

Kehittämissuhteita henkilökunnan sitouttamiseksi organisaatiomuutoksissa: Fresh -tuotevalikoiman lanseeraaminen 2017

Mia Nyman



Tekijä(t) Mia Nyman	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Kehittämisehdotuksia henkilökunnan sitouttamiseksi organisaatiomuutoksissa: Fresh -tuotevalikoiman lanseeraaminen 2017	Sivu- ja liitesivumäärä 53+2
<p>Muutokset ovat välttämättömiä organisaatioille säilyttääkseen asemansa markkinoilla. Muutoksia on niin pieniä kuin suuriakin ja jokainen muutos vaatii muutosjohtamista. Muutosjohtajalta vaaditaan rationaalisen ajattelun lisäksi tunneälyä, sillä ihmiset kokevat muutokset eri tavalla. Osalle muutokset voivat olla ennestään tuttuja, sillä aikaisemmat kokemukset ovat antaneet valmiudet uusien muutoksien vastaanottamiselle. Tätä ei voida kuitenkaan pitää itsestään selvyytenä. Muutosjohtajalta vaaditaan systemaattista toimintaa huomioiden yksilöiden tarpeet.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä Sodexo Oy:llä organisaatiomuutoksissa. Organisaatiomuutos teemana rajautuu vuoden alussa lanseerattuun Fresh -tuotevalikoimaan. Opinnäytetyössä tuodaan näkökulmia lisäksi aikaisempiin muutoksiin S&U (Schools & Universities) segmentissä.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu muutososaamisen osa-alueiden ja sitouttamisen keinojen keskeisten osatekijöiden määrittelystä. Muutososaamisen alla käsitellään muutosprosessia laaja-alaisesti ja muutosjohtamisen eri osatekijöitä. Sitouttamisen keinojen alla käsitellään työntekijän sitoutumiseen vaikuttavia osatekijöitä. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä lähteinä on käytetty kirjallisuutta ja internet lähteitä. Empiirinen osuus opinnäytetyössä koostuu kehittämistyön taustoista, yritysintertelystä sekä haastattelutuloksista, joiden pohjalta kehittämisehdotukset tehtiin. Kehittämisehdotukset ovat täysin tulosten pohjalta laadittuja. Kehittämisehdotukset ovat kuvituskuvin tukemassa haastattelutuloksia.</p> <p>Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä organisaatiomuutoksissa selvitettiin puolistrukturoidulla haastatteluilla eli teemahaastatteluilla, jotka toteutettiin Sodexo Oy:n henkilöstölle helmikuussa 2017. Haastatteluun vastasi 11 kutsutusta 8 haastateltavaa. Jokainen haastateltavista työskentelee esimies tai -vastaavissa tehtävissä. Suurin osa haastateltavista oli pääkaupunkiseudulta.</p> <p>Haastatteluaineistot analysoitiin teemoittain, joiden pohjalta kehittämisehdotukset tehtiin. Opinnäytetyön tuloksena syntyi arvokasta tietoa sisältävä PowerPoint kokousmateriaali, joka pitää sisällään haastattelun tulokset ja konkreettiset kehittämistoimenpiteet. Kokousmateriaalin Sodexo Oy voi ottaa heti käyttöön kehittämään toimintaansa ja vaikuttamaan suoraan kehittämiskohtiin muutoksissa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin aikataululla tammikuu–huhtikuu 2017.</p>	
Asiasanat Muutososaaminen, sitouttaminen, motivointi	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Muutososaaminen.....	2
2.1	Muutos organisaatiossa	2
2.2	Muutosprosessin vaiheet	5
2.3	Tunteiden vaiheet muutosprosessissa	6
2.4	Muutosjohtaminen.....	8
2.4.1	Muutosjohtamisen vaiheet.....	8
2.4.2	Muutosjohtamisen virheet	11
2.4.3	Muutosvastarinta.....	11
2.4.4	Muutosviestintä	13
3	Sitouttamisen keinoja organisaatiossa	14
3.1.1	Kommunikaatio organisaatiossa.....	16
3.1.2	Vision ja tavoitteiden määrittäminen.....	19
3.1.3	Perehdyttäminen.....	20
3.1.4	Motivoiminen organisaatiossa	20
4	Kehittämissuhteita henkilökunnan sitouttamiseksi organisaatiomuutoksissa	25
4.1	Sodexo Oy esittely	25
4.2	Fresh -tuotevalikoiman lanseeraaminen 2017.....	26
4.3	Aineistokeruumenetelmän kuvaus.....	28
4.4	Aikataulu ja toteutus.....	29
4.5	Haastattelun tulokset.....	29
4.5.1	Muutos organisaatiossa	30
4.5.2	Muutosviestintä	33
4.5.3	Sitouttaminen organisaatiossa	37
4.6	Kummitoiminta	41
4.6.1	Kummin rooli	41
4.6.2	Henkilökunnan sitouttaminen kummitoiminnassa	45
4.6.3	Tuen riittävyys kummitoiminnassa.....	47
4.6.4	Viestintä kummien näkökulmasta	47
5	Pohdinta.....	49
	Lähteet	51
	Liitteet.....	54
	Liite 1. Haastattelurunko esimies.....	54
	Liite 2. Haastattelurunko kummi	55

1 Johdanto

Säilyttääkseen elinvoimansa organisaatioiden on välttämätöntä kohdata muutoksia (Stenvall & Virtanen 2007, 43). Ihmiset kokevat muutokset hyvin erilaisina. Muutokset ovat arkipäivää organisaatiossa ja muutoksilla luodaan kilpailuetua markkinoilla. Osalle ihmisistä muutokset ovat jo ennestään tuttuja omien vanhojen kokemusten kautta, mutta näin ei kaikilla ole, eikä tätä voida pitää itsestään selvyytenä. Osa ihmisistä voi kokea muutoksien käyttöönoton hankalana ja uudet muutokset voivat aiheuttaa vastarintaa. Oli kyseessä sitten suuri tai pieni muutos, muutoksissa tarvitaan muutosprosessin ymmärrystä ja muutosjohtajuutta.

Muutosjohtajalta vaaditaan systemaattista toimintaa ja muutosjohtajuuden eri osa-alueiden hallintaa. Tavoitteiden saavuttamiseksi muutosjohtajuus on ensisijaista. Sitoutunut henkilöstö on onnistuneiden muutosten läpivientien mahdollistaja. Erämetsän (2003, 87) mukaan johtaminen ei ole pelkästään rationaalista, järkipäristä johtamista, vaan tarvitaan kykyä myös havaita yksilön tunteita, sillä koko tiimin johtaminen lähtee ihmiskäsityksestä.

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä Sodexo Oy:llä organisaatiomuutoksissa. Organisaatiomuutos teemana rajautuu vuoden alussa lanseerattuun Fresh -tuotevalikoimaan. Opinnäytetyössä tuodaan näkökulmia lisäksi aikaisempiin muutoksiin S&U (Schools & Universities) segmentissä. Kehittämistyön tarkoituksena on esittää konkreettisia kehittämissuhteita parantamaan uusien muutosten läpivientiä henkilöstön kehittämissuhteiden pohjalta. Toiminnan tehostamiseksi ja muutosprosessien sujuvuuden takaamiseksi henkilöstön sitouttaminen on tärkeää.

Opinnäytetyön rakenne koostuu teoreettisesta viitekehyksestä ja empiirisestä osiosta. Teoreettinen viitekehys rajautui muutososaamisen ja sitouttamiskeinojen määrittelemiseen. Muutososaaminen alalukuineen käsittelee muutosta organisaatiossa, muutosprosessin vaiheita, tunteiden vaiheita muutosprosessia sekä muutosjohtamisen osatekijöitä. Sitouttamisen keinojen alla käsitellään kommunikaatiota organisaatiossa, vision ja tavoitteiden määrittämistä, perehdyttämistä sekä motivointia organisaatiossa. Empiirien osuus opinnäytetyössä koostuu kehittämistyön taustoista, yritysintertelystä sekä haastattelutuloksista, joiden pohjalta kehittämissuhteet tehtiin. Kehittämissuhteet ovat kuvituskuvin tukemassa haastattelutuloksia.

2 Muutososaaminen

Muutos on tämän päivän muotisana. Muutoksesta puhutaan jatkuvalla syötöllä niin arkipuheissa, tiedostusvälineissä kuin työelämässäkin. Työelämässä muutoksia on toden teolla tapahtunut ja on todennäköistä, että suurempia muutoksia on tiedossa lähitulevaisuudessa. (Juuti & Virtanen 2009, 7.) Kotter, Rathgeberg & Lustig mieltävät muutoksen haasteena. Hyvin hoidettuna muutoksesta voi olla moninkertainen hyöty organisaatiolle, mutta huonosti hoidettuna muutos voi johtaa sekä itsensä, että muut vaaraan. Tarve muutokseen jää monesti huomaamatta organisaatioilta ja ihmisiltä. Muutoksen toteutuksessa ei välttämättä onnistuta, muutoksesta ei saada pysyvää tai ei tunnisteta mitä pitäisi tehdä. (Kotter, Rathgeberg & Lustig 2008, 13.)

2.1 Muutos organisaatiossa

Organisaatio eli työyhteisö muodostuu ihmisten puheiden sekä kokemusten kautta. Tavoitte hakuisen organisaatio määritelmän mukaan työyhteisö pyrkii järjestelmällisesti tavoitteisiinsa hyödyntämällä voimavarojaan. Verkostoitumisen vuoksi organisaation rajoja on vaikeampaa määritellä. Verkostoituminen voi ulottua niin alihankkija- tai tavarantoimittajiin, organisaation ulkoistamiseen ja tästä strategiseen kumppanuuteen. Juridisesti organisaation rajat ovat puolestaan helppo määritellä, päättäjiä juridisen vastuun loppumiseen. Ihmiset ymmärtävät organisaationsa eri tavoin työyhteisössä. (Åberg 2006, 50–51.)

Organisaatiokulttuurin käsitteen kerrotaan tulleen osaksi liiketalouden sekä hallintotieteiden tutkimusta viimeistään 1980-luvulla. Organisaatiokulttuuri muodostuu organisaation toimintatavoista, virallisista säännöistä ja epävirallisista käyttäytymismalleista. Muutoksesta ei voida kirjoittaa, ilman tietämystä organisaatiokulttuurista. (Juuti & Virtanen 2009, 11.)


Organisaatioiden elinkaaria tutkinut de Greus kokee, että muutosten kohtaaminen on avain organisaatioiden pitkään ikään. Olennaista muutosten tekemisessä on ymmärtää muutos jatkuvana prosessina, eikä vain yhtenä osana muuta toimintaa. Organisaatioiden tulee ymmärtää muutosprosessin vaiheet hallitakseen muutosta. Johtajat tarvitsevat sensitiivisyyttä onnistuneeseen muutosprosessiin ja taitoa havainnoida tapahtumia organisaatiossa sen aikana. (Stenvall & Virtanen 2007, 43.)

Hyvä muutos lähtee lähtökohtien tarkasta ja realistisesta arvioinnista. Organisaatiot ovat itseään ohjaavia ja muuntuvia. Organisaation säätelyyn vaikuttavat niin sanattomat sitoumukset, alayhteisöt, kulttuuripiirteet kuin jäsenten piirteetkin. Organisaatioviidakko on

saanut negatiivisen sävytteen puheissamme, vaikka viidakko luo kilpailutekijät organisaatiolle. (Mattila 2007, 15.) ”Juuri viidakko luo organisaatiolle steriilin rakenteen päälle sen erityiset vahvuudet ja heikkoudet, kilpailutekijät” (Mattila 2007, 15).

Organisaatioiden eri historiataustojen vuoksi jokainen muutos on ainutlaatuinen. Toteutuneet aiemmat hankkeet mahdollistavat uusia kehitettäviä toimintoja organisaatiossa. Itseohjautuminen muutoksissa on hankalaa, mikäli työntekijöillä ei ole tietoa vastuullisesta ja eettisestä suhtautumisesta vaadittaviin tehtäviin. Oppiminen on osa muutoksia ja ohjaa toimintaa. Hyvä muutosjohtaja hyödyntää menneisyyttä tulevaisuuden edellyttäjänä ja ymmärtääkseen organisaation rajoitteita. (Stenvall & Virtanen 2007, 43.) Kotter (1996, 15) kertoo, että suuria virheitä tapahtuu organisaatioissa, joissa menneisyys ei ole antanut edellytyksiä uusia muutoshasteita varten. Muutosta tehdessä on hyvä muistaa pitää taukoja, sillä monikaan organisaatioista ei pysty toimimaan täydellä teholla jatkuvasti. Muutos sisältää toki vaiheita, jolloin on toimittava kiivaammalla tahdilla. Lepotaukoja tarvitaan, sillä muutosten tekeminen on kuluttavaa ja kuormittavaa. Stenvall & Virtanen esittää organisaation muutostyyppejä viitekehysten tavoin, jossa organisaation muutostyyppejä tarkastellaan muutosten aikahorisontin ja kohdistamisen avulla. Muutosten aikahorisontti perustuu nopeaan ja hitaaseen muutokseen. Nopeasta muutoksesta puhutaan silloin, kun muutos vie organisaatiossa viikoista kuukausiin. Hidas muutos puolestaan kestää kuukausista jopa useampiin vuosiin. Muutosten kohdentaminen jaetaan suppeaan sekä laaja-alaiseen kohdistamiseen. Kohdentaminen kuvaa sitä, vaikuttaako muutos kokonaisvaltaisesti organisaatioon, vai vaan suppealle alueelle. Puhutaan inkrementaalista (suppeasta) ja radikaalisesta (laaja-alaisesta) muutoksesta. (Stenvall & Virtanen 2007, 25–26, 43.)

Taulukko 1. Organisaatiomuutosten muuttajat ja muutostyypit (Mukaillen Stenvall & Virtanen 2007)

Muutosten aikahorisontti  Muutosten kohdistaminen	Nopea	Hidas
Inkrementaalinen	MUUTOSTYYPPI 1 -Toteutustapa nopea -Laajuus inkrementaalinen	MUUTOSTYYPPI 2 -Muutos inkrementaalinen
Radikaalinen	MUUTOSTYYPPI 3 -Eryistä muutostohtajuutta vaativa -Korkean riskin muutos	MUUTOSTYYPPI 4 -Pitkän aikajänteen radikaali muutos

Muutostyyppissä 1 muutos kohdistuu johonkin organisaation osaan ja se toteutetaan nopealla aikatahtimella. Tyypille 1 ominaista on realististen riskien kartoittaminen ja toimintatapojen muuttaminen organisaatiossa. Muutos vaatii muutostohtamisen taitoja. Tyypille 2 sen sijaan ominaista on hitaassa aikataulussa eteneminen, mikä kertoo lähes olemattomista riskeistä. Tyypin 2 kohdistuu tyypin 1 tavoin osaan organisaatiota ja pyrkii toiminnal- laan toimintatapojen muutokseen, mutta ei vaadi juurikaan muutostohtamisen taitoja. Puolestaan muutostyypit 3 sekä 4 kohdistuvat molemmat koko organisaation toimintaan, kuitenkin tähtäämättä organisaatiokulttuurin muuttamiseen. Muutosten kriittinen tiedostaminen on tärkeää muutostyyppille 3, sillä muutos tapahtuu lyhytjänteisellä aikataululla ja näin ollen riskit ovat korkeat. Laaja-alainen ja lyhytjänteinen muutos vaativat erityistä muutostohtamisen taitoa, niin kokemuksen kuin muutostohtamisen teoriaan pohjautuen. Tyypin 4 on hyvin vastaavanlainen kuin tyypin 3 ja eroavat toisistaan aikajänteeltään. Tyypin 4 kutsutaan radikaaliksi pitkän aikajänteen muutokseksi organisaatiossa, joka pyrkii muutokseen organisaatiossa laaja-alaisesti. Keskeistä tyypille 4 on riskien hallinta ja tunnistaminen. (Stenvall & Virtanen 2007, 25-26.)

Organisaatiomuutoksissa on siis otettava huomioon muutoksen laajuus, innovatiivisuus sekä muutoksen syvällisyys. Organisaatiomuutoksissa on hyvä tarkastella muutosta niin sisältä kuin ulkoa päin, millaisena muutos näkyy sekä muutosta läpivientiajan ja johtopäätösten pohjalta. (Stenvall & Virtanen 2007, 25-26.) Organisaatioiden on elettävä ajanhermolla, katse tulevaisuudessa, mutta säilyttää jo olemassa olevat hyvät toimintatavat. (Juuti & Virtanen 2009, 164.)

2.2 Muutosprosessin vaiheet

Stenvall & Virtanen tarkastelevat muutosprosessia kaksivaiheisena. Vaiheet jaetaan suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen. Suunnitteluvaiheessa käydään muutos läpi kokonaisuutena ja mietitään etukäteen, mitä toimenpiteitä muutos tulee vaatimaan. Suunnitteluvaiheen jälkeen lähdetään toteuttamaan muutosta ja viemään sitä eteenpäin. Sanotaan, että suunnitelma on puolet työstä, joten tarkkuus ja perusteellisuus ovat vaadittavia tekijöitä suunnitteluvaiheessa. Suunnittelussa otetaan huomioon toteutustapaa ja -organisaatiota koskevat kysymykset. Suunnitteluvaihe vaatii kriittistä pohdintaa ja ajankäyttöä. Pfefferin ja Suttonin (2006) mukaan seuraavia kysymyksiä tulisi tarkastella ennen muutoksen toteuttamista:

- Ovatko uudet käytännöt nykyisiä organisaation käytäntöjä parempia?
- Kannattaako muutos toteuttaa, kun otetaan huomioon muutoksen aiheuttamat häiriötekijät, resurssit sekä muutokseen käytetty aika?
- Voisiko muutos olla vain symbolinen, muuttamatta organisaation ydintä?
- Hyötyykö muutoksesta vain yksittäiset tahot, mutta on muuten haitallinen organisaatiolle?
- Ovatko muutoksen toteuttajat tarpeeksi vaikutusvaltaisia toteuttamaan hankkeen?
- Ovatko aiemmat muutoshankkeet kuormittaneet liikaa henkilöstöä?
- Onko henkilöstö valmis vastaanottamaan uutta hanketta?
- Onko muutoksen toteuttajat valmiita keskeyttämään tai muuttamaan toimintaansa muutostilanteessa tarpeen vaatiessa? (Stenvall & Virtanen 2007, 46-47.)

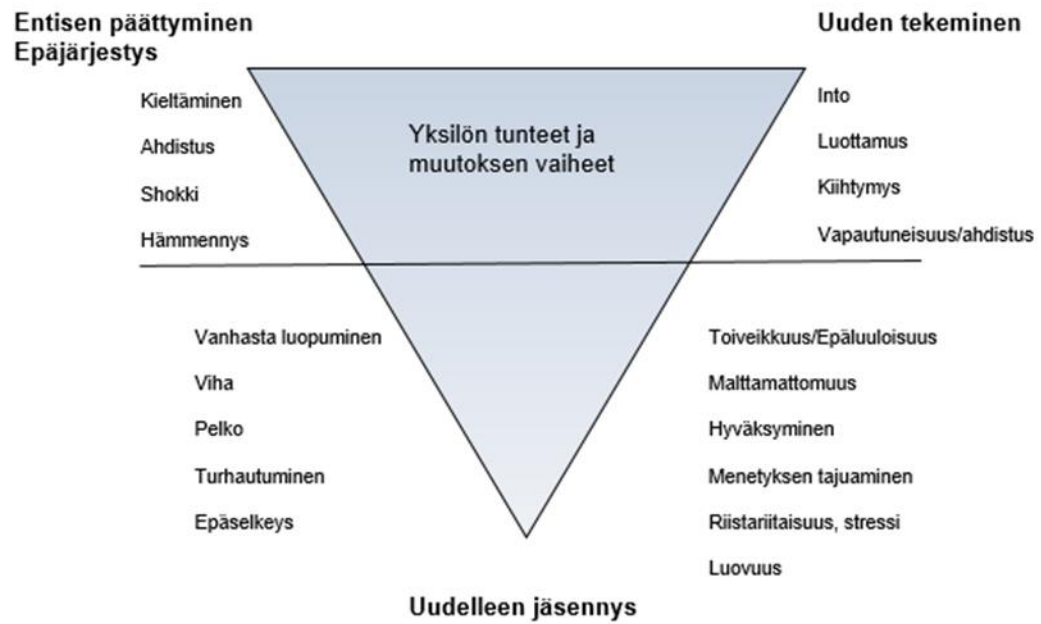
Mikäli muutoksen haitat ovat hyötyjä suurempi, tulee organisaation pohtia muutoksen käytäntöön panoa ja ajoitusta uudelleen (Stenvall & Virtanen 2007, 46-47.) Valpola (2004, 29) on jakanut organisaation muutosprosessin viiteen tekijään, jotta päästään tavoiteltuihin tuloksiin. Muutosprosessin viisi vaihetta ovat: muutos tarpeen määrittely, muutosvoima, yhteisen näkemyksen luominen, ensimmäiset toimenpiteet ja ankkurointi käytäntöön.

Muostarpeen määrittelyssä organisaatio profiloii muutoksen tarpeen markkinoilla ja määrittelee muutoksen tavoitteet, tuoko muutos lisäarvoa organisaatiolle, entä luoko muutos mahdollisuuksia etenemiselle. Tarpeen määrittäminen kertoo todellisen kilpailuase-

man markkinoilla ja resurssien määrän jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. **Yhteinen näkemys** ratkaisee tavan, miten muutos toteutetaan ja on pohjana muutoksen aikana tapahtuvassa viestinnässä. Toistettavuutta hyödynnetään organisaatioissa monesti jatkossa. Tavoitteiden läpiviemiseksi organisaatio tarvitsee **muutosvoimaa**. Niin organisaation historia kuin kulttuuri mahdollistavat jo olemassa olevan runsaan muutosvoiman osalle organisaatioita, joka näkyy esimerkiksi yrittäjähenkisessä johdossa, jolloin muutoksiin suhtaudutaan ennakkoluulottomammin. Omakohtaiset kokemukset vaikuttavat tapaan suhtautua muutoksiin. Organisaatioiden kannattaa kiinnittää huomiota muutosvoiman resursseihin työyhteisössä. Osalle henkilöstöä muutokset ovat jo ennestään tuttuja ja osataan varautua muutoksen vaiheisiin. Osalle puolestaan muutokset eivät ole tuttuja ja tämä voi johtaa muutoksen toteutumattomuuteen joissakin yksiköissä ilman kommunikointia. Aikaisemmat nopeasti näkyneet onnistumiset ja osallistaminen kasvattavat muutosvoiman määrää organisaatioissa sekä henkilöstön halua olla mukana muutostöissä. **Ensimmäiset toimenpiteet** antavat muutokselle suunnan. Ensimmäisistä muutos toimenpiteistä viestitään, jotta henkilöstö on tietoinen siitä, että muutos on lähtenyt käyntiin ja näin vauhdittaa muutoksen etenemistä. **Ankkurointi käytäntöön** voi kestää kuukausista vuosiin, sillä se vaatii aikaa ja totuttautumista uuteen muutokseen. Jotta muutos voidaan tuoda käytäntöön, tarvitaan suunnittelujakso. Eläminen vuosikellon mukaan tuo suunnittelujakson aikana heränneitä kokemuksia ja näin keinoja tuloksen saavuttamiseen. (Valpola 2004, 30–34.)

2.3 Tunteiden vaiheet muutosprosessissa

Tunteita, ilmiöitä ja muutoksen tuomia vaihteita on ymmärrettävä, sillä tieto edesauttaa tunteiden käsittelemistä muutosprosessissa. Elämä tuo väistämättä muutoksia eteen, niistä opitaan, selviydytään ja sitä kautta pystytään kehittymään. Tämä ei ole kuitenkaan itsestäänselvyys, sillä muutokset aiheuttavat ihmisissä niin pelkoa kuin stressiäkin. Henkilökohtaisille muutoksille ominaista on vanhasta luopuminen ja uuden vastaanottaminen. Se on ajatusmaailman avartamista. Aiemmat saavutukset, henkilökohtaiset tavoitteet sekä ylpeyden tunne herättävät kysymyksiä siitä, onko valmis luopumaan kaikesta aikaisemmasta, minkä on tuntenut itselleen tärkeäksi. Ihmisten kokemat huolet voidaan jakaa aiheellisiin ja aiheettomiin. Huolien tunnistaminen helpottaa havaitsemaan haasteita, jotka todella merkitsevät yksilölle ja mahdollisuuteen vaikuttaa näihin. Tunteiden merkitystä on tutkittu paljon kuluneina vuosikymmeninä ja niitä voidaan monesti kuvata muutuskäyrillä. Kuvio 1, havainnollistaa muutoksen tunteiden vaihetta merkityksellisessä suuressa muutoksessa, kun sitä ei ole toivottu. (Ruutu & Salminen 2015, 53–54.)



Kuvio 1. Yksilön tunteet ja muutoksen vaiheet ei-toivotussa suuressa muutoksessa (Mukaillen Ruutu & Salmimies 2015, 54)

Muutoksen kerrotaan olevan aivojen ja sydämen asia. Aivot saavat ihmiset toimimaan rationaalisesti, järkipäisesti. Muutokset ymmärretään ja niihin suhtaudutaan todellisina. Tunneperäisyys puolestaan näkyy ihmisten käytöksessä joko positiivisena tai negatiivisena. Muutos aiheuttaa ihmisille uhkakuvia, jotka saavat ihmiset käyttäytymään epäjohtamukaisesti. Tunneperäisyys syö tehokkuutta, jonka vuoksi muutokset koetaan voimavaroja vievinä. Tunneperäisyys muutoksissa voi näkyä irrationaalisena käyttäytymisenä, turvan hakemisena toisesta sekä tiimiin takertumisena. Muutokset voivat herättää ihmisissä tarpeen paeta, ajattelemalla, että muutos ei koske itseään. (Stenvall & Virtanen 2007, 94.)

Työntekijöiden hyvinvointi voi laskea, sillä muutos tuo usein mukanaan kiireitä sekä vaativampia työodotuksia. Tunneperäinen uupumus, kyynisyys ja stressi voivat olla merkkejä työhyvinvoinnin laskusta. Henkilöstö saattaa kokea esimiehen tuen määrän liian vähäiseksi muutosprosessin aikana. Muutokset ovat yksilöllisiä ja sen tuomat kokemukset. Useat muutosprosessit eivät takaa uuden prosessin helppoutta. Jokainen organisaatio muutos vaatii johtamistaitoja ja muutosprosessin ymmärtämistä. (Työterveyslaitos b.)

Tunneperäisyys kohdistuu eniten muutosjohtajaan ja aiheuttaa organisaatiossa monesti yhteenottoja. Se voi myös hämärtää kyvyn ajatella muutosta rationaalisesti. Muutosjohtajan kehoitetaan toimimaan tunneperäisyyden vallittaessa mitä enemmän määrin rationaali-

sesti, mutta rauhallisesti. Tunneperusteisuuden ymmärtäminen osana muutosta on osa luottamuksen syntymistä muutosjohtajan ja tiimin välillä. Tunteet vaikuttavat ihmisten kykyyn vastaanottaa tietoa, mikä näkyy välitappien läpikäynnissä. Ihmiset voivat kokea, että tietoa salataan, vaikka johdon mielestä asia olisi loppuun käsitelty. (Stenvall & Virtanen 2007, 95–96.) ”—muutosjohtajan tulee välittää tietoa, joka aikaansaa muutostilanteessa positiivisen havahtumisen” (Stenvall & Virtanen 2007, 96).

Juuti & Virtanen (2009, 112) kuvaavat henkilökohtaisia muutokseen syöksymisen haasteita neljällä periaatteella. Ensimmäiseksi, ihmisen alitajuinen tiedostomaton sisäinen vuoropuhelu ohjaa tiedostettua tahdottua vuoropuhelua enemmän. Toiseksi, muutoksiin reagoidaan omien kokemusten ja kasvatuksen kautta. Se mitä on koettu ja opittu ohjaa yksilön toimintaa. Kolmanneksi, ihmiset ovat riippuvaisia rakentamisestaan suhteistaan muihin ihmisiin ja nämä suhteet ovat osana ihmisen elämismailmaa. Tällöin muutokset herättävät selittelyn tarvetta rakentamilleen suhteilleen ja hidastuttaa näin muutokseen ryhtymistä. Neljänneksi, kokemukset ja elämismailma ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja nämä synnyttävät yhdessä tarinan, josta ihminen eliminoi asiat, jotka eivät sovi rakentamaansa tarinaan. Nämä neljä periaatetta avartavat näkemystä siitä, miksi muutos koetaan hankalaksi havaita tai toteuttaa. Vuoropuhelulla saadaan yksilön ajatuksia esille ja näin voidaan kehittää yksilön kokemuksia.

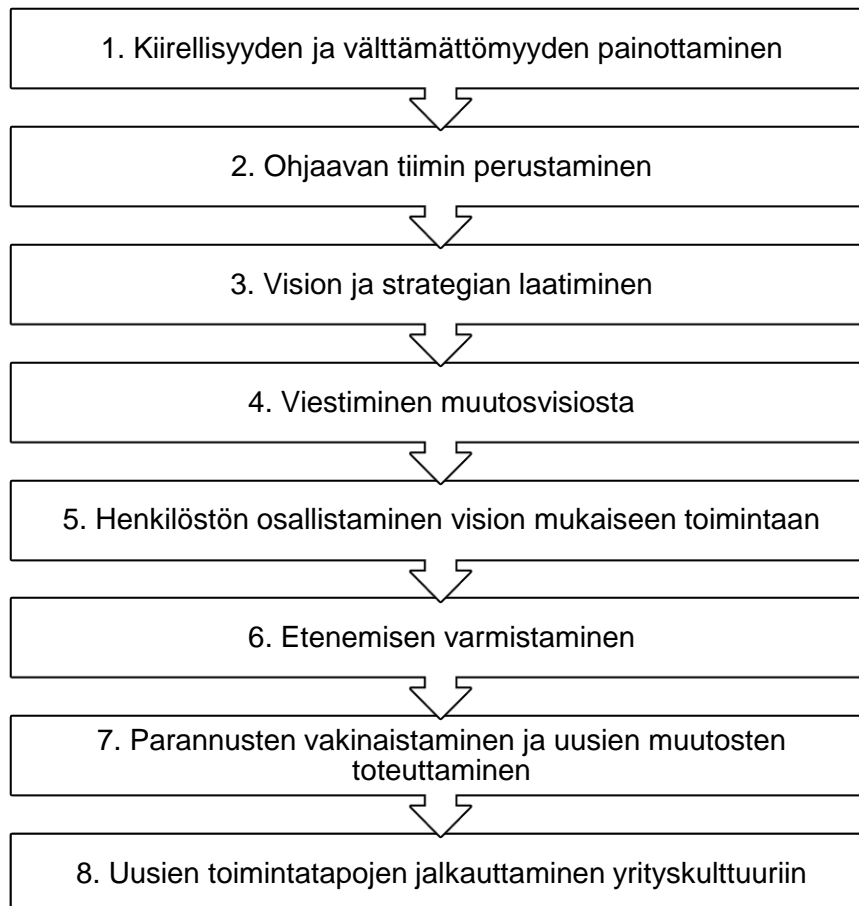
2.4 Muutosjohtaminen

Johtaminen voidaan jaotella niin asioiden kuin ihmistenkin johtamiseen, mutta todellisuudessa nämä ovat yhtä, sillä ihmiset ovat muutosten edellyttäjiä ja läpiviejiä. Johtaminen on *ihmistenjohtamista*. Johtaminen ei ole pelkästään rationaalista, järkipäristä johtamista, vaan tarvitaan kykyä myös havaita yksilön tunteita, sillä koko tiimin johtaminen lähtee ihmiskäsityksestä. Muutosta ei viedä pakosta eteenpäin, sillä ei ole enää puskutraktorijohtamista, on ihmiset. (Erämetsä 2003, 87.)

2.4.1 Muutosjohtamisen vaiheet

Kotterin kahdeksan vaiheinen johtamisen muutosprosessi kuvaa suuren muutoksen aikaansaamista. Kotterin (1996, 18) muutosprosessin kahdeksan vaihetta kuvion 1 mukaisesti ovat: *muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden painottaminen, ohjaavan tiimin perustaminen, vision ja strategian laatiminen, muutosviestintä, henkilöstön valtuuttaminen muutosvisioon, etenemisen varmistaminen, parannusten vakinaistaminen ja uusien muutosten toteuttaminen sekä uusien toimintatapojen jalkauttaminen.*

Muutosjohtamisen prosessin ensimmäisessä vaiheessa tutkitaan, onko muutokselle tarvetta niin markkinoita kuin kilpailijoitakin silmällä pitäen. Vaihe koskee kriisien ja mahdollisuuksien tähdentämistä organisaatiossa. Prosessin toisessa vaiheessa kootaan ohjaava tiimi. Ohjaavan tiimin perustamisessa tulee ottaa huomioon, että yhteistyö sujuu ja tiimi on tarpeeksi kestävä. Kolmannessa vaiheessa laaditaan visio, joka ohjaa henkilöstöä muutoksessa ja määritellään strategia vision läpiviemiseksi. Prosessin neljäs vaihe koskee muutosviestimistä. Viestintä ulottuu visiosta ja strategiasta tehokkaaseen viestimiseen sekä toimintatapojen esittelemisestä henkilöstölle. Viidennessä vaiheessa eliminoidaan tai muutetaan ne tekijät, jotka voisivat mahdollisesti tulla muutoksen tielle. Viidennessä vaiheessa kannustetaan henkilöstön innovointiin muutoksessa ja riskien ottamiseen. Prosessin kuudennessa vaiheessa palkitaan ihmisiä onnistuneista etapeista. Onnistumiset varmistetaan suorituskyvyn kehittämisellä ja hyödyntämisellä. Seitsemännessä vaiheessa tehdään henkilöstöön koskevia ratkaisuja esimerkiksi rekrytoimalla sopivaa henkilökuntaa muutoksen läpiviemiseksi tai ylentämällä henkilökuntaa. Seitsemännelle vaiheelle ominaista on uusien innovaatioiden hyödyntäminen prosessissa. Muutosjohtamisen prosessin viimeinen vaihe kuvaa muutoksen jalkauttamista organisaatioon uusien toimintatapojen ja rakenteiden avulla. (Kotter 2012, 18.)



Kuvio 1. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosprosessi (Mukaillen Kotter 1996, 18)

Päästääkseen juurtuneesta nykytilanteesta organisaatiosta eteenpäin, tarvitaan muutosprosessin neljää ensimmäistä vaihetta. Muutosprosessin vaiheet 5–7 kuvaavat puolestaan uusien toimintatapojen käyttöönottoa. Kotterin muutosprosessin viimeisessä vaiheessa juurrutetaan muutos osaksi yrityskulttuuria. Joidenkin vaiheiden jättäminen muutosprosessista pois voi johtaa työn saattamatta loppuun jättämiseen, johdettavan tiimin hajoamiseen tai muutoksen tarpeellisuuden katoamiseen. Tämä vuoksi kohdat 1–4 ovat tärkeitä, jotta muutos saa vahvan pohjan etenemiselle. Muutoksen pysyvyyden ja loppuun saattamisen varmistamiseksi, muutosprosessin viimeinen vaihe (vaihe 8) on välttämätön. (Kotter 1996, 20.)

Mattilan (2007, 131) mukaan muutoksen johtamisen tärkeimmät tehtävät jakautuvat neljään vaiheeseen: *muutospohjan rakentamiseen, toiminnan käynnistämiseen, etenemisen hallintaan ja muutoksen vakiinnuttamiseen*. Muutospohjan rakentaminen käynnistetään muutostarpeen-, mahdollisten riskien-, vision sekä tavoitteiden määrittelemisestä. Muutospohjan rakentaminen mahdollistaa muutoksen etenemisen ja on uusien muutoksien tukena organisaatioissa. Vaadittavan pohjatyön tehtyä välttään hankalilta konflikteilta. Tulevaisuuden visio on välttämätön. Kotter kertoo vision olevan kuva tulevaisuudesta. Kuva kertoo, miksi ihmisten tulisi nähdä vaivaa tulevaisuuden vuoksi. Organisaatiossa ihmiset ovat usein erimielisiä ja voivat kokea epävarmuutta muutosten suhteen, jonka vuoksi vision on oltava johdonmukainen. Visio antaa suunnan ja näkemyksen toimintatavoista sekä helpottaa peräti tuhansien ihmisten koordinoitua. (Kotter 1996, 60–61.)

Kun pohja on rakennettu muutokselle, voidaan aloittaa käynnistystoimet. Innostamalla ja sitouttamalla henkilöstö muutokseen minimoidaan muutosvastarinnan syntymistä. Muutoksen etenemisen hallinta on iso osa muutosjohtajan arkipäivää. Etenemisen hallinnassa on kriittistä tarkastella johdon sitoutumista muutokseen ja arvioida toimintaympäristöä sekä organisaatiota kokonaisvaltaisesti mahdollisten uusien tarpeiden saavuttamiseksi. (Mattila 2007, 164–165.) Onnistuneen strategian läpiviemisen kerrotaan rakentuvan seuraavista tekijöistä: strategian luominen, esimiehen tapa toimia, etenemisen kulttuuri ja organisaation yhteen hiileen puhaltaminen. Jotta saavutetaan tavoitteet, tarvitaan rohkaisevaa vuoropuhelua, esimiehen tietotaitoa, tukea sekä työntekijöiden innostamista. Osallistamalla työntekijöitä muutokseen, vaikutetaan työntekijöiden sitoutumiseen sekä työntekijän kokemaan työn merkityksellisyyteen. (Valpola, Kvist, Heimonen, Niutanen, Lillkäll, Masalin & Kalin 2010, 53–57.) Erämetsä (2003, 86.) on sitä mieltä, että ihmisyksilöiden toiminta on avain asioiden ja muutosten ratkaisemiseksi organisaatioissa. Ihmisten takana piilee orga-

nisaation voitto tai tuloksettomuus. ”Muutos on jatkuvaa. Ne yritykset pärjäävät, jotka luovat ja kehittävät uudistumiskykyä ja muutosvalmiutta. Ihmiset haluavat osallistua. Osallistamalla luodaan energiaa ja parempia päätöksiä” (Valpola ym. 2010, 57).

2.4.2 Muutosjohtamisen virheet

Viimeisten vuosikymmenten aikana merkittäviä ja usein traumaattisia muutoksia on tapahtunut yhä kasvavammin määrin. Makrotalouden uskotaan vahvistuvan tulevina vuosikymmeninä ja tämän seurauksena organisaatioiden on välttämätöntä panostaa niin laadullisiin kuin -taloudellisiin tekijöihin. Organisaatioiden on panostettava lisäksi tuottavuuteen ja organisaation kasvuun vaikuttaviin tekijöihin. Muutosten läpivienti on auttanut monia organisaatioita sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin, saavuttamaan parempaa kilpailuetua markkinoilla sekä antamaan paremmat edellytykset tulevaisuutta varten. Monet läpiviennit eivät kuitenkaan ole menneet odotetulla tavalla ja seuraukset ovat olleet sen mukaisia organisaatiolle hukkaan heitettyjen resurssien sekä henkilöstön voimavarojen riittämättömyyden takia. (Kotter 2012, 4–14.) Kotter on laatinut kahdeksan yleisintä muutosprosessin virhettä, jotka ovat:

- tyytyväisyys olemassa olevaan tilanteeseen
- epäonnistuminen vahvan ohjaavan tiimin perustamisessa
- vision aliarvioiminen
- visiosta ei kerrota tarpeeksi
- esteet uuden vision edessä
- lyhyen aikavälin onnistumisia ei tavoiteta
- julistetaan voitto liian aikaisin
- epäonnistuminen muutoksen jalkauttamisessa (Kotter 2012, 13.)

Taloudelliset resurssit menevät hukkaan silloin, kun uusien strategioiden toteutuksessa havaitaan puutteita. Muutoksen virheet näkyvät myös kustannusten kasvuna hitaan tahdin vuoksi ja vaikka organisaatio tekee korjausliikkeitä, eivät toimet pelasta menetettyä rahamäärää. Tulos vaje voi näkyä myös laadullisissa hankkeissa. (Kotter 2012, 13.)

2.4.3 Muutosvastarinta

Ruudun & Salmimiehen (2015, 50) mukaan muutosvastarinta voidaan nähdä ilmiönä, joka lähtee liikkeelle organisaatioissa vallitsevasta tietämättömyydestä muutosta kohtaan. Tietämättömyys voi ulottua niin omien kykyjen epäröintiin kuin huoleen siitä, miten muutos tulee vaikuttamaan itseän. Muutoksen haitat ja omien voimavarojen uhraaminen nähdään usein voimakkaampana kuin muutoksesta koitua hyöty. Organisaation tapa toteuttaa muutoksia voi erota hyvinkin työntekijän kokemista henkilökohtaisista arvoista. Muutos-

vastarintaan liittyviä huolenaiheita ovat: epäily omien voimavarojen riittävydestä, hyötyjen ja haittojen ristiriitaisuus, kielteinen näkemys muutoksen tarpeista, tiedonpuute muutoksen konkreettisesta merkityksestä sekä alhainen mahdollisuus vaikuttaa muutokseen.

Stenvallin & Virtasen (2007, 100) mukaan muutosvastarinta näkyy organisaation ja yksilöiden toiminnassa. Muutosvastarinnassa vastustus voi olla suurta tai vähäisempää. Muutosvastarinta voidaan jakaa sisällöltään sekä muutokseen että omaan asemaan kohdistuvana vastarintana. Muutokseen kohdistuvassa vastarinnassa epäilyksiä voi herätä tavassa viedä muutosta eteenpäin ja muutoksen tavoitteista. Mikäli muutos aiheuttaa henkilöstön uudelleen asemointia, se voi aiheuttaa muutosta kohtaa vahvaa argumentointia.

Muutosvastarinta nähdään kielteisenä, sillä vastarinta hidastaa muutoksen viemistä eteenpäin. Stenvall & Virtanen kokevat, että vastarintaa ei tulisi nähdä pelkästään negatiivisena asiana, vaan se voidaan nähdä myös luonnollisena ja myönteisenä tekijänä. Muutokset herättävät vastustusta, kun pitäisi luopua vanhoista toimintatavoista ja ottaa uusia toimintatapoja tilalle, mutta kyseiset tekijät edellyttävät tunneperäistä suhtautumista. Vastustus luopua vanhoista toimintatavoista kertoo taidosta sitoutua organisaatioon. Muutoksen aikana voi herätä uusia asioita, joita muutosjohtaja voi hyödyntää laadun parantamiseksi. Perusteltu argumentointi voi tuoda muutokseen merkittävää dialogia ja reflektiivisyyttä. (Stenvall & Virtanen 2007, 101.) Perusteltu argumentointi ja muutos saa johdon pohtimaan asioita uudelleen. Muutosvastarinta avartaa ja parantaa muutosprosessia oikeaan suuntaan sekä tekee prosessista vahvemman. (Erämetsä 2003, 99.)

Erämetsä (2003, 99) kertoo terveestä vastarinnasta, joka on mahdollistaa löytää organisaatiosta. Terveelle vastarinnalle ominaista ovat: positiivinen ajattelutapa muutoksiin, energian kasvaminen muutokseen kohdistuvan tietoisuuden myötä ja vallitsevan pelon kytkeminen pois organisaatiosta. Myönteiseen ajattelutapaan on hyvä päästä kielteisestä muutosvastarinnasta nopeasti, jotta muutoksessa päästään suunnitellusti eteenpäin. Kielteisen muutosvastarinnan eliminoimiseksi, muutoksen aikajänne ei saa olla liian hidaskin, vaan riittävän nopea sulkematta pois muutoksen luonnollista muokkaantumista ajan myötä. Positiivista muutostunneprosessia Erämetsä kuvaa prosessinomaisella kuvion 2 mukaisesti.



Kuvio 2. Positiivinen muutostunneprosessi (Mukaillen Erämetsä 2003, 100)

2.4.4 Muutosviestintä

Viestintä on vuorovaikutteista, sillä luodaan merkityssisältöjä ja ne tuodaan esille. Sana viestintä tulee latinasta, *luoda erillinen yhteiseksi*. Työnohjauksessa tietoisella viestinnällä ja viestinnän eri keinoilla työnohjaaja voi vaikuttaa tiimin yhteistyön muovautumiseen sekä tiimin kykyyn työskennellä ja edetä organisaatiossa. Oletettavan kielen käyttämisen kerrotaan olevan merkityksellistä ratkaisukeskeisessä työssä. Oletettavalle kielelle ominaista on toteavan ilmaisun käyttäminen ehdollisen sijasta, esimerkiksi käyttämällä rakennetta: ”kun olemme saavuttaneet tavoittemme” ”jos saavutamme tavoitteen” sijasta. Se miten työntekijä kokee voimavaransa ja visioi tulevaisuuden voi olla voimakkaasti oletettavan kielen varassa. (Ruutu & Salmimies 2015, 57.)

Juutin & Virtasen (2009, 152) mukaan avain muutoksen johtamisen onnistumiseen on viestinnän laatu ja määrä. Tietämättömyydenkin kohdalla tulisi olla avoin viestimisen suhteen. Kun ei tiedä, voi sen ilmaista ääneen. Rehellisyys on loppujen lopuksi uskottavuuden ja vuorovaikutuksen kulmakivi. Luonnollista on pitää joitakin asioita salassa, kuten ylemmältä johdolta saatu luottamuksellinen tieto. ”Vain se mitä ihmiset kuulevat ja millaisia tulkintoja he kuulemastaan tekevät, merkitsee. Pahinta, mitä esimies voi muutostilanteissa tehdä, on olla viestimättä” (Juuti & Virtanen 2009, 151).

Valpolan (2004, 63) mukaan muutosviestinnän tärkeitä elementtejä ovat: viestin selkeys, viestin tarvisijan tavoittaminen ja mahdollisuus keskusteluun. Jatkuvuuden sekä yhteisen ymmärryksen saattamiseksi viestien selkeys ja johdonmukaisuus ovat tärkeitä välttyäkseen organisaatiossa kiertäviltä haitallisilta huhuilta. Uudet muutokset herättävät ajatuksia ihmisissä henkilökohtaisella tasolla ja näihin ihmiset kaipaavat pikaisesti vastauksia, esimerkiksi. tuleeko muutos vaikuttamaan omaan tiimiin organisaatiossa? Keskustelun mahdollisuus on välttämätöntä ja tarvittaessa tiedon tulee aina olla saavutettavissa. Kirjallisen viestinnän lisäksi tarvitaan myös suullista, kasvokkain tapahtuvaa viestintää tiedon loppuun saattamiseksi.

Työterveyslaitos (TTL b) kertoo, että viestintää ei voi olla liikaa muutoksessa. Viestintä on parhaimmillaan vuorovaikutteista kommunikointia organisaation eri tasojen välillä. Viestinnän tarkoitus on ymmärtää muutoksen tarve ja tavoite. Henkilöstö tulee informoida muutoksesta ja sen merkityksestä niin ihmistasolla kuin työympäristön tasollakin. Muutosjohtajan tulee viestiä rakentavasti, pitäen silmällä tulevaisuuden ajattelua. Henkilöstön ideat ja palautteet mahdollistavat muutosprosessin eteenpäin viennin. Viestintäsuunnitelman laatiminen organisaatiotasolle tukee viestintää. Viestintäsuunnitelmassa ominaista on kohde-ryhmien määrittäminen ja muutosprosessin vaiheiden tunnistaminen.

3 Sitouttamisen keinoja organisaatiossa

Sitoutuminen käsitteenä on laaja ja kompleksinen. Sitoutuminen on saanut myös psykologisen merkityksen, jota kutsutaan psykologiseksi sopimukseksi. (Viitala 2013, 85.) Sopimus nähdään työntekijän uskomusten ja työnantajan odotusten välisenä kirjoittamattomana sopimuksena. (Waiganjo & Ng'ethe 2012, 117.) Vaihtuvuus suurenee organisaatiossa suhteen ollessa huono. Sitoutuminen nähdään merkityksellisenä organisaatiolle laadun-, jatkuvan kehittämisen sekä tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Sitoutuminen mahdollistaa uudistusten onnistuneet läpiviennit. (Viitala 2013, 85.) Lampikoski kuvaa sitoutumista kolmella ominaisuudella, jotka ovat: organisaation vision ja mission hyväksyminen sekä sisäistäminen, luja tahto toimia organisaation hyväksi sekä tahto säilyttää oma asema organisaatiossa. (Lampikoski 2005, 46.)

Hälikkä kuvaa työntekijän sitoutumista kuudella vyöhykkeellä: ympäristön-, tekemisen-, taitojen-, uskomusten-, samastumisen ja ydinvyöhykkeillä. Ympäristövyöhyke kuvaa työntekijän sitoutumista tarkoin rajattuun projektiin tai työympäristöön. Tekemisen vyöhykkeelle ilmeistä on työn sisällön-, laadun ja -sosiaalisten suhteiden tuoma motiivi. Taitojen vyöhyke puolestaan kuvaa työntekijän osaamisen ja suoriutumisen tuomaa ansiota. Uskomusten vyöhyke perustuu yhteisiin toimintatapoihin ja arvoihin. Samaistumisen vyöhyke kuvaa sitoutumista yhteisöön, asemaan ja -rooleihin organisaatiossa. Ydinvyöhykkeelle ominaista on sitoutuminen tunnetasolla, johon lukeutuvat työntekijän turvallisuuden tunne organisaatiossa, työnkutsumus ja kuuluvuus työyhteisöön. (Lampikoski 2005, 48.)

Psykologiset sopimukset jaetaan Rosseaun mukaan kahteen pääluokkaan: transaktionaalisiin ja relationaalisiin. Transaktionaaliset sopimukset pohjautuvat taloudelliseen perustaan, jolloin työnantaja odottaa lähtökohtaisesti vain työsuoritusta työntekijältä. Rationaalisille sopimuksille ominaista on puolestaan pidempi ajanjakso. Siinä työntekijällä on muitakin motiiveja työhön, kuin työstä saatava palkka. Rationaalisessa sopimuksessa niin työntekijä kuin työnantajakin antavat enemmän kuin vaaditaan, mikä näkyy esimerkiksi, venymisenä yli sopimusrajojen ja toisen osapuolen hyödyntämistä oman edun hyväksi. Luottamus ja lojaalisuus ovat rationaalisen sopimuksen keskeisiä elementtejä, mikä näkyy työntekijän luottamuksena jatkuvuudesta organisaatiossa, annettuaan työpanoksensa. (Viitala 2013, 85–86.)

Usein psykologinen sopimus on kirjoittamaton. Työntekijän sitoutuminen organisaatioon voi olla affektiivista tai normatiivista. Affektiivisella sitoutumisella tarkoitetaan, että työntekijä

kijä antaa työpanoksensa koko sydämeästään ja tuntee kuuluvaisuutta organisaatioon. Organisaatiomuutokset tai yt-neuvottelut voivat johtaa sitoutumisen menettämiseen henkilökohtaisten tavoitteiden jouduttua uhatuksi. Normatiivinen sitoutuminen nähdään puolestaan työntekijän velvollisuutena jatkaa organisaatiossa, syinä moraaliset tekijät. Normatiivinen sitoutuminen voi rikkoutua, jos työntekijän ja työnantajan välille muodostuu konfliktitilanteita tai luottamus menetetään. Kerrotaankin, että yhä useimpien työntekijöiden taustalla on omien tavoitteiden saavuttaminen, organisaatioon sitoutumisen sijasta. (Ruutu ja Salmimies 2015, 127.)

Työntekijän korkealle sitoutumistasolle ominaista on ylpeyden tunne kuuluessaan organisaatioon. Tämä näkyy niin joustavuutena ja aitona tekemisen ilona yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi. Sitoutumistason ollessa puolestaan matala, ylpeyden tunnetta ei ole, konfliktien määrä lisääntyy ja työntekijän lojaalisuus sekä luottamus työyhteisöä kohtaan puuttuu. Sitoutumista voidaan mitata työntekijän omistautuneisuuden-, ylpeyden-, yhteistyötaitojen ja yhteenkuuluvuuden tasoilla. Henkilöstön sitoutumista ja sitoutumattomuutta voidaan pohtia seuraavien kysymysten perusteella: Onko yhteistyö riittävää tavoitteiden saavuttamiseksi organisaatiossa? Hoidetaanko ristiriidat organisaatiossa rakentavasti ja nopeasti? Onko henkilöstö lojaalinen organisaatiolle? (Sistonen 2008, 136–137.)

Työhyvinvointilaitoksen (TTL c) mukaan hyvinvoiva työntekijä kantaa työstään vastuun ja on motivoitunut sekä saa mahdollisuuden osoittaa tietotaitoaan. Ominaista hyvinvoivalle työntekijälle on tavoitteiden ymmärtäminen, palautteen saaminen, hyväksytyksi tuleminen työyhteisössä, sekä henkilökohtaisten voittojen ja innostuksen tuoma kokemus (työnimu). Työnimu on tila, joka pohjautuu työntekijän tunteisiin ja motivaatioon. Työnimussa oleva työntekijä on innostunut työstään ja kokee tämän mielekkäänä. Työnimu vaikuttaa niin *sitoutumiseen organisaatiossa, organisaation tuloksellisuuteen, työntekijän hyvinvointiin ja terveyteen sekä näin ollen työnimun leviämiseen työyhteisössä.*

Sitoutumiselle on monia määritelmiä ja yleistä niille on, että sitoutuminen nähdään psykologisena, joka kuvastaa työntekijän suhdetta organisaatioon ja vaikuttaa osaltaan päätökseen pysyä organisaatiossa. Meyer & Allen jakavat sitoutumisen kolmeen osatekijään: affektiivisuuteen eli tunnepohjaisuuteen, jatkuvuuteen (hyötyyn) sekä normatiivisuuteen (velvollisuuteen). Meyer & Allen ovat sitä mieltä, että motivaatio on sopivampaa jakaa edellä mainittuihin kolmeen osatekijään motivaatioluokkien sijasta, sillä työntekijän ja organisaation välinen suhde voi jakautua vaihtelevassa määrin näiden kolmen osatekijän välillä. *Affektiivinen sitoutuminen* perustuu työntekijän sitoutumiseen tunnepohjalla, kuuluvuuteen ja osallistumiseen organisaatiossa. Työntekijän ollessa aidosti sitoutunut tunnepohjaisesti, hän haluaa omasta tahdostaan pysyä organisaatiossa. *Jatkuva sitoutuminen*

perustuu puolestaan taloudelliseen menetykseen, mikäli työntekijä lähtee organisaatiosta. Työntekijöiden, joiden sitoutuminen perustuu jatkuvaan sitoutumiseen, pysyvät organisaatiossa organisaation hyötyjen vuoksi. *Normatiivinen sitoutuminen* puolestaan kuvaa työntekijän sitoutumista velvollisuuden tunteena organisaatiossa. Työntekijät, jotka kokevat suurta normatiivista sitoutumista organisaatioon tuntevat, että heidän täytyy pysyä organisaatiossa. (Meyer & Allen 1997, 11–13.)

Mitchellin ja kumppaneiden mukaan sitoutuminen jakautuu kolmeen osatekijään: uhrauksiin, siteisiin ja yhteensopivuuteen. Uhraukset perustuvat työntekijän kokemuksiin arvotekijöihin organisaatiossa, joista hänen tulee luopua vaihtaessaan työpaikkaa. Siteet puolestaan kuvaavat työntekijän verkostojen määrää. Yhteensopivuudella tarkoitetaan tarpeiden sopivuutta työtehtävissä ja organisaatiossa. Mitchellin ja kumppaneiden ajatusmaailma poikkeaa Mayerin ja Allenin ajatusmaailmasta sillä, että tunnepohjaisuudella ei ole niin suurta osaa henkilöstön sitoutumisessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 27.)

3.1.1 Kommunikaatio organisaatiossa

Erämetsän (2003, 235) mukaan kommunikaatio takaa toimintojen läpiviennin. Puutteinen kommunikaatio puolestaan voi johtaa toimintojen epäonnistumiseen. Organisaatiossa lähes kaikki tapahtuu kommunikaation välityksellä. Kommunikointi on olennainen osa johtamista jatkuvana tapahtumasarjana. Vuorovaikutusta tarvitaan aina, kun on kyse kahden tai useamman ihmisen välisestä tapahtumasta, oli sitten kyse tiedon kulusta organisaatiossa, informaation vaihtamisesta tai ymmärryksen syntymisestä. Ajattelukin on osana kommunikaatiota, vaikka kyse olisi vain yhdestä henkilöstä.

Vuorovaikutus muutoksessa on välttämätöntä. Toimiva kommunikaatio on yrityksen menestyksen takaaja. Kommunikaatio voidaan jakaa neljään osaan: tekoihin, tiedon välittämiseen, kuuntelemiseen sekä palautteen antoon, kuvion 3 mukaisesti.



Kuvio 3. Kommunikoinnin osatekijät (Erämetsä 2003, 236)

Se, miten toimimme, antaa merkityksen muille. Ilmeet, eleet sekä toimintatavat muodostavat yhdessä vuorovaikutteisen kanssakäymisen. Muutoksessa johtajalta vaaditaan puheiden lisäksi toimintaa, sillä ilman toimintaa, puheet ovat merkityksettömiä. Tiedon välittäminen vaatii ymmärtämistä, luottamusta ja kuuntelutaitoa. Kuunteleminen ei ole itsestäänselvyys ja tämä koetaan haasteena. Tämä vaatii tunteiden ymmärtämistä, empatiataitoja ja tietoista ymmärtämistä. Kuunteleminen on välttämätön osa muutosta. Muutos vaatii edellä mainittujen seikkojen lisäksi palautteenantoa, sillä ilman palautetta toimintaa ei voida kehittää. (Erämetsä 2003, 236.)

Palautteenanto on organisaation kasvun edellyttäjä. Oppivan organisaation takana tärkeimpänä osatekijänä nousee toimiva palautteenantojärjestelmä sekä palautteenannon taitaminen. "Nyt lukuisat suuryritykset ovat lähes kollektiivisesti huomanneet, että muutosten ja kehitysprojektien läpivientiä hidastaa se, että ihmiset eivät saa jatkuvaa ja avointa palautetta työstään." (Erämetsä 2003, 237.) Usein muutos lähtee liikkeelle palautteesta, kokemuksista työntekijöiltä, markkinoilta ja asiakkailta. Palautteenantoa voidaan pitää

vaadittavana elementtinä esimiehiltä sekä johdolta, sillä palautteenanto mahdollistaa henkilöstön kehittymisen niin oppimisen, ammatillisen kehittymisen kuin itsetunnonkin saralta. Palautteenanto on osana henkilöstön motivointia ja ohjaamista. (Erämetsä 2003, 238.)

Aito ja rehellinen viestintä perustuu aitoon ja suoraan kommunikointiin. Suoralla kommunikoinnilla pyritään työntekijän kasvuun ja kehittymiseen. Suoralle kommunikoinnille ominaista on konfliktien ja toimimattomien toimintojen esiin tuominen puheella. Suora viestintä on parhaassa tapauksessa relevanttia, selkeää, argumentoitua, arvostavaa ja oikein ajoitettua. Epäarvostus suorassa viestinnässä voi johtaa vääriymmärryksiin. (Ruutu & Salmimies 2008, 83, 85.)

Kortetjärvi-Nurmen & Nurmela (2015, 60–61) mukaan työyhteisöviestintä koostuu niin suullisesta kuin kirjallisestakin viestinnästä. Sitä voi tapahtua joko virtuaalisessa tai fyysisessä työympäristössä. Viestintää tapahtuu koko organisaation joka tasolla. Viestinnän merkitys on tärkeää organisaatiolle ja on osana joka päiväistä työtä. Työyhteisöviestinnän tarkoituksena on pitää työyhteisö tiedotettuna työstään organisaatiossa sekä organisaatioon ja toimialaan koskevasta informaatiosta. Tämän kaiken lisäksi työyhteisö on pidettävä ajan tasalla tulevaisuutta koskevista suunnitelmista ja muutoksista. Viestinnällä muodostetaan yhteiset toimintatavat. Sillä on myös vaikutus yhteisöllisyyden ja luottamuksen rakentamiseen sekä työyhteisöön vaikuttamiseen.

Åberg (2006, 162–163) kertoo, että motivoiva viestintä on johtamisviestinnän keskiössä. Motivoiva viestintä voidaan kuitenkin kokea manipulointina, jolloin työntekijä kokee, että hänen vapausaste vähenee. Hyvässä motivoivassa viestinnässä tilanne ajaa niin yksilön etua kuin työyhteisönkin etua. Esimiehelle on eduksi, että hänellä on tunneälyä, arvioidakseen työntekijöiden reaktioita etukäteen ja varautuakseen näihin. Tilannetaju on hyvin tärkeä osa motivoivaa viestintää. Ilmapiirin ja puitteiden on oltava avoimet. Vuorovaikutukseen tulee kiinnittää huomioita, sillä se antaa vastauksen siihen, mitkä ovat ne tekijät jotka toista motivoi. Se antaa vastauksen yksilön tarpeisiin. Johtamisviestinnällä voidaan vaikuttaa henkilökunnan sitouttamiseen rakentamalla puitteet sitoutumisen syntymiselle ja tästä viestimiseen. Luodakseen edellytykset henkilökunnan sitouttamiseen viestinnän keinoin, viestinnässä tulisi korostaa muun muassa tavoitteiden määrittämistä, luottamuksen korostamista, työntekijän ammatillisen kehityksen mahdollisuuksia, palautteenantoa ja työviihtyvyyteen panostamista.

Åbergin (2006, 93) mukaan johtamisviestintä koostuu seuraavista osatekijöistä: johtamistyö organisaatiossa, asioiden tulkitsemisen painottaminen, tarvittavan tiedon välittäminen, työn tavoitteiden määrittäminen, motivointi ja tunnustuksen antaminen, vuorovaikutteinen

kanssakäyminen sekä järjestelmällisyys ja valvonta. Ilman viestintää ei voi olla johtamistyötä. Johtamisviestinnälle ominaista on jakaa, tuottaa sekä vastaanottaa tietoa. Tavoitteiden määrittäminen, järjestelmällisyys sekä valvonta korostuvat johtamisviestinnässä, sillä työ tehdään yhdessä tiimin kanssa. Tunnustuksen ja motivoinnin kerrotaan olleen esillä jo pitkän aikaa osana johtamistyötä. Vuorovaikutteinen kanssakäyminen on merkittävää yhteisöllisyyden syntyäkseen, joka toimii pohjana organisaation toiminnalle.

3.1.2 Vision ja tavoitteiden määrittäminen

Visio on organisaatioiden tulevaisuuden rohkaisija ja lupaaaja. (Lampikoski 2005, 256.) Organisaatiossa visioinnilla määritellään yhteiset toimintaperiaatteet, jotka auttavat saavuttamaan halutut tavoitteet ja tahtotilan, tulevaisuuden kuvan. Realistinen ja innostava visio tukee ajankäyttöä, päätöksien tekoa ja motivoi henkilöstöä. Visio voi koostua niin yhteisistä toimintamalleista, ajatuksista kuin tunteistakin. Muutoksessa visio tarkoittaa muutoksen kuvaa, kun muutos on onnistuneesti läpiviety. Muutokset ja uudet toimintatavat mielletään usein hankalina. Vision tavoite on innostaa ja antaa myönteinen mielikuva tulevaisuudesta, nähdä visio mahdollisuuksien edellyttäjänä organisaatiossa. (Ruutu & Salmimies 2015, 96.)

Erämetsä (2003, 165) mieltää vision päätavoitteena, toiminnan aloittamisena. Visio antaa suunnan ja selkeyttää tuhansia päätöksiä, jolloin myös johtaminen helpottuu yhteisten toiminta periaatteiden myötä. Vision määrittäminen saa ihmiset toimimaan eettisesti ja itseohjautuvasti. Visio lähtee organisaation nykytilan analysoinnista ja tulee perustua realistiseen arviointiin. Lampikosken (2005, 255) mukaan organisaation käsitykset sekä visiot luovat pohjan yrityksen tavoitteille ja arvoille. Parhaimmassa tapauksessa yrityksen asettamat tulevaisuuden visiot saa työntekijät sitoutumaan organisaatioon. Henkilöstö voi kokea luottamuspulaa puutteellisen vision vuoksi, joka heijastuu henkilöstön vaihtuvuuteen sekä organisaation imagoon markkinoilla. Visionaarisen johtajan tulee viestiä visiosta aidosti ja uskottavasti, saadakseen henkilöstön sitoutumaan visioon. (Lampikoski 2005, 256.)

Organisaation määritellyt tavoitteet koostuvat sen sisällä olevista moninaisista työtehtävistä. Se, mitä, kenelle ja miksi palvelua tuotetaan, on keskeistä ymmärtää. Organisaation määritellyt tekijät tukevat henkilöstöä työssään tulosten saavuttamiseksi, esimerkiksi organisaation yhteinen tietojärjestelmä tiedon saavuttamiseen. (Työterveyslaitos b.) Tiirilän (2016, 54) mukaan tavoite johtaa oleelliseen tekemiseen. Hyvälle tavoitteelle ominaista

on: yksilön mahdollisuus vaikuttaa ja sitoutua, selkeys, oikeiden valintojen tekeminen, toiminnanohjaus kohti tavoitetta sekä yhtenäinen ymmärrys tavoitteesta ja kohdistuvista toimintatavoista.

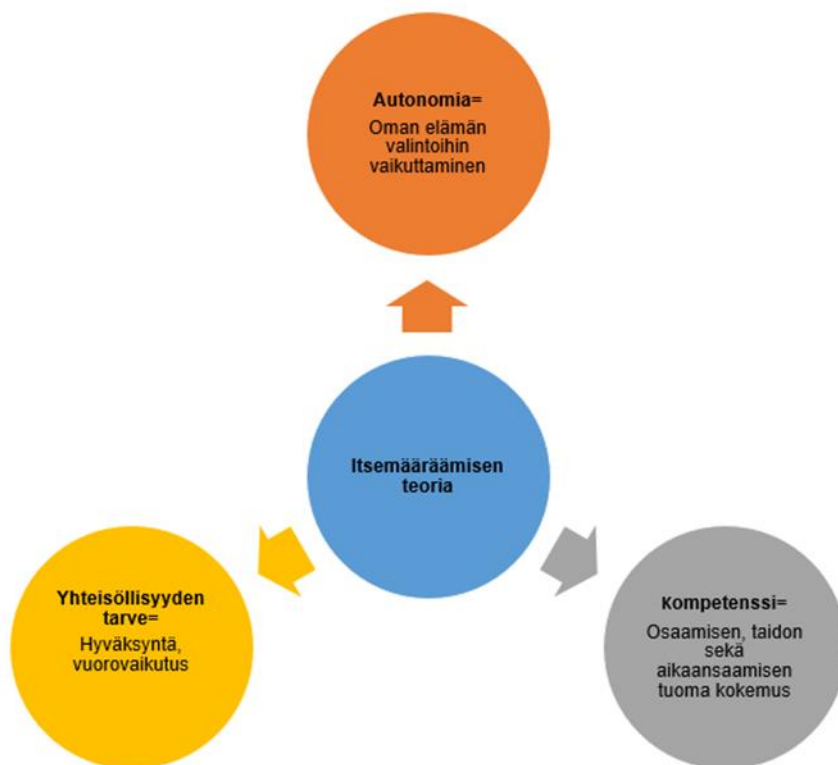
3.1.3 Perehdyttäminen

Perehdyttämisen tarkoituksena on minimoida virheet organisaatiossa. Perehdytyksen ollessa tasokasta organisaatio luo itselleen kilpailuetua markkinoilla. Välittömät kustannukset kasvavat reklamaatioiden myötä, mikäli perehdytys on puutteellista. Tämä vaikuttaa organisaation imagoon ulkoisesti ja sisäisesti. Uskottavuuden puute puolestaan heijastuu henkilöstön sitoutumiseen sekä mielialaan ja vaikuttaa yrityksen lisämyynnin heikkenemiseen. Henkilöstölle laadun takaaminen on merkittävää. Puutteellinen laatu yrityksessä näyttäytyy välinpitämättömyytenä ja henkilöstön sitoutumisen heikkenemisenä. Toimintatapojen ymmärtäminen varhain mahdollistaa henkilöstön osallistamisen organisaation kehittämiseen. Perehdyttämisen tavoite on sitouttaa yksilö organisaatioon. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–23.)

Organisaation arvot ja toimintatavat luovat perehdytyksen. Perehdytys voidaan jakaa järjestelmään ja vuorovaikutteiseen kanssakäymiseen. Keskeistä perehdyttämiselle on aito vuorovaikutus ja perehdytyksen selkeys. Organisaatio voi perehdytystoimillaan vaikuttaa yksilön sitoutumiseen ja osaamisen vahvistumiseen sekä toimivien tiimien muodostumiseen. Vuorovaikutusta ei kulttuurissamme ole liiaksi, mutta liiallinen työntekijän ohjeistaminen työssä voi johtaa työntekijän alemmuuden tunteeseen ja luottamusongelmiin. Vajava vuorovaikutus johtaa palautteen puuttumiseen ja voi aiheuttaa välinpitämättömyyden tunteen työntekijälle. Johdon tulee varmistaa yhtenäisten toimintatapojen sujuminen ja strategian toteuttaminen, jotta organisaatio pääsee tavoiteltuihin päämääriin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 166–167.)

3.1.4 Motivoiminen organisaatiossa

Motivaatio lähtee liikkeelle organisaatiossa itsemääräämisvapaudesta. Itsemääräämisteoria perustuu ihmisen kolmeen psykologiseen tarpeeseen kuvion 4 mukaisesti.

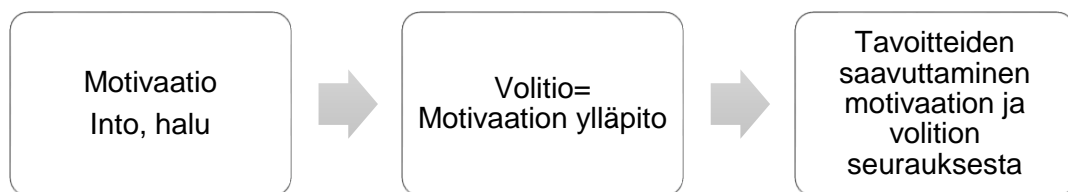


Kuvio 4. Itsemäärämisteoria (Mukaillen Ruutu & Salmimies 2015, 32)

Itsemäärämisteoria perustuu ihmisen kolmeen psykologiseen perustarpeeseen: yhteisöllisyyden tarpeeseen, kompetenssiin eli kyvykkyyteen ja itsemäärämisen tarpeeseen (autonomiaan). Näiden kolmen psykologisen perustarpeen nähdään välttämättöminä ihmisen hyvinvoinnille ja olevan yhteydessä ihmisen myönteisiin tunteisiin. Yhteisöllisyyden tarve kuvastaa ihmisen tarvetta olla muiden ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa ja tulla hyväksytyksi. Autonomia perustuu ihmisen itsemäärämisen tarpeeseen eli haluun vaikuttaa elämänsä omiin valintoihin. Kompetenssi puolestaan pohjautuu ihmisen osaamisen, kyvykkyyden ja aikaansaamisen tuomiin kokemuksiin. (Ruutu & Salmimies 2015, 32.)

Motivaatio rakentuu niin yksilön omista tarpeista kuin ympäristö- ja tilanne tekijöistäkin. Se nähdään psyykkisenä ja emotionaalisenä voimaannuttavana elementtinä yksilön toiminnassa, joka määrittää yksilön vireystason. Motivaatio voidaan jakaa ulkoisiin ja -sisäisiin lähteisiin. Ulkoiset lähteet koostuvat muun muassa rahasta, maineesta ja asemasta organisaatiossa. Sisäiset motivaation lähteet puolestaan koostuvat aidosta kiinnostuneisuudesta sekä tekemisen tahdosta. Sisäiset motivaation lähteet edistävät toimintojen läpiviemistä ja hyvinvointia organisaatiossa. Työntekijän kokema arvostus ja into työtä kohtaan heijastuu työhyvinvointiin ja tätä kautta sitoutumiseen työhön sekä aitoon tekemisen iloon. Ulkoiset motivaation lähteet eivät edistä työhyvinvointia, sillä suoritus pohjautuu odotettuun palkkioon, eikä tekemiseen itsessään. (Ruutu & Salmimies 2015, 122, 123.)

Motivaatio käynnistyy tapahtumasarjan lailla kuvion 4 mukaisesti motivaatiotilasta, halusta saavuttaa jotakin uutta. Motivaatiotilasta siirrytään kohti motivaation ylläpitoa eli volitioon, joka pohjautuu pitkälti yksilön itsesääteelyyn. Se tarkoittaa työntekijän tietoista tavoitteiden saavuttamista ja tarkoituksen mukaista työskentelyä niin tunne kuin ajattelun tasollakin. Itsesääteely antaa edellytykset tiedostamattomien voimavarojen- sekä piilopotentiaalin hyödyntämiseen. Volitio nähdään kriittisenä pisteenä yksilön tavoitteiden saavuttamisessa. Volitio perustuu yksilön tahtotilaan. Motivaation ja tahtotilan saavutettua yksilö siirtyy toiminnallaan kohti tapahtumasarjan viimeistä kohtaa, toiminnallista tahtotilaa. Määritellyillä mittareilla sekä etenemisen työkaluilla voidaan vaikuttaa yksilön pysymistä tahtotilassaan ja saavuttamaan tavoitteensa. (Ruutu & Salmimies 2015, 124.)



Kuvio 4. Motivaatio tapahtumasarjana (Mukaillen Ruutu & Salmimies 2015, 125)

Kauhasen (2015, 13, 119, 128, 130) mukaan ihmisiä motivoi erilaiset asiat. Tämä koetaan haasteeksi palkitsemisessa. Palkitseminen voidaan jakaa aineettomaan ja -taloudelliseen palkitsemiseen. Usein palkitseminen kuuluu puheissamme taloudellisena palkitsemisena, vaikka aineettoman palkitsemisen nähdään olevan enemmän yhteydessä työntekijän motivointiin. Taloudellinen palkitseminen on olennaista organisaatiossa. Tehdystä työstä maksetaan palkkaa, mutta se, miten paljon maksetaan tai miten se jaotellaan, on organisaatiosta kiinni. Lampikosken (2005, 231) mukaan tulospalkkiot, optiot, henkilöstörahasot sekä lisät palkoissa on yleisimmät taloudelliset kannustimet Suomessa.

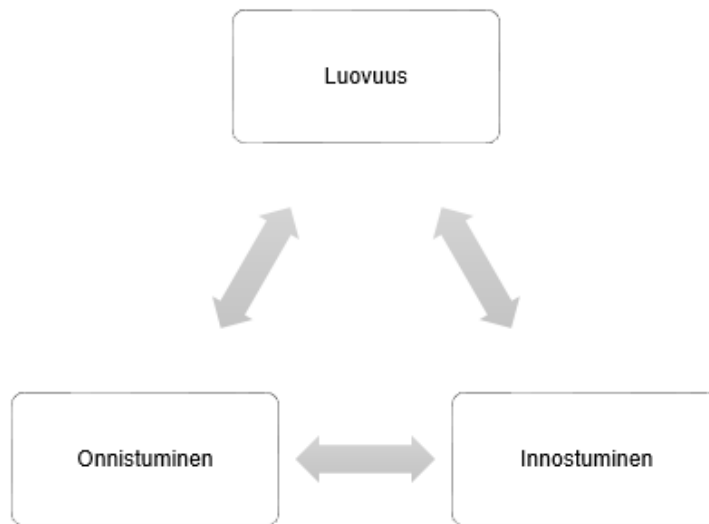
Aineeton palkitseminen jakautuu kahteen osaan: urapalkkioihin sekä sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkiot muodostuvat työstä sinällään, työaikojen joustavuudesta, kasvupoluista sekä henkilökohtaisena ammatillisena kehittymisenä. Useat ihmiset kokevat työn itsessään palkitsevana työn mielenkiinnon ja haastavuuden vuoksi. Ihmisillä on halu kehittää itseään niin ammatillisesti kuin ihmisenäkin. Työympäristö, työolosuhteet ja työn määrä, että aikataulutukset vaikuttaa olennaisesti millaiseksi työn kokee. Työnsisältöä voidaan tarkastella sen kapea- tai laaja-alaisuudeltaan, esimerkiksi työaikojen joustavuutena. (Kauhanen 2015, 119–120.)

Sosiaalisille palkkioille ominaista on palautteen saaminen työyhteisöltä ja asiakkailta sekä arvostuksen saaminen. Sosiaaliset palkkiot voivat olla statussymboleita. Yleisimmät statussymbolit koostuvat muun muassa työntekijän nimikkeestä, työolosuhteista, asusteista, etätyön mahdollisuudesta ja jäsenyyksistä. Osa ihmisistä kaipaavat näkyviä statussymboleita ja kokevat nämä arvokkaina. Osalle ihmisistä riittää vain, että edellytykset työntekoon ovat järjestetty kunnolla. Ihmiset kaipaavat yleisesti ottaen usein palautetta tekemästään työstään. Työntekijät voivat kokea saavansa palautetta liian vähän, vaikka esimies näkisi palautteen olleen runsasta. Ihmiset kokevat palautteenannon määrän yksilöllisesti. Joillekin ihmisille riittää hyvin vähäinen palaute ja osa ihmisistä kaipaavat palautetta lähes päivittäin. Kiitos ja tunnustus eivät ole kuitenkaan ainoat palautteenannon muodoista. Palaute voi olla myös korjaavaa. Esimiehen tulee ajoittaa palautteenanto oikein ja tunnistaa tapa, miten työntekijä haluaa palautteen kuulla. Korjaavan palautteen tulee aina olla kahdenkeskeistä. Palaute on hyvä antaa nopeasti työntekijän suorituksen jälkeen, jolloin palaute toimii kannustimena seuraavia uusia haasteita varten. Ihmiset kokevat mahdollisuuden päästä edustamaan organisaatiota niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin merkityksellisenä. (Kauhanen 2015, 124.)

Osallistaminen muutosprosessiin käsittää työntekijän kuulluksi tulemisen ja vaikuttamisen mahdollisuuden prosessissa. Henkilöstön osallistaminen muutosprosessiin vaikuttaa organisaatioon positiivisesti muutosprosessin jälkeenkin ja sitouttaa henkilöstöä. Osallistamisen huomiotta jättäminen saa aikaan keskustelua siitä, että työntekijöiden mielipiteitä ei kuunnella, eikä heillä ole mahdollisuutta vaikuttaa muutosprosessiin. Organisaation koosta riippuen, koko henkilöstön osallistaminen muutosprosessiin ei ole mahdollista. (Työterveyslaitos b.)

Sistosen (2008, 135) mukaan palkitsevassa organisaatiossa tunnustetaan, koska henkilöstöä tulisi palkita hyvästä tai erinomaisesta työstä. Henkilöstö on myös tietoinen palkitsemiskulttuurista organisaatiossa. Palkitsevassa organisaatiossa henkilöstöä palkitaan niin aineellisesti kuin aineettominkin keinoin, sekä antamalla tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Positiivinen palaute heijastuu suoraan työntekijän suoritustasoon. Erämetsän mukaan positiivinen palaute tehdystä työstä on oiva palkitsemiskeino. Positiivinen palaute kohoittaa itsetuntoa ja nostattaa niin tiimihenkeä kuin tunnelmaa. (Erämetsä 2003, 238.) Ei-palkitsevassa organisaatiossa henkilöstön suoritustason ei nähdä olevan yhteydessä palkitsemiseen, jolloin suoritustaso ei heijastu työntekijän ammatilliseen kehittymiseen tai etenemiseen uralla. Palkitsemista mitataan kahdella tavalla: palkitsemisena hyvin tehdystä työstä sekä kiitoksena, että tunnustuksen antamisena. Näitä mitataan siinä määrin, miten organisaatio näitä toteuttaa. (Sistonen 2008, 135.)

Innostuksen kerrotaan vaikuttavan energiatasoon positiivisesti. Tarvitsemme innostusta niin organisaatiossa, henkilökohtaisella tasolla kuin yhteiskuntanakin. Saavuttaakseen taloudellista kasvua, organisaatio tarvitsee innostusta ja luovuutta, sillä onnistumiset ovat innostumisen takana. Innostuminen ja onnistuminen kulkevat käsi kädessä ja muodostavat yhdessä positiivisen kehän kuvion 5 mukaisesti, joka perustuu ihmisten vahvuuksiin. (Tiililä 2016, 13–14.)



Kuvio 5. Positiivinen kehä (Tiililä 2016, 14)

Tunteiden johtaminen edellyttää omien tunteiden ymmärtämistä. Työntekijän innostukselle ominaista on työn merkityksellisyyden kokeminen, joka perustuu työntekijän vaikutusmahdollisuuksiin sekä kehittymiseen työyhteisössä. Johtajan antama selkeä suunta innostaa ja antaa energiaa työyhteisölle. Ymmärrys suunnasta saa työntekijät sitoutumaan, jolloin korkeatkin tavoitteet voidaan saavuttaa. Suunnan ollessa epäselkeä, työntekijöiden on vaikea innostua. Tunteet tarttuvat, niin myös innostus. (Tiililä 2016, 50, 51, 53, 54.)

”Herää kysymys, pitäisikö eri ihmisiä motivoida, johtaa ja palkita eri tavoin? Eihän se ole tasa-arvoista vai kuinka? Toisaalta jos ihmiset motivoituvat eri asioista ja arvostavat erilaista palkitsemista, miksi niin ei voitaisi menetellä?” (Kauhanen 2015, 13).

4 Kehittämis ehdotuksia henkilökunnan sitouttamiseksi organisaatiomuutoksissa

Tämän kehittämistyön tavoitteena on kartoittaa henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä Sodexo Oy:llä organisaatiomuutoksissa. Organisaatiomuutos teemana rajautuu vuoden alussa lanseerattuun Fresh -tuotevalikoimaan. Opinnäytetyössä tuodaan näkökulmia lisäksi aikaisempiin muutoksiin S&U (Schools & Universities) segmentissä.

Tässä luvussa esittelen Sodexo Oy:tä yrityksenä ja avaan kehittämistyön taustoja Fresh -tuotevalikoiman lanseerauksen myötä. Tämä osio sisältää haastatteluiden tulokset ja niiden pohjalta tehdyt kehittämis ehdotukset kuvituskuvina tukemaan haastattelutuloksia. Kehittämis ehdotukset ovat täysin tulosten pohjalta laadittuja.



Kuvio 1. Kehittämistyön prosessi Sodexo Oy

4.1 Sodexo Oy esittely

Sodexo Oy on suomalainen yritys ja osana kansainvälistä Sodexo -konsernia. Sodexon liikevaihto on yli 800 miljoonaa euroa ja yhtiö tarjoaa työpaikan 11 000 ihmiselle Suomessa, Ruotsissa, Tanskassa ja Norjassa. Sodexo on yksi johtavia palveluiden tarjoajia Pohjoismaissa. (Sodexo a.)

Sodexo tarjoaa kokonaisvaltaisia tilapalveluja, parantaen palveluidensa käyttäjien arjen elämänlaatua sekä vaikuttaen asiakkaidensa kehittymismahdollisuuksiin ja tehokkuuteen. Sodexon visiona on strateginen kumppanuus, joka ulottuu niin kehittämiseen, palveluiden tuottamiseen kuin johtamiseenkin. Sodexo tarjoaa palveluita laitoksille, yrityksille sekä julkiselle sektorille. (Sodexo a.)

Sodexon arvot koostuvat kolmesta osatekijästä: palvelualltiudesta, tiimihengestä sekä jatkuvasta kehittymisestä. Palvelualltius muodostuu tehokkuudesta, nopeasta reagoimisesta, ystävällisyydestä ja saavutettavuudesta. Palvelualltius huomio yksityiskohdat ja tämä ilmenee myös toisia kuuntelemalla. Hyvä tiimihenki toimii perusarvona ja on menes-

tyksen avain. Jatkuva kehittyminen näkyy puolestaan parhaansa tekemällä, odotusten ylittämisenä, aloitteellisuutena sekä toiminnan kehittämisenä. Jatkuva uudistuminen on osa Sodexon jatkuvaa kehittymistä. (Sodexo b.)

Sodexon eettisiin periaatteisiin lukeutuu luottamuksen rakentuminen maailmanlaajuisesti. Eettiset periaatteet muodostuvat rehellisestä liiketoiminnasta, ihmisten kunnioittamisesta, luottamuksesta ja organisaation läpinäkyvyydestä. (Sodexo b.) ”Olemme maailmanlaajuisesti paras yhteistyökumppani elämänlaatua parantavien palveluiden alalla. Olemme nopeimmin ja kannattavimmin kasvava kokonaispalveluiden tarjoaja Suomessa. Parannamme päivittäisen elämän laatua kaikessa toiminnassamme” (Sodexo b.)

4.2 Fresh -tuotevalikoiman lanseeraaminen 2017

Organisaatiomuutos opinnäytetyössäni koski uuden Fresh -tuotevalikoiman lanseeraamista S&U (Schools & Universities) segmenttiin, opiskelijakuluttajien tarpeisiin. Suoritin syventävän harjoitteluni tuotekehitystiimissä ja sain olla mukana uuden tuotevalikoiman lanseeraus projektissa aivan projektin alusta lähtien. Fresh -tuotevalikoima sisältää terveellisiä, helposti mukaan otettavia välipaloja Campuksella.

Tuulaniemi kertoo teoksessaan, että suunnitteluprojekti lähtee liikkeelle tavoitteiden määrittelystä eli *palveluidean tarinan määrittelystä*. Tarina sisältää prosessin tavoitteiden-, asiakastarpeiden-, aikataulun sekä budjetin määrittelemisen. Benchmarkkauksella tarkastellaan muita toimijoita ja markkinoita. Opittua käytetään oman toiminnan kehittämiseen. Benchmarkkauksella vertaillaan eri toimijoiden strategisia valintoja, tuotteita, palveluita ja toimintatapoja. Sen hyötyjä ovat muun muassa virheiden minimointi, olemassa olevien hyvien toimintatapojen hyödyntäminen, oman sinisien meren luominen (miten erottua markkinoilla uudenvälisesti), strategisten valintojen luominen sekä erottuminen positiivisesti markkinoilla. (Tuulaniemi 2011, 132, 138, 139.)

”Empatia eli aito ja syvä kiinnostus kohderyhmään on yksi palvelumuotoilun keskeisimpiä asioita” (Tuulaniemi 2011, 146.) Haastatteluilla luodaan tajua niin kuluttajan arjesta kuin elämästäkin. Nämä toimivat suunnittelun ohjaajina ja inspiroijina. (Tuulaniemi 2011, 147.)

Projekti lähti liikkeelle projektisuunnitelman ja projekti aikataulun laatimisesta sekä markkina ja -kilpailutilanteen määrittelystä. Hyödynsin benchmarkkausta havainnoimalla kilpailijoiden toimintatapoja ja tuotteistusta tämän päivän niin sanotuista ”terveellisistä trendi-

tuotteista”. Lisäksi vertailin eri toimijoiden välistä hinnoittelua markkinoilla. Benchmarkauksella oli tärkeä merkitys tuotevalikoiman muodostumisen kannalta. Projektille määriteltiin ohjaavatiimi, Sodexolla ”kummitiimi”. Kummien tehtävänä oli olla osana tuotevalikoiman kehittämistä ja esimiehen tukena koko projektin elinkaaren, aina seurantaan asti. Kummien kanssa sovimme tapaamisia aina tärkeiden välietappien tullen ja kävimme yhdessä projektin kulkua läpi, mitä olimme jo tehneet ja mitä tulisi vielä tehdä. Suunnittelu- vaiheeseen olennaisesti kuului reseptiikan ideointi ja kehittäminen.



Kuvio 6. Palvelumuotoilun vaiheet (Mukaihen Tuulaniemi 2011, 142)

Palvelumuotoilun kriittisimpiin vaiheisiin kuuluu tutkimus eli asiakasymmärryksen kasvataminen. Tämän vaiheen tarkoituksena on kerätä ja analysoida suunnittelua tukevaa tietoa kohderyhmästä. Varmistaakseen menestyksen markkinoilla ja vastataksaan kohderyhmän tarpeisiin tutkimusvaihe on välttämätön. Loppukäyttäjien osallistaminen prosessiin eri vaiheissa ja erinäisissä määrin on yleistä palvelumuotoilussa. (Tuulaniemi 2011, 142.)

Fresh -projektissa syvempää asiakasymmärrystä lähdimme tarkastelemaan kohderyhmälle suunnatulla Fokus Group -keskustelulla, jonka avulla saimme arvokasta tietoa kohderyhmän tarpeista ja miten lähteä kehittämään tuotevalikoimaa eteenpäin kohderyhmän tarpeiden perusteella. Sodexo oli mukana Aallon hyvinvointiviikolla, jossa maistattelimme muutamaa uuden tuotevalikoiman tuotetta opiskelijoille. Keräsimme mielipiteitä kyselylomakkeen avulla, jossa analysoitiin tuotteen rakennetta, makua ja ulkonäköä, kehitteäksemme tuotetta yhä enemmän vastataksaan loppuasiakkaan tarpeita. Kerroimme tulevasta tuotevalikoiman lanseeraamisesta ja mitä tuotevalikoima tulee pitämään sisällään. Järjestimme tämän lisäksi lukiolaisille suunnatun maistattelun.

”Hyvin analysoitu ja jäsenelty tieto asiakkaiden käyttäytymisestä ja heille arvoa tuottavista asioista mahdollistaa sellaisten palvelukonseptien kehittämisen, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan ja joista voidaan arvioida tuotto-odotus palvelun tuottajalle ja palvelun potentiaalinen arvo asiakkaille” (Tuulaniemi 2011, 143).

Palvelumuotoilun kolmas vaihe, suunnittelu vaihe, koostuu ideoinnista, konseptoinnista sekä palvelujen prototypoinnista. Ideointi antaa ratkaisuja kehittämisiongelmaan. Ideointi lähtee liikkeelle valtavasta määrästä ideoita, jonka jälkeen näitä lähdetään karsimaan.

Konseptoinnissa kyse on idean keskeisestä kuvaamisesta. Prototyypointi toimii kehittämisen tukena mallintamisen avulla. (Tuulaniemi 2011, 182, 191, 196.) Fresh -projektissa palvelumuotoilun eri vaiheet menivät pitkälti päällekkäin koko ajan. Ideointi oli jatkuvaa ja kohderyhmän osallistaminen projektiin muovasi tuotevalikoimasta oikeanlaisen.

Kaksi viimeisintä vaihetta, tuotanto- ja arviointivaihe pitivät sisällään palvelukonseptin pilotoinnin, lanseeraamisen sekä jatkuvan kehittämisen. Pilotoinnissa palvelukonsepti vietään kuluttajien testattavaksi ja sillä kerätään tietoa palvelukonseptin toimivuudesta. (Tuulaniemi 2011, 232, 239, 245.) Fresh -projektissa maistattelut kohderyhmille olivat osana tuotevalikoiman pilotointia, jonka avulla keräsimme tietoa kuluttajien tarpeista: mitä mieltä he olivat konseptista, tuoteperheestä ja mitä he olisivat mahdollisesti valmiita maksamaan kyseisestä tuotteesta.

Tuotevalikoiman lanseeraaminen käynnistettiin tammikuussa 2017 eteenpäin toimipaikoilla. Osassa toimipaikoissa käytiin näyttämässä, kuinka tuotteita valmistetaan ja laiteaan esille. Suurin osa toimipaikoista toteutti lanseerauksen kuitenkin itsenäisesti.

4.3 Aineistokeruumenetelmän kuvaus

Aineistokeruumenetelmänäni käytin puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Valitsin aineistokeruumenetelmäksi puolistrukturoidun haastattelun, sillä koen, että haastatteluilla saavutetaan laaja-alaisempaa tietoa, jota en pelkän kyselylomakkeen avulla olisi saavuttanut. Laadin kaksi erillistä haastattelurunkoa, joista toinen oli suunnattu esimiehille ja työntekijöille sekä toinen projektiin osallistuneille kummeille. Haastattelurunkojen pääteemoina olivat: *muutos organisaatiossa eli fresh tuotevalikoiman lanseeraaminen ja toimintatapojen muutos toimipaikoilla lanseerauksen myötä. Alateemat koskivat muutosviestintää, sitouttamista ja motivointia organisaatiossa. Kummeille suunnatussa haastattelurungossa alateemat koskivat: kummin roolia, esimiehen motivointia, tuen riittävyttä ja viestintää kummitoiminnassa.*

Haastattelu on aina vuorovaikutteinen ja luottamuksellinen. Haastateltava tulee olla informoitu niin haastattelun kuin kehittämistyön tarkoituksesta. Haastattelun avulla kerätään aineistoa kehittämistyön tueksi ja haastattelija ohjaa keskustelua. Haastattelulle ominaista on, että haastateltava kerää tietoa kysymällä ja haastateltava antaa tiedon vastaamalla.

Puolistrukturoidulle eli teemahaastattelulle ominaista on, että kysymykset ovat mietitty valmiiksi ja haastatteliija pystyy muokkaamaan sanamuotoja haastattelun aikana. Haastatteliija pystyy myös vaihtamaan kysymysten järjestystä sekä jättämään joitakin kysymyksiä pois, mikäli ne ei eivät ole relevantteja haastattelun kannalta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 108.) Puolistrukturoitu haastattelu perustuu teoreettiseen pohjaan ja etukäteen laadittuihin teemoihin. (Kamk, Kajaanin ammattikorkeakoulu.)

4.4 Aikataulu ja toteutus

Haastateltavien otanta perustui projektin implementointilistaukseen ja kummitoimintaan osallistuneisiin esimiehiin. Haastateltavat henkilöt valitsin ympäri Suomea. Haastateltavista jokainen toimii Sodexo Oy:llä eri tasoilla esimies tehtävissä tai vastaavissa tehtävissä. Minulle oli erittäin tärkeää saada haastatteluja esimiehiltä organisaation eri tasoilta saadakseni mahdollisimman erilaisia näkökulmia kehittämistyöhöni, jotta näkökulma ei jäisi liian kapea-alaiseksi.

Lähestyin haastateltavia sähköposti kutsuilla viikolla 7. Sähköposti kutsussa avasin opin- näytetyöni toimeksiantoa, miksi teen ja mitä pyydän haastateltavilta sekä mikä työn tarkoitus on. Lisäsin kutsujen liitteeksi haastattelurungot (liite 1 & 2), jotta haastateltavat pystyivät jo etukäteen tutustumaan aineistoon. Haastattelurunkojen etukäteen lähettäminen oli minulta tietoinen päätös, jotta saisin mahdollisimman pohdittuja vastauksia tukemaan kehittämistyötäni. Laitoin haastattelukutsut yhteensä 11 henkilölle, joista kahdeksan suostui haastatteluun. Suurin osa haastateltavista oli pääkaupunkiseudulta. Kummitoimintaan osallistuneista esimiehistä suurin osa antoi haastattelut. Olin tyytyväinen vastaajien määrään. Haastattelu otettiin yleisesti ottaen hyvin vastaan.

Alkuperäisen opinnäytetyön toteutusaikataulun mukaan haastattelut oli tarkoitus toteuttaa jo viikolla 8. Hiihtolomaviikko kuitenkin vaikutti osaltaan haastateltavien tavoittamiseen ja viimeiset haastattelut tehtiin viikolla 9. Haastatteluiden litterointi siirtyi muutamilla viikoilla tenttiviikon vuoksi. Haastattelun litteroinnit aloitin viikolla 11 ja viimeiset haastattelut sain litteroitua viikolla 13. Haastatteluiden analysoinnit aloitin viikolla 14. Produkti valmistui viikolla 16.

4.5 Haastattelun tulokset

Tässä luvussa avaan kuuden esimiehen ja kolmen kummitoiminnassa mukana olleiden esimiehien haastattelutuloksia. Yksi esimiehistä, joka toimi projektissa kummina, vastasi molempiin haastattelurunkojen kysymyksiin. Kaikki haastattelut ovat anonyymeja. Haas-

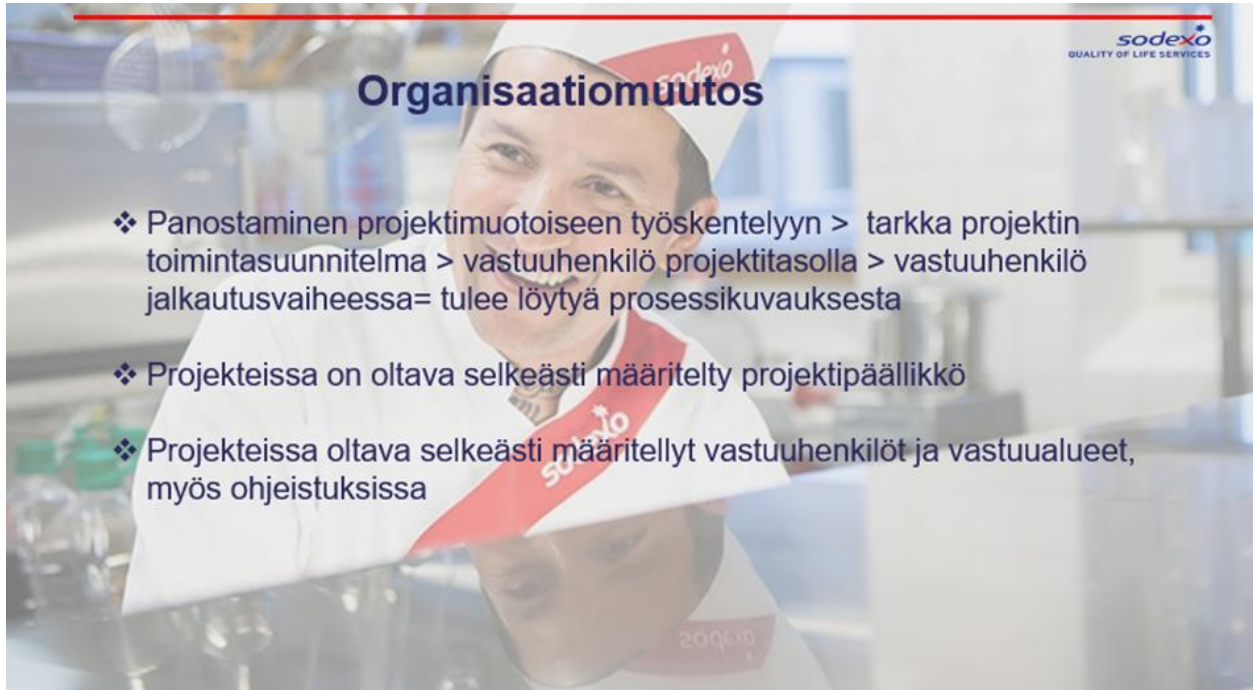
tattelut käsittelevät Fresh -tuotevalikoiman lanseeraamista ja yleisesti aikaisempia organisaatiomuutoksia Sodexolla. Haastattelun tulokset on avattu teemoittain, jotka ovat: muutos organisaatiossa, muutosviestintä ja sitouttaminen organisaatiossa. Tämä luku sisältää kehittämis ehdotukset kuvituskuvina. Kehittämis ehdotukset ovat laadittu täysin henkilöstön kokemien kehittämiskohtien perusteella haastattelutuloksien pohjalta. Olen nostanut aiheistosta tärkeitä kehittämiskohtia, joita Sodexo Oy voi hyödyntää tulevissa organisaatiomuutoksissa.

4.5.1 Muutos organisaatiossa



Kuva 1. Kehittämisideat (Kuva Sodexo a)

Muutos nähtiin pienenä poikkeuksesta haastateltavien keskuudessa. Muutokseen suhtauttiin pääsääntöisesti hyvin ja tervetulleesti. Yksi haastateltavista, koki aluksi muutoksen yllättävänä, sillä konsepteja on jo paljon toimipaikalla.



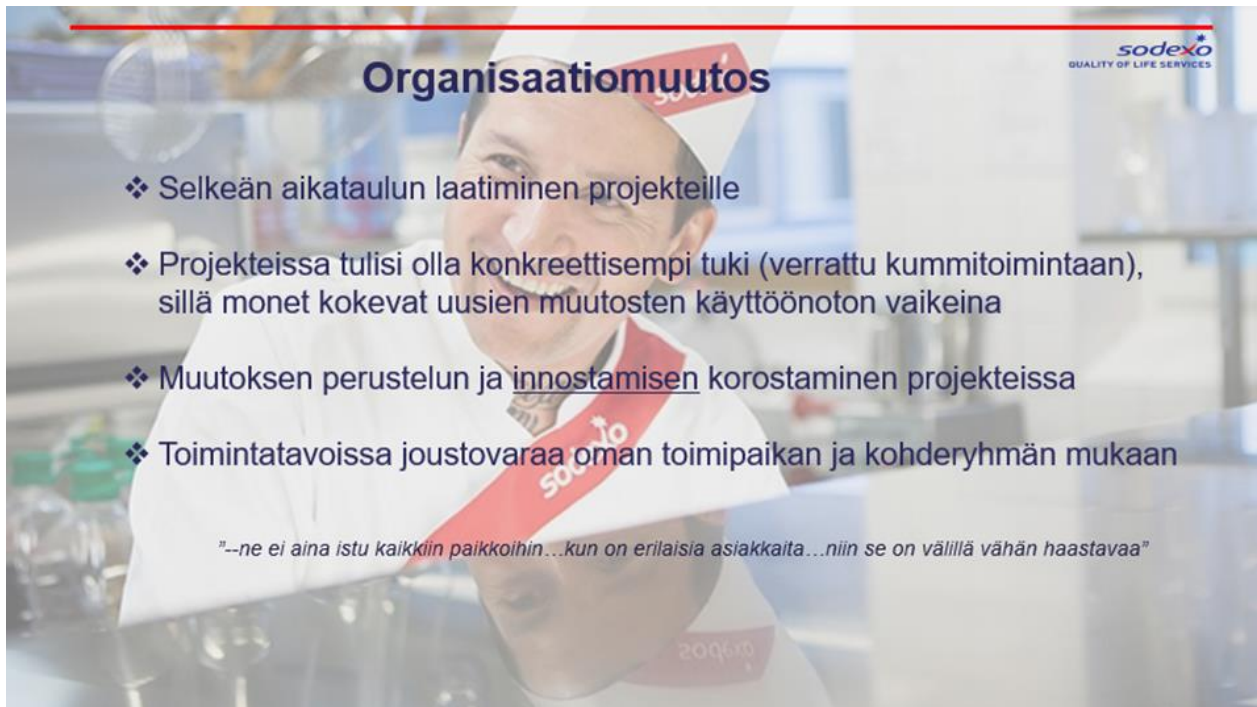
Kuva 2. Organisaatiomuutos (Kuva Sodexo a)

Muutos herätti erilaisia tunteita esimiesten keskuudessa. Kahdella esimiehistä korostuivat projektimuotoisen työskentelyn puutteellisuus. He kokivat, että projekteissa ei ole selkeää muutosjohtajaa, ”projektipäällikköä” ja kokivat tämän haasteeksi. Toinen esimiehistä koki eri osa tekijöiden pettävän projekteissa tästä syystä. Heidän mielestään muutosprosesseihin tarvitaan organisaatiossa parannusta. Yksi esimiehistä koki projektin aikataulun jääneen puolitiehen ja oli sitä mieltä, että projektiin olisi tullut panostaa enemmän tämän välttääkseen. Yksi esimiehistä korosti, että projekteilla tulisi olla määritellyt vastuhenkilöt.

”Se varmaan Sodexolla onkin pitkälti haaste, että ei ole sellaista selkeätä projektipäällikköä...”

”tavallaan se vähän niinku katosi se fokus siitä hommasta siinä kohtaan, kun lainausmerkeissä homma saatiin pakettiin...”

”Mun konkreettinen esitys on ihan, että projekteista tehdään ihan oikeita projekteja, että opetellaan projektimuotoinen työskentely.”



Kuva 3. Organisaatiomuutos (Kuva Sodexo a)

Esimiehet kokivat tuen määrän olleen riittävää Fresh -tuotevalikoiman lanseeraamisessa. Ohjeistus koettiin riittäväksi ja jopa enemmän kuin riittäväksi. Yksi esimiehistä koki, että aikataulu katosi projektin myötä, joka aiheutti hämmennystä tuotevalikoiman lanseeraamisvaiheessa. Hän oli sitä mieltä, että aikataulutuksen tulisi olla selkeä. Yksi esimiehistä koki, että muutoksissa tulisi olla konkreettisempi tuki, sillä monet mieltävät muutosten käyttöönoton vaikeina. Toinen esimiehistä koki olleensa melko yksin toimipaikallaan projektin suhteen ja olisi kaivannut vain oman toimipaikkansa osalta lisätukea projektiin.

Suurin osa esimiehistä koki saaneensa riittävästi tietoa siitä, minkä vuoksi tuotevalikoima tuodaan toimipaikoille. Vain yksi esimiehistä koki muutoksen perustelun puutteellisena ja väärinymmärrettynä.

”—en mä tiää tulliko siitä sillain sieltäpäin mitään selitystä, että miks nä in on tehty.”

”Kyllä uskon, että muutkin kuin minä, on saanut riittävästi tietoa siitä, että miksi, mutta olisihan sitä voinut olla enemmänkin, että halutaan uudistaa valikoimaa, että ehkä sellainen, että sitä ei tavallaan tullut julki siinä.”

Esimiehet kokivat yksimielisesti yhteisten toimintaperiaatteiden merkityksen tärkeänä, jotta tekemisellä on yhteinen suunta. Kolmen esimiehen kommentoissa tuli ilmi, että vaikka on yhteiset toimintaperiaatteet, niin aina yhteiset toimintatavat eivät toimi kaikissa

toimipaikoissa. Yksi esimiehistä kritisoi tuotevalikoiman niukkuutta ja tutkimustulosten epäluotettavuutta.

”—välillä turhauttaa se, että totuus ei aina ole sitä mitä tutkitaan ja mitä tietoja saadaan...tavallaan se ei aina kohtaa se osa siitä, mitä suunnitellaan...”

”—valikoimaa on sit aika vähän tässä, että mitä sitten valita, mitkä mahdollisesti toimisi omassa paikassa.”

Kaksi esimiestä olivat epätietoisia kummitoiminnasta projektissa. Neljä viidestä esimiehestä ei kaivannut apua kummeilta. Yksi esimiehistä toimi myös kummina, joten kummitoimintaan liittyvää kysymystä ei esitetty hänelle. Yksi esimiehistä koki, että kummitoimintaan tulisi budjetoida rahaa. Yksi esimiehistä koki, että kummilla ei ollut isoa roolia muutoksessa.

4.5.2 Muutosviestintä

Seuraava luku käsittelee tuloksia viestinnän osalta Fresh -projektissa sekä yleisesti organisaatioissa toteutuneiden muutoksien osalta. Avaan tuloksia viestinnän riittävyyden-, tiedottamisen-, ja viestinnän muodon pohjalta.

Muutosviestintä

- ❖ Muutoksista tulisi tiedottaa vähintään 1kk ennen
- ❖ Poikkeuksista (esim. valikoimissa) projekteissa tulisi ilmoittaa välittömästi henkilökunnalle taloudellisten resurssien säästämiseksi
- ❖ Viestijöiden varmistettava, että viestit saavuttavat kaikki
- ❖ Sähköpostit myös työntekijöille > etenkin, kun työntekijä sidottu projektiin nimellä

"Ongelma tulee siinä, kun työntekijöillä ei ole sähköpostiosoitetta...miten viesti saataisiin niin, että se esimies ei välttämättä olisi siinä välikädessä... olisi hyvä olla henkilökohtainen sähköposti mihinkä se menee, joko suoraan tai cc:nä..."

sodexo
QUALITY OF LIFE SERVICES

Kuva 4. Muutosviestintä (Kuva Sodexo a)

Viestinnän osuus ennen muutoksen toteutusta herätti esimiehissä erilaisia tunteita. Neljä esimiehistä kokivat, että viestintää oli tarpeeksi ennen muutosta. Yhdessä vastauksessa

kommentoitiin riittävän viestinnän sisältäneen virheellistä tietoa koskien vääriä tuotetietoja ohjeistuksessa, jota ei ollut vielä valikoimassa.

”kyllähän sitä sinäänsä oli tarpeeksi, mutta se oli virheellistä...en mä kokenut, että siitä olisi tarvinnut sen kummemmin olla, mutta jos ohje olisi pitänyt paikkaansa, niin sehän olisi ollut aivan hyvä ohje... mutta se, että sieltä löytyy vääriä tuotetietoja, vaan sen takia, että oikeita ei ollut saatavilla, se kyllä sai suuren hämmästyksen itse kullekin.”

Yksi esimiehistä koki, että viestit eivät aina tule perille viestijöiltä, joka aiheuttaa epätietoisuutta toimipaikalla. Yksi esimies oli sitä mieltä, että sähköpostien ei tulisi olla sidonnaisia pelkästään esimiehiin tai toiminimikkeisiin. Sähköpostit tulisi olla myös työntekijöillä tiedon nopeaan saavuttamiseen, etenkin silloin, kun työntekijä on nimetty projektiin.

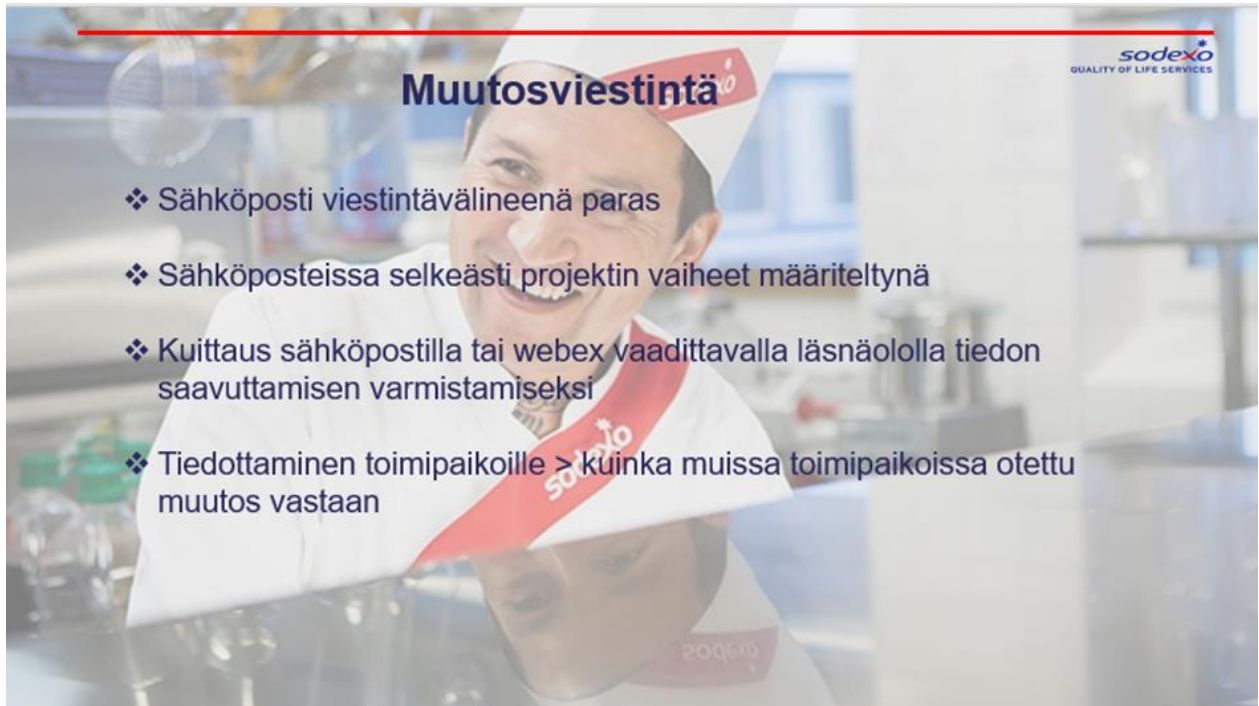
”Ongelma tulee siinä, kun työntekijöillä ei ole sähköpostiosoitetta...miten viesti saataisiin niin, että se esimies ei välttämättä olisi siinä välikädessä... silloin, jos johonkin taulukkoon tulee ilmoittaa työntekijän virallinen nimi, tulee hänellä olla myös sähköpostiosoite.”

”Mä en jaksa uskoa, että työntekijällä ei voisi olla Sodexo sähköpostia...aina voi tulla tilanteita, että niillä olisi hyvä olla henkilökohtainen sähköposti mihinkä se menee, joko suoraan tai cc:nä...”

Esimiehet kokivat yleisesti ottaen, että tulevista muutoksista tulisi tiedottaa kuukautta ennen, jotta pystytään varautumaan niihin aikataulullisesti. Kaksi esimiehistä olivat sitä mieltä, että muutoksista voisi tiedottaa jo muutamaa kuukautta aikaisemmin. Esimiehet kokivat, että Fresh -projektissa muutoksesta tiedotettiin hyvissä ajoin ja ehdittiin reagoidaan hyvin. Kaksi esimiehistä koki muutosten tulevan yleisesti välillä liian nopealla aikataululla.

”—jos nyt ajattelee, et työvuorolistaa suunnitellaan semmoinen kolme viikkoa ja pitää olla viikkoa ennen, niin kuukausi on ihan minimi ja sitten pari kuukautta, että ehtii tiedottaa, että jotain on tulossa.”

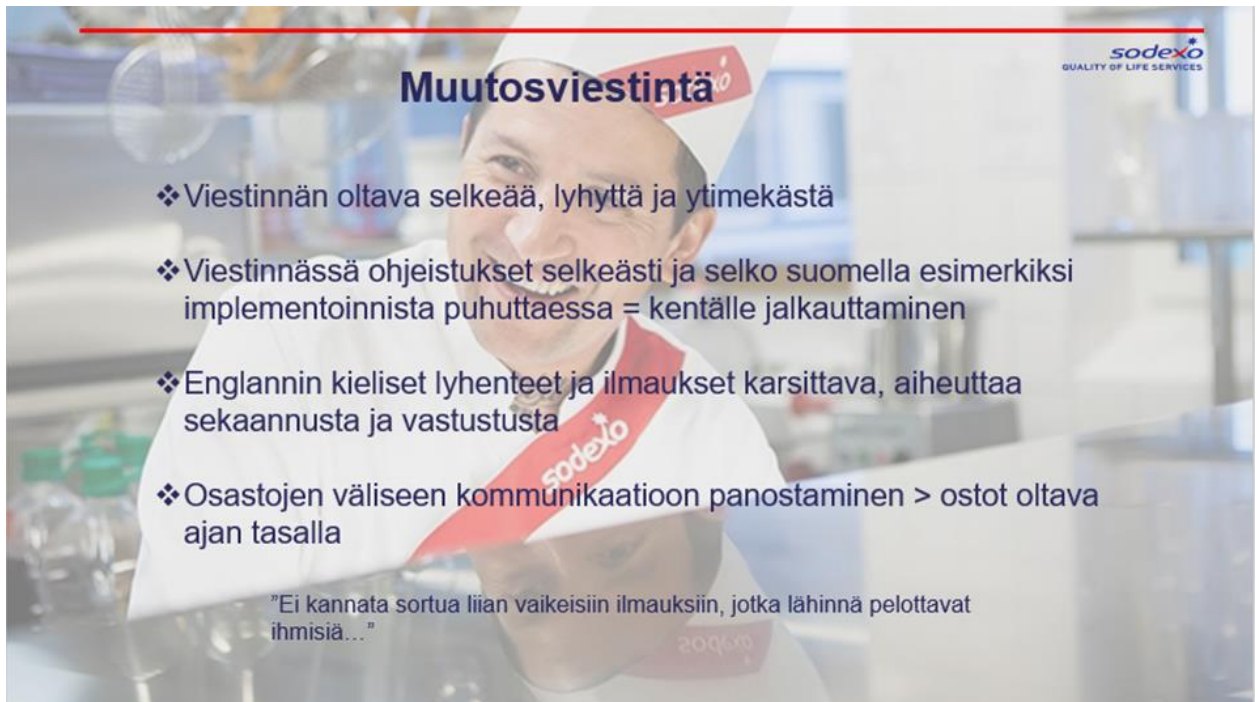
”—tämmöset pienet jutut, niin niitä pystyy tekemään lyhyelläkin aikataululla... mutta jos isommista kysymys, niin sitten toki vaatii enemmän aikaa.”



Kuva 5. Muutosviestintä (Kuva Sodexo a)

Muutoksen toteutusvaiheessa viestintään esimiehet reagoivat eri tavalla. Viestinnässä projektin lanseeraus vaiheessa yksi esimiehistä koki, että viestintää oli tarpeeksi projektin lanseeraus vaiheessa. Toinen esimiehistä olisi kaivannut lisää viestintää oman toimipaikkansa osalta. Kolmas esimies koki, että markkinointi- ja mainontamateriaaleja voisi olla enemmän toimipaikalla. Neljäs esimies otti kantaa siihen, että viestintää ei ollut tarpeeksi, sillä toimipaikoilla oli ihmisiä, jotka olivat epä tietoisia projektin lanseeraamisesta. Hän nosti myös esille, että viesteissä tulisi olla kuittaus, jotta varmistutaan, että viesti on mennyt perille tai yhteinen webex, johon vaadittaisiin läsnäolo kaikilta. Hän koki, että sähköposteissa tulisi olla selvästi missä projektin vaiheessa mennään. Hän koki, että sähköposteissa usein toistuvat samat tiedostot. Viides esimies oli myös sitä mieltä, että viestintä jäi puutteelliseksi projektin lanseerausvaiheessa ja tuotetietojen virheellisyys aiheutti lisätyötä. Lanseerauksen jälkeen seuranta on tapahtunut sähköpostitse.

”—pitäisi saada tieto, että asia on ymmärretty, kuittaus... se tunne on kamala, kun sä soitat ja siellä toisessa päässä ollaan ihan tietämättömiä ja siellä on kiire...”



Kuva 6. Muutosviestintä (Kuva Sodexo a)

Kolmella esimiehellä nousi esiin, että viestinnän tulisi olla mahdollisimman selkeää. Yksi kolmesta esimiehistä koki ajoissa ilmoittamisen olevan muutoksen tärkein tekijä samoin kuin miten muutos tulee vaikuttamaan toimipaikalla. Haastattelussa yksi esimies koki sähköpostin riittäväksi viestintävälineeksi, mutta olisi toivonut näkevänsä ja kuulevansa, miten muilla toimipaikoilla lanseeraus on lähtenyt käyntiin. Esimiehet kokivat kaikki yksimielisesti, että sähköposti on viestintävälineenä paras.

”mahdollisimman lyhyesti ja selkeästi kerrottu...oleelliset asiat...mitä pitää tehdä, mitä odotetaan tekevän ja minkä takia...ei liian laajoja...”

”mahdollisimman selkeää... selkeät ohjeet...ehkä se tärkein, että meille kerrotaan ajoissa, että tällainen on, teidät on valittu ja mitä se teille tulee vaikuttamaan, selkeää ja ajoissa olevaa.”

Yksi esimies koki viestinnässä käytettävän liian vaikeita ilmaisuja sekä sanoja. Ohjeistuksen tulisi olla selkeää ja suomen kielellä. Hän koki, että liian vaikeat ilmaisut nostavat vain kynnystä toiminnan aloittamiseen ja näin on käynyt aikaisemmassa muutoksessa. Englannin kieliset ilmaukset tai lyhenteet tai nähdään turhan vaikeina toimipaikoilla.

”Ei kannata sortua liian vaikeisiin ilmauksiin, jotka lähinnä pelottavat ihmisiä...”

4.5.3 Sitouttaminen organisaatiossa

Tämä luku sisältää haastatteluiden tuloksia koskien henkilökohtaista sitoutumista organisaatioon, palautteenantoa ja sen merkitystä sekä perehdytystä muutoksissa.

Kolme esimiestä kertoi positiivisen asiakaspalautteen sitouttavan organisaatioon. Kaksi esimiestä nosti esiin lisämyynnin kasvun sitoutumisen lähteenä. Yksi esimies koki esimiehen omankannustuksen ja hyvien ohjeiden oman sitoutumisen lähteenä. Kaksi esimiestä nostivat toiminnan uudistamisen oman sitoutumisen lähteenä. Yksi esimies otti kantaa siihen, että sitoutuminen laskee, kun projektiprosessi on epäselkeä ja viestintä osastojen välillä ei toimi. Yksi esimies nosti esiin myös työntekijöiden vastarintaisuuden uusissa muutoksissa. Hän näki myös, että työntekijälle tulisi antaa enemmän vapautta omaan toimintaan, liikkumavaraa konseptin sisällä, joka toimisi motivointitekijänä työntekijällä.

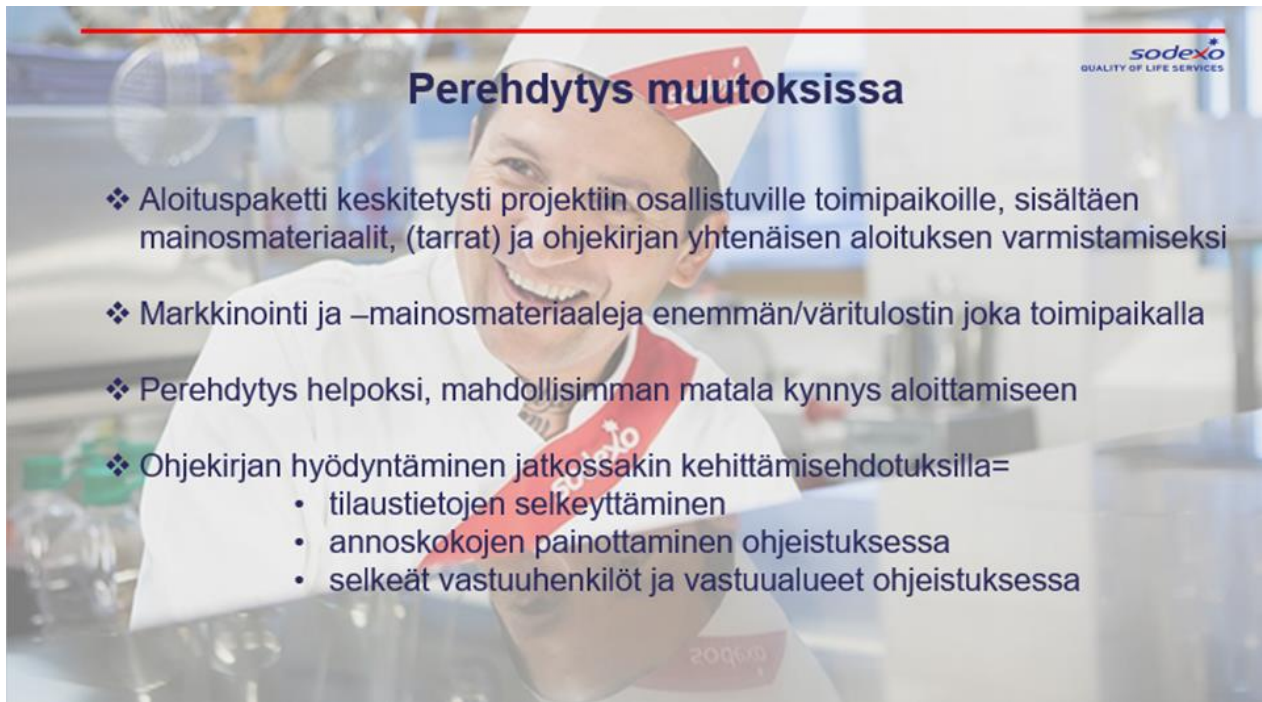
”—sitten huomataan, että...ostot ei ole nostanut vielä valikoimaan näitä tuotteita...meillä ei selvästikään pelaa toi koko porukka yhteen...nämä on niitä lehmänhantä laskuja, että sitten kun sä rupeet innokkaana tekemään.”

”mä oon aina ollut semmonen, että mä tykkään kaikesta uudesta...oon enemmänkin sitä mieltä, että pitäisi kaikkea koko ajan jotain uutta... mutta mä tiedän, että tässä yrityksessä ja monessa muussakin on ihmisiä, kun aina on tehty näin, niin en halua tehdä mitään, koska se tuo lisää työtä, niin se on ongelma.”

Palautetta esimiehet eivät ole saaneet muutoksen astuessa voimaan Sodexon puolelta. Kaksi esimiestä kertoivat saaneensa palautetta asiakkailtaan. Yksi esimiehistä kertoi saaneensa yleisesti palautetta lanseerauksesta toimipaikkojen osalta. Esimiehet näkivät yksimielisesti palautteenannon todella tärkeänä. Yksi esimiehistä koki, että muutoksen perustelua työntekijöille tulisi korostaa.

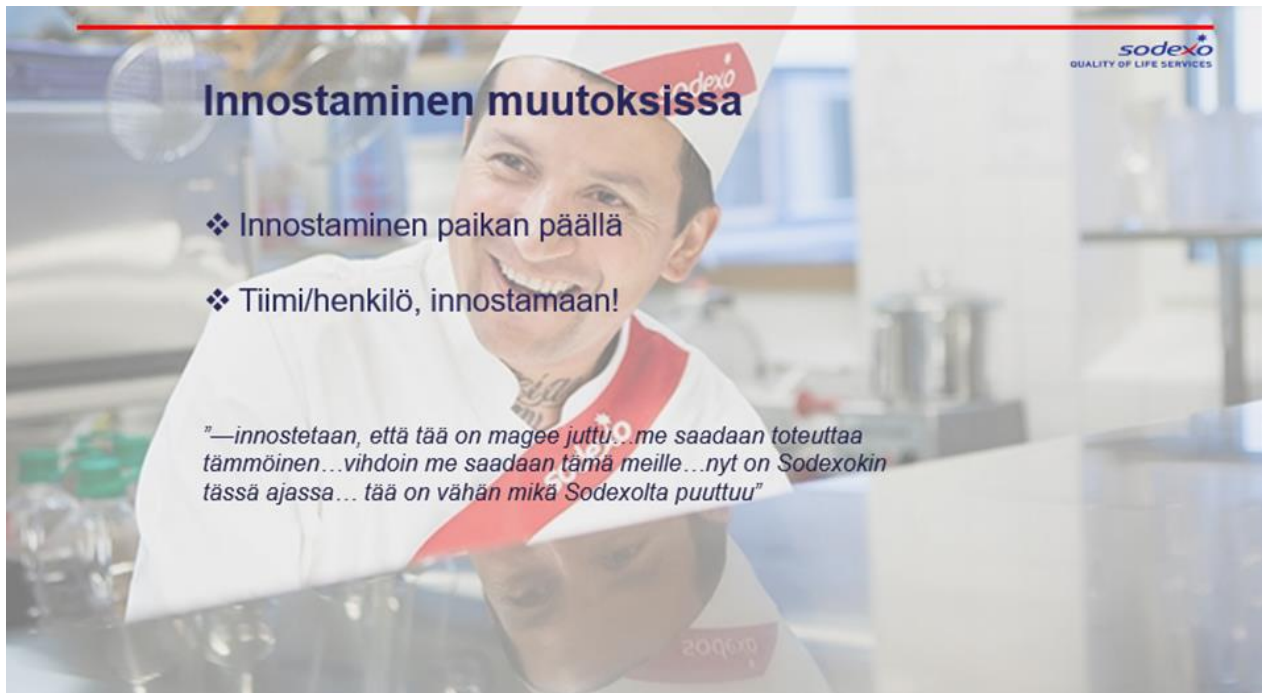
”Tottakai se on semmonen, että jos työntekijät saavat hyvää palautetta niistä tuotteista, niin se motivoi niitä tekemään enemmän...”

”—palautteen mukaan tätä hommaa tehdään...hyvää palautetta niin näkee mitä kannattaa pitää... palautteen mukaan sitä kehitetään ja laajennetaan.”



Kuva 7. Perehdytys muutoksessa (Kuva Sodexo a)

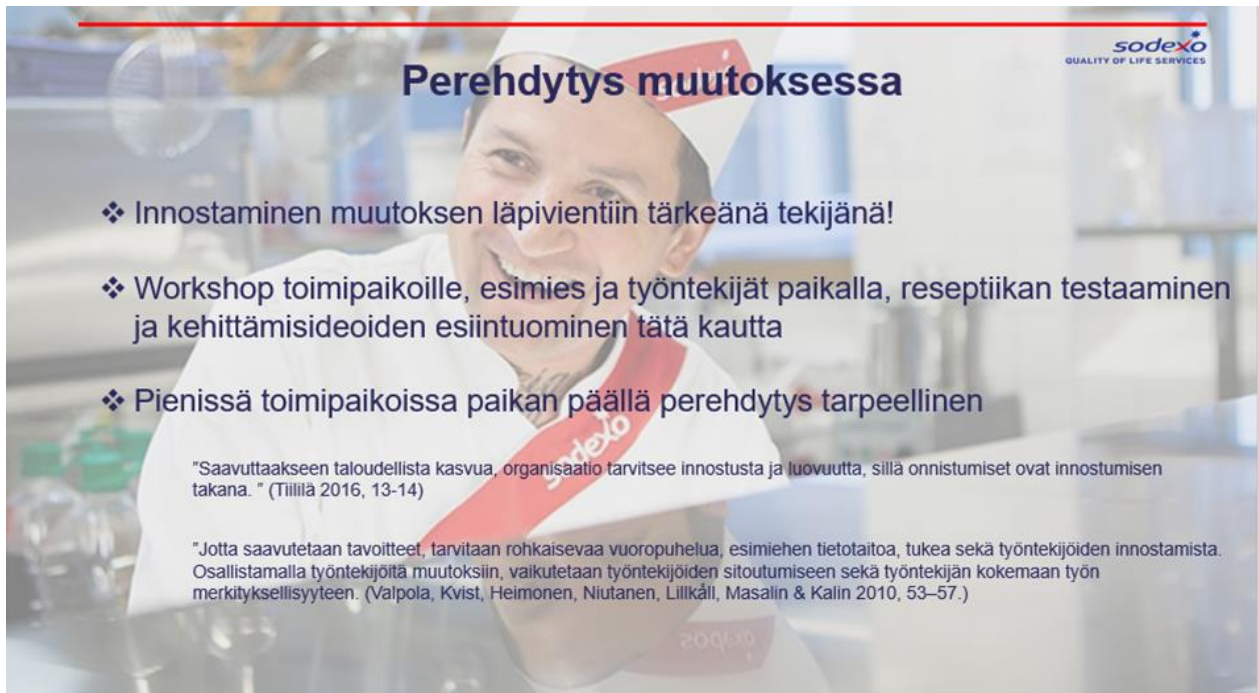
Jokainen esimiehistä kokivat perehdytysmateriaalin olleen riittävä. Yksi esimiehistä nosti jälleen tuotetietojen virheellisuuden ohjeistuksessa, mikä aiheutti osaltaan epäselvyyttä, muuten hän koki materiaalin hyväksi. Yksi mielestä annoskokoja olisi pitänyt painottaa enemmän ohjeistuksessa kustannusten minimoimiseksi. Hän korosti, että mikäli oikeita tuotetietoja ei ole vielä saatavilla, tästä tulisi tiedottaa välittömästi. Hän korosti sitä, että ohjeistuksessa tulisi olla selkeät yhteyshenkilöt vastualueineen. Yksi esimiehistä kritisoi myös tilaustietojen ylimalkaisuutta. Tilaustietojen tulisi olla niin selkeät, että virhetilauksia ei pääsisi syntymään. Hän koki tämän myös kustannus kysymyksenä. Hän koki, että lanseerauksen yhtenäisen aloituksen varmistamiseksi toimipaikoilla, jokaiselle toimipaikalle tulisi tilata keskitetysti mainosmateriaalit, jonka mukana tulisi myös kirjallinen ohje (hand-book) toimipaikoille.



Kuva 8. Innostaminen organisaatiomuutoksessa (Kuva Sodexo a)

Esimiehiltä heräsi erilaisia näkemyksiä siitä, minkälaista perehdytyksen tulisi olla muutoksissa, ”projekteissa”. Kaksi esimiehistä kokivat valmiit ohjeistukset riittäviksi lanseerauksen aloittamiseksi. Toinen heistä koki, että oman perehtymisen jälkeen työntekijän perehdyttäminen on seuraava porras, miten saada työntekijä motivoitumaan ja innostumaan projektista. Yksi esimiehestä koki, että perehdys tulisi tehdä mahdollisimman helpoksi, jotta kynnys olisi mahdollisimman matala aloittamiselle. Hän koki, että työntekijöitä tulisi innostaa muutosten läpivientiin.

—sitten ihan oikeasti se, että innostetaan, että tää on magee juttu... me saadaan toteuttaa tämmöinen, et me vihdoin saadaan tää meille, nyt on Sodexoki tässä ajassa...et tää on vähä mikä Sodexolta puuttuu... tää on tosi hämmäntävää... jottuu ehkä osittain siitä, että meillä ei ole varsinaista tiimiä.”



Kuva 9. Perehdytys muutoksessa (Kuva Sodexo a)

Yksi esimies nosti, että oli erittäin tyytyväinen, että pääsi testaamaan reseptejä ennen lanseerausta. Hän koki, että vastaava perehdytys olisi hyvä olla jatkossakin, johon myös työntekijät osallistuisivat. Kun olisi enemmän ihmisiä paikalla säästettäisiin myös ajallisesti. Yksi esimiehistä korosti, että ohjeistusten, valmistusohjeiden ja toimintamallien tulisi olla selkeitä ja lyhyitä. Yksi esimies totesi, että perehtyminen on loppujen lopuksi ihmisestä ja tahtotilasta kiinni. Hän myös koki, että osa ei tarvitse perehtymistä lainkaan ja toinen voi tarvita pidemmänkin ajan perehtymiselle.

"kun tullaan testaamaan toimipisteeseen, että siihen tulisi sitä henkilökuntaa mukaan...sit ku ne tietäisi sen tuotteen, niin se olisi helpompi ehkä jo myydä asiakkaalle ennen kuin sen tulee...motivoi myös työntekijöitä, kun pääsee itsekin vähä ja voisi heitellä omia ideoita, että mitä kaikkea niihin voisi laittaa."

Yksi esimiehistä kertoi, että pienissä toimipaikoissa käytiin näyttämässä paikan päällä, miten tuotteet valmistetaan ja laitetaan esille ja koki tämän tarpeelliseksi toimipaikkojen osalta. Toimipaikkoja oltiin pyydetty vain tilaamaan tuotteet etukäteen. Toimintatavasta oltiin pidetty ja saatu kiitosta. Tällä myös haluttiin varmistaa, että pienillekin toimipaikoille on mahdollisimman matala kynnyks aloittamiseen. Myös toinen esimiehistä koki, että pienissä paikoissa, jossa on vain yksi henkilö, perehdytys on hyvä toteuttaa paikan päällä.



Kuva 10. Tunnustus muutoksissa (Kuva Sodexo a)

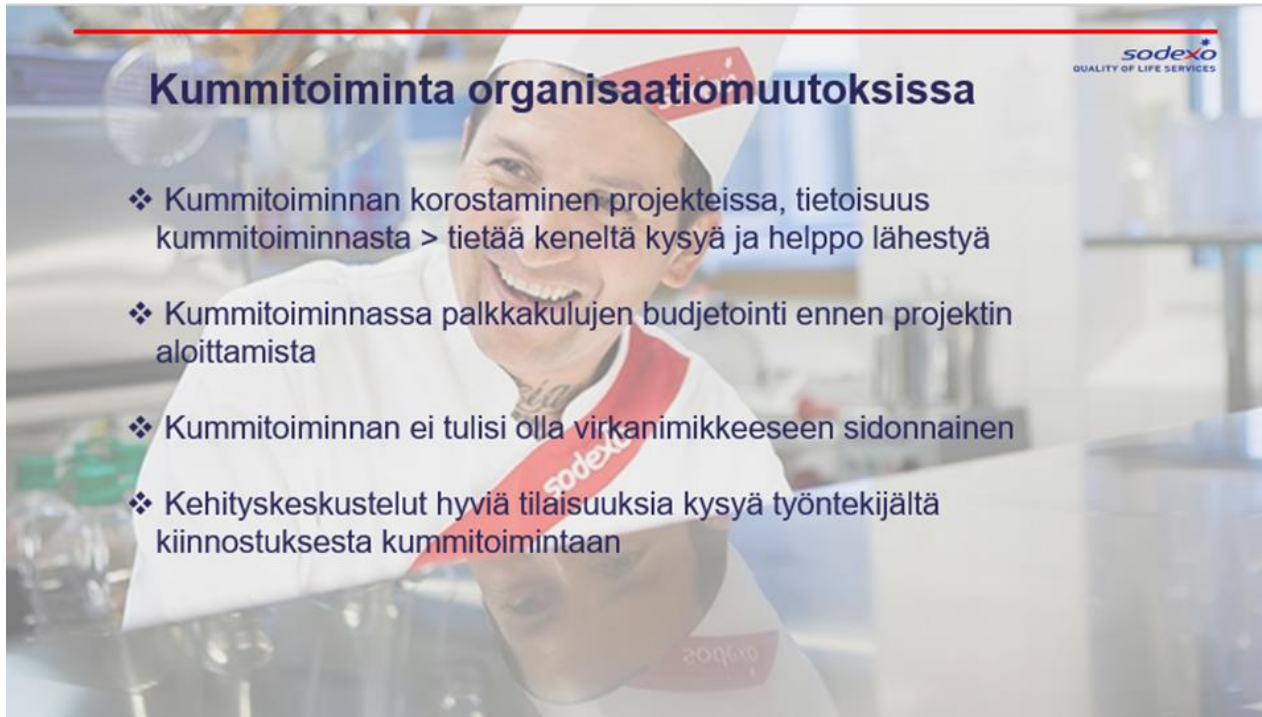
Esimiehistä suurin osa, kertoi saavansa tunnustusta omilta esimiehiltään onnistumisista. Yksi heistä kertoi myös saavansa hyvää palautetta alaisiltaan. Yksi esimiehistä oli sitä mieltä, että asiakkaalta tuleva tunnustus on hänelle tärkeämpää kuin Sodexon puolelta tuleva. Asiakkailta saatu positiivinen palaute nousi itsessään motivaation lähteenä yhdellä esimiehistä. Kaksi esimiehistä kokivat tunnustuksen määrän riittäväksi. Kiitoksen antaminen toimii kahdella esimiehellä oman motivaation lähteenä. Toinen heistä oli sitä mieltä, että virheet nostetaan todella helposti esille. Hän koki, että negatiivisen ja positiivisen palautteen tulisi olla enemmän tasapainossa. Hän näki, että rahallinen palkitseminen toimii kertaluontoisena ja spesiaalina motivaationkeinona.

4.6 Kummitoiminta

Tässä luvussa avaan kolmen kummitoiminnassa olleen henkilön haastattelu tulokset. Haastattelun teemoina olivat: kummin rooli, esimiehen motivaatio-, tuen riittävyys- ja viestintä kummien näkökulmasta.

4.6.1 Kummin rooli

Tämä luku sisältää haasteltavien tuloksia koskien kummin roolin merkitystä oman ammatillisen kehityksen kannalta.

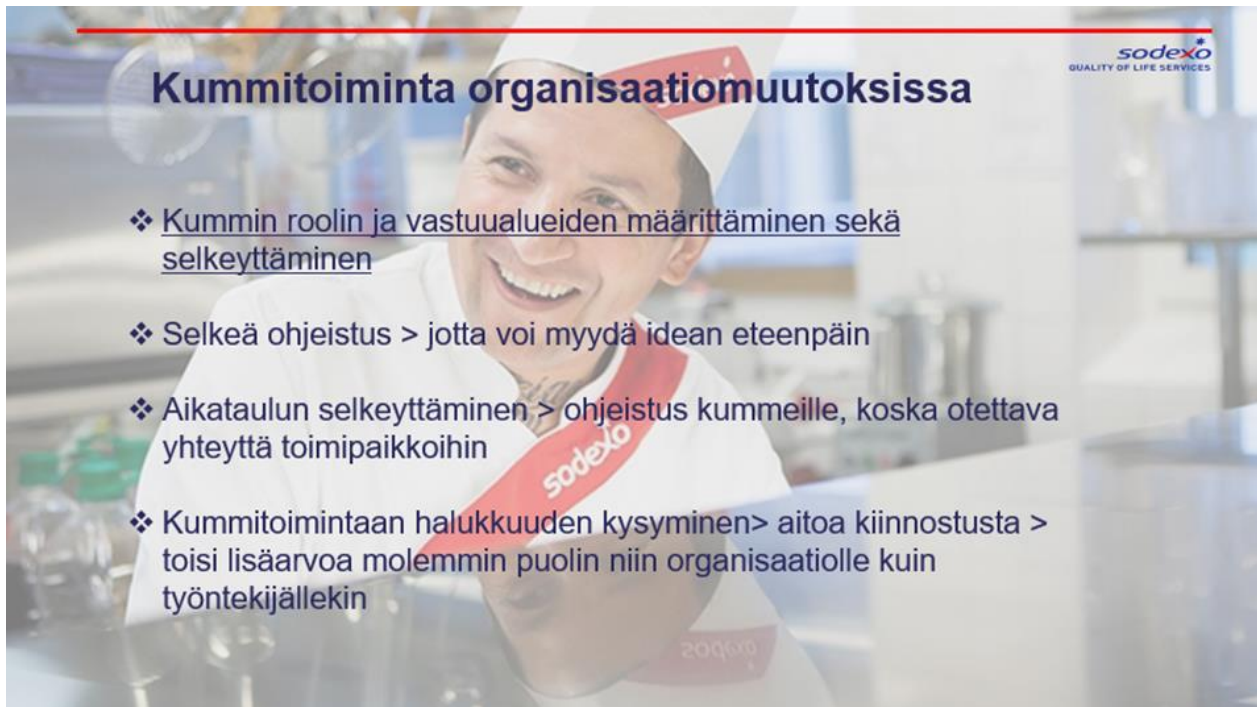


Kummitoiminta organisaatiomuutoksissa

- ❖ Kummitoiminnan korostaminen projekteissa, tietoisuus kummitoiminnasta > tietää keneltä kysyä ja helppo lähestyä
- ❖ Kummitoiminnassa palkkakulujen budjetointi ennen projektin aloittamista
- ❖ Kummitoiminnan ei tulisi olla virkanimikkeeseen sidonnainen
- ❖ Kehityskeskustelut hyviä tilaisuuksia kysyä työntekijältä kiinnostuksesta kummitoimintaan

Kuva 11. Kummitoiminta organisaatiomuutoksissa (Kuva Sodexo a)

Kaksi kummeista kokivat kummin roolin normaalina olotilana, eikä niin erilaisena. Toinen heistä koki kummitoiminnan tuovan hänelle lisäarvoa ja koki, että ilman kummitoimintaa, työ olisi melko yksitoikkoista. Hän kuitenkin näki, että osa ihmisistä kokee kummitoiminnan ylimääräisenä työnä. Hän koki, että kun kummeja lähdetään valitsemaan, tulisi heiltä kysyä, haluavatko he ryhtyä kummeiksi. Tällä varmistettaisiin, että he ovat mielellään mukana. Hän koki, että kummien ei tulisi olla ”pakon”- tai virkanimikkeen perusteella valittuja. Näin saataisiin kummitoimintaan aidosti kiinnostuneita henkilöitä ja näin lisäarvo olisi molemmin puolinen, niin organisaatiolle kuin kummillekin. Kehityskeskustelut ovat hyviä mahdollisuuksia kysyä työntekijältä kiinnostuksesta osallistua erinäisiin projekteihin.



Kummitoiminta organisaatiomuutoksissa

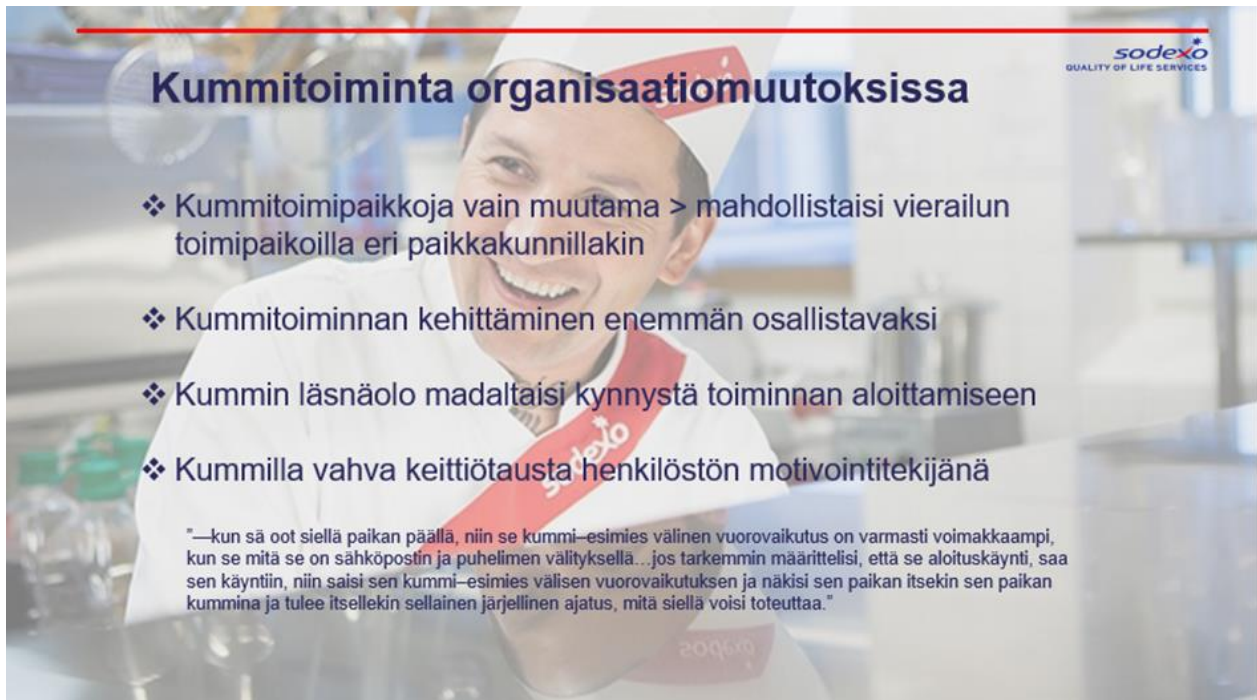
- ❖ Kummin roolin ja vastualueiden määrittäminen sekä selkeyttäminen
- ❖ Selkeä ohjeistus > jotta voi myydä idean eteenpäin
- ❖ Aikataulun selkeyttäminen > ohjeistus kummeille, koska otettava yhteyttä toimipaikkoihin
- ❖ Kummitoimintaan halukkuuden kysyminen > aitoa kiinnostusta > toisi lisäarvoa molemmiin puolin niin organisaatiolle kuin työntekijällekin

Kuva 12. Kummitoiminta organisaatiossa (Kuva Sodexo a)

Toinen kummeista koki, että kummitoiminta eroaa omasta työstä vain sillä, että osa kummitoimipaikoista eivät kuulu hänen alueelleen. Kolmas kummeista ei ollut sisäistänyt omaa kummirooliaan, vaan koki aluksi toimintansa enemmänkin apuna muille. Hän kertoi saaneensa tiedon kummitoimipaikoistaan vasta kun projekti oltiin jo lanseerattu. Hän koki, että jos olisi sisäistänyt kummin roolinsa täysin, olisi hän varmasti panostanut enemmän kummitoimintaan. Hän kertoi käyneensä perehdyttämässä pienissä toimipaikoissa itse paikan päällä ja tällä tavalla koki olleensa hyvinkin aktiivisesti mukana Fresh -projektissa.

"mä en tavallaan ollut itse sisäistänyt, että mä oon tämmöinen oikea kummi... et mä olin sillain vähän niinku apuhenkilönä...mä en ollut nähnyt tällaista selkeää pumaskaakaan, missä olisi ollut, että...ota vastuullesi nämä toimipaikat"

"—sit ku mä sisäistän ja joku mulle sen kunnolla kertoo, niin mähän otan nää jutut...aika sillee vakavasti sitten... et jos mä oisin ihan kunnolla tiennyt, että mä oon tämmöinen kummi, niin mä oisin varmasti käynyt nää kaikki paikat silleen sydäimestä ja just silleen vaikka paikan päällä, et miten tätä tehdä ja miten on lähteny menemään"



Kuva 13. Kummitoiminta organisaatiomuutoksissa (Kuva Sodexo a)

Yksi kummeista koki aikataulutuksen olleen puutteellista ja kaipasi tähän parannusta. Hän koki, että projektipäällikön tulisi ohjeistaa kummeja toimipaikkojen osalta ja ohjeistuksessa tulisi olla aikataulu siitä, koska kummien tulisi ottaa yhteyttä toimipaikkoihin. Tämä selkeyttäisi hänen omaa toimintaa, sillä unohtumisen mahdollisuus on olemassa. Hän myös koki, että pelkän sähköpostin ja puhelimen välinen vuorovaikutus kummitoimipaikkoihin jää suppeaksi ja pohti, että miten työntekijöitä saa innostettua, jos vuorovaikutus on vain puhelimen tai sähköpostin välillä. Hän pohti myös, että menemällä toimipaikkoihin, jotka eivät kuuluisi hänen alueelleen, kehittäisi tämä myös häntä ammatillisesti, kun näkisi muiden toimipaikkojen toimintatapoja ja esillelaittoa. Esille nousi hänen osaltaan, että kummitoimintaa voisi kehittää niin, että toimipaikkoja olisi vain muutama, jotta mahdollisuus toimipaikoille eri paikkakunnillakin olisi mahdollista. Hän näki, että kummitoiminnan tulisi olla enemmän osallistavaa.

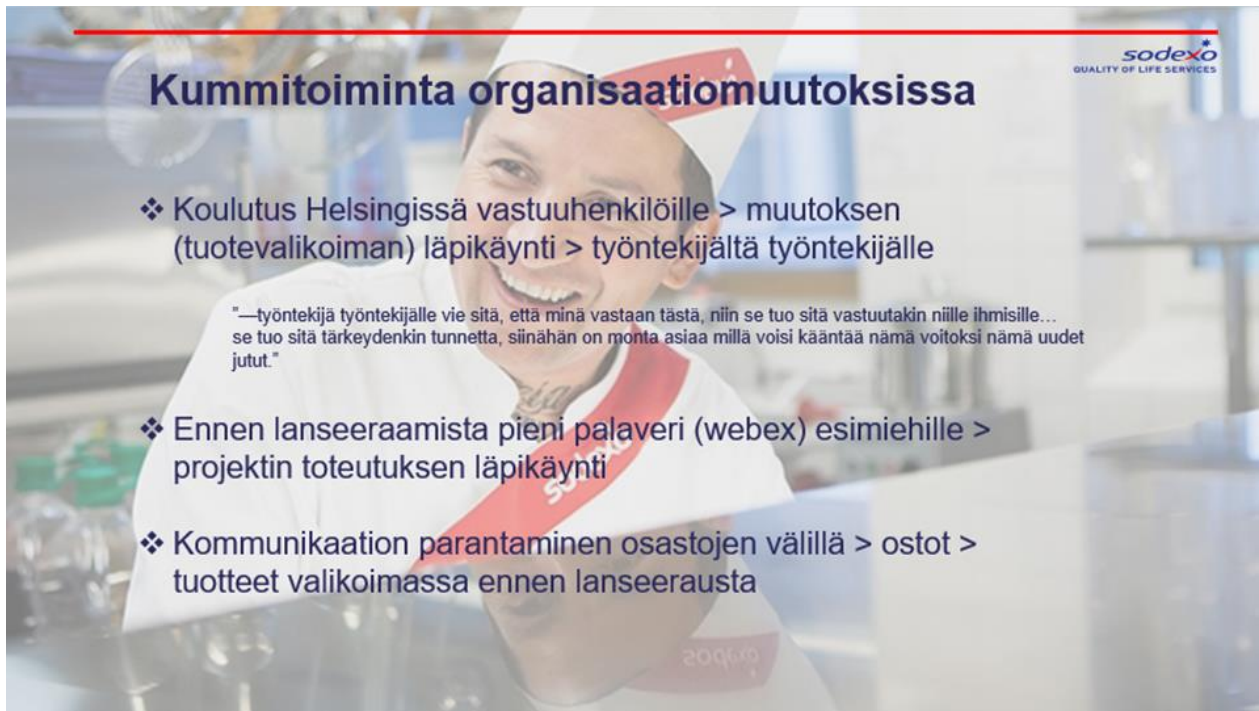
”—kun sä oot siellä paikan päällä, niin se kummi–esimies välinen vuorovaikutus on varmasti voimakkaampi, kun se mitä se on sähköpostin ja puhelimen välityksellä...jos tarkemmin määritteli, että se aloituskäynti, saa sen käyntiin, niin saisi sen kummi–esimies välisen vuorovaikutuksen ja näkisi sen paikan itsekin sen paikan kummina ja tulee itsellekin sellainen järjellinen ajatus, mitä siellä voisi toteuttaa.”

4.6.2 Henkilökunnan sitouttaminen kummitoiminnassa

Tässä luvussa avaan haastatteluiden tuloksia koskien henkilökunnan sitouttamista kummitoiminnassa. Kysymykset koskivat kummien keinoja motivoida kummitoimipaikkaa/esimiestä ja kummin roolin merkitystä henkilökunnan sitouttamiseen uusissa muutoksissa.

