

Tarja Kauhanen

ESIMIEHEN VAIHDOS
ABC Pitkäjärvi

Opinnäytetyö
Liiketalous

Marraskuu 2014



MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

	Opinnäytetyön päivämäärä 12.11.2014		
Tekijä(t) Tarja Kauhanen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalous		
Nimeke Esimiehen vaihdos ABC Pitkäjärvi			
Tiivistelmä Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten liikennemyymäläpäällikön vaihtuminen oli vaikuttanut ABC Pitkäjärven henkilöstöön ja miten he olivat kokeneet tämän muutosprosessin. Päättökäsitelmänä oli kysymys, miten esimiehen vaihdos on vaikuttanut ABC Pitkäjärvellä ja alatutkimusongelmina tutkittiin, mitkä asiat olivat konkreettisesti muuttuneet ja miten muutokset oli otettu vastaan. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui kahdesta pääluvusta. Ensimmäinen teorialuku käsitteli johtajuutta ja johtamistyötä esimiehen roolin ja ammattimaisen esimiestyön kautta ja toinen teorialuku keskittyi esimiehen vaihdokseen liittyviin asioihin, kuten muutosjohtamiseen. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä oli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, joka toteutettiin kahdella eri kyselyllä. Kyselylomakkeet sisälsivät monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä, joilla pyrittiin tarkentamaan kyselyjä asioita vielä tehokkaammin. Tämän tutkimuksen myötä saatiin selville ABC Pitkäjärven yleistila ennen esimiehen vaihdosta ja kehitettävät kohteet uudelle esimiehelle. Kyselyjen vastauksista saatiin selville konkreettisia asioita ja toimenpiteitä, joita pitäisi panna täytäntöön. Tästä työstä on hyötyä ABC Pitkäjärven uudelle esimiehelle, joka voi käyttää kyselyjen tuloksia hyväksi omassa esimiestyössään ja toimenpiteissään.			
Asiasanat (avainsanat) johtamistyö, perehdyttäminen, kehityskeskustelut, muutosjohtaminen, muutosvastarinta			
Sivumäärä 67 s. +2 LIITETTÄ	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Kieli suomi</td> <td style="width: 50%;">URN</td> </tr> </table>	Kieli suomi	URN
Kieli suomi	URN		
Huomautus (huomautukset liitteistä)			
Ohjaavan opettajan nimi Leena Korhonen	Opinnäytetyön toimeksiantaja ABC Pitkäjärvi		

DESCRIPTION

		Date of the bachelor's thesis 12 November 2014
Author(s) Tarja Kauhanen	Degree programme and option Business Management	
Name of the bachelor's thesis Manager change at ABC Pitkäjärvi		
Abstract <p>The aim of this thesis was to examine, how the manager change has affected staff at ABC Pitkäjärvi and how the staff has experienced the change. The primary research problem was how the manager change has affected in ABC Pitkäjärvi and the secondary research problem was to examine how things have concretely changed and how the changes have been accepted.</p> <p>The theoretical framework consists two parts. The first part includes leadership and managerial work. The other part includes manager change things like management of change.</p> <p>The research method was quantitative by nature. I conducted two questionnaires, which had several multiple choice questions as well as open questions. The first questionnaire was conducted in October 2013 and the other one in June 2014.</p> <p>My research indicated that the working atmosphere was really good at ABC Pitkäjärvi. I also find out some improvement targets for the manager to focus on. The study revealed many concrete issues which should be focused on. The results of this study will be of help to the new manager of ABC Pitkäjärvi in her future managerial work.</p>		
Subject headings, (keywords) leadership, introduction, development discussion, management of change, resistance of change		
Pages 67 + 2 app.	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Leena Korhonen	Bachelor's thesis assigned by ABC Pitkäjärvi	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	JOHTAJUUS JA JOHTAMISTYÖ	2
2.1	Esimiehen rooli	3
2.2	Ihmisten johtaminen	5
2.3	Perehdyttäminen	8
2.4	Kehityskeskustelut	10
2.5	Ammattimainen esimiestyö	15
3	ESIMIEHEN VAIHDOS	17
3.1	Muutosjohtaminen	17
3.2	Muutosvastarinta.....	24
3.3	Viestintä muutostilanteessa	26
3.4	Uusi esimies.....	29
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	31
4.1	Toimeksiantajan esittely	31
4.2	Tutkimusmenetelmä	32
4.3	Tutkimusaineisto.....	34
5	HENKILÖSTÖN NÄKEMYKSET ESIMIEHEN VAIHDOKSESTA.....	34
5.1	Odotukset uutta esimiestä kohtaan	35
5.1.1	Taustatiedot.....	35
5.1.2	Liikennemyymäläpäällikön vaihtuminen.....	36
5.1.3	Uusi liikennemyymäläpäällikkö	38
5.1.4	Uuden esimiehen toiminta	40
5.1.5	Yhteenvedo	44
5.2	Henkilöstön toiveiden ja odotusten toteutuminen	45
5.2.1	Taustatiedot.....	45
5.2.2	Perehdyttäminen	46
5.2.3	Kehityskeskustelut	48
5.2.4	Liikennemyymäläpäällikön toiminta	51
5.2.5	Yhteenvedo	55
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	56
6.1	Yleiset johtopäätökset.....	56

6.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	62
7	PÄÄTÄNTÖ	63
	LÄHTEET	65
	LIITTEET	
	1 Kysely 1	
	2 Kysely 2	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on ABC Pitkäjärvellä tapahtunut liikennemyymäläpäällikön vaihtuminen. Tarkoitukseni on selvittää esimiehen vaihtumisen vaikutukset henkilöstöön. Aihepiiri kiinnostaa minua itseäni, koska olen työsuhteessa ABC Pitkäjärvellä ja olen mukana kokemassa tämän esimiehen vaihdoksen. Vaihdos herätti niin minussa kuin muissakin työtovereissani paljon tunteita, joten koin tarpeelliseksi tutkia asiaa hieman.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten liikennemyymäläpäällikön vaihtuminen on vaikuttanut henkilöstöön ja miten he ovat kokeneet tämän prosessin. Tavoitteena on myös tutkia henkilöstön odotukset uutta esimiestä kohtaan.

Päätutkimusongelmana on kysymys, miten esimiehen vaihdos on vaikuttanut ABC Pitkäjärvellä. Alatutkimusongelmina ovat, mitkä asiat ovat konkreettisesti muuttuneet ja miten muutokset on koettu tai otettu vastaan sekä mitkä esimiehen tehtävät korostuvat esimiehen vaihtuessa. Tutkimusongelmat antavat vastauksen, miten ABC Pitkäjärvellä asiat ovat muuttuneet ja mitä pitäisi vielä muuttua menestyksellisen toiminnan vuoksi. Uusi liikennemyymäläpäällikkö näkee tästä työstä konkreettisesti muutokset ja epäkohdat, jotka ovat vallinneet työyhteisössä. Opinnäytetyö on samalla uudelle esimiehelle teoriapaketti ammattimaisesta esimiestyöstä.

Teoreettisessa viitekehyksessä keskityn ihmisten johtamiseen enkä asioiden johtamiseen, koska opinnäytetyön rajaus on ABC Pitkäjärven henkilöstön näkökulma. Opinnäytetyön viitekehys koostuu johtamisen kirjallisuudesta ja artikkeleista. Ensimmäisessä teorialuvussa käsitellään johtajuutta esimiehen roolin, ihmisten johtamisen ja ammattimaisen johtamistyön kautta. Tässä luvussa käsitellään myös kehityskeskustelun ja perehdytyksen tärkeyttä. Toisessa teorialuvussa käsitellään esimiehen vaihdosta muutosjohtamisen kautta. Muutosvastarinta ja viestintä muutostilanteessa sekä uusi esimies ovat osan alalukuja.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Aineistona toimii kaksi eri kyselyä. Ensimmäinen kysely tehdään lokakuussa 2013 ja toinen osa kesäkuussa 2014. Valitsin kyselyn, koska luultavasti haastattelulla en olisi saanut tarpeeksi todentuntuisia vastauksia, koska olen itsekin tämän työpaikan työntekijä.

Kyselyjen aineistot käsitellään Excel-ohjelmalla, jossa kuvaan vastaukset kaavioiden avulla. Avoimet kysymykset kirjoitan ensimmäiseksi auki, minkä jälkeen alan korostaa samoja asioita ja näin ollen pääsin ydinkohtiin käsiksi. Myös jostain avoimien kysymyksien vastauksista teen Excel-ohjelmalla kaavioita.

Opinnäytetyön eettisistä puolista pyrin varmistamaan, että kyselyyn vastaaminen on henkilöstölle täysin vapaaehtoista ja heillä on selkeä ja tarkka kuva, miksi he vastaavat kysymyksiini. Heillä on myös oikeus nähdä valmis työni ja sitä kautta tutustua tutkimustuloksiin. Tekemäni kyselyn tutkimustulokset tulevat olemaan totuudenmukaisia ja pyrin myös siihen, että omat arvostukseni ja mieltymykset eivät vaikuta tutkimuksen toteutukseen ja tuloksiin.

2 JOHTAJUUS JA JOHTAMISTYÖ

Johtajuus määritellään toiminnaksi tai prosessiksi, jossa johtaja pyrkii vaikuttamaan organisaation jäseniin niin, että tavoitteet saavutetaan. Johtamisen tavoitteena onkin saada organisaation jäsenet ajattelemaan ja toimimaan yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Johtajaksi voidaan nimittää, mutta johtajuus ei tule automaattisesti virka-aseman myötä vaan johtajuuden vaikuttavuus on työllä ja sen tuloksilla ansaittava. (Nurmi 2000, 61.) Jalavan (2001, 10) mukaan johtaminen on vuorovaikutuksellinen käsite, josta voidaan erotella kolme eri elementtiä: vaikuttajaosapuoli, vaikutettava osapuoli ja työyhteisön tavoite. Kun organisaation jäseniin vaikutetaan niin, että he toimivat organisaation tavoitteiden kannalta mielekkäästi, tapahtuu johtamista. Jos tällaista vaikutusta ei ole, ei voida myöskään puhua johtajuudesta.

Organisaatioiden keskeisin toimintaa ohjaava tekijä on johtaminen. Viime aikoina johtamisen merkitystä on vähätelty ja väitetty, että tiimit osaavat johtaa itse itseänsä, mutta tosiasia on, että kaikki ihmiset tarvitsevat ja kaipaavat hyvää johtamista ja esimiestä. (Järvinen 2005, 13.) Johtajuus on vaikuttamistyötä. Esimies vaikuttaa aina teoillaan johonkin tahoon, vaikka ei olisi tietoisia vaikutuspyrkimyksiä. Johtajuus syntyy aina ryhmässä vuorovaikutuksen tuloksena. Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa siihen, millaiseksi yhteisön johtajuus muodostuu. (Surakka & Laine 2011, 14–18.) Johtajuus luodaan esimiehen ja alaisen välillä. Se on jo olemassa kaikissa työyhteisös-

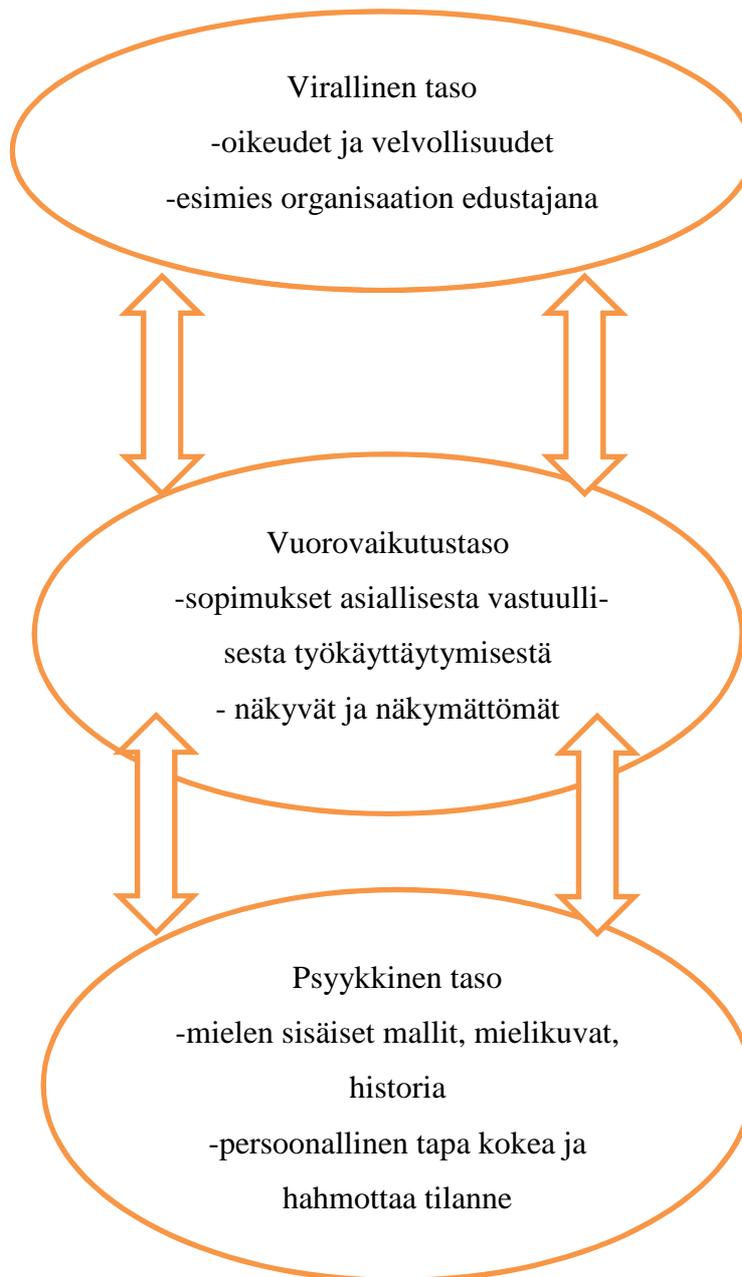
sä, mutta muovautuu ominaiseksi juuri sille työyhteisölle. Siihen liittyy paljon erilaisia mielikuvia johtajalle itselleen omasta johtamiskuvasta ja alaisille toivotusta ja koetusta johtamisesta. (Kaski ym, 2007.)

2.1 Esimiehen rooli

Esimiehen on tarvittaessa sanottava viimeinen sana työyhteisössä, tehdä vaikeatkin päätökset ja kyetä tuottamaan myös pettymyksiä ympärilleen. (Aarnikoivu 2008, 23). Esimiehellä on samanaikaisesti monia rooleja, sillä hän työskentelee samaan aikaan esimiehenä, alaisena, yrityksen edustajana organisaation ulkopuolisille sidosryhmille ja kollegana. Monessa roolissa yhtä aikaa toimiminen aiheuttaa esimiehelle paljon erilaisia odotuksia. Hyvän esimiehen ominaisuus onkin, että osaa siirtyä sujuvasti roolista toiseen ilman vaikeuksia (Työturvallisuuskeskus 2014.)

Kun esimies tunnistaa ja havaitsee työntekijöiden, organisaation ja asiakkaiden odotukset häntä kohtaan, voidaan puhua esimiesroolin muodostumisesta. Esimies saattaa muuttaa toimintaansa odotusten mukaiseksi, jos hän havaitsee, että häneltä odotetaan toisenlaista käyttäytymistä. Tämä onkin viisasta, sillä muussa tapauksessa työntekijöissä herää kritiikkiä esimiestä kohtaan, mikä saattaa johtaa epäluottamukseen ja kannatuksen heikkenemiseen. (Jalava 2001.)

Jalavan (2001, 19) mukaan toimivan esimiesroolin olennaisia asioita ovat myös osaaminen ja esimiehen persoona. Esimiehen tulee kyetä vastaamaan mielekkäiksi näkemiinsä rooli-odotuksiin. Muun muassa ristiriitatilanteet ovat tällaisia. Jokainen esimies toimii roolissaan omalla tavallaan, mutta oma persoona antaa roolille omanlaisen värityksensä. Kuitenkin esimiesroolin toimivuuteen vaikuttaa, millaisen kokonaisuuden esimies kykenee rakentamaan vahvuksiensa varaan ja miten hyvin esimies pystyy käyttämään työntekijöiden resursseja hyväkseen kompensoidakseen omia heikkouksia. Yksi toimivan roolin osatekijä on myös halu ja kyky arvioida omaa toimintaansa ja sen jatkuva kehittäminen.



KUVA 1. Johtajan rooli ja roolin eri tasot (Kaski & Kiander 2007, 67)

Esimiesrooliin kasvaminen on moninainen prosessi ja liittyy esimiesroolin monitasoisuuteen. Johtajan viralliseen tasoon (kuva 1) kuuluvat erityiset tehtävät, kuten esimerkiksi loman myöntäminen tai evääminen jostakin organisaation kannalta perustellusta syystä. Työn laiminlyöntiin edellytetään johtajan puuttumista ja johtajan edellytetään pitävän säännöllisiä kehityskeskusteluja työntekijöiden kanssa. Roolin ottaminen ja antaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa organisaation julkilausuttujen ja julkilausumattomien odotusten ja esimiehen samaisten odotusten kanssa. Esimies ei toimi passiivisena vastaanottajana. Vuorovaikutustason prosessissa on oleellista, millaiset ovat esimiehen omat odotukset ja pyrkimykset annetun roolin suhteen ja miten ne sopivat

yhteen annetun roolin kanssa. Kun odotukset ovat yhteensopivat, vahvistuu roolin ja esimiehen ammatillisen työn tasapaino. Kun odotukset eivät kohtaa, syntyy rooliristiriita. Esimiehen roolin sisäisen mielen malleja, jotka vaikuttavat hänen tapansa toimia johtajana, kutsutaan psyykkisen tason asioiksi. Siihen, millainen johtajan rooli esimiehelle muodostuu, vaikuttaa koko hänen persoonallisuutensa. (Kaski & Kiander 2007, 66–68.)

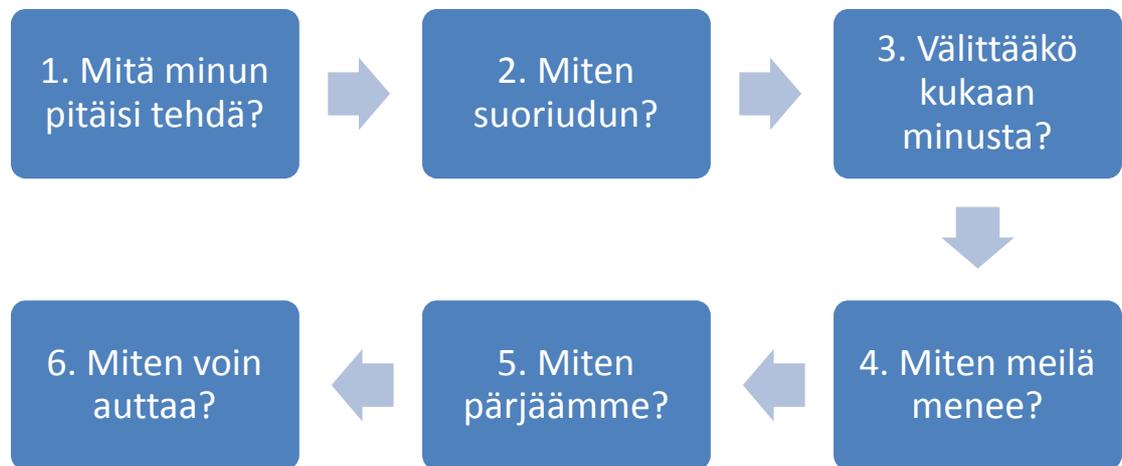
Johtajan rooli koostuu monista erilaisista alarooleista, jotka syntyvät organisaation perustehtävään, odotuksiin ja kulttuurin suhteessa. Johtaja saa roolinsa avattua itselleen pohtimalla kaikki ne asiat, jotka kuuluvat johtajan työhön omassa organisaatiossa. Voi olla viisasta laittaa nämä asiat paperille ylös ja tämän jälkeen nimetä näistä havainnoista esiin tulevat roolit. (Kaski & Kiander 2007, 70–71.)

2.2 Ihmisten johtaminen

Johtaminen voidaan määritellä ihmisen ohjaamiseksi johtajan tahdon mukaiseen suuntaan. Johtaminen on tahtoa ja päätöksentekoa sekä tiedon ja intuition käyttämistä. Se on myös strategian luomista ja jokapäiväistä organisointia. Jokaisella johtajalla on oma tapansa johtaa ja se muotoutuu ajan kanssa itselleen sopivaksi. (Hiltunen 2011, 32–60.)

Ihmisten johtaminen voidaan jakaa karkeasti kolmeen kategoriaan: autokraattinen, demokraattinen ja tiimijohtaminen. Autokraattinen johtaminen on sellaista, jossa esimies on aina oikeassa ja esimies tekee päätökset itse ja määräälee alaisiaan. Tämän tyyppin esimies käyttää valtaansa usein väärinkin. Tämä johtamistyyli saa alaiset tuntemaan motivaatiopulaa ja suhtautumaan esimieheen pelonsekaisin tunnelmin. Autokraattisen johtamisen seurauksena on joustamaton järjestelmä, jossa on paljon määräyksiä ja sääntöjä sekä tiukkaa valvontaa. Demokraattinen johtaminen on enemmistöjohtamista. Enemmistö on tässä tyyppissä aina oikeassa ja työntekijät pääsevät osallistumaan päätöksentekoon, jonka avulla ilmapiiristä huokuu luottamus ja yhteistyö. Tämä terve motivaatio on saatu aikaan antamalla kaikkien osallistua. Valitettavasti demokraattisessa johtamistyyllissä on ongelmana päätösten hitaus ja ihmisten tehoton osallistuminen. Tiimijohtaminen antaa kaikkien kukkia eli paras ratkaisu saadaan hyvän yhteistyön tuloksena. Kaikki tavoitteet ovat selkeitä ja yhdessä hyväksytyjä ja tuloksia arvioidaan jatkuvasti yhdessä. Päätösten valmisteluissa kaikki voivat osallis-

tua luovaan ryhmätyöhön. Tiimijohtamisen seurauksena on luottamusta, yhteisymmärrystä ja yhteistoiminnan iloa. (Hokkanen ym. 2003, 105–106.)



KUVA 2. Johtaminen määrittely kuutena kysymyksenä (Valpola 2002, 26)

Valpolan (2002, 25–30) mukaan ihmisten johtaminen voidaan määritellä kuuden peruskysymyksen avulla (kuva 2). Ensimmäinen kysymys tarkastelee, mitä minun pitäisi tehdä. Työntekijä tarvitsee aina tiedon, mihin häntä tarvitaan ja mitä hän on luvannut mennä tekemään. Yleensä jo työhakuilmoituksessa käy ilmi, mitä työntekijältä tullaan odottamaan työssä. Toinen kysymys selvittää suoriutumista. Työntekijät tahtovat palautetta suorituksestaan, itse arvioimalla sekä työnantajan toimesta. Nykypäivänä on siirrytty kohti isoja organisaatioita ja niissä yksittäinen työntekijä jää aivan erilaisten organisaationimikkeiden varjoon. Suuri apu tähän kysymykseen on työntekijän nimen opetteleminen, koska se tekee asioista jo henkilökohtaisempia. Esimiehille onkin hankalaa tehdä kiinnostuksensa nähdyksi ja samalla ymmärtää työntekijöidensä yksityisyyden rajat. Kun edellä mainitut kysymykset ovat kunnossa, työntekijät tahtovat saada tietää, miten organisaatiolla menee. Työntekijät tahtovat saada kokonaisvaltaisen kuvan siitä, miten organisaation tarkoitus, tiedot suunnitelmista sekä aikatauluista menee. Viiden kysymys täydentää edellisen vastausta. Se vastaa kehittymistarpeilla ja toimenkuvan vaikeuksista ja mahdollisuuksista. Viimeisen kysymyksen haluaisi tavoitehakuinen esimies kysyä hyvin aikaisin ja innokkaasti. Mutta käytännössä tämä kysymys on mahdollista esittää vasta sitten, kun kaikkiin edellisiin viiteen kysymykseen on vastattu. Tämän kysymyksen tiedostaminen vaatii vastaajaltakin syvää ymmärrystä organisaation kokonaiskuvasta.

Johtamisen lisäksi esimiehen työnä on edustaa ja kirkastaa henkilöstölle asiakasnäkökulmaa. Esimiehen tulee tarkastella tuotteiden ja palveluidensa myyntiä, jonka kautta voi havaita asiakaskäyttäytymisen. (Järvinen 2005, 23.)

Organisaation välttämätön tehtävä on johtaminen. Jonkun on huolehdittava, että oikeita asioita tehdään oikeassa paikassa ja vielä parhaalla mahdollisella tavalla. Johtamisen päämääränä on onnistuva toiminta. Onnistuneen toiminnan aikaansaannoksia ovat toivottu tulos, iloa tuloksesta ja tyytyväisyys ja halu kehittyä entisestään. Ihmisten johtamisen ydintoimintaa ovat yhteinen suunnittelu, kannustus ja tuki sekä osaamisen vahvistaminen. (Harju & Kallasvuo. 2007, 14.)

Ihmisten johtaminen on ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamista, josta voidaan eritellä seitsemän keskeistä ominaisuutta: osaaminen ja sen kehittäminen, innostaminen, suunnan luominen, yhteiset tavoitteet, luottamus ja sitoutuminen, muutos ja innovaatiot. Ihmisten johtaminen on vuorovaikutusta, jonka tarkoitus on saada henkilöstö ymmärtämään ja hyväksymään, mitä ja miten on tehtävä, jotta organisaation tavoitteet tulisivat täytetyksi. Jotta esimies voi johtaa henkilöstöään tuloksellisesti ja tuottavasti, tarvitsee hän kykyjä sosiaaliseen vuorovaikutukseen sekä taitoa tehdä vaikeita ja perusteluja päätöksiä. (Työturvallisuuskeskus 2014.)

Laadukas johtaminen on erittäin tärkeää nykypäivänä, jotta yrityksen toiminta on menestyksellistä. Työelämän vaatimukset ovat kasvaneet ja kohdistuvat ihmisten henkisiin ominaisuuksiin. Jatkuvasti täytyy olla päivittämässä osaamistaan, sopeutua muutoksiin ja sietää epävarmuutta. Tästä johtuu, että ihmisten johtaminen on tänä päivänä erittäin haastavaa. Työyhteisön täytyy olla positiivinen, jotta hyvä motivaatio pääsee kukoistamaan. Henkilöstö osaa vaatia työpaikkaa ja hyvää johtamista. Jos nämä ominaisuudet eivät täyty, vaihtaa työntekijä sellaiseen työpaikkaan, jossa ominaisuudet täyttyvät. (Järvinen 2012.)

Esimiehen tehtävänä on palvella ja edistää organisaation perustehtävän toteuttamista. Johtoportaan on laadittava visio ja strategia yritykselle, jotta voidaan menestyä pitkällä aikavälillä. (Järvinen 2008, 59–60.)

Ihmisten johtamista on tutkittu myös erilaisten johtamismallien kautta. Johtamismallit voidaan karkeasti luokitella neljään osaan: piirreteoriat, käyttäytymisteoriat, tilanne-teoriat ja muut teoria ja mallit. Piirreteorioiden pohjana on, että johtamisen onnistumisen ja epäonnistumisen ratkaisevat esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet. Menestyvän johtajan piirteitä ovatkin muun muassa älykkyys ja sosiaalinen kypsyyt. Käyttäytymisteorioiden mukaan taas johtamisen tuloksellisuus riippuu johtajan toiminnasta ja käyttäytymisestä. Ihmissuhdesuuntautumisen ja tehtäväsuuntautumisen mukaan arvioidaan ainakin käyttäytymistä. Tilanneteorioiden mukaan johtamisen onnistuminen tai epäonnistuminen riippuu siitä, miten hyvin valittu johtautumiskäyttäytyminen sopii kyseiseen tilanteeseen. Muut mallit ja teoriat korostavat tiettyä johtamisen osaluetta ja näkökulmaa tai tuloksia ja toimintatapoja. (Hokkanen & Strömberg 2003, 129.)

2.3 Perehdyttäminen

Perehdyttämisen tarkoitus on saada henkilö mahdollisimman pian osaksi organisaatio-ta, sidosryhmiä, työyhteisöä ja oppimaan työtehtävät. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa, mutta palkitsee lopulta. Ymmärrettävää kuitenkin on, että mitä pikemmin henkilö saadaan perehdytettyä toimimaan itsenäisesti työtehtävissään, sitä nopeammin hän palvelee yritystä ja työyhteisöä. Perehdytyksen hyötyjä on monia. Virheiden määrä vähenee ja niiden korjaamiseen käytetty aika säästyy. Työntekijä oppii myös tekemään työtehtävät oikealla tavalla ja työturvallisuusriskit vähenevät. Perehdyttäminen aloitetaan yleensä toimenkuvan kertomisella ja molemminpuolisella keskustelulla. Toimenkuvan kartoittaminen voidaan aloittaa esimerkiksi seuraamalla asiakastilannetta, minkä jälkeen perehdytettävä otetaan osaksi asiakastilannetta, mutta silti päävastuu on ohjaavalla työntekijällä. Vasta tämän jälkeen perehdytettävä saa kohdata asiakastilanteen itsenäisesti. (Östberg 2014, 115–116.)

Jo heti ensimmäisinä päivinä työntekijä luo kuvansa yrityksestä ja suurin vaikuttaja tähän mielikuvaan on perehdytys. Uuden työntekijän perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joiden ansiosta työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja sidosryhmät sekä työnsä ja siihen liittyvät odotukset. Hyvänä apuna sekä esimiehelle että uudelle työntekijälle on muistilista, jolla varmistetaan perehdytysohjelman toimivuus. Tämän listan avulla voidaan tarkastaa perehdytysjakson loputtua, onko vielä mitä puutteita uuden työntekijän työtehtävien osaamisessa. Pitää kuitenkin

muistaa, että tietoa ei jaeta liikaa ensimmäisinä päivinä, sillä se aiheuttaa tietomyrskyn ja työntekijä ei pysty omaksumaan niin paljoa uutta tietoa. Perehdyttämisen onnistumista olisi hyvä seurata esimerkiksi haastatteleamalla työntekijää tietyn ajan kuluttua perehdyttämisen loputtua. Palautteen avulla voisi korjata mahdollisia tietoaukkoja ja varmistaa henkilön taito tehdä työtehtävänsä oikein. Uusi työntekijä tuo samalla yritykseen uutta osaamista ja ajatuksia, jotka kannattaisi dokumentoida mahdollista yrityksen kehittämistä varten. Perehdytysohjelmaa ei kannata käyttää pelkästään uusien työntekijöiden kanssa, vaan sitä on hyvä hyödyntää tilanteessa, jossa vakinaistetaan tilapäisenä toiminut henkilö. (Piili 2006, 124–126.)

Perehdytys avaa uudelle työntekijälle yrityksen toimintatavat ja arvostuskulttuurin. Toisaalta voidaan sanoa, että uuden työntekijän myötä yritys voi omaksua uusia ja uudistaa jo olemassa olevia toimintatapoