



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Jani Blankenship

VALMISTAUTUMINEN MUUTOKSEEN

Case: Radisson Blu Royal Hotel Vaasa

Liiketalous ja matkailu

2010

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Jani Blankenship
Opinnäytetyön nimi	Valmistautuminen muutokseen työyhteisössä
Vuosi	2010
Kieli	suomi
Sivumäärä	33 + 1 liite
Ohjaaja	Saila Vaahtoniemi

Suomen Radisson Blu -ketjun kaikissa hotelleissa vaihtui käyttöjärjestelmä vuoden 2010 aikana. Tutkimuksen kohteena oli Radisson Blu Royal Hotel Vaasa. Tutkimuksessa selvitettiin, miten yrityksen sisällä tapahtuva muutos onnistuu henkilökunnan mielestä.

Tutkimuksen teoreettisena pohjana on käytetty henkilöstön kouluttamista ja kehittämistä sekä muutoksen vaikutuksia työpaikalla. Tutkimuksen kannalta tärkeät ohjelmat ja niiden eroavaisuudet on myös selitetty. Tutkimuksen tulokset on saatu ryhmähaastatteluiden avulla.

Tutkimustulosten pohjalla muutos sujui onnistuneesti. Henkilöstön asenne ja pohjatyö muutokseen olivat avaimet menestykseen. Työnjohto hoiti miehityksen hyvin myös muutoksen jälkeisenä aikana, mikä oli oleellinen osa työyhteisön hyvinvointia.

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Hotelli- ja ravintola-ala

ABSTRACT

Author	Jani Blankenship
Title	Stimulating Learning at the Applied Science University
Year	2010
Language	Finnish
Pages	33 + 1 Appendice
Name of Supervisor	Saila Vaahtoniemi

The operating system for the Radisson Blu hotels in Finland is being replaced by a new one during the year 2010. The research object is Radisson Blu Royal Hotel Vaasa. This research reviews the ongoing change inside the company from the staff's perspective.

Theoretical basis for the research is the training and development of staff and how a change affects staff at work. The programs and the differences in them relevant for this research are also explained. The results for the research are received via group interviews.

Based on the results from the research the change was successful. The keys for success were the attitude of the staff and the ground work done before the change. During this process the need for additional staff was taken well in consideration by the management which was essential for the wellbeing of the staff in hand.

Keywords Change at work, training the staff, group interview, hotel

Sisältö

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

JOHDANTO **Error! Bookmark not defined.**

1	TUTKIMUSAIHE	8
2	HENKILÖSTÖN KOULUTTAMINEN JA KEHITTÄMINEN.....	9
2.1	Koulutukseen vaikuttavat asiat.....	9
2.2	Koulutuksen maksimoiminen.....	10
2.3	Koulutustyyliä yrityksen sisäiseen kehittämiseen	10
3	MUUTOS TYÖPAIKALLA.....	12
3.1	Muutos ja työpaikan ihmissuhteet.....	12
3.2	Muutosvastarinta	13
3.3	Työyhteisön henki	14
3.4	Uudistus.....	15
4	TYÖ JA TIETOTEKNIikka	16
4.1	Käyttöjärjestelmät	16
4.2	Ominaisuudet.....	17
4.2.1	MS-DOS & Windows	17
4.2.2	Tietoliikenne	18
4.2.3	Profiilikannat.....	19
4.2.4	Huonehinnat	19
4.3	Työtavat.....	20
5	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	21
5.1	Tutkimusasetelma.....	21
5.2	Haastattelu	22

6	TUTKIMUSTULOKSET	24
6.1	Henkilön ikä ja työkokemus.....	24
6.2	Fidelio ja muiden hotellivarausjärjestelmien käyttökokemus sekä työkokemus yrityksessä	24
6.3	Tieto tulevasta muutoksesta ja koulutuksesta.....	25
6.4	Ilmoitus uudesta ja tunteet.....	25
6.5	Koulutus ja valmistautuminen siihen	25
6.6	Kurssin kouluttaja.....	26
6.7	Oman talon asiantuntijan läsnäolo koulutuksessa	26
6.8	Koulutuksen aikataulu ja ajoitus	26
6.9	Oppiminen yhdessä vai yksin.....	27
6.10	Koulutuksessa käytettävät harjoitukset ja niiden analysointi	27
6.11	Osaston tiimihenki ja sisäiset suhteet muutoksen aikana ja jälkeen ...	28
6.12	Kolme kuukautta muutoksen jälkeen.....	28
6.13	Ajatuksia ajalta ennen muutosta	29
6.14	Yhteenveto	29
7	LOPPUSANAT.....	31

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**Kuva 1.** Tutkimusasetelma

s.22

LIITELUETTELO

LIITE 1. Kysymysrunko ryhmähaastatteluihin

ALKUSANAT

Radisson Blu Hotels & Resorts Finland päätti 2009 vaihtaa hotelliensa käyttö- ja varausjärjestelmänsä Fidelion uudempaan Operaan. Tässä tutkimuksessa selvitettiin, miten vastaanoton ja myyntipalvelun henkilökunnan mielestä tässä muutoksessa onnistuttiin. Tutkimuksen kohteena käytettiin Radisson Blu Royal Hotel Vaasan henkilökuntaa. Esimiehet haluavat tulevaisuutta varten tietää mikä onnistui ja mikä ei onnistunut kyseisessä muutoksessa. Vastaanoton esimies tuki aloitetta tutkimukseen, joka tuli vastaanoton työntekijöiltä.

Tutkimuksessa käydään läpi teoriaa liittyen henkilöstön kehittämiseen ja kouluttamiseen sekä mitä muutoksen aikana voi tapahtua työyhteisössä. Teoriassa lähestytään myös tietotekniikkaa ja sen kehitystä sekä ohjelmia, jotka tässä tutkimuksessa ovat oleellisia. Lisäksi käydään läpi tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä.

Tutkimustulokset saatiin ryhmähaastatteluiden avulla, joihin paneudutaan tutkimustulokset luvussa.

1 TUTKIMUSAIHE

Radisson Blu Hotels & Resorts Finland vaihtaa varaus- ja maksujärjestelmänsä kaikissa hotelleissaan vuoden 2010 loppuun mennessä. Tässä tutkimuksessa selvitetään, miten järjestelmän muutoksessa henkilökuntaa onnistuttiin informoimaan, kouluttamaan ja valmistamaan. Tutkimuskohteena ovat ne Radisson Blu Royal Hotel Vaasan työntekijät, jotka käyttävät uutta järjestelmää työssään.

Järjestelmän vaihdos on suuri, sillä se vaikuttaa jokaisen hotellin osaston tekemiseen tavalla tai toisella. Nämä osastot Radisson Blu Royal Vaasassa ovat vastaanotto, myyntipalvelu, hotellin siivous, kokouspalvelu, aamiainen, ravintoloiden sali ja keittiö. Muutos vaikuttaa eniten vastaanoton ja myyntipalvelun työhön ja rutiineihin. Nämä osastot käyttävät järjestelmää päivittäin jokaiseen tehtäväänsä. Myös hotellin siivous käyttää uutta järjestelmää enemmän työvälineenä. Muiden osastojen kannalta muutos on pienempi. Esimerkiksi kaikki raportit muuttavat hieman ulkoasuun ja voivat näin hämmentää henkilökuntaa.

Tavoitteena tutkimuksessa on selvittää haastatteluiden avulla, mitä yritys olisi voinut tehdä paremmin valmistaessaan henkilökuntaa näin suureen muutokseen.

2 HENKILÖSTÖN KOULUTTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

Tarve tietojen jatkuvalla päivittämiselle ja lisäämiselle on globaali. Tämän päivän kilpailevassa yhteiskunnassa on tärkeää päivittää opittuja tietoja, jottei jää jalkoihin. Kaikki ihmiset eivät kuitenkaan päivitä itse automaattisesti oppimaansa, vaan tarvitsevat jonkun näyttämään tietä tai antamaan heille pienen tönäisyn oikeaan suuntaan. (Forsyth 2001, 56)

2.1 Koulutukseen vaikuttavat asiat

Tapoja kouluttaa ja kehittää henkilöstöä on useita erilaisia. Ennen koulutusta on hyvä tarkastella eri koulutustyyliä ja valita niistä se tai ne tyylit, jotka maksimoivat mahdollisuuden kehittyä. Koulutuksen kesto valitaan ensisijaisesti tehokkuuden, joka määrää yleensä paikan, jossa oppiminen tapahtuu, ja tuottoisuuden, joka määrää oppimiseen käytettävän ajan, perusteella. Valinnassa pitää ajatella myös, kuinka koulutus sopii normaalin työrytmin keskelle ja millainen ajoitus uuden oppimiselle tai vanhan kehittämiseksi kannattaa. Ajoitus on tärkeä, koska uutta ei kannata opettaa liian aikaisin tai liian myöhään, koska se saattaa olla haitaksi kehitykselle. Tämän jälkeen voidaan räätälöidä koulutusta yksilöille tai ryhmälle, jotta se olisi tärkeää juuri heidän työlleen ja sen kehitykselle. Tässä on paljon vaihtoehtoja, muutaman tunnin opetuksista pitkäkestoisiin kursseihin. Kouluttajalla on merkittävä rooli koulutuksessa, koska kaikki uusi tulee hänen kauttaan. Kouluttaja voi olla ulkopuolinen asiantuntija tai yksi omista yrityksen työntekijöistä kuten esimies. Mikäli yhteisöllä on ollut jo aikaisemmin koulutuksia, voi olla hyvä käyttää samaa kouluttajaa, jotta aikaa ei kulu uuden tottumiseen. Kustannukset ja resurssit vaikuttavat aina eniten yrityksen koulutuksen suunnitteluun. Huonosti järjestetty koulutus on pahempi kuin ei koulutusta laisinkaan, joten sen suunnittelu kannattaa. Halpaa henkilöstön kehittäminen ei ole, mutta koulutuksen on oltava oikeutettu siihen meneviin kuluihin. (Forsyth 2001, 56-9)

2.2 Koulutuksen maksimoiminen

Ideaalitilanne työnantajalle on työntekijöiden halu kehittyä itse. Paras tapa saada kaikki irti koulutukseen osallistuvista on saada heidät itse pyytämään koulutusta, mutta tulee pyyntö kurssille heiltä itseltään tai heidän esimieheltään on heidän hyvä tietää, miksi heitä opetetaan tai kehitetään. Oppijoille on hyvä kertoa etukäteen, miksi tälle kurssille mennään ja mitä siitä on tarkoitus saavuttaa. Heitä on hyvä motivoida asian suhteen ja kannustaa tekemään omia tavoitteita kehittyäkseen. Nykypäivänä yrityksen sisäiset koulutukset ovat arvostettu tapa kehittää itseään ja osallistujat ovat yleensä niissä hyvin mukana eikä häiriöitä yleensä tule turhaan. Toisaalta, vaikka osallistujat tulevatkin koulutuksiin vastaanottavaisella mielellä, on heille hyvä kertoa koulutuksen raamit ja suunnitelma, joko etukäteen tai koulutuksen alussa. Tällä tavoin koulutettavat tietävät mitä odottaa ja osaavat varautua siihen paremmin. Kouluttajana voi toimia joko ulkopuolinen asiantuntija tai henkilöstön oma työntekijä, esimerkiksi esimies. Yleensä budjetti ja resurssit määrittelevät kouluttajan. Toisaalta syy voi olla jokin muukin. Esimerkiksi koulutus sisällytetään osaston palaveriin, jolloin ulkopuolisen palkkaaminen olisi ajanhukkausta tai ulkopuolinen apu on niin kaukana, ettei se ole kannattavaa. Ulkopuolisen asiantuntijan palkkaaminen voi olla myös hankalaa tapauksissa, joissa tiedon pitää ehdottomasti pysyä yrityksen sisällä. Oman esimiehen toimiessa kouluttajana voivat suhteet alaisiin lähentyä ja tiimihenki parantua. (Forsyth 2001, 57-64)

2.3 Koulutustyylejä yrityksen sisäiseen kehittämiseen

Kouluttajasta riippumatta tyylejä opettaa ja kehittää on lähes rajaton määrä. Kurssimuotoinen luennoitseminen lienee perinteisin tyyli, mutta kurssien sisään pystyy yhdistämään muitakin tyylejä. Esimerkiksi roolileikeillä on hyviä puolia. Niillä näkee käytännössä miten asiat voi tehdä ja niitä voi tehdä koulutuksissa, joissa on käytettävissä vain vähän aikaa. Niissä voi kokeilla opittuja asioita turvallisessa ympäristössä, jonka jälkeen tilanteita voidaan purkaa, analysoida ja

oppia yhdessä ryhmän kanssa. Simulaatio toimii samankaltaisesti roolileikkien kanssa, mutta on tehty yleensä etukäteen tilaisuutta varten. Tämä toimii paremmin hieman suurempien ryhmien kanssa, kun esimerkiksi videolta katsotaan valmiiksi näytelty tilanne, jota sitten puretaan samalla lailla kuin roolileikkien kanssa. Tiimioppiminen on kätevä tapa osaamisen kehittämisessä, koska se liittyy yhteen ihmisiä, joilla on eri tietoa ja taitoja. Tällä tavoin keskustelua syntyy enemmän ja kehitys kaikilla on intensiivisempää. Oppivassa tiimissä päätöksiä ei tehdä välittömästi vaan niiden annetaan muiden ja niistä kehitellään toimivia ratkaisuja. Työntekijöitä voidaan kouluttaa myös ilman kouluttajaa pakettikoulutuksilla. Nämä paketit sisältävät yleensä videoita, muita visuaalisia esityksiä, kirjallista tietoa ja koulutettava opettaa itse itsensä. Tämä tyyli on nostanut suosiotaan varsinkin Internetin kautta tehdyillä koulutuksilla. Työpaikalla toteutettavia kehittämismenetelmiä on useita. Työntekijä voidaan siirtää toisiin työtehtäviin esimerkiksi sijaisuuksilla tai heitä voidaan vain kierrättää osastolta toiseen. Heitä voidaan yhdistellä tiimeiksi, joille voi antaa projekteja, jotka taas rikastuttavat ja laajentavat heidän työtään ja samalla hyödyttävät organisaatiota sekä välttävät sitä jämähtämästä paikoilleen. (Forsyth 2001, 61–80; Kauhanen 2006, 147-9; Jalava, Palonen, Keskinen & Kontkanen 1999, 87-92)

3 MUUTOS TYÖPAIKALLA

Viimeisen vuosikymmenen aikana kehittämisen tarve on kasvanut. Muutosnopeuden kiihtyminen on vain lisännyt tätä painetta. Maailmassa tapahtuu niin paljon niin nopeasti, että on vaikea hahmottaa sen seurauksia. Maailmanlaajuiset, kansainvälisiä, ekologisia, poliittista ja taloudellista järjestelmää koskevat muutokset tuntuvat kaikkialla lisääntyvänä epävarmuutena. Taloustaantumisen aikaan yritykset etsivät säästötoimenpiteitä kaikista toiminnoistaan. Monet muokkaavat organisaatiotaan uudelleen, jotta paras hyöty saataisiin työyhteisöstä irti. Muutosten vauhti ja päällekkäisyys saattavat aiheuttaa työyhteisön epätietoisuutta, jossa muutosta ei odoteta vain mielenkiinnolla vaan myös pelolla. Vauhdissa pysyminen on välttämätöntä nykytilan säilyttämiseksi, jotta tekeminen on kannattavaa. Yrityksen kasvaminen on vaikeaa kehittymättä, ellei se kehitä työympäristöään tai henkilökuntaansa. Paikallaan pysyminen onkin tällä hetkellä taantumista. Tällaisina aikoina työyhteisön suurin ongelma on epävarmuus. Tähän hyvä taistelukeino on positiivisuus. Muutoksen aikaan positiivinen kehittämisspuhe saa aina enemmän valtaa ja vahvistaa uudistumista paremmin kuin negatiivinen puhe, joka tarttuu helposti muihin ja saattaa aiheuttaa lisää ongelmia. Uuteen sitoutuneiden joukko vähitellen kasvaa, vahvistuu ja rupeaa tukemaan toisiaan. (Ranta 2005, 11-2, 164-9; Kaivola 2003, 165-8.)

3.1 Muutos ja työpaikan ihmissuhteet

Työn luonteessa ja sisällössä tapahtuneet muutokset vaikuttavat myös työyhteisön ihmissuhteisiin. Työssä kasvaneet suoritusvaatimukset ja pidentyneet työpäivät vaativat veronsa ihmisten mielenalassa. Myös lisääntyneet erilaiset asiakasmittarit sekä tulosrajat stressaavat työntekijöitä. Mikäli uusiin vaatimuksiin ei pystytä vastaamaan, saattavat henkilökemiat musertua paineen alla. Työpaikkojen luonne on myös tätä nykyä muuttunut, koska jatkuvuutta ei enää arvosteta samalla tavalla kuin ennen. Töitä tehdään enemmän patkätyönä, projekteina tai keikkaluontoisena työnä. Työpaikasta ei siis enää pidetä kiinni eläkepäiviin asti, vaan sitä pidetään enemmänkin ponnahduslautana seuraavaan työpaikkaan. Työhistoria ja

ansioluettelo ovat siis tärkeämpiä kuin koskaan aiemmin. Tämän ajan hengessä antiikin Rooman aikojen lausahdus ”Citius, altius, fortius” sopii hyvin motivoituneisiin uran luojiin. (Kaivola 2003, 34-6.)

3.2 Muutosvastarinta

Työpaikoissa tapahtuu muutoksia koko ajan. Henkilöstö saattaa ajoittain vaihtua, kiinteistöön saatetaan tehdä remonttia tai toimintatapoja muutetaan käyttöjärjestelmän takia. Muutoksessa pelätään osaamisen muuttumista osaamattomuudeksi. Pelätään menettävänsä jotain arvostamaansa ja mitä suurempana menetystä pidetään, sitä vahvempaa ja voimakkaampaa muutosvastarinta on. Ryhmissä ja työyhteisöissä esiintyviä ongelmia voidaan tarkastella psykologiasta tuttujen defenssien eli puolustusmekanismien avulla. Defenssit ovat keinoja suojautua uhkaavilta kokemuksilta, joita ahdistus ja tuska synnyttävät. Terveet aikuiset ihmiset osaavat käyttää näitä joustavasti ja monipuolisesti oppien näistä jatkamaan eteenpäin. Defensseistä varhaisimpia on projektio, jossa henkilö ei tunnista itsessään mitään vikaa ja kohdistaa ahdistuksensa tai vikansa toiseen henkilöön ja kokee tämän toisen henkilön ongelmana. Kieltäminen on myös hyvin yleinen ja varhainen defensi. Tässä ongelma kielletään eikä sen olemassaoloa hyväksytä vaan jatketaan kuin sitä ei olisi koskaan syntynytkään. Työyhteisö pyrkii joskus selittelemään asioita järkeen käyvällä tavalla, kun vika voi olla itsessä. Esimerkiksi jatkuvia ylityöitä on helpompi selittää töiden paljoudella kuin omalla äärettömällä kunnianhimmolla. Ylireagointi on tekemistä kokemisen sijasta. Sen sijaan, että oppisi tekemistään virheistään ja ottaisi palautteen rakentavasti vastaan alkaakin henkilö tehdä ja toimia hyvin yllättävästi. Ahdistuksen kasvaessa tämä saattaa avautua räikeästi esimiehelleen tai poistua paikalta äkillisesti. Yhteisölliset defenssit tekevät yhteisöstä ryhmän. Kun ryhmällä on asioita, joista voidaan keskustella ja ihmetellä luo se yhteenkuuluvuuden tunteen. Tällöin kaikki voivat osoittaa sormensa samaan suuntaan ja syyttää sitä ja tätä. Aluksi esimerkiksi yksi työntekijä voi valittaa uudesta erittäin hitaasta käyttöjärjestelmästä. Hetken kuluttua kaikki työntekijät huomauttavat jatkuvasti asiasta ja ihmettelevät miten

näin hitaalla järjestelmällä voi tehdä töitä. Pian uuden oppiminen hidastuu, koska kaikkien mielikuva uudesta järjestelmästä on kokonaisuudessaan huono. Tässä on hyvä ottaa käyttöön jo aiemmin mainittu positiivisuus ja luoda esimerkiksi sellainen mielikuva työntekijöille, että nyt kun uudessa käyttöjärjestelmässä asiat kestävät hieman kauemmin on heillä esimerkiksi aikaa asiakkaille enemmän. (Kaivola 2003, 50-6.)

3.3 Työyhteisön henki

Palvelualalla asiakas kohtaa työntekijän mahdollisesti monta kertaa. Tällöin työntekijän tai työntekijöiden käytös vaikuttaa suuresti asiakkaan polkuun kohti onnistunutta kauppaa. Tällöin työyhteisön henki saattaa antaa joko hyvää lisäarvoa tai huonoa kokemusta asiakkaalle. Työyhteisön henki voi olla niin hyvä, että henkilökunta unohtaa hyvässä fiiliksessään asiakkaan ja tämän polkua kohti kauppaa laiminlyödään. Organisaation hengen luomisessa ei tulisi olla kyse vain viihtymisestä, vaan siitä, että organisaatio saa lisävoimaa tehdä työnsä hyvin. Asiakkaan saatua hieman henkilökohtaisempaa palvelua hymyllä höystettynä kaikilta työntekijöiltä, on kyse oikeasta asiakaslähtöisyydestä. Henkeä pystytään luomaan erilaisilla keinoilla, kuten sopimalla selkeät yhteiset pelisäännöt ja päämäärät sekä sitoutumalla niihin työyhteisönä. Näiden oltua selvät, on helpompaa tehdä työtä ja noudattaa yhteisiä pelisääntöjä yhteistyössä ja kehittää itseään työyhteisönsä kanssa. Tärkeää työyhteisön hengessä ovat myös ihmiset itse. Erinomaiset ihmiset muodostavat erinomaisen työyhteisön. Työntekijöiden sosiaalisten välien on oltava kunnossa, mikäli haluaa hyvän hengen työyhteisöön. Nämä muodostuvat parhaimmillaan hyväksi koettujen arvojen pohjalta, jolloin yhteisön jäsenet tuntevat kuulumisensa johonkin tiettyyn ryhmään mielekkääksi. Esimiehillä onkin tärkeä tehtävä luoda tiimi, jossa jäsenillä on positiiviset perusasetteet, hyvä motivaatio sekä roolinottokykyä. Nämä tukevat jo yllä mainittuja asioita yhteisön hengen luomiseen. Joskus kuitenkin tämä epäonnistuu ja työyhteisöistä löytyy myös yksilöitä, jotka eivät tarvitse muita vaan toimivat paremmin yksin. Yhteistyö muiden kanssa turhauttaa heitä, koska he osaavat jo kaiken omasta mielestään. Heitä ihaillaan, mutta myös kadehditaan ja vihataan.

Näiden yksilöiden ammattitaitoa olisikin hyvä käyttää hyväksi ja samalla kouluttaa heistä enemmän yhteistyökykyisempiä ja tällä tavoin rikastuttaa työyhteisöä. (Langinvainio 1999, 95, 103-4; Kaivola 2003, 54-6.)

3.4 Uudistus

Nykyajan muuttuvissa ja monimutkaisissa oloissa organisaatiot eivät voi selviytyä uudistumatta. Uudistukset voivat olla pieniä tai suuria, lyhyen tai pitkän ajan tähtäimellä olevia, sillä kaikki uudistukset muuttavat henkilökunnan toimintatapaa tavalla tai toisella. Todelliset kehittämishankkeet vaativat aikaa, sitoutumista ja resursseja. Tämän takia suurilla yrityksillä on etua resurssiensa takia tehdä suurempia uudistuksia, kuin pk-yrityksillä. On tärkeä muistaa, että uudistuksen takia järjestetty koulutustilaisuus ei yksinään saa muutosta aikaan työyhteisössä tai organisaatiossa. Jäsenet ja heidän omat sisäiset tietopankkinsa ovat parhaita asiantuntemuksen paikkoja. Koulutustilaisuuden on hyvä vain tuoda tietoa esille ja kehittää vanhaa tietoa. Koulutustilaisuuksissa on haasteita ja ongelmia. Kehittämistyössä on painottunut ulkopuolisen asiantuntijan rooli. Lisäksi taloudellisen taantumana aikana säästöjen takia esimiehet koulutetaan irrallaan omista työyhteisöistään, jonka jälkeen heidän odotetaan jalkauttavan uudet tiedot ruohonjuuritasolle. Usein koulutettavat irrottaudutetaan kokonaan arjesta ja annetaan opiskelijan tai passiivisen kuuntelijan rooli. Tällöin kaikki oppi jää arkikokemuksista irralleen. Muutokseen liittyy aina epävarmuus, joka organisaation on siedettävä. Muutoksen myötä uteliaisuus, rohkeus ja luovuus palkitaan ja lopputuloksena on toimiva, jäsentensä hyvinvointia tukeva työyhteisö. Muutosta tulisi käsitellä yhdessä, keskustella ja antaa tietoa, miksi muutokseen ryhdytään ja miten ja mihin se vaikuttaa. Tästä syystä esimiehet ovat avainasemassa muutosten läpiviennissä. Heidän tulisi käydä jatkuvaa avointa vuoropuhelua työyhteisön kanssa, osallistuttaa henkilöstöä muutosten läpivientiin ja tehdä päätöksiä avoimista kysymyksistä. Spekulointi ei kannata. Mikäli ei osaa aina vastata, kannattaa se sanoa suoraan. (Ranta 2005, 165-8; Laksola 2010, 24.)

4 TYÖ JA TIETOTEKNIikka

Tietotekniikka on nykypäivänä lähes jokaisen työssäkäyvän arjessa mukana. Suomea on tietoisesti tehty tietoyhteiskunnaksi Euroopan unioniin liittymisen jälkeen. Tällöin julkaistiin Esko Ahon hallituksen toimeksiannosta TIKAS - työryhmän laatima ensimmäinen kattava kansallinen tietoyhteiskuntastrategia; Suomi tietoyhteiskunnaksi – kansalliset linjaukset (1995). Tästä 15 vuotta myöhemmin on helppo sanoa, että teknologia on tullut osaksi kaikkien elämää. Tietotekniikka on erittäin nopeasti muuttuva ala. Päivityksiä tulee koko ajan ja sen käyttöominaisuuksia ja -tarkoituksia pyritään parantamaan koko ajan. Suurin osa päivityksistä on niin pieniä, etteivät ne häiritse päivittäistä käyttöä, mutta joskus muutos saattaa olla niin suuri, että koulutus on välttämätön. Työsuojelurahaston rahoittaman hankkeen ”Tietoyhteiskunta, tietotyö ja uudet yhteiskunnalliset jaot” tekemän tutkimuksen mukaan tärkein tietotekniikan opiskelutapa on työnantajan tarjoama koulutus. Lähes yhtä tärkeä on työtoverin tai ystävän opastus. Merkittävä osa työelämässä tapahtuvasta tietotekniikan opiskelusta voidaan siis tulkita riippuvan toimivista ihmissuhteista ja työyhteisöstä. Tämän takia peruskoulutusta ei kannata väheksyä, varsinkin isommilla työpaikoilla itseopiskelu tai työyhteisön apuun turvautuminen tuskin on taloudellisin vaihtoehto henkilöstöresurssien järkevän hyödyntämisen ja työssä jaksamisen kannalta. Huolestuttavinta saman tutkimuksen mukaan on, että yli kolmannes tietotekniikan kanssa työskentelevistä käyttäjistä katsoo saaneensa ainakin hiukan liian vähän opastusta tietotekniikan käytössä uusissa ja hankalissa tilanteissa. (Blom, Melin, Pyöriä 2001, 16, 168-9.)

4.1 Käyttöjärjestelmät

Radisson Blu Hotels & Resorts Finlandin hotelleissa ja keskusvaraamossa on ollut käytössä jo toista kymmentä vuotta Micros Fidelio – yrityksen samanniminen käyttöjärjestelmä, joka toimii DOS-ympäristössä. Vuoden 2010 loppuun mennessä kaikki maan hotellit ovat siirtyneet saman ohjelman Windows-versioon, jonka nimi on Opera. Tässä luvussa esittelen Fidelion ja Operan ominaisuudet ja eroavaisuudet lyhyesti, koska pelkästään Operan manuaalissa on reilut 200 sivua.

4.2 Ominaisuudet

Fidelio ja Opera ovat käytännössä sama ohjelma. Molemmissa on käytössä kaikki ominaisuudet, joita tarvitaan hotellin pyörittämiseen. Ohjelmat sisältävät mahdollisuuden käsitellä huone- ja kokoustilavarauksia, asiakasprofiileja, kassatoimintoja sekä laskutusta. Hotellin siivous hallinnoi ohjelmien avulla huoneiden tilapäivitykset. Ohjelmat toimivat yhteistyössä ulkopuolisten palveluiden kanssa, kuten minibaarilaskureiden ja maksullisten televisio-ohjelmien kanssa, jotka sijaitsevat hotellivieraiden huoneissa. Vastaanoton kannalta ohjelmien tärkein osa on Property Management System (PMS), jolla palvelee tulevia ja talossa asuvia asiakkaita. PMS:lla hallitaan myös yksittäisiä asiakkaita, ryhmiä ja walk-in-asiakkaita, pystytään valitsemaan huoneet varauksille, hallinnoimaan asiakkaiden viestejä ja herätyksiä sekä luomaan ja seuraamaan osastonvälisiä muistiinpanoja. Myyntipalvelu käyttää ohjelman osaa Sales & Catering (S&C). Tällä luodaan ja hallinnoidaan kaikkia kokoustilojen ja ravintoloiden varauksia. S&C luo ravintoloille orderit, joissa ovat kaikki kokous- ja ravintolavarauksien yksityiskohtaiset tiedot. Hotellin siivous käyttää PMS:ssa olevaa Housekeeping (HSKP) Managementia huoneiden tilapäivityksiin. HSKP Management on pieni, mutta erittäin tärkeä osa nykyaikaisen hotellin elämää, koska tiedot päivittyvät huoneista suoraan järjestelmään, eikä siivoojien tarvitse jokaisen siivoamansa huoneen jälkeen soittaa erikseen vastaanottoon ilmoittaakseen huoneen olevan puhdas. Ominaisuuksiltaan hyvin samankaltaiset Fidelio ja Opera ovat käytännöllisyydeltään hyvin erilaiset ohjelmat. Käyttöympäristönsä vuoksi ohjelmien ulkoasu on täysin erilainen ja tästä syystä myös työkalut muuttuvat sen käytössä. (S Group User Manual 2010, 5-9; Fidelio User Manual 2000, 1-3)

4.2.1 MS-DOS & Windows

Fidelio käyttää hyväkseen MS-DOSia, joka on tekstipohjaisella käyttöliittymällä varustettu käyttöjärjestelmä. Tämän vuoksi Fidelityä voi käyttää ainoastaan näppäimistöllä, joka puolestaan tekee ohjelmasta vasta-alkajien mielestä

kömpelön, mutta kokoneiden käyttäjien käsissä erittäin nopean. Ohjelma asennetaan jokaiselle koneelle erikseen eikä sitä haittaa vaikka esimerkiksi tietoliikenneyhteydet katkeaisivat pankkeihin tai verkkoon. Ohjelma toimii aina, kun tietokone on toimintakunnossa. Tämä tekee Fidelioista erittäin nopean ohjelman. Nykyajan ohjelmat ovat pikkuhiljaa siirtyneet selainperäisiksi ja toimivat verkon välityksellä. Tätä toimintaperiaatetta käyttää myös Opera. Opera toimii Windowsissa verkon kautta. Tällöin sitä ei tarvitse erikseen asentaa tietokoneelle vaan riittää, että tietokone on yhteydessä talon sisäiseen verkkoon. Windows-ympäristön vuoksi Opera toimii, kuten lähes kaikki ohjelmat tietokoneissa nykyaikana, näppäimistön ja hiiren avulla. Fidelio on nopeutensa ansiosta edelleen erittäin hyvä ohjelma, mutta Opera on käyttäjäystävällisempi ja helpompi opettaa uusille käyttäjille, koska Windows on yleisesti paljon tutumpi kaikille. (TechNet MS DOS; S Group User Manual 2010, 5-8)

4.2.2 Tietoliikenne

Tietoliikenne on kehittynyt todella paljon viime vuosikymmenellä ja tieto liikkuu erittäin nopeasti paikasta toiseen. Tässä on yksi erittäin iso ero Fidelion ja Operan välillä. Fidelio on yksisuuntainen ohjelma, joka tarkoittaa, että se pystyy vastaanottamaan tietoa, muttei lähettämään tietoa. Opera pystyy vastaanottamaan esimerkiksi Internetissä tehdyt huonevaraukset ja samalla päivittämään hotellin huonetilanteen hotellissa sekä varauksen tehneellä verkkosivulla. Fidelio ei pysty yksisuuntaisuutensa vuoksi lähettämään tietoa maailmalle, mikäli varaus tehdään suoraan hotelliin. Tämän vuoksi Fidelioita käyttävät hotellit käyttävät erillistä tiedonsiirto-ohjelmaa Curtis-C. Curtis-C on kuitenkin vuosia kärsinyt luotettavuusongelmista, joita ei ole pystytty korjaamaan. Tämän vuoksi hotellien saatavuus on kärsinyt ja ylibuukkauksilta ei ole voitu välttyä. Opera toimii molempiin suuntiin, mikä tarkoittaa, ettei ohjelmassa voida tehdä mitään ilman, että siitä jäisi merkintää tietoliikenteeseen. Merkitys tällä on suuri, koska hotellin saatavuus päivittyy koko ajan niin hotellissa kuin muualla maailmassakin, eikä erillistä tiedonsiirto-ohjelmaa tarvita. (Fidelio User Manual 2000, 79-90)

4.2.3 Profiilikannat

Radisson Blu Resorts & Hotels Finlandin profiilikanta on erittäin laaja. Profiilikannan voi karrikoidusti jakaa seuraaviin osiin: Yksittäiset asiakkaat, yritykset, matkatoimistot, ryhmät ja kontaktit. Fideliossa kaikki tieto on syötetty paikallisesti. Tämä tarkoittaa, että kaikki hotellit ovat syöttäneet omat profiilinsa itse. Samoin kaikki muutokset tietokannoissa välitetään Sokotelin asiakasrekisteristä suoraan hotelliin ja henkilökunta paikan päällä on korjannut olemassa olevan profiilin. Opera käyttää yhtä tietokantaa Suomessa, joten muutos on suuri. Esimerkiksi Oulun Radisson Blussa Operaan syötetty profiili näkyy välittömästi Vaasan, Turun ja pääkaupunkiseudun Radisson Blu hotelleissa. Tästä hyötyvät niin työntekijät kuin asiakkaatkin, koska seuraavan kerran ketjua käyttävän asiakkaan profiili on jo tietokannassa, eikä hänen tarvitse kuin tarkistaa, että tiedot ovat oikein. Sokotelin asiakasrekisteri pystyy Operan myötä korjaamaan tietokannoissa tapahtuneet muutokset itse. Tämä poistaa yhden välikäden kokonaan profiilikannan korjaamisessa ja tästä syntyneiden virheiden määrä vähentyy merkittävästi. (S Group User Manual 2010, 6-11; Fidelio User Manual 2000, 34-51)

4.2.4 Huonehinnat

Radissonin revenue on muutoksen myötä kysyntälähtöistä. Mitä kovempi ennustettu kysyntä on, sitä kovempi on hinta ennustetulle ajalle. Huonehinnat voivat siis muuttua lyhyelläkin varoitusajalla riippuen ennusteen muuttumisesta. Fideliossa tämä on vaikea toteuttaa, koska hintojen muutokset on tehtävä sekä paikallisesti suoraan Fidelioon, että maailmanlaajuisesti Internetiin, jotta kaikilla olisi samat hinnat. Operan myötä tämä helpottuu, koska hinnanmuutoksen voi tehdä kuka tahansa, jolla on käyttöoikeus Radissonin sisäiseen verkkoon. Tämä tarkoittaa käytännössä revenue managerin työn helpottumista, koska vastatessaan hinnoista hän voi tehdä itse muutokset päivän hinnoissa koska tahansa, eikä hänen tarvitse soittaa hotelliin ja pyytää työntekijää muuttamaan hintaa myös paikallisesti. (Marco Corsi)

4.3 Työtavat

Radisson Blu Hotels & Resorts Finland pyrkii yhtenäistämään Operan myötä työtavat samanlaisiksi ympäri Suomen. Vuosien aikana jokainen hotelli on muokannut työtapojaan melko erilaisiksi verrattuna toisiin hotelleihin. Fidelio on mahdollistanut tämän, koska asiat on pystytty tekemään monella eri tavalla. Operan myötä koko henkilöstö saa koulutuksen uuteen käyttöjärjestelmään ja kouluttajan vastuulla on saada kaikki puhaltamaan yhteen hiileen. (Työntekijän käsikirja 2010, 25-30)

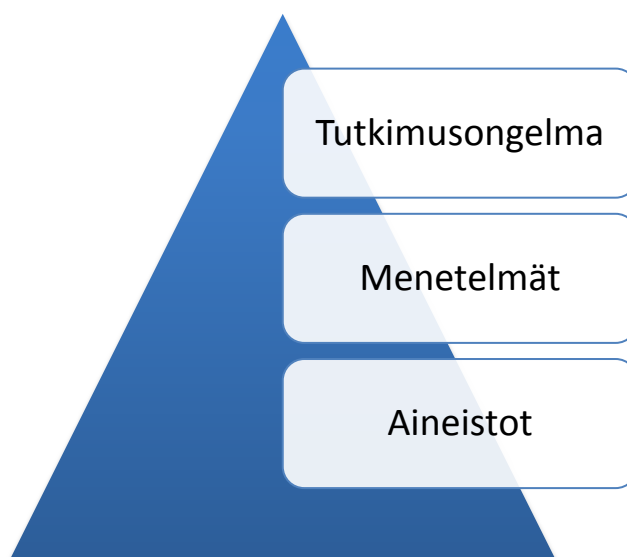
5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa käydään läpi menetelmät, joilla tutkimus on tehty sekä kuinka koulutus oli järjestetty. Menetelmissä on huomioitu, että tutkija itse työskentelee tutkimuskohteiden kanssa.

Koulutus järjestettiin työpaikan tiloissa kaksi viikkoa ennen uuden ohjelman käyttöönottoa. Ennen varsinaista koulutusta kaikkien kurssilaisten piti suorittaa webkurssi ja saada tästä hyväksytyt merkintä. Kurssilaiset opiskelivat kouluttajan johdolla ja heidät oli jaettu kahteen eri ryhmään. Paikalla oli myös talon oma Opera-asiantuntija. Molemmilla ryhmillä opetusta oli 20 tuntia. Kurssilaisille oli jaettu opinto-ohjelma ja aikataulu etukäteen. Koulutuksen jälkeen kurssilaisilla oli viikko aikaa siirtää kaikki varaukset vanhasta järjestelmästä uuteen, jolloin käyttöönotto tapahtui. Miehitystarpeen ajateltiin olevan korkeampi kuin normaalisti käyttöönoton jälkeiselle ajalle ja tästä syystä töissä oli seuraavat kolme viikkoa koko ajan ylimääräinen työntekijä.

5.1 Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelman luominen on tärkeä osa tutkimuksen suunnittelua.



Kuva 1. Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelma muodostuu tutkimusongelmasta, menetelmästä ja aineistosta. Nämä voivat olla luonteeltaan joko kvantitatiivisia tai kvalitatiivisia. Likitalon ja Rissanen mukaan oleellista on hahmottaa tutkimuksen tutkimusongelma, jolloin ongelma määrittää menetelmät ja aineistot. Tutkimuksessa on tarkoitus saada tietoa henkilökunnalta siitä, miten työnantaja hoiti muutokseen liittyvät prosessit kuten koulutuksen ja käyttöönoton. Primääriaineisto, jossa tieto kerätään vain tätä tutkimusta varten haastatteluiden ja havaintojen perusteella on sopivin tätä tutkimusta varten. (Likitalo & Rissanen 1998, 20)

5.2 Haastattelu

Tutkimuskohteena olevat työskentelevät vastaanotossa, myyntipalvelussa ja hotellin siivouksessa. Haastattelut tehtiin kolmessa eri osassa ryhmähaastatteluina, jotka nauhoitettiin.

Haastattelukysymysten tyyppejä:

1. Kuvailevat kysymykset
2. Jäsentelyyn tähtäävät kysymykset
3. Vastakohtakysymykset: entä – jos
4. Selityskysymykset: miksi? Selityksen hakeminen tapahtuneelle
5. Kysymykset, jotka esittävät ihanteet ja pyytävät vastaajaa kuvaamaan vaihtoehdon
6. Tulkitsevat kysymykset, jotka asettavat vastaajan harkittavaksi mahdollisia tulkintoja tapahtumasta

Tutkija voi itse kontrolloida ja reagoida keskustelun kulkuun sekä tarkentaa sanontojaan, mikäli vastaajat eivät ymmärrä täysin mitä kysymyksellä haetaan. Haastatteluista saadaan monipuolista ja syvällistäkin tietoa, mikäli haastattelija on taitava ja osaa omalla persoonallisuudellaan vaikuttaa ilmapiiriin. Tutkijan on hyvä tietää ja tuntea tutkittava aihealue hyvin, jotta pystyy ohjaamaan aineiston

keräämistä haastattelutilanteessa. Aineiston luotettavuus on kiinni paljon itse tutkimustilanteen ilmapiiristä (Likitalo & Rissanen 1998, 31- 2, 69- 70)

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi haastatteluissa ilmenneet asiat. Haastatteluihin pyrittiin saamaan kaikki, jotka olivat olleet Opera -koulutuksissa. Tässä onnistuttiin melko hyvin, koska kaikki edelleen yrityksessä töissä olevat työntekijät pääsivät haastatteluun. Yhteensä haastateltavana oli 12 henkilöä. Ryhmähaastattelut tehtiin osastojen omien palaverien yhteydessä hotellin omissa tiloissa toukokuun 2010 aikana. Haastateltavat istuivat U-muodossa ja haastattelijat heidän edessään. Aikaa ryhmähaastatteluihin meni noin tunti per ryhmä. Ryhmien koot olivat kolmesta henkilöstä seitsemään henkilöön. Haastattelu eteni kysymys kysymykseltä lähinnä keskustelun omaisena lopun vapaan keskusteluun. Muutamaa haastateltavaa joutui pyytämään kommentoimaan käsiteltäviä asioita, muutoin keskusteluun osallistuivat kaikki ilman erillisiä pyyntöjä. Välillä keskustelu harhaili epäolennaisiin asioihin, jolloin haastattelijan piti puuttua asiaan. Ryhmähaastattelun aikana saatiin myös oiottua epäselviä asioita, jotka olisivat selvinneet muutoin vasta paljon myöhemmin.

6.1 Henkilön ikä ja työkokemus

Haastateltavien ikärakenne on melko laaja. Heistä kuusi oli alle 30 ikävuoden, viisi osui 31–45 ikävuoden väliin, ja yksi oli yli 60 vuotias. Alle 30 -vuotiaista kolmella on yli viiden vuoden työkokemus Radisson Blulla ja kolmella alle kahden vuoden työkokemus. Yhdellä 31–45 vuotiaalla on kolmen vuoden työkokemus Sokotelilla, muilla on yli 10 vuoden kokemus Vaasan Radisson Blulla. Yli 60 -vuotiaalla kokemusta yrityksessä on yli 40 vuotta.

6.2 Fidelio ja muiden hotellivarausjärjestelmien käyttökokemus sekä työkokemus yrityksessä

Haastatteluissa tuli ilmi, että Fidelio tuli käyttöön Radisson Blulla vuosien 1995–1997 välillä. Yhteisymmärrykseen tässä ei haastateltavien välillä päästy. Kolmella henkilöllä on kokemusta edellisestä järjestelmänvaihdosta Fidelioon. Yksi haastateltava, joka on ollut talossa yli 10 vuotta, on käyttänyt varausjärjestelmää

vasta puolitoista vuotta. Muiden kokemus Fidelioista on sama kuin työkokemuskin eli 1–6 vuotta. Myös muista hotellivarausjärjestelmistä oli kokemusta, ei tosin viimeiseltä vuosikymmeneltä kuin kahdella haastateltavalla. Haastateltavien kokemus ja taitotaso oli erittäin vaihteleva.

6.3 Tieto tulevasta muutoksesta ja koulutuksesta

Tieto uudesta käyttöjärjestelmästä oli ollut tiedossa muutaman vuoden eräille haastateltaville, mutta lopullinen tieto asiasta tuli noin neljä kuukautta ennen muutosta. Vakituksille työntekijöille tieto kerrottiin henkilökohtaisesti esimiehen toimesta, kun osa työväestä sai kuulla asiasta osastopalaverin yhteydessä, jossa kerrottiin kaikille myös koulutuksen alustava aikataulu.

6.4 Ilmoitus uudesta ja haastateltavien tunteet

Haastateltavilla oli erilaisia tuntemuksia uutta kohtaan, mutta yhtäläisyyksiäkin löytyi. Kokeneimmat työntekijät olivat melko luottavaisia ja suhtautuivat asiaan avoimin mielin, koska olivat käyneet läpi ohjelmistomuutoksen aiemminkin ja nämä olivat sujuneet ilman suurempia ongelmia. Epävarmuutta ja kielteisiä tunteita esiintyi työntekijöillä, jotka olivat viimeisen kahden vuoden aikana oppineet käyttämään vanhaa järjestelmää. Suurin ja äänekkäin tuntemus kautta haastateltavien oli helpottuneisuus, koska vanhaan Fidelioon oli vaikea luottaa sen viimeaikaisten ongelmien takia. Uuden käyttöjärjestelmän Operan maine muista hotelleista, joissa oli ollut paljon ongelmia ohjelman kanssa, herätti pelonsekaisia tunteita ja epävarmuutta uutta kohtaan, mutta silti suurin osa haastateltavista oli luottavaisin mielin.

6.5 Koulutus ja valmistautuminen siihen

Kaikki haastateltavat pitivät koulutusta itsestäänselvyytensä, koska muutos oli niin suuri. Esimies kertoi koulutuksen sisällön ja aikataulun noin kaksi kuukautta ennen koulutusta osastopalaverissa. Varsinaista kurssikoulutusta, jossa paikalla oli kouluttaja, edelsi nettikurssi, joka oli merkitty jokaiselle työvuorolistaan

tehtäväksi. Tätä pidettiin hyvänä, koska muutoin keskittyminen olisi voinut olla heikompaan. Itse nettikurssista ei pidetty, koska ohjelma vaikutti erittäin vaikealta ja monimutkaiselta. Toisaalta kaikki haastateltavat totesivat, että se oli hyvä pohja varsinaiselle koulutukselle. Haastateltavat pitivät hyvänä, että jokainen sai ennen varsinaista kurssia opintosuunnitelman, jossa selvisi miten ja missä järjestyksessä kaikki kurssilla opetettavat asiat menevät aikataulullisesti.

6.6 Kurssin kouluttaja

Haastateltavien mielestä ulkopuolinen kouluttaja oli erinomainen, jolla oli erittäin hyvä ote oppilaisiin. Hän oli asiantuntija aiheessaan, johdonmukainen, erittäin vakuuttava, ymmärsi mitä ravintoloissa ja hotelleissa tapahtuu. Mikäli kouluttaja olisi ollut oma työntekijä, olisi hänen kanssaan ollut helppo väitellä tietyistä asioista, kun ulkopuolisen kanssa useammin vain myöntyy tämän sanomaan, koska on niin vakuuttunut. Muutama haastateltava totesi myös, että aikataulussa pysyminen olisi ollut vaikeampaa oman työntekijän kouluttaessa.

6.7 Oman talon asiantuntijan läsnäolo koulutuksessa

Koulutuksissa mukana olleet pitivät oman talon asiantuntijan läsnäoloa positiivisena, koska oman talon asiantuntija osasi kysyä erittäin talokohtaisia kysymyksiä, joita ohjelmaa juuri oppivat eivät olisi keksineet kysyä. Myös omaa taloa koskeviin kysymyksiin saatiin heti vastaus, koska ulkopuolinen kouluttaja osasi vastata vain ohjelmaan liittyviin kysymyksiin, kun oma asiantuntija tiesi myös omaan taloon liittyvät ohjelman asiat. Lisäksi esimiehet olivat tyytyväisiä, kun moni ongelmakohta selvisi jo koulutuksissa käydyissä monissa keskusteluissa kouluttajan ja oman talon asiantuntijan kesken, eikä vasta käyttöönoton aikana. Kaikki olivat yhtä mieltä, että asia vaikutti koulutukseen pelkästään positiivisesti.

6.8 Koulutuksen aikataulu ja ajoitus

Ennakkoon haastateltavat ajattelivat, että koulutusta on liian vähän, koska oppipäiviä oli yhteensä kolme. Koulutuksen loputtua ajatus oli muuttunut liian

lyhyestä riittäväksi. Päivät oli jaettu hyvin ja koulutus oli ajoitettu lähelle käyttöönottoa, joten opittuja asioita ei ehtinyt unohtaa. Koulutettavat oli jaettu kahteen ryhmään, jotka opiskelivat omina päivinään. Aamupäivät menivät hyvin, mutta iltapäivällä keskittyminen herpaantui ja päivät tuntuivat pitkiltä. Osa haastateltavista olisi pitänyt hyvänä, jos yksi ryhmä olisi opiskellut aamupäivän ja toinen iltapäivän. Koulutuksen ajoitusta keuhuttiin, koska sen ja käyttöönoton välissä oli kahdeksan päivää aikaa siirtää kaikki varaukset Fideliosta Operaan, jonka aikana kaikille kertyi varauksien teosta ja Operasta riittävää rutiinia ottaa asiakkaat vastaan.

6.9 Oppiminen yhdessä vai yksin

Keskusteluita pidettiin ryhmässä oppimisen antoisampana antina. Ajatuksia ja ideoita syntyi koko ajan ja kysymyksiä ilmaantui lisää näiden ansiosta. Parin kanssa opiskelusta pidettiin, sillä kouluttaja ei ehtinyt neuvomaan ja auttamaan jokaista välittömästi ja oma pari saattoi jo tietääkin vastauksen. Projektimuutos oli niin iso, ettei yksin opiskeluun uskottu. Keskustelua syntyi erilaisista koulutusjärjestelmistä ja käytetty järjestelmä oli haastateltavien mielestä paras vaihtoehto. Esimerkiksi virtuaalikurssin ei uskottu olevan lähellekään niin tehokas opetuskeino näin suurta muutosta varten. Toisaalta eräiden mielestä tulevaisuudessa pienempien asioiden opettamiseen tämä voisi olla erittäin tehokas keino, jota olikin käytetty aiemmin yrityksessä. Eräs haastateltava tosin ehdotti, että henkilökohtainen kouluttaja jokaiselle työntekijälle olisi ollut paras vaihtoehto todeten samaan hengenvetoon, että yhdenkään yrityksen resurssit eivät varmasti tähän riittäisi.

6.10 Koulutuksessa käytettävät harjoitukset ja niiden analysointi

Kouluttaja halusi kaikkien seuraavan häntä esimerkeissä ja hänen annettuaan luvan saivat oppilaat tehdä saman perässä. Tämän jälkeen tehtiin esimerkkiin liittyen tehtäviä ja sen jälkeen ne tarkistettiin. Kouluttaja kyseli ja testasi paljon oppilaita yllättävissäkin kohdissa ja piti näin kaikki terävinä teorian aikana. Roolileikkejä oli jonkin verran. Esimerkiksi kerrottiin näitä olleen pareittain

toisen ollessa asiakas ja toisen asiakaspalvelija tai soittaja ja varauksentekijä. Kaikille vakituisille työntekijöille opetettiin myös myyntipalvelun käyttämää Sales & Catering – ohjelmaa, jota pidettiin hyvänä asiana. Toisaalta tehtävissä menttiin aika yksityiskohtaisiin asioihin, kun olisi toivottu enemmän harjoitusta perustehtäviin, kuten huone- ja pöytävarauksien tekoa. Tehdyt tehtävät käytiin läpi ja samalla syntyi keskustelua ja esimerkit muuttuivat talokohtaisiksi. Tämä auttoi ymmärtämään tehtyjä esimerkkejä entistä enemmän.

6.11 Osaston tiimihenki ja sisäiset suhteet muutoksen aikana ja jälkeen

Koulutuksen ilmapiiri oli rento ja keskustelu yhdessä paransi kenties henkeä ja tiettyjä henkilöitä oppi tuntemaan hieman paremmin. Myyntipalvelun henkilöt ovat normaalisti erikseen, joten heidän ja vastaanoton kemia hieman parantui, kun myös toimintatavat osastojen välissä selkiintyivät. Kommunikaatio on parantunut osastolla muutoksen jälkeen, mutta suurempia muutoksia ei ole tapahtunut. Kaikki aloittivat samalta viivalta käyttöönoton kohdalla ja kaikilla on ollut rento asenne uutta kohtaan, joten ehkä se on tuonut kaikki lähemmäs toisiaan henkisesti. Lisäksi muutokset työtavoissa otetaan vastaan helpommin nykyään kuin aikaisemmin.

6.12 Kolme kuukautta muutoksen jälkeen

Kaikki ovat olleet positiivisesti yllättyneitä siitä, miten hyvin kaikki on sujunut. Yhden haastateltavan mukaan miehitystä pidettiin tarkoituksella korkeampana, jotta kaikilla olisi riittävästi aikaa hankkia rutiinia uudesta ohjelmasta ja tätä on pidetty hyvänä ratkaisuna. Useamman haastateltavan mukaan ensimmäiset viikot olivat erityisen kiireisiä niin uuden ohjelman takia kuin myös korkean käyttöasteen takia, mutta niistä selvittyä on loppuaika mennyt erittäin sujuvasti. Osaa myös pelotti tulla töihin ensimmäisillä viikoilla, mutta tieto samassa asemassa olevasta kollegasta antoi rohkeutta. Uusi ohjelma on aiempaa hitaampi uloskirjautumisten kanssa, joten miehitys oli pakko pitää aiempaa runsaampana. Kaikki esimiehet kehuivat erityisesti henkilöstön asennetta ja työhenkeä, jota kaikki haastateltavat pitivät tärkeänä edellytyksenä siihen, että kaikki on mennyt

niin hyvin. Myyntipalvelun haastateltavat kiittelivät erityisesti ideaa tuoda aiemmin muutoksen läpikäyneestä hotellista työntekijä avuksi käyttöönottoviikolle. Tämä auttoi heitä erityisen paljon ja näin talon oma asiantuntija sai olla vastaanoton apuna mahdollisimman paljon.

6.13 Ajatuksia ajalta ennen muutosta

Vanhan ohjelman nopeus on asia, joka jokaiselle tuli mieleen ensimmäisenä ja ainoana. Muutoin työ on pysynyt samanlaisena, ainoastaan työkalut ovat vaihtuneet hieman nykyaikaisemmiksi. Osa on joutunut käyttämään Fidelityä etsiessään vanhoja laskuja, eikä täysin enää muistanut kuinka se edes toimi.

6.14 Yhteenveto

Haastateltavat olivat jakautuneet iällisesti ja kokemukseltaan melko vaihtelevasti, koska mukana oli erittäin kokeneita työntekijöitä kuin myös kokemattomia. Näin ollen haastattelut olivat uskottavia tuloksellisesti. Haastatteluista ilmeni työnjohdon tehneen hyvää työtä tulevan muutoksen ilmoituksesta kuin myös tulevaan koulutukseen valmistamisesta. Kokeneet työntekijät selvästi rauhoittelivat uudempia kollegoitaan antamalla luottamusta näille rauhallisella olemuksellaan. Kaikki haastateltavat pitivät koulutusta itsestänselvyytenä ja osasivat odottaa sen olevan lähellä uuden ohjelman käyttöönottoa. Alustavasta webkurssista ennen varsinaista koulutusta oltiin montaa eri mieltä. Ajoitus oli hyvä ja siitä sai kuvan mitä odottaa tulevaisuudessa. Sitä pidettiin myös erittäin vaikeana ja epäkäytännöllisenä, mutta tätä pidettiin myös hyvänä, koska varsinainen ohjelma tuntui webkurssin jälkeen helpolta. Opintosuunnitelma, jonka kurssilaiset saivat ennen koulutusta, oli hyvä haastateltavien mielestä, koska siitä sai käsityksen, mitä tuleman piti.

Kouluttaja oli haastateltavien mielestä erinomainen ja uskottava. Hän sai yhdessä talon oman asiantuntijan kanssa kurssilaiset oppimaan enemmän kuin he erikseen olisivat onnistuneet opettamaan. Heidän yhteistyönsä vaikutti haastateltavien mukaan koulutukseen vain positiivisesti. Itse koulutusta luultiin etukäteen olevan

liian vähän, mutta nämä ajatukset hävisivät koulutuksen aikana. Koulutuksen aikana tehtiin harjoituksia ja tämän jälkeen niitä käytiin läpi. Harjoituksissa syvennyttiin mitä erilaisimpiin yksityiskohtiin, jotka joidenkin mielestä menivät hieman liiankin syvälle. Osa haastateltavista kaipasi enemmän perustehtäviä ja niiden toistoja. Koulutuksen ajoitusta kehitettiin sopivaksi, koska sen ja käyttöönoton välissä oli vain viikko, jonka aikana töitä tehtiin jo uuden käyttöjärjestelmän kanssa.

Suurta muutosta varten koulutus ryhmissä oli haastatteluiden mukaan hyvä valinta. Ryhmissä syntyi keskustelua, joista oppi paljon, jota pidettiin koulutuksen parhaimpana antina. Ryhmissä oli myös työntekijöitä eri osastoilta ja kemia näiden henkilöiden välillä on haastateltavien mielestä parantunut. Haastateltavien mielestä myös toimintatavat parantuivat koulutuksen yhteydessä, koska niistä päästiin keskustelemaan yhdessä, johon ei kovin monesti ole mahdollisuutta.

Haastateltavista huokui positiivisuus niin asenteesta muutosta kohtaan kuin myös sitä kohtaan, kuinka yllättyneitä he olivat, että kaikki oli sujunut niin ongelmitta. Vanhan ohjelman, Fidelion, nopeus on ainoa, jota he ovat jääneet kaipaamaan.

7 LOPPUSANAT

Aloittaessani tutkimusta itse muutos oli vasta alkamaisillaan, joten tutkimustuloksia oli mahdoton etukäteen arvioida. Tämän lisäksi työ oli erittäin mielenkiintoinen, koska olin itse mukana muutosprosessissa alkuhetkistä lähtien. Tästä syystä tutkin osaltaan myös omia työtapojani. Sain siis tutkijana tästä erittäin paljon arvokasta tietoa ja oppia en ainoastaan opintosuoritusta, vaan tulevaisuutta varten.

Teoriaosuutta tehdessäni mieleeni tuli muutamia asioita, jotka voisi toteuttaa käytännössä tässä muutoksessa. Esimerkiksi kaikille kurssilaisille jaettiin tästä syystä opintosuunnitelma ennen koulutusta, eikä koulutuksen alussa, kuten alun perin oli tarkoitus. Koulutusosuuden onnistuminen oli pitkälti erinomaisen kouluttajan ansiota. Henkilökuntaa valmisteltiin henkisesti paljon ennen muutosta ja tämä tuki teoriaa ja oli erittäin hyödyllistä, kun ajatellaan tutkimustuloksia. Henkilökunnan asenne oli kohdallaan ja innostunut, vaikka muutos oli suuri ja koski jokaista paljon. Tästä syystä koulutuksissa kaikki oppivat tarpeellisen ja tämän jälkeen töissä koko ajan lisää. Kouluttaja oppi myös paljon Radisson Blusta koulutuksen aikana syntyneiden keskusteluiden ansiosta, josta oli varmasti hänelle hyötyä, kun hän jatkoi muiden Radisson Blu –ketjun hotellien henkilökuntien kouluttamista.

Olin yllättänyt haastatteluiden jälkeen, kuinka positiivisesti kaikki haastateltavat olivat ottaneet kaiken uuden vastaan. Haastatteluiden aikana ainoastaan muutama henkilö kertoi pelänneensä tulla töihin tai osaamattomuuttaan uutta kohtaan. Nämä samat henkilöt myös kehuivat kollegoitaan ja näiden tukea. Työjohdon päätös lisätä miehitystä muutoksen aikana ja sen jälkeen oli tarpeellinen ja otettiin vastaan hyvin. Vaikka henkilöstöresurssit olivat käyttöönoton jälkeen huomattavasti korkeammat kuin olisivat normaalisti olleet, oli päätös pitkällä aikavälillä hyvä, koska kaikille annettiin aikaa oppia uusi kunnolla.

Aikaa on nyt kulunut uuden ohjelman käyttöönotosta vajaa vuosi. Olen ollut yhteydessä myös muihin ketjun hotelleihin, joissa ongelmia on ollut niin henkilökunnan kuin laitteistonkin kanssa käyttöönoton aikana. Tutkimuksen olisi voinut laajentaa kaikkiin ketjumme hotelleihin Suomessa, koska käyttöönotto ja koulutus olivat lähes identtisiä jokaisessa Suomen Radisson Blu hotellissa. Tällöin myös kriittistä palautetta olisi varmasti tullut paljon enemmän. Valitettavasti aikani ei tähän riittänyt.

Haluan kiittää opinnäyteohjaajaani Saila Vaahtoniemeä kaikesta ohjauksesta, neuvoista ja kärsivällisyydestä, työnantajaani joustavuudesta tätä työtä ja sen aiheuttamia poissaoloja kohtaan sekä ryhmähaastatteluihin osallistuneita. Ilman heitä kaikkia, tätä tutkimusta ei olisi saatu päätökseen.

LÄHTEET

Langinvainio, Heimo 1999. Gosbi. Juva WSOY.

Kaivola, Taru 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Jyväskylä Gummerus.

Blom, Raimo, Melin, Harri & Pyöriä, Pasi 2001. Tietotyö ja työelämän muutos. Tampere Tammer-paino.

Ranta, Ritva 2005, Kehittyvä työyhteisö. Jyväskylä Gummerus.

Laksola, Merja 2010. Mukana muutoksessa. Ässä. Vol 96, nro 3, 24-26.

Forsyth, Patrick, 2001. Developing your Staff. London Kogan Page Ltd.

Kauhanen, Juhani, 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Porvoo WSOY.

Jalava, Urpo, Palonen, Tuire, Keskinen, Soili & Kontkanen, Leila 1999. Osaaminen yrityksessä. Turku Painosalama Oy.

S Group User Manual 5.0.02.00/9 18.10.2010

Fidelio User Manual V6.20 2000

Tech Net MS DOS <http://technet.microsoft.com/en-us/library/cc743186.aspx>

Corsi, Marco, Revenue Manager 18.10.2010 Sokotel Oy, Radisson Blu Royal Vaasa. Puhelinhaastattelu.

Työntekijän käsikirja, Radisson Blu Hotels & Resorts, Finland 2010

Likitalo, Heikki & Rissanen, Riitta 1998. Tutkimusmenetelmät. Helsinki Hakapaino Oy.

Liite 1

Kysymysrunko ryhmähaastatteluihin

- Ikä?
- Kauanko olette olleet yrityksessä ja kokemus hotellijärjestelmistä?
- Milloin saitte tietää tulevasta muutoksesta? Entä koulutuksesta?
- Minkälainen fiilis tulevasta tuli?
- Pyysittekö itse koulutusta vai pidittekö sitä itsestäänselvyytenä?
- Valmistiko esimies/yritys teitä koulutukseen? Jos, niin miten?
- Kouluttaja oli ulkopuolinen, mitä piditte tästä? Olisiko oman talon työntekijä ollut parempi?
- Miten oman talon Opera-asiantuntijan läsnäolo vaikutti a) kouluttajan käytökseen, b) koulutukseen?
- Miten koulutus oli aikataulullisesti järjestetty? Entä ajoitukseltaan?
- Opitko ryhmässä hyvin, syntyikö keskustelua?
- Olisiko yksin oppinut / keskittynyt paremmin asiaan?
- Millaisia harjoituksia oli ja millaisia olisit kaivannut lisää?
- Analysoitiinko tehtäviä jälkikäteen?
- Lähensikö koulutus tiimin ryhmähenkeä?
- Onko työyhteisön ihmissuhteissa tapahtunut muutoksia muutoksen takia?
- Minkälainen muutos on ollut?

- Nyt kun käyttöönotosta on kulunut aikaa 3kk, tuntuuko, että koulutus ennen sitä oli riittävää?
- Mitä ikävöit Fideliosta?
- Yleisiä ajatuksia Operasta.