Yksi kummeista koki kummitoimipaikan motivoimisen hankalaksi, mikäli vastaanottaja ei ole sitoutunut. Hän koki, että motivaatio tulee löytää itsestään. Pahimmillaan vastaanottaja ei ole sisäistänyt, minkä vuoksi muutos toteutetaan. Toisaalta, jos vastaanottaja on sitoutunut, niin motivointi kummitoiminnassa tapahtuu itsestään. Toinen kummeista kertoi motivoivansa kummitoimipaikkojaan innostavalla asenteella ja korostamalla hyötyjä muutos tuo toimipaikoille. Hän kokee, että innostaminen on tärkeintä esimiesten motivoinnissa. Kolmas kummi toi myös esiin oman positiivisen asenteen viemisen toimipaikoille motivointi keinona. Hän koki, että työntekijät motivoituivat perehdytyskäynnistä ja olivat erittäin tyytyväisiä toimintatapaan. Tämän tarkoituksena oli madaltaa kynnystä toiminnan aloittamiselle. Hän kuitenkin korosti toimipaikoilla, että hän ei kyseenalaista heidän työtapojaan, vaan tarkoituksena oli näyttää kuinka helppoa ja nopeaa työ itsessään on. Yksi esimiehistä koki, että kummin roolin määrittäminen jäi puolitiehen, se miten kummittaminen hoidetaan. Hän koki, että ennen projektin lanseeraamista reseptien tulisi olla valmiina.

”mä pyrin aina esittämään sen asian kauhean positiivisesti ja mitä lisäarvoa se tuo asiakkaalle... mitä kaikkea tää voi tuoda sinne toimipaikkaan lisää ja sitä valikoiman vaihtelevuutta, joka tuo sitä asiakastyytyväisyyttä ja sitten sitä trendikkyyttä, että ollaan mukana muutoksissa...”



Kuva 14. Kummitoiminta organisaatiomuutoksissa (Kuva Sodexo a)

Yksi esimiehistä koki, että on parempi, että kummina on sellainen, jolla on vahva keittiötausta. Hän koki, että tämä vaikuttaa henkilökunnan sitouttamiseen uusissa muutoksissa. Toinen kummi näki, että ihannetila olisi, jos kummina saisi motivoitua toimipaikalla sekä esimiehen että avainhenkilön ja he veisivät tiedon muulle henkilökunnalle. Jo toistamiseen, myös hän koki, että yhteinen päivä, jossa olisi muutakin henkilökuntaa perehdyttävänä uuteen tuotevalikoimaan olisi hyvä. Kehitysehdotukseksi hän ehdotti, että projektin vastaava henkilö tulisi Helsinkiin koulutukseen, jossa käytäisiin tuotevalikoima läpi ja hän veisi tiedon ja toimintatavat omalle toimipaikalleen. Hän kokee, että näin työntekijät tuntisivat itsensä tärkeiksi ja tämä olisi myös motivoivaa koulutusta.

"—työntekijä työntekijälle vie sitä, että minä vastaan tästä, niin se tuo sitä vastuutakin niille ihmisille... se tuo sitä tärkeidenkin tunnetta, siinähan on monta asiaa millä voisi kääntää nämä voitoksi nämä uudet jutut."

Hän koki muutoksen tarkoituksen selkeyttämisen haasteeksi. Kolmas kummeista koki kummin roolin jääneen vajaaksi henkilökunnan sitoutumisen kannalta. Hän koki, että kummin roolin voisi tuoda kunnolla esille, jotta henkilökunta voisi kysyä apua tarpeen tullen osaavalta henkilöltä. Hän koki, että kummillä voisi olla isokin rooli henkilökunnan sitouttamiseen, mikäli kummitoiminta olisi selkeä.

"Se pitäisikin ollakin se tarkoitus, että se esimies oman tiimin kanssa vie sitä juttua eteenpäin, että se kummi on enemmänkin ehkä sellainen esimiehen tuki."

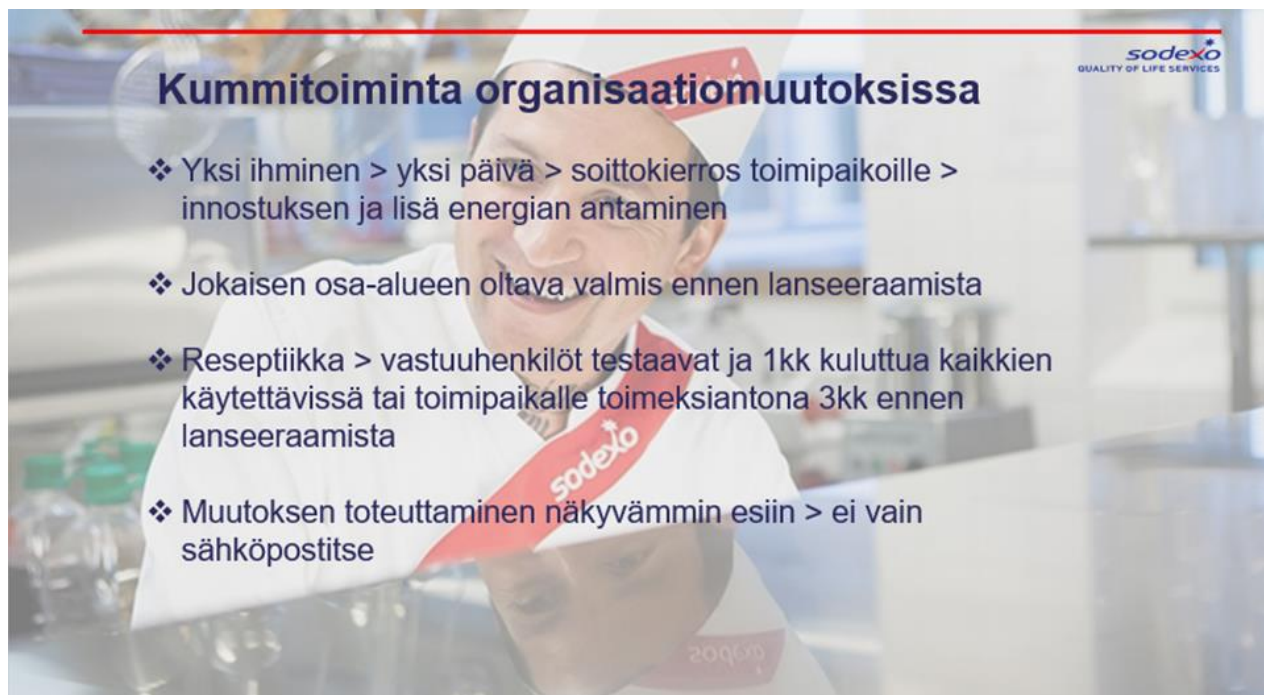
4.6.3 Tuen riittävyys kummitoiminnassa

Tässä luvussa avaan haastattelun tuloksia koskien tuen riittävyyttä kummitoiminnassa ja mitä asioita kummit olisivat kaivanneet tuen riittävyyden osalta.

Yksi esimiehistä koki toimintatavat kummitoiminnassa puutteelliseksi, se millä tyylillä ja tavalla kummittaminen toteutetaan. Toinen kummeista kertoi saaneensa tukea kummitoimintaan riittävästi oman osallistumisensa vuoksi. Hän kertoi, että osalle esimiehistä uuden muutoksen ottaminen vastaan on iso kynnyks ja koki, että läsnäolo paikan päällä madaltaisi kynnystä aloitukseen ja helpottaisi aloitusta. Hän koki, että ennen muutoksen lanseerausta olisi hyvä järjestää pieni palaveri esimiehille, jossa käytäisiin projektin toteutus läpi. Hän oli sitä mieltä, että jos hän olisi ollut kummi, mutta ei ohjaavassa tiimissä mukana, olisi hän kaivannut koulutushetken koskien kummitoimintaa. Kolmas kummi koki, että kummitoimintaan olisi tullut olla perehdytys. Hän toi myös esille tuotetietojen virheellisyyden ja viestinnän puutteellisuuden osastojen välillä. Aikaresurssit kärsivät tästä johtuen ja aiheutti aikataulutuksen uusimisen. Hän koki hyväksi kehittämiskohteeksi, että vastavissa projekteissa ostojen tulisi olla ajan tasalla niin, että kaikki tuotteet on nostettu valikoimiin ennen muutoksen lanseeraamista.

4.6.4 Viestintä kummien näkökulmasta

Tämä luku sisältää haastatteluiden tuloksia viestinnän osalta kummien näkökulmasta. Kysymykset koskivat viestinnän riittävyyttä kummitoiminnassa ja sitä, millaista viestinnän tulisi olla.



Kummitoiminta organisaatiomuutoksissa

- ❖ Yksi ihminen > yksi päivä > soittokierros toimipaikoille > innostuksen ja lisä energian antaminen
- ❖ Jokaisen osa-alueen oltava valmis ennen lanseeraamista
- ❖ Reseptiikka > vastuhenkilöt testaavat ja 1kk kuluttua kaikkien käytettävissä tai toimipaikalle toimeksiantona 3kk ennen lanseeraamista
- ❖ Muutoksen toteuttaminen näkyvämmiin esiin > ei vain sähköpostitse

sodexo QUALITY OF LIFE SERVICES

Kuva 15. Kummitoiminta organisaatiomuutoksissa (Kuva Sodexo a)

Yksi kummeista oli sitä mieltä, että viestintää ei voi olla koskaan liikaa. Usein viestintä muutoksissa tapahtuu sähköpostitse. Hän kertoi törmänneensä usein siihen, että sähköposteihin ei olla reagoitu, sillä ne ovat jääneet huomaamatta. Hänen mielestään viestinnässä voitaisiin hyödyntää soittokierroksia, jotta tieto varmasti saavutettaisiin. Soittokierroksia varten voitaisiin valtuuttaa yksi ihminen, joka on vastuussa siitä, että käy yhden päivän aikana toimipaikat läpi. Henkilön tehtävänä olisi tuoda lisä boostia ja innostusta muutokseen. Viestinnän osalta hän kaipasi, että kummit ohjeistettaisiin riittävän hyvin kummitoimintaan, jotta he voivat viedä asian eteenpäin toimipaikoille. Hän korosti myös sitä, että jokaisen projektin osa-alueen tulee olla täysin valmiina, ennen kuin muutosta lähdetään lanseeraamaan.

”—se, että sä jollekin soitat ni mä sanoisin et se on kymmeniä kertoja tehokkaampaa, kun se, että sä lähetät sähköpostia.”

”--myynnistähän tässä on tavallaan kyse, että kukaan ei pysty myymään, jos et sä tiedä mitä sä oot myymässä ja tavallaan mitä sulta odotetaan, että se ketju olisi hyvä varmistaa jatkossa.”

Toinen kummeista korosti, että viestinnän tulee olla selkeää. Hän toi myös esille, että reseptiikka tulee olla valmis kokonaisuudessaan ja kertakäyttöastiat valikoimissa ennen kuin muutosta lähdetään tuomaan toimipaikoille. Hän koki, että projektissa tulisi olla erikseen henkilöt, jotka vastaavat resepteistä ja reseptit olisi kaikkien käytettävissä kuukauden päästä ensimmäisestä tapaamisesta. Vaihtoehtoisesti reseptiikan testaaminen voitaisiin antaa toimeksiantona toimipaikalle kolmea kuukautta ennen lanseeraamista.

Kolmas kummi oli sitä mieltä, että sähköpostit alkavat olla yltäkylläisiä sähköposteista, ohjeista ja ohjeistuksista. Hän koki, että kun uutta muutosta lähdetään tuomaan, se tulisi tuoda näkyvämmiin esille, eikä pelkästään sähköpostilla. Näin henkilökunnallekin konkreettisesti se, että muutos pitäisi oikeasti aloittaa. Hän toi esiin, että moni kokee muutoksen vaihtoehdoksi, vaikka näin ei ole. Tämän vuoksi muutosta tulisi tuoda enemmän esille. Hän koki Fresh -projektissa olleen ohjekirjan (handbook) jo itsessään erittäin hyväksi viestinnän välineeksi. Hän oli yleisesti sitä mieltä, että ennen kesää muutoksia ei kannattaisi lähteä lanseeraamaan.

”--se, miten se toteutetaan ja lanseerataan se tuotevalikoima, että sitten kun se on noin selkeä ohje mitä nyt on ollut, niin eihän tästä selkeämpää enää voi olla... onko-han ihmiset sen takia ottanutkin helpommin käyttöön, kun on hyvät ohjeet.”

5 Pohdinta

Teoreettisessa viitekehyksessä hyödynsin mahdollisimman paljon lähteiden välistä vuoropuhelua tukemaan omaa oppimisprosessiani ja luomaan syvällisempää ajatusta lukijalle. Teoreettinen viitekehys ja empiirinen osio keskustelevat hyvin keskenään. Tavoitteenani oli kartoittaa henkilökunnan sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä organisaatiomuutoksissa ja saavutin tavoitteeni. Itse harjoittelujakso Sodexo Oy:llä tuotevalikoiman kehittämisen parissa oli minulle kunnia. Oli hienoa saada mahdollisuus vielä tehdä opinnäytetyö heille. Opinnäytetyön aihe antoi minulle todella paljon oman ammatillisen kehityksen kannalta ja vastavuoroisesti uskon opinnäytetyöni antaneen heille arvokasta tietoa, jota voidaan heti hyödyntää tulevaisuuden uusissa muutoksissa.

Aihesuunnitelman laatimisesta työni on elänyt melko paljon. Alun perin minun oli tarkoitus ottaa seurannan ja arvioinnin osaksi kehittämistyötäni. Päädyimme rajaamaan tämän pois Sodexon ohjaajani kanssa, sillä aihe oli liian irrallinen työstäni. Seuranta ja arviointi osissa olisin kehittänyt mystery shopping -lomakkeen seurannan työkaluksi. Opinnäytetyöni tekemisen myötä luovuin myös pääongelma–alaongelma ajattelusta, sillä kyseessä ei ollut tutkimustyö. Olen tyytyväinen rajaukseen ja tämä teki työstäni eheämmän.

Aihe oli mielestäni erittäin kiinnostava ja aina ajankohtainen, sillä muutokset, niin suuret kuin pienetkin ovat arkipäivää organisaatioissa ja väistämättömiä jatkuvuutensa takamiseksi. Olen myös oman työhistoriani aikana törmännyt moniin muutoksiin organisaatioissa ja tiedän sitoutumisen olevan kaiken keskiössä onnistuneiden muutosten läpivie-neissä. Olen nähnyt vastarintaisuutta muutoksiin ja suoranaista innostusta. Lähdinkin tietoisesti rakentamaan opinnäytetyöni teemoja omien kokemuksieni pohjalta. Monesti oli kyseessä yritys kuin yritys muutoksissa törmätään samoihin seikkoihin, joissa on kehitettävää.

Haastateltaviksi oli tarkoitus saada lisäksi työntekijöitä, joilla ei ole esimies taustaa, antamaan erilaisia näkökulmia kehittämistyöni tukemiseksi. Olen kuitenkin sitä mieltä, että on hyvä, että haastateltavat rajautuivat loppuen lopuksi esimies asemassa oleviin työntekijöihin, sillä haastattelurunko oli enemmän tai vähemmän suunnattu alitajuntaisesti esimiehille. Jäin kuitenkin pohtimaan, olisinko saanut laajempaa näkökulmaa aiheeseen vai olisivatko tulokset vain vääristyneet. Huomasin jo haastatteluja toteuttaessani, että kysymys

koskien palautteenantoa olisi tullut muotoilla eri tavalla. Tarkoitukseni oli saada näkökulmia palautteenantoon Sodexon puolelta. Painotan sitä, että kyseessä on vain kahdeksan työntekijän tulokset, joten koko organisaatiotasolla tuloksia ei voida yleistää. Olen kuitenkin tyytyväinen aineistokeruumenetelmäni valintaan. Olen hyvin tyytyväinen haastatteluiden vastaajamäärään ja kokonaisuudessaan haastatteluiden tuloksiin.

Alkuperäisen aikatauluni mukaan opinnäytetyöni oli määrä toteutua ajalla tammikuu–maaliskuu 2017. Laatimani aikataulu oli turhan kunnianhimoinen ja viivästin työtäni kuukaudella. Viivästyminen oli kuitenkin minulta tietoinen valinta, sillä en halunnut kiirehtiä opinnäytetyöni kanssa. Halusin antaa kaikkeni työlle varmistaakseni haluamani lopputuloksen. Tenttiviikko ja sairastumiseni vaikutti myös omalta osalta työni viivästyymiseen. Opinnäytetyössäni vaikeuksia tuotti työn aloituksesta kaksi ensimmäistä viikkoa. Minun oli vaikea tuottaa tekstiä ja mietin liikaan tekstin ulkoasua. Alku vaikeuksien jälkeen työ lähti sujumaan, kun löysin itselleni sopivan tavan tehdä työtä. Tein opinnäytetyötäni hyvin intensiivisesti, jotta ajatus säilyisi läpi työn ja tämä näkyisi lukijalle. Tapaamiset ohjaajani kanssa tukivat myös työprosessiani. Prosessi sujui kaiken kaikkiaan hyvin viivästyksestä ja aihe-suunnitelman muovautumisesta huolimatta, enkä koe näiden vaikuttaneen kuin positiivisesti työhöni. Olen tyytyväinen opinnäytetyöni kokonaisuuteen.

Lähteet

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. Jyväskylä.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Kajaanin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyöpankki. Haastattelu. Luettavissa:
<https://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu>. Luettu: 7.3.2017.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Talentum. Helsinki.

Kortet-järvi, S. & Murtola, K. 2015. Areena. Yritysviestinnän käsikirja. Edita Publishing OY. Helsinki.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab. Helsinki.

Kotter, J. 2012. Leading Change. Harvard Business Review Press. Boston. Massa.

Kotter, J., Rathgeb, H. & Lustig, E. 2008. Jäävuoremme sulaa: muutos ja menestymisen kaikissa olosuhteissa. WSOYpro. Helsinki.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin: luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita. Helsinki.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum. Helsinki.

Meyer, J. P. & Allen N. J. 1997. Commitment in the Workplace Theory, Research and Application. Sage Publications. Thousand Oaks.

Ruutu, S. & Salminen, R. 2015. Työnohjaajan opas. Talentum. Helsinki.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum. Helsinki.

Sodexo a. Yritys. Luettavissa: <http://www.sodexo.fi/yritys>. Luettu: 22.4.2017.

Sodexo b. Sodexolaisten arvot ja eettiset periaatteet. Luettavissa: <http://www.sodexo.fi/yritys/sodexolaisten-arvot-ja-eettiset-periaatteet>. Luettu 18.2.2017.

Sodexo b. Strategiamme. Luettavissa: <http://www.sodexo.fi/yritys/strategiamme>. Luettu: 18.2.2017.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Tiililä, M. 2016. Innosta onnistumaan- yhdessä!. Kauppakamari. Helsinki.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum. Helsinki.

Työterveyslaitos b. Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet/>. Luettu: 8.3.2017.

Työterveyslaitos b. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu: 3.3.2017.

Työterveyslaitos b. Työnimu. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>. Luettu: 3.3.2017.

Työterveyslaitos b. Työntekijöiden hyvinvointi organisaatiomuutoksessa. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/tyontekijoiden-hyvinvointi-organisaatiomuutoksessa/>. Luettu: 8.3.2017.

Työterveyslaitos b. Ymmärrä kokonaisuutta. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyonkehittaminen/ymmarra-kokonaisuutta/>. Luettu: 6.3.2017.

Waiganjo, E. W. & Ng'ethe, J. M. 2012. Effect of Human Resource Management Practices on Psychological Contract in Organizations. International Journal of Business and Social Science, 3, 19, 117. Luettavissa: http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_19_October_2012/13.pdf. Luettu 25.2.2017.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. WS Bookwell Oy. Juva.

Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi: muutosvoimana ihmiset. Olorin. Espoo.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Åberg, L. Viestintää. 2006. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko esimies

Haastattelu kysymykset/ Esimies-TT

Seuraavat kysymykset ovat esimiehelle ja työntekijälle. Muutos tässä haastattelussa tarkoittaa Fresh -tuotevalikoiman lanseeraamista ja toimintatapojen muuttumista toimipaikoilla tämän myötä.

MUUTOS = Fresh -tuotevalikoiman tuominen toimipaikoille

- Millaisena koit muutoksen? (Millaisia tunteita muutos sinussa herätti?)
- Koetko, että tukea on riittävästi uusissa muutoshankkeissa? Millaista tukea tarvitsisit?
- Saitko tarpeeksi tietoa, miksi muutos toteutetaan? Mitä yhteisten toimintaperiaatteiden määrittäminen merkitsee sinulle uusissa muutoksissa?

(Millaisena koet kummin roolin? kysymys vain esimiehelle)

VIESTINTÄ

- Oliko viestintää tarpeeksi ennen muutosta? Tiedotettiin muutoksesta ajoissa? Kuinka kauan ennen muutoksen toteuttamista, asiasta tulisi tiedottaa?
- Oliko viestintää tarpeeksi muutoksen toteutusvaiheessa? Entä sen jälkeen?
- Millaista viestintää tulisi olla? Minkälaista viestintää kaipaisit?
- Mitkä viestintäkanavat koet parhaimmaksi?

SITOUTTAMINEN

- Mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumiseesi uusissa muutoksissa?
- Oletko saanut palautetta muutoksen astuessa voimaan? Onko palautteenannolla merkitystä uusissa muutoksissa? Miksi?
- Koitko, että muutokseen liittyvää perehdytysmateriaalia oli tarpeeksi?
- Millaista perehdytyksen tulisi olla uuden muutoksen läpiviennissä?

MOTIVOINTI

- Millaista tunnustusta saat hyvin tehdystä työstä?
- Millainen tunnustus motivoisi sinua uusissa muutoksissa?

Liite 2. Haastattelurunko kummi

KUMMI–ESIMIES välinen vuorovaikutus

(Muutos: Fresh -tuotevalikoiman lanseeraaminen/toimintatapojen muutos tämän myötä)

KUMMIN ROOLI

- Millaisena koit kummin roolin oman ammatillisen kehityksen näkökulmasta?

ESIMIEHEN MOTIVOINTI

- Minkälaisia keinoja sinulla oli motivoida esimiestä/kummitoimipaikkaasi muutoksessa?
- Millaisena koet kummin roolin merkityksen henkilökunnan sitouttamisen kannalta uudessa muutoksessa?

TUEN RIITTÄVYYS

- Saitko riittävästi tukea kummitoimintaan?
- Oliko viestintää riittävästi (organisaatiolta) kummitoimintaan?
- Millaista viestinnän tulisi olla?