

OPINNÄYTETYÖ

SARA KÄRNÄ 2013

**TYÖNTEKIJÖIDEN HYVINVOINTI
AMMATTIKEITTIÖSSÄ MUUTOSTEN
KESKELLÄ**



**Rovaniemen
ammattikorkeakoulu**
University of Applied Sciences
LUC

Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

Opinnäytetyö

**TYÖNTEKIJÖIDEN HYVINVOINTI
AMMATTIKEITTIÖSSÄ MUUTOSTEN KESKELLÄ**

Sara Kärnä

2013

Toimeksiantaja Servica, Harjulan sairaalan keittiö
Ohjaajat Marja Tolonen-Martikainen ja Pirjo Ahvonen

Hyväksytty _____ 2013 _____

Tekijä	Sara Kärnä	Vuosi	2013
Toimeksiantaja	Servica, Harjulan sairaalan keittiö		
Työn nimi	Työntekijöiden hyvinvointi muutosten keskellä		ammattikeittiössä
Sivu- ja liitemäärä	34 + 1		

Nykyajan yritysmaailmassa mylläävät jatkuvat muutokset. Muutosten johtamisesta on tulossa yhä enemmässä määrin päivittäisjohtamista. Muutosten vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin ei voida kiistää. Suuren muutoksen keskellä on haasteellista huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista, ellei muutosta suunniteltaessa sitä ole otettu huomioon. Työhyvinvointi puhututtaa aina. Niin fyysisen kuin psyykkisen hyvinvoinnin merkitystä työmotivaation ja työtehon suhteen ei voida väheksyä. Hyvinvoivan henkilöstön sanotaan olevan menestyvän yrityksen perusta.

Halusin opinnäytetyössäni selvittää miten muutokset vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin ja sen kautta työmotivaatioon. Selvitykseni kohteena oli Servican keittiö Kuopion Harjulan sairaalassa. Keittiön toiminnassa ovat viimeaikoina puhaltaneet muutoksen tuulet. Keittiön toiminta siirtyi Servicalle tammikuussa 2012 ja nyt syyskuussa 2013 keittiön toimintaa ollaan supistamassa, jolloin kaikille työntekijöille ei voida taata samoja työtehtäviä. Opinnäytetyössäni selvitin miten työntekijät voivat tällä hetkellä, millainen on heidän tämänhetkinen työmotivaationsa sekä mitkä asiat heitä motivoivat työssään. Muutosjohtamisen kannalta olennaista oli myös selvittää, ovatko työntekijät mielestään saaneet tarpeeksi tietoa muutoksesta ja miten tieto on vaikuttanut heidän työmotivaatioonsa. Selvityksen tein puolistrukturoidulla lomakehaastattelulla ja vastausprosentti kyselyssäni oli 75 %.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijöiden hyvinvointi nykytila on kohtalaisen hyvä. Kaksi kolmesta vastaajasta tulee mielellään töihin ja 70 % vastaajista pitävät työtehtäviään mielekkäinä. Työntekijöiden hyvinvointia alentavat jatkuva kiire sekä työpaikan huonontunut työilmapiiri. Työntekijöiden työmotivaatiota lisäävät työkaverit, työn mukavuus, asiakkailta saatu palaute sekä hyvä työilmapiiri. Vastaajat kertoivat, ettei muutos ole ratkaisevasti vaikuttanut heidän työmotivaatioonsa. Kuitenkin työmotivaatio oli kasvanut niillä, jotka olivat jo saaneet tiedon töiden jatkumisesta. Muutosjohtamisessa tiedotukseen oltiin pettyneitä. Työntekijät kokivat ettei tietoa muutoksesta ollut annettu heille tai annettu tieto oli väärää. Työntekijät olisivat myös kaivanneet tukea muutosprosessin aikana. Tueksi toivottiin avointa keskustelua sekä toimivaa tiedotusta.

Avainsanat Työhyvinvointi, muutosjohtaminen, työmotivaatio, työilmapiiri, muutosvastarinta

Author	Sara Kärnä	Year	2013
Commissioned by	Servica, Kitchen of Harjula Hospital		
Subject of thesis	Employees' Welfare in Change in institutional kitchen		
Number of pages	34 + 1		

Continuous changes are usual in the modern business world. Managing change is becoming a more and more daily task. The influence of change on employees' wellness cannot be denied. In the middle of change it is challenging to take care of employees' wellness, if it has not been taken into account during planning. The relevance of neither physical nor mental wellness for the work motivation and work ability cannot be ignored. The basis of a successful company has been claimed to be a well-being personnel.

This thesis aimed to clarify how change affects the wellness of employees and their work motivation. The object of this study was the Servica kitchen in Harjula hospital in Kuopio. Several changes have taken place in this kitchen and its operations recently. The function of the kitchen is going to be reduced and not every employee can be ensured the same duties as earlier. In the process of this thesis it was clarified how the employees feel at the moment, what is their level of motivation and what factors motivate them in their work. From the change management point of view, it was essential to survey also whether the employees had received enough information about the change and how it has affected their work motivation. The survey was conducted by a structured form interview the reply percentage of which was 75 %.

Based on the results it can be stated that the present state of the employees' wellness is quite good. Two respondents of three come happily to work and 70 % of respondents consider their job worthwhile. The wellness of employees is diminished by continuous haste and the worsened work atmosphere. Co-workers, comfort of work, customer feedback and good work atmosphere increase motivation. The respondents said that the change has not remarkably affected their motivation. Work motivation had increased among those who had already received information on the continuation of their work. The employees were disappointed with the information given of the change. They thought that information of the change had not been given or it had been incorrect. The employees would have needed support also during the process. They would have needed open discussion and functional information.

Key words work wellbeing, change management, work motivation, work atmosphere, opposition/resistance of change

SISÄLTÖ

1.	JOHDANTO	2
2.	YRITYKSEN PERUSTANA HYVINVOIVA HENKILÖSTÖ	5
2.1	TYÖHYVINVOINTI.....	5
2.2	TYÖYHTEISÖ HYVINVOINNIN KULMAKIVENÄ	7
2.3	TYÖMOTIVAATIO	8
2.4	KEHITTÄMÄLLÄ JATKUVAA TYÖHYVINVOINTIA	9
3.	MUUTOKSET TYÖELÄMÄN HAASTEENA	11
3.1	MUUTOS HAASTEENA	11
3.2	IHMISEN REAKTIOT MUUTOSTILANTEESSA	12
3.3	MUUTOSJOHTAMINEN.....	13
3.4	MUUTOSVASTARINTA	16
3.5	MUUTOKSEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN	17
4.	ONKO HYVINVOINTIA MUUTOSTEN KESKELLÄ?.....	19
4.1	HYVINVOINTISELVITYKSEN MENETELMÄT	19
4.2	HYVIN SUUNNITELTU LOMAKE ON AVAIN ONNISTUNEeseen TUTKIMUKSEEN	20
4.3	SELVITYKSENI TOTEUTUS	21
5.	MUUTOKSEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN.....	24
5.1	KOHTALAISEN HYVÄÄ TYÖHYVINVOINTIA	24
5.2	MUUTOS EI VAIKUTA RATKaisevasti TYÖMOTIVAATIOON.....	26
5.3	TIEDONPUUTE VAIVAA MIELTÄ MUUTOKSEN KESKELLÄ.....	27
6.	POHDINTA	29
	LÄHTEET	32
	LIITTEET	35

1. JOHDANTO

Nykyaikana yritysmaailmassa korostetaan tuottavuutta ja tehokkuutta. Usein on selkeästi havaittavissa kuinka tuloksellisuus ohjaa yritysten toimintaa. Nykypäivänä yritysten, niin yksityisellä kuin julkisellakin puolella, on tehtävä jatkuvia muutoksia toiminnassaan, jotta pysyttäisiin tulostavoitteissa. Muutokset ja niiden vaikutukset vaikuttavat usein henkilökunnan määrään sekä työtehtävien sisältöön. Työntekijät voivat kokea, ettei heitä huomioida, tai että muutokset tehdään heidän kustannuksellaan. Kun yrityksessä mylläävät muutoksen pyörteet, se vetää usein työntekijöiden hyvinvoinnin ääri rajoille. On todettu että muutokset ja epävarmuus vaikuttavat työntekijöiden terveyteen.

Hyvinvoinva henkilöstö on avain menestykseen. Työhyvinvointia takaamaan on vuonna 2001 uudistettu työterveyshuoltolaki 1383/2001. Lain tarkoituksena on edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä sekä parantaa työn ja työympäristön terveellisyyttä sekä turvallisuutta. Laki myös edistää työyhteisön toimintaa ja työntekijöiden terveyttä kaikissa työuran eri vaiheissa. (Työterveyshuoltolaki 2001, 1§.) Kun työntekijät voivat hyvin, he tekevät työtä tehokkaasti ja hyvillä mielin. Virkeät ja motivoituneet työntekijät panostavat niin työn laatuun kuin tehokkuuteenkin. Motivoituneen työntekijän tunnistaa siitä, että hän tulee töihin mielellään, joustaa yllättävissä tilanteissa sekä on sitoutunut työhönsä.

Työmotivaatio on monen tekijän summa. Motivaation ytimessä on ihmisen psyykinen hyvinvointi. Työmotivaatio lähtee intohimosta ja halusta tehdä juuri sitä työtä. Motivoitunut työntekijä onkin työpaikalleen lottovoitto. Motivoitunut työntekijä motivoi omalla esimerkillään työyhteisöä ja luo hyvää työilmapiiriä. Työmotivaatiota voidaan kasvattaa tarjoamalla työntekijöille erilaisia kannustimia. Frederic Herzbergin mukaan rahalla ei saada aikaan oikeaa työmotivaatiota, vaan sillä voidaan varmistaa se, ettei työtä inhota tai vihata (Training & Development Solutions 2013). Kuitenkin oikeansuuruinen palkitseminen työstä antaa työntekijän ymmärtää, että hänen työtään arvostetaan.

Halusin opinnäytetyössäni selvittää, voiko yritys tehdä nykyaikana suuria muutoksia pitäen samalla huolen työntekijöistään ja heidän hyvinvoinnistaan. Usein työntekijöiden hyvinvointi löytyy yritysten arvoista. Halutaanko tällä luoda vain hyvää imagoa vai onko se totta? Jos työntekijät voivat huonosti eikä heillä ole työmotivaatiota, näkyy se usein työpaikoilla sairaspöissaoloina ja kireänä työilmapiirinä.

Opinnäytetyöni aihe nousee omasta kiinnostuksestani työhyvinvointiin ja muutosjohtamiseen. Työympäristönä minua ovat aina kiinnostaneet ammattikeittiöt sekä niiden tuomat haasteet ja mahdollisuudet. Halusin opinnäytetyöni avulla selvittää ja oppia, miten muutokset vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin ja sen kautta työmotivaatioon. Selvitin myös, miten työntekijät voivat tällä hetkellä, millainen on heidän tämänhetkinen työmotivaationsa sekä mitkä asiat heitä motivoivat työssään. Muutosjohtamisen kannalta olennaista on myös selvittää, ovatko työntekijät mielestään saaneet tarpeeksi tietoa muutoksesta ja miten tieto on vaikuttanut heidän työmotivaatioonsa. Toivomukseni on, että toimeksiantaja saa työstäni tietoa siitä, miltä työntekijöistä on tuntunut muutoksen aikana ja miten esimiehet voisivat vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin muutosten keskellä.

Tutkimuskohteeni, eli Servican työntekijät Kuopion Harjulan sairaalan keittiöllä, ovat suuren muutoksen edessä. Suuria muutoksia on takanakin, sillä keittiö siirtyi Servicalle tammikuussa 2012 ja keittiön toiminta ollaan muuttamassa syyskuussa 2013. Tällöin keittiö muuttuu valmistuskeittiöstä palvelukeittiöksi. Keittiön vakituiset työntekijät pyritään työllistämään muissa Servican toimipisteissä, mutta samoja työtehtäviä ei voida taata. Savon Sanomat uutisoivat 5.5.2013 Servican tulevista yhteistoimintaneuvotteluista, jonka tarkoituksena on saada 3,5 miljoonan euron säästöt tälle vuodelle. Säästöjä yritetään saada luopumalla määräaikaisista työntekijöistä sekä karsia kiinteistökuluista. Uutisessa Servican pääluottamusmies Reijo Räsänen kertoo alojen olleen aiemminkin jo suurten karsintojen kohteena ja

yhteistoimintaneuvottelut olivat kuin märkä rätti, joka heitettiin työntekijöiden kasvoille. (Tiihonen 2013, 5.)

Servica, eli Itä-Suomen huoltopalvelut liikelaitoskuntayhtymä, on perustettu helmikuussa 2011. Perustajat ovat Kuopion kaupunki ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. Kuopion kaupunki omistaa Servicasta 60 % ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri loput 40 %. Servican palvelutuotanto koostuu ruokapalveluista, laitos- ja välinehuollosta sekä kiinteistö- ja logistiikkapalveluista. Kaikilla näillä kolmella liiketoimialalla työskentelee yhteensä noin tuhat ammattilaista. Palvelutuotanto alkoi vuoden 2012 alusta. Vuoden 2012 liikevaihdoksi on arvioitu noin 58,5 miljoonaa euroa, josta suurin osa tulee ruokapalveluista. (Itä-Suomen huoltopalvelut liikelaitoskuntayhtymä 2013c.)

Servican toiminta-ajatuksena on tuottaa asiakkailleen laadultaan ja hinnaltaan parhaita ruokapalveluita, laitos- ja välinehuoltoa sekä kiinteistö- ja logistiikkapalveluita (Itä-Suomen huoltopalvelut liikelaitoskuntayhtymä 2013b). Yritys kertoo arvoikseen hyvinvoivan henkilöstön, tuloksellisuuden, asiakaslähtöisyyden sekä rohkeuden. Servican visiona on tuottaa parasta tukipalvelua. (Itä-Suomen huoltopalvelut liikelaitoskuntayhtymä 2013a.)

Harjulan keittiöllä, johon työni kohdistui, työskentelee noin 30 henkilöä. Toimipisteessä työskentelee niin kokkeja kuin ravintolatyöntekijöitäkin sekä kaksi ravintolapäällikköä. Tavoitteenani oli saada vastaukset kysymyksiini kyselylomakkeella kaikilta keittiöllä työskenteleviltä vakituisilta ja määräaikaikaisilta työntekijöiltä. Näin tuloksesta tulisi mahdollisimman totuudenmukainen ja kaikkien työntekijöiden mielipide tulisi esille.

Opinnäytetyöni aluksi kerron työhyvinvoinnista sekä työmotivaatiosta. Kolmannessa luvussa käsittelen muutosta ja muutoksen johtamista sekä muutosvastarintaa. Neljännessä luvussa kerron laadullisesta tutkimuksesta ja siitä miten toteutin tutkimukseni. Viidennessä luvussa kerron tutkimukseni tulokset, joiden jälkeen työni viimeisessä osassa pohdin tuloksia ja niiden merkitystä yritykselle.

2. YRITYKSEN PERUSTANA HYVINVOIVA HENKILÖSTÖ

2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka koostuu oikeudenmukaisesta ja johdonmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä, työssä onnistumista edistävästä organisaatorakenteesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta sekä työntekijän psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta terveydestä (Manka 2012, 35). Työhyvinvointi on ytimeltään tunneperäistä. Ihminen tietää, miltä tuntuu kun työvuoro lähestyy, eli onko silloin hyvä vai huono mieliala. Työhyvinvointia kuvaavia puhekielisiä sanoja ovat muun muassa työtyytyväisyys, työn ilo, työn imu, sitoutuneisuus työhön, ammattilypeys ja kutsumus. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeää on työn mielekkääksi kokeminen sekä se, että työntekijä tietää työnsä päämäärän ja tuntee, että hänen työpanostaan arvostetaan. (Luukkala 2011, 32–38.)

Työhyvinvointia lisääviä seikkoja tutkimusten mukaan ovat omaan työhön liittyvät vaikuttamis- ja kouluttautumismahdollisuudet, työn tekemisen mielekkyys, kannustava ja johdonmukainen johtaminen, palaute ja keskinäinen luottamus työpaikalla. Yksilön on huolehdittava omalta osaltaan työhyvinvoinnista ja työyhteisön hyvinvointi on jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla. Yksilön työhyvinvointi kumpuaa hänen omasta hyvinvoinnista. Hyvinvoinnin aakkosia voidaan opettaa, mutta niiden toteuttaminen ja ylläpito ovat yksilön omalla vastuulla. Työhyvinvointia pidetään erittäin tärkeänä osana yksilön hyvinvointia, koska kolmasosa ihmisen vuorokauden valveillaoloajasta kuluu töiden parissa. (Manka–Hakala–Nuutinen–Harju 2010, 3, 7.)

Työntekijänä omaa työhyvinvointia on hyvä tarkkailla säännöllisesti. Tunteet siitä, että työt sujuvat ja työnteko on hallittua kertovat työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnista kertovat myös positiiviset ajatukset työn mielekkyydestä, työilmapiiristä, lähiesimiestyöstä ja johtamisesta. Myös kokemus työn sujuvuudesta ja aikaansaamisen tunteesta koko työyhteisön sisällä on merkki työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin ongelmista kertovat puolestaan runsaat poissaolot, sairaana työskentely, työn ja vapaa-ajan eron hämärtyminen,

vuorovaikutusongelmat niin työkavereiden kuin asiakkaiden kanssa, vaikeudet suoriutua annetuista työtehtävistä ja muutokset työyhteisökäyttäytymisessä. (Manka ym. 2010, 11.)

Työhyvinvointia seurataan niin työpaikoilla kuin valtakunnallisestikin. Johanna Liemaa on opinnäytetyössään vertaillut hotelli- ja ravintola-alan työntekijöiden hyvinvointia 2008 ja 2011 tehtyjen tutkimusten pohjalta. Vuonna 2008 tutkimuksen oli tehnyt Työterveyslaitos ja 2011 vuoden aineistona Liemaa käytti omaa tutkimustaan. Molemmissa tutkimuksissa psyykkisessä hyvinvoinnissa yleisimpänä oireena pidettiin väsymystä ja unettomuutta. Tulosten pohjalta voidaan myös todeta väsymyksen lisääntyneen työntekijöillä tutkimusten välillä. (Leimaa 2011, 23–41.)

Työhyvinvointia on tutkittu jo yli sadan vuoden ajan. Tutkimus on tänä aikana muuttunut työturvallisuuden ja yksilön terveyden tarkastelusta työyhteisön toimivuuden ja terveyden edistämisen kannalle. Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla on niin välittömiä kuin välillisiä vaikutuksia yritysten menestykseen. Pelkästään sairauspoissaolojen, työtapaturmien ja ennenaikaisten elekkäälle jäämisten vähentyminen näkyy suoraan yrityksen kustannuksissa. Myös työtyytyväisyyden, hyvän motivaation ja työilmapiirin on todettu parantavan tuloksellisuutta. Kuitenkin hyvinvoinnin mittaamisessa on törmätty haasteisiin, koska monesti henkilöstön, esimiesten ja seurantajärjestelmien antama tieto on ollut ristiriitaista tai erilaista. (Manka 2012, 38–39, 54.)

Ministeri Paula Risikko totesi puhuessaan 30.5.2012 Työhyvinvointifoorumin valtakunnallisessa työpajassa Helsingissä, että työhyvinvointi on työpaikkojen ja yhteiskunnan menestystekijä. Risikko myös korosti, ettei pelkkä tilastointi auta, vaan nykyaikana tarvitaan tietoa keinoista joilla työhyvinvointia on jo saatu lisättyä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012a.)

2.2 Työyhteisö hyvinvoinnin kulmakivenä

Terve ja toimiva työyhteisö on yrityksen toiminnan perusta. Työhyvinvointia tarkkailtaessa ei voida katsoa vain yksittäisiä työntekijöitä, vaan pitää katsoa koko työyhteisöä. On kuitenkin muistettava, että yksikin sairastunut solu voi sairastuttaa ympäriltään muita soluja, mikä pätee myös työyhteisössä. Hyvä ja kannustava työyhteisö antaa jokaiselle jäsenelleen mahdollisuuden toteuttaa itseään ja yksilöiden erilaisuus tuo yhteisöön energiaa, jonka avulla yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa (Manka 2012, 115). Pyrittäessä luomaan tervettä työyhteisöä on huolehdittava, että tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat avoimesti. Vaikeistakin asioista on uskallettava puhua, jotta yhteistyö sujuisi hyvin. Työsuojelun ja työterveyshuollon toiminnan tärkeyttä ei saa kuitenkaan unohtaa hyvinvoivassakaan työyhteisössä. (Työterveyslaitos 2012.)

Työyhteisön hyvinvointi näkyy ensimmäisenä työilmapiirissä. Vastuu työyhteisön ilmapiiristä ei ole yksin esimiehellä vaan jokainen työntekijä voi tehdä siitä omalla toiminnallaan paremman. Työyhteisön ilmapiirin perustana voidaan pitää vuorovaikutusta. Työyhteisöissä vuorovaikutus voi olla auktoritaarista, jolloin se eristää esimiehet vastaansanomattomuutensa ja tosiasiallisuutensa vuoksi työntekijöistä. Tällaiseen toimintaan on hankala liittää keskustelua ja avointa ymmärtävää ilmapiiriä. Toimivan vuorovaikutuksen eväinä pidetään arvostusta, avoimuutta, luottamusta, mahdollisuutta vaikuttaa, rehellisyyttä sekä vastavuoroisuutta. Edellämainittuja seikkoja voidaan näin myös pitää hyvän työilmapiirin perustana. (Jabe 2010, 210, 227,231.)

Hyvinvoivissa työyhteisöissä henkilöstö on motivoitunutta, vastuuntuntoista sekä joustavaa myös muutostilanteissa. Hyvinvoivassa työyhteisössä jokainen työntekijä voi työssään kokea riittävästi itsenäisyyttä, yhteenkuuluvuutta sekä onnistumisen ja pärjäämisen kokemuksia. Parhaimmassa tapauksessa työntekijä tuntee voivansa hyödyntää omia vahvuuksiaan ja osaamistaan työssä, saa halutessaan edetä haastavampiin työtehtäviin sekä ennen kaikkea tehdä näitä edellä mainittuja seikkoja kannustavassa ja innostavassa työyhteisössä. (Työterveyslaitos 2012.)

Työyhteisön voimaa työhyvinvoinnin edistäjänä ei voida väheksyä. Mikäli työyhteisö voi hyvin, siellä työskennellään osaavasti ja tuottavasti. Työntekijöiden mielestä työ on mielekäästä, palkitsevaa ja työ tukee työntekijöiden elämänhallintaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012b.)

2.3 Työmotivaatio

Abraham Maslowin motivaatioteorian (1943) mukaan ihmisen tarpeista muodostuu hierarkia. Hierarkiassa on viisi porrasta. Alhaalta lähtien psykologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Hierarkiassa ylimpänä tavoitteena oleva itsensä toteuttamisen motiivi on aidon ja inhimillisen toiminnan lähde. Teorian mukaan ylintä porrasta ei voida saavuttaa, elleivät alemmat tavoitteet toteudu ensin. Ihminen voidaan pakottaa tekemään mitä vain, mutta ei tahtomaan asian tekemistä. Motivaatio onkin voima, joka tuo työn tekemiseen ilon. (Rauramo 2004, 39; ks. Maslow 1943.)

Työmotivaation perustana voidaan pitää taloudellisten ja muiden perustarpeiden lisäksi mielekästä työtä, arvostuksen tunnetta, mahdollisuutta toteuttaa ja kehittää itseään sekä omien arvojen tai kutsumuksen edistämistä työn kautta (Leiviskä 2011, 49). Jos työntekijä on motivoitunut, hänen työntekonsa on tehokasta ja tulosta syntyy. Motivaation ollessa huipussaan työntekijä voi hyvin eikä hänellä ole jaksamisongelmia. Työntekijä, jonka motivaatio puolestaan puuttuu, ei saa töitään tehdyksi, vaan väsy pienestäkin työstä ja voi tulehduttaa koko työyhteisön ilmapiirin ja työmotivaation. (Hämäläinen 2005, 79.)

Työmotivaatio on monen tekijän summa. Yhtenä tekijänä voimme pitää työn palkitsevuutta. Kun työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja sopivan haasteelliseksi, työ palkitsee tekijäänsä. Työntekijän motivaation kannalta on tärkeää, että työ johtaa johonkin lopputulokseen tai edistymiseen (Leiviskä 2011, 50). Myös työn määrällä on vaikutusta. Kun työntekijä pystyy keskittymään ja tekemään työn huolellisesti, työnteko pysyy mielekkäämpänä pitkään. Työmotivaatioon vaikuttaa osin myös korvauksen koko. Rahallinen

palkitseminen ei pidä motivaatiota yllä, mutta työntekijä tuntee työnsä arvon jos palkkaus on kohdallaan. (Hämäläinen 2005, 79.)

Työyhteisön ilmapiirin voimaa ei voida väheksyä työmotivaattorina. Työpaikka, johon on mukava tulla ja jonka työyhteisö on kannustava, pitää työntekijöiden mielen virkeänä ja vaikuttaa näin kaikkien työmotivaatioon. Tiimityöskentelyssä, mitä ammattikeittiön toiminta on, työntekijöiden välillä esiintyvä kateus, toisen aliarvioiminen ja väheksyminen alentavat huomattavasti työpaikan työilmapiiriä ja tällöin työntekijöiden työmotivaatiokin kärsii (Filppula 2013, 97–104). Jos työntekijät eivät koe tulevansa nähdyksi ja kuulluksi omana persoonanaan, he eivät motivoitu, vaan kokevat että heitä käytetään vain hyväksi työvoimana. Työntekijä, joka ei tunne olevansa työnantajalleen mitään, ei varmasti anna täyttä panostaan työlle. Arvoristiriitoja ilmenee myös päätöksiä tehdessä. Määräaikainen työntekijä ei usein uskalla sitoutua työhönsä täysillä, koska taustalla häilyy pelko töiden loppumisesta. Tästä huolimatta työntekijä kokee olevansa veloitettu antamaan parhaansa sekä olemaan iloinen. Työntekijän on ainakin esitettävä motivoitunutta, jotta työt jatkuisivat määräaikaisuuden jälkeenkin. (Hämäläinen 2005, 79–80.)

2.4 Kehittämällä jatkuvaa työhyvinvointia

Nykyaikana työelämän kehittämisessä on keskitytty työhyvinvoinnin kehittämiseen. Työhyvinvoinnin parantaminen on otettu keskeiseksi tavoitteeksi toukokuussa 2012 valmistuneessa työministeri Lauri Ihalaisen vetämässä työelämän kehittämissstrategiassa. Strategia on osa Jyrki Kataisen hallitusohjelmaa ja sen tavoitteena on vahvistaa kilpailukykyä, talouskasvua sekä työllisyyttä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.) Työhyvinvoinnin kehittämisen avuksi Työturvallisuuskeskus TTK kehitti vuonna 2010 työhyvinvointikortin. Kortin avulla työpaikan hyvinvointia kehitettäessä on helpompi löytää ongelmakohdat ja puuttua niihin valmiiden vinkkien pohjalta. Näin yritysten ei tarvitse aloittaa kehittämistä nolliasta. (Alasuutari 2012, 16–17.)

Työyhteisö ei voi koskaan liian hyvin. Sen hyvinvointia kannattaa arvioida ja kehittää jatkuvasti. Kehittämistoiminnan on tapahduttava johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyössä. Kehitystyöhön on hyvä ottaa mukaan myös työterveyshuolto, henkilöstötoimi, työsuojeluhenkilöstö sekä luottamusmiehet ja mahdollisia ulkopuolisia asiantuntijoita. (Työterveyslaitos 2012.)

Työhyvinvointia on tutkittu paljon ja sitä tutkitaan parhaillaankin. On tutkittu ennen kaikkea sen vaikutusta tuottavuuteen, sairaspöissaoloihin ja työilmapiiriin. Koska työhyvinvointi sisältää monia asioita niin yksilön kuin yhteisönkin tasolla, ei jostain tietystä tutkimuksesta saatuja tuloksia voida yleistää. Useimpien tutkimuksien tuloksista nousee kuitenkin esille samoja asioita, kuten se, että työntekijöiden kuuntelemisella ja kannustamisella on selkeästi vaikutusta niin työssä jaksamiseen kuin viihtymiseenkin. Useissa tutkimuksissa on todettu työhyvinvoinnin lisäävän myös tuottavuutta ja yrityksen mainetta.(Alasuutari 2012, 16–17.)

3. MUUTOKSET TYÖELÄMÄN HAASTEENA

3.1 Muutos haasteena

Muutokset mylläävät nykyajan työelämässä, mikä vaatii niin yksilöltä kuin organisaatioiltakin jatkuvaa sopeutumista ja uudistumista. Muutokset voivat olla hitaita, nopeita tai yllättäviä sekä ne voivat ulottua joko vain pieneen osaan tai koko organisaatioon (Työterveyslaitos 2010). Muutos koetaan aina sekä myönteisenä että kielteisenä kokemuksena. Muutokseen sisältyy aina uuden luomista, epäjatkuvuutta, tuttujen asioiden ja järjestelmien tuhoutumista sekä askeleen ottaminen uudelle vieraalle alustalle. (Rauramo 2004, 16–17.) Jokainen muutostilanne on erilainen, jolloin myös jokainen muutosprosessi on erilainen. Erilaisuutta aiheuttavat muun muassa yrityksen erilainen historia, erilaiset resurssit, erilaiset ihmiset sekä markkinatilanne ja erilaiset tuotteet tai palvelut. Tästä syystä muutoksen johtamiseen ei voida antaa yhdenlaista mallia, eikä muutosprosessi välttämättä onnistu vaikka se toteutettaisiin täysin samoin kuin joku toinen on sen toteuttanut. (Nurmi 2012, 62-63.)

Muutoksen johtaminen käsitteenä herättää monenlaisia mielipiteitä. Muutoksen johtamista pidetään nykyaikana haasteellisena ja samaan aikaan puhutaan muutoksen olevan tavallista ihmisten johtamista. Koska yrityksissä ja organisaatioissa tapahtuu kokoajan pieniä ja isoja muutoksia, voi termi muutosjohtaminen herättää hämmennystä. Kehittäminen ja uudistaminen ovat osa yritysten ja organisaatioiden perustoimintaa. Näin ollen päivittäisjohtamisen ja muutosjohtamisen erottaminen toisistaan ei tunnu aina olennaiselta. Puhuttaessa muutosjohtamisesta mielletään usein, että yrityksessä on käynnissä laaja muutos, johon tarvitaan muutoksen johtamisen ammattitaitoa. (Aarnikoivu 2008,163.) Siitä syystä nykyajan globaalissa maailmassa muutoksen toteuttamiseen etsitään alan ammattilaisia. Tästä syystä muutoksen johtamiseen onkin tarjolla lukemattomasti erilaisia konsultteja ja kehittäjiä. He tarjoavat erilaisia oppejaan ja työkalujaan yritysten käyttöön. (Meriläinen–Tienari 2009, 157.)

3.2 Ihmisen reaktiot muutostilanteessa

Muutos puhuttaa kaikkia. Se puhuttaa myös niitä, joita muutos ei edes kosketa. Siksi keskusteluissa tulevat usein esille muutoksen tuomat ongelmat ja mahdollisuudet. (Rauramo 2004, 16–17.) Jokainen ihminen suhtautuu ja reagoi muutokseen eri tavoin. Reagointiin vaikuttavat omat aikaisemmat kokemukset muutostilanteista, sekä tilanne, johon muutos omassa elämässä tulee. Muutoksen ajoituksella on siis merkitystä. Mikäli muutos tapahtuu ajallaan, työntekijöiden on yleensä helpompi suhtautua siihen positiivisesti. Mikäli työntekijällä on taustalla traumaattisia kokemuksia muutostilanteista, voivat traumaattiset kokemukset nousta uudelleen pintaan. Tästä syystä onkin tärkeä seurata koko muutosprosessin ajan työntekijöiden mielipiteitä muutoksesta. (Aro 2002, 54–59.)

Ihmisen kokema muutosprosessi voidaan jakaa eri vaiheisiin. Ensimmäiseksi tulee muutosshokki. Sitä seuraa reagointivaihe. Lopuksi on vuorossa suostumisvaihe. Muutosshokin voimakkuus on yksilöllistä ja siihen vaikuttaa se, miten merkityksellinen muutos on yksilön kannalta. Merkityksettömissä muutoksissa shokki voi olla ihmettelyä, kun taas merkitykselliset mutta pienet muutokset hämmentävät ja merkityksellisesti suuret järkyttävät. Shokkitilalle on tyypillistä, että ihmiset eivät voi ottaa vastaan informaatiota ja suojautuvat kaikilta ulkoapäin tulevilta ärsykkeiltä. Mikäli ihminen on järkyttynyt muutoksesta, hänen fyysinen hyvinvointinsa voi järkkäytyä pahoin. Muutosshokki menee kuitenkin aina ohi, mutta voi kestää muutamista päivistä muutamiin viikkoihin. (Aro 2002, 57–58.)

Reagointivaiheessa ihminen käsittelee muutoksen tuomia psyykkisiä tunteita. Tunteita ovat usein pettymys, kiukku, viha, masennus ja suru. Tässä ristiriitojen aallokossa ihminen pyrkii pelastamaan intohimoisesti muutoksesta menetettävät asiat ja samalla suremaan samaa asiaa. Tässä vaiheessa keskittyminen omiin työtehtäviin voi olla haastavaa ja työntekijä voi kokea itsensä hyvin uupuneeksi. Tyypillisiä reaktioita ovat myös työpaikan vaihtaminen tai sairauslomalle tai muulle vapaalle jäänti. Usein työntekijät, jotka ovat työmarkkinakelpoisimpia saattavat vaihtaa työpaikkaa. Jotkut ihmiset juuttuvat reagointivaiheeseen, joka johtaa katkeruuteen ja

kyynisyyteen. Kun muutoksen aiheuttamia tunteita on käsitelty riittävästi, siirrytään suostumisvaiheeseen. Muutosten alkaessa konkretisoitua muuttuu suostuminen passiivisesta aktiiviseksi ja uusiin tehtäviin voidaan taas sitoutua. Muutosprosessi etenee edellä kerrotulla tavalla, mutta yksilöllisesti eri vaiheet voivat kestää hyvinkin erimittaisia aikoja. (Aro 2002, 57–59.)

3.3 Muutosjohtaminen

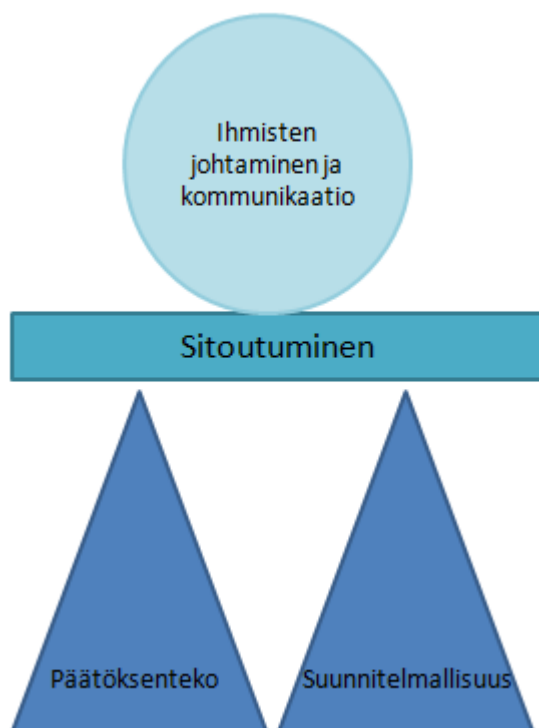
Muutokset ovat moniulotteisia tapahtumia. Muutoksen johtamiseen on kehitelty monenlaisia teoreettisia malleja. Nykyajan mallien isänä tunnetaan sosiaalipsykologi Kurt Lewin, joka esitteli 1950-luvulla sosiaalisen muutoksen mallin. Lewinin malli jakaa muutoksen kolmeen vaiheeseen sulattamiseen, uusien normien luomiseen ja uudelleen jäähdyttämiseen. Viimeisessä vaiheessa tapahtuu kiteytyminen, jossa uudet normit vakiintuvat (Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus 2013). Nykypäivänä mallienkaan avulla toimien ei voida taata onnistunutta muutosta, mutta niiden avulla on helpompi havainnoida muutosprosessia kokonaisuutena ja huomata mahdolliset ongelmakohdat. (Koskinen 2009.)

Nykyaikaisempi viiden vaiheen malli on helposti omaksuttavissa ja havainnoitavissa (Kuvio 1). Jos mallin jokin vaihe jätetään pois tai toteutetaan puutteellisesti, muutos ei onnistu toivotulla tavalla. Muutosprosessista tulee haastavampi, jos mallin eri vaiheita suoritetaan samanaikaisesti. Siksi onkin tärkeää suunnitella tarkoin, mihin asioihin tartutaan missäkin järjestyksessä. Priorisoinnin onnistuessa päivittäinen liiketoiminta voidaan pitää vakaana koko muutosprosessin ajan. (Koskinen 2009.)



Kuvio 1. Viidenvaiheen malli onnistuneeseen muutokseen. (Koskinen 2009.)

Pitkänlinjan käytännön muutosjohtaja Kari Nurmi on puolestaan laatinut mallin, jonka tavoitteena on saada aikaan parempia muutoksia. Malli (Kuvio 2) kuvaa miten päätöksenteon ja suunnitelmallisuuden on oltava tasapainossa, jotta muutokseen voidaan sitoutua. Ilman vahvaa sitoutumista ei ihmisten johtamista ja kommunikaatiota kannattele mikään. (Nurmi 2012, 15.)



Kuvio 2. Nurmen malli muutoksen tasapainosta (Nurmi 2012, 15).

Jos Nurmen mallista poistetaan yksikin osa-alue muutoksen onnistuminen on lähes mahdotonta. Ilman oikeita päätöksiä suunnitelmat ovat vain puuhastelua, ihmisen on mahdotonta sitoutua suunnitelmaan ilman, että ymmärtää päätöksiä. Ihmisten johtaminen haluttuun suuntaan ilman tietoa siitä miksi ja mitä tullaan tekemään on lähes mahdotonta. Ilman suunnitelmia eivät päätökset ole kestäväällä pohjalla. Päätöksiin sitoutuminen ilman tietoa siitä miksi ja miten tullaan toimimaan on haastavaa. Ihmisten johtaminen muutoksessa vaatii aina hyvän ja perusteellisen suunnitelman. Suunnitelmallisuus takaa myös sen että voi paremmin vastata enalta arvaamattomiin haasteisiin. Jos päätöksiin ja suunnitelmiin ei sitouduta, ovat ne täysin arvottomia. Kuitenkin muutoksen onnistuminen kiteytyy ihmisten johtamiseen ja kommunikaatioon. Mikäli ihmisiä ei johdeta ei muutosta

tapahdu. Jos ihmisten kanssa ei kommunikoida eli viestitä, ei heitä voida johtaa oikeaan suuntaan. Johtamisen perusteena onkin toimiva kommunikaatio. (Nurmi 2012, 74,110,128,141.)

Muutoksen johtaminen ei eroa tavallisesta johtamisesta kovinkaan paljoa. Muutosjohtamisessakin on kyse siitä, että alaiselle annetaan selkeästi tietoa siitä, mitä tulee tapahtumaan seuraavaksi ja mitä silloin tulee tehdä. Muutosjohtamisessa on kuitenkin muutamia erityispiirteitä. Tärkein niistä on sopiva annostelu. Tavoitteena on antaa tietoa pienissä annoksissa, jotta tietoa on mahdollisuus sulatella rauhassa. Viestinnän merkitystä muutoksen onnistumisessa ei voi olla korostamatta liikaa (Koskinen 2009). On myös muistettava ottaa yksi muutos kerrallaan eikä pyrkiä muuttamaan kaikkea kerralla. Muutosjohtajan on hyvä olla läsnä ja tavoitettavissa muutosprosessin ajan. Tällöin johtaja voi toimia esimerkkinä siitä, miten muutokseen olisi hyvä suhtautua. Uskollisuutta johtajalle lisää se, että johtaja on valmis itse muuttumaan eli luopumaan jostakin itselleen tärkeästä asiasta. (Aro 2002, 69–70.)

Muutoksen johtaminen on tilannejohtamista. Jokainen muutosprosessin vaihe vaatii erilaista otetta. Shokkivaiheen ollessa päällä on johtajan syytä varmistaa, että jokainen tuntee olonsa niin fyysisesti kuin henkisestikin turvallisiksi. Työpaikkakokoukset, joissa muutoksista ilmoitetaan, on hyvä suunnitella huolellisesti ja mahdolliseen järkytykseen on hyvä varautua. Muutosviesti kannattaa kertoa shokkitilanteessa mahdollisimman napakasti ja suoraan. Shokissa oleva ihminen ei pysty ymmärtämään kiertoilmauksia, eikä ole välttämättä valmis kertomaan mielipidettään välittömästi. On kuitenkin tärkeää, että esille tulleisiin kysymyksiin vastataan avoimesti ja selkeästi. Työntekijöille on myös hyvä kertoa, kenen puoleen voi kääntyä jos muutos aiheuttaa kysymyksiä tai pelkoa myöhemmin. Tärkeintä on kertoa, miten muutos etenee ja mitä tapahtuu seuraavaksi, sekä milloin asiaan palataan uudestaan. (Aro 2002, 70–71.)

Reagointivaiheessa työntekijöiltä voi tulla suoraa palautetta niin muutoksesta kuin johtamismenetelmistäkin. Tällöin on hyvä pitää pää kylmänä ja sydän

lämpimänä. Kiukkuiset työntekijät saattavat antaa palautetta johdolle liioitellen ja vääristellen faktoja. Myös huhut voivat alkaa velloa työyhteisössä. Johdon on hyvä korjata mahdolliset väärät tiedot, koska alaiset turvautuvat ja purkautuvat kaikesta huolimatta johtoon vaikeina aikoina. Johdon on kestettävä tämä piinaava aika ja tuettava työntekijöitä kaikin tavoin. Työntekijät alkavat löytää mahdollisuuksia muutoksesta vasta sitten, kun he ovat siihen sopeutuneet. Tässä reagointi vaiheessa on hyvä, että johto on lähellä työntekijöitä ja kuuntelee heidän toiveita ja ajatuksiaan. Jos työntekijä tuntee, ettei häntä kuunnella, voi muutosprosessissa tulla huomattavaa takapakkia. (Aro 2002, 71–72.)

Muutoksen johtaja kokee usein olevansa muutoksen aikana hyvin yksin. Tämä johtuu siitä, että muutoksen vastustajat vastustavat usein myös johtajaa. Ne, jotka ovat muutoksen puolella usein vain lievästi, myötäilevät johtajan ajatuksia niin, etteivät tulisi työyhteisössä leimatuiksi. Muutoksen johtajalla pitää olla hyvä epävarmuudensietokyky, koska muutosjohtaminen on pääasiassa sitä. Hyvä muutosjohtaminen on erittäin haastavaa, koska muutoksen johtamisessa on yhdistettävä kahta niin erilaista johtamismenetelmää. Toisaalta muutosta on johdettava suoraselkäisesti ja edustettava muutosta ja sen välttämättömyyttä. Toisaalta muutosjohtamisessa on oltava hyvin hienotunteinen sekä osattava kuunnella ja ymmärtää kaikkia osapuolia. (Aro 2002, 73–74.)

3.4 Muutosvastarinta

Aina kun tehdään muutoksia, esiintyy myös muutosvastarintaa. Muutosvastarinta on ihmisen luonnollinen reaktio, koska olemassa oleva tilanne koetaan turvalliseksi ja puolustamisen arvoiseksi. Muutosvastarinnan taustalla on usein pelkoja. (Rauramo 2004, 16–17.) Muutosvastarinnasta on myös hyötyä muutostilanteessa. Usein muutoksen suunnittelijat eivät osaa katsoa muutosta kaikilta näkökulmilta. Ihmiset, jotka vastustavat muutosta, antavat hyvää ja kriittistä palautetta muutoksesta ja sen etenemisestä. Tätä palautetta on järkevä käyttää hyödyksi tehdessä riskianalyysia. On hyvä muistaa myös se, että muutoksen vastustajat voivat olla myös oikeassa.

Tällöin vastustajien antama informaatio voi auttaa muutosta onnistumaan entistä paremmin. (Aro 2002, 77–79.)

Muutosvastarintaa voidaan vähentää tai lieventää siten, että muutoksen vaikutuksen kohteena olevat ihmiset saavat osallistua ja vaikuttaa muutoksen toteutumiseen. Yksilön kannalta on erittäin tärkeää, että muutoksesta tiedotetaan ja sitä visioidaan avoimesti. (Rauramo 2004, 16–17; Luomala 2008, 24.) Sillä, että henkilökunta otetaan mukaan muutoksen tekoon, on helpottava vaikutus henkilökunnan suhtautumiseen muutoksesta. Tämä johtuu siitä, että ihmiset ovat luonnostaan itsemääräytyviä. Kun henkilö kokee voivansa vaikuttaa itselleen tapahtuviin muutoksiin, hän kokee muutoksen mielekkäämpänä ja eheämpänä. (Aro 2002, 55–56.)

Jos muutosta tehdessä muutosvastarintaa ei ilmene laisinkaan, voidaan olla ajautettu tilanteeseen, jossa henkilökunta on väsynyt jatkuviin muutoksiin. Tällöin työntekijät eivät jaksakaan enää esittää minkäänlaista kritiikkiä muutoksesta ja pahimmassa tapauksessa he voivat alkaa sabotoida yrityksen toimintaa. (Aarnikoivu 2008, 167-169; Aro 2002, 78–79.)

3.5 Muutoksen vaikutus työhyvinvointiin

Muutoksen vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin tutkitaan nykypäivänä paljon. Tutkimuksia on tehty paljon niin ammattikorkeakoulujen opinnäytetöinä kuin yliopistojen Pro Gradu –tutkielmina. Euroopan työterveys- ja –turvallisuusvirasto Bilbao teki mielipidekyselyn josta käy ilmi, että suomalaisille työntekijöille eniten työperäistä stressiä aiheuttavat töiden uudelleen järjestely ja työsuhteen epävarmuus. Kyselyn perusteella Suomen tulokset ovat linjassa muiden Euroopan maiden kanssa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013.) Juha Pylkkänen (2004) selvitti johtamismenettelyjen ja työhyvinvoinnin välistä suhdetta omassa Pro Gradu –tutkielmassaan. Yhteenvetona Pylkkäsen tutkimus antoi käsityksen siitä, että johtamismenettelyillä on merkitystä työntekijöiden hyvinvointiin ja siihen vaikuttaa kokumus johtamisen ja päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta. (Pylkkänen 2004.)

Ruotsalaisen (2005) tekemässä opinnäytetyöhön liittyvässä selvityksessä puolestaan tuli ilmi, ettei muutos varsinaisesti vaikuttanut työntekoon, sillä annetut työt oli tehtävä muutoksesta huolimatta. Ruotsalainen kertoo selvityksessään työpaikan suurimmiksi motivaattoreiksi nousseen työtoverit ja vuorovaikutus heidän välillään. (Ruotsalainen 2005, 46–52.)

4. ONKO HYVINVOINTIA MUUTOSTEN KESKELLÄ?

4.1 Hyvinvointiselvityksen menetelmät

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus kuvaa todellista elämää ja tavoitteena on löytää tai paljastaa tosiasioita. Laadullisessa tutkimuksessa tulokset ovat sidottuja tiettyyn paikkaan ja aikaan, eikä niitä voi lähteä yleistämään. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja siinä on otettava huomioon tapahtumien vaikutus toisiin tapahtumiin ja se mitä niiden yhteisvaikutuksessa syntyy. (Hirsjärvi–Remes–Sajavaara 2007, 157.)

Pohtiessani oman opinnäytteeni aihetta ja sitä miten saisin mahdollisimman kattavan ja totuudenmukaisen kuvan tutkimusjoukosta, mietin laadullisen ja määrällisen tutkimuksen eroja. Ennen tarkempaa perehtymistäni menetelmiin olin aivan varma, että teen strukturoidun lomakekyselytutkimuksen, mutta perehdyttyäni tarkemmin asiaan harkitsin puolistrukturoitua haastattelua varsin vakavasti otettavana vaihtoehtona. Haastattelu sopi mielestäni oikein hyvin aiheeseeni, mutta toimeksiantaja antoi ymmärtää, että haastatteluille on hankala saada sovittua aikoja niin, etteivät ne vaikuttaisi työntekijöiden työntekoon. Tavoitteena kuitenkin oli, ettei työntekijöiden tarvitsisi osallistua selvitykseen työaikojen ulkopuolella.

Puntaroidessani eri vaihtoehtoja mieleeni tuli näiden kahden asian yhdistäminen. Ajattelin tehdä puolistrukturoidun haastattelun lomakehaastatteluna. Siten työntekijät saisivat itse päättää itselleen sopivan vastausajankohdan ja minä saisin toivomiani sanallisia vastauksia kysymyksiini. Puolistrukturoidussa lomakehaastattelussa kysymysten muoto ja järjestys ovat kaikille haastateltaville samat. Tämä varmistaa sen, että kysymyksillä olisi sama merkitys jokaiselle henkilölle. Vastaaja vastaa kysymyksiin omin sanoin, mielellään kokonaisiin lausein. Haastattelukäytännöt on hyvä testata ja hioa etukäteen, jotta oikeassa tutkimuksessa välttyttäisiin kömmähdyksiltä ja virheiltiltä. (Eskola–Suoranta 1998, 86–88.)

4.2 Hyvin suunniteltu lomake on avain onnistuneeseen tutkimukseen

Tehtäessä lomaketutkimusta on otettava huomioon se, ettei voida varmistua vastaajan olleen aidosti läsnä vastaustilanteessa ja se, ovatko vastaukset totuudenmukaisia. Jos suurin osa vastaajista on vastannut epärehellisesti tai huolimattomasti kysymyksiin, ei tutkija saa luotettavaa ja kattavaa otantaa. On myös vaarana, että kaikki vastaajat eivät ymmärrä kysymyksiä samoin. He eivät myöskään voi esittää kysymyksiä tutkijalle toisin kuin kasvokkaisessa haastattelussa. Lomakkeiden avulla voidaan kerätä monenlaista tietoa. Tieto voi olla tosiasioita ihmisen käyttäytymisestä, toiminnasta, tiedoista, arvoista, asenteista, uskomuksista, käsityksistä ja mielipiteistä. Lomakkeilla voidaan kysyä myös täsmällisiä asioita ja käyttää tarvittaessa erilaisia mittaristoja. Lomaketutkimuksen varjopuoli on myös se, ettei lopullisten vastausten määrää voida kontrolloida. Haastatteluissa tutkija voi määritellä kuinka montaa haastatellaan ja mahdollisten kieltäytymisten jälkeen etsiä uusia haastateltavia. Lomaketutkimuksessa vastausten saantia voidaan parantaa muun muassa sillä, että lomakkeet jaetaan henkilökohtaisesti vastaajille ja samoin noudetaan tarvittaessa vastaajilta. Tällaisissa tilanteissa, joissa vastaajalle ei tule ylimääräistä vaivaa esimerkiksi lomakkeen lähettämisestä, vastauksia voi saada huomattavasti enemmän kuin esimerkiksi postitutkimuksissa. (Hirsjärvi ym. 2007, 190–192.)

Niin haastattelussa kuin lomaketutkimuksessa kysymysten suunnittelu on ensiarvoisen tärkeää. Kysymysten tarkka suunnittelu ja testaaminen ennen varsinaista tutkimusta tehostavat tutkimuksen onnistumista. Avoimet kysymykset ovat hyviä, koska ne antavat vastaajalle mahdollisuuden ilmaista asiat omin sanoin. Vastaajat voivat niissä vastata vain niin hyvin kuin tietävät asioista ja vastaukset kertovat myös tunteiden voimakkuudesta. Avoimilla kysymyksillä voidaan välttää satunnaisesti ruksittuja vastauksia, mutta toisaalta vaarana ovat tyhjät vastaukset. Avoimissa kysymyksissä näkyy myös herkästi vastaajan motivaatio vastaamiseen. Aivan kuin kysymyksillä on myös lomakkeen ulkoasulla vaikutusta vastaajien vastausmotivaatioon. Mitä selkeämpi lomake, sitä vaivattomammalta vastaaminen tuntuu. (Hirsjärvi ym. 2007, 193–199.)

Kysymyksissä on tärkeää, että ne ovat selkeitä ja ymmärrettäviä. Kysymyksistä ei kannata myöskään tehdä liian pitkiä tai moniosaisia. Kysymysten määrällä ja sijoittelulla on merkitystä. Perusohjeena on se, että helpoimmat ja yksinkertaisimmat kysymykset sijoitetaan alkuun ja haastavimmat sekä yksityiskohtaisemmat puolestaan loppuun. Myös kysymysten ryhmittely auttaa pitämään vastaajan ajatukset kasassa. Lomakkeen täyttämiseen ja vastaamiseen ajatuksella ei saisi kulua kohtuuttoman pitkää aikaa. On hyvä muistaa, että 15 minuuttia on jo pitkä aika vastaajalle. (Hirsjärvi ym. 2007, 193–199.)

4.3 Selvitykseni toteutus

Aloitin selvitykseni teon rajaamalla ensin opinnäytetyöni aihetta kerta toisensa perään. Aluksi mietin opinnäytetyöni aiheeksi työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Rajatessani aihetta ja perehtyessäni toimeksiantajaan aloin vetää työtäni yhä enemmän ja enemmän koskemaan muutosta ja sen vaikutusta työhyvinvointiin. Tutkimuskohteena olevan keittiön lakkauttamisuutisen vuoksi päätin keskittyä tutkimuksessani psyykkiseen hyvinvointiin ja sen myötä työmotivaatio nousi vahvasti esille. Fyysisen hyvinvoinnin jätin pois siitä syystä, että usein fyysiset ongelmat johtuvat puutteellisesta ergonomiasta sekä haasteellisista työskentelytiloista. Näistä johtuen en nähnyt toimeksiantajan kannalta olevan suurta hyötyä keskittyä näihin asioihin.

Olin jo työtä aloitellessani suunnitellut tekeväni kyselyn, jonka avulla tutkisin aihettani. Kuitenkin perehtyessäni erilaisiin tutkimusmenetelmiin aloin kallistua yhä enemmän haastattelun puolelle. Ajattelin, että haastattelulla saisin kattavamman ja syvemmän kuvan tutkimukseni aiheesta. Kuitenkin toimeksiantajani sanoi, että haastatteluilla voi olla hyvin haastavaa saada sovittua aikoja, joten päätin tehdä kompromissin. Tein kyselylomakkeen jossa oli pääasiassa avoimia kysymyksiä. Tarkoitukseni oli saada vastauksia, jotka kertovat syvemmin vastaajan mielipiteitä ja tuntemuksia. Vastaajien tunnistamattomuutta pidin erityisen tärkeänä kyselyni kannalta, koska halusin saada mahdollisimman luotettavat tulokset. Puhuttaessa

työhyvinvoinnista, työmotivaatiosta ja työilmapiiristä voi vastauksista nousta esiin yksilön kannalta arkoja ja vaikeitakin asioita.

Alkaessani laatia kyselylomaketta (Liite 1) kirjoitin ensin ylös kysymyksiä mieleeni nousevista asioista. Kun olin saanut jonkin verran kysymyksiä tehtyä aloin tutkia jo aikaisemmin tehtyjä lomakkeita, joissa käsiteltiin työhyvinvointia, työmotivaatiota tai muutosjohtamista. Näistä tutkimistani lomakkeista poimin aiheitani mielestäni olennaisimmin koskevat kysymykset paperille. Kun kysymyksiä oli kertynyt melkoinen määrä, aloin karsia ja yhdistää kysymyksiä mieleisikseni. Kun lomakkeeni alkoi hahmottua, testasin sitä ensimmäiseksi mieheeni. Tämän testauksen avulla sain selville mitkä kysymykset toimivat sellaisinaan ja mitä kysymyksiä tulee vielä hioa ja selkeyttää, jotta kaikki vastaajat ymmärtäisivät ne samoin. Tämän jälkeen sain ohjaajiltani lomakkeesta palautetta ja tein siihen vielä joitakin muutoksia. Nyt ajattelin lomakkeen olevan valmis, mutta öisten painajaisten jälkeen päätinkin vielä testata sitä ulkopuolisilla henkilöillä. Otinkin yhteyttä ammattikouluaikaisiin kavereihini ja selvitin, ketkä heistä toimivat vielä keittiöllä joissakin työtehtävissä. Heidän vastattuaan kyselyyn sain vielä arvokkaita kehitysideoita lomakkeeseen ja muutinkin vielä lomaketta yksinkertaisempaan suuntaan. Tässä vaiheessa myös lisäsin joihinkin kohtiin tarkentavan kysymyksen: miksi. Nyt olin täysin tyytyväinen lomakkeeseen ja kirjoitin kyselylle saatekirjeen, jossa kerroin tutkimukseni tavoitteita sekä mihin tarkoitukseen kysely tullaan tekemään. Toimeksiantajan hyväksynnän jälkeen tulostin lomakkeet ja toimitin ne vastaajille.

Vastaajilla oli viikko aikaa vastata kyselyyn. Kysely toteutettiin 3.–10.4.2013. Vastausajan aikana työpaikan henkilöstökokouksessa muistutettiin vastaamaan kyselyyn. Vastauksia oli tullut viikon jälkeen 14 kappaletta. En ollut vastausten määrään aivan tyytyväinen, koska tietojeni mukaan keittiöllä työskentelee 30 henkilöä, mutta selvitellessäni asiaa määrä tarkentui ja potentiaalisia vastaajia työskenteli toimipisteessä sittenkin 20. Päätin kuitenkin käydä seuraavana päivänä vielä kyselemässä työntekijöiltä, ovatko kaikki vastanneet kyselyyn ja varauduin odottamaan mahdollisia vastauksia vielä sen päivän ajan. Vierailuni tuotti tulosta yhden uuden täytetyn

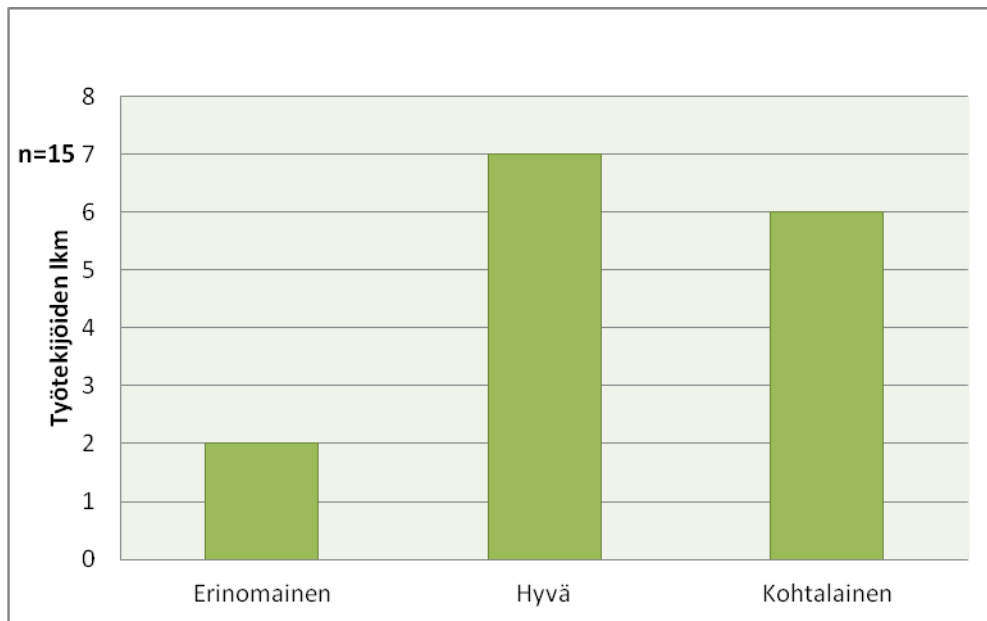
lomakkeen verran. Nyt aikatauluni alkoi olla niin tiukka, etten voinut enää odotella uusia vastauksia, joten lopulliseksi vastausprosentiksi sain 75 %. Olin aikaisemmin luvannut vastaajille kakkukahvit, mikäli vastausprosentti on yli 80, joten näin ollen kakkukahvit jäivät vastaajien harmiksi saamatta.

Aloitin tulosten käsittelyn lukemalla vastaukset ensin muutamaan kertaan läpi, minkä jälkeen kokosin vastaukset yhteen. Jo ensimmäisillä lukukerroilla sain jonkinlaisen kuvan työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työmotivaatiosta. Kuitenkin se, että yhteen kysymykseen olivat eri vastaajat vastanneet aivan päinvastaisesti, teki vastausten yhteenvedosta melko haastavaa. Koska näin pienessä tutkimusjoukossa yksittäisen vastauksen painoarvo on melko suuri, muuttaa muutama täysin muista vastauksista poikkeava vastaus lopullista tulosta suuresti. Kuvaan opinnäytetyössäni saatuja tuloksia sekä sanallisesti että graafisesti erilaisin kuvioin.

5. MUUTOKSEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN

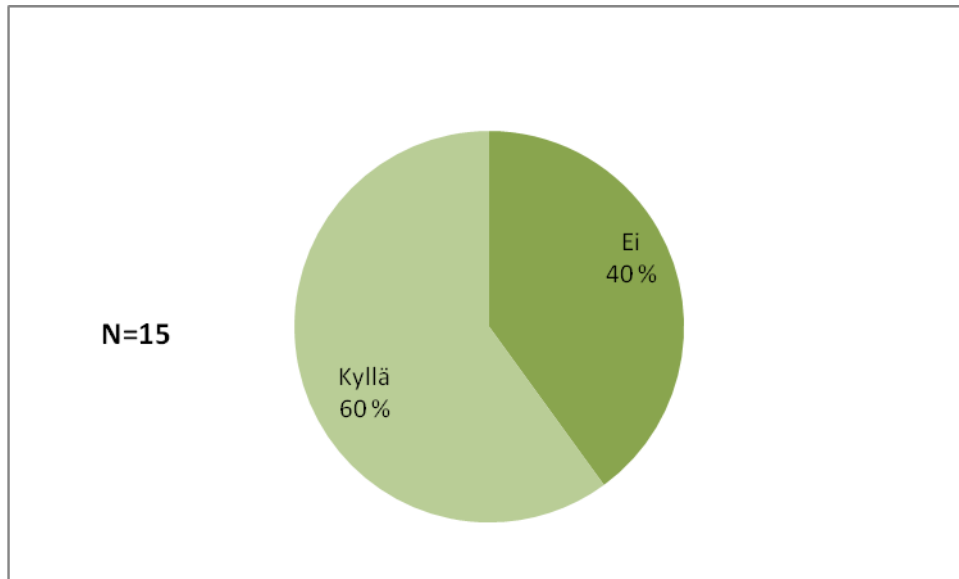
5.1 Kohtalaisen hyvää työhyvinvointia

Tutkimukseni vastausprosentti oli 75, joten sain vastauksia yhteensä 15 kappaletta. Vastaajista 70 prosenttia on yli 45-vuotiaita.



Kuvio 3. Työntekijöiden tämänhetkinen hyvinvointi.

Kuten yllä olevasta kuviosta (kuvio 3.) näkyy, työntekijöiden tämänhetkinen työhyvinvointi on pääosin hyvää ja kohtalaista. Yli 45-vuotiaista vastaajista puolet koki oman työhyvinvoinnin olevan tällä hetkellä kohtalaista. Vastausvaihtoehtoon huono ei tullut yhtään vastausta.



Kuvio 4. 60 % työntekijöistä oli kokenut ongelmia työssä jaksamisessa viimeisen vuoden aikana.

Vastaajista yhdeksän oli kokenut ongelmia työssä jaksamisessa viimeisen vuoden aikana. Vain yksi alle 45-vuotias oli kokenut ongelmia työssä jaksamisessa viimeisen vuoden aikana. Yleisimmäksi syyksi nousi selkeästi liiallinen töiden määrä sekä jatkuva kiire. Vastaajat kommentoivat ongelmia seuraavanlaisesti:

- *Paljon ylitöitä, väsymys. Vapaa-ajalla ei ehdi palautua.*
- *Liian paljon töitä. Ei ehdi tehdä kunnolla töitään, koska on jatkuva kiire, eikä saisi tehdä ylitöitä.*
- *Kiireen aiheuttama ylirasitus/stressi.*
- *Fyysiset vaivat*

Työhyvinvoinnin kannalta on olennaista tutkia myös työilmapiiriä. Vain kolmasosa vastaajista piti työpaikan ilmapiiriä hyvänä. Ilmapiirin oli havaittu muuttuvan viime aikoina kireämmäksi ja huonommaksi. Tarkennuksiksi ilmapiirin huonontumiseen annettiin seuraavia asioita:

- *Ilmapiiri on kireämpi, helpommin tiuskitaan ja ärjytään työkaverille. Kiire on ainainen kaveri.*
- *Kun työt lisääntyy, porukka väsyä ja tulee sanaharkkaa.*
- *Työkavereiden kyttäilyä, selän takana puhumista.*
- *Olen huomannut huonontumista. Epävarmuus tulevasta vaikuttaa.*

5.2 Muutos ei vaikuta ratkaisevasti työmotivaatioon

70 % vastaajista kokee tämänhetkiset työtehtävät mielekkäiksi. Työtehtäviä pidettiin vaihtelevina ja monipuolisina. Kaikki alle 45-vuotiaat pitivät työtehtäviään mielekkäinä. Useat sanoivat pitävänsä työstään ja työkavereista. Kysyessäni, mitä vastaajat haluaisivat muuttaa työssään, vastaukset jakautuivat melkoisesti. Vastauksissa toistuivat kuitenkin jatkuvan kiireen poisto, töiden uudelleen organisointi ja töiden jakaminen tasaisemmin eri työntekijöille. Myös perehdytystä toivottiin paremmaksi. Muutama halusi vaihtaa kokonaan työtehtäviä ja siirtyä pois nykyisestä työpaikasta.

Työmotivaation kannalta on olennaista se, tuleeko työntekijä töihin mielellään. Kaksi kolmesta kyselyyni vastanneesta työntekijästä tulee töihin mielellään. Tässä kysymyksessä ei ollut vastaajan iällä merkitystä tulokseen. Saadut vastaukset kysymykseen, tuletko töihin mielelläsi, olivat hyvin moninaisia. Tästä johtuen poiminkin tähän mielestäni tärkeimmät ja kuvaavimmat esimerkeiksi.

- *Kyllä vain. Työ on mukavaa ja antoisaa*
- *Tulen mielelläni, koska pidän työstäni.*
- *En. Ilmapiiiri ON muuttunut.*
- *En! työpäivä vastaa lähinnä urheilusuoritusta. En ole urheiluhenkinen*
- *Olen tullut tähän asti aina hyvillämielin. Pidän työkavereistani ja työ on ollut vaihtuvaa. Enkä oikeastaan ajattele moisia asioita.*

Tärkeimpinä motivaattoreina pidetään työkavereita, työn mukavuutta, työilmapiiriä sekä asiakkailta saatua hyvää palautetta. Vastauksista ei voida sanoa, että eri ikäisiä työntekijöitä motivoisi eri asiat vaan molemmissa ikäryhmissä nousi esille tasapuolisesti samoja asioita.

Vastaajat eivät ole kokeneet, että tieto muutoksesta olisi vaikuttanut kovinkaan suuresti heidän työmotivaatioonsa. Joillakin työmotivaatio oli kasvanut, kun varmuus töiden jatkumisesta oli saatu. Toisilla epävarmuus kalvaa mieltä ja motivaatio on lähtenyt hiukan laskuun. Töitä sanottiin painettavan samalla lailla kuin ennenkin, koska työt on tehtävä joka tapauksessa. Vastauksista oli selkeästi havaittavissa, että työntekijöiden

asenne muutosta kohtaan on selvästi muuttunut myönteisemmäksi ajan kuluessa. Vastauksissa kysymykseen, kun mietit aikaa, jolloin sait kuulla muutoksesta ja tätä hetkeä, onko asenteesi muuttunut muutosta kohtaan, asennemuutosta kuvaillaan seuraavasti:

- *Ei käytännössä, joskin joskus tulee sanottua että ainakin loppuu tämä nykyinen kompurointi.*
- *Kyllä on, myönteiseen suuntaan.*
- *Olen saanut sen jälkeen vakipaikan, joten onhan se muuttunut.*
- *Ei. Kiinnostus on vain kasvanut*

5.3 Tiedonpuute vaivaa mieltä muutoksen keskellä

66 % vastaajista ei ollut saanut mielestään riittävästi tietoa tulevista muutoksista. Useimmat sanoivat saadun tiedon muutoksen etenemisestä olleen usein väärää tai sekavaa. Epävarmuus vaivaa työntekijöitä ja useat erilaiset tiedot ovat sekoittaneet heidän päätään. Työntekijät olisivat halunneet tarkempaa tietoa tulevista töistä, missä töitä on, jos niitä edes on. Sanottiin myös, että saatu tieto saattoi muuttua jo seuraavassa palaverissa, joten mihinkään tietoon ei voitu luottaa. Vastaukset kysymykseen: kerrottiinko mielestäsi kaikki tarpeellinen, olivat melko yksioikoisia. Tähän kysymykseen olivat vastaanneet vain kahdeksan työntekijää ja seitsemän heistä olivat sitä mieltä, ettei kaikkea tarpeellista kerrottu. Saadut vastaukset voidaan kiteyttää seuraaviin vastauksiin.

- *Koska johto ei tiedä (ei ole tietävinään) ei halua kertoa tai kertoo vajavaista tai vääristelyä tietoa niin voi sanoa ettei tietoa ole annettu.*
- *En tiedä mitään!*
- *Se mitä ekassa palaverissa kerrottu on heittänyt häränpyllyä. Mitä tietoa saan jostain työyhteisössäni, se muuttuu kohta taas ihan toiseksi.*

Vastaajat olivat melko yksimielisiä siitä, ettei muutoksella ole ollut vaikutusta heidän suhtautumiseen omaan työhönsä. Joillakin kuitenkin työnteko on muuttunut mielekkäämmäksi ja he pyrkivät tekemään työstä entistä paremmin. Kuitenkin muutamalla vastaajalla pelko tulevasta on laskenut vähän heidän työtehoa.

Puolet vastaajista on kokenut saaneensa tarvittavan tuen esimiehiltä ja työkavereilta. Tueksi on kuitenkin kaivattu lisää tietoa ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan tulevaan työhönsä muutoksen aikana. Myös avointa keskustelua ja kannustusta toivottiin. Seuraavanlaisia vastauksia annettiin kysyttäessä tuesta muutoksen aikana.

- *Työkaverit ovat yhtä hukassa kuin minä.*
- *Kyllä saan.*
- *Esimiehen olisi pitänyt kannustaa, kertoa tämän hetkinen tilanne.*
- *En tukea vaan selvää tietoa.*
- *Keskustelua.*

Kuten aikaisemmista vastauksista näkee, tueksi oltaisiin kaivattu keskustelua. Kysyessäni sitä, onko heillä ollut mahdollisuus keskustella muutoksen vaikutuksista esimiehen tai jonkun muun kanssa, vain kolme vastaajaa eivät olleet saaneet mahdollisuutta siihen. Kuitenkin vastaajat, jotka olivat saaneet keskustella, kertoivat keskustelun olleen lähinnä vain muutoksen arvostelua. Keskustelua pidettiin myös hyödyttömänä, koska kukaan ei kuitenkaan ollut varma mistään.

6. POHDINTA

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää miten muutokset vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin ja mikä on Harjulan sairaalan keittiöhenkilökunnan tämänhetkisen työhyvinvoinnin ja työmotivaation tila. Lisäksi selvitin mitkä asiat heitä motivoivat työssään ja miten muutos on vaikuttanut heidän motivaatioonsa sekä saivatko he mielestään tarpeeksi tietoa tulevista muutoksista.

Selvitykseni tuloksista käy ilmi, että työntekijöiden työhyvinvoinnin nykytila on kohtalaisen hyvä. Kaksi kolmesta vastaajasta tulee mielellään töihin ja 70 % vastaajista pitävät työtehtäviään mielekkäinä. Työhyvinvoinnin perustalla on oman työn mielekkääksi kokeminen ja sen avulla voidaan ylläpitää työntekijöiden hyvinvointia. Työhyvinvointia alentavat selkeästi jatkuva kiire ja työntekijöiden väliset huonot suhteet. Väsymys ja uupumus eivät myöskään olleet vieraita työntekijöille. Jatkuva kiire ja huonontunut työilmapiiri eivät voi olla näkymättä työntekijöiden hyvinvoinnissa sekä työmotivaatiossa. Mielestäni työpaikalta olisi ehdottomasti poistettava ylimääräinen kiire häiritsemästä työntekoa. Vastauksista selvisi, että kiirettä aiheuttaa työvoimapula. Kiire luo stressiä, liika stressi uuvuttaa ja voi aiheuttaa jopa työuupumusta. Työntekijät kertoivat itsekin vastauksissaan kovan kiireen aiheuttavan tiuskimista työyhteisön sisällä. Ymmärsin vastauksista, ettei näin kiire ole ollut aina ja kiireen lisääntyessä myös työntekijöiden välit ovat huonontuneet. Tulehtunut ilmapiiri työpaikalla aiheuttaa herkästi työpaikkakiusaamista ja johtaa siihen, etteivät kaikki työntekijät voi tulla hyvillä mielin töihin.

Työmotivaatio oli osalla vastaajista lisääntynyt muutoksen myötä. Motivaatio oli lisääntynyt niillä, jotka olivat jo tietoisia tulevista työtehtävistään. He pitivät lisäksi muutosta hyvänä asiana. Vastaajat, joiden motivaatio oli selkeästi kasvanut, olivat myös saaneet mielestään tarpeeksi tietoa muutoksista ja heillä oli ollut myös mahdollisuus keskustella muutoksesta esimiehensä kanssa. Vastaajat, joiden työmotivaatio oli laskussa tai pysynyt ennallaan,

kokivat tilanteen selkeästi epävarmempana. On todettu, että epävarmuus vaikuttaa suoraan työmotivaatioon ja sen kautta työssä viihtymiseen. Jää epäselväksi, miten tiedotus yrityksessä on toiminut, mutta selkeästi työntekijät ovat kokeneet sen olleen osin puutteellista. Tiedotuksen merkitystä muutoksen johtamisessa ei voida yhtään väheksyä. Näkisinkin tiedottamisen olleen kyseisessä muutoksessa se heikoin lenkki. Vastauksista kävi myös ilmi, etteivät työntekijät uskoneet esimiestensäkään tienneen tilanteista heitä enempää. Tulevia muutoksia ajatellen mielestäni yrityksen olisi selvitettävä tarkemmin, mistä epämääräinen tiedonkulku johtuu ja olisiko se voitu hoitaa jollain tavoin paremmin. Näin ollen voin todeta, että muutoksen vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin näkyi lähinnä epätietoisuuden lisääntymisenä ja pettymyksenä huonoon tiedotukseen.

Vastauksista voidaan myös todeta, että hyvät työkaverit ja hyvä työilmapiiri ovat työmotivaation perusta. Koska työhyvinvointi on tunneperäistä, sen voi helpoiten aistia sillä, miltä työntekijästä työnteko tuntuu ja millä mielin hän tulee töihin. Hyvä ja kannustava työyhteisö auttaa työmotivaation kasvamisessa. Nyt kun ajatellaan työntekijöitä, joiden työmotivaatio ei ole huipussaan ja jotka tulevat siirtymään eri toimipisteisiin pois tuttujen työntekijöiden keskeltä, mielestäni olisi tärkeää, että uudessa paikassa työntekijöiden kotiuttamiseen panostettaisiin ja siihen käytettäisiin niin aikaa kuin resurssejakin.

Koska selvitykseni koski vain yhtä toimipistettä, ei siitä saatuja tuloksia voida yleistää. Kuitenkin vastauksista nähdään kyseisen toimipisteen tämänhetkinen tilanne. Vaikka saatuja tuloksia ei voida yleistää, voidaan niitä peilata aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Ruotsalaisen (2005) tekemässä selvityksessä vastaukset olivat hyvin samantapaisia. Molemmissa selvityksissä muutoksen ei annettu vaikuttaa työmotivaatioon vaan työt tehtiin muutoksesta huolimatta.

Nyt kun tutkimus on tehty ja vastaukset saatu, en ole kuitenkaan aivan tyytyväinen kyselylomakkeeseeni. Selvityksen kannalta olisi ollut hyvä kysyä, onko työntekijällä tietoa tulevista työtehtävistä ja työn jatkumisesta. Myös

tieto siitä, miten eri tavalla vakituiset ja määräaikaiset työntekijät ovat kokeneet muutokset, olisi voinut olla tarpeellinen tieto toimeksiantajalle. Mikäli tekisin kyselyn nyt, lisäisin varmasti edellä mainitut kysymykset kyselylomakkeeseen.

Opinnäytetyöprosessini on edennyt omien odotuksieni mukaisesti. Prosessin alkuvaiheissa kokonaisuuden hahmottaminen oli haastavaa, mutta työ edetessä kokonaisuus ja sen laajuus alkoivat hahmottua kokoajan paremmin. Jos nyt aloittaisin prosessin alusta tietäisin paremmin mihin kaikkeen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Suurimmaksi kompastuskivekseni voin suoraan nimetä ajalliset resurssit. Näin perheellisenä en osannut prosessin alkuvaiheissa vaatia itselle tarpeeksi aikaa opinnäytettäni varten, jolloin työni loppuvaiheissa minulla meinasi aika loppua kesken. Työni lopuksi haluan kiittää mukavia kanssaopiskelijoita, jotka hädän hetkellä tukivat ja kannustivat jatkamaan työn tekoa. Myös puolisollleni ja äidilleni kiitos, ilman heitä työni olisi jäänyt tekemättä.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.
- Alasuutari, S. 2012. Työhyvinvointikorttikoulutus. Teho 2/2012.
- Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita.
- Eskola, J. – Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Filppula, O. 2013. Kateus työelämässä. (toim. P. Vesterinen), 97–104. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hämäläinen, P. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Helsinki: Tammi.
- Itä-Suomen huoltopalvelut liikelaitoskuntayhtymä 2013a. Arvot ja Visio. Osoitteessa <http://www.servica.fi/web/guest/arvot-ja-visio>. 8.1.2013Yritys.
- 2013b. Toiminta-ajatus. Osoitteessa <http://www.servica.fi/web/guest/toiminta-ajatus>. 8.1.2013.
- 2013c. Yritys. Osoitteessa <http://www.servica.fi/yritys>. 8.1.2013
- Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa: Yrityskirjat.
- Koskinen, K. 2009. Muutoksen johtaminen. Teoriasta pohjaa oikealle toiminnalle. Osoitteessa www.priorite.fi/c/document_library/get_file?uuid=b6836418-b356-4544-a0f6-03c4b489f583&groupId=10128. 23.4.2013
- Leimaa, J. 2011. Työhyvinvointi hotelli- ja ravintola-alalla. Opinnäytetyö. Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Osoitteessa <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011120517241>. 15.5.2013
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma.
- Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Osoitteessa https://arkki.ramk.fi/RAMK/arkisto/julkinen/2_muutosjohtamisen%20ABC.pdf. 23.4.2013.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... Helsinki: Tammi.

- Manka, M-L. 2012. Työn ilo. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Manka, M-L. – Hakala, L. – Nuutinen, S. – Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua. Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Osoitteessa http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf. 15.5.2013.
- Meriläinen, S. – Tienari, J. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYpro.
- Nurmi, K.2012. Kipeän muutoksen lääkkeet. Kohti parempia muutoksia. Infor.
- Pylkkänen, J. 2004 Johtamismenettelyjen ja henkilöstön työhyvinvoinnin suhde. Pro Gradu. Kuopion yliopisto. Terveyshallintotiede.
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat.Helsinki: Edita.
- Ruotsalainen, J.2005. Muutosprosessin vaikutus työhyvinvointiin. Opinnäytetyö. Savonia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2012a. Ministeri Risikko: Työpaikka tarvitaan työhyvinvointitekoja. Osoitteessa <http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1807105>. 14.5.2013.
- 2012b. Työsuojelu. Työhyvinvointi. Työhyvinvointi perustuu yhteistyöhön. Osoitteessa <http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi>. 1.2.2013.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2013. Töiden uudelleenjärjestelyt ja työn epävarmuus stressaavat eniten. Osoitteessa <http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1855652#>. 14.5.2013
- Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus 2013. Kurt Lewin – Ryhmä- ja toimintatutkimus. Osoitteessa <http://www.uta.fi/avoinyliopisto/arkisto/sosiaalipsykologia/lewin2.html>. 19.5.2013
- Tiihonen, M. 2013. Uutinen. Jopa satoja työpaikkoja vaarassa. Savon Sanomat. 5.5.2013.
- Training & Development Solutions 2013. Frederick Herzberg. Theory of motivation. Osoitteessa <http://www.trainanddevelop.co.uk/article/frederick-herzberg-theory-of-motivation-a78>. 2.5.2013
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. Suomen työelämä Euroopan paras vuonna 2020. Osoitteessa <http://www.tem.fi/tyoelama2020>. 15.5.2013.
- Työterveyshuoltolaki 2001. 21.12.2001/1383. 1§.
- Työterveyslaitos 2010. Työyhteisö ja esimiestyö. Monet muutokset. Osoitteessa http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/

muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/muutosjohtaminen/monet_muutokset/sivut/default.aspx. 23.4.2013

- 2012. Työhyvinvointi. Työyhteisön työhyvinvointi. Osoitteessa http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx. 1.2.2013

LIITTEET

LIITE 1

Arvoisa vastaaja!

Olen Sara Kärnä ja opiskelen Rovaniemen ammattikorkeakoulussa restonomiksi. Teen opinnäytetyötäni keittiöllenne.

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää muutosten vaikutusta työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Tutkimuksellani haluan selvittää miten tulevat muutokset vaikuttavat työntekijöiden tämänhetkiseen työhyvinvointiin ja ovatko he mielestään saaneet riittävästi tietoa muutoksista, tukea muutokseen sekä onko tieto muutoksesta vaikuttanut työntekijöiden työmotivaatioon. Muutos, jota tutkimus käsittelee, on keittiön lakkauttaminen ja siitä aiheutuvat muutokset Teidän työtehtäviinne sekä toimipisteeseenne. Vastaamalla kyselyyn olette mukana keräämässä arvokasta tietoa muutostilanteiden tueksi.

Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa noin 15 minuuttia. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonymisti, eikä saaduista tuloksista voida tunnistaa vastaajaa. Tutkimuksen aineisto kerätään vain tätä tutkimusta varten. Pyydän Teitä vastaamaan kysymyksiin avoimesti ja huolellisesti. Täyttämämme lomakkeen voitte sulkea nimettömään kirjekuoreen ja palauttaa suljetun kuoren sille varattuun laatikkoon 10.4.2013 menessä.

Mikäli teillä on kysymyksiä tutkimukseen liittyen, voitte lähettää ne sähköpostitse osoitteeseen sara.karna@edu.ramk.fi tai soittaa numeroon 044 5669074.

Ystävällisin terveisin,

Sara Kärnä

TaustatiedotIkä 18-25 26-35 36-45 46-55 56->**Työhyvinvointi**

Arvioi millainen on tämänhetkinen työhyvinvointisi

- Erinomainen
- Hyvä
- Kohtalainen
- Huono

Oletko kokenut ongelmia työssä jaksamisessasi viimeisen vuoden aikana?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Jos vastasit edelliseen kyllä, niin millaisia ongelmat ovat olleet?

Tuletko töihin mielelläsi? Miksi?

Millainen on mielestäsi työpaikkasi työilmapiiri?

Oletko havainnut työpaikkasi työilmapiirissä muutoksia viimeisen vuoden aikana, jos olet niin millaisia?

Koetko saavasi riittävästi rakentavaa palautetta työtovereiltasi ja esimiehiltä?
Jos et, niin miksi?

Työmotivaatio

Koetko tämänhetkiset työtehtäväsi mielekkäiksi? Miksi?

Mitä haluaisit muuttaa työssäsi?

Mikä motivoi sinua työssäsi?

Mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioosi?

Muutos

Koitko saavasi tarpeeksi tietoa muutoksesta? Jos et, niin mistä olisit kaivannut lisätietoa?

Kerrottiinko mielestäsi kaikki tarpeellinen? Mitä mielestäsi jätettiin kertomatta?

Miten tulevat muutokset ovat vaikuttaneet työmotivaatioosi?

Kun mietit aikaa, jolloin sait kuulla muutoksesta ja tätä hetkeä, onko asenteesi muuttunut muutosta kohtaan? Miten?

Miten tieto muutoksesta on vaikuttanut suhtautumiseesi työhön?

Koitko saavasi tarvitsevasi tuen esimieheltä/työtovereilta muutoksessa?

Millaista tukea olisit kaivannut?

Onko sinulla ollut mahdollisuus keskustella muutoksen vaikutuksista esimiehen tai jonkun muun kanssa?

Kiitos vastauksestanne!

Kannusta työtovereitasikin vastaamaan. Mikäli yli 80 % vastaa kyselyyn, herkutellaan kakkukahveilla toukokuussa.