

**YHTEISTOIMINTANEUVOTTELUJEN VAIKUTUKSET
TYÖHYVINVOINTIIN SUOMALAISESSA
PANKKIORGANISAATIOSSA**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2017

**Tekijä: Katja Sinijärvi
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Pasi Sajasalo**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Katja Sinijärvi	
Työn nimi Yhteistoimintaneuvottelujen vaikutukset työhyvinvointiin suomalaisessa pankkiorganisaatiossa	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) Toukokuu 2017	Sivumäärä 62
Tiivistelmä – Abstract Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on ollut tutkia, miten organisaatiomuutosten aiheuttamat yhteistoimintaneuvottelut ovat vaikuttaneet organisaation jäsenten työhön ja millaisia hyvinvointivaikutuksia muutoksilla ja yhteistoimintaneuvotteluilla on ollut. Tutkimus on toteutettu OP-ryhmään kuuluvassa suomalaisessa pankkiorganisaatiossa. Kohdeorganisaatio oli ollut pitkään hyvin stabiili eikä isoja muutoksia ollut juurikaan toteutettu. Kun ensimmäisiä tutkimushaastatteluja on alettu tehdä, organisaatiossa oli menneen vuoden sisällä toteutettu merkittäviä organisaatiomuutoksia, joiden seurauksena oli käyty yhteistoimintaneuvottelut. Viimeisiä haastatteluja tehdessä toinen kierros yhteistoimintaneuvotteluja oli ollut ajankohtainen. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja aineistona oli 21 teemahaastattelua. Aineisto on analysoitu käyttäen teemoittelua, tyypittelyä ja sisällönanalyysia. Tuloksia on vertailtu eri organisaatiotasojen kesken. Organisaatiotasot olivat ylin johto, keskijohto ja operatiivinen taso. Organisaation jäsenet olivat kokeneet yhteistoimintaneuvottelujen aikana ja niiden jälkeen epävarmuutta. He näkivät tilanteen sekavana ja myös pelon tunteita oli koettu. Eri organisaatiotasot kokivat epävarmuuden hieman eri tavoin. Ylimmän johdon puheessa korostui muutokseen suhtautuminen organisaation kehittämisenä. Myös kriittistä näkökulmaa esiintyi kaikilla organisaatiotasolla, mutta kritiikin kohde oli hieman erilainen ylimmässä johdossa kuin keskijohdossa ja operatiivisella tasolla. Tutkimuksessa tuli esille myös, että yhteistoimintaneuvottelut koettiin tilanteena yllättävänä ja hallitsemattomana. Niillä oli vaikutusta työyhteisön ilmapiiriin sekä sitoutumiseen. Haastatteluissa tuli lisäksi esille, että yhteistoimintaneuvotteluilla oli vaikutusta myös niihin henkilöihin, jotka eivät varsinaisesti olleet neuvottelujen piirissä.	
Asiasanat työhyvinvointi, yhteistoimintamenettely, työn epävarmuus	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TYÖHYVINVOINTI	9
2.1	Työhyvinvoinnin eri ulottuvuudet	12
2.2	Työhyvinvoinnin portaat.....	14
2.3	Työkykytalo.....	17
2.4	Karasekin työn hallinnan ja työn vaatimusten malli.....	19
2.5	Warrin vitamiinimalli.....	21
2.6	Siegristin ponnistusten ja palkkioiden malli	22
2.7	Työhyvinvoinnin normatiivinen perusta.....	23
3	YHTEISTOIMINTAMENETTELY	25
3.1	Laki yhteistoiminnasta yrityksissä.....	26
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	32
4.1	Kohdeorganisaation toimiala ja tutkimuskonteksti	32
4.2	Aineisto	34
4.3	Menetelmä ja analyysi.....	35
4.4	Eettiset kysymykset.....	37
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	38
5.1	Tulosten esittäminen ja tutkimuskysymykset.....	38
5.2	Kokemukset muutosten vaikutuksista työhön	39
5.2.1	Epävarmuus, sekavuus ja pelko.....	39
5.2.2	Organisaation kehittämisen näkökulma.....	42
5.2.3	Kriittinen näkökulma.....	44
5.3	Työhyvinvointivaikutukset.....	45
5.3.1	Työhyvinvointia tukevat toimet ja työhyvinvointivastuu.....	45
5.3.2	Tilanteen hallitsemattomuus ja informaation merkitys	46
5.3.3	Ilmapiiri ja vaikutukset työyhteisöön	47
5.3.4	Sitoutuminen.....	49
5.3.5	Vaikutukset neuvottelujen piiriin kuulumattomille	50
6	POHDINTA	52
	LÄHTEET	59

1 JOHDANTO

Tässä pro gradu tutkielmassa tarkastellaan työhyvinvointia yhteistoimintaneuvottelutilanteessa. Työhyvinvointia on tutkittu varsin paljon, mutta se on edelleen hyvin ajankohtainen aihe. Työelämä on muuttunut nykyisellä vuosituhannella entistä pirstaloituneemmaksi ja nopeasti muuttuvaksi. Yritykset ovat yrittäneet sopeutua muutoksiin nopeasti lomautuksilla, irtisanomisilla sekä määräaikaisilla työsuhteilla (Vartiainen & Hyrkkänen 2010, 79). Uutiset suurista irtisanomisista ja lomautuksista eivät ole mediassakaan harvinaisia.

Työelämän muutosten myötä työn epävarmuudesta on tullut nykypäivänä yleinen ilmiö työelämässä. (Mauno & Kinnunen 2008, 167-168.) Työn epävarmuus ilmiönä on saanut entistä enemmän huomiota 1980-luvulta lähtien. Taloudellinen epävakaisuus ja kiristynyt kilpailu pakottavat yritykset tehostamaan toimintaansa muun muassa fuusioiden ja irtisanomisten kautta, mikä taas luo ympärilleen epävarmuuden ilmapiiriä. (Sverke, Hellgren & Näswall 2002.) Työn epävarmuus liitetään yleensä taloudellisesti huonoihin aikoihin, mutta se ei ole enää harvinaisen ilmiö taantumien tai laman ulkopuolellakaan. (Mauno & Kinnunen 2008, 167-168.) Epävarmuuden vaikutukset heijastuvat työntekijän itsensä lisäksi myös perheeseen ja läheisiin eikä ilmiö ole riippuvainen ammattista tai asemasta organisaatiossa. (Mauno & Kinnunen 2008, 167-168.) Työn epävarmuuden tunnuspiirre on, että se on jatkuva pitkäaikainen kokemus epävarmasta tulevaisuudesta verrattuna esimerkiksi työn menettämiseen, joka on yhtäkkinen ja nopea tapahtuma. Menettäessään työnsä ihminen käyttää selviytyäkseen suruun liittyviä coping-strategioita. Työn menettämisen pelon yhteydessä ihminen ei ole varsinaisesti vielä menettänyt mitään, joten näitä strategioita ei voi käyttää ja jäljelle jää vain epävarmuus. (Sverke ym. 2002).

Työn epävarmuudella tarkoitetaan yleensä uhkaa työsuhteen päättymisestä. Sitä on lähestytty kuitenkin eri määritelmien kautta. Osassa määritelmistä työn epävarmuuden käsitteeseen sisältyy myös muut työssä tai työsuhteessa tapahtuvat muutokset. Työn epävarmuuteen vaikuttavat tekijät voidaan karkeasti jakaa yhteiskunnallisiin tekijöihin sekä organisaatioon ja yksilöön liittyviin tekijöihin. Tämä jako on yksinkertaistettu ja todellisuudessa tekijät ilmenevät päällekkäin ja vuorovaikutuksessa. Työn epävarmuudella on monia kielteisiä

vaikutuksia hyvinvoinnille. Näitä vaikutuksia voidaan tarkastella esimerkiksi stressiteorioiden, rooliteorian tai psykologisen sopimusteorian näkökulmista. (Mauno & Kinnunen 2008, 167-171.)

Työn epävarmuus on määritelty työn päättymisen pelon lisäksi moniulotteisemminkin. Joidenkin määritelmien mukaan epävarmuutta voivat aiheuttaa myös erilaiset organisaatiossa tapahtuvat muutokset, kuten lomautukset tai fuusiot tai esimerkiksi työsuhteen osa-aikaistaminen. (Mauno & Kinnunen 2008, 169-171.) Näiden määritelmien kautta työn epävarmuuden käsite on oleellinen myös tässä tutkimuksessa tutkittaessa yhteistoimintaneuvotteluihin johtaneiden organisaatiomuutosten vaikutusta työhyvinvointiin.

Työn epävarmuutta voidaan tarkastella joko subjektiivisesta tai objektiivisesta näkökulmasta. (Mauno & Kinnunen 2008, 169-171.) Subjektiivinen määritelmä näkee työn epävarmuuden yksilön kokemuksena, jolloin kaksi yksilöä voi samassa tilanteessa kokea epävarmuuden hyvin eri tavoin (Sverke ym. 2002). Objektiivinen määritelmä korostaa työsuhteen roolia epävarmuuden lähtökohtana. Objektiivisen määritelmän mukaan myös määräaikainen työsuhde aiheuttaa epävarmuutta. (Mauno & Kinnunen 2008, 169-171.)

Sverke ym. (2002) jaottelevat työn epävarmuuden seuraukset reaktion kohteen ja tyyppin mukaan. Seuraukset voivat kohdistua ensisijaisesti yksilöön vaikuttaviin ja toissijaisesti organisaatioon tai ensisijaisesti organisaatioon vaikuttaviin ja toissijaisesti yksilöön vaikuttaviin. Tämän jaottelun perusteella työn epävarmuudella on negatiivinen vaikutus työasenteisiin, esimerkiksi työtyytyväisyyteen ja osallistumiseen, organisaatioon liittyviin asenteisiin esimerkiksi sitoutumiseen ja luottamukseen, työntekijöiden terveyteen sekä työhön liittyvään käyttäytymiseen.

Paineiden kasvaessa työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin pitää kiinnittää huomiota. Työn muuttuneet erilaiset muodot, kuten etätyö ja pätkätyöt, sekä muuttunut toimintaympäristö, vaativat työhyvinvoinninjohtamisen toimintatapojen päivittämistä (Suutarinen 2010, 19). Lisäksi työn luonteen muuttumisen myötä työhyvinvoinnin painopisteet ovat muuttuneet fyysisen työn haitoista enemmän tietotyön henkisen hyvinvoinnin näkökulmiin. Työhyvinvointi on saanut jalansijaa myös strategiatyössä. Siihen on alettu kiinnittää huomiota ennaltaehkäisevästi eikä pelkästään korjaavasta näkökulmasta. Tällä vuosituhanella työhyvinvoinnissa korostuu psykologinen kuormittavuus, joka näkyy esimerkiksi erilaisina stressioireina, lisääntyneinä poissaoloina ja työuupumuksena. (Suutarinen 2010, 11.)

Usein työhyvinvointiin panostaminen saattaa jäädä yrityksissä heikommalle, sillä sen tuottovaikutuksia ei voida nähdä suoraan. On kuitenkin tutkittu, että työhyvinvointiin panostamalla ja toteuttamalla työhyvinvoinnin johtamista laadukkaasti, yritys voi vähentää henkilöstökustannuksiaan useita prosentteja. (Aura & Ahonen 2016, 18.) Tutkimukset ovat osoittaneet myös, että monipuolisella työkykyä tukevalla toiminnalla yhdessä tasokkaan työsuojelun ja työterveyshuollon kanssa on positiivinen vaikutus henkilöstön hyvinvointiin, mutta myös yrityksen talouteen (Aro 2005, 15).

Työhyvinvointi on määritelty eri tavoin eri aikoina. Aluksi sen määritelmässä korostuivat fyysisen turvallisuuden tekijät. Tämä näkökulma otetaan edelleen useimmissa määritelmässä huomioon, mutta työn luonteen muuttuessa fyysisestä työstä enemmän tietotyöksi, on määritelmiin otettu myös työhyvinvoinnin henkiset puolet. (Laine 2013, 23.) Työhyvinvointia voidaan tarkastella yksilön näkökulmasta esimerkiksi fyysisenä, psyykkisenä tai sosiaalisena hyvinvointina. Hyvinvointia voidaan tarkastella myös työyhteisön, organisaation tai yhteiskunnan näkökulmista. Lisäksi sitä voidaan tutkia negatiivisesta näkökulmasta, kuten stressi ja työuupumus, tai positiivisesta näkökulmasta, kuten työn imun kautta. Työhyvinvointia on lähestytty erilaisten mallien kautta. Tässä pro gradu -tutkielmassa perehdytään tarkemmin Maslow'n tarvehierarkiaan perustuvaan työhyvinvoinnin portaiden -malliin, työkykytaloon, Karasekin työn hallinnan ja vaatimusten -malliin, Warrin vitamiini -malliin sekä Siegristin ponnistusten ja palkkioiden -malliin.

Yritysten hakiessa kasvua ja tuloksia työelämässä vaaditaan entistä enemmän tehokkuutta. Kasvun ja uusien innovaatioiden löytymiseksi tarvitaan luovuutta ja osaavaa henkilöstöä. Henkilöstö ei kuitenkaan ole tehokasta ja aikaansaavaa, jos se voi huonosti. Panostamalla työntekijöiden hyvinvointiin ja kehittämällä sitä saadaan säilytettyä parhaimmat osaajat, kun kilpaillaan hyvästä työvoimasta. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 9-10.) Henkilöstö on siis yrityksen yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä, mutta varsin usein kustannussäästöjä haettaessa päädytään henkilöstön vähentämiseen. Työntekijöiden vähentäminen vaikuttaa itsestään selvästi niihin, jotka joutuvat irtisanotuiksi, mutta myös niihin, jotka jäävät yritykseen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että vähentämistoimet vähentävät luottamusta työntekijän ja yrityksen välisessä suhteessa. Ne lisäävät usein pelkoa ja saattavat kasvattaa työpaineita entisestään. Vähentämistoimet saattavat aiheuttaa esimerkiksi henkilöstön tyytymättömyyttä tai loppuun palamista. (Lämsä 2001, 54-55.)

Yrityksen vähentämistoimia on tutkittu pääsääntöisesti taloudellisesta näkökulmasta. Kuitenkin, jos lähtökohtana on taloudelliset ja rationaaliset tekijät, voivat ilmiön inhimilliset ja sosiaaliset puolet jäädä vähemmälle huomiolle. (Lämsä 2001, 52-54.) Tämän vuoksi henkilöstön vähentämistä on tärkeä tutkia työhyvinvoinnin näkökulmasta, joka ottaa huomioon ilmiön inhimilliset puolet.

Työhyvinvoinnin lisäksi tämän tutkielman yksi keskeinen käsite on yhteistoimintamenettely. Suomessa tietynlaisten organisaatiomuutosten toteuttamiseksi on käytävä yhteistoimintamenettely, jota säätelee yhteistoimintalaki. Laki on säädetty, jotta pystyttäisiin turvaamaan työntekijöiden oikeus vaikuttaa heidän työtään koskeviin päätöksiin yrityksessä. Lailla pyritään edistämään henkilöstön ja työnantajan vuorovaikutusta ja yhteisymmärrystä. Tätä on pyritty lain avulla turvaamaan niin, että henkilöstöllä tai sen edustajilla on oikeus saada riittävästi tietoa yrityksen toiminnasta. (Äimälä & Kärkkäinen 2015, 15-16.) Yhteistoimintamenettely nähdään helposti pelkästään työntekijöiden irtisanomisen välineenä, mutta se voidaan käydä myös hyvässä hengessä organisaation kehittämiseksi, esimerkiksi työtehtävien uudelleenorganisoimiseksi ketään irtisanomatta tai työntekijöiden lisäämiseksi.

Vaikka työhyvinvointia on tutkittu paljon, työhyvinvointia erityisesti yhteistoimintaneuvottelujen yhteydessä on tutkittu vähemmän. SALP-tutkimusprojektiin (Strategy, Accounting and Leadership as Practice) liittyen tehdyissä haastatteluissa haastateltavien puheissa yhteistoimintaneuvottelut nousivat toistuvasti esiin, mikä vahvisti tarvetta tutkimuksen aiheelle. Laajempaa viitekehystä työhyvinvoinnin ja yhteistoimintamenettelyn lisäksi tulosten tulkinnassa käytetään työn epävarmuuden viitekehystä.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena suomalaisessa pankkialan organisaatiossa. Aineistona on 21 teemahaastattelua. Haastatteluita on tehty kaikilla organisaatiotasolla ylimmästä johdosta toimihenkilöihin. Aineisto on analysoitu käyttäen teemoittelua, tyypittelyä ja sisällönanalyysiä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten organisaation jäsenet ovat kokeneet yhteistoimintaneuvottelujen ja organisaatiomuutosten vaikuttaneen heidän työhönsä ja millaisia työhyvinvointivaikutuksia muutoksilla ja yhteistoimintaneuvotteluilla on ollut.

Tässä työssä perehdyn ensin tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen työhyvinvoinnin käsitteen, työhyvinvoinnin mallien sekä työhyvinvoinnin normatiivisen perustan kautta. Lisäksi tarkastelen yhteistoimintamenettelyä ja siihen liittyvän lainsäädännön pääkohtia. Tämän jälkeen kerron tutkimusmenetelmästä ja -aineistosta. Lopuksi analysoin tutkimuksen tuloksia sekä arvioin tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on laaja-alainen käsite, minkä takia sitä on määritelty monen eri tieteenalalan lähtökohdista. Aihetta on lähestytty esimerkiksi lääketieteen, terveystieteen, käyttäytymistieteiden ja yhteiskuntatieteiden kautta. Näiden eri tieteenalojen välille ei ole vielä syntynyt täysin yhtenäistä käsite- ja teoriapohjaa. (Laine 2013, 36.) Tämän vuoksi työhyvinvointi-käsitteellä on monien eri tahojen esittämiä määritelmiä, jotka jokainen taho on kehittänyt omasta näkökulmastaan (Aura & Ahonen 2016, 18). Työhyvinvoinnin määrittelemistä vaikeuttaa myös se, että se on hyvin yksilöllinen asia ja kokemus ja merkitsee eri ihmisille eri asioita (Ojala & Ahonen 2005, 28).

Työhyvinvoinnin käsitteen määritelmä ja työhyvinvoinnin tutkimus liikkuvat pitkälti käsikädessä sen kanssa, miten työhyvinvoinnin käsite tulkitaan tiettyinä aikakautena. Aluksi työhyvinvointi piti sisällään lähinnä työn fyysiset haitat, koska tuolloin työ oli yleensä luonteeltaan fyysistä. Työn muuttuessa entistä enemmän tietotyöksi, nykyajan työhyvinvointikeskustelussa huomioidaan myös henkinen työhyvinvointi. (Laine 2013, 23.)

Työhyvinvoinnin käsite on muotoutunut ajan kuluessa muun muassa työviihtyvyyden, työtyytyväisyyden ja työkyvyn käsitteiden kautta. Työviihtyvyyden näkökulma korostaa ihmisen tunnetta erityisesti siitä, miten hän työssään viihtyy ja miten hän tulee hyväksytyksi työpaikallaan. Työtyytyväisyyden käsitteessä huomioidaan lisäksi työn sisältö ja työpaikan ilmasto. Myöhemmin työpaikan ilmaston sijasta alettiin käyttää työilmapiirin käsitettä. Työn henkisyiden ja sosiaalisen vuorovaikutuksen lisääntyminen on tuonut työhyvinvointikeskusteluun viime vuosina työn ilon ja työuupumuksen käsitteet perinteisempien käsitteiden kuten ilmapiirin ja tyytyväisyyden lisäksi (Juuti 2010, 46-47.) Ilmarinen, Gould, Järvikoski ja Järvisalo (2006, 20) sisällyttävät työhyvinvoinnin käsitteeseen työssä viihtymisen ja elämän laadun. Työtyytyväisyyttä voidaan pitää myönteisenä asenteena työtä kohtaan. Yksilö ei tee työtä pelkkiä tarpeitaan tyydyttääkseen vaan saavuttaakseen asettamia tavoitteita. (Mäki-kangas, Feldt & Kinnunen 2008, 60.)

Suomessa on pitkään käytetty työhyvinvoinnista puhuttaessa työkyvyn käsitettä. Kuten työhyvinvointi myös työkyvyn käsitteen määrittely on riippu-

vainen siitä, kuka käsitettä määrittelee. Yhtenäistä määrittelyille kuitenkin on, että viime vuosisadan alussa työkyvyn määrittämisessä korostettiin erityisesti fyysistä työkykyä. Myöhemmin on korostettu työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen tasapainoa. (Ilmarinen ym. 2006, 17-19.) Tutkimustiedon lisääntyessä ja työn kehittyessä työkyvystäkin on alettu puhua entistä enemmän kokonaisvaltaisena ilmiönä, johon vaikuttavat myös työn ulkopuolinen elämä sekä toimintaympäristö (Lundell ym. 2011, 54). Aura ja Ahonen (2016, 21) toteavat työhyvinvoinnin käsitteen laajentavan työkyvyn käsitettä ottamalla huomioon myös vapaa-ajan yksilön hyvinvointiin vaikuttavana tekijänä.

Seuraavissa työhyvinvoinnin määritelmässä on kaikissa oma painopisteensä, mutta monet niistä näkevät työhyvinvoinnin perustan olevan turvallisuudessa. Useissa määritelmässä mainitaan myös työyhteisö yhtenä työhyvinvoinnin pilarina.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2016) määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti:

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito.

Työterveyslaitos (2017) määrittelee työhyvinvoinnin näin:

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.

Otala ja Ahonen (2005, 28) näkevät työhyvinvoinnin koostuvan yksilön kokemuksesta omasta hyvinvoinnistaan ja työyhteisön hyvinvoinnista. Hyvän työhyvinvoinnin tavoittamiseksi tulisi työyhteisöä kehittää niin, että kaikilla sen jäsenillä olisi mahdollista saada onnistumisen kokemuksia ja kokea työniloa.

Virtasen ja Sinokin (2014, 30) mukaan työhyvinvoinnin syntyminen edellyttää mielekästä työtä terveellisessä ja työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Virtanen ja Sinokki (2014, 108) toteavat, että organisaatioissa olisi hyvä huomioida, että työhyvinvointi ulottuisi laaja-alaisesti organisaation eri toimintoihin, kuten johtamiseen, strategiatyöhön, henkilöstöpolitiikkaan, toiminnanohjaukseen ja organisaation eri prosesseihin.

Työhyvinvointia voidaankin tarkastella sekä positiivisesta että negatiivisesta näkökulmasta. Melko yleisesti työhyvinvointia onkin lähestytty enemmän kielteisistä lähtökohdista käyttäen muun muassa stressin ja uupumuksen käsitteitä. Tällaisessa näkökulmassa työhyvinvointi nähdään kielteisten oireiden puuttumisena. (Kinnunen & Feldt 2008, 13.)

Positiivisen näkökulman yksi keskeisistä käsitteistä on työn imu (*job engagement*). Sitä on määritelty kahdella eri tavalla, mutta molemmat näkökulmat pitävät työn imua vastakkaisena asiana työuupumukselle (Mäkikangas, Kinnunen & Feldt 2008, 68). Maslach, Schaufeli ja Leiter (2001) viittaavat Maslachin ja Leiterin (1997) teokseen, jossa työn imu määritellään työuupumuksen vasta-

kohdaksi kolmen työn ominaisuuden tai piirteen perusteella. Mäkikangas, Feldt ja Kinnunen (2008, 68) ovat suomentaneet nämä piirteet energisyydeksi (*energy*), sitoutuneisuudeksi (*involvement*) ja pystyvyydeksi (*efficacy*). Schaufeli ja Bakker (2004) ovat määritelleet työn imun pysyväksi tunteisiin ja motivaatioon liittyväksi tilaksi, johon liittyy tarmokkuutta (*vigor*), omistautuneisuutta (*dedication*) ja uppoutumista (*absorption*). Tämän määritelmän mukaan työn imu nähdään myös vastakohdaksi työuupumukselle, mutta sitä pitäisi tutkia itsenäisenä käsitteenä. Eroavaisuutena näille kahdelle käsitteelle voidaan todeta, että työuupumus on kytköksissä työn vaatimukseen, kun taas työn imu on kytköksissä työn resursseihin (Maslach ym. 2001). Toisaalta voidaan myös pohtia, onko työhyvinvointi jotain muutakin kuin vain työuupumuksen puuttumista. Työn imun tutkimusta on edistänyt muun muassa halu selvittää, voidaanko nimenomaan työhyvinvointia suoraan kehittää sen sijaan, että vain ehkäistiin työuupumusta ja työpahoinvointia yleisesti. (Hakanen 2004, 228.)

Positiivisen työhyvinvoinnin näkökulmaan kuuluu myös työsitoutuneisuuden käsite. Se kuvaa myönteistä asennetta työhön. (Mäkikangas ym. 2008, 63.) Yleisesti on hyväksytty määritelmä, jonka mukaan työsitoutuneisuudella tarkoitetaan yksilön samaistumista työhön, jolloin työrooli on keskeinen osa yksilön minäkäsitystä ja elämää (Kanungo 1982). Se voidaan nähdä myös positiivisena tyydytystä tuottavana työhön liittyvänä hyvinvoinnin tilana, joka on vastakohta työuupumukselle (Bakker & Leiter 2010, 1). Ihminen sitoutuu työhönsä sitä enemmän mitä enemmän hän pystyy tyydyttämään itselleen tärkeitä työhönsä kohdistamia tarpeita. Työsitoutuneisuus voidaan jakaa yleiseen työsitoutuneisuuteen (*work involvement*), spesifiin työsitoutuneisuuteen (*job involvement*), urasitoutuneisuuteen (*career commitment*), ammattiin sitoutumiseen (*occupational commitment*) ja organisaatioon sitoutuneisuuteen (*organizational commitment*). Yleisellä työsitoutuneisuudella tarkoitetaan yksilön yleistä asennetta työhön ja sen merkitykseen elämässä. Spesifi työsitoutuneisuus taas tarkoittaa sitoutumista tiettyyn tehtävään. Urasitoutuneisuus ja ammattiin sitoutuneisuus liittyvät yksilön uraan ja sen kehittämiseen. Organisaatioon sitoutuneet ovat sitoutuneet työorganisaatioonsa ja hyväksyvät sen arvot ja päämäärät. (Mäkikangas ym. 2008, 63-64.)

Työhyvinvoinnista voidaan keskustella myös kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin käsitteen avulla. Kokonaisvaltaisessa työhyvinvoinnissa painotetaan yksilön omaa vastuuta hyvinvoinnista. Sen perusajatus on, että työhyvinvointia tarkasteltaessa pitää yksilön lisäksi ottaa huomioon kaikki siihen vaikuttavat tekijät, kuten työyhteisö ja työympäristö. Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsitteen mukaisesti yksilön työkyvyn parantamiseksi pitää kehittää siis esimerkiksi työyhteisöön liittyvinä tekijöinä johtajuutta, ilmapiiriä, työnjakoa. Työhön ja työympäristöön liittyviä tekijöitä ovat työn vaatimukset, vaikutusmahdollisuudet, työn sisältö ja mielekkyys, uralla eteneminen, työvälineet ja fyysiset työolot. (Vesterinen 2006, 31-32.)

Voidaan lisäksi pohtia, kuka on vastuussa työhyvinvoinnista. Laine (2013, 30) jakaa vastuun työhyvinvoinnista työnantajatahon vastuuseen, esimiehen vastuuseen, yhteisölliseen vastuuseen ja yksilön eli työntekijän omaan vastuu-

seen sekä näiden kaikkien tekijöiden yhteisvastuullisuuteen. Lainsäädäntö edellyttää työnantajan huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta, joten osa työhyvinvoinnin vastuusta on automaattisesti työnantajalla. Toisaalta voidaan myös pohtia, onko työnantajalla moraalinen velvollisuus huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista laajemmin kuin lainsäädäntö edellyttää. Nykyajan keskusteluissa yrityksen yhteiskuntavastuuna ei välttämättä käsitetä pelkkiä ympäristökysymyksiä vaan myös työnantajan vastuita työntekijöiden hyvinvoinnista. Esimiehen vastuu liittyy työnantajan direktio-oikeuteen. Yhdestä näkökulmasta hyvinvointi nähdään hyvin vahvasti yksilön vastuuna. Jokainen on vastuussa omista elämäntavoistaan ja sitä kautta hyvinvoinnistaan. Työssä ollaan kuitenkin iso osa ajasta, joten siellä voidaan tukea yksilön hyvinvointia (Laine 2013, 29-30.) Työtapojen muuttuessa etätöksi sekä tilapäisten töiden ja työn liikkuvuuden lisääntyessä vastuu työhyvinvoinnista siirtyy entistä enemmän työntekijälle itselleen. Työnantaja voi hyvinvoinnin edistämiseksi tarjota puitteita, jossa henkilöstö jaksaa innostua ja kehittää itseään. (Ojala & Ahonen 2005, 23.)

Työhyvinvointia ei voida ajatella enää vain joksikin työpaikalla ”tapahtuvaksi” ilmiöksi. Etätöiden ja liikkuvan työn lisääntymisen myötä työhyvinvointiin pitää kiinnittää huomiota myös varsinaisen työpaikan ulkopuolella, mikä luo haasteita työhyvinvoinnin johtamiselle ja siitä huolehtimiselle. Tutkimuksissa merkittävimmit haasteiksi mobiililyössä työhyvinvoinnin kannalta on todettu matkustamisen vaativuus, monissa erilaisissa työpaikoissa työskentelemisen vaativuus sekä työajan piteneminen. (Vartiainen & Hyrkkänen 2010, 88-89.) Myös esimerkiksi kansainvälisen työympäristön myötä syntyvä hajautettu työyhteisö, aiheuttaa omia haasteita työyhteisön hyvinvoinnille. Hajautetuissa työyhteisöissä esiintyy perinteisiä kuormitustekijöitä liittyen työn määrään ja laatuun sekä sosiaaliseen kanssakäymiseen, mutta myös uudenlaisia haasteita. Erityisesti kansainvälisiin tiimeihin liittyvä haaste on työajan venyminen eri aikavyöhykkeillä olevien kanssa työskentelystä. Kuormitusta saattaa usein aiheuttaa myös sähköisen vuorovaikutuksen synnyttämät väärinkäsitykset. (Hyrkkänen & Vartiainen 2010, 95.)

Vaikka työn muuttuminen liikkuvammaksi saattaa aiheuttaa haasteita työhyvinvoinnin johtamiselle, se voi vaikuttaa työhyvinvointiin myös positiivisesti. Hyrkkänen ja Vartiainen (2010, 91) ovat tutkineet jonkin verran monipaikkaisen työn hyvinvointivaikutuksia. Monipaikkainen työ tarkoittaa, että työtä ei tehdä pelkästään varsinaisella työpaikalla, vaan esimerkiksi junassa, hotellissa tai toisen yrityksen tiloissa. Tutkimuksissa koti on todettu pääosin hyväksi paikaksi tehdä töitä. Hyvinvointia edistäviä tekijöitä kotona ovat sen rauhallisuus sekä mahdollisuus tehdä töitä omassa rytmissä.

2.1 Työhyvinvoinnin eri ulottuvuudet

Aiemmin mainitun positiivisen ja negatiivisen näkökulman lisäksi työhyvinvointia voidaan tarkastella esimerkiksi yksilön, työyhteisön ja organisaation

sekä yhteiskunnan näkökulmasta. Yksilön näkökulma voidaan jakaa vielä fyysiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen ja henkiseen hyvinvointiin. (Suutarinen 2010, 24).

Työhyvinvointi on viime aikoina ollut paljon esillä juuri yksilöllisestä näkökulmasta (Laine 2013, 26). Ja se onkin hyvin yksilöllinen kokemus (Feldt, Mäkikangas & Kokko 2008, 75). Yksilön työhyvinvointiin vaikuttaa itse työn lisäksi myös työn ulkopuoliset mutta työntekijälle merkitykselliset asiat, kuten perhe ja elämäntilanne. (Suutarinen 2010, 24). Eräs yksilön kokemaan työhyvinvointiin osittain vaikuttava tekijä on yksilön persoonallisuus. Se voi vaikuttaa muun muassa siten, että kaksi eri työntekijää voivat kokea saman työn piirteet täysin eri tavoin. Toinen voi ahdistua ja stressaantua, kun taas toinen innostuu ja motivoituu. Persoonallisuuden lisäksi yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat yksilön käyttämät stressinkäsittelykeinot. (Feldt, Mäkikangas & Kokko 2008.) Persoonallisuuden, stressinkäsittelykeinojen ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä voidaan kuvata valinta- ja tehokkuusmalleilla sekä näiden yhdistelmällä. Valintamallin mukaan ihmisen persoonallisuuden piirteet vaikuttavat siihen, millaisia stressinkäsittelykeinoja hän valitsee selviytyäkseen vaikeasta tilanteesta. Tehokkuusmallin mukaan persoonallisuuden piirteet vaikuttavat siihen, kuinka tehokkaasti stressinkäsittelykeinot vaikuttavat stressireaktion voimakkuuteen. Valinta-tehokkuusmalli yhdistää nämä kaksi mallia ja sen mukaan yksilön persoonallisuus vaikuttaa sekä stressinkäsittelykeinojen valintaan että niiden toimivuuteen. (Bolger & Zuckerman 1995; Feldt, Mäkikangas & Kokko 2008, 90-91.) Tutkimuksissa on saatu tukea myös sille, että vahvalla itsearvostuksella ja hyvällä koherenssilla eli elämänhallinnan tunteella olisi positiivisia vaikutuksia yksilön työhyvinvoinnille (Feldt, Mäkikangas & Piitulainen 2008).

Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat monet eri tekijät. Virtanen ja Sinokki (2014, 163) toteavat, että hyvinvoivan työyhteisön lähtökohta on selkeä perustehtävä. Myös johtajalla tai esimiehellä voi olla vaikutusta työyhteisön hyvinvointiin. Positiivinen työhyvinvointivaikutus syntyy hyvien vuorovaikutustaitojen kautta ja siten, että johtaja pystyy johtamisellaan luomaan työyhteisöön turvallisuuden tunnetta. Työntekijöitä arvostavalla johtamisella voi olla vaikutusta henkilöstön haluun kehittyä ja oppia ja usein työntekijät ovat halukkaita vastavuoroisesti kehittämään työyhteisöään. Oikeudenmukainen johtaminen ja tasa-arvoinen päätöksenteko edistävät työntekijöiden terveyttä. Johtamisen lisäksi merkittäviä tekijöitä työyhteisön hyvinvoinnin kannalta ovat vuorovaikutustaidot, sosiaaliset taidot ja tunteet. Tunteet tarttuvat sekä työntekijöiden välillä että esimiehen ja työntekijöiden kesken. Esimiesten tulisikin olla herkkiä työyhteisössä esiintyvillä tunteilla. (Virtanen & Sinokki 2014, 147-182.) Jokainen voi siis omalta osaltaan pyrkiä vaikuttamaan työyhteisön hyvinvointiin kiinnittämällä huomiota, mitä tunteita työpaikalla näyttää.

Organisaatio voi edistää hyvinvointia erityisesti johtamisen keinoin. Hyvällä johtajuudella pystytään luomaan luottamuksellista ja kannustavaa ilmapiiriä. Erilaisilla henkilöstöjohtamisen keinoilla, kuten palkitsemisen tavoilla, osaamisen kehittämällä ja henkilöstön osallistamisella, voidaan vaikuttaa

työssä jaksamiseen ja siten myös työhyvinvointiin. (Virtanen & Sinokki 2014, 120-123.) Johtajan käytös muutoksen aikana on hyvin merkityksellinen, sillä johtaja luo käytöksellään vaikutelman siitä, miten muutokseen tulisi suhtautua, näyttää mallia ja antaa tukea alaisilleen (Jones ym. 2008) Organisaation hyvinvointivaikutuksiin liittyen Virtanen ja Sinokki (2014, 120-133) toteavat, että yrityksen strategialla, toiminnanohjauksella, prosesseilla ja tuloksilla on merkitystä yksilön hyvinvointikokemukselle. Esimerkiksi strategian ymmärtäminen tai jopa sen laatimiseen osallistuminen kasvattaa työntekijän vastuullisuutta ja auttaa ymmärtämään oman roolin merkitystä yrityksessä.

Myös ympäröivä yhteiskunta vaikuttaa työhyvinvointiin monella tavalla. Hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi lainsäädäntö tai kulttuuri- ja urheilupalvelujen tuottaminen (Virtanen & Sinokki 2014, 154-155). Yhteiskunnan näkökulmasta työhyvinvoinnin ollaan ajateltu olevan seurausta toimivista työmarkkinoista ja työmarkkinapolitiikasta. Viime aikoina työmarkkinoita on pyritty edistämään pidentämällä työuria ja lyhentämällä opiskeluaikoja. Eri poliittiset instanssit pyrkivät edistämään työhyvinvointia ja työmarkkinoita eri tavoin pehmeillä tai kovemmilla keinoilla, kuten työelämän laatuun panostamalla tai selkeitä rajoja asettamalla esimerkiksi opiskeluun tai eläkkeelle pääsyyn. Perinteinen yhteiskunnallinen toimija Suomessa ovat olleet työmarkkinajärjestöt, jotka osallistuvat vahvasti palkkaratkaisujen neuvottelemiseen. Samassa yhteydessä on usein neuvoteltu muistakin työelämään liittyvistä asioista, jotka vaikuttavat olennaisesti myös työhyvinvointiin. (Virtanen & Sinokki 2014, 109-113.) Yhteiskunnallisesta näkökulmasta myös esimerkiksi Työterveyslaitos TTL ja Terveysten ja hyvinvoinninlaitos THL sekä Kansaneläkelaitos ovat keskeisessä roolissa etenkin hyvinvointitiedon tuottamisessa (Virtanen & Sinokki 2014, 113).

Työhyvinvointia on ilmiönä pyritty hahmottamaan erilaisten mallien avulla. Seuraavaksi käsittelen niistä muutamia yleisimmin kirjallisuudessa esiintyviä. Työhyvinvoinnin portaat ja työkykytalo esiintyvät lähinnä Suomen kontekstissa. Karasekin työn hallinnan ja työn vaatimusten mallia, Warrin vitamiinimallia ja Siegristin ponnistusten ja palkkioiden mallia on tutkittu myös kansainvälisesti.

2.2 Työhyvinvoinnin portaat

Yksi yleisimmistä malleista on Abraham Maslow'n motivaatioteoriaa mukaileva työhyvinvoinnin portaiden -malli. Kuten Maslow'n tarvehierarkiassa, mallissa on viisi porrasta, jotka kuvailevat ihmisen tarpeita (Kuvio 1).



KUVIO 1 Työhyvinvoinnin portaat. (Mukaiillen Rauramo 2012, Ojala & Ahonen 2005.)

Mallin ensimmäinen porrastaso on psykofysiologiset perustarpeet. Portaaseen sisältyvät terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen. Näiden saavuttamiseksi tarvitsemme liikuntaa ja terveellistä ravintoa. Organisaation ja työnantajan näkökulmasta työterveyshuolto on keskeinen tämän portaatan osatekijä. (Ojala & Ahonen 2005, 28-30; Rauramo 2012.)

Seuraava porrastaso on turvallisuuden tarve. Siihen sisältyvät sekä fyysinen että henkinen turvallisuus. Fyysisen turvallisuuden perustana on turvallinen työympäristö sekä tarkoituksenmukaiset ja turvalliset työvälineet ja toimintatavat. Henkistä turvallisuutta luo työilmapiiri ja työyhteisö, jossa ei esiinny kiusaamista ja jossa ei tarvitse pelätä. Myös riittävä toimeentulo sekä turvallisuuden tunne työn jatkuvuudesta sisältyvät tähän toiseen portaaseen. (Ojala & Ahonen 2005, 28-30; Rauramo 2012.) Ojala ja Ahonen (2005, 29) huomauttavat, että työn jatkuvuuden merkitys on muuttunut eikä se ole enää niin tärkeä hyvinvoinnin luoja nuorempien sukupolvien keskuudessa kuin aiempien sukupolvien keskuudessa on ollut.

Kolmanten portaaseen sisältyy läheisyyden tai yhteisöllisyyden tarve. Se liittyy ihmisen haluun kuulua johonkin yhteisöön. Työelämässä tämä yhteisö on esimerkiksi työyhteisö- tai ammattiyhteisö. Yhteisöön kuulumisen edistää työssä jaksamista ja työhön sitoutumista. Sitä voidaan parantaa esimerkiksi tukemalla yhteishengen muodostumista. Myös avoin ja luottamuksellinen työyhteisö sekä toimivat esimies-alaisuudet tukevat yhteisöllisyyden tarvetta. (Ojala & Ahonen 2005, 28-30; Rauramo 2012.)

Neljäs porrastaso on arvostuksen tarve. Maslow jakoi arvostuksen tarpeen alun perin kahteen osaan: alempaan tarpeeseen eli muilta ihmisiltä saatavaan sosiaaliseen arvostukseen ja ylempään tarpeeseen eli itsearvostukseen (Rauramo 2012, 123). Työelämäkontekstissa arvostuksen tarve voidaan liittää ammattitaitoon ja osaamiseen (Ojala & Ahonen 2005, 30). Työnantajan näkökulmasta

arvostuksen tarvetta voidaan tyydyttää kestäväillä arvoilla sekä hyvinvointia ja tuottavuutta tukevalla strategialla. Myös oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen ovat tärkeä osa arvostuksen tarpeen porrasta. Yksilö voi vaikuttaa neljännen portaalan tarpeiden toteutumiseen aktiivisella roolilla organisaation toiminnassa ja kehittämisessä sekä ottamalla huomioon muut työyhteisön jäsenet ja arvostamalla heidän työtään. (Rauramo 2012.)

Ylimpänä tarpeena työhyvinvoinnin portaat -mallissa on itsensä toteuttamisen tarve. Se voidaan jakaa älyllisiin ja esteettisiin tarpeisiin (Rauramo 2012, 145). Näihin tarpeisiin kuuluu halu kehittää omaa osaamistaan sekä halu saavuttaa jotakin elämässä (Ojala & Ahonen 2005, 30). Työnantaja voi tukea tämän tarpeen tyydyttämistä tukemalla yksilön ja työyhteisön osaamisen kehittämistä. Yksilö voi itse toteuttaa tarvetta ylläpitämällä omaa osaamistaan. (Rauramo 2012.)

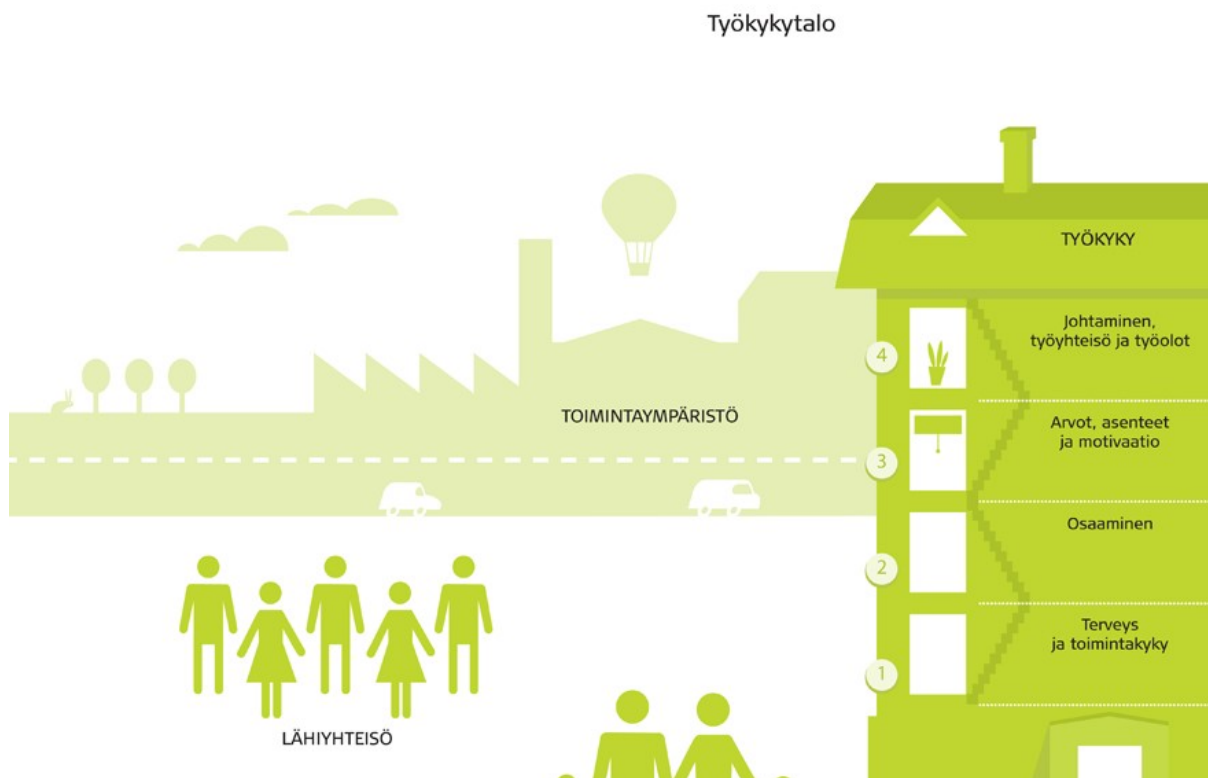
Alun perin tarvehierarkian lähtökohta oli, että alemman tason tarpeet pitää olla tyydytetty ennen kuin voidaan siirtyä ylemmän tason tarpeisiin. Rauramo (2012) kuitenkin huomauttaa, että motivaatiotekijät vaikuttavat molempiin suuntiin, eivät vain alhaalta ylös. Usein itsensä kehittämisestä kiinnostuneet ihmiset ovat kiinnostuneita myös huolehtimaan terveydestään. Työhyvinvoinnin portaat -malli auttaa ymmärtämään hyvinvoinnin rakentumista, mutta pitää myös huomioida, että jokainen yksilö arvostaa hyvinvoinnin kannalta eri asioita. (Rauramo 2012.)

Työhyvinvoinnin portaiden -mallissa Laineen (2013) pohtima vastuu työhyvinvoinnista voidaan jakaa sekä työntekijälle että työnantajalle. Ensimmäisellä terveyden portaalla hyvinvoinnin peruspilareita ovat terveys ja fyysinen kunto. Tällä portaalla vastuu hyvinvoinnista painottuu työntekijälle itselleen, sillä vain yksilö itse voi huolehtia omasta kunnostaan ja terveellisistä elämäntavoista. Toisaalta työnantaja voi kannustaa terveelliseen elämään ja tukea esimerkiksi liikunnan harrastamista. Toisella henkisen ja fyysisen turvallisuuden portaalla vastuu painottuu enemmän työnantajalle, sillä työnantaja on jo lainsäädännönkin perusteella vastuussa turvallisesta työympäristöstä. Työntekijä voi kuitenkin itse vaikuttaa varsinkin henkiseen turvallisuuteen kiinnittämällä huomiota siihen, miten itse työyhteisössä käyttäytyy. Työyhteisö onkin kolmannen portaalan peruspilari. Työyhteisön henkeen vaikuttaa jokainen työntekijä itse, mutta työntekijäkin voi omalla toiminnallaan pyrkiä tukemaan hyvää henkeä ja yhteisöllisyyttä työpaikalla. Neljännen ja viidennen portaalan tarpeisiin eli arvostukseen ja osaamiseen voivat vaikuttaa sekä yksilö itse että työnantaja. Työntekijän tulisi tunnistaa oma ammattiosaamisensa ja osata arvostaa sitä. Hän voi itse myös aktiivisesti pyrkiä kehittämään osaamistaan. Myös työnantaja voi aktiivisesti pyrkiä kehittämään henkilöstön osaamista ja tukea kouluttautumista sekä varmistaa oikeudenmukaisella palkitsemisella, että työntekijä kokee työnsä arvokkaaksi.

2.3 Työkykytalo

Yksi tunnetuimmista työhyvinvoinnin malleista Suomessa on Työterveyslaitoksen Juhani Ilmarisen kehittämä työkyky-talo. Sen mukaan työn vaatimusten pitäisi olla tasapainossa ihmisen ja työyhteisön voimavarojen kanssa. Talon kivijalka on yksilön terveys ja toimintakyky, joka on hyvinvoinnin perusta. Sen päälle ikään kuin kerroksina rakentuvat osaaminen, arvot, asenteet ja motivaatio sekä työ, työolot, työyhteisö ja johtaminen. (Suutarinen 2010, 28-29.)

Työkykytalossa (kuvio 2) työkykyä kuvataan neljän eri kerroksen avulla. Työkykytalon kerrokset ovat terveys, osaaminen, arvot ja asenteet sekä itse työ. Kun nämä kerrokset ovat tasapainossa keskenään, työkyky on hyvä. Työkykytalon perusajatus on, että ihminen nähdään kokonaisuutena, johon kuuluu fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen puoli. Ihminen nähdään olentona, joka kehittyy ollessaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja pystyy vaikuttamaan elämänsä tekemillään valinnoilla. Näin ollen työkykytalon kerroksetkaan eivät ole erillään toisistaan, vaan vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Malli ottaa huomioon myös vallitsevan ympäristön, perheen ja lähiyhteisön työkykyyn vaikuttavana asiana. Talo sijaitsee keskellä toimintaympäristöä, johon vaikuttavat erilaiset tapahtumat ja muutokset, kuten globalisaatio, uudet teknologiat ja taloussuhdanteet. (Lundell ym. 2011, 54-55.)



KUVIO 2 Työkykytalo (Työterveyslaitos 2016)

Työkykytalon ensimmäinen kerros koostuu terveydestä ja toimintakyvystä. Siihen sisältyvät sekä fyysinen että kognitiivinen toimintakyky, aistitoiminnot ja elimistön palautumiskyky. Terveyden vaikutusta työkykyyn ei voida yksiselitteisesti määrittellä, sillä jokainen kokee sairauden ja terveydentilansa yksilöllisellä tavalla. Osa sairauksista vaikuttaa työkykyyn heikentävästi, mutta joillain sairauksilla ei ole vaikutusta työkyvyn kannalta. Fyysinen toimintakyky on perusta ihmisen olemiselle ja tekemiselle. Kognitiivista toimintakykyä tarvitaan informaation vastaanottamiseen ja käsittelyyn. Aistien toiminta vaikuttaa siihen, miten ihminen saa tietoa ympäristöstä ja miten hän on vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Lundell ym. 2011, 60-61.)

Toisessa kerroksessa on osaaminen. Siihen kuuluvat kokemuksen tuoma osaaminen, oppimishistoria, hiljainen tieto ja elinikäinen oppiminen. Työkokemuksen ja työssä karttuvan osaamisen myötä psyykinen kuormittuminen vähenee, mikä edistää työssä jaksamista. Nykyisessä muuttuvassa työelämässä tarvitaan joustavuutta ja uuden oppimista. Positiivinen asenne uusien asioiden oppimiselle edistää työkykyä. (Lundell ym. 2011, 62-63.)

Työkykytalon kolmannessa kerroksessa on arvot, asenteet ja motivaatio. Tähän kerrokseen voidaan liittää psyykkistä kehitystä, ammatillista kasvua ja työelämäodotuksia käsitteleviä teemoja. Myös suhdetta muutoksiin voidaan käsitellä tässä yhteydessä. Arvoilla ja motivaatiolla on vaikutusta työkykyyn. Jos yksilön ja organisaation arvot poikkeavat hyvin paljon toisistaan, sitoutuminen organisaatioon on todennäköisesti melko vähäistä. Asenteet vaikuttavat siihen, miten ihminen suhtautuu esimerkiksi erilaisiin muutoksiin sekä työhönsä, työyhteisöön ja itseensä. (Lundell ym. 2011, 64.)

Neljäs kerros koostuu työstä, työoloista, työyhteisöstä ja johtamisesta eli kaikesta siitä mitä työhön sisältyy. Neljäs kerros vaikuttaa kuormittumiseen, voimavarojen kehittämiseen ja niiden palautumiseen sekä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Työkykytalomallin mukaan johtajat ja esimiehet ovat vastuussa tästä kerroksesta, sillä heillä on valtaa vaikuttaa siihen sisältyviin asioihin, kuten ilmapiiriin ja työoloihin. He pystyvät myös vaikuttamaan työkykyyn. Mallin mukaan tämä ylin kerros heijastuu kaikkiin muihin kerroksiin. (Lundell ym. 2011, 67-68.)

Kerrosten lisäksi työkykytaloissa otetaan huomioon työtä ympäröivä maailma: yhteiskunta, toimintaympäristö sekä perhe ja lähiyhteisö. Kaikki nämä tekijät vaikuttavat yksilön työkykyyn. Yhteiskuntaan sisältyy muun muassa historia ja kulttuuri, lainsäädäntö, eläke- ja työllisyyspolitiikka, sosiaaliturva ja koulutusjärjestelmä. Toimintaympäristöön kuuluvat sellaiset tekijät, jotka organisaation tulee ottaa huomioon toimintaansa vaikuttavina tekijöinä. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi organisaation sidosryhmät. Myös toimintaa säätelevät lait, käytännöt ja normit ovat oleellinen osa organisaation toimintaympäristöä. Perheen ja lähiyhteisön suhde työhön on monimuotoinen. Toisinaan työ saattaa rasittaa perhe-elämää, mutta vaikeissa yksityiselämän tilanteissa työ saattaa olla myös kannatteleva voimavara. Työkykyyn vaikuttaa heikentävästi eniten tilanne, jossa sekä työ että yksityiselämä vievät liikaa voimavaroja sietokykyyn nähden. (Lundell ym. 2011, 58-59.)

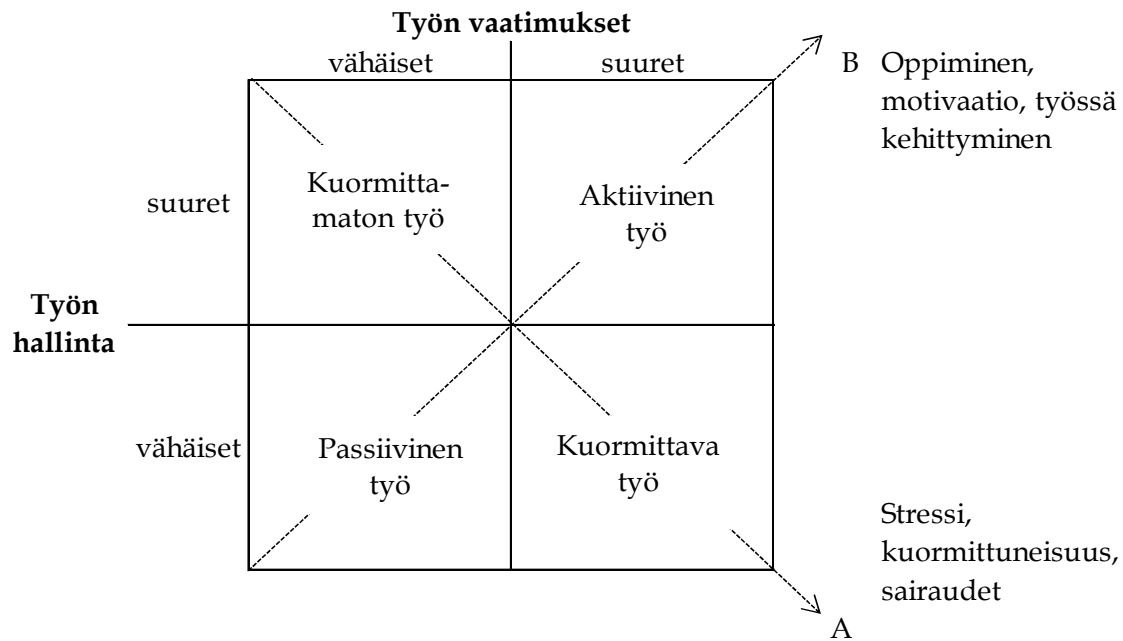
Mallin mukaan työkyky syntyy, kun talon kerrokset ovat tasapainossa keskenään. Kolmen alimman kerroksen ollessa riittävän hyvässä kunnossa, ne kestävät ylimmän kerroksen eli itse työn kuorman. Työ muuttuu toimintaympäristön muuttuessa. Yhteiskunta vaikuttaa osaltaan yksilön työkykyyn lainsäädännön kautta. Vaikka mallin mukaan työnantajalla on vastuu siitä, että neljäs kerros ei ole liian painava ja raskas, on sen mukaan myös yksilöllä itsellään mahdollisuus vaikuttaa omien voimavarojensa kehittymiseen sekä vastuu omasta työkyvystään. (Lundell ym. 2011, 69.)

Työkykytalo ottaa mallina hyvin huomioon yksilön itsensä lisäksi myös toimintaympäristön ja lähiyhteisön sekä perheen. Mallissa vastuu työhyvinvoinnista painottuu melko vahvasti työnantajalle. Vaikka mallissa otetaan huomioon myös perheen ja yhteisön tuki, se on silti melko yksilökeskeinen. Joissain kulttuureissa tai tilanteissa perheen ja lähiyhteisön rooli saattaa olla paljon suurempi yksilön hyvinvoinnin kannalta.

2.4 Karasekin työn hallinnan ja työn vaatimusten malli

Kansainvälisestikin tutkittuja työhyvinvoinnin malleja ovat Robert Karasekin työn hallinnan ja työn vaatimusten malli, Warrin vitamiinimalli ja Siegristin ponnistusten ja palkkioiden malli (Kinnunen ja Feldt 2008, 18).

Robert Karasek kehitti 1970-luvun lopulla työn hallinnan ja työn vaatimusten mallin (*JDC model, Job Demand-Control model*). Mallissa työn hallinnalla tarkoitetaan omia vaikutusmahdollisuuksia työhön, mahdollisuutta osallistua omaa työtä koskevien päätösten tekoon sekä työn monipuolisuutta. Työn vaatimukset ovat esimerkiksi ylikuormitusta, aikapaineita ja rooliristiriitoja. (Kinnunen ja Feldt 2008, 18; Viitala 2014, 175-177.) Mallin tarkoitus on osoittaa, miten työn vaatimukset yhdistettynä työn toimintavapauteen tai kontrolliin vaikuttavat terveyteen ja käyttäytymiseen (Karasek & Theorell 1990, 38). Kuvio 3 hahmottaa mallin ajatusta siitä, miten työn vaatimukset ja työn hallinta suhteutuvat toisiinsa.



KUVIO 3 Karasekin työn vaatimusten ja hallinnan malli. (Kinnunen & Feldt 2008, 19)

Karasekin mallissa työt jaetaan neljään eri luokkaan. Kuormittavaa työtä on työ, jossa on vähäiset hallintamahdollisuudet mutta korkeat vaatimukset. Kuormittamattomassa työssä on vähäiset työn vaatimukset sekä suuret vaikutusmahdollisuudet. Mallin mukaan kuormittava työ altistaa stressille ja sairauksille. Työn voidaan sanoa olevan passiivista, kun sekä työn vaatimukset että työn hallinta ovat vähäisiä. Aktiivisessa työssä työn vaatimukset ovat korkeat, mutta toisaalta työn hallinta on myös korkealla tasolla. Aktiivisessa työssä ihmisellä on hyvät mahdollisuudet oppimiselle ja työssä kehittymiselle, kun taas passiivisessa työssä ihminen herkästi passivoituu ja menettää motivaationsa. (Kinnunen & Feldt 2008, 18-20; Viitala 2014, 175-177.)

Työn vaatimusten ja hallinnan mallia kuvaavassa kuviossa kulkee kaksi kuvion lävistävää nuolta (A ja B). Nuoli B etenee passiivisen työstä aktiivisen työn läpi. Nuoli kuvaa mahdollisuutta oppimiselle, paremmalle motivaatiolle ja työssä kehittymiselle, mikä on mahdollista aktiivisessa työssä. A-nuolen kuvaamassa suunnassa kuormittavan työn pitkittyessä riski stressiin, kuormittuneisuuteen ja sairauksiin lisääntyy. (Karasek & Theorell 1990.) A-lävistäjää voidaan kutsua kuormitushypoteesiksi ja B-lävistäjää aktiivisen oppimisen hypoteesiksi (Kinnunen & Feldt 2008).

Kritiikin ja useiden sosiaalisten suhteiden merkitystä hyvinvoinnille tukevien tutkimusten myötä Karasekin malliin lisättiin myöhemmin myös sosiaalisen tuen näkökulma. Mallissa keskitytään työntekijän ja esimiehen väliseen suhteeseen sekä työntekijöiden keskinäisiin suhteisiin. (Karasek & Theorell 1990.)

Sosiaalisella tuella laajennettu malli on nimeltään JDCS-malli (*Job Demand-Control-Support model*). Laajennetun mallin mukaan kuviossa 3 luokitellut kuormittamaton työ, kuormittava työ, aktiivinen työ ja passiivinen työ voivat olla joko kollektiivista tai eristäytyntä. Kollektiivisuus tarkoittaa, että sosiaa-

lista tukea on paljon saatavilla ja eristäytynyt, että sosiaalista tukea on saatavilla vain vähän. Mallin mukaan haitallisinta on kuormittava työ, jossa työntekijä ei saa sosiaalista tukea. Paras vaihtoehto oppimisen ja motivaation kannalta olisi aktiivinen työ, jossa saa paljon sosiaalista tukea. (Kinnunen & Feldt 2008, 19-21.)

Karasekin mallia on kritisoitu muun muassa sen kapea-alaisuudesta ja työn piirteiden pelkistämistä. Mallin saamasta kritiikistä ja siitä poikkeavista tutkimustuloksista huolimatta, se on pitänyt pintansa tutkijoiden keskuudessa. Tämän perusteella voidaan todeta, että työn hallinnalla, vaatimuksilla ja sosiaalisella tuella on merkitystä ihmisen hyvinvoinnille. Karasekin mallin toimivuudesta on saatu sekä sitä tukevia että siitä poikkeavia tutkimustuloksia. Tutkimuksissa on tutkittu pääsääntöisesti stressiperäisiä sairauksia ja tutkimukset ovat olleet pääasiassa poikkileikkaustutkimuksia. Mallissa esiintyvää toista näkökulmaa eli oppimisen ja kehittymisen näkökulmaa on tutkittu vähän. (Kinnunen & Feldt 2008, 21-24.)

2.5 Warrin vitamiinimalli

Warr (1987) käyttää hyvinvoinnin kuvaamiseen niin kutsuttua vitamiinimallia. Hän määrittelee ympäristön vaikutusta psyykkiseen hyvinvointiin verraten sitä vitamiinien vaikutukseen fyysiseen hyvinvointiin. Vitamiineilla on positiivinen vaikutus hyvinvointiin tiettyyn tasoon asti. Tämän tason jälkeen ylimääräisellä vitamiinien saamisella ei ole vaikutusta tai niiden saaminen voi olla jopa haitallista tai vaarallista fyysiselle hyvinvoinnille. Samalla tavalla Warr esittää ympäristötekijöiden vaikuttavan psyykkiseen terveyteen.

Kinnunen ja Feldt (2008, 24-25) käsittelevät Warrin vitamiinimallia, jossa ns. vitamiinien vaikutukset jaetaan kahteen osaan. Mallissa C- ja E-vitamiineja verrataan sellaisiin työn piirteisiin, joilla on vakiovaikutus (*constant effect*). Se tarkoittaa, että tällaisella työn piirteellä on lisääntyessään hyvinvointia lisäävä vaikutus tiettyyn rajaan asti, jonka jälkeen vaikutusta ei enää ole hyvään eikä huonoon suuntaan. Näitä piirteitä olivat alkuperäisen mallin mukaan palkka, turvallisuus ja arvostus. Myöhemmin malliin on lisätty myös kannustava johtajuus, työuranäkymät ja oikeudenmukaisuus (Warr 2007). Kun siis esimerkiksi palkka on sopivalla tasolla tai perusturvallisuus taattu, niiden lisääminen ei enää merkittävästi paranna hyvinvointia, mutta niistä ei ole haittaakaan.

A- ja D-vitamiineja verrataan sellaisiin työn piirteisiin, joilla voi lisääntyessään olla tietyn pisteen jälkeen hyvinvointia heikentäviä vaikutuksia. Tätä vaikutusta Warr (1987) kutsuu nimellä 'additional decrement'. Näitä piirteitä ovat työn itsenäisyys, työn vaatimukset, sosiaalinen tuki, taitojen käyttö, työtehtävien monipuolisuus ja palaute työstä. On siis hyvä, että työ on itsenäistä ja monipuolista ja että työssä voi käyttää ammattitaitoaan, mutta jos työstä tulee liian itsenäistä tai liian vaativaa työntekijän taitoihin nähden, voivat vaikutukset olla negatiivisia. Tai työn monipuolisuuden kasvaessa liikaa, työntekijän pitää vaihtaa tarkkaavaisuuden kohdetta jatkuvasti, jolloin keskittymiskyky ja yksittäisten tehtävien suorittaminen kärsivät.

2.6 Siegristin ponnistusten ja palkkioiden malli

Johannes Siegrist on tutkinut työhyvinvointia yksilön työssä tekemien ponnistuksien ja työstä saamien palkkioiden suhteena (*Effort-Reward Imbalance model, ERI*). Ponnistusten ja palkkioiden -mallin mukaan on tärkeää, että yksilö kokee tekemiensä ponnistelujen olevan tasapainossa työstä saamiensa palkkioiden kanssa. Jos yksilö tuntee saavansa liian vähän vastinetta ponnistuksillensa, voi helposti syntyä kielteisiä tunteita ja hyvinvointi voi heikentyä. (Virtanen & Sinokki 2014, 41; Kinnunen & Feldt 2008, 29.)

Siegrist (1996) jakaa palkkiot statuskontrolliin, rahan ja arvostukseen. Monille ihmisille ammatillinen status tai rooli on tärkeä osa elämää. Jos ihminen on vaarassa menettää tämän roolin esimerkiksi työn menettämisen takia eli statuskontrolli on heikentynyt, sen on oletettu aiheuttavan pitkäaikaista ahdistusta ja stressiä. Myös esimerkiksi suuret työhön liittyvät muutokset tai etenemismahdollisuuksien puuttuminen voivat aiheuttaa samankaltaista stressiä. Matala ammatillinen statuskontrolli yhdistettynä korkeisiin vaatimuksiin aiheuttaa erityisen stressaavan työkontekstin. Samanlaisen tilanteen aiheuttavat myös epäsoviva palkkaus ja arvostuksen puute yhdistettynä korkeisiin vaatimuksiin. Vaatimukset voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoiisiin tekijöihin. Ulkoiset tekijät ovat työn vaatimuksia ja sisäiset tekijät esimerkiksi yksittäisen työntekijän motivaatio vaativassa tilanteessa. (Siegrist 1996.)

Mallin mukaan ihannetila on tasapaino ponnistusten ja palkkioiden välillä, mutta joskus niiden suhde saattaa olla pitkäänkin epätasapainossa. Tällaiset epätasapainotilanteet voivat syntyä, jos yksilöllä ei ole muita vaihtoehtoja työpaikan suhteen, yksilö odottaa esimerkiksi tulevaisuudessa odottavaa palkkiota ja strategisista syistä sietää epätasapainotilaa tai jos yksilö sitoutuu liiallisesti työhönsä. (Kinnunen & Feldt 2008, 29.)

Kinnunen ja Feldt (2008, 32-33) toteavat, että on haastavaa sanoa, ennustaako Siegristin malli työhyvinvointia, sillä malliin perustuvia käyttäytymiseen ja työhyvinvointiin liittyviä tutkimuksia on tehty melko vähän. Voi olla myös niin, että työntekijän kokiessa työhyvinvointinsa huonoksi, hän tuntee myös ponnistelevansa enemmän ja saavansa vähemmän palkkioita. Sen sijaan mallin on todettu ennustavan hyvin sydänsairauksia ja niiden riskitekijöitä (Kinnunen & Feldt 2008, 32-33). Siegristin (1996) tutkimuksen perusteella krooninen korkeiden ponnistelujen ja matalien palkkioiden välinen epätasapaino voidaan nähdä riskinä sydän- ja verisuonitaudeille. Malliin perustuen on tehty kyselylomake, jonka avulla voidaan mitata työstressin määrää (Siegrist, Wege, Pühlhofer & Wahrendorf 2009).

Sekä Karasekin että Siegristin malleissa on yhteistä se, että ne pitävät työn vaatimuksia ja ponnisteluja hyödyllisinä asioina työhyvinvoinnin kannalta. (Pyöriä 2012, 12.) Myös Warrin vitamiinimallissa, työn vaatimusten nähdään lisäävän hyvinvointia tiettyyn rajaan asti, jonka jälkeen ne vaikuttavat kielteisesti hyvinvointiin. Pyöriä (2012, 12) toteaa, että vaatimusten ja ponnistelujen tulisi olla hallittavissa, jotta ne ilmenisivät hyödyllisinä eikä haitallisina asioina.

Myös sosiaalinen tuki on tärkeää. Näiden mallien perusteella voidaan todeta, että nykyisin varsinkin tietotyössä esiintyvä haasteellisuus ja henkinen kuormittavuus ovat hyödyksi työhyvinvoinnille edellä mainittujen ehtojen täyttyessä.

Hakasen (2004, 28-29) mielestä Siegristin ponnistusten ja palkkioiden -malli ja Karasekin työn vaatimusten ja hallinnan malli ovat liian yksinkertaisia, kun yritetään ymmärtää samaan aikaan sekä työhyvinvoinnin myönteisiä että kielteisiä puolia. Kinnunen ja Feldt (2008, 33) ehdottavatkin erilaisten työhyvinvointimallien, esimerkiksi Warrin, Siegristin ja Karasekin mallien, keskinäistä vertailua teorian eteenpäin viemiseksi.

2.7 Työhyvinvoinnin normatiivinen perusta

Työhyvinvointityöllä on vahva normatiivinen pohja. Työehtosopimuksien juuret juontavat jo 1900-luvulle. Teollisuuden kehittyessä sodan jälkeen 1940-luvulta eteenpäin syntyi tarve yhteisille työelämän pelisäännöille. Työturvallisuuslaki säädettiin alun perin 1950-luvulla ehkäisemään lähinnä fyysisestä työstä aiheutuvia haittoja ja vaaratilanteita. (Suutarinen 2010, 14-16.) Samoihin aikoihin puolueettomaksi asiantuntijaorganisaatioksi perustettu Työterveyslaitos alkoi luoda työsuojeluun yhtenäisempiä ohjeita ja standardeja työnantajille (Virtanen & Sinokki 2014, 65). 1980-1990-luvuilla työelämän muuttuessa enemmän tietotyön suuntaan työsuojelulakiin otettiin mukaan psyykkinen työsuojelu ja työyhteisön kehittäminen. Myöhemmin työsuojelussa on huomioitu myös työntekijän työkykyä ylläpitävä toiminta. 2000-luvulla työturvallisuuslaissa on otettu entistä enemmän huomioon henkinen terveys ja henkinen työsuojelu. Lain laajennuksen tarkoituksena oli ottaa huomioon fyysisten haittojen ehkäisyn lisäksi myös työstä ja työympäristöstä johtuvia henkisiä haittoja. (Suutarinen 2010, 14-16.) Työturvallisuuslakia sovelletaan työsuhteessa tai virkasuhteessa tehtävään työhön (Työturvallisuuslaki 2002, 1: 2 §).

Muita työhyvinvointiin liittyviä lakeja ovat muun muassa työ sopimuslaki, työterveyshuoltolaki, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, laki yksityisyiden suojasta työelämässä, vuosilomalaki, työeläkelaki, laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa, ammattitautilaki ja tapaturmavakuutuslaki sekä laki yhteistoiminnasta yrityksissä. (Suutarinen 2010, 15-17.) Seuraavaksi käsitellen lyhyesti osaa näistä laeista. Yhteistoimintalakia käsitellen myöhemmin omassa luvussa.

Työsopimuslaki (55/2001) ei työturvallisuuslain tavoin ota suoraan kantaa työhyvinvointiin, mutta se sisältää yleisperiaatteen siitä, että työnantajan tulee edistää työntekijöiden välisiä suhteita ja huolehdittava, että työntekijällä on mahdollisuus suoriutua työstään myös silloin, jos yrityksen toiminta, tehtävät tai työmenetelmät muuttuvat. (Suutarinen 2010, 17.)

Työterveyshuoltolaki säädettiin alun perin 1970-luvulla. Aluksi työterveyshuolto oli nimenomaan sairaanhoitoa ja ennakoivaan hoitoon alettiin kiinnittää huomiota vasta myöhemmin (Virtanen & Sinokki 2014, 74). Työterveyshuoltolain (1383/2001) tarkoitus on edistää työhön liittyvien sairauksien ja ta-

paturmien ehkäisyä yhteistyössä työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon kesken. Se tarkoitus on myös edistää työympäristön turvallisuutta sekä työyhteisön toimintaa ja työntekijöiden työ- ja toimintakykyä. Työterveyshuoltolaki edellyttää, että työnantajalla on kirjallinen toimintasuunnitelma työterveyshuollon tavoitteista, työpaikan tarpeista ja toimenpiteistä. (Suutarinen 2010, 18.)

Tasa-arvolain eli lain miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta tarkoitus on nimensä mukaisesti edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa työelämässä ja estää sukupuoleen, sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuvaa syrjintää (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986, 1: 1 §). Työolojen pitäisi olla sellaiset, että ne soveltuvat sekä naisille että miehille ja työn ja perheenyhteensovittamista tulisi edistää. Jos työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä on vähintään 30 henkilöä, henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa tai työsuojelun toimintaohjelmassa pitää olla kirjattuna toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi. (Suutarinen 2010, 19.)

Vaikka työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä säädellään laajasti lailla, siihen pystytään vaikuttamaan myös ei-lakisääteisin toimin esimerkiksi tukemalla liikunnan tai kulttuurin harrastamista tai kannustamalla savuttomuuteen (Suutarinen 2010, 14; Virtanen & Sinokki 2014, 182).

3 YHTEISTOIMINTAMENETTELY

Suomessa tietynlaisten henkilöstöön ja heidän työhönsä vaikuttavien päätösten tai organisaatiomuutosten toteuttamiseksi on käytävä yhteistoimintamenettely, joka toteutetaan käymällä yhteistoimintaneuvottelut eli tutummin ja arkikielessä sekä mediassakin puhuttuna yt-neuvottelut. Mediassa yhteistoimintaneuvotteluista uutisoidaan nykyään usein ja esimerkiksi Kauppalehden internetsivulla on vuoden 2017 helmikuun ja huhtikuun välillä löydettävissä lähes 20 uutista eri yrityksiä käymistä yhteistoimintaneuvotteluista (Kauppalehti 2017). Yksi syy ilmiön yleisyyteen on se, että taloudellinen epävakaisuus ja kiristynyt kilpailu on pakottanut yritykset tehostamaan toimintaansa muun muassa fuusioiden ja irtisanomisten kautta (Sverke, Hellgren & Näswall 2002).

Yhteistoimintaneuvotteluilla on melko negatiivinen maine ja ne yhdistetään usein helposti työntekijöiden irtisanomiseen. Ne voidaan kuitenkin käydä myös positiivisessa hengessä esimerkiksi organisaation kehittämiseksi, työtehtävien uudelleen organisoimiseksi tai henkilöstön lisäämiseksi. Julkisessa keskustelussa positiiviset yhteistoimintaneuvottelut tulevat harvemmin esille, mutta sellaiset ovat käyneet esimerkiksi ohjelmistoyritys Vincit vuonna 2012 (Yle Uutiset 2012) sekä venevalmistaja Marine Alutech vuonna 2014 (Talouselämä 2014). Molempien yritysten tarkoitus yhteistoimintamenettelyjen käymiseksi oli työntekijöiden lisääminen.

Yhteistoiminnalla yrityksissä tarkoitetaan siis menettelyä, jonka avulla pyritään varmistamaan työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä koskeviin päätöksiin. Yhteistoiminnalla pyritään vahvistamaan työnantajan ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta, tietojenvaihtoa ja neuvottelutoimintaa. Sillä pyritään edistämään työnantajan ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja yhteisymmärrystä. Lähtökohtana vuorovaikutuksen toteutumiseksi on, että henkilöstö saa riittävästi tietoa yrityksen toiminnasta ja tilasta. (Äimälä & Kärkkäinen 2015, 15-16.)

Yhteistoimintamenettelyn toteutumiseksi on säädetty yhteistoimintalaki. Yrityksiin ja valtion virastoihin sekä kuntiin on säädetty ja niissä sovelletaan omia yhteistoimintalakejaan (Äimälä & Kärkkäinen 2015, 44-45). Lait on säädetty, jotta työntekijöiden oikeus vaikuttaa heidän työtään koskeviin päätöksiin

pystyttäisiin paremmin turvaamaan. (Äimälä & Kärkkäinen 2015, 15-16). Seuraavassa luvussa käsittelen Lain yhteistoiminnasta yrityksissä tavoitteita ja sisältöä.

3.1 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä

Yhteistoimintamenettelyä säädellään yhteistoimintalailla. Siinä säädetään, miten yhteistoiminta tulee järjestää ja millaiset asiat pitää ratkaista yhteistoimintamenettelyn avulla. (Äimälä & Kärkkäinen 2015, 15.) Suomen lakien lisäksi yhteistoimintamenettelyyn vaikuttaa myös EU:n sääntely. Yhteistoimintamenettelyyn vaikuttavia EU-direktiivejä ovat yhteistoimintamenettelydirektiivi, joukkovähentämisdirektiivi sekä liikkeenluovutusdirektiivi. (Äimälä & Kärkkäinen 2015, 22.)

Suomen yhteistoimintalainsäädäntöä uudistettiin vuonna 2007. Uudistuksella lainsäädännöstä pyrittiin tekemään selkeämpää ja ymmärrettävämpää. Uudistuksen yhteydessä säädettiin omat lait yhteistoiminnasta yrityksissä sekä yhteistoiminnasta suomalaisissa ja yhteisölaajuisissa yritysryhmissä. (Koskinen 2007, 7-9.) Aiempi yhteistoimintalainsäädäntö oli säädetty vuonna 1978, jolloin toimintaympäristö oli hyvin erilainen verrattuna 2000-lukuun. Näin ollen myös yhteistoimintalainsäädäntö tarvitsi uudistumista tähän päivään sopivaksi. Uudistuksessa pyrittiin lisäämään juuri yhteistoiminnan vuorovaikutuksellisuutta. (Äimälä & Kärkkäinen 2015, 18.)

Yhteistoimintalaki rakentuu kymmenestä luvusta. Ensimmäinen luku sisältää yleisiä säännöksiä muun muassa lain soveltamisalasta ja sen poikkeuksista. Toisessa luvussa määritellään yhteistoiminnan osapuolet. Kolmas luku käsittelee henkilöstöryhmien edustajille annettavia tietoja ja neljäs luku yrityksen yleisiä suunnitelmia, periaatteita ja tavoitteita. Viidennessä luvussa on säädetty sopimisesta ja henkilöstön päätöksistä. Yritystoiminnan muutoksista aiheutuvista henkilöstövaikutuksista ja töiden järjestelyistä säädetään kuudennessa luvussa. Luvut seitsemän ja kahdeksan säätelevät yhteistoimintamenettelyä liikkeen luovutuksen yhteydessä sekä työvoiman käyttöä vähennettäessä. Yhdeksäs luku sisältää erinäisiä säännöksiä liittyen esimerkiksi yhteistoimintaneuvottelujen poikkeustilanteisiin, hyvityksiin ja korvauksiin sekä muihin erityistilanteisiin. Viimeisessä eli kymmenennessä luvussa on lain voimaantulo- ja siirtymäsäännökset. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007.)

Yhteistoimintalaissa (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007) ensimmäisen luvun ensimmäisessä pykälässä määritellään yhteistoimintamenettelyn tavoite ja tarkoitus:

Tällä 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.

Lain yhteistoiminnasta yrityksissä ensimmäisen luvun toisessa pykälässä säädetään lain soveltamisalasta niin, että lakia sovelletaan sellaisiin yrityksiin, joissa on säännöllisesti yli 20 työntekijää. Osaa lain säännöksistä sovelletaan vain sellaisiin yrityksiin, joissa säännöllinen henkilöstön määrä on yli 30 henkilöä. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007.) On hyvä huomata, että yrityksen työntekijämäärään lasketaan kaikki yrityksen eri toimipaikoissa olevat henkilöt. Mukaan lasketaan myös ulkomailla olevien sivuliikkeiden työntekijät, jos he ovat työsuhteessa yritykseen. Myös määräaikaiset työntekijät otetaan huomioon lukuun ottamatta tilapäisiä tai kausiluontoisia töitä tekeviä. (Äimälä & Kärkkäinen 2015, 36.) Sellaisiin yrityksiin, jossa on säännöllisesti alle 20 työntekijää, noudatetaan työsopimuslain yhdeksännen luvun toisen ja kolmannen pykälän säännöksiä työntekijän ja työnantajan kuulemisesta sekä työnantajanselvityselvöllisyydestä (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2017).

Yhteistoimintalain mukaan yritykseksi luetaan kaikki sellaiset yhtiöt, säätiöt ja luonnolliset henkilöt, joilla on taloudellista toimintaa. Ei ole merkitystä, onko tällaisen yrityksen tarkoitus tuottaa voittoa vai ei. Aikaisemmasta laista poiketen enää ei ole merkitystä, miten yrityksen toimintaa rahoitetaan. (Äimälä & Kärkkäinen 2015, 30.)

Yhteistoimintalaisia säädetään kahdenlaisista menettelyistä: tiedottamismenettelyistä ja neuvottelumenettelyistä. Tiedottamismenettelyllä tarkoitetaan työnantajan velvollisuutta antaa henkilöstölle tietoja yrityksen taloudellisesta tilasta. Neuvottelumenettely tarkoittaa sitä, että työnantajan täytyy neuvotella henkilöstön edustajien kanssa heitä koskevista päätöksistä. Ristiriitatilanteissa päätösvalta on kuitenkin aina työnantajalla. Lain kolmas luku eli henkilöstölle annettaviin tietoihin liittyvät säädökset ovat osa tiedottamismenettelyä. Neuvottelumenettelyyn liittyvät yhteistoimintalain neljäs, kuudes ja kahdeksas luku eli säädökset yleisistä periaatteista ja suunnitelmista, yritystoiminnan henkilöstöön vaikuttavista muutoksista ja henkilöstön vähentämisestä. (Äimälä & Kärkkäinen 2015, 17.)

Yhteistoimintamenettelyn osapuolista säädetään yhteistoimintalain toisessa luvussa. Osapuolia ovat työnantaja sekä ne työntekijät tai heidän edustajansa, joita neuvoteltava asia koskee. Jos kyseessä on liikkeen luovutus, sulautuminen tai jakautuminen, neuvotteluissa voi olla mukana myös vastaanottavan yrityksen edustaja. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007.) Henkilöstön edustajana toimii yleensä luottamusmies tai luottamusvaltuutettu. Mikäli käsiteltävä asia koskee työntekijöiden turvallisuutta, työntekijöiden edustajana on myös työsuojeluvaltuutettu. Tietyissä tapauksissa voidaan valita myös yhteistoimintaedustaja. Pääsääntö on, että jos neuvotteluissa käytävä asia koskee yksittäistä tai vain muutamaa työntekijää, neuvottelut käytäisiin ensisijaisesti jokaisen työntekijän kanssa erikseen. Työntekijä voi kuitenkin aina vaatia, että neuvottelut käydään henkilöstöryhmän edustajan kanssa. Henkilöstö voidaan jakaa karkeasti kolmeen henkilöstöryhmään: työntekijöihin, toimihenkilöihin ja ylempiin toimihenkilöihin. Henkilöstöryhmiä voidaan määritellä myös heihin sovelletta-

van työehtosopimuksen perusteella. Henkilöstöryhmää ei ole yhteistoimintalaissa kuitenkaan määritelty, joten se on käsitteenä joustava ja mahdollistaa jokaiselle yritykselle sopivan jaottelun tekemisen. (Äimälä & Kärkkäinen 2005, 49-61.)

Yhteistoimintalain kolmannessa luvussa säädetään henkilöstöryhmille annettavista tiedoista. Nämä tiedot käsittelevät taloudellista informaatiota, palkkatietoja, tietoja yrityksen työsuhteista, yrityksen ulkopuolisen työvoiman käytön periaatteita sekä henkilöstön oikeutta lisäselvityksiin. Henkilöstölle annettavien tietojen tavoitteena on, että henkilöstö olisi tietoinen yrityksen tilasta ja ymmärtäisi paremmin yrityksessä tehtäviä päätöksiä. Taloudelliseen informaatioon sisältyvät esimerkiksi viralliset tilinpäätöstiedot. Määräykset ovat hieman erilaiset pörssissä noteeratuille yhtiöille ja sellaisille yrityksille, jotka eivät ole pörssissä. Kuitenkin kaikissa yrityksissä, olivat ne pörssissä tai eivät, henkilöstöryhmien edustajille on annettava vähintään kaksi kertaa tilikaudella selvitys yrityksen taloudellisesta tilasta. Tämän selvityksen yhteydessä henkilöstö voi pyytää selvitystä yrityksen kehitysnäkymistä. (Hietala & Kaivanto 2012, 61-64.)

Työantajan on annettava henkilöstöryhmän edustajalle vuosittain tilastotiedot maksetuista palkoista. Säädöksen tarkoituksena on mahdollistaa palkka-kehityksen seuraaminen. Pyynnöstä palkkatiedot tulee esittää aloittain tai ammateittain luokiteltuna. Yksittäisten työntekijöiden palkat eivät saa tulla esille selvityksessä. Liittoon kuuluvan työnantaja pitää lisäksi antaa palkkatiedot liitolle. Järjestäytymättömän työnantajan ei tarvitse antaa palkkatietoja yrityksen ulkopuolelle. Myös työehtosopimuksissa on määräyksiä palkkatietojen antamiselle. Palkkatietojen lisäksi työantajan tulee antaa henkilöstöryhmien edustajille heidän pyynnöstään selvitys määräaikaisista ja osa-aikaisista työsuhteista sekä yrityksen ulkopuolisen työvoiman käytön periaatteista. Lisäksi henkilöstöryhmien edustajilla on yllä mainitut tiedot saatuaan oikeus esittää tarkentavia kysymyksiä ja työnantajalla on velvollisuus järjestää tilaisuus, jossa työntekijät ja henkilöstöryhmien edustajat voivat esittää näitä kysymyksiä. Henkilöstöllä on oikeus harkita kysymyksiä kohtuullinen aika ja samoin työnantajan tulee antaa vastaus kohtuullisessa ajassa. (Hietala & Kaivanto 2012, 65-69.)

Neljännessä luvussa säädetään yrityksen yleisiin suunnitelmiin, periaatteisiin ja tavoitteisiin liittyvistä asioista. Yhteistoimintalaki velvoittaa yrityksiä tekemään vuosittain henkilöstösuunnitelman ja koulutustavoitteet. Suunnitelmassa pitää arvioida muutokset ammatillisen osaamisen tarpeesta ja sen toteutumista tulee seurata yhteistoimintamenettelyssä. Uudistuneen lain myötä työnantajan tulee antaa tiedot ulkopuolisen työvoiman käytöstä. (Koskinen 2007, 12.) Sisäisen tiedottamisen periaatteet kuuluvat myös yhteistoimintamenettelyn piiriin (Koskinen 2007, 43).

Myös muussa lainsäädännössä on toimenpiteitä, joiden käyttöönotto tai toteuttaminen edellyttävät yhteistoimintamenettelyä. Niistä löytyy säädökset yhteistoimintalain neljännestä luvusta. Tällaisia ovat esimerkiksi tasarvosuunnitelman ottaminen osaksi henkilöstösuunnitelmaa. Yrityksen pitää käsitellä yhteistoimintamenettelyssä myös tehtävät, jotka edellyttävät työnteki-

jältä huumausainetestiä koskevaa todistusta. Työterveyshuollon toteuttamista koskevat sellaiset päätökset, jotka liittyvät esimerkiksi työterveyshuollon toiminnan suunnitteluun tai yleisiin suuntaviivoihin, pitää tehdä yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa. Yhteistoimintamenettelyn piiriin muun lainsäädännön perusteella kuuluu myös työntekijöihin kohdistuvan teknisin menetelmin tapahtuvan valvonnan, kuten kameravalvonnan tai sähköpostin ja tietoverkon valvonnan, tarkoitus ja menetelmät. Henkilöstörahastolain säädösten mukaisesti henkilöstörahaston perustaminen ja purkaminen sekä voittopalkkiojärjestelmä tulee käsitellä yhteistoimintamenettelyllä. (Koskinen 2007, 43-45.)

Lain viides luku käsittelee sopimiseen ja henkilöstön päätöksiin liittyviä asioita. Yleisesti yhteistoimintalain mukaiset päätökset tekee työnantaja neuvotteluiden jälkeen. Säädökset, jotka säädetään viidennessä luvussa, ovat poikkeuksia tähän yleissääntöön. Luvun käsittelemistä asioista on pyrittävä sopimaan ja joillain niistä on molempia osapuolia sitova vaikutus. Jotkut tässä luvussa säädetyistä sovittavista asioista ovat sellaisia, että jos neuvotteluissa ei päästä niistä sopimukseen työnantajan ja henkilöstön välillä, henkilöstöryhmien edustajilla on tällöin asiassa päätösvalta. Viidennen luvun sovittavien asioiden tyypillinen piirre on, että työnantaja päättää niihin käytettävät resurssit, mutta niiden tarkemmasta kohdentamisesta ja käytöstä sovitaan yhteistoiminnassa. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi yhteistoimintakoulutuksen järjestäminen tai työsuhteasuntojen jakaminen. (Äimälä, Rautiainen & Hollmén 2008, 121-122.)

Yhteistoimintamenettelyssä tulee käsitellä sellaiset päätökset, joilla on henkilöstövaikutuksia ja, jotka johtuvat yrityksen tai sen osan lopettamisesta, siirtämisestä, laajentamisesta tai supistamisesta, kone- ja laitehankinnoista, palveluiden tai tuotevalikoiman muutoksista tai muista vastaavista muutoksista, työn järjestelyistä tai ulkopuolisen työvoiman käytöstä. Näistä päätöksistä säädetään yhteistoimintalain kuudennessa luvussa. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007.)

Lain seitsemäs luku koskee yhteistoimintamenettelyä liikkeen luovutuksen yhteydessä. Liikkeen luovutukseen liittyvien säädösten kohdalla on oleellista määrittää, onko kyseessä liikkeen luovutus vai jonkin liiketoiminnan osan lopettaminen ja uudelleen aloittaminen. Tähän määrittämiseen vaikuttaa hyvin vahvasti EU:n liikkeenluovutusdirektiivi sekä EY:n tuomioistuimen oikeuskäytäntö. Jotta liikkeen luovutus syntyisi, sen on täytettävä seuraavat ehdot: oikeudellinen yhteys, toiminnallisen kokonaisuuden luovutus ja toiminnan keskeytymättömyys. Oikeudellinen yhteys syntyy, kun uudelle yritykselle siirtyy ainakin osa vanhan yrityksen vaihto- tai käyttöomaisuudesta. Toiminnallisen kokonaisuuden siirtymisessä käytetään kokonaisarviointia, mutta siinä kiinnitetään huomiota, miten paljon liikeomaisuutta ja henkilökuntaa siirtyy uudelle yritykselle. Toiminnan keskeytymättömyys liittyy erityisesti konkurssitilanteisiin. Jos konkurssipesän liiketoiminnan jatkumisesta saadaan sovittua ennen sen harjoittaman toiminnan päättymistä, toiminta ei keskeydy ja ehto täyttyy. Liikkeen luovutuksiksi ei lueta yhtiöosuuden luovutuksia, esimerkiksi osakekauppoja. Liiketoiminnan siirtyminen konkurssivelalliselta konkurssipesälle ei ole liikkeen luovutus. Sen sijaan, jos konkurssipesä myy liiketoimintoja, on se

rinnastettavissa liikkeen luovutukseksi. (Äimälä, Rautiainen & Hollmén 2008, 168-172.) Liikkeen luovutuksen yhteydessä henkilöstölle on kerrottava luovutuksen ajankohta, syyt, työntekijöille aiheutuvat oikeudelliset, taloudelliset ja sosiaaliset seuraukset sekä suunnitellut työntekijöitä koskevat toimenpiteet. Näiden tietojen antamisen jälkeen henkilöstölle pitää varata tilaisuus esittää kysymyksiä, joihin luovutuksensaajan on vastattavat. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007.)

Yleisin mielleyhtymä yhteistoimintalakiin ja yhteistoimintamenettelyyn lienee sen käyttäminen työvoiman vähentämiseen. Yhteistoimintalain kahdeksas luku käsittelee työvoiman vähentämistä taloudellisin ja tuotannollisin perustein. Säännöksiä sovelletaan myös, jos työntuoja aikoo lomauttaa tai osaaikaistaa henkilöstöä yllä mainituin perustein. Säännöksiä ei kuitenkaan sovelleta konkurssitilanteessa tai jos yritys on selvitystilassa. On oleellista huomata, että neuvottelut aloitetaan työvoiman vähentämistä suunniteltaessa. Tällöin ei ole vielä tehty päätöksiä. Yhteistoimintaneuvottelujen aloittamiseksi ja työllistämistoimenpiteiden käynnistämiseksi työntujan tulee antaa kirjallinen neuvotteluesitys viimeistään viisi päivää ennen neuvottelujen alkamista. Silloin, kun neuvottelut koskevat vähintään kymmenen henkilön lomauttamista yli 90 päiväksi, irtisanomista tai osa-aikaistamista, työntujan on annettava toimenpiteitä koskevien työntekijöiden edustajalle tiedot toimenpiteiden perusteista, alustava arvio irtisanomisten, lomautusten tai osa-aikaistamisten määrästä sekä niiden toimeenpanoajasta. Neuvotteluesitys tai sen mukaiset tiedot ovat yhteistoimintalain mukaan annettava myös työvoimatoimistolle viimeistään yhteistoimintamenettelyjen alkaessa. Neuvotteluesityksen tekemisen jälkeen yrityksen tulee tehdä ja esittää henkilöstöryhmän edustajille toimintasuunnitelma työllistymisen edistämiseksi. Samassa yhteydessä työntujan tulee selvittää yhdessä viranomaisten kanssa työllistymistä tukevat julkiset työvoimapalvelut. (Koskinen 2007, 62-70.)

Toimintasuunnitelmaa tehtäessä pitää ottaa huomioon myös muut irtisanomista koskevat säädökset esimerkiksi irtisanomisperusteista, työn tarjoamis- ja koulutusvelvollisuuksista sekä yhdenvertaisuudesta ja syrjimättömyydestä. Tilanteissa, joissa neuvottelut kohdistuvat alle 10 työntekijään tai alle 90 päivää kestävät lomautukset vähintään 10 työntekijään, neuvotteluelvoite on täyttynyt neuvottelujen kestänyt 14 päivää. Jos harkinnassa olevat irtisanomiset, osaaikaistamiset tai yli 90 päivän lomautukset koskevat vähintään 10 työntekijää, neuvotteluita täytyy käydä kuusi viikkoa. Neuvotteluelvoitteen täyttymisen jälkeen työntuoja voi tehdä tarvittavat päätökset. Työntujan tulee antaa kohtuullisen ajan kuluessa neuvotteluihin osallistuneille henkilöstöryhmien edustajille selvitys neuvottelujen perusteella harkinnassa olevista päätöksistä. Säännöksillä mahdollisimman varhaisesta tiedottamisesta pyritään vähentämään työntekijöiden epävarmuutta yhteistoimintamenettelytilanteessa. (Koskinen 2007, 62-70.)

Yhdeksännessä luvussa on erinäisiä säännöksiä liittyen muun muassa yhteistoimintaneuvottelujen kirjaamiseen, asiantuntijoiden käyttöön, henkilöstöryhmän edustajan vapautukseen työstä ja hänelle myönnettäviin korvauksiin

sekä salassapitovelvollisuuteen. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007.) Työnantajan ei automattisesti tarvitse pitää kirjaa käydyistä neuvotteluista, vaan velvoite syntyy vasta sitä pyydettyä. Neuvottelut ovat kuitenkin suositeltavaa kirjata joka tapauksessa esimerkiksi ristiriitatilanteita varten. (Äimälä, Rautiainen & Hollmén 2008, 208.) Yhdeksännessä luvussa säädetään myös, että henkilöstöryhmien edustajilla on oikeus saada tietoja asianomaisen toimintayksikön asiantuntijoilta ja mahdollisesti yrityksen muilta asiantuntijoilta valmistautuessaan yhteistoimintamenettelyyn. Henkilöstöryhmän edustajilla on lisäksi oikeus saada riittävästi vapautusta työstä yhteistoimintalaissa säädettyjen tehtävien hoitamiseksi tai yhteistoimintakoulutusta varten. Työnantajan tulee korvata työstä vapautuksesta aiheutuva ansionmenetykset. Kolmas yhdeksännessä luvussa säädetty asia on salassapitovelvollisuus. Neuvotteluihin osallistuvien on pidettävä salassa yhteistoimintamenettelyn aikana saamansa tiedot, jotka koskevat liike- ja ammattisalaisuuksia, työnantajan taloudellista asemaa koskevia salaisia tietoja, yritysturvallisuutta koskevia tietoja sekä yksityisiä henkilöitä koskevia tietoja. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007.)

Yhteistoimintalain noudattamista valvoo työministeriö. Se voi neuvoa lain soveltamisessa, mutta ei saa antaa tulkintaohjeita. Lain tulkinta on tuomioistuimen vastuulla. Lisäksi valvontaan osallistuu sellaiset työnantajien ja työntekijöiden yhdistykset, joiden tekemän valtakunnallisen työehtosopimuksen määräyksiä yrityksen työsuhteissa on noudatettava. (Äimälä, Rautiainen & Hollmén 2008, 208.) Jos työnantaja tai työnantajan edustaja tahallaan tai huolimattomuudesta jättää noudattamatta tiettyjä yhteistoimintalaissa mainittuja yhteistoimintalain pykäliä, voidaan tuomita yhteistoimintavelvoitteen rikkomisesta sakkoihin (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007).

Yhteistoimintamenettely ja yhteistoimintalaki sisältävät siis paljon mahdollisuuksia ja työkaluja yrityksen toiminnan kehittämiseen. Vaikka yksi osa-alue siinä on henkilöstön vähentämiseen tai lomauttamiseen liittyvät säädökset ja usein julkisuudessa ja yleisessä keskustelussa yhteistoimintamenettely koetaan ensisijaisesti jonkinlaisena irtisanomisten ja lomautusten toimeenpanemisen työvälineenä, sitä voidaan kuitenkin käyttää hyvin monipuolisesti organisaation kehittämiseen sekä työnantajan ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen lisäämiseen ja henkilöstön osallistamiseen päätöksentekoon lain tavoitteiden mukaisesti.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Kohdeorganisaation toimiala ja tutkimuskonteksti

Tutkimus toteutetaan suomalaisessa pankkialan organisaatiossa. Kohdeorganisaatio on yksi suurimmista OP-ryhmään kuuluvista osuuspankeista. OP-ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä. Se tarjoaa pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalveluja. Ryhmään kuuluu noin 180 itsenäistä osuuspankkia ja niiden omistama keskusyhteisö. (OP-ryhmä 2017.)

Pankit toimivat finanssialalla ja niiden lisäksi finanssialaan voidaan lukea vakuutus- ja sijoituspalveluja tarjoavat yritykset. Keskeisiä toimijoita finanssialalla ovat suuret finanssikonsernit, jotka tarjoavat sekä sijoitus-, rahoitus- että vakuutuspalveluja. Finanssimarkkinat ovat kansainvälistyneet nopeasti ja pankit ja vakuutusyhtiöt ovat lähentyneet toisiaan aiempaa enemmän. (Finanssialan keskusliitto 2017.) Suomessa finanssialan yksi tärkeä tunnuspiirre on vastuullisuus. Se on suuruutensa vuoksi merkittävä yhteiskunnalliseen hyvinvointiin vaikuttava tekijä esimerkiksi maksamiensa verojen kautta. Finanssialan toimintaan vaikuttaa tällä hetkellä vahvasti muun muassa digitalisoituminen. (Uudistuvan finanssialan julistus 2017.)

Tutkimuksen kohteena ollut organisaatio oli ollut pitkään hyvin stabiili eikä isoja organisaatiomuutoksia ollut toteutettu yli kymmeneen vuoteen. Tutkimusryhmän alkaessa tehdä ensimmäisiä haastatteluja vuonna 2012 organisaatio oli vuoden sisällä kohdannut merkittäviä organisaatiomuutoksia, joiden toteuttamiseksi oli käyty yhteistoimintaneuvottelut ja niiden tuloksena myös vähennetty työntekijöitä. Viimeiset haastattelut on tehty vuonna 2015, jolloin uusi kierros yhteistoimintaneuvotteluja oli taas ajankohtainen. Ensimmäisellä yhteistoimintaneuvottelukierroksella osa työtehtävistä keskitettiin itsenäiseen palveluyhtiöön, osa ulkoistettiin ja osa irtisanottiin. Haastattelut osuivat siis ajanjaksoille, jonka aikana muutaman vuoden sisään käytiin kahdet organisaatiomuutosten käynnistämät yhteistoimintaneuvottelut. Mielenkiintoista on, miten sellaisen organisaation työntekijät, jossa organisaatorakenteeseen liittyviä muu-

toksia on ollut vähän, reagoivat kahteen isoon lähekkäiseen muutokseen ja miten se vaikuttaa heidän hyvinvointiinsa.

Myös haastateltavat tunnistivat, että organisaatio on ollut pitkään stabiili ja kaikki työntekijät eivät välttämättä ole kovin tottuneita muutoksiin.

kun tässä on ollu erilaisia hankaluuksia, viime syksynä yrityksen toiminnan sopeuttamista ja sitä kautta toimintaympäristössä toimimisesta, mihin nää ihmiset, jotka täällä on pitempään ollu niin ei oo tottunu. (A3 operatiivinen)

se oli aika traumaattista, kun ne tuli silloin 2012, kun ei ollu sitä ennen ollu. X pyöryttelee niitä koko aika eikä edes pääse otsikkoon. Meillä ei oo ollu sitä kulttuuria. (A21 ylin johto)

Haastateltavien puheesta voidaankin päätellä, että muutokset eivät ole olleet helppoja kyseisessä organisaatiossa. Isoihin organisaatiomuutoksiin ei ollut totuttu, joten ne tuntuivat ainakin osasta henkilöstöä todennäköisesti rankemmalta kuin sellaisessa organisaatiossa tai ympäristössä, jossa muutoksia on paljon. Voimakkaan kielikuvan käyttäminen ja muutoksen kuvaaminen traumaattiseksi ilmentää sen merkittävyyttä puhujalle.

Yhteistoimintaneuvotteluista puhutaan mediassakin usein synonyymina ihmisten irtisanomiselle. Esimerkiksi Helsingin Sanomat uutisoi 6.4.2017 Danske Bankin yt-neuvotteluista, joiden tarkoituksena on henkilöstön vähentäminen (Helsingin Sanomat 2017a). Tästä uutisesta vain muutamaa päivää myöhemmin 10.4.2017 uutisoitiin Veikkauksen aloittamista yt-neuvotteluista, jotka käydään kustannustehokkuuden ja kilpailukyvyn parantamiseksi ja jotka voivat johtaa 140 työntekijän vähentämiseen (Helsingin Sanomat 2017b). Lain mukaan yhteistoimintaneuvottelut tulee käydä, kun yrityksessä tehdään sellaisia päätöksiä, joilla on henkilöstövaikutuksia (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007). Nämä henkilöstövaikutukset voivat kuitenkin olla myös henkilöstön lisäämistä eivätkä siis tarkoita aina automaattisesti, että henkilöstöä vähennettäisiin. Yhteistoimintaneuvottelut ovat saaneet melko dominoivan aseman suomalaisessa liike-elämässä. Ne nähdään jonkinlaisena mörkönä, vaikka alun perin tarkoitus on ollut edistää henkilöstön ja työnantajan vuorovaikutusta, luottamusta ja yhteisymmärrystä henkilöstöön ja heidän työhönsä liittyvissä päätöksissä. (Äimälä & Kärkkäinen 2015; Koskinen 2007). Myös osa haastateltavista tunnisti tämän ilmiön.

Mä oon yrittäny täällä sanoa, kun viestintäkin puhuu koko yt:istä, mä sanon, että voitaisko me puhua organisaatiomuutoksista. Suomessa sattuu olemaan sellainen pieni juridinen pätkä, jolla on nimi yt, mut sehän ei oo se muutos, se on vaan teknisesti se juridinen pätkä, joka pitää tehdä, ettei meitä haasteta oikeuteen. Niin täällä on ruvettu puhumaan, niin kuin kattotermi olis yt, et just samasta eilen sanoin meidän viestinnälle, että voisitko puhua organisaatiomuutoksesta etkä yt:stä, kun se on tämän kokoinen pätkä sitä muutosta. (A21 ylin johto)

Kohdeorganisaatiossa on siis toteutettu hyvin kokonaisvaltaisia organisaatiomuutoksia, joiden toteuttamiseksi on käyty yhteistoimintaneuvottelut. Organisaatio on kohdannut kaksi isoa muutosta muutaman vuoden välein, joiden jälkeen toimintaa pyritään normalisoimaan ja suuntaamaan kasvua kohti.

4.2 Aineisto

Tutkimuksen aineistoon sisältyy 21 haastattelua. Haastattelut on tehty organisaation eri tasoilla ja ne on toteutettu yksilöllisinä teemahaastatteluina. Tutkijan käytettävissä on tutkimusryhmän aiemmin valmiiksi keräämä aineisto. Tällaista aineistoa kutsutaan sekundaariaineistoksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 186). Haastatteluista 18 on tehty vuosien 2012-2013 aikana ja 3 haastattelua on tehty vuonna 2015. Useimmat haastatteluista sijoittuvat siis ensimmäisen yhteistoimintaneuvottelukierroksen jälkimaininkeihin ja muutama haastattelu on tehty toisen yhteistoimintaneuvottelukierroksen jälkeen.

Analysoitavat haastattelut valitsi pro gradu -tutkielman ohjaaja yhdessä toisen gradu-tutkielmaryhmän ohjaajan kanssa. Aineisto valittiin harkinnanvaraisesti niin, että tutkittava aihe tulisi mahdollisimman edustavasti haastatteluissa esiin. Tämä piti ottaa huomioon erityisesti siksi, että haastatteluissa ei alun perin ollut kysytty juuri tässä pro gradu -tutkielmassa tutkittavaa aihetta. Lisäksi haastattelut valittiin niin, että jokaiselta organisaatiotasolta oli riittävästi haastatteluja.

Hirsjärvi ja Hurme (2000, 47-48) määrittelevät teemahaastattelun haastatteluksi, jossa käydään keskustellen läpi tiettyjä teemoja. Vaikka teemahaastattelussa kysymyksiä ei ole määritelty tarkasti ennakkoon, se ei ole täysin vapaa haastattelumenetelmä, sillä tutkija muodostaa haastattelua varten teemarungon. Teemahaastattelun avulla saadaan tutkittavan ääni paremmin kuuluviin juuri sen takia, että kysymyksiä ei ole tarkasti ennalta määritelty. Teemahaastattelua voidaan kutsua myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Siinä korostuu ihmisen tulkinta tutkittavasta asiasta, miten hän antaa asioille merkityksiä sekä miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa.

Haastattelun etu verrattuna esimerkiksi kyselylomakkeeseen on, että haastattelussa tutkija voi täsmentää kysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä ja vaihtaa tarvittaessa kysymysten järjestystä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Haastattelun etuja ovat myös aineiston keruun joustavuus tilanteen mukaisesti sekä monipuolisemmat mahdollisuudet aineiston tulkintaan kuin esimerkiksi postikyselyssä. Haastattelun haittapuolia on, että se vie melko paljon aikaa. Lisäksi haastateltava saattaa pyrkiä antamaan sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205-206.)

Vaikka tämän pro gradu -tutkielman aihetta ei ollut alun perin tutkimuskohteena, tutkittava aihe on noussut toistuvasti esiin haastatteluissa, mistä voidaan päätellä aiheen olleen kohdeorganisaatioissa haastateltaville merkityksellinen tutkimushaastatteluiden toteutusajankohdan aikaan.

Tutkimuskysymyksiä tarkastellaan ja tuloksia analysoidaan verraten organisaation eri tasoja toisiinsa. Organisaatiotasoja on kolme: ylin johto, keski-johto ja toimihenkilöt (taulukko 1). Haastateltavat jakautuvat niin, että 10 haastateltavaa kuuluu ylimpään johtoon, 5 haastateltavaa keskijohtoon ja 6 haastateltavaa toimihenkilöihin.

TAULUKKO 1 Haastateltavien jakautuminen organisaation eri tasoille.

Organisaatiotasot	Informantit
Ylin johto	A2, A4, A6, A7, A16, A17, A18, A19, A20, A21
Keskijohto	A1, A8, A9, A10, A12
Operatiivinen taso	A3, A5, A11, A13, A14, A15

Ylin johto edustaa nimensä mukaisesti organisaation ylintä johtoa. Keskijohdon edustajat ovat esimiesasemassa olevia henkilöitä. Operatiiviseen tasoon kuuluvilla haastateltavilla ei ole esimiesasemaa.

4.3 Menetelmä ja analyysi

Tutkimus toteutetaan osana SALP-tutkimusryhmän (Strategy, Accounting and Leadership as Practice) Osuuspankki- ja strategiatutkimusprojektia. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja käytössä on tutkimusryhmän valmiiksi keräämä haastatteluaineisto. Aineisto sisältää 21 teemahaastattelua, joita on tehty organisaation eri tasoilla.

Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivista tutkimusta on pidetty kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen vastakohtana (Hirsjärvi & Hurme 2000, 21). Laadullisen tutkimuksen määritelmä on ollut eri aikakausina erilainen ja se on saanut vaikutteita eri ajattelusuunnista ja tutkimustraditioista (Eskola & Suoranta 2008).

Eskola ja Suoranta (2008, 15-19) ovat hahmotelleet laadullisen tutkimuksen tunnuspiirteiksi kahdeksan eri piirrettä, jotka ovat aineistonkeruumenetelmä, tutkittavien näkökulma, harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta, aineiston laadullis-induktiivinen analyysi, hypoteesittomuus, tutkimuksen tyylilaji ja tulosten esitystapa, tutkijan asema sekä narratiivisuus. Laadullisen tutkimuksen aineistona on yksinkertaisimmillaan jokin teksti. Se voi olla esimerkiksi haastattelu, havainnointi tai päiväkirja. Teksti voi syntyä tutkijasta riippuen tai tutkijasta riippumatta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan osallistuminen on melko yleistä, mutta ei välttämätöntä. Tutkija voi siis osallistua tai osallistumatta tutkittavien elämään. Tutkija voi myös pysyä tutkittava kohteen ulkopuolella tai pyrkiä vaikuttamaan siihen. Tutkijan on tärkeä tunnistaa omat esioletuksensa ja asenteensa tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Näin hän pystyy parantamaan tutkimuksen objektiivisuutta.

Otanta on laadullisessa tutkimuksessa pieni verrattuna määrälliseen tutkimukseen. Tärkeintä ei ole aineiston suuri määrä, vaan aineiston perusteellinen analyysi. Laadullisessa tutkimuksessa on järkevää käyttää harkinnanvaraisista otantaa, joka kohdistetaan teoreettisen perustan avulla mahdollisimman tarkoituksenvaraiseen joukkoon. Yksi kvalitatiivisen tutkimuksen piirteistä on aineistolähtöinen analyysi. Tutkimusta voidaan lähteä tekemään aineiston analyysistä käsin, jonka perusteella aletaan luoda teoreettista viitekehystä. Laadul-

lisen tutkimuksen hypoteesittomuudella tarkoitetaan, että tutkimukselle ei aseteta oletettua tulosta ja näin ollen hypoteesia ei tarvitse todistaa oikeaksi tai vääräksi. Niin kuin aikaisemmin jo todettiin, tutkijan on kuitenkin hyvä tiedostaa omat ennako-oletuksensa aiheeseen liittyen.

Laadullisen aineiston analyysillä pyritään tiivistämään olemassa olevasta aineistosta olennainen informaatio tutkimuksen kannalta (Eskola & Suoranta 2008, 137). Aloitin aineiston analysoinnin ja tulkinnan lukemalla tutkimushaastattelut ensin läpi, jotta saisin käsityksen, mitä niissä oli keskusteltu. Tämä vaihe oli tärkeä, sillä käytössäni oli sekundaariaineisto eli en itse ollut tekemässä haastatteluja, vaan sain ne valmiina. Toisen lukukerran yhteydessä koodasin aineistot Atlas.ti laadullisen aineiston analyysiohjelmalla. Aineisto on osa isompaa tutkimusprojektia, joten tälle pro gradu -tutkielmalle hyödyttöntä informaatiota oli paljon. Koodauksen tarkoitus on käydä aineisto läpi ja paloitella se helpommin analysoitaviin osiin indeksien tai koodien avulla (Eskola & Suoranta 2008, 154). Käytin pääsääntöisesti kolmea eri koodia. Ensisijaiset koodit olivat "muutos: yt" ja "työhyvinvointi". Kolmantena koodina, joka ei ollut niin keskeisessä roolissa kuin kaksi aiempaa koodia, oli "muutos: organisaatio". Koodit "muutos: yt" ja "muutos: organisaatio" tutkimusryhmä oli määritellyt Atlas.ti ohjelmaan jo valmiiksi, mutta "työhyvinvointi"-koodin lisäsin itse.

Koodauksen jälkeen teemoittelin aineiston vielä tarkempiin osiin. Teemoittelun tarkoitus on ryhmitellä aineistoa ja löytää kutakin teemaa kuvaavia näkemyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Tässä tarkemmassa teemoittelussa teemoiksi valikoitui epävarmuus, sekavuus ja pelko, organisaation kehittämisen näkökulma ja yhteistoimintaneuvottelujen positiiviset seuraukset, työhyvinvointiin liittyvä puhe, ilmapiiri, tilanteen hallitsemattomuus, neuvottelujen piiriin kuulumattomien rooli sekä sitoutuminen. Näistä teemoista koostui myös tutkimusten tulosten esittämisen jaottelu. Ennen teemojen etsimistä aineistoa voidaan luokitella osiin esimerkiksi haastateltavien iän tai sukupuolen mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Tässä pro gradu -tutkielmassa vertailen aineistoa käyttäen apuna eri organisaatiotasoja. Teemoittelun jälkeen aineisto voidaan tyypitellä. Tyypittelyn avulla aineistosta pyritään etsimään samankaltaisuuksia, joiden avulla voidaan muodostaa tyypejä. Samankaltaisuuksien lisäksi aineistosta voidaan etsiä myös poikkeavia tekijöitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Teemoittelun jälkeen järjestelin aineiston vielä tekstinkäsittelyohjelman avulla järjestykseen organisaatiotasoin, jotta pystyin paremmin erottamaan eri organisaatiotasojen tyypillisiä teemoja.

Sisällönanalyysillä voidaan analysoida monia erilaisia dokumentteja tai aineistoja. Sen tarkoitus on saada tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiiviissä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysi eroaa esimerkiksi diskurssianalyysistä niin, että sisällönanalyysissä etsitään tekstin merkityksiä, kun diskurssianalyysissä etsitään merkityksen tuottamisen tapoja. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103-108.)

4.4 Eettiset kysymykset

Tutkimuksen eettisiä kysymyksiä voidaan arvioida monesta eri näkökulmasta. Arvioinnissa voidaan käyttää apuna joko seuraamuseettistä tai velvollisuuseettistä lähtökohtaa. Seuraamuseettisessä näkökulmassa arvioidaan, mitä seurauksia ja vaikutuksia arvioitavilla toimenpiteillä on. Velvollisuuseettisessä lähtökohdassa teon oikeellisuus arvioidaan esimerkiksi lakien tai muiden vallitsevien normien mukaisesti eikä seurauksia oteta huomioon. (Eskola & Suoranta 2008, 56.)

Tietojen käsittely ja julkistaminen ovat eräitä eettisesti arvioitavia tekeviä. Erityisesti arkaluontoisten tietojen kohdalla tulisi harkita tarkkaan, onko niiden keräämisestä hyötyä. Tietojen käsittely anonyymisti ja luottamuksellisesti ovat keskeisiä tekijöitä eettisyyden arvioinnissa. (Eskola & Suoranta 2008, 56-57.)

Myös tutkittavan suoja pitää huomioida tutkimusta tehdessä. Sen takaa-miseksi tutkijan tulisi selvittää, mitä ja miten tutkimuksessa tutkitaan. Tutkittavien pitää osallistua tutkimukseen vapaaehtoisesti, heille ei saa aiheutua vahinkoa tutkimuksesta eikä heidän tietoja saa luovuttaa ulkopuolisille. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131.)

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkimusaineisto säilytetään luottamuksellisesti eikä yksittäisiä vastaajia voi tunnistaa valmiista raportista. Arkaluontoisia tietoja ei ole tarvinnut tutkimuksen aiheen vuoksi kerätä, mutta tutkielmaa varten tulostettu tutkimusaineisto ja siihen liittyvät tallennetut tiedostot hävitetään, kun tutkielma on valmis. Haastateltaville on haastattelun yhteydessä kerrottu, minkälaiseen tutkimusprojektiin haastatteluja käytetään. Haastateltaville on kerrottu myös, että haastattelu nauhoitetaan ja he ovat suostuneet siihen.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Tulosten esittäminen ja tutkimuskysymykset

Tulosten havainnollistamiseksi tutkimusraporttiin on otettu katkelmia haastatteluista. Kaikki osat haastatteluista eivät olleet oleellisia tutkimuksen kannalta, joten puheenvuoroja on saatettu lyhentää jättämällä osa virkkeistä pois. Tällainen lyhennys on merkitty hakasuluin [...]. Haastateltavien identiteetin suojaamiseksi haastatteluissa esiintyneet henkilöiden tai yritysten nimet on tekstikatkelmissa korvattu X-kirjaimella.

Tutkimuskysymykset ovat:

Miten kohdeorganisaation jäsenet eri organisaatiotasolla kokevat yhteistoimintaneuvotteluiden vaikuttaneen omaan työhönsä?

Millaisia työhyvinvointivaikutuksia yhteistoimintaneuvotteluiden jälkeen organisaatioon jääneet kokevat yhteistoimintamenettelyprosessilla ja organisaatiomuutoksilla olleen?

Tulokset on jaoteltu tutkimuskysymysten jaottelun mukaisesti. Taulukko 2 jäsentää tulosten esittämistapaa. Ensin analysoin haastateltavien kokemuksia yhteistoimintaneuvottelujen vaikutuksista, jonka jälkeen analysoin haastatteluissa esille tulleita erilaisia työhyvinvointivaikutuksia

TAULUKKO 2 Tutkimustulosten esittäminen.

Pääteema	Alateemat
Yhteistoimintaneuvottelujen vaikutukset työhön	<ul style="list-style-type: none"> - Epävarmuus, sekavuus ja pelko - Organisaation kehittäminen - Kriittinen näkökulma
Työhyvinvointivaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> - Työhyvinvointia tukevat toimet ja työhyvinvointivastuu - Tilanteen hallitsemattomuus ja informaation merkitys - Ilmapiiri ja vaikutukset työyhteisöön - Sitoutuminen - Vaikutukset neuvottelujen piiriin kuulumattomille

5.2 Kokemukset muutosten vaikutuksista työhön

5.2.1 Epävarmuus, sekavuus ja pelko

Kuten aikaisemmin jo tuli esille, julkistukset yhteistoimintaneuvotteluiden alkamisesta herättävät helposti huolen työpaikkojen menetyksestä. Jos näin tapahtuu mediassa ja yleisessä keskustelussa, huolta tulevaisuudesta esiintyy varmasti myös siinä organisaatiossa, jota yhteistoimintamenettely koskettaa.

Tässä tutkimuksessa epävarmuuden teema tuli vahvasti esiin haastateltavien puheessa. Monet olivat kokeneet yhteistoimintaneuvottelujen aikaisen tilanteen myös sekavana. Epävarmuuden ja sekavuuden kokemuksia tuli esiin myös yhteistoimintaneuvottelujen ja organisaatiomuutosten jälkeisenä aikana, kun käytännön asiat ja toimintatavat eivät olleet vielä järjestyneet.

Aika sekava. [...] niin olihan se sekavaa aikaa aika monellakin osalla, mutta itte vaan yritti keskittyä omaan tekemiseen ja unohtaa sen ympäröivän maailman. (A5 operatiivinen)

Eli semmosessa tilanteessa me nyt ollaan, että on paljon asioita, mitä itse asiassa kukaan ei hoida, me ollaan aika sekavassa tilanteessa. (A5 operatiivinen)

Kaikilla organisaatiotasolla tunnistettiin, että organisaatiossa on ollut ainakin jonkin verran sekava tilanne ja ihmiset ovat joutuneet olemaan epävarmuudessa oman työnsä jatkuvuudesta tai siitä, miten muutokset koskettavat juuri omaa yksikköä. Eri organisaatiotasolla puhuttiin kuitenkin epävarmuudesta eri tavoin. Ylimmän johdon edustajat eivät olleet itse kokeneet epävarmuutta, vaan he puhuivat siitä, miten muut ihmiset joutuivat olemaan monta kuukautta epävarmuudessa siitä, mitä tulee tapahtumaan. He siis arvelivat muiden kokeneen epävarmuutta. Keskijohdossa ja operatiivisella tasolla sekavuuden tai epävarmuuden tuntemuksia haastateltavat olivat kokeneet omakohtaisesti.

Epävarmuuden kokemuksiin liittyi huoli siitä, miten työt tulevat muutosten jälkeen uudessa organisaatorakenteessa hoidettua ja onko kaikki asiat otet-

tu huomioon. Osaa haastateltavista mietitytti myös, miten uusi keskitetty organisaatorakenne toimii käytännössä.

[...] mitkä tavallaan tehtävät siirtyy sinne X:n keskitetyksi tuotettavaksi, niin mitä sit on unohtunu, mitä ne ei oo muistanu kirjoittaa siihen paperille ja milloin ne tulee esille, milloin meidän asiakkaat saa kokea sen, että hetkinen, noihan ei muistanu tätä asiaa tehdä. (A9 keskijohto)

Ja sit meidän tukitoiminnot siirrettiin emon alle, ja tää nyt on iso kysymys, että miten se sit toimii. (A14 operatiivinen)

Mä kyllä aika kiinnostuneena odotan, että miten tästä palaudutaan pankiksi (A6 ylin johto)

Eri organisaatiotasolla muutoksen jälkeisen ajan epävarmasta tilanteesta puhuttiin hieman eri näkökulmista. Operatiivisella tasolla huoli tulevaisuudesta koski enemmän yksilön omaa työtä sekä sen yksikön, jossa henkilö itse oli töissä, töiden järjestäytymistä. Keskijohdon huoli kohdistui enemmän oman yksikön ei niinkään haastateltavan itsensä kohtaloon ja haastateltavan esimiehen alaisten työhön ja hyvinvointiin. Ylimmässä johdossa pohdittiin kyseisen organisaation toimivuutta ja epävarmuudesta puhuttiin enemmän koko kokonaisuuden kannalta.

Myös Jonesin ym. (2008) organisaatiomuutoksiin liittyvässä tutkimuksessa kaikilla organisaatiotasolla kommentoitiin muutosten aiheuttamaa epävarmuutta, mutta epävarmuuden kokemukset kohdistuivat hieman eri tyyppisiin asioihin. Heidän tutkimuksessaan ylin johto kommentoi rakenteelliseen epävarmuuteen liittyvistä asioista, kuten käytännöistä ja toimintatavoista. Esimiehet, jotka eivät kuuluneet ylimpään johtoon ja ei-esimiesasemassa olevat kommentoivat työhön liittyvää epävarmuutta, kuten työroolin muuttumista tai uralla etenemiseen liittyviä asioita.

On siis havaittavissa, ettei mikään organisaatiotaso, ei edes ylin johto, ole immuuni muutosten aiheuttamalle epävarmuudelle, mutta epävarmuus nähdään hieman eri tavoin riippuen organisatorisesta asemasta. Jones ym. (2008) selittävät näitä eroja sillä, että ylimmällä johdolla, keskijohdolla ja työntekijöillä on erilaiset roolit organisaatiomuutoksissa. Ylin johto on avainroolissa muutosprosessin johtamisessa ja muutoksen vaikutus ylimpään johtoon on yleensä vähemmän dramaattinen kuin keskijohtoon ja ei-esimiesasemassa oleviin.

Organisaatiomuutokset vaikuttavat aina jollakin tavalla päivittäiseen työntekoon. Muutoksen jälkeisessä tilanteessa ei vielä tiedetä, kuinka asiat tulevat järjestymään ja miten työt käytännössä lopulta jakautuvat. Muutoksen keskellä odotetaan, että tilanne taas normalisoituisi ja rauhoittuisi ja työyhteisössä voitaisiin keskittyä työntekoon. Haastatteluissa tuli esiin kaipuu ns. normaaliin elämään ja siihen, että töitä voitaisiin tehdä rauhassa ilman jatkuvia suuria muutoksia.

No, ehkä nää asiat on vaikuttanu sitten, että siitä on tullu myös vähän sekavan oloista, tai se on ollu edelleenkin sekavan oloista, että ainakin itse nyt odottaa kuumeisesti sitä, että ensi vuosi alkaa ja aloitettais sitten ihan taas normaalielämä. (A1 keskijohto)

niin sit tietysti se on turvallisuuskysymys sit, että silloin ennen kaikki oli omalla tavallaan paremmin ja tuttua ja turvallista. (A7 ylin johto)

Ainakin osa organisaation jäsenistä kaipasi eräänlaista stabiilisuutta ja tuttua ja turvallista työympäristöä. Muutosten koettiin sekoittaneen normaalia arkea.

Epävarmuuden ja sekavuuden lisäksi tutkimuksessa tuli esille myös, että muutoksen yhteydessä on ollut havaittavissa pelon tunteita. Kukaan haastateltava ei henkilökohtaisesti myöntänyt kokevansa pelkoa, mutta keskijohdossa ja ylimmässä johdossa tunnistettiin, että pelko on ollut tai on edelleen jollakin tavoin läsnä.

niin mä luulen kyllä, että se pelko siitä, että joudutaan uuteen yt:hen, niin on nyt sisäänrakennettu. (A6 ylin johto)

Ja siinäkin on vielä oma johtamisensa, että ihmiset tavallaan istuu siihen penkille taas ihan rauhallisena, koska kyllähän se pelkotila tulee kaikille aina sit tämmösessä menettelyssä (A1 keskijohto)

Pelko on sanana hyvin voimakas tunneilmaus. Jos ihminen pelkää, hän ei tunne oloaan turvalliseksi. Kuten aiemmin totesin, myös haastatteluissa tuli ilmi kaipuu ikään kuin turvalliseen entiseen elämään. Maslow'n tarvehierarkiaan pohjautuvassa työhyvinvoinnin portaiden -mallissa työhyvinvoinnin pohja on terveyden jälkeen henkinen ja fyysinen turvallisuus (Rauramo 2012, Ojala & Ahonen 2005). Myös monissa työhyvinvoinnin määritelmässä korostetaan sekä fyysistä että henkistä turvallisuutta työhyvinvoinnin perustana. Turvallisuus työssä on nähty niin tärkeäksi, että siitä on säädetty myös oma lakinsa. Työhyvinvoinnin portaiden -mallin perusteella ja työhyvinvoinnin määritelmiin nojautuen voidaan siis olettaa, että pelkotila tai heikentynyt turvallisuuden tunne työn jatkuvuudesta saattaa vaikuttaa heikentävästi työhyvinvointiin.

Vaikka epävarma ja sekava tilanne jatkui monen mielestä vielä muutosprosessin jälkeenkin, kaikki haastateltavat eivät tunnistaneet kokevansa yhteistoimintaneuvottelujen vaikutusten jatkuneen enää neuvottelujen päättymisen jälkeen. Kun neuvottelut oli käyty ja muutokset toteutettu, elämä jatkui ainakin lähes normaalisti.

Ei ne nyt oo tässä sillai oikeestaan enää näkyny, että varmaan kaikki viimeisetkin on nyt saanu lähteä, ketkä siinä rytäkässä joutu pois. (A15 operatiivinen)

Erilainen suhtautuminen ja näkemykset yhteistoimintaneuvottelujen jälkeisestä ajasta voivat johtua siitä, että neuvottelut eivät ole koskettaneet jokaista työntekijää samalla tavalla, sillä joihinkin yksikköihin vähennykset ja tehtävien muutokset kohdistuivat enemmän kuin toisiin. Toisaalta kaikki eivät koe epävarmuutta samalla tavalla, vaikka yhteistoimintaneuvottelut olisivatkin kohdistuneet omaan lähityöyhteisöön. Subjektivisen työn epävarmuuden mukaan yksilöt kokevat epävarmuuden eri tavoin ja toinen työntekijä voi kokea epävarmuutta, kun toinen samassa tilanteessa oleva ei välttämättä koe sitä lainkaan. (Sverke ym. 2002.) Myös yksilön persoonalliset piirteet saattavat vaikuttaa siihen, miten hän kokee työn epävarmuuden. Tutkimuksissa on saatu viitteitä,

että muun muassa pessimistisellä elämänasenteella, alhaisella elämänhallinnan tunteella ja itsearvostuksella on yhteys epävarmuuden kokemiseen. On kuitenkin vaikea arvioida näiden tekijöiden syy-seuraus-suhdetta. (Mauno & Kinnunen 2008, 178-179.)

Yleistyneiden yhteistoimintaneuvottelujen myötä, myös työn epävarmuus ilmiönä on lisääntynyt. Työn epävarmuutta tutkittaessa on huomattu, että pitkään jatkuvalla epävarmuudella tai työn menettämisen pelolla on kielteisiä vaikutuksia hyvinvoinnille (Mauno & Kinnunen 2008.) Näitä vaikutuksia voidaan selittää monella eri tavalla ja monista eri näkökulmista.

Yksi keino selittää työn epävarmuuden haittavaikutuksia on psykologinen sopimusteoria. Työn epävarmuuden yhteydessä psykologisen sopimuksen voidaan pitävän sisällään oletuksen siitä, että työnantaja tarjoaa jatkuvan eli vakituisen työsuhteen. Jos työnantaja rikkoo tämän lupauksen niin, ettei työntekijä ole enää varma työsuhteensa jatkuvuudesta, psykologinen sopimus kärsii ja työntekijän ja työnantajan välille voi syntyä epäluottamusta. (De Witte & Näswall 2003.) Psykologisen sopimuksen rikkoutumisella voi olla negatiivinen vaikutus myös työntekijöiden asenteisiin ja käytökseen esimerkiksi työhön liittyvien velvollisuuksien laiminlyöntinä tai kasvaneina aikeina lähteä pois yrityksestä. (Turnley & Feldman 2000.)

Epävarmuuden haittoja voidaan selittää myös sillä, että työ on monelle yksi elämän tärkeistä osa-alueista. Se tarjoaa taloudellista turvaa, sosiaalisia kontakteja sekä mahdollisuuksia kehittää itseään. Työpaikan menettämisen pelossa ihminen on vaarassa menettää myös näitä tärkeitä resursseja, mikä saattaa vaikuttaa heikentävästi hyvinvointiin. (Sverke ym. 2002.)

Paulsen ym. (2005) tutkivat työn epävarmuutta yksilön kontrollin viitekehksessä ja huomasivat, että työn epävarmuus on organisaation jäsenille stressaavaa, koska se heikentää heidän kontrollin tunnettaan, mikä taas heikentää heidän kykyään sopeutua muutoksiin.

Organisaatiossa toteutetut muutokset ovat aiheuttaneet haastateltavissa erilaisia tunteita, joista epävarmuuden kokemukset tulevat hyvin selkeästi esiin. Työn epävarmuuteen liittyvien tutkimusten perusteella, nämä kokemukset ovat saattaneet heikentää organisaation jäsenten hyvinvointia.

5.2.2 Organisaation kehittämisen näkökulma

Vaikka muutoksissa nähdään helposti negatiiviset puolet, tutkimuksessa organisaatiomuutokset ja yhteistoimintaneuvottelut nähtiin myös positiivisemmasta näkökulmasta. Organisaation kehittämisen näkökulma korostui erityisesti ylimmän johdon puheessa. He kokivat yhteistoimintaneuvottelujen tuloksena tapahtuneet irtisanomiset ikävänä sivujuonteena kehitettäessä organisaation toimintaa parantamalla toimintatapoja ja purkamalla päällekkäisyyksiä. Näillä muutoksilla pyrittiin organisaation toiminnan jatkumisen turvaamiseen tulevaisuudessakin.

toimintatapojan muuttamiseksi, organisaation uudistamiseksi jne., ja sen seurauksena ikään kuin rakennettiin organisaatio meidän strategisen tavoitteen suuntaan (A4 ylin johto)

Se oli jotenkin varmaan semmoinen, että ei taas, pitää vähentää, eikä nähty, että se on uudistumista ja konsernin rakentamista. Se ainut asia, mikä pyöri mielessä oli vähentäminen. (A21 ylin johto)

täällä on yt-menettely, jonka perimmäinen tarkoitus on se, että yhdenmukaistetaan toimintatapoja konsernin eri yhtiöissä. Se johtaa sitten valitettavan isoon ihmisten työpaikkojen menetykseen, mutta perimmäinen tarkoitus on oikeesti, että karsitaan päällekkäisyydet ja rationalisoidaan tekemistä. (A2 ylin johto)

Ylimmässä johdossa organisaatiomuutokset nähtiin osittain myös selvästi positiivisena asiana. Niiden aiheuttamat muutokset helpottivat työn tekoa ja antoivat paremmat mahdollisuudet toiminnan kehittämiseksi.

se tavallaan ikään kuin vähän vahingossa ratkaisi mun aika isonkin ongelman. (A6 ylin johto)

Ja nyt niillä on siellä ihan toiset mahdollisuudet kehittää sitä tekniikkaa ja kattoa niitä prosesseja. Se oli musta ihan positiivinen (A6 ylin johto)

Ylimmän johdon selvästi positiivisempi suhtautuminen saattaa johtua siitä, että johto on päättävänä osapuolena muutoksissa ja yhteistoimintaneuvotteluissa. He eivät välttämättä ole suoraan vähennysten kohteena, joten muutoksiin on helpompi suhtautua organisaation kehittämisen kannalta, kun oman työn jatkuvuus ei välttämättä ole vaarassa. Lämsän (1999) tutkimuksessa saatiin samankaltaisia tuloksia. Johtajat näkivät organisaation supistamisen lähinnä hyödyllisenä yritykselle, sen taloudelle ja tulevaisuuden näkymille. Kustannussäästöt nähtiin tärkeimpänä asiana ja työpaikkojen menetys vain ikävänä sivujuonteena. Jonesin ym. (2008) tutkimuksessa esimiehet ilmaisivat enemmän positiivisia asenteita muutoksia kohtaa, kuin työntekijät, mikä saattoi tutkimuksen mukaan johtua siitä, että esimiehillä oli kyseisessä tapauksessa paljon mahdollisuuksia osallistua muutosprosessiin.

Vaikka organisaation kehittämisen näkökulma tuli kaikista selvimmin esiin ylimmän johdon puheissa, myös operatiivisella tasolla ja keskijohdossa ymmärrettiin, miksi organisaatiomuutoksia tehdään.

se voi olla jopa ollu hyväksi tälle yritykselle, että tavallaan on jokainen joutunu omaa toimintamalliaan miettimään ja ehkä meneen enemmän sit sen mukaan, mitä talo ohjaa, jotta me tehtäis sitä tulosta. (A3 operatiivinen)

Kyllä se tossa yt:ssä tuli niin esiin, että kyllä ihmiset ymmärtää sen, että tulosta pitää tehdä. (A8 keskijohto)

siinä yt-prosessissahan tää muutos perusteltiin, että miksi meidän pitää saada X euroa kuluja ja kaikkea tämmöstä, totta kai, se perusteltiin tosi hyvin (A12 keskijohto)

Kuten sitaateista käy ilmi, keskijohdolle ja operatiiviselle tasolle oli kerrottu, miksi muutoksia tehdään. Ja vaikka he olivatkin alttiimpia muutosten vaikutuksille ja tehtäville henkilöstön vähennyksille, myös he pystyivät näkemään

muutosten tekemisen syyt. Irtisanomisten ja henkilöstöön vaikuttavien suurten organisaatiomuutosten perustelu onkin tärkeää. Mauno ja Kinnunen (2008) viittaavat Cropanzanon (1993) teokseen, jossa ilmiötä käsitellään sosiaalisen oikeudenmukaisuusteorian avulla. Sen mukaan esimerkiksi suuret organisaatiomuutokset tai henkilöstön irtisanominen saattavat aiheuttaa vähemmän haitallisia seurauksia, jos ne koetaan oikeudenmukaisesti toteutetuiksi ja riittävän hyvin perustelluiksi.

5.2.3 Kriittinen näkökulma

Oletettavasti myös kriittistä näkökulmaa muutoksia kohtaan esiintyi. Eri organisaatiotasojen välillä oli havaittavissa eroja siinä, mihin kritiikki kohdistui. Kuten aiemmin mainitsin ylimmässä johdossa itse muutosten ja yhteistoimintaneuvottelujen tarkoitus nähtiin pääosin organisaation kehittämisenä ja henkilöstön vähentäminen oli tämän kehittämisen ikävä sivujuonne. Mutta myös ylimmässä johdossa esiintyi kritiikkiä muutoksia ja yhteistoimintamenettelyä kohtaan.

Ja tää on mun mielestä hyvin insinöörivetoinen prosessi tällä hetkellä. Ja kyllä mä semmoseen loogisuuteen uskon edelleenkin ja siinä on ihan järkeviä elementtejä, mutta kyllä tää on niin insinöörivetoinen prosessi, että tässä on kyllä iso riski [...] (A2 ylin johto)

Ja sit se jotenkin pakotettiin se prosessi siinä ihan lopussa niin, että tuli ihan sellainen tunne, että kuin olis tullu joku mieletön paniikki, että se on vaan closattava se juttu, vaikka kaikki asiat ei ollu mitenkään vielä valmiina. (A6 ylin johto)

Ylimmän johdon kritiikki kohdistui lähinnä yhteistoimintaneuvotteluprosessiin ja sen toteuttamiseen, ei niinkään sen tarkoitukseen. Lisäksi kriittiset kommentit kohdistuivat siihen, miten ihmisiä kohdeltiin prosessin aikana. Operatiivisella tasolla ja keskijohdossa kyseenalaistettiin selvästi enemmän organisaatiomuutosten tarkoitusta ja tavoitteita kuin itse prosessia.

Siis mun mielestä se on aivan valtava muutos, että me uskotaan siihen ilman, että meillä on siitä mitään ennakkotietoa, että se palveluiden tuottaminen jossain keskitysti on halvempi ja kaikin puolin tehokkaampi keino toteuttaa ne asiat kuin että ne olis jokaisessa organisaatiossa erikseen. Ja siitä meillä ei oo mitään, eihän meillä siitä mitään taetta oo. (A9 keskijohto)

Keskijohto kyseenalaisti muutoksen jälkeisen organisaatorakenteen, jossa tukitoimintoja oli keskitetty selvästi aiempaa organisaatorakennetta enemmän. Dent ja Goldberg (1999) ovat todenneet, että työntekijät eivät välttämättä vastusta niinkään itse muutosta, vaan sen epätoivottua lopputulosta. Näin on jossain määrin tulkittavissa myös tässä tutkimuksessa. Työntekijät suhtautuivat kriittisesti esimerkiksi lisääntyneeseen työmäärään ja siihen, että keskittämisen myötä tukitoimintoja ei ollut niin helposti saatavilla kuin aiemmin.

Kaikkien organisaatiotasojen haastatteluissa esiintyi siis myös kriittistä puhetta, mutta ero eri organisaatiotasojen välillä oli se, mihin kritiikki kohdistui. Kun ylin johto kritisoi muutosprosessia ja sen toteuttamista, keskijohdon ja

operatiivisen tason edustajat kritisoivat enemmänkin muutosten lopputulosta eli henkilöstön vähentämistä ja toimintojen keskittämistä.

Tässä tutkimuksessa kritiikkiä henkilöstön vähentämisiä kohtaan esitettiin kaikilla organisaatiotasolla, mutta Lämsä (1999) sai tutkimuksessaan hieman poikkeavia tuloksia, sillä siinä johtajat olivat lojaaleja työnantajalleen eivätkä kritisoineet henkilöstön vähentämisiä paljonkaan. Lämsän (1999) tutkimuksessa saatiin kuitenkin samankaltaisia tuloksia kuin tässä tutkimuksessa siitä, että johtajien oli helppo hyväksyä työntekijöiden irtisanominen tavanomaisena strategian toimeenpanemisena, jota ei tarvitse kyseenalaistaa. Tässä tutkimuksessa ylin johto piti organisaatiomuutoksia ja irtisanomisia toimenpiteinä, jolla toimintaa suunnattiin strategian tavoitteiden mukaisiksi. He kuitenkin hieman kyseenalaistivat sitä, miten muutokset toteutettiin.

5.3 Työhyvinvointivaikutukset

5.3.1 Työhyvinvointia tukevat toimet ja työhyvinvointivastuu

Yhteistoimintaneuvottelujen ja suurten muutosten keskellä työhyvinvointiin panostaminen saattaa jäädä helposti toissijaiseksi asiaksi. Operatiivisella tasolla haastatteluissa tuli esiin, että yhteistoimintaneuvotteluiden aikana työhyvinvointiin panostaminen oli vähentynyt eikä ennaltaehkäiseviä toimia juuri koettu olevan. Työhyvinvointiin organisaatiossa oli haastateltavien mukaan panostettu ainakin liikunnan harrastamista tukemalla, mutta yhteistoimintaneuvottelujen aikana niin kutsuttuihin pehmeisiin arvoihin panostaminen oli jäänyt vähemmälle.

Sit taas puhutaan näistä pehmeemmistä arvoista, niin ne ei tällä hetkellä oo niin, kun toi taloudellinen tilanne on vähän haastava. Semmonen ennaltaehkäisy vois olla joskus ihan paikallaan, että kyllähän meidän tj kannustaa meitä liikkumaan, tekee toimia liikuntaseteleitten ja muitten haasteitten kannalta siihen, että se sais meitä myös yleisesti voimaan paremmin. Totta kai se on työnantajalle hyvä, että ihmiset on vähemmän ehkä pois, jos ne on paremmassa kunnossa, mutta voi siinä olla vähän tämmöstä kaunista ajatustakin. Mutta yhtä kaikki nää ei näy nyt tällä hetkellä niin paljon kuin näkyy noi ihan numeraaliset arvot. (A3 operatiivinen)

Haastateltavien puheesta voidaan päätellä, että he kokevat työhyvinvointiin panostamisen tärkeänä ja haluavat, että työnantaja tekee toimenpiteitä sen edistämiseksi. Operatiivisella tasolla koettiin, että esimerkiksi itsensä kehittäminen ja kouluttaminen olivat haastatteluajankohtana yksilön omasta halusta kiinni, eikä työnantajan aloitteesta tarjottu juurikaan koulutusmahdollisuuksia.

Voidaankin pohtia, kuka on vastuussa työhyvinvoinnista (Laine 2013, 30). Tämän tutkimuksen haastatteluissa ylin johto korosti selvästi jokaisen yksilön omaa vastuuta omasta hyvinvoinnistaan.

Ja sitä kautta pyritty viemään eteenpäin myös tätä henkistä hyvinvointia osana työhyvinvointia ja tän fyysisen ikään kuin suorittamisen rinnalla, koska kukaan muu ei voi pitää huolta minusta kuin minä itse. Mun pitää itse kantaa vastuu siitä, et-

tä mä voin fyysisesti ja henkisesti hyvin. Mä meen riittävän ajoissa nukkumaan, mä liikun riittävän hyvin, mä osaan panna ton päätteen kiinni ja lähteä täältä huitsin Nevadaan silloin, kun ei enää hommat suju ja levätä riittävästi, jotta mä jaksan seuraavana päivänä taas tehdä töitä. Kukaan ei voi oikeastaan toisen puolesta tehdä sitä. Kukaan ei voi pakottaa toista lenkille, mutta jokaisen pitäis tajuta se, että mikä hyöty siitä on. Me voidaan pikkasen työnantajana kannustaa siihen suuntaan. (A4 ylin johto)

Työhyvinvointi on siis ylimmän johdon mielestä asia, jota työnantaja voi tukea ja jonka parantamiseen voi kannustaa, mutta viimekädessä vastuu hyvinvoinnista on jokaisella yksilöllä itsellään. Operatiivisella tasolla oli havaittavissa, että työhyvinvoinnin vastuu olisi enemmänkin työntajalla kuin yksilöllä. Operatiivisella tasolla puhuttiin siitä, mitä työnantaja on tehnyt tai jättänyt tekemättä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kukaan operatiivisen tason haastateltava ei puhunut ylimmän johdon tavoin siitä, mitä itse on tehnyt tai voisi tehdä työhyvinvointinsa kehittämiseksi. Tämän perusteella voidaan ajatella, että he kokevat työhyvinvoinnin olevan pääsääntöisesti työnantajan vastuulla.

Laine (2013, 29-30) jakaa työhyvinvoinnin vastuun työnantajan, yksilön ja yhteisön kesken. Jo lainsäädännön perusteella osa työhyvinvoinnin vastuusta kuuluu työntajalle, mutta joidenkin näkökulmien mukaan työhyvinvointi on jokaisen yksilön omalla vastuulla oleva asia. Laine (2013, 30) pohtii myös, onko työntajalla moraalinen velvoite huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista lain vaatimuksia enemmän. Kenties paras vastuunjako voisi olla Laineenkin (2013, 30) mainitsema työntajan, yksilön ja yhteisön yhteisvastuullisuus, jossa kaikki tahot olisivat osallisina työhyvinvoinnin rakentumisessa.

5.3.2 Tilanteen hallitsemattomuus ja informaation merkitys

Haastateltavien tavasta kuvailla yhteistoimintaneuvotteluja tuli ilmi niiden kokeminen yllätyksellisenä ja hallitsemattomana tilanteena. Ne ilmaantuivat yllättäen ja ikään kuin tulivat häiritsemään normaalia elämää ja työntekoa.

Ja niitä me ollaan ryhdytty tekemään, mutta sit ikään kuin salama kirkkaalta taivaalta tuli kesken tätä meidän tekemistä tää keskusyhteisökonsernin yt-menettely (A4 ylin johto)

Mut sitten kun yllättäen nämä yt:t yllättivät meidätkin (A8 keskijohto)

niin yt:tän meillä oli tässä päällä vuodenvaihteessa, että tässä on tullu niin kauheesti kaikenlaista, mikä tuli henkilökunnalle kuitenkin ihan puskasta, että siitä ei ollu puhuttu. (A11 operatiivinen)

Organisaatiossa oli juuri alettu toteuttaa uutta kasvustrategiaa ja kesken kaiken aloitettiin organisaatiomuutokset päällekkäisyyksien poistamiseksi. Näin yhteistoimintaneuvottelujen myötä henkilöstöä vähennettiin ja siirrettiin toisiin tehtäviin. On ymmärrettävää, että henkilöstö ei osannut varautua yhteistoimintaneuvotteluiden alkamiseen, kun vähän aikaa ennen neuvottelujen alkua oli korostettu kasvustrategian merkitystä.

Yllättävää kuitenkin on, että kaikilla organisaatiotasolla myös ylimmässä johdossa, yhteistoimintaneuvottelujen aloittaminen koettiin yllättävänä. Orga-

nisaation supistamiseen tähtäävät toimet eivät tapahdu sattumalta, vaan ne käynnistetään tarkoituksella (Lämsä 2000). Yhteistoimintaneuvottelut on tässä tapauksessa käynnistetty organisaatorakenteen muuttamiseksi. Tällaiset päätökset tekee organisaation ylin johto, joten on mielenkiintoista, että haastatteluissa myös ylimmän johdon edustajat toteavat yhteistoimintaneuvottelujen tulleen yllätyksenä. Tällainen kokemus voi johtua siitä, että haastateltavat eivät ole tunteneet voivansa vaikuttavaa riittävästi yhteistoimintaneuvotteluihin tai muutosten toteuttamiseen. Toisaalta yhteistoimintaneuvottelut on voitu ylimässä johdossa pitää hyvin rajatun joukon tiedossa, joten saattaa olla, että haastateltavat eivät ole osanneet varautua niihin. Informaation rajallisuudesta kertoo erään esimiehen kommentti siitä, että hänkään ei esimiehenä pystynyt informoimaan alaisiaan tarpeeksi, koska ei itsekään saanut paljon tietoa muutoksiin liittyen.

yt esimerkkinä, niin mä olin ihan ulkona siitä, mulla ei ollut yhtään sen enempää käsitystä siitä asiasta kuin mun alaisillakaan, mikä ehkä tuntu heistä erikoiselta, että voiks se olla, että esimies ei tiedä, mistä varmaan syntyy se luulo, että mä pimitän jotain. Mutta oikeesti mulla ei ollut mitään lisätietoa asiaan. (A9 keskijohto)

niin informaatiota sai paljon, mutta keitä se enemmän kosketti, niin ne oli aika tyytymättömiä sitten siihen. Se vaan ei ehkä tullu sitä kaikkea yksityiskohtaista tietoa, mitä he juuri olis tarvinnu (A12 keskijohto)

Kaikki esimiehetkään eivät siis tunteneet saavansa tarpeeksi tietoa yhteistoimintaneuvottelujen etenemisestä. Jos työntekijät ja heidän esimiehensä eivät saa tarpeeksi tietoa muutoksista ja niiden vaikutuspiiristä, voi epävarmuuden tunne oman työpaikan jatkumisesta kasvaa. Kuten aiemmin todettiin epävarmuus omasta työstä voi olla haitallista yksilön hyvinvoinnille. Paulsenin ym. (2005) mukaan sillä, että johto kertoo työntekijöille keitä muutokset koskettavat ja miten ne vaikuttavat työntekijöihin sekä oikomalla muutoksiin liittyviä väärinymmärryksiä voidaan vähentää epävarmuuden kokemuksia. Myös Jonesin ym. (2008) tutkimuksessa kaikilla organisaatiotasoilla viestinnän koettiin olevan avaintekijä muutoksen johtamisessa. On siis tärkeää, että henkilöstölle pystytetään kertomaan mahdollisimman avoimesti heihin kohdistuvista muutoksista, jotta tiedon puutteesta kumpuavaa huolta omasta kohtalosta syntyy mahdollisimman vähän.

5.3.3 Ilmapiiri ja vaikutukset työyhteisöön

Haastatteluissa esiintyi paljon puhetta yhteistoimintaneuvottelujen vaikutuksesta työyhteisöön ja erityisesti sen ilmapiiriin. Organisaatiossa, jossa tutkimus toteutettiin, oli noin vuosi ennen yhteistoimintaneuvottelujen alkamista vaihtunut toimitusjohtaja. Haastateltavat arvioivat hänen ennen muutoksia työyhteisöön luomaansa ilmapiiriä hyväksi, mutta ilmapiirin todettiin heikentyneen yhteistoimintamenettelyn aikana.

Niin nyt kun tää tilanne kiristyy, niin kyllähän se vaikutti tähän yleiseen ympäristöön ihan väkisinkin. (A3 operatiivinen)

Mutta ei nyt voi sanoa, että tässä nyt olis hihkuttu ilosta koko ajan (A11 operatiivinen)

No kyllä se helkutin iso vaikutus oli ihan mielialaan, fiilinkeihin ja tekemiseen nyt sitten. (A8 keskijohto)

Ilmapiirin kiristyminen puhutti erityisesti operatiivisella tasolla. Ylimmässä johdossa ilmapiirin ajateltiin muutoksen aikana ja sen jälkeen olleen yllättävänkin hyvä eikä selvää negatiivista energiaa ollut organisaatiossa havaittavissa. Keskijohdossa oli huomattu yhteistoimintaneuvotteluiden vaikutus työyhteisön ilmapiiriin ja henkilöstön mielialaan, mutta aihe ei tullut keskijohdon haastattelussa niin usein esiin kuin operatiivisella tasolla. Operatiivisen tason ja ylimmän johdon näkemykset poikkesivat siis melko paljon toisistaan. Näkemuserot voivat johtua siitä, että jokapäiväinen arki toimihenkilötasolla ei näy ylimpään johtoon ja näin ollen johdon kosketuspinta työyhteisön todelliseen ilmapiiriin on ohut eikä sen heikentyminen näy kovin selvästi ylimmän johdon edustajille.

Työyhteisö on yksi merkittävistä työhyvinvoinnin osatekijöistä. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa onkin huomattu, että työyhteisön merkitys on suuri varsinkin nuoremmalle sukupolvelle.

oli se kysymys, että mikä on parasta, niin ihan hirveesti oli mainintoja työkaverit ja työyhteisö. Kyllä näille nuorille on hirveen tärkeää sit se työyhteisö. (A18 ylin johto)

Monissa työhyvinvoinnin määritelmässä mainitaan työyhteisön hyvinvointi yhtenä tärkeänä työhyvinvoinnin osa-alueena. Sosiaali- ja terveysministeriön (2016) määritelmässä hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito mainitaan työhyvinvointia lisäävinä asioina. Ohtalan ja Ahosen (2005, 28) määritelmässä työhyvinvointia voidaan parantaa kehittämällä työyhteisöä sellaiseksi, jossa on mahdollista saada onnistumisen kokemuksia ja kokea työniloa. Myös Virtasen ja Sinokin (2014, 30) mukaan hyvä työhyvinvointi edellyttää terveellistä ja työuraa tukevaa työympäristöä ja työyhteisöä.

Työ ja Terveys Suomessa (2012) tutkimuksen mukaan hyvä ilmapiiri ja toimivat ihmissuhteet on koettu tärkeiksi voimavaroiksi työssä. Ristiriidat ja konfliktit työyhteisössä taas voivat haitata merkittävästi työyhteisön toimivuutta. Vaikka varsinaisesti konflikteja tai ristiriitoja työyhteisössä ei ollut haastattelujen perusteella nähtävissä, voi silti kokemukset siitä, että ilmapiiri on huonontunut, vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin.

Haastateltavat, jotka totesivat ilmapiirin kiristyneen, pitivät tärkeänä, että sen kehittämiseen panostetaan. He totesivat myös, että työyhteisön ilmapiirin ja hengen parantamiseen on jo kiinnitetty huomiota.

Eli tää yhtiö ei oo aikaisemmin juurikaan joutu käsittelemään asiaa toimintaympäristön sopeuttaminen, niin se toki vaikutti jonkin verran tohon yleiseen ympäristöön ja sen takia olis tärkeää, jotta me saatais se vaakakupissa tavallaan käännettyä se asia, että me tunnetais enemmän olevamme ylpeitä siitä, missä me ollaan töissä, aitoa iloa tehdä töitä sille yritykselle. Jos se aikaisemmin näin on, niin se varmaan koki jonkunlaisen kolauksen tossa viime vuoden aikana ja siihen mun mielestä pitäis jollain tavalla tarttua. (A3 operatiivinen)

Mutta kyllä täällä on yritetty sellasta me-henkeä luoda, että puhalletaan yhteiseen hiileen, yhdessä tekemistä ja sellasta (A11 operatiivinen)

Ensinnäkin se, että meillä pitää sisällä olla semmoset pelisäännöt ja toimintamallit, että meillä kaikilla on hyvä olla töissä. Kenelläkään ei tarvii olla hauskaa töissä, mutta että aamulla on mukava tulla töihin, ja autetaan toisia ja ikään kuin yhdessä yrittään viedä porukkana sitä asiaa eteenpäin. (A10 keskijohto)

Myös haastateltavien puheet työyhteisöstä tukevat tulkintaa, että sen merkitys hyvinvoinnin ja työn teon kannalta on suuri. Vaikka ilmapiiri oli kiristynyt, niin esimiesten ja alaisten välinen suhde näyttäisi olleen avoin ja tukea oli saatavilla. Operatiivisella tasolla oli koettu, että esimiehet olivat kuunnelleet heidän huoliaan, ottaneet ne huomioon ja pyrkineet vaikuttamaan epäkohtiin.

kyllähän mun on hirveen helppo mennä tohon suoraan jutteleen kasvotusten [...] Tai just jos on jotain asioita, mitä on halunnu tuoda esille, mikä on nyppiny ihan kauheesti, jossain vaiheessa oli tossa sellasta, niin kyllä me ollaan päästy. Asiallisesti on voitu keskustella kyllä ihan hyvin. Ei oo ainakaan tunnettu sellasta, [...] eikö meitä haluttais ottaa sinne sisään huoneeseen, että kyllä ovet on ollu auki, että jos vaan johtajilla on aikaa, ja kyllä niillä yleensä sit johonkin väliin on löytyny sitä aikaa. (A15 operatiivinen)

Vaikka haastatteluista on havaittavissa, että organisaatiomuutoksilla ja yhteistoimintaneuvotteluilla on ollut vaikutusta työyhteisön ilmapiiriin ja henkilöstön mielialaan, työntekijät ovat kokeneet, että esimiehet ovat olleet heidän tukenaan muutoksenkin keskellä. Yksi merkittävä tekijä työyhteisön hyvinvoinnissa on se, että johto pystyy luomaan henkilöstöön turvallisuuden tunnetta ja pitämään yllä hyviä vuorovaikutussuhteita. Myös oikeudenmukaiseksi koetulla johtamisella on positiivinen vaikutus työntekijöiden terveyteen. (Virtanen & Sinokki 2014, 147-182.) Hyvällä johtamisella voidaan pyrkiä luomaan luottamuksellista ja kannustavaa ilmapiiriä (Virtanen & Sinokki 2014, 120-123). Luottamuksellinen ilmapiiri ja yhteisöllisyys näyttäisivät tekevät työyhteisön arjesta sujuvampaa ja sitouttavan organisaatioon sekä vähentävän työperäisten stressioireiden kokemista. Työhyvinvoinnin portaiden -mallin kolmas porras on läheisyyden tai yhteisöllisyyden tarve, joka työelämäkontekstissa voidaan liittää työyhteisöön kuulumiseen. Mallin mukaan avoin ja luottamuksellinen työyhteisö toimivien esimies-alaisuhteiden lisäksi tukevat työhyvinvointia. (Ojala & Ahonen 2005, 28-30; Rauramo 2012.) Vaikka ilmapiiri olisi kohdeorganisaatiossa ollut yhteistoimintaneuvottelujen yhteydessä ja niiden jälkeenkin heikentynyt, hyvä ja avoin suhde esimiehiin tuki työhyvinvointia.

5.3.4 Sitoutuminen

Työsitoutuneisuus on yksi positiivisen psykologian näkökulmista. Tässä tutkimuksessa haastateltavat tunnistivat, että yhteistoimintaneuvotteluilla ja organisaatiomuutoksilla on ollut vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen.

Ja nyt ton yt:n jälkeen mä oon huolissani siitä, että siihen on tullu nyt tosi iso ikään kuin särö. Ja se huolestuttaa sillä tavalla, että jollain tavalla tuntuu, että se sitoutumi-

nen siinä suhteessa on vähän rapautunu, että meillä on aika iso työ niiden arvojen palauttamiseksi. (A6 ylin johto)

Ehkä tietenkin tälläsen yt-järjestelyn jälkeisenä aikana niin ei porukka nyt ehkä kaikista sitoutuneimmillaan oo. Ei se heikentäny sitä sitoutumista, mut ei se nyt ollu mikään semmonen suuri nostatus, että nyt on taas erinomaisen hyvä tehdä tätä hommaa. Kyllä mä ymmärrän senkin ihan hyvin, että ehkä tästä vois eteenpäin, käydään ens kerralla näitä asioita läpi, niin voi olla, että se tuo semmosta sitoutumista lisää. (A14 operatiivinen)

Ylimmässä johdossa sitoutumisen nähtiin heikentyneen ainakin jonkin verran ja sen palauttaminen nähtiin haastavaksi tehtäväksi. Operatiivisella tasolla todettiin, että yhteistoimintaneuvottelut eivät olisi heikentäneet sitoutumista, mutta toisaalta samaan aikaan puhuttiin siitä, että ihmiset eivät ole olleet yhteistoimintaneuvottelujen aikana niin sitoutuneita kuin olisivat voineet olla. Keski-johdon haastateltavien puheessa sitoutuminen ei tullut tämän tutkimuksen haastatteluissa lainkaan esille.

On oletettu, että vahva sitoutuminen työhön parantaa työtyytyväisyyttä, mutta tutkimusten perusteella on saatu viitteitä myös siitä, että liiallinen sitoutuminen altistaa stressille ja terveysongelmille. Toisaalta on kuitenkin todettu, että vahvasti sitoutuneet ovat tyytyväisempiä työhönsä kuin heikosti sitoutuneet. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2008, 68.)

Van Dierendonck ja Jacobs (2010) ovat saaneet samankaltaisia tuloksia siitä, että mittavat henkilöstön irtisanomiset ovat vaikuttaneet heikentävästi työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen. Yksi heikentyneen sitoutumisen ja tyytyväisyyden selittävä tekijä voivat olla työn epävarmuuden kokemukset (Sverke ym. 2002; De Witte & Näswall 2003). Myös psykologisen sopimuksen rikkominen voisi olla osaselityksenä heikentyneeseen organisaatioon sitoutumiseen. Työnantajan rikkoessa psykologisen sopimuksen sisältävän äänettömän lupauksen työn jatkuvuudesta ei työntekijältäkään voi olettaa täydellistä sitoutumista työnantajaansa. Armstrong-Stassenin (2002) tutkimuksessa sellaiset työntekijät, jotka oli ensin nimetty irtisanottaviksi, mutta joita ei kuitenkaan ollut irtisanottu työtyytyväisyys, luottamus ja sitoutuminen olivat heikentyneet. Ne olivat palautuneet normaalille tasolle, kun työntekijät saivat tietää, että he eivät olleetkaan enää vaarassa tulla irtisanotuiksi. (Armstrong-Stassen 2002.) Van Dierendonckin ja Jacobsin (2010) mukaan parempaa sitoutumista massiivisten irtisanomisten jälkeen voidaan edesauttaa sillä, että irtisanomisprosessi pyritään toteuttamaan mahdollisimman oikeudenmukaisesti.

5.3.5 Vaikutukset neuvottelujen piiriin kuulumattomille

Yhteistoimintaneuvottelut koskettavat koko työyhteisöä, vaikka ne olisikin rajoitettu vain tiettyyn yksikköön tai henkilöstöryhmään. Haastatteluissa tuli ilmi seikka, että ne jotka olivat yhteistoimintaneuvottelujen ulkopuolella, saattoivat ainakin kollegoiden tai esimiesten näkökulmasta olla huolestuneempia tai kärsiä enemmän tilanteesta kuin ne, joita muutokset todella koskettivat.

niin silti sehän näky ihan selkeesti heidän toiminnan tuloksissa, että vaikkei he ollu yt:issä, niin siellä lamaanu se toiminta, vaikka se ei heitä koskenu, että kyllä se sit tuli koko taloon. Ja kun meillä oli tämmösiä yhteisiä esimies-, yhteistä esimieskoulutusta syksyn aikana, niin ne ketkä mun mielestä eniten oli huolissaan yt:stä ja purki sitä, niin ne oli niitä esimiehiä, joita se yt ei koskenu. Mutta ne jotenkin pelkäs, että se kohta koskee heitä (A18 ylin johto)

Että kyllä se ihan konkreettisesti koski silleen kaikkia, että vaikkei se suoraan mua koskiskaan, mutta jos mun vieruskaveri lähtee, niin totta kai se mun omiinkin tunteisiin vaikuttaa. (A5 operatiivinen)

Huolestuneisuuden syy voi olla esimerkiksi se, että työntekijä ei ole saanut tarpeeksi tietoa yhteistoimintaneuvotteluprosessista tai ketä sen piiriin kuuluu ja siksi huolestuu omasta asemastaan. Toisaalta osa haastateltavista näki asian niin, että jos itse ei ollut neuvottelujen piirissä, niin niistä ei tarvinnut itse myöskään välittää.

Ja jos sitten ei itse ollu osallisena siinä, ettei ollu tavallaan sen yt:n suorana kohteena, niin et sä siinä millään mukana ollu. (A9 keskijohto)

Nämä erilaiset suhtautumistavat saattavat selittyä esimerkiksi ihmisten erilaisilla tavoilla käsitellä stressiä. Muun muassa persoonallisuuden piirteet voivat vaikuttaa siihen, miten yksilö käsittelee stressiä (Bolger & Zuckerman 1995; Feldt, Mäkikangas & Kokko 2008, 75). Yksi stressille altistava persoonallisuuden piirre on kielteinen emotionaalisuus. Siihen liittyy paljon kielteisiä tunteita kuten huolestuneisuutta ja hermostuneisuutta. Kielteiseen emotionaalisuuteen taipuva kiinnittää myös helposti huomiota negatiivisiin asioihin itsessään ja ympäristössään. Työelämässä tällaisen piirteen omaava kokee enemmän stressitekijöitä työympäristössään kuin sellainen henkilö, jolla piirrettä ei ole tai se ei ole niin voimakas. (Feldt, Mäkikangas & Kokko 2008, 79-80.) On siis mahdollista, että ne, jotka eivät varsinaisesti kuuluneet yhteistoimintaneuvottelujen piiriin, mutta olivat silti huolissaan omasta tilanteestaan reagoivat jostain syystä voimakkaasti stressaavaan tilanteeseen ja kokevat yhteistoimintaneuvottelut uhkana itselleen.

6 POHDINTA

Muuttunut toimintaympäristö on pakottanut yrityksiä sopeuttamaan toimintaansa kiihtyneeseen kilpailuun, mikä on johtanut siihen, että henkilöstön irtisanomisista tai lomautuksista on tullut lähes arkipäivää. Tällaiset toimet ovat lisänneet työn epävarmuuden ilmiötä (Mauno & Kinnunen 2008, 167-168; Sverke, Hellgren & Näswall 2002).

Työn epävarmuuden aiheuttajia voidaan tarkastella yhteiskunnallisen tai organisaation näkökulman kautta. Tärkeimpiä yhteiskunnallisia työn epävarmuutta aiheuttavia syitä ovat lisäksi taloudelliset suhdanteet ja työttömyysaste. Yleensä heikko taloudellinen tilanne yhteiskunnassa kasvattaa työttömyysastetta, mikä helposti lisää epävarmuutta työstä. (Mauno & Kinnunen 2008, 172-174.) Organisaatioihin liittyvä epävarmuustekijä on esimerkiksi toimialan taloussuhdanne, joka usein heijastuu yhteiskunnallisesta tilanteesta. Perinteisesti julkisella sektorilla työsuhteiden varmuus on ollut jonkin verran parempaa kuin yksityisellä sektorilla, joka on enemmän riippuvainen markkinoista. Kuitenkin myös varsinkin kunnallisella puolella työn epävarmuus on viime aikoina lisääntynyt säästöpainneiden ja sen kautta määräaikaisten työsuhteiden myötä. (Mauno & Kinnunen 2008, 174-175.) Vaikka työn epävarmuutta esiintyy yleisesti taloudellisesti huonoina aikoina, se ei ole enää harvinainen ilmiö taantumien tai laman ulkopuolellakaan. (Mauno & Kinnunen 2008, 167-168.)

Vaikka nykyisessä tietoyhteiskunnassa ja tietotyössä henkilöstö on osaamisensa ja asiantuntijuutensa myötä yrityksen tärkein kilpailuvaltti, henkilöstö on usein se, johon säästöt ja tehostamistoimet kohdistuvat (Lämsä 2001, 54-55). Usein odotetaan, että työnteko suurtenkin muutosten jälkeen jatkuu normaalisti tai jopa tehokkaammin kuin ennen muutoksia. Toipuminen vie kuitenkin aikaa varsinkin, jos työyhteisö ei ole tottunut kovin suuriin muutoksiin. (Mauno & Kinnunen 2008, 177.) Tämän vuoksi työhyvinvoinnin tukeminen esimerkiksi yhteistoimintaneuvotteluiden jälkeen on erityisen tärkeää.

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoitus oli selvittää, millaisia vaikutuksia yhteistoimintaneuvotteluilla ja niihin johtaneilla organisaatiomuutoksilla on ollut organisaation jäsenille ja miten nämä muutokset ovat vaikuttaneet heidän työhyvinvointiinsa. Yhteistoimintamenettely on hyvin ajankohtainen konteksti

nykypäivän työelämässä ja sen yhteydessä työhyvinvointi voi usein olla vaarassa heikentyä. Yritysten vähentämistoimia on tutkittu pääsääntöisesti taloudellisesta näkökulmasta (Lämsä 2001, 52-54). Tämän vuoksi koin tärkeänä tutkia aihetta, jotta yhteistoimintaneuvottelujen hyvinvointivaikutuksista saataisiin lisää tietoa.

Tuloksia vertailtiin eri organisaatiotasojen kesken niin, että haastateltavat jaettiin kolmeen eri tasoon, jotka olivat ylin johto, keskijohto ja operatiivinen taso. Näiden tasojen erot olivat, että ylin johto edusti nimensä mukaisesti kohdeorganisaation ylintä johtoa, keskijohdossa olevat olivat esimiesasemassa olevia henkilöitä ja operatiivisen tason henkilöillä ei ollut esimiesasemaa.

Tutkimuksessa saatiin selville, että yhteistoimintaneuvottelut olivat saaneet aikaan epävarmuuden kokemuksia tulevaisuuden suhteen. Neuvottelujen aikainen ja niiden jälkeinen tilanne koettiin epävarmana tai sekavana. Kaikilla organisaatiotasolla tuli esiin epävarmuuden teema. Erona kuitenkin oli, että ylimmässä johdossa haastateltavat eivät olleet kokeneet epävarmuuden tunteuksia itse, vaan he puhuivat siitä, miten organisaation muut jäsenet olivat joutuneet olemaan pitkään epävarmuudessa oman työnsä suhteen. He siis ikään kuin tarkastelivat ilmiötä ulkopuolelta. Keskijohdossa ja operatiivisella tasolla epävarmuutta koettiin omakohtaisesti. Lisäksi epävarmuudesta puhuttiin hieman eri näkökulmista. Operatiivisen tason kokemukset keskittyivät yksilön omaan työhön, keskijohto tarkasteli asiaa oman yksikkönsä ja alaistensa kannalta ja ylimmässä johdossa keskityttiin enemmän kokonaisuuteen koko organisaation kannalta.

Jones ym. (2008) ovat saaneet samankaltaisia tuloksia siitä, että organisaatiomuutosten yhteydessä kaikilla organisaatiotasolla puhuttiin epävarmuudesta, mutta epävarmuus kohdistui eri asioihin. Heidän tutkimuksessaan keskijohto ja operationaalinen taso kokivat epävarmuutta liittyen omaan työhönsä tai uraansa liittyviin asioihin ja ylimmän johdon puheet keskittyivät enemmän rakenteellisiin asioihin, kuten yrityksen toimintatapoihin.

Epävarmuuden lisäksi haastatteluissa puhuttiin myös pelon tunteesta sekä kaipuusta turvalliseen ja tuttuun aikaan ennen muutosta. Näiden tulosten perusteella näyttää siltä, että yhteistoimintaneuvottelut ovat vaikuttaneet organisaation jäseniin. Työhyvinvoinnin kannalta tämä tulos on merkityksellinen, sillä tutkimusten mukaan pitkään jatkuva työn epävarmuuden kokeminen on haitallista hyvinvoinnille. Sen haitallisuutta lisää se, että epävarmuuden vaikutukset eivät vaikuta pelkästään yksilöön itseensä, vaan ne heijastuvat lisäksi perheeseen ja läheisiin. (Mauno & Kinnunen 2008, 167-168.)

Sverken ym. (2002) mukaan työn epävarmuudella voi olla haitallisia vaikutuksia sekä yksilölle itselleen että organisaatiolle. Se voi vaikuttaa esimerkiksi työasenteisiin, työtyytyväisyyteen ja osallistumiseen, sitoutumiseen ja luottamukseen, yksilön terveyteen sekä työhön liittyvään käyttäytymiseen. Sen rikoutuminen voi vaikuttaa haitallisesti myös työntekijän käytökseen ja asenteisiin työtä kohtaan. (Turnley & Feldman 2000.) Hakasen (2004) mukaan epävarmuudesta johtuva uhka vaikuttaa merkittävästi kuormittuneisuuteen. Työhön vahvasti sitoutunut henkilö saattaa identifioida itsensä voimakkaasti työn kaut-

ta, jolloin uhka työn päättymisestä voi herättää paljon kielteisiä tunteita (Mauno & Kinnunen 2008, 172-174).

Yksi epävarmuuden hättävien vaikutusten selittäjä on psykologisen sopimuksen rikkoutuminen. Psykologisen sopimuksen teorian mukaan epävarmuus työn jatkuvuudesta rikkoo psykologisen sopimuksen, mikä voi aiheuttaa epäluottamusta työnantajan ja työntekijän välille (De Witte & Näswall 2003). Armstrong-Stassenin (2002) tutkimuksessa organisaation supistaminen työntekijöitä irtisanomalla rikkoi psykologista sopimusta, mutta se näytti palautuneen normaaliksi tai uusiutuvan, jos työntekijä ei itse tullutkaan irtisanotuksi. Turnley ja Feldman (2000) toteavat, että jatkuvien irtisanomisten ja uudelleenorganisointien jatkuessa, on tärkeää huomioida psykologisen sopimuksen rikkoutumisen hättävien vaikutusten merkitys.

Muuttuvan työelämän myötä myös psykologisten sopimusten luonne on muuttumassa. Manka ja Manka (2016, 27) toteavat, että vakituisen työn merkitys psykologisen sopimuksen kriteerinä on muuttunut, sillä kuka tahansa, johtajat mukaan lukien, voi menettää työnsä lähes koska tahansa. Voi olla, että tulevaisuudessa psykologisen sopimuksen rikkoutumisen merkitys ei ole enää niin suuri hyvinvoinnin kannalta, jos työntekijät eivät muutenkaan voi odottaa työsuhteensa jatkuvan saman työnantajan alaisuudessa kovin pitkään. Alasoinin (2007, 115) mukaan pysyvien työsuhteiden sijaan työnantajien tulisikin tarjota työntekijöille esimerkiksi parempia mahdollisuuksia haasteelliseen työhön sekä osaamisen jatkuvaan kehittämiseen.

Vaikka epävarmuus tuli vahvasti esiin haastatteluissa ja sen vaikutukset näyttivät jatkuvan yhteistoimintaneuvottelujen jälkeenkin, kaikki haastateltavat eivät kokeneet neuvottelujen vaikutusten näkyvän enää niiden jälkeen. Tämä voi johtua siitä, että eri ihmiset kokevat epävarmuuden samassa tilanteessa eri tavoin (Sverke ym. 2002). On siis hyvin yksilöllistä, miten ja missä tilanteissa ihmiset kokevat työn epävarmuutta ja miten nuo kokemukset vaikuttavat heidän hyvinvointiinsa. Työhyvinvoinnin johtamiselle yksilölliset reaktiot tuovat haasteita. Johtajien ja etenkin lähiesimiesten tulisi olla herkkiä havaitsemaan näitä yksilöllisiä eroja ja työntekijöiden taipumuksia reagoida epävarmuuteen, jotta työhyvinvointia voitaisiin tukea mahdollisimman hyvin.

Haastateltavat suhtautuivat muutoksiin sekä kriittisestä näkökulmasta että organisaation kehittämisen näkökulmasta. Ylin johto näki yhteistoimintaneuvotteluihin ja henkilöstön vähentämiseen johtaneet organisaatiomuutokset selvästi organisaation kehittämisenä ja tulevaisuuden toimintakyvyn turvaamisena. Ylimmässä johdossa nähtiin muutokset myös lähes yksinomaan positiivisina asioina, jotka vaikuttivat myönteisesti työntekoon. Jones ym. (2008) saivat samankaltaisia tuloksia. Heidän tutkimuksessaan esimiehet ilmaisivat enemmän positiivisia asenteita muutoksia kohtaan kuin työntekijät, jotka eivät olleet esimiehiä. Tämä tulos saattoi johtua siitä, että johtavassa asemassa olevilla oli enemmän mahdollisuuksia osallistua päätöksen tekoon kuin heidän alaisillaan. Myös Lämsän (1999) tutkimuksessa johtajat näkivät organisaation kohdistuneet henkilöstön vähentämistoimet pääsääntöisesti hyödyllisinä yritykselle, sen ta-

loudelle ja tulevaisuuden näkymille. Kustannussäästöt nähtiin tärkeimpänä asiana ja työpaikkojen menetyks vain ikävänä haittavaikutuksena.

Vaikka operatiivisella tasolla ja keskijohdossa ei varsinaisesti mainittu muutosten myönteisiä puolia, he ymmärsivät, että toteutetut muutokset ja henkilöstön vähentämiseen ja tehtävien siirtämiseen liittyvät toimenpiteet oli tehty yrityksen tuloskyvyn takaamiseksi. Maunon ja Kinnusen (2008) mukaan Cropanzano (1993) käsittelee irtisanomisia sosiaalisen oikeudenmukaisuusteorian avulla. Sen perusteella esimerkiksi suuret organisaatiomuutokset tai henkilöstön irtisanominen saattavat aiheuttaa vähemmän haitallisia seurauksia, jos ne koetaan oikeudenmukaisesti toteutetuiksi ja riittävän hyvin perustelluiksi. Tämän teorian perusteella olisi siis tärkeä, että työntekijöille pystyttäisiin perustelemaan henkilöstön vähentäminen mahdollisimman hyvin haitallisten vaikutusten vähentämiseksi.

Kaikilla organisaatiotasolla esitettiin myös kriittisiä mielipiteitä organisaatiomuutoksia ja yhteistoimintaneuvotteluja kohtaan. Eri organisaatiotasojen kritiikki kohdistui kuitenkin eri asioihin. Vaikka ylimmän johdon näkemykset olivat pääsääntöisesti myönteisiä, myös he esittivät kritiikkiä. Heidän kriittiset mielipiteensä kohdistuivat muutosten ja yhteistoimintamenettelyn toteuttamiseen ja siihen, miten ihmisiä kohdeltiin muutosprosessin aikana. Lämsä (1999) sai hieman tästä poikkeavia tuloksia, sillä hänen tutkimuksessaan johtajat eivät juurikaan kritisoineet henkilöstön vähentämistoimia. Keskijohdossa ja operatiivisella tasolla kritiikki kohdistui yhteistoimintamenettelyn tarkoitukseen ja muutosten lopputulokseen.

Organisaation kehittämiseen ja kriittiseen näkökulmaan liittyvän teeman tuloksia tukevat Jonesin ym. (2008) tutkimuksen tulokset, jossa ylin johto keskittyi muutosten lopputuloksessa siihen, mitkä asiat parantuivat. Tällaisia asioita olivat esimerkiksi henkilökunnan työn rikastuminen ja taitojen kehittyminen. Samaan aikaan he kuitenkin tiedostivat mahdolliset negatiiviset lopputulokset, kuten henkilöstön vähentämisen. Ei-esimiesasemassa olevat puhuivat vähiten muutoksen positiivisista puolista. He kuitenkin tiedostivat muutoksen jälkeiset paremmat työolot muutosten positiivisina seurauksina.

Haastatteluissa tuli esiin teemoja liittyen yhteistoimintamenettelyn hallitsemattomuuteen tilanteena, vaikutukset ilmapiiriin ja työyhteisöön, vaikutukset sitoutumiseen sekä neuvottelujen piiriin kuulumattomien huolestuneisuus aiheesta. Yllättävää oli, että kaikilla organisaatiotasolla operationaalisesta tasosta ylimpään johtoon koettiin, että yhteistoimintaneuvottelut tulivat yllätyksenä. Organisaatiossa oli juuri alettu toteuttaa vahvasti kasvuun tähtäävää strategiaa, jonka keskellä yhteistoimintaneuvottelut alkoivat. Yllättävää tuloksessa on se, että organisaation supistamiseen tähtäävät toimet eivät tapahdu sattumalta, vaan ne käynnistetään tarkoituksella (Lämsä 2000). Tällaisten muutoksen käynnistäjänä on organisaation ylin johto, joten heidän kokemukset yhteistoimintaneuvottelujen alkamisen yllättävyydestä ovat mielenkiintoisia.

Yhteistoimintaneuvottelut koskettavat jollakin tavalla koko työyhteisöä. Tämän tutkimuksen haastatteluissa tuli esiin yhteistoimintaneuvottelujen vaikutuksen työyhteisön ilmapiiriin. Erityisesti operatiivisella tasolla todettiin, että

ilmapiiri olisi huonontunut yhteistoimintaneuvottelujen aikana. Ylin johto ei niinkään tunnistanut ilmapiirin huonontuneen. Keskijohdossa tilanteen vaikutus ilmapiiriin oli huomattu, mutta haastatteluissa se ei noussut läheskään niin usein esiin kuin operatiivisella tasolla. Haastateltavien puheen perusteella hyvä ilmapiiri ja työyhteisö näyttäisi olevan merkittävä asia organisaation jäsenille. Myös erilaisten työhyvinvoinnin määritelmien mukaan työyhteisön hyvinvointi on tärkeä osatekijä yksilön työhyvinvoinnille (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2016; Ojala & Ahonen 2005, 28; Virtanen & Sinokki 2014, 30).

Yhteistoimintaneuvottelujen piiriin varsinaisesti kuulumattomien organisaation jäsenten huolestuneisuus tilanteesta kertoo siitä, että yhteistoimintaneuvotteluilla on vaikutusta koko työyhteisöön. Osan haastateltujen henkilöiden mukaan neuvottelujen piiriin kuulumattomat saattoivat olla jopa enemmän huolissaan tilanteesta kuin ne, jotka olivat vähennysten kohteena.

Haastateltavat kokivat, että yhteistoimintaneuvotteluilla oli ollut vaikutusta sitoutumiseen. Operatiivisella tasolla esiintyi hieman ristiriitaisia näkemyksiä sitoutumisen suhteen. Yhteistoimintaneuvottelujen ei välttämättä koettu heikentäneen sitoutumista, mutta samaan aikaan nähtiin, että sitoutuminen ei ollut yhteistoimintaneuvottelujen aikana niin hyvällä tasolla kuin se olisi voinut olla. Ylin johto tunnisti sitoutumisen heikentyneen ainakin jonkin verran ja he kokivat, että sen palauttaminen hyvälle tasolle olisi haastavaa. Keskijohdon haastatteluissa ei tullut esiin sitoutumisen teemaa lainkaan. Tässä tutkimuksessa sitoutumisen teema ei tullut niin usein esiin, että sen voimakkuudesta voitaisiin vetää kovin vahvoja johtopäätöksiä. Van Dierendonckin ja Jacobsin (2010) tutkimuksessa henkilöstön irtisanomiset vaikuttivat heikentävästi työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen. Myös Armstrong-Stassenin (2002) tutkimuksessa sellaisten työntekijöiden, jotka olivat ensin nimetty irtisanottaviksi, mutta jotka olivat kuitenkin välttyneet irtisanomiselta, sitoutuminen oli heikentynyt. Van Dierendonckin ja Jacobsin (2010) mukaan parempaa sitoutumista massiivisten irtisanomisten jälkeen voitaisiin edesauttaa mahdollisimman oikeudenmukaiseksi koetulla irtisanomisprosessilla.

Edellä kerrottujen tulosten perusteella vastauksena ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, miten kohdeorganisaation jäsenet eri organisaatiotasolla kokevat yhteistoimintaneuvotteluiden vaikuttaneen oman työhönsä, voidaan todeta, että organisaation jäsenet kokivat muutosten ja yhteistoimintaneuvottelujen vaikutukset sekä negatiivisina että positiivisina. Karkeasti voisi jakaa, että ylin johto suhtautui muutoksiin positiivisemmin kuin alemmat organisaatiotasot. Ero suhtautumisessa saattaa johtua siitä, että muutokset vaikuttivat eniten juuri operationaaliseen tasoon, jolloin on ymmärrettävää, että heidän suhtautumisensa niihin on negatiivisempaa kuin ylimmän johdon. Lisäksi ylimmällä johdolla on enemmän mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon ja muutosten toteuttamiseen. Operationaalinen taso koki tutkimuksen perusteella myös eniten epävarmuutta oman työnsä jatkuvuudesta yhteistoimintaneuvottelujen yhteydessä.

Toinen tutkimuskysymys liittyi siihen, millaisia työhyvinvointivaikutuksia yhteistoimintaneuvotteluiden jälkeen organisaatioon jääneet kokivat yhteis-

toimintamenettelyprosessilla ja organisaatiomuutoksilla olleen. Työntekijöiden kokemalla epävarmuudella ja pelon tunteilla voidaan aiempien tutkimusten valossa olettaa olleen ainakin joitain vaikutuksia hyvinvointiin. Sitoutumisen heikentyminen saattaa vaikuttaa hyvinvointiin heikentävästi. Tutkimuksissa on saatu viitteitä siitä, että heikosti sitoutuneet eivät ole olleet niin tyytyväisiä työhönsä kuin vahvasti sitoutuneet (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2008, 68).

Ilmapiiriin heikentyminen muutostilanteen aikana viittaa työyhteisön hyvinvoinnin heikentymiseen. Toisaalta tutkimuksessa tuli esiin, että kiristyneestä ilmapiiristä huolimatta työntekijöillä on ollut avoin ja luottamuksellinen suhde esimiehiinsä ja esimiehen tukea on ollut saatavilla. Turvallisuutta luovalla johtamisella on tutkittu olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden terveyteen (Virtanen & Sinokki 2014, 147-182).

Työhyvinvointiin yhteistoimintamenettelyn aikana ja sen jälkeen on siis syytä kiinnittää huomiota. Kohdeorganisaation työntekijät kokivat, että yhteistoimintaneuvottelujen aikana numeeriset arvot korostuivat pehmeiden arvojen kustannuksella eikä työhyvinvoinnin ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin kiinnitetty organisaatiossa niin paljon huomiota kuin aikaisemmin. Työhyvinvointia voidaan tarkastella myös vastuun näkökulmasta. Haastateltavien puheesta voi tulkita, että ylin johto näki työhyvinvoinnin voimien olevan pääsääntöisesti yksilön omalla vastuulla, mutta työnantaja voi tukea sitä. Operatiivisen tasolla työhyvinvointi nähtiin olevan enemmän työnantajan vastuulla ja työnantajan tarjoamien sitä tukevien toimenpiteiden varassa.

Tutkimuksen luotettavuutta on perinteisesti arvioitu reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset ovat toistettavissa ja validiteetti sitä, että tutkimuksessa tutkitaan sitä, mitä on luvattu. Näiden käsitteiden käyttöä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on kritisoitu, koska ne on alun perin kehitetty määrällisen tutkimuksen tarpeisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.) Osa tutkijoista on hylännyt perinteiset luotettavuuden arvioinnin käsitteet laadullisten tutkimusten kohdalla kokonaan, osa on kehittänyt niille uusia sisältöjä ja osa on ottanut ne soveltaen osaksi laadullista tutkimusta (Eskola & Suoranta 2008, 211). Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on kyse tutkimusprosessin luotettavuudesta ja tutkimuksen luonteen vuoksi tärkeä luotettavuuden kriteeri on tutkija itse (Eskola & Suoranta 2008, 210). Luotettavuuden lisäämiseksi tutkijan olisi kerrottava tutkimusraportissaan tarkasti tutkimuksen toteuttamisesta ja esimerkiksi aineiston keruusta sekä kerrottava perusteluja aineistosta tekemilleen tulkinnoille (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232).

Eskola ja Suoranta (2008, 211-212) mainitsevat neljä eri luotettavuuden kriteeriä, jotka ovat uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus. Uskottavuus tarkoittaa sitä, että tutkijat käsitykset ja tulkinnat tulisi vastata sitä, miten tutkittavat käsitteellistävät asiat. Tutkimustulosten siirrettävyys on tietyn ehdoin mahdollista ja varmuutta voidaan lisätä sillä, että tutkija huomioi omat ennako-oletuksensa tutkittavasta asiasta. Vahvistuvuudella tarkoitetaan, että tutkimuksen tulokset saavat tukea aiemmin tehdyistä samaa aihetta käsittelevistä tutkimuksista.

Tämän tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi tutkimusraportissa on pyritty kertomaan tutkimuksen toteuttamisesta ja analyysin tavoista mahdollisimman tarkasti. Aineiston keräämisestä on kerrottu niin paljon kuin siitä on sekundaariaineiston perusteella pystynyt kertomaan. Tuloksia on vertailtu aiempien tutkimuksien tuloksiin. Tässä tutkimuksessa saatiin osittain samankaltaisia tuloksia aiempien tutkimuksien kanssa, mutta joitain poikkeamiakin löytyi.

Tämän tutkimuksen haastattelut ajoittuivat kahden eri yhteistoimintaneuvottelukierroksen jälkeiseen aikaan. Mahdollisten jatkotutkimusaiheiden kannalta olisi mielenkiintoista tutkia, miten työhyvinvointiin liittyvät teemat esittäytyisivät ja millaisia työhyvinvointivaikutuksia olisi havaittavissa, jos tutkimus voitaisiin toteuttaa samassa organisaatiossa pitkittäistutkimuksena juuri ennen yhteistoimintaneuvotteluja, niiden aikana ja niiden jälkeen. Tosin haasteena voi olla päästä yrityksiin muutoksen ollessa juuri meneillään (Mauno & Kinnunen 2008). Työelämän muuttumisen myötä ja uusien sukupolvien tullessa työelämään on myös mielenkiintoista tutkia, saako esimerkiksi psykologisen sopimuksen rikkoutuminen aikaan samanlaisia työhyvinvointivaikutuksia tulevaisuudessa ja uusien sukupolvien keskuudessa. Myös esimerkiksi sitoutumisen heikentymisen merkityksen muuttuminen tulevaisuudessa voisi olla mielenkiintoinen tutkimuskohde. Ainakin Mäkikangas, Feldt ja Kinnunen (2008, 68) ovat pohtineet, millainen merkitys sitoutumisella on nykypäivän työelämässä, jossa projektit ja määräaikaiset työt ovat lisääntyneet merkittävästi. Myös uusien sukupolvien suhtautuminen työn epävarmuuteen ja työelämän jatkuviin muutoksiin on merkityksellistä tulevaisuuden työhyvinvoinnin tutkimisessa. Yhteistoimintaneuvottelujen yleisyyden myötä työhyvinvoinnin tutkiminen niiden yhteydessä on edelleen tärkeää.

LÄHTEET

- Alasoini, T. 2007. Psykologisen sopimuksen murros ja työnteon mielekkyyden aleneminen - hiipivä muutos suomalaisessa työelämässä. Teoksessa A. Kasvio & J. Tjäder (toim.) Työ murroksessa: artikkelikokoelma. Helsinki: Työterveyslaitos, 106-120.
- Armstrong-Stassen, M. 2002. Designated redundant but escaping lay-off: A special group of lay-off survivors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75, 1-13.
- Aro, T. 2005. Esipuhe. Teoksessa L. Ojala & G. Ahonen. Työhyvinvointi tuloksentehtävänä. 2. painos. Helsinki: WSOYpro, 106-120.
- Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- Bakker, A. & Leiter, M. 2010. *Work Engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Bolger, N. & Zuckerman, A. 1995. A framework for studying personality in the Stress Process. *Journal of Personality and Social Psychology* 69 (5), 890-902.
- Dent, E. & Goldberg, S. 1999. Challenging "Resistance to Change". *The Journal of Applied Behavioral Science* 35 (1), 25-41.
- De Witte, H. & Näswall, K. 2003. "Objective" vs "Subjective" Job Insecurity: Consequences of Temporary Work for Job Satisfaction and Organizational Commitment in Four European Countries. *Economic and Industrial Democracy* 24 (2), 149-188.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Tampere: Vastapaino.
- Feldt, T., Mäkikangas, A. & Kokko, K. *Persoonallisuus ja työhyvinvointi*. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) Työ leipälajina - työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. 2. painos. Juva: PS-Kustannus, 75-94.
- Feldt, T., Mäkikangas, A. & Piitulainen, S. *Persoonallisuuden riski- ja suojaavat tekijät työhyvinvoinnin näkökulmasta*. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) Työ leipälajina - työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. 2. painos. Juva: PS-Kustannus, 95-118.
- Finanssialan keskusliitto. [online]. [viitattu 22.4.2017]. <http://www.finanssiala.fi/finanssialasta/Sivut/default.aspx>
- Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsingin yliopisto. Väitöskirja.
- Helsingin Sanomat. 2017a. [online]. [viitattu 22.4.2017]. Saatavana: <URL: <http://www.hs.fi/talous/art-2000005158840.html>>
- Helsingin Sanomat. 2017b. [online]. [viitattu 23.4.2017]. Saatavana: <URL: <http://www.hs.fi/talous/art-2000005165149.html>>
- Hietala, H. & Kaivanto, K. 2012. *Yhteistoimintalaki käytännössä*. 2. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi. 15. uudistettu painos.
- Ilmarinen, J., Gould, R., Järvikoski, A. & Järvisalo, J. 2006. Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet: Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Eläketurvakeskus.
- Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P. Gallois, C. & Callan, V. 2008. Employee perceptions of organizational change: impact of hierarchical level. *Leadership & Organization Development Journal* 29 (4), 294-316.
- Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia - mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava, 45-55.
- Kanungo, R. 1982. Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of applied psychology* 67 (3), 341-349.
- Karasek, R. & Theorell, T. 1990. Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life. New York: Basic Books.
- Kauppalehti. 2017. [online]. [viitattu: 22.4.2017]. Saatavana: <URL: <https://www.kauppalehti.fi/haku/uutiset/yt>>.
- Kinnunen, U. & Feldt, T. 2008. Hyvinvointi työssä. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) Työ leipälajina - työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. 2. painos. Juva: PS-Kustannus, 13-37.
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja.
- Koskinen, S. 2007. Uusi yhteistoimintalainsäädäntö - perusteet ja keskeinen sisältö. Helsinki: Edita.
- Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden väitöskirja.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986. 609/8.8.1986.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007. 304/30.3.2007.
- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. Ikävoimaa työhön. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lämsä, A-M., 1999. Organizational downsizing - an ethical versus managerial viewpoint. *Leadership & Organization Development Journal* 20 (7), 345-353.
- Lämsä, A-M. & Savolainen, T. 2000. The nature of managerial commitment to strategic change. *Leadership & Organization Development Journal* 21 (6), 297-306.
- Lämsä, A-M. 2001. Organizational Downsizing and the Finnish Manager from an Ethical Perspective. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Maslach, C., Schaufeli, W. & Leiter, M. 2001. Job Burnout. *Annual Review of Psychology* 52, 397-422.

- Mauno, S. & Kinnunen U. 2008. Työn epävarmuus, työttömyys ja hyvinvointi. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) Työ leipälajina – työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. 2. painos. Juva: PS-Kustannus, 167-199.
- Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. 2008. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) Työ leipälajina – työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. 2. painos. Juva: PS-Kustannus, 56-74.
- OP-ryhmä. 2017. [online]. [viitattu 22.4.2017]. Saatavana: <URL: <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma?id=80100&srcpl=1>>
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Paulsen, N., Callan, V., Grice, T., Rooney, D., Gallois, C., Jones, E., Jimmieson, N. & Bordia, P. 2005. Job uncertainty and personal control during downsizing: A comparison of survivors and victims. *Human Relations* 58 (4), 463-496.
- Pyöriä, P. 2012. Johdanto: Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 7-22.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. 2. painos. Helsinki: Edita.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 25, 293-315.
- Siegrist, J. 1996. Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology* 1 (1), 27-41.
- Siegrist, J., Wege, N., Pühlhofer, F. & Wahrendorf, M. 2009. A short generic measure of work stress in the era of globalization: effort-reward imbalance. *International Archives of Occupational and Environmental Health* 82, 1005-1013.
- Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava, 11-44.
- Sverke, M., Hellgren, J. & Näswall, K. 2002. No Security: A Meta-Analysis and Review of Job Insecurity and Its Consequences. *Journal of Occupational Health Psychology* 7 (3), 242-264.
- Talouselämä. 2014. [online]. [viitattu: 25.4.2017]. Saatavana: <URL: <http://www.talouselama.fi/uutiset/suhteellisen-turvallinen-olo-hs-veneyhtio-aloitti-positiiviset-yt-neuvottelut-3450000>>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Turnley, W. & Feldman, D. 2000. Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior* 21 (1), 25-42.
- Työ ja terveys Suomessa 2012: Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. [online]. [viitattu 23.4.2017] Työterveyslaitos. Saatavana: <URL:

<https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf>

- Työhyvinvointi. [online]. [viitattu 12.12.2016]. Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavana: <URL: <http://stm.fi/tyohyvinvointi>>
- Työhyvinvointi. [online]. [viitattu 9.1.2017]. Työterveyslaitos. Saatavana: <URL: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>>
- Työterveyslaitos. 2016. [viitattu 29.12.2016] Kuva. <URL: http://partner.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/PublishingImages/tyokykytalo_iso.png>
- Työturvallisuuslaki. 738/23.8.2002.
- Uudistuvan finanssialan julistus 2017. [online]. [viitattu 22.4.2017] Finanssialan keskusliitto. Saatavana: <URL: <http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Finanssialan-julistus-2017.pdf>>
- Van Dierendonck, D. & Jacobs, G. 2012. Survivors and Victims, a Meta-analytical Review of Fairness and Organizational Commitment after Downsizing. *British Journal of Management* 23, 96-109.
- Vartiainen, M. & Hyrkkänen, U. 2010. Kuormitus- ja hyvinvointitekijät uusissa työnteon tavoissa. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.) *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Keuruu: Otava, 79-99.
- Vesterinen, P. 2006. "Aamulla, kun herää, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän". Teoksessa P. Vesterinen (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOYpro, 29-48.
- Viitala, R. 2014. *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. 4. painos. Helsinki: Edita.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. *Hyvinvointia työstä: työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt*. Helsinki: Tietosanoma.
- Warr, P. 1987. *Work, Unemployment and Mental Health*. Oxford: Clarendon.
- Warr, P. 2007. *Work, Happiness and Unhappiness*. Mahwah (N.J.): Lawrence Erlbaum Association.
- Yle Uutiset. 2012. [online]. [viitattu: 25.4.2017]. Saatavana: <URL: <http://yle.fi/uutiset/3-6327979>>
- Äimälä, M. & Kärkkäinen, M. 2015. *Yhteistoimintalaki*. Helsinki: Talentum.
- Äimälä, M., Rautiainen, H. & Hollmén, J. 2008. *Yhteistoimintalaki*. 2. painos. Helsinki: WSOY.