



MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Miten motivoida työntekijät muutokseen?

Hannele Mäkinen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2011
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen
koulutusohjelma
Ravitsemispalvelujen
suuntautumisvaihtoehto
Tampereen ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma
Ravitsemispalvelujen suuntautumisvaihtoehto

MÄKINEN, HANNELE:
Muutoksen johtaminen

Opinnäytetyö 43 s., liitteet 2 s.
Marraskuu 2011

Opinnäytetyössäni käsitellään muutoksen johtamista ja haetaan ratkaisuja muutoksen läpiviemiseen organisaation johdolta operatiiviselle tasolle. Kehittymistä eli muutosta työpaikoilla tapahtuu nykyään oikeastaan koko ajan. Koska muutokset ovat jo arkipäivää, korostuu muutoksen läpiviennissä erityisesti johtamisen ja esimiestyön merkitys.

Työnantajallani Sodexolla toteutettiin vuosi sitten uusi toimintamalli. Tutkin kuinka hyvin se on saatu kentällä toimiviksi, pysyviksi toimintatavoiksi, mitä siinä on paranneltavaa ja mikä toimii jo nyt hyvin. Kuinka hyvin uudet toimintatavat otettiin henkilökunnan puolelta vastaan? Onko tapahtunut liukumista vanhoihin tapoihin? Tutkimuksen tein kyselylomakkeella Suomen Sodexon kaikille kentän esimiehille. Toivon, että työstäni on jatkossa apua esimiehille, kun viedään kaiken kokoisia muutoksia tehokkaasti ja perusteellisesti operatiiviselle henkilökunnalle.

Sodexo on Ranskalaista alkuperää oleva perheyritys. Suomeen Sodexo on tullut 1990 luvulla. Sodexo osti silloisen Polarkesti yrityksestä osuuden ja kasvatti sitä nopeasti. Lopuksi omistus siirtyi kokonaan Sodexolle. Nykyään Sodexo on monikansallinen yritys, joka tuottaa monipuolisia palveluja esim. ruokailupalvelut, toimitilapalvelut ja kiinteistöhuoltopalvelut.

Opinnäytetyöni koskee ainoastaan ruokailupalvelujen segmenttiä.

Avainsanat: muutos, kehitys, perehdytys, vuorovaikutus ja viestintä

ABSTRACT

Tampereen Ammattikorkeakoulu
Tampere Polytechnic University of Applied Sciences
The Degree Programmer in Service Management

Mäkinen Hannele: Change Management

Bachelor's 43 pages, appendices 2 pages
November 2011

This thesis I deals with change management and the search for solutions to complete change from the management to the operational level. Today, change and development occur in workplaces all the time. Since change is already very common, the role of management and leadership is emphasised in the execution of change.

A year ago, the employer Sodexo implemented a new model of action and now it is interesting to know how well it has been utilised in the field, as a permanent method, what there is to improve and what already works well like. How well is the staff adjusted to the new methods? Has there been any sliding to the old methods? This research is based on questionnaires that were handed out to all field supervisors of Sodexo. The research was conducted qualitatively.

Sodexo is a French family business and arrived in Finland in the late 1990's when it bought a part of Polarkesti and rapidly expanded it and ended up gaining the full ownership. Nowadays Sodexo is a multinational business that provides a wide-range of services i.e. catering, premise services, and property maintenance, to name a few.

The thesis is only about the catering segment. The whole empiric material of this thesis was collected from Sodexo's field supervisors. Hopefully, this work will help the supervisors in executing changes thoroughly and efficiently to the operation staff.

Key words: Change, development, orientation, interaction and communication

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
1. JOHDANTO.....	5
2. MUUTOKSEN JOHTAMISEN TOIMINTAMALLI	6
2.1 Suhtautuminen muutokseen	6
2.2 Muutosvastarinta.....	8
2.3 Muutoksen läpivienti ja motivointi.....	10
3. MUUTOKSEN HALLINTA JA TYÖN KEHITTÄMINEN	11
4. VIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUS	14
4.1 Perehdytys	15
4.2 Palaute	18
4.3 Rakentava palaute.....	19
4.4 Myönteinen palaute	19
4.5 Palautteen tarkoitus.....	20
4.6 Muutoksen vaikutus.....	21
4.7 Muutoksen arviointi.....	22
5. TYÖHYVINVOINTI OSANA KEHITYSTÄ.....	23
6. KYSELY ESIMIEHILLE TOIMINTATAPOJEN MUUTOKSESTA.....	25
6.1 Tutkimuksen tausta	25
6.2 Tutkimuksen toteuttaminen	26
8. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	31
9. LÄHTEET	37
10. LIITTEET	39
LIITE 1 Kysely esimiehille.....	40
LIITE 2 Tarkistuslista esimiehille	42

1. JOHDANTO

Opinnäytetyöni aihevalinta syntyi omasta mielenkiinnosta ja tarpeesta sekä omakohtaisesta haasteesta muutoksen johtamisessa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten saada muutokset mahdollisimman tehokkaasti toteutettua ja miten motivoida työntekijät tuleviin muutoksiin. Muutos aiheuttaa usein muutosvastarintaa, joka passivoi työntekijät. Yritän selvittää ne keinot, miten voisimme minimoida vastarintaa ja maksimoida innovatiivisuutta. Miten myymme henkilökunnallemme muutokset niin, että toimipaikoissamme vallitsisi positiivinen, idearikas, innovatiivinen ja kekseliäs ilmapiiri, unohtamatta palvelualltiutta ja palveluhalukkuutta.

Muutoksen ja kehityksen läpivieminen on nykyään osa arkipäivää monilla työpaikoilla. Muutos on minkä tahansa vanhan korvaamista uudella, asioiden tekemistä toisin (De Jager, 2001, 25 sekä Hultman 1998, 51). Arkipäiväisyydestään huolimatta kehitys vaatii aina työtä ja kärsivällisyyttä eteenkin esimiehiltä. Muutosvastarinta lienee monille tuttu sekä sanana että konkreettisenä tunnetilana. Edelläkävijän tavoin esimiehen on yleensä sulauduttava itse nopeasti uusiin toimintamalleihin ja sitten pyrittävä ohjaamaan koko henkilökuntansa samaan malliin. Työ ei ole helppoa, varsinkaan, jos muutoksia tapahtuu usein tai jos kyseessä on iso, koko toimintamallia koskeva muutos.

Kun on kyse hieman pienemmästä, mutta suurempaa osajoukkoa koskevasta toimintatapojen muutoksesta, taktisesta toisen asteen muutoksesta, kannattaa aina kysyä, helpottaako se jatkossa kiireen tuntua vai aiheuttaako se vain tekemisen lisääntymistä? (Erämetsä 2003, 83.)

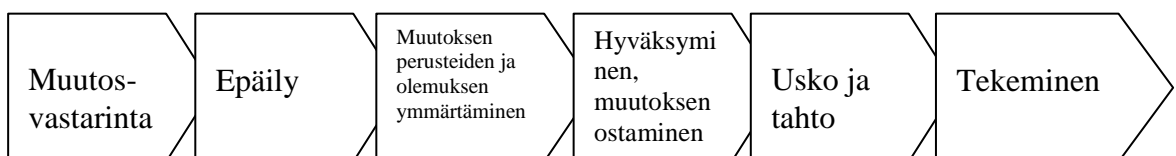
2. MUUTOKSEN JOHTAMISEN TOIMINTAMALLI

Mielestäni muutoksenjohtamisen voidaan katsoa sisältyvän jokapäiväiseen johtamiseen. Tärkeät muutokset on suunniteltava hyvin ja otettava osapuolet mukaan muutosprosessiin, jotta muutoksen ymmärtäminen ja siihen sitoutuminen tapahtuu tehokkaasti. Onnistumista auttaa, jos muutosviestintä ja sopeutuminen muutokseen voivat alkaa jo ennen varsinaisen muutoksen tuloa ja toteutusta. Muutostilanteessa on ensinnäkin määriteltävä muutoksen tavoitteet ja kerrottava perustelut.

Onnistuneessa muutoksessa kiinnitetään samanaikaisesti huomiota myös organisaation toimivuuden kehittämiseen muutoksessa. Käytännössä tämä tarkoittaa työolosuhteiden ja muutostavoitteiden keskinäistä suhteuttamista siten, että muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa otetaan muutostarpeiden lisäksi huomioon työskentelyolosuhteet, tiedonkulku, kannustaminen, johtaminen ja työn sisällöt sekä fyysiset olot, jotka kaikki yhdessä muotoilevat työyhteisön toimintaa muutoksessa. (Luomala & Manka & Nuutinen 2008.)

2.1 Suhtautuminen muutokseen

Eri ihmiset toki suhtautuvat muutokseen hyvinkin eri tavoin, mutta useimmiten muutos on hämmentävä ja aiheuttaa kitkaa. Pakko tuo muutokseen toisaalta nopeutta, mutta saa aikaan muutosvastarintaa. Vapaaehtoinen tapojen muuttaminen tai sopeutuminen ja uuden oppiminen ei aiheuta muutosvastarintaa, mutta siihen siirtyminen voi kestää pidempään kuin millään organisaatiolla on varaa odottaa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että muutos olisi pakotettava organisaation läpi vanhakantaisella käskyttämällä, jossa ihmiset kokevat asioiden hallinnan ja turvallisuuden tunteensa järjestytyksi ja itsemääräämisoikeutensa loukatuksi. (Keskinen 2005, 25–33.)



KUVIO 1. POSITIIVINEN MUUTOSPROSESSI. (Erämetsä 2003, 100.)

Muutoksen johtamisessa on perinteisesti kohdistettu huomiota esimiehen kykyyn johtaa muutoksia, mutta nyttemmin korostetaan johdon, esimiesten ja henkilöstön keskinäisen vuorovaikutuksen merkitystä onnistuneen muutoksen toteuttamisessa. (Keskinen 2005, 25–33.)

Muutoksen johtaminen onkin taito, joka edellyttää jatkuvaa kehittymistä ja oppimista. Hyvä muutoksen johtaja luo työskentelyolosuhteet, joissa on mahdollista oppia uutta, lisätä tietämystä ja kehittyä. Hän tunnistaa oppivan organisaation ja hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkit, joita Mankan (2007, 58) mukaan ovat mm. osaamistarpeiden samansuuntaisuus yrityksen strategioiden kanssa, joustavuus, avoin sisäinen vuorovaikutus, oppimista suosiva ilmapiiri, kannustusjärjestelmät, ympäristön ja yrityksen välinen aktiivinen vuorovaikutus, yksilöllisten kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen kaikille, ryhmien ja ihmisten välisen riippuvuuden mieltäminen yhteisöllisyyden perustaksi, luottamus, riskin ottaminen ja avuliaisuus sekä kyky ratkaista erimielisyydet.

Esimiehellä tulee olla halua kuunnella ja hyödyntää työntekijöiden osaamista ja mielipiteitä, mutta tarpeen mukaan hänen on osattava myös tehdä selkeitä päätöksiä ja ratkaisuja. Johtajaksi ei synnytä, vaan myös johtamista voi oppia ja sitä pitää harjoitella samalla tavalla kuin muitakin työtehtäviä. (Järvinen 2004, 13–14.)

Ihmistä koskevissa muutoksissa on kolme syvyystasoa: tiedon, taidon ja käytännön. Tieto on pinnallisin, mutta myös helpoimmin muutettava taso. Informaatio ja rationaalinen argumentointi purevat siihen. Seuraava taitotaso edellyttää jo muuttuakseen harjoittelua ja suoritusten analysointia sekä toistoja. Syvin ja samalla vaikeammin muutettava taso on käytäntö. Mitä pidempi työura ihmisellä on takanaan, sitä lujemmassa vanhat opit ja toiminnan tavat istuvat. Tekemisen opit etenevät aina pinnalta syvälle siten, että ensin muuttuu tieto ja vasta viimeiseksi käytäntö. (Helin 1995, 125.)

Muutos voidaan viedä eteenpäin jämäkästi niin, että ihmiset luovat positiivisen välttämättömyyden tunteen itse. Aina kun se vain on mahdollista, muutoksen läpiviemisen suunnitteluun, johtamiseen ja mahdollistamiseen on syytä investoida lähes yhtä paljon aikaa ja energiaa kuin itse muutoksen

lopputuloksen suunnitteluun ja siitä päättämiseen. Näitä kahta, muutoksen sisältöä ja toteutustapaa, ei tulisi erottaa toisistaan erillisiksi tai eri ihmisten vastuualueiksi. (Erämetsä 2003, 14 - 15.)

Esimiehen tulee liikkua työntekijöiden joukossa ja osoittaa kiinnostusta alaistensa töihin. Työhuoneessaan yksin majailevat esimiehet eivät ole tätä päivää, vaan johtajan tulee olla ihmisten parissa. Tämän lisäksi esimiehen keskeisenä tehtävä on käyttää aktiivisesti valtaa eli johtaa työntekoa. Hyvä esimies osaa johtaa keskustelemalla, mutta tarpeen mukaan hän on myös jämäkkä ja pystyy tekemään itsenäisiä päätöksiä ja ratkaisuja. (Järvinen 2004, 16 -17.)

Mielestäni hyvä muutosjohtaja miettii jo ennalta kunkin muutoksen avaintoimijat ja ottaa heidät mukaan muutoksen suunnitteluun jo muutoksen ensimmäisistä ideointihetkestä alkaen. Tämänkaltaisen ihmisten sitouttaminen muutokseen edistää muutoksen läpiviemistä sen lisäksi, että toimintaan mukaan otettujen ihmisten oma sitoutuneisuus ja sitä kautta myös työnteon mielekkyys voi lisääntyä tai vähintäänkin säilyä myös muutoksessa.

Tietenkin muutos voi tuoda mukanaan myös uhkakuvia, kuten henkilökohtaisia pelkoja oman työn ja työpaikan säilymisestä tai kysymyksiä oman ammattitaidon ja osaamisen riittävydestä. Uhkakuvat luovat kasvualustaa muutosvastarinnalle, minkä vuoksi ne tulisi ajoissa tunnistaa ja niihin pitäisi voida tarttua.

2.2 Muutosvastarinta

Usein muutos koetaan negatiivisena asiana työntekijöiden keskuudessa. Ihmiset ovat tottuneet tiettyihin rutiineihin, jotka tuovat turvallisuuden tunnetta. Varsinkin vanhemmat työntekijät ovat usein muutoksia vastaan. Muutokseen niin myönteisesti kuin kriittisestikin kantaa ottava työntekijä työstää tapahtumassa olevaa, ja yrittää suhteuttaa omaa toimintaansa kehittyvään tilanteeseen. Täydellinen välinpitämättömyys olisi kehittämisen kannalta huomattavasti haitallisempaa!

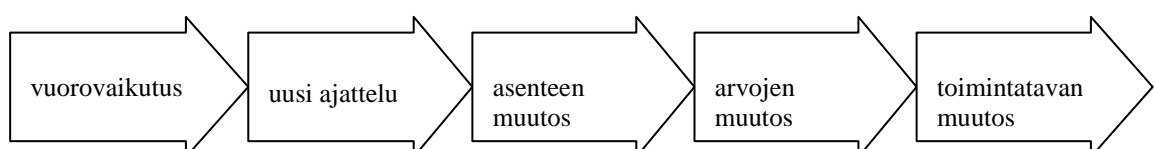
Ihmisillä on taipumus vastustaa muutosta ja uusien ideoiden myyminen on usein ongelmallista. Muutosjohtajalta vaaditaan vastustavan asenteen

sietokykyä ja avointa vuorovaikutusta. Ihmiset hidastelevat sekä pelkäävät uutta ja epävarmaa toteutusta, koska uuden aloittaminen on aina vaikeaa. Tästä johtuen muutosvastarinta on varsin yleistä ja kaikissa organisaatioissa on niin sanottuja jarrumiehiä, jotka vastustavat muutosta. (Lappalainen 2008, 59–60.)

Erittäin tärkeää muutosvastarinnan voittamisessa on luottamuksen luonteva rakentaminen. Onnistunut muutosprosessi edellyttää luottamusta. Luottamusta vahvistavat myös ammattitaito, pätevyys, johdonmukainen toiminta ja lupauksen pitäminen. Luottamusta ei rakenneta hetkessä, mutta sen voi menettää kyllä erittäin nopeasti. Kun luottamus on rakennettu, muutosvastarinta vähenee ja muutosprosessin onnistunut toteuttaminen on todennäköisempää. (Stenvall & Virtanen 2007, 86–88.)

Olen huomannut että muutosvastarinta voi tulla yllätyksenä myös vasta myöhäisessä vaiheessa, vaikka aluksi muutos on näyttänyt etenevän hyvin. Kun muutos on kaukana, siihen voidaan suhtautua myönteisesti, koska muutoksen tuloa ei vielä ymmärretä. Muutosvastarinta on positiivinen merkki siitä, että muutoksen on ymmärretty olevan tulossa. Harva henkilö haluaa vapaaehtoisesti pois mukavuusalueiltaan. Siksi muutoksesta on viestittävä mieluummin liikaa ja sen välttämättömyys on tuotava esille.

Muutostilanteen käsittelykeinot ovat yksilöllisiä (passiiviset puolustuskeinot ja aktiiviset selviytymiskeinot). Muutostapaa valittaessa on huomioitava, että muutos kohtaa usein vastarintaa. Hyvät edellytykset muutoksen johtamiselle luovat osaamisen kehittäminen, henkilöstön osallistuminen, jaksamisen tukeminen, kiireen hallinta, motivaation ruokkiminen ja ylläpitäminen ja viestinnän kaksisuuntaisuus. Hallitun muutoksen edellytyksenä on muutostarpeen ymmärtäminen ja hyväksyminen. Tavoitteet ohjaavat käytännön työskentelyä, kun perustelut ovat kaikkien tiedossa, hyväksyttäviä ja yksiselitteisiä. (Erämetsä 2003, 100.)



KUVIO 2. VAIKUTTAMINEN KULTTUURIN OSA-ALUEISIIN (Erämetsä 2003, 100.)

Pelot ja huolet jaetaan aiheellisiin ja kuviteltuihin. Aiheelliset jaetaan niihin, joihin voidaan vaikuttaa (toimenpiteet) ja niihin, joihin ei voida vaikuttaa (sietäminen). Kuvitellut poistetaan todenmukaisella tiedolla. Henkinen pääoma = oppimisen kyky * sitoutuminen (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju, 2010, 44).

2.3 Muutoksen läpivienti ja motivointi

Työntekijöiden motivointi on yksi johtamisen haastavimmista osa-alueista. Ilman sisäisen motivaation herättämistä ei koskaan tapahdu aitoa sitoutumista, mikä tekee ihmisten motivoinnista taitolajin. Rationaalinen lähtökohta on se, että työntekijä myy määrätystä hinnasta vapaa-aikansa työnantajan käyttöön. Tämä korostuu erityisesti silloin, kun itse työ ei tarjoa kovin suuria sisällöllisiä yllykkeitä ja motivaattoreita. Rahallisen palkitsemisen lisäksi tarvitaan monipuolista palkitsemiskulttuuria, jotta työyhteisö saadaan toimimaan motivoituneesti, innostuneesti ja jopa hyvinvoivasti. (Aaltonen ym. 2005, 53.)

Arikoski & Sallinen (2008) tarkastelevat muutoksen johtamisen haasteellisuutta esimiehen kannalta, koska häneen kohdistuu vaateita toimia muutostilanteessa kolmessa roolissa: muutoksen kokijana, työntekijän muutoksen ymmärtäjänä ja tulevaisuuteen valmistautujana. Esimies käy läpi ensinnäkin oman muutosprosessinsa. Hänellä on omat pelkonsa, vihansa, surunsa ja ilonsa tulevan muutoksen suhteen. Jos esimies saa tietää muutoksesta ennen työntekijöitään, hänellä on aikaetu puolellaan. Esimiehellä on työntekijöitään enemmän aikaa valmistautua muutokseen. Hänellä on siis enemmän aikaa myös surutyöhön ja vanhasta pois-oppimiseen.

Mielestäni esimiehen tulisi oman muutostilanteensa ohella myötäelää ja johtaa työntekijöidensä muutosta. Mikäli esimies ei osaa asettua muutoksessa työntekijän asemaan, saattaa hän tahattomasti pantata itsestään selvänä pitämänsä tietoa työntekijöiltä. Esimiehen tehtävää helpottaa, jos koko työyhteisöllä on mahdollisuus muodostaa kokonaisnäkemys omasta perustehtävästään ja sen liittymisestä koko organisaation tehtävään mahdollisimman

pikaisesti muutoksen alussa. Myötäelämistä edistää myös sen tosiasian hyväksyminen, että organisaation ylin johto näkee ja kokee muutoksen kovin eri tavoin kuin esimerkiksi keskijohto, työnjohto tai työntekijät.

Esimerkillä johtamisella on erityinen merkitys uuden kulttuurin luomiseen ja istuttamiseen. Tällöin työntekijät kiinnittävät enemmän huomiota esimiehen käyttäytymiseen kuin puheeseen, jolloin esimiehen antama esimerkki on tärkeässä roolissa. Tärkeää on myös se mihin esimies kiinnittää huomiota, mitä hän mittaa ja mistä hän antaa sekä positiivista että rakentavaa palautetta. Kun esimies on muutosmyönteinen, voi hän esimerkillään vähentää muutosvastarintaa myös työntekijöiden keskuudessa. Johtajan käyttäytyminen on kaikkein tärkein kulttuurin muutokseen liittyvä mekanismi. (Schein 2001,113–114.)

