):151 – 165.
- Lähihoitajan eettiset ohjeet, 2019. Viitattu 8.3.2020.
<https://www.superliitto.fi/site/assets/files/4599/superliitto-lahihoitajan-eettiset-ohjeet-2019.pdf>
- Manka, M-L. & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Talentum Pro.
- Mäkinieniemi, J-P., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Seppänen, S. & Laine, N. (2014) Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010-2013. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.
- Mäkitalo, J. (2012). Työkyvyn ulottuvuudet. *Teoksessa Martimo, K-P., Antti-Poika M. & Uitti, J. (toim.) Työstä terveyttä. 1. – 3. painos.* Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.
- Ojanen, M. (2017). Työn ja perheen ristiriidat, sairauspoissaolot ja avioeroriski suomalaisilla palkansaajilla. *Acta Universitatis Tampereensis*: 2249. Tampere University Press, Tampere.
- Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., De Jong, T. & Mockallo, Z. (2011a). Mielekäs muutos – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Helsinki: Työterveyslaitos.

- Pahkin, K., Väänänen, A., Koskinen, A., Bergbom, B. & Kouvonon, A. (2011b). Organizational change and employees' mental health: The protective role of sense of coherence. *Journal of Occupational & Environmental Medicine* 53(2), 118-123.
- Pahkin, K, Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., Jong, T. & Mockało, Z. (2011) Mielekäs muutos – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Viitattu 3.1.2020 http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131745/Mielekas_muutos.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pekonen, A-K. (2019). Kolumni: Työkykypalvelut kuuluvat kaikille työkäisille. Viitattu 25.1.2020. https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1271139/ministeri-pekonen-tyokykypalvelut-kuuluvat-kaikille-tyoikaisille
- Sairaanhoitajan eettiset ohjeet, 2020. Viitattu 8.3.2020. <https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2020/01/Sairaanhoitajien-eettiset-ohjeet.pdf>
- Seeck, H., (2012). Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. 3. uudistettu painos. Tallinna Raamatutrukikoda 2013. Gaudeamus Oy.
- Talouselämä, 2017. Ketuttavatko kehityskeskustelut? Palkittu Vincit kehitti LAAS-järjestelmän, jossa alainen valitsee, mitä johtajalta tarvitsee. Viitattu 15.2.2020 <https://www.talouselama.fi/uutiset/ketuttavatko-kehityskeskustelut-palkittu-vincit-kehitti-laas-jarjestelman-jossa-alainen-valitsee-mita-johtajalta-tarvitsee/9b07d999-b544-3448-8794-0fe0850b4451>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuominen, T., Lehtonen, M. & Järvenpää, E. (2017.) Työntekijät muutostoimijoina. Ajattelumalleja palveluorganisaatioissa. Viitattu 24.3.2020 <http://muutostoimijaksi.fi/wp-content/uploads/2016/11/Ty%C3%B6ntekij%C3%A4t-muutostoimijoina-ajattelumalleja-palveluorganisaatioissa.pdf>
- Työterveyslaitos, (2014). Työkykytalo. Viitattu 11.1.2020 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>
- Työturvallisuuskeskus, (2012). Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Viitattu ja tarkastettu 3.11.2019 https://ttk.fi/files/4664/Tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville.pdf
- Vilka, H. (2015). Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Yle 2019. Hollannin hoivaihme rantautuu Suomeen – ”Hoitajamitoitus, aivan hullua!” Viitattu 15.2.2020 <https://yle.fi/uutiset/3-10735441>
- Watson, T. (2008). *Sociology, Work and Industry*. Fifth edition. Routledge.

Wiezer, N., Nielsen, K., Pahkin, K., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T., Mattila-Holappa, P. & Mockallo, Z (2011). Exploring the link between restructuring and employee well-being. Warsaw: Central Institute for Labour Protection National Research Institute.

LIITE 1

Laivaseminaari 16.11.2018

Tarinoita saatetaan käyttää myöhemmin mainos- tai tutkimuskäyttöön:

___ ryhmämme oli yksimielinen ja tarinoita voi vapaasti käyttää mainostamiseen ja tutkimukseen
 ___ ryhmämme ei halua antaa tarinaa tutkimus- tai mainoskäyttöön

Allekirjoitukset omakätisesti:

1. Olette nyt arponeet tarinanne päähenkilöksi/päähenkilöiksi **joko** ORGANISAATIO, JOHTO, TYÖYHTEISÖ TAI TYÖNTEKIJÄ- tason. Kirjoitatte tarinan tuosta arpaonnen teille mahdollistamasta päähenkilöstä. Tarinanne tulee olla todellisuuteen perustuvaa, mutta värikyniä voi vapaasti hyvän maun rajoissa käyttää. Tarinat kirjoitetaan Sopimusvuori OY:lle/ Treili Oy:lle (ei kenellekään yhdelle henkilölle tai yhdelle organisaatiosolle). Tarinat ovat meille kaikille!
2. Tarina on mieleenpainuva keino kertoa organisaation historiasta, arvoista ja visiosta.
3. Tarina voi olla päätöksenne mukaisesti kasvutarina, rikostarina, ironinen tarina, pettymystarina, surullinen tarina, komedia, sankaritarina, jne.
4. Tarinoiden muotoja voivat olla esimerkiksi kuvaukset, uutiset, kronikat, historiankuvaukset ja historiikit sekä sadut, runot, laulun sanat jne.
5. **alku-keskikohta-loppu** –jako
6. Voitte seuraavista vinkeistä katsoa omaan tyylinne sopivia huomioita ja mitkä voisivat helpottaa tarinan kirjoittamista. Kaikkia ei tarvitse ottaa käyttöön 😊.
 - a. draaman kaari ja tunteet ovat oleellinen osa hyvää tarinaa
 - b. draamalla tulee olla päähenkilö, jota kohtaan voi tuntea sympatiaa.
 - c. Lisäksi hyvässä tarinassa voi olla jokin tai joitain konflikteja.
 - d. Jos tarinassa on samaistuttava tai jalo päähenkilö, joka selviää vaikeuksien kautta voittoon, mielihyvä on varmemmin saavutettavissa.
 - e. hyvä tarina on sellainen, jossa kerrotaan kamppailusta odotusten ja tosielämän välillä, kuinka kaikki ei aina menekään suunnitelmien ja kuvitelmien mukaan.
 - f. hyvä juoni,
 - g. samaistuttavat hahmot,
 - h. hieman toimintaa,
 - i. uskottava ja mielenkiintoinen asetelma,
 - j. jokin kohokohta tai loppuratkaisu
 - k. jonkunlainen muutos, kuten vaikeuksien voittaminen.



LIITE 2**SAATEKIRJE:****AVOIN KYSELYLOMAKE TREILI OY:N HENKILÖSTÖLLE**

Arvoisa Kollega

Olen tekemässä Tampereen yliopiston johtamisen ja talouden tiedekunnassa pro gradu -tutkielmaa aiheesta työkyky organisaatiomuutoksissa. Tarkoituksena on lisätä ymmärrystä organisaatiomuutosten merkityksestä työkykyyn Treili Oy:n henkilöstöllä. Aineistona käytän kyselyä ja 16.11.2018 laivaseminaarissa kirjoitettuja tarinoita. Tärkeän aiheen ja tutkielman onnistumisen vuoksi olisi erittäin tärkeää, että käyttäisit aikaasi oheiseen kyselyyn vastaamiseen. Tuloksia voidaan hyödyntää Treili Oy:n henkilöstön työkyvyn ja työhyvinvoinnin tukemisessa.

Pyydän Sinua vastaamaan kyselyyn 17.2.2020 mennessä. Kysely sisältää 7 kysymystä. Aikaa vastaamiseen on hyvä varata noin 20-30 minuuttia. Kesken jääneen kyselyn tiedot eivät tallennu, jolloin niitä ei voida jatkaa myöhemmin.

Osallistumisesi kyselyyn on vapaaehtoista ja luottamuksellista. Kyselyyn vastaaminen katsotaan tietoiseksi suostumukseksi osallistua tutkielmaan.

Kaikkien kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan 50€ arvoinen lahjakortti lippupiste.fi palveluihin. Arvontaan osallistuminen edellyttää yhteystietojesi jättämistä kyselyn lopussa. Yhteystietojasi ei voida yhdistää vastauksiin, vaan ne käsitellään erillään toisistaan. Aineisto käsitellään anonyyminä eikä vastaajat ole tunnistettavissa tai henkilöitävissä missään vaiheessa. Tutkielman valmistumisen jälkeen pidän avoimen tilaisuuden, jossa tulokset esitellään.

Kiitos etukäteen osallistumisestasi!

Ystävällisesti

HM-opiskelija Sanna Miettinen

Tampereen yliopisto

Johtamisen ja talouden tiedekunta

sanna.miettinen@tuni.fi

KYSYMYKSET:

1. Olin mukana laivaseminaarissa 16.11.2018? Kyllä Ei
2. Kuvaile, millaiseksi olet kokenut terveytesi ja toimintakykysi organisaatiomuutosten aikana? Sisältää fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen terveyden ja toimintakyvyn.
3. Kuvaile, millaisena olet kokenut osaamisesi organisaatiomuutosten aikana?
Osaaminen ja koulutus muodostavat ammattitaidon. Työn kehittäminen ja työskentely työyhteisössä ovat osa ammattitaitoa.
4. Kuvaile arvojasi tai niiden mahdollisia muutoksia organisaatiomuutosten aikana?
5. Kuvaile, millainen on ollut asenteesi ja motivaatiosi organisaatiomuutosten aikana?
6. Kuvaile, millaista on ollut johtaminen ja esimiestyö organisaatiomuutosten aikana?
7. Kuvaile, millaisia ovat olleet konkreettiset työolot ja työyhteisöjen toiminta organisaatiomuutosten aikana?
8. Yhteystietosi arvontaa varten.