

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Bisnesakatemia

2016

Sannamari Lähde ja Ella Toivonen

TYÖHYVINVOINTITUTKIMUS MUUTOSPROSESSISTA

– Case: Sokos Wiklund

Sannamari Lähde ja Ella Toivonen

TYÖHYVINVOINTITUTKIMUS MUUTOSPROSESSISSA

Case: Sokos Wiklund

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, muuttuuko työhyvinvointi muutosprosessin aikana Sokos Wiklundilla. Tavoitteena oli tutkia työhyvinvointia muutosprosessin aikana henkilökohtaisen työhyvinvoinnin, työyhteisön, esimiestyön ja sisäisen viestinnän kannalta Sokos Wiklundilla, jotta yritys pystyisi hyödyntämään analysoituja tuloksia mahdollisissa tulevilla muutoksissa.

Tässä työssä muutosprosessilla tarkoitetaan Sokos Wiklundilla tapahtunutta remonttia. Tutkimuskysymystä ratkaistiin kyselylomakkeen sekä haastatteluiden avulla. Kyselylomake lähetettiin 107 työntekijälle ja 50 vastasi kyselyyn. Näin ollen vastausprosentti oli 46,7 %. Haastattelut suoritettiin 1.-2.2.2016 Sokos Wiklundilla. Haastateltavia työntekijöitä oli 16.

Tapaustutkimus toteutettiin sekä kvantitatiivisin ja kvalitatiivisin menetelmin. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus tehtiin puolistrukturoidun lomakehaastattelun muodossa. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus toteutettiin puolistrukturoidusti haastatteluilla.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että remontti aiheutti jonkin verran stressiä ja asiakkaiden luomat paineet olivat huomattavia. Työyhteisö nähtiin positiivisena ympäristönä remontin aikana. Esimiehet olivat läsnä henkilökunnan arjessa ja tukivat henkilökuntaa muutoksissa. Sisäisessä viestinnässä nähtiin eniten parannettavaa ja informaation kulussa oli puutteita. Eniten kehitettävää nähtiin aikataulumuutosten jakamisessa henkilökunnalle sekä avoimessa kommunikaatiossa.

ASIASANAT:

Työhyvinvointi, muutosprosessi, sisäinen viestintä, esimiestyö, työyhteisö

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme in Business | Business Academy

17.5.2016 | 50

Mari Ketola

Sannamari Lähde ja Ella Toivonen

WELLBEING STUDY IN THE TRANSFORMATION PROCESS

Case: Sokos Wiklund

This thesis discusses whether the wellbeing at work changes during the transformation process in Sokos Wiklund, Turku.

The goal was to research the wellbeing at work during the renovation at Sokos Wiklund. The research question is studied from the viewpoints of personal wellbeing at work, work community, leadership and internal communication. The purpose is that the organization could benefit from the analyzed results in the future potential changes.

The answers for the research question were solved by a questionnaire and interviews. The questionnaire was sent to 107 employees and 50 of them answered. The response rate was therefore 46.7 %. The interviews were held during 1-2 February 2016 with 16 interviewees. The case study was research by quantitative and qualitative methods. The questionnaire and interviews were both half structured.

The results show that from the perspective of personal wellbeing at work the change did cause some extra stress. One remarkable observation was that the pressure created by the customers was significant. The work community was said to have a positive atmosphere. The presence and support of leaderships was good. In internal communication there was more to improve. The results point out that there was some absence in the information flow. Open communication and schedule changes were things to improve according to employees.

KEYWORDS:

Work wellbeing, transformation process, leadership, internal communication, work community

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 TYÖHYVINVOINTI JA MUUTOSPROSESSI	7
2.1 Työhyvinvointi	7
2.2 Muutosprosessi	9
2.2.1 Henkilöstö muutoksessa	10
2.2.2 Stressi	10
2.2.3 Henkinen ja fyysinen jaksaminen muutoksessa	12
2.2.4 Työyhteisön ilmapiiri muutoksessa	12
2.2.5 Esimies muutoksessa	13
2.2.6 Sisäinen viestintä muutoksessa	14
3. TUTKIMUS	16
3.1 Sokos Wiklund	16
3.2 Tarkoitus ja tavoitteet	17
3.3 Toteutus ja tutkimusmenetelmät	17
3.3.1 Kyselylomake	18
3.3.2 Haastattelu	19
4. TULOKSET JA ANALYSOINTI	20
4.1 Kyselylomake	20
4.1.1 Henkilökohtainen työhyvinvointi	22
4.1.2 Työyhteisö	26
4.1.3 Esimies	30
4.1.4 Sisäinen viestintä	33
4.2 Haastattelu	36
4.2.1 Muutoksen onnistuminen	38
4.2.2 Asioita, joita olisi voitu tehdä toisin	38
4.2.3 Sisäinen viestintä remontin kulusta	39
4.2.4 Stressin tason muutos ja vaikuttavin tekijä	40
4.2.5 Esimiehen toiminta remontin aikana	40
4.2.6 Kolme tunnetta, joilla kuvataan muutosprosessia	41
4.2.7 Mielipide remontin lopputulokesta	41
4.3 Tulosten yhteenveto	42

LÄHTEET

44

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Haastattelulomake

KUVAT

Kuva 1. Soveltaen Rauramon portaat- sekä Abraham Maslown tarvehierarkia mallia (Rauramo 2012, 14–15)

8

KUVIOT

Kuvio 1. Sukupuoli	23
Kuvio 2. Ikäjakauma	20
Kuvio 3. Työnkuva	24
Kuvio 4. Työsuhde	21
Kuvio 5. Työsuhteen kesto	21
Kuvio 6. Stressitason muutos remontin aikana	22
Kuvio 7. Asiakkaiden luomat paineet	23
Kuvio 8. Muutoksen vaikutus työn sujuvuuteen	24
Kuvio 9. Henkinen jaksaminen muutoksessa	25
Kuvio 10. Fyysinen jaksaminen muutoksessa	26
Kuvio 11. Työkavereiden luomat paineet	27
Kuvio 12. Työkavereiden kannustus	28
Kuvio 13. Oma kannustus työyhteisöä kohtaan	29
Kuvio 14. Esimiehen käytettävyys	30
Kuvio 15. Esimiehen tuki muutoksessa	31
Kuvio 16. Esimiehen asettamat paineet	32
Kuvio 17. Sisäinen tiedotus remontin etenemisestä	33
Kuvio 18. Informaatio muuttuvasta työympäristöstä	34
Kuvio 19. Informaatio työnkuvan muutoksesta	35
Kuvio 20. Sukupuoli	39
Kuvio 21. Ikäjakauma	36
Kuvio 22. Työsuhteen kesto	40
Kuvio 23. Työsuhde	37
Kuvio 24. Työnkuva	37

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia ”Muuttuko työhyvinvointi muutosprosessin aikana Sokos Wiklundilla?” Opinnäytetyössä muutosprosessilla tarkoitetaan Sokos Wiklundilla tapahtunutta remonttia, jossa tiloja pienennettiin ja osa tiloista vuokrattiin muille yrityksille. Näillä toimenpiteillä tavaratalosta pyrittiin luomaan enemmän ostoskeskushenkinen.

Työhyvinvointi on nykypäivänä tärkeä osa yrityskulttuuria. Vaikka työhyvinvoinnin tärkeys tiedostetaan, sen toteutuksessa on vielä kehitettävää. Työhyvinvointi on ajankohmainen aihe, mikä kiinnostaa ja puhuttaa. Yrity maailmassa muutokset ovat osa jokapäiväistä arkea, niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin. Menestyäkseen yrityksen tulee reagoida alati tapahtuviin muutoksiin. Tutkimusaihe syntyi tarpeesta selvittää ja kehittää yrityksen työhyvinvointia muutosprosessin kannalta. Yrityskulttuuria kehittääkseen organisaatiot voivat hyödyntää tässä opinnäytetyössä tehtyjä päätelmiä. Aihealueet tutkimuksessa olivat työhyvinvointi, muutosprosessi, työyhteisö, esimiestyö ja sisäinen viestintä. Lähteinä käytettiin näihin alueisiin kohdistuvia aineistoja.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisen, eli määrällisen kyselylomakkeen ja kvalitatiivisten eli laadullisen haastatteluiden avulla. Kyselylomakkeella etsittiin vastauksia edellä mainittuihin kysymyksiin. Haastattelut luotiin tukemaan kyselylomakkeen vastauksia. Näin ollen tutkimuksesta saataisiin monipuolinen ja kattava.

Opinnäytetyössä käytettiin suoria lainauksia sekä kyselylomakkeesta että haastattelusta. Kaikki vastaukset käsiteltiin anonymisti ja luottamuksellisesti.

2 TYÖHYVINVOINTI JA MUUTOSPROSESSI

2.1 Työhyvinvointi

Opinnäytetyössä työhyvinvointi on yksi keskeinen käsite. Työhyvinvointia on tarkasteltu muun muassa Abraham Maslowin tarvehierarkiaan perustuvan Rauramon työhyvinvoinnin portaiden näkökulmasta.

Hyvinvoinnista päävastuu on ihmisellä itsellään, mutta työpaikka voi edistää sitä (Jabe 2012, 14). Työ on oleellinen osa ihmisen jokapäiväistä elämää ja näin ollen myös keskeinen osa ihmisen hyvinvointia. Ihmisen hyvinvointiin vaikuttavat persoonallisuustekijät, tarpeet, henkilökohtaiset arvot, tavoitteellinen toiminta, vapaa-aika sekä työ ja niiden yhteensovittaminen. Työhyvinvointia on näin ollen vaikeaa erottaa muusta hyvinvoinnista. Työ joka on turvallista, terveellistä, tuottavaa, koetaan mielekkäänä ja palkitsevana edistää työhyvinvointia. Lisäksi hyvä työhyvinvointi tukee työntekijöiden elämänhallintaa. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijä oppii ja saa itse suunnitella ja kehittää työtään, työympäristöään ja työtapojaan. Työ joka on työntekijälle sopivan haastavaa, tarjoaa oppimiskokemuksia ja aikaansaamisen tunteita, edistää työhyvinvointia ja työssä kehittymistä. (Rauramo 2012, 10, 12,156.)

Abraham Maslowin tarvehierarkian (1943) mukaan ihmisellä on ainakin viisi perustarvetta jotka muodostavat hierarkian. Alimmat tarpeet tulee olla tyydytettynä ennen kuin voi edetä seuraavalle tasolle. Tarpeet alhaalta ylöspäin ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Nämä ihmisen perustarpeet ovat toisista riippuvaisia ja niiden lisäksi ihmisellä on halu saavuttaa ja ylläpitää erilaisia olosuhteita näiden tarpeiden taustalla. Vallitseva tarve hallitsee ihmisen käyttäytymistä sillä hetkellä, koska jo tyydytetyt tarpeet eivät ole aktiivisia motivaatiotekijöitä kyseisellä hetkellä. Rauramon Työhyvinvoinnin portaattimallissa kuvataan ihmisen perustarpeita suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Malli on luotu hyödyntäen Maslowin tarvehierarkiaa ja muita työhyvinvoinnin edistämisen malleja. Työhyvinvoinnin portaattimallin tarpeet alhaalta ylöspäin ovat terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. (Rauramo 2012, 13.)



Kuva 1. Soveltaen Rauramon portaat- sekä Abraham Maslowin tarvehierarkia mallia (Rauramo 2012, 14–15)

2.2 Muutosprosessi

Muutosprosessi osiossa kuvataan mitä muutosprosessi tarkoittaa niin yksilölle kuin yrityksellekin ja miten se vaikuttaa työelämään. Henkilökohtaista työhyvinvointia muutoksessa käsitellään stressin, henkisen – ja fyysisen jaksamisen näkökulmasta. Lisäksi käsitellään työyhteisön ilmapiiriä, esimiestä ja sisäistä viestintää muutoksessa.

Muutosprosessit ovat jokaiselle yksilölle aina erilainen kokemus ja niihin liittyy niin negatiivisia kuin positiivisia tunteita, jotka voivat ilmetä samaan aikaan. Muutos voi tarkoittaa uutta asiaa, tuttujen tapojen muuttumista tai tuntemattomia tekijöitä. Muutoksia tapahtuu nykyään enemmän kuin ennen ja usein yhtä aikaa ja niihin liittyvät ongelmat ja mahdollisuudet puhuttavat. Tämä edellyttää sopeutumista ja uudistumista niin työntekijöiltä, työyhteisöltä kuin organisaatiolta. ”Muutos on arkea” ja menestyäkseen sekä toiminnan jatkuakseen organisaatioilta ja työntekijöiltä edellytetään kykyä toimia muutoksissa, sopeutua niihin sekä edistää niiden toteutumista. Tärkeää on yhteinen visio, avoin tiedottaminen ja tietoisuus siitä, että saa olla mukana vaikuttamassa asioihin. Tämä onnistuu motivoimalla itseään ja ymmärtämällä taustat ja syyt sekä tiedostamalla muutosprosessin vaiheet; vanhasta luopumisen ja uuden hyväksymisen. Muutos voi pelottaa, mutta samalla sitä odotetaan ja sen tuomia mahdollisuuksia parempaan työelämään. (Aarnikoivu 2010, 140–141; Rauramo 2008, 88; 2012, 93–95.)

Muutosprosesseja tapahtuu niin ulkoisesti kuin organisaatiotasolla. Tärkeintä muutosprosesseissa on sisäinen muutos eli transformaatio. Usein muutosprosesseissa kiinnitetään liikaa huomiota konkreettisiin muutoksiin transformaatioprosessien sijaan. Muutosta ei kuitenkaan tapahdu ennen kuin työntekijät muuttuvat. ”Ihmiset muuttuvat, kun he kokevat muutoksen myönteiseksi mahdollisuudeksi omalle kasvulleen.” Uutuuden viehäytys on motivoivaa ja kiinnostavaa, mutta tärkeää on miten muutokseen suhtaudutaan. Onko uutuuden vetovoima suurempaa kuin epävarmuuden tunne? Kykyyn uudistua vaikuttaa kuinka hyvin organisaatio pystyy muuttumaan jatkuvasti ja kehittymään sisäisesti, säilyttääkseen samalla kilpailuetunsa. (Aro 2007, 102–112.)

Työelämän muutoksissa on aina voimakkaasti esillä myös hyvinvointi. Muutostilanteet saattavat vaikuttaa yksilön onnistumisen tunteeseen työssä. Jos yhteinen tavoite ei ole selvillä yksilötasolla, saattaa motivaatio hävitä. Jos oma työ ei tunnu merkitykselliseltä muutoksessa, voi se haitata työyhteisöä. Työnantajan ja työntekijän tulisi hallita muutosta työhyvinvoinnin kautta, selkeyttämällä yhteisiä tavoitteita. (Leskinen & Hult 2010,

111–112.) Työelämän muutokset näkyvät organisaatiotasolla erilaisina uusina rooleina sekä ryhminä. Projektipäälliköt ovat lisääntyneet lähivuosina ja esimiesten vastuut ovat myös laajentuneet. Työpaikan muutoksiin vaikuttaa yritysten kannattavuus, mikä tuo kii-reen tuntua työpaikalle. Henkinen hyvinvointi on yksi suuri muutos nykyisessä työelä-mässä. (Kehusmaa 2011, 55–56.)

“Muutosmyllerryksen jälkeen on hyvä pysähtyä arvioimaan muutoksen kulkua, jotta saa-daan arvokasta palautetta siitä, miten uuteen tilanteeseen on sopeuduttu ja onko toivottu työ saavutettu” (Rauramo 2008, 90). Mikäli muutosprosessi lopetetaan kesken tai se epäonnistuu, on todella tärkeää läpikäydä ja purkaa prosessi. Jokainen muutoshanke jättää jälkensä ja kokemukset luovat asenteita tuleviin muutoksiin. Kun analysoidaan epäonnistumisen syitä, edesautetaan pois negatiivista asenteista ja varmistetaan, että seuraava muutoshanke otetaan paremmin vastaan. (Kauppalehti 2014.)

2.2.1 Henkilöstö muutoksessa

Jokainen työntekijä ja organisaatio kohtaavat muutoksia ja niihin liittyviä ongelmia ja mahdollisuuksia. Jos muutos tapahtuu liian nopeasti, henkilöstö saattaa kokea erilaisia negatiivisia tunteita, kuten turvattomuuden tunnetta muutoksessa. Muutosvastarinta voi olla yleinen reaktio äkilliseen muutokseen ja yleensä siihen helpottaa henkilöstön mieli-piteiden huomioon ottaminen päätöksenteossa. Muutosvastarinta ei välttämättä ole aina negatiivinen käsite, vaan siitä voi syntyä myös uusia näkökulmia rakentavan keskustelun myötä. (Rauramo 2008, 86–88.)

Työpaikoilla, joissa ilmapiiri on muutosmyönteinen, muutokset onnistuvat paremmin. Työntekijät ovat itsenäisiä ja yhteistyöhaluisia sekä uskaltavat ilmaista omia mielipitei-tään. Tämänlainen työyhteisö on valmis toimimaan yhdessä saavuttaakseen yhteisen tavoitteensa. (Paunonen-Ilmonen 2014, 67.)

“Onnellisimpia ovat ne, jotka kokevat työssään olevansa jollain lailla hyödyksi” (Jabe 2012, 142).

2.2.2 Stressi

Stressistä puhutaan nykyään paljon niin koti- kuin työelämässä. Stressi -sanan käyttö on meille jokapäiväistä, mutta sillä tarkoitetaan usein eri asioita. Stressi voi olla myönteistä

tai kielteistä, ja se syntyy yksilöllisten- ja ympäristötekijöiden vuorovaikutuksesta, johon vaikuttavat niin työn kuin työntekijänkin ominaisuudet. Stressin sietokyky on yksilöllinen ihmisillä, kun toinen kokee stressin ahdistuksena niin toinen käsittää sen tärkeinä tehtävinä. Työn kuormitus voi näkyä psykologisena reaktiona ja fyysisenä reaktiona. Myönteisenä työstressi koetaan tilanteissa, joissa työntekijältä edellytetään aktiivisuutta, mutta tehtävä on mieleinen. Kielteisenä se nähdään kun se on pakkotahtista, yksitoikkoista, päälle kaatuvaa, ali- tai ylikuormittavaa. Työstressi ilmentyy kun ihmisen vaatimustaso tai resurssitaso ylittyy, eikä enää hallitse työtehtäviään. Tämän aiheuttaa työntekijän kykenemättömyyden tunne työtehtäviin kohdistuvista vaatimuksista ja odotuksista. Stressin laaja määritelmä vaikeuttaa näin ollen stressin hallintaa ja sen yksilöintiä. (Jabe 2012, 152; Räisänen 2012, 7-8; Spector 1997, 43; Suonsivu 2015, 36–37.)

Stressistä puhutaan kahdella eri merkityksellä. Toinen näistä on tilapäinen tila, joka ei yleensä kestä kauaa ja henkilö pystyy itse selviytymään tästä tilanteesta. Toinen taas on pitkäaikaisempaa ja siihen voi liittyä työstä kokema ahdistus. Jokainen ihminen kokee kuitenkin stressin eri tavalla. Osalle ihmisistä stressi sopii hyvin, sillä silloin pystyy toimimaan nopeammin ja tehokkaammin. Toisille pienikin työstressi aiheuttaa ahdistusta. (Heiske 2001, 21–22.)

Rauramo määrittelee stressin elämänhallinnalla. Hallinnasta voidaan puhua joko taisto- tai lamaannus-reaktiolla. Työstressissä puhutaan lomaantumisesta. Stressistä voi syntyä työuupumusta. Stressiä voi syntyä esimerkiksi suuresta muutoksesta tai yllättävästä kriisistä. Ihminen, joka on suuressa muutoksessa voi saada työuupumuksen jopa pienestä vastoinkäymisestä. Stressi ja sen hallinta ovat kuitenkin luonnollinen osa elämää ja ihminen tarvitsee sopivassa määrin stressiä. Palautuminen on kuitenkin tärkeää sen hallinnassa. (Rauramo 2008, 57; 2012, 57.)

Stressaavana koetaan myös asiakkaiden luomat paineet. Nykyään asiakkaat ovat vaativampia ja kriittisempiä. Asiakkaiden muuttuminen luo muutospainetta yrityksille ja tyytyväinen asiakas ostaa uudelleen, joka takaa yritykselle toiminnan jatkuvuuden. Näin ollen arvostuksen osoittaminen asiakkaalle yrityksen toimintaprosesseissa on tärkeää. Hyvän asiakaspalvelun avulla yritykset pystyvät erottautumaan muista kilpailijoista. (Aarnikoivu 2005, 14,19.)

2.2.3 Henkinen ja fyysinen jaksaminen muutoksessa

Henkinen jaksaminen on osa kokonaisvaltaista hyvinvointia. Itsetuntemus, tavoite ja toiminta sen saavuttamiseksi ovat oleellinen osa jaksamista. Joskus on helpompaa tunnistaa negatiivisia tunteita kuten kiukkua, väsymystä tai vihaa kuin positiivisia. Henkinen hyvinvointi voi kulminoitua vasta muutoksissa, jolloin pitäisi pysähtyä miettimään mitä asioita pitäisi muuttaa, jotta henkinen jaksaminen ja itsetuntemus paranisivat. (Leskinen & Hult 2010, 31–32.)

Työssä jaksamiseen vaikuttavia psyykkisiä tekijöitä voivat olla tavoitteiden epäselvyys, työmäärä, työtahti, jatkuva kiire, vaikuttamisen mahdollisuuksien puuttuminen, oppimisen tai kehittymisen puuttuminen, työn jatkuva keskeytyminen tai häiritsevät esteet, epäselvät vastuut, jatkuvat muutokset ja epävarmuus, palautteen tai arvostuksen puute (Suonsivu 2015, 39–40.)

Fyysisellä hyvinvoinnilla tarkoitetaan yksilön omaa kuntoa ja terveyttä. Nämä molemmat vaikuttavat olennaisesti fyysiseen jaksamiseen työssä. Terveys ja fyysinen hyvinvointi ovat laajoja käsitteitä, mutta tärkeää on miten yksilö kokee oman fyysisen hyvinvoinnin. Siihen voi vaikuttaa omilla elintavoillaan ja elinympäristöllään. Fyysisellä hyvinvoinnilla nähdään olevan paljon vaikutusta työn tuloksiin. (Leskinen & Hult 2010, 39–40.)

Fyysiseen jaksamiseen työssä voivat vaikuttaa yksitoikkoinen työ, tapaturman pelko niin liukastuminen kuin kaatuminen, ilman epäpuhtauksista johtuvat hengitystie- tai iho-oireet, kehoa epätasaisesti kuormittava työ kuten nostaminen. (Suonsivu 2015, 39.)

2.2.4 Työyhteisön ilmapiiri muutoksessa

Työelämän muutoksissa kiireen tuntu on yksi vaikuttavimmista tekijöistä työpaikan ilmapiiriin. Työyhteisöissä tehdään usein vähemmällä henkilömäärällä töitä kuin aikaisemmin ja tämä saattaa erityisesti luoda kiireen tuntua muutoksissa. Työyhteisön ilmapiiriin vaikuttaa myös paljon ihmisten keskinäinen kohtelu ja arvostus. Yleensä ilmapiiriä pyritään kohottamaan esimerkiksi yhteisellä liikuntaharrastuksella, mutta pitäisi myös miettiä ihmisten keskinäisiä suhteita ja miten niitä voidaan parantaa. Työntekijöille tulisi antaa aikaa käydä läpi muutosprosessia. (Kaivola 2003, 34–35.)

Yhteisön tulisi olla avoin ja toisiaan tukeva. Yhdessä keskustellen pitäisi ratkoa mahdolliset ongelmat ja sopia niihin ratkaisut. Työyhteisöllä tulisi olla sama tavoite, jota kohti pyrittäisiin toimimaan. Tärkeää työyhteisössä on roolit, ja että jokainen noudattaa omaa rooliaan. Muutoksissa olennaista ovat kokemukset ja niistä selviytyminen. Ongelmat ja onnistumiset tehdään yhdessä ja niistä tulisi oppia ja selviytyä myös yhdessä. Prosessien läpikäymiseen on hyvä ottaa koko työyhteisö mukaan. (Kehusmaa 2011, 115–116.)

Työympäristö on yhtäläillä mahdollisuus kuin riski. Työssä näkyy aina sekä yksilöllisyys että yhteiskunnallisuus ja sen myötä voidaan todeta keskittykö organisaatio työhyvinvointiin vai talouteen. Vastuu sekä vaikutusmahdollisuudet ovat yksi tärkeä osa organisaation menestysmahdollisuutta ja nämä vaikuttavat työhyvinvointiin. (Härmä & Nupponen 2002, 35.)

2.2.5 Esimies muutoksessa

Johtajuus termin sisältö on muuttunut vuosisatojen aikana. Aikaisemmin johtajan rooli oli selkeämpi ja häntä piti kuunnella. Alainen oli selkeästi alainen, eikä omia mielipiteitä kaivattu. Nykyisin johtajalta odotetaan enemmän vuoropuhelua sekä työtehtävien jakoa. Kommunikaatio ja luottamus ovat tärkeitä esimiehen ja alaisen välillä. (Kaivola 2003, 61–62.)

Hyvä esimies omaa taidot johtaa itseään ja työyhteisöään ja yksi tärkeimmistä tehtävistä on luoda merkitys alaisen työlle. Esimiehen tulee pitää huolta, että henkilöstö voi hyvin ja saavuttaa tavoitteensa. Lisäksi hyvän esimiehen tulee olla adaptiivinen, sopeutua ja mukautua uusiin haasteisiin. (Aarnikoivu 2010, 71–72.) Jokaisen työntekijän on huolehdittava työhyvinvoinnin laadusta ja sen ylläpitämisestä, mutta vastuu siitä on esimiehellä. Esimiehen tehtävänä on tarkkailla työympäristöä ja huomioitava epätasa-arvoiset tilanteet, kuormittavat asiat ja tehtävät sekä eettisyys ja oikeudenmukaisuus työyhteisössä. Muutosprosesseissa työhyvinvoinnin ongelmia on pyrittävä vähentämään ja näihin toimintatapoihin voi esimies vaikuttaa. Hyvässä työyhteisössä ovat kuitenkin mukana niin työntekijät kuin esimiehet. (Rauramo 2008, 146–147.)

Esimiesten tehtävä muutoksessa on laatia suunnitelma muutoksen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Suunnitelmasta tulisi käydä ilmi työhyvinvoinnin osa-alueet sekä muutosprosessi, joka sisältää luopumisvaiheen, kaaos / välivaiheen ja uuden alun. Muutos on usein

uuden asian oppimista ja esimiehet tarvitsevat myös uutta tietoa muutoksen toteuttamiseen. Esimiesten on sisäistettävä uusi tieto asiantuntijoiden avulla sekä tunnetasolla. Uuden toimintatavan perustelu on tärkeä osa esimiesten työtä muutosprosessissa ja selitettävä vastaukset alaisten mahdollisiin kysymyksiin. (Rauramo 2008, 88–89.)

Muutos nähdään niin uhkana kuin mahdollisuutena, oppiminen ja kyky muuttua edesauttavat organisaatiota muuttumaan. Esimiehen on luotava uudistavan ja korjaavan kehityksen edellytykset. Muutos tapahtuu samanaikaisesti ihmisen sisällä ja ulkopuolella organisaatiossa, ”johtajan tehtävänä on toimia sisäisen ja ulkoisen maailman rajalla ja rakentaa siltoja niiden välille.” (Roti 1999, 219.)

2.2.6 Sisäinen viestintä muutoksessa

Viestintä on vuorovaikutusta ihmisten välillä. Viestintää tapahtuu niin verbaalisesti kuin ilmeillä, eleillä, liikkeillä ja asennoilla. Viestiminen voi tapahtua tietoisesti sekä tiedostamatta. Sisäinen viestintä on työyhteisöviestintää joka tapahtuu työntekijöiden ja esimiesten välillä koko organisaatiossa. Työyhteisöviestintä on tärkeää liiketoiminnan onnistumisen, tavoitteiden saavuttamisen ja työn ilon kannalta. (Lohtaja-Ahonen 2012, 11–14.)

Vuorovaikutuksella ja kielellä on monia merkityksiä organisaatiossa. Niiden avulla pidetään yllä sosiaalisia suhteita, kieli on ajattelun ja tunteiden ilmaisun väline, jonka avulla välitetään tietoa ja sen lisäksi se on vaikuttamisen ja vallan väline. ”Sanotaan, että työyhteisö on puheidensa kaltainen.” (Manka 2011, 120.) Ihmiset haluavat vaikuttaa ja osallistua muutosten kulkuun työpaikoilla ja erittäin tärkeää on toimiva viestintä. Yhteisistä asioista halutaan keskustella. Viestintää voidaan käydä niin kokouksissa, tapaamisissa kasvokkain, puhelimitse tai sähköisesti. (Rauramo 2008, 89, 137; 2012, 117.)

”Jos viestintää ei hoideta kunnolla, ihmiset ovat tuuliajolla.” Viestinnällä on useita tärkeitä tehtäviä kuten saada aikaan toimintaa, tuottaa etua, lujittaa yhteistoimintaa, sopia asioista ja lisätä energiaa. Vuorovaikutuksen tarve korostuu muutosprosessissa. Ajattelun ja käyttäytymisen muuttuminen edellyttää, että opitaan pois vanhoista tavoista ja samalla opitaan uusille tavoille. Muutoksen onnistumiseen ei auta se, että vain johto ”runoo muutoksen läpi vaikka harmaan kiven.” (Jabe 2012, 48, 66.)

Viestinnässä haasteena on aina se, että viestin vastaanottamiseen vaikuttaa aina vastaanottaja omine tulkintoineen. Näin ollen onkin tärkeää, että viestin lähettäjä, esimerkiksi esimies, tiedostaa väärinymmärryksen mahdollisuuden ja varmistaa kysymysten,

tarkennusten ja uudelleenmuotoilujen avulla ettei näin pääse käymään. Viestintä on jatkuvasta johtamisesta ja kuunteleminen on myös osa vuorovaikutustaitoa. "Johtaminen on viestintää ja vuorovaikutusta." (Aarnikoivu 2010, 72.)

3. TUTKIMUS

Tutkimuksessa selvitettiin: "Muuttuuko työhyvinvointi muutoksen aikana Sokos Wiklundilla?" Tutkimus on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksella pyritään selvittämään asioita jotka eivät ole entuudestaan tiedossa ja tavoite on saada jotain konkreettista tai teoreettista tulokseksi. (Laine ym. 2007, 10–11.) Tapaustutkimuksella eli case-tutkimuksella pyritään hankkimaan monesta eri lähteestä tietoa, jota pystytään analysoimaan. Tapaustutkimukseen liittyvät usein ajankohtaisuus, sosiaalinen kohde, kuten ryhmä, yritys tai yhteisö ja sisäiset ja ulkoiset vaikutteet. (Anttila 2005, 286–287.)

3.1 Sokos Wiklund

Nykyinen tavaratalo perustettiin 1957 ja siirtyi Turun Osuuskaupan haltuun v. 1958 ja on tällä hetkellä myös Turun Osuuskaupan omistuksessa. Sen toiminnasta vastaa Turun Sokos Oy. Tavaratalo sijaitsee Turun keskustan ytimessä. Tavaratalon osastoihin kuuluvat kosmetiikka, naisten ja miesten pukeutuminen, jalkineet, kodin osasto, Hyvä Olohoitola, S-market Wiklund Herkku, W Cafe ja Wine and Deli. (Terhi Hurme, 28.4.2016.)

Sokos Wiklundia on remontoitu viime vuosina. Nykyinen remontti alkoi helmikuussa 2015. Remontin tavoitteena oli muuttaa Sokoksen myyntipinta-alaa vastaamaan paremmin valikoimaa. Ylimääräinen tila vuokrattiin muille toimijoille. Remontin avulla pyrittiin luomaan tavaratalosta enemmän ostoskeskushenkinen. Tämä toteutettiin uusien vuokralaisten avulla. Toisena suurena muutoksena Sokos Wiklundiin tuotiin uusi tavarahissi.

Remontista tiedotettiin henkilökunnalle aluksi esittelemällä suunnitelma, jossa käytiin läpi aikataulu ja muutokset pääpiirteittäin. Tarkemmat aikataulut ilmoitettiin aina muutosten varmistuessa ja aikataulun edetessä. (Janne Reunanen, 5.2.2016.)

3.2 Tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää millä tavalla Sokos Wiklundilla käynnissä oleva remontti vaikutti henkilökunnan työhyvinvointiin. Kyselytutkimuksessa keskityttiin neljään eri osa-alueeseen:

- 1) henkilökohtaiseen työhyvinvointiin
- 2) työyhteisöön
- 3) esimiestyöhön ja
- 4) sisäiseen viestintään.

Haastatteluissa selvitettiin haastateltavilta mikä muutoksessa onnistui, mitä olisi voitu tehdä toisin, miten sisäinen viestintä remontin kulusta toimi, koettiin stressitasossa muutosta, millaista oli esimiehen toiminta, 3 tunnetta, jotka nousivat päällimmäisenä remontista mieleen ja mitä mieltä oltiin remontin lopputuloksesta.

Tavoitteena oli syventää haastatteluiden avulla kyselytutkimuksen osa-alueita ja näin ollen saada mahdollisimman laaja kuva työhyvinvoinnista Sokos Wiklundilla, remontin aikana. Näin ollen Sokos Wiklundilla on mahdollisuus hyödyntää analysoituja tuloksia tulevissa muutoksissa, ennaltaehkäistä mahdollisia haasteita sekä reagoida tapahtuviin muutoksiin paremmin.

3.3 Toteutus ja tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoidun kyselylomakkeen ja haastatteluiden avulla. Kyselylomake luotiin Google Docsissa. Kyselylomakkeessa kysymykset olivat jokaiselle vastaajalle samassa järjestyksessä. Tutkimus sisälsi strukturoituja vastauksia, eli valmiita vastausehdotuksia sekä avoimen kysymyksen. Haastattelututkimuksessa kysymykset olivat myös samassa järjestyksessä jokaiselle vastaajalle. Kaikki haastattelututkimuksen kysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Spector (1997, 5) kertoo, että työhyvinvointia tarkastellaan usein haastatteluiden tai kyselytutkimuksen avulla. Tässä tutkimuksessa on käytetty molempia tarkastelumahdollisuuksia.

Tapaustutkimus toteutettiin kvantitatiivisin ja kvalitatiivisin menetelmin. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus tehtiin puolistrukturoidun lomakehaastattelun muodossa. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus toteutettiin puolistrukturoidusti haastatteluilla. (Ruusu-vuori 2005, 11–12.)

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus on yleensä numeerinen tai mitattava tutkimus. Sen aineistot ovat empiiristä tietoteoriaa. Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada suuri kokonaiskuva määrällisen aineiston avulla. (Anttila 2005, 233.) Heikkilän (1998, 16) määritelmän mukaan, määrällistä tutkimusta selvitetään prosenttien ja lukumäärien avulla.

Laadullisessa tutkimuksessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittava asia, tulkitsemaan se ja analysoimaan sen tulokset. Laadullisessa tutkimuksessa pitää ymmärtää konteksti, eli esimerkiksi haastatteluista kerätty materiaali. (Anttila 2005, 276–277.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään näin ollen ymmärtämään yritystä analysoimalla pienempi määrä tuloksia, mutta ne analysoidaan tarkemmin kuin määrällisessä tutkimuksessa (Heikkilä 1998, 16).

Tutkimuksessa käytettiin sekä laadullista, että määrällistä tutkimusmenetelmää rinnakkain, jotta tutkimuksesta saatiin mahdollisimman kattava ja laaja-alainen.

3.3.1 Kyselylomake

Kyselylomakkeen tarkoituksena oli selvittää vastaajien mielipiteitä muutosprosessin vaikutuksista työhyvinvointiin. Tutkimuksessa haluttiin selvittää eri osastojen alaisten kuin esimiestenkin kokemuksia muutosprosessista. Kyselylomakkeessa oli 13 strukturoitua kysymystä, joissa oli vastausvaihtoehdot asteikolla 1-4 sekä yksi avoin kohta, mihin vastaajat pystyivät vapaasti kirjoittamaan heidän mielipiteitään.

Kyselylomakkeen ollessa laadullinen ja luotettava, on arvioitava sen reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetilla mitataan toimintavarmuutta ja tarkkuutta. (Aro ym. 2007, 33–35.) Reliabelissa tutkimuksessa ei ole sattumanvaraisia tuloksia. Sattumanvaraisia tuloksia voi syntyä mm. otannan koosta, analysoijan käsittely- sekä mittausvirheistä. Jos otanta on pieni, voi helpommin syntyä virheitä eli sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen

reliabiliteettia tutkitaan yleensä jälkikäteen ja siinä voidaan mitata kahden mittauksen keskinäistä korrelaatiota, eli riippuvuutta kahden muuttujan välillä. (Heikkilä 1998, 187.)

Reliabiliteettia analysoitiin puolitusmenetelmän avulla. Puolitusmenetelmässä, (eli ”split half”) jaetaan tulokset puoliksi, ja jos vastaukset korreloivat, kertoo se, onko tutkimus reliabeeli. (Aro ym. 2007, 33–35.) Kyselylomakkeen reliabiliteettia tutkittiin neljässä eri osa-alueessa: henkilökohtaisen työhyvinvoinnin, työyhteisön, esimiestyön ja sisäisen viestinnän avulla. Tutkimus osoittautui reliabeeliksi puolitusmenetelmän avulla.

Validiteetti eli tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimus mittaa haluttuja asioita tarpeeksi kattavasti (Aro ym. 2007, 36). Heikkilä (1998, 29) määrittelee validiuden mittarilla, joka kertoo ovatko tulokset sitä mitä niiden pitikin olla. Tutkijoilla tulee olla tarkat tavoitteet jo tutkimuksen alussa, jotta tutkimus voi olla validi. Validiutta taas on haasteellisempaa todeta tutkimuksen jälkeen.

Kyselylomake lähetettiin tekstiviestillä yhteensä 107 Sokos Wiklundin työntekijälle 15.1.2016 ja siihen annettiin 3 viikkoa vastausaikaa (muistutus kyselyn vastaamiseen lähetettiin 1.2.2016). Kyselyyn vastasi 50 ihmistä, joten vastausprosentti oli 46,7 %. Kyselylomake löytyy opinnäytetyön liitteestä 1.

3.3.2 Haastattelu

Haastattelut järjestettiin Sokos Wiklundin taukotiloissa 1.2.2016 10.00–16.00 ja 2.2.2016 9.00–14.00. Jokaiselle haastateltavalle oli varattu aikaa 20 minuuttia. Sokos Wiklundin työvuoro vastaava valitsi 20 vapaaehtoista haastateltavaa tutkimukseen. Haastateltavista 16 työntekijää saapui paikalle. Haastattelukysymykset löytyvät opinnäytetyön liitteestä 2.

4. TULOKSET JA ANALYSOINTI

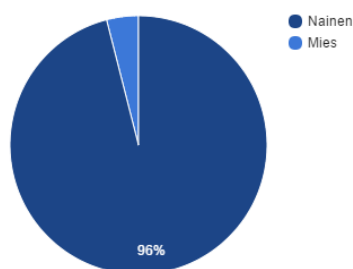
Tuloksia käsitellään ja analysoidaan erikseen kyselylomakkeen ja haastatteluiden pohjalta. Lopuksi on tehty yhteenveto, jossa tuloksia verrataan toisiinsa. Analysoinnissa on käytetty suoria lainauksia tutkimuksen avoimesta kohdasta.

4.1 Kyselylomake

Kyselytutkimusta on analysoitu neljän eri aihealueen kannalta: henkilökohtaisen työhyvinvoinnin, työyhteisön, esimiestyön ja sisäisen viestinnän kannalta. Tulokset käsiteltiin aihealue kerrallaan graafisesti. Tutkimuksessa selvitettiin myös vastaajien taustatietoja. Vastaajista 96 % oli naisia ja 4 % miehiä. Alle 25 vuotiaita oli 10 %, 26–35 vuotiaita oli enemmistö 42 %, 36–45 vuotiaita oli 16 %, 46–55 vuotiaita oli 18 % ja 56 vuotiaita tai vanhempia oli 14 %. Esimiestehtävissä toimi 10 % vastaajista. 78 % vastaajista oli vakituisia ja 22 % osa-aikaisia. Vuoden tai alle vuoden työsuhteessa olevia oli 6 %, 1-3 vuotta työsuhteessa olevia oli 4 %, 3-5 vuotta oli 14 %, 5-10 vuotta 36 % ja enemmistö 40 % oli ollut yli 10 vuotta työsuhteessa.

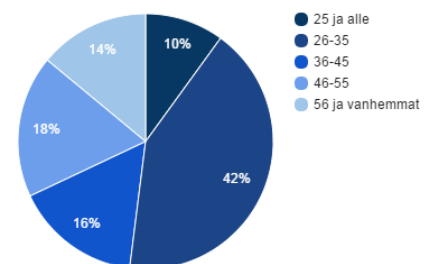
Keskivertovastaaja oli 26–35 vuotias nainen, joka on ollut talossa yli 10 vuotta vakituksessa työsuhteessa eikä toimi esimiestehtävissä.

Sukupuoli

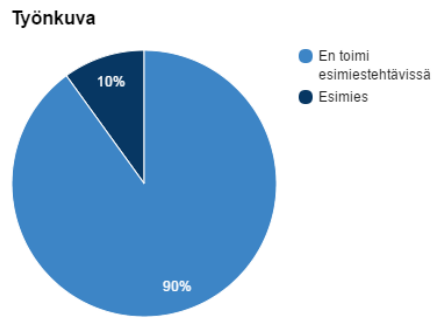


Kuvio 1. Sukupuoli

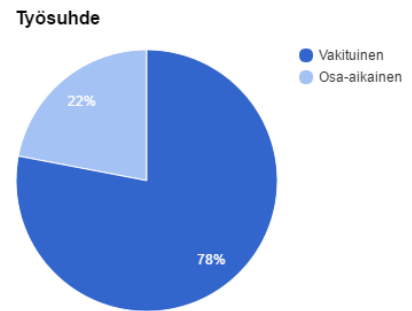
Ikäjakauma



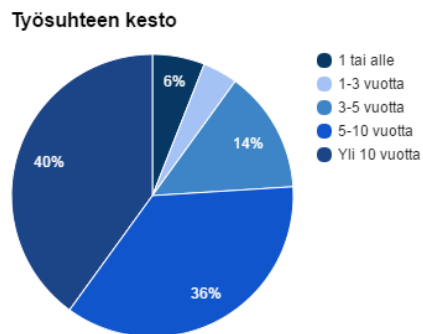
Kuvio 2. Ikäjakauma



Kuvio 3. Työnkuva



Kuvio 4. Työsuhde

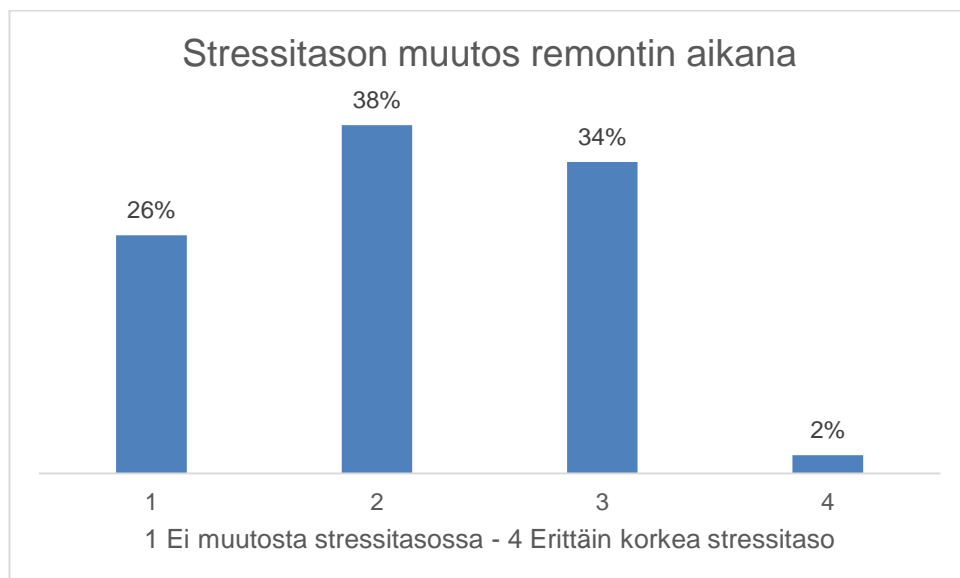


Kuvio 5. Työsuhteen kesto

4.1.1 Henkilökohtainen työhyvinvointi

Kyselytutkimuksessa henkilökohtaisen työhyvinvoinnin osiossa käsiteltiin stressitason nousua, asiakkaiden luomia paineita, muutoksen vaikutusta työn sujuvuuteen, henkistä sekä fyysistä jaksamista. Tarkoitus oli saada kokonaiskuva yksilön henkilökohtaisesta jaksamisesta remontin aikana.

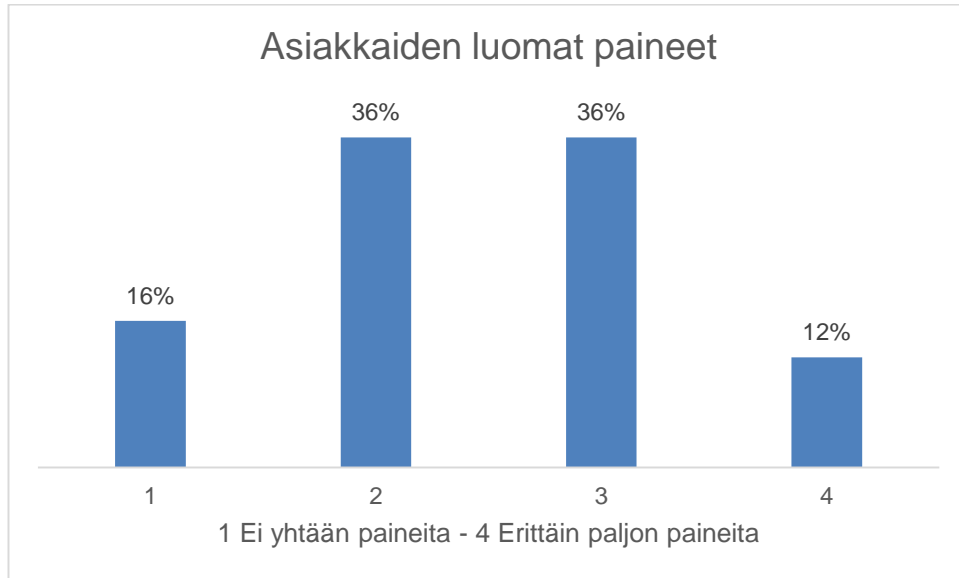
Stressitason muutos remontin aikana



Kuvio 6. Stressitason muutos remontin aikana

Kyselytutkimukseen osallistujista 26 % koki, ettei stressitasossa ollut lainkaan muutosta remontin aikana ja 38 % oli sitä mieltä, että stressitasot nousivat jonkin verran. 34 % oli sitä mieltä, että stressitasot nousivat merkittävästi ja 2 % oli sitä mieltä, että stressitasot nousivat erittäin korkeaksi. Niin kuin Rauramo (2008, 57) määrittelee, stressi on elämänhallintaa ja sitä koetaan erityisesti muutostilanteissa. Stressinsietokyky on jokaisella ihmisellä yksilöllistä ja työstressi syntyy niin yksilöllisten kuin ympäristötekijöiden vuorovaikutuksesta (Suonsivu 2015, 36–37).

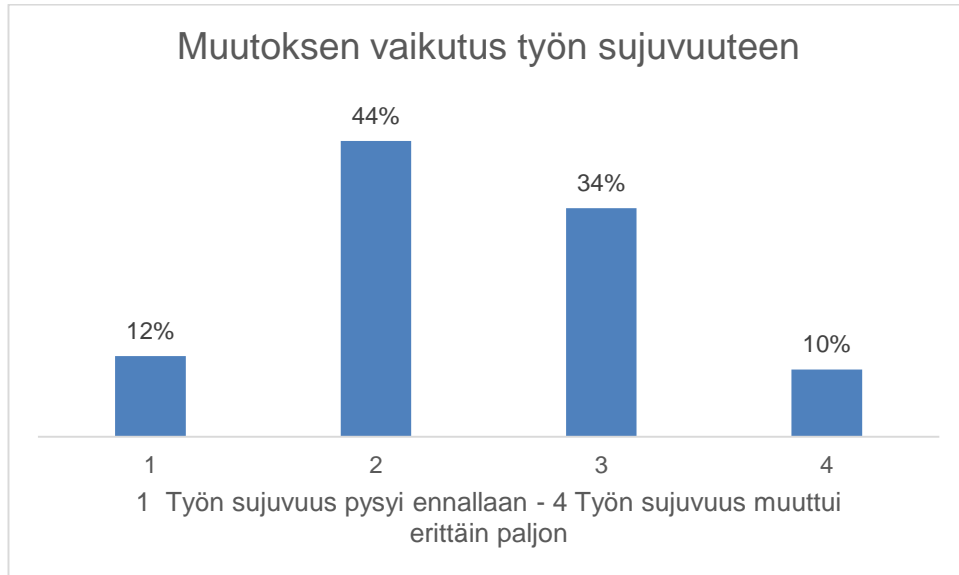
Asiakkaiden luomat paineet



Kuvio 7. Asiakkaiden luomat paineet

16 % oli sitä mieltä, että asiakkaat eivät luoneet paineita lainkaan. 36 % koki, että asiakkaat loivat jonkin verran paineita. 36 % koki asiakkaiden luomien paineiden olevan merkittäviä ja jopa 12 % oli sitä mieltä, että asiakkaat loivat erittäin paljon paineita. Eräs vastaajista kertoi: "Asiakkaat olivat hämmentyneitä muutoksista ja valittavat myyjille puuttuvista tuoteryhmistä ja opastuksen puutteesta." Asiakkaat ovat nykyään kriittisempiä sekä vaativampia ja sen takia arvostuksen osoittaminen asiakkaille on tärkeää (Aarnikoivu 2005, 14, 19).

Muutoksen vaikutus työn sujuvuuteen



Kuvio 8. Muutoksen vaikutus työn sujuvuuteen

12 % vastaajista koki, että työn sujuvuus pysyi ennallaan remontin aikana, ja 44 % mielestä työn sujuvuus muuttui vain vähän. Eräs tutkimukseen vastaaja kertoi, että oli aika paljon ollut tavaran edestakaisin seilaamista ja asiakkaat ilmaisivat herkemmin turhautumistaan: "te koko ajan vaihdatte kaiken paikkaa." 34 % oli sitä mieltä, että muutos vaikutti työn sujuvuuteen jonkun verran ja 10 % oli sitä mieltä, että työn sujuvuus muuttui erittäin paljon. Työn sujuvuudesta kommentoitiin muun muassa näin: "Asiakkaitten ohjeistaminen on lisääntynyt merkittävästi ja palautetta satelee jatkuvasti kuinka opaste-
tauluissa lukee virhetietoja eikä ole kunnon opasteita."

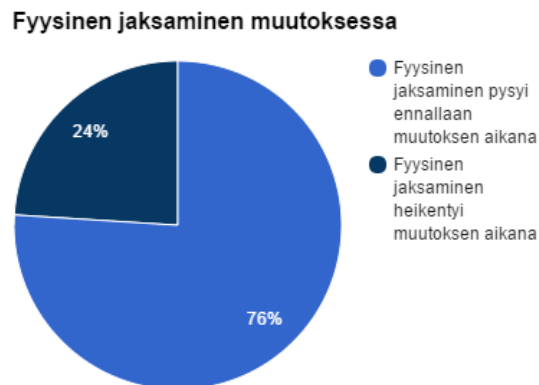
Henkinen jaksaminen muutoksessa



Kuvio 9. Henkinen jaksaminen muutoksessa

Kyselytutkimuksessa selvitettiin, mikäli henkinen jaksaminen heikkeni, pysyi samana tai parani muutoksen aikana. 42 % työntekijöistä oli sitä mieltä, että henkinen jaksaminen heikentyi muutoksen aikana ja 58 % oli sitä mieltä, että henkisessä jaksamisessa ei tapahtunut muutosta. Yksikään vastaajista, ei sanonut henkisen jaksamisen parantuneen muutoksen aikana.

Fyysinen jaksaminen muutoksessa



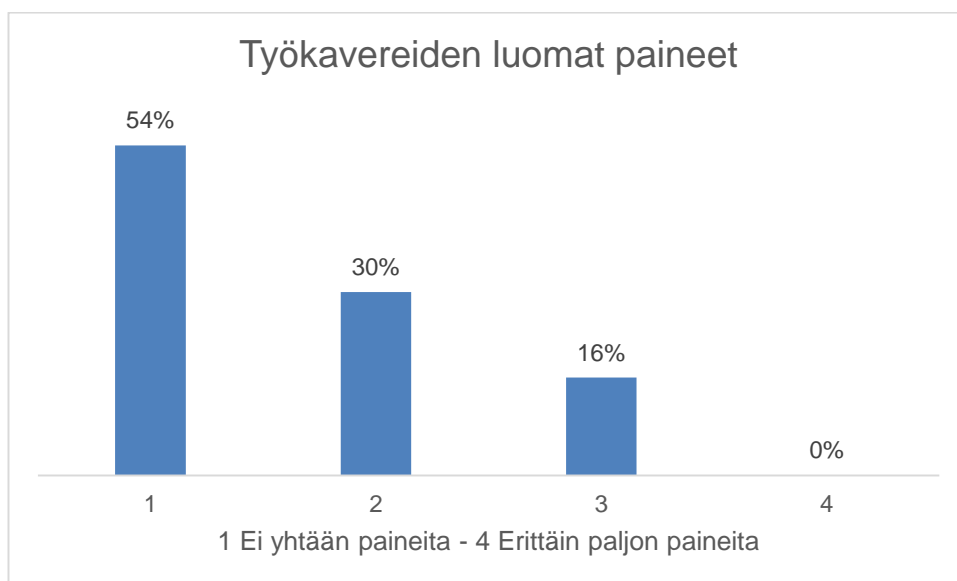
Kuvio 10. Fyysinen jaksaminen muutoksessa

Fyysisestä jaksamisesta selvitettiin, mikäli se heikkeni, pysyi samana tai parani muutoksen aikana. 24 % oli sitä mieltä, että fyysinen jaksaminen heikentyi muutoksen aikana, kun taas 76 % koki, että fyysinen jaksaminen pysyi ennallaan. Yksikään ei todennut fyysisen hyvinvoinnin parantuneen muutoksen aikana.

4.1.2 Työyhteisö

Yhteisöllisyyden tunne tukee terveyttä, työhyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Toimivassa yhteisössä jokainen jäsen auttaa toistaan toteuttamaan omaa yksilöllisyyttään ja jokaisen erilaisuus on energiaa, jolla yhteisöllisyys rakennetaan. (Manka 2011, 115.) Työyhteisön osalta selvitettiin työkavereiden luomia paineita, työkavereiden kannustusta ja omaa kannustusta työyhteisöä kohtaan.

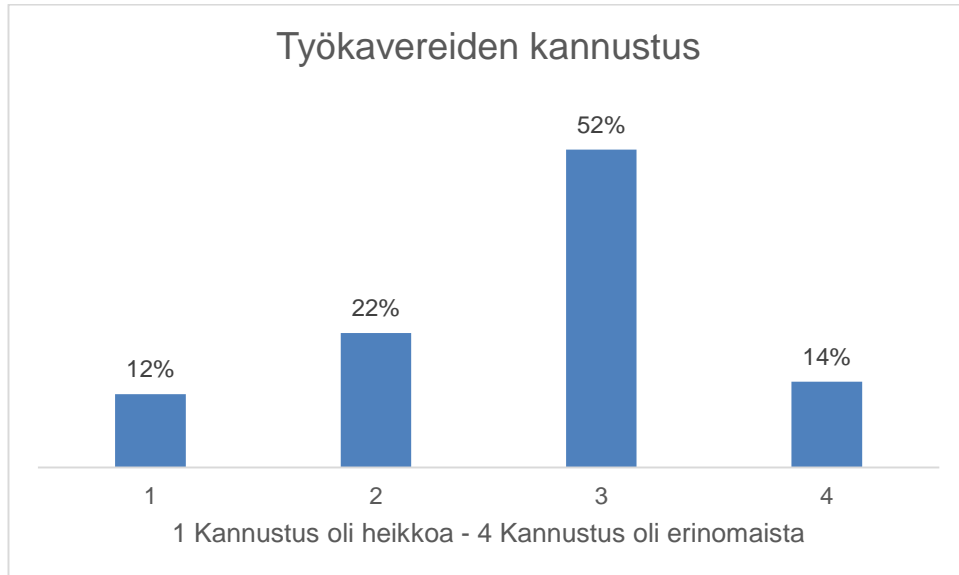
Työkavereiden luomat paineet



Kuvio 11. Työkavereiden luomat paineet

54 % oli sitä mieltä, etteivät työkaverit luoneet ollenkaan paineita remontin aikana. Kun taas 30 % vastaajista koki, että työkaverit loivat paineita jonkin verran ja 16 % tunsu työkavereiden luovan merkittävästi paineita. Vastaajista yksikään ei ollut sitä mieltä, että työkaverit olisivat luoneet erittäin paljon paineita. Niin kuin Mankakin (2011, 115) toteaa työyhteisössä jokainen työntekijä auttaa toisiaan ja yhteisöllisyyden tunne tukee työyhteisöä.

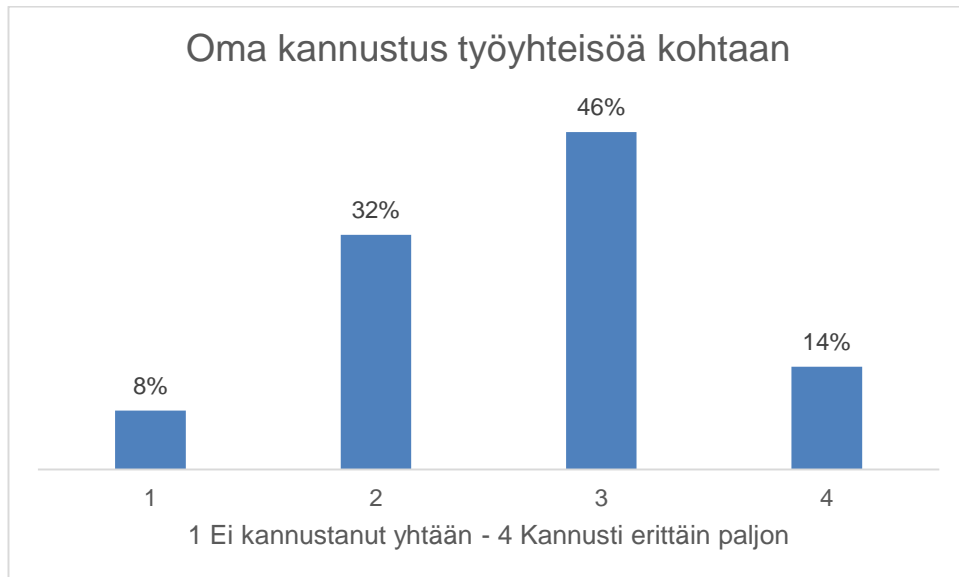
Työkavereiden kannustus



Kuvio 12. Työkavereiden kannustus

Vastaajista 12 % oli sitä mieltä, että työkavereiden antama kannustus oli heikkoa. 22 % totesi kannustuksen olevan tyydyttävää ja 52 % oli sitä mieltä, että kannustus oli hyvää. 14 % vastaajista kertoi työkavereiden kannustuksen olevan erinomaista.

Oma kannustus työyhteisöä kohtaan



Kuvio 13. Oma kannustus työyhteisöä kohtaan

8 % vastaajista myönsi, etteivät he olleet kannustaneet työyhteisöään ollenkaan. Moni vastaaja koki, että oli kannustanut jonkin verran työyhteisöään, sillä 32 % vastaajista kertoi kannustaneensa jonkin verran ja 46 % vastasi kannustaneensa hyvin. 14 % sen sijaan totesi kannustaneensa työyhteisöön erittäin paljon.

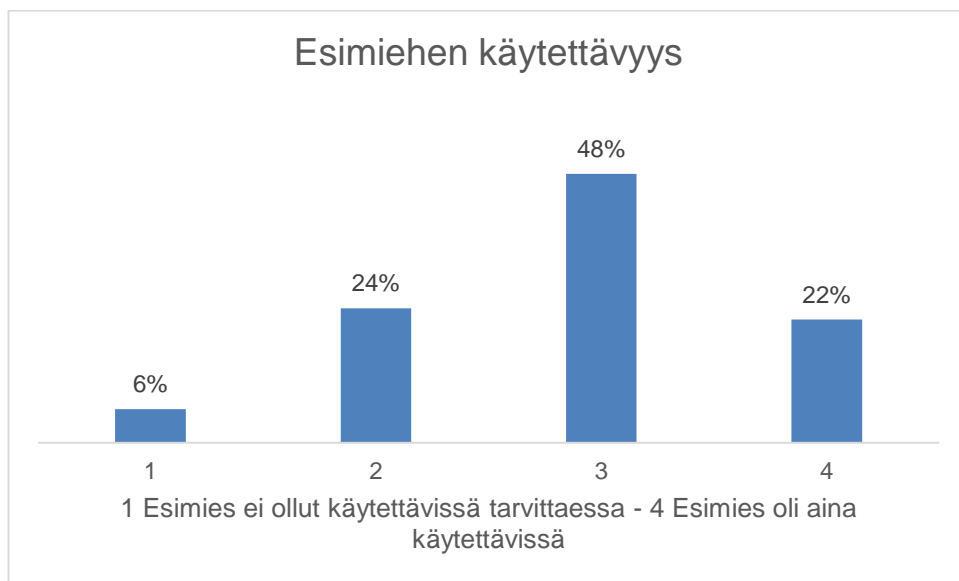
Työkavereiden kannuksesta sekä omasta kannuksesta työyhteisöä kohtaan löytyy yhtäläisyyksiä. Suurimman osan mielestä oma kannustus sekä työkavereiden kannustus oli hyvää tai erinomaista. Vastaajat jotka kertoivat kannustaneensa työkavereitaan, kokivat myös työkavereidensa kannustuksen työyhteisöä kohtaan hyvänä. Kaivolakin (2003, 34–35) painottaa, kuinka työyhteisön ilmapiiriin vaikuttaa ihmisten keskinäinen kohtelu ja arvostus.

4.1.3 Esimies

Kyselytutkimuksen esimies osiossa käsiteltiin esimiehen käytettävyyttä, esimiehen tukea muutoksessa sekä esimiehen asettamia paineita.

Muutosten aikana sosiaalista hyvinvointia edistää esimiehen tuki alaisia kohtaan, esimiehen oikeudenmukaisuus ja se että, esimiehen sanaan voi luottaa. “Luottamus punnitaan erityisesti hankalissa tilanteissa. Muutoksissa tarvitaan vuorovaikutusta” (Jabe 2012, 30.)

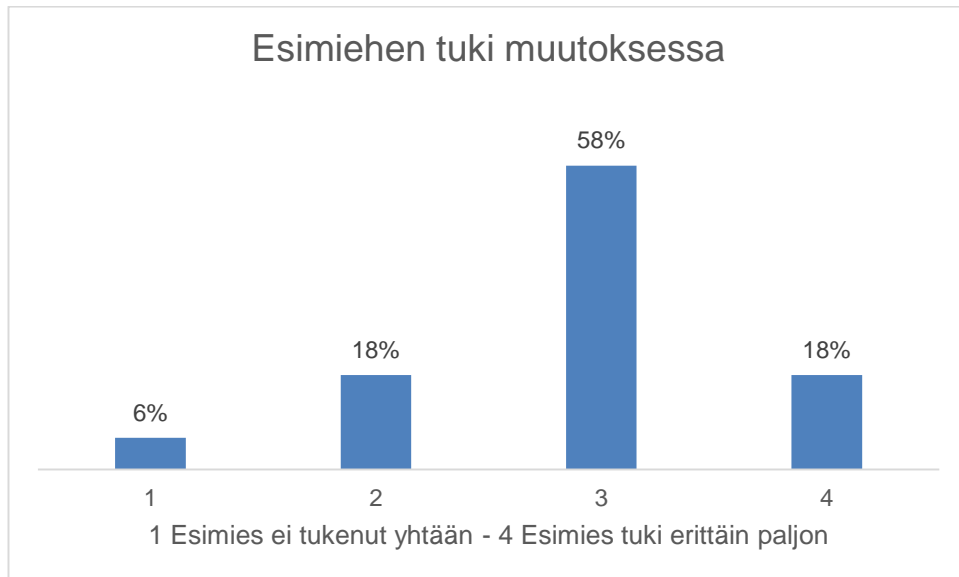
Esimiehen käytettävyys



Kuvio 14. Esimiehen käytettävyys

Vain 6 % koki, ettei esimies ollut tarvittaessa käytettävissä. 24 % mielestä esimiehen käytettävyys oli vähäistä. Suurempi osa, eli 48 %, koki esimiehen olevan käytettävissä tarvittaessa ja 22 % mielestä esimies oli aina käytettävissä.

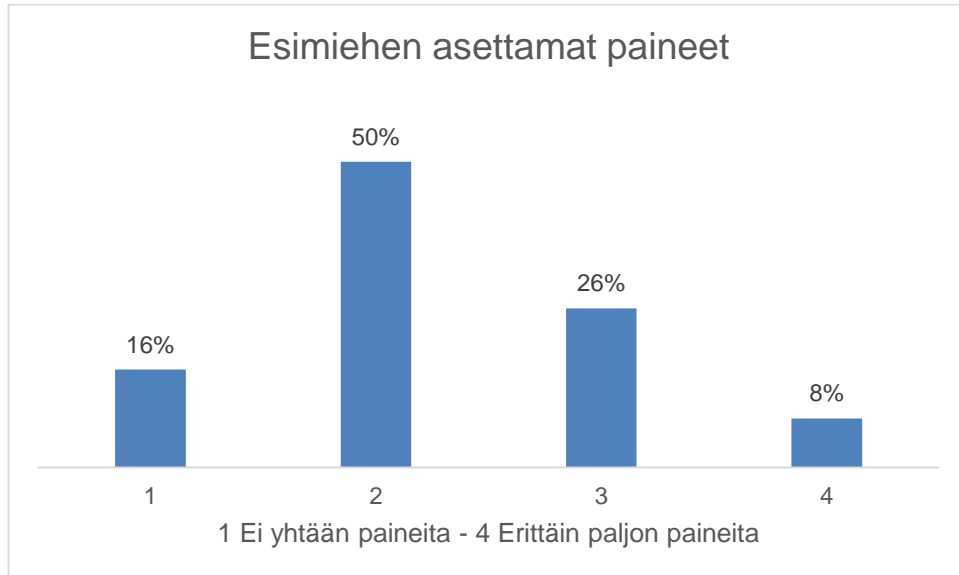
Esimiehen tuki muutoksessa



Kuvio 15. Esimiehen tuki muutoksessa

Vastaajista 6 % kertoi, ettei esimies tukenut yhtään muutoksessa. 18 % koki tuen olevan vähäistä. 58 % piti esimiehen tuen olevan hyvää ja 18 % koki esimiehen tukevan erittäin paljon. Enemmistö vastaajista piti esimiehen tukevan muutoksen aikana. Työhyvinvointia edistää se että, esimies on alaistensa tukena muutoksen aikana (Jabe 2012, 30).

Esimiehen asettamat paineet



Kuvio 16. Esimiehen asettamat paineet

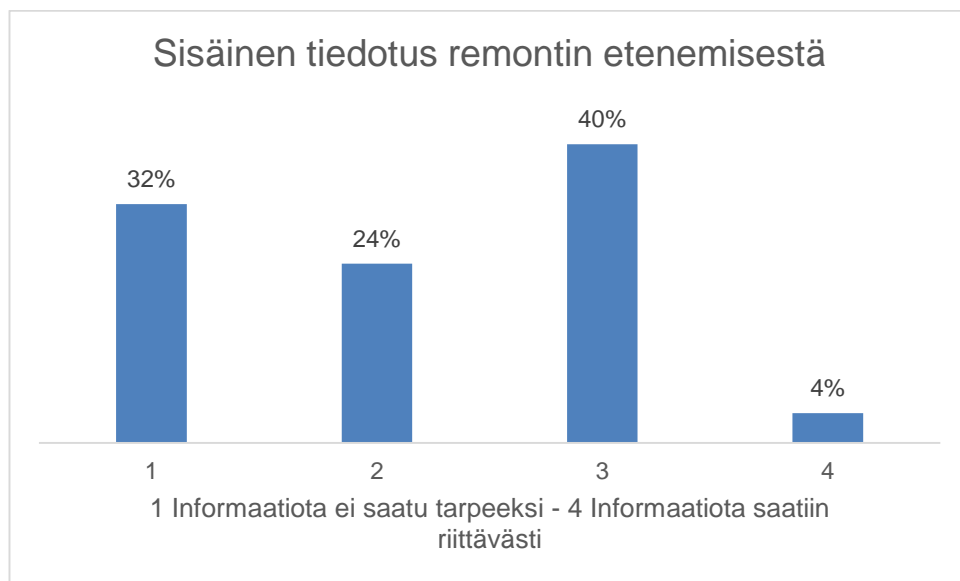
16 % vastasi, ettei esimies asettanut yhtään paineita. 50 % mielestä esimies asetti jonkin verran paineita. 26 % mielestä esimiehen asettamat paineet olivat vaikuttavia ja 8 % tunsu esimiehen asettavan erittäin paljon paineita.

4.1.4 Sisäinen viestintä

Kyselytutkimuksessa sisäistä viestintää käsiteltävässä osiossa selvitettiin miten työntekijät kokivat saavansa informaatiota muuttuvasta työympäristöstä, informaatiota työnku-
van muutoksesta, mikäli työnkuva muuttui sekä sisäistä tiedotusta remontin aikana.

Vanhasta tavasta luopumaan edesauttaa se, että osallistetaan työntekijöitä suunnitte-
luun ja tiedotetaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa muutoksista. Esimiehen tu-
lee olla tietoinen asioista, joista työntekijä joutuu luopumaan muutosprosessin aikana ja
takaamaan riittävä turvallisuus ja työviihtyvyys, jotta työntekijän muutosmotivaatio säilyy.
(Salmimies & Salmimies 2002, 169–170.)

Sisäinen tiedotus remontin etenemisestä

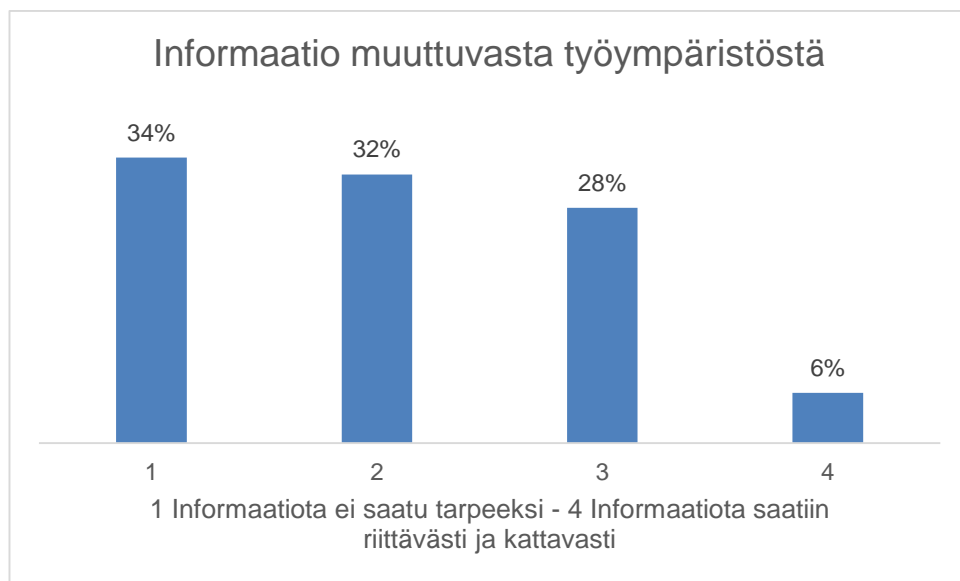


Kuvio 17. Sisäinen tiedotus remontin etenemisestä

32 % vastaajista oli sitä mieltä, että sisäistä viestintää ei saatu tarpeeksi ja 24 % mielestä se oli vähäistä. 40 % piti kuitenkin sisäistä viestintää hyvänä ja 4 % mielestä sitä saatiin riittävästi.

Eräs kyselyyn vastaajista kertoi: "Tuntuu, että välillä asiakkaat tietävät paremmin kuin henkilökunta, että mitä talossamme seuraavaksi remontoidaan ja mikä firma seuraavaksi muuttaa saman katon alle." On tärkeää, että viestintä ja vuoropuhelu on osa jokapäiväistä johtamista niin kuin Aarnikoivukin toteaa (2010, 72).

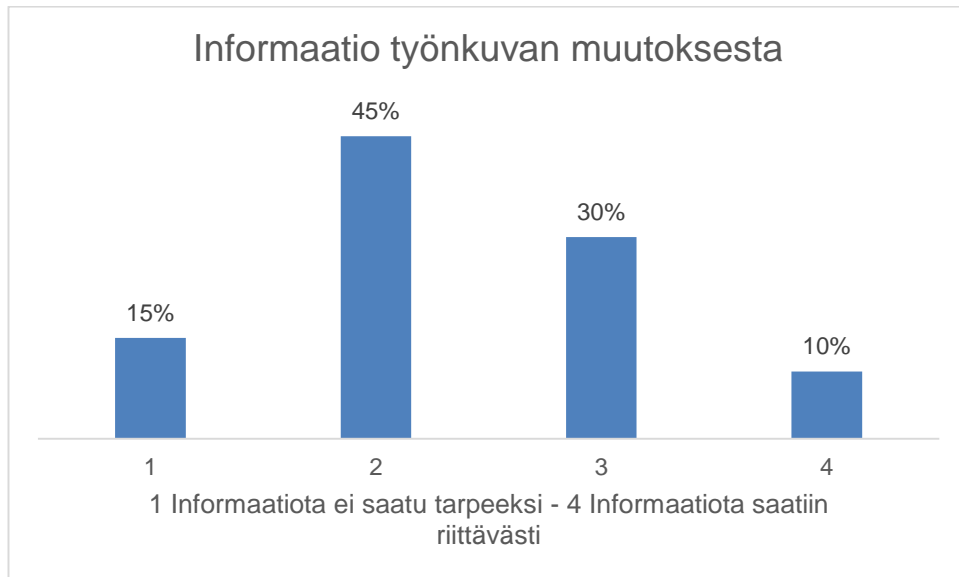
Informaatio muuttuvasta työympäristöstä



Kuvio 18. Informaatio muuttuvasta työympäristöstä

34 % oli sitä mieltä, että informaatiota muuttuvasta työympäristöstä ei saatu tarpeeksi ja 32 % oli sitä mieltä, että informaatio oli vähäistä. 28 % piti informaatiota muuttuvasta työympäristöstä hyvänä ja 6 % oli sitä mieltä, että informaatiota oli riittävästi ja kattavasti. Kun joudutaan luopumaan vanhoista tavoista ja oppimaan uusille tavoille, korostuu vuorovaikutuksen tarve muutoksessa (Jabe 2012, 48, 66).

Informaatio työnkuvan muutoksesta



Kuvio 19. Informaatio työnkuvan muutoksesta

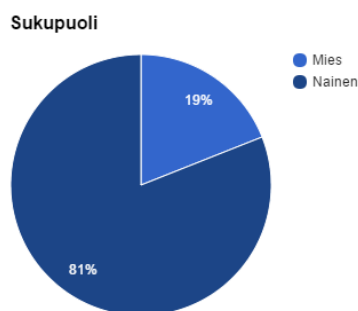
Mikäli työntekijöiden työnkuva muuttui, oli 15 % vastaajista sitä mieltä, että informaatiota ei saatu tarpeeksi ja jopa 45 % sitä mieltä, että informaatio ei ollut kattavaa. 30 % mielestä informaatiota saatiin hyvin ja 10 % mielestä informaatio oli riittävää.

Eniten närkästystä aiheutti aikataulujen puuttuminen ja muuttuminen koko ajan. Lisäksi olisi toivottu, että henkilökuntaa olisi informoitu paremmin ja heiltä olisi voinut kysyä myös mielipiteitä muuttuviin asioihin. Eräs tutkimukseen vastaajista kertoi: "Avoin kommunikointi aikatauluista työn etenemisestä puuttui. Tarkat suunnitelmat puuttuivat tai ne muuttuivat koko ajan."

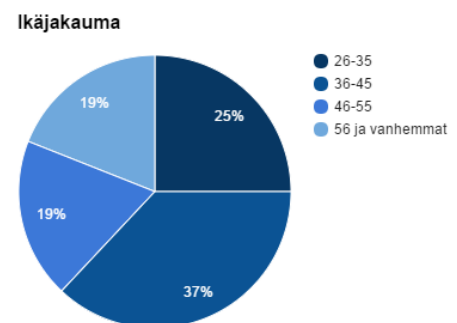
4.2 Haastattelu

Haastattelutulokset analysoitiin kysymys kerrallaan ja jokaisen kysymyksen pohjalta luotiin erikseen yhteenveto. Kysymysten pohjalta on eroteltu mikä meni hyvin ja mitä olisi voitu parantaa. Haastatteluissa haluttiin selvittää haastateltavilta mikä muutoksessa onnistui, mitä olisi voitu tehdä toisin, miten sisäinen viestintä remontin kulusta toimi, oliko stressitasossa muutosta, millaista oli esimiehen toiminta, 3 tunnetta, jotka nousivat päälimmäisenä remontista mieleen ja mitä mieltä oltiin remontin lopputuloksesta.

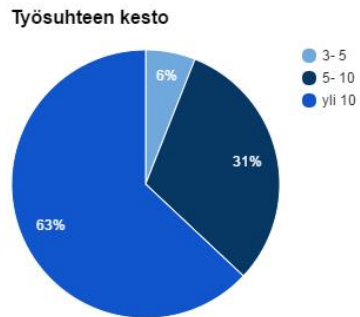
Haastatteluissa selvitettiin vastaajien taustatietoja. Haastateltavista 81 % oli naisia ja 19 % oli miehiä. 26–35 vuotiaita oli 25 %, 36–45 vuotiaita oli 37 %, 46–55 vuotiaita sekä 56 vuotiaita ja vanhempia oli molempia 19 %. 3-5 vuotta työsuhteessa olevia oli 6 %, 5-10 vuotta työsuhteessa olevia oli 31 % ja yli 10 vuotta olleita oli 63 %. Vakituksia työntekijöitä oli 87,5 % ja osa-aikaisia 12,5 %. Esimiestehtävissä työskenteleviä oli 12,5 % ja loput 87,5 % eivät toimineet esimiestehtävissä.



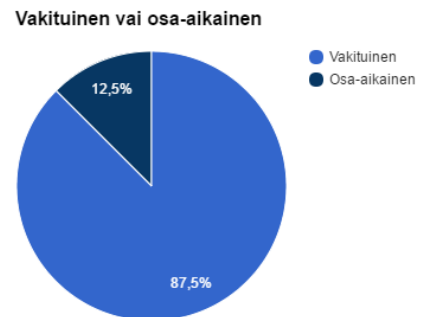
Kuvio 20. Sukupuoli



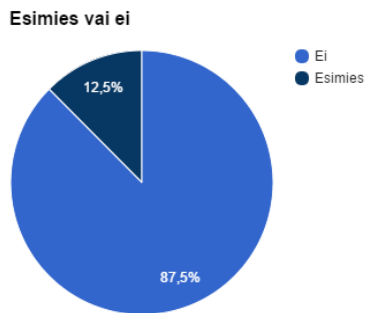
Kuvio 21. Ikäjakaus



Kuvio 22. Työsuhteen kesto



Kuvio 23. Työsuhde



Kuvio 24. Työnkuva

4.2.1 Muutoksen onnistuminen

Haastatteluiden mukaan muutoksessa onnistuttiin selkeyttämään taloa. Liiketoiminnasta saatiin kompaktimpi ja työympäristöstä helpompi. Tiimityöskentely parani kun jouduttiin yhdessä siirtämään tavaroita. Hyvänä koettiin myös se, kun suurien tavaroiden ja huonekalujen siirtelyyn saatiin ulkopuolista apua, muutos ei ollut fyysisesti niin rasittavaa kuin aikaisemmin.

Uusien vuokralaisten tulo nähtiin positiivisena asiana niin valikoiman laajuuden kuin ostoskeskus ajattelumallin takia, mikä sen sijaan vetää enemmän asiakkaita puoleensa. Naisten osastojen yhdistäminen ja siirtäminen samaan kerrokseen koettiin myös erityisen hyvänä. Aro (2007, 102–112) kertoo että, nykypäivänä uudistuminen on välttämättömyyttä yrityksille. Uudistuminen saattaa pelottaa, mutta se voi olla myös motivoiva tekijä. Tärkeää onkin miettiä miten siihen suhtautuu.

4.2.2 Asioita, joita olisi voitu tehdä toisin

Haastatteluista kävi ilmi, että suunnitellun ja informoidun aikataulutuksen lisäksi tapahtui paljon hetken varoitusajan muutoksia. Reagointiaikaa tuleviin muutoksiin olisi pitänyt olla enemmän ja niitä olisi voitu ennakoida paremmin. Aron (2007, 104) mukaan muutosta ei tapahdu ennen, ennen kuin työntekijät muuttuvat, sillä sisäinen muutos on tärkeintä muutosprosessissa.

Yleisin koettu ongelma oli informaation puute. Kävi ilmi, että tiedonkulun olisi pitänyt olla avoimempaa. Osasta haastateltavista tuntui, että asiakkaat tiesivät remontin vaiheista ja uusista yrityksistä enemmän kuin henkilökunta. Toiseksi ongelmaksi koettiin johdon, remontin suunnittelijoiden ja työntekijöiden kommunikointi. Eräs haastateltava kommentoi: "Päätöksiä pienissä asioissa olisi voitu tehdä nopeammin, muuten ne jäävät roikkumaan. Ketjun ihminen olisi voinut suunnitella miljööön mikä menisi mihinkin. Olisi enemmän pitänyt suunnitella yhdessä, ettei olisi tarvinnut tehdä uusiksi." Haastatteluissa korostettiin, että myyjiltä olisi pitänyt kysyä enemmän mielipiteitä, jolloin muutoksista olisi saatu käytännönläheisempiä ja toimivuus työssä olisi parantunut. Tavaravalikoimaa olisi pitänyt myös harkita paremmin, sillä suosittuja tuotteita poistettiin ja niitä kysellään usein.

Haastattelututkimuksen mukaan remontissa olisi pitänyt tehdä pienempiä osa-alueita ensin valmiiksi ja siirtyä sen jälkeen vasta seuraavaan kohteeseen. Haastattelussa mainittiin, että olisi ollut asiakasystävällisempää tehdä osasto kerrallaan valmiiksi, etteivät kaikki paikat olisi olleet sekaisin ja levällään.

Meteliin ja sen haittavaikutuksiin olisi voitu kiinnittää enemmän huomiota remontin aikana. Haastateltavien mukaan lasten osaston poistaminen nähtiin ongelmana. Haitaksi koettiin myös vanhojen kalusteiden käyttö uudistuneessa tavaratalossa sekä loogisuus muutoksissa, esimerkiksi tavaroiden edestakaisin kantaminen sekä ensin tavarahissin poisto ja nyt sen rakentaminen uudelleen.

4.2.3 Sisäinen viestintä remontin kulusta

Sisäisen viestinnän toimivuus jakoi mielipiteitä. Lähes puolet oli sitä mieltä, että sisäinen viestintä toimi hyvin. Kaikki palaverit kuten aamu-, viikko-, kuukausi- ja osastopalaverit nähtiin hyvinä asioina, sillä jokainen sai tiedon remontin kulusta samaan aikaan. Aikataulutukset tavaroiden siirroista, kansiot, ilmoitustaulut ja sähköpostit koettiin tärkeinä. Työntekijät kokivat, että oli tärkeää kun oli henkilö, jolta pystyi kysymään neuvoa remontin kulusta. Yhteisistä asioista keskustelu on tärkeää ja muutoksissa ihmiset haluavat olla mukana päätösten teossa (Rauramo 2008, 89; 2012, 117).

Yli puolet haastateltavista kuitenkin koki sisäisen viestinnän olevan sekavaa. Haastattelusta kävi ilmi, että eri ihmiset antoivat eri ohjeita, esimerkiksi hyllyjen tyhjentämisistä ja niiden siirtämisistä. Osalle kävi myös niin, että ensin toimittiin ja sitten vasta kerrottiin. Aikataulutukset eivät pitäneet ja myyjille oltiin vihaisia kun he eivät tienneet muuttuvista asioista. Haastateltavista tuntui että, asiakkaat tiesivät tavaratalon asioista enemmän. Haasteena viestinnässä on aina vastaanottajan tulkitseminen ja viestin ymmärtäminen oikein. Viestin lähettäjän tulisi varmistaa oikeinymmärrys, sillä viestintä on osa jokapäiväistä johtamista. (Aarnikoivu 2010, 72.)

4.2.4 Stressin tason muutos ja vaikuttavin tekijä

75 % vastaajista koki, ettei stressitaso muuttunut remontin aikana. Moni vastaajista kertoi, että ovat tehneet niin kauan tätä työtä, että vuosien varrella on oppinut miten erikoistilanteissa toimitaan, eikä työasioita oteta kotiin.

25 % vastaajista koki, että heidän stressitasonsa nousi remontin aikana. Osa henkilöistä kertoi suurimman stressitekijän olevan epätietoisuus tulevasta, kun työpiste muuttuu eikä suunnitelmat ja aikataulut pysyneet. Osa taas koki asiakkaiden palautteen remontin aikana stressaavaksi, muun muassa metelin aiheutumisesta. Jotkut vastaajat kokivat, että myyjien mielipiteitä ei kuunneltu tarpeeksi remontin toimivuuden suhteen ja työ koettiin tämän takia stressaavampana kuin ennen. Työstressin aiheuttaa kun, ihmisen vaatimustaso ylittyy ja hän kokee kykenemättömyyden tunteen työtehtäviin kohdistuvista vaatimuksista (Suonsivu 2015, 36–37).

4.2.5 Esimiehen toiminta remontin aikana

Haastattelujen mukaan esimiehen toiminta remontin aikana oli monen mielestä hyvää, eikä muuttunut paljoa aikaisempaan. Remontin aikana esimies kiersi enemmän työtiloissa ja oli läsnä muutoksissa. Esimies vaihtui monella kesken remontin, mutta suurin osa koki toiminnan jatkuneen samalla tavalla. Haastatteluista kävi ilmi, ettei esimies asettanut erityisiä paineita remontin aikana henkilökunnalle.

Remontin aikataulutettiin saatiin esimieheltä sitä mukaan, kun hänkin sai tiedon. Osa kertoi, ettei esimieskään aina tiennyt aikataulun muutoksista, mutta pyrki kertomaan sen minkä tiesi ja vastaamaan tarvittaessa kysymyksiin koskien muutosta.

Osan mielestä esimiesten ja remonttimiesten informaatio oli erilaista, eikä aina tiennyt miten toimia kun tuli kaksia eri ohjeita. Osa koki myös, ettei henkilökunnan mielipiteitä kuunneltu eikä informaatiota saatu tarpeeksi koskien muutoksia osastoilla.

Onnistuneen muutosjohtamisen seurauksena voidaan parantaa työntekijöiden innovatiivisuutta, tuottavuutta sekä tukea työntekijöiden työhyvinvointia. Työntekijöiden sisäinen motivaatio ratkaisee loppukädessä toteutuuko muutos onnistuneesti. (Aro 2007, 103.)

4.2.6 Kolme tunnetta, joilla kuvataan muutosprosessia

Haastatteluissa selvitettiin kolmea tunnetta, jotka nousivat päällimmäisenä mieleen remontin ajasta. Tarkoituksena oli saada kattava kuva tunnetiloista, joita prosessi herätti. Selkeys oli tunne, joka nousi eniten vastaajien mieleen remontista. Lisäksi positiivisuus ja innostus nousivat monen mieleen. Esiin nousi myös reagointikyky, uuden odotus ja onnistuneisuus. Remontti herätti myös mielenkiintoisen, helpotuksen ja haikeuden tunteita työntekijöissä. Muutos oli tarvittava ja sen onnistumiseen vaadittiin yhteisöllisyyttä.

Väistämättä muutosprosessi herätti stressiä, sekavuuden tunnetta, kiukkua ja ärsyyntyneisyyttä. Prosessia kuvattiin raskaaksi, kalliiksi ja pitkäkestoiseksi. Myös epäusko remontin valmistumisesta sekä uudesta remontista oli monen mielessä.

4.2.7 Mielenpide remontin lopputulokesta

Remontin lopputulos jakoi mielipiteitä haastateltavissa. Osan mielestä lopputulos oli onnistunut kokonaisuus ja siihen oltiin tyytyväisiä. Tilajako ja vuokralaisten tulo nähtiin positiivisena. Uusien vuokralaisten mukana tulee myös lisää asiakasvirtaa.

Toiminnasta on saatu myös näin kompaktimpi. Tuotealueita lähti pois, jotka eivät olleet kaupallisesti tarvittavia ja näin ollen tulos on parantunut. Tuotteiden määrä ja tilaa kohtaavat nyt paremmin ja talo on visuaalisempi. Remonttifirmojen ulospäin näkyvä työ sai myös kehuja. Uutuuden viehätys nousi myös esille.

Toisten mielestä osasta valikoimasta tuli liiankin suppea. Ja asiakkaita olisi voitu pitää paremmin ajan tasalla tapahtumista niin talon ohjekylttien myötä kuin esimerkiksi mainostamalla.

Esille nousi myös tyytymättömyyttä siitä, että olisi ensin tutkittu asioita ja vasta sitten toimittu ja näin ollen saatu käytännöllisempiä ja toimivampia ratkaisuja. Henkilökunnalta olisi voitu myös kysyä mielipiteitä asioihin.

Porausäänet ja ympäristön epäsiisteys häiritsivät. Muutosten ja remontin ainainen jatkuminen koettiin uuvuttavana.

4.3 Tulosten yhteenveto

Tutkimustulosten mukaan yli puolet kyselylomakkeen vastaajista koki stressitason muutoksen vähäisenä. Stressinsietokyky on yksilöllistä ja se voidaan kokea myönteisenä tai kielteisenä. Haastatteluiden mukaan 75 % totesi, ettei stressitaso noussut lainkaan. 36 % kyselytutkimuksen vastaajista ja 25 % haastateltavista kokivat stressitason nousun merkittävänä remontin aikana. Muutoksen seurauksena stressi on yleistä, mutta pahimmassa tapauksessa se voi johtaa työuupumukseen, ellei siihen reagoida ajoissa. Noin puolet vastaajista koki asiakkaiden luomat paineet vaikuttavaksi stressitekijäksi.

Vaikka muutos koettiin osittain haastavana, positiivista oli se, että 58 % vastaajista koki, ettei henkinen jaksaminen muuttunut lainkaan remontin aikana. Jopa 76 % koki, että fyysinen jaksaminen pysyi ennallaan.

Vastaajat olivat sitä mieltä, että työyhteisössä kannustettiin toinen toisiaan. Tiimityöskentely parani ja sen avulla jaksettiin paremmin.

Esimies vaihtui monella kesken remontin, silti henkilöstöstä yli 60 % olivat tyytyväisiä esimiehen käytettävyyteen ja tukeen sekä vastaajat kokivat, etteivät esimiehen asettamat paineet olleet merkittäviä. Vastaukset kyselylomakkeessa sekä haastatteluissa osoittivat suurta korrelaatiota keskenään.

Tutkimustuloksista selvisi, että sisäisessä viestinnässä ja informaation kulussa oli parannettavaa. Yli puolet kyselylomakkeen vastaajista koki, ettei informaatio muuttuvasta työympäristöstä, mahdollisesta työnkuvan muutoksesta eikä sisäisestä tiedotuksesta ollut tarpeeksi kattavaa. Myös yli puolet haastateltavista koki sisäisen viestinnän olevan sekavaa. Sisäisestä viestinnästä oltiin samaa mieltä sekä kyselytutkimuksessa että haastatteluissa.

Kehitysehdotuksena olisi parantaa organisaation sisäistä ja ulkoista viestintää. Henkilökunnan toiveena oli lisätä vuoropuhelua työyhteisön sisällä sekä osallistaa henkilökuntaa enemmän päätöksien tekoon. Ulkoista viestintää tulisi parantaa asiakkaiden informoisella, muun muassa tavaroiden ja osastojen siirroista, jotta työntekijöiden stressitasot eivät nousisi.

Sokos Wiklundilla on ollut useita remontteja lähivuosina. Epäonnistunut tai kesken jäänyt remontti voi aiheuttaa negatiivisia asenteita, ja mikäli niitä ei käydä läpi yhdessä, vaikutta-

vat ne tuleviin muutoksiin. Kuten Marjo Silvo (2014) toteaa artikkelissaan, seuraava muutosprosessi otetaan paremmin vastaan, kun edelliset prosessit on purettu yhdessä. Sokos Wiklundilla voitaisiin kiinnittää enemmän huomiota jokaisen muutosprosessin loppupurkuun kehittääkseen työhyvinvointia entistä parempaan suuntaan.

Selkeys, positiivisuus ja innostus nousivat päällimmäisinä ajatuksina työntekijöiden mieleen remontista.

LÄHTEET

- Aro, A.; Feldt, T. & Ruohomäki, V. 2007. Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta. Helsinki: Edita.
- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. SanomaPro Oy.
- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot - menesty ja voi hyvin. Helsinki: SanomaPro Oy.
- Anttila, P. 2005. Ilmaisuu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Hamina: AKATIIMI Oy.
- Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Jyväskylä: Yrityskirjat.
- Härmä, M. & Nupponen, T. 2002. Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja. Voitko hyvin työssäsi? Suomen yritys-kirjat.
- Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna:Kauppakamari.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2008. Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus.
- Leskinen, T. & Hult, H. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Kristallisoit toimintasi. Saavuta tavoitteesi. Tammi.
- Lohtaja-Ahonen, S. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: Tallentum.
- Manka, M. 2011. Työn ilo. Helsinki: Tallentum.
- Paunonen-Ilmonen, M. & Heinonen, U. 2014. Työyhteisön kriisit ja niiden ratkaiseminen. Sued Management Oy.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Edita.
- Riikonen, E.; Tuomi, K.; Vanhala, S. & Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö -menestyvä yritys. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Roti, O. 1999. Työnilo Organisaation voimavara. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Ruusuvuori, J. 2005. Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Räisänen, K. 2012. Työstressirokotus. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Salmimies, P. & Salmimies, R. 2002. Esimiehen arkipsykologia. Porvoo: Weilin & Göös.
- Silvo, Marjo (2014) Esimiehet muutosjohtamisen etulinjassa. <http://blog.kauppa-lehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/esimiehet-muutosjohtamisen-etulinjassa>. Viitattu 21.4.2016.
- Spector, P. 1997. Job Satisfaction. United States of America: Sage Publication, Inc.
- Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyttä- matkalla työhyvinvointiin. UNIpress.

Liite 1. Kyselylomake

Remontin vaikutus työhyvinvointiin

Huomioitthan, että kaikki kysymykset liittyvät Sokos Wiklundilla tehtyyn remonttiin ja sen vaikutuksiin. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Kiitämme kaikista vastauksista. Kyselyyn voi vastata 7.2.2016 asti.

Sukupuoli *Pakollinen
Taustatiedot

- Nainen
- Mies

Ikä *Pakollinen
Taustatiedot

- 25 ja alle
- 26–35
- 36–45
- 46–55
- 56 ja vanhemmat

Kuinka kauan ollut työsuhteessa *Pakollinen
Taustatiedot

- Alle vuoden
- 1-3 vuotta
- 3-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- Yli 10 vuotta

Työsuhde *Pakollinen
Taustatiedot

- Osa-aikainen
- Vakituinen

Työnkuva *Pakollinen
Taustatiedot

- Esimies
- En toimi esimiestehtävissä

Henkilökohtainen työhyvinvointi

Henkilökohtainen työhyvinvointi remontin aikana.

Henkinen jaksaminen muutoksessa *Pakollinen

- Henkinen jaksaminen heikentyi muutoksen aikana
- Henkinen jaksaminen pysyi ennallaan muutoksen aikana
- Henkinen jaksaminen parani muutoksen aikana

Stressitason nousu remontin aikana *Pakollinen

1 2 3 4

Ei muutosta stressitasossa Erittäin korkea stressitaso

Asiakkaiden luomat paineet *Pakollinen

1 2 3 4

Ei yhtään paineita Erittäin paljon paineita

Muutoksen vaikutus työn sujuvuuteen *Pakollinen

1 2 3 4

Työn sujuvuus pysyi ennallaan Työn sujuvuus muuttui erittäin paljon

Fyysinen jaksaminen muutoksessa *Pakollinen

- Fyysinen jaksaminen heikentyi muutoksen aikana
- Fyysinen jaksaminen pysyi ennallaan muutoksen aikana
- Fyysinen jaksaminen parani muutoksen aikana

Työyhteisö

Työyhteisön vaikutus remontin aikana työhyvinvointiin

Työkavereiden kannustus *Pakollinen

1 2 3 4

Kannustus oli heikkoa Kannustus oli erinomaista

Oma kannustus työyhteisöä kohtaan *Pakollinen

1 2 3 4

En kannustanut yhtään Kannustin erittäin paljon

Työkavereiden luomat paineet *Pakollinen

1 2 3 4

Ei yhtään paineita Erittäin paljon paineita

Esimies

Esimiehen toiminta remontin aikana.

Esimiehen käytettävyys *Pakollinen

1 2 3 4

Esimies ei ollut käytettävissä tarvittaessa Esimies oli aina käytettävissä

Esimiehen tuki muutoksessa *Pakollinen

1 2 3 4

Esimies ei tukenut yhtään Esimies tuki erittäin paljon

Esimiehen asettamat paineet *Pakollinen

1 2 3 4

Ei yhtään paineita Erittäin paljon paineita

Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä remontin aikana.

Informaatio muuttuvasta työympäristöstä *Pakollinen

1 2 3 4

Informaatiota ei saatu tarpeeksi Informaatiota saatiin riittävästi ja kattavasti

Informaatio työnkuvan muutoksesta. Mikäli työnkuva ei ole muuttunut, siirry seuraavaan kohtaan.

1 2 3 4

Informaatiota ei saatu tarpeeksi Informaatiota saatiin riittävästi

Sisäinen tiedotus remontin etenemisestä *Pakollinen

1 2 3 4

Informaatiota ei saatu tarpeeksi Informaatiota saatiin riittävästi

Avoim kysymys

Muuta lisättävää: Kehittämiskohteita tuleviin muutoksiin, muutoksen hyvät ja huonot puolet, vapaa sana.

Liite 2. Haastattelulomake

Taustakysymykset:

Sukupuoli: Nainen / Mies

Ikäjakauma: alle 25 / 26–35 / 36–45 / 46–55 / 56 ja vanhemmat

Kuinka kauan ollut työsuhteessa: alle vuoden / 1-3 vuotta / 3-5 vuotta / 5-10 vuotta / 10 vuotta tai enemmän

Vakituisen / osa-aikainen

Esimies / ei esimies

1. Mikä muutoksessa onnistui?
2. Mitä olisi mielestäsi voinut tehdä toisin?
3. Miten sisäinen viestintä remontin kulusta toimi?
4. Koitko, että stressitasosi nousi, laski tai pysyi samana remontin aikana? Mikä oli vaikuttavin tekijä muutokseen?
5. Miten koit esimiehen toiminnan remontin aikana?
6. 3 tunnetta joilla kuvailisit muutosprosessia
7. Mitä mieltä olet nyt remontin lopputuloksesta?