



MUUTOS TYÖELÄMÄSSÄ

Ruoka- ja puhtauspalveluiden yhdistymisen vaikutus työhyvinvointiin

Jaana Niittymäki

Opinnäytetyö
Joulukuu 2012
Palvelujen tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluiden tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

NIITTYMÄKI JAANA:

Muutos työelämässä -

Ruoka- ja puhtauspalveluiden yhdistymisen vaikutus työhyvinvointiin

Opinnäytetyö 53 sivua, joista liitteitä 8 sivua
Joulukuu 2012

Muutokset työelämässä ovat jatkuvia ja organisaatioilta sekä yrityksiltä vaaditaan jatkuvaa seurantaa, miten kilpailukyky ja tuottavuus pidetään kunnossa. Organisaatioissa tapahtuu suuria muutoksia koskien erilaisia fuusioita, mutta muutoksia tapahtuu myös organisaatioiden sisällä tehokkuuden parantamiseksi. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, miten organisaatiomuutos, jossa yhdistettiin erillään toimivat ruokapalveluiden ja puhtauspalveluiden yksiköt yhdeksi samaksi yksiköksi, on vaikuttanut työhyvinvointiin Pirkanmaan koulutuskonserni kuntayhtymän hallinnoimissa toimipai-koissa. Tutkimusmenetelmä oli kvantitatiivinen ja aineisto tutkimukseen kerättiin kyselylomakkeella.

Tutkimuksessa oli aiheina muutos, osaaminen, esimiestyö ja johtaminen, viestintä sekä työhyvinvointi ja jaksaminen. Tutkimuksen vastauksissa tuli ilmi, että työhyvinvointi ei ole olennaisesti heikentynyt yksiköiden yhdistymisen vuoksi, vaan omassa työyhteisössä viihdytään. Sen sijaan, henkilöstä koki muutokseen liittyvän viestinnän sekä muutok- sen läpiviennin kokonaisuudessaan heikommaksi.

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että johdon on tärkeää ottaa mukaan koko henkilös- tö muutoksen suunnitteluun tai ainakin keskustella heidän kanssaan tulevasta muutok- sesta ja siihen liittyvistä asioista. Muutokseen liittyvä viestintä pitää olla avointa ja muutokseen sopeutumiseen tarvitaan aikaa sekä muutuskoulutukseen tarvitaan enem- män henkilöstöresursseja.

Asiasanat: muutos, työhyvinvointi, johtaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Service Management

NIITTYMÄKI JAANA:

The Change in Working Life-
The Impact of Combining Food and Cleaning Services on Well-being

Bachelor's thesis 53 pages, appendices 8 pages
December 2012

Constant in changes in the working life demand continuous monitoring by the organizations and enterprises together with companies to follow how the competitiveness and productivity are maintained. Major changes are taking place in organizations for two reasons: to improve efficiency and also when companies merge. In the Pirkanmaa Educational Consortium, food services and cleaning services have been combined under one unit. The purpose of this thesis is to find out how the change has influenced the well-being in the organization. The research method was quantitative and the material was collected by a questionnaire.

The objects of this study were the change, know-how, leadership and management, communication and well-being at work. The results of this research indicated that well-being in Pirko has not essentially decreased because of the merger of the units, and also that the employees enjoy working in their work communities. However, the results concerning the changes were different because part of the staff felt that the implementation left a lot to be desired.

According to the results, it is important that the management involves the staff in planning the change, and also more resources are needed for staff training and information.

Key words: change, well-being, leadership

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	HENKILÖSTÖ MUUTOSPROSESSISSA	6
	2.1 Organisaatiomuutos	6
	2.2 Muutoksen vaiheet.....	7
	2.3 Muutoksen sisäistäminen.....	10
	2.4 Muutosvastarinta.....	13
	2.5 Muutosjohtaminen	15
3	TYÖHYVINVOINTI	17
	3.1 Mitä työhyvinvointi on?.....	17
	3.2 Työn merkitys ja motivaatio	17
	3.3 Työilmapiiri	19
	3.3.1 Työhyvinvointia tukeva johtaminen	20
	3.3.2 Palaute.....	21
4	VIESTINTÄ	22
	4.1 Viestinnän merkitys	22
	4.2 Viestintä ja yhteistyö	23
5	TUTKIMUKSEN TAUSTA	24
	5.1 Tutkimuskohteen esittely.....	24
	5.2 Tutkimuksen tavoitteet	25
	5.3 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmä	26
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	27
	6.1 Taustatiedot.....	27
	6.2 Muutos	28
	6.3 Osaaminen	34
	6.4 Esimiestyö ja johtaminen.....	35
	6.5 Viestintä.....	36
	6.6 Työhyvinvointi ja jaksaminen	37
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	39
8	POHDINTA.....	43
	LÄHTEET.....	44
	LIITTEET	46
	Liite 1. Kyselylomake	46
	Liite 2. Saatekirje sähköpostikyselyyn.....	53

1 JOHDANTO

Miten yritysten kilpailukykyä ja menestystä sekä töiden tehostamista ja tuottavuutta voidaan lisätä markkinoilla? Miten organisaatiot vastaavat jatkuvasti muuttuvan ympäristön vaatimuksiin? Työelämä on muuttunut vaativammaksi ja muutoksesta on tullut jatkuvaa ja jokapäiväistä. Uusia kehittämishankkeita käynnistetään ja työtehtävissä tapahtuu muutoksia kunnallisella puolella jo senkin takia, että kunta-alalla eläkkeelle siirtyvien määrä on vuosittain noin 15 000 henkilöä. Määrä on iso ja usein muutoksen vuoksi tehtävät saatetaan määritellä uudelleen, jolloin ammatillisen osaamisen pätevyyden päivittäminen voi olla ajankohtaista. (JHL 2012.)

Organisaatioiden muutokset, isot ja pienet fuusiot ja niistä johtuvat irtisanomiset tuottavuuden parantamiseksi ovat uutisia, joita luemme ja kuulemme melkein päivittäin. Muutoksia tapahtuu myös pienemmässä mittakaavassa organisaatioiden sisällä, jolloin toimintatapamuutos saattaa koskea vain osaa organisaation henkilökunnasta. Muutos on jatkuvaa ja luontevaa organisaatioissa, kun siihen osataan suhtautua oikealla tavalla positiivisesti. (Ponteva 2010, 9.) Muutoksen tavoitteista ja taustoista olisikin hyvä kertoa henkilöstölle, sillä muutosvastarinta on vähäisempää, kun kerrotaan mitä, miten ja miksi näin toimitaan.

Tämä opinnäytetyö käsittelee Pirkanmaan Koulutus konserni-kuntayhtymän sisällä tapahtunutta ruoka- ja puhtauspalveluhenkilökunnan yhdistämistä yhdeksi palvelutuotantoyksiköksi. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, onko ruoka- ja puhtauspalveluiden yhdistymisellä ollut vaikutusta työhyvinvointiin. Yhdistymisen myötä ruoka- ja puhtauspalvelut mitoitettiin ja toimintatapoja uudistettiin. Siivouspuolella mitoitettiin jo muutama vuosi aiemmin, joten lähtökohta oli henkilöstöryhmille erilainen. Muutoksen hallinta on merkittävä asia, sillä työhyvinvoinnin kannalta on keskeistä miten mielekkääksi ja hallittavaksi henkilöstö kokee työnsä. Organisaatioiden muutostilanteet ovatkin haaste työhyvinvoinnille, sillä siihen vaikuttavat yksilöiden ja työyhteisön ominaisuudet ja muutos voidaan kokea monin eri tavoin. (Työterveyslaitos 2012.)

2 HENKILÖSTÖ MUUTOSPROSESSISSA

2.1 Organisaatiomuutos

Organisaatiot tuottavat useimmiten ihmisille palveluja, joten organisaatioiksi voidaan katsoa esimerkiksi erityyppiset yritykset, kunnalliset ja yksityiset koulut, kaupungin ja kuntayhtymien ylläpitämät sairaalat sekä kirkot. On olemassa myös paljon muitakin valtion ja yksityisten ylläpitämiä organisaatioita. Organisaatioiden taustalla ovat vaikuttaneetkin historialliset perinteet sekä taloudelliset ja yhteiskunnalliset olosuhteet. (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996,12–13.) Organisaatioissa tapahtuu jatkuvasti monenlaisia muutoksia, jotka vaikuttavat ihmisen asennoitumiseen ja työyhteisön toimintaan. Mattila (2007,15) kirjoittaakin, että muutoksen ympärille ei ole hyvä piirtää rajaa sen enempää johtamisessakaan kuin arjessa ja paras lähtökohta muutokselle on realistinen sekä tarkka arviointi. Muutokseen ryhdytään usein kehittämisen tarpeesta ja sen tavoitteena on tehokkuuden ja toimivuuden parantaminen. Muutokset voivat olla suunniteltuja tai yllättäen yritysten ulkoapäin tulevia.

Organisaatiomuutosten taustalla vaikuttavat muuttuvat toimintaympäristöt ja suuntaukset, jotka jaotellaan ulkoisiin ja sisäisiin. Organisaation ulkoisessa muutoksessa vaikuttajana on usein toimintaympäristössä tapahtunut muutos, kuten kansainvälistyminen. Sisäiseen muutokseen vaikuttaa puolestaan organisaation omaan toimintaan liittyvät asiat, kuten ikääntyvä henkilöstö, uuden teknologian käyttöönotto tai organisaatorakenteen tai johtohenkilöstön muuttuminen. (Lämsä & Hautala 2005, 28.) Ponteva (2010) puhuu muutoksen makronäkökulmasta, joka kertoo muutoksesta organisaation kokonaisuuden tasolla sekä muutoksen mikronäkökulmasta, joka kuvaa muutosta yksilön näkökulmasta. Makrotason muutokset päätetään usein johtoryhmässä, jonka jälkeen organisaation hallitus siunaa ne. Tästä prosessi etenee ja kun tavoitteeseen on päästy, on lopputuloksena muuttunut toiminta. Mikrotason muutokset ovat usein paikallisia ja jatkuvia, mutta monesti pieniä ja merkityksellisiä. Työntekijöiden totuttua muutoksiin, mikrotason asioiden läpikäynti on tapa kehittää työtä ja muutoksen toteuttajat ovat osa muutosta. Sama muutos voi näyttäytyä kummallakin tasolla hyvinkin eri tavalla. (Ponteva 2010,10.)

Organisaatiomuutokseen liittyvissä tutkimuksissa on osoitettu muutosten vaikutus työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin. Vaikutus on ollut valitettavan usein negatiivinen,

ja terveystvaikutukset koskettavat sekä muutoksen johdosta irtisanottuja ja lomautettuja työntekijöitä että organisaatioissa jatkavia työntekijöitä. Työhyvinvoinnista huolehtimisen tulisikin olla yksi keskeinen päämäärä organisaatiomuutoksia toteutettaessa. (Työterveyslaitos 2012.)

2.2 Muutoksen vaiheet

Suunnittelussa muutoksessa on Työterveyslaitoksen (2012) mukaan viisi eri vaihetta, jotka voivat toteutua organisaatiossa eri tahtiin ja aloitusvaiheen asioihin voidaan palata kerta toisensa jälkeen prosessin aikana:

1. muutostarve ja tavoite
2. muutosedellytysten tunnistaminen
3. muutospäätös ja toteutustavan valinta
4. muutoksen toteuttaminen
5. muutoksen seuranta ja arviointi.

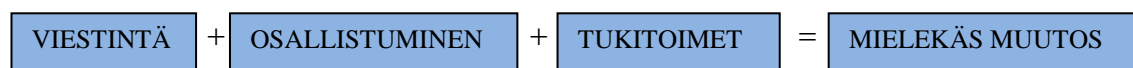
Mattila (2007) erittelee onnistuneen muutoksen johtamisen avaintehtävät neljään vaiheeseen: perustan luominen, käynnistystoimet, hallittu eteneminen sekä vakiinnuttaminen. Asian sisältö pysyy samana, jaotellaan vaiheet sitten kuinka moneen osaan tahansa. Usein muutostehtäviksi kirjataan valmistautuminen, muutoksen ohjaus sekä vakiinnuttaminen. Valmistelutehtävät hän jakaakin kahteen, sillä muutoksen perustan luominen on hidasta ja haparoivaa ja itse käynnistyksen tulee olla määrätietoista ja ripeää. (Mattila 2007, 131.)

Hallitussa muutoksessa on tunnistettu sisäiset ja ulkoiset muutospainet sekä ymmärretty ja hyväksytty ne (Työterveyslaitos 2012). Tässä vaiheessa määritellään muutos ja pohditaan kriittisesti organisaation lähtötilannetta. Mietitään muutokseen liittyviä riskejä sekä konkretisoidaan tavoitteet. Vastamalla kysymyksiin: miksi, miten ja mitä, määritetty nykytila muutostarpeineen, siirtymävaihe erilaisine toimenpiteineen ja tavoite tulee selväksi lopputuloksineen. (Aarnikoivu 2008, 164.) Henkilöstöllä saattaa olla aikaisemmista muutoksista kokemuksia, jotka voivat olla kesken jääneitä tai kesken jätettyjä ja siten vaikuttavat tulevaan muutokseen. Muutoskokemusten laajuus sekä resurssit ohjaavat muutoksen suunnittelua ja näkyvät muutosedellytyksissä. Muutosedellytysten

tunnistamisvaiheessa luottamus henkilöstön, johdon ja muutoksen toteuttajien välillä on tärkeimpiä asioita. (Työterveyslaitos 2012.) Mattilan (2007) mielestä aikaisempien muutosten tahti ja toteutustapa sekä niiden onnistuminen heijastuvat suoraan henkilöstön osaamistasoon ja siihen, millaiseksi henkilöstö kokee ja tuntee omat valmiutensa muutosta kohtaan. Jos henkilöstön tiedoissa ja taidoissa on puutteita, herättää se pelkoa ja torjuntaa tulevaa muutosta kohtaan. Työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi muutoksen aikana on henkilöstön osaamisen kehittämiseen kiinnitettävä huomiota. Akuutin osaamisen kehittämisen lisäksi voidaan työpaikalle luoda jatkuvan oppimisen malli, joka on suunnitelmallinen ja ennakoiva osa työyhteisöä. (Mattila 2007, 111.)

Muutospäätös ja toteutus vaiheessa on tärkeää suunnitella muutoksen keinot ja läpivienti. Tässä vaiheessa on olennaista turvata muutoksen tehokas ja hallittu käynnistyminen. Käynnistymiseen vaikuttaa positiivisesti henkilöstön mukaan ottaminen suunnitteluun, sillä silloin sitoutuminen muutokseen tapahtuu huomattavasti helpommin. (Aarnikoivu 2008, 165.) Kun kaikki olosuhteet ovat suotuisat, syntyy muutospäätös. Tässä vaiheessa muutossuunnittelussa huomioidaan muutoksen päämäärän ja tulostavoitteiden selkeä määrittely, luodaan aikataulu, suunnitellaan sisäinen ja ulkoinen viestintä, organisointi ja muutoksen arviointi. (Lämsä & Hautala 2005, 188.)

Työterveyslaitoksen (2011) PSYRES- hankkeen oppaassa ohjeistetaan, että työntekijöiden työhyvinvoinnista on huolehdittava samalla tavalla muutoksissa kuin muissakin organisaatioiden prosesseissa. On arvioitava mahdolliset riskit ja keinot niiden minimoimiseksi, luotava toimintasuunnitelmat ja arvioitava prosessin vaiheet, mitkä saattavat vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin. (Pahkin, Mattila-Holappa & Nielsen & Wiezer & Widerszal-Bazyl & Jong & Mockaffo 2011,14.) Seuraavassa kuviossa on kolme avaintekijää hyvinvoinnin tukemiseksi muutosprosessin aikana:



KUVIO 1. Mielekkään muutosprosessin avaintekijät (Pahkin ym. 2011,14)

Tässä vaiheessa valitaan myös käynnistystapa, joka tuottaa onnistuneen ja positiivisen aloituksen sekä kertoo henkilöstölle johdon olevan muutoksessa mukana ja perehtyneen siihen (Työterveyslaitos 2012). Muutoksen kokonaiskestolla on ratkaiseva merkitys muutoksen onnistumiseen. Lyhyt nopeasti vaikuttava muutos tai vaiheistettu liukuva

käyttöönotto ovat yleensä parhaita vaihtoehtoja. Jos muutos kestää liian kauan, jää aikaa tuhoisaan huhuviestintään ja varjo-organisaatioiden rakenteluun, jotka vaikuttavat työyhteisön hyvinvointiin. (Mattila 2007, 114.) Nurmi (2012, 144) näkee aikatauluasian niin, että muutokseen käytettävä aika riippuu organisaatiosta ja muutostarpeesta ja siihen käytetään aikaa juuri sen verran kuin tarvitaan. Muutokset toteutetaan tavallisesti projektina ja suurissa muutoksissa saatetaankin käyttää konsultteja ja heidän ammattitaitoaan apuna (Lämsä & Hautala 2005, 188).

Muutosprosessin toimeenpano osiossa on kaikki päätökset tehty ja on käytännön osuuden vuoro. Mattila (2007, 164) korostaa hallittua etenemistä, jossa eri vaiheet limittyvät toisiinsa sulavasti ja sato kerätään onnistuneesti talteen sekä tehdään muutoksia ja korjaavia toimenpiteitä heikoille osa-alueille. Tässäkin vaiheessa korostetaan johdon ja esimiesten asemaa muutoksessa. Muutoksen toteutusta johdettaessa on tärkeää kiinnittää huomiota henkilöstön osallistumiseen, viestinnän kaksisuuntaisuuteen, kannustamiseen, motivaation ylläpitämiseen sekä osaamisen kehittämiseen (Työterveyslaitos 2012).

Organisaatiot, joissa kehittämistyö on jatkuvaa ja arkipäiväistä sopeutuvat muutoksiin kivuttomimmin. Tällaiset organisaatiot ovat tottuneet käyttämään yhteisöllisiä toimintamuotoja, joissa yhteinen suunnittelu ja kokemusten jakaminen sitouttavat muutokseen ja vaikuttavat myönteisesti hyvinvointiin. (Nummelin 2008, 18.) Sisäinen motivaatio syntyy ja sitä suurempi se on, mitä enemmän henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja käyttää kykyjään sekä toteuttaa itseään. Tärkeää on antaa palautetta muutosprosessin aikana ja sen arvo riippuu siitä, miten se annetaan, vastaanotetaan ja koetaan sekä miten sitä osataan hyödyntää. (Nummelin 2008, 38–39.)

Muutoksen läpivientiä voidaan myös varmistaa huomioimalla muutosprosessissa organisaation aktiiviset kehittyjät ja mielipidevaikuttajat. Aktiiviset kehittyjät lähtevät innokkaasti kaikkeen uuteen, joten he ovat niin sanottuja muutoksen vetureita. He kyseenalaistavat vanhat toimintamallit sekä puhuvat uusien toimintatapojen puolesta. Työnantaja voikin hyödyntää tätä toimintatapaa, jos hän tuntee työyhteisön jäsenet tarpeeksi hyvin. Voidaan myös tietoisesti käyttää niin kutsuttuja muutosagentteja, jotka ovat palkattu työyhteisöön viemään muutosta eteenpäin. Jokaisessa työyhteisössä on myös mielipidevaikuttajia, joiden henkilökohtaisista näkemyksistä tulee koko työyhteisön näkemyksiä.

Esimiehen tarvitseekin huolehtia siitä, että mielipidevaikuttaja on tietoinen muutoksen tuomista eduista, jolloin hän lähtee viemään muutosta positiivisella tavalla eteenpäin. (Aarnikoivu 2008, 175.)

Muutoksen onnistuminen edellyttää seuranta ja arviointia muutoksen jokaisessa vaiheessa. Muutoshankkeesta tarvitaan palautetta ja henkilöstön tulee voida myös sitä antaa, sillä muuten on mahdotonta sanoa onko tavoitteet saavutettu tai mitä olisi pitänyt tehdä toisin. Haasteellista onkin riittävän ja täsmällisen arvioinnin jatkuminen muutoksen jälkeen. Organisaatioissa on ymmärretty arvioinnin tärkeys muutosprosessissa ja sen onnistumisessa, joten se on syytä sisällyttää prosessiin jo sitä suunniteltaessa. (Lämssä & Hautala 2005, 189.)

Seurannassa ja arvioinnissa on kiinnitettävä huomiota toimintatapojen vakiinnuttamiseen, muutoksesta palkitsemiseen sekä uuden muutoksen suunnitteluun. Seuranta tekemällä luodaan pysyvät ja kehittyvät muutoksen hallinnan rakenteet, jotka suuntautuvat jatkuvaan kehittämiseen tulevaisuudessakin. (Työterveyslaitos 2012.) Muutoshankkeen arvioinnissa paljastuu usein puutteita eri osaamisalueissa tai muita epäkohtia. Korjaavat toimenpiteet on aloitettava heti, sillä ajan kuluessa ne unohtuvat ja motivaatio katoaa. Muutoksessa hyväksi havaitut käytännöt on myös hyvä siirtää seuraavien hankkeiden käyttöön. Muutoshanke on hyvä päättää viralliseen tai epäviralliseen loppuarviointiin, jossa peilataan tulosta alkuperäisiin tai muuttuneisiin tavoitteisiin sekä mietitään tapahtunutta oppimisen kannalta. (Mattila 2007, 196–197.)

2.3 Muutoksen sisäistäminen

Tiedon puute organisaation johdolla tai esimiehillä muutosten ja kehityksen vaatimien resurssien suhteen on nähtävästi yksi syy, minkä takia kehittämishankkeet kohtaavat vaikeuksia tai jäävät kesken. Organisaation johto saattaa ajatella, että muutokset ja uudistukset saatetaan henkilöstön tietoon pitämällä tiedotustilaisuus ja ilmoituksen jälkeen henkilöstölle on selvää, missä mennään ja he kykenevät toimimaan ja sisäistämään asian lähestulkoon välittömästi. Kun muutos ei tapahdukaan nopeasti ja mutkattomasti, saattavat kehityshankkeet venyä ja jäädä keskeneräiseksi. Lopputuloksena voi olla, että pahimmillaan organisaation historiasta löytyy useita hiljaisuudessa haudattuja kehityshankkeita. Näin ei saisi olla, sillä ne nousevat esimiesten ja työntekijöiden mieleen

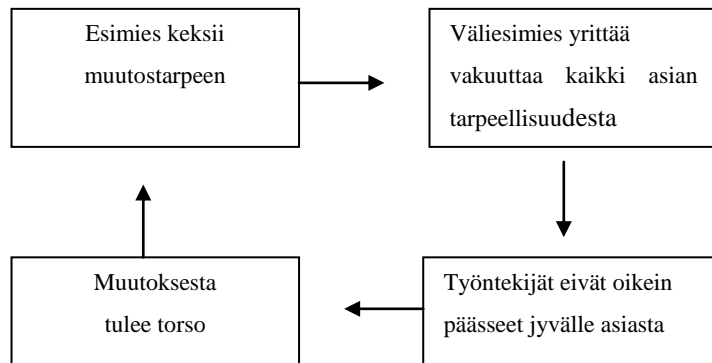
epämiellyttävänä asiana heti, kun sana muutos tai kehittäminen mainitaan. Muutokseen liittyy aina uudistuksia, jotka aiheuttavat ihmisille epävarmuutta ja turvattomuutta, sillä muutos edellyttää aina joltakin osin vanhasta luopumista ja uuteen astumista. (Järvinen 2001, 52–53.)

Työhyvinvoinnin kannalta keskeistä on muistaa, että oli muutos iso tai pieni, se on ihmisten mielikuvissa aina hyvin ristiriitainen ilmiö. Muutostilanteissa epävarmuuden sietäminen on yksilöllistä ja tähän vaikuttavat ihmisten koulutus, elämäkokemukset ja persoonallisuus. Keskeistä on ihmisten suhtautuminen ja toimeen tuleminen epävarmuuden tunteen kanssa. Jos työpaikan työolosuhteet ovat olleet aina varmat ja turvalliset, niin suhtautuminen pieniinkin muutoksiin voi aiheuttaa hyvin voimakkaita kielteisiä reaktioita henkilöstössä. Sen sijaan työyhteisö, joka on tottunut työn kausiluonteisuuteen ja jatkuviin muutoksiin, reagoi uudistuksiin realistisemmin ja vähemmän pelokkaasti. Vaikka työelämän kiivas muutostahti vaatiikin työntekijöiltä ja työyhteisöiltä kykyä tulla toimeen epävarmuuden kanssa, antaa se samalla mahdollisuuksia oppia entistä paremmin sietämään sekä hallitsemaan erilaisia tilanteita kuten jännityksiä, huolia ja ahdistusta. Useimmiten kumminkin muutokset herättävät henkilöstössä kysymyksiä ja huolia siitä, mistä oikein on kysymys. Muutoksen sisäistämiseen yksilö- ja työyhteisö tasolla tarvitsee varata riittävästi aikaa ja tietoa vireillä olevan muutoksen tarkoituksista. (Järvinen 2001, 53–56.)

Muutoksesta voi tulla myös itsetarkoitus, jolloin yrityksen toiminta-ajatus käännetään ympäri ja myllätään säännöllisesti aika ajoin vain siksi, että halutaan jatkuvaa muutosta. Muutos ei ehdi kasvaa täyteen kukoistukseensa, kun jo ollaan suunnittelemassa uutta siksi, että edelliseen ei oltu tyytyväisiä. Muutoksen syyt eivät aina avaudu kaikille ja kun muutosta tehdään muutoksen vuoksi, voidaan tätä kutsua muutosvouhkaksi. (Nevalainen 2007, 137.) Muutosvouhkassa esimies ei ole tyytyväinen yrityksen toimintaan ja hän keksii muutostarpeen. Esimiehellä saattaa olla heikko ammatillinen itsetunto, jolloin hän kääntyy väliesimiesten puoleen ja antaa itsestään kiireisen ja asiasta tietävän kuvan vastaamalla hyvin lyhyesti väliesimiesten kysymyksiin kehittämistarpeista. Väliesimiesten itsetunto on myös heikko ja he yrittävät olla lojaaleja esimiehen ohjeille, vaikka eivät ymmärräkään mistä on kyse. He siirtävät asian seuraavalle portaalle tiedostaen, että työntekijöiden tilanne ei ole tällä hetkellä ihanteellinen vastaanottamaan uudistusta, sekä lisäksi heidän ohjeistuksensa on huonoa, sillä he eivät ole ymmärtäneet muutosideaa. Seuraa tilanne, että työntekijät eivät pääse jyvälle asiasta, mutta haluavat

hoitaa työnsä kunnolla ja yrittävät parhaansa. Kun he eivät täysin ymmärrä, mitä heiltä odotetaan, niin he tuntevat itsensä epäonnistuneiksi ja laiskoiksi, kun eivät haluaisi taas lähteä mukaan muutokseen. Työyhteisö ajattelee, että tämä ei johda kumminkaan mihinkään. Jos organisaatiossa on tapahtunut muutama epäonnistunut muutos, se ei enää välttämättä kykene tunnistamaan kunnollista, jopa välttämätöntä muutosta ja laittaa kapuloita rattaisiin minkä ehtii. (Nevalainen 2007, 138–139.)

”Muutosvouhka eli laatikkoleikkien laatikkoleikki”



KUVIO 2. Huonon itsetunnon meri (Nevalainen 2007, 138).

Jotta edellisen kaltaista muutosvouhkaa ja itsetunnon heikkenemistä ei syntyisi, on muutoksen suunnitteluvaiheessa tärkeää tiedostaa organisaation heikkoudet ja vahvuudet. Juuti & Vuorela (2002, 60) toteavat, että esimiesten vastuulla on aistia kehittämistarpeet sekä käynnistää hankkeet, jotka edistävät toimintaa. Työyhteisön toiminta ei ole tuloksellista, ellei sitä jatkuvasti kehitetä, mutta sen tarkoitus ja tavoite pitää olla jokaisella tiedossa. Hyvä tuloksellinen ja positiivinen yhteistyö syntyy, kun työyhteisö tiedostaa yhteiset tavoitteet ja panostaa muutokseen yhdessä. Positiivinen riippuvuus toteutuu hyvin toimivassa ryhmässä, sillä siinä huomioidaan itsensä lisäksi myös muut jäsenet ja se korostaa sitä, että yhteistyössä on voimaa. Hyvässä työyhteisössä on positiivisen riippuvuuden lisäksi tärkeä vastuullisuus, jolloin kaikki tekevät osuutensa ja kukaan ei niin sanotusti vapaamatkusta. (Aarnikoivu 2008, 67.)

Muutosta valmistellessa voidaan tehdä nelikenttä – eli SWOT-analyysi helpottamaan lähtötilannetta. SWOT on lyhenne sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhkat). Siinä heikkoudet ja vahvuudet ovat käsiteltävän asian sisäisiä tekijöitä ja uhka ja mahdollisuus ulkoisia tekijöitä. Sisäisiä tekijöitä voivat olla esimerkiksi henkilöstö sekä heidän osaamisensa ja toimin-

tansa yrityksessä. Ulkoisia tekijöitä voivat olla tavarantoimittajat, viranomaiset, kilpailevat yritykset. SWOT- analyysi auttaa hahmottamaan nykytilannetta ja sen pohjalta on muutosta helpompi lähteä viemään eteenpäin. (Mossboda, Peterson & Rönholm 2008, 65.)

2.4 Muutosvastarinta

Tieto muutoksesta tulee useimmiten yllättäen ja saattaa hetkeksi sekoittaa henkilöstön ajatusmaailman. Muutoksen kohtaamisessa on erilaisia vaiheita, joita Nevalainen (2007,140) kuvaa seuraavasti:

- sokkivaihe eli järkytys
- turtuneisuus ja avuttomuus
- viha ja suuttuminen
- suru
- hyväksyminen
- muutos otetaan haasteena.

Sokkivaiheelle on tyypillistä kieltää tai uskoa tapahtumassa oleva asia. Asiaa on vaikea hyväksyä, jolloin tässä tilanteessa esimiehen on tärkeä olla läsnä ja kuunnella henkilöstöä. Turtuneisuuden ja avuttomuuden vaiheessa henkilöstö muistaa vanhan toimintamallin hyvät asiat ja esittää ehtoja ja esteitä tulevalle muutokselle. Viha ja suuttuminen ovat normaali reaktio henkilöstössä ja silloin ollaan katkeria ja osoitellaan sekä syytelään toisia tapahtuneesta. Tässä vaiheessa muutosta vastustetaan äänekkäästi ja käyttäytyään sen mukaisesti. Henkilöstölle on annettava mahdollisuus kiukutella ja antaa kritiikkiä, muuten he katkeroituvat ja se vaikuttaa työmotivaatioon. Jossain vaiheessa suuttumus muuttuu suruksi ja silloin muutos näyttää väistämättömältä. Vanhoista hyvistä tavoista luopuminen ei ole helppoa ihmisille, sillä vaikka vanha tapa toimia olisi ollut huono, sitä kaivataan silti. Hyvä esimies ymmärtää, että joskus luopuminen vie aikaa ja henkilöstön voimia. Työyhteisön hyvinvointiin sekä työssä jaksamiseen täytyy näissä vaiheissa erityisesti kiinnittää huomiota. (Nevalainen 2007, 140–141.)

Hyväksymisvaiheessa muutos nähdään mahdollisuutena, joka otetaan vastaan sekä suorastaan etsitään tietoa muutoksen edellyttämistä uusista asioista. Tässä vaiheessa esimiehen asema on helpompi, kun henkilöstö on hyväksynyt väistämättömän. Hänen tarvitsee tässä vaiheessa järjestää henkilöstölle koulutusta sekä asettaa tavoitteita, sillä

muilta osin asia etenee itsestään. Viimeistä vaihetta voidaan kuvailla haasteena, sillä henkilöstö on kartuttanut osaamistaan ja itseluottamusta. Shokki ja turtumus ovat menneitä, nyt ajatellaan päämäärätietoisesti ja pyritään tavoitteeseen. Aina kumminkaan muutos ei noudata näitä kaikkia vaiheita, sillä joku oikaisee tai jättää jonkun osan välisistä. Se ei ole väärin, sillä ihmiset kokevat asioita eri tavalla. (Nevalainen 2007, 142.)

Muutosvastarinta, tuo ihanan kamala muutosvastarinta. Joku kirjoittaa sen olevan sitä, että kaikkea ei niellä purematta tai toinen kirjoittaa sen olevan syyllinen siihen, että muutos ei etene. Yhtä kaikki, muutosvastarinnan käsitteestä on tullut ase, jolla syyllistetään henkilökuntaa ja varsinkin työntekijätasoa, kun johdon suunnittelema kehityssuunnitelma epäonnistuu. Muutosvastarinnasta on tehty syntipukki, sillä sitä esiintyy tavalla tai toisella jokaisessa muutoksessa. Muutosvastarinta ei ole pelkästään negatiivisia ajatuksia, vaan se sisältää myös erilaisia mahdollisuuksia. (Aarnikoivu 2008, 165–166.)

Muutostilanteissa henkilöstöstä nousee välillä esiin niin sanottuja vastarannankiiskejä, jotka väittävät vastaan kaikkiin asioihin. Mutta on myös tilanteita, joissa hyviä perusteita vaativat ja kriittisiä kysymyksiä esittävät muutosvastarintalaiset kannattaa pitää organisaatiossa näkyvällä paikalla. Kun asioita kyseenalaistetaan, niin kukaan ei kuvittele asioiden olevan niin hyvin, ettei siellä kaivata kehittymistä ja muutoksia. Kyseenalaistamisessa tarvitsee kumminkin muistaa, ettei kaikki vastarinta ole silti perusteltua. (Nevalainen 2007, 144–145.) Tarkasteltuna tarkemmin muutosvastarintaa on huomattu, että työntekijätaso ei ole aina muutoksen jarruna, vaan lähempänä huippua oleva johtotaso. Tutkimuksissa on tullut julki, että esimiehet pelkäävät muutoksen poistavan olemassa olevia etuja sekä etenemismahdollisuuden uralla. Huolenaihe on oikeutettu, sillä usein organisaatorakenteisiin kohdistuvat muutokset vähentävät väliportaita sekä hallintotehtäviä. Suurin osa muutosvastarinnasta lähtee silti ruohonjuuritasosta eli työntekijöistä, sillä he osallistuvat vähiten muutoksen valmisteluun. (Mattila 2007, 20–21.)

Muutosvastarintaa ei pidä ajatella epänormaalina, vaan se on suruprosessi, joka on suoritettava. Aikaisemmin mainitut muutosvaiheet on läpikäytävä, jotta uutta voi syntyä. (Lämsä & Hautala 2005, 190.) Muutos merkitseekin aina luopumista ja sille pitää varata tarpeeksi aikaa. Tunteiden käsittely avoimesti auttaakin henkilöstöä sitoutumaan muutokseen. Suuren muutoksen kokenut organisaatio saattaa jopa järjestää hautajaiset, jossa juodaan kahvit ja muistellaan menneitä ja katsotaan tulevaisuuteen. Muutosvastarinta ilmenee erilaisina muotoina, joita ovat muutoksesta irtisanoutuminen, samaistumatto-

muus, epävarmuus tulevasta ja pettymys. Nämä asiat näkyvät sitoutumattomuutena, vanhojen hyvien aikojen muisteleminen, hämmästelynä ja suuttumuksena. (Ponteva 2010, 24.)

2.5 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisesta puhutaan paljon, mutta miten muutosjohtaminen eroaa päivittäisjohtamisesta? Organisaatioissa tapahtuu jatkuvasti uudistumista ja kehittymistä ja ne eivät aina ole niin selkeitä ja rajattuja, niin voidaanko muutosjohtaminen erottaa päivittäisjohtamisesta. Mikäli muutosjohtaminen mielletään vain projektimaiseksi osaluokaksi, niin muutoksen läpimeno onnistuneesti vaikeutuu. Muutoksen johtamisen ymmärtäminen kokonaisvaltaisena päivittäisessä toiminnassa on tärkeää, sillä siitä rakentuu organisaation muutoskyvykyys. (Aarnikoivu 2008, 163.)

Muutosvastarintaan vaikuttaa usein epäonnistunut tai hallitsematon johtaminen. Muutosjohtamisen epäonnistumiseen vaikuttavia tekijöitä on monia. Kyvyttömyys luoda organisaatioon muutostilanteessa kiireellisyyden ja muutoksen tärkeyden ja välttämättömyyden tuntu on yksi yleisin johtamisen virheistä. Jos muutoksen tärkeyttä ei ymmärretä, niin muutos koetaan tarpeettomaksi ja siihen tarttuminen viivästyy. Viestinnällä on myös tärkeä osuus muutostilanteissa. Väärä painotus viestinnässä tai sen puuttuminen saattaa olla muutoksen jarruna, sillä jos henkilöstöä ei saada mukaan, vaikuttaa se muutoksen operatiiviseen ja taloudelliseenkin johtamiseen. Saattaa myös olla, että myönteisten merkkien näkyessä muutosta ei viedä loppuun asti tai nähdään vastarintaa väärissä paikoissa. Muutosjohtaminen ei ole kumminkaan pelkästään muutosvastarinnan torjuntaa, vaan se tähtää muutoksen nopeampaan, joustavampaan ja tuloksekkaampaan läpivientiin. (Mattila 2007, 27–30.)

Esimiehen rooli muutososaamisessa on vaikea, sillä samaan aikaan hän johtaa muutosta ja on muutoksen kohteena. Muutososaavan esimiehen täytyy osata tiedostaa muutoksen edistämiseen ja läpivientiin liittyvät asiat sekä tiedostaa niitä haittaavat tekijät. Muutosjohtamisessa tulisi keskittyä olennaiseen ja meneillä olevaan muutosvaiheeseen ja muokata omaa toimintaa sen mukaisesti. (Aarnikoivu 2008, 170–171.) Esimiehen tärkein tehtävä muutoksen keskellä on ihmisten kohtaaminen ja kuunteleminen. Jos työntekijä ei ole tyytyväinen organisaatioonsa, lisää se hänen pahoinvointiaan. Esimiehen tulisikin

aistia työntekijän mahdollinen pahoinvointi, jolloin sen poistaminen antaa tilaa nähdä asioita uudella tavalla. Muutosintoa ja hyvinvointia saa heräteltyä henkilöstössä positiivisella tiedottamisella, kehittämällä heidän osaamistaan sekä olemalla läsnä ja auttamalla asian sisäistämässä. (Ponteva 2010, 19–21.)

3 TYÖHYVINVOINTI

3.1 Mitä työhyvinvointi on?

Työhyvinvointia kuvataan siten, että työ on mielekästä, sujuvaa ja terveyttä edistävää sekä työuraa tukevaa toimintaa turvallisessa työympäristössä. Terveessä ja toimivassa työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat ja ongelmista uskalletaan puhua avoimesti ja rakentavasti. Työyhteisöissä ilmenee myös erilaisia muutospaineita, epävarmuutta työn jatkuvuuden suhteen tai työuupumuksen piirteitä. Usein työhyvinvointiin liittyvä keskustelu painottuuakin työpahoinvointiin ja ongelmiin. Voidaankin sanoa, että tämän tyylinen lähestymistapa on hyvin yksipuolinen ja eikä kuvaa hyvinvoinnin edistämisen tapoja. (Rauramo 2008, 16.) Työterveyslaitos tarjoaakin työn imu-polku nimistä palvelua, jossa tarkastellaan työtä ja työyhteisöä uudesta ja positiivisesta näkökulmasta. Sen tarkoitus on tunnistaa ja vahvistaa työyhteisön voimavaroja, kasvattaa työhön omistautumista, tarmokkuutta, vastuuta, sitoutumista sekä motivaatiota. Tuloksena on uudistuskykyinen ja – hakuinen organisaatiokulttuuri. (Työterveyslaitos 2012.)

Terveeseen työyhteisöön kuuluu työhyvinvoinnin kehittäminen ja sitä perustellaankin eri tavoin. Kyseessä on organisaation tuottavuus, tuloksellisuus ja laatu, mutta myös eettisyys ja inhimilliset tekijät vaikuttavat. Organisaation yhteiskuntavastuuseen kuuluvat työterveys ja työturvallisuus, laatu- ja ympäristökysymykset, jotka vaikuttavat organisaation imagoon työnantajana ja yhteistyökumppanina. Tuloksellinen toiminta ja työympäristön kehittäminen ovat sidoksissa toisiinsa, sillä ennalta ehkäisevä toiminta työterveyden ja työturvallisuuden suhteen on kustannustehokasta. Työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeää työhyvinvoinnin arvioimisen vuoksi. Henkilöstön hyvinvoinnin seuranta vaatii erilaisia mittareita, jotka mittaavat henkilöstön osaamista, ajankäyttöä, terveyttä, turvallisuutta sekä tuloksellisuutta. Työelämään liittyy myös lakeja, joita työnantajan on noudatettava. (Rauramo 2008, 18–19.)

3.2 Työn merkitys ja motivaatio

Työn tarkoitus on tuottaa tekijälleen hyvinvointia, niin aineellista kuin henkistäkin. Työ saattaa olla keskeinen hyvinvoinnin ja innostuksen lähde tai pahimmillaan se voi kulut-

taa ihmisen loppuun ja tuhota terveyden. Nevalainen (2007) kirjoittaa, että ihmiset eivät ole luonnostaan laiskoja, vaan ovat oppineet tekemään pienestä pitäen erilaisia työtehtäviä. Ihmiset ahkeroivat tehtävästä toiseen ja osa ihmisistä ei halua tai osaa lopettaa työntekoa ollenkaan. Työn kuvataan jopa haittaavan vapaa-aikaa siten, että kotona ei enää osata rentoutua. Meille ihmisille onnistuminen on tärkeä asia ja menestys työssä kasvattaa itsetuntoa ja sitä ihmiset tekevät, mitä he parhaiten osaavat. Alituinen työn tekeminen tai ajattelu ei ole kuitenkaan pitemmän päälle terveellistä. (Nevalainen 2007, 13.) Työ sujuu kuin leikki on sanonta, jonka kaikki ovat kuulleet. Kun työ on mielekästä ja tasapainoista, kevyttä ja iloa tuottavaa, niin voidaan sanoa, että työ on ihmisen innostuksen lähde. Henkilö, joka tuntee näin, on sitoutunut tavoitteisiin ja luo perustan työmotivaatiolle. Työhyvinvoinnin vastakohtana voidaan kokea myös työpahoinvointia. Pitkittyneen työpahoinvoinnin seurauksena saattaa ilmetä työstressiä ja työuupumusta. (Työterveyslaitos 2012.)

Haitallinen työkuormitus tulisi pystyä tunnistamaan ajoissa ja ennalta ehkäisemään, jotta työntekijöiden työkyky voitaisiin turvata. Stressi kuuluu normaaliin elämään ja se on hallittavissa. Usein puhutaan, että pieni hallittavissa oleva stressi tai kohtuullinen työpaine parantaa jopa työmotivaatiota. Työntekijä itse voi vaikuttaa tavoitteisiinsa, mukailamalla niitä tilanteiden mukaan. Jos tavoitteet on asetettu liian korkealle, saattaa esiintyä työuupumista tai liian matalat tavoitteet lisäävät myös haitallista kuormitusta, sillä uusien taitojen kehittyminen ja sen myötä voimavarojen uusiutuminen jää tapahtumatta. Työmotivaatio koostuu kahdesta tekijästä, sisäisestä ja ulkoisesta. Sisäisen työmotivaation tekijöitä on työn sisällön ja kiinnostuksen lisäksi oman osaamisen hyödyntäminen ja siihen liittyvä päätöksen teko. Sisäiseen motivaatioon vaikutetaan vuorovaikutuksen kautta, joista yksi motivoiva tekijä on palaute. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat aineelliset palkkiot, kuten kerran kuukaudessa tuleva palkka. (Nummelin 2008, 31–39.)

Rauramo (2008) kirjoittaa, että ihmisillä on tarpeita ja toiminnan tavoite onkin omien kykyjen ja mahdollisuuksien toteuttaminen. Teoreetikko Abraham Maslowin mukaan ihmisellä on olemassa viisi perustarvetta.

- Fysiologiset tarpeet, joita on hengittäminen, syöminen ja juominen, nukkuminen ja aineenvaihdunnan ylläpitäminen.

- Turvallisuuden tarpeet, joihin sisältyy fyysinen, psykologinen ja moraalinen turvallisuus sekä henkilön terveyteen ja aineelliseen omaisuuteen liittyvä turvallisuus.
- Rakkauden, yhteenkuuluvuuden ja liittymisen tarpeet sisältää tunnepohjaiset suhteet, kuten ystävyysten ja perhesuhteet sekä seksuaalisen intimitetin.
- Arvostuksen tarve on neljäs porras jonka mukaan ihmiset tarvitsevat toisilta saatua arvostusta ja kunnioitusta. Arvostuksen tarve jakautuu vielä kahteen osaan, joista alempi taso sisältää kuuluisuuden ja kunnioituksen ja ylempi taso itsetunnon, kompetenssin ja saavutukset.
- Itsensä toteuttamisen tarve on hierarkian viimeinen porras, joka jakautuu älyllisiin ja esteettisiin tarpeisiin. Tämä porras rakentuu edellisten tarpeitten päälle ja sen ilmenemisen muodot vaihtelevat yksilöiden välillä.

Maslowin motivaatioteorian mukaan viimeisin ja hierarkiassa ylimpänä olevan itsensä toteuttamisen motiivi on aidon inhimillisen toiminnan voimanlähde. (Rauramo 2008, 29.)

3.3 Työilmapiiri

Työilmapiiri voidaan määritellä siten, että se on työyhteisössä työskentelevien henkilöiden havaintojen summa, sillä se koostuu jokaisen yksilön kokemasta tunteesta. Ilmapiirejä on erilaisia, jopa samankin työnantajan eri osastoilla, mutta yhteistä niille on seuraavat ulottuvuudet:

- rakenne: säännöt, ohjeet, toimintatavat
- vastuu: mahdollisuus vaikuttaa, päättää ja toimia itsenäisesti
- haasteelliseksi koettu työ
- palkitseminen, kannustus ja tukeminen
- ristiriitojen ratkaisu nopeasti (Rauramo 2008, 124.)

Ilmapiirin merkitystä ei saa vähätellä, sillä sen vaikutus on valtava sekä työpaikalla että kotona. Positiivinen ja iloinen työilmapiiri rohkaisee yrittämään, keksimään ja kokeilemaan uutta ja nauttimaan työnteosta. Työn tulokset paranevat ja henkinen hyvinvointi näkyy pirteytinä koko kehossa. Mikäli työyhteisössä ilmenee ristiriitoja tai epäkohtia, niin ne pitäisi pyrkiä heti kitkemään pois. Korjausta ja parannusta vaativat toimenpiteet kannattaa aloittaa heti, kun tilanne on alussa. Hyvän työilmapiirin piirteitä on paljon: hyvät käytöstavat, hyvät esimies-alaisuudet, hyvä tiedon kulku, kohtuullinen työn-

kuormitus, selkeä työnjako, oikeudenmukainen kohtelu, työrauha, vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet sekä muita yhteisiä arvoja ja päämääriä. (Rauramo 2008, 125–126.)

3.3.1 Työhyvinvointia tukeva johtaminen

Johtamiselle on asetettu paljon haasteita. Johtajan vastuulla on sekä ihmisten osaamisen ja hyvinvoinnin kehittäminen sekä yrityksen menestys. Toiminnan täytyy olla kannattavaa ja samalla luoda jatkuvasti uusia innovaatioita. Myös henkilöstön osaamisesta on tullut tärkeä strateginen tekijä organisaatioissa. Hyvä johtaja onkin oman alan ekspertti, joka toimii reilusti kaikkia kohtaan ja on omalla toiminnallaan esimerkkinä muille. (Juuti & Vuorela 2002, 11–14.) Juuti ja Vuorela (2002) kysyvät, että pitäisikö johtaa asioita vai ihmisiä? Tänä päivänä organisaatioiden arjessa tulos on tärkeää ja asioiden johtaminen painottaa sääntöjen ja hallinnollisten ohjeiden noudattamista. Tässä johtamistavassa numerot ovat tärkeitä ja ihminen jääkin toiseksi. Ihmisten johtamistyyllissä korostuu inspiroiva ja keskusteleva sekä uusia suuntia etsiä johtaminen. Tässä johtamistyyllissä jokainen palvelee sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita ratkaisemalla ongelmia ja kehittämällä uutta. Kun jokainen työntekijä on oman alansa asiantuntija, niin johtajan rooli on olla auttava, rakentava ja työsuoritusta tukeva. Hyvin toimiva organisaatio on kuin jazz-yhtye: jokainen soittaja on ammattilainen ja kuuntelee muiden soittoa samalla kun soittaa itse, sillä yhtyeessä soittaminen ei salli liiallista sooloilua. (Juuti & Vuorela 2002, 11–14.)

Johtamisella on suuri merkitys työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin. Menestyvässä johtamisessa tarvitaan molempia johtamistapoja. Keskusteleva esimies tukee työyhteisön hyvinvointia ottamalla huomioon ihmisten mielipiteet, sillä osallistuminen lisää sitoutumista organisaatioon. Vaikka kaikki pyrkivät onnistumaan työssään ja saavuttamaan tuloksia, niin kuitenkin jokainen tulkitsee tilanteet omasta näkökulmastaan. Asema ja rooli työyhteisössä vaikuttavat asian tulkitsemiseen ja usein esimies ja alainen näkevätkin asioita eri näkökulmasta. Johtavassa asemassa oleva henkilö voi käynnistää prosesseja, joissa yhdessä määritellään kriteerit, joilla onnistumista mitataan. Tällä tavoin tulevaisuudessa palautteen antaminen voi olla helpompaa, kun on olemassa oleva mittaristo. (Juuti & Vuorela 2002, 19–22.) Johtajuuden kannalta on tärkeää, että johdettavan työyhteisön tavoitteet ja vaatimukset ovat tiedossa. Oikeudenmukaisuus vaikuttaa

myös henkilöstön työsuoritukseen, sillä jos esimiehellä on suosikkeja, loukkaa se muita työntekijöitä. Johtajan täytyy huolehtia, että kaiken päätöksenteon ja kohtelun pitää olla puolueetonta sekä päätökset perustuvat mahdollisimman oikeaan tietoon. (Lämsä & Hautala 2005, 241.)

3.3.2 Palaute

Jokainen tarvitsee palautetta työstään, välillä se on hyvää ja välillä rakentavaa. Palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen vaikuttavat suuresti antajan ja vastaanottajan keskinäinen suhde ja toimintaympäristö. Kun palautteen antajalla on avoin ja keskusteleva yhteys palautteen saajaan, on sen sisällön kertominen helpompaa, oli palaute myönteistä tai kielteistä. Palautteen täytyy myös olla molemminpuolista sekä rakentavaa esimiehen ja alaisen välillä, jotta kehitystä tapahtuisi. Palautetta pitäisi kyetä antamaan onnistumisissa sekä epäonnistumisissa. Jos esimies ei anna palautetta ollenkaan, voidaankin kysyä, seuraako hän lainkaan, mitä työyhteisössä tapahtuu. Välinpitämättömyys työntekijöitä kohtaan ei ole reilua eikä työhyvinvointia edistävää. Myöskään jompaankumpaan palautteen antamiseen keskittyvä esimies ei ole hyvä asia. Jos aina saa vain myönteistä palautetta, se ei ole kehittävää ja palaute menettää merkityksensä. Myöskään pelkästään rakentavaa palautetta saavan henkilön itsetunnon kannalta jatkuva negatiivinen palaute on mahdollisimman huono ja saattaa johtaa jopa henkilön sairastumiseen. Perussääntö onkin, että myönteistä palautetta tulisi saada määrällisesti enemmän kuin negatiivista. Silloin kun henkilö saa enemmän myönteistä palautetta, kykenee hän vastaanottamaan paremmin myös epäonnistumisia ja käsittelemään niitä. (Aarnikoivu 2008, 142–144.)

Itsetunnon kehittymiselle on äärimmäisen tärkeää arvostuksen kokeminen. Työyhteisön jäsenien ja ystävien osoittama arvostus on kuin peiliin katsoisi: arvosta itseäsi ja työtäsi niin kuin haluat muidenkin arvostavan. Työntekijän näkökulmasta tärkeää on sellaisen henkilön arvostus, jota hän pitää merkittävänä. Usein tällaisia henkilöitä ovat esimiehet, lähimmät työkaverit sekä ystävät ja perhe. Arvostus toisia työntekijöitä ja ystäviä kohtaan pitäisi näkyä jokapäiväisessä elämässä sekä palautteessa jota toisillemme annamme. Sanotaankin, että jos arvostus ei näy arjessa, niin ei sitä kaivata juhlapuheissakaan, sillä silloin kerran vuodessa kehuminen menettää merkityksensä. (Rauramo 2008, 143–144.)

4 VIESTINTÄ

4.1 Viestinnän merkitys

Viestintä on vuorovaikutusta ihmisten ja toimintaympäristön kesken. Viestinnällä vaikutetaan mielipiteisiin ja mielikuviin sekä siitä voidaan luoda kilpailutekijä silloin kun se nähdään kokonaisvaltaisesti. Tämä edellyttää huomiota sisäiseen ja ulkoiseen viestintään sekä sitä, että jokainen työntekijä ymmärtää viestinnän vaikutuksen ja merkityksen yrityksen toimintaan. Sisäinen viestintä yhdistää yrityksen osastoja ja sen tehtävänä on jakaa tietoa, joten viestintä kuuluu jokaiselle työntekijälle. Yrityksien sisä- ja ulkopuolella meillä on myös useita yhteistyökumppaneita eli sidosryhmiä. Viestinnän tehtävänä on kehittää ja vahvistaa vuorovaikutussuhteita sekä luoda ja ylläpitää niitä uusiin ja olemassa oleviin sidosryhmiin. Onkin tärkeää, että kukin ryhmä saa juuri sitä tietoa, mitä se tarvitsee ja ettei mikään ryhmä jäisi informaation ulkopuolelle. Huolellinen sidosryhmien kartoitus ja analysointi auttaa tässä tilanteessa. (Isohookana 2007, 9–13.)

Viestinnässä välitetään tietoa ihmisten kesken. Jokainen on kokenut, miten helposti viesti ymmärretään väärin tai se ei saavu perille. Voi käydä myös niin, että viesti muuttuu matkalla. Saattaa nimittäin olla, että mitä useamman henkilön kautta viestintä kulkee, sitä todennäköisemmin se poikkeaa jollain tavalla alkuperäisestä viestistä. Suullisessa viestinnässä eleillä ja äänenpainolla on merkitystä, mutta toisaalta kirjoitetut viestit voidaan myös tulkita monella tavalla, riippuen viestin lukijasta. Syitä viestinnän epäonnistumiseen saattaa ollakin viestin huonosti ja epäselvästi muotoiltu sanoma. Viestinnän suunnittelussa on huomioitava kohderyhmä, viestin tavoite, sisältö, miten viestitään ja ajankohta. Viestin perille meno on varmistettava, oli vastaanottajana sisäinen tai ulkopuolinen taho. Viestintä suunnitellaan usein tarkasti projekteissa, sillä niiden aikana viestintä painottuu eri asioihin. Yhteistä lyhyessä projektissa tai muutosprosesseissa on kumminkin viestinnän kulku: alussa, toteutuksen aikana ja lopussa. (Pelin 2008, 285–289.)

4.2 Viestintä ja yhteistyö

Työpaikalla tarvitaan keskustelua asioiden hoitamiseksi. Nykyään työelämässä on menossa viestinnässä kulttuurimuutos, sillä siellä tasapainoillaan paperille kirjoitetun, sähköisen ja kasvokkain tapahtuvan viestinnän välillä. Kokouksia järjestetään edelleen, mutta erilaisten työkiireiden, sijainnin ja aikataulujen vuoksi kaikki halukkaat eivät aina pääse osallistumaan. Kehittämistarpeita on ja ihmiset haluavat osallistua itseään koskeviin päätöksiin. Nykyään helpotusta tuo kannettavat tietokoneet sekä niissä käytettävät viestintäohjelmat, jotka lisäävät ajan ja paikan tehokkuutta. Vaikka video- ja puhelinneuvottelut ovatkin lisääntyneet kokouksien kommunikointi välineenä, se ei silti poista kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia. Kaikki sosiaalinen kanssakäyminen, mukaan lukien palaverit ovat tärkeä osa työtä ja yhteistoimintaa. Jokainen osallistuja voi valmistautua kokoukseen, jolla varmistetaan sen tehokkuus ja toimivuus ja samalla hän voi miettiä omaa toimintaansa ennen kokouksen alkua, sen aikana ja sen jälkeen. Näin toteutuu myös psykososiaalista hyvinvointia kolmannella askeleella Maslowin (1943) motivaatioteorian portaalla. (Rauramo 2008, 137–138.)

Aikaisemmin mainittu johtaminen ja viestintä kuuluvat tiivisti yhteen ja sillä on vaikutusta työntekijöiden mielikuvaan omasta työyhteisöstä. Johdon täytyykin viestiä työntekijöilleen siten, että kenellekään ei jää epäselväksi, miksi työtä tehdään sekä oman työn osuus kokonaisuudessa ja mihin tulevaisuudessa ollaan menossa. Viestintä on yhteydessä myös työhyvinvointiin, sillä mitä avoimempaa, luottavaisempaa ja yksilöitä kunnioittavampaa johdon viestintä on, sitä tyytyväisempiä ollaan työyhteisöön ja organisaatioon. Sisäisessä viestinnässä saatetaan puhua viestintätyytyväisyydestä, joka tarkoittaa yleisesti tyytyväisyyttä saatuihin tietoihin ja mahdollisuuksiin tulla kuulluksi.

Aina viestinnän lisääntyminen ei kuitenkaan ole hyvä asia, sillä joskus liika tieto uuvuttaa ja hämmentää ja puhutaan tehottomasta viestinnästä. Tiedottamisessa onkin tärkeää kertoa olennainen, sillä yleinen käsitys on se, että tietoa ei saada tarpeeksi. (Juholin 2006, 145–147.)

5 TUTKIMUKSEN TAUSTA

5.1 Tutkimuskohteen esittely

Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymä aloitti toimintansa vuonna 2007. Pirkanmaalla toimineet Kangasalan ammattioppilaitos, Nokian ammattioppilaitos, Tampereen sosiaali- ja terveystieteiden opisto, Pirkanmaan Taitokeskus ja Pohjois-Pirkanmaan koulutusinstituutti yhdistivät voimavaransa ja toiminta jatkui nimillä

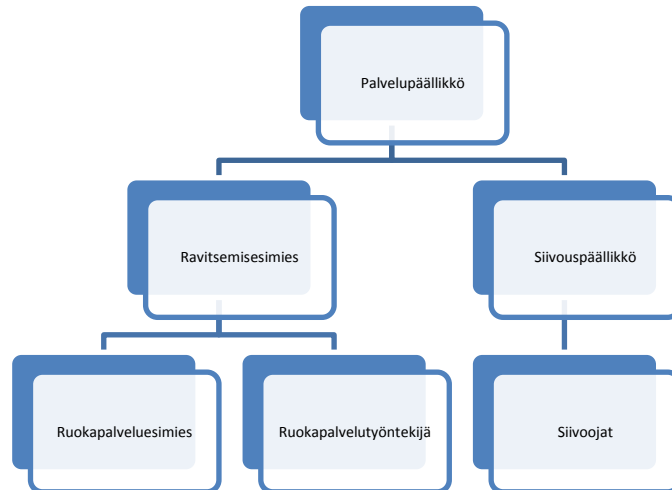
- Pirkanmaan ammattiopisto
- Pirkanmaan aikuisopisto
- Pirkanmaan oppisopimuskeskus.

Pirkanmaan ammattiopiston vuotuinen opiskelijamäärä on noin 3 700, opiskelijoita aikuisopistossa on noin 4 900 ja oppisopimuskeskuksessa noin 4 300. Koulutus konserni järjestää nuorten koulutuspalveluita, aikuiskoulutus- ja työelämäpalveluita sekä oppisopimuspalveluita Pirkanmaan alueella lähes 600 henkilön voimin. Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymä tarjoaa monipuolista koulutusta ammatillisiin perustutkintoihin, ammattitutkintoihin ja erikoisammattitutkintoihin. Kuntayhtymään kuuluu 15 jäsenkuntaa: Ikaalinen, Kangasala, Kuhmalahti, Kylmäkoski, Lempäälä, Nokia, Orivesi, Pirkkala, Pälkäne, Ruovesi, Tampere, Vesilahti, Virrat, Ylöjärvi ja Ähtäri. PIRKO toimii 13 yksikössä yhdeksällä paikkakunnalla. PIRKOn perustehtävä on osaamisen vahvistaminen lisäämällä nuorten ja aikuisten ammatillista osaamista työelämän tarpeita vastaavasti, edistää osaltaan työllistymistä ja yrittäjyyttä sekä osallistua peruskuntien, seutukuntien ja maakunnan kehittämiseen yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Tehtävänsä toteuttamiseksi kuntayhtymä ylläpitää koulutus- ja kehittämissyksiköitä Pirkanmaalla. (Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymä 2010, 2.)

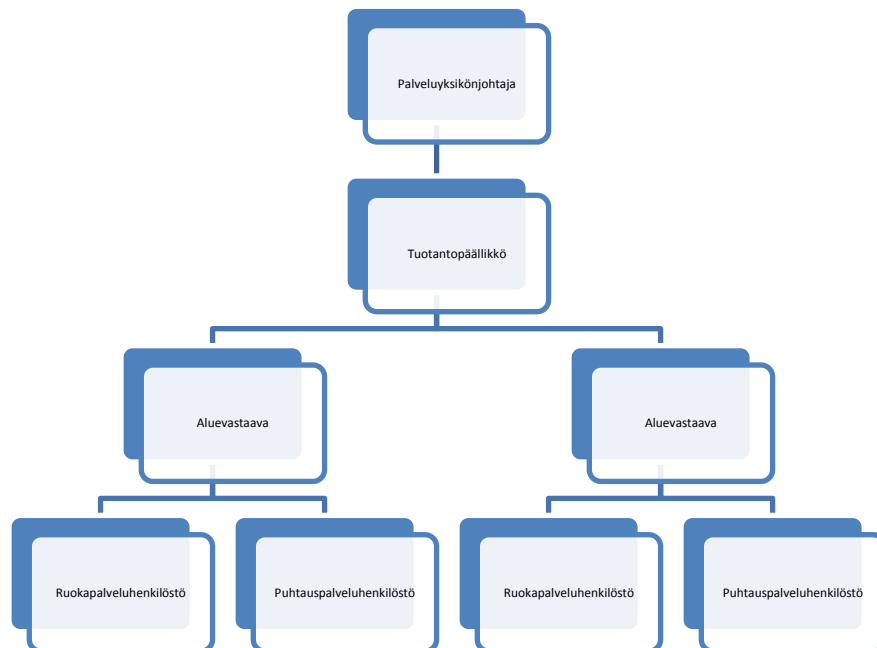
PIRKOn toiminta on jaettu neljään tulosalueeseen. Tulosalueista suurin, Pirkanmaan ammattiopisto (PAO), tuottaa nuorten koulutuspalveluita. PAOlla on 12 toimipistettä ja opiskelijoita on runsas 3 000 opiskelijaa. Pirkanmaan aikuisopisto (PAIKO) tuottaa maakunnallisia ja monialaisia aikuiskoulutuspalveluja ja työelämän osaamisen kehittämispalveluja. Pirkanmaan oppisopimuskeskus (OPSO) toimii oppisopimuskoulutuksen maakunnallisena hallinnoijana. Palvelutuotanto tuottaa ja kehittää konsernin tukipalveluja koko kuntayhtymälle. (Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymä 2010, 2.)

5.2 Tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, onko ruoka- ja puhtauspalveluiden yhdistyminen 1.12.2011 vaikuttanut työhyvinvointiin. Seuraavissa kuvioissa on kuvattu yhdistymisen myötä tapahtunut organisaation rakennemuutos, jossa tuotantopäällikkö aloitti ruoka- ja puhtauspalveluiden yhteisenä esimiehenä joulukuussa 2011 ja tammikuussa 2012 aloittivat määräaikaiset aluevastaavat lähiesimiehenä.



KUVIO 3. Aikaisempi organisaatio rakenne 2007-2011 v.



KUVIO 4. Nykyinen organisaatio rakenne 2012 v.

Muutoksen haasteena henkilökunnalle oli kokonaan uudet lähiesimiehet, sillä toinen aluevastaava tuli talon ulkopuolelta ja toinen talon sisäpuolelta. Ravitsemisesimies siir-

tyi toisiin tehtäviin. Työn tavoitteena on työhyvinvoinnin tutkiminen nyt muutoksen jälkeen. Muutos vaikutti myös osittain ruokapalveluhenkilökunnan tehtävänkuviiin ja työyhteisöön, sillä kuluneena vuonna ruokapalvelut ja toimintatavat on prosessoitu uudelleen. Varsinaisesti mitoitusta ei tehty, mutta henkilöstömäärä on vähentynyt toisissa toimipisteissä vähentämällä määräaikaisten työntekijöiden käyttöä. Puhtauspuolella mitoitus on tehty aikaisemmin jo vuonna 2009, joten tehtävät eivät ole olennaisesti muuttuneet.

5.3 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmä

Kohderyhmä tutkimuksessa oli PIRKOn ruoka- ja puhtauspalveluiden henkilöstö, joilla oli olemassa oleva työsuhde jo joulukuussa 2011. Tutkimus ei koske määräaikaista työntekijöitä, joiden työsuhde on alkanut yhdistymisen jälkeen. Tutkimusmenetelmä oli kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, joka toteutettiin kyselylomakkeella. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä tärkeää on hyvän tutkimussuunnitelman laatiminen, koska se ohjaa kyselylomakkeen eli mittarin tekemistä. Keskeistä siinä onkin tutkimusongelman asettelu ja teorian ja käsitteiden määrittely, aineiston järjestäminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon sekä päätelmien tekeminen tilastolliseen aineistoon perustuen. (Vilkkä 2009,94–95.) Määrällisessä tutkimuksessa voidaan hyödyntää myös muiden keräämiä aineistoja, mutta niitä joudutaan usein muokkaamaan, ennen kuin ne soveltuvat tekeillä olevaan tutkimukseen. (Vilkkä 2009,76.) Kyselylomake ja tutkimuksen teoriaviitekehys kietoutuvat erottomasti yhteen määrällisessä tutkimusprosessissa (Vilkkä 2009,84).

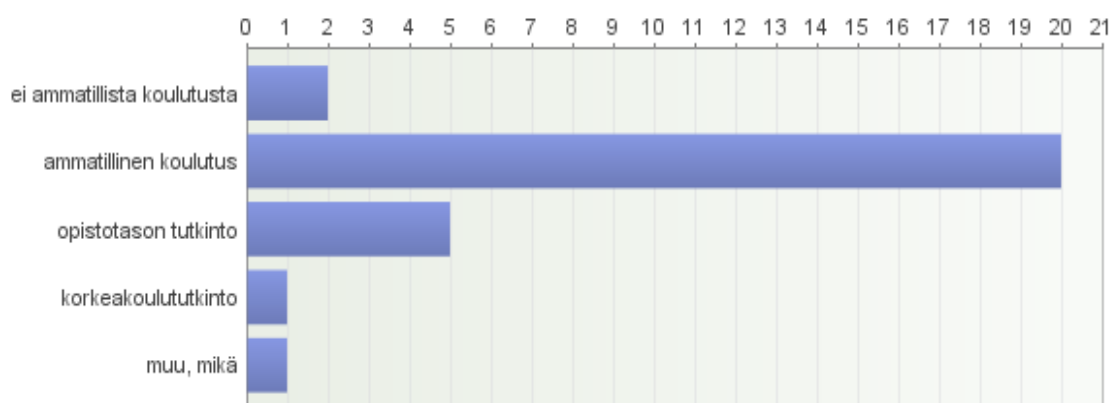
Laadin kyselylomakkeen (liite1), jota testasin alustavasti muutamalla henkilöllä, jonka jälkeen yhdessä työnantajan edustajan kanssa se muokattiin sopivaksi webropol-ohjelmaan. Lähetin kyselyn sähköpostitse saateviestin kera, josta oli linkki webropol kyselyyn. Tällä varmistettiin vastausten anonymisyys. Kyselyyn oli aikaa vastata kaksi viikkoa, ja muistutuksen kyselyyn vastaamisesta laitettiin toisen viikon alkupuolella. Tutkimuksen kyselylomakkeessa kysyttiin taustatietoina ikää, koulutusta, palvelusvuosia nykyisellä työnantajalla sekä työyksikköä. Kyselyn osa-alueina olivat muutos, osaaminen, esimiestyö ja johtaminen, viestintä sekä työhyvinvointi ja jaksaminen. Kysymykset olivat monivalintakysymyksiä, jonka jokaisen osa-alueen lopuksi on mahdollisuus kirjoittaa avointa palautetta.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Taustatiedot

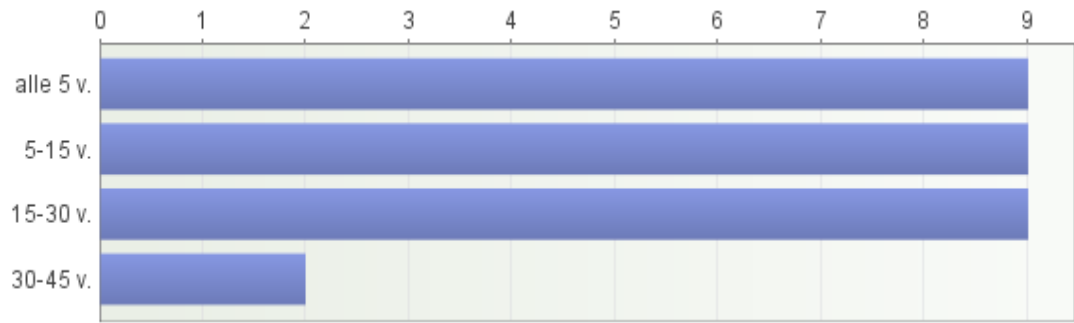
Kyselylomakkeessa ei kysytty lainkaan vastaajien sukupuolta, sillä PIRKOn ruoka- ja puhtauspalveluissa työskentelee vakituisesti vain kaksi mieshenkilöä. Kysely lähetettiin 63 henkilölle ja vastauksia tuli 29. Kyselylomakkeessa oli jokaisen osa-alueen loppuksi mahdollisuus kirjoittaa omia näkemyksiä ja mahdollisia kehittämissuhteita avoin palaute kohtaan. Lomakkeessa ei ollut missään kohdassa pakollista vastauskohtaa, joten vastaajien lukumäärä vaihteli 27:stä 29:ään.

Koulutus kysymyksessä vastaajien määrä oli 29 kpl ja koulutus pohja suurimmalla osalla vastaajista oli ammatillinen koulutus. Alla olevassa kuviossa viimeinen kohta; muu, tarkoitti tässä tapauksessa toimitilahuoltajan oppisopimuskoulutusta.



KUVIO 5. Vastaajien koulutus pohja lukumäärinä (N=29).

Kysymyksessä, kuinka monta vuotta olet työskennellyt nykyisen työnantajan palveluksessa, oli yllättävää, kuinka tasaisesti vastaajien palvelusvuodet jakautuivat eri vaihtoehtoihin. Tässä tapauksessa voidaan tulosta tulkita niin, että liki kolmasosa vastaajista on uusia työntekijöitä ja kolmasosa vanhoja työntekijöitä ja kolmannes niiden väliltä.



KUVIO 6. Vastaajien palvelusvuodet nykyisellä työnantajalla (N=29).

6.2 Muutos

Muutos osuudessa esitettiin erilaisia väittämiä liittyen muutokseen ja väittämät esitettiin positiivisesti. Vastaajia pyydettiin arvioimaan niitä seuraavanlaisella asteikolla:

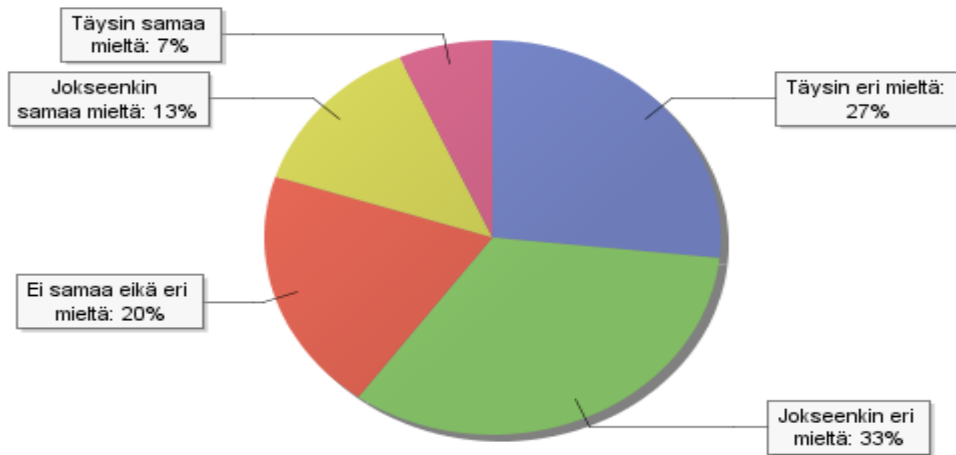
TAULUKKO 1. Muutosprosessi

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Muutosprosessi vaikuttaa huolellisesti suunnitellulta	5	12	4	6	1	28	2,5
Tiedotus muutoksesta oli riittävää	2	12	5	8	1	28	2,8
Muutokseen liittyvä tiedotus oli avointa	2	11	6	7	2	28	2,9
Muutoksen syyt perusteltiin hyvin	8	7	4	8	1	28	2,5
Muutuskoulutusta oli sopivasti	2	10	7	7	2	28	2,9
Yhteensä	19	52	26	36	7	140	2,7

Muutosprosessiin liittyvissä kysymyksissä vastaajien määrä oli 28 ja keskiarvo oli alle 3,0. Väittämissä muutosprosessi vaikuttaa huolellisesti suunnitellulta sekä muutoksen syyt perusteltiin hyvin, keskiarvo oli 2,5. Prosentuaalisesti muutosprosessi vaikuttaa huolellisesti suunnittelulta, 17,9 % on täysin eri mieltä ja 42,9 % on jokseenkin eri mieltä ja niiden yhteistulos oli 60,8 %. Muutoksen syyt perusteltiin hyvin 28,6 % oli täysin eri mieltä ja 25 % jokseenkin eri mieltä ja niiden yhteistulos 53,6 %.

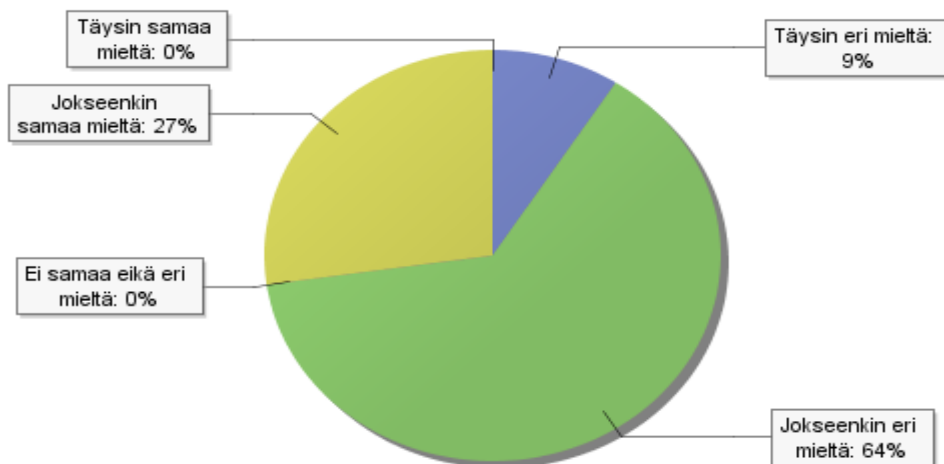
Seuraavissa kuvioissa on vertailtu kyseisiin kohtiin ruoka- ja puhtauspalvelu yksiköiden vastauksia.

Muutos vaikuttaa huolellisesti suunnitellulta, puhtauspalvelut (N=15)



KUVIO 7. Muutos vaikuttaa huolellisesti suunnitellulta.

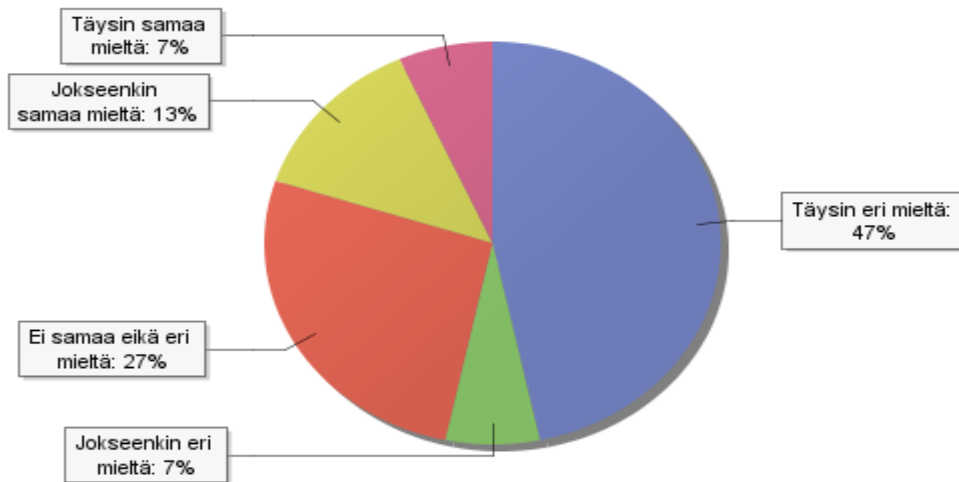
Muutos vaikuttaa huolellisesti suunnitellulta, ruokapalvelut (N=11)



KUVIO 8. Muutos vaikuttaa huolellisesti suunnitellulta.

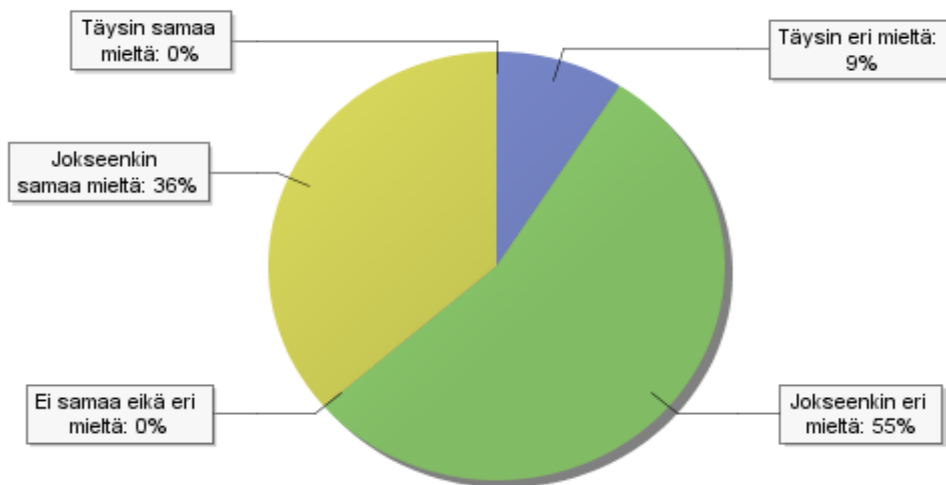
Kyseisiin kohtiin vastasi 28 henkilöä, mutta kaksi henkilöä ei halunnut ilmoittaa, missä yksikössä toimivat.

Muutoksen syyt perusteltiin hyvin, puhtauspalvelut (N=15)



KUVIO 9. Muutoksen syyt perusteltiin hyvin.

Muutoksen syyt perusteltiin hyvin, ruokapalvelut (N=11)



KUVIO 10. Muutoksen syyt perusteltiin hyvin.

Kyselylomakkeessa oli jokaisen osa-alueen kohdalla mahdollisuus kirjoittaa palautetta ja kehittämisehdotuksia avoin palaute kohtaan. Muutos kohdasta avoin palaute riveiltä tuli seuraavanlaisia palautteita.

”Olen ihan pihalla, olen tullut taloon vasta muutoksen tapahduttua.”

”Tiedotus oli nopeaa ja ”lukkoonlyötyä” - ei paljoja keskusteltu, ei perusteltu mitään koko asiasta.”

”Alkuun tiedotettiin nihkeästi, vähän niin kuin pelotellen ja jos et ole nöyrä ja kuuliainen niin voi olla ettei kannusteta eteenpäin. Ja sitten oli iso tiedotustilaisuus johon ei sitten saanut mennä kaikki, mutta sitten saikin, silloin jo ajattelin että eikös tämä muutos pitäisi koskea kaikkia. Meidät jo ikään kuin lokeroitiin, tilaisuudessa viesti oli selkeä ja kaupunginmalliin mennään ja aikataulukin oli selvä...mutta aikataulu muuttui...ja sitä odotellessa työpanokseni annan omilla vahvuuksilla enempään en pysty.”

Muutoksen vuoksi osiossa kysyttiin työkäytänteistä ja osaamisvaatimuksista. Vastaajien määrä oli 27.

TAULUKKO 2. Muutoksen vuoksi

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Työkäytänteet ovat muuttuneet	1	3	9	10	4	27	3,5
Osaamisvaatimukset ovat lisääntyneet	3	2	9	9	4	27	3,3
Yhteensä	4	5	18	19	8	54	3,4

Tulosten keskiarvo on 3,3–3,5 eli vastaajista enemmistö on ollut enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä. Avoin palaute osiossa tuli seuraavanlaisia palautteita:

”Joissakin työkäytänteissä olisi voinut kuunnella myös työntekijöiden mielipiteitä, esim. keittiön hygienian kannalta, koskien lähinnä pesuainevalintoja.”

”Micro-liinan käyttö opeteltiin.”

”Siivouskoneita harjoiteltu vähän.”

”Väkeä on vähennetty melkein joka toimipisteen keittiöstä. Kaikkien on osattava katsoa kokonaisuutta. Enää ei voi tehdä vain yhtä tai kahta työtä päivän aikana, vaan on tartuttava siihen työhön, mikä kulloinkin on akuutti. Pitää osata katsoa, mikä työ minäkin päivänä on tarpeellista perustehtävän lisäksi. Esim. pesenkö tänään lattian vai vasta huomenna...”

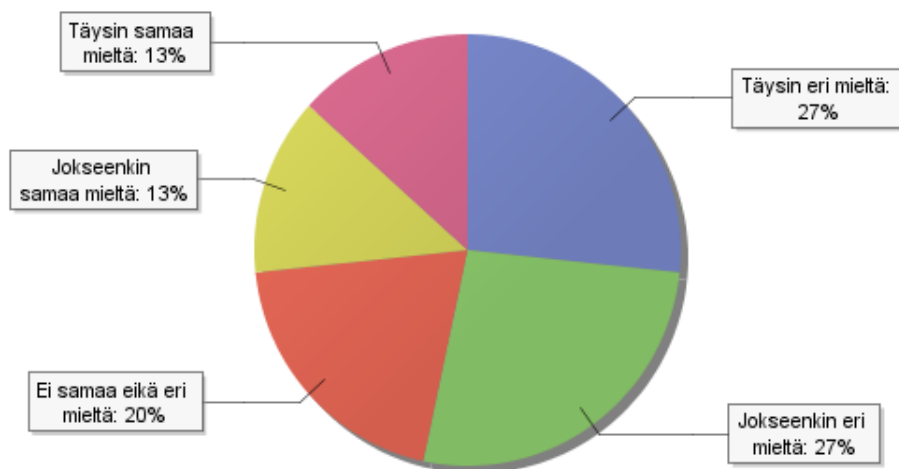
Muutoskohdassa kysyttiin myös tuntemuksia ja kokemuksia muutoksesta. Keskiarvot liikkuvat 2,6–3,6 välillä riippuen kysymyksestä. Taulukossa 3, on yhteenveto kokonaisuudesta. Vastaajia oli 27–28 henkilöä.

TAULUKKO 3. Miten olet kokenut muutoksen

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Muutokseen sopeutumiseen varattiin riittävästi aikaa	3	13	6	5	1	28	2,6
Muutos on ollut hallittua ja johdettua	6	10	3	7	2	28	2,6
Muutokset ovat olleet pieniä	3	8	4	10	2	27	3
Muutos on onnistunut hyvin	6	7	8	6	1	28	2,6
Työnteon mielekkäys on parantunut	7	2	12	4	3	28	2,8
Olen sitoutunut uuteen organisointimalliin	2	1	9	10	6	28	3,6
Yhteensä	27	41	42	42	15	167	2,9

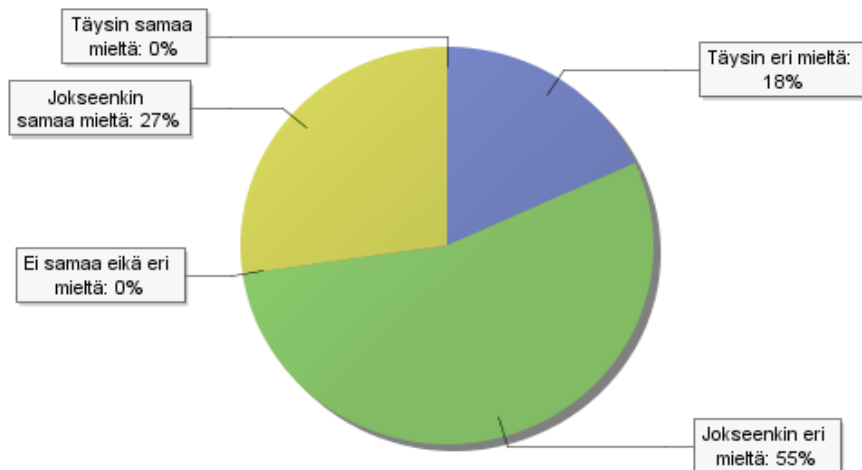
Seuraavissa kuvioissa on puhtauspalveluyksikön ja ruokapalveluyksikön vastauksia kysymykseen, joka liittyi muutoksen hallintaan, keskiarvo oli alle 3,0.

Muutos on ollut hallittua ja johdettua, puhtauspalvelut (N=15)



KUVIO 11. Muutos on ollut hallittua ja johdettua

Muutos on ollut hallittua ja johdettua, ruokapalvelut (N=11)



KUVIO 12. Muutos on ollut hallittua ja johdettua

Avoimeen kohtaan kirjoitettiin mm. seuraavaa:

”Toki olen sitoutunut, sehän on ollut PAKKO, muita vaihtoehtoja ei ole edes tarjottu.”

”Ohjeita saimme talon omalta väeltä.”

”Muutosvastarinta oli aluksi aika kova, työmotivaatio heikkeni, mutta asiaa nyt ajatellen kun en tapahtuneelle mitään voi, niin jään odottelemaan mitä tuo muutos tullessaan. Toivon että hyvä työyhteisön henki palaa ja kaikilla on hyvä tulla töihin ja saisi rauhassa tehdä töitä. Sitten jaksaa taas kehittää työtä ja tehdä siitä mielekkään ja olla innostava työyhteisön jäsen.”

”Muutokseen sopeutumiseen ei todellakaan varattu tarpeeksi aikaa. Paljon asioita oli jotenkin rempallaan uusista esimiehistä huolimatta.”

6.3 Osaaminen

Kyselylomakkeessa kysyttiin myös omaan osaamiseen ja kouluttautumiseen liittyviä asioita. Kysymykset olivat positiivisia väittämiä, lukuun ottamatta taulukossa viidentenä olevaa väittämää. Vastaajien määrä oli 28.

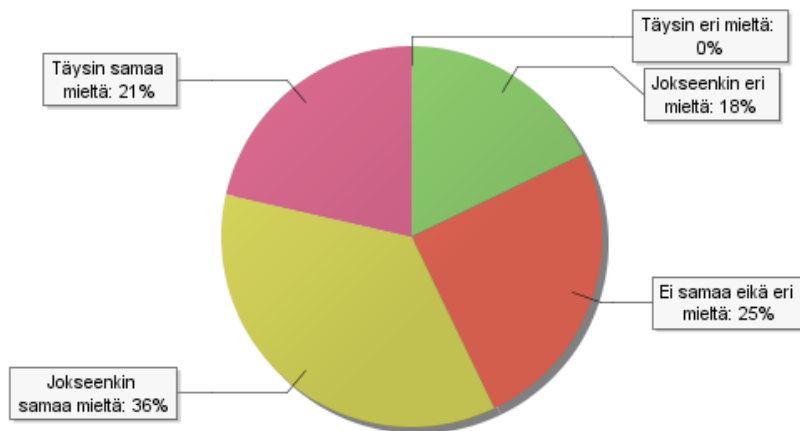
TAULUKKO 4. Osaaminen

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Olen kiinnostunut uusista toimintatavoista ja hyödynnän niitä	1	0	7	15	5	28	3,8
Kouluttautuminen ja työn kehittäminen on tarpeellista	1	0	6	9	12	28	4,1
Osallistun mielelläni työnantajan kustantamaan koulutukseen	1	1	4	9	13	28	4,1
Työni vaatii, että opin uusia asioita	1	1	5	10	10	27	4
Olen kyllästynyt oppimaan jatkuvasti uutta	11	8	6	3	0	28	2
Minulla on mahdollisuus kehittää omaa työtäni	0	2	7	13	6	28	3,8
Voin toteuttaa itseäni työssäni	1	4	6	11	6	28	3,6
Työvälineeni ovat kunnossa	0	1	2	10	15	28	4,4
Muutoksen myötä mahdollisuudet tehdä monipuolisempia tehtäviä ovat lisääntyneet	4	1	8	9	6	28	3,4
Yhteensä	20	18	51	89	73	251	3,7

Taulukossa on enemmän jokseenkin samaa mieltä (89kpl) ja täysin samaa mieltä (73kpl) olevia vastauksia, kuin jokseenkin eri mieltä(18)ja täysin eri mieltä(20) olevia vastauksia. Vastauksia ei samaa eikä eri mieltä oli 51 kpl. Keskiarvot olivat 2,0- 4,4 välillä. Keskiarvo 2,0 kysymyksessä; olen kyllästynyt oppimaan uutta, oli hyvä, sillä kysymys oli negatiivinen.

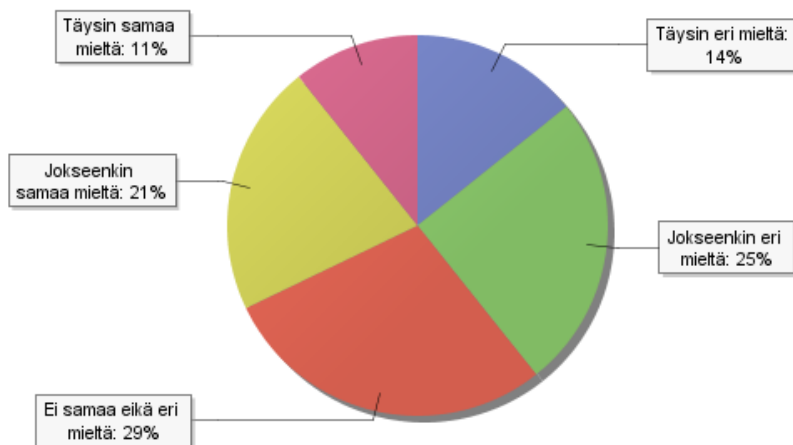
6.4 Esimiestyö ja johtaminen

Esimiestyö ja johtaminen osiossa väittämät olivat positiivisia ja koskivat esimiestoimintaa kuluneen vuoden aikana. Vastaajien määrä oli 28. Vastaajista n. 80 % oli sitä mieltä, että he tietävät, mitä esimiehet heiltä odottavat ja n. 86 % oli sitä mieltä, että esimiehet ovat helposti tavoitettavissa. Vastaajista n. 40 % oli sitä mieltä, että esimiehet osaa antaa palautetta ja antavat sitä riittävästi. Noin 60 % vastaajista koki, että esimiehet myös kuuntelevat palautetta, jota heille annetaan. Seuraavissa kuvioissa on vastausprosentit kun, kysytään esimiehen antamaa tukea ja tasapuolisuutta kaikkia henkilöitä kohtaan. Keskiarvot vaihtelivat kysymyksissä 2,9–3,9 välillä.



KUVIO 13. Saan tarpeeksi tukea esimiehiltäni

Kysymyksessä esimiesten tasapuolisuus kaikkia kohtaan, suurin prosenttiluku n. 30 % on kohdassa; ei samaa eikä eri mieltä.



KUVIO 14. Esimiehet ovat tasapuolisia kaikkia kohtaan

6.5 Viestintä

Viestinnästä kysymykset koskivat ruoka- ja puhtauspalveluyksikön viestintää kuluneen vuoden aikana. Keskiarvot olivat 3,1–3,8 välillä, vastaajia oli 27–28 henkilöä.

TAULUKKO 5. Viestintä

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Viestintä on toimivaa	1	6	4	13	3	27	3,4
Viestintä toimii johdon ja alaisten välillä	1	6	4	16	1	28	3,4
Olen itse aktiivinen tiedon hankinnassa	0	1	7	16	3	27	3,8
Kirjallinen viestintä on helppolukuista	0	1	7	17	3	28	3,8
Suullinen viestintä on hyvää ja selkeää	0	6	6	11	4	27	3,5
Viestintä ei ole ristiriitaista esimiesten kesken	0	9	8	7	3	27	3,1
Yhteensä	2	29	36	80	17	164	3,5

Taulukon viidessä kysymyksessä on eniten vastattu kohtaan jokseenkin samaa mieltä (80kpl). Seuraavassa taulukoissa on ristiintaulukointi yksiköiden välisistä vastauksista kahdesta eri kysymyksestä. Ruokapalveluyksikön mielestä viestintä on pääsääntöisesti toimivaa, kun taas puhtauspalveluyksikön vastaukset hajaantuvat eri kohtiin.

TAULUKKO 6. Viestintä on toimivaa

Viestintä on toimivaa	Työyksikköni on	
	pääsääntöisesti puhtauspalvelut (N=15)	pääsääntöisesti ruokapalvelut (N=10)
Täysin eri mieltä	1	0
Jokseenkin eri mieltä	4	1
Ei samaa eikä eri mieltä	3	1
Jokseenkin samaa mieltä	4	8
Täysin samaa mieltä	3	0
Keskiarvo	3,3	3,7

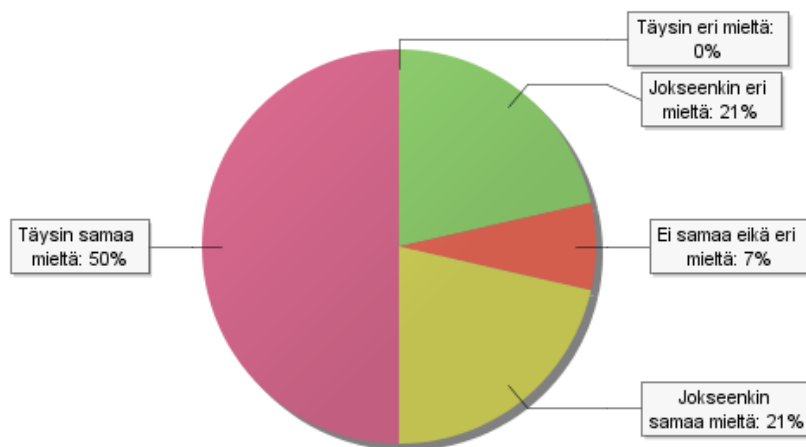
Seuraavassa taulukossa on nähtävissä ruokapalveluyksikön näkemys viestinnän ristiriitaisuudesta esimiesten kesken, sillä yli puolet vastauksista kohdistuu jokseenkin eri mieltä olevaan mielipiteeseen. Puhtauspalveluyksikkö vastaa enemmän hajautetusti, tosin vastauksista kolmannes on neutraalilla alueella eli ei samaa eikä eri mieltä.

TAULUKKO 7. Viestintä ei ole ristiriitaista esimiesten kesken

Viestintä ei ole ristiriitaista esimiesten kesken	Työyksikköni on	
	pääsääntöisesti puhtauspalvelut (N=15)	pääsääntöisesti ruokapalvelut (N=11)
Täysin eri mieltä	0	0
Jokseenkin eri mieltä	3	6
Ei samaa eikä eri mieltä	5	3
Jokseenkin samaa mieltä	4	2
Täysin samaa mieltä	3	0
Keskiarvo	3,5	2,6

6.6 Työhyvinvointi ja jaksaminen

Työyhteisön ja oman jaksamisen osiossa oli vastanneita 28 henkilöä. Työyhteisönä käsitettiin oman toimipisteen tiimi eli lähityökaverit. Seuraava kuvio kertoo työyhteisön ilmapiiristä, väittämät olivat positiivisia.



KUVIO 15. Työyhteisön ilmapiiri on hyvä.

Työhyvinvointia ja jaksamista koskeviin kysymyksiin vastattiin seuraavasti. Keskiarvot olivat kysymyksissä hyviä; 3,1–4,3 välillä. Kokonaiskeskiarvo oli 3,9.

TAULUKKO 8. Mitä mieltä olet työyhteisösi ja omasta jaksamisestasi

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Työyhteisön ilmapiiri on hyvä	0	6	2	6	14	28	4
Työtoverit tukevat työssä jaksamistani	1	1	4	8	14	28	4,2
Työyhteisössäni käsitellään ristiriidat avoimesti	1	5	4	8	9	27	3,7
Pyydän ja saan apua tarvittaessa	0	1	4	9	14	28	4,3
Viihdyn työyhteisössäni	0	1	5	7	15	28	4,3
Työni henkinen puoli on kunnossa	1	4	4	7	12	28	3,9
Työni ei rasita minua fyysisesti liikaa	3	8	2	10	4	27	3,1
Yhteensä	6	26	25	55	82	194	3,9

Kysyttäessä fyysisestä rasituksesta keskiarvo oli tämän osa-alueen heikoin eli 3,1. Katsoin ristiintaulukoinnilla, että onko yksiköiden näkemyksissä eroja koskien fyysistä rasitusta. Seuraavassa taulukossa on nähtävissä vastaukset. Kaksi henkilöä ei kertonut mihin yksikköön kuuluu.

TAULUKKO 9. Työni ei rasita minua fyysisesti liikaa

Työni ei rasita minua fyysisesti liikaa	Työyksikköni on	
	pääsääntöisesti puhtauspalvelut (N=14)	pääsääntöisesti ruokapalvelut (N=11)
Täysin eri mieltä	2	1
Jokseenkin eri mieltä	3	5
Ei samaa eikä eri mieltä	1	1
Jokseenkin samaa mieltä	5	4
Täysin samaa mieltä	3	0
Keskiarvo	3,3	2,7

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kysely lähetettiin kaikille ruoka- ja puhtauspalveluiden henkilökunnalle, joita oli sillä hetkellä 63 henkilöä. Näistä 63 henkilöstä 12 oli määräaikaista työntekijöitä, joiden ei kuulunut vastata kyselyyn, sillä sähköpostiviestin yhteydessä oli saatekirje, jossa asia kerrottiin (liite 2). Vastaajia oli 29 henkilöä, mikä on noin 57 % vastaajista, jos kyselyyn on osallistunut vain ne henkilöt, joita kysely koski. Jälkikäteen toteankin, että kyselyä ei olisi saanut lähettää koko ryhmälle, vaan sieltä olisi pitänyt poistaa määräaikaiset työntekijät. En voi nyt sanoa, onko joku määräaikaisessa työsuhteessa oleva henkilö vastannut kyselyyn.

Mielestäni kyselyn pätevyys eli validiteetti oli kunnossa. Kyselylomakkeen kysymykset viittasivat tutkimuksessa kirjoitettuun teoriaan. Kyselyyn osallistuvat vastaajat ymmärsivät kysymykset samalla tavalla. Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti oli mielestäni kyseenalainen, sillä vastaajien lukumäärä ja vastausten rajausta ei ollut paras mahdollinen. Uskon silti, että mittausulos olisi suunnilleen sama, jos tutkimuksen tekijä olisi joku toinen tai vastaajien valitseminen olisi ollut rajallisempaa. Tämä tutkimus kohdistui määrättyyn asiaan ja olen havainnoinut, että kuluneen vuoden ajan on aistittavissa ollut aika-ajoin tyytymättömyys muutokseen.

Tutkimuskysymys oli, miten ruoka- ja puhtauspalveluyksikön yhdistyminen on vaikuttanut työhyvinvointiin kyseisissä yksiköissä. Edellä esitetyistä tutkimustuloksista voidaan todeta, että työhyvinvointi ei ole olennaisesti huonontunut muutoksen myötä. Työhyvinvointi kohdassa keskiarvot olivat hyviä. Tutkimuksessa tuli ilmi, että muutosprosessin läpivienti kokonaisuudessaan oli henkilöstön mielestä heikosti suunniteltu ja toteutettu. Keskiarvot olivat muutoksen kohdissa pääsääntöisesti alle 3, joten käsittelin tuloksia sen vuoksi muutoksen kohdalla perusteellisemmin.

Ruoka- ja puhtauspalveluiden yhdistymiseen liittyvä viestintä johdon suunnasta työntekijätasolle on ollut vähäistä, jopa olematonta. Kesäkuussa 2011 palvelupäällikkö piti ruoka- ja puhtauspalveluille infotilaisuuden, jossa esitettiin alustavaa suunnitelmaa tulevista organisaatiosta. Tilaisuudessa keskusteltiin avoimesti ja henkilöstö sai esittää kysymyksiä, miksi kyseinen toimintamalli. Mitään keskusteluja asiasta ei ollut aikaisemmin ollut, sillä silloinen ravitsemisesimies ei ollut tietoinen kyseisestä organisaatiomu-

toksesta. Kyseinen infotilaisuus päättyi henkilöstön osalta tunteeseen, että muutos on kaukana tulevaisuudessa. Edellä mainitusta tilaisuudesta kului viikko, kun ruokapalveluhenkilöstö siirrettiin puhtauspuolelle suorittamaan perussiivouksia siivoojien mukaan. Koulutuksiin ei ollut aikaa eikä resursseja. Avoimissa vastauskohdissa olikin seuraavalaisia virkkeitä: ”Muutos tuli nopeasti kesän kohdalla, kun siirryimme auttamaan siivouspuolelle.”, ”Mielestäni muutuskoulutusta ei ole ollut laisinkaan, koskien keittiöhenkilöstön siirtymistä puhtauspalveluihin, minä en ainakaan ole ammattilainen puhtauspalveluiden saralla!!”

Toinen muutokseen liittyvä informaatiotilaisuus tapahtui syksyllä siten, että henkilöstölle kerrottiin tuotantopäällikön viran perustamisesta syyskuun lopussa ja henkilöstöä koulutettiin yhden kerran muutuskoulutuksella loppusyksystä 2011. Tulevasta muutoksesta viestittiin siis kaksi kertaa virallisesti, lukuun ottamatta käytävillä kulkevia huhuja. Muutostarve ja tavoite oli ymmärretty johdon taholla suunnitteluvaiheessa, mutta henkilöstön mukaan ottaminen oli unohdettu kokonaan siinä vaiheessa.

PSYRES-hankkeessa avaintekijöiksi hyvinvoinnin turvaamiseksi muutoksessa nimetään viestintä, osallistuminen ja tuki. Viestintä on tärkeää ja sen tulee kohdistua myös työntekijöiden lähiesimiehiin, jolloin on mahdollisuus luoda vuoropuhelua osapuolten kesken. Muutoksen eri vaiheissa tarvitaan erilaista informaatiota puolin ja toisin. (Pahkin ym. 2011.14.) Viestinnästä tänä päivänä kysyttäessä, vastaukset olivat erilaisia kuin muutostilanteen viestinnässä. Tulokset olivat paljon parempia ja viestintä toimii nyt johdon ja alaisten kesken, vaikka puolet vastaajista oli sitä mieltä, että viestintä esimiesten kesken oli ristiriitaista.

Tuloksissa on mielestäni nähtävissä tyytymättömyys muutoksen läpiviennissä myös tukitoimien osalta. Henkilöstö tarvitsee koulutusta muuttuneessa organisaatiossa, jotta he pystyvät suorittamaan uudet työtehtävät ja niihin liittyvät ongelmat. Kun työtehtävät muuttuvat, kaikilla pitää olla edellytykset selviytyä uusista työtehtävistä ja tässä tilanteessa esimiesten asema onkin haastava. He ovat sekä muutoksen kohteita että sen toteuttajia, joten kaikilla muutokseen osallistuvilla pitäisi olla mahdollisuus koulutukseen ja uuden asian sisäistämiseen, jolloin työntekijöiden tukeminen muutoksissa olisi helppoa. (Pahkin ym.2011, 15.) PIRKOssa tapahtuneessa muutoksessa esimiehet ja työntekijät eivät ole saaneet koulutusta muuttuneisiin vastuualueisiin. Aluevastaavat, jotka toimivat yhdistyneiden yksiköiden esimiehinä, eivät olleet aikaisemmin toimineet

puhtauspuolella, joten myös heitä olisi pitänyt kouluttaa sekä ruokapalveluhenkilöstöä, joka siirrettiin puhtauspalveluiden puolelle perussiivoukseen kesäksi. Varsinkin, kun tutkimuksesta voidaan todeta henkilökunnan positiivinen asenne koulutusta kohtaan yleisesti, sillä omaan osaamiseen liittyvät keskiarvot olivat hyviä.

Muutos ei ole ollut suunniteltua eikä hallittua liki 60 % vastaajan mielestä, joka on nähtävissä henkilökunnan vastauksissa. Avoimissa vastauksissa oli Nevalaisen (2007) muutospuheeseen viittaava lause, ”Muutosprosessi ei ollut loppuun asti suunniteltua. Tilanteet vaihtelivat kovasti. Kentällä tuntui siltä, että kaikki on tehty väärin ja meistä ei ole mihinkään.” Tässä tilanteessa tulee mieleeni, että esimiehetkään eivät olleet sisäistäneet kaikkia asioita, mitä heidän oletettiin tietävän ja tekevän. Muutostarvetta ei perusteltu tarpeeksi ja pelkästään muutoksen johtaminen ei riitä, vaan on johdettava muutoksessa myös ihmisiä.

Työhyvinvointiin muutos ei ole vaikuttanut negatiivisesti, vaikka muutos ei ollutkaan vastaajien mielestä huolellisesti suunniteltua. Tuloksissa näkyi selvästi, kuinka tärkeä oma työyhteisö on ja siinä työskentelevät ihmiset. Työtoverit tukevat työssä jaksamista ja apua saa tarvittaessa. Omassa työyhteisössäni on kuluneen vuoden aikana voimistunut työtovereista huolehtiminen. Kun henkilöstöä on keittiöiltä vähennetty, on ollut nähtävissä reaktio, jossa turvataan oma työyhteisö ja sen toiminta, tukemalla muita enemmän kuin aiemmin ja välttämällä asioita, jotka saattavat aiheuttaa erimielisyyksiä. Mattila (2007) kirjoittaa luottamuksesta, joka syntyy työyhteisössä vallitsevasta hyvästä hengestä työyhteisöä ja – tovereita kohtaan. Luottamus työtovereita kohtaan näkyy erityisesti tiukoissa tilanteissa työpaikoilla ja nimenomaan yhdessä koetut vaikeudet ja voitot näkyvät ja vahvistavat työyhteisöä. Useissa työhyvinvointiselvityksissä on todettu, että kuormittavissa tilanteissa työyhteisössä, sitä suojaa turvallinen ja luottamuksellinen ryhmähenki, joka muuttuu tilanteesta riippuen muutosta edistäväksi tai estäväksi. (Mattila 2007, 55–56.)

Sairauslomalle ei jäätäisi edes lääkärin määräyksestä, sillä kukaan ei halua rasittaa muita työyhteisössä toimivia työtovereita. Toivottavasti tämä tilanne ei kostaudu myöhemmin. Mietinkin, että kuinka kauan työyhteisö jaksaa toimia tällä tavoin, sillä jossain vaiheessa kuitenkin ihmiset väsyvät.

Tämän tutkimuksen ajankohta ei ollut paras mahdollinen, sillä organisaatiossa on tulossa suurempi muutos, joka koskee koko organisaation henkilöstöä. Mietinkin, että onko sillä vaikutusta henkilökunnan vastauksiin tai johdon toimintaan ruoka- ja puhtauspalveluiden yhdistymisen suhteen. Onko yksiköiden yhdistyminen päätetty kiireellä ja valmistautumatta, kenties tulevaa isoa organisaatiomuutosta ajatellen?

Tätä opinnäytetyötä tehdessä olen lukenut ja tutustunut useisiin muutoksesta ja työhyvinvoinnista kirjoitettuihin kirjoihin, muutamaan tutkimukseen ja opinnäytetyöhön. Jokaisessa edellä mainitussa lähteessä on painotettu muutossuunnitelman tekemistä, viestinnän avoimuutta ja henkilöstön mukaan ottamista. Näitä asioita ei ole toteutettu PIRKOssa tapahtuneessa ruoka- ja puhtauspalveluiden yksiköiden yhdistymisessä, mikä näkyy kyselyn tuloksissakin. Mieleeni tulee, että aliarvioiko johto muutoksen vaikutuksen henkilöstöön?

Tätä tutkimusta ei voida hyödyntää jatkossa palvelutuotannossa, sillä PIRKO yhdistetään Tampereen ammattiopistoon ja siitä syntyy uusi organisaatio. Toivon kuitenkin, että tämän opinnäytetyön lukijat eivät tulevaisuudessa aliarvioi muutosta ja siihen liittyviä toimenpiteitä. Itse ainakin olen todennut, että tiedottaminen on parempi vaihtoehto kuin olla tiedottamatta, sillä kun käytävillä jylläävät huhupuheet saavat valtansa, on niitä vaikea kitkeä pois. Ottamalla henkilöstö mukaan alusta asti, on asennoituminen positiivisempaa muutosta kohtaan ja muutoksen läpivienti paljon helpompaa.

8 POHDINTA

Muutosta ja sen vaikutusta työelämässä on tutkittu paljon eri tahoilla vuosien varrella. On julkaistuja tutkimuksia, koskien erilaisia yrityksiä ja heidän kokemiaan muutoksia. Esimerkiksi, Juuti, Rannikko & Saarikoski (2004) muutospuheessaan käsittelevät neljässä eri organisaatiossa suoritettuja muutoksia, siellä työskentelevien toimihenkilöiden ja työntekijöiden kokemusten kautta. Tutkimuksessa oli samankaltaisia vastauksia koskien muutosprosessin suunnittelua kuin tässä tekemässäni tutkimuksessa. Ihmiset tuntevat ja kokevat asioita samalla tavalla, tapahtui muutos isossa tai pienessä organisaatiossa, alasta riippumatta.

Tämän opinnäytetyön aihe, koskien ruoka ja – puhtauspalveluiden yksiköiden yhdistymistä, ei ollut ainut vaihtoehto, mistä ajattelin opinnäytetyöni tehdä. Onneksi päädyin tähän aiheeseen, sillä tämän tekeminen on ollut kaikin puolin opettava ja puhuttava kokemus. Aluksi oli epäselvää työnantajan edustajan kanssa, mitä halutaan selvittää, onko se johtamiseen vai työhyvinvointiin keskittyvä tutkimus. Lopputuloksena oli tutkimuskysymys, miten muutos on vaikuttanut ruoka ja – puhtauspalveluiden työhyvinvointiin yksiköiden yhdistymisessä. Tämän prosessin aikana olen oppinut, että pienemminkin tutkimuksen tekemiseen vaaditaan paljon työtä ja teoriaa. Tutkijana tilanteessa, mikä koskee omaa työyhteisöä, ei ole helppoa kirjoittaa asioista puolueettomasti. Toivottavasti olen onnistunut siinä, lukuun ottamatta johtopäätösosaa, jossa mielipiteet voivat tulla julki. Opinnäytetyöstä tuli melko monisivuinen, mutta mielestäni kaikilla sivuilla on tarkoituksensa.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell OY.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WSOY.

Juholin, E. 2006. Communicare. Viestintä strategiasta käytäntöön. 4.uudistettu painos. Porvoo: Elisa Juholin ja Inforviestintä Oy.

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto. 2012. Luettu 18. 04.2012.
http://www.jhl.fi/portal/fi/edunvalvonta/kunta/tyopaikan_muutostilanteet/

Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V. 2004. Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, P., Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. 2.painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Lämsä, A-M., Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1.-2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Keuruu: Talentum media Oy.

Mossboda, B-M., Peterson, M. & Rönholm, I. 2008. Esimiehen ensiapu. Suom. Lustig, E. Juva: WS Bookwell Oy. Alkuperäinen teos 2006.

Nevalainen, V. 2007. Ihminen ja työ. Työelämässä voi selvitä hengissä. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Juva: WSOY.

Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet. Kohti parempia muutoksia. Helsinki: Infor Oy ja Kari Nurmi.

Pahkin, K., Mattila-Holappa, P. & Nielsen, K. & Wiezer, N. & Widerszal-Bazyl, M. & De Jong, T. & Mockaffo, Z. 2011. Mielekäs muutos. Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana. Helsinki: Työterveyslaitos. Tulostettu 16.10.2012.

http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/muuttuva_tyoelama/sivut/ty%C3%B6ntekij%C3%B6idenhenkinenhyvinvointiorganisaatiomuutoksessakeskeisetseurauksetjavaikutusmekanismi.aspx

Pelin, R. 2008. Projektihallinnan käsikirja .5.uudistettu painos. Jyväskylä: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.

Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymä. 2010. Henkilöstöraportti. Luettu 27.08.2012.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WSOY pro.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot. Pieksämäki: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Työterveyslaitos. 2012. Työyhteisö ja esimiestyö. Luettu 11.9.2012.

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/sivut/default.aspx

Vilka, H. 2009. Tutki ja kehitä. 1.-3. painos. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

1(7)

MUUTOSPROSESSIIN LIITTYVÄ TYÖHYVINVOINTIKYSELY

Ruoka- ja puhtauspalveluyksikkö

Seuraavilla sivuilla on esitetty muutosprosessiin ja työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä ja väittämiä. Lue kysymykset huolellisesti ja ympyröi sitten sopiva vaihtoehto. Tutkimustulokset raportoidaan siten, etteivät yksittäiset vastaukset käy niistä ilmi. Vastaa myös avoimiin kysymyksiin.

TAUSTATIEDOT

1. Ikä 18-30 31-40 41-50 51-60 61-

2. Ammatillinen koulutus

1. ei ammatillista koulutusta
2. ammatillinen koulutus
3. opistotason tutkinto
4. korkeakoulututkinto
5. muu, mikä _____

3. Kuinka monta vuotta olet toiminut nykyisen työnantajan palveluksessa

alle 5v. 5-15 15–30 30–45

4. Työyksikköni on

1. puhtauspalvelut
2. ruokapalvelut
3. toimin molemmissa säännöllisesti

MUUTOS

2(7)

Mitä mieltä olet seuraavista muutokseen liittyvistä väittämistä ja kysymyksistä?
 Jokaisen kysymys sarjan lopuksi on avoimia rivejä, joille voit kirjoittaa miksi olet eri mieltä tai samaa mieltä. Kerro myös kehittämisideoitasi ym.

1. Täysin eri mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. Ei samaa eikä eri mieltä
4. Jokseenkin samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| a) muutosprosessi vaikuttaa huolellisesti suunnitellulta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) tiedotus muutoksesta oli riittävää | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) muutokseen liittyvä tiedotus oli avointa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) muutoksen syyt perusteltiin hyvin | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) muutoskoulutusta oli sopivasti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Avoin palaute

Toimipaikkani on muuttunut muutoksen vuoksi

- a) kyllä
- b) ei

Muutoksen vuoksi

3(7)

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| c) työkäytänteet ovat muuttuneet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) osaamisvaatimukset ovat lisääntyneet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Avoin palaute

Miten olet kokenut muutoksen?

1. Täysin eri mieltä
 2. Jokseenkin eri mieltä
 3. Ei samaa eikä eri mieltä
 4. Jokseenkin samaa mieltä
 5. Täysin samaa mieltä
- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| a) muutoksen sopeutumiseen varattiin riittävästi aikaa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) muutos on ollut hallittua ja johdettua | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) muutokset ovat olleet pieniä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) muutos on onnistunut hyvin | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) työnteon mielekkyys on parantunut | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) olen sitoutunut uuteen organisointimalliin | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Avoin palaute

OSAAMINEN

Mitä mieltä olet omaa osaamistasi ja työyhteisöä koskevista väittämistä?

1. Täysin eri mieltä
 2. Jokseenkin eri mieltä
 3. Ei samaa eikä eri mieltä
 4. Jokseenkin samaa mieltä
 5. Täysin samaa mieltä
-
- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| a) olen kiinnostunut uusista toimintatavoista ja hyödynnän niitä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) kouluttautuminen ja työn kehittäminen on tarpeellista | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) osallistun mielelläni työnantajan kustantamaan koulutukseen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) työni vaatii, että opin uusia asioita | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) olen kyllästynyt oppimaan jatkuvasti uutta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) työvälineeni ovat kunnossa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) minulla on mahdollisuus kehittää omaa työtäni | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) voin toteuttaa itseäni työssäni | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i) työvälineeni ovat kunnossa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| j) muutoksen myötä mahdollisuudet tehdä monipuolisempia tehtäviä ovat lisääntyneet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Avoin palaute

ESIMIESTYÖ JA JOHTAMINEN

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä koskien esimiestoimintaa kuluneen vuoden aikana? Esimiehillä tarkoitetaan aluevastaavia.

1. Täysin eri mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. Ei samaa eikä eri mieltä
4. Jokseenkin samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| a) tiedän mitä esimiehet minulta odottavat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) saan tarpeeksi tukea esimiehiltäni | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) esimiehet on helposti tavoitettavissa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) esimiehet osaavat antaa palautetta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) esimiehet antavat palautetta riittävästi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) koen, että esimiehet kuuntelevat antamaani palautetta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) esimiehet ovat tasapuolisia kaikkia kohtaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) esimiehet omaavat hyvät vuorovaikutustaidot | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i) nopeat muutokset päivittäisessä työssä eivät rasita minua liikaa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

6(7)

Avoin palaute

VIESTINTÄ

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä koskien puhtaus- ja ruokapalveluyksikön viestintää tänäpäivänä?

1. Täysin eri mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. Ei samaa eikä eri mieltä
4. Jokseenkin samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| a) viestintä ovat toimivaa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) viestintä toimii johdon ja alaisten välillä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) olen itse aktiivinen tiedon hankinnassa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) kirjallinen viestintä on helppolukuista | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) suullinen viestintä on hyvää ja selkeää | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) viestintä ei ole ristiriitaista esimiesten kesken | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Avoin palaute

TYÖHYVINVOINTI JA JAKSAMINEN

7(7)

Mitä mieltä olet työyhteisösi ja omasta jaksamisestasi?

1. Täysin eri mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. Ei samaa eikä eri mieltä
4. Jokseenkin samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| a) työyhteisön ilmapiiri on hyvä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) työtoverit tukevat työssä jaksamistani | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) työyhteisössäni käsitellään ristiriidat avoimesti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) pyydän ja saan apua tarvittaessa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) viihdyn työyhteisössäni | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) työni henkinen puoli on kunnossa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) työni rasittaa minua fyysisesti liikaa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Avoin palaute

KIITOS VASTAUKSESTASI!

Liite 2. Saatekirje sähköpostikyselyyn

MUUTOSPROSESSIIN LIITTYVÄ TYÖHYVINVOINTIKYSELY

Opiskelen Tampereen ammattikorkeakoulussa restonomiksi palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelmassa ja teen opintoihini kuuluvaa opinnäytetyötäni. Opinnäytetyöni käsittelee PIRKO:n ruoka- ja puhtauspalveluiden yhdistymisen vaikutusta työhyvinvointiin muutosprosessissa.

Kesällä 2011 Koivistontien auditoriossa järjestetyssä tiedotustilaisuudessa palvelupäällikkö Virpi Siiranen esitteli tulevaa organisaatiomuutosta, koskien siivous- ja ruokapalveluiden yhdistymistä. Tämä muutosprosessiin ja työhyvinvointiin liittyvä kysely **koskee ainoastaan ruoka- ja puhtauspalveluiden henkilöstöä, joilla oli voimassa oleva työsuhde 1.12.2011. Kysely ei koske tulevaisuutta, vaan kulunutta vuotta.**

Ruoka- ja puhtauspalveluiden yhdistymisen myötä tulleet muutokset ovat koskettaneet yksiköitä eritavalla. Ruokapalvelut ovat prosessoitu kuluneen vuoden aikana henkilöstöresurssien osalta uudelleen kun puhtauspalveluissa työmäärämitoitus oli tehty jo muutama vuosi sitten. Esimiehet ovat osittain muuttuneet sekä toimintatavat.

Olen saanut luvan tämän kyselyn tekemiseen työnantajan edustajalta Asta Heleniukselta. Mielenpitesee on tärkeä kyselyn onnistumisen kannalta.

Pyydän, että käytät hetken aikaa vastaamalla kysymyksiin, joiden vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Vastaathan kyselyyn pe 26.10.2012 mennessä.

KIITOS VASTAUKSESTASI

Jaana Niittymäki

Ruoka- ja puhtauspalvelut

Koivistontie 31

33820 TAMPERE