

TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN MUUTOSNEUVOTTE-
LUISSA

Malinen Marjut

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2024

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Marjut Malinen	Vuosi	2024
Ohjaaja(t)	Kaisa Lammi		
Toimeksiantaja	Talotekniikka-alan yritys		
Työn nimi	Työhyvinvoinnin johtaminen muutosneuvotteluissa		
Sivu- ja liitesivumäärä	36 + 3		

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia erään talotekniikka-alan yrityksen työntekijöiden työhyvinvointia muutosneuvottelutilanteen aikana. Lisäksi tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajayrityksen johdolle tietoa siitä, miten he ovat onnistuneet muutosneuvottelutilanteen johtamisessa, kuten viestinnässä, työntekijöiden kuulemisessa ja tasapuolisessa kohtelussa.

Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena ja tiedonkeruumenetelmänä käytettiin Webropol-kyselyä. Kysely sisälsi taustakysymysten lisäksi mielitekijöitä Likertin viisiportaisella asteikolla. Kyselyn lopussa oli mahdollisuus avoimeen kommentointiin, jossa vastaajat saivat kertoa, missä yritys oli onnistunut ja missä se voisi kehittyä. Kysely oli tarkoitettu kaikille yrityksen työntekijöille, lukuun ottamatta johtoryhmää.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä johdon toimintaan muutosneuvottelutilanteen aikana. Yli puolet vastaajista ilmoitti kokeneensa työhyvinvoinnin heikkenemistä ja huolta taloudellisesta tilanteesta. Tuloksissa huomattiin myös eroja eri taustamuuttujien (ikä ja työnkuva) mukaan. Avoimista kommenteista kävi ilmi, että yritys oli onnistunut erityisesti viestinnässä ja henkilöstöä koskevien toimenpiteiden minimoimisessa. Jatkossa toivottiin mm. esihenkilötyön kehittämistä.

Opinnäytetyön tulokset tarjoavat arvokasta tietoa toimeksiantajayrityksen johdolle muutosneuvottelutilanteen johtamisen kehittämiseksi. Muutosviestintä, työntekijöiden kuunteleminen ja avoimuus voivat olla avainasemassa työntekijöiden tyytyväisyyden ja onnistuneen muutoksen läpiviemiseksi.

Avainsanat

työhyvinvointi, muutosjohtaminen, muutosneuvottelut

Business Management
Bachelor of Business Administration

Author	Marjut Malinen	Year	2024
Supervisor	Kaisa Lammi		
Commissioned by	Construction business		
Subject of thesis	Management of wellbeing at work during cooperation negotiations		
Number of pages	36 + 3		

The aim of this thesis was to study the well-being of employees of a building technology company during a change negotiation situation. Additionally, the goal was to provide the company's management with information on how they have succeeded in managing the change negotiation situation, such as in communication, employee consultation and fair treatment.

The thesis was conducted as a quantitative study, using the Webropol survey as the data collection method. The survey included background questions as well as statements on a five-point Likert scale. At the end of the survey, there was also an opportunity for open comments, where respondents could indicate where the company had succeeded and where it could improve. The survey was intended for all employees of the company, except for the management team.

Based on the results of the study, it can be concluded that the majority of respondents were satisfied with the management's actions during the change negotiation situation. Over half of the respondents reported a decline in well-being and concerns about the financial situation. The results also revealed differences based on various background variables (age and job description). The open comments indicated that the company had succeeded particularly in communication and minimizing actions affecting the personnel. However, there was a desire for further development of supervisor work.

The results of the thesis provide valuable information for the company's management to improve the management of change negotiation situations. Change communication, listening to employees, and transparency may be key factors in ensuring employee satisfaction and successful change implementation.

Key words
negotiations

well-being at work, change management, cooperation

SISÄLLYS

JOHDANTO	5
1.1 Tutkimusmenetelmä.....	6
2 TYÖHYVINVOINTI	8
2.1 Työhyvinvoinnin johtaminen.....	10
2.2 Yrityksen muutostilanteiden vaikutus työhyvinvointiin.....	11
3 MUUTOSJOHTAMINEN.....	13
3.1 Muutosviestintä.....	15
3.2 Keskustelu ja yhteistyö	17
3.3 Luottamus	18
4 TUTKIMUKSEN ETENEMINEN.....	21
4.1 Eettisyys	21
4.2 Taustamuuttajat	22
4.3 Tutkimustulokset.....	22
4.4 Vastausten tarkastelu taustamuuttajien avulla (ikä / työnkuva).....	25
4.5 Toimeenpanevien henkilöiden kokemukset muutosneuvottelusta	28
5 POHDINTA.....	32
LÄHTEET.....	34
LIITTEET	37

JOHDANTO

Korkojen nousu on aiheuttanut sen, että asuntomarkkinat ja rakennusala ovat hiljentyneet, kun kotitalouksilla ei ole varaa tehdä uusia hankintoja ja kuluttajat säästävät ensisijaisesti asumiskustannuksista. Rakennusalan hiljentymisen takia lomautukset ja irtisanomiset rakennusosalalla ovat lisääntyneet ja monessa yrityksessä on meneillään muutosneuvottelut. (Pylkkänen 2023.) Tunnettu rakennusalan yritys Jukkatalo Oy hakeutui elokuussa 2023 konkurssiin (Muilu 2023). Marraskuun 2023 aikana rakennusalan yrityksistä Koja ilmoitti irtisanovansa yli 20 työntekijää (Kluukeri 2023) ja YIT aloitti muutosneuvottelut (Korteila 2023). Rakennusalan kriisi on mahdollisesti vain alkua taantumalle, joka tulee näkymään vielä muillakin sektoreilla (Pylkkänen 2023).

Muutosneuvottelut tulee käydä tilanteessa, jossa yli 20 henkilöä työllistävä yritys joutuu taloudellisista tai tuotannollisista syistä irtisanomaan, lomauttamaan tai osa-aikaistamaan työntekijöitä (Erto 2023). Muutosneuvotteluissa osapuolina ovat työnantaja ja työntekijöiden edustaja tai työntekijät itse, jos heillä ei ole edustajaa. Työnantajan velvollisuus on ennen muutosneuvotteluiden alkamista antaa kirjallinen neuvotteluesitys, josta käy ilmi muutosneuvotteluiden alkamisaika- ja paikka sekä siellä käsiteltävät asiat, kuten toimenpiteet, niiden perustelut ja arvio siitä, missä ajassa kyseiset toimenpiteet tapahtuvat. (Yhteistoimintalaki 2021/1333 § 3:19.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on eräs talotekniikka-alan yritys, josta käytän opinnäytetyössä nimeä toimeksiantajayritys, jotta se pysyy tunnistamattomana. Yrityksessä on ollut meneillään muutosneuvottelut, jotka ovat johtaneet työntekijöiden irtisanomisiin ja lomautuksiin. Tavoitteena oli selvittää nettikyselyn avulla yrityksen työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista muutosneuvotteluiden aikana sekä sitä, kuinka johto on onnistunut tukemaan työntekijöitä. Taustamuuttujina kyselyssä on ikä ja työnkuva (työntekijä / toimihenkilö), joiden avulla vastauksista saatiin vertailtavaa tietoa. Kyselyn tavoitteena oli tuottaa yrityksen johdolle arvokasta tietoa siitä, kuinka he ovat onnistuneet muutosjohtamisessa tässä haastavassa tilanteessa ja missä he voivat kehittyä. Hankkimani tieto jää yrityksen käyttöön ja auttaa yritystä kehittämään toimintamallejaan tulevaisuutta ja mahdollisia tulevia muutostilanteita ajatellen.

Aiemmissa aihetta käsittelevissä tutkimuksissa on mm. selvitetty erilaisten muutostoimivarojen (viestintä, osallistuminen, muutostuki) vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin ja työpaikanvaihtoaikaisiin terveysalan organisaatioissa (Mölsä, Salmirinne, Herttalampi & Feldt 2023), sekä tutkittu hoitotyön johtajien kokemuksia muutoksen johtamisesta (Sunni, Kuha, Salmela & Kanste 2023). Aiemmin on myös tutkittu, mikä merkitys muutosviestinnällä on työntekijän asenteeseen muutosta kohtaan (Schulz-Knappe, Koch & Beckert 2019).

1.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimus. Määrällinen tutkimus on tutkimusmenetelmä, jossa muiden tutkimusten tavoin lähdetään liikkeelle tutkimusongelmasta ja muodostetaan sen pohjalta tutkimuskysymykset, joihin lähdetään etsimään vastausta ja kerätään aineistoa ongelman ratkaisemiseksi. (Kananen 2010, 74–75.)

Määrällisessä tutkimuksessa on tärkeää tehdä hyvä tutkimussuunnitelma. Tutkimusongelman lisäksi tulee miettiä tiedonkeruumenetelmä sekä analysointimenetelmä. (Vilkka 2021, 114.) Määrällisessä tutkimusmenetelmässä tiedonkeruu voi tapahtua esim. postikyselynä tai nettikyselynä. Ongelman ratkaisemiseksi tarvittava aineisto kerätään kohderyhmältä, joka kuuluu tutkittavan ilmiön piiriin. Tiedonkeruuvaiheessa tulee miettiä mm. sitä, toteutetaanko kysely kaikille, vai valitaanko tietty otos edustamaan vastaajia. (Kananen 2010, 74–75.)

Määrällisessä tutkimuksessa puhutaan muuttujista, joilla tarkoitetaan tutkittavaa ominaisuutta. Muuttujien ymmärtämisellä voidaan välttää virheellinen tutkimustieto. Muuttujat voidaan jakaa laadullisiin muuttujiin, kuten sukupuoleen ja määrällisiin muuttujiin, kuten ikään. (Kananen 2010, 78–79.)

Opinnäytetyöni tutkimusprosessi on alkanut tutkimusongelman määrittämisestä yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa ja sen pohjalta tutkimuskysymysten laatimisesta. Tavoitteena oli saada vastaukset tutkimuskysymyksiin Webropol-nettikyselyn avulla. Nettikyselyissä vastausprosentti on alhainen, mutta kyselystä tiedottaminen ennakoon ja vielä puolivälissä muistuttaminen nostaa vastausprosenttia. Satojen vastaajien joukosta toivottava vastausprosentti, jolla saadaan tutkimus aikaiseksi, on noin 30–40 %. Mahdollisimman suuren vastausprosentin

avulla vastauksia voidaan vertailla ja saadaan luotettavia tuloksia. (Kananen 2010, 95.)

Tutkimuskysymyksiä tässä opinnäytetyössä on kaksi:

1. Miten eri tavoin muutosneuvottelutilanne voi vaikuttaa työntekijään?

sekä,

2. Kuinka yrityksen johto on onnistunut muutostilanteen johtamisessa?

2 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvoinnin käsitettä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Työeläkeyhtiö Varma (2018, 5) jakaa työhyvinvoinnin kuuteen osa-alueeseen, jotka ovat johtaminen, osaaminen, motivaatio, työyhteisö, elämäntilanne ja terveys. Vesterinen (2006, 96) viittaa kirjassaan Sosiaali- ja terveysministeriön raporttiin (2005), jonka mukaan työhyvinvointi koostuu fyysisistä, henkisistä ja sosiaalisista tekijöistä, jotka vaikuttavat työntekijän selviytymiseen työtehtävistään. Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat työyhteisö ja työympäristön eri tekijät, kuten työntekijän palkka (Vesterinen 2006, 96).

Suonsivun (2014, 41–42) mukaan työhyvinvointi on yhteydessä ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja siihen vaikuttavia asioita työpaikalla ovat mm. osallisuuden kokemus, terveys, toiminnan tuloksellisuus, mahdollisuus vaikuttaa itseään koskeviin asioihin sekä työn kokeminen merkitykselliseksi. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös yksilön omassa elämässä koetut hyvinvoinnin osa-alueet, kuten läheiset ihmissuhteet ja terveelliset elämäntavat. Työhyvinvointi ei siis koske vain työtä, vaan muodostuu työ- ja vapaa-ajan tasapainosta. (Suonsivu 2014, 42, 44.) Työhyvinvoinnin tekijät voidaan siis jakaa työperäisiin ja henkilökohtaisiin. Yksityiselämän tekijät kuitenkin harvemmin ovat pelkästään syynä esim. työntekijän uupumiseen. (Vesterinen 2006, 101.)

Työkyvyn käsite on osa työhyvinvointia ja varsinkin erilaiset muutokset työelämässä edellyttävät työkyvyn edistämistä (Korkiakangas, Batista, Turpeinen, Salmi & Laitinen 2019, 103). Nummelin (2008, 29) selittää työkyvyn käsitteen henkilön kokemuksena omasta työhyvinvoinnistaan, joka voi muuttua. Työkykyä lisää tunne oman työn hallinnasta, sekä työntekijän saama tuki työpaikalla. (Nummelin 2008, 29.) Yritys pystyy tukemaan työntekijöiden työkykyä hoitamalla työpaikalla esiintyviä haasteita sekä noudattamalla työelämää koskevaa sääntelyä. Ennalta ehkäisevällä toiminnalla yritys pystyy parhaimmillaan hallitsemaan työn negatiivisia puolia. (Forma 2023, 22.)

Korkiakankaan ym. (2019, 105) artikkelissa on tutkittu työhyvinvointia työkyvyn talo -mallin avulla. Työkyvyn talo -mallissa työkykyä on kuvattu talona, jonka alimalla tasolla on terveys ja sen jälkeen toimintakyky, osaaminen, arvot ja asenteet

sekä motivaatio. Ylimpänä talo -mallissa on työn sisältö, työyhteisö ja johtaminen. Korhonen ym. (2019, 109) mukaan tärkeä työkykyä edistävä tekijä työyhteisössä on me-henkisyys. Vesterinen (2006, 31) puolestaan jakaa työkyvyn yksilö-, ympäristö- ja yhteisötasolle. Ympäristötasolla työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat mm. mahdollisuus vaikuttaa ja työn vaatimustaso.

Työhyvinvointiin yksilöllisellä tasolla voi vaikuttaa elämäntilanteen, osaamisen ja sosiaalisten taitojen lisäksi mm. työntekijän persoonallisuus ja taustatekijät, kuten ikä, koulutus ja sukupuoli. Työhyvinvoinnin ollessa yksilöllinen kokemus, on mahdollista, että samassa työpaikassa olevista työntekijöistä toinen voi samaan aikaan kokea uupumusta ja toinen olla innoissaan työstään. (Vesterinen 2006, 7–8.) Yksilön kokemus työhyvinvoinnista voi siis vaihdella saman työpaikan sisällä ja olla hyvinkin erilainen riippuen työntekijästä (Suonsivu 2014, 63).

Työyhteisötasolla työkykyyn vaikuttaa mm. johtajuus ja vuorovaikutus (Vesterinen 2006, 31). Työyhteisötasolla työnhyvinvointi tarkoittaa yksinkertaisuudessaan hyvinvoivaa työyhteisöä. Hyvinvoiva työyhteisö rakentuu me-henkisyydestä, eli siitä, että työyhteisössä viestintä ja vuorovaikutus on avointa ja rehellistä ja ongelmista uskalletaan puhua. Hyvinvoiva työyhteisö lisää työntekijän luottamusta yritykseen, motivaatiota sekä kasvattaa hyvinvointia työssä. Työhyvinvointi vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja lisää työntekijöiden sitoutumista yritykseen. Hyvinvoivassa työyhteisössä on hyvät valmiudet mahdollisten muutosten ja ongelmatilanteiden hallintaan. (Suonsivu 2014, 58–59.) Työyhteisötasolla työhyvinvointia edistävän yhteistyön tavoitteena on tarttua tarpeeksi ajoissa työyhteisössä sellaisiin tilanteisiin, jotka voivat esim. johtaa työntekijän työkyvyn alenemiseen (Suonsivu 2014, 63–64).

Työhyvinvoinnin vastakohtana pidetään työpahoinvointia, joka voi ilmetä mm. stressinä, masennuksena ja uupumuksena. Työpahoinvointi voi myös näkyä koko yrityksen tasolla esimerkiksi työtehon heikkenemisenä ja yleisenä negatiivisuutena. (Suonsivu 2014, 13–14.) Aikojen saatossa työn kuormittavuus on muuttunut fyysisten kuormitustekijöiden sijaan enemmän henkisiin kuormitustekijöihin. Tämä muutos vaatii myös uudenlaista työkyvyn johtamista yritykseltä. (Forma 2023, 23.) Erilaisista mielenterveysongelmista masennus aiheuttaa ison osan työpaikkojen sairauspoissaoloista sekä työkyvyttömyyttä. Stressi voi johtua mm.

ali- tai ylikuormittumisesta ja näkyä väsymyksenä, ahdistuneisuutena ja unettomuutena (Suonsivu 2014, 26). Suonsivu (2014, 27–28) esittelee kirjassaan Työterveyslaitoksen (2023) Kunta 10 -tutkimuksen, jonka mukaan henkilöstön vähennystoimenpiteet yrityksessä aiheuttivat mm. työmäärän lisääntymistä ja sitä kautta altistivat työntekijät työstressille. Nämä henkilöstövähennykset aiheuttivat jatkotutkimuksen mukaan työhön jääneille työntekijöille kaksinkertaista riskiä sairastua sydän- ja verisuonitauteihin. Pitkittynyt työstressi voi siis olla yhteydessä sydän- ja verisuonitauteihin. Suonsivu (2014, 27–28) kuitenkin korostaa, että tutkimuksen tuloksiin saattoi vaikuttaa se, että siinä ei kysytty suoraan työntekijöiden kokemuksia, vaan tulokset saatiin henkilöstömäärien muutosta mittavasta rekisteristä. Pitkään jatkunut stressi voi kuitenkin pahimmillaan johtaa työuupumukseen, joka on vakava stressioireyhtymä (Vesterinen 2006, 81).

2.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtaminen on kokonaisuus, jota varten asetetaan tavoitteita ja mietitään keinoja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Työhyvinvoinnin johtamisen tulee olla päivittäistä ja se vaatii onnistuakseen johtamisen kehittämistä, työn tuloksellisuuden arviointia sekä sen organisointia, roolitukseineen ja yhteistyöverkostoineen. Työhyvinvoinnin johtamiseen velvoittavat mm. työturvallisuuslaki ja työsuojelun valvontalaki. (Naumanen 2023, 24.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeää siksi, että johtamisella on suora vaikutus työhyvinvointiin. Vuosien saatossa työn luonne on muuttunut, mikä näkyy mm. työntekijöiden jaksamisessa. (Vesterinen 2006, 11–12.) Johtamisen voidaankin sanoa olevan työhyvinvoinnin keskiössä, koska se vaikuttaa yrityksen toimintaan sekä työntekijöihin (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2018, 6). Erityisesti erilaiset muutokset työelämässä korostavat työhyvinvoinnin johtamisen tärkeyttä. Muutokset ovat aina riski työntekijän työhyvinvoinnille ja oikeanlaisella työhyvinvoinnin johtamisella yritys voi ennakoida ja hallita näitä muutoksia. (Forma 2023, 16.)

Nummelin (2008, 44–45) kuvaa onnistunutta työhyvinvoinnin johtamista kolmen eri rajapinnan kautta, jotka ovat ympäristö, organisaatio ja suhde itseen. Esihen-

kilön tasapainoinen suhde itseensä, ympäristöönsä ja yritykseen luo kokonaisuuden onnistuneelle työhyvinvoinnin johtamiselle. Esihenkilön kokemus omasta hyvinvoinnista ja tasapainosta heijastuu työyhteisön hyvinvointiin. (Nummelin 2008, 44–45.)

Monessa yrityksessä on kuitenkin havaittu puutteita työhyvinvoinnin johtamisessa. Sen sijaan, että työhyvinvoinnin johtaminen on kokonaisuus, joka vaatii tavoitteiden ja keinojen suunnittelua, monessa yrityksessä siihen reagoidaan liian myöhään, eli vasta eteen tulevan ongelmatilanteen kohdalla. (Naumanen 2023, 24.) Työhyvinvoinnin johtaminen onkin yrityksissä vasta viime vuosina muun johtamisen ohella esille noussut, oma osa-alueensa, johon yrityksen tulisi miettiä tarkat toimintamallit (Forma 2023, 15).

Esihenkilötyön merkitystä työhyvinvointiin on aiemmin selvitetty tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin liikunnanopettajien kokemusta esihenkilötyöstä ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin (Lipponen, Hirvensalo & Ilmanen 2018). Tutkimuksen mukaan oikeudenmukaisuus, yksilöllinen kohtaaminen ja työntekijöiden kuunteleminen ja kannustaminen johtamisessa olivat yhteydessä parempaan työhyvinvointiin (Lipponen ym. 2018, 208).

2.2 Yrityksen muutostilanteiden vaikutus työhyvinvointiin

Muutosten vaikutusta työhyvinvointiin on pohdittu niin yksittäisen henkilön, työyhteisön ja koko organisaation kannalta (Vesterinen 2006, 124). Yrityksen erilaiset muutostilanteet voivat vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin mm. työn hallinnan tunteen heikkenemisenä. Muutostilanne voi aiheuttaa muutoksia työtehtäviin tai työnkuvaan ja tätä kautta tuoda työntekijälle epävarmuutta. (Pirinen 2014, 15.) Epävarmuus voi lisätä työntekijän kuormittumista henkisesti, aiheuttaa pelkoa, vähentää työn mielekkyyttä ja tätä kautta heikentää työhyvinvointia. Varsinkin työsuhteen jatkumiseen ja taloudelliseen tilanteeseen liittyvä epävarmuus aiheuttaa haasteita työntekijän työhyvinvointiin. (Rauramo 2022, 3–4.) Vesterisen (2006, 124) mukaan muutoksissa on aina läsnä epävarmuus ja turvattomuuden tunne. Muutoksesta aiheutuva epävarmuuden tunne voi heijastua myös työntekijän yksityiselämään tyytymättömyytenä, sekä aiheuttaa stressiä, uupumusta ja masennusta (Nummelin 2008, 17).

Erilaiset muutokset koetaan aina yksilöllisesti ja niiden kokemiseen vaikuttavat mm. yksilön persoona, itsetunto, elämäntilanne, tukiverkosto ja tapa suhtautua muutokseen (Kurten & Waaralinn 2015, 26). Riippuen yksilöstä, muutokseen suhtautuminen voi näkyä hyvin eri tavoin (Ponteva 2012; Kurten & Waaralinn 2015, 26). Samaan aikaan kun toinen suhtautuu muutokseen pysähtymällä paikalleen, toinen hyökkää ja kolmas pyrkii kohti uutta (Kurten & Waaralinn 2015, 26). Muutokseen reagointi yksilötasolla voi näkyä myös välinpitämättömyytenä tai päinvastoin suurena tuen tarpeena (Ponteva 2012).

Tutkimusten mukaan skeptiset ja tuntematonta pelkäävät persoonat todennäköisemmin vastustavat muutosta, kuin minäpystyvyyttä kokevat henkilöt, jotka tukevat muutosta (Schulz-Knappe, Koch & Beckert 2019). Sen lisäksi, että muutoksen kokemiseen vaikuttavat yksilölliset tekijät, siihen vaikuttaa myös muutoksen kesto ja se, millaista tukea muutokseen saa (Nummelin 2008, 19).

Erityisesti irtisanomisiin johtavia muutostilanteita voidaan verrata elämässä tapahtuviin kriiseihin. Muutostilanteet voivat aiheuttaa mm. tunnetta siitä, että asiat eivät olekaan omassa hallinnassa ja saada havahtumaan siihen tosiasiaan, että loppujen lopuksi mikään työpaikka ei ole sataprosenttisen varma asia. Luottamus yrityksen johtoa kohtaan voi heikentyä, kun tiedostetaan, että edes johto ei voi vaikuttaa kaikkiin työpaikalla tapahtuviin haitallisiin asioihin. (Kurten & Waaralinn 2015, 34–35.)

3 MUUTOSJOHTAMINEN

Organisaatioissa tapahtuu jatkuvasti erilaisia muutoksia (Valpola 2004, 10), mutta tästä huolimatta yrityksillä on haasteita muutoksien ennakoinnissa ja niihin reagoimisessa (Vesterinen 2006, 123). Tällaisia muutoksia voivat olla esimerkiksi organisaatioiden yhdistyminen, yrityskaupat, fuusiot, kustannussäästöt ja henkilöstövähennykset (Valpola 2004, 10). Muutokset voivat olla myönteisiä tai kielteisiä ja niillä on aina vaikutuksensa henkilöstön hyvinvointiin (Naumanen 2023, 125; Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2018, 4).

Valpola (2004, 17) nostaa muutostilanteista kustannussäästöt ja henkilöstövähennykset haastavuusasteikolla (1–5) melkein korkeimmalle, eli sijalle neljä. Kustannussäästöissä ja henkilöstövähennyksissä lopetetaan mahdollisesti toimintoja tai yksiköitä ja lomautetaan henkilöstöä. Yleensä säästöt ja vähennykset johtavat myös työtehtävien muuttumiseen. Kustannussäästöt voivat olla äärimmäinen keino esimerkiksi konkurssin välttämiseen. (Valpola 2004, 23.) Henkilöstövähennykset ovat yleensä yrityksen keino korjata sen heikkoa taloudellista tilannetta (Rauramo 2022, 3–4). Henkilöstövähennykset yrityksessä ovat kivuliaita muutoksia ja vaativat työntekijöiden huomion keskittämistä tulevaisuuteen, jossa asiat toivottavasti tulevat olemaan paremmin. Kustannussäästö- ja henkilöstövähennykset eivät ole niitä tilanteita, joissa työntekijöitä motivoidaan innostamalla. Johdon tehtävänä on sen sijaan kiinnittää työntekijöiden huomio aikaan kriisin jälkeen ja tulevaisuuteen. (Mattila 2011, 211.) Työntekijät tarvitsevat varmuuden yrityksen toiminnan jatkumisesta myös muutoksen jälkeen, tämä lisää työntekijöiden luottamusta (Rauramo 2022, 3–4).

Onnistunut muutosten johtaminen vaatii yrityksen esihenkilöltä monia eri taitoja, joilla on tärkeä merkitys tehokkaassa muutoksen läpiviemisessä (Pirinen 2014, 14). Muutos herättää epävarmuutta ja pelkoa. Yrityksen johdon tehtävä on niiden keinojen löytäminen, joilla saavutetaan tavoitteet ja viedään muutos onnistuneesti läpi. (Vesterinen 2006, 124.) Toisin kuin ehkä vuosia sitten, nykypäivänä esihenkilötyössä korostuvat yhä enemmän tunnetaidot. Muutoksen johtamisessa tunneälykäs esihenkilö sallii erilaisten tunteiden näyttämisen työyhteisössä ja on kiinnostunut siitä, miltä työntekijöistä tuntuu, pelkällä järjellä johtamisen sijaan.

Muutosjohtamisessa onkin tärkeää esihenkilön kyky omien tunteidensa säätelyyn, ymmärtämiseen sekä empatiaan. (Pirinen 2023, 312–313.)

Mattilan (2011) mukaan muutostilanne synnyttää epävarmuutta ja epävarmuus tulee huomioida muutoksen johtamisessa. Haasteita muutostilanteissa ovat muutoksen ennakoimattomuus ja sitä kautta muutoksen hallitseminen (Naumanen 2023, 125). Yrityksen johdon ja esihenkilön vastuulla on muutostilanteesta tiedottaminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa sekä muutostilanteeseen johtaneiden syiden ja seurausten avaaminen (Valpola 2004, 111). Yrityksen johdon rooli korostuu erityisesti muutostilanteessa, jolla on vaikutuksensa niin työn tulokellisuuteen kuin työntekijöiden työhyvinvointiin (Vesterinen 2006, 131). Suonsivun (2014, 165) mukaan onnistunut työhyvinvoinnin ja muutoksen johtaminen edellyttää esihenkilön kykyä tarttua ongelmiin ja olla läsnä. Vaikeissa muutostilanteissa myös sillä, miten esihenkilö suhtautuu muutokseen, on merkitystä. Negatiivinen ajattelu vs. muutostilanteeseen suhtautuminen kasvattavana kokemuksena, voi johtaa erilaiseen lopputulokseen. (Pirinen 2023, 126–127.)

Haasteeksi muutoksen johtamisessa voi tulla esihenkilön asema muutoksen toteuttajana. Muutostilanteissa esihenkilö on itekin muutoksen kokija, eli kokee yhdessä työntekijöiden kanssa epävarmuutta omasta tilanteestaan. Epävarmuutta voi lisätä se, että monesti työntekijöiden odotukset ja vaatimukset esihenkilöä kohtaan muutostilanteessa voivat olla kohtuuttomia. Haasteena on myös tulevaisuuden ennakoimisen vaikeus, eli kuinka muutosprosessi tulee eteneämään ja miten se vaikuttaa jatkossa tarvittaviin resursseihin. (Vesterinen 2006, 132–133.) Tärkeää yrityksessä onkin huomioida se, että myös esihenkilön hyvinvoinnista tulee huolehtia, koska myös esihenkilö itse voi mm. uupua muutoksen edessä. Siinä missä yrityksen muutkin työntekijät, esihenkilökään ei aina jaksaa olla vahva, vaan tarvitsee tukea oman työhyvinvointinsa ylläpitämiseen. Esihenkilön hyvinvoinnilla on vaikutuksensa muutoksen lopputulokseen. (Pirinen 2023, 279.)

Esihenkilön rooli muutostilanteessa voi siis aiheuttaa ristiriitaa. Esihenkilö on mukana muutoksen toteuttamisessa ja tällöin vastaa myös ikävien päätösten tekemisestä. Esihenkilön tärkeä tehtävä onkin kantaa vastuu onnistuneesta viestinnästä, mutta myös ohjata työntekijä tarvittaessa muunlaisen avun pariin, jos omat

resurssit eivät enää riitä. (Valpola 2004, 112.) Esihenkilön on tärkeää tiedostaa omat resurssinsa, asettaa rajat, pyytää tarvittaessa apua ja olla itselleen armollinen (Pirinen 2023, 295). Yrityksen johdon lisäksi myös muulta henkilöstöltä vaaditaan muutostilanteessa taitoja ja voimavaroja sen läpiviemiseksi. Muutoksia ei voida ennakoida täydellisesti, mutta niistä opitaan matkan varrella ja tärkeintä on se, että muutoksesta aiheutuvat haitat eivät ole hyötyjä isompia. (Naumanen 2023, 125.)

Muutoksen johtamisen haasteita hoitotyön johtajien kokemuksiin keskittyvässä tutkimuksessa olivat mm. muutosten nopeus ja ohjeiden jatkuva muuttuminen, vaikeus ennakoida tilannetta ja tarve perustella muutosta työntekijöille. Hyvät perustelut olivat yhteydessä työntekijöiden vastarintaan, joka väheni. Tärkeitä kulmakiviä muutoksen johtamisessa olivat tutkimuksen mukaan avoimuus, molemminpuolinen arvostus, tuen antaminen ja työntekijöiden osallistaminen. (Suni ym. 2023, 84–85.)

Seuraavaksi käyn läpi, mikä merkitys muutosviestinnällä, keskustelulla ja yhteistyöllä sekä luottamuksella on, kun halutaan onnistua muutoksen johtamisessa.

3.1 Muutosviestintä

Yrityksen eri muutostilanteissa tulee ottaa huomioon se, että työntekijät ovat kaiken muutoksen suhteen aluksi hyvin hämmentyneitä (Valpola 2004, 9), koska uusi tilanne vaatii työntekijöiltä aikaa, sopeutumista ja voimavaroja (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2018, 15). Tämän takia yritykseltä ja sen johdolta vaaditaan onnistunutta viestintää jo hyvin aikaisessa vaiheessa. Tärkeää on, että muutostilanteesta kerrotaan työntekijöille avoimesti ja rohkeasti. Selkeän ja avoimen viestinnän avulla yrityksen työntekijät ymmärtävät tilanteen paremmin ja sitoutuvat yritykseen muutoksesta huolimatta ja luottamus yritystä kohtaan kasvaa. (Valpola 2004, 9–10.) Samaa mieltä on Naumanen (2023, 125), jonka mukaan johdon tehtävänä on muutoksesta, sen taustalla olevista syistä ja sen seurauksista kertominen rehellisesti niin alaisilleen, mutta myös asian rehellinen selkeyttäminen itselleen. Onnistunut muutosviestintä on vuoropuhelua (Pirinen 2023, 240).

Pirinen (2014, 15) nostaa myös kirjassaan esille tärkeäksi muutostilanteen johtamiseksi viestinnän. Työntekijöille tulee jo hyvin aikaisessa vaiheessa kertoa muutoksesta, jotta he voivat paremmin valmistautua siihen henkisesti, hyväksyä muutoksen ja ottaa sen vastaan. Viestinnässä esihenkilön tärkeä tehtävä on perustella työntekijöille, miksi meneillään oleva muutos on välttämätön yrityksen menestyksen kannalta tulevaisuutta ajatellen. (Pirinen 2014, 15; Rauramo 2022, 13.) Onnistunut muutostilanteesta viestiminen tarkoittaa sitä, että esihenkilön lisäksi työntekijä tulee tavoitetuksi myös yrityksen ylemmän johdon taholta. Tämä lisää työntekijän tunnetta koko yrityksen sitoutumisesta ja motivaatiosta muutosta kohtaan. (Pirinen 2014, 17.) Viestinnässä tärkeää on oikeaan aikaan annettu tieto. Yrityksen johdon tulee miettiä, milloin ja millä tavoin asioista kannattaa työyhteisössä tiedottaa. Tulee ottaa huomioon se, että työntekijä pystyy ottamaan tietyn verran tietoa vastaan kerrallaan. Tieto pitäisi pystyä myös laittamaan käytännön tasolle. (Vesterinen 2006, 134.)

Muutostilanteet ja niistä viestiminen voivat aiheuttaa yrityksessä erilaisia konflikteja, kuten tietokonflikteja. Tietokonflikteissa työntekijät eivät joko saa tarpeeksi tietoa tai eivät täysin ymmärrä heille kerrottua. (Valpola 2004, 107.) Puutteellinen viestintä aiheuttaa työntekijälle epäoikeudenmukaisuuden tunnetta (Nummelin 2018, 17) sekä aiheuttaa muutosvastarintaa, kasvattaa kustannuksia ja hankaloittaa muutoksen toimeenpanemista (Schulz-Knappe ym. 2019). Työntekijä voi kokea muutostilannetta pahemmaksi jopa sen, ettei hänelle ole annettu tarpeeksi tietoa muutokseen liittyen. (Nummelin 2008, 17.) Muutostilanteesta puhuminen vaikeilla termeillä voi vaikeuttaa ymmärtämistä tai sitten johdon viestintä ei vain saavuta kaikkia työntekijöitä. Ymmärtämättömyys voi aiheuttaa vastarintaa, kun päällisin tunne on huoli omasta toimeentulosta. (Valpola 2004, 107.) Myös Mattilan (2011, 189) mukaan tärkeää on, millä kielellä asioista viestitään. Ammattisanastoa ja sivistyssanoja tulee välttää ja sen sijaan on tärkeää puhua henkilöstön ”omalla kielellä”. Tämä lisää tunnetta siitä, että kaikki ovat tilanteessa samalla viivalla ja ehkäisee väärinymmärryksiä. Pirinen (2023, 241) nostaa myös esille yhteisen kielen tärkeyden muutoksesta viestittäessä. Viestinnän tulee olla ymmärrettävää ja se tulee laittaa konkretian tasolle. Se mitä ymmärretään, siihen sitoudutaan. (Pirinen 2023, 240–241.)

Haasteeksi muutosviestinnässä voivat tulla tietokonfliktien lisäksi esihenkilön puhumattomuus. Esihenkilöllä voi olla haasteita viestiä asioista rehellisesti mm. siksi, että hän on liian kiltti ja haluaa miellyttää työntekijöitä. Tämän lisäksi haasteena voi olla esihenkilön tietämättömyys, pelot, ongelmien pakeneminen tai epämiellyttävien asioiden välttely. (Pirinen 2023, 126–127.) Puhumattomuuden ja vaikeiden asioiden välttelemisen kulttuuri vaikuttaa työpaikalla negatiivisesti yhteistyöhön. Jos ongelmista ei puhuta ja niitä vältellään, ne myös jäävät ongelmiksi. Pahimmillaan vaikeiden asioiden välttely voi kärjistyä tilanteeseen, jossa ongelma on edennyt konfliktiksi, joka on pakko nostaa esille. (Nummelin 2008, 63–64.)

3.2 Keskustelu ja yhteistyö

Tärkeitä kulmakiviä muutoksen johtamisessa ovat onnistuneen viestinnän ja tiedonannon lisäksi keskustelu. Keskusteluissa työntekijöiden kanssa käydään läpi ratkaisuja ja annetaan tukea. (Valpola 2004, 111.) Tärkeää on työntekijöiden kuunteleminen ja asioista keskusteleminen (Pirinen 2014, 15). Avoimella keskustelulla ja työntekijöiden odotuksien ja huolien kuuntelemisella edistetään työntekijöiden muutosvalmiutta (Ruohomäki, Lahtinen & Sirola 2017, 109). Keskustelemalla työntekijöiden kanssa yritys saa myös arvokasta tietoa siitä, kuinka he ovat onnistuneet toimintatavoissaan ja mikä kaippaa vielä kehittämistä (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2018, 15). Työntekijöillä tulee olla mahdollisuus keskustelemiseen ja omien tunteiden purkamiseen (Naumanen 2023, 125). Muutostilanteen jälkeenkin voidaan käydä keskustelua työntekijöiden kanssa. Tällaisessa keskustelussa painopiste on siinä, missä asioissa on onnistuttu ja miksi. Keskustelun yhteydessä voidaan myös antaa positiivista palautetta omalle työkaverille, eli jakaa iloa ja onnistumisia muutosprosessin jälkeen. (Pirinen 2023, 125–126.) Parhaimmillaan onnistunut kommunikaatio yrityksen sisällä on kuin liima, joka pitää yrityksen kasassa muutoksen aikana (Schulz-Knappe ym. 2019).

Muutostilanteissa epäsuhta johdon ja työntekijöiden välillä voi kasvaa, kun yrityksen johto saa ensimmäisenä tiedon muutostilanteesta ja pääsee näin hyvissä ajoin totuttelemaan tulevaan muutokseen jo paljon ennen työntekijöitä. (Vesterinen 2006, 132.) Tärkeitä kulmakiviä muutoksen johtamisessa on kommunikoin-

nin lisäksi yhteistyö. Muutostilanteissa yrityksen johdon on mielekkäintä työskennellä yhteistyössä koko henkilöstön kanssa. (Vesterinen 2006, 124–125.) Toimiva yhteistyö on sitä, että kaikki yrityksessä tietävät mitä tapahtuu ja millä aikataululla (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2018, 15). Tietämättömyys aiheuttaa epävarmuutta ja pahimmillaan luo ennakkoluuloja ja muutosvastarintaa (Vesterinen 2006, 126). Muutosvastarintaa voi tietämättömyyden ja ymmärtämättömyyden lisäksi aiheuttaa pelko, väärinymmärrykset, aiemmat kokemukset muutostilanteista sekä luottamuksen puute (Pirinen 2023, 166–167). Tämän vuoksi yrityksen tulisi käyttää resurssinsa suunnittelemalla muutoksen onnistunutta läpiviemistä ja onnistuakseen tässä huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista (Vesterinen 2006, 126). Työntekijöiden työkykyä ja jaksamista tulee seurata (Naumanen 2023, 125).

3.3 Luottamus

Onnistunut työhyvinvoinnin ja muutoksen johtaminen edellyttää luottamusta (Suonsivu 2014, 165). Luottamus on osa onnistunutta viestintää. Tietoon perustuva luottamus syntyy asioiden läpinäkyvyydestä, eli siitä, että kaikkia on tiedotettu riittävästi erilaisten tapahtumien todennäköisyyksistä. (Mattila 2011, 50–51.) Silloin kun vuorovaikutus yrityksessä kulkee kaikkien työntekijöiden kautta, luottamus kasvaa (Nummelin 2008, 60). Luottamusta lisää työntekijän ja työpaikan välinen hyvä suhde (Schulz-Knappe ym. 2019).

Muutostilanteet horjuttavat luottamusta yrityksen johtoa kohtaan. Johdon on tärkeää olla perillä siitä, kuuntelevatko työntekijät johdon viestintää ja uskovatko he heille annettuja perusteluja. Tärkeää on myös selvittää, puhuvatko työntekijät johdolle rehellisesti omista ajatuksistaan ja huolista. (Valpola 2004, 55.) Vaikeista asioista puhutaan avoimemmin, jos työntekijät kokevat luottamusta (Nummelin 2008, 60). Luottamus rakentuu avoimuudesta, rehellisyydestä ja suoraselkäisyydestä, varsinkin kun on kyseessä epämiellyttävä muutos, irtisanomiset ja lomautukset. Parhaimmillaan rehellinen viestintä lisää työntekijöiden luottamusta, mutta myös arvostusta ja kunnioitusta esihenkilöä kohtaan. (Pirinen 2023, 126–127.) Luottamus lisää työntekijöiden sitoutumista vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön (Nummelin 2008, 60).

Se, millaiseksi työntekijät ovat aiemmin kokeneet luottamuksensa yritystä kohtaan ja millainen mielikuva heillä yrityksestä on (myönteinen vai kielteinen), vaikuttaa luottamukseen myös epävarmassa tilanteessa. (Mattila 2011, 52.) Työntekijöiden aiemmat kokemukset muutostilanteista vaikuttavat myös suhtautumiseen meneillään olevaa muutosta kohtaan (Rauramo 2022, 13). Muutostilanne voidaan kokea myönteisempänä, jos työpaikan henkilösuhteet ovat hyviä, vuorovaikutus on avointa ja työntekijät kokevat mahdollisuutta vaikuttaa muutostilanteessa. Huolimatta siitä, että muutos voi johtaa ei-toivottuun lopputulokseen yksilön kannalta, se voidaan ottaa avoimemmin vastaan, jos yrityksen toiminta muutostilanteessa on ollut oikeudenmukaista. (Mattila 2011, 52.) Mattilan (2011, 211) mukaan varsinkin tilanteissa, joissa henkilöstöä joudutaan vähentämään, tärkeää on oikeudenmukaisuus ja läpinäkyvyys yrityksen johdon puolelta.

Luottamusta yritystä kohtaan voi heikentää mm. se, että sanat ja teot eivät vastaa toisiaan ja esihenkilö on esim. luvannut asioita, jotka eivät toteudu. Työntekijät harvoin haluavat tukea esihenkilöä, jota kohtaan eivät tunne luottamusta. (Rauramo 2022, 11–12.) Pahimmassa tapauksessa luottamuksen heikkeneminen näkyy yrityksessä ”organisaation köyhtymisenä”. Tämä tarkoittaa tilannetta, jossa yritys on epäonnistunut hallitsemaan muutostilannetta ja tästä syystä työntekijöiden luottamus yritystä kohtaan on vähentynyt ja ”taistelutahtoa” ei ole. Yrityksen johto voi myös selitellä ja syytellä tilanteessa muita, joka aiheuttaa työntekijöiden motivaation laskemista, lisääntyneitä sairauspoissaoloja ja jopa avainhenkilöiden irtisanoutumista yrityksestä. (Mattila 2011, 230–232.)

Yrityksen tulee keskittää huomionsa muutoksen johtamiseen myös muutostilanteen jälkeen. Jos yritys on joutunut muutostilanteen vuoksi päätyämään irtisanomisiin, tulee huolehtia, että työpaikkansa säilyttäneistä työntekijöistä huolehditaan muutostilanteen jälkeenkin. Yrityksen johto voi luulla, että työpaikkansa säilyttäneet työntekijät ovat automaattisesti kiitollisia ja motivoituneita, saadessaan jatkaa yrityksessä työskentelyä. Sen sijaan yrityksessä jatkavat työntekijät voivat kokea kielteisiä tunteita ja luottamuksen heikkenemistä yrityksen johtoa kohtaan. (Kurten & Waaralinn 2015, 20.)

Työpaikkansa säilyttäneet työntekijät voivat myös kokea huonoa omatuntoa saadessaan jäädä yritykseen ja siksi yrityksen vastuulla onkin muistuttaa kaikkia

siitä, että päätöksistä kantavat vastuun aina yrityksen johto. Työntekijät voivat myös kokea, että yrityksen johto on irtisanomistilanteessa antanut ”suosikkityöntekijöidensä” pitää työpaikkansa ja tämä voi heikentää työyhteisön luottamusta yritystä kohtaan. Tärkeää on, että yrityksellä on selkeät pelisäännöt tilanteiden varalle. (Mattila 2011, 212–213.) Yhteiset pelisäännöt ja arvot lisäävät työntekijöiden luottamusta (Rauramo 2022, 11–12).

4 TUTKIMUKSEN ETENEMINEN

Lähdin tutkimuksessani liikkeelle toimeksiantajayrityksen tarpeesta. Yrityksessä haluttiin selvittää, kuinka työntekijät olivat kokeneet muutosneuvotteluiden vaikuttaneen työhyvinvointiin ja kuinka johto oli onnistunut tukemaan työntekijöitä haastavan tilanteen aikana. Toimeksiantajayritys halusi minun myös selvittävän muutosneuvotteluita toimeenpanemassa olleiden henkilöiden kokemuksia tuen saamisesta ja työhyvinvoinnista. Osalle yrityksessä olevista esihenkilöistä muutosneuvottelut olivat urallaan ensimmäiset. Tiedonkeruumenetelmäksi valitsin Webropol-nettikyselyn, koska se sopii isolle vastaajamäärälle ja sen avulla tutkitavat pysyvät anonyymeinä (Vilkkä 2021).

Kysely oli tarkoitettu kaikille yrityksen työntekijöille, lukuun ottamatta johtoryhmää. Kyselyä varten en tehnyt tiettyä otantaa, vaan toiveena oli saada mahdollisimman paljon vastauksia. Tutkimuskysymykset pohjautuivat mm. teoriaan onnistuneen muutoksen johtamisesta ja työhyvinvoinnin eri osa-alueista. Kävin kysymyslomakkeen läpi toimeksiantajayrityksen kanssa ja kysymyksiä muokattiin yhdessä annettujen kehitysideoiden pohjalta. Testasimme kysymyslomakkeen eräällä yrityksen työntekijällä ja saimme palautetta kyselyn selkeydestä ja kysymysten ymmärrettävyydestä. Yrityksen toimihenkilö laittoi linkin kyselyyn työntekijöiden omiin Whatsapp-ryhmiin, koska uskoimme tavoittavamme tätä kautta eniten vastaajia. Kyselyyn oli aikaa vastata kolme viikkoa ja siitä muistutettiin noin puolessa välissä.

4.1 Eettisyys

Tutkimuksen eettisyyden varmistamiseksi tutustuin Arene ry:n ammattikorkeakoulujen suosituksiin eettisestä ja hyvän tieteellisen käytännön mukaisesta opinnäytetyöprosessista (Arene ry 2020). Opinnäytetyöhön ei ole sisällytetty salassa pidettävää tietoa ja kutsun toimeksiantajayritystä nimellä yritys X. Tämä opinnäytetyö ei vaatinut tutkimuslupaa, koska henkilötietoja ei käsitellä ja nettikyselyyn vastaaminen tapahtui täysin anonyymisti. Koska yritys oli minulle ennestään tuttu, muotoilin kyselylomakkeen kysymykset tarkasti siten, ettei vastaaja olisi millään tavoin tunnistettavissa. Tästä syystä esim. vastaajan ikää kysyttiin hyvin laajalla ikähaitarilla (alle 30-vuotiaat – yli 30-vuotiaat).

4.2 Taustamuuttajat

Taustamuuttujina kyselyssä oli ikä (alle 30-vuotiaat / yli 30-vuotiaat) ja työnkuva (työntekijä / toimihenkilö / myyjä). Työntekijöillä kyselyssä tarkoitettiin asentajia sekä varastotyöntekijöitä. Toimihenkilöille oli kyselyssä lisäksi oma kysymys ”Oletko ollut toimeenpanemassa muutosneuvotteluita? (eli oletko suunnitellut lomautuksia alaisille)”. Työhyvinvointia kyselyssä tutkittiin Likertin viisiportaisen asteikon avulla (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä) ja väittämiä työhyvinvointiin liittyen oli neljä: ”Olen kokenut huolta taloudellisesta tilanteestani”, ”Olen kokenut työhyvinvoinnin heikkenemistä (stressiä, uupumusta, alakuloa, unettomuutta)”, ”Olen kokenut tilanteen vaikuttaneen negatiivisesti työilmapiiriin” sekä ”Olen kokenut halua irtisanoutua / hakeutua eri alan työtehtäviin”.

Johdon ja esihenkilöiden toimintaa tutkittiin viiden eri väittämän avulla, jotka olivat ”Muutosneuvottelutilanteesta on kerrottu mielestäni riittävän avoimesti”, ”Tiedonanto ja viestintä on ollut selkeää ja ymmärrettävää”, ”Minulle on tarjottu mahdollisuutta keskustella mielestäni painavista asioista”, ”Olen kokenut tulleeeni kuuluksi” sekä ”Kaikkia työntekijöitä on mielestäni kohdeltu tasapuolisesti muutosneuvottelutilanteessa”. Kyselyn lopussa oli lisäksi kaksi avointa kysymystä: ”Missä mielestäsi onnistuimme?” ja ”Missä voisimme mielestäsi kehittyä?”.

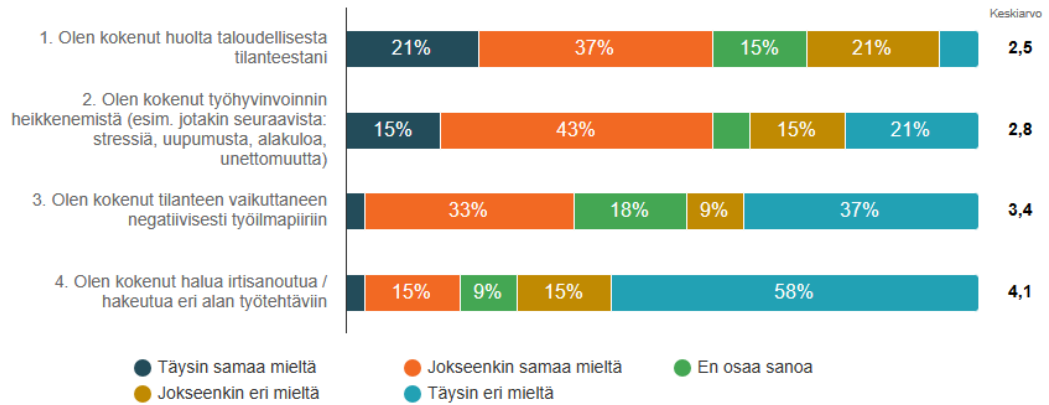
4.3 Tutkimustulokset

Kyselyyn oli avannut 55 henkilöä, mutta vastauksia kyselyyn tuli 33. Yrityksessä on henkilöstöä yhteensä noin 170, joten vastausprosentti jäi alhaisemmaksi (19 %), kuin millä Kanasen (2010, 95) mukaan nettikyselyssä saadaan luotettavimmat tulokset. Myyjien vastausprosentti (3 %) jäi kyselyssä niin alhaiseksi, että myyjät jätettiin pois kyselyn analysoinnista, koska se olisi mahdollisesti heikentänyt tulosten luotettavuutta. Kyselyyn vastanneista toimihenkilöitä oli 54,6 % ja työntekijöitä 42,2 %. Ikä jakaantui vastauksissa siten, että alle 30-vuotiaita vastanneista oli 54,5 % ja yli 30-vuotiaita 45,5 %. Kyselyyn vastanneista toimihenkilöistä muutosneuvotteluita toimeenpanemassa oli 33 % vastaajista. Avoimiin kysymyksiin vastauksia tuli yhteensä 12. Kyselyn vastausmäärä oli korkein ensimmäisenä päivänä ja silloin, kun kyselystä laitettiin muistutus.

Työhyvinvoinnin kokeminen muutosneuvotteluiden aikana

Valitse seuraavista mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

Vastaajien määrä: 33



Kuvio 1. Työhyvinvointi

Tutkimustulosten perusteella yli puolet vastaajista (58 %) oli kokenut huolta taloudellisesta tilanteestaan, sekä työhyvinvoinnin heikkenemistä (58 %) muutosneuvottelutilanteen aikana (Kuvio 1). Uskon tämän johtuvan mm. muutostilanteen aiheuttamasta epävarmuudesta, koska erityisesti epävarmuus taloudellisesta tilanteesta ja työsuhteen jatkumisesta koettelee työhyvinvointia (Rauramo 2022) ja voi aiheuttaa mm. stressiä ja masennusta (Nummelin 2008). On kuitenkin otettava huomioon, että myös yksilön persoona, elämäntilanne ja tukiverkosto vaikuttavat muutoksen kokemiseen (Kurten & Waaralinna 2015) ja nämä tekijät voivat tässä tutkimuksessa selittää sitä, että osa vastaajista oli työhyvinvoinnin heikkenemistä koskevista väittämistä myös ”täysin eri mieltä”.

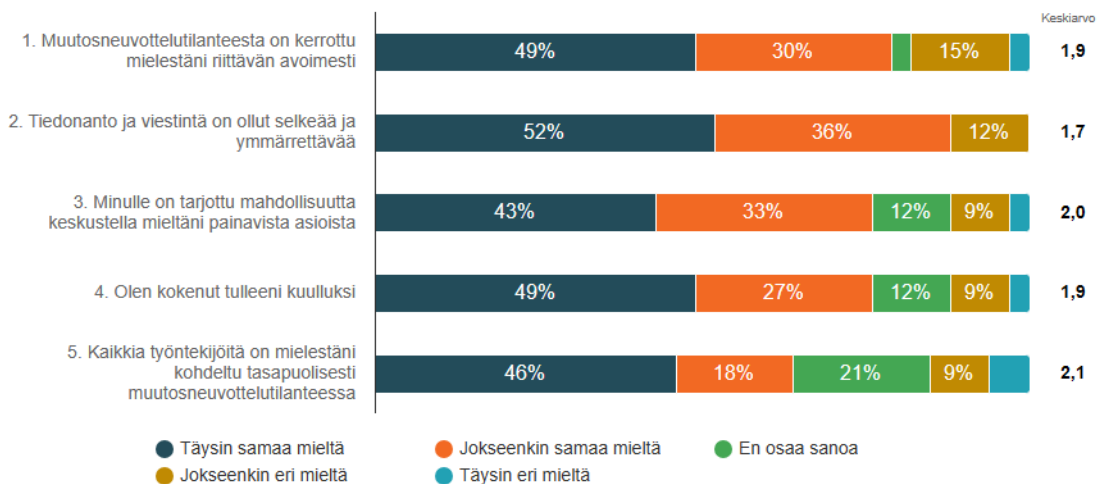
Työilmapiiriin oli kokenut negatiivisena vastaajista 33 %, jotka olivat väittämistä ”jokseenkin samaa mieltä”. Työpahoinvointi voikin näkyä yrityksen sisällä mm. yleisenä negatiivisuutena (Suonsivu 2014). Toisaalta taas 37 % vastaajista ei kokenut työilmapiiriä negatiiviseksi vaan oli väittämistä ”täysin eri mieltä”. Tutkin aihetta tarkemmin luvuissa 4.2 ja 4.3.

Irtisanoutumisajatuksia vastaajilla oli tulosten perusteella vähän. Vastaajista 58 % oli ”täysin eri mieltä” halukkuudesta irtisanoutua tai vaihtaa alaa muutosneuvottelutilanteen takia, mikä on positiivinen ilmiö, ottaen huomioon, että esim. Mölsän ym. (2023) tutkimuksen mukaan niillä työntekijöillä, joille tarjottiin vähiten tukea muutoksen aikana ja joille viestintä oli vähäistä, oli eniten alanvaihtoaajatuksia

ja heikompi työhyvinvointi. Mölsän ym. (2023) mukaan jopa 44 % irtisanoutuu jonkin yrityksen muutostilanteen seurauksena. Tämän tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa on kuitenkin otettava huomioon, että vaikka nykyisillä työntekijöillä ja kyselyyn vastanneilla on vähän alanvaihto- tai irtisanoutumisajatuksia, niin yrityksestä on muutosneuvotteluiden aikana irtisanoutunut omaehtoisesti 16 asen-tajaa. Toisaalta Mattilan (2011, 214) mukaan työntekijän omaehtoinen irtisanou-tuminen muutosneuvotteluissa vähentää tarvetta yrityksen omille toimenpiteille.

Alanvaihtoaikeiden vähäisyyteen voi vaikuttaa myös nykyinen taloudellinen ti-lanne, taantuma, jonka vuoksi työpaikkoja ei ole tarjolla muillakaan aloilla, kun rakennusalan kriisi on levinnyt muillekin sektoreille (Pantzar 2023), jolloin vaki-työstä irtisanoutuminen ei ole kannattavaa.

Johdon toiminta muutosneuvotteluiden aikana



Kuvio 2. Johdon toiminta

Tutkimustulokset johdon toiminnasta muutosneuvotteluiden aikana ovat hyviä ot-taen huomioon sen, että muutostilanteiden ennakoiminen ja niihin reagoiminen on yrityksille aina haaste (Vesterinen 2006). Tulosten mukaan yli puolet vastaa-jista oli tyytyväisiä johdon toimintaan (Kuvio 2).

Muutostilanteissa yrityksen onkin tärkeää löytää keinot, joilla viedä muutosta on-nistuneesti eteenpäin (Vesterinen 2006), ja tulosten perusteella tässä on onnis-tuttu. Muutosneuvottelutilanteesta on vastausten perusteella kerrottu riittävän avoimesti, mikä mielestäni kertoo siitä, että työntekijöille on alusta alkaen oltu

rehellisiä siitä, mistä on kyse, mitä toimenpiteitä tilanne tulee aiheuttamaan ja millä aikavälillä. Tieto muutosneuvottelutilanteesta on saavuttanut työntekijät, joten yrityksen johto on onnistunut löytämään työntekijät tavoittavan viestintäkeinon. Yrityksen antama tieto on koettu ymmärrettäväksi ja selkeäksi, joten yritys on selvästi onnistunut kertomaan tilanteesta ”henkilöstön omalla kielellä”, mikä Pirisen (2023) mukaan lisää työntekijöiden tunnetta samalla viivalla olemisesta ja ehkäisee väärinymmärryksiä syntymistä. Viestintää kyselyyn vastanneet olivat avoimissa kommentteissa kuvanneet mm. avoimeksi ja riittäväksi niin laajuudeltaan, kuin ajoitukseltaankin.

Suurin osa vastaajista oli tutkimustulosten mukaan myös kokenut tulleen kuuluksi ja saanut mahdollisuuden keskustella mieltä painavista asioista. Voisi siis olettaa, että yrityksen ilmapiiri on sellainen, jossa erilaisille tunteille on tilaa ja työntekijöistä ollaan kiinnostuneita (Pirinen 2023). Avoin keskustelu lisää työntekijöiden muutosvalmiutta (Ruohomäki ym. 2017), eikä kyselyn tulosten perusteella ole tässä kohtaa havaittavissa ainakaan muutosvastarintaa tai tietokonflikteja, eli tiedon kokemista puutteellisena, ymmärtämättömyyttä (Valpola 2004) tai luottamuksen puutetta yritystä kohtaan (Pirinen 2023).

Huolimatta siitä, että johdon toiminta oli pääosin koettu hyväksi muutosneuvottelutilanteessa, myös kehitysideoita tuli:

Huolimatta haastavista ajoista ja talouden tiukkuudesta, olisi tärkeä löytää silti pienemmissä tiimeissä yhteiselle ajalle aikoja ja paikkoja. Ei tarvitse olla hotelliö, vaan palaveri samalla toimistolla, voisi tuoda potkua ja lujittaa tiimiä ja löytää uusia ratkaisukeinoja. Teams on korvannut liikaa ihmisten tapaamisia kasvokkain, vaikka erinomainen väline onkin.

Palaute kuvastaa mielestäni hyvin sitä, kuinka jokainen työntekijä on yksilö ja varsinkin haastavassa muutostilanteessa osa voi kokea Teamsin välityksellä tapahtuvan kommunikoinnin liian etäisenä.

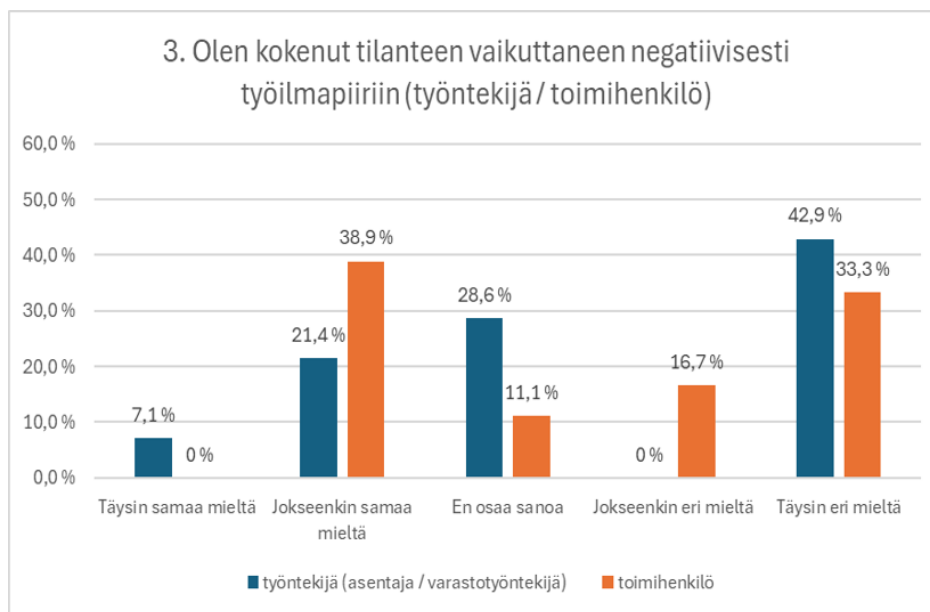
4.4 Vastausten tarkastelu taustamuuttujien avulla (ikä / työnkuva)

Kokonaiskuva tutkimustuloksista on hyvä, mutta tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää, onko vastauksissa selkeitä eroja taustamuuttujat (ikä / työnkuva)

huomioon ottaen. Käytin vastausten vertailuun Webropolin Insight-työkalua. Seuraavaksi nostan esille niitä väittämiä, joiden kohdalla on huomattavissa eroja riippuen taustamuuttujasta.

Työilmapiiri

Työntekijöiden kokemukset työilmapiirin negatiivisuudesta kokonaiskuvan perusteella olivat jakautuneet kohtiin ”jokseenkin samaa mieltä” (33 %) ja ”täysin eri mieltä” (37 %). Tarkasteltaessa vastauksia työntekijöiden ja toimihenkilöiden välillä, väittämästä ”täysin eri mieltä” oli työntekijöistä 42,9 %, kun sen sijaan toimihenkilöistä 38,9 % oli väittämästä ”jokseenkin samaa mieltä”. Tämän väittämän kohdalla on siis selkeästi eroavaisuuksia riippuen siitä, onko vastaaja työntekijä vai toimihenkilö (Kuvio 3).

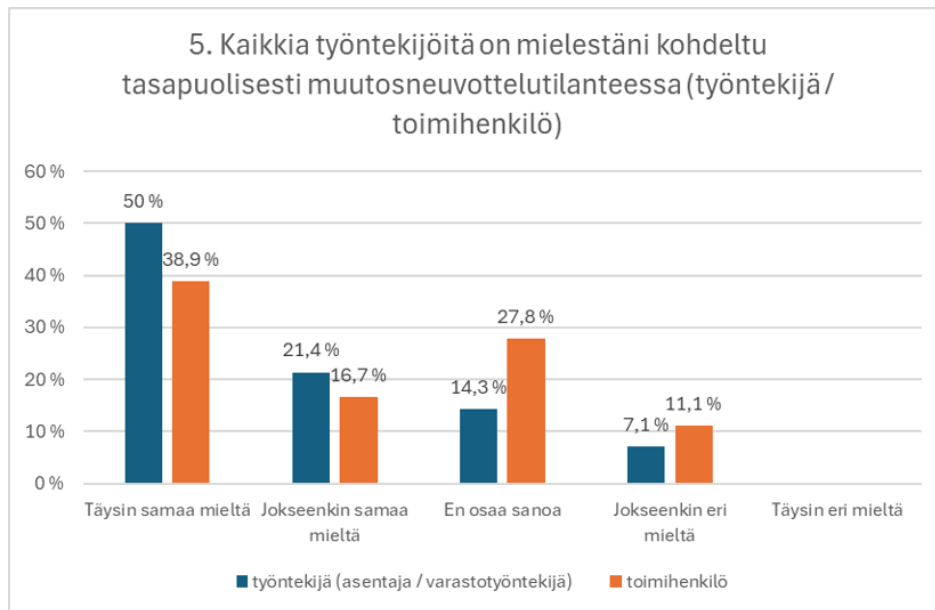


Kuvio 3. Tilanteen vaikutus työilmapiiriin (työntekijä / toimihenkilö)

Eroa voi selittää se, että toimihenkilöt työskentelevät pääasiassa toimistolla, kun taas esim. asentajat tekevät paljon reissutyötä itsenäisesti tai työparin kanssa. Näin ollen asentajat eivät välttämättä ole mukana esim. kahvihuonekeskusteluissa, joissa negatiiviset puheet voivat nousta esille. Eroavaisuudet voivat johtua myös siitä, että toimihenkilöissä työskentelee esihenkilöitä ja työnjohtoa, jotka ovat saaneet enemmän informaatiota muutosneuvotteluista ja voivat siten nähdä tilanteen vaikuttaneen negatiivisemmin työyhteisön sisällä.

Tasapuolinen kohtelu

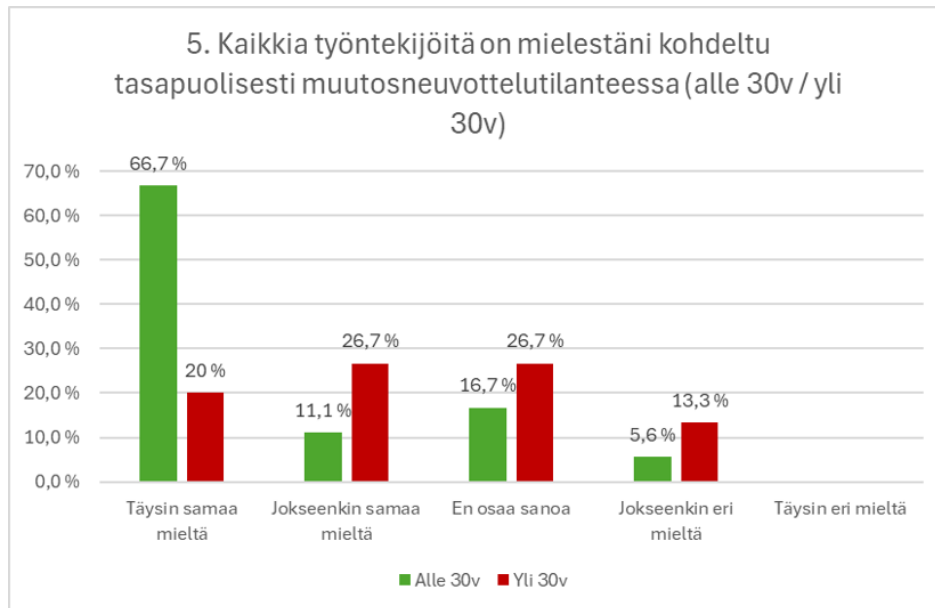
Tasapuolisen kohtelun osalta suurin osa sekä työntekijöistä, että toimihenkilöistä oli täysin samaa mieltä siitä, että työntekijöitä on kohdeltu tasapuolisesti muutosneuvottelutilanteessa. Toimihenkilöistä 27,8 % ei osannut sanoa, mitä mieltä on väittämästä (Kuvio 4).



Kuvio 4. Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu (työntekijä / toimihenkilö)

Tähän voi vaikuttaa se, että vastaajan on vaikea arvioida, kuinka muita on tilanteessa kohdeltu ja kysymyksen olisikin voinut muotoilla enemmän yksilöön omaan, henkilökohtaiseen kokemukseen kohdistuvaksi, kuten: ”Koen, että *minua* on kohdeltu tasapuolisesti muutosneuvottelutilanteessa.”

Tarkasteltaessa iän vaikutusta vastauksiin, alle 30-vuotiaista 66,7 % oli täysin samaa mieltä siitä, että kaikkia työntekijöitä on kohdeltu tasapuolisesti muutosneuvottelutilanteessa, kun taas yli 30-vuotiaat olivat väittämästä ”jokseenkin samaa mieltä” ja ”en osaa sanoa” (Kuvio 5).



Kuvio 5. Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu (alle 30v / yli 30v)

On vaikea arvioida, mistä johtuu, että yli 30-vuotiaat ovat kokeneet, ettei kaikkia ole kohdeltu tasapuolisesti. Tähän voi mahdollisesti vaikuttaa se, että yli 30-vuotiaissa on enemmän esihenkilöitä ja työnjohtoa ja he ovat saaneet enemmän tietoa toteutettavista toimenpiteistä muutosneuvotteluiden aikana, eivätkä ole kokeneet tilannetta kaikkien osalta tasapuoliseksi.

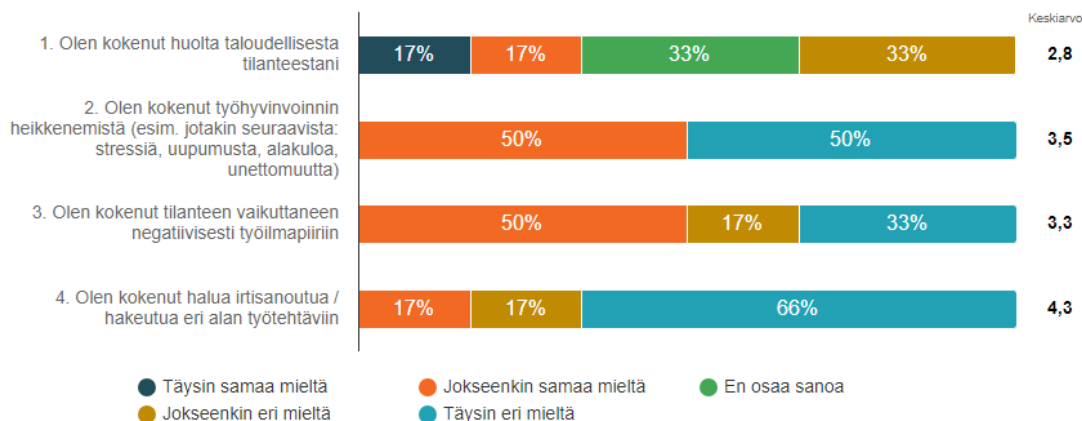
Eräs vastaajista toivoi tasapuolisuutta erityisesti lomautusten kohdalla:

Jokaisen tiimin samanveroinen lomautus. Esimiehet voisivat palaveerata yhdessä ja summata lomautustarpeet yhteisesti, jotta jokaisen tehtävän työn väheneminen tulisi otettua tasaveroisesti huomioon.

4.5 Toimeenpanevien henkilöiden kokemukset muutosneuvottelusta

Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, kuinka muutosneuvotteluita toimeenpanemassa olleet henkilöt, eli mm. lomautuksia toteuttaneet toimihenkilöt olivat kokeneet työhyvinvointinsa ja johdon antaman tuen muutosneuvotteluiden aikana. Kyselyn 33 vastaajasta 18 % oli toimeenpanemassa muutosneuvotteluita. Ikä jakaantui vastaajien kohdalla siten, että vastaajista 67 % oli alle 30-vuotiaita ja 33 % yli 30-vuotiaita.

Työhyvinvoinnin kokeminen muutosneuvotteluiden aikana

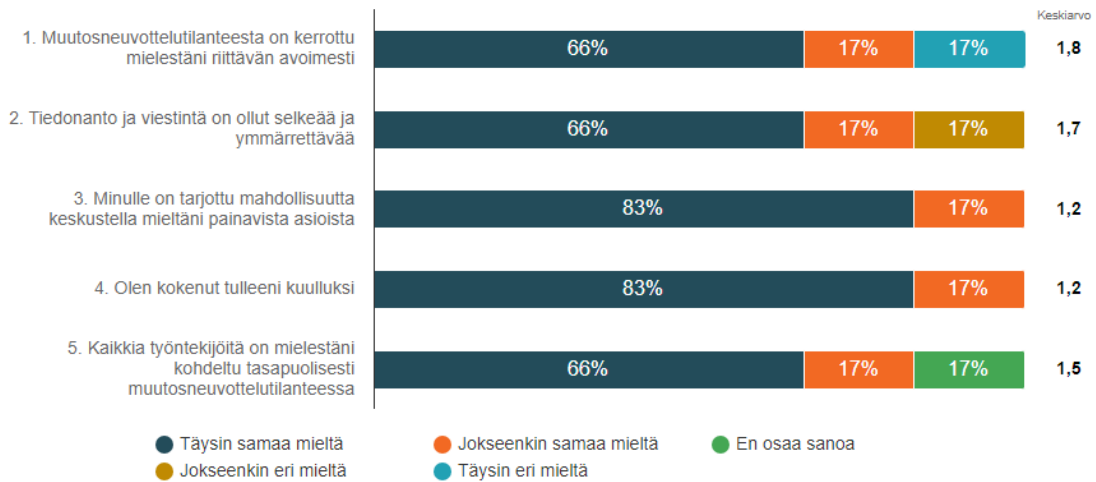


Kuvio 6. Työhyvinvointi

Vastausten perusteella työhyvinvoinnin heikkenemistä vastaajista oli kokenut 50 %, kun taas 50 % vastaajista ei ollut kokenut työhyvinvoinnin heikkenemistä ollenkaan. Uskon, että tässäkin vastausten jakautumiseen vaikuttaa mahdollisesti vastaajan persoona, elämäntilanne ja tukiverkosto (Kurten & Waaralinna 2015). Työilmapiiriä koskevan väittämän kohdalla puolet vastaajista oli kokenut tilanteen vaikuttaneen negatiivisesti työilmapiiriin, kun taas puolet vastanneista oli väittämästä ”jokseenkin eri mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Syynä tähän voi olla se, että yrityksessä muutosneuvotteluita toimeenpanemassa olleista esihenkilöistä osa on työnjohtoa asentajapuolella ja osa esihenkilöinä toimihenkilöpuolella. Yrityksen lomautukset ja irtisanomiset ovat kohdistuneet suurimmalta osin asentajapuolelle, eli osa esihenkilöistä on joutunut toimeenpanemaan enemmän lomautuksia ja irtisanomisia, kuin toiset. Tämä voi selittää vastausten jakautumista.

Kuten vastausten kokonaiskuvassa, myös tässä tapauksessa alanvaihto- tai irtisanomisajatuksia oli vähän, sillä yli puolet vastaajista (66 %) oli ”täysin eri mieltä” halusta irtisanoutua tai vaihtaa alaa muutosneuvotteluiden takia (Kuvio 6).

Johdon toiminta muutosneuvotteluiden aikana



Kuvio 7. Johdon toiminta

Kuten kuvio 7. näkyy, muutosneuvotteluita toimeenpanemassa olleista yli puolet vastaajista oli tyytyväisiä johdon toimintaan.

Avoimien kommenttien perusteella tiedonannossa oli kuitenkin koettu myös puutteita. Toiveena jatkoa ajatellen oli esihenkilöiden tiedottaminen muutosneuvottelutilanteesta mahdollisimman hyvissä ajoin, jo ennen niiden virallista alkamista, johtuen mm. niiden vaikutuksesta mahdollisten rekrytointien toimeenpanemiseen. Lisäksi kaivattiin säännöllistä johdon puolelta tulevaa infoa, jossa käydään läpi tulevat toimenpiteet pelkän sähköpostitiedotteen sijaan. Palautteen perusteella myös esihenkilötyötä tulisi järjestelmällisesti kehittää ja siten varmistaa esihenkilöiden osaaminen haastavissa tilanteissa sekä esihenkilöiden henkinen jaksaminen.

Tutkimustulosten mukaan suurin osa vastaajista (83 %) oli kokenut tulleeensa kuulluksi, eivät kuitenkaan kaikki:

Jokaiselta voisi kysyä, mitä ajatuksia tilanne on herättänyt. näin osoitetaan, että kiinnostaa ja luodaan luottamusta. jokainen pääsisi varmasti kuulluksi ja keskustelu lisäisi yhteisöllisyyden ja joukkoon kuuluvuuden tunnetta. "me ollaan kaikki samassa veneessä".

Toisaalta avointen kommenttien perusteella osa vastaajista taas oli kokenut, että "kaikki ovat samalla viivalla". Positiivista palautetta yritys sai myös tiedotuksen avoimuudesta ja läpinäkyvyydestä. Vastausten perusteella infoa oli saatu sitä

pyydettyä, asioista oli keskustelu avoimesti ja niitä oli käyty selkeästi läpi. Positiivista palautetta sai myös henkilöstöön kohdistuvien toimenpiteiden minimointi, kun esim. ePassi ja laaja työterveys oli säilytetty haastavasta tilanteesta huolimatta.

5 POHDINTA

Tutkimuksessa selvitin toimeksiantajayrityksen työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista ja johdon toiminnasta muutosneuvotteluiden aikana. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että suurin osa vastaajista on tyytyväisiä johdon toimintaan. Viestintä ja tiedotus on ollut avointa, työntekijöitä on kohdeltu tasa-arvoisesti ja työntekijät ovat kokeneet tulleeensa kuulluiksi. Sen sijaan yli puolet vastanneista on kokenut työhyvinvoinnin heikkenemistä ja huolta taloudellisesta tilanteestaan. Ottaen huomioon johdon onnistumisen muutosjohtamisessa, voisi olettaa, että tässä tapauksessa työntekijöiden heikentyneeseen työhyvinvointiin on vaikuttanut tilanteen aiheuttama epävarmuus sekä työntekijän omat, yksilölliset tekijät.

Tutkimustulosten luotettavuuteen voi kuitenkin vaikuttaa alhainen vastausprosentti (19 %). Olisikin ollut mielenkiintoista nähdä, olisiko vastauksissa ollut enemmän eroavaisuuksia suuremmalla vastaajamäärällä. Alhaiseen vastausprosenttiin saattoi olla syynä kyselyn ajankohta, joka oli lähellä joulun pyhiä. Kysely oli tarkoitus laittaa liikkeelle marraskuussa, mutta yrityksessä oli menossa juuri silloin toinen kysely – sekin liittyen työhyvinvointiin. Tämä vaikutti varmasti kyselyn vastaajamäärään. Kysely lähti lopulta yritykseen 1.12.

Myyjien jättäytyminen kyselystä pois aiheutti myös pohdintaa. Vastaamatta jättäminenkin on aina jonkinlainen reaktio. Kokevatko yrityksessä toimivat myyjät itsensä jotenkin irrallisemmaksi työyhteisöstä, kuin esim. toimihenkilöt, eivätkä siksi vastanneet kyselyyn? Myyjä ei myöskään lomautettu muutosneuvotteluiden aikana, joten se voi vaikuttaa siihen, etteivät myyjät ole kokeneet kyselyä itselleen tärkeäksi. Toisaalta myyjillä on varmasti ollut kovat paineet tehdä myyntiä yrityksen haastavassa taloudellisessa tilanteessa ja voisi uskoa, että sillä on vaikutuksensa työhyvinvointiin.

Monet muutostilanteita ja työhyvinvointia koskevat aiemmat tutkimukset on toteutettu hoitoalan organisaatioissa (Suni ym. 2023; Mölsä ym. 2023; Aalto 2011) ja tutkimuksia vertailtaessa on otettava huomioon se, että työvoimapulasta kärsivällä hoitoalalla työntekijöiden tyytyväisyys työolosuhteisiin voi jo lähtökohtaisesti

olla heikompi sekä aiheuttaa enemmän mm. alanvaihtoajatuksia, kuin muissa yrityksissä.

Mölsän ym. (2023) mukaan työntekijöiden osallistumista päätöksentekoon pidetään tärkeänä voimavarana yrityksen erilaisissa muutostilanteissa, mutta tämän toimeksiantajayrityksen kaltaisissa muutosneuvottelutilanteissa ja henkilöstövähennyksissä työntekijöitä ei pystytä samalla tavalla ottamaan osalliseksi päätöksentekoon ja siksi on kiinnitettävä huomio muihin, tärkeisiin osa-alueisiin muutoksen onnistumiseksi.

Tekemäni tutkimus tuo tietoa muutostilanteen vaikutuksesta yrityksessä, jossa lähtökohtaisesti työtyytyväisyys ennen muutostilannetta on ollut hyvä. Toimeksiantajayritys voi käyttää tekemäni tutkimusta vertailuna aiempiin työhyvinvointikyselyihin ja tehdä johtopäätöksiä siitä, kuinka paljon muutosneuvottelutilanne on vaikuttanut mm. työntekijöiden työhyvinvointiin. Tutkimuksen avulla yritys saa tietoa siitä, missä asioissa johto on onnistunut ja mitä he voivat jatkossa tehdä vielä paremmin. Uskon, että tämän tutkimuksen positiiviset tulokset lujittavat entisestään yrityksen yhteishenkeä ja lisäävät tunnetta siitä, että vaikeista ajoista huolimatta selvittäään.

Tämä tutkimus tuottaa tarpeellista tietoa kaikille niille yrityksille, joissa on meneillään tai tulossa jokin vaikea muutostilanne, kuten muutosneuvottelut ja he kaipaavat tietoa siitä, millä tärkeillä kulmakivillä yrityksen johto voi onnistua muutoksen läpiviemisessä, samalla työntekijöitä kunnioittaen.

LÄHTEET

- Aalto, P. 2011. Muutos sosiaali- ja terveydenhuollon organisoinnissa ja hoitotyön johtajuus. *Hoitotiede*, Vol. 26 Nro 3 (2011). Viitattu 19.2.2024 https://jyu.finna.fi/PrimoRecord/pci.cdi_proquest_journals_1562002415?sid=4031459714.
- Arene Oy. 2020. Opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 16.1.2024 <https://arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>.
- Erto.fi. 2023. Tietopankki. Muutosneuvottelut. Viitattu 20.12.2023 <https://www.erto.fi/tietopankki/muutosneuvottelut>.
- Forma, P. 2023. Johtajan työkyky kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. 2018. Muutos haastaa työhyvinvoinnin. Viitattu 13.12.2023 <https://tyohyvis.fi/assets/files/2018/10/Muutos-haastaa-ty%C3%B6hyvinvoinnin-opas.pdf>.
- Kluukeri, I. 2023. Ilmankäsittelykoneita valmistava Koja irtisanoo yli 20 työntekijää Jalasjärven tehtaalta. *Yle Uutiset*. Viitattu 9.11.2023 <https://yle.fi/a/74-20059343>.
- Korkiakangas, E., Batista, L., Turpeinen, M., Salmi, A. & Laitinen, J. 2019. Työkyvyn talo- mallin soveltuvuus yhteisölliseen terveyden ja työkyvyn edistämiseen. *Työelämän tutkimus*, Vol 17 Nro 2 (2019). Viitattu 2.11.2023 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87115/46044>.
- Korteila, M. 2023. YIT suunnittelee muutoksia Toimitilat-segmentin toimintamalliin ja käynnistää muutosneuvottelut Suomessa. *Kiinteistöuutiset.fi*. Viitattu 9.11.2023 <https://kiinteistouutiset.fi/yit-suunnittelee-muutoksia-toimitilat-segmentin-toimintamalliin-ja-kaynnistaa-muutosneuvottelut-suomessa/>.
- Kurten, S. & Waaralinna, A. 2015. *Kun joudut irtisanomaan*. Helsinki: Talentum.
- Lipponen, H., Hirvensalo, M. & Ilmanen, K. 2018. Esimiestyön merkitys työhyvinvoinnin tukena – kokemuksia ikääntyvien liikunnanopettajien työurien varrelta. *Työelämän tutkimus*, Vol 16 Nro 3 (2018). Viitattu 2.11.2023 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85233/44214>.
- Mattila, P. 2011. *Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Helsinki: Talentum.
- Muilu, H. 2023. Rakennusalalla myllertää: Jukkatalo meni nurin, ja nyt uhkaa massiivinen konkurssiaalto. *Yle Uutiset*. Viitattu 31.10.2023 <https://yle.fi/a/74-20048169>.

Mölsä, E., Salmirinne, T., Herttalampi, M. & Feldt, T. 2023. Muutosvoimavarojen yhteydet henkilöstön työhyvinvointiin sekä työpaikan ja alanvaihtoaikaisiin terveysalan organisaation muutosprosessissa. *Työelämän tutkimus*, Vol 21 Nro 2 (2023). Viitattu 14.10.2023 <https://doi.org/10.37455/tt.120953>.

Naumanen, P. 2023 (toim.) Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen – arviointi, kehittämissuhteet, keinot ja menetelmät kehittämiseen. Vaasa: FOKUS-hankkeen työryhmä.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Helsinki: WSOYpro.

Pantzar, M. 2023. Rakennusalan kriisi on leviämässä uusille aloille – asiantuntija näkee riskejä jopa pankkisektoreilla. Viitattu 19.2.2024 <https://yle.fi/a/74-20049656>.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent Oy.

Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. 1. painos. Helsinki: Talentum.

Pylkkänen, E. 2023. Rakennusala alamaissa. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 31.10.2023 <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/rakennusala-alamaissa>.

Rauramo, P. 2022. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 13.12.2023 <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tyohyvinvointi-muutostilanteissa.pdf>.

Ruohomäki, V., Lahtinen, M. & Sirola, P. 2017. Työympäristömuutos, monitilatoimiston toimivuus ja henkilöstön hyvinvointi. *Työelämän tutkimus*, Vol 15 Nro 2 (2017). Viitattu 30.11.2023 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85286>.

Schulz-Knappe, C., Koch, T. & Beckert, J. 2019. The importance of communicating change - Identifying predictors for support and resistance toward organizational change processes. *Corporate communications*, Vol. 24 No. 4 (2019). Viitattu 31.1.2024 <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2019-0039>.

Suni, H., Kuha, S., Salmela, S. & Kanste, O. 2023. Hoitotyön johtajien kokemuksia muutoksen johtamisesta sairaalaorganisaatiossa COVID-19-pandemian aikana. *Hoitotiede*, Vol 35 Nro 1 (2023). Viitattu 31.1.2024 <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/129001>.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. Helsinki: Unipress.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Yhteistoimintalaki 30.12.2021/1333. Viitattu 6.2.2024 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333#Lidm46651395703088>.

LIITTEET

Liite 1. Kysymyslomake

Liite 1(2)

Työhyvinvoinnin johtaminen muutosneuvotteluissa

Taustakysymykset

1. Minkä ikäinen olet?

1. Alle 30v
2. Yli 30v

2. Työskenteletkö yrityksessä

1. Toimihenkilönä (toimistotyö)
2. Työntekijänä (asentaja / varastotyöntekijä)
3. Myyjänä

3. Oletko ollut toimeenpanemassa muutosneuvotteluita? (eli oletko suunnitellut lomautuksia alaisille)

- Kyllä
- En

Työhyvinvoinnin kokeminen muutosneuvottelutilanteen aikana

4. Valitse seuraavista mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Olen kokenut huolta taloudellisesta tilanteestani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Olen kokenut työhyvinvoinnin heikkenemistä (esim. jotakin seuraavista: stressiä, uupumusta, alakuloa, unettomuutta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Olen kokenut tilanteen vaikuttaneen negatiivisesti työilmapiiriin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Olen kokenut halua irtisanoutua / hakeutua eri alan työtehtäviin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liite 2(2)

Esihenkilön ja johdon toiminta muutosneuvottelutilanteessa**5. Valitse seuraavista mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Muutosneuvottelutilanteesta on kerrottu mielestäni riittävän avoimesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Tiedonanto ja viestintä on ollut selkeää ja ymmärrettävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Minulle on tarjottu mahdollisuutta keskustella mieltäni painavista asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Olen kokenut tulleeeni kuulluksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Kaikkia työntekijöitä on mielestäni kohdeltu tasapuolisesti muutosneuvottelutilanteessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vapaa kommentti**6. Missä mielestäsi onnistuimme?**

7. Missä voisimme mielestäsi kehittyä?