Jotta muutos saadaan läpivietyä onnistuneesti, tarvitaan samanlaisia toimintatapoja kuin myymisessä. Johtaminen on vaikuttamista, jota puolestaan voidaan verrata myymiseen. Vaikuttamiskeinoista oma esimerkki on kaikkein merkittävin tapa vaikuttaa. Oman esimerkin puuttuminen takaa muutoksen epäonnistumisen lähes aina. Esimerkit jalkautuvat usein ylhäältä alas, joten ylimmän johdon esimerkki on usein keskeisin onnistuneen muutoksen kannalta. Ryhmää koskevassa muutoksessa ryhmän esimiehellä on suuri rooli olla esimerkkinä. Esimies ei voi delegoida muutosta ja sen myymistä jollekin tiiminjäsenelle, vaan esimiehen tulee itse olla esimerkkinä. (Erämetsä 2003,188–189.)

Silloin kun esimies on sitoutunut organisaatioon ja muutokseen, hänen on helpompi sitouttaa myös henkilökuntansa oman operatiivisen esimerkin mukaisesti.

3. MUUTOKSEN HALLINTA JA TYÖN KEHITTÄMINEN

Työn tekemisen ja organisoinnin tavat ovat nykyisin jatkuvassa muutoksessa. Usein edellistä muutosta ei ole vielä ehditty viedä läpi, kun seuraava on jo tulossa. Kehittämisen tavoitteena on usein toimintakonseptien jatkuva uudistaminen.

Pystymme – olemme pystyneet – lähes minkälaiseen muuttumiseen tahansa, mutta äkillinen ja täysmittainen muutos olosuhteissa, markkinoilla, yrityksen sisällä tai sen strategiassa saa helposti aikaan kaaoksen, paniikin, hämmennyksen ja käsien pystyyn nostamisen (Erämetsä 2003, 11).

Jatkuva uusien tuotteiden, palvelujen ja niiden tuottamisen tapojen kehittäminen on haaste työyhteisössä. Johdon ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus ovat oppimishaasteita erityisesti muutostilanteissa. Työn muutoksissa on oleellista ymmärtää, mistä muutoksissa on kyse. Nykyinen työelämä on käytäntöjen kehittämistä ja luomista. Työtä tehdään tietyn tuloksen aikaan saamiseksi.

Usein muutostyö töissä edellyttää uusien työtapojen kehittämistä ja kokeilua. Työn kehittäminen ja muutosten hallinta on merkittävää työhyvinvoinnin kannalta. Muutostilanteissa työn hallittavuus on usein vaarassa kadota ja työn arki on täynnä erilaisia häiriöitä, jotka estävät työn sujuvuutta. Työhyvinvointia voidaan parhaiten edistää lisäämällä vaikutusmahdollisuuksia oman työn kehittämisessä ja hallinnassa. Kehitys synnyttää uudenlaisia tuotteita ja palveluita joiden ympärille toimintakonseptit rakentuvat. Toimintakonseptin ymmärtäminen ja muuttaminen on keskeinen kehittämisen haaste. Toimintakonseptissa yhdistyvät organisaation tavoitteet ja asiakkaan palveleminen.

Haluamme kokea hallinnan tunnetta elämässämme ja elämästämme. Meidän on voitava uskoa siihen, että voimme ainakin jollain tavoin vaikuttaa siihen, mitä meillä on ja tulee olemaan. Sama koskee työtä, joka on merkittävä osa elämäämme. Hallinnan tunne on osa vielä suurempaa tarvetta. Meidän on koettava turvallisuutta. Mikäli koemme koko ajan olevamme uhattuna, olemme tuskin parhaillamme. Taistelu tarkoittaa työssä epätoivoista yrittämistä, pakonomaista puskemista. Toinen vaihtoehto on pakeneminen, jonka synonyymi työelämässä on luovuttaminen. Turvallinen haastaminen lähtee siitä, että ihmiset hyväksyvät omana itsenään, persoonina, joilla on annettavaa. Se lähtee ihmiskäsityksestä kumpuavasta hyväksymisen tunteesta. Hyväksytyksi tulemisen tunne on sitä, että kokee olevansa osa turvallista kokonaisuutta,

jossa voi paljastaa ajatuksiaan ja arvojaan. Yhteisö, jossa on varaa epäonnistua ja käsitellä epäonnistumisia joukolla ilman syyllisyyttä, on todennäköisesti ylivertainen oppija ja kehittyjä, muuttuja. On tärkeää muistaa, että kyse on joukkuepelistä. (Erämetsä 2003, 90 - 92.)

Mielestäni hyvin onnistuessaan, toimintakonsepti kykenee yhdistämään tuotantotoiminnan ja asiakkaan asettamat vaatimukset. Toimintakonseptin mukaisesti organisaatio toteuttaa perustehtävänsä ja strategiaansa kannattavasti ja tehokkaasti muuttuvassa toimintaympäristössään. Muutosjohtamisessa vastataan muutoksen sisällön ja toteutustavan hallinnasta, lisäksi työntekijän aikaisemmista toimintatavoista luopumista ja uusien tapojen opettelusta ja sisäistämisestä. Usein taantumisen toimia vanhoilla tavoilla tapahtuu vähitellen ja huomaamattomasti. Uusien toimintatapojen todellinen käyttöönotto ja varsinkin seuranta varmistavat, ettei vanhoihin toimintatapoihin liukumista tapahdu.

Usein muutoksen alkupisteenä on yksi henkilö, josta muutosasenteet alkavat levitä muualle ympäristöön. Tätä kautta syntyy oikeanlaista muutoshenkeä, joka synnyttää muutostahtoa. Oikeassa muutoshengessä toimimiseen kuuluu raivaaminen ja delegointi, asioiden vauhdittaminen, vahva tunteikas esiintyminen sekä puheiden ja tekojen yhtenäinen linja. Lisäksi nämä edellä mainitut asiat tulee tehdä niin näkyvästi kuin mahdollista, jolloin mahdollisimman moni aistii muutoksen viejän muutostahdon. Oikeanlainen muutostahto on kärsivällistä. Tällöin ymmärretään, että joskus suuri ja kunnianhimoinen muutosprosessi voi kestää useita vuosia. Luja tahto ei siis tarkoita sitä, että esimies on yliaktiivinen ja luo liiallisella painostuksella kiireen tunnelmaa sekä turhaa stressiä. Täytyy ymmärtää, että kukaan ei pääse tavoitteeseen heti. Koska muutokset kestävät usein pitkään, täytyy erityisesti esimiehellä olla keskimääräistä kovempi tahto. (Kotter 2009, 85–88.)

Huolellisesti suunnitellun ja aloitetun muutoksen alkunnostus hiipuu jossain vaiheessa. Tästä johtuen motivointia, uskon valamista ja esteiden poistamista täytyy tehdä joka päivä. Johdon täytyy ylläpitää riittävän tiukkaa muutuskuria, jotta kaikilla työntekijöillä säilyy usko muutoksen onnistumiseen. Jos osa henkilöstöstä luopuu uskosta, tarttuu uskonpuute helposti muihin työtovereihin.

Muutoksen onnistuminen vaatii sitkeyttä ja aikaa. Onnistuneen muutoksen aikaansaama automaattiohjaus kytkeytyy päälle vasta sitten, kun uusi toimintatapa on tullut osaksi kulttuuria. (Erämetsä 2003, 216–218.)

Itse koen, että seurannan kautta on mahdollista tuottaa pysyvät ja kehittyvät rakenteet jatkuvaan kehittämiseen. Tuotanto- ja palvelutoiminnan sekä asiakasrajapinnoilla toimivien näkemykset tulisi ottaa tärkeään rooliin uusia toimintatapoja suunniteltaessa. Jokaisen työntekijän on itse käytävä läpi tehtyjen ratkaisujen vaikutukset omaan toimintaan sekä mietittävä miten omia käytäntöjä tulisi kehittää. Osallistamisen esteeksi saattaa koitua työntekijöiden muutosvastarinta. Kehittäminen on olennainen osa kaikkea työtä, johon työntekijät joka tasolla tulisi ottaa mukaan. On tärkeää hyödyntää kaikki ajatukset ja tulkinnat – myös kriittiset. Työtä tehdään tietyn tuloksen aikaan saamiseksi ja työn yhteinen kohde luo motiivin koko toiminnalle. Onnistumisen kokemus tuloksen saavuttamisessa tuottaa työhyvinvointia. Yksilön ja työyhteisön hyvinvointi rakentuu jatkuvasti päivittäisessä työssä.

4. VIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUS

Monet tutkimukset osoittavat oikea-aikaisen viestinnän lisäävän työmotivaatiota ja -tyytyväisyyttä. Viestinnällä vaikutetaan työyhteisön sisäiseen ilmapiiriin ja sen avulla jaetaan konkreettista tietoa ja estetään turhien huhujen syntymistä. Viestintä vaikuttaa suoraan työn tuottavuuteen, koska työhönsä tyytyväiset ja motivoituneet ihmiset tekevät työssään parempaa jälkeä. Yksilölle on erittäin tärkeää tietää roolinsa kokonaisuuden rakentamisessa. (Kauhanen 2006, 174.)

Oman kokemukseni mukaan henkilökunnan motivointi uuden toimintatavan oppimisessa ja omaksumisessa vaatii esimieheltä paljon. Siinä auttavat esimiehen oma esimerkki, perusteellinen perehdytys, ohjaaminen oikeaan suuntaan, toisto, mahdollinen palkitseminen, perustelu, näkökulma muutokseen, opastaminen persoona huomioiden, taito saada ihmiset haluamaan muutosta. Pitää varmistaa, että ihmiset ymmärtävät, mistä puhutaan. Esimiehen on oltava kiinnostunut ja läsnä, puhutava selkokielellä, opittava arvostamaan omaa työtään, rohkaistava kehittymään ja valtuutettava toimimaan. Työntekijöille tulee perustella ja havainnollistaa, mitä hyvää

muutoksesta seuraa pidemmällä aikavälillä heille itselleen, ryhmälle ja yritykselle. Esimiehen on autettava työntekijää ymmärtämään, mistä on kysymys. Kun ymmärrys löytyy, usein löytyy myös halu muutoksen toteuttamiselle.

Erämetsä (2003) painottaa sitä, että vaikuttamisessa johtajien esimerkki on tärkeää; mikään muutos ei toteudu, jos johtaja toimii eri tavalla kuin puhuu. Tehokkaan, mutta samalla eettisen vaikuttamisen keinoja on mm. oivalluttaminen. Työntekijöitä autetaan kysymyksiä ajattelemaan yrityksen ja oman itsensä parasta suuntaa. Osallistuva johtaminen hakee ihmisiltä oikeasti tietoa ja ajatuksia. Osallistaminen on välttämätöntä jokaisen oman strategian suunnittelussa ja muutosvastarinnan käsittelyssä. Osallistaminen parantaa paitsi suunnittelua ja käytäntöön viemistä niin myös henkilöstön sitoutumista. Jokaisen työntekijän tulee löytää syy ja halu muuttua, johdon tehtävänä on auttaa heitä tässä. (Erämetsä 2003, 189 - 192.)

Työntekijöiden motivointi on yksi johtamisen haastavimmista osa-alueista. Ilman sisäisen motivaation herättämistä ei koskaan tapahdu aitoa sitoutumista, mikä tekee ihmisten motivoinnista taitolajin. Rationaalinen lähtökohta on se, että työntekijä myy määrätystä hinnasta vapaa-aikansa työnantajan käyttöön. Tämä korostuu erityisesti silloin, kun itse työ ei tarjoa kovin suuria sisällöllisiä yllykkeitä ja motivaattoreita. Rahallisen palkitsemisen lisäksi tarvitaan monipuolista palkitsemiskulttuuria, jotta työyhteisö saadaan toimimaan motivoituneesti, innostuneesti ja jopa hyvinvoivasti. (Aaltonen ym. 2005, 53.)

Työntekijöiden kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että muutoksen perusteista, tavoitteista ja aikatauluista kommunikoidaan asiallisesti ja selkeästi. Esimiehen tulee pystyä kannattelemaan työyhteisöä myös silloin, kun ilmapiiri on epäilevä, turhautunut ja huolestunut. Esimiehen tulee ymmärtää myös alaisten kielteisiä tunteita ja valaa uskoa sekä luottamusta siihen, että muutoksesta selvitään yhteisvoimin. (Järvinen 2004, 117.)

4.1 Perehdytys

Henkilökunnan perusteellinen perehdytys uuteen toimintatapaan luo edellytykset uuden toimintatavan täydelliseen käyttöönottoon. Esimiehen tulee

valaa työntekijöihin uskoa esittämällä kaikki ne positiiviset tekijät, jotka auttavat esimiestä uskomaan muutoksen onnistumiseen. Esimiehen tulee tartuttaa työntekijöihin usko onnistumisesta ja paremmasta. Tässä auttaa se, että esimies antaa oman uskonsa muutokseen näkyä. Kun työntekijöillä on uskoa omiin kykyihin, muutokseen liittyvät pelot hälvenevät. Uskoa tulee vahvistaa antamalla palautetta ja kertomalla pienistäkin onnistumisista ja siirtymisestä kohti haluttua muutosta. Muutos onnistuu, kun myös työntekijät alkavat uskoa muutokseen.

Tärkeää onkin, että johtamiskulttuurissa huomioidaan ja edesautetaan oppivan organisaation kehittymistä, jossa korostuu yhteisvastuu ja jatkuva oppiminen. Vasta, kun tavoitteet ovat siirtyneet käytäntöön ja toiminnalle on olemassa yhteinen arvoperusta, on työkuulttuuri muuttunut yhteiseksi. Jotta palveluiden ja tuotteiden laatu olisivat mahdollisimman hyviä, täytyy prosessien olla hyvin suunniteltuja ja muutokelpoisia. Kehittyminen edellyttää prosessien parantamismahdollisuuden ja sen tulee olla osa kaikkien työntekijöiden työskentelytapaa. (Hätönen 2000, 10.)

Oppivassa organisaatiossa työn ja organisaation tulevaisuutta pohditaan osaamisen näkökulmasta, tietotaitoa levitetään kaikkialle organisaatioon. Työ nähdään oppimisympäristönä, olennaista on oppia omista, asiakkaiden ja muiden työntekijöiden kokemuksesta, kyseenalaistetaan organisaation toimintatapoja ja omia toimintatapoja, ja kehitetään omaa työtä yhteistoiminnassa muiden kanssa. Kun oppiminen voidaan yhdistää normaaliin työtoimintaan ja pitää siinä mukana, ei se muodostu aikaa vieväksi erilliseksi toiminnaksi. Oppiminen edellyttää myös suunnitelmallisuutta, joka voi olla organisaatiokohtaista, ryhmäkohtaista tai henkilökohtaista. (Hätönen 2000, 11.)



KUVIO 3. OPPIVAN ORGANISAATION KOKONAISKUVA (Hätönen 2000.)

Esimies voi kehittää ryhmän muutosvalmiutta luomalla puitteet, joissa ryhmän jäsenillä on mahdollisuus laajentaa omaa osaamistaan sekä tietoisuuttaan muiden osaamisesta. Tämä käy luontevasti ryhmän yhteisten työtehtävien kautta, jolloin jokainen joutuu tuomaan oman panoksensa yhteiseen hyvään sekä perehtymään muiden tekemiseen. Keskeistä on, että eri alueiden asiantuntijat työskentelevät aidosti yhdessä. Tällöin ryhmän jäsenet joutuvat selkokielellisesti kertomaan omista tiedoistaan ja kuulevat vastaavasti muiden osaamisesta. (Arikoski & Sallinen, 2008, 16, 17.)

Ideana on, että päätavoitteessa edistytään niin, että omiin alueisiinsa perehtyneet ihmiset jakavat oppimansa kaikkien ryhmäläisten kesken. Näin kaikki hyötyvät kaikkien oppimisesta. Muutostilanteessa luottamus reiluuteen edellyttää ennen kaikkea avointa tiedottamista. Tämä onkin yksi esimiehen

tärkeimmistä tehtävistä muutostilanteessa.

Henkilö, joka tuntee olevansa muiden arvostama ja voivansa osallistua tasa-vertaisena ja muiden kunnioittamana jäsenenä ryhmän päätöksentekoon, voi kertoa työhönsä liittyvät pulmat muille ryhmän jäsenille ja saada heiltä tukea ongelmien ratkaisussa. Henkilö, joka ei voi saada tällaista sosiaalista tukea muilta ryhmän jäseniltä, kuluttaa omia voimavarojaan normaalia enemmän työskennellessään. Mikäli voimavarat eivät riitä, hän stressaantuu. (Juuti 2006, 110.)

4.2 Palaute

Palautteen antamista voidaan verrata kuntoiluun – tiedämme sen tekevän hyvää meille, mutta emme kuitenkaan harrasta sitä riittävästi saadaksemme siitä koituvasta hyödystä kaiken irti. Myös virheisiin liittyvä palaute tulee olla rakentavaa ja virheistä tulee ottaa opiksi. Virheet eivät ole syntejä, joita pitää peitellä tai joista on aina rangaistava. Kun virheiden syyt selvitetään ja niistä annetaan rakentavaa palautetta, monet vastaavat virheet ovat estettävissä tulevaisuudessa. Palautteen tarkoituksena on kehittää jatkuvasti suorituskyykyä, joten rakentava palaute on ensisijaisen tärkeää – se tarvitsee vain osata antaa oikealla tavalla. (Harvard Business Press 2005, 85–88.)

Mielestäni palautteet voidaan karrikoidusti jakaa kahteen kategoriaan: positiivinen palaute ja rakentava palaute. Aikaisemmin rakentavasta palautteesta käytettiin nimeä negatiivinen palaute, joka sinällään alentaa palautteen sille kuuluvaa arvoa. Palautteen tarkoituksena on kehittää jatkuvasti suorituskyykyä, joten rakentava palaute on ensisijaisen tärkeää – se tarvitsee vain osata antaa oikealla tavalla. Hyvä esimies osaa antaa palautetta oikeaan aikaan, oikealla tavalla, oikeista asioista, mahdollisimman konkreettisesti ja palautteen vastaanottajan persoonan mukaisesti. Palautteen myötä työntekijöiden ei tarvitse arvailla, onko työnjälki ollut hyvää vai huonoa. Rakentavan palautteen tulisi pääsääntöisesti keskittyä henkilön tekemisiin, erittäin harvoin hänen lahjoihinsa tai persoonaansa eikä koskaan ulkonäköön. Rakentava palaute on paikallaan silloin, kun jotain on jo päässyt tapahtumaan ja asiat ovat menneet pieleen joko osittain tai kokonaan.

4.3 Rakentava palaute

Rakentava palaute vaatii jämäkkyyttä. On sanottava selkeästi, missä ja minkälaisia virheitä on tehty ja minkälaiset seuraamukset virheellä ovat olleet. Rakentavaa palautetta ei anneta julkisesti jos se koskee henkilökohtaista suoritusta. Rakentavan palautteen on hyvä olla myös kannustavaa, jos hanke tai työ jatkuu. On todettava, että virheistä oppii. Rakentavan palautteen vastaanottaminen voi olla vaikeaa, jos virhettä ei voi myöntää tapahtuneeksi. Tällöin ne saattavat johtaa ristiriitoihin. Toimivassa ja keskusteleavassa yhteisössä erimielisyydet pystytään ottamaan asioina, joista tulee sopia. Kun tällaiseen tapaan opitaan, asioihin tarttumista ei pelätä. (Juholin 2008, 250.)

Mikäli esimies ja työntekijät eivät anna palautetta, ei työtodellisuus myöskään muutu. Rakentavan palautteen antamatta jättäminen saattaa pohjautua toisinaan toiveajattelulle. Toivotaan, että työyhteisön jäsenet havaitsisivat epäkohdat itse jossain vaiheessa ja tämän myötä korjaisivat ne oma-aloitteisesti. Jos rakentavaa palautetta ei anneta ajallaan riittävän selkeästi, voi se kerääntyä työyhteisön pinnan alle. Tämä lisää pettymystä ja turhautumista, kun mitään ei tapahdu. Mitä enemmän asioita jää pinnan alle kytemään, sitä vaikeampi on keskittyä työasioihin ja pitää yllä hyvää työilmapiiriä. (Kaski & Kiander 2005, 76.)

4.4 Myönteinen palaute

Myönteinen palaute kohdistuu ihmisen myönteisiin kykyihin, lahjoihin, ominaisuuksiin, persoonallisuuteen, luonteeseen tai hänen onnistuneisiin tekemisiinsä (Aalto 2004, 13). Myönteisellä palautteella on monia positiivisia vaikutuksia. Se motivoi, sitouttaa ja tuntuu hyvältä myös silloin, kun sitä on vaikea vastaanottaa.

Myönteisen palautteen pääsääntö on, että sen pitää olla totta. Tässä on kuitenkin syytä pitää mielessä, ettei anna ylimyönteistä palautetta. Rakentavaa palautetta ei myöskään tule kääntää myönteiseksi. Palautteen vastaanottamisen vaikeus johtuu palautteen yksilöllisestä vastaanottamisesta.

Jotkut voivat jopa torjua tai väheksyä sitä. (Erämetsä 2009, 228.) Luonteenpiirteiden tai ulkoisen olemuksen kehuminen voi tuntua mukavalta, muttei ole kuitenkaan sitä mitä yksilö työstään kaipaa.

Aalto (2002, 82–83) listaa myös myönteisen palautteen vaikutuksia yksilöön:

- hyvän olon saaminen ja itsetunnon vahvistuminen
- arvostuksen ja itseluottamuksen lisääntyminen
- rohkaistuminen käyttämään juuri sitä ominaisuutta, josta saadaan palautetta
- itsetuntemuksen mahdollinen parantuminen
- kyky nähdä muissa hyviä puolia kehittyä
- rakentavan palautteen kohtaaminen helpottuu
- ryhmän motivaatio paranee ja ystävyys lujittuu
- suorituskkyky paranee
- kyky antaa myönteistä palautetta vahvistuu.

4.5 Palautteen tarkoitus

Palaute ohjaa ja motivoi työyhteisöjen toimintaa ja sen avulla saadaan tietoa toiminnantuloksista, ideoita toiminnan kehittämiseksi ja arvioita toimintatavoista. Palaute on parhaimmillaan hetken pysähdys arkisessa työtodellisuudessa. (Kaski & Kiander 2005, 74.) Palaute pitää myös osata antaa sekä vastaanottaa. Perkkä-Jortikka (2002, 140) korostaa, että johtajien tulee palautteen antamisen lisäksi opetella myös sen vastaanottamista. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen työpaikalla on vuorovaikutusta, joka tuo esille monenlaisia tunteita.

Palautteen englanninkielinen vastine feedback merkitsee sananmukaisesti takaisin syöttöä. Käsite kuvaa sitä, että joku kertoo näkemyksensä jostakin asiasta, suorituksesta tai esiintymisestä. Palaute on olennainen osa työyhteisön elämää ja elinehto sekä yksilöiden että työyhteisön kasvulle. Yksilö ei pysty kehittymään, jos hän ei ole tietoinen missä on onnistunut ja missä epäonnistunut. Palaute on vuorovaikutteinen tilanne, jossa on mukana sekä palautteenantaja että sen vastaanottaja. Työyhteisöissä on kehitettävä palautteen pyytämisen muotoja, jos palautetta ei muuten tule. (Juholin 2008, 243.)

Palautteen saaminen vaatii tilanteita, jolloin palautteen antaminen on mahdollista. Tämä ei onnistu, ellei siihen ole puitteita, käytäntöjä ja oikeaa tunnelmaa. Toisin sanoen pitää olla ääneen lausuttu sopimus siitä, että jokaisen kuuluu antaa palautetta ja sen vastaanottaminen on jokaiselle kasvun paikka. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen vaatii sekä asennetta että osaamista, mutta myös rohkeutta pistää itsensä likoon. (Juholin 2008, 251, 253.)

Yksilön tapaa ilmaista tunteitaan pidetään yksilöllisenä, mutta tämä on kuitenkin suuremmissa määrin kulttuurin tulosta ja kasvatuksen säätelemää kuin yleensä ajatellaan. Kulttuuri määrittelee, millä tavoin tunteita ilmaistaan, mitkä tunteet ovat sopivia sekä, mitä tunteita on sopivaa ilmaista ja mitä ei. Ihmisillä on kaikissa kulttuureissa valmius samanlaisiin tunteisiin, mutta kulttuuri määrää miten tunteet ilmaistaan. Sananlaskujen mukaan vähäpuheisuus on viisauden, älykkyyden, harkinnan ja miehisyyden merkki. Avoin tunteista puhuminen on vierasta suomalaiselle kulttuurille. Suomalaisuutta on siis toisaalta tunteiden arkistointi jonnekin syvälle sekä itsensä hillitseminen. (Keltikangas-Järvinen 2004, 152–155.)

4.6 Muutoksen vaikutus

Hämmennys, sekavat tunteet ja ristiriitaiset ajatukset kuuluvat muutoksen mausteisiin, oli sitten kyseessä myönteinen tai kielteinen muutos. Ihmiset kaipaavat muutoksissa vastauksia lukuisiin kysymyksiin. Pelkkä tiedon jakaminen ei kuitenkaan riitä. Ihmisillä tulee työpaikoilla olla myös mahdollisuus keskustella ja arvioida muutosta omasta näkökulmastaan. Usein henkilöstöllä itsellään on hallussaan paras konkreettista työtä koskeva tieto ja osaaminen, jonka taitava muutosjohtaja osaa ottaa haltuun ja kääntää muutosta edistäväksi positiiviseksi resurssiksi. Tosiasioiden lisäksi muutoksen onnistunut johtaminen edellyttää hyvän ja turvallisen ilmapiirin luomista, jotta suunnitellusta muutoksesta voitaisiin keskustella moniulotteisesti. Havaitessaan ongelmia, esimiehen on tartuttava niihin heti, samoin kuin hyvä muutosjohtaja osoittaa perustellusti, miksi jotkin toimenpiteet tai työtavat on uudistettava muutoksen onnistumiseksi ja muutokselle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

On hyvä keskustella myös, miten muutos vaikuttaa työuraan ja työstä saatavaan korvaukseen, nykyisen osaamisen hyödyntämiseen sekä arvoihin ja kuvaan itsestä työntekijänä. Miten muutos vaikuttaa työn tavoitteen ja siihen tähtäävän perustehtävän onnistumiseen, ihmisten välisiin suhteisiin työssä ja käytännön toimintaan. (Arikoski & Sallinen 2008, 67.)

Ennakoiva tieto muutoksen vaikutuksista ja tavoitteista auttaa tilanteen arvioinnissa. Tiedon lisäksi on tärkeätä tarjota aikaa ja tilaa keskustelulle ja kriittisillekin puheenvuoroille. Syvä sitoutuminen syntyykin joskus vasta kovan kritiikin kautta. On tärkeätä huolehtia siitä, että henkilöstöllä on saatavilla asianmukaista tietoa tarjolla olevista vaihtoehdoista. Erityisesti tulee kertoa eri ratkaisujen vaikutuksista omaan elämään pitkällä tähtäimellä.

<https://www.varma.26.102011>

4.7 Muutoksen arviointi

Muutoksen vaikutusten arviointi on osoittautunut ihmisten jaksamisen ja yrityksen tulokunnan kannalta tärkeäksi vaiheeksi. Uuteen tilanteeseen sopeutuminen, uusien asioiden ja tehtävien opetteleminen sekä tapahtumien jäsentäminen vievät ihmisiltä aikaa ja voimia. Arvioinnissa on tärkeintä vastaanottava kuunteleminen. Ihmiset jäsentävät kokemuksiaan kertomalla niistä. Pysähtymällä ja kuuntelemalla ihmisiä, autetaan heitä löytämään oma paikkansa. Samalla saadaan arvokasta palautetta siitä, miten uudet toimintatavat ovat lähteneet käyntiin, mitä käytäntöjä pitää vielä hioa. Muutoksista ja niihin liittyvistä kokemuksista voi nostaa keskusteluun useitakin näkökulmia, kuten miten työyhteisö on osallistunut muutosten läpiviemiseen ja mitä syitä he näkevät toteutuneille muutoksille. Yhdessä voidaan keskustella myös siitä, miten muutokset ovat näkyneet asiakkaille ja millaisia kokemuksia asiakkailta on ollut muutoksista.

Työntekijöiden työhyvinvoinnin tärkein tekijä on ehkä työntekijän suhde lähimpään esimieheensä. Mitä paremmin nämä esimiehet osaavat tunnistaa yksilön henkilökohtaisia kiinnostuksen kohteita ja huolia, sitä todennäköisemmin

he pystyvät luomaan työtiimin, jossa työntekijän hyvinvoinnista tulee olennainen osa työn valmiiksi tekemistä. Muutoksen hyvä hallinta luo kehittämislle myönteisen kasvualustan ja näin myös positiivista muutosorientoituneisuutta voidaan vahvistaa. Muutoksen hallinta edellyttää taitoa johtaa osaamista, jolloin huomio kohdistuu asiajohtamisen lisäksi myös työn mielekkyyteen ja palkitsevuuteen.

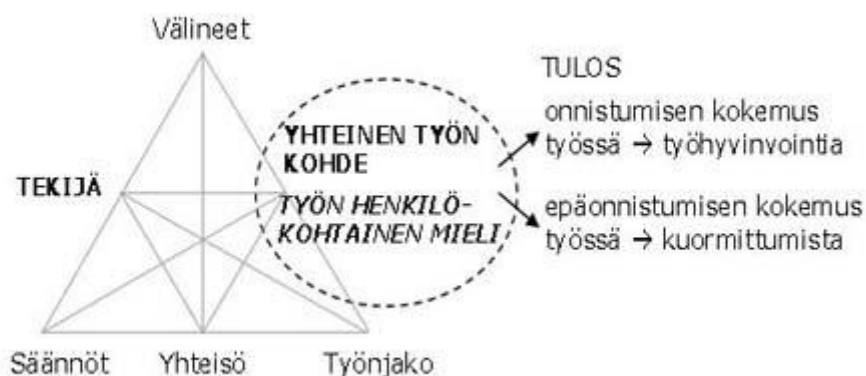
Tavanomaisten työilmapiiri- tai työtyytyväisyyskartoitusten lisäksi muutoksen johtajat voivat ryhtyä yhdessä henkilöstön kanssa laatimaan esimerkiksi työhyvinvointisuunnitelmaa. Työhyvinvointisuunnitelma on sekä muutoksen johtajan että muutoksessa elävien työntekijöiden erityinen työväline, jonka avulla ja johon vedoten organisaatiossa voidaan kiinnittää huomiota kulloinkin erityistä kehittämistä vaativaan asiaan. Työhyvinvointisuunnitelman avulla muutosta koskeva tieto voi muuttua ymmärrykseksi ja ymmärrys voidaan vähitellen kääntää toiminnaksi. Kyseessä on proaktiivinen toimintametsodi: päivitetty työhyvinvointisuunnitelma on keino ennakoida uhkia ja mahdollisuuksia ja sen avulla on mahdollista rakenteistaa uuden oppimiselle välttämätön suotuisa ilmapiiri. (Manka 2007, 56–57.)

5. TYÖHYVINVOINTI OSANA KEHITYSTÄ

Mielestäni työhyvinvointi on seurausta erityisesti työntekijän kokemuksesta siitä, että hän saa aikaan mielekkääksi kokemaansa tulosta työssään ja että työ sujuu odotetunlaisesti. Muuttuva työelämä haastaa meidät pitämään huolta työhyvinvoinnista aiempaa tietoisemmin. Johtaminen on keskeisin työhyvinvointiin vaikuttava alue, sillä se heijastuu kaikkeen toimintaan ja vaikuttaa jokaiseen työntekijään. Vastuullinen, ihmisten erilaisuutta arvostava johtaminen luo työhyvinvoinnin perustan. Jokaisen tulee myös itse ottaa vastuu omasta elämästään. Kehittämismyönteinen asenne, kehitystarpeiden tunnistaminen sekä osaamisen jakaminen rakentavat työhyvinvointia. Onnistumisen kokemus tuloksen saavuttamisessa tuottaa yhteisölle työhyvinvointia, epäonnistuminen esimerkiksi erilaisten häiriöiden, hankaluuksien ja katkokkien seurauksena taas pahoinvointia ja kuormittumista. Sekä yksilön että työyhteisön kohdehyvinvointi rakentuu siis jatkuvasti päivittäisessä työssä.

Me haluamme olla oman elämämme ruorissa, työelämässäkkin. Haluamme olla vaikuttamassa meitä koskeviin asioihin ja kokea, että on olemassa jonkinlainen varmuus asioista: työpaikan pysyvyydestä ja työstä tulevaisuudessakin. Haluamme myös varmuutta omista onnistumisen kokemuksistamme, varmuutta hyväksytyksi tulemisesta. (Erämetsä 2003, 90.)

Elämäntilanteet muuttuvat iän ja yksilöllisen kehityksen myötä. Oman elämän ja työelämän tarpeiden yhteensovittaminen edistää työhyvinvointia ja jaksamista. Ihmisten työhyvinvoinnin kannalta olennaista on pyrkiä ylläpitämään yhteishenkeä ja rakentavaa keskustelua työpaikoilla. Niin toiveista kuin peloistakin puhumiseen tulee olla mahdollisuuksia. Turvalliseksi koettu yhteisöllisyys suojaa ihmisiä kuormittavissa tilanteissa. Läheltä löytynyt kaveriapu on ollut monille korvaamatonta vaikeissa tilanteissa. Onnistumisen kokemus tuloksen saavuttamisessa tuottaa yhteisölle työ hyvinvointia, epäonnistuminen esimerkiksi erilaisten häiriöiden, hankaluuksien ja katkoksien seurauksena taas pahoinvointia ja kuormittumista. Sekä yksilön että työyhteisön kohde hyvinvointi rakentuu siis jatkuvasti päivittäisessä työssä. Yksilön työhyvinvointi syntyy toiminnasta yhteisen kohteen parissa. (Mukailtu Mäkitalo 2005)



KUVIO 4. Yksilön työhyvinvointi (Mäkitalo 2005)

Toivottavaa on, että työhyvinvoinnista huolehtimisesta muutoksessa tulee yrityksen johdon, sen esimiesten ja henkilöstön yhteinen haaste. Elämän ilon ja työkuoron säilyminen muutoksen eri vaiheissa tulisi nähdä yhteiseksi

menestyksen edellytykseksi. Ihmisten tekemän työn ja yrityksen tuloksen välisen yhtälön tulee pysyä kirkkana kaikkien mielessä: ilman jaksamista ei ole tuloksia. Työhyvinvointi vaikuttaa myös taloudelliseen tulokseen, katsottiin sitä sitten yrityksen tai yksittäisen työntekijän kannalta.

	Käsityö	Vakioitu (massa)tuotanto	Prosessien jatkuva parantaminen	Massatuotannon asiakaskohtaistaminen
Työhyvinvoinnin koetut vahvuudet	Työn itsenäisyys Kokemusperäinen ammattidentiteetti	Selkeästi määritellyt tehtävät, toimenkuvat ja työnjaot	Ongelmanratkaisu tiiminä Omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuudet	Rajojen ylittämisen mahdollisuus Jatkuva kehittäminen
Työhyvinvoinnin koetut haasteet	Yksinäisyys Itsepärrääminen Urakka- ja "kutsumus"-paineet	Monotonia Yksipuolinen kuormitus Motiiviongelma Tehtäväpaine	Yhteisöongelmat Työnjako-ongelmat Päätösten oikeudenmukaisuusongelmat Prosessivastuu	Sekavuus ja sähäys Muutosten mieli Asiakasvaatimusten monimutkaisuus Reaaliaikaisuuspaine

KUVIO 5. Työhyvinvoinnin vahvuudet ja heikkoudet (Launis & Pihlaja 2005)

Muutosten luonne ja sisältö määräävät sen missä määrin ja millä tavalla muutosprosessiin eli siihen tapaan, jolla muutos suunnitellaan ja toteutetaan, tulee kiinnittää huomiota.

6. KYSELY ESIMIEHILLE TOIMINTATAPOJEN MUUTOKSESTA

6.1 Tutkimuksen tausta

Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, kuinka motivoida työntekijät muutokseen eli kehitykseen. Työn yhtenä osana on selvittää kuinka työnantajani Sodexon lokakuussa 2010 lanseeraamat uudet toimintatavat ovat operatiivisella tasolla kentällä käytössä. Onko toimintatavat otettu käyttöön kokonaan vai osittain, onko ollut haasteita, onko henkilökuntaa motivoitu? Vai onko tapahtunut takaisin lipsumisia?

Tein aiemman kyselyn samasta aiheesta joulukuussa 2010, minkä tuloksiin hieman vertailen nyt tekemääni tutkimusta. Kun tein aikaisemman kyselyn

toimintatavat olivat olleet käytössä vajaan kuukauden, nyt ne ovat olleet käytössä reilun vuoden verran. Aikaisemmin tekemäni kysely oli suunnattu kentän työntekijöille, joten vastaukset eivät suoraan ole vertailukelpoisia keskenään, mutta antavat suuntaa operatiivisen tason ajatusmaailmasta muutoksia kohtaan.

6.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen kohderyhmäksi valitsin Sodexon kentän esimiehet. Tutkimusmenetelmänä oli empiirinen tutkimus ja siinä kvantitatiivinen kyselytutkimus, joka toteutettiin kyselylomakkeen (Liite 1) avulla. Kyselylomakkeen kysymykset olivat pääosin monivalintakysymyksiä, lisäksi mukana oli kaksi avointa kysymystä. Tämän lisäksi kysyttiin ikää, sukupuolta, ammattinimikettä sekä tulosityksikön paikkakuntaa. Tein kyselylomakkeen haluamaani muotoon, josta Sodexon viestintäosasto muokkasi sen webropol – muotoon. Sain linkin testattavakseni ja muutaman muokkauksen jälkeen olin tyytyväinen kyselyyn. Lähetin linkin sähköpostilla Sodexon kaikille esimiehille, jolloin jokainen sai käydä vastaamassa itselleen parhaiten sopivana ajankohtana. Kyselyyn vastattiin anonyymisti, jolloin oletettiin, että vastaukset ovat rehellisiä ja luetettavia, sekä niitä ei kaunistella sanktion pelossa.

7. KYSELYN TULOKSET

Kyselylomakkeen laitoin kentän esimiehille 2.11.2011 ja annoin vastausaikaa 7.11.2011. Muistutusviestin esimiehille laitoin 4.11.2011. Vastausaikaa oli todella vähän omasta aikataulustani johtuen, siksi olinkin todella yllättynyt kun vastauksia tuli niinkin paljon kuin 85 kappaletta. Vastausprosentti ei ollut suuri, johtuen omasta tiukasta aikataulusta. Tutkimustulos on kuitenkin luetettava, koska vastaajat ovat ammattitaitoisia alan osaajia. 73 prosenttia vastaajista oli naisia ja 12 prosenttia miehiä. Mikä johtunee siitä, että naisia on enemmän kentän päällikköinä ja osaltaan myös siitä, että naiset vastaavat tunnollisemmin. Ikäjakauma oli seuraavanlainen: 20–35 vuotiaita vastaajista oli 19 prosenttia, 36–45 vuotiaita oli 38 prosenttia, 46–55 vuotiaita oli 23 prosenttia ja yli 56 vuotiaita 5 prosenttia. Ammattinimikkeellä vuoropäällikkö vastasi 1 prosentti, keittiömestareita oli 8 prosenttia, ravintolapäälliköitä 53 prosenttia,

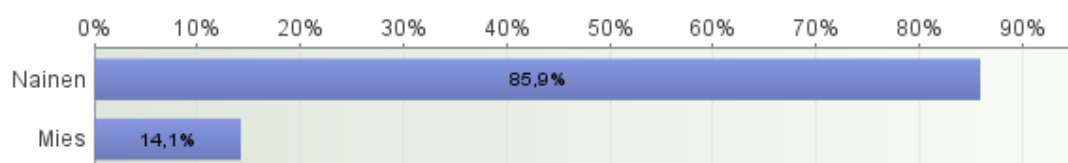
apulaisravintolapäälliköitä 5 prosenttia ja palvelupäälliköitä 18 prosenttia. Ravintolapäälliköitä oli yli puolet vastaajista, mikä johtuu siitä, että päälliköistä suurin osa toimii ravintolapäällikön ammattinimikkeellä.

Monivalintakyselyn osiossa hain vastauksia siihen, miten uudet toimintatavat on otettu toimipaikoilla vastaan ja käytäntöön. Saiko esimiehet riittävästi perehdytystä ja perehdyttivätkö itse henkilökuntansa. Ovatko uudet toimintamallit otettu tehokkaasti käyttöön ja pysytty niissä, onko toimintatavoista tullut meidän tapa toimia? Millaisia keinoja käytetään toimipaikoilla muutoksen läpiviemiseen. Onko ilmapiiri kannustava, innovatiivinen, annetaanko ja saadaanko palautetta? Motivoidaanko henkilökuntaa ylittämään itsensä joka päivä? Miten motivoidaan?

Kysely lähetettiin sähköpostilla kentän esimiehelle. Kysymyksiin vastattiin anonymisti. Vastauksia tuli 85. Naisia vastaajista oli 85,9 prosenttia ja miehiä 14,1 prosenttia. Suurin osa 44,7 prosentti kuului ikäluokkaan 36–45 vuotiaat ja vähiten 5,9 prosenttia kuului yli 56 – vuotiaisiin. Vastaajista ravintolapäälliköitä oli suurin osa eli 62,4 prosenttia ja apulaisravintolapäälliköitä oli vähiten 5,9 prosenttia. Vastaajista eniten 34,18 prosenttia oli Helsingistä, 12,94 prosenttia Tampereelta ja samalle prosenttiluvulle ylti myös Espoo. Maakunnista väliltä Hyvinkää – Oulu tuli paikkakunnasta riippuen 1-2 prosenttia vastauksista. Seuraavilla sivuilla esittelen kyselyn pääkohdat.

Sukupuoli

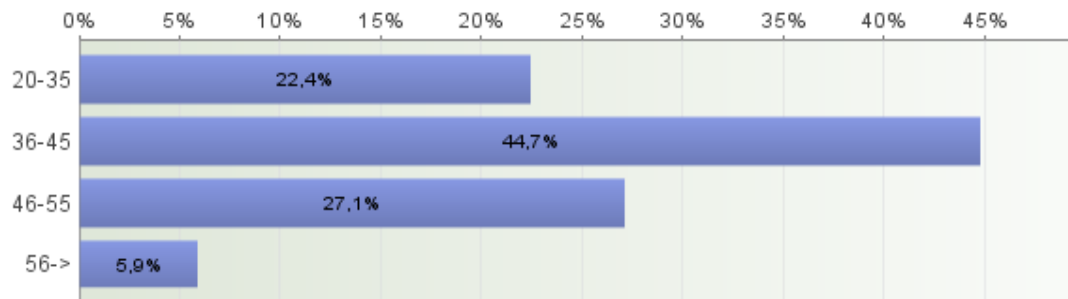
Vastaajien määrä: 85



Vastaajista 85,9 prosenttia oli naisia ja 14,1 prosenttia miehiä.

Ikä

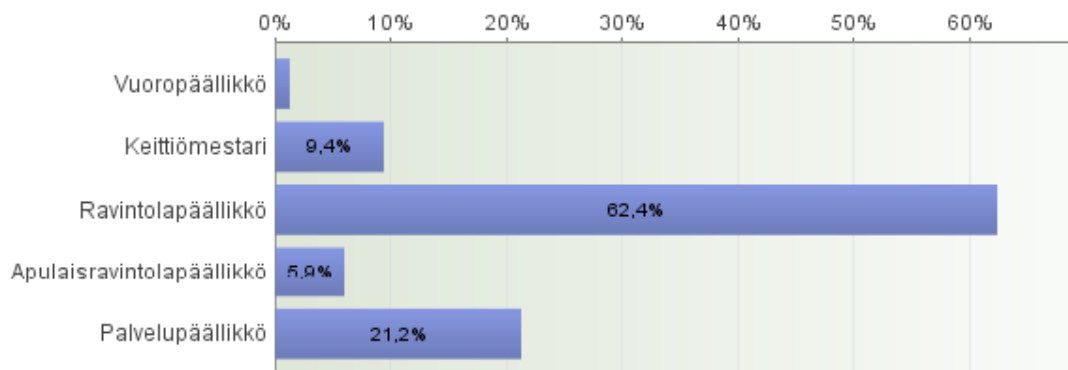
Vastaajien määrä: 85



Vastaajista 22,4 prosenttia oli 20 – 35 -vuotiaita, 44,7 prosenttia oli 36 – 45 -vuotiaita, 27,5 prosenttia oli 46 – 55 -vuotiaita ja 5,9 prosenttia yli 56 – vuotiaita.

Ammattinimike

Vastaajien määrä: 85



Vastaajista vuoropäälliköitä oli 1,1 prosenttia, keittiömestareita oli 9,4 prosenttia, ravintolapäälliköitä oli 62,4 prosenttia, apulaisravintolapäälliköitä oli 5,9 prosenttia ja palvelupäälliköitä 21,2 prosenttia.

Salattu

SALATTU

6. SALATTU



7. SALATTU

8. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Kuten kyselyn vastauksista ilmenee, perehdytys on erittäin tärkeä, ellei tärkein, osa onnistuneen muutoksen läpiviennistä. Koen, että erittäin tärkeää muutoksessa on perustella muutos ja miksi se on tarpeellinen, viestiä muutoksesta, miten se toteutetaan ja mitä se merkitsee yksittäiselle työntekijälle, keskustella ja antaa mahdollisuuksia kysymysten, pelkojen ja muutosvastarinnan käsittelyyn. Esimies on avainasemassa onnistuneen muutoksen läpiviennissä. Ei ole samantekevää, miten muutos myydään henkilökunnalle. Työntekijän tulee ymmärtää, ettei muutosta tehdä vaan muutoksen takia, vaan siihen on olemassa oikea syy. Työtä ja toimintatapoja kehitetään, jotta lopputulos paranisi kaikkien kannalta. Työtä ja työoloja kehitetään koko ajan paremmiksi, tehokkaimmiksi, kannattavammiksi ergonomisemmiksi ja turvallisemmiksi.

Kun tiedetään, että muutos on tulossa, yrityksen johdon pitää ”myydä” muutos muutoksen läpiviejille, yleensä esimiehille. Kun esimies on saatu vakuutetuksi muutoksen tarpeellisuudesta ja hänet on perusteellisesti perehdytetty muutokseen eri näkökulmiin sekä tietenkin itse muutokseen, silloin esimiehellä on välineet ja perustelut viedä muutos kentälle. Muutoksen läpivienti ei käy hetkessä. Se ottaa aikaa, siinä tarvitaan matkan aikana toistuvasti perusteluja, toistoa, saman asian kertaamista. Myös omalla esimerkillään esimiehet edesauttavat omaa työtään. Kun esimies toimii esimerkkinä, silloin henkilökunnankin on helpompi omaksua muutokset. Muutoksesta kannattaa ja pitää puhua rehellisesti faktoja käyttäen, ei paisutella, ei maalata skenaarioita henkilökunnan kauhuksi. Tuleva muutos ei ole vaihtoehto, se on meidän uusi

tapamme toimia, sille on perustelut ja syyt miksi muutos toteutetaan. Esimiehen työ onkin muuttunut auktoritäärisestä käskyttämisestä pedagogiseen ohjaukseen. Tulevaisuudessa esimiehillä ja nimenomaan operatiivisilla esimiehillä ja tiiminvetäjillä, lisääntyy pedagoginen työ oppilaitosten siirtäessä käytännön koulutusvastuuta työpaikoille. Myös tämä edellinen tuo muutoksia esimiehen toimintatapoihin.

Sodexolla toteutettiin lokakuussa 2010 toimintatapojen muutos. Tärkeimmät muutoksen näkökulmat omasta mielestäni ovat asiakaslähtöisyys ja omavalvonta. Saimme manuaalin, jossa esitettiin Sodexon uusi visuaalinen ilme, konseptit ja toimintatavat kuvineen ja ohjeistuksineen. Tarjoiluastioitamme ja kalustoamme on uusittu konseptien mukaisesti lokakuusta 2010 lähtien ja suurimmassa osassa toimipaikkoja muutoksen visuaalinen ilme on konseptin mukainen. Kaikki toimipaikat käyvät läpi muutoksen visuaalisen puolen tämän tilikauden aikana. Toimintatavat otettiin jokaisella segmentillä käyttöön heti silloin lokakuussa 2010. Mitä sitten tarkoittavat uudet toimintatavat? Omasta mielestäni uusien toimintatapojen pääkohdat ovat aikaisemmin mainitut omavalvonta ja asiakaslähtöisyys. Omavalvonnan ja asiakaslähtöisyyden näkökulmasta toimintatapojen muutos merkitsi sitä, että sekä kylmät että kuumat ruokalajit laitetaan esille konseptin mukaisissa tarjoiluastioissa, jotka ovat vetoisuudeltaan pienempiä kuin aikaisemmin, jolloin tarjoilu-aika lyhenee ja asiakas saa aina tuoretta kuumaa tai kylmää syötävää. Asiakkaalle on eduksi se että ruokailee hän sitten lounasajan alku- tai loppuajana, aina on tarjolla tuoretta, lyhyen aikaa esillä ollutta ruokaa. Henkilökunnalle tämä tietenkin tarkoittaa sitä että, lounasvaihtoehdot tehdään ja laitetaan tarjolle pienempiin astioihin, vaihtoja on useammin ja tiskiäkin tulee enemmän. Tärkeintä kuitenkin on että laatu pysyy tasaisena ja raikkaana, vaikka askelia ja työtä on hieman enemmän. Tosin, kun sitä linjastoa on kuitenkin seurattava ja siistittävä, samalla sinne vaihtaa uudet tuotteet. Asenteen muokkaus auttaa tässäkin asiassa.

Muutoksen perehdyttämiseen ja läpiviemiseen kannattaa kiinnittää huomiota, kun vajaa puolet esimiehistä olisi tarvinnut tukea muutoksen läpiviemiseen. Eikö sitä ollut saatavilla? Vai eikö sitä osattu hakea? Onko kynnyksien liian korkea hakea apua tukikonttorilta? Pelkääkö leimautuvansa huonoksi esimieheksi, jos tarvitsee apua muutoksen läpiviennissä? Muutoksen johtamisella ja –

läpiviemisellä on kauas kantavat siivet, jos se tehdään hyvin ja tehokkaasti jokaisella organisaation tasolla, voidaan olettaa että muutos toteutuu suunnitellusti myös operatiivisella tasolla.

Melkein 90 prosentilla toimipaikoista uudet toimintatavat ovat käytössä, mikä on hieno asia ottaen huomioon kokemukset perehdytyksestä. Reilulla kymmenellä prosentilla vastaavasti ei ole käytössä. Tämä johtune jo aikaisemmin kertomani implementoinnin olevan vielä kesken osassa toimipaikkoja. Asia korjaantune tänän tilikauden aikana, kun kaikkiin toimipaikkoihin uusi konsepti ja uudet toimintatavat saadaan vietyä. Olen suunnitellut ja tehnyt esimiehille tarkistuslistan (Liite 2), mistä voi aika ajoin tarkistaa toimipaikan toimintatavat. Toivon tämän tarkistuslistan helpottavan esimiehen työtä uusien toimintatapojen ylläpitämisessä.

Vastaajista yli 86 prosenttia oli täysin tai jonkin verran tai samaa mieltä, että uudistuksesta oli hyötyä toimipaikalle. Vajaa 14 prosenttia oli jonkin verran tai täysin eri miltä. Vastauksista huomaa selkeästi, että toimipaikka on hyötynyt uusista toimintatavoista. Avoimissa kvastauksissa tämä myös tuli selkeästi esiin. ”Asiakaslähtöistä ja ammattimaista toimintaa, ruokatuote on laadukkaampi, asiakkaat ovat entistä tyytyväisempiä, ruoat houkuttelevimmin esillä, asiakkailta positiivista palautetta, esillelaitto puoliruokaa ja konsepti on osittain onnistunut esim. ravintolan yleisilmeen puolesta.”

Asennepohja on valtaosilla toimipaikoista innostunut ja kehityshaluinen. Täysin eri mieltä oli vain 1,19 prosenttia, mikä on todella vähän. Valtaosa, melkein 80 prosenttia oli samaa tai melkein samaa mieltä toteamuksesta toimipaikan ilmapiiristä. Hienoa havaita että, meillä toimipaikoilla on noin innovatiivinen ilmapiiri. Se, jos mikä luo edellytykset muutoksen läpiviemiseen. Paras pohja viedä muutosta ja kehitystä eteenpäin, on juuri edellä mainitun kaltainen ilmapiiri. Kun toimipaikalla on tällainen ilmapiiri, silloin saadaan tulosta aikaiseksi. Parhaan tuloksen aikaan saa innovatiivinen ja kehitys- ja tuloshaluinen työntekijä.

Omavalvonta on jo niin vanha asia, että en koe sen omaksumista ongelmaksi. Menekinseuranta on uudehko asia ja sen seuraaminen toimipaikoittain, päivittäin ja ruokalajeittain on vielä osalle henkilökuntaa haasteellinen. Koko ajan ollaan kuitenkin parempaan suuntaan menossa ja menekin raportointi toimipaikoissa alkaa olla jo osa päivittäistä rutiinia.

Valtaosalla oli jonkinlainen käsitys siitä miksi on lanseerattu uudet toimintatavat. Pienellä osalla ei ollut minkäänlaista käsitystä siitä, miksi näin tehdään nyt. Kuitenkin meitä esimiehiä ohjeistettiin muutoksesta päällikköpalavereissa ja sähköpostin välityksellä. Saimme kuvallisen manuaalin visuaalisesta muutoksesta. Toimipaikoilla kiersi impletoijat tarkistamassa toimipaikan tarpeet ja suunnittelemassa tulevat muutokset yhdessä toimipaikan esimiehen kanssa. Muutokset tuotannonohjauksessa oli hoidettu sitä hallinnoivan toimielimen toimesta. Tuotannonohjaus ohjelma oli esimiehille valmiina käytettäväksi.

Yli 96 prosenttia esimiehistä kuitenkin motivoi henkilökuntaansa toimimaan uusien toimintatapojen mukaisesti, mikä on hieno asia. Motivointi onkin yksi parhaita keinoja saada henkilökunta innostumaan, onnistumaan ja ylittämään itsensä.

Uusi toimintatapa lisää työtä, kun on pienemmät astiat ja vaihtoja on useammin, se lisää työtä ja askelia. Toisaalta, kun vaakakupissa on tyytyväinen asiakas, joka antaa positiivista palautetta johtuen muutoksesta, ei työn määrän lisääntyminen tunnu enää niin isolta asialta. Positiivinen palaute saa henkilökunnankin ymmärtämään muutoksen tarpeen, ja että tarve on lähtenyt asiakkaasta. Kun asiakkaalta tulee positiivista palautetta, silloin muutokselle on ollut tilaus.

Valtaosa henkilökunnasta on ottanut uudet toimintatavat käyttöönsä, vielä kuitenkin tarvitaan esimiehen sparrausta, esimerkkiä ja ohjausta. Hyvään suuntaan ollaan menossa, kuten selviää seuraavista avoimista kommentteista: ”henkilökunnalle on kerrottava useamman kerran ja jokaisella tasolla uudet toimintatavat ja niiden syyt/perustelut, jotta he ymmärtävät miksi mitään tehdään ja kuka siitä on vastuussa/päätänyt, työyhteisö motivoituu uusista

haasteista, uudet panostuksen kohteet Sodexolla ovat menossa mielestäni oikeaan suuntaan monella osa-alueella ja eri toiminnoissa.”

Liukumisia on tapahtunut ja ne pitäisikin jokaisella toimipakalla mahdollisimman nopeasti karsia pois. Uusien toimintatapojen tullessa ja varsinkin alussa on helpompaa tehdä vanhalla totutulla tavalla kuin uusilla. Tässä korostuu esimiehen esimerkki ja jämäkkä ote. Uudet toimintatavat vaativat esimieheltä toistoa ja perustelua pitkän aikaa. Uudet asiat eivät mene aina heti käytäntöön, niitä pitää perustella riittävän pitkään, niin että niistä tulee uusi tapa toimia.

Jotta estettäisiin liukuminen vanhoihin toimintatapoihin, olen suunnitellut ja tehnyt esimiehen tarkistuslistan. Tarkistuslistan kanssa kannattaa kulkea keittiössä ja salissa aika ajoin ja tarkistaa lista kohta kohdalta, toimitanko meillä vielä niin kuin kuuluisi. Kun tarkistuksia tekee esim. kuukausittain, on helpompaa tehdä korjausliike ajoissa, jotta vanhat toimintamallit eivät hallitse toimintaa.

Tein toimintatapojen muutoksesta aikaisemman kyselyn loppuvuodesta 2010. Kyselyn kohdistin tuolloin operatiiviselle henkilökunnalle toisin kuin nyt se tehtiin kentän esimiehille. Tutkimustuloksia ei sinällään ole vertailukelpoisia keskenään, koska kyselyt on tehty eri tasoilla toimiville. Toisaalta edellinen kysely tehtiin kun, uudet toimintatavat olivat olleet käytössä vasta reilun kuukauden ajan, joten mahdollinen vastarinta näkyy niistä selkeämmin. Jotain suuntaa antavia vastauksia muutoksen tarpeellisuudesta niistä toki saa.

Perehdytyksestä oltiin aikaisemmassa kyselyssä samaa mieltä kuin nyt toteutetussa kyselyssä. Perehdytystä olisi saanut olla enemmän ja tietoa muutoksesta kaiken kaikkiaan olisi saanut olla enemmän.

Uudet toimintatavat koettiin alussa todella työllistäviksi ja jopa turhiksi. Alussa ei nähty uusien toimintatapojen tuovan mitään lisäarvoa asiakkaalle. Eikä niiden varsinkaan todettu hyödyntäneen omaa toimipaikkaa.

Uusi reseptiikka omaksuttiin jo heti alussa, se ei tuottanut ongelmia, kuten ei myöskään omavalvonta. Menekin seuranta koettiin hankalaksi lisätyöksi alussa.

Alussa ei myöskään ollut selkeää kuvaa uudistumisesta muutoksen myötä. Uusi esillelaitto tapa koettiin liian työlääksi ja siitä haluttiin jo heti alussa luopua.

Työkuorma koettiin alussa liian suureksi, kun nyt se koetaan sopivaksi suuremmalla osalla vastaajista. Kehitysideoita aluksi ei saatu juurikaan, nyt niitä saatiin hyvin ja mielestäni työnantajani kannattaa ne hyödyntääkin.

Opinnäytetyön aihe oli kiinnostava ja teoriapohjaa siihen löytyi kiitettävästi. Työn rajaaminen ei ollut yksinkertaista, se vaati erityistä keskittymistä. Oman työn ohella opinnäytetyön tekeminen vaati ajallisesti paljon. Samoin aikataulut venyivät joskus pelottavankin täpäriksi, varsinkin loppuvaiheessa.

9. LÄHTEET

Kirjallisuus

Aalto, M. 2002. Vuorovaikutustaidot. Forssa: Aseman Lapset ry.

Aalto, M. 2004. Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. 2. uudistettu painos. Ryttylä: My Generation.

Aaltonen, T.; Pajunen, H. & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2008. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Keuruu: Otava.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi: esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Harvard Business School Press 2005. Haasteellisten ihmisten kohtaaminen. Helsinki. Art-Print Oy.

Helin, Kari (1995). Tuplavoimin muutoksiin. Osallistaminen johtamisessa. 2. painos. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino.

Hätönen, H. 2000: Mistä liikkeelle. Helsinki: Yliopistopaino.

Hultman, Ken (1998): Making Change Irresistible: Overcoming Resistance to Change in Your Organization. Davies-Black Publishing, Palo Alto.

De Jager, Peter (2001): Resistance to Change: A New View of an Old Problem. Futurist 35:3, s. 24 - 27.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro. Helsinki.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava.

Järvinen, P. 2004. Onnistu esimiehenä. 3. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki. WSOY.

Kaski, S. & T. Kiander (2005). Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Edita, Helsinki.

Keltikangas-Järvinen, L. 2004. Temperamentti – ihmisen yksilöllisyys. Helsinki: WSOY.

Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallissalan kehittämissätiö. 29

Kotter, J.P. 2009. Tärkeysjärjestykseen. Nyt. Helsinki: Talentum.

Lappalainen, M. 2008. Renesanssimuutos – monimutkaisesta helppotajuista. Helsinki: Firene Oy.

Manka, Marja-Liisa 2007. Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Kirjapaja, Helsinki.

Manka M-L., Hakala L., Nuutinen S. & Harju R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampereen yliopisto, STM, Esr & Kuntoutussäätiö.

Mäkitalo, J. (2005) Workrelated wellbeing in the transformation of nursing home work. Dissertation. D 837. Faculty of Medicine, Department of Public Health Science and General Practice. University of Oulu. Center for Activity Theory and Developmental Work Research. University of Helsinki. Oulu: Oulu University Press.

Perkka-Jortikka, Katriina 2002. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki, Edita Prima Oy.

Schein, E.H. 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Tampere: Tammer-Paino.

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

SÄHKÖISET LÄHTEET:

Muutoslaboratorio. Työhyvinvointi ja toimintakonseptien muutokset. Luettu 30.10.2011.

http://www.muutoslaboratorio.fi/files/Tyohyvinvointi_ja_toimintakonseptien_muutokset.pdf

Varma. Työhyvinvoinnin opas. Luettu 26.10.2011.

<https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/MuutosHaastaaTyohyvinvoinninOpas.pdf>

Työtterveyslaitos. Muutokset ja työhyvinvointi. Luettu 30.10.2011. Päivitetty 20.05.2011

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

10. LIITTEET

LIITE 1 Kysely esimiehille – lomake

LIITE 2 Tarkistuslista esimiehille

LIITE 1 Kysely esimiehille

KYSELY SODEXON ESIMIEHILLE LOKAKUUSSA 2010 VOIMAAN
TULLEIDEN UUSIEN TOIMINTATAPOJEN KÄYTTÄMISESTÄ

Taustatiedot (valitse sopiva)

Sukupuoli: mies nainen

Ikä: 20–35 36-45 46-55 56-

Ammattinimike: vuoropäällikkö keittiömestari apulaisravintolapäällikkö
ravintolapäällikkö palvelupäällikkö

Arvioitava osa-alue YLEISET ASIAT	täysin eri mieltä	jonkin verran eri mieltä	jonkin verran samaa mieltä	täysin samaa mieltä
1. Pehdytys esimiehille oli riittävää ennen uusien toimintatapojen käyttöönottoa.				
2. Sain riittävästi pehdytystä muutoksen läpiviemiseen henkilökunnalle.				
3. Uudet toimintatavat ovat käytössä toimipaikassani.				
4. Uudet toimintatavat ovat hyödyttäneet toimipaikkaamme.				
5. Työyhteisössäni on avoin, joustava, innostunut ja kehityshaluinen työilmapiiri.				
6. Henkilökunta on omaksunut uuden reseptiikan mukana tulleen reseptikohtaisen omavalvonnan ja menekin seurannan.				
7. Minulla on selkeä kuva uudistumisesta yrityksen uusien toimintatapojen myötä.				
8. Motivoin toimipaikallani				

työntekijöitä työskentelemään uuden toimintamallin mukaisesti.				
9. Uusi esille laittotapa (pienemmät astiat, värit ym.) on lisännyt henkilökunnan työn määrää.				
10. Henkilökuntani on omaksunut uudet asiat mielestäni hyvin.				
11. Toimipaikassani on tapahtunut liukumisia vanhoihin tapoihin. Esim. isompi tarjoiluastia, harvemmin vaihtoja jne.				

12. Miten koet työkuormasi tällä hetkellä (ympyröi sopiva)?

1.aivan liikaa työtä 2.siedettävän rajoissa 3.sopivasti työtä 4.haluaisin lisää haasteita

13. Miten edelleen kehittäisit Sodexon toimintatapoja?

14. PALAUTE

Huomioita uusista toimintatavoista ja niiden tuomista muutoksista ruuan laatuun, omaan työhön ja

työyhteisöön: _____

15. Toimipaikan sijaintikaupunki/ -

kunta _____

Kiitos vastauksestasi!

LIITE 2 Tarkistuslista esimiehille

Laadun osatekijä	Onko kunnossa?	Mitä kehitettävää?	Vastuu henkilö	Kuittaus tai korjaus ja pvm.
Reseptiikan mukaiset raaka-aineet				
Reseptiikan noudattaminen				
Vaa`an käyttö valmistuksessa				
Tasalaatuisuus				
Toteutuuko jaksotus				
Oikea ajoitus ruoanvalmistuksessa				
Maun viimeistely maistamisen jälkeen				
Ohjeiden mukaiset valmistusastiat				
Ohjeiden mukaiset esillelaittoastiat				
Ruokien koristelu				
Ruoan ulkonäkö linjastossa				
Ruoan houkuttelevuus ja värit				
Linjaston siisteys				
Ruoan lämpötilojen mittaus				
Erikoisruokavaliomerkinnot				
Tuoteselosteet, siistit				
Henkilökunnan työasut				
Oikeat tiedotepohjat				
Siisääntulon siisteys				
Vitriinien houkuttelevuus ja siisteys				
Vitriinien hintalaput				
Ryhdykäs yleisilme				