

Kokemuksia Oiva-hymystä:

Hyvällä muutosjohtamisella parempiin tuloksiin?

Kristiina Kauranen

Opinnäytetyö

Liikkeenjohdon koulutusohjelma

2014



Koulutusohjelma: Liikkeenjohdon ko

<p>Tekijä Kristiina Kauranen</p>	<p>Ryhmätunnus RHM20</p>
<p>Kokemuksia Oiva-hymystä: Hyvällä muutosjohtamisella parempiin tuloksiin?</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 62+7</p>
<p>Ohjaaja Kari Nurminen</p>	
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää minkälaisia kokemuksia ravintola-alan ammattilaisilla on Eviran hallinnoimasta Oivahymy -hankkeesta. Puolistrukturoidulla Webropol-kyselyllä selvitettiin, minkälaisia toimenpiteitä Oivaa varten on tehty ja millä tavoin siitä on tiedotettu. Kysely antoi myös suuntaa, kuinka monessa paikassa tarkastus on tehty ja minkälaisia arvosanoja toimipaikat ovat saaneet. Samalla selvitettiin, kuinka tietoisia alan ammattilaiset ovat Oivasta, mitä mieltä he ovat siitä ja kuinka luottavaisin mielin he ovat sen jatkumisen puolesta.</p> <p>Tutkimuksen toisessa vaiheessa haastateltiin kahta ravintola-alan pitkän linjan esimiestä muutosjohtamisesta. Heiltä saatiin vinkkejä siihen mikä on parasta muutosjohtamista ja kuinka uudet asiat saadaan johdettua parhaalla mahdollisella tavalla haluttuun lopputulokseen. Samalla kartoitettiin heidän ajatuksiaan ylipäätään muutoksen tarpeellisuudesta ja mielipiteitä Oivasta.</p> <p>Tutkimuksen perusteella Oiva on suhteellisen tunnettu ammattilaisten joukossa. Mielipiteet Oivasta vaihtelevat laidasta laitaan. Joukkoon mahtuu niitä, jotka eivät usko Oivan jatkuvuuteen ja myös niitä, joiden mielestä se on pitkästä aikaa parasta ravintola-alalla on tapahtunutta. Useimmissa yrityksissä tarkastus on tehty ja mielipiteet tarkastuksien jälkeen näyttäisivät lieventyneen alun hämmennyksen ja pelon jälkeen.</p> <p>Mielenkiintoista oli huomata, että Oivaa varten tehdyt toimenpiteet ja tiedotus asiasta eivät juurikaan vaikuttaneet arvosanoihin. Voidaan todeta, että toimipaikkojen, jotka ovat hoitaneet asiat mallikkaasti jo tähänkin asti, on kohtuullisen helppo noudattaa Oiva-kriteereitä. Ne yritykset, joilla omavalvontasuunnitelman mukaisia toimenpiteitä ei ole tehty järjestelmällisesti, joutuvat nyt pakon edessä ryhdistäytymään.</p> <p>Oiva näyttäisi tulleen jäädäkseen. Asiakkaiden tottuessa Oiva-hymynaamojen esilläoloon, monet varmasti alkavat vaatia niitä. Yrityksiltä tämä edellyttää paneutumista asiaan. Suomalaiset luultavasti tulevat jatkossakin haluamaan puhdasta ja turvallista ruokaa, joten siihen panostus ei mene hukkaan. Yritysten tulisi miettiä Oiva-hymynaamojen markkinointiarvoa. Tosiasia tulee olemaan: Hymy houkuttaa, surunaama käännäyttää.</p>	
<p>Asiasanat Ravintolat, hygienia, laatu, muutos, muutosjohtaminen</p>	

Degree programme: Liikkeenjohdon ko

<p>Author Kristiina Kauranen</p>	<p>Group or year of entry RHM20</p>
<p>The title of thesis BETTER CHANGE MANAGEMENT, BETTER RESULTS?</p>	<p>Number of pages and appendices 62+7</p>
<p>Supervisor Kari Nurminen</p>	
<p>Oiva is a quality system supervised by Evira. The objective of this bachelor's thesis is to investigate what kind of experiences hotel- and restaurant industry employees, have with Oiva-smileys. The empiristic part was performed with semi-structured Webropol-survey. The main objective was to find out and observe the implementation of Oiva by different enterprises and how the information has been distributed throughout the process.</p> <p>In the second part of the investigation two experienced restaurant managers were interviewed about change management. They shared examples of well-managed change. They were also asked their perception of the Oiva-smileys and about how necessary they see change in business.</p> <p>Oiva-smileys are quite well-known among people working in the hotel - and restaurant industry. Opinions about Oiva varied greatly. Some received it as the best thing that has happened for a long time and some think it's not going to last. Oiva-inspector had visited most companies and after the inspections opinions were more tolerant than in the beginning. First there seemed to be too much fear and confusion about what was going on.</p> <p>Interestingly, the results indicated that steps taken or advance information about the Oiva system did not bring better or worse inspection grades. It can be said that companies, which have done things correctly before, did not have any problems adopting the Oiva system. The businesses, which had not been so strict about hygiene and food safety, have to do it now. There's no choice to choose not to be interested about Oiva.</p> <p>Oiva seems to be a permanent system. Eventually customers will notice Oiva-smileys outside of the restaurants, coffee shops and supermarkets. They will demand for Oiva-inspection reports and are free to choose not to use companies with sad faces. Companies should think about the marketing value of the Oiva. Finnish people like to have secure and clean food also in the future. The fact is, that happy Smiley brings customers, sad face not.</p>	
<p>Key words Restaurants, hygiene, quality, change, change management</p>	

Sisällys

1	Oiva muuttaa maailmaa?	1
2	Oiva.....	4
2.1	Laatu luomassa turvallisuutta.....	4
2.2	Oivan taustat.....	5
2.3	Oiva-arviointiasteikko.....	8
2.4	Oiva-tarkastukset ja raportti	9
3	Muutosjohtaminen.....	12
3.1	Esimiehen rooli muutoksessa	12
3.2	Työyhteisön erilaiset roolit muutoksessa	15
3.3	Vaihtelevat tunteet muutoksessa	18
3.4	Muutoksen eri vaiheet.....	20
3.4.1	Muutosta ennakoiva vaihe ja perustan luominen.....	21
3.4.2	Uhan kokemus- ja käynnistysvaihe	23
3.4.3	Vastustuksen vaihe ja hallittu eteneminen	24
3.4.4	Hyväksymisen vaihe ja vakiinnuttaminen	25
3.5	Muutosviestintä	27
3.5.1	Tiedottaminen.....	29
3.5.2	Koulutus	30
3.5.3	Perehdytys ja työhönopastus.....	31
4	Webropol-kyselytutkimus Oivasta ravintola-alan ammattilaisille 8-27.11.2013.....	33
5	Syvähaastattelu tammikuussa 2014 liittyen Oivaan ja muutosjohtamiseen aiemman Oiva-kyselyn pohjalta	36
6	Tulokset.....	38
6.1	Kyselytutkimuksen satoa	38
6.1.1	Taustakysymykset	39
6.1.2	Oivaan liittyvät kysymykset.....	41
6.2	Haastatteluiden tulokset	50
6.2.1	Mielipiteet Oivasta.....	50
6.2.2	Muutosjohtamisen keinot.....	51
6.2.3	Muutoksen pakollisuus	52

7	Pohdinta	54
7.1	Hyvällä muutosjohtamisella parempia tuloksia?.....	55
7.2	Kehittämisehdotukset.....	56
7.3	Oma oppiminen prosessin aikana.....	57
	Lähteet.....	60
	Litteet.....	64
	Liite 1. Webropol-kysely Oivasta	64
	Liite 2. Haastattelukysymykset.....	67
	Liite 3. Oiva-raportti.....	70

1 Oiva muuttaa maailmaa?

Oiva on elintarvikeviranomaisten laatujärjestelmä, jolla pyritään takaamaan ruoan hygienian ja turvallisuuden. Asiakkaille Oiva tulee näkymään hymy- tai surunaamoina yritysten sisäänkäyntien yhteydessä. Näkemykseni mukaan Oivasta tiedotus oli puutteellinen ennen hankkeen alkamista. Yleisesti ravintoloitsijat sekä viranomaiset eivät tuntuneet tietävän mitä tapahtuu. Mara ry. järjesti koulutuksen asiasta 7.5.2013 (Mara 2013.), kun ensimmäiset Oiva-tarkastukset oli tehty 2.5.2013. Monissa kunnissa myös ihmeteltiin, kuinka resurssit riittävät tarkastuskäynteihin ja huonon arvosanan saaneiden yritysten uudelleen tarkastuksiin. Oivasta puhuttiin yleisesti eriarvoisena, huonosti valmisteltuna ja liian tiukkana.

1.9.2013 Helsingin Sanomissa oli aukeaman juttu, jossa vertailtiin kuntia ja niissä tehtyjä tarkastuskäyntejä. Osassa paikkakunnista oli tarkastettu vasta kolme prosenttia tarkastettavista kohteista, kun toisissa jopa 88 prosenttia. Oivan alkaessa asiasta myös uutisoitiin virheellisesti. Iltasanomat uutisoi asiasta 2.5.2013 otsikolla: 'Ratsiat käynnistyvät kaupoissa: Mitä leveämpi hymy, sen parempi palvelu'. Oivahan ei suinkaan kerro palvelun tasosta mitään. 20.5.2013 Helsingin Sanomat kirjoitti Oivasta otsikolla: 'Hymynaama-arviot ihmetyttävät yrityksiä'. Monien yritysten mielestä arvioinnit määräytyvät löyhin ja epäloogisin perustein. Juuri tämän ristiriitaisen ja vähäisen oikean informaation sekä valtavan huhumyllyn innoittamana päätin paneutua aiheeseen lähemmin.

Malli Oiva-hankkeeseen on otettu Tanskasta, jossa vastaava järjestelmä on toiminut jo vuodesta 2001. Smiley-hanke on ollut erittäin suosittu tanskalaisten kuluttajien ja yritysten keskuudessa. Smiley on todistanut tehokkuutensa ruuan turvallisuuden parantamisessa. Tarkoituksena Tanskassa oli tuoda tarkastusten tulokset julkisiksi ja tehdä sisältö helposti ymmärrettäväksi hymynaamojen avulla. Parhaat arvosanat saaneet yritykset käyttävät hymynaamoja apuna markkinoinnissaan. (Danish veterinary and food administration 2011.)

Neljän ensimmäisen kuukauden aikana vähittäiskauppojen ja ravintoloiden elintarvikeviranomaisten tekemien tarkastusten raportteja on julkaistu internetissä noin

viisituhatta kappaletta. 80 prosenttia tarkastetuista on saanut oivallisen tai hyvän arvosanan. Tarkastustulokset ovat olleet samansuuntaisia koko maassa. Yleisin arvosana on hyvä. Korjattavaa arvosanan on saanut viidennes. Huonon arvosanan on saanut vain pari prosenttia tarkastetuista. Tarkastusten määrän kasvaessa, myös oikea tieto arvioinnista on lisääntynyt. (Evira 2013a.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää mielipiteitä Oivahymystä ja esitellä parhaimmat muutosjohtamisen keinot, joilla uudet asiat voidaan johtaa haluttuun lopputulokseen. Tutkin Oivahymy-projektin onnistumista eri hotelli- ja ravintola-alan yrityksissä ja sen saamaa vastaanottoa niin esimiesten kuin työntekijöiden tasolla. Tietoperusta on jaettu kahteen osaan, joista ensimmäinen osa kertoo Oivan taustoista, arvosteluperusteista, Oiva-tarkastuksista ja raportoinnista. Toinen osio käsittelee muutosjohtamista, jonka avulla Oivan kaltaiset uudistukset voidaan johtaa hallitusti parhaalla mahdollisella tavalla. Kolmannessa osiossa esittelen tutkimusmenetelmät.

Tutkimusmenetelmänä käytin kyselyä eri hotelli- ja ravintola-alan yrityksille liittyen Oivaan ja sen tuomiin muutoksiin. Tarkoituksena oli kartoittaa mielipiteitä Oivan onnistumisesta ja minkälaisia toimenpiteitä sitä varten on tehty. Kyselyt lähetin ennalta valittuihin yrityksiin, joiden joukossa oli sekä ketju- että yksityisiä ravintoloita, kahviloita, lounaspaikkoja sekä tilaustarjoiluravintoloita. Toisena menetelmänä käytin syvähaastattelua. Lopuksi esittelen tulokset ja viimeisenä vedän niistä johtopäätökset sekä esitän muutamia kehitysehdotuksia.

Opinnäytetyössäni kirjoitan Oivasta tarkoittaen Oivahymy-hanketta kokonaisuudessaan. Oiva-tarkastajat ovat elintarvikeviranomaisia, jotka tekevät yrityksiin Oiva-tarkastuksia. Vaikka puhutaan Oiva-raportin julkaisemisesta yrityksen ulko-ovilla, tämä ei tarkoita raportin aina löytyvän rakennuksen ulkopuolelta. Raportin tulee olla näkyvillä niin, että asiakas näkee sen ennen kuin tekee ostopäätöksen. Kyselyyn vastanneiden työpaikoista puhun yleisesti toimipaikkoina. Vastaajat saattavat työskennellä hyvin erilaisissa yrityksissä, mutta kyselyyn vastatessa heidän on pitänyt monia asioita ajatella oman toimipaikkansa kautta. Yleisesti puhun myös hotelli- ja ravintola-alasta, jonka sisällä on sekä suurta- että julkisen puolen yrityksiä. Oma

katsantokantani on hyvin ravintolalähtöinen oman ravintolataustani takia. Tästä syystä esimerkiksi tulevat usein ruokaravintoloista.

Toimeksiantajana on työnantajani Hyvinkään Riihimäen seudun Ammattikoulutussäätiö. HRAKS on vuonna 2012 perustettu nuorille ja aikuisille työpajatoimintaa järjestävä säätiö. HRAKS:lla on kolme erilaista tuotantolinjaa; kiinteistö-, kuljetus- sekä kahvila- ja asiakaspalvelupajat, joiden johtavaa emäntää haastattelen muutosjohtamisesta. Säätiö on vahvasti muutoksen alla jatkuvasti.

Toiminta on suhteellisen alussa vielä, joten se hakee vielä muotoaan.

Opinnäytetyöaiheeni koskettaa säätiön kahviloiden toimintaa päivittäisessä toiminnassa Oivan takia. Työni hyödyttää säätiön koko henkilökuntaa, koska toisena teemana on muutosjohtaminen. Toivon opinnäytetyöni tuovan uusia ideoita ja ajatuksia säätiön johdolle, siitä kuinka muutoksia tulisi johtaa. Muille työntekijöille opinnäytetyöni tuo ymmärrystä siitä, että muutos on useimmiten hyvästä.

2 Oiva

Oiva on elintarvikevalvontatietojen julkistamisjärjestelmä, jota koordinoi elintarviketurvallisuusvirasto Evira. Oiva-arvioinnit perustuvat elintarvikelainsäädännön säännöksiin. Oivan myötä yrityksen toimintaan tai toimijan vastuuseen ei ole tullut muutoksia tai lisävaatimuksia. Muutoksena vanhaan on se, että nyt tarkastajat tulevat ilmoittamatta. Oiva-raporttien julkaisu aloitettiin internetissä toukokuussa 2013. Oivan tunnistaa oranssista Oiva- hymynaamalogosta, joka on Oiva-raportin vasemmassa yläkulmassa. (Liite 3.) Elintarvikehuoneistojen sisäänkäyntien yhteydessä asiakas näkee hymynaamat ja niiden perusteina olevat raportit vuoden 2014 alusta.

Ensimmäisessä vaiheessa ovat mukana kaikki ruokakaupat, kioskit, ravintolat, kahvilat, pikaruokapaikat, grillit, suurkeittiöt ja ruokalat. Vuoteen 2015 mennessä Oiva laajenee kaikkiin elintarvikealan yrityksiin. Oivan tavoitteena on yhtenäistää valvontaa, lisätä avoimuutta kaikessa toiminnassa alan toimijoiden ja viranomaisten kesken sekä tuoda tarkastusten tulokset asiakkaan nähtäville. Elintarvikelain muutoksessa on säädetty myös valvontatietojen julkistamisesta. Sen mukaan elintarvikealan toimijan on julkistettava valvontaviranomaisen antama elintarvikehuoneiston tarkastuksesta kertova asiakirja Eviran määräämällä tavalla. (Evira 03/2013.)

2.1 Laatu luomassa turvallisuutta

Elintarviketurvallisuus on yksi laadukkuuden muoto. Kun ruoka on puhtaista raaka-aineista, oikeanlaisilla välineillä asianmukaisessa paikassa valmistettua, se on myös turvallista. Asiakkaan vähimmäisodotus laadusta on se, että sitä on turvallista syödä. Ruoka ei saa olla pilaantunutta tai likaista. Erilaisilla laadunvalvontajärjestelmillä pyritään vastaamaan tähän asiakkaan tarpeeseen, turvaamaan vähimmäislaatu. Hyvä ruoka ei synny sattumalta. Elintarvikkeemme ovat turvallisia, koska koko elintarvikeala on mukana luomassa laatuketjua. Ruokaketjun laatutyö perustuu vastuulliseen toimintaan, kilpailukyvyyn parantamiseen ja kuluttuja lähtöisyyteen. Suomalaisella elintarvikkeella on tuttu ja tunnettu valmistaja, joka huolehtii tuoteturvallisuudesta ja jäljitettävyydestä (MMM 2012.)

Verrattuna joihinkin köyhiin maihin voidaan lähteä jopa siitä ajatuksesta, että meillä on puhdasta vettä riittävästi, joilla pestään astiat puhtaaksi sekä sähköä, jolla turvataan ruokien kylmänä ja kuumana pitäminen. Suomessa elintarvikehuoneistoksikaan ei sovellu mikä tahansa rakennus, vaan sen on täytettävä vähimmäiskriteerit. Tämän lisäksi henkilökunnan tulee olla koulutettua. Minkä tahansa elintarvikkeen kanssa työskentelevällä henkilöllä tulee olla hygieniapassi suoritettuna ja sitä kautta jonkinlainen käsitys siitä, mitä ruoan turvallisuus ja hygienia tarkoittaa.

Suomalainen kuluttaja on hyvin tarkka siitä mitä ostaa. Ruoan hyvä laatu on hyvää makua, tuoreutta ja kotimaisuutta. Ruoan tulee valmistua hyvissä työskentelyolosuhteissa. Tarjontaa on niin paljon, että likaisuus tai epämääräisyys saavat asiakkaan kääntymään ovelta. Internetin myötä epäkohdat leviävät ihmisten tietoisuuteen nopeasti. Ei ole ollenkaan yhdentekevää millaista ruokaa asiakkaille tarjotaan. (MMM 2012.) Tästä Oiva –hankekin on varmasti saanut alkunsa.

2.2 Oivan taustat

Säännöksen toimeenpanoa varten valituissa kunnissa järjestettiin Oivahymy-pilottihanke, jossa valvontaviranomaiset tarkastivat elintarvikealan toimijan toiminnan vaatimuksenmukaisuutta. Oiva-pilotin mukaiset tarkastukset alkoivat huhtikuussa 2011 ja jatkuivat vuoden loppuun asti. Pilotissa olivat mukana Lappeenranta, Heinola, Helsinki (Kruununhaan ja Punavuoren alueet), Jalasjärven, Ilmajoen kuntien ja Kurikan kaupungin liikelaitoskuntayhtymä sekä keski-Uudenmaan ympäristökeskus (Keravan alue). Tarkastustulokset julkaistiin Eviran internetsivuilla, mutta toimijoille niiden julkistaminen oli pilotissa vapaaehtoista. (Evira 2013a.)

Oivan-tyyppisiä tarkastusjärjestelmiä on käytössä Tanskassa, Englannissa ja Amerikassa Los Angelesissa (Legislative Council Secretariat 09/2007-2008, 1). Jo vuonna 1997 Los Angelesissa tv-ohjelman myötä tullut negatiivinen julkisuus antoi sysäyksen suunnitelmallisiin hygieniatarkastuksiin. Hygieniatarkastuksia oli tehty jo aiemmin, mutta piilokameralla kuvattu tv-ohjelma näytti todellisuuden hyvin erilaisena jopa tasokkaiksi luokitelluissa ravintoloissa. Puutteiden korjaamiseksi 1998 Los aloitettiin A,

B ja C- arvosanojen jakaminen perustuu viimeisimpään hygieniatarkastukseen. 2008 Los Angelesissa ilmestyi raportti viimeisen kymmenen vuoden aikana kerätyistä kirjainjärjestelmän tuloksista. Raportti todisti hygieniatason ja elintarviketurvallisuuden parantuneen huomattavasti kymmenessä vuodessa. (Legislative Council Secretariat 09/2007–2008; 12–15.)

Los Angelesissa tarkastuksia tehdään yhdestä kolmeen kertaan vuodessa riippuen ruokien valmiusasteesta. Valmisruokia tarjoilevat ravintolat tarkastetaan harvemmin kuin à la carte ravintolat. Los Angelesissa on käytössä FOIR (Food Official Inspection Report), jossa on 108 tarkastettavaa kohtaa. Jokaisesta kohdasta annetaan pisteitä. 90–100 pistettä oikeuttaa arvosanaan A, jolloin ruoankäsittelyprosessit ja ruoan laatu ovat erinomaisella tasolla. B-arvosanan saa 80-89 pisteellä, jolloin tarkastetut asiat ovat hyvällä tasolla. 70–79 pisteellä saa arvosanan C, jolloin tarkastettavat asiat ovat hyväksyttävällä tasolla. Alle 70 pisteen saaneissa ravintoloissa ruoan käsittelyyn ja laatuun liittyvät asiat ovat huonolla tasolla. Nämä ravintolat saavat vain listan pisteistä ilman arvosanaa. Los Angelesissa raportin on oltava asiakkaan nähtävillä. Lisätietoja saa tarkastustoimistosta. Tarkastustulokset ovat internetissä nähtävillä. Huonon arvosanan saaneet yrityksen voivat pyytää kolmen arkipäivän sisällä tarkastusraportin saapumisesta uusintatarkastusta, joka on maksullinen. Uusintatarkastus tehdään kymmenen päivän sisällä. Toinen uusintatarkastus tehdään 30–60 päivän sisällä, jolloin voidaan varmistua yrityksen pitäneen tarkastettavat asiat hyvällä tasolla pidemmän aikaa. (Legislative Council Secretariat 09/2007–2008; 12–15.)

1990-luvun puolivälissä Tanska aloitti mittavat uudistustoimenpiteet parantaakseen ruuan turvallisuutta. 2001 siellä aloitettiin Smiley -hanke. Tanskassa kaikki kaupat, ravintolat ja muut ruokaa myyvät paikat tarkastetaan yhdestä kolmeen kertaan vuodessa. Tarkastukset tehdään etukäteen ilmoittamatta. Tarkastuksen jälkeen yritys saa raportin, jossa näkyy kolme viimeisintä tarkastuksen tulosta. Hymynaamojen lisäksi raportista löytyy tarkastajien tekemät huomiot. Samaan tapaan kuin Suomessakin osa-alueiden heikoin arvosana määrää yleisarvosanan ja sitä vastaavan hymynaaman. Tanskassa joutuu maksamaan 2000 Tanskan kruunun (noin 268 euron) sakon, jos hymynaama ja tarkastusraportti ei ole asiakkaan nähtävillä yrityksen sisäntulon yhteydessä. Raportti tulee löytyä helposti yrityksen internetsivuilta. Kaikki raportit ovat

nähtävissä osoitteessa www.findsmiley.dk. (Legislative Council Secretariat 09/2007–2008, 2–4 ; Danish veterinary and food administration 2011.)

Tanskassa yritys voi ansaita Elite-Smileyn (Eliitti-hymy) osoituksena pelkistä oivallisista arvosanoista viimeisen vuoden ajalta. Vuonna 2010 jopa 49 prosenttia yrityksistä on ansainnut Elite-hymynaaman. Yrityksillä, jotka ovat saaneet yhden surunaaman, on mahdollisuus tilata maksullinen uusintatarkastus. Tämän yritys joutuu maksamaan itse. Muuten tarkastukset kustannetaan verovaroista. 2007 Tanskassa mitattiin Smiley-hankkeen onnistumista. Tulosten mukaan sata prosenttia tanskalaisista tietää mistä hankkeesta on kysymys. Yli kahdeksankymmentä prosenttia yrityksistä pitää järjestelmää hyvänä tai erittäin hyvänä ideana sekä reiluna riippumatta saamistaan arvosanoista. Monet ovat muuttaneet ohjeitaan ja rutinejaan tästä syystä. Jopa kaksi kolmesta kuluttajasta valitsevat jonkin muun kuin surunaaman saaneen ravintolan. (Legislative Council Secretariat 09/2007–2008, 2–4 ; Danish veterinary and food administration 2011.) Tanskassa hymynaamojen vaikutuksen huomaa kaupunkikuvassa. Ravintolat, jotka ovat saaneet surunaaman, ovat tyhjillään. Hymynaaman saaneet ravintolat ovat täynnä asiakkaita.

Vuonna 2004 Englannissa aloitettiin Scores on Doors -pilottihanke. Hankkeen tarkoituksena oli vähentää ruokaperäisiä sairastumisia 20 prosenttia vuosien 2001–2006 välillä. Englannissa on yli sata paikallista operaattoria, jotka käyttävät erilaisia versioita Scores on Doors -systemistä. Näiden avulla yritetään vastata kuluttajien lisääntyneeseen haluun saada tietoa hygienia-tarkastuksista. Scores on Doors -internetsivuilla korostetaan, että tarkastuksia tehdään vain kerran 6–36 kuukauden sisällä. Arviointi perustuu sen päivän arviointiin eikä kerro pitkän ajan hygienia-tilasta tai ruuan laadusta. (Scores on Doors 2014.) Tarkastuksissa on kolme arvioitavaa kohtaa, joista ensimmäinen käsittelee ruuan hygieniaa ja turvallisia valmistustapoja sekä lämpötilaseurannan arvioinnin. Toisessa kohdassa arvioidaan puhtautta, ilmastointia, rakennuksen kuntoa ja yleisilmettä. Kolmannessa kohdassa arvioidaan johdon suhtautumista hygienia-asioihin ja ruuan turvallisuutta. (Legislative Council Secretariat 09/2007–2008, 6–12. ; Danish veterinary and food administration 2011.)

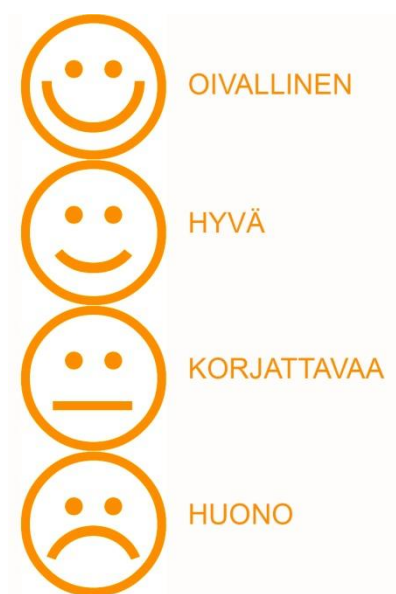
Yrityksen tulee pystyä osoittamaan, että ruuan turvallisuus on järjestämällisesti johdettua eikä yrityksellä ole ollut rikkomuksia elintarvikelaissa esitetyissä asioissa. Tarkastuksessa jokaisesta kohdasta annetaan arvosana ja niistä lasketaan keskiarvo, joka määrää millaisen hymynaaman tai kirjaimen yritys saa. Yritys saa tarkastuksesta todistuksen. Todistuksia on hyvin monia erilaisia. Esimerkiksi Derbyn kaupungissa todistuksessa arvosana on ilmaistu tähtien avulla. Toisaalta Leicesterin kaupungissa todistus on samanlainen kuin Suomessa ja Tanskassa. Suurin osa Englannin kaupungeista käyttää viisitasoista tähti-arviointia, mutta myös kirjaimet A, B, C, D ja E sekä Smiley -arvioinnit ovat käytössä. Osassa on käytössä kaksitasoinen 'läpi tai parannettava'- arviointiasteikko. Neljäntenä vaihtoehtona on liikennevaloarvostelu, jossa lisänä kultainen 'valo'. Kultainen tarkoittaa loistavaa hygieniatasoa, vihreä hyvää hygieniatasoa, oranssi tyydyttävää tasoa ja punaisen valon saaneilla on parannuksia tehtävänä. 2008 Englannissa arvioitiin Scores on Doors -hankkeen onnistumista. Tämän jälkeen toimintaa on yritetty yhdenmukaistaa. (Legislative Council Secretariat 09/2007–2008, 6–12. ; Danish veterinary and food administration 2011.)

2.3 Oiva-arviointiasteikko

Tarkastustulokset esitetään hymynaamasymbolein. (Kuvio 1.) Symboleja on neljä. Oivallinen arvosana tulee, jos toiminta on vaatimusten mukaista. Tällöin tarkastajalla ei ole ollut mitään huomautettavaa. Hyvän saa, kun toiminnassa on pieniä puutteita, jotka eivät kuitenkaan johda kuluttajaa harhaan eivätkä heikennä elintarviketurvallisuutta. Tämä voi olla esimerkiksi pieniä puutteita lämpötilojen seurannassa tai elintarvikkeiden säilytystavoissa. Korjattavaa arvosanan saa, jos toiminnassa on epäkohtia, jotka heikentävät elintarviketurvallisuutta tai johtavat asiakasta harhaan. Näitä voivat olla omavalvontasuunnitelmassa olevat puutteet, käsienpesupisteen puute, erilaiset hyönteiset elintarvikehuoneistossa, pintojen likaisuus tai työvaatteiden puute. Huomautetut asiat tulee korjata määräajassa. Huonon arvosanan saajan tulee korjata epäkohdat välittömästi. Tällöin kuluttajan turvallisuus on oleellisesti heikentynyt tai häntä on johdettu oleellisesti harhaan. Huonon arvosanan saadakseen laiminlyönnit ovat jo hyvin selkeitä ja niitä on enemmän. Näitä voivat olla työvälineiden ja laitteiden likaisuus, henkilökunnan riittävästä käsihygieniasta huolehtiminen, elintarvikkeiksi

kelpaamattomien elintarvikkeiden tarjoileminen, elintarvikkeiden vääränlainen säilyttäminen ja/tai alkuperämerkintöjen puuttuminen. (Evira 2013b.)

Kuluttajien nähtävillä oleva Oiva-raportti sisältää arvosanan jokaisesta asiakokonaisuudesta, yleisarvosanan ja sanallisen Oiva-huomion. Yleisarvosana tulee huonoimman arvosanan perusteella. Vaikka kaikki kohdat yhtä lukuun ottamatta olisivat erinomaisia, yhden osa-alueen huono arvosana antaa yleisarvosanaksi huonon. (Evira 2013b.)



Kuvio 1. Hymynaamasymbolit. (Evira 2013c.)

2.4 Oiva-tarkastukset ja raportti

Oiva-tarkastukset tekee kunnan valvontaviranomainen. Tarkastukset tehdään ilman ennakoilmoitusta. Kaikkia asiakokonaisuuksia ei tarkasteta jokaisella tarkastuskäynnillä. Tarkastusraportissa on seitsemäntoista osa-aluetta, jotka ovat omavalvontasuunnitelma, tilojen ja välineiden soveltuvuus, riittävyys sekä kunnossapito, puhtaanapito, henkilökunnan toiminta, elintarvikkeiden vastaanotto, elintarvikkeiden raaka-aineiden sekä valmiin ruuan säilytys, Oiva-raportin esilläpito, elintarvikkeiden koostumus, itsepalvelumyynti- ja linjasto, allergioita ja intoleransseja aiheuttavat aineet, pakkausmerkinnät- ja markkinointi, pakkaus ym. materiaalit, jäljitettävyyden ja takaisinvedot, omat kuljetukset, näytteenoton toteuttaminen ja

sivutuotteet. Jokaisella kerralla tarkistetaan tilojen yleinen siisteys ja puhtaus, työvälineiden ja laitteiden puhtaus, siivousvälineiden ja siivousvälineiden puhtaus, henkilökunnan työtapojen hygieenisuus, käsihygieniat, työvaatteet, kylmänä ja lämpimänä säilytettävät elintarvikkeet, jäädytys, Oiva-raportin esilläpito, tuotteiden myyntiaikojen hallinta ja säilyvyys myynissä sekä tarjoilussa, erillään pito sekä ristikontaminaation välttäminen. Muut kohdat tarkistetaan vähintään kerran kolmessa vuodessa. Kuitenkin kaikkien asioiden tulisivat olla kunnossa kaiken aikaa, koska tarkastuksen ajankohtaa ja sitä mitä asioita milloinkin tarkastetaan, ei voi ennustaa. Uusintatarkastuksia tehdään aina, kun yritys saa jostakin asiasta arvosanan 'korjattavaa' tai 'huono'. Aikaisempi arvosana on voimassa, kunnes toimija on korjannut epäkohdat. Varsinaisen uudelleentarkistettavan asian lisäksi katsotaan läpi jokaisella tarkastuskerralla tarkastettavat asiat. (Evira 2013b; Evira 2014.)

Omalla työpaikallani kävi Oiva-tarkastaja 11.11.2013. Tarkastaja tuli etukäteen ilmoittamatta juuri lounasajan alettua. Ensin tarkastaja kiersi mittaamassa lämpötilat pakastimista ja muista kylmäsäilytystiloista. Samalla hän kyseli työntekijöiltä käsienpesusta ja erikoisruokavalioiden valmistuksesta. Tämän jälkeen hän tutustui lämpötilaseurantalistoihin ja omavalvontakansioon. Koko tarkastus kesti noin viisitoista minuuttia. Arvosanaksi saimme hyvän. Huomioiksi kirjattiin päähineiden puuttuminen ja tulevan tavaran lämpötilaseuraamisen säännöllisyydestä huolehtimisen. Tarkastuksesta jäi hyvin positiivinen kuva. Tarkastaja puuttui oleellisiin asioihin ja otti kuitenkin huomioon tilojen aiheuttamat hankaluudet arvioinnissaan.

Oiva-raportti on tarkastuksesta saatava julkinen asiakirja, joka kertoo kuluttajalle tarkastuksessa havaituista asioista, kuten tuotteiden turvallisuudesta ja hygieniatasosta. Oiva-raportti on A4-kokoinen ja kaksikielinen. Raportteja julkaistaan sitä mukaan kun tarkastuksia tehdään. Raportti julkaistaan ensimmäisestä 1.5.2013 jälkeen yritykseen tehdystä tarkastuksesta. (Evira 2013d.)

Eviran Elintarviketeollisuusliitolta pyytämässä 19.10.2012 annetussa lausunnossa kritisoidaan sitä, että heikoin arvosana ratkaisee yleisarvosanan. Heidän kantansa on, että kuluttaja ajattelee yleisarvosanan olevan keskiarvo eikä kuluttaja välttämättä jaksaa perehtyä raporttiin huolella. Myös arviointiasteikossa on useassa kohdassa

tulkinnanvara. Useassa kohdassa on epäselvää, onko elintarvikehygieniasta kertovat tiedot kuluttajalle olennaisia. Yritykset ovat kokonsa puolesta eriarvoisessa asemassa, koska isoissa yrityksissä löytyy varmasti enemmän huomautettavaa myös niissä asioissa, jotka eivät välttämättä vaikuta tuoteturvallisuuteen. (ETL 2012.)

3 Muutosjohtaminen

Muutos tuo vaihtelua ja muutos luo epävarmuutta. Yksilön suhtautuminen muutokseen riippuu hänen henkilökohtaisista tarpeistaan. Turvallisuudenhakuinen yksilö kokee muutokset uhkaavana. Yksilö, jolla on tarve toteuttaa itseään, kokee muutoksen tuovan mahdollisuuden vaikuttaa työhönsä. Usein turvallisuudenhakuiset ihmiset ovat olleet työpaikalla pisimpään. He ovat tottuneet tekemään asioita aina samalla tavalla.

Muutostilanteissa esimiehen on ensisijaisesti johdettava ihmisten ajattelua ja tunnemaailmaa. Muutoksen aikaansaaminen edellyttää yksilöltä kykyä toimia, tuntea ja ajatella uudella tavalla. Useimmat ihmiset varmastikin ovat niitä, joille muutokset ovat hankalia. Juuri tämän takia muutoksen johtaminen on erittäin haastavaa. (Eräsalo 2008, 132–133.) Åbergin (2006, 123–126.) mukaan muutos on olemassaolon perusta. Se on asteittaista yhä korkeampien tavoitteiden asettamista ja saavuttamista. Liikkeen johtaminen ja muutoksen johtaminen ovat synonyymeja toisilleen. Tavoitetila on aina jotakin muuta kuin nykytila. Menestyvät yritykset ovat yleensä niitä, jotka ovat kehityksessä mukana.

Harvoin muutos sujuu niin kuin on toivottu ja ennakoitu. Välillä asiat saattavat tuntua olevan hallinnassa. Välillä mennään kohti epäjärjestystä ja kaaosta. Muutoksesta olisi tärkeää erityisesti saada innostumaan ne, jotka haluavat olla mukana uudistuksessa. Pohdittava on myös miten suhtautua niihin, jotka eivät ole samaa mieltä pääjoukon kanssa. Niitä, jotka ovat eri mieltä, ei voida sivuuttaa, mutta suuri osa yrityksestä on mahdollista saada innostumaan ja samalla vetää koko porukka haluttuun lopputulokseen. (Åberg 2006, 123–126.)

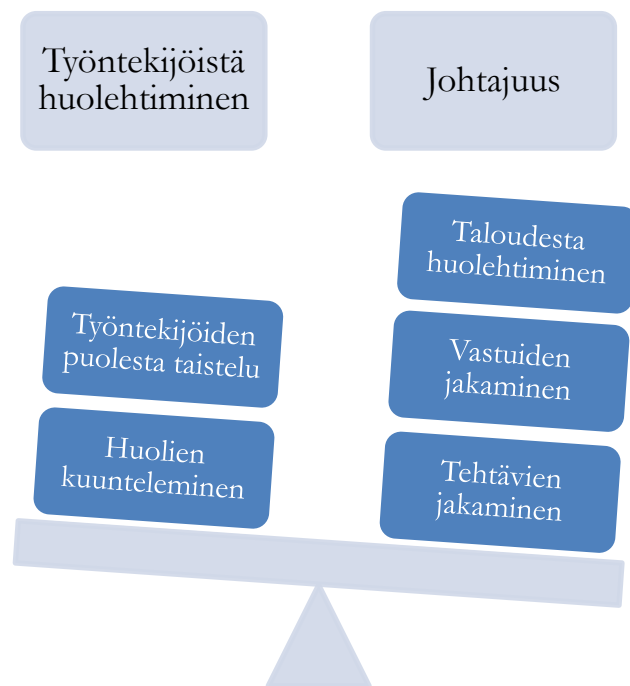
3.1 Esimiehen rooli muutoksessa

Muutoksen johtaminen on erittäin haastava tehtävä. Esimies käy läpi samat vaiheet kuin työntekijätkin. Hänen on kyettävä johtamaan henkilöstöään ja edustamaan jatkuvuutta. Esimies tarvitsee valmennusta ja tietoa tulevasta. Jos esimieskään ei tiedä miksi muutos tehdään tai ylipäätään mistä muutoksesta on kyse, hänen on mahdotonta johtaa henkilöstöä. Ylemmän johdon tuki on esimiehen jaksamisen kannalta tärkeää. (Eräsalo 2008, 134.) Esimieheen kohdistuu paineita niin ylhäältä- kuin alhaaltapäin.

Hänen tulisi olla huolien kuuntelija, työntekijöiden puolesta taistelija, tiedonvälittäjä, pelastaja, joka ratkaisee ikävät asiat ja huolehtija, joka auttaa työntekijöitä hoitamaan oman osuutensa (Kuvio 2.) (Rasila & Pitkonen 2010, 36.)

Ylempi johto usein odottaa tuloksia mahdollisimman nopeasti, jolloin jokaisen yksilön kanssa uusien asioiden läpikäyminen voi olla liian aikaa vievää. Esimiehelle on suuri haaste kuunnella tarpeeksi, mutta kuitenkin niin, ettei lähde liikaa mukaan puheisiin ja olla samalla kadottamatta päämäärää. Tämä on usein vaarana, jos esimies on hyvin läheinen alaisten kanssa. Hetkittäin saattaa tulla tilanteita, jolloin esimiehen on helpointa olla reagoimatta mihinkään kuulemaansa tai näkemäänsä. Esimies voi joutua hankalaan tilanteeseen, jos johto on päättänyt, ettei asiasta vielä tiedoteta, mutta kuitenkin työntekijät ovat kuulleet huhuja. Varsinkin jos väriä huhupuheita alkaa liikkumaan, esimiehellä on haastava tehtävä olla oikaisematta niitä kertomatta kuitenkaan keskeneräisistä asioista. (Kuvio 3.)

Päivittäisjohtaminen on usein helpompaa kuin muutoksen johtaminen. Uuden luominen aiheuttaa aina konflikteja ja ainakin jonkin tasoista luomisen tai luopumisen tuskaa. Omiin päivittäisiin rutiineihin on sekä esimiehen että työntekijöiden helppo tuudittautua. Yksinkertaisesti sanottuna tutut asiat ovat helpompia.



Kuvio 2. Esimiehen monet roolit



Kuvio 3. Esimiehen reagointi alkuvaiheessa

Ruohotien ja Hongan mukaan (1999, 142–143.) muutoksen johtamisessa esimieheltä vaaditaan vähintään seitsemää asiaa, joita ovat ensisijaisesti johtajuus ja joustavuus. Hyvät ihmissuhdetaidot ja taito ohjata projekteja sekä prosessia yhdessä konfliktien, strategian ja oman kehittymisen hallinnan kanssa takaavat jo hyvän lopputuloksen. Hyvältä muutosjohtajalta odotetaan vastuun ottamista. Ilman edellä kulkijaa muutos on vaarassa vain jäädä kellumaan eikä sitä koskaan saada vakiinnutettua. Esimiehen tulee pystyä joustamaan alati muuttuvissa tilanteissa ja reagoimaan nopeasti jokaiseen pieneen signaaliin, joka saattaa horjuttaa muutoksen. Ilman hyviä ihmissuhdetaitoja, jopa jonkinlaista viekkautta toimia jokaisen yksilön tai joukon kanssa oikealla tavalla, muutos ei onnistu. Pontevan (2010, 24.) mukaan muutos on aina jonkinlainen prosessi ja projekti. Prosessinohjauksen epäonnistuessa vaarana on jälleen epäonnistuminen ja hyvin usein alkutilanteeseen palaaminen.

Muutoksen johtamisen vaiheet ovat valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Esimieheltä vaaditaan paljon jo ennen kuin varsinainen valmistelutyö voi alkaa. Esimiehen tulee käydä muutos läpi itsensä kanssa ennen tätä ja perustella itselleen miksi muutokseen tulee ryhtyä. Valmistelu ja suunnittelu kulkevat pitkälti käsi kädessä. Usein suunnittelu tulee ennen valmistelua ja toisaalta ne myös vaihtavat paikkaa. Valmisteluun kuuluu myös kokeilu tai testaus, jolloin kaikki voi palatakin uudestaan suunnitteluun. Toteutus taas on näkyvin osuus, jossa myös varsinaisesti henkilöstön roolit alkavat näkymään ja todellinen työ kohti onnistumista tehdään. Jotta uusi asia saataisiin vakiinnutettua, tarvitaan monta pientä onnistumista ja jopa vaiheiden moneen kertaan toistamista.

3.2 Työyhteisön erilaiset roolit muutoksessa

Mattilan mukaan (2008,40–50) työyhteisössä yksilöllä on monia erilaisia rooleja; aktivistit, seurailijat, epäilijät, opposition edustajat ja opportunistit. (Kuvio 4.) Aktivistit ovat niitä, jotka ovat tietoisia kaikesta mitä työpaikalla tapahtuu. He ovat innokkaana käynnistämässä uusia asioita. Aktivistit ovat erityisen viehättyneitä kaikesta uudesta, vaikka eivät olisivatkaan varmoja sen hyödystä. Heillä on kova motivaatio oppia uutta ja he luottavat omiin kykyihinsä. Nämä henkilöt ovat kullannarvoisia esimiehille ja heidät valitaankin usein projektien avainhenkilöiksi eli muutosagenteiksi. Hyvällä johtamisella tämän kaltaisia henkilöitä voidaan myös kasvattaa työpaikoille. Englanninkielinen termi on empowerment, joka kääntyy suomeksi voimauttamiseksi. Aktivisteja on työyhteisöstä kymmenestä viiteentoista prosenttia. Aktivistien työskentelyedellytysten ja palkitsemisen varmistaminen ei riitä muutoksen onnistumiseen. Suurin huomio täytyy keskittää seurailijoihin, joita työyhteisöstä on melkein puolet.



Kuvio 4. Työpaikan eri roolit muutoksessa

Aktivistien toimintaa voidaan tukea antamalla vastuuta ja jakamalla heille tehtäviä. Innostuneimmankin aktivistin saa lamautettua sillä, ettei ideoita kuunnella tai vaikka kuunneltaisiin, niitä ei koskaan toteuteta. Esimiehen tulee luottaa ja antaa myös lupa epäonnistua. Muutos ei aina onnistu, mutta ilman yrittämistä ei ainakaan saavuteta mitään. Hyvistä kokemuksista aktivistit saavat enemmän voimaa ja innostusta kehittää

toimintaa edelleen. Vaikka esimiehen vastuulla on yleensä toiminnan kehittäminen, se ei suinkaan tarkoita, etteikö muille voisi antaa lupaa ideoida ja toteuttaa muutoksia. Usein esimies, joka ei anna toisille vastuuta ollenkaan, alkaa kiertämään kehää omien ideoidensa kanssa. Joka vuosi toteutetaan samat kampanjat ja uudistukset ovatkin vanhojen uudistusten kopioita. Tämä taasen ei motivoi henkilöstöä, joka on ollut pidempään talossa. Näennäisesti muutetaan asioita ilman, että mikään kuitenkaan muuttuu. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat ravintoloiden ruokalistat. Monissa ravintoloissa tulee uusi ruokalista vähintään kerran vuodessa, mutta tosiasiassa listalla on vain muutama aivan uusi juttu ja loput on poimittu edellisvuotisilta listoilta.

Toisaalta aktivistit ovat omalta osaltaan lisäämässä muutosvastarintaa suhtautumalla epäilijöihin jopa vihamielisesti. Aktivisti ei ymmärrä mikseivät toiset innostu asiasta ja näe uusien asioiden mukanaan tuomia hyviä puolia. (Mattila 2008, 40–42 ; Arikoski & Sallinen 2007, 57.) Työpaikalla tulisi vallita suvaitsevainen ja positiivinen ilmapiiri, jossa kaikilla on mahdollisuus esittää ideoitaan ja toiveitaan. Vaikka osa joukosta olisi aktiivisempia tässä, kaikilla on kuitenkin yhdenvertainen lupa siihen. Tässä apuna voi olla erilaisia foorumeita, työpaikan omia keskustelualustoja tai idealaatikko, johon kaikki voivat laittaa ideoitansa. Näitä voidaan jatkojalostaa isommalla porukalla. Usein ideat kasvavat ja muokkaantuvat kun niitä pääsee useampi yhdessä miettimään. Mitä isompi joukko on ollut uutta asiaa ideoimassa, sitä useampi sitoutuu asiaan.

Mattilan (2008, 43,48.) listalla toisena joukkona ovat seurailijat, jotka eivät itse aktiivisesti vie asioita eteenpäin. Seurailijoiden joukkoon kuuluu yleensä enemmistö työntekijöistä. He ovat työyhteisön perustoimintojen tukipilareita. Heidän puolelleen saamiseksi pitää olla konkreettisia näyttöjä. Riittävän varmuuden saatuaan he yleensä asettuvat tiiviisti uuden toimintamallin taakse. Heidän sitoutuneisuus alkukankeuden jälkeen kestää useimmat vastoinkäymiset. Alkuinnostuksen puute ei suinkaan tarkoita vastarintaa eikä sitä pidä tulkita ongelmaksi. Seurailijat jäävät usein äänekkäämpien aktivistien alle, mutta heitä ei pitäisi kuitenkaan unohtaa. Epäilijät ovat usein niitä, joilla hiljaista tietoa on eniten ja heitä huolestaa johdon tekemät muutokset. Heidät kannattaisi ottaa mukaan suunnittelutyöhön, jolloin hiljainen tieto ei jäisi huomioimatta. Näitä seurailijoita voidaan innostaa mukaan edellisessä kappaleessa esittämilläni tavoilla. Työpaikan me-henki ja yhteen puhaltamisen kulttuuri auttavat uusissa asioissa.

Suuretkaan muutokset eivät tunnu niin isoilta, kun on tarpeeksi vertaistukea ja useimmat ovat päässeet alusta asti vaikuttamaan asioiden kulkuun. Sisäistäminen on aina hankalampaa, kun uusia asioita vain kaadetaan ylhäältäpäin.

Aina joukosta löytyy myös epäilijöitä sekä opposition edustajia. Epäilijöiden varautunut suhtautuminen muutokseen purkautuu pelkoina ja epäilyksinä. Epäilijät tarvitsisivat tuloksia silloin kun niitä on luvattu ja muutoksen hitaus luo epäuskoa. Taustalla saattavat vaikuttaa aiemmat huonot kokemukset. Huonosti johdettuihin muutoksiin saattaa jäädä myös kiinni ja yksi huono kokemus saattaa romuttaa kaikki uudet muutokset. Henkilö saattaa ajatella vihaavansa muutosta, vaikka ilman muutosta ei voi kehittyä. Epäilijöillä on myös usein työyhteisössä pitkän kokemuksen myötä saavutettu tunnustettu asema. He ovat niitä, jotka kertovat tarinoita entisistä muutoksista ja luovat epävarmuutta työpaikalle. Jostakin syystä nämä epäilijät yleensä muistelevat vain niitä epäonnistuneita muutoksia. Uusi työntekijä suhtautuu todennäköisesti paljon avoimemmin muutoksiin, koska hänellä ei ole niin vahvaa, vakiintunutta kaavaa tekemisilleen. Epäilijät ovat taitavia saamaan näitä uusia työntekijöitä puolelleen. Kun ei ole kokemusta uudistuksista, hyvistä taikka huonoista, on hyvin hedelmällistä istuttaa omia ajatuksiin ennen kuin työntekijä muodostaa oman mielipiteen asiasta. (Mattila 2008, 44–47.)

Epäilijöiden seuraksi liittyvät aina opposition edustajat eli niin sanotut "vastarannan kiiskit". He ovat vielä epäilijöitäkin jyrkempiä asenteiltaan. He vastustavat uusia asioita vain vastustamisen ilosta. Harvalukuinen oppositio yrittää usein puhua koko joukon äänellä. Opposition vastustus karsii helposti yksilöllistä aatteellisuutta ja aiheuttaa muutosvastaisuutta. Tämä muutosvastarinta käy muulle työyhteisölle raskaaksi ennen pitkää. Ryhmä alkaa vaatimaan soputumista tai työnantajan puuttumista tilanteeseen. Muutostilanne ei aina miellytä kaikkia, joten työyhteisöstä voidaan aktiivisesti hakeutua pois juuri muutostyön aikana. Tämä saattaa osaltaan parantaa työyhteisön henkeä ja puhdistaa ilmapiiriä. Työpaikkojen ristiriitatilanteissa esiintyy kaksi toimintalinjaa; ääni (voice) ja lähtö (exit). Nuoret ja koulutetut työntekijät, joilla on mahdollisuus päästä muuallekin töihin, valitsevat usein lähtemisen kohdatessaan vastuksia tai toimintaa, johon he eivät voi sitoutua. Vanhemmat, pitkään talossa olleet turvautuvat usein äänenkäyttöön ja puuttuvat havaitsemiinsa epäkohtiin. (Mattila 2008, 44–47 ; 54–55.)

Osa porukasta saattaa myös pelätä niin paljon tulevaa, että lähtevät vapaaehtoisesti pois työyhteisöstä. Jatkuvat muutokset saattavat stressata ja rasittaa niin paljon, että perustyökään ei tahdo onnistua. Nämä lähtijät ovat usein vahvasti sitä mieltä, että uudistukset vievät yritystä vain huonompaan suuntaan.

Viidentenä ja harvinaisimpana ryhmänä ovat opportunistit, jotka ovat välinpitämättömiä lopputuloksen sisällöstä. He ovat lähinnä kiinnostuneita siitä kuinka muutos sopii heidän omiin tavoitteisiinsa ja miltä se näyttää ansioluettelossa.

Opportunistit saattavat heikentää työpaikan luottamuskulttuuria. He eivät puhalla yhteen hiileen, vaan ovat kiinnostuneita omista eduistaan ja ajavat myös omaa etuaan. Roolit myös vaihtuvat ja suhtautuminen asioihin voi muuttua. Roolin vangiksi jääminen on vaarallista. Tunnistamalla nämä eri tyypit esimiehen on helpompi johtaa muutosta. Varsinkin osallistamalla voidaan sitkeinkin vastustaja saada vaihtamaan leiriä. (Mattila 2008, 48.)

3.3 Vaihtelevat tunteet muutoksessa

Muutos aiheuttaa epävakautta ja siten synnyttää vaistomaisen vastustusreaktion. Oma tai ryhmän etu tulee aina ennen organisaation etua. Kuullessaan muutoksesta yksilö ajattelee ensimmäiseksi, mitä uudistus omalla kohdalla tarkoittaa. Useimmilla on töissä muutenkin kiirettä, joten huoli kohdistuu vahvasti siihen, että mitä pitää tehdä lisää ja mistä saa otettua ajan uuden opetteluun. Yleensä uudistuksiin ei varata erityistä aikaa, vaan uudet asiat omaksutaan ja opetellaan muiden töiden lomassa.

Asiakaspalvelutehtävissä olevat henkilöt joutuvat erityisen paineen alle, kun asiakas odottaa saavansa palvelun ihan yhtä nopeasti kuin ennenkin eikä häntä kiinnosta uudistuksen tuoma vaikeus, mikä työntekijällä on. Tämä saattaa aiheuttaa ikäviä tilanteita ja johtaa reklamaatioihin. Työntekijällä saattaa olla olemattomat mahdollisuudet selviytyä tehtävästään kunnialla, jos uudesta asiasta tiedotus ei ole tullut ajoissa, asiaa ei ole perehdytetty tai työntekijällä ei ole ketään kehen tukeutua uuden asian kanssa. Monesti uudistusten omaksuminen on työntekijän itsensä vastuulla. Johto tekee uudistuksia, niistä tiedotetaan alaspäin, mutta unohdetaan, ettei työntekijä välttämättä selviydy asiasta pelkän ohjeen turvin.

Mattilan (2008, 53.) mukaan tutusta ja turvallisesta luopuminen on vaikeaa. Halu varmistaa oma työpaikka ja torjua siihen kohdistuva uhka on luonnollinen tausta muutosvastarinnalle. Jo tiedon puute luo epävarmuutta ja uudet haasteet pelottavat. Usein muutoksen sisältöä ja seurauksia ei ole sisäistetty kunnolla tai ollenkaan. Toisinaan uudistuksen perustelut eivät vakuuta tai ole tarpeeksi kattavia. Aina muutosvastarinta ei ole suunniteltua, vaan yksilön puolustusmekanismi eli defensi. Defenssit auttavat säilyttämään työyhteisön jäsenien toimintakyvyn ja selviytymään yllättävistä tilanteista. Toisaalta ne myös estävät uuden oppimisen ja kehittymisen. Aina uudistukset eivät ole hyviä. On hyväkin, että koko henkilöstö ei vain tee niin kuin johto käskee. Muutosvastarinnan äänestä voi olla hyvä poimia joitakin juttuja, jolloin timanttia saadaan hiottua entisestään.

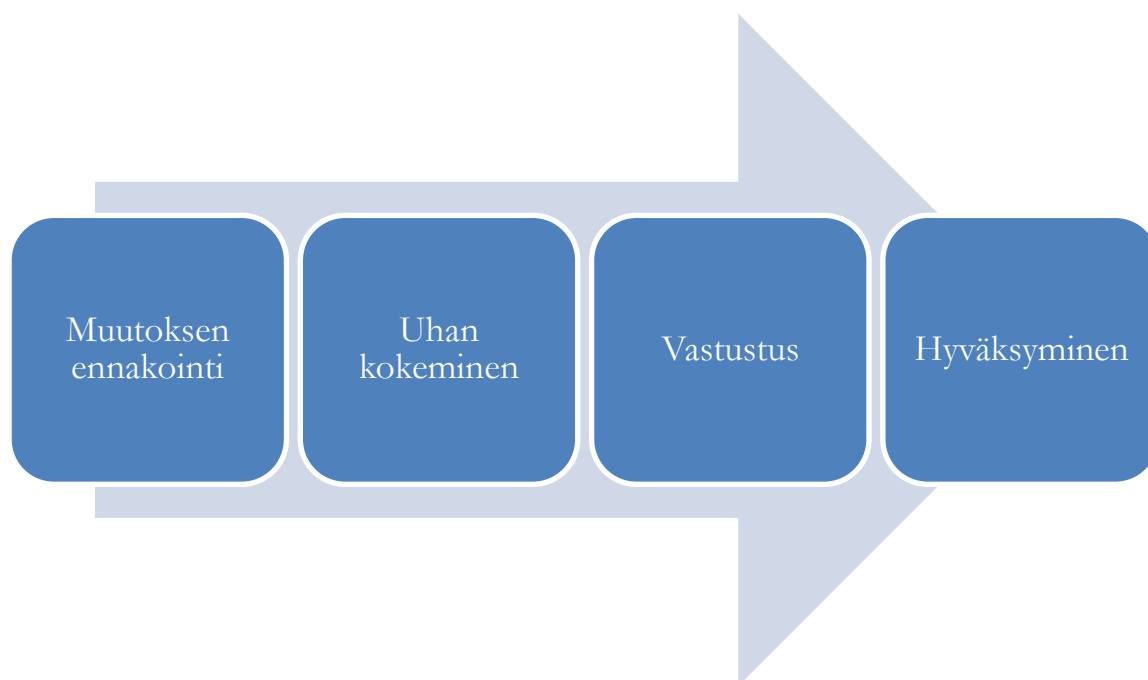
Muutosvastarinnan ilmenemismuotoja ovat muutoksesta irtisanoutuminen, epävarmuus suunnasta, samaistumattomuus ja pettymys. Irtisanoutuminen muutoksesta ilmenee sitoutumattomuutena, jolloin yksilö saattaa toimia niin kuin johto haluaa, mutta tilaisuuden tullen lipsuu takaisin vanhaan. Epävarmuus suunnasta aiheuttaa hämmästelyä, siitä mitä on tapahtumassa, mitä siitä seuraa ja onko kaikki kuitenkaan niin pysyvää. Samaistumattomuus näkyy menneiden muistelemisena ja syntyy "ennen kaikki oli paremmin mentaliteetti", jossa ei suostuta näkemään uuden asian mukanaan tuomia hyötyjä ollenkaan vaan pidetään kynsin hampain vanhasta kiinni. Pettymys projisoituu kielteisyytenä ja suuttumisena. Uudistus koetaan kiusantekona, jolloin sitä vastaan on luonnollista olla. (Mattila 2008, 52–54.)

Mattila (2008, 53) kirjoittaa, että muutosvastarinnasta käsitteenä on tullut ase, jolla syyllistetään johdon suunnitelmien epäonnistumisesta organisaation ruohonjuuritasoa. Vastarinta ei yleensä ilmene varsinaisena kapinana, vaan pikemminkin liikana itsetyytyväisyytenä ja kohtuuttomana mukavuudenhaluna. Mielestäni suomalaisia on pidetty yleisesti maailmalla hyvin ahkerina, mutta viime vuosina työpaikoilla on enenemässä määrin huomattavissa epätyytyväisyyden ilmapiiri. Tietoisuus omasta itsestä ja omista oikeuksista saa ihmiset unohtamaan, että työpaikalla kuuluu tehdä niin kuin johto vaatii. Se ei aina ole kovin mukavaa. Yhä useammin tuntuu olevan sallittua ilmaista, ettei aio tehdä mitä johto määrää. Tämä muutoksia vastustava työntekijöiden joukko ei usein osallistu suunnitteluun, vaan saa tietää uudistuksista vasta siinä

vaiheessa kun johto odottaa jo innostunutta toimintaa. Työntekijöille annetaan jo niin paljon vapauksia tehdä työtänsä parhaaksi näkemällään tavalla, että kun raameja aletaankin asettelemaan, se ei suurimmalle osalle käykään. Johdolla tulisi olla selkeä ohjaamisen rooli. Vapauden antaminen ja tiukentaminen vuorotellen aiheuttavat epävarmuutta.

3.4 Muutoksen eri vaiheet

Muutosprosessi kulkee aina saman kaavan mukaan, muutosta ennakoivasta vaiheesta, uhan kokemisvaiheeseen ja vastustusvaiheesta, hyväksymiseen. (Kuvio 5.) (Eräsalo 2008, 133–134.) Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 50.) jakavat muutosprosessin myös neljään vaiheeseen, jotka ovat taakse jättäminen, välivaihe, kaaos ja uuden alkaminen. Muutoksen vaiheiden termeillä ei ole niinkään väliä. Tärkeintä on tunnistaa, että muutoksessa on erilaisia vaiheita, miettiä kuinka niistä päästään yli ja minkälaisia toimia kussakin tilanteessa olisi syytä tehdä. On hyvä tiedostaa ja tiedottaa vaiheiden menevän aikanaan ohi. Muutoksella pitää olla jokin päätepiste.

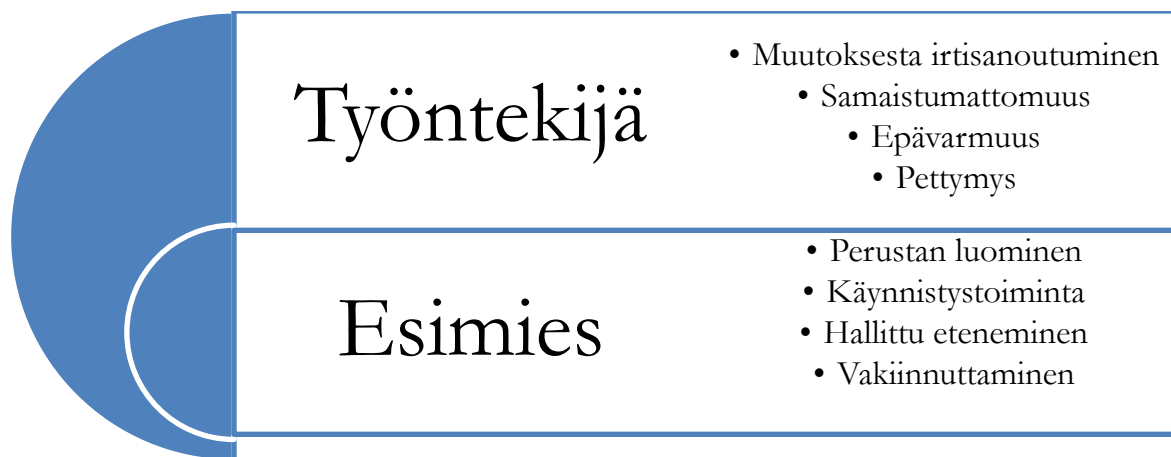


Kuvio 5. Muutoksen vaiheet

Muutoksen johtamisen avaintehtävät ovat vastaavasti perustan luominen, käynnistystoiminta, hallittu eteneminen ja vakiinnuttaminen. (Kuvio 6.) Perustan luomisessa tulee miettiä miksi muutos tehdään. Mikä on se perimmäinen asia mihin

muutos halutaan. On myös hyvä miettiä, onko muutos omaehtoinen (ruokalistan uusiminen) vai ulkoa tullut (Oiva-hanke). Tätä kautta voidaan miettiä kuinka pakollinen muutos on. Mikä on hintana, jos muutos ei onnistukaan. Toiseksi pitää miettiä mikä on muutoksen tavoite. (Saada lisää asiakkaita uuden listan avulla vai tehdä ravintolatoimintaa niin, että se on lakien ja vaatimusten mukaista.)

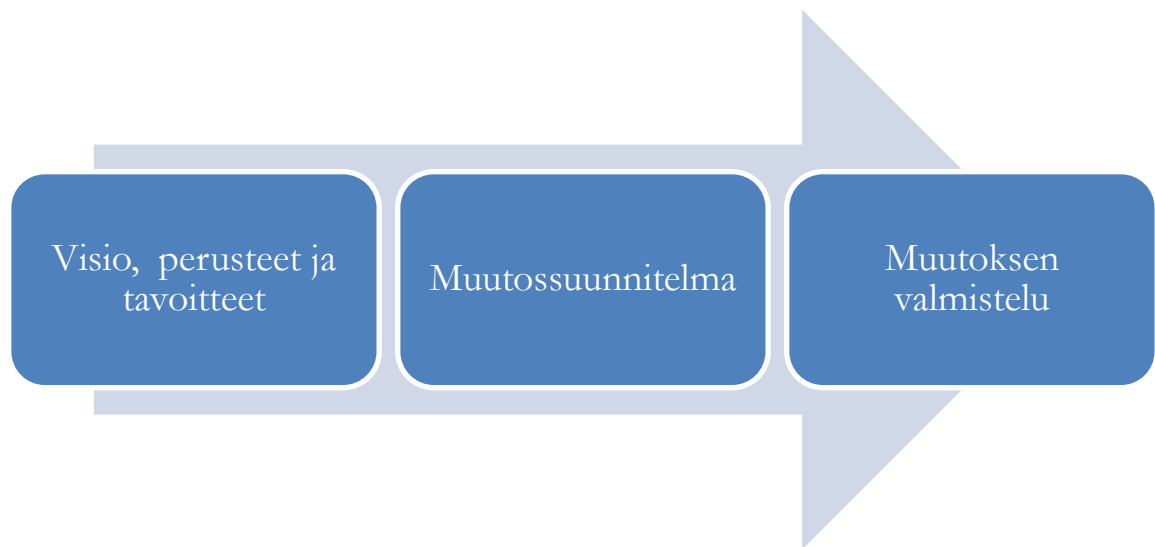
Käynnistystoiminnassa päästään tositoimiin. Tässä vaiheessa suunnitelma on valmiina ja sen mukaan edetään. Asianomaisille tiedotetaan muutoksesta, voidaan järjestää koulutusta tai perehdytystä ja konkreettisesti aloitetaan muutos. Hallittu eteneminen varmistetaan jatkuvalla seuraamisella, sovitusta suunnitelmasta ja säännöistä kiinni pitämällä. Lopulta muutos vakiintuu normaaliksi arkiseksi asiaksi. Muutosta tulisi seurata jälkikäteenkin, jotta ei lipsuttaisi takaisin vanhaan. (Mattila 2008, 50.)



Kuvio 6. Muutosvastarinta

3.4.1 Muutosta ennakoiva vaihe ja perustan luominen

Muutos näkyy monessa eri osa-alueessa; vuorovaikutuksessa, viestinnässä, päätöksenteossa ja yhteistoiminnassa. Pitää tehdä päätös, että muutos halutaan, pohtia kuinka se tehdään, millä aikataululla ja ketä siihen osallistuu. Ilman aikataulua muutos saattaa jäädä vain ilmaan leijumaan. Muutoksen tekeminen on aina yhteistoimintaa ja vuorovaikutteinen. Muutos ei voi onnistua vain yhden ihmisen tekemän päätöksen perusteella ilman kenenkään muun sitoutumista asiaan. Muutoksesta tulee aina viestiä asianomaisille. Yhdessä tehden ja asiaan sitoutuen muutos saadaan aikaiseksi.



Kuvio 7. Muutoksen aloittaminen

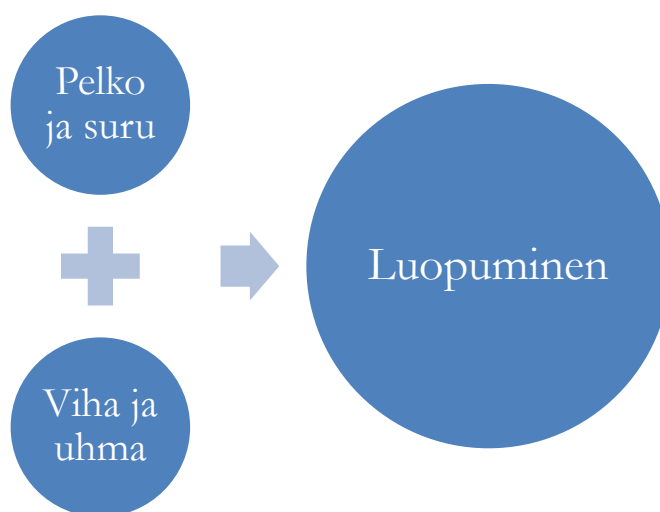
Muutosta ei tulisi tehdä vain muutoksen vuoksi. Muutos alkaa muutostarpeesta, jolloin pyritään rikkomaan olemassa oleva tasapaino ja luomaan liikkuva tilanne. Tämä näkyy ilmapiirissä henkilöstön alkaessa epäillä. Levottomuutta aiheuttavia huhupuheita alkaa liikkumaan. Syntyy "katsotaan"-mentaliteetti. Päätöksiä ei tehdä, vaan asioita siirretään eteenpäin. Tämä voidaan estää hyvällä muutossuunnittelulla, riittävällä viestimisellä sekä nopeilla ja perustelluilla päätöksillä. Näkymätön pitää tehdä näkyväksi keskustelun avulla ja ennakoiviin signaaleihin tulee puuttua. (Eräsalo 2008 133, 135.)

Muutosvision pohtiminen käynnistää muutosprosessin. Työyhteisö yksilöineen käy läpi menneisyyttään, nykyisyyttään ja tulevaisuuttaan. Perustaa luodessa luodaan kokonaiskuva muutoksesta ja sen vaikutuksista. Työyhteisön lähtötilannetta ja siihen liittyviä riskejä tarkasteltaessa luodaan visio, perusteet ja tavoitteet. (Mattila 2008, 50–51.) Muutosta edeltävässä vaiheessa tulee huomioida toimintaympäristö, ennakoida ja tehdä suunnitelma muutostarpeen pohjalta ja valmistella muutos (Ponteva 2010, 25). (Kuvio 7.)

Onnistuakseen yrityksessä pitää olla selkeät työnkuvat ja tieto siitä, että luottamukselliset asiat pysyvät salassa niin pitkään, että ne ovat valmiita kerrottavaksi kaikille. Kaikista vaikeimmassa tilanteessa tässä on keskijohto, joka saa tietää asioista työntekijöitä ennen. Heidän pitäisi pystyä olemaan työntekijöiden luottamuksen

arvoisia, mutta he eivät kuitenkaan voi paljastaa tietojaan ennen aikojaan. Tiedän muutaman tapauksen, missä on alkanut kiertää huhu, että yritys on myynnissä ja työntekijöiden kysyessä asiasta, johto kieltää kaiken. Kuukauden kuluttua kuitenkin on ollut tiedotustilaisuus liiketoiminnan myymisestä toiselle yritykselle. Tällainen on omiaan ruokkimaan epätyytyväisyyttä ja ei ainakaan helpota uuden työnantajan aloittamista yrityksen vanhojen työntekijöiden kanssa.

Muutosta ennakoivassa vaiheessa ensimmäinen tunne on pelko. Pelko jää usein näkymättömäksi, pinnan alle, mutta on juuri levottomuutta aiheuttava tekijä. (Arikoski & Sallinen 2008, 57.) Pelko saattaa olla tiedostamatontakin. Yksilö huomaa pieniä merkkejä uudistuksesta, mutta ei vielä oikein tiedä mistä on kyse. (Kuvio 8.)



Kuvio 8. Alkuvaiheen tunteet

3.4.2 Uhan kokemus- ja käynnistysvaihe

Kun tieto muutoksesta tulee, se koetaan usein ainakin epävarmuuden tunteena, mutta myös omaan asemaan kohdistuvana menetyksenä ja uhkana. Pelko vaihtuu vihaan ja uhmaan. Kuinka tilanteet koetaan, on hyvin yksilöllistä. Osa saattaa lamaantua kokonaan tai asia voidaan kieltää. Sokkivaihe tuo mielelle lisää aikaa jäsentää uutta tietoa. Pelon muuttumista vihaksi voidaan kuitenkin hallita. Jos työntekijä löytää muutoksesta mahdollisuuksia, vihan tunne jää pois. Esimiehen tulee tarjota riittävästi

faktoja ja luoda uskoa tulevaisuuteen. Tosiasiat tulisi tuoda esille riittävän monta kertaa eikä kenenkään kokemusta tule mitätöidä. Uuden asian sulatteluun kannattaa antaa aikaa ja samalla syöttää lisäinformaatioita asiasta. Esimiehen tulee olla läsnä tarjoten tukeaan alaisille. Esimiehen tehtävä on kuunnella, protestoinnille on annettava oma aikansa. (Eräsalo 2008, 134 ; Arikoski & Sallinen 2007, 59.) Esimiehen tulee myös sitoutua muutokseen vahvasti. Oma esimerkki on kaikista tärkein suunnannäyttävä. Alun innostus ei korvaa jatkuvaa tsemppaamista ja omaa uuden asian kanssa jaksamista.

Perustan luomisen jälkeen varsinainen käynnistysvaihe jää usein lyhyeksi.

Käynnistysvaiheessa luodaan innostusta, sitoutumista sekä sulatetaan muutosvastarintaa. (Mattila 2008, 51.) Epävarmuus, uhka ja lamaantuminen voidaan estää tukemalla ja tiedottamalla (Ponteva 2010, 25). Tässä vaiheessa keskustelu on suuressa mittakaavassa ja sille tulisikin järjestää aikaa.

3.4.3 Vastustuksen vaihe ja hallittu eteneminen

Leon Festingerin vuonna 1957 julkaistussa teoksessa puhutaan musiikin termein kognitiivista riitasointua tarkoittavasta käsitteestä "dissonanssi". Yksilö tekee kaikkensa välttääkseen epämiellyttävää dissonanssia. Hän pyrkii ratkaisemaan ristiriitatilanteen saattaakseen asenteensa takaisin konsonanssiin eli tasapainoon. Konsonanssi edustaa vakautta ja tehoa. Alkuperäinen asenne voi hyvinkin muuttua. Tärkeintä on saavuttaa tasapaino kognition ja toiminnan välille. (Helsingin yliopisto 2013.)

Muutosvastarintaa esiintyy aina kun uusia asioita esitellään. Entisistä asioista luopuminen aiheuttaa epävarmuutta tulevaisuudesta. Kuitenkin kritiikin esittäminen sisältää jo ajatuksen uudesta suunnasta. Se, että asioita vastustetaan ääneen, tuo työntekijöiden tuntemukset paremmin esille kuin hiljainen vastustus. Hiljaisuuden vallitessa esimies voi kuvitella asioiden olevan hyvin eikä osaa puuttua tilanteeseen. Muutosvastarinta laimenee ajan kanssa. Riittävä informaatio ja esimiehen tuki on ensiarvoisen tärkeää. Esimiehen ei tule myöskään mennä itse mukaan henkilöstön ahdistukseen, vaan kestettävä työyhteisön tunteita. (Eräsalo 2008,134.)

Vastustusvaiheessa yksilö käsittelee tunteitaan ja tekee surutyötä, joka synnyttää

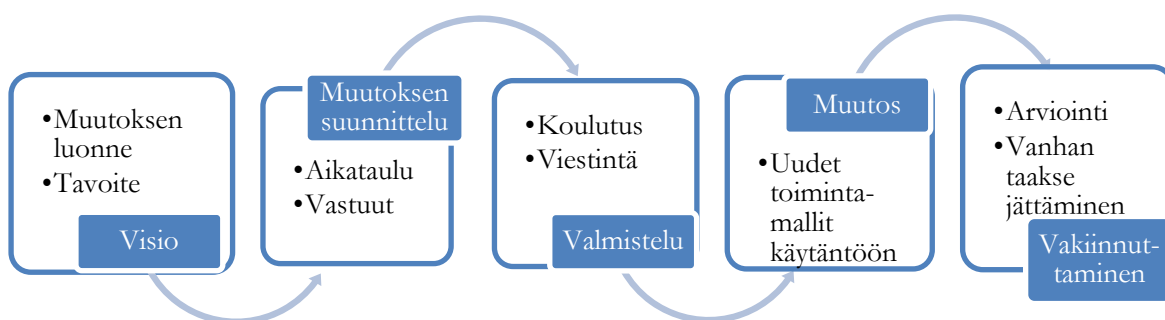
muutosvastarintaa. Tätä voidaan laimentaa jatkuvalla muutosviestimisellä ja yksilöiden osallistuttamisella. (Ponteva 2010, 25.) Hallittu eteneminen kattaa pääosan muutosjohtamisen tehtävistä. Hyvä perustan luominen maksaa vaivan takaisin tässä vaiheessa. Tässä vaiheessa voidaan vielä tehdä korjaavia toimenpiteitä. (Mattila 2008, 51.)

3.4.4 Hyväksymisen vaihe ja vakiinnuttaminen

Hiljalleen viha vaihtuu luopumisen ja luovuttamisen aiheuttamaksi suruksi. Ihminen havaitsee, ettei pysty estämään muutosta. (Arikoski & Sallinen 2007, 61.) Tällöin alkaa hiljainen sopeutuminen, kun tunteet muuttuvat positiivisiksi ja uteliaisuus herää.

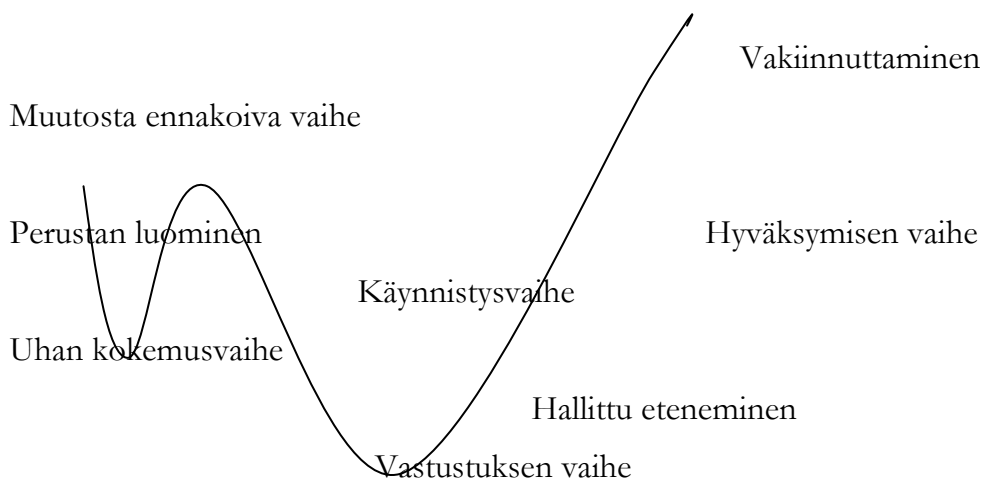
Vähitellen aktiivinen toiminta kasvaa. Henkilöstö pohtii uuden asian hyviä puolia ja alkaa tarttumaan haasteisiin. Esimiehen tehtävänä on rohkaista työyhteisöä ja työntekijöitä eteenpäin. Pahinta mitä muutoksen johtamisessa voi tehdä on se, että kuvittelee muutoksen tapahtuvan hetkessä. Mitä suurempi asia, sitä pidempi muutosprosessi. Menneeseen ei pidä jäädä kiinni. (Eräsalo 2008,134–135.)

Vakiinnuttamisen vaiheessa muutoksen hyödyt tulevat esiin ja lopputulos kirkastuu (Mattila 2008, 51–52). Muutoksen onnistuttua tunteet muuttuvat iloisiksi. Muutoksen läpikäymistä tulisi juhlia, esimerkiksi järjestämällä kahvitilaisuus, jolloin muutoksen läpivienti konkretisoituu. Voidaan yhdessä todeta, että muutoksesta on selvitty ja ollaan valmiita uuteen muutokseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 63–64.)



Kuvio 9. Muutoksen aikajana

Yhteenvedona voidaan todeta muutoksen seuraavan tietynlaista aikajanaa, jossa eri toiminnot seuraavat toisiaan. Muutos alkaa luomalla joko positiivinen tavoite (mahdollisuus) tai negatiivinen skenaario (uhka). Tämä määrittelee muutokampanjan luonteen. Muutoksen suunnittelussa tehdään mahdollisimman tarkka suunnitelma ja aikataulu sekä jaetaan vastuut. Valmisteluvaiheessa järjestetään mahdollinen koulutus ja viestitään muutoksesta, jonka jälkeen otetaan suunnitellut toimintamallit käyttöön. Vakiinnuttamista ennen arvioidaan muutoksen onnistuminen ja sen jälkeen lukitaan uudet toimintamallit. (Kuvio 9.)



Kuvio 10. J (W) - käyrä (InvestingAnswers 2014.)

James C. Daviesin alun perin kehittämän termiä J-käyrä käytetään monissa eri tilanteissa kuvaamaan ilmiötä, jossa ensin mennään kehityksessä alas, mutta lopulta päädytään korkeammalle kuin alun perin. (InvestingAnswers 2014.) Muutoksen vaiheet mukailevat J-käyrää tai jopa joskus W-käyrää. (Kuvio 10.) Alussa perustaa luodessa joudutaan tekemään paljon työtä ilman, että saadaan mitään konkreettista aikaiseksi. Tässä henkilöstön innostus saattaa jo laskea. Pikkuhiljaa kun tietoa uudesta saadaan, innostus alkaa nousemaan. Kiinnostutaan siitä mitä uutta on luvassa. Muutos taasen ei aina tuo vain iloisia asioita työpaikalle, jolloin mukaan astuu pelko, epäluulo, laiskuus ja väsymys, jotka lannistavat innostuksen. Mennään kohti käyrän pohjaa. Konkreettisia tuloksia syntyessä, innostus nousee taas. Uudet asiat tulevat tutuksi. Huomataan, ettei uusia asioita maata mullistakaan ja se aletaan hyväksyä. Näin muutoksen edetessä ja muutoksen onnistuessa, lopputulema on kuitenkin parempi kuin aloittaessa. Tämän

jälkeen saattaa vielä tulla pieni notkahdus alaspäin, kun muistellaan menneitä ja ehkä hetkellisesti palataan vanhaankin, mutta tämä on usein ohimenevä ilmiö. Muutos on siis usein jatkuvaa ylä- ja alamäkeä.

3.5 Muutosviestintä

Työyhteisöviestintä tukee yrityksen toimintaa ja auttaa työyhteisöä saavuttamaan sille asetettuja tavoitteita. Viestintää tarvitaan asioista yhteisölle tiedottamiseen, yhteisten tavoitteiden asettamiseen, palautteen antamiseen, delegointiin ja kannustamiseen. Työyhteisöviestintä on suunnitelmallista ja säännöllistä tiedonvaihtoa fyysisessä- tai virtuaaliympäristössä. (Åberg 1997, 34.) Työyhteisöviestintä ei ole ylhäältä alas suuntautuvaa yksisuuntaista viestintää, vaan koko henkilöstön ja kaikkien osapuolten yhteistä vuorovaikutusta (Juholin 2009, 141). Kommunikointi on kaiken työnteon perusta. Ilman sujuvaa, kahdensuuntaista ja tasavertaista kommunikointia työntekeä on haastavaa. Jotta työyhteisössä osattaisiin keskittyä oikeisiin asioihin, työyhteisöviestinnän tulisi olla suunnitelmallista. Suunnitelmasta tulisi selvittää milloin, mitä ja kenelle viestitään.

Muutosviestinnästä puhutaan usein omana viestinnän lajinaan, vaikka se onkin osa strategiaviestintää. Siihen kuuluu usein vahvana usko, että kun tarpeeksi paljon viestitään, niin ihmiset alkavat toimimaan toivotulla tavalla. Muutosjohtaja keskittyy viestimään liiketoimintasyistä, mahdollisuuksista ja uhista sekä kertomaan kokonaiskuvan asiasta. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19–20, Mattila 2008, 56.)

Helsingin Sanomien haastattelussa 27.2.2014 puhekouluttaja Juhana Torkki toteaa, ettei työntekijöiden aivoja ole suunniteltu kuuntelemaan päivästä toiseen liian teknisiä viestejä. Puheet pitäytyvät tiukasti asiassa ja power point- show ovat lukuja toistensa perään. Viestinnän pitäisi olla enemmän tunteet huomioon ottavaa. Työntekijät etsivät kysymyksiin vastauksia omasta henkilökohtaisesta suunnastaan. Miten muutos vaikuttaa omaan työhön ja minkälaisia riskejä siinä on.

Muutosviestinnän suunnitteluun tulisi suhtautua kuten mihin tahansa päivittäiseen viestinnän suunnitteluun. Organisaatiossa tapahtuvat muutokset vaativat

perusviestinnän, vuorovaikutuksen ja osallistamisen syventämistä sekä tehostamista. Tavoitteena on auttaa henkilöstöä ymmärtämään mistä on kyse, miksi muutos on välttämätön ja mihin sillä tähdätään. Toisena tavoitteena on osallistaa henkilöstön asiantuntemus muutoksen toteutukseen. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19–20, Mattila 2008, 56.)

Viestintä onnistuu sitä paremmin, mitä sopivimmat viestintäkanavat yritys onnistuu löytämään. Kohderyhmää ei tavoita, jos valitsee väärän kanavan. Ongelmana on usein tiedon määrä. Työntekijät kokevat, että tietoa tulvii ovista ja ikkunoista, jolloin kohdentaminen on hankalaa. Viesti tulee lähettää vain niille, jota asia tosiasiaa koskee. Työyhteisön kulttuuri luo raamit viestintätavoille. Eri kanavat sopivat erilaisiin tilanteisiin ja niitäkin voidaan aika ajoin vaihtaa, jolloin tiedonkulku saattaa onnistua paremmin. Kirjallisia viestintäkanavia on tiedote, raportti, muistio, henkilöstölehti, tekstiviesti, sähköposti, verkkosivut, vuosikertomus, intranet ja ilmoitustaulut. Suullisia kanavia ovat palaverit, tiedotustilaisuudet, kehityskeskustelut, kokoukset ja neuvottelut. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 49–50.)

Muutoksesta viestimisessä on käytettävä eri kanavia sekä toistoa. Tiedon on tultava ajoissa, sitä on oltava riittävästi ja sen on oltava oikeaa. Normaalialikaan verrattuna tiedottamisen on oltava kymmenkertaista. Merkittävän muutoksen yhteydessä hyvänä nyrkkisääntönä voi olla "kaikki kanavat käyttöön". Uudet asiat tarttuvat hitaasti ihmisten mieliin ja niiden merkitys kehittyy sekä rakentuu matkan varrella. Muutosten aikana parhaiten yritys varautuu henkilöstön odotuksiin huolehtimalla, että sisäinen viestintä on ammattimaisesti johdettua. Henkilöstölle on annettava mahdollisuus esittää kysymyksiä ja kriittisiä kommentteja sekä purkaa negatiivisia tunteita. Yrityksellä olisi hyvä olla suunnitelma miten henkilöstölle saadaan nopeiten ja helpoiten asiat perille. Varsinkin uuden asian tullessa tietoon eli uhan kokemisvaiheessa, olisi tärkeää kuunnella henkilöstöä. Tällöin ns. luotaaminen eli heikkojen signaalien ajoissa havaitseminen, auttaa puuttumaan epäkohtiin ajoissa. Kuunteleminen ja kuullun raportoiminen ylöspäin ei maksa paljoa ja on parasta luotaamista. (Jalava & Uhinki 2007, 71 ; Siukosaari 2002, 119–120 ; Hämäläinen & Maula 2004, 59–60.)

Muutosviestinnässä ohjatut keskusteluryhmät ja erilaiset palautekanavat ovat tärkeitä.

Sitä helpompi muutosta on ohjata oikeaan suuntaan, mitä enemmän palautetta muutoksesta ja sen viestinnästä saadaan. (Juholin 2009, 270.)

Viestintäkanavat voidaan jakaa virallisiin ja epävirallisiin kanaviin. Suunnitellussa viestinnässä käytetään virallisia kanavia, mutta epävirallisia kanavia ei tule unohtaa. Epävirallisia kanavia ovat kahvihuoneessa tai kopiohuoneessa käydyt keskustelut tai sosiaalisessa mediassa leviävät asiat. Ne täydentävät virallisessa viestinnässä annettua tietoa. Ongelmaksi muodostuu tilanne, missä virallista tietoa on liian vähän eikä työntekijä saa kaikkea kaipaamaansa tietoa. Tällöin syntyy uutistyhjiö, joka täyttyy epävirallisista tiedoista, jotka ovat yleensä enemmän tai vähemmän väritettyjä. Onnistuneessa viestinnässä käytetään molempia kanavia sopivassa suhteessa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 51–52.)

3.5.1 Tiedottaminen

Tiedottaminen on yksisuuntaista viestintää, joka synnyttää usein vuoropuhelua. Tiedottamisen tarkoitus on välittää tietoa. Tiedotettavia työelämän tekstejä ovat raportti, muistio ja tiedote. Ne kokoavat joukon tietoa yhdeksi useammalle tarkoitetuksi dokumentiksi tai välittävät kohderyhmille uutta tietoa. Tiedotteen tarkoituksena on kertoa uutinen. Siitä syystä se rakentuu tärkeysjärjestykseen. Tärkein asia kiteytetään otsikkoon ja kahteen ensimmäiseen lauseeseen. Tämän jälkeen kerrotaan muut taustatiedot. Muistioon kirjataan asiat, jotta kaikille jää yhdenmukainen kuva käsiteltävästä asiasta. Muistioon voidaan kirjata esimerkiksi palaverin kulku ja päätetyt asiat. Raportti on usein hieman pidempi kirjoitus. Se alkaa johdannolla ja päättyy yhteenvetoon. Raportti pyrkii aina selventämään jotakin asiaa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 44–45.)

Hyvällä tiedottamisella voidaan lieventää pelkoa, vihaa ja muutosvastarintaa. Epätietoisuus aiheuttaa epäluuloisuutta uutta kohtaan. Ehdottoman tärkeää on, että muutostilanteissa järjestetään asianmukainen tiedotustilaisuus joko tulosyksikkökohtaisesti tai koko henkilökunnalle yhtä aikaa. Tiedotustilaisuuteen tulee valmistautua huolellisesti, jotta osataan vastata kysymyksiin: mitä, miten ja miksi? Tiedotustilaisuudessa tulisi käydä läpi miksi muutos tehdään ja kehen se vaikuttaa. On hyvä myös kertoa kuinka laaja ja merkittävä muutos on. Esimiehen on hyvä nostaa

esiin seikkoja, jotka tekevät muutoksesta haastavan, mutta myös mitä mahdollisuuksia se tuo tullessaan. Jotta henkilöstölle ei tule tunne, että kaikki muuttuu eikä mikään pysy entisellään, on hyvä muistuttaa asioista, jotka jäävät entiselleen. Tässä vaiheessa muutoksesta tulisi olla jonkinlainen aikataulu valmiina, jotta osataan kertoa koska muutos on valmis ja mitä vaiheita matkan varrella on. Konkreettiset päivämäärät ja deadlinet on hyvä olla olemassa, näin asiat eivät jää leijumaan, vaan muutos todella tapahtuu. Liian yleisellä tasolla oleva esitys ei lisää ymmärrystä eikä kosketa ihmisiä vaan lisää hämmennystä. Strategiakieltä tulee välttää. Kaikkien ymmärtävät käsitteet kirvoittavat keskustelua. Kielikuvat ja vertaukset helpottavat ymmärrystä. Kalvoja ja muuta materiaalia tulee käyttää vain havainnollistamiseen. Esitettyihin kysymyksiin kannattaa vastata heti. (Rasila & Pitkonen 2010, 32–35 ; Juholin 2009, 161.)

Lopuksi olisi hyvä käydä keskustelua, kuinka jokainen voi osallistua muutokseen. Tässä vaiheessa viimeistään kannattaa jakaa vastuut. Vastuiden jakaminen työyhteisön jäsenten kesken saa yksilöt sitoutumaan muutokseen, kun uusi asia ei tule ylhäältä päin annettuna. Näin yksilö kokee voivansa vaikuttaa asioihin. Yksilö sitoutuu uusiin asioihin ja niistä huolehtimiseen, kun hän tietää asian olevan hänen vastuullaan. Tällöin yksilön sitoutumista on helpompi seurata ja asiat eivät jää roikkumaan. Usein työpaikoilla uudet asiat sivuutetaan. Tiedetään, miten asia tulisi hoitaa, mutta on paljon helpompaa tehdä kuin ennenkin on tehty, kuin vaivalla opetella uusi tapa. Aivan viimeisenä kaikille tulisi saada iskostettua kuinka he voivat tukea muutosta. Mitä ovat ne konkreettiset asiat mitä lähdetään tekemään. (Rasila & Pitkonen 2010, 32–35 ; Juholin 2009, 161.)

3.5.2 Koulutus

Muutoksen vaikuttaessa päivittäisiin toimintoihin, asiasta tulisi järjestää koulutus. Koulutuksessa tulee käydä läpi miksi muutosta on lähdetty tekemään, minkälaisilla toimenpiteillä muutos saadaan läpi vietyä ja mikä on muutoksen tavoite. Työntekijöille tulee selventää, ettei muutoksia tehdä kiusan takia, vaan muutoksella on selkeä syy. Syy voi olla lakien tai säädösten muutos, kuten Oiva-hankkeessa, uusi tapa tehdä ja toimia, uuden laitteen hankinta, toiminnan tehostaminen tai taloudellinen pakko muuttaa totuttuja asioita. Uusia asioita voidaan harjoitella erilaisin ryhmätehtävin ja

mielikuvaharjoituksin. Esimerkiksi Oiva-tarkastusta voidaan harjoitella etukäteen, niin että koko henkilöstö tietää, missä omavalvontakansiot ovat ja mitkä ovat asioita, mitä tarkastaja saattaa kysyä tai mihin kiinnittää huomiota. Uusia laitteita tulisi jokaisen kokeilla, kaikille olla selvää, mistä käyttöohjeet löytyvät sekä kenen puoleen vikatilanteissa pitää kääntyä. Uuden ruokalistan tai tuotteiden lanseerauksessa olisi hyvä maistaa uusia tuotteita, jotta niitä pystytään luotettavasti myymään. Koulutuksen ongelmana saattaa olla henkilöstön paikalle saaminen. Useissa ravintoloissa varsinkin tehdään vuorotyötä ja yleensä ainakin jonkun tulee olla töissä eikä vapaapäivää viettävät mielellään tule paikalle muutaman tunnin takia, vaikka koulutus olisikin työaikaa. Johto taas usein haluaa säästää koulutuskustannuksissa eikä näe kuinka hyödyllistä koulutus olisi henkilöstön ammattitaidon kannalta.

3.5.3 Perehdytys ja työhönopastus

Työturvallisuuskeskuksen (2009, 2–4.) tekemässä ohjeistuksessa todetaan muutoksien vaikuttavan toimintatapoihin ja tehtäviin. Muutoksessa työntekijän on sopeuduttava uuteen tilanteeseen. Jopa myönteiset muutokset voivat rasittaa henkisesti. Opetus ja ohjaus jouduttavat sekä helpottavat prosessia. Perehdytyksellä tarkoitetaan kaikki niitä toimia, joilla uutta työntekijää opastetaan uuteen työhönsä; tiloihin, laitteisiin, tapoihin ja ihmisiin. Mitä perusteellisemmin työntekijä on perehdytetty, sitä paremmin vältetään riskit epäonnistua. Alussa käytetty saattaa hyödyttää paljonkin myöhemmässä vaiheessa. Perehdytyksen aikana tulee kuunnella perehdytettävää. Hänellä tulee olla mahdollisuus kysyä koko ajan tarkentavia kysymyksiä. Usein perehdytettävät asiat ovat perehdyttäjälle itsestään selvyiksi eikä niitä välttämättä osata opastaa tarpeeksi selkeästi. Kaikkia asioita ei myöskään tulisi perehdyttää samalla kertaa vaan vähissä erin, jotta perehdytettävälle jää aikaa sisäistää uudet asiat. Asioiden kertaaminen uudestaan vahvistaa oppimista.

Työnopastusta voidaan tehdä kaikille, pitkäänkin talossa olleille. Työhönopastusta tarvitaan kun työ vaihtuu, työmenetelmät ja -tehtävät muuttuvat tai uusia laitteita sekä koneita hankitaan. Työhönopastukseen kuuluu kaikki työntekoon liittyvät asiat. Perehdyttäminen ja työhönopastus voidaan nähdä investointina, joka parantaa laatua, työssäjaksamista ja henkilöstön osaamista sekä vähentää poissaoloja ja työtaturmia.

Käytännössä lähin esimies vastaa perehdyttämisestä, sen suunnittelusta, valvonnasta ja toteuttamisesta. (Työturvallisuuskeskus 2009, 2–4.) Oivaa varten henkilöstöä tulisi perehdyttää ja opastaa tarkastuksia silmällä pitäen. Kaikkien tulisi tietää mistä tarvittavat dokumentit löytyvät. Kaikista tärkeintä on täsmentää, että tarkastaja voi tulla koska vain ja ennalta ilmoittamatta. Omavalvontasuunnitelmaa kirjatuihin asioista jokaisen tulee omalta osaltaan huolehtia, jolloin tarkastuksessa voidaan vain todeta asioiden olevan kunnossa.

4 Webropol-kyselytutkimus Oivasta ravintola-alan ammattilaisille 8-27.11.2013

Empiirinen osa koostuu kahdesta eri osasta, Webropol-kyselystä ja haastatteluista. Webropol-kyselyn ensimmäisen version lähetin opinnäytetyöohjaajalleni, joka neuvoi muuttamaan vastauksia hieman täsmällisemmiksi ja kääntämään asteikot toisinpäin. Näiden muutosten jälkeen lähetin kyselyn uudestaan ohjaajalleni sekä tutulle ravintola-alan opettajalle. Lisäsin vielä taustakysymyksiä ja viilasin sanamuotoja, jonka jälkeen sain luvan lähettää kyselyt eteenpäin. Lähetin linkin vielä itselleni ja vastasin kyselyyn. Tässä vaiheessa huomasin muutaman teknisen virheen. Monivalintakysymyksissä ei esimerkiksi pystynyt valitsemaan kuin yhden vaihtoehdon. Nämä vielä korjattuani, lähetin kyselyn seitsemälletoista etukäteen valitsemalleni ravintola-alan toimijalle pääasiassa Kanta-Hämeessä. Suuri osa näistä oli tuttaviani, joilta melkein kaikilta toivoin saavani vastauksen. Mukana oli sekä yksityisiä että ketjuravintoloita. Näistä ravintoloista kahdeksan oli à la carte ravintoloita, kolme lounaskahviloita, yksi kahvila, yksi kongressikeskus, yksi hotelli-ravintola, yksi tilaustarjoiluun keskittynyt ravintola ja kaksi juoma-seurusteluravintolaa.

Viikon jälkeen huomasin näiden olevan liian pieni joukko, joten pyysin tutulta ravintola-alan opettajalta listan, jossa oli 26 eri ravintola-alan ammattilaisen sähköpostiosoitetta. Listalla olleet henkilöt työskentelivät ainakin leipomokahviloissa, julkisen puolen palveluita tuottavia ateriapalveluyrityksissä, à la carte ravintoloissa ja hotelleissa. Kaikkien vastanneiden toimipaikkoja en tiedä, koska osa saamistani sähköpostiosoitteista oli henkilöiden omia, ei työpaikan. Kuitenkin kaikki vastanneet henkilöt työskentelevät jossakin hotelli- ja ravintola-alan yrityksessä.

Ennalta valittujen henkilöiden lisäksi loin julkisen linkin, jota pystyin jakamaan sähköpostilla ja facebookin kautta. Jaoin linkin kolmeen kertaan omalla henkilökohtaisella facebook-sivustollani pyytäen ravintola-alan tuttaviani vastaamaan ja jakamaan linkkiä eteenpäin. Tavoitteena on saada vähintään 20 vastausta kahden viikon kuluessa. Asetin sadan vastaajan ylärajan, jotta analysoiminen ei olisi liian hankalaa. Usealla kymmenellä vastaajalla uskoin saavani tarvittavan otoksen, jotta kysely olisi luotettava.

Kyselyn tavoitteena on selvittää kuinka tietoisia yritykset ovat Oivasta ja miten he kuvailisivat sitä. Tämän lisäksi selvitetään, minkälaisia toimenpiteitä Oivaa varten on tehty työpaikoilla. Onko Oiva lopulta tuonut asioihin mitään muutosta vai jatketaanko samalla lailla kuin ennenkin ja toivotaan, että tarkastaja olisi myönteinen. Voisiko hyvällä muutosjohtamisella (koulutuksella ja tiedottamisella) olla vaikutusta Oiva-arvosanoihin. Samalla kartoitetaan kuinka monessa yrityksessä Oiva-tarkastaja on käynyt ja minkälaisia arvosanoja tarkastuksista on saatu sekä onko tarkastajan käynnillä ollut vaikutusta mielipiteisiin.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Kuinka tunnettu Oiva on?
- Mitä toimenpiteitä Oivaa varten on tehty?
- Miten Oivasta on tiedotettu?
- Onko hyvällä muutosjohtamisella vaikutusta arvosanoihin?

Kyselylomakkeen kysymykset olen johtanut tietoperustasta. Minua kiinnosti tietää kuinka hyvin ravintola-alan ammattilaiset tietävät mikä Oiva on ja pystyvätkö he kuvailemaan sitä, minkälaisia toimenpiteitä ja investointeja Oiva on aiheuttanut, muutettiin totuttuja työtapoja, asetettiin uusia sääntöjä ja uusia käytänteitä. Toisena isona teemana oli tiedotus. Kuinka Oivasta tiedotettiin vai tiedotettiin ollenkaan. Kolmanneksi halusin selvittää kuinka monessa paikassa on valittu Oiva-vastaava ja kuinka monessa tarkastaja on käynyt ja minkälaisia arvosanoja ravintolat ovat saaneet, mistä asioista on saatu kritiikkiä tai kiitosta. Yleisesti halusin tietää uskovatko ravintola-alan ihmiset Oivan pysyvyyteen ja mikä on yleinen arvosana Oivalle kun tarkastuksia on tehty puolisen vuotta.

Näiden ajatusten pohjalta muodostin tutkimuskysymykset ja tein Webropol-kyselyn. (Liite 1.) Kyselyn alussa kysytään taustakysymyksiä vastaajan sukupuolesta, vuosista ravintola-alalla sekä esimiesvuosista, missä toimipaikka sijaitsee, mikä on työpaikan toimiala ja onko kyseinen ravintola yksityinen, ketju, oma vai julkisen puolen yritys.

Toisessa osassa pyydetään arvioimaan yleisesti Oivaa asteikolla 1–5, onko ylipäättään huono - hyvä, sen hyödyllisyyttä (turha - tarpeellinen), suunnitelmallisuutta (keskeneräinen - hyvin suunniteltu), tasapuolisuutta (eriarvoinen - tasapuolinen) ja mielenkiintoisuutta (ei-kiinnostava - kiinnostava). Viimeisenä vastaaja arvioi onko Oiva-hanke pysyvä ja antaa yleisarvosanan asteikolla 4–10.

.

5 Syvähaastattelu tammikuussa 2014 liittyen Oivaan ja muutosjohtamiseen aiemman Oiva-kyselyn pohjalta

Kyselyn pohjalta syvähaastattelen Hyvinkään-Riihimäen seudun Ammattikoulutussäätiöstä johtavaa emäntää Paula Karimäkeä sekä Restamaxin ruokaravintoloiden linjajohtajaa Antti Orrenmaata.

Ennen haastatteluita päätin keskittyä kysymyksissä enemmän muutosjohtamiseen. Molemmat haastateltavat ovat pitkän linjan esimiehiä. Heillä on kokemusta onnistuneista muutoksista ja vahva käsitys kuinka muutoksia tulisi johtaa, jotta lopputulos olisi toivotunlainen. Mielenkiintoista on saada selville heidän mielipiteensä, siitä kuinka oleellinen muutos oikeastaan on. Onko mahdollista tehdä kannattavaa liiketoimintaa ilman muutosta? Heiltä saa varmasti hyviä vinkkejä, mikä muutoksen johtamisessa on tärkeintä, mitä siinä pitää huomioida, kuinka vastuita tulisi jakaa, miten työntekijät ja esimiehet saadaan motivoituksi, mikä on paras tapa tiedottaa, kannattaako satsata koulutuksiin vai riittääkö pelkkä ilmoitus. Mitkä ovat sellaisia asioita (muutoksia) mihin kannattaa panostaa? Onko kokemuksia vaikeista muutostilanteista? Kuinka moni lähtee pois muutoksen alla? Näiden ajatusten ja tietoperustan tietojen pohjalta rakensin haastattelukysymykset.

Haastattelukysymyksiä oli yhteensä 21. Kysymykset lähetin haastateltaville etukäteen nähtäväksi. Haastattelun alussa kyselin taustoja siitä kuinka kauan haastateltavat ovat työskennelleet ravintola-alalla ja esimiesasemassa. Tahdoin myös tietää, missä asemassa haastateltavat työskentelevät, kuinka kauan he ovat työskennelleet kyseisessä asemassa ja mikä on heidän toimenkuvansa. Lisäksi pyysin heitä kertomaan omasta yrityksestään lyhyesti. Toisessa osiossa keskusteltiin Oivasta; mikä Oiva on, mitkä ovat olleet ensimmäiset ajatukset siitä ennen alkamista, ovatko ajatukset muuttuneet tarkastusten myötä ja mikä mielipide on nyt kun Oivahymyt ovat ilmestyneet oville asiakkaiden nähtäville. Kysyin myös mikä Oivassa on parasta ja minkälaisia kehitysehdotuksia heillä olisi siihen. Opinnäytetyön toiseen teemaan liittyen tiedustelin onko jotakin muutosjohtamisen keinoja käytetty liittyen Oivaan, miten Oivasta on tiedotettu kyseisissä toimipaikoissa ja mitkä on huomattu parhaimmiksi keinoiksi sekä olisiko pitänyt jotakin tehdä toisin. Loput kysymykset käsittelevät hieman yleisemmin

muutoksia ja uusia asioita. Minkälainen on esimiehen rooli uusien asioiden jalkauttamisessa, mikä siinä on haastavaa, onko muutosvastarintaa ollut ja onko siitä ollut enemmän hyötyä vai haittaa. Kyselin myös omia hyviä sekä huonoja kokemuksia muutosjohtamisesta ja mitä silloin on tehty. Mielenkiintoista oli selvittää, onko moni lähtenyt pois muutoksen alta. Tahdoin myös tietää kuinka muutoksessa vastuita on jaettu ja miten työntekijät sekä esimiehet saadaan parhaiten motivoitua. Viimeisinä haastateltavien tuli arvioida kuinka paljon hyvä muutosjohtaminen vaikuttaa uusien asioiden omaksumiseen ja voiko ylipäättään kannattavaa liiketoimintaa tehdä ilman muutosta.

Haastattelut toteutettiin työnantajani Hyvinkään-Riihimäen seudun

Ammattikoulutussäätiön toimistolla neuvotteluhuoneessa. Kuvasin haastattelut säätiön videokameralla. Haastattelut sujuivat hyvin. Kysyin kysymykset siinä järjestyksessä kun olin ne itselleni kirjoittanut. Muutama kysymykseen vastaus tuli jo toisen yhteydessä. Molemmat haastattelut kestivät noin puoli tuntia. Haastattelun jälkeen litteroin tekstit koneelle analysointia varten. Analysoin vastaukset kysymys kysymykseltä ja hain niistä samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia.

6 Tulokset

Esittelen kyselytutkimuksen ja syvähaastattelun tulokset erikseen. Pohdinnassa vedän niistä yhteiset johtopäätökset, koska kysely keskittyi enemmän Oivaan ja haastattelu muutosjohtamiseen. Kyselyyn vastanneet edustivat hyvin laajasti ravintola-alan eri ammatteja ja he työskentelivät eri tyyppisissä hotelli- tai ravintola-alan yrityksissä. Kyselyn kysymykset vastasivat hyvin tutkimusongelmiin. Tutkimusmenetelmänä kysely oli sopiva. Kyselyyn sain haluamani määrän vastauksia. Sekä kysely että haastattelu olisi helposti toteutettavissa uudestaan, mutta rehabiliteetti ei olisi hyvä. Todennäköisesti toisella kerralla vastaukset eroavaisivat hyvin paljon toisistaan, varsinkin haastattelun osalta. Eri henkilöitä haastateltaessa tulokset voisivat olla aivan päinvastaisia. Mielestäni tutkimus oli kuitenkin validi. Rehabiliteetti olisi ollut parempi, jos olisin saanut vielä enemmän vastauksia kyselyyn. Edes täysin strukturoitu kysely ei olisi tuonut tutkimukseen lisää rehabiliteettia, koska monet kysyttävistä asioista olivat täysin mielipideasioita ja perustuivat yhden ihmisen kokemuksiin asiasta. Haastattelukysymyksiä olisi voinut olla enemmänkin. Haastattelua litteroidessani ja analysoidessani huomasin, että asioihin olisi voinut mennä vielä syvemmälle. Vastaukset jäivät hieman ympärilyöreiksi, joskin niistä pystyi vetämään joitakin johtopäätöksiä.

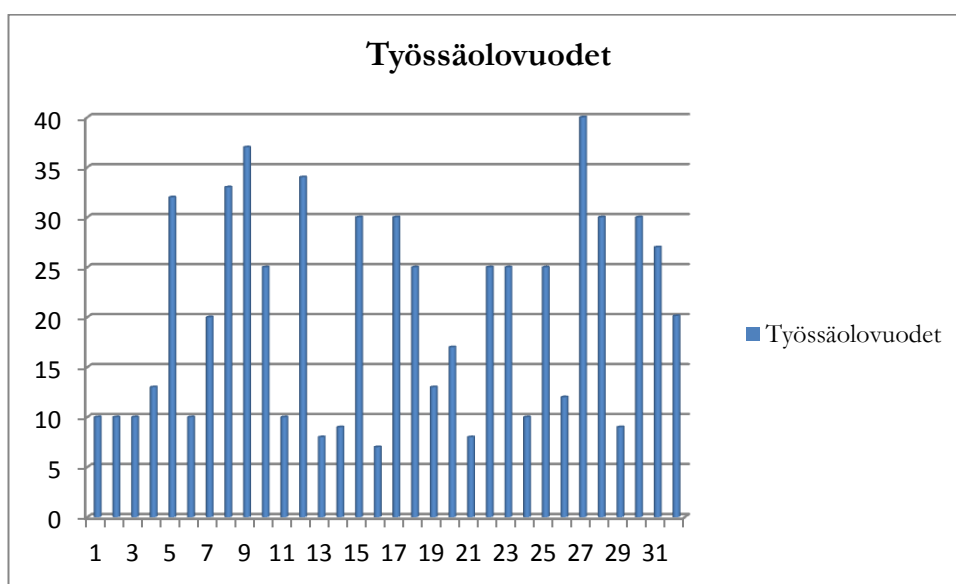
6.1 Kyselytutkimuksen satoa

Kyselyyn vastasi 31 henkilöä, joista 19 oli naisia ja 12 miehiä. Vastauksista voidaan vetää joitakin johtopäätöksiä, mutta ne eivät ole yleistettävissä. Jos kysely uusittaisiin eri vastaajilla, tulokset saattaisivat olla ihan päinvastaiset. Yksiselitteistä vastausprosenttia on myös mahdotonta laskea, joten myöskin sen vaikutusta realibiteettiin ja validiteettiin on mahdotonta arvioida. 17 itse valitsemastani yrityksestä vastasi kahdeksan eli vastausprosentti oli 47,05 prosenttia. 26 muusta vastasi kuusi, jolloin vastausprosentti oli 23,07 . Kaikista 43 vastasi yhteensä neljätoista, jolloin vastausprosentti oli 32,56. Keskiarvo näistä on 34,23 prosenttia. Yleisen linkin kautta vastasi seitsemäntoista henkilöä. Näistä on mahdotonta laskea vastausprosenttia, koska en tiedä kuinka moni on linkin nähnyt Facebookissa ja kuinka monelle linkki on lähetetty eteenpäin. 56

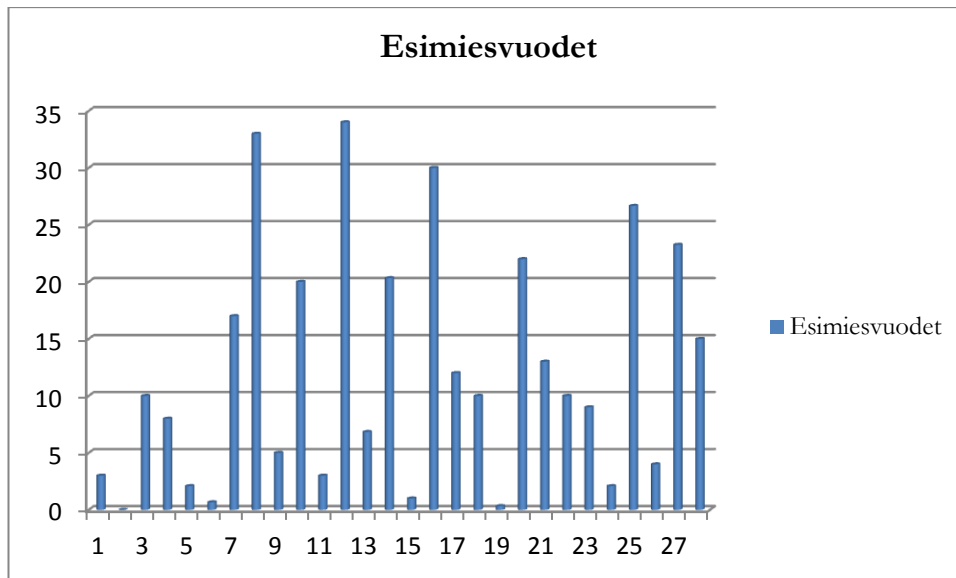
henkilöä avasi kyselyn lähettämättä vastausta. Näiden joukossa on sekä yksityisen linkin saaneita että julkisen linkin kautta kyselyn nähneitä.

6.1.1 Taustakysymykset

Vastaajilla on työkokemusta ravintola-alalta 7–40 vuotta, keskimäärin noin 20 vuotta ja 3 kuukautta. (Kuvio 11.) Vastaajista suurin osa työskentelee esimiesasemassa. Kolme oli jättänyt vastaamatta kysymykseen ja yksi oli vastannut esimieskuukausien määräksi nolla. Keskimäärin vastaajat olivat työskennelleet esimiehinä yksitoista vuotta. Vastaus pyydettiin kuukausina, vastaukset vaihtelivat neljän ja 408 kuukauden välillä. Alla taulukossa tulokset ovat muutettuna vuosiksi. (Kuvio 13.) Vastaajien pitkä kokemus ravintola-alalta ja suurimman osan työskenteleminen esimiesasemassa, nostaa kyselyn realiteettiä, koska voidaan olettaa vastaajien olevan perillä aiheesta.



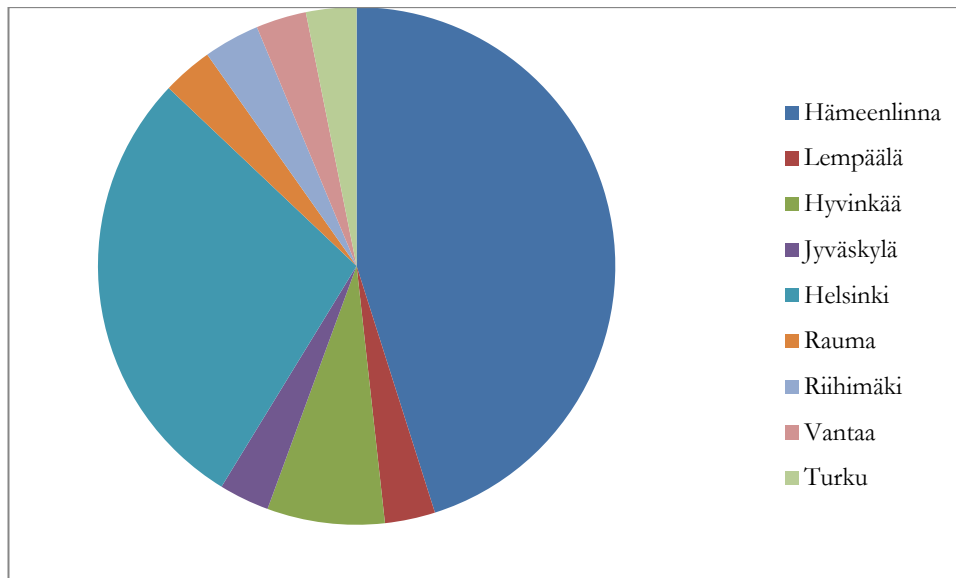
Kuvio 12. Työssäolovuodet



Kuvio 13. Esimiesvuodet

Vastaajista kuuden asema on työntekijä, neljän vuoropäällikkö, kymmenen ravintolapäällikkö, viiden johtaja ja viiden jokin muu (omistaja, keittiömestari, aluepäällikkö, keittiöpäällikkö ja keittiömestari). Kuusi vastasi asemakseen työntekijä, mutta edellisessä kysymyksessä vain neljällä ei ollut esimieskokemusta. Joten näistä kuudesta kahdella näyttäisi kuitenkin olevan esimieskokemusta aiemmista tehtävistä.

Vastaajien työpaikat sijaitsivat Hämeenlinnassa (43 %), Hattulassa (3 %), Hyvinkäällä (7 %), Riihimäellä (3 %), Helsingissä (27 %), Turussa (3 %), Raumalla (3 %), Jyväskylässä (3 %) ja Lempäälässä. (3 %) (taulukko 3.) Eniten vastaajia oli Kanta-Hämeestä (49 %) ja toiseksi eniten Uudeltamaalta (34 %). (Kuvio 14.) Tämä johtuu varmasti siitä, että olen työskennellyt ravintoloissa lähinnä Kanta-Hämeen alueella ja omat linkkisi sijaitsivat siellä. Myös henkilö keneltä sain listan yhteystiedoista, asuu ja työskentelee Kanta-Hämeessä.



Kuvio 14. Vastaajien toimipaikkojen sijainti

Vastaajien työpaikan toimialaa kysyttäessä kaksi vastasi työskentelevänsä henkilöstöravintolassa, neljä lounasravintolassa, yksitoista à la carte ravintolassa, kolme kahvila- ja pikaruokaravintolassa, kaksi juoma-seurusteluravintolassa ja yhdeksän jossain muussa, joista yksi on kongressikeskus, yksi koulu/päiväkotiki, yksi fine dining-ravintola, yksi yhdistetty pitopalvelu- ja kouluruokailua tuottava yritys. Joukossa oli myös kaksi, jotka työskentelivät hotellissa, kaksi hotellin ravintolassa ja yksi oppilaitoksessa, jossa on lounasravintola ja kahvila. Viisitoista vastaajista työskentelee yksityisessä yrityksessä, viisi ketjuyrityksessä, kaksi omassa yrityksessä, seitsemän julkisella puolella, yksi useammassa yrityksessä yhtä aikaa. Voidaan todeta kyselyyn vastanneiden edustavan hyvin laajasti koko hotelli-, ravintola- ja suurtalousalaa.

6.1.2 Oivaan liittyvät kysymykset

Toisessa osiossa kysyttiin Oivaan liittyviä kysymyksiä. Melkein kaikki eli 28 vastaajaa tiesi mistä Oivassa oli kysymys, yksi ei tiennyt ja kaksi ei ollut varmoja. Tämän lisäksi pyydettiin kuvailemaan Oivaa lyhyesti. Etsin kommentteista sanoja Evira/viranomaiset, hygieniä, terveystarkastaja, raportti, hymynaama, omavalvonta ja viittaus julkiseen. Kahdeksassa vastauksessa viitattiin viranomaisiin sekä heidän tekemään valvontaan. Yhtä usein Oiva liitettiin omavalvontaan ja sen toteuttamiseen. Seitsemän kertaa mainittiin hygieniä. Yhtä usein viitattiin hymynaamoihin. Viidessä vastauksessa

kerrottiin Oivan olevan terveystarkastajien/viranomaisten tekemä tarkastus. Kolmessa vastauksessa mainittiin Oiva-raportti. Useimmiten vastaajat sanoivat Oivan olevan julkinen. Yli puolessa vastauksissa mainittiin, että järjestelmä on julkinen, tulokset tulevat näkyville, viranomaisten ja alan toimijoiden tekemä työ tehdään julkiseksi ja kuluttajalle läpinäkyväksi.

"Eviran keino osoittaa elintarvikehygienian toteutuminen ravintoloissa. Hygieniatarkastajan kierroksen päätteeksi ravintola saa käynnistä raportin, jossa epäkohdat on lueteltu. Hymyllä on neljä eri tasoa. Jos yksikin on heikko, tulee koko arvosanaksi heikko. Hymynaama vaaditaan vuoden alussa ravintola ulko-oveen kuluttajien nähtäville."

"Eviran ja EUn(?) valvoma ravitsemusalan hanke, jossa valvotaan mm. Hygieniaa. Tulokset tulevat myöhemmin ravintoloiden oviin hymynaamoina."

"Oiva hankkeessa terveystarkastajat kiertävä toimipaikkoja kuten ennenkin, uutta on että raportit tulevat näkyviin nettiin. Oviin ei ole tullut mitään tarroja. Hyvä idea mutta epäoikeudenmukainen jos toimipaikka on tilaajan omistuksessa eikä palveluntuottajalla ole mahdollisuuksia esim. lattiaremonttiin. Hymy menee viivaksi helposti jos pinnat ovat rikki tai muuten huonokuntoinen tila"

"Erittäin haastava hanke yrityksille sekä viranomaisille."

" Kuten tapahtuu viranomaisilla jokaisella erilainen tulkinta/näkemykskanta."

"Yrityksille vaikea sen takia jos joku pieni asia ei ole kohdallaan, niin heti hymy muuttuu. Usealta viranomaiselta puuttuu ammattitaito asiasta kun ei edes tunne alaa. Kyllä suomalaista yrittäjää yritetään viranomaiselta kyykyttää mennessä tullen. EHDOTTOMASTI PARAS arvioija on asiakas, joka kyllä reagoi nopeasti jos kaikki ei ole kunnossa. Ei auta viranomaisten hymy tarrat edes ovessa pielessä."

"TERVEYSVIRANOMAISTEN UUSIN HANKE JOKA TEKEE TERVEYS/SIISTEYSTARKASTUKSEN TULOKSISTA JULKISIA."

"oiva on elintarvikevalvonnan tarkistustietojen julkaisujärjestelmä"

"Terveystarkastajan tarkastusraportti on julkinen ja se on julkisesti näkyvissä"

"Omavalvonnan määräykset eivät ole muuttuneet, mutta Oivan avulla asiaa konkreettisemmaksi ja julkiseksi."

"Elintarvikealan toimijoita koskeva lakisääteinen valvontajärjestelmä, jonka avulla pyritään takaamaan asiakkaille turvallinen asiointiympäristö sekä tuotteiden että palveluiden osalta."

"Ravintolan omavalvonta ja sen tarkastaminen elintarvikevalvonnasta."

"kansallinen, julkinen seurantajärjestelmä omavalvonnan toteuttamiseksi"

"Terveystarkastajat valvovat ravintoloita. Noudattavatko he vaadittuja käytäntöjä. Sekä onko elintarvikkeet tuoreita, paikat siistit sekä huolehdittu riittävästä omavalvonnasta. Jos kaikki on kunnossa saa hymynaaman, jos kaikki ei ole ihan kunnossa saa suoran hymynaaman ja jos kaikki on huonosti saa suupielet alaspäin olevan naaman. Oiva hymynaama olisi tarkoitus kiinnittää ravintolan ikkunaan, jotta asiakkaat voisivat sen nähdä."

"Oivan tarkoitus on tuoda ravintoloiden toteuttamaa omavalvontaa ja sen tasoa myös kuluttajien tietoon paremmin."

"Oiva-hankkeen tarkoituksena on tuoda esiin kuluttajalle ravintoloiden ja sen henkilökunnan hygieniaoosaamista ja sen toteutumista. Samalla se tuo julki mahdolliset puutteet ravintoloissa

etuoveen kiinnitettävällä hymynaamalla."

"Halutaan tuoda julkisuuteen ravintolan omavalvonta ja sen toteutuksen taso"

"Hygieniataso/osaaminen/toteutuminen elintarvikkeita valmistavassa huoneistossa."

"Elintarvike turvallisuuden ja sen valvonnan, sekä toimijoiden oman että viranomaisten, tulosten näkyvyyden lisääminen kuluttajille."

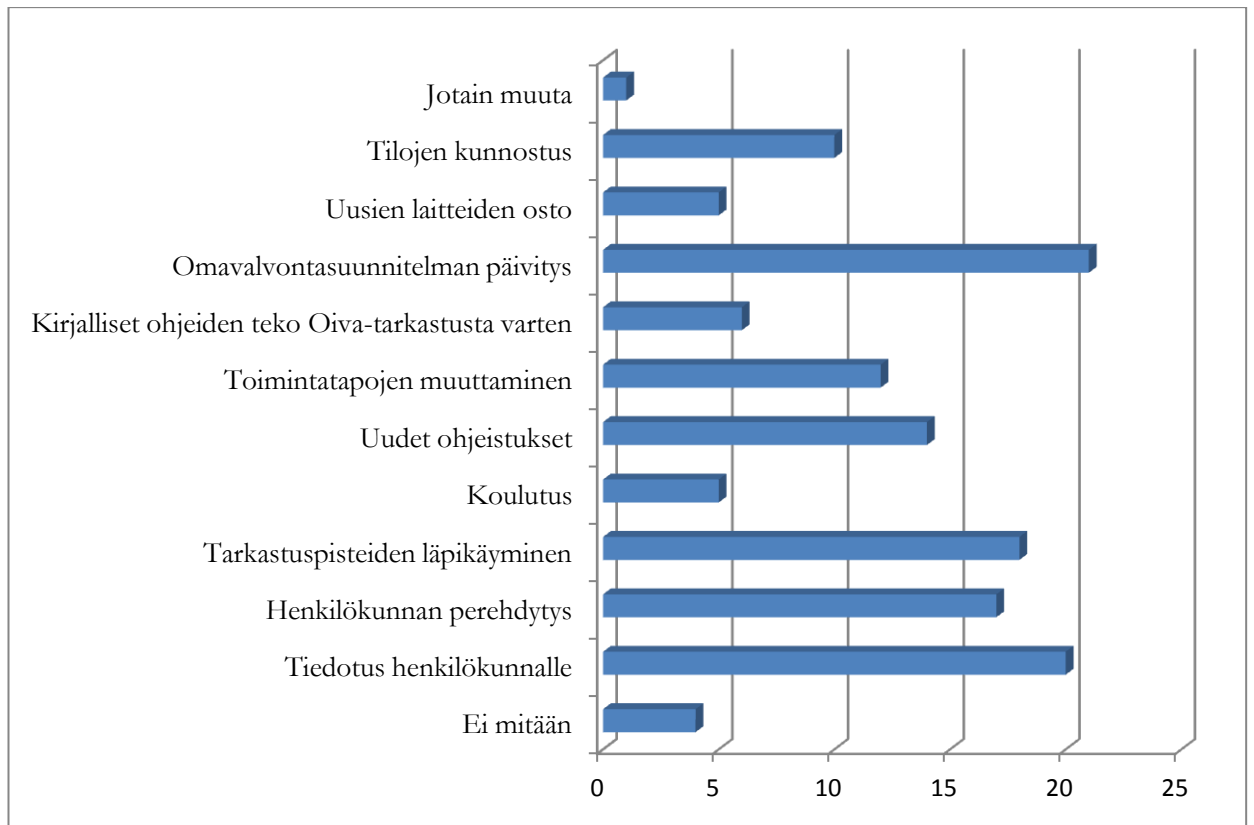
"Asiakkaille tietoa kyseisen paikan omavalvonnan huolehtimisesta ja tasosta varmistaa omavalvonnan toimiminen asiakasturvallisuuden varmistamiseksi"

"Jos ravintola on hoitanut "oivallisesti" omavalvontaan ja tuoteturvallisuuteen sekä hygieniaan liittyvät asiat saa oivallisen hymyn oven pieleen :)"

"Hymy näkyy asiakkaille julkisesti, kun hygieniataso on hyväksi todettu. Jos ei ole kunnossa, hymy hyytyy kuvassa asteikolla noin :) :/ :(."

"Ravintola saa eriaistisen hymynaaman riippuen hygieniatasosta yms."

Oivaa varten tehtyjä toimenpiteitä on tehty runsaasti. (Kuvio 15.) Suurimmassa osassa omavalvontasuunnitelmaa on päivitetty ja henkilökuntaa tiedotettu. Melkein yhtä useassa tarkastuspisteet on käyty läpi ja perehdytetty henkilökuntaa. Kolmanneksessa paikoista on tehty uusia ohjeistuksia ja muutettu toimintatapoja. Yhdessätoista paikassa on kunnostettu tiloja, kuudessa pidetty koulutus ja viidessä ostettu uusia laitteita sekä viidessä tehty kirjalliset ohjeet. Neljässä paikassa ei ole tehty mitään toimenpiteitä.



Kuvio 15. Kaikkien vastanneiden tekemät toimenpiteet Oivaa varten

Seuraavissa taulukoissa havainnollistetaan millaisia eroja on toimipaikkojen muutosjohtamisen keinojen käyttämisellä suhteessa heidän saamiinsa Oiva-arvosanoihin. Taulukoissa on eritelty mitä eri toimenpiteitä yrityksissä on tehty. Eri arvosanan saaneille on omat taulukkinsa. Oivallisen arvosanan saaneet olivat tehneet keskimäärin 3,17 toimenpidettä kymmenestä valittavana olleista. Hyvän arvosanan saaneet olivat tehneet keskimäärin 5,75 toimenpidettä ja korjattavaa arvosanan saaneista molemmat olivat tehneet kuusi toimenpidettä. Kaikkien vastaajien keskiarvo on 4,16 toimenpidettä. Huomionarvoista on, että parhaimman arvosanan saaneet olivat tehneet vähiten toimenpiteitä. Oivallisen ja hyvän arvosanan saaneet eivät kuitenkaan olleet tehneet samoja toimenpiteitä. Täten ei voida pitää mitään toimenpidettä ylivoimaisen hyvänä.

Oivallisen arvosanan saaneet ovat yleisimmin perehdyttäneet henkilökuntaa. Melkein yhtä usein tarkastuspisteet oli käyty läpi ja päivitetty omavalvontaa. (Taulukko 1.) Hyvän arvosanan saaneista kaikki olivat päivittäneet omavalvontaa, toiseksi eniten he olivat tehneet uusia ohjeistuksia ja käyneet tarkastuspisteet läpi. Melkein yhtä yleistä oli

toimintatapojen muuttaminen ja tiedottaminen. Neljässä paikassa kunnostettiin tiloja ja kolmessa paikassa perehdytettiin henkilöstöä. Kahteen yritykseen oli ostettu uusia laitteita, kahdessa järjestetty koulutus ja samoin kahdessa tehty kirjalliset ohjeet Oiva-tarkastusta varten. (Taulukko 2.)

Taulukko 1. Oivallisen arvosanan saaneiden ravintoloiden tekemät toimenpiteet

Toi- mi- pai- kat	Uusien laitteiden osto	Toi- minta- tapojen muutos	Uudet ohjeistuk- set	Tilojen kunnostus	Pereh- dytys	Tarkastus- pisteiden läpikäynti	Kou- lutus	Tiedo- tus	Omavalvo- ntasuunnit- elman päivitys	Kirjallise- t ohjeet	Yht.
1		X		X					X		3
2					X	X					2
3					X		X		X		3
4											0
5	X	X	X		X	X	X		X	X	8
6			X		X	X		X			4
7											0
	1	2	2	1	4	3	2	1	3	1	

Taulukko 2. Hyvän arvosanan saaneiden ravintoloiden tekemät toimenpiteet

Toimi paikat	Uusien laitteiden osto	Toimintatapojen muutos	Uudet ohjeistukset	Tilojen kunnostus	Perehdytys	Tarkastuspisteiden läpikäynti	Koulu tus	Tie- dotus	Oma- valvontasuunnitelman päivitys	Kirjal- liset ohjeet	Yht.
1.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
2.			X			X		X	X		4
3.		X	X	X		X			X		5
4.	X	X	X	X	X				X		6
5.						X		X	X		3
6.		X	X			X		X	X		5
7.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
	2	5	6	4	3	6	2	5	7	2	

Korjattavaa arvosanan saaneet olivat molemmat muuttaneet toimintajoja, tehneet uusia ohjeistuksia, perehdyttäneet ja päivittäneet oma- valvontasuunnitelmaa.

Ensimmäisessä näistä oli lisäksi ostettu uusia laitteita ja käyty tarkastuspisteet läpi. Toisessa oli tiedotettu ja kunnostettu tiloja. (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Korjattavaa arvosanan saaneiden ravintoloiden tekemät toimenpiteet

Toimi paikat	Uusien laitteiden osto	Toimintatapojen muutos	Uudet ohjeistukset	Tilojen kunnos- tus	Perehdy- tys	Tarkas- tuspistei- den läpikäynti	Kou- lutus	Tiedotus	Oma- val- vonta- suunnitelman päivitys	Kirjalliset ohjeet	Yht.
1.	X	X	X		X	X			X		6
2.		X	X	X	X			X	X		6
	1	2	2	1	2	1	0	1	2	0	

Oivallisen arvosanan saaneet olivat tiedottaneet 1,43 tavalla, hyvän arvosanan saaneet 2,25 tavalla ja korjattavaa arvosanan saaneet ei ollenkaan. Kaikkien vastanneiden keskiarvo oli 1,61 tiedottavaa toimenpidettä.

Seitsemässä paikassa Oivasta ei ollut tiedotettu ollenkaan. Näissä paikoista yksi sai oivallisen, yksi hyvän, kaksi korjattavaa ja kolmessa ei ollut käynyt tarkastaja vielä. Yhdeksässä yrityksessä Oivasta tiedotettiin sähköpostilla, kahdeksassa järjestämällä

tiedotustilaisuus, viidessätoista ilmoitustaululla olleella tai henkilökunnalle jaetulla tiedotteella, viidessä intrassa tiedottamalla ja kahdessa yrityksen lehteen kirjoittamalla. Neljässä yrityksessä asiasta kerrottiin suullisesti, kuudessa kokouksessa tai koulutuksessa.

Oivallisen arvosanan saaneet toimipaikat olivat useimmiten lähettäneet sähköpostin asiasta, toiseksi useimmiten asiasta oli keskusteltu yleisesti. Joissakin oli myös järjestetty tiedotustilaisuus, jaettu tiedote henkilökunnalle ja kirjoitettu intraan. (Taulukko 4.)

Taulukko 4. Oivallisen arvosanan saaneiden tiedotustavat

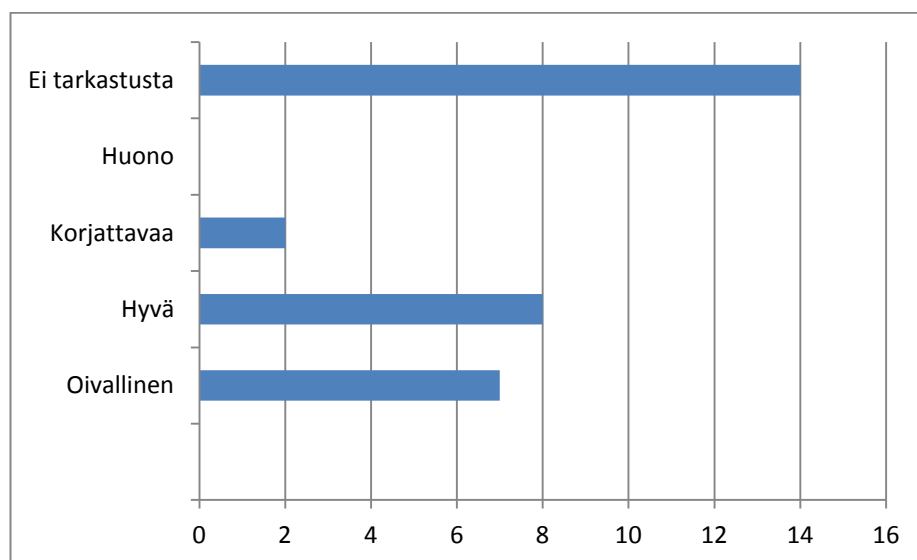
Toimipaikat	Sähköposti	Yleinen keskustelu	Henkilökunnalle jaettu tiedote	Intra	Tiedotustilaisuus	Yrityksen lehti	Ilmoitustaulu	Päiväkirja	Yht.
1.									0
2.		X							1
3.			X						1
4.	X			X	X				1
5.	X								1
6.	X	X							2
	3	2	1	1	1	0	0	0	ka 1

Hyvän arvosanan saaneiden yleisin tiedotustapa oli tiedotustilaisuus. Melkein yhtä usein lähetettiin sähköposti, jaettiin henkilökunnalle tiedote tai laitettiin se ilmoitustaululle. Kahdessa paikassa asia hoidettiin intran kautta. Päiväkirjaan tai lehteen kirjoitti vain yhdet toimipaikat. Yleisesti keskusteltiin yhdessä paikassa. (Taulukko 5.) Korjattavaa arvosanan saaneet eivät olleet tiedottaneet asiasta ollenkaan.

Taulukko 5. Hyvän arvosanan saaneiden toimipaikkojen tiedotustavat

Toimipaikat	sähköposti	Yleinen keskustelu	Henkilökunnalle jaettu tiedote	Intra	Tiedotustilaisuus	Yrityksen lehti	Ilmoitustaulu	Päiväkirja	Yht.
1.		X	X		X		X		4
2.	X		X	X			X		4
3.					X				1
4.									0
5.	X								1
6.				X			X		2
7.	X		X		X	X		X	5
8.					X				1
	3	1	3	2	4	1	3	1	ka 2,3

Yli puolessa yrityksistä ei ole valittu Oiva-vastaavaa. Yhdessätoista vastaava on valittu ja neljä vastasi, ettei vielä. Yli puolessa eli seitsemässätoista yrityksessä tarkastaja on jo käynyt ja kahdeksan näistä on saanut hyvän arvosanan, seitsemän oivallisen, kaksi korjattavaa. Kukaan ei ole saanut arvosanaa huono. Neljässätoista yrityksessä tarkastus on vielä edessä. (Kuvio 16.)



Kuvio 16. Oiva-arvosanat

15 vastaajaa vastasi kun kysyttiin mihin asioihin tarkastaja kiinnitti huomiota. Yleisimmin tarkastaja kiinnitti huomiota yleiseen siisteyteen, siivousvälineiden

säilyttämiseen ja kuntoon, lämpötilojen seuraamiseen ja dokumentointiin, henkilökunnan vaatetukseen, käsienpesupaikkojen toimivuuteen, omavalvontasuunnitelmiin, toimintapaihin, pukuhuoneisiin ja ilmanvaihtoon. Kuten vanha sanonta kuuluu: "Puhtaus on puoli ruokaa."

Kaksi kolmesta on sitä mieltä, että Oiva on jokseenkin tarpeellinen tai tarpeellinen. Neljä vastaajista piti sitä aivan turhana. Paremmuutta kysyttäessä vastaukset jakaantuivat tasaisemmin. Asteikolla 1–5 keskiarvoksi tuli 3,48. Suunnitelmallisuudesta Oiva keräsi huonoimmat pisteet (keskiarvo 2,52). Vain yksi vastaajista oli sitä mieltä, että Oiva on todella hyvin suunniteltu ja jopa kahdeksan sitä mieltä, että se on aivan keskeneräinen vielä. Kiinnostusta Oiva herätti. Kaksitoista vastaajaa 29:stä piti Oivaa jokseenkin kiinnostavana ja viisi todella kiinnostavana. Eriarvoisuus oli toinen missä Oiva ei loistanut. Keskiarvo tässäkin vain hieman yli 2,5. Yhdeksän kolmestakymmenestä piti sitä erittäin eriarvoisena. Kaiken kaikkiaan Oiva sai eniten arvosanoja neljä ja kaikkien arvosanojen keskiarvo oli 3,31. (Taulukko 6.)

Taulukko 6. Mielipiteet Oivasta.

	1	2	3	4	5		Yht.	Keskiarvo
turha	4	1	5	13	7	tarpeellinen	30	3,6
huono	2	4	8	8	7	hyvä	29	3,48
kesken-eräinen	8	7	6	7	1	hyvin suunniteltu	29	2,52
ei kiinnostava	4	5	3	12	5	kiinnostava	29	3,31
eriarvoinen	9	6	8	3	4	tasapuolinen	30	2,57
Yhteensä	27	23	30	43	24		147	3,1

Yleisarvosanaksi annettiin arvosanoja 4–9 väliltä, keskiarvo 7,08. Yleisarvosana oivallisen saaneiden kesken oli 6,86 asteikolla 4-10, hyvän saaneiden 7,63 ja korjattavaa saaneiden 6,5. Yhdeksäntoista vastaajaa uskoi Oivan olevan pysyvä ja kymmenen vastaajaa taas ei usko Oivan jatkuvan.

6.2 Haastatteluiden tulokset

Molemmat haastateltavat ovat olleet alalla yli 20 vuotta. Esimiesasemassa he ovat työskennelleet 23 ja 18 vuotta. Toisen asema on linjajohtaja ja toisen kahvila- ja asiakaspalvelupajojen esimies ja työnjohtaja. Kyseisissä tehtävissä molemmat haastatelluista ovat työskennelleet puolitoista vuotta. Haastatelluista Restamaxin linjajohtaja Antti Orrenmaa kertoo tärkeimmäksi tehtäväkseen kolmentoista ravintolan tuloksesta vastaamisen ja HRAKS:in Paula Karimäen työtehtäviin kuuluu työvalmennus, henkilökunnan esimiehenä oleminen sekä suunnittelu, kehittäminen ja toiminnan yleinen valvominen.

Vuonna 1996 perustettu Restamax Oyj on yksi Suomen suurimmista ravintola-alan konserneista, joka on koko historiansa ajan kasvanut voimakkaasti sekä strategisten yritysostojen kautta että orgaanisen kasvun avulla. Yhtiön valikoimiin kuuluu sekä premium-tason ravintoloita, päivällis- ja illallisravintoloita että perheravintoloita. HRAKS on 2012 perustettu nuorille ja aikuisille työpajatoimintaa järjestävä säätiö. Asiakaskuntina on Riihimäki, Hyvinkää, Nurmijärvi, Loppi ja Hausjärvi. HRAKS:lla on kolme erilaista tuotantolinjaa; kiinteistö-, kuljetus- sekä kahvila- ja asiakaspalvelupajat.

6.2.1 Mielipiteet Oivasta

Kysyttäessä mikä Oiva on, toinen haastatelluista nosti esiin ruuan puhtauden ja turvallisuuden ja toinen sen kuinka elintarvikeviranomaisten työ tehdään näkyväksi ulkoisille asiakkaille.

Elintarviketurvallisuudesta, että asiakkaat saavat puhdasta ruokaa. Sekä työvälineet että tilat eivät elintarviketta pilaa. (Orrenmaa, A. 21.1.2014)

Oiva järjestelmään on varmaan pääasiassa keskittyy siihen, että se tuo tätä valvontaviranomaisten eli terveystarkastajien työtä näkyväksi asiakkaille. Terveystarkastajathan ovat tehneet työtä jo vuosikymmeniä ja tehneet erilaisia valvontakäyntejä, mutta asiakkaat eli maksavat ulkoiset asiakkaat eivät ole koskaan tienneet juuri mitään tästä työstä. Mutta Oiva järjestelmän ansiosta, se tulee näkyväksi. Ja erityisesti nyt 2014 vuoden alusta kun tuli, että nämä Oiva raportit pitää olla asiakkaan nähtävillä. Eli asiakas voi sinne kahvilaan tai ravintolaan, kauppaan tullessaan

nähdä millaisella tasolla siellä on omavalvonta ja hygieniaan kuuluvat asiat. (Karimäki, P. 14.1.2014.)

Ensimmäiset ajatukset Oivasta haastatelluilla olivat hyvin erilaiset. Toiselle se oli jo ennestään tuttu Tanskasta ja hän piti sitä erittäin hyvänä. Toinen haastatelluista oli enemmänkin hämillään, koska asiasta puhuttiin valtavana mörkönä, pelottavana asiana, joka tulee muuttamaan asioita paljon. Pelättiin jopa, että monet joutuvat sulkemaan toimipaikkojaan sääntöjen ollessa niin tiukat. Hän oli itse ottanut asiasta selvää ja tunteet olivat hyvin ristiriitaiset.

Tällä hetkellä molemmat ovat sitä mieltä, että järjestelmä on hyvä.

Mielestäni paras uudistus valtiovallalta ravintola-alan suhteen sitten minun työhistorian. Sitten kun se toimii, miten se on suunniteltu. Eli asiakas tietää jo sisään tullessaan ravintolaan, että noudatetaanko kyseissä ravintolassa elintarvikelakia, ja onko siellä siistiä, syötetäänkö pilaantunutta ruokaa jne. (Orrenmaa, A 21.1.2014.)

Parasta haastateltujen mielestä Oivassa on se, että se kohtelee yrittäjiä tasapuolisesti. Se ryhdittää toimintaa kun tarkastusajankohtaa ei ilmoiteta etukäteen. Toiminta tulee pitää tasaisena koko ajan.

Kehittämistä on toisen haastatellun mielestä siinä, että nyt kokonaiskasvokuvan saa huonoimmasta arvostanasta. Järjestelmä olisi reilumpi, jos se olisi vaikka keskiarvo. Asiasta oltaisiin voitu myös tiedottaa etukäteen laaja-alaisemmin paikallisten viranomaisten toimesta. Haastatellun kokemuksen mukaan suurin osa sai tiedon tiedotusvälineistä ja lehdistä. Toinen haastatelluista toivoisi lisää tarkastuksia ja koulutusta tarkastuksiin.

6.2.2 Muutosjohtamisen keinot

Restamaxilla on käytäntö, että esimiehet kontrolloivat satunnaisesti Oivan kaltaisella aplikaatiolla samalla kun käyvät tutustumassa toimipisteisiin. Oivasta tiedotettiin useaan kertaan kuukausittaisissa esimiespalavereissa ja jaettiin sähköpostilla tullutta informaatiota eteenpäin. HRAKS:lla katsottiin mitä edellisissä tarkastuksissa oli

huomautettu ja olivatko asiat korjattu. Enemmänkin päällisin puolin katsottiin ovatko asiat kunnossa.

Parhaimmiksi käytänteiksi molemmat haastateltavat kertovat tiedottamisen, sen että kerrotaan selkeästi konkreettiset asiat. Viestinnässä tulisi keskittyä asian hyviin puoliin ja kertoa miksi näin tulee toimia. Näin saadaan esimiehet motivoitua. Esimiehen on oltava avoin, reilu ja rehellinen, joka pitää yhteydettä molempiin suuntiin, sekä johtoon että henkilöstöön. Suurin virhe on uskotella itselleen, että kaikki on hyvin, varsinkin jollei itse ole sisäistänyt Oivan merkitystä. Tietoperustassa todetaan, että esimiehen tulee käydä ensin muutos läpi itsensä kanssa. Hänen tulee ensisijaisesti perustella itselleen muutoksen tavoite, tarkoitus ja hyödyt. (Eräsalo 2008, 134.) Muutosjohtajan tulisi olla se, joka viestii asioista ylemmälle johdolle ja työntekijöille. Viestin tulisi sisältää sekä liiketoimintasyyt, mahdollisuudet ja uhat sekä kokonaiskuvan asiasta. Työntekijät haluavat myös kysymyksiin vastauksia omasta henkilökohtaisesta suunnastaan. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19–20, Mattila 2008, 56.) Pahin mahdollinen tilanne on se, että henkilöstö, jota muutos koskee, kuulee itseään koskevat asiat jostakin muualta. Haastavaa uusien asioiden kanssa on saada sata prosenttinen kontrolli kuulijaan; kiinnostumaan ja ymmärtämään mistä puhutaan. Tämän lisäksi asia pitäisi saada henkilöstö sisäistämään asia, ettei se unohdu. Orrenmaan mielestä alan ammattilaisilla ei ole ongelmaa asian kanssa. Huonoja kokemuksia on vain heidän kanssa, jotka eivät ole alan ammattilaisia. Alan ammattilaisilla, jotka nauttivat työstään, keittiöt olivat samassa kunnossa jo ennen Oivaa.

Muutosvastarintaa on molempien kokemuksen mukaan ollut. Orrenmaan mielestä se on ollut ärsyttävää. Karimäen mukaan tarpeellista, jotta käsitetään, että mennään ihan väärillä raiteilla. Uusia asioita ei voida viedä läpi kysymättä taikka kertomatta henkilöstölle mitään.

6.2.3 Muutoksen pakollisuus

Molempien haastateltavien mielestä hyvä muutosjohtaminen ja se miten motivointi tehdään, on äärimmäisen tärkeää uusia asioita läpi viedessä. Muutos on nykypäivää ja on parempi pysyä liikkeessä kun urautua. Koko maailma, asiakkaat ja

yhteistyökumppanit siinä mukana muuttuvat. Siinä on ehdottoman tärkeää olla mukana. Karimäki kuitenkin painottaa, että muutosta ei tulisi tehdä vain muutoksen vuoksi. Välillä on syytä pysähtyä pohtimaan sekä arvioimaan tuloksia.

Muutosta on kolmea erilaista; parannus, uudistus ja muodonmuutos (Kvist & Kilpiä 2006, 6). Parannuksia ja uudistuksia voidaan varmasti tehdä koko ajan, mutta muodonmuutos on niin iso prosessi, että siihen ei tulisi lähteä heppoisin perustein. Muodonmuutosta tulee valmistella erilailla. Siinä tiedottaminen on tärkeää. Pieniä perusparannuksia normaaliin arkiseen työhön voidaan tehdä vähitellen eivätkä ne välttämättä vaadi muuta kuin ilmoituksen. Uudistus pitää sisällään aina jotakin uuden oppimista, jolloin tarvitaan koulutusta, perehdytystä ja ennen kaikkea aikaa. Uusia asioita ei voida vain roiskaista esille, koska silloin onnistuminen ei ole taattua ja jopa henkilöstön turvallisuus saattaa olla vaarassa joissakin tilanteissa. Täysin uudet asiat myös kuormittavat erilailla kun vanhan asian toiselta kantilta tekeminen tai erilailla ajattelevinen.

7 Pohdinta

Ruuan hygieniataso ei ole yhdentekevää ihmisille ja kuten tietoperustassa olevista esimerkeistä voi huomata, maailmalla asiaan on suhtauduttu vakavasti jo yli vuosikymmenen ajan. Suomea on perinteisesti pidetty hyvin puhtaana ja hygieenisenä maana, joten Oiva on vain luonteva jatkumo sille. Suurimmassa osassa Suomen ravintola-alan yrityksiä asioista onkin huolehdittu erittäin hyvin jo ennen Oivahymyhankettakin. Elintarvikeviranomaisten tekemät tarkastukset kuuluvat ihan normaaliin ravintolatoimintaan ja esimerkiksi lämpötilojen seuranta on useimmissa paikoissa rutiinitoiminto. Oivahymy vain tekee tämän hyvän työn, mitä monet yritykset ovat jo tehneetkin läpinäkyvämmäksi. Yrityksillä, joilla asiat on kunnossa, ei tule olemaan mitään ongelmia, mutta niillä kenellä hygienia-asiat eivät ole niin hyvin hallussa, Oivahymy tuo pienen pakotteen toiminnan ryhdistämiseen. Nähtäväksi jää millaisiksi ihmisten asenteet muotoutuvat Oivan tullessa tutuksi. Suurin muutos lienee kuitenkin vielä edessäpäin, siinä hetkessä kun Oiva-hymynaamat tulevat konkreettisesti nähtäville.

Oiva-hanke alkoi 2.5.2013. Nyt yhdeksän kuukautta myöhemmin muutoksen J-käyrässä ollaan nousemassa ylöspäin pohjalta. Ollaan muutoksen kolmannessa vaiheessa, jossa kokeillaan, kysellään ja löydetään toimivat ratkaisut. Tämä vaihe voi olla vielä kaoottinen, mutta kuitenkin askel positiivisempaan suuntaan. Tässä vaiheessa työntekijät alkavat viimeistään ottamaan vastuuta ja tekevät töitä sen eteen, että muutos olisi myös heidän näkökulmastaan toivotunlainen. (Kvist & Kilpiä 2006, 130–131.) Oiva konkretisoituu asiakkaille hiljalleen Oiva-raporttien ilmestyessä toimipaikkojen ulko-oville. Varmasti menee vielä aikaa siihen, että asiakkaat huomioivat Oiva-raportin joka kerta ravintolaa, kahvilaa tai kauppaa valitessaan.

Suurin osa Oiva-kyselyyn vastanneista tiesi mistä on kyse. Molemmat haastatellut olivat hyvin perillä asiasta. Alussa muutosvastarinta oli suurta. Molemmissa sekä kyselyssä että haastatteluissa tuli selkeästi esille, että tiedotus alkuun oli puutteellista ja jopa virheellistä. Alun puutteellinen informaatio ei varmasti antanut hyvää alkua Oiva-hankkeelle. Tämä osaltaan vaikutti ravintola-alan ihmisten asennoitumiseen. Edelleenkin kaikki eivät usko Oivan olevan pysyvä eivätkä ole vakuuttuneita sen

hyödyllisyydestä. Nyt kun suurimmassa osassa ravintoloita tarkastajat ovat jo käyneet, tietoisuus Oivasta on lisääntynyt. Oiva ei ole enää pelottava vaan normaaliin ravintolan arkeen kuuluva asia. Todella mielenkiintoista oli huomata, että oivallisen arvosanan saaneet eivät kuitenkaan olleet kaikista tyytyväisimpiä Oivaan. Hyvän arvosanan saaneet antoivat selkeästi paremman yleisarvosanan kuin oivallisen tai korjattavaa saaneet.

7.1 Hyvällä muutosjohtamisella parempia tuloksia?

Päivittäisjohtaminen on helpompaa kuin muutoksen johtaminen. Uuden luominen aiheuttaa aina konflikteja ja vanhasta tutusta luopumista. Hyvä muutosjohtaja on huolien kuuntelija, työntekijöiden puolesta taistelija, tiedonvälittäjä, pelastaja ja huolehtija. Erityisesti hyvältä muutosjohtajalta vaaditaan avoimuutta, rehellisyyttä ja reilua toimintaa. Haastateltujen mielestä tiedottaminen on kaiken perusta. Muutosta ennen, muutoksen keskellä ja muutoksen jälkeen asioista tulee tiedottaa mahdollisimman usein, monella eri tavalla ja mitään salailematta. Kuitenkaan oivallisen arvosanan saaneet toimipaikat eivät olleet juurikaan tiedottaneet asiasta. Kuudesta oivallisen arvosanan saaneesta yrityksestä kolme oli lähettänyt sähköpostilla tiedotteen. Puolet näistä yrityksistä käytti vain yhtä tiedotustapaa. Huomion arvoista mielestäni on se, että kyselyssä huonoimmat arvosanat (korjattavaa) saaneet kaksi toimipaikkaa eivät olleet tiedottaneet Oivasta mitenkään. Voidaanko siis päätellä, että toimipaikassa jossa asiat ovat jo kunnossa ja henkilökunta on osaavaa sekä motivoitunutta, asiasta ei tarvitsekaan juurikaan tiedottaa vaan työntekijät hankkivat tiedon itse seuraamalla alan kehitystä? Ja taas yrityksessä, jossa omavalvonta-asioihin ei ole perehdytty, ei nytkään riitä mielenkiinto asiaan. Niissä yrityksissä, joilla asiat eivät alun perinkään ole olleet hyvin, voi olla vaikea yltää kriteereihin. Muutos on niin suuri ja nopea, että siihen ei yksinkertaisesti ole pystytty reagoimaan. Tietoperustassakin todettiin moneen otteeseen, että riittävä määrä tietoa auttaa sisäistämään uusia asioita. Oivan tapauksessa tietämättömyys on aiheuttanut muutosvastarintaa.

Mielenkiintoista oli huomata, että ravintolat, jotka olivat tehneet paljon toimenpiteitä Oiva-tarkastusta varten, eivät kuitenkaan saaneet parhaimpia arvosanoja. Voisi ajatella, että mitä paremmin asiaan on valmistauduttu, sen parempi lopputulos saavutetaan. Tästä voidaankin vetää johtopäätös, että ne toimipaikat, joilla asiat ovat olleet kunnossa

jo ennen Oiva-tarkastuksia pääsevät tässä vaiheessa helpommalla. Toki jokaisella toimipaikalla on melko yhdenmukaiset mahdollisuudet hyviin arvosanoihin. Paljon on kiinni toimivista käytänteistä, esimiesten ja työntekijöiden motivaatiosta sekä kiinnostuksesta. Jotkin asiat, esimerkiksi tilojen aiheuttamat hankaluudet, ovat sellaisia, jotka saattavat laskea arvosanaa, vaikka muuten asiat olisi hoidettu oivallisesti.

Parhaimpiin tuloksiin näyttäisi päästävän hyvällä johtamisella, ei niinkään muutosjohtamisella. Hyvä johtaja tekee oleelliset ja tärkeät linjaukset eikä huiski joka suuntaan. Toimenpiteiden määrällä ei näytä olevan suurta vaikutusta lopputulokseen. Mitään yhtä ja oikeaa tapaa toimia ei voida myös tuloksista vetää, vaan jokaisen toimipaikan tulee itse arvioida mitkä ovat tarvittavat toimenpiteet. Yleisestä siisteydestä, lämpötilamittauksista, työvälineiden- ja vaatteiden toimivuudesta sekä puhtaudesta huolehtimalla pääsee jo pitkälle. Oikeanlainen, ammattitaitoinen, innostunut ja ennen kaikkea motivoitunut henkilökunta huolehtii omalta osaltaan sovituista asioista. Oivasta ei tulisi tehdä mörköä, vaan luoda toimivat ja tarpeeksi yksinkertaiset rutiinit työpaikalle, jolloin kaikkien on mahdollista noudattaa sääntöjä. Ja niinkuin kaikissa muissakin muutoksissa, oikeanlaisen viestinnän merkitystä ei tulisi unohtaa.

7.2 Kehittämisehdotukset

Oiva tulee varmasti vielä kehittymään kun ensimmäinen tarkastuskierros kaikissa toimipaikoissa on saatu tehtyä. Joitakin asioita luultavasti tarkennetaan vielä. Tarkastajillekin tulee oma rutiininsa. Ihanteenahan olisi, että jokaisessa yrityksessä hymynaamat vain levenisivät jokaisella tarkastuksella eikä huomautettavia asioita enää olisi jatkossa. Toisenlaisena skenaariona voidaan nähdä Oivan jäävän pikkuhiljaa pois. Asiakkaat eivät välttämättä haluakaan tietää hygienia-asioista vaan keskittyä hyvään ruokaan ja palveluun. Oiva-raportin esillä pidosta ei myöskään ole säädetty rahallista rangaistusta. Vaarana on, että huonon arvosanan saaneet eivät vaan laita raportteja esille. Osaavatko asiakkaat ruveta vaatimaan niitä? Jättääkö joku menemättä suosikkiravintolaansa, jos ei näe raporttia esillä? Tuleeko Oiva olemaan merkittävä menestysvaltti vai vain pieni bonus niille, joilla asiat ovat kunnossa? Alan työntekijöiden ammattitaitoa Oivan luulisi lisäävän, koska viimeistään siinä vaiheessa kun tarkastus tulee, saa tietää, jos tekee jonkin asian väärin tai puutteellisesti. Pidän

hyvänä sitä, että raportti on työntekijöiden nähtävillä ja tuo ihan jokaiselle extra-työntekijällekin nähtävälle sen miksi päiväykset pitää merkata avattuihin paketteihin tai miksi puhtaanapito on niin tärkeää.

Nyt kun Oiva-hymynaamat ovat ilmestyneet ulko-oville, olisi mielenkiintoista tutkia mitä mieltä asiakkaat ovat Oivasta. Jatkotutkimuksena voisikin toteuttaa osittain saman kyselyn tavallisille kuluttajille ja kartoittaa heidän mielipiteitään asiasta. Uskoisin, että asiakkaat ovat asiasta enemmän innoissaan, mutta miten he kokevat Oivasta uutisoinnin. Kuinka tietoisia asiakkaat oikeastaan ovat asiasta ja millä aikavälillä se alkaa vaikuttamaan ostokäyttäytymiseen. Varmasti alun puutteellinen ja osittain virheellinenkin informaatio vaikuttaa myös asiakkaiden asenteisiin. Ottaako tavallinen kuluttaja hymynaamat tosissaan. Ja kuinka tehokas tuollainen selkeä, mutta kuitenkin jopa leikkisä hymynaama-symboli on viemään viestiä oleellisesta asiasta eli hygieniasta huolehtimisesta asiakkaille. Tämän tutkimuksen tuloksia voisi verrata tekemääni tutkimukseen.

Toisena hyvänä apuvälineenä kaikille tarkastusten piirissä toimiville olisi lyhyt opas. Siinä kerrottaisiin mikä Oiva on, kuinka Oiva-tarkastukseen tulisi varautua, mitä tarkastuksen aikana tulee huomioida ja miten Oivaa voi hyödyntää esimerkiksi markkinoinnissa sekä minkälaisia seuraamuksia voi olla, jos Oiva-raporttia ei pidä esillä. Tähän voisi pohjatutkimuksena kirjata ylös yleisimpiä huomautuksen aiheita ja tehdä listan asioista mitkä ehdottomasti kannattaa olla hoidossa. Tämän kaltainen selkokielen opas nopeuttaisi Oivan omaksumista ja helpottaisi ainakin uusia alalle tulijoita. Työkaluna tässä voisi olla jonkinlainen tarkastuslista, jota yritykset voisivat käyttää sisäisesti valmistautuessaan tarkastuksiin.

7.3 Oma oppiminen prosessin aikana

Opinnäytetyöprosessi on ollut erittäin mielenkiintoinen. On ollut hyvä huomata, kuinka asiasta innostuu, kun saa lisätietoa. Idean opinnäytetyöhöni sain toukokuussa 2013. Kesän ajan etsin materiaalia Oivasta ja muutosjohtamisesta. Silloinen työni mahdollisti työn tekemisen silloin tällöin arkipäivisin. Opinnäytetyöprosessini aikataulu venyi muutamalla kuukaudella, koska alun perin tarkoitukseni oli olla koko syksy 2013

kotona ja tehdä pelkästään opinnäytetyötä. Tämän suunnitelman mukaan olisin valmistunut jo jouluksi. Syyskuussa kuitenkin sain uuden työpaikan. Vaihdoin ruokaravintolan esimiehestä työvalmentajaksi nuorten työpajalle. Syksyn aikana uusia asioita on tullut paljon ja ajoittain stressikäyrä on noussut korkealle. Normaali arki kahden pienen lapsen kanssa on jo itsessään haastavaa. Oma mielenkiinto aiheeseen ja satunnaiset vapaat viikolla ovat auttaneet saamaan prosessin päätökseen. Olisin toivonut voivani täysipainoisemmin keskittyä työn tekemiseen.

Tietoperustan kirjoittaminen oli työläin osuus. Ajatuksenani oli kuitenkin, että sen kun saa valmiiksi, niin tutkimuksen tekeminen on jo helpompaa. Oivasta etsin tietoa internetistä ja sanomalehdistä. Aihe on ajankohtainen, joten aika paljon lehdissä aiheesta kirjoiteltiin. Työssäni halusin keskittyä käytäntöön enkä lähtenyt tuomaan työhön lakitekstejä tai säädöksiä, joihin Oiva perustuu. Myöskään hygienia-asiat, jotka vahvasti Oivaan liittyvät, jätin vähäiselle huomiolle. Muutosjohtamisen lähteiksi valitsin pääasiassa kotimaisia kirjoja. Muutosjohtamisesta on kirjoitettu hyvinkin paljon, mutta muutosviestinnästä suhteellisen vähän. Toki muutosviestintäkin on viestintää, jossa pätee samaa asiat kuin ylipäätään viestinnässä. Tutkimuksen myötä viestintä osoittautui todella tärkeäksi, joten vastaavaa tutkimusta tehdessä kannattaisi keskittyä siihen vielä laajemmin.

Kyselyn tekeminen oli haastavaa, koska olin käyttänyt Webropolia vain kerran aiemmin. Ohjeet Webropolissa olivat hyvät, mutta varmasti osa ohjelman tuomasta potentiaalista jäi käyttämättä ja aika paljon turhaa aikaa meni etsimiseen sekä opetteluun. Opiskelun aikana olisi ollut hyvä tehdä enemmänkin kyselyjä Webropolilla, jotta se olisi tässä opinnäytetyövaiheessa ollut tutumpi. Haastattelu tuntui sujuvan jo rutiiinilla. Haastattelujen tekeminen oli mukavaa ja niiden analysoiminen mielenkiintoista. Haastattelussa oli vaikeinta pitää omat mielipiteet ja tiedot ominaan, ettei liiaksi ohjaillut haastattelun kulkua. Haastatteluiden nauhoittamisessa oli se etu, että vastaukset eivät olleet minun muistiinpanojen ja tulkintojen varassa. Myös joitakin hyviä suoria lainauksia oli helppo poimia, kun teksti oli litteroituna. Kaikista hedelmällisintä on ollut juuri tulosten analysointi ja niistä johtopäätösten vetäminen.

Opinnäytetyön teko on opettanut pitkäjänteisyyttä. Tämänkaltaisen tutkimus ja raportti ei valmistu yhdessä yössä. Onneksi tiedonhaku ja kirjoittaminen ovat tuttuja jo aikaisemmista raporteista. On ollut erittäin hyvä, että koulutuksen aikana kaikki raportit on tehty samalla ohjeella, joten lähdeviittauksia tai muutoseikkoja ei ole tarvinnut tässä vaiheessa miettiä. Oikeastaan ainoa ongelma on ollut ajankäyttö ja se, että vähäisen ajan on saanut käytetty hyödyllisesti. Aihe on hyvin laaja ja on pitänyt tarkkaan miettiä mitä lähteä purkamaan. Työssäni halusin kuitenkin yhdistää kaksi eri teemaa ja tehdä niistä toimivan paketin. Yksinäänkin molemmista olisi varmasti saanut opinnäytetyön. Mukavinta on ollut huomata, että huolimatta vähästä ajasta työ etenee. Kirjoittamisesta olen saanut tyydytystä ja uskoa omaan osaamiseen. Oma mielenkiinto ja ennen kaikkea halu valmistumiseen ovat vieneet minua eteenpäin. Tietoperustaa tehdessäni sain uutta tietoa Oivasta ja muutosjohtamisesta. Tätä kaikkea olen voinut hyödyntää työssäni työpaikkavalmentajana.

Lähteet

Arikoski J. & Sallinen M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle- Johda muutos taitavasti. Johtamistaidon opisto. Helsinki.

Danish veterinary and food administration 31.5.2011. Smileys keep food safety high in Denmark. Luettavissa: <http://www.findsmiley.dk/en-US/Forside.htm>. Luettu: 25.7.2013.

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Restamark. Helsinki.

ETL Elintarviketurvallisuusvirasto. 22.11.2012. Oiva(hymy) ohjeistus lausuntopyyntö 7271/0004/2012, 19.10.2012. Luettavissa: http://www.etl.fi/www/fi/lausunnot/lausunnot/LausuntoPDF/Oiva_hymy_ohjeistus.pdf. Luettu: 25.7.2013.

Evira 03/2013. Esite Oivasta. Luettavissa: http://www.tampere.fi/material/attachments/o/6GEgVvfWH/oiva_esite.pdf. Luettu: 7.6.2013.

Evira 2013a. 30.8.2013. Elintarvikevalvontatulokset samansuuntaisia koko Suomessa. Luettavissa: <http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/ajankohtaista/?bid=3619>. Luettu: 2.10.2013.

Evira 2013b. Oivan taustaa. Luettavissa: <https://www.oivahymy.fi/portal/fi/tunnethan+oivan-/oivan+taustaa/>. Luettu: 26.7.2013.

Evira 2013c. Kuvio 1. Hymynaamasymbolit. Luettavissa: <http://www.oivahymy.fi/portal/fi/tunnethan+oivan-/kuvapankki/>. Luettu: 26.7.2013.

Evira 2013d. Oiva-raportti. Luettavissa:

<http://www.oivahymy.fi/portal/fi/tunnethan+oivan-/oiva-raportti/>. Luettu: 26.7.2013.

Evira 2014. Luettavissa:

https://www.oivahymy.fi/files/attachments/fi/oiva/oiva_arviointiohjeet_13012014.pdf. Luettu: 19.1.2014.

Heiskanen, M. & Lehtikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Talentum. Helsinki.

Helsingin Sanomat 20.5.2013. Hymynaama-arviot ihmetyttävät yrityksiä. Luettavissa:

<http://www.hs.fi/paivanlehti/talous/Hymynaama-arviot+ihmetytt%C3%A4v%C3%A4t+yrityksi%C3%A4/a1368932954643?jako=b64c6936d8929af3e6bdb80fd5247dca>. Luettu: 27.2.2014.

Helsingin Sanomat 27.2.2014. Puhekouluttaja: Moni johtaja puhuu kuin roboteille, ei ihmisille. Luettavissa:

<http://www.hs.fi/paivanlehti/27022014/elama/Puhekouluttaja+Moni+johtaja+puhuu+kuin+roboteille+ei+ihmisille/a1393403822965>. Luettu: 27.2.2014.

Helsingin yliopisto. Festinger L. A theory of cognitive dissonance. Luettavissa:

<http://www.avoin.helsinki.fi/oppimateriaalit/sosiaalipsykologia/festinger.htm>. Luettu: 28.7.2013.

Hämäläinen, V. & Maula H. 2004. Strategiaviestintä. Inforviestintä. Helsinki.

Iltasanomat 2.5.2013. Ratsiat käynnistyivät kaupoissa: Mitä leveämpi hymy, sitä

parempi palvelu. Luettavissa: <http://www.iltasanomat.fi/kotimaa/art-1288561863449.html>. Luettu: 2.5.2013.

InvestingsAnswers 2014. J-curve effect. Luettavissa:

<http://www.investinganswers.com/financial-dictionary/economics/j-curve-effect-3437>. Luettu: 6.3.2014.

Jalava, U. & Uhinki A. 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Infor Oy. Helsinki.,

Karimäki, P. 14.1.2014. Johtava emäntä. Hyvinkään-Riihimäen seudun Ammattikoulutussäätiö. Haastattelu. Hyvinkää.

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Performance Power Associates. Lohja.

Legislative Council Secretariat. 09/2007-2008. Food hygiene information system in selected places. Luettavissa: <http://www.legco.gov.hk/yr07-08/english/sec/library/0708in19-e.pdf>. Luettu: 25.7.2013.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuuntelijalle, kirjoita lukijalle. SanomaPro. Helsinki.

MaRa 2013. Majoitus- ja ravitsemusalan ammattiliitto. Oiva: elintarvikevalvonnan tulokset julkisiksi Tampere.

Luettavissa: <http://www.mara.fi/kurssikalenteri/1062>. Luettu: 22.10.2013.

Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus miten tarttua muutokseen. Talentum. Helsinki.

MMM 2012. Maa- ja metsätalousministeriö. Kansallinen työ ruokaketjun hyväksi.

Luettavissa:

<http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/elintarvikkeet/laatujaturvallisuus.html>. Luettu: 6.3.2014.

Orrenmaa, A. 21.1.2014. Linjajohtaja. Restamax Oyj. Haastattelu. Hyvinkää.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. WSOYpro Oy. Helsinki.

Rasila M. & Pitkonen, M. 2010. Muutos - haaste ja mahdollisuus. Yrityskirjat oy. Helsinki.

Ruohotie, P. & Honka J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Oy Edita Ab. Helsinki.

Scores on Doors 2014. Terms and Conditions / General Disclaimer. Luettavissa: http://www.scoresonthedoors.org.uk/disclaimer_gen.php. Luettu: 19.1.2014.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Työturvallisuuskeskus 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Luettavissa: http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf. Luettu: 22.11.2013.


Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Webropol-kysely Oivasta

<https://www.webropol-surveys.com/Preview/PreviewQuestions.aspx...>



HAAGA-HELIA

Kokemuksia Oiva-hymystä

Opiskelen Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa liikkeenjohdon koulutusohjelmassa restonomiksi. Opinnäytetyöni käsittelee Oivahymyä ja muutosjohtamista. Yritän selvittää voidaanko hyvällä muutosjohtamisella parantaa yrityksen onnistumista uusien asioiden läpiviemisessä. Tutkimusmenetelmänä käytän kyselyä ja sen perusteella tehtyä haastattelua. Opinnäytetyön olisi tarkoitus valmistua vuoden 2013 loppuun mennessä.

Tämän kyselyn tarkoituksena on kerätä kokemuksia Oivasta ja arvioida sen onnistumista ruokaravintoloissa ja saamaa vastaanottoa yrityksissä niin esimiesten kuin työntekijöiden tasolla sekä selvittää minkälaisia toimenpiteitä Oivaa varten on tehty.

Kiitos kovasti vaivannäöstänne ja ajastanne!

Taustakysymykset

- Oletko
 - nainen?
 - mies?
- Kuinka kauan olet työskennellyt ravintola-alalla? Vastaus täysinä vuosina.
- Jos olet esimiesasemassa, kuinka kauan olet tehnyt esimiestyötä? Vastaus täysinä kuukausina.
- Mikä on asemasi työpaikalla?
 - Työntekijä
 - Vuoropäällikkö
 - Ravintolapäällikkö
 - Johtaja
 - Muu, mikä
- Missä kaupungissa työpaikkasi sijaitsee?
- Onko työpaikkasi toimiala
 - henkilöstöravintola
 - lounasravintola
 - à la carte
 - kahvila/pikaruoka
 - juoma-seurusteluravintola
 - muu, mikä
- Työskenteletkö tällä hetkellä

1 of 4 9.12.2013 11:57

- yksityisessä yrityksessä
- ketjuyrityksessä
- omassa yrityksessäsi
- julkisella puolella
- useammassa yrityksessä yhtäaikaan
- en missään näistä

Kokemukset Oiva-hymystä:

8. Tiedätkö mistä Oivassa on kysymys?

- kyllä
- ei
- en ole varma

9. Voitko kuvailla Oiva-hanketta lyhyesti?

10. Mitä toimenpiteitä toimipisteessänne on tehty Oivaa varten? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- ei mitään
- tiedotettu henkilökuntaa asiasta
- perehdytetty henkilökuntaa
- käyty tarkastuspisteet läpi
- pidetty koulutus
- tehty uusia ohjeistuksia
- muutettu toimintatapoja
- tehty kirjalliset ohjeet Oiva-tarkastusta varten
- päivitetty omavalvontasuunnitelmaa
- ostettu uusia laitteita
- kunnostettu tiloja
- jotain muuta, mitä?

11. Jos yrityksessänne on tiedotettu Oivasta, miten siitä tiedotettiin? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- ei mitenkään
- järjestämällä tiedotustilaisuus
- ilmoitustaululla olevalla tiedotteella
- intrassa tiedottamalla
- yrityksen lehteen kirjoittamalla
- sähköpostiviestillä
- päiväkirjaan kirjoittamalla
- henkilökunnalle jaetulla tiedotteella
- jotenkin muuten, miten?

12. Onko yrityksessänne valittu Oiva-vastaava?

- kyllä
- ei
- ei vielä

13. Onko toimipaikassanne käynyt Oiva-tarkastaja?

- kyllä
- ei

14. Jos vastasitte kyllä, mikä oli toimipaikkanne arvosana?

- Oivallinen
- Hyvä
- Korjattavaa
- Huono

15. Mihin asioihin tarkastaja kiinnitti huomiota?

16. Mitä mieltä olet Oivasta?

	1	2	3	4	5	
turha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tarpeellinen
huono	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	hyvä
keskeneräinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	hyvin suunniteltu
ei kiinnostava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	kiinnostava
eriarvoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tasapuolinen

17. Yleisarvosana Oivasta kouluasteikolla 4-10.

2 merkkiä jäljellä

18. Luuletko Oivan olevan pysyvä?

- kyllä
- ei

Liite 2. Haastattelukysymykset

Oiva ja muutosjohtaminen

1. Kuinka kauan olet työskennellyt ravintola-alalla?
2. Kuinka kauan olet ollut esimiesasemassa?
3. Missä asemassa työskentelet nyt?
4. Kuinka kauan olet työskennellyt kyseisessä työssä?
5. Toimenkuva, tärkeimmät työtehtävät?
6. Yrityksen esittely lyhyesti.
7. Mistä Oivassa mielestäsi on kysymys?
8. Mikä oli ennakkoajatuksesi/ensimmäinen ajatus Oivasta?
9. Mitä mieltä olet Oivasta?

10. Mikä Oivassa on parasta?

11. Kehitysehdotuksia Oivaan?

12. Mitä muutosjohtamisen keinoja yrityksessänne on käytetty liittyen Oivaan?

13. Miten teillä Oivasta tiedotettiin?

14. Mitkä ovat olleet toimivimpia keinoja?

15. Esimiehen rooli uusien asioiden jalkauttamisessa. Mikä siinä on haastavinta?

16. Muutosvastarinta. Onko ollut? Tarpeellista vai ärsyttävää?

17. Omat parhaimmat kokemukset muutosjohtamisesta? Mitä silloin on tehty (joko itse tai joku muu yrityksessä) Vinkkejä.
18. Kuinka vastuuta tulisi jakaa ja miten saadaan parhaiten työntekijät sekä esimiehet motivoitua?
19. Huonoimmat kokemukset/suurin virhe uuden asian kanssa? Mitä ei kannata tehdä? Vaikeista tilanteista kokemuksia? Kuinka moni lähtee pois muutoksen alta?
20. Voiko hyvällä muutosjohtamisella olla vaikutusta uuden asian omaksumiseen? Kuinka paljon se vaikuttaa asteikolla 4-10?
21. Onko muutos tarpeellista? Voiko tehdä kannattavaa liiketoimintaa ilman muutosta?
22. Vapaa sana aiheesta.

Liite 3. Oiva-raportti



Oiva-raportti • Oiva-rapporten Elintarvikevalvonta • Livsmedelstillsyn

77230

Valvontakohte • Tillsynsobjekt

Café Harju

Salpausseläntie 16, 11100 RIIHIMÄKI

Viimeisin tarkastus • Senaste inspektion	Tarkastustulos • Inspektionresultat • 19.12.2013
19.12.2013	Omaavalvontasuunnitelma / Planen för egenkontroll
Aikaisemmat tarkastukset • Tidigare inspektioner	Tilojen ja välineiden soveltuvuus, riittävyys ja kunnossapito / Lokalernas och redskapens lämplighet, tillräcklighet och underhåll
12.07.2013	Tilojen ja laitteiden puhtaanapito / Lokalernas och utrustningens renhållning
	Henkilökunnan toiminta ja koulutus / Personalens arbete och utbildning
	Elintarvikkeiden, raaka-aineiden ja valmiin ruuan vastaanotto / Mottagningen av livsmedel, råvaror och färdig mat
	Elintarvikkeiden, raaka-aineiden ja valmiin ruuan säilytys / Förvaringen av livsmedel, råvaror och färdig mat
	Itsepalvelumyynti ja -linjasto / Självbetjäningförsäljningen och självbetjäninglinjerna
	Palvelumyynti ja -linjasto / Betjäningförsäljningen och betjäninglinjerna
	Yliherkkyyttä aiheuttavat ainesosat / Beståndsdelarna som orsakar överkänslighet
	Jäljitettävyys ja takaisinvedot / Spårbarheten och återkallelserna

Heikoin tulos määrää arvosanan • Sämsta resultat bestämmer vitsordet

Huomiot • ObservationValvontayksikkö • Övervakningsenhet
Riihimäen seudun terveystieteiden keskuksen kuntayhtymäRaportti julkaistaan sivulla www.oivahymy.fi
viimeistään 16.1.2014 /
Rapporten publiceras på sidan www.oivahymy.fi
senast 16.1.2014

1/1