

Sirpa Keränen

YHTEISÖLLINEN KOKEMUS
Meta-analyysi työhyvinvoinnin tekijöistä
organisaation muutoksessa

Opinnäyte
Yhteisöpedagogi (YAMK)


Toukokuu 2016




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <div style="display: inline-block; vertical-align: middle;"> <h1 style="margin: 0;">MAMK</h1> <p style="margin: 0;">University of Applied Sciences</p> </div>	<p>Opinnäytetyön päivämäärä</p> <p>16.05.2016</p>
<p>Tekijä(t) Sirpa Keränen</p>	<p>Koulutusohjelma ja suuntautuminen Järjestö- ja nuorisotyö Yhteisöpedagogi (YAMK)</p>
<p>Nimeke Yhteisöllinen kokemus – Meta-analyysi työhyvinvoinnin tekijöistä organisaation muutoksessa</p>	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä opinnäytteessä on aineistolähtöisesti selvitetty, mitkä ovat työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä organisaation muutostilanteissa. Tavoitteena on ollut löytää vastaukset tutkimustehtävään, miten henkilöstön työhyvinvointia voidaan tukea ja ylläpitää organisaation muutostilanteissa. Pääkysymyksen olen jakanut kahteen alakysymykseen; mitä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin muutoksessa ja miten johtamisella voidaan ylläpitää ja vaikuttaa työhyvinvointiin.</p> <p>Opinnäyte on laadullinen meta-analyysi ja tutkimusaineiston haku ja valinta toteutettiin metatutkimuksen systemaattisuudella. Analysoitavana aineistona on ollut kolme väitöstutkimusta. Väitöstutkimukset oli toteutettu erilaisissa organisaatioissa, yhteistä niille oli, että organisaatiot olivat suuria ja toimivat usealla eri paikkakunnalla tai toimipisteessä. Tutkimukset olivat alle kymmenen vuotta vanhoja ja aineisto niihin oli hankittu kyselytutkimuksena.</p> <p>Tutkimuksen tuloksen perusteella on muodostettavissa käsitys tekijöistä, joilla on vaikutusta työhyvinvointiin muutostilanteissa. Vahvoina asioina nousivat esiin luottamus, yhteisöllisyys ja sitoutuminen. Luottamuksen tekijöitä ovat organisaation kulttuuri ja viestintä, luottamus organisaation ylimpään johtoon ja lähiesimieheen, päätöksen teon läpinäkyvyys ja oikeudenmukaisuus sekä esimieheltä saatu ohjaus ja tuki. Yhteisöllisyydessä näyttäytyy luottamus työyhteisöä kohtaan, hyvä ilmapiiri ja työkavereilta saatu tuki. Yksilön sitoutumista muutokseen vahvistaa mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen.</p>	
<p>Asiasanat (avainsanat)</p> <p>muutos, organisaatiomuutokset, muutosjohtaminen, työhyvinvointi, työtyytyväisyys, työviihtyvyys, työnimu, meta-analyysi, metatutkimus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus</p>	
<p>Sivumäärä</p> <p>55</p>	<p>Kieli</p> <p>suomi</p>
<p>Huomautus (huomautukset liitteistä)</p>	
<p>Ohjaavan opettajan nimi</p> <p>Pekka Penttinen</p>	<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja</p>

DESCRIPTION

		Date of the master's thesis 16.05.2016
Author(s) Sirpa Keränen		Degree programme and option Master's degree in Civic Activities and Youth Work Master of Humanities
Name of the master's thesis A Communal Experience – A meta-analysis of job well-being during organizational transition.		
Abstract <p>This thesis aims to find factors from a set data that contribute towards job well-being when an organization is in a state of transition. The aim has been to find answers on how well-being of the staff is supported and maintained by the change management. The main question is divided into two sub-questions; what factors affect on the well-being during transitional period and how good management can maintain and support worker well-being.</p> <p>Also, this thesis is a qualitative meta-analysis and the collection and selection of the research materials was done in a systematic fashion. The materials chosen for analysis were three (doctoral) dissertations. All the research in the dissertations was done in different organizations, a common denominator being that all were large organizations and each operated in a number of communities and offices. All the research is under ten years old.</p> <p>The results of this research can be used to form an understanding of the different factors that affect worker well-being during transition. The strongest factors brought up were trust, sense of community and commitment. The trust factor forms from the work-culture and communication in the organization, the trust towards the highest management and closest manager, the transparency and fairness of decision making and from the support and training given by the manager during transition. The sense of community presents itself as trust towards the working body, good atmosphere and as support from colleagues. Commitment from the individual is strengthened by the opportunity to take part in planning and implementing the transition.</p>		
Subject headings, (keywords) change, organizational transition, change management, job well-being, worker satisfaction, worker enjoyment, work engagement, meta-analysis, systematic review		
Pages 55	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Pekka Penttinen		Master's thesis assigned by

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Muuttuva työelämä.....	1
1.2 Tutkimuksen toteuttaminen.....	5
2 TYÖHYVINVOINTI ORGANISAATION MUUTOSTILANTEISSA	13
2.1 Johtaminen muutostilanteessa	13
2.2 Työhyvinvointi muutoksessa	20
3 TUTKIMUSAINEISTON VALINTA JA ANALYSOINTI.....	22
3.1 Aineiston valinta tietokannoista	22
3.2 Aineiston analysointi	26
4 TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT ORGANISAATION MUUTOSTILANTEESSA	30
5 TULOSTEN POHDINTA JA PÄÄTELMÄT	38
5.1 Johtopäätökset.....	38
5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	46
5.3 Työn tuloksen soveltaminen	49

LIITTEET

Liite 1. Aineistohaun tulos.

Liite 2. Analyysiin valitun aineiston esittely.

1 JOHDANTO

1.1 Muuttuva työelämä

Työelämän kehittämisstrategian visio on, että Suomen työelämä on Euroopan paras vuonna 2020. Sen mukaan työelämää tulee kehittää joustavin uudistuksin siihen suuntaan, että voidaan vahvistaa mahdollisimman monen ihmisen halua ja kykyä sekä motivaatiota jatkaa työelämässä riittävän kauan. Tämä tarkoittaa luottamuksen ja yhteistyön syventämistä, innovoinnin ja tuloksellisuuden vahvistamista, osaavan työvoiman sekä ihmisten ja työyhteisöjen terveyden ja työhyvinvoinnin varmistamista. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020.)

Omaakohtainen kokemukseni isosta muutoksesta on 1990-luvulta jolloin kuusi itsenäistä oppilaitosta yhdistettiin saman koulutuksen järjestäjän alle. Useita vuosia yhdistymisen jälkeen eräs johto- ja esimiestehtävissä työskentelevä henkilö pohti, miten muutos aikoinaan hoidettiin. Hän ei silloin vielä ollut organisaation palveluksessa ja arvioi, että muutosjohtamista ei ollut hoidettu hyvin, koska ongelmia ilmeni edelleenkin työyhteisössä, lähes kymmenen vuotta myöhemmin. Oma muistikuvani on, että asiat tulivat ilmoitusluontoisesti eikä henkilöstöä mitenkään erityisesti sitoutettu muutokseen. Tällä muistolla on ollut merkitystä opinnäytteen aiheeni valintaan. Olen työskennellyt ammatillisessa koulutuksessa lähes 27 vuotta ja on tunne, että etenkin viimeiset kymmenen vuotta ovat työssä olleet jatkuvaa muutosta. Tällä hetkellä muutospainet ovat suuret ja ammatillinen koulutus on murrosvaiheessa.

Edellisten, niin Kataisen kuin Stubbinkin, hallitusohjelmien tavoitteena olleet ammatillisen koulutuksen järjestäjäverkon uusiminen ja rahoituksen uudistaminen eivät toteutuneet. Nykyisessä pääministeri Sipilän hallituksen strategisessa ohjelmassa puhutaan toisen asteen ammatillisen koulutuksen reformista, jonka tavoitteena on vahvistaa ammatillisen koulutuksen yhteiskunnallista merkitystä. Koulutuksen rahoitusta ja rakenteita uudistetaan, samalla kuitenkin varmennetaan koulutuksen alueellinen kattavuus. Koulutuksen ja työelämän välistä vuorovaikutusta tiivistetään. Nuorten ja aikuisten ammatillisen koulutuksen raja-aidat poistetaan ja kootaan koulutustarjonta, rahoitus ja ohjaus yhtenäiseksi kokonaisuudeksi opetus- ja kulttuuriministeriön alle.

Koulutuksen järjestäjiä kannustetaan toiminnan tehostamiseen. (Hallituksen julkaisusarja 10/2015, 18.) Tällä hetkellä ei ole varmuutta siitä, millaisia muutoksia oppilaitosorganisaatio, jossa työskentelen esimiestehtävässä, tulee ammatillisen koulutuksen reformin vaikutuksesta kohtaamaan lähitulevaisuudessa. Se vain on varmaa, että muutosta tulee tapahtumaan ja se koskettaa tavalla tai toisella jokaista organisaatiossa työskentelevää ihmistä.

Ammatillisen koulutuksen lainsäädännössä tapahtuneet muutokset ovat edellyttäneet ennen kaikkea työ- ja toimintatapojen kehittämistä ammatillisessa koulutuksessa. Keskeisintä lainmuutoksessa oli siirtyminen osaamisperustaisuuteen ja osaamispisteisiin, joka ei ole aikasidonnaista. Uudistetut tutkintojen perusteet on otettu käyttöön 1.8.2015 alkaen. (Laki ammatillisesta koulutuksesta 787/2014.) Säädosmuutoksilla on suuri vaikutus erityisesti opettajien pedagogiseen ajatteluun sekä oppilaitoksen pedagogiseen johtamiseen.

Toteutuneet säädosmuutokset ovat jo aiheuttaneet ja aiheuttavat edelleenkin muutosta niin työtapoihin kuin palvelutoimintaan. Ääripäinä kuvattuina nämä muutokset voiva olla yksilötasolla suuria ja asettaa haasteita osaamiselle tai ne voidaan kokea enemmänkin normaalina kehittämistoimintana kuin suurena muutoksena. Jokainen muutos on kuitenkin erilainen, mutta niitä johdetaan liian paljon samalla tavalla muutoksesta toiseen (Pirinen 2014, 10). Opinnäytteessäni tulen tarkastelemaan muutosta näkökulmasta, jossa keskiössä on työhyvinvointi ja sen ylläpitäminen muutosprosessissa.

Opinnäytteen rakenne

Johdantokappaleessa luon yleiskatsauksen muutoksen johtamiseen ja työhyvinvoinnista huolehtimiseen sekä kuvaan tutkimuksen toteuttamista. Pääluvussa 2 käsittelen johtamista muutostilanteessa, organisaation erilaisia muutostilanteita sekä työhyvinvointia muutoksessa. Pääluvussa 3 selvitän tutkimuksen aineiston haku- ja valintaprosessia, jonka toteutin metatutkimuksen menetelmällä. Pääluvussa 4 kuvaan aineiston analyysiprosessia ja –tulosta sekä vastaan tutkimustehtävään. Pääluku 5 on pohdintaa tutkimuksen keskeisistä tuloksista ja päätelmien tekoa sekä luotettavuuden arviointia.

Muutokset ovat työelämän arkea

”Mikään ei ole niin pysyvää kuin muutos”, tämä sanonta pitäneen paikkansa, halusimme sitä tai emme. Tämän päivän maailmassa muutostahti näyttäisi vain kiihtyvän entisestään. Muutos sinällään ei ole mikään uusi asia, kautta aikojen yrityksiä on ostettu ja myyty, tehty yritysjärjestelyjä, on muutettu organisaatorakenteita ja uudistettu toimintaa. Maailma ympärillämme muuttuu koko ajan ja väistämättä jossakin vaiheessa muutos tulee koskettamaan jollakin tapaa kaikkia työpaikkoja kaikilla toimialoilla. Joskus on jopa etua siitä, että organisaation on pakko uudistua ja muuttua tai muuten sillä ei enää pitkällä tähtäimellä ole tulevaisuutta. (Pirinen 2014, 13-14, 21-23, 28.)

Muutos sanana tuo useimmille mieleen ensimmäisenä jotakin negatiivista. Muutoksen yhteydessä harvoin puhutaan positiivista muutoksista, vaikka niitäkin tapahtuu koko ajan. Muutos koetaan tunteella, mutta sitä perustellaan järjellä. Muutos aiheuttaa suuria tunnekokemuksia ja ristiriitaisia tunteita. Muutoksessa työn hallinnan tunne heikkenee ja aiheuttaa työntekijälle epävarmuutta; pitää luopua jostakin ja samalla oppia ja sopeutua uuteen. Usein muutos edellyttää uusien työtehtävien tai työskentelytapojen omaksumista, mutta entinen, tuttu ja turvallinen, toimintatapa saattaa yhä houkuttaa helposti. Tästä syntyy muutoksen ristiriita; työntekijä vertailee, onko uusi tapa parempi kuin entinen ja onko muutos kannattava hänelle itselleen. Samaan aikaan käynnissä on vanhasta pois oppiminen, joka vaatii yleensä enemmän aikaa kuin uuden oppiminen. Muutoksen toteuttamiseen tarvitaan kaikkia organisaatioon sidoksissa olevia ja muutos onnistuu vain ihmisten kautta. Yrityksen työntekijöiden, ylimmän johdon, keskijohdon ja sidosryhmien keskinäinen yhteistyö ja vastuun kantaminen yhdessä ovat onnistuneen muutosprosessin edellytyksiä. (Pirinen 2014, 13, 15-16, 21.)

Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2013 positiivisia muutostrendejä työelämässä palansaajien näkökulmasta ovat olleet:

- työn sisällön merkityksen edelleen kasvaminen
- kehittämis- ja oppimismahdollisuuksien parantuminen
- työnantajasta ja työntekijästä lähtöisin olevien joustojen yleistyminen, esimerkiksi työnteon irtautuminen ajasta ja paikasta

- tyytyväisyyden lisääntyminen työn eri osatekijöihin ja esimies toimintaan sekä sosiaalisen tuen paraneminen
- halu jatkaa työssä ikääntyneenäkin on lisääntynyt viiden edellisen vuoden aikana.

Negatiivisina piirteinä on tuotu esiin epävarmuuden lisääntyminen sekä yksilöllistäminen kuten työsuoritusten mittaaminen, yksilöllinen palkkausjärjestelmä ja tuottavuuden korostaminen. (Pärnänen & Sutela 2015.)

Työhyvinvoinnista huolehtiminen muutostilanteissa

Työterveyslaitos on määritellyt työhyvinvoinnin olevan työnantajan ja työntekijöiden yhteinen tahto luoda hyvä työpaikka. Sen seurauksena työn tekeminen on mielekästä ja sujuvaa, työpaikan tuottavuus paranee sekä työpaikan imago ja sosiaalinen vastuu kehittyvät. Työhyvinvointi tarkoittaa myös sitä, että työtä voidaan tehdä terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. (Työterveyslaitos 2012, 26-27.)

Työhyvinvointi on henkilön omaa kokemusta ja tulkintaa omasta tilastaan ja siihen vaikuttavat myös objektiivisesti mitattavat asiat kuten fyysiset sairaudet ja tapaturmat (Viitala 2013, 213). Työpaikoilla voi samoissa työtehtävissä toimivat työntekijät kokea työhyvinvointinsa hyvin eri tavoin. Yksi nauttii työstään ja innostuu siitä toistuvasti, kun toisella työntekijällä saattaa olla vakavia jaksamisen ongelmia. Syyt työhyvinvoinnin erilaiseen kokemukseen voivat johtua yksilön taustatekijöistä kuten iästä, sukupuolesta, koulutuksesta, yksityiselämänsioista tai hänen persoonallisuudestaan. Syynä voivat olla myös organisaatioon liittyvät tekijät kuten epäoikeudenmukainen johtaminen. (Vesterinen 2006, 7-8.)

Esimiehillä on käynnissä koko ajan muutoksia, joita täytyy johtaa tavoitteellisesti ja tuloksellisesti. Muutosten johtaminen on yksi esimiesten perustehtävistä asioiden ja ihmisten johtamisen lisäksi. (Pirinen 2014, 13.) Muutoksen johtamisessa ei riitä, että johdetaan muutoksia, vaan myös ihmisiä johdetaan muutoksessa ja heidän työhyvinvoinnistaan tulisi pitää huolta. Tehtävässä onnistuminen edellyttää hyvää ja monialaista johtajuutta. (Luomala 2008, 3.)

Tutkimuksissa on havaittu, että organisaatiomuutosten seurauksena kokemus työn epävarmuudesta lisääntyy, etenkin jos muutokseen liittyy irtisanomisia. Myös organisaation omistajuuteen liittyvät muutokset luovat työn epävarmuutta, mikä puolestaan heikentää työhyvinvointia ja terveyttä. Terveysvaikutukset eivät koske pelkästään irtisanottuja tai lomautettuja työntekijöitä, vaan myös niitä, jotka jatkavat työtään organisaatiossa. Organisaatiomuutosta toteutettaessa tulisikin työhön jäävien hyvinvoinnista huolehtia erityisen hyvin, sillä hyvinvoivat työntekijät ovat työn tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkein voimavara, kun organisaatio jatkaa toimintaansa muutosten jälkeen. (Pahkin & Mattila-Holappa & Nielsen & Wiezer & Widerszal-Bazyl & de Jong & a Mockało 2011, 8.)

Muutoksessa korostuu luottamus johtamiseen, sillä ihmiset haluavat onnistua yhdessä. Luottamuksen kasvattaminen on hidasta, mutta sen voi menettää hetkessä, kuten fuusioissa tai irtisanomistilanteissa saattaa käydä. Muutoksessa johtamisen avaintehtäviä ovat organisaation voimaannuttaminen, ihmisten oman vastuun kasvattaminen ja tulevaisuuden uskon luominen. Organisaatiomuutoksessa oppiminen on ennen kaikkea osallistamista yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin. (Jabe & Häkkinen 2010, 289, 293.)

1.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimustehtävä

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on selvittää ne tekijät, joilla on vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin organisaation muutostilanteissa. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa johtajille ja esimiehille henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseen ja ylläpitämiseen muutostilanteissa. Tutkimuksen tarkoitus kuvaa tutkittavaan ilmiöön tai yleiseen tutkimusalueeseen liittyviä tekijöitä ja tavoite ilmaisee, mitä hyötyä tutkimuksesta tulee olemaan (Tuomi & Sarajärvi 2013, 156-157).

Tutkimustehtävänä on selvittää, miten henkilöstön työhyvinvointia voidaan tukea ja ylläpitää organisaation muutostilanteessa. Pääkysymyksen olen jakanut kahteen alakysymykseen:

- miten yksilöiden reagointi ilmenee työhyvinvoinnin kokemuksena organisaation muutostilanteessa
- miten johtamisella ja esimiestyöllä voidaan vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin organisaation muutoksessa.

Econ (1989) mukaan tieteellisen tutkimuksen ehdot täyttyvät, kun tutkimuskohde on täsmällisesti määritelty, tutkimus tuottaa jotakin uutta, tutkimusta voivat muut hyödyntää ja tutkimus antaa riittävät perusteet julkiselle keskustelulle. Vilkan (2005) mukaan tieteellisen tutkimuksen tavoitteet ja vaatimukset eivät ole ristiriidassa työelämän tavoitteiden ja vaatimusten kanssa vaan ne ovat toisiaan tukevia ja siksi yhdistettävissä. Anttila (2004) on esittänyt, että tieteellisen tutkimuksen ja ammatillisen tutkimus- ja kehittämistoiminnan erona on, että tieteellinen tutkimus tuottaa uutta teoriaa ja ammatillinen tutkimus muodostaa uusia tai parannettuja käytäntöjä. (Vilka 2005, 21.)

Laineen (2001) mukaan laadullisella tutkimusmenetelmällä tehtävään tutkimukseen sisältyy aina kysymys: mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan. Tämä edellyttää täsmentämistä, tutkitaanko käsityksiin vai kokemuksiin liittyviä merkityksiä. Laine toteaa, että käsityksen ja vastaavan kokemuksen välillä ei ole välttämättä yhteyttä ja kokemus on aina omakohtainen. Laineen mielestä on tärkeää, että tutkija on tietoinen käsitysten ja kokemusten välisestä erosta, kun hän asettaa tutkimuksensa tutkimusongelmaa ja tavoitteita. (Vilka 2005, 97-98.)

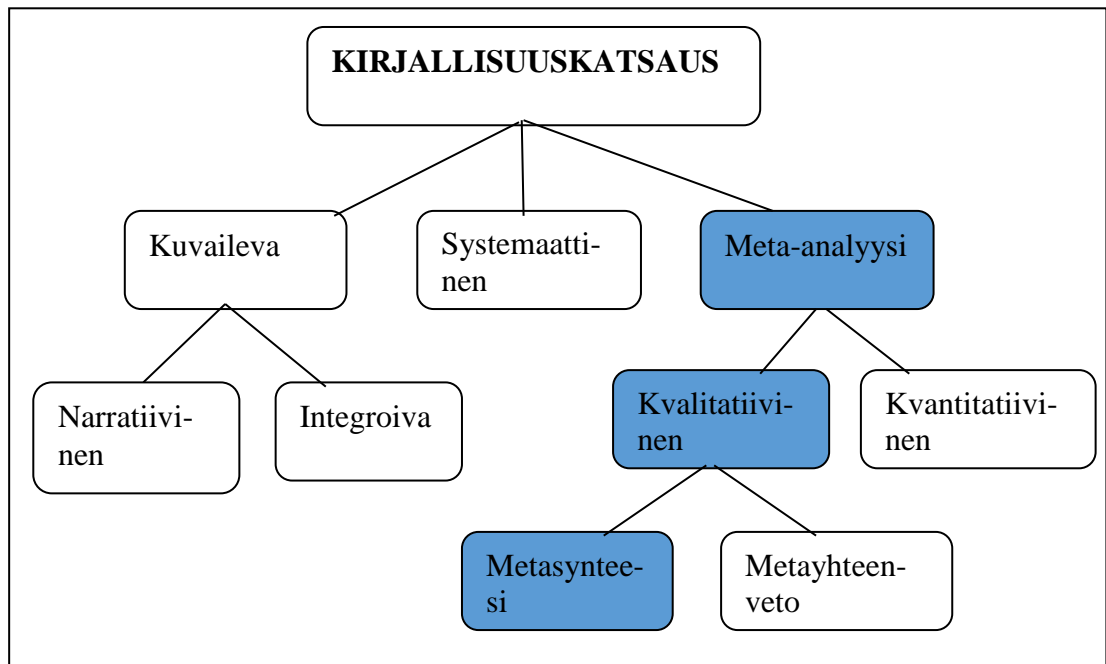
Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen elementit koostuvat metatutkimuksesta ja -analyysistä. Rubin (1990) on jakanut meta-analyysin kahteen pääryhmään: kirjallisuussynteetit ja tutkimuksen kohteena olevat tieteellisesti edustavat analyysit. Hänen mielestään vain tieteelliset tutkimukset kuuluvat valittuun otantaan ja hän jopa vastustaa kirjallisia analyysieja metatutkimuksen piiriin kuuluviksi. Rubin korostaa että metatutkimuksen analyysissä tulisi olla mukana vain ne aineistot, joilla on tieteellistä vaikuttavuutta. (Jokinen & Lähteenmäki & Nokelainen 2009, 29.) Metatutkimusta ja meta-analyysia on

käytetty paljonkin lääketieteeseen ja terveydenhuoltoon liittyvissä tutkimuksissa, mutta ei juurikaan esimerkiksi humanistisella- ja kasvatusalalla.

Yksi kirjallisuuskatsauksen perustyypeistä on meta-analyysi, joka jaetaan kahteen perussuuntaukseen; kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen meta-analyysi (Kuvio 1). Kvalitatiivinen meta-analyysi sisältää Salmisen (2011) mukaan kaksi orientaatiota; metasynteesi ja metayhteenvedo. Meta-yhteenvedo muistuttaa enemmän kvantitatiivista meta-analyysia, koska sen yhteenvedossa korostuu määrällisempi ote. Laadullinen metasynteesi keskittyy tulkintaan ja on lähellä systemaattista kirjallisuuskatsausta. Metodina se on melko nuori, sen juuret juontavat 1980-luvulle. (Salminen 2011, 12-13.)

Metasynteesin ideana on yhdistää samaa aihetta tarkastelevat tutkimukset. Tutkimuksia tarkastellaan niiden yhtäläisyyksien ja erojen kautta tavoitteena, että aihealueesta rakentuu uskottava kokonaisuus. Zimmerin (2006) määrittelyn mukaan synteesin tekijä pyrkii suorittamaan toisten tutkijoiden tutkimustulosten pohjalta tulkinnan. (Salminen 2011, 12.) Kuvio 1 havainnollistaa, mikä kirjallisuuskatsaustyyppi on tässä tutkimuksessa.



KUVIO 1. Kirjallisuuskatsaustyyppit (Salminen 2011, 38)

Metatutkimuksessa lähdetään liikkeelle siitä, että aineiston hakujen ja rajausten jälkeen käytettävää kirjallisuutta tarkastellaan siitä näkökulmasta, mitä vastauksia voitaisiin saada esitettyihin kysymyksiin. Aineiston rajauksena voidaan käyttää muun muassa sitä, että tarkasteluun otetaan ensisijaisesti varsinaiset tutkimukset kuten väitöskirjat, lisenssiaatti tutkimukset, pro gradu –tutkimukset sekä muut yliopistoissa ja korkeakouluissa tehdyt tutkimukset ja opinnäytetyöt. Metatutkimuksen aineiston ensimmäinen karsinta voi tapahtua otsikoiden perusteella ja toinen karsinta luokittelemalla aineisto niin, että siinä ilmenevät tutkimuksen pääkohdat. Aineisto voidaan tietokantahaun perusteella luokitella tutkimusten keskeisten käsitteiden ja tutkimuskysymysten perusteella. (Jokinen ym. 2009, 32-33, 35, 40.) Luvussa 3 kuvaan tarkemmin aineiston haku- ja valintaprosessia.

Petticrew (2001) ja Kallio (2006) ovat määritelleet systemaattisen kirjallisuuskatsauksen olevan tiivistelmä tietyn aihepiirin aiempien tutkimusten olennaisesta sisällöstä. Sillä seulotaan esiin tulosten kannalta mielenkiintoisia ja tärkeitä tutkimuksia. Bearfield & Eller (2008) kuvaavat systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tutkijan käyvän läpi runsaasti tutkimusmateriaalia tiiviissä muodossa. Kallio (2006) esittää systemaattisen kirjallisuuskatsauksen olevan lähdeaineiston systemaattista tarkastelua, joka on yhteiskunnallisen lähestymistavan ideologian varaan rakentuva ja jolla tavoitellaan yleiskatsausta liittyen ongelmaan, aihepiiriin tai diskurssiin eli yleisiin käsityksiin ja olettamuksiin. (Salminen 2011, 9.)

Perinteinen kirjallisuuskatsaus voidaan määritellä empiirisen tutkimuksen teoreettiseksi osaksi eli erilliseksi luvuksi aikaisemmista tutkimuksista. Sen tarkoituksena on tuoda esille näkökulmia, miten kiinnostuksen kohteena olevaa ilmiötä on aiemmin tutkittu. Kirjallisuuskatsauksessa keskitytään tutkimusongelman kannalta olennaiseen lähdeaineistoon. Perinteisen kirjallisuuskatsauksen ja systemaattisen kirjallisuuskatsauksen metodinen ero on, että jälkimmäisessä korostuu muun muassa aineiston systemaattinen hankinta ja läpikäyminen. (Tuomi 2007, 82-83.)

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tehokas tapa testata hypoteeseja. Se esittää tehtyjen tutkimusten tuloksia tiiviissä muodossa ja arvioi niiden johdonmukaisuutta sekä saattaa paljastaa aiemmin tehtyjen tutkimusten puutteet ja tuoda esille uusia tutkimus-

tarpeita. Petticrew (2001) mukaan kirjallisuuskatsauksessa on tärkeää vastata selkeään kysymykseen, vähentää tutkimusten valintaa liittyvää harhaa, arvioida valittujen tutkimusten laatua ja referoida tutkimuksia objektiivisesti. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tehokas tapa saada tietoa päätöksentekoon yhdessä tiedon määrän nopean kasvun kanssa. (Salminen 2011, 9-10.) Hirsijärveen (1986) viitaten teoreettinen tutkimus saattaa käytännössä tarkoittaa katsauksen laatimista valitusta aiheesta ja se luo uutta tietoa, joka syntyy esimerkiksi aiempia tietoja yhdistelemällä. Tuomi (2007) on kuvannut katsausotsakkeen alle perinteisen kirjallisuuskatsauksen, systemoidun kirjallisuuskatsauksen (*systematic review*) ja meta-analyysin (*meta-analysis*). Taulukossa 1 on kuvattu edellä mainittujen katsausten eroja. (Tuomi 2007, 82, 84.)

TAULUKKO 1. Erityyppisten kirjallisuuskatsausten eroja (Tuomi 2007)

	Perinteinen kirjallisuuskatsaus	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	Meta-analyysi
Ongelmanasettelu	Selvitetään, mitä kirjallisuuden mukaan kiinnostuksen kohteena olevasta ilmiöstä jo tiedetään.	Tutkimusongelma on käytännössä syntynyt ongelma ja ongelman asetelussa esitellään laajasti relevantit tutkimuskysymykset, jotka liittyvät tähän ongelmaan.	Tutkimusongelma syntyy siitä, että useissa tutkimuksissa kyseinen ongelma on noussut esiin, mutta sen ratkaisu on johtanut epäjohdonmukaisiin tuloksiin.
Metodi	Kuvaus, millaista kirjallisuutta analyysiin on valittu ja miksi sekä kuvaus, miten tulokset tullaan raportoimaan.	Kuvaus käytetyistä tutkimusstrategioista ja kriteereistä, joilla tutkimukset on valittu analyysiin.	Kuvaus tutkimusaineiston hakemisesta ja valinnasta sekä miten yksittäiset tutkimukset on koodattu ja tulokset analysoitu (esityksessä käytetään usein taulukkomuotoa).
Tulokset	Yhteenveto ja kuvaus, mitä kirjallisuuden pohjalta on löydetty.	Yhteenvedossa keskeiset aihealueet määritetään, järjestetään ja syntetisoidaan niiden merkittävyyden mukaan (esityksessä käytetään usein taulukkomuotoa).	Yhteenveto aineistona olleiden tutkimusten tuloksista.
Pohdinta	Arvio käytetyn kirjallisuuden merkityksestä ja vaikutuksesta, analyysin rajoitteet ja päätelmät tuloksista.	Kirjallisuuden pohjalta tehdään suositukset ongelmalliseksi havaitun toiminnan järjestämiseksi sekä tunnistetaan lisätutkimustarpeita.	Yhteenveto keskeisistä löydöksistä ja miten ne eroavat yleisesti hyväksytyistä luuloista sekä analyysissa käytettyjen tutkimusten rajoitukset ja lisätutkimustarpeiden tunnistaminen.

Edellä olevaan taulukkoon olen merkinnyt sinisellä pohjalla sarakkeen, joka on tämän tutkimuksen menetelmä. Fink (2005) on esittänyt mallin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekoprosessista. Ensimmäisenä asetetaan tutkimuskysymys, jonka jälkeen edessä on kirjallisuuden ja tietokantojen valinta. Seuraavassa vaiheessa määritellään halutermit, jotka voivat olla sanoja tai fraaseja. Hakutermin huolellinen valinta rajaa hakutulokset siten, että jäljelle jäävä materiaali vastaisi tutkimuskysymystä. Hakutulosten seulontavaiheessa kriteereinä voivat olla esimerkiksi mitkä kielet tai vuodet kelpuutetaan tutkimukseen. Tämän jälkeen hakutulokset seulotaan metodologisesta näkökulmasta, jolloin arvioidaan aineiston tieteellistä laatua. Viimeisenä on tulosten syntetisointivaihe, joka voi olla kuvaileva katsaus eli tulosten laadullinen synteesi tai meta-analyysi eli tulosten tilastollinen kombinaatio. Baumeister ja Leary (1997) ovat todenneet, että juuri tässä vaiheessa voidaan epäonnistua eli tutkimus jää liian pinnalliseksi kuvailuksi. (Salminen 2011, 10-11.)

Kakkuri-Knuutila & Hietalahti (2006) ovat kuvanneet jaon teoria- ja aineistolähtöiseen tutkimukseen perustuvan siihen, että teorialähtöisessä tutkimuksessa valitaan tärkeimmät teoreettiset käsitteet, teorit tai mallit ennen empiirisen aineiston hankintaa. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa teoreettiset käsitteet, teorit ja mallit työstetään empiirisen aineiston hankinnan jälkeen aineiston analyysin tuloksena. Aineisto- ja teorialähtöiseen tutkimukseen on hyvä liittää myös metodologinen tarkennus eli ohjaako tutkimusta metodologia laajassa vai suppeassa merkityksessä. Jos tutkimusta ohjaa metodologia suppeassa merkityksessä, niin Kakkuri-Knuutilan ja Hietalahden esittämä karkea erittely on Tuomen mukaan varsin käyttökelpoinen. Tällöin esimerkiksi määrälliset analyysit useimmiten edustavat teorialähtöisyyttä ja aineistolähtöisyyttä taas edustavat tutkimukset, joissa käytetään laadullisia aineistolähtöisiä analyysimenetelmiä. Mikäli tutkimusta ohjaa metodologia laajassa merkityksessä, on tutkimuksessa päätettävä tutkimuksen tärkeimmät metafysiset oletukset ennen empiiriseen osaan siirtymistä. Perusteluna on, että tutkimuksen käsitteet, teorit tai mallit saavat ns. henkensä metodologisten sitoumusten mukaisesti. Teoria siis ohjaa myös aineistolähtöistä tutkimusta. (Tuomi 2007, 128-129.)

Kun erottelua teoria- ja aineistolähtöinen tutkimus lähestytään ensisijassa tutkimuksen aineiston analyysin tasolla, voidaan puhua teoriaohjaavasta analyysistä. Se on erään-

lainen välimuoto teoria- ja aineistolähtöisestä analyysistä, koska siinä teorian ohjaava vaikutus on hyvin eriasteista riippuen tutkimuksesta. Teoriaohjaavassa analyysissä lähdetään liikkeelle aineistolähtöisesti, mutta analyysin edetessä jossain vaiheessa toimitaan aikaisempaan tietoon ja teorioihin nojaten. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtäväksi asetellun mukaisesti siten, että analyysiyksiköt eivät ole etukäteen harkittuja, vaan ne nousevat aineistosta. Tämä tarkoittaa sitä, että aikaisemmilla teorioilla tai tiedoilla ei pitäisi olla mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kannalta. ”Teoria koskee sitä, miten analyysi tehdään, siis aineistolähtöisesti.” Mikäli aineistolähtöisessä analyysissä halutaan korostaa päättelyn logiikkaa, voidaan sitä varauksella nimittää induktiiviseksi (yksittäisistä havainnoista tehtyjä johtopäätöksiä) päättelyksi. (Tuomi 2007, 108, 129-130.) Teoriaohjaavassa analyysissä teoria toimii apuna analyysin etenemisessä, siinä on tiettyjä etukäteen valittuja teoreettisia analyysiä ohjaavia kytkentöjä, mutta analyysi ei pohjaa suoraan teoriaan. Teoriaohjaava analyysi etenee aluksi kuten aineistolähtöinen analyysi ja myös analyysiyksiköt valitaan aineistosta. Analyysissä edetään aineistolähtöisesti tiettyyn pisteeseen. Tutkija päättää tämän pisteen, jonka jälkeen analyysissä on tunnistettavissa aikaisemman teorian vaikutus. Sen merkitys ei kuitenkaan ole teoriaa testaava vaan pikemminkin uusia ajatusuria avaava. Teoriaohjaavassa analyysissä päättelyn logiikkaa voidaan kutsua abduktiiviseksi (päättelyä parhaaseen saatavilla olevaan selitykseen) logiikaksi. (Tuomi 2007, 109, 130-131.)

Teorialähtöinen analyysi nojaa johonkin tiettyyn teoriaan. Tutkimuksessa kuvataan tämä malli ja sen mukaan määritellään tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena olevat asiat. Myös aineiston keruu on etukäteen määritelty ja aineiston analyysiä ohjaa valmis, aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys. Teorialähtöisessä analyysissä päättelyn logiikaksi yhdistetään suurin varauksin deduktiivinen päättely (testataan hypoteesia tai teoriaa). (Tuomi 2007, 109, 131.)

Salminen (2011, 12, 16) on kuvannut Walshin ja Downen (2004) mukaan metasynteesin etenemistä seuraavien vaiheiden kautta:

- aihealueen rajaaminen tutkimuksen tavoitteella ja tutkimuskysymyksillä

- hakutermien täsmentäminen ja tutkimuksen kannalta käyttökelpoisen aineiston löytäminen aineiston laaja-alaisen haun avulla
- valinnan ja päätöksen tekeminen mukaan otettavasta aineistosta
- aineiston arviointi
- analyyttinen tekniikka kuten yhtäläisyyksien ja erojen etsiminen ja ns. vastavuoroinen käänös
- kuvailevan synteessin tekeminen tuloksista.

Metasynteessissä valitut aineistot luetaan huolella ja niistä nostetaan esille muun muassa avainkäsitteitä, joita vertaillaan keskenään. Käsitteiden vertailulla, ryhmittelyllä ja tiivistyksellä saadaan aikaan käsiteluoitteluja, jotka auttavat löytämään tutkimustuloksista tarvittavaa yhtenäisyyttä. Kun luokittelut ovat riittävät, suoritetaan materiaallille vastavuoroinen käänös yhtenäistämällä tutkimustulokset. Vastavuoroinen käänös tarkoittaa tulkitsevaa synteesiä. Synteesi rakentuu siten, että yhtä tutkimusta verrataan toiseen ja etsitään yhtenäisiä piirteitä tutkimus tutkimukselta. Tutkimuksista löydettyt käsitteet ja samankaltaisuudet sijoitetaan yhden laajan käsitteen alle. Tätä ei voida tehdä väkisin, koska tulosten eroavuudet voivat johtaa myös täysin uuden käsitteen löytymiseen. (Salminen, 2011, 12-13.)

Menetelmänä metatutkimus ja –analyysi olivat minulle uusia ja tein paljon työtä sen eteen, että oivalsin mistä on kysymys. Tutkimuksen tekemiseen liittyvässä suomalaisessa lähdekirjallisuudessa oli mielestäni niukasti tietoa metatutkimuksesta ja koin välillä jopa suurtakin epävarmuutta koko opinnäyteprosessin ajan. Meta-analyysistä löytyi tietoa erityyppisten kirjallisuuskatsausten kuvauksista. Pisimmällä ollaan lääketieteen yhteenliittymissä, jotka kokoavat, ylläpitävät ja levittävät systemaattisia kirjallisuuskatsauksia (Salminen 2011, 40).

2 TYÖHYVINVOINTI ORGANISAATION MUUTOSTILANTEISSA

2.1 Johtaminen muutostilanteessa

Organisaatioissa tapahtuu erilaisia muutoksia, jotka olen kiteyttänyt kuviossa 2. Muutokselle tulee olla perusteltu tarve, jolloin se on helpompi hyväksyä. Jos muuttuvaa tilannetta ei ole tunnistettu, on ihmisten vaikea innostua uusista suunnitelmista. Yhteinen kiteytetty näkemys tarvitaan muutoksen läpivientiin, jotta suunnitelmat alkavat toteutua halutulla tavalla. Kiteytetty näkemys on perustana viesteissä, kun muutoksesta keskustellaan ja sen toimenpiteitä suunnitellaan. Muutos edellyttää viisi tekijää, jotta olisi mahdollista päästä haluttuihin tuloksiin. Onnistunut muutos edellyttää, että muutostarve on määritelty, yhteinen näkemys on luotu, muutoskyvystä huolehditaan, tehdään toimenpiteet ja muutos ankkuroidaan käytäntöön. Osassa organisaatioista muutoskykyä on runsaasti, osa on saattanut olla pitkäänkin stabiilissa tilanteessa, eivätkä ihmiset ole joutuneet kohtaamaan muutoksia. Etenkin ne organisaatiot, joilla on vähän kokemusta muutoksista, tarvitsevat tukea muutostarpeiden hyväksymiseen. (Valpola 2004, 29-32.)



KUVIO 2. Organisaation erilaiset muutostilanteet.

Muutoksen johtaminen edellyttää monien taitojen hallintaa kuten ihmisten johtamisen taitoja, arvojohtamisen taitoja sekä vuorovaikutuksen ja viestinnän taitojen hallintaa.

Näiden keskeisten taitojen lisäksi edellytetään muutoksen johtamisen menetelmiä kuten strateginen johtaminen, kehittämisen johtaminen, kulttuurinmuutos sekä herkkyyttä havaita sosiaalisesti tuotettua todellisuutta. Muutosta voidaan tarkastella eri kehyksistä: henkilöstöjohtamisen kautta, organisaation rakenteen tai -kulttuurin näkökulmista tai vallan näkökulmasta. Muutokset vaikuttavat ihmisten rooleihin ja asemaan työyhteisössä, sen vuoksi muutoksen johtamista on tarkasteltava eri näkökulmista.

”Hyvä johtaja on henkilö, joka tarttuu yhteisössä olevaan tunnetilaan ja pyrkii työstämään sitä yhteisön perustehtävän suuntaan. Hyvä johtaja on siis samalla aaltopituudella muiden ihmisten ajatusten ja tunteiden kanssa sekä työstää oman itsensä ja vuorovaikutustaitojensa avulla ihmisten kokemusmaailmaa kohden työyhteisön perustehtävää”. (Juuti & Virtanen 2009, 143, 160-161.)

Henkilöstöjohtaminen tarkoittaa kaikkia niitä organisaation toimintoja, joita tarvitaan henkilöstön määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen, henkilöstön kannustamiseen sekä motivaation, työkyvyn ja hyvinvoinnin ylläpitoon (Kauhanen 2009, 16, Viitala 2013, 22). Viitalaan (2013, 24) nojautuen henkilöstöjohtamista ohjaa siihen kytketty henkilöstövisio. Henkilöstöstrategiasta johdetut henkilöstöjohtamisen osa-alueita päivittäisjohtamisen lisäksi ovat:

- henkilöstösuunnittelu ja henkilöstön hankinta
- perehdyttäminen
- osaamisen kehittäminen
- suoritusten seuranta ja palkitseminen
- työhyvinvoinnin edistäminen
- irtisanominen ja uudelleen sijoittaminen.

Edellä kuvattuun näkökulmaan perustuen työhyvinvoinnin johtamisen osa-alue sisältyy henkilöstöjohtamiseen, jota ohjaa organisaation henkilöstöpolitiikka. Henkilöstöpolitiikan avulla toteutetaan henkilöstöstrategiaa. Henkilöstöpolitiikka määrittelee operatiivisen tason toimenpiteet eli käytännön toiminnan sekä vastuut ja aikataulut, jolla strategiaa toteutetaan. Johtajat ja esimiehet valitsevat, palkitsevat, innostavat, motivoivat, ohjaavat, kannustavat, auttavat kehittymään, arvioivat, mutta myös irtisanoivat työntekijöitä. (Viitala 2013, 21, 24-25, 52.)

Muun muassa oppilaitoksen johtamista on tutkittu toimialan sisäisen johtajuuden lähtökohdista, osana koulutuspolitiikan toteuttamista. Koulutuspolitiikan vaikutuksesta oppilaitosjohto on joutunut omaksuma useita toisistaan poikkeavia johtamisen malleja. Muutosten kohtaaminen kuuluu myös johtajuuteen. Muutos edellyttää strategista ajattelua ja strateginen johtaminen on keskeisesti johtajan vastuulla oleva toiminnallinen kokonaisuus. (Kirveskari 2003, 5, 190.) Strateginen johtaminen luo ajattelullisen perustan organisaation toivottavan tulevaisuuden tarkastelulle. Esimiehillä tulisi olla kykyä osallistaa henkilöstö strategiseen johtamiseen, koska strategiat toteutuvat jokaisen omien tekojen kautta arjen työtilanteessa. (Juuti & Virtanen 2009, 160.) Muutoksen johtaminen on moniulotteinen prosessi ja prosessi itsessään merkitsee pedagogista työskentely tapaa (Their 1994, 156).

Pedagoginen johtaminen voitaneen määritellä jokaisen organisaation johtajan tehtäväksi. Johtajan vastuulla on organisaation osaamisen kehittäminen ja johtaminen. Pedagoginen johtajuus muodostuu vuorovaikutus- ja kehittämisprosesseissa, joissa esimies pyrkii vaikuttamaan henkilöstön asenteisiin, käyttäytymiseen ja toimintaan sekä kehittämään niitä. Oppilaitoksessa voidaan erottaa neljä keskeistä kehittämisprosessia: opetussuunnitelmatyö, toimintakulttuurin kehittäminen, visiotavoitteiden luominen ja strategioista sopiminen sekä perustehtävän täsmentäminen. Kehittämisprosessien edellyttämä johtaminen tekee niistä keskeisiä pedagogisen johtamisen käytännön työvälineitä ja vaikutuskanavia. (Alava, Halttunen, & Risku, 2012, 32-33.)

Pedagoginen johtajuus on jatkuvasti muotoutuva prosessi, joka elää ja muuttuu sekä yhteisön, että ympäristön vaateiden mukana. Muutoksen johtaminen on olennainen taito: miksi, miten, milloin. Yhteiset arvot, visio ja missio ohjaavat toimintaa ja yhteisen suunnan luominen on pedagogisen johtamisen keskeinen tehtävä. Hyvin toimivat ihmissuhteet ovat onnistuvan muutoksen avaintekijöitä. Vastakohtana laajalle pedagogiselle johtamiselle on suppea pedagogisen johtamisen näkökulma, joka korostaa yksilön valtaa ja rakentaa johtamisen sankarimallia. (Risku 2009.)

Risku (2009) viittaa Macnell, Cavanagh ja Silcoxiin (2005), että tutkimusten mukaan laajan näkökulman pedagoginen johtaminen on tehokkainta koska

- tarkastelun keskiössä on oppiminen, ei opettaminen

- se käsittää sekä suoran että epäsuoran vaikuttamisen
- se mahdollistaa muidenkin kuin rehtorin pedagogisen johtamisroolin
- se ymmärtää kontekstin merkityksen ja sosiaalisen yhteisön toimintamekanismit (tiimit, vuorovaikutus, valta ja arvot).

Muutostilanteena organisaatioiden yhdistyminen

Mikään muutos ei ole itsestään selvää. Aina kun muutostilanteeseen tulee uusi elementti, se haastaa muutosprosessin. Mitä haastavammasta yhdistymisestä on kysymys, sitä useamman vaihtoehdon toimenpiteet ovat tarpeen. Toimenpiteet tukevat muutosprosessia niin, että organisaatio toimii ja saa aikaiseksi kaiken tarvittavan. Muutoksen läpivieminen vaatii työtä ja toimenpiteitä, jotka tulee tehdä normaalin työn lisäksi. Toisinaan organisaatioiden yhdistäminen sujuu helposti. Osapuolet ovat löytäneet keskusteluyhteyden ja haluavat sekä osaavat käsitellä yhdessä haasteellisetkin tilanteet. Toisinaan taas yhteen meno etenee hitaasti ja kipeiden vaiheiden kautta. Tällöin jo alkumetreillä on törmätty muutaman henkilön väliseen arvovaltataisteluun. (Valpola 2004, 17-18.)

Kun kyseessä on fuusio, puhutaan toiminnallisesti ja juridisesti erilaisten organisaatioiden liittämistä yhteen. Organisaatiolle tulee yhteinen omistaja, joka valitsee johdon ja ohjaa rahoituksella ja investoinneilla toimintaa. Fuusiolla on voimakas vaikutus organisaatioiden ja yksittäisten ihmisten identiteettiin. Vanhoissa rakenteissa on ollut tutut toimintatavat, yhteen menossa tilanteet tulkitaan oman vanhan kielen ja käsitteiden avulla. Vie aikaa ennen kuin saadaan yhteinen pohja jäsentää tilanteita ja sopia asioista. Onnistunut fuusio tarvitsee mukana olevien ihmisten ymmärryksen yhdistymisen tavoitteista ja omasta roolistaan. (Valpola 2004, 22.)

Organisaation muutoksesta viestiessä tulee huomioida johdon ja henkilöstön erilaiset odotukselliset lähtökohdat. Johto yleensä kertoo, mikä yhdistymisessä on tärkeää ja henkilöstö odottaa saavansa kuulla heille tärkeitä asioita. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 2) on havainnollistettu Scheiwerin (2002) listasta muokattu jäsenyys organisaatioiden yhdistymisen viestintätilanteesta. (Valpola 2004, 86.)

TAULUKKO 2. Viestinnän merkitys eri osapuolille organisaation yhdistymisprosessissa (Valpola 2004, 86)

Mikä johdosta on tärkeää?	Mikä henkilöstöstä on tärkeää?
<ul style="list-style-type: none"> - uuden organisaation visio - yhdistymisen strategiset hyödyt - perustelut muutoksille ja sitä seuraaville toimenpiteille - nimimuutokset - organisaatiomuutokset ja nimitykset - muutokset työnjaossa ja vastuualueissa 	<ul style="list-style-type: none"> - säilyykö minulla työpaikka - mitä organisaatio ja minä voimme saada tai menettää tässä - mitä ovat omat mahdollisuuteni uudessa organisaatiossa - tuleeko muutoksia etuisuuksiin ja palkkioihin - mitä tapahtuu työkavereille - millaiset ovat etenemismahdollisuuteni - tuleeko henkilöstövähennyksiä - millaisia muutoksia tulee organisaation järjestelmiin, politiikkaan jne.

Organisaatioiden yhdistymiseen liittyy aina yllätyksellisyyttä ja onnistuminen yhteen menossa riippuu siitä, miten nähdään oman organisaation todellisuus ja sen mahdollisuudet. Jokaisen johtajan tuleekin selvittää oman tilanteensa tavoitteet ja peruslähtökohdat. Silti moni asia selviää vasta toteutuksen aikana, jolloin saadaan riittävästi tietoa, jotka ohjaavat ja vaikuttavat valintojen tekemiseen ja muutoskeinojen valintaan. Pienessä organisaatiossa, jossa muutos koskettaa 10 - 20 henkilöä, jokainen haluaa tietää mitä tehdään ja miten muutos vaikuttaa tehtäviin ja tulevaisuuden näkymiin. (Valpola 2004, 15.)

Muutoksen syynä on uusi työ- ja toimintatapa

Kun muutos tapahtuu työ- ja toimintatavoissa, joutuvat työntekijät työstämään identiteettiään uudelleen ja rakentamaan uuden suhteen niin työhönsä kuin itseensäkin. Juuti & Salmi (2014) viittaavat RISCin (*Research Institute on Social Change*) nelikenttään, jota on käytetty suomalaisten asennemaailman, yhteiskunnan ja kuluttajien muutosten seuraamiseen. Tämän tuloksena on, että yli 70 % suomalaisista tavoittelee vakiintunutta elämää. Nykyinen työelämä kuitenkin vaatii yhä enenevässä määrin yksittäisiltä ihmisiltä kykyä jatkuvaan muutokseen toimintaympäristön muutosten seurauksena. Välttämättä enemmistöllä ihmisiä ei ole luontaista tarvetta havainnoida tapahtuvia muutoksia ja sen vaatimaa jatkuvaa työn kehittämistä. (Juuti & Salmi 2014, 81, 88-90.)

Muutostarve lähtee organisaation toiminnan tavoitteista, jotka saattavat tulla myös ulkoapäin. Nykyisten toimintatapojen kyseenalaistaminen, jatkuva edistyminen, uudistuminen ja oppiminen mahdollistavat selviytymisen kovassa kilpailussa. Muutos vaikuttaa kaikkialle organisaatiossa. Ei voida ajatella, että muutos koskettaisi vain tiettyä liiketoiminnan osaa, eikä sillä ole vaikutusta muihin toimintoihin. Näin ajatellessa syyllistytään aliarvioimaan muutosten vaikuttavuutta. Kun organisaatio muuttaa jotain yksittäistä asiaa tai toimintatapaa, ovat vaikutukset pian näkyvissä koko organisaatiossa. (Pirinen 2014, 22-23, 27.)

Työelämä näyttäisi vaativan nykyään superihmisiä, vaikka suurin osa työntekijöistä on kuitenkin tavallisia suoriutujia. Muutos uusine työtehtävineen haastaa tätä asetelmaa ja onkin kysyttävä, riittääkö perusosaaminen ja sama tieto-taito-taso, mikä työntekijällä oli hänen aloittaessaan organisaation palveluksessa. Työntekijällä saattaa olla hyvinkin kapea ammatillinen osaaminen ja työrutiinit, jotka ovat hioutuneet vuosien aikana. Muutoksen myötä pitää omaksua ja osata monenlaisia uusia asioita. Tämä voi aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta. Onko työntekijän velvoite osata enemmän ja kouluttaa itseään, jopa omalla vapaa-ajallaan, pysyäkseen kehityksessä mukana. Asettaako muutos kohtuuttomia vaateita työntekijöille. (Pirinen 2014, 18-19.)

Muutoksessa tulisi hyödyntää olemassa olevaa osaamista, sillä jokaisella työntekijällä on jotain erityisosaamista ja vahvuuksia. Työntekijän on helpompaa menestyä muutoksissa niissä tehtävissä, joissa hän voi hyödyntää osaamistaan ja vahvuuksiaan. Yleensä työntekijät ovat kiinnostuneita oman osaamisensa kehittamisestä ja hyödyntämisestä työssään. Työntekijöillä itsellään on erilaisia näkemyksiä omista taidoistaan ja oppimisestaan. Muutoksessa työntekijällä tulee halun lisäksi olla kyky muuttua ja muuttaa toimintaansa. ”Osaaminen on kyvykkyyden soveltamista ja hyödyntämistä käytännön työssä”. (Pirinen 2014, 113-114.)

Kun toimintatapoja uudistetaan, olisi oltava selvillä, mitä osaamista organisaatiossa on jo olemassa ja mistä osaamisesta on puutetta. Osaamiskartoitus tuo esiin osaamisvajeen, jolla tarkoitetaan nykyisen osaamisen ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen välistä eroa. Muutoksen epäonnistumisen syynä saattaa olla tarvittavan osaamisen puuttuminen. Osaamiskartoituksen pohjalta voidaan suunnata kehittämis- ja koulutus-

toimenpiteet oikeisiin asioihin. Vastuu osaamisen kehittamisestä muutoksessa kuuluu organisaatiolle, esimiehelle ja työntekijälle itselleen. Menestyviä työntekijöitä muutoksessa ovat ne, joilla on selkeä suunnitelma omasta kehittymisestään. (Pirinen 2014, 113-114.)

Muutokset koskevat työsuhteita

Työn menetys on yksi elämän traumaattisimpia kokemuksia ja sen vuoksi irtisanominen nostattaa voimakkaita tunteita. Jabe (2012) viittaa kriisipsykologi Soili Poijulaan, joka korostaa, että työ ja toimeentulo ovat aikuisen mielenterveyden kulmakivet. Siksi irtisanominen on niin kova isku ja häpeä voi pitkään kalvaa mieltä ja aiheuttaa vihaa ja katkeruutta. Syntyy voimakkaita syytöksiä sekä työnantajaa että itseä kohtaan, kun ihminen pohtii, miksi juuri hänet irtisanottiin. Irtisanotuksi joutuminen rikkoo käsitykset itsestä ja toisista, perusturvallisuuden, tulevaisuuden odotukset sekä merkityksellisyyden ja mielekkyyden kokemuksen. (Jabe 2012, 30-31.)

Yhteistoimintalain ensimmäisessä pykälässä korostetaan että lailla edistetään yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.03.2007/334.)

Työnantajan on oltava tarkkana siinä, mitä käsitteistöä käytetään kun yhteistoimintaneuvottelut aloitetaan. Taloudellinen irtisanomis- tai lomautusperuste tarkoittaa, että yrityksen taloudessa on tapahtunut tai on ennakoitavissa, että siinä tapahtuu muutoksia. Tuotannollinen irtisanomis- tai lomautusperuste johtuu työnantajan toiminnan tai organisaation muutoksista. Näitä ovat esimerkiksi tuotteiden tai palvelujen kysynnän vähentyminen tai yrityksen omistussuhteiden vaihdos. Kun työnantaja käyttää tuotannollista perustetta työn vähentyminen johtuu ko. työtehtävien lakkauttamisesta koko-

naan tai tehtäviä siirretään yrityksen muille työntekijöille. Toiminnan uudelleen järjestelyistä on kysymys silloin, kun irtisanomis- tai lomautusperuste ei johdu suoraan taloudellisista tai tuotannollisista syistä. Tällöin on kysymys teknologisista, hallinnollisista tai rakenteellisista syistä joilla on vaikutusta esimerkiksi työn uudelleen järjestylihin tai uudenlaiseen toimintatapaan. (Lamponen 2014, 52-68.)

Jos organisaation muutoksessa on kysymys uudelleen organisoinnista ja sen seurauksena mahdollinen työpaikan menettäminen, työntekijä kyseenalaistaa suhteensa ja sitoutumisensa työnantajaansa. Tehdessään työsopimuksen työnantajan kanssa, työntekijän oletusarvona on turvattu työpaikka ja tulevaisuus. Tällaista ääneen lausumattomasta oletuksesta kutsutaan psykologiseksi sopimukseksi. Yksi syy työntekijöiden vahvoin reaktioihin muutoksen alussa on psykologisen sopimuksen horjumisen ja työntekijöiden avoin pettymys organisaatiota kohtaan. Ilmoitus YT-neuvotteluiden käynnistymisestä rikkoo turvallisuuden tunteen, kun työntekijä kuulee, että hänet voidaan lomauttaa, osa-aikaistaa tai irtisanoa. Psykologinen sopimus on rauennut, eikä työntekijä enää voikaan luottaa organisaatioon eikä esimieheen. Hän saattaa kokea, ettei työnantaja enää arvosta tai tarvitse häntä, joten hän käy läpi myös oman arvomaailmansa ristiriitaa. Jos työntekijä on ollut sitoutunut työhönsä ja lojaali työnantajalleen sekä kokee antaneen oman osaamisensa ja ammattitaitonsa organisaation käyttöön, on hän olettanut, että työnantaja vastapalvelukseksi takaa hänelle turvattun tulevaisuuden. Tässä vaiheessa on muutoksen syistä ja tavoitteista tiedottaa avoimesti, jotta työntekijälle tulee oikea kuva muutoksen perusteluista. (Pirinen 2014, 44-45.)

2.2 Työhyvinvointi muutoksessa

Työhyvinvoinnista huolehtimiselle on annettu velvoitteita työnantajalle työturvallisuuslaissa ja työsopimuslaissa. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantaja on velvollinen huomiomaan työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Työnantajan tehtävä on ennalta ehkäistä ja torjua muun muassa työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden henkisen terveyden haittoja. (TTL 23.8.2002/738.) Työsopimuslaissa velvoitetaan työnantajaa huolehtimaan siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimin-

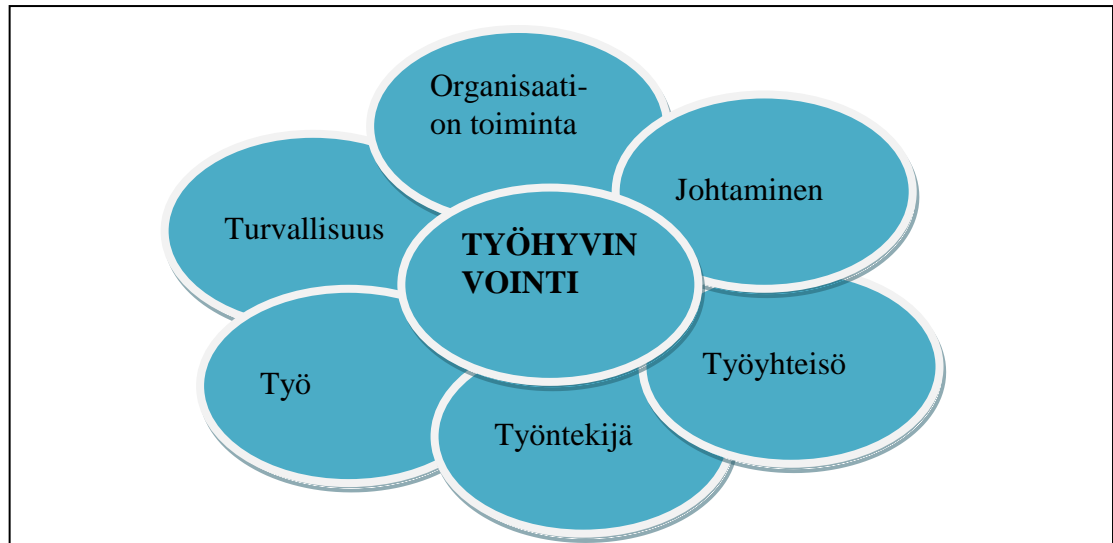
taa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai niitä kehitettäessä. (TSL 26.1.2001/55.)

Työhyvinvointi kokonaisuutena muodostuu useista eri osatekijöistä. Hussi (2005) on määritellyt työhyvinvoinnin olevan kokonaisuus, johon vaikuttavat osaaminen, terveys, työympäristö ja työyhteisö (Salojärvi 2006, 50). Tarkkosen (2012, 16, 23) mukaan keskeistä henkilöstön työhyvinvoinnille on organisaation johtamisjärjestelmä, organisaatiokulttuuri ja organisaation sisällä tapahtuva oppiminen. Hän on määritellyt työhyvinvoinnin olevan yksilöpsykologinen kokemus, joka on ihmiselle voimia antava elämänilon, hallinnan, mielekkyyden, arvostuksen, terveyden ja turvallisuuden tunne.

Työterveyslaitoksen 2012 tekemän selvityksen mukaan työpaikan työhyvinvoinnin perusta luodaan seuraavilla tekijöillä:

- työturvallisuuteen ja terveyteen liittyvät tekijät ovat kunnossa
- henkilöstöhallinto, kuten perehdyttäminen, osaaminen ja kehityskeskustelut ovat toimivia
- työhyvinvointiin tehtävät investoinnit ovat kestäväällä pohjalla ja kannattavat pitkällä aikajänteellä
- työhyvinvoinnin kehittämisen vastuu on sekä työnantajalla ja työntekijöillä
- työpaikalla kiinnitetään erityisesti huomiota muutosten hallintaan, työn organisointiin ja toimintaa muutostilanteissa (Työterveyslaitos 2012, 27.)

Työhyvinvointitoiminta on osa henkilöstöpolitiikkaa ja kehittämistoimintaa sekä olennainen osa johtamista. Työhyvinvointitoimintaa ei tule nähdä normaaleista toiminnoista irrallisena asiana vaan luonnollisena osana jokapäiväistä työntekoa. Se on työpaikan eri tahojen omaksuma toimintatapa ja kohdistuu koko organisaation henkilöstöön. Työhyvinvointitoiminta määritellään kokonaisvaltaiseksi työkyvyksi, joka muodostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostaman systeemin lopputuloksena. (Vesterinen 2006, 30-31.) Työhyvinvoinnin kokonaisuutta olen jäsentänyt seuraavan kuvion avulla (Kuvio 3).



KUVIO 3. Työhyvinvoinnin kokonaisuus.

Tutkimustulosten perusteella organisaatiomuutoksilla on vaikutusta työntekijöiden työtyytyväisyyteen, työkykyyn, kokemukseen työn epävarmuudesta ja sairauspoissaoloihin. Lisäksi on havaittu useita työhön liittyviä tekijöitä, joiden kautta muutokset vaikuttavat kielteisesti hyvinvointiin kuten työnvaatimusten lisääntyminen. On todettu myös, että muutosprosessit luovat haasteita organisaation sisäisille sosiaalisille suhteille. Esimiesten antama tuki muutosprosessin aikana voi olla vähäisempää ja ristiriidat työyhteisön jäsenten kesken lisääntyvät. Ristiriidat voivat olla joko esimiesten ja alaisten välillä tai työntekijöiden kesken. (Pahkin ym. 2011, 8.)

3 TUTKIMUSAINIESTON VALINTA JA ANALYSOINTI

3.1 Aineiston valinta tietokannoista

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on selvittää ne tekijät, joilla on vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin organisaation muutostilanteissa. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa johtajille ja esimiehille tietoa henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseen ja ylläpitämiseen muutostilanteissa.

Alkuun tein hakuja neljästä eri tietokannasta. Melinda on kirjastojen yhteistietokanta, Janet on Jyväskylän ammattikorkeakoulun paikallinen aineisto, Nelli on Keski-Suomen kirjastoportti ja Doria on Kansalliskirjaston ylläpitämä julkaisuarkisto. Suoritetut tiedonhaukset hakutermeineen ja yhdistelyineen on syytä kirjata ja tallentaa jolloin tiedonhaku on toistettavissa (Tähtinen 2007, 27). Hakusanoja olivat: *muutos, muutosjohtaminen, työhyvinvointi, työhyvinvointi muutoksessa, työhyvinvointi muutosjohtamisessa ja työhyvinvoinnin johtaminen muutoksessa*. Taulukosta 2 ilmenee hakusanojen antamat tulokset käyttämistäni tietokannoista.

TAULUKKO 3. Ensimmäisen haun tulokset eri tietokannoista.

Hakusana	Melinda	Janet	Nelli	Theseus	Doria
Muutos	19 937	3798	6363	34739	6 653
Muutosjohtaminen	1 528	426	625	908	168
Työhyvinvointi	2 599	706	1558	3610	315
Työhyvinvointi muutoksessa	38	181	8	1173	125
Työhyvinvointi muutosjohtamisessa	0	35	0	117	10
Työhyvinvoinnin johtaminen muutoksessa	5	102	1	1065	117

Noviisina metatutkimuksen alueella tunsin suurta epävarmuutta aineiston hausta ja valinnasta. Tämän vuoksi käännyin opinnäytettä ohjaavan opettajan sekä Mikkelin ammattikorkeakoulun ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjastoinformaattikkojen puoleen. Heiltä saamani ohjauksen perusteella tein haut käyttäen ainoastaan Melindaa eli kirjastojen yhteistä tietokantaa. Hakusanojen valinnassa käytin yleisen suomalaisen asiasanaston (YSA) hakupalvelua, joka on kaikki tieteen- ja tiedonalat kattava yleisanasto ja siihen on koottu eri alojen yleisin terminologia. YSA:sta hain läheiset sanat sanoille työhyvinvointi ja organisaatiomuutokset. Työhyvinvointi -sanon lähisanoiksi sain haun tuloksena työnimi, työtyytyväisyys ja työviihtyvyys. Organisaatiomuutokset -sanalle lähisanoja olivat organisaation muutokset ja organisaatiomuutos. Seuraavat haut Melindan tietokantaa tein siten, että työhyvinvointi ja sen lähisanat olivat ”asiasanoja” ja organisaatiomuutokset oli ”kaikki sanat”. Taulukosta 3 ilmenee kaikki käyttämäni hakusanayhdistelmät sekä hakujen tulokset ja päivämäärät, jolloin haut on tehty.

TAULUKKO 4. Hakusanayhdistelmien tuottamat hakutulokset Melindasta.

Hakusanayhdistelmä	Tulos	Hakupäivä
työhyvinvointi OR työtyytyväisyys OR työviihtyvyys AND organisaatiomuutokset	32	12.03.2015
työnimu OR työtyytyväisyys OR työviihtyvyys AND organisaatiomuutokset	10	12.03.2015
työnimu OR työhyvinvointi AND organisaationmuutokset	29	13.04.2015
työhyvinvointi OR työtyytyväisyys OR työviihtyvyys AND organisaatiomuutos	15	13.04.2015

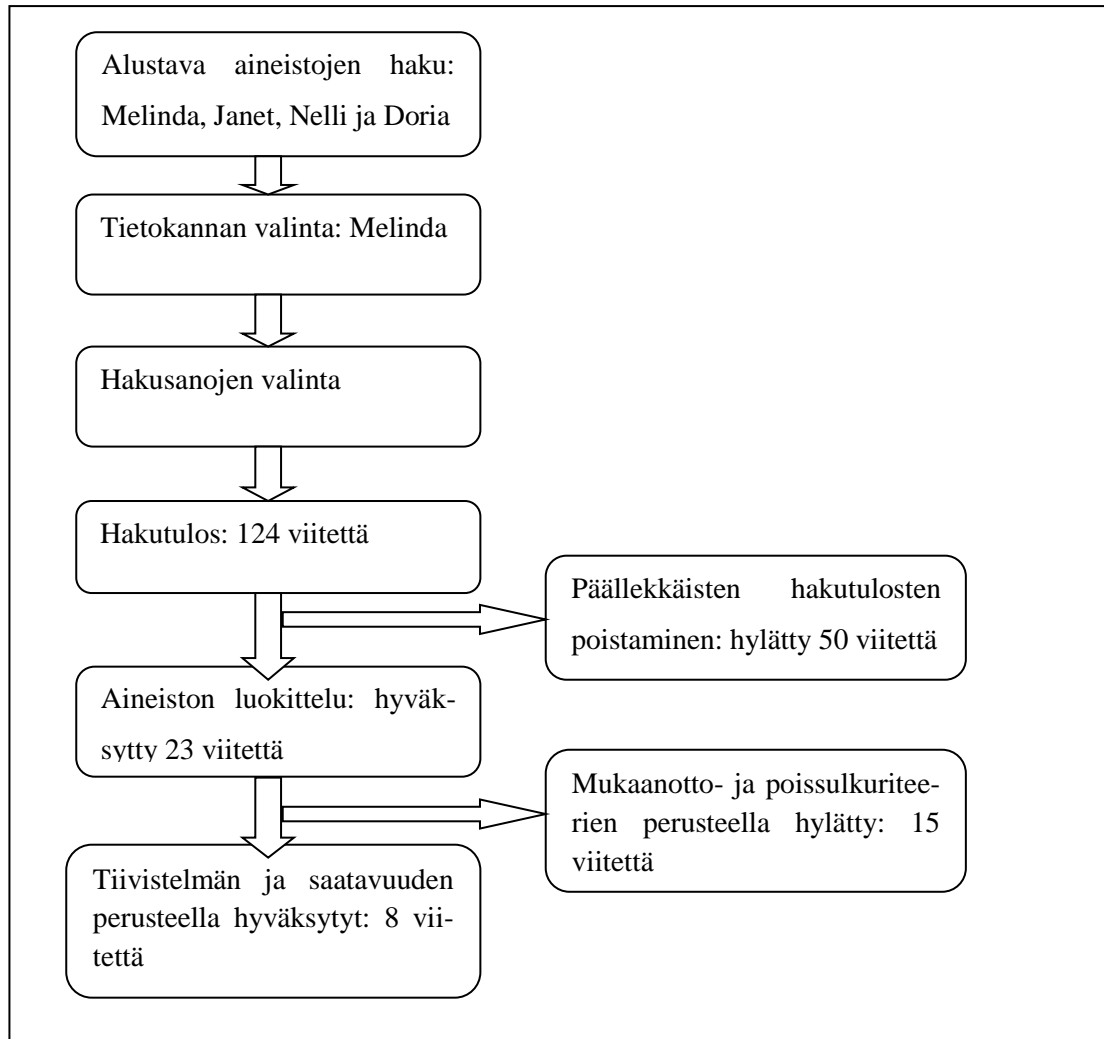
Haut tein tarkennettuna hakuna ja ensimmäinen hakusanayhdistelmä tuotti 32 tulosta, joista yksi tulos oli kahteen kertaan. Toinen hakusanayhdistelmä antoi 10 tulosta, jotka kaikki olivat samoja, kuin ensimmäinen haku. Toiseen tarkennettuun hakuun lisäsin kaksi uutta hakusanayhdistelmää. Ensimmäinen hakusanayhdistelmä tuotti 29 tulosta, jotka kaikki olivat samoja kuin 12.3 tehty ensimmäinen haku. Toinen hakusanayhdistelmä tuotti 15 tulosta. Hakusanamuutos siinä oli monikon muuttaminen yksikkömuotoon eli organisaationmuutokset sanaan organisaatiomuutos. Tuloksista neljä (4) oli jo aiemmillä hauilla tehdyissä tuloksissa, mutta haku tuotti 11 uutta tulosta. Päällekkäisten hakutulosten poistamisen jälkeen jäljellä oli 74 aineistoa, jotka luokitelin taulukkoon 4.

TAULUKKO 5. Hakutulosten luokittelua.

Väitöstutkimus	Pro Gradu - tutkimus	Kandidaattitutkimus	YAMK - opinnäyte	AMK-opinnäyte	Muu tutkimus, selvitys tai raportti	Tekstiaineisto
3	13	1	6	12	7	32

Rubin määritelmään nojautuen metatutkimuksen analyysissä tulisi olla mukana vain ne aineistot, joilla on tieteellistä vaikuttavuutta (Jokinen & Lähtenmäki & Nokelainen 2009, 29), joten seuraavaksi karsin pois kandidaatti-tutkimuksen, ammattikorkeakoulu opinnäytteet sekä tekstiaineistot, jolloin jäljelle jäi 23 aineistoa. Sen jälkeen tarkastelin jäljelle jäänyttä aineistoa mukaanotto- ja poissulkukriteereiden kautta. Ai-

neiston hakuprosessin ja tutkimuksen aineiston valinnan olen tiivistänyt seuraavaan prosessikaavioon (Kuvio 4).



KUVIO 4. Aineiston valintaprosessi

Taulukoin aineiston luokittelun jälkeen kaikki 23 viitettä ja valitsin seuraavaksi aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteereitä käyttäen tutkimuksessa käytettävän aineiston. Aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteereitä olivat:

1. aineiston nimessä on viitattu työhyvinvointiin ja muutokseen
2. aineisto on julkaistu vuonna 2000 tai sen jälkeen
3. aineiston tiivistelmässä on kuvattu muutosta
4. aineisto on elektronisesti tai muutoin helposti saatavilla

Aineistoja jäi tässä vaiheessa valitsematta 11, koska niistä ei ollut saatavilla tiivistelmää Melinda tietokannassa. Aineistoista viisi oli sellaisia, joita ei lainata tai sen sai enintään 14 vrk:n ajaksi kaukolainaukseen. Tämän vuoksi jätin nämä valitsematta. Neljä aineistoa oli saatavilla ja lainattavissa Jyväskylän yliopiston kirjastosta. Aineistosta kolme oli jo vanhempia selvityksiä; yksi vuodelta 1990 ja kaksi vuodelta 2000, joten jätin ne myös valitsematta.

Tässä vaiheessa tutkimuksen tiivistelmän perusteella valituista aineistosta kolme (3) oli väitöskirjaa, kolme (3) pro gradu-tutkimusta, yksi (1) loppuraportti ja yksi (1) seurantalutkimus. Opinnäytetyön ohjaajan kanssa sovittiin, että tarvittaessa voin laajentaa aineiston määrää Jyväskylän yliopiston kirjastosta saatavilla olevilla neljällä pro gradu-tutkimuksilla, mikäli niiden tiivistelmät vastaavat tutkimuskysymyksiini.

Valintaprosessin jälkeen taulukoin aineiston ja merkitsin sinisellä taustalla ne aineistot, jotka valitsin tutkimukseeni siten, että ensin analysoin väitöstutkimukset, joita on kolme ja tarvittaessa lopun valituksi tulleen aineiston (Liite 1). Aineiston määrä aiheutti pohtimista onko se riittävä vai ei. Tuomi ja Sarajärvi (2013) ovat tuoneet esille, että väitöskirjaa alemmista opinnäytteistä vähemmän kuin yksi sadasta on tieteellisesti merkittävä. Opinnäytteen tarkoitus on tuoda esille ja osoittaa oppijan oppineisuutta omalta alaltaan. Opinnäytettä voisi kuvata, että se on tekijänsä harjoitustyö. Tässä mielessä aineiston kokoa ei tule pitää opinnäytteen merkittävimpänä kriteerinä. Eskola & Suoranta (1996) ovat todenneet, että aineiston kokoa ratkaisevampaa on tulkintojen kestävyys ja syvyys. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 85.)

3.2 Aineiston analysointi

Tutkimustehtävänä oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin organisaation muutostilanteissa ja miten johtamisella ja esimiestyöllä voidaan vaikuttaa sekä ylläpitää työhyvinvointia muutoksessa. Tutkimustehtävään olen hakenut vastausta tekemällä meta-analyysin, jonka aineistona oli kolme väitöstutkimusta. Väitöstutkimukset (Koivumäki 2008; Kumpulainen 2013; Pahkin 2015) oli tehty toisistaan erilaisissa organisaatioissa, joissa oli koettu muutos. Tutkimuksista yksi edusti ammatillista koulutusta, yksi oli valtionhallinnon alalta ja yksi metsäteollisuudesta.

Muutoksen kokeneet organisaatiot olivat kaikki kooltaan suuria ja toimivat useammalla paikkakunnalla ja / tai useammassa toimipisteessä. Väitöstutkimukset olivat kyselytutkimuksia ja ne olivat julkaisuajankohdaltaan alle 10 vuotta vanhoja.

Eskola & Suoranta (1996) ja Eskola (2001) ovat kuvanneet, että aineiston analysointia voi tapahtua juuri siten kuin tutkija sen parhaaksi näkee. Aineiston luokittelulla on kuitenkin viisi tärkeää tehtävää:

- ne ovat sisäänkirjoitettuja muistiinpanoja
- niillä jäsenetään sitä, mitä tutkijan mielestä aineistossa käsitellään
- ne toimivat tekstin kuvailun välineenä
- ne toimivat aineiston jäsennyksen testausvälineenä
- niiden avulla voidaan etsiä ja tarkistaa tekstin eri kohtia. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 92 – 93.)

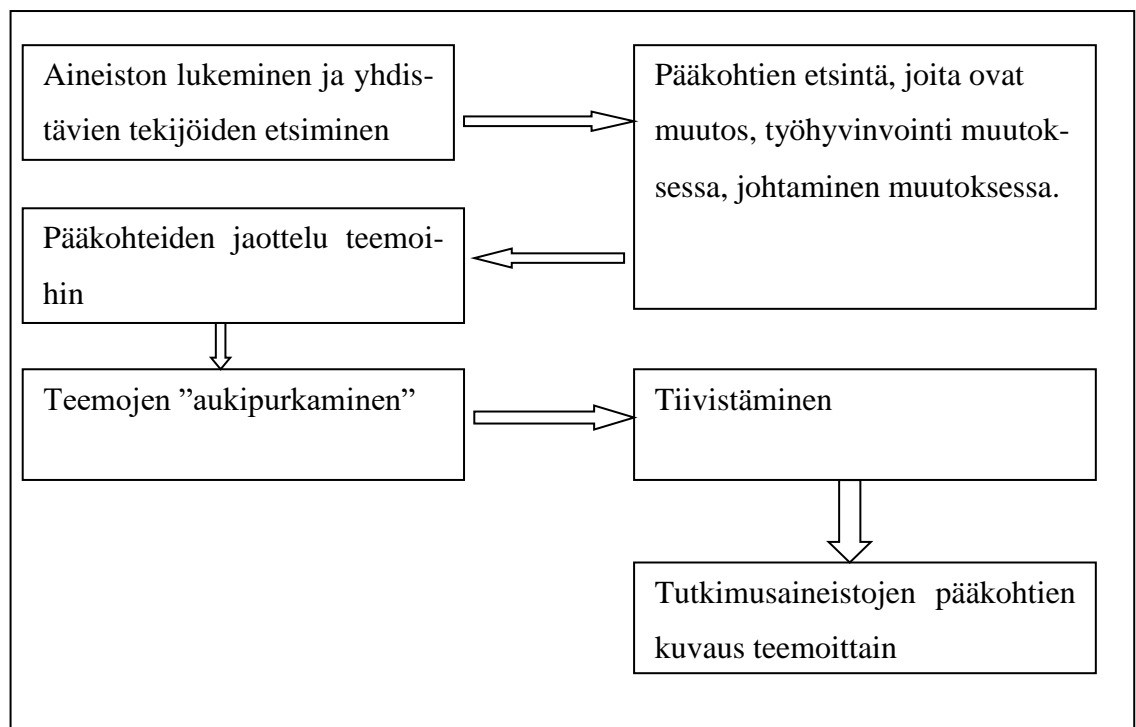
Aineiston analyysia luonnehtisin omalta kohdaltani varsin monivaiheiseksi prosessiksi. Ensin luin kaikki kolme valittua väitöstutkimusta kokonaisuudessaan läpi. Seuraava lukuvaihe oli erilaisten merkintöjen ja huomioiden tekeminen aineistoon erivärisiä ylivaiheita käyttäen. Nämä merkinnät kokosin alkuperäisilmauksia käyttäen taulukkoon. Taulukon jäsennyksenä olin käyttänyt työhyvinvoinnin kokonaisuutta kuvavia käsitteitä: organisaation toiminta, johtaminen, työympäristö, työyhteisö, työntekijä ja työ.

Teoriataustaa kirjoittaessani olin muodostanut ennakkokäsityksen työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, mikä lienee ihan luonnollista. Aineiston analyysi oli tässä vaiheessa teorialähtöinen. En kuitenkaan saanut analysoitavan aineiston alkuperäistekstejä ”istutettua” luontevasti ennakoajatukseeni, jonka perusteella olin nimennyt taulukon lokerot. Tutkimus ei ole vain ennalta arvattujen tai tiedettyjen asioiden varmistelua ja todistelua. Aineistoa lukiessa ja sitä analysoitaessa tulisi löytää mahdollisimman paljon hyviä miksi –kysymyksiä, jotta on valinnanvaraa lopullisessa analyysi- ja kirjoitusvaiheessa. Sellaiset kysymykset joihin ei voi aineistoon tukeutumalla esittää ratkaisua, voi karsia pois. (Alasuutari 2011, 217.)

Aineistoon perehtymisen jälkeen aineistolähtöisen sisällön analyysin etenemisen vaiheet ovat Tuomi & Sarajärvi (2013) kuvanneet seuraavasti:

1. etsitään pelkistettyjä ilmauksia ja alleviivataan ne esimerkiksi erivärisillä kynillä
2. pelkistetyt ilmaukset kirjoitetaan listaksi
3. pelkistetyistä ilmauksista etsitään samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia
4. yhdistetään pelkistettyjä ilmauksia ja muodostetaan niistä alaluokkia
5. yhdistetään alaluokkia ja muodostetaan niistä yläluokkia
6. yhdistetään yläluokkia ja muodostetaan kokoavia käsitteitä.

Loppujen lopuksi analyysiprosessin tuloksena muodostin pelkästään yläluokkia, joita yhdistämällä nimesin kokoavat käsitteet. Tutkimukseni jäsenyi prosessin aikana aineistolähtöiseksi analyysiksi. Luokittelu voidaan tehdä myös aineiston perusteella, jolloin ei ole etukäteen tietoa siitä, montako luokkaa syntyy (Tuomi & Sarajärvi 2013, 89). Havaintojen ja löydösten tekemistä ei voi vielä itsessään pitää tutkimuksen tuloksena. Tutkimus ei vastaa vain mitä-kysymyksiin vaan tavalla tai toisella vähintään yhteen miksi-kysymykseen. Aineiston avulla selitetään jokin asia, ”mysteeri” kuten Alasuutari (2011) ilmaisee. (Alasuutari 2011, 216.)



KUVIO 5. Aineiston analyysivaiheen kuvaus.

Ajatus ala- ja yläluokkien syntymisestä sisällön analyysiprosessin aikana on vain eräs sisällön analyysin teoreettinen malli, jolle on löydettävissä vaihtoehtoisia malleja ja variaatioita. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 109, 124.) Aineiston analyysi voi olla sisällöllisen aineksen luokittelemista erilaisten aiheiden ja teemojen perusteella sekä aineiston tarkastelua, miten tutkimustehtävän kannalta keskeiset seikat esiintyvät ja ilmenevät tutkittavissa teksteissä. Analyysin avulla tutkija myös lisää aineiston informaatioarvoa tiivistäen aineistoa ja tulkiten sitä. Lopputuloksena tutkijalla tulisi olla kasassa jotain enemmän kuin vain aineistoa alkuperäismuodossaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 73 - 74.)

Seuraavaksi aloin kirjoittamaan aineistoa auki aineisto aineistolta. Aukikirjoitettua tekstiä oli yhteensä 12 sivua. Tästä tekstistä aloin hakemaan käsitteitä, samankaltaisuuksia, eroavaisuuksia, merkityksiä, teemoja ja ilmiöitä, joita alkoikin nousta esiin ja ne alkoivat toistumaan. Laadullisessa tutkimuksessa aineistosta alkaa erottumaan ja jäämään mieleen usein toistuvia asioita. Erilaiset asiat nousevat esiin kuitenkin vain tutkijan oman ajattelun avulla, ei itsestään. Aineisto ei puhu tutkijalle mikäli sen kanssa ei keskustele. Aineistosta ei myöskään nouse mitään esiin, jos sitä ei käydä perusteellisesti ajatuksen kanssa läpi. Tutkimustehtävään on etsittävä näkökulmia; aineistolta on kysyttävä, mitä sellaista siinä on, joka liittyy tutkimukseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 74.)

Tuomi & Sarajärvi (2013) viittaavat Jyväskylän yliopiston tutkija Timo Laineen esittämään runkoon laadullisen tutkimuksen analyysin etenemisen kuvaamiseksi:

1. Tee vahva päätös, mikä tässä aineistossa kiinnostaa
2. Käy aineisto läpi ja merkitse ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi
3. Jätä pois kaikki muut asiat tästä tutkimuksesta
4. Kerää merkityt aineistot yhteen ja erilleen muusta aineistosta
5. Luokittele kuten tyypittele tai teemoita aineisto
6. Kirjoita yhteenveto.

Laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy useita kiinnostavia asioita. Tämän vuoksi aihe on rajattava tarkkaan niin, että se tuottaa vastauksen siihen, mistä tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Kiinnostus ilmenee tutkimuksen tarkoituksesta ja tutki-

musongelmasta tai tutkimustehtävästä, joiden tulee olla linjassa raportoidun kiinnostuksen kohteen kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91 – 92.)

Tässä tutkimuksessa mukana olleissa aineistoissa olivat muutostilanteet olleet erilaisia ja sen johdosta eri tekijät ilmenivät joko vahvemmin tai heikommin. Kävin siis vuoropuhelua aineiston kanssa ja tutkin sitä mitä, miksi ja miten –kysymysten avulla. Alasuutariin (2011) viitaten tutkimussuunnitelmassa esitetään tutkimuksen yleinen ongelmanasettelu ja yksilöidymmät miksi –kysymykset muotoutuvat vasta aineiston erittelyn kautta, kuten myös vastaukset kysymyksiin. Tutkimuksen aineistosta opitaan uusia asioita ja niiden pohjalta nostetaan esille erilaisia ihmetyksen aiheita ja sellaisia kysymyksiä, joita ei olisi voinut kuvitellakaan ennen aineistoon ja samalla tutkittavaan ilmiöön perehtymistä. (Alasuutari 2011, 217.)

Tein päätöksen perehdyttyäni muuhun valittuun aineistoon, että keskityn analyysissä pelkästään väitöstutkimuksiin, jotka olen esitellyt liitteessä 2. Muu aineisto ei tuonut mitään sellaista uutta, joka olisi muuttanut lopputulosta. Saturaatiota ei voi saavuttaa ellei ole selvillä, mitä aineistosta ollaan hakemassa. Jos tutkimuksessa haetaan aineistoista samuutta, joka voi tulla esille esimerkiksi etukäteen määriteltyjen teemojen tois-
tona, voidaan puhua aineiston saturaatiosta. Saturaatiosta puhuminen on ongelmallista silloin, kun aineistoista haetaan erilaisuutta. Erilaisuuden kuvaamiseen ei saturaatiopistettä ole etukäteen määriteltävissä. Saturaation kannalta on pysyttävä teeman sisällä samuuden kuvaamisessa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 87, 89.)

4 TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT ORGANISAATION MUUTOSTILANTEESSA

Käydessäni vuoropuhelua aineiston kanssa mitä ja miksi kysymysten avulla, ryhmitte-
lin sitä uudestaan ja taas uudestaan. Tavoitteenani oli löytää tutkimustehtävään vas-
taamisen kannalta ne työhyvinvoinnin tekijät, jotka olisivat yleistettävissä erilaisiin
muutostilanteisiin ja erilaisiin organisaatioihin. Laadullisessa tutkimuksessa yleistyk-
siä ei voida tehdä suoraan aineistosta, vaan aineistosta tehdyistä tulkinnoista. Yleistet-
tävyyden yksi kriteereistä on tarkoituksenmukainen aineiston kokoaminen, Viitaten

Eskolaan ja Suorantaan (1998) laadullisessa tutkimuksessa yleistämistä voidaan ajatella myös siirrettävyytenä. Siirrettävyydellä voidaan tarkoittaa tutkimustulosten soveltumista toiseen toimintaympäristöön. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 51.)

Laadullisessa tutkimuksessa tavallisesti kohteena on ilmiö jonka suhteen yleistäminen ei ole ongelma, eikä ilmiön olemassaolon paljastaminen tai todistaminen ole tarpeen. Olennaista onkin tutkimuksen pyrkimys selittää ilmiö ja tehdä se ymmärrettäväksi. Laadulliseen analyysiin sisältyy sellaisia piirteitä, jotka osaltaan poistavat yleistettävyysongelman. Raakahavaintojen yhdistäminen metahavainnoiksi ilmentää tutkijan pyrkimystä tarkastella aihetta yksittäistapausta yleisemmällä tasolla. (Alasuutari 2011, 237.)

Analysoinnissa pohdin, mihin tämä ilmentymä liittyy, mitä tämä edellyttää organisaatiolta, johtamiselta, työltä, työyhteisöltä ja työntekijältä itseltään ja miksi se vaikuttaa koettuun työhyvinvointiin. Lopulta päädyin tekstiaineiston aineistolähtöisen analyysiprosessin tuloksena kolmeen yleistettävissä olevaan työhyvinvoinnin tekijään organisaation muutoksessa: luottamus, yhteisöllisyys ja sitoutuminen (Taulukko 5). Tavoitteenani oli ollut löytää ne tekijät, jotka vaikuttavat ja ylläpitävät työhyvinvointia muutostilanteissa joko myönteisellä tai kielteisellä tavalla. Tutkimukseni tulosta toki voisi tarkastella myös yhden yläkäsitteen kautta, joka on luottamus. Luottamusta joko on tai sitä ei ole. Luottamus on suhteisiin ja ihmisten ominaisuuksiin liittyvä asia. (Koivumäki 2008, 244.) Luottamuksen perusta näyttäisi rakentuvan organisaation kulttuurista ja se synnyttää yhteisöllisyyttä ja me-henkeä. Luottamus edistää yksilön sitoutumista työhön ja organisaatioon. Työntekijän tyytyväisyyttä nykyistä työtään kohtaan lisää työn autonomia, itsensä kehittäminen ja osallistuminen omaa työtä koskevien muutoksien suunnitteluun (Kumpulainen 2013, 188.) Työhön liittyvät sekä henkilökohtaiset tekijät olivat tärkeitä koetulle työhyvinvoinnille pitkällä aikavälillä. Ne olivat myös tärkeitä voimavaroja muutoksien aikana työympäristössä. (Pahkin 2015, 54-55.)). Kun luottamus puuttuu tai on heikkoa, on sillä vaikutusta yhteisöllisyyden ja sosiaalisen kulttuurin muodostumiseen sekä yksilön sitoutumiseen. (Koivumäki 2008, 246; Kumpulainen 2013, 129; Pahkin 2015, 52). Olen kuitenkin tehnyt valintaa opinnäytteen tekijän oikeudella siitä, mitä käsitteitä käytän ja mitä asioita

sisällytän kunkin kokoavan käsitteen alle. Joka tapauksessa löytämäni tekijät näyttävät olevan vahvasti sidoksissa toisiinsa.

TAULUKKO 6. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät organisaation muutoksessa.

Kokoava käsite	Yläluokka
Luottamus	Organisaation kulttuuri.
	Päätöksenteon läpinäkyvyys ja oikeudenmukaisuus.
	Johtaminen ja esimiehen tuki ja ohjaus.
Yhteisöllisyys	Hyvä ilmapiiri ja sosiaaliset suhteet.
	Selkeä työn organisointi.
	Työkavereiden tuki.
Sitoutuminen	Taidot vastaavat työtehtävän vaatimuksia.
	Kehittymismahdollisuudet työssä.
	Mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Seuraavaksi avaan analyysini tuloksena muodostuneet kokoavat käsitteet luottamus, yhteisöllisyys ja sitoutuminen omina kohtinaan. Jokaisen käsitteen valintaa perustelen ensin käyttäen siihen muuta lähdeaineistoa. Sen jälkeen selvitän, miten nämä tekijät ilmenivät analysoitavassa olleessa aineistossa.

Luottamus organisaatiota ja johtamistyötä kohtaan

Luottamus perustuu organisaation ja työyhteisön kulttuuriin. Luottamuksen peruselementtejä ovat yhteiset pelisäännöt, jotka ovat kaikkien tiedossa. (Rauramo 2012, 98.) Organisaation kulttuuri ilmentää sitä, miten yrityksessä on tapana toimia. Kulttuuria on vaikea kuvata sanoin, sillä se sisältää myös kaiken pinnan alla olevan kuten uskomukset, arvot ja asenteet. Kulttuuri konkretisoituu käytännön tavassa, mihin organisaatiossa kiinnitetään huomiota ja mikä koetaan tärkeäksi. Johtaminen on osa organisaation kulttuuria ja sen merkitys korostuu muutostilanteissa. (Järvinen 2014, 84.) Sellaista esimiestä, johon ei luoteta, on vaikea seurata ja tukea. Esimies voi päivittäisellään toiminnallaan rakentaa, mutta myös tuhota organisaatiossa olevan luottamuksen ilmapiirin. (Rauramo 2012, 98.)

Organisaation kulttuuri määrittää, miten työntekijät suhtautuvat työhönsä ja miten arvokkaina työntekijöitä pidetään. Se ilmenee ihmisten tavassa puhua työstään ja työyhteisöstään. Kulttuuri on juurtunut syvälle ihmisten välisiin suhteisiin, se on arkista vuorovaikutusta ja kanssakäymisen tapa. Siitä, millainen kulttuuri organisaatiossa vallitsee, on oltava tietoinen ja on ymmärrettävä, miten se mahdollistaa tai estää uudenlaisen tulevaisuuden rakentamisen. Se, mikä kulttuurissa on vahvaa ja myönteistä toimii hyvänä rakennusaineena. Hyvää ei kannata rikkoa vaan rakentaa sen päälle. (Järvinen 2014, 86-87.)

Koivumäen (2008) tutkimuksen tuloksista ilmenee, että organisaatiouudistuksia pelätään osittain siksi, että ylimpään johtoon ei luoteta. Epäluottamusta synnyttää vakauden ja ennakoitavuuden puute ja tämä aiheuttaa jopa turhautumista henkilöstön keskuudessa. Jatkuvat ja huonosti perustellut organisaatiomuutokset luovat epävarmuutta henkilöstössä. (Koivumäki 2008, 244, 248-249.) Henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttaa myös, mikäli julkituotujen arvojen ja todellisen toiminnan välillä on ristiriitaa. Henkilöstö kokee, että oikeudenmukaisuus ei toteudu organisaatiossa. Päätöksen teon menettelytapojen oikeudenmukaisuus korreloi vahvasti muun muassa johtamiseen ja työntekijöistä huolehtiminen on suorassa syy-yhteysuhteessa johtamistapaan. (Kumpulainen 2013, 129, 171.) Tutkimuksissa on tullut myös esiin, että organisaation taloudellisella tilanteella on heikentävä vaikutus työhyvinvointiin. Tällöin muutos voidaan kokea enemmän uhkana kuin haasteena, etenkin jos koetaan työpaikan menettämisen vaaraa. (Kumpulainen 2008, 130; Pahkin 2015, 57.)

Organisaatiossa tapahtuvaa muutosta edeltävä sosiaalinen tuki johdolta ja esimiehiltä näyttäisi Pahkinin (2015) tutkimuksen mukaan olevan kytköksissä työhyvinvointiin. Heikon tuen koettiin nostavan riskiä siihen, että työntekijä kokee oman asemansa heikkenevän muutoksen seurauksena. Heikko tuki lisäsi myös yksilön sairastumisriskiä. Lähimmän esimiehen tuki ja arvostus sekä esimiehen rooli ja teot näyttäytyivät ensisijaisina työhön liittyvinä voimavaroina. Vahva muutosta edeltävä sosiaalinen tuki voitiin yhdistää parempaan työhyvinvointiin sekä parempaan näkemykseen uudelleenjärjestelyistä ja sen vaikutuksista. (Pahkin 2015, 50-52, 54-55, 57.)

Analyysin tulos osoittaa esimiehen roolin olevan tärkeä työhyvinvoinnin säilymisessä muutoksessa. Tyytyväisyys omalta esimieheltä saatuun tukeen ja ohjaukseen, työyhteisön johtamistapaan sekä siihen, että työntekijöistä huolehditaan, ylläpitävät koettua työhyvinvointia. Työntekijöistä huolehtimisella on yhteys työssäjaksamiseen ja työntekijän kokemukseen omasta tyytyväisyydestään nykyistä työtään kohtaan. Muutoksien johtamisessa asioiden ja ihmisten johtaminen ja niiden hallinta korostuvat. Oikeudenmukainen johtaminen, ihmisten tasapuolinen kohtelu ja inhimillisuus luovat vankan pohjan työhyvinvoinnin kokemiselle. (Kumpulainen 2013, 128, 184, 198.) Organisaatioissa tulisi käydä aitoa ja avointa dialogia organisaation tavoitteista, nykyisistä toimintatavoista ja uudistusten tarpeellisuudesta. Tarvitaan myös rohkeutta tarvittaessa pitäytyä vanhassa, jos uusien mallien tuomat edut eivät vakuuta henkilöstöä. Vaaditaan myös uskallusta vetää takaisin jo tehtyjä uudistuksia, jos ne eivät ole käytännössä osoittautuneet toimiviksi. (Koivumäki 2008, 256.)

Kun esimieheen kohdistuu luottamusta, koetaan sen takaavan myös työn sujuvuuden. Luotettavalle esimiehelle on helpompi kertoa mahdollisista virheistä, jotka muutoin saattaisivat jäädä tulematta ilmi. Hyvänä esimiehenä pidetään sellaista, joka kuuntelee muita, osaa innostaa, kykenee myöntämään virheensä ja ennen kaikkea luottaa alaisiinsa. Vastuun ja vallankäytön suhteen jämäkkä esimies on tekijä, joka näyttäisi edistävän työyhteisön luottamuksen ja yhteisöllisyyden kehittymistä. Esimiehen tulee osata sanoa myös niin sanottu ”viimeinen sana”. (Koivumäki 2008, 246-247, 249, 251.) Esimiehen tuen ja arvostuksen katoaminen muutoksen aikana voi johtaa työntekijän terveyden ja hyvinvoinnin huonontumiseen. Esimiehen rooli ja teot olivat tärkeitä vaikuttavia tekijöitä työntekijöiden muutkokokemuksessa. Työntekijän mahdollisuus osallistua ja korkeimman johdon sekä lähimmän esimiehen rooli ja teot olivat keskenään vuorovaikutuksessa. Muutoksen toteuttamisen toimenpiteillä ja esimiehen ohjauksella ja tuella on mahdollisuus vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden näkemykseen muutoksesta. (Pahkin 2015, 52, 59, 64.)

Yhteisöllisyyden merkitys muutoksessa

Organisaation kulttuuri kertoo sen ihmiskuvasta, jonka ilmentymä on työyhteisön ilmapiiri (Järvinen 2014, 86). Kun työyhteisössä on luottamusta, työt sujuvat ja ihmiset

tietävät, mitä heiltä odotetaan. Työyhteisössä tehdään päätöksiä yhdessä ja niihin myös sitoudutaan. Lisäksi työyhteisössä vallitsee työrauha. Yhteistyökykyisessä työyhteisössä, jossa on luottamusta ja avoin ilmapiiri, kyetään myös tuloksekkaampaan työhön. Työyhteisössä saatu sosiaalinen tuki lieventää paineita, myös muutostilanteissa. Organisaation ilmapiiri on esimiehen johtamistyylin ja työyhteisön jäsenten muodostama kokonaisuus. Työilmapiirin kehittämisessä on tärkeää, että jokainen on sitoutunut siihen. Sosiaalisen pääoman rakentuminen on edellyttänyt, että työyhteisössä on luottamusta ja kaikki sen jäsenet ovat aktiivisia osallistujia ja vuorovaikutus avointa. Yhteisössä on annettu sen jäsenille suuri toimintavapaus ja luotetaan, että kaikki noudattavat normeja ja yhteisesti sovittuja pelisääntöjä, eikä ajauduta yhteisön sisäiseen kaaokseen. (Rauramo 2012, 98, 105, 109-111.)

Muutoksessa vahva yhteisöllisyyden tunne näyttää lisäävän työssäjaksamista ja koettua hyvinvointia. Työntekijät, jotka kokivat vahvaa yhteisöllisyyden tunnetta ennen muutosta, ajattelivat muutoksesta positiivisesti tai vähintään suhtautuivat siihen neutraalisti. Vahva työyhteisön sosiaalinen tuki ja yhteenkuuluvuuden tunne voitiin yhdistää parempaan työhyvinvointiin sekä parempaan näkemykseen uudelleen järjestelyistä ja sen vaikutuksista. (Pahkin 2015, 60-61.) Työyhteisön hyvä ilmapiiri sekä selkeä työn organisointi, tavoitteista selvillä oleminen ja palautteen saaminen onnistumisista sekä tyytyväisyys johtamiseen näyttäytyvät myös työhyvinvoinnin tekijöinä. Koettua työhyvinvointia ylläpitävät myös tiedon jakaminen ja toistensa ajan tasalla pitäminen. (Kumpulainen 2013, 129.)

Sekä horisontaalinen että vertikaalinen luottamus ja yhteisöllisyyden tunne vähentävät stressiä tai jopa suojaavat siltä. Työyhteisössä vallitseva luottamus voidaan määritellä ihmisten välisiin suhteisiin sekä ihmisten ominaisuuksiin liittyviksi asioiksi; sitä joko on tai ei ole. Luottamus on tärkeää ja se voi toimia jopa suojakilpenä ulkoapäin tulevia uhkia vastaan. Luottamuksen ja yhteisöllisyyden kokeminen saa ihmiset avoimemmin jakamaan tietoa ja asennoitumaan kielteisemmin tiedon panttaukseen. Työnteon kanalta hyödyllisestä tiedosta reilu kolmannes kuullaan virallisissa tilanteissa, vajaa kolmannes puolivirallisissa asiayhteyksissä ja vajaa kolmannes epävirallisissa sosiaalisissa tilanteissa kuten tauoilla ja käytäväkeskusteluissa. (Koivumäki 2008, 244-245.)

Luottamuksen tärkein hyöty liittyy kuitenkin jokapäiväiseen työnteon sujuvuuden takaamiseen. Se helpottaa töiden jakamista ja näin voidaan ehkäistä liiallista työn kuormittavuutta. Luottamus organisaation johtoon ja henkilöstön sitoutuminen organisaation tavoitteisiin näyttäisi korostavan byrokraattisen organisaation positiivisia piirteitä. Tietynlainen hierarkkisuus, työnjaon selkeys ja selvät pelisäännöt näyttäisivät olevan eräänlaisia luottavuusrakenteita, jotka tukevat henkilöiden välisen luottamuksen kehittymistä. Sen sijaan huoli oman työpaikan säilymisestä organisaation muutostilanteessa ei näyttäisi luovan mitään erityistä kitkaa työyhteisön sosiaalisissa suhteissa. (Koivumäki 2008, 244-245.)

Yhteisöllisyys on voimakkaassa yhteydessä myös ”työn imuun”, jonka voi tulkita sitoutumiseksi työhön. Luottamuksen ja yhteisöllisyyden kokeminen omassa työyhteisössä on yhteydessä vahvempaan sitoutumiseen myös organisaatioon. (Koivumäki 2008, 245-246.) Esimiesten ja työkavereiden tuki, työpaikan ilmapiiri ja tasa-arvoinen kohtelu sekä työstä saatu palaute vahvistavat yhtenäisyyden tunnetta ja työhyvinvointia (Kumpulainen 2013, 128; Pahkin 2015, 50-53). Luottamusta ja yhteisöllisyyttä tukevat rakenteet mahdollistavat myös toimivan tiimityön (Koivumäki 2008, 258-259; Kumpulainen 128).

Osallistaminen muutosprosessin eri vaiheisiin vahvistaa yksilön sitoutumista

Työelämässä tapahtuvat monenlaiset muutokset lisäävät yhä enenevässä määrin työhön liittyviä epävarmuustekijöitä kuten työsuhteiden epävarmuutta, työmäärän kasvua ja osaamisvaatimusten lisääntymistä. Niillä on vaikutusta myös työhyvinvointiin ja työn mielekkyyden kokemiseen. Työ ja työelämässä mukana oleminen ovat ihmiselle tärkeä terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä ylläpitävä tekijä. Työn mielekkyyteen vaikuttavat yksilön osaaminen ja sen vastaavuus työn vaatimuksiin, yksilön terveys ja voimavarat sekä henkilön arvot, asenteet ja motivaatio. (Suonsivu 2011, 182-184.) Mielekkyyden kokemus syntyy, kun ihminen voi tehdä työtä, joka on lähellä hänen sydäntään (Juuti & Salmi 2014, 75).

Hakanen (2004) on määritellyt, että työssä on positiivista imua, jos seuraavat tunnusmerkit toteutuvat: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuinen. Tarmokkuus ilmenee

siitä, että työssä on jotain sellaista, joka haastaa ja aktivoi voimavaroja ja siihen halutaan panostaa. Omistautuminen on työn merkitykselliseksi kokemista ja ammattiylpeyttä. Omistautuminen ilmenee myös siitä, että henkilökohtaiset arvot eivät ole ristiriidassa organisaation arvojen kanssa ja voimme kuvitella olevamme saman työnantajan palveluksessa vielä vuosienkin päästä. Uppoutuminen on keskittymistä ja työhön paneutumista; asiat sujuvat, on työvirettä ja koemme työpäivien kuluvan nopeasti. Mitä enemmän koemme työn iloa ja työn imua, sitä enemmän kestämmme työn epäkohdista. Parasta on, kun työ on mielekästä ja epäkohdat minimoitu. (Luukkala 2011, 38-39; Manka 2012, 143.)

Työssä syntyy iloa, kun siihen keskittymiseen ja sen loppuun suorittamiseen on mahdollisuus. Työllä on asetettu selkeät tavoitteet, itsellä on mahdollisuus vaikuttaa ja hallita toimintaa ja työstä saa palautetta (Manka 2012, 141). Työntekijä johon luotetaan ja jolla on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja sen kehittämiseen, tekee tuloksellisempaa työtä ja voi työssään hyvin (Rauramo 2012, 98). Ihmiset odottavat saavuttavansa työnsä avulla hyväksytyt aseman työyhteisössä ja yhteiskunnassa. He odottavat myös oikeudenmukaista kohtelua muihin työyhteisön jäseniin nähden. (Juuti 2013, 217.)

Analyysin tuloksena sitoutumista vahvistavia tekijöitä näyttäisivät olevan työn autonomia eli mahdollisuus ajatella ja toimia itsenäisesti työssään, vaikutusmahdollisuudet ja työroolien selkeys. Mitä enemmän työntekijät pääsevät ja otetaan mukaan suunnittelemaan itseään ja työtään koskevia muutoksia, sitä enemmän muutokset koetaan hyvänä asiana. (Koivumäki 2008, 246; Kumpulainen 2013, 128; Pahkin 2015, 59, 61.) Muutoksien myötä moni asia koetaan muuttuneen parempaan suuntaan; työn koetaan itsenäistyneen, tulleen mielekkäämmäksi ja monipuolistuneen (Koivumäki 2008, 244).

Kumpulaisen (2013) tutkimuksessa nousi esille, että tyytyväisyyttä lisäsivät myös mahdollisuus kehittää itselleen ominaisia kykyjä työssään ja mahdollisuus saada ammattitaitoa kehittävää koulutusta. Etenkin naisten kehittymismahdollisuuksia ennustaa runsas tuki työyhteisön jäseniltä. Miesten kohdalla hyviä kehittymismahdollisuuksia ennustivat hyvä ilmapiiri ja vähäiset kiirehaitat. Niillä, jotka tekevät tiimityötä näyttäisi olevan paremmat mahdollisuudet kehittyä työssään. Tärkeänä koetaan myös työssä

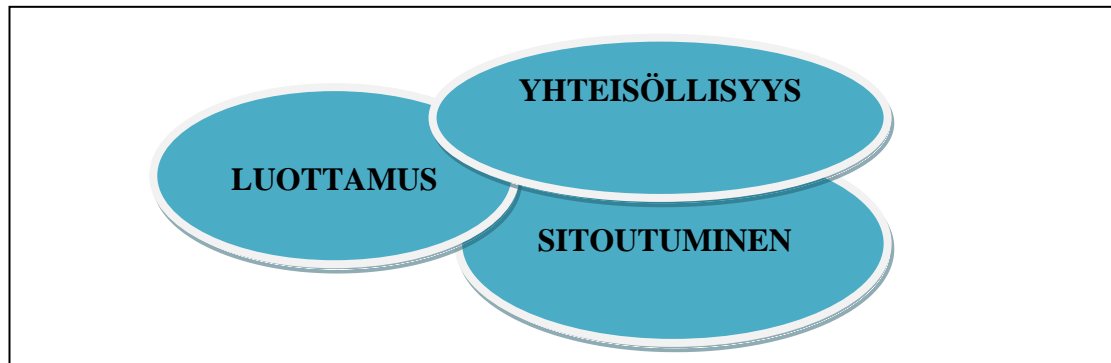
etenemisen mahdollisuudet. (Kumpulainen 2013, 128.) Työntekijät, jotka kokivat muutokset negatiivisesti, havainnot omasta hyvinvoinnista olivat heikommät kuin niillä, jotka kokivat uudelleen järjestelyt ja sen seuraukset positiivisina. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että muutosten tavoitteilla oli vaikutusta työntekijän henkiseen hyvinvointiin. Työntekijän kielteinen suhtautuminen muutosprosessiin kasvatti hänellä riskiä kokea stressiä ja vähensi työstä nauttimisen tunnetta. (Pahkin 2015, 57.) Uhka tulla irtisanotuksi ja menettää työpaikka kasvattivat stressiä, heikensivät luottamusta organisaatioon ja vähensivät työstä nauttimisen tunnetta. (Pahkin 2015, 57, 64-65.) Muutoksen onnistumista tutkimusten tulosten perusteella ennakoivat työntekijöiden osallistaminen muutosprosessin suunnitteluun ja toteuttamiseen. Työntekijän työhyvinvointi on tila, jossa jokainen yksilö voi saavuttaa oman mahdollisuutensa, selviää työelämän aiheuttamasta stressistä, voi toimia tuottavasti osallistuvassa ilmapiirissä sekä pystyy antamaan työpanoksensa omalle organisaatiolle. Tähän näkemykseen pohjautuen Pahkin (2015) esittää, että työntekijän hyvinvointi ja sen säilyminen hyvänä epävakailla työmarkkinoilla perustuvat vahvoihin henkilökohtaisiin voimavaroihin, hyvään sosiaaliseen ilmapiiriin työpaikalla, mahdollisuuksiin osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen, hyvin hallinnollisiin toimenpiteisiin ja johtamiseen organisaation uudelleen järjestelyn aikana. (Pahkin 2015, 61-62.)

5 TULOSTEN POHDINTA JA PÄÄTELMÄT

5.1 Johtopäätökset

Peilätessani tutkimukseni tuloksena määrittelemiäni työhyvinvoinnin tekijöitä: luottamus, yhteisöllisyys ja sitoutuminen (Kuvio 6), organisaation muutostilanteessa työhyvinvoinnin kokonaisuuteen (Kuvio 3), eivät ne ole ristiriidassa keskenään. Luottamus on perusta ylipäätään hyvinvointiin, mutta ennen kaikkea se liittyy organisaation toimintaan ja johtamiseen. Turvallisuus, joka koetaan muutoksessa turvallisuutena työsuhteen säilymisestä, on vahvasti sidoksissa myös organisaation toimintaan. Yhteisöllisyys liittyy luonnollisesti työyhteisöön, sen ilmapiiriin, vuorovaikutukseen ja sosiaalisiin suhteisiin. Työ on sidoksissa työntekijään itseensä ja sitä kautta koettuun

työhyvinvointiin. Muodostamani jäsenyyksen kautta tarkastelen johtopäätöksenä tutkimuksen keskeisiä tuloksia.



KUVIO 6. Työhyvinvoinnin tekijät organisaation muutostilanteessa.

Organisaation toiminta ja johtaminen

Muutostilanteissa luottamuksella organisaatiota kohtaan näyttäisi olevan suuri merkitys ja se voi jopa korostua. Sen vuoksi organisaation toiminnassa tulisi vahvistaa luottamuksen ilmapiiriä. Tällöin olisi erityisesti kiinnitettävä huomiota toiminnan läpinäkyvyyteen ja oikeudenmukaisuuteen. Toimintatapoina siihen kuuluvat muun muassa avoin tiedottaminen ja henkilöstön tasapuolinen kohtelu. Luottamusta kasvattaa ja yksilön sitoutumista lisää, kun henkilöstö otetaan aktiivisessa roolissa mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Väitöstutkimusten analyysistä johtopäätöksenä on, että luottamus muutoksessa on tärkeää ja sillä on jopa stressiä vähentävä vaikutus. Luottamuksen syntymiseen organisaatiota kohtaan vaikuttaa, että arvot ja niiden mukainen toiminta ovat sopusoinnussa keskenään, asioista viestitään avoimesti ja johdon sekä esimiehen tuki on läsnä. Työntekijöiden työroolit ja työtehtävät ovat selkeät, työntekijöiden tekemää työtä arvostetaan ja he saavat työstään palautetta. (Kumpulainen 2012; Koivumäki 2008; Pahkin 2015.)

Luottamus näyttäytyy organisaatiossa viestintänä, muutosten käsittelynä, asioista puhumisena ja lupana ilmaista kriittisiäkin näkökantoja. Luottamuksen ilmapiiriä kuvaa,

että työntekijät toimivat sovittujen toimintatapojen mukaan vaikka esimies ei olisikaan paikalla. Myös esimies pitää sanansa ja hänen viestintänsä on rakentavaa, ei syyllistävä. Luottamus on rakentunut ajan kanssa yhteistyössä, yhteisillä arvoilla, normeilla ja rutiineilla. Luottamus voidaan menettää hetkessä, yksikin epäoikeudenmukainen teko voi viedä luottamuksen. (Jabe, 2012, 28.)

Muutosprosesseissa on kysymys muutoksista ihmisten ajattelutavoissa sekä toimintatavoissa. Muutokseen sisältyy uusien taitojen oppimista, osaamisen kehittämistä sekä uusien uskomusten ja oletusten muodostumista. Kun muutosta viedään eteenpäin oppimisen avulla, tavoitteena on muuttaa myös ihmisten ajatusmalleja. Tietoa ja pääoma kasvattava organisaatio muodostuu yksittäisistä ihmisistä työtehtävineen sekä heidän sosiaalisista suhteista ja muodostuneista verkostoista. Se ilmenee muun muassa sujuvana yhteistyönä, hyvänä tiedonkulkuna sekä arvostavana ilmapiirinä. (Rauramo 2012, 156, 166-167.)

Muutoksessa aktivoituu myös ihmisten kokema muutosvastarinta, joka antaa niin sanotun henkisen oikeutuksen jatkaa kuten ennenkin. Muutosvastarinta kumpuaa kulttuurista, joka pitää ihmiset kiinni tutussa ja turvallisessa eikä välttämättä kannusta muuttamaan toimintaa. (Järvinen 2014, 87.) Muutosviestinnällä voidaan vaikuttaa muutosvastarintaan ja sitouttaa ihmisiä muutokseen. On tärkeää kertoa mikä muuttuu ja mikä ei. Henkilöstöä voidaan motivoida antamalla tiedon lisäksi tunteisiin pohjautuvia kuvauksia tai viittaamalla menestystarinoihin, joista voidaan oppia, miksi uusi tapa on parempi, toimivampi, tehokkaampi, laadukkaampi tai asiakasystävällisempi. Sitoutuminen edellyttää avointa keskustelua ja mielipiteiden vaihtoa, jotta tieto voi muuttua ymmärrykseksi ja omaksi käsitykseksi. Yhteistoimintalailloilla on pyritty varmistamaan henkilöstön osallistuminen ja vaikuttaminen organisaation toimintaan ja työolosuhteiden kehittämiseen. (Hyppänen 2013, 263-265.) Hyvin suunniteltu ja toteutettu viestintä eri viestintämenetelmiä käyttäen on erityisen tärkeä tukitoimi muutostilanteessa. Sähköisen ja kirjallisen viestinnän lisäksi tarvitaan riittävästi myös kasvokkain tapahtuvaa tiedottamista. (Rauramo 2012, 96.)

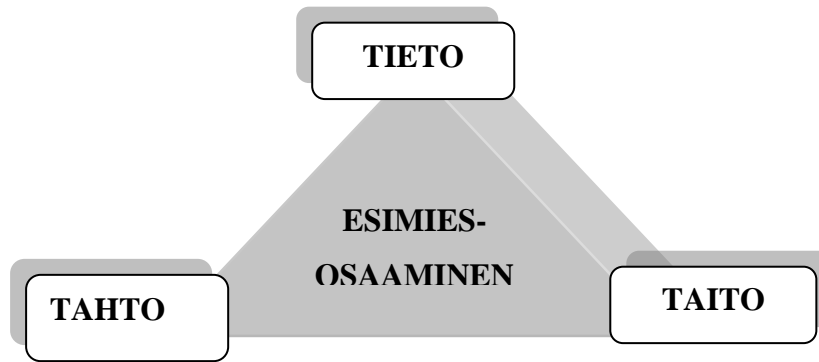
Kulttuuria voidaan muuttaa tietoisesti ja ne muuttuvat yksilöiden käyttäytymisen ja asenteiden muutoksen kautta. Kulttuurin muutoksella tulee olla selkeät tavoitteet ja

määrätietoinen toiminta, joiden kohteet ja painoarvo tulee arvioida organisaatiokohtaisesti. Kulttuurin muutos on tahdon asia ja tahtoa edellytetään etenkin johtotehtävissä toimivilta. (Järvinen 2014, 83-84.) Organisaatiokulttuuri on siis sosiaalisen oppimisen ja yhteisen oppimisprosessin tulosta ja sen vuoksi ei ole mahdollista luoda kokonaan uutta kulttuuria. Työntekijöiltä voidaan kuitenkin edellyttää uudenlaisten toimintatapojen omaksumista. Mikäli heidän mielestä uusi toimintatapa ei osoittaudu entistä paremmaksi, he eivät sisäistä sitä eikä tapa myöskään sulaudu kulttuuriin. (Juuti & Salmi 2014, 136.)

Luottamus johtamiseen ja esimiestyöhön ilmenee vahvana tekijänä. Organisaation muutoksessa erityisesti esimiehen osoittama arvostus työntekijöitä kohtaan, esimieheltä saatu ohjaus ja tuki sekä se, että henkilöstöstä huolehditaan edesauttavat muutoksen onnistumista. Hyvän johtamisen elementit kaiken kaikkiaan korostuvat muutostilanteissa. (Koivumäki 2008; Kumpulainen 2012; Pahkin 2015.)

Organisaation toiminnan kehittäminen, riippumatta keinoista, ilmenee muutoksina. Muutokset taas puolestaan haastavat sen, miten ihmiset suhtautuvat työhönsä ja organisaatioon, jolla on suuri merkitys työsuorituksiin ja ihmisten väliseen yhteistyöhön. Tämän vuoksi esimiehet eivät voi ja eivätkä haluaisi toteuttaa muutoksia liian nopeasti tai liian suurin harppauksin. Muutoksessa esimiesten tehtävänä on seurata sitä, kuinka ihmisten työhön sitoutuminen ja työyhteisön ilmapiiri kehittyvät. (Juuti 2013, 220.) Johtamisen avaintekijä on kyky elää ja auttaa muita elämään muutoksessa. Esimiehen tehtävänä on huolehtia henkilöstön työhyvinvoinnista ja työilmapiiristä, sosiaalisesta pääomasta sekä yksilöiden osaamisesta. (Jabe 2012, 113-114.)

Muutoksessa esimiehet joutuvat tasapainoilemaan tuloksellisuuden ja muuttamisen välisen dilemman kanssa. Muuttaessaan tehtäviä ja toimintatapoja, he samalla särkevät niitä kulttuuriin syvälle juurtuneita oikeina ja hyvinä pidettyjä asioita, joille johtaminen ja organisoituminen perustuvat. (Juuti 2013, 219.) Muutosten johtaminen on haasteellista ja Hyppänen (2013, 275-276) on kiteyttänyt, että siinä tarvitaan tietoa, taitoa ja tahtoa (Kuvio 7). Onnistuminen on ennen kaikkea kiinni tahdosta.



KUVIO 7. Esimieheen kohdistuvat osaamisvaatimukset muutoksessa (Hyppönen 2013, 275-276).

Esimes tarvitsee ylimmältä johdolta tietoa muutosten syistä ja perusteista sekä muutosten tavoitteista ja hyödyistä. Muutoksen toteuttamiselle on hyvä laatia toteuttamissuunnitelma, jolloin sen johtaminen ja läpivieminen on hallittua ja varmistetaan, että lain edellyttämä toiminta toteutuu. Taitovaatimukseen sisältyvät viestinnän ja kuuntelemisen taidot sekä muutosvastarinnan kohtaaminen ja sen vähentämisen taidot. Muutosta tehtäessä esimiehen tavoitettavuus ja läsnäolo työyhteisössä sekä muutosten käyttäntöön vieminen sisältyvät tässä jaottelussa taitovaatimukseen. Tahtoa on muutosten aiheuttamien tunteiden ymmärtäminen, uudistamisen halu sekä muutosten toteuttaminen, joka edellyttää epämuukavuusalueella toimimisen sietämistä. (Hyppänen 2013, 275-276.)

Kun muutos koskee työsuhteita ja henkilöstöä joudutaan vähentämään, koskevat irtisanomistilanteet koko henkilöstöä, niin irtisanottavia kuin työpaikkansa säilyttäviä. Irtisanomistilanteessa myös esimies itse voi kokea syyllisyyttä, vaikka hän on ainoastaan toteuttaa esimiesrooliaan työnantajan edustajana. Hänen tulee kuitenkin pystyä olemaan tärkeässä tuen antajan roolissa työhön jääneille henkilöille irtisanomistoi- menpiteiden jälkeen. Työpaikassa jatkavilla on luonnollisesti huojentunut olo, mutta heidän saattaa olla vaikea iloita omasta tilanteestaan irtisanotuksi joutuneiden tilanteen vuoksi. Jotkut saattavat kokea jopa syyllisyyttä siitä, että ovat saaneet pitää työpaikkansa. Henkilöstö tarvitsee uutta uskoa tulevaisuuteen, koska irtisanomiset kylvä- vät usein epävarmuuden siemenen. (Hyppänen 2013, 270-271, 275.) Irtisanomisten on

todettu lisäävän psyykkisiä ongelmia niin työhön jääneillä kuin työnsä menettäneillä (Rauramo 2012, 100).

Epävarmuus työn jatkumisesta vaikuttaa ihmisen terveyteen. Mikäli työttömyyden uhkaa koetaan pitkään, sillä on jopa haitallisempia terveysvaikutuksia kun toteutuneella työpaikan menetyksellä. Työsuhteen jatkumisen epävarmuus aiheuttaa stressiä ja on lähes poikkeuksetta todettu olevan kielteinen ilmiö työntekijän hyvinvoinnin kannalta. (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 189, 191.)

Työsuhteen päättäminen ja irtisanominen lienee esimiestyön vaikein tehtävä. Siinäkin tarvitaan tietoa, taitoa ja tahtoa, jotta tilanne etenee tahdikkaasti ihmisiä kunnioittavalla tavalla ja työntekijän viimeisetkin työpäivät organisaation palveluksessa sujuvat mahdollisimman hyvin ja asiallisesti. Tietoa tarvitaan muun muassa lain mukaisista menettelytavoista, taitoa hyvissä vuorovaikutussuhteissa ja tahtoa irtisanomiskeskustelujen läpiviennissä kunnioittavasti ja arvostavasti sekä irtisanottujen tukemisessa. Tärkeää on huolehtia myös siitä, että muun työyksikön toiminta ei vaarannu. (Hyppänen 2013, 243-244.)

Työyhteisön merkitys muutoksessa

Työhyvinvointia ylläpitävänä tekijänä analyysissä nousi esiin työyhteisö. Työyhteisön hyvä ilmapiiri ja hyvät sosiaaliset suhteet luovat vahvuutta kestää myös muutostilanteet. Luottamus toisiinsa sekä organisaatioon ja esimiehiin on pohja hyvälle yhteistyölle ja muutoksen läpiviemiselle. Tiedon jakaminen toinen toisilleen niin työntekijöiden kesken kuin työntekijöiden ja esimiesten välillä vahvistaa luottamusta ja ilmapiiriä sekä vaikuttaa työssäjaksamiseen. Johtamisen tehtävä on taata työnsujuvuus arkipäivässä. (Koivumäki 2008; Kumpulainen 2012; Pahkin 2015.)

Muutostilanteissa ristiriitojen todennäköisyys työyhteisössä kasvaa ja ihmisten erilaisuus asettaa työpaikan ihmissuhteet koetukselle. Muuttuvissa ja epäselvissä oloissa ihmiset joutuvat entistä suurempaa tunnetyöstöä vaativien tilanteiden eteen ja ihmiset eivät voi entisellä turvallisella tavalla tulkita omaa ja toisten käyttäytymistä. Mikäli työyhteisössä on ristiriitoja, joutuvat ihmiset entistä useammin alttiiksi tilanteille, joissa he pettyvät toisten heille asettamiin odotuksiin tai he eivät ymmärrä sen paremmin

itse tilannetta kuin muiden ihmisten käyttäytymistäkään. Muutosten ja epävarmuuden ohella organisaation kulttuurista nousevat tekijät voivat lisätä myös työpaikkakiusaamisen riskiä. Tällaisia kulttuurista nousevia tekijöitä ovat muun muassa, että työyhteisössä ei ole totuttu käsittelemään konflikteja tai siellä on totuttu vähättelemään ihmisten tunteita. Korppoo (2002) on todennut, että mikäli organisaatiossa on muutoksia tai epävarmuuden tekijöitä, joihin työntekijät eivät mielestään pysty vaikuttamaan, voi kasvattaa työpaikkakiusaamisen riskiä. (Juuti & Salmi 2014, 97-98, 102.)

Jokainen ristiriita työyhteisössä syö työilmapiiriä. Konfliktit voivat syntyä siitä, että joku työntekijä asettuu toisten yläpuolelle, nolaa toisia muiden kuullen, käyttää valtaa toisen yli tai vähättelee hänen tekojaan tai syyttää muita omasta epäonnistumisestaan. Ristiriidat voivat johtua myös siitä, että tavoitteista, päätöksistä, toimenpiteistä, työtaavoista tai tulosten mittaamisesta ollaan eri mieltä. Erimielisyyksien syntyyn liittyy voimakas halu olla oikeassa ja omasta päämäärästä ei olla valmiita luopumaan. Ihmiset suhtautuvat ristiriitoihin eri tavoin; yksi vetäytyy ja välttelee yhteenottoa, toinen pyrkii sovitteluun, kolmas on valmis kompromisseihin ja neljäs suuttuu ja tulee vihaiseksi. (Jabe 2012, 86-87.)

Jokaiseen ristiriita- tai ongelmatilanteeseen voi reagoida rakentavasti tai tuhoavasti. Mitä aikaisemmassa vaiheessa niihin puututaan ja mitä enemmän ihmiset tietävät asioista, sitä paremmin ristiriidat ratkeavat ja muutosvastarinta vähenee. Esimiehen rooliin ja valtaan kuuluu arvioida tilanne ja johtaa ristiriitatilanteen käsittelyä. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on myös velvollisuus omalta osaltaan osallistua tilanteen ratkaisemiseen. (Jabe 2012, 91.)

Kaikkien tiedossa olevat ja yhteisesti hyväksytyt työyhteisön pelisäännöt helpottavat ristiriitatilanteidenkin hoitamista. Jos pelisääntöjä ei noudateta tai työkavereita ei kunnioiteta, on se aina esimiehelle puuttumisen paikka. Vaikeissa tilanteissa punnitaan toimitaanko arvojen mukaisesti vai ei. Kun toimitaan organisaation arvojen ja niihin pohjautuvien pelisääntöjen mukaan, jotka ovat yhdessä sovittu, ihmiset kokevat, että heitä kohdellaan tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti. (Jabe 2012, 116.)

Työntekijän sitoutuminen muutostilanteessa

Työhyvinvointia ja yksilön sitoutumista työhön ja organisaatioon vahvistavat luottamus organisaatiota ja esimiestä kohtaan sekä työkavereilta saatu tuki. Työntekijän mahdollisuus osallistua muutosta koskevaan suunnitteluun ja toteuttamiseen näyttäisivät vahvistavan motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon myös muutoksessa. (Koi-vumäki 2008; Kumpulainen 2012; Pahkin 2015.)

Ihmiset haluavat olla aktiivisesti mukana heitä koskevien muutosten suunnittelussa ja toteuttamisessa. Kun muutoksesta aletaan puhumaan, on kolme keskeistä kysymystä, joihin työntekijä haluaa ensimmäisenä vastaukset: miksi muutos tehdään, mitä muutos antaa minulle ja miten muutos tulee vaikuttamaan työhöni. Muutoksissa työntekijä sitoutuu ensin työhönsä ja sen jälkeen organisaatioon. Ihmiset käyvät läpi omaa henki-sen muutosprosessinsa. He haluavat, että heitä kohdellaan ihmisenä sekä osoitetaan arvostusta ja välittämistä koko muutosprosessin ajan. (Pirinen 2014, 179-180.)

Ihmisten erilaisuus ilmenee etenkin epävarmuutta ja stressiä aiheuttavissa muutosti-lanteissa ja he reagoivat heitä koskeviin muutoksiin joko positiivisesti tai negatiivises-ti. Osa miettii muutoksen tuomia uusia mahdollisuuksia, kun osa taas pohtii oman osaamisensa riittävyttä ja työpaikkansa säilymistä. Muutokseen suhtautumiseen vai-kuttavat yksilölliset tekijät kuten persoonallisuus, itsetunto, arvio omasta työmarkki-na-arvosta, henkilökohtainen taloudellinen tilanne, elämäkokemus, henkilökohtainen tuki-verkosto sekä aiemmat kokemukset muutostilanteista ja niistä selviytymisestä. Tästä syystä eri ihmiset tarvitsevat erilaista tietoa muuttaakseen suhtautumistaan muu-tokseen. Muutos voi aiheuttaa myös muutosvastarintaa, joka on luonnollinen reaktio ja siihen ei tule suhtautua kielteisesti, sitä ei myöskään pidä pelätä. Useinkaan ihmiset eivät vastusta muutosta sinänsä vaan muutosvastarinta voi olla aitoa huolta siitä, että muutoksen myötä kadotetaan jotain arvokasta tai uuden kehittämisessä tehdään virhei-tä. Muutosvastarintaa voi aiheuttaa myös tapa, jolla muutosta toteutetaan sekä muu-toksen kohteena oleminen. Yksittäistä työntekijää auttaa omaan työhönsä liittyvän muutoksen hyväksyminen, kun hänellä on käsitys laajemmasta kokonaisuudesta, jo-hon muutokset kytkeytyvät ja hän saa olla vaikuttamassa muutoksen toteutukseen. (Hyppänen 2013, 260-263.)

Muutokset heittävät ihmiset uuteen tilanteeseen. He joutuvat aloittamaan työhön liittyvien haasteiden työstämisen muutosten uudistamassa työtilanteessa. Osa ihmisistä voi hyödyntää aiemmin saamiaan oppeja, useimmat kuitenkin joutuvat opettelemaan uudenlaisia sopeutumisen muotoja. Uudenlaisten sopeutumisen muotojen opettelu vaatii aikaa ja lisäksi entisissä työtilanteissa kohtaamatta jääneet haasteet seuraavat helposti myös uusiin tilanteisiin. Muutoksissa kohtaamattomat haasteet kulkevat ihmisten mukana helpommin kuin ne opit, joita he ovat saaneet kohdatessaan haasteita myönteisesti. (Juuti & Salmi 2014, 82.)

Muutoksessa työntekijät kukin käyvät läpi oman sisäisen muutosprosessin. Se voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: vanhasta luopuminen, uuteen sopeutuminen ja uuden alkua. Jotta vanhasta voidaan luopua ja ottaa uusi vastaan, tulee työntekijöiden kokea olonsa turvalliseksi sekä nähdä positiiviset hyödyt muutoksesta. Uuteen sopeutumisessa työntekijät saattavat kokea epävarmuutta ja pelkoa siitä, oppivatko he tarpeeksi nopeasti uutta ja tulevatko he pärjäämään uudessa tilanteessa. Uuteen alkuaan kuuluu, että uusi tapa toimia on hyväksytty ja se on muuttunut osaksi normaalia toimintaa. Tämä edellyttää kurinalaisuutta, jotta uudessa toimintatavassa pysytään ja muutosten hyödyt nähdään sekä ihmiset haluavat oppia uutta. (Pirinen 2014, 216, 218, 221, 224.)

5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Olen kriittisesti arvioinut tutkimuksen luotettavuutta ja sen vuoksi kuvannut mahdollisimman tarkkaan prosessin eri vaiheita. Lisäksi olen pohtinut tutkimusten tulosten luotettavuutta, koska meta-analyysissä olleet kolme väitöstutkimusta oli tehty eri näkökulmista. Luotettavuuden näkökulmasta hyvänä koen sen, että väitöstutkimukset oli tehty erilaisissa organisaatioissa; yksi edusti ammatillisen koulutuksen järjestäjää, toisessa tutkimuksen kohteena oli valtionhallinnon ala ja kolmas tutkimus oli pitkäikäistä tutkimusta metsäteollisuuden alalla. Yhtenäistä niille oli koetun muutoksen lisäksi se, että kaikki olivat kooltaan suuria ja toimivat useammalla paikkakunnilla ja / tai toimipisteissä. Tutkimukset olivat alle 10 vuotta vanhoja ja ne oli tehty kyselytutkimuksina.

Kysyin itseltäni analyysia tehdessäni ja myös opinnäytteeni ohjaajalta ”onko minulla ongelma vai opparilla haaste?” Epävarmuuteni vaikutti, että

- yhdessä tutkimuksessa tutkimuksen kohde ja aineisto oli organisaation henkilöstökysely ja hän tutki kyselyn tuloksia eri vuosilta. Henkilöstökysely teemat määrittivät jo ennakkoon, mistä tekijöistä työhyvinvointi muodostuu. Henkilöstökysely oli liitteenä.
- toinen tutkija oli itse laatinut kyselyn ja täydentänyt sitä muun muassa haastatteluin. Tässä tutkimuksessa fokuksena oli sosiaalinen pää oma muutosta kokeneissa työyksiköissä. Kysely oli liitetiedostona.
- kolmas tutkijaa toteaa tulokset luvussa: ”tässä esitellään lyhyesti tutkimustulosten kysymykset ja tuloksia on käyty läpi tarkemmin aiheesta julkaistuissa artikkeleissa”. Hänen käyttämää kyselylomaketta ei ollut liitteenä.

Analyysiprosessissa vastavuoroisen käännöksen tekeminen antoi vahvistusta itselleni siitä, että olen pystynyt löytämään ja kiteyttämään tekijät, joilla on merkitystä työhyvinvointiin organisaation muutostilanteissa. Vastavuoroisessa käännöksessä on kysymys tulkitsevasta synteesisistä. Synteesiä rakennetaan siten, että yhtä tutkimusta verrataan toiseen ja etsitään tutkimus tutkimukselta yhtenäisiä piirteitä. Muuntamiseen käytetään metaforia ja tutkimuksesta löydettyt käsitteet käännetään yhdeksi samaa tarkoittavaksi käsitteeksi. Tutkimuksista etsitään samankaltaisuuksia, jotka niputetaan yhden laajan käsitteen alle eli kyse on kielellisestä tiivistämisestä. (Salminen 2011, 13.)

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä käsittein validiteetti (tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu) ja reliabiliteetti (tutkimustulosten toistettavuus). Laadullisen tutkimuksen piirissä näiden käsitteiden käyttöä on kritisoitu, koska ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja vastaavat lähinnä vain määrällisen tutkimuksen tarpeita. (Tuomi & Sarajarvi 2013, 136.) Metodikirjallisuudessa laadullisesta tutkimuksesta painotetaan raportin kokonaisluotettavuuden tarkastelua, kun taas määrällisestä tutkimuksesta korostetaan mittauksen luotettavuuden arviointia. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnista ei ole yksiselitteisiä ohjeita. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kuvaavat käsitteet ovat saaneet laadullisen tutkimuksen piirissä monenlaisia tulkintoja ja suomalaisessa kirjallisuudessa erilaisia käännöksiä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voitaneen arvioida käsitteillä us-

kottavuus tai vastaavuus (*credibility*), siirrettävyys (*transferability*), luotattavuus, varmuus, riipuvuus (*dependability*) ja vakiintuneisuus, vahvistettavuus tai vahvistuvuus (*confirmability*). (Tuomi 2007, 149-150.)

Laadullista tutkimusta tulisi arvioida kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus (*koherenssi*) painottuu. Tuomi (2008) ja Tuomi & Sarajärvi (2013) ovat esittäneet listan luotettavuuden arviointiin. Vaikka tutkimusraportissa seuraavan listan asiat olisivat erillisinä loistavasti kuvattu, tulee niiden olla sitä myös suhteessa toisiinsa;

- tutkimuksen kohde ja tarkoitus: mitä tutkitaan ja miksi
- tutkijan omat sitoumukset tähän tutkimukseen
- aineiston keruu menetelmänä, tekniikkana sekä aineiston keruuseen liittyneet erityispiirteet ja mahdolliset ongelmat sekä tutkijan mielestä muut merkitykselliset tekijät
- tutkimuksen aikataulun ja sen vaikutus tuloksiin
- aineiston analyysimenetelmä sekä miten johtopäätöksiin ja tuloksiin on päästy
- tutkimuksen luotettavuus eli sen eettisyys ja raportoinnin luotettavuus
- antaako tutkimuksen raportointi lukijalle riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus on tehty, jotta he voivat arvioida tutkimuksen tuloksia. (Tuomi 2007, 149-152; Tuomi & Sarajärvi 2013, 140).

Itsearviointia

Edellä olevaan listaan nojautuen tein itsearviointia ja pohdin miten vastaan niihin ja kirjoitin vastaukseni. Vastausteni pohjalta pystyn kiteyttämään, että olen määritellyt tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävän, olen ollut sitoutunut aiheeseen koko prosessin ajan ja aihe on erittäin ajankohtainen niin omassa työssäni kuin yhteiskunnassa muutoinkin. Opinnäytteen teon myötä olen ottanut haltuun uuden tutkimusmenetelmän, joita olen kuvannut luvussa 3 Tutkimusaineiston valinta ja analysointi. Olen myös joutanut alkuperäisestä aikataulusta ja antanut itselleni aikaa kypsyttellä tutkimuksen tulosta ennen loppuraportin kirjoittamista. Tutkimuksen eettisyyttä ja raportoinnin luotettavuutta olen tarkastellut jopa hyvinkin kriittisesti, mutta koen vielä olevani liian lähellä, jopa sisällä, tässä tutkimuksessa, enkä pysty arvioimaan sitä riittävän ulkopuo-

lisen silmin. Niinpä jätän sen arvioinnin tekemisen sinulle, arvoisa lukija sekä opin­näytteen ohjaajalleni ja opponentille.

Arvioisin tutkimuksen luotettavuutta lisäävän myös sen, että meta-analyysin tuloksena muodostuneet keskeiset tekijät luottamus, yhteisöllisyys ja sitoutuneisuus voidaan luontevasti sijoittaa työhyvinvoinnin kokonaisuutta kuvaavien käsitteiden sisään. Työhyvinvoinnin kokonaisuuden muodostaa organisaation toiminta, johtaminen, työ­ympäristö, työyhteisö, työ ja työntekijä. Meta-analyysini toi esiin toisenlaisen lähes­tymistavan, kun sitä vertaa aiheesta tehtyihin teoksiin, ja pohditaan muutoksen lähes­tyessä, miten onnistuneeseen muutokseen voitaisiin päästä. Toki pohdin sitä, teinkö oikean ratkaisun, kun kiteytin työhyvinvoinnin tekijät muutoksessa kolmeen käsittee­seen: organisaation toiminta, työyhteisö ja työntekijä, työhyvinvoinnin kokonaisuutta kuvaavien kuuden käsitteen sijaan. Ratkaisuani perustelen sillä, että organisaation toiminta, johon myös sisällytän johtamiskulttuurin, työyhteisö ja työntekijä limittyvät vahvasti toinen toiseensa. Turvallisuuden koen sisältyvän vahvasti luottamuksena or­ganisaation toimintaan, koska työn tekemiseen ja fyysiseen työympäristöön liittyvä turvallisuus ei noussut analyysissä vahvana tekijänä esille, sen sijaan turvallisuus näyttäytyi työsuhteeseen liittyvänä turvallisuutena. Työn sisällytin työntekijään itseensä vahvasti liittyvänä asiana. Muutoksessa työntekijä pohtii oman työn muuttumista ja oman osaamisensa riittävyyttä. En pystynyt erottamaan niitä toisistaan luontevalla tavalla, kun kysymys on yksilön työhyvinvoinnista muutoksessa.

5.3 Työn tuloksen soveltaminen

Opinnäytteen tekeminen on ollut polveileva polku ja muutoksen matka itselleni. Sen varrella on ollut niin oivalluksen hetkiä kuin epätoivon syövereitäkin. Se on lisännyt ymmärrystäni muutoksesta, sen suunnittelusta ja toteuttamisesta, työhyvinvoinnista ja sen ylläpitämisestä sekä työhyvinvoinnin johtamisesta ja esimiestyöstä.

Samaan aikaan kun tein opinnäytettä, omassa organisaatiossani toteutettiin muutos, jossa kehittämistyönä oli toimintatavan muutos. Näiden kahden edellä mainitun prosessin aikana vahvistui, että tein oikean ratkaisun, kun kiteytin työhyvinvoinnin tekijät muutostilanteissa kolmeen tekijään: luottamus, yhteisöllisyys ja sitoutuminen. Nämä

tekijät näyttäytyivät vahvasti niin positiivisella tavalla kuin negatiivisestikin myös oman työyhteisöni kehittämistyössä. Muutoksista puhuttaessa usein nostetaan esille päämäärä, mitä tavoitellaan ja menetelmiä, joilla tavoite on saavutettavissa. Vähemmälle jää puhe siitä, miten ylläpidetään muutoksen toteuttajien hyvinvointia. Tämä opinnäyte nostaa esiin niin sanotun inhimillisemmän näkökulman muutosprosessista.

Oma kokemukseni 1990-luvulta oli yksi vaikuttava tekijä opinnäytteen aiheen valintaan. Uskon, että silloin muutos toteutettiin sen ajan johtamiseen käsityksen ja mallin mukaan. Silloin puhuttiin muun muassa tulosjohtamisesta. Kahden kymmenen vuoden aikana käsitys johtamisesta on muuttunut paljon. ”Villinä ajatuksena” heitän pohdittavaksi, miten ylipäätään johtaminen tulisi tänä päivänä ymmärtää ja määritellä. Johtamista kuvataan erilaisten asioiden johtamisena kuten strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, osaamisen johtaminen, työhyvinvoinnin johtaminen, muutosjohtaminen, kehittämisjohtaminen, talousjohtaminen, tietohallintojohtaminen ja ikäjohtaminen. Voisiko näiden erilaisten johtamisen asioiden keskiössä olla työhyvinvointi? Onko olemassa johtamistyötä, joka ei liittyisi aina jollakin tavalla työntekijöihin? Työntekijät kokevat työhyvinvointia, kun on luottamusta organisaatiota ja johtamista kohtaan, koetaan yhteisöllisyyden tunnetta ja on sitouduttu työhön ja organisaatioon. Tulisiko johtamista tarkastella ennemminkin menetelmän kautta, miten johdat, jotta työssä koetaan hyvinvointia?

Olemme työelämässä johtamisen näkökulmastakin mielenkiintoisessa vaiheessa, koska työyhteisössä alaisina ja esimiehinä sekä työkavereina ovat kolmen sukupolven edustajat (suuret ikäkuokat, x- ja y-sukupolvet) ja neljäs sukupolvi, josta käytetään nimitystä z-sukupolvi, on astumassa lähivuosina työelämään. Ei riitä, että ikäjohtamisesta puhutaan vain vanhempia työntekijöitä koskevana asiana, vaan se tulisikin nähdä eri sukupolvien johtamisena. Millainen merkitys työntekijöiden iällä on hyvinvoinnin kokemukseen muutoksessa tai onko naisten ja miesten tai eri työntekijäryhmien hyvinvoinnin kokemuksen välillä eroja ja mitä ne tarkoittavat johtamisessa ja ihmisten tukemisessa.

Opinnäytteessäni tein rajauksen siihen, etten tutki, miten yksilön persoonallisuudesta johtuvia piirteitä johdetaan muutoksessa niin, että työhyvinvointi säilyy tai miten johdetaan muutoksia, joissa yhtenä lopputulemana on irtisanomiset. Oma mielenkiinnon kohde on myös muutoksen johtajan omien voimavarojen rakentuminen ja niiden tu-

keminen muutoksessa. Etenkin muutoksen johtajan rooli olisi mielenkiintoinen tutkimusaihe.

Opinnäytettä tehdessäni ja ottaessani haltuun metatutkimuksen ja meta-analyysin pohdin, miksi tätä menetelmää on niin vähän käytetty humanistisella- ja kasvatusalalla. Uskoisin, että metatutkimus soveltuisi näillä aloilla tehtäviin tutkimuksiin jo sen vuoksi, että arvioin aineistoa olevan runsaasti saatavilla. Yhtenä esimerkkinä mieleeni tulee syrjäytymisen ehkäiseminen. Tähän teemaan on ollut paljon erilaisia hankkeita ja hankkeissa on raportoitu kokemukseen pohjautuen hyviä käytänteitä, on tehty korkeakoulutason tutkimuksia ja ainakin yksi väitöskirja. Ja mainitsemani temakaan, syrjäytymisen ehkäisy, ei näytä vanhenemisen merkkejä.

LÄHTEET

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Riika: InPrint.

Alava, Jukka & Halttunen Leena & Risku, Mika 2012. Muuttuva oppilaitosjohtaminen Tilanne katsaus Toukokuu 2012. Muistiot 2012:3. Ei päivitystietoa. http://www.oph.fi/download/141265_Muuttuva_oppilaitosjohtaminen.PDF. Luettu 16.10.2014.

Ammattiosaamisen kehittämissyhtiö AMKE Oy 2012. Kartta pedagogisen toiminnan johtamiseen. Ei päivitystietoa. <http://www.amke.fi/media/julkaisuja/kartta-pedagogisen-toiminnan-johtamiseen.pdf>. Luettu 16.10.2014.

Hallituksen julkaisusarja 10/2015. Ratkaisujen Suomi Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTE_TTY_netiti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82. Luettu 10.08.2015

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Bookwell Oy.

Jabe, Marjatta 2012. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaisille ja esimiehille. Vantaa: Hansaprint.

Jabe, Marjatta & Häkkinen, Helena 2010. Uljas uusi johtaminen – arvoja, innostusta, hyvinvointia. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Jokinen, Jyrki & Lähteenmäki, Lauri & Nokelainen, Petri 2009. Työssäoppimisen lumo Ammatillisen sekä ammatillisen korkea-asteen koulutuksen ja työelämäyhteistyön hyvät käytänteet. HAMKin julkaisuja 2/2009. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell Oy.

Juuti, Pauli & Salmi, Pontus 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Juva: Bookwell Oy.

Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Järvinen, Kati 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas. Viro: Print Best.

Kauhanen, Juhani 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy.

Kinnunen, Ulla & Feldt, Taru & Mauno, Saija (toim.) 2005. Työ leipälajina - Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Kirveskari, Tuija 2003. Visiot oppilaitoksen johtamisessa Tulevaisuuden tahtotilaa muodostamassa. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 933.

Koivumäki, Jaakko. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntija-organisaatioissa. Väitöstutkimus, Tampereen yliopisto; Yhteiskuntatieteiden tiedekunta.

Kumpulainen, Kristiina. 2013. Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi. Pitkittäisseuranta muuttuvassa koulutusorganisaatioissa. Väitöstutkimus, Itä-Suomen Yliopisto; Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta.

Laki ammatillisesta peruskoulutuksesta.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20140787>. Luettu 10.05.2015

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>. Luettu 8.4.2016.

Lamponen, Helena 2014. Työnantajan antamista vähentämisperusteita koskevista tiedoista ja niiden käsittelystä henkilöstön vähentämisperusteissa. Työ- ja elinkeinoministeriö: Työpoliittinen Aikakauskirja Finnish Labour Review 2/2014 vsk. 57. vol, 52-68.

https://www.tem.fi/ajankohtaista/lehdet/tyopoliittinen_aikakauskirja/tyopoliittinen_aikakauskirja_2_2014. Luettu 16.04.2015.

Luomala, Anne 2008. Muutosjohtamisen ABC Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu.

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf> Luettu 29.9.2014.

Luukkala, Jouni 2011. jaksaa, jaksaa, jaksaa... -työhyvinvointitaitojen käsikirja. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Macneill, Neil & Cavanagh, Robert F. & Silcox, Steffan 2005. Pedagogic Leadership: Refocusing on Learning and Teaching. <http://eric.ed.gov/?id=EJ985373>. Luettu 29.04.2016.

Manka, Marja-Liisa 2012. Työn ilo. Helsinki: SanomaPro.

Metsämuuronen, Jari 2007. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pahkin, Krista. 2015. Staying well in an unstable world of work – Prospective cohort study of the determinants of employee well-being. Väitöstutkimus, Helsingin yliopisto; Valtiotieteellinen tiedekunta

Pahkin, Krista & Mattila-Holappa, Pauliina & Nielsen, Karina & Wiezer, Noortje & Widerszal-Bazyl, Maria & de Jong, Tanja & Mockaľo, Zofi (2011). MIELEKÄS

MUUTOS – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Hyvinkää: Suomen Printman Oy.

Pirinen Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Viro: Print Best.

Pärnänen, Anna & Sutela, Hanna 2015.. Esitys infotilaisuudessa 23.1.2015. http://www.slideshare.net/TEM_esitykset/tyelmn-muutostrendit-tilastokeskuksen-nkkulmasta Luettu 9.4.2014.

Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat – Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell Oy.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampereen yliopisto: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf. Luettu 18.2.2015.

Salminen, Ari 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteen sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf Luettu 25.2.2015.

Salojärvi, Sari 2006. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus – positiivinen kierre. Teoksessa Pirkko Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.

Suonsivu, Kaija 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: UNIpress.

Tarkkonen, Juhani 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Unipress.

Their, Siv 1994. Pedagoginen johtaminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Tuomi, Jouni (2008). Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuomi, Jouni. & Sarajärvi, Anneli 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Vantaa: Hakaprint Oy.

Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf Luettu 08.02.2015.

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. https://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf Luettu 09.04.2015.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>
Luettu 13.02.2015.

Työterveyslaitos 2010. Työn sankareita ja selviytyjiä. Työ ja hyvinvointi vuoden 2025 Suomessa. Oy Painotalo tt-urex Ab.

Työterveyslaitos 2012. Työhyvinvoinnin tilannekuva. Selvitys 15 työpaikan työhyvinvoinnin näkemyksistä – työnantajan nykyiset tiedot.
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Tyohyvinvoinnin_tilannekuva.pdf. Luettu 16.02.2015.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Luettu 13.02.2015.

Valpola Anneli (2004). Organisaatiot yhteen – Muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WS Bookwell Oy.

Vesterinen, Pirkko (2006). Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.

Viitala, Riitta (2013). Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Porvoo: Bookwell Oy.

Vilkkä, Hanna (2005). Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Yleinen suomalainen asiasanasto. <https://finto.fi/ysa/fi/>. Luettu 12.03.2015.

Julkaisematon lähde:

Risku, Mika. Pedagoginen johtaminen ja teacher leadership. Luento 10.10.2009. Rehtori-instituutti. Jyväskylän yliopisto.

LIITE 1

Aineistohaun tulos.

Nimi ja vuosi	Vuosi	Tiivistelmä	Saatavuus	Hyväksyntä
Alasoini, Tuomo. ; Järvinieniemi, Tuomo. ; Pekkola, Juhani. ; Järvinieniemi, Päivi. Organisaatiomuutokset PTL-Telessä : henkilöstön käsityksiä muutoksesta ja työnsä ehdoista	1990			ei
Bosco, Carla. "Muutosta ilmassa" : tapaustutkimus Nike Finland Oy:n muutosprosessista	2010	ei	lainattavissa Jyväskylän yliopiston kirjastosta	ei
Grahn, Hilikka. Tarinoita eräästä organisaatiomuutoksesta	2011	ei	lainattavissa Jyväskylän yliopiston kirjastosta	ei
Haapamäki, Johanna. ; Lipponen, Jukka. Ministeriöiden yhdistyminen ja uuteen ministeriöön sopeutuminen : seurantatutkimus työntekijöiden kokemuksista muutoksen keskellä	2009	työntekijöiden kokemuksia työ- ja elinkeinoministeriön perustamisprosessissa sekä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden sopeutumiseen uuteen, muodostettuun organisaatioon ja yhtenäisyyden tunteen eli ”mehengen” muodostumiseen.	elektroninen	tarvittaessa
Heinonen, Jenika. Työssä oppiminen ja työhyvinvointi muuttuvassa organisaatiossa : Jyväskylän aikuissosialityöntekijöiden käsityksiä työssä oppimisesta ja työhyvinvoinnista sekä niiden välisestä suhteesta kunta- ja palvelurakennemuutoksen jälkeen	2012	työssä oppimisen ja työhyvinvoinnin välisestä suhteesta Kunta- ja palvelurakennemuutoksen jälkeisessä organisaatiossa	elektroninen	tarvittaessa

Hiltunen, Sirkka. Muutosjohtaminen henkilöstön työhyvinvoinnin näkökulmasta : case Itella Oyj	2009	ei	lainattavissa Lappeenrannan tiedekirjastosta, laina-aika 14 vrk	ei
Juurinen, Päivi. Sosiaali- ja terveystoimen organisaatiomuutos 1.1.2000 : työyhteisön muutoksen arviointikysely joulukuun 2000 : jatkoselvitys	2001	ei	lainattavissa Jyväskylän yliopiston kirjastosta	ei
Kantola, Leena. ; Kiviniemi, Liisa. ; Sepponen, Kaija. Työhyvinvoinnin edistäminen ja toiminnan kehittäminen muuttuvissa organisaatioissa : Tyrni-hankkeen lopputaportti	2012	kehitettiin organisaatioiden rakennetta, työtä ja työyhteisöjä sekä tuettiin henkilöstön muutosvalmiuksia ja työssä jaksamista näissä muutoksissa	elektroninen	tarvittaessa
Koivumäki, Jaakko. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma : tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa	2008	lähityöyhteisötasolla ilmenevän luottamuksen ja yhteisöllisyyden merkitystä ja rakentumista muutoksen tilassa olevissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa	elektroninen	kyllä
Koski, Antti. ; Vakkala, Hanna. Oikealla polulla? : muutosjohtaminen ja tuloksellisuuden arviointi seutuyhteistyössä	2007	ei	Lainattavissa Jyväskylän yliopiston kirjastosta	ei
Kumpulainen, Kristiina, Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi : pitkittäisseuranta muuttuvassa koulutusorganisaatioissa	2013	henkilöstön työssä koettua hyvinvointia ja oikeudenmukaisuutta	elektroninen	kyllä
Latvala, Johanna. Organisaatiomuutos ja työhyvinvointi : organisaatiomuutoksen vaikutuksia hoitohen-	2011	hoitohenkilöstön työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä kirurgisten osastojen rakenteissa tapahtuvien muutosten	Rajoitettu saatavuus PDF-tiedostona. Luettavissa	ei

kilökunnan kokemaan työhyvinvointiin Vaasan keskussairaalassa		johdosta	vain Tritoni-an verkossa, ei etäkäyttöä.	
Leinonen, Nina Lovisa. "Muutoksen halusta vai muutoksen pakosta?" : Käsityksiä ja tulkintoja työhyvinvoinnista organisaatiomuutoksessa : Case ABB Oy	2007	ei	Helsingin yliopiston kirjasto, suljettu kokonaisuutena	ei
Pahkin, Krista. Staying well in an unstable world of work : prospective cohort study of the determinants of employee well-being	2015	niitä työhön liittyviä ja yksilöllisiä voimavaroja, jotka tukevat työntekijöiden työhyvinvointia läpi työuran ja organisaatiomuutosten	elektroninen	kyllä
Pihala, Mirva. Pinnan alla kuohuu - organisaatiomuutos epävarmuuden lähteenä : henkilöstön kokema työn epävarmuus ja sopeutumistyyppit organisaatiomuutoksessa	2003	ei	lainattavissa Jyväskylän yliopiston kirjastosta	ei
Prunnila, Seppo. Sosiaali- ja terveystoimen organisaatiomuutos 1.1.2000 : työyhteisön muutoksen arviointikysely joulukuun 1999	2000	ei	lainattavissa Jyväskylän yliopiston kirjastosta	ei
Sarriola, Seija. Sisäisen viestinnän vaikutus lähiesimiehen työhyvinvointiin organisaation muutoksessa : case Rovaniemen Energia Oy	2012	ei	ei lainattavissa	ei
Siivola, Anni, Organisaatiomuutos työntekijöiden silmin : "Mut siis et hävettää ja se, et oli tuhannen taalan paikka näyttää, et täällä pystytään ja se olis ihan pienillä asioilla hoidettu kuntoon"	2013	ei	ei lainattavissa	ei
Tenhunen, Ilona.	2013	organisaatiomuutosten	elektroninen	tarvittaes-

Työhyvinvointi muu- toksessa		yhteyttä koettuun työ- hyvinvointiin		sa
Thilman, Riikka, Hyvän työilmapiirin muodostuminen ja sen vaikutus organisaation tuottavuuteen : tapaustutkimus	2014	ei	lainattavissa Jyväskylän yliopiston kirjastosta	ei
Tirri, Sirpa. Työhyvinvointi muu- toksessa : diakoniatyön johtamisen vaikutukset diakoniatyöntekijöiden työssä jaksamiseen	2012	miten diakoniatyössä tapahtuneet muutokset vaikuttavat diakonian- työntekijöiden työssä jaksamiseen	elektroninen	tarvittaes- sa
Toppari, Suvi. Psykologisen sopimuk- sen eheyden vaikutus yksilön työhyvinvoin- tiin organisaatiomu- toksen kontekstissa : case Rovaniemen ter- veyspalvelut	2012	ei	ei lainattavis- sa	ei

LIITE 2.

Analyysiin valitun aineiston esittely.

Tutkimukset	Otoskoko ja menetelmä	Keskeiset tulokset
<p>Koivumäki, Jaakko. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa.</p> <p>Väitöstutkimus, Tampereen yliopisto; Yhteiskuntatieteiden tiedekunta.</p>	<p>Tutkimusaineisto koostuu keväällä 2006 kerätystä survey-aineistosta (N=440) sekä kahdesta laadullisesta aineistosta: vuosina 2004 ja 2005 tehdyistä seitsemästä teema-haastattelusta ja kyselyyn osallistuneilta saadusta sähköpostipalautteesta.</p> <p>Tutkimukseen osallistui viisi valtionhallinnon asiantuntijaorganisaatiota.</p>	<p>Luottamus ja yhteisöllisyys ovat työyhteisön sosiaalista pääomaa. Yhteisöllisyys on voimakkaassa yhteydessä työnimuun, jonka voi tulkita myös työhön sitoutumiseksi.</p> <p>Luottamusta esimieheen synnyttää ennen kaikkea esimieheltä saatu tuki, hyvä esimies luottaa alaiseen ja toimissaan reilu. Esimiehiltä odotetaan myös jäämäkkyyttä ja vastuunottoa.</p>
<p>Kumpulainen, Kristiina. 2013. Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi. Pitkittäisseuranta muuttuvassa koulutusorganisaatiossa.</p> <p>Väitöstutkimus, Itä-Suomen Yliopisto; Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta.</p>	<p>Tutkimusaineiston muodostivat työyhteisökyselyt vuosilta 2006- 2008 ja 2010.</p> <p>Kyselyaineiston vastaajajoukko enimmillään N= 669.</p> <p>Kohdeorganisaatio on Pohjois-Savon alueella toimiva toisen asteen ammatillista koulutusta järjestävä koulutusorganisaatio.</p>	<p>Työn kehittävyys, esimiestyö, päätöksenteon oikeudenmukaisuus sekä tiedonkulku ja vuorovaikutus parantuivat vuodesta 2006 vuoteen 2010.</p> <p>Johtoryhmän jäsenet ja esimiehet kokivat yleisesti työhyvinvointinsa paremmaksi kuin opettajat ja tukipalveluhenkilöstö. Kuntayhtymäpalvelujen henkilöstön työhyvinvointi</p>

	tio.	osoittautui parhaaksi.
<p>Pahkin, Krista. 2015. Staying well in an unstable world of work – Prospective cohort study of the determinants of employee well-being.</p> <p>Väitöstutkimus, Helsingin yliopisto; Valtiotieteellinen tiedekunta</p>	<p>Tutkimusaineisto koostuu vuosina 1986-2009 kerätystä kyselyaineistosta, josta osa-aineisto I kerätty yhdestä yrityksestä ja osa-aineisto II kerätty neljästä yrityksestä.</p> <p>Kyselyaineiston vastaajajoukko enimmillään N= 4 279.</p> <p>Yritykset olivat metsäteollisuuden alalta.</p>	<p>Yksilölliset ja työhön liittyvät voimavaratekijät vaikuttavat terveyteen ja henkiseen hyvinvointiin. Lisäksi muutoskokemus osoittautui merkittäväksi tekijäksi työhyvinvoinnin kannalta.</p> <p>Henkilöstön osallistumismahdollisuudet omaa työtä koskevien muutoksien suunnitteluun sekä johdon ja esimiesten hyväksi koettu muutosjohtaminen luovat pohjaa myönteiselle muutoskokemukselle.</p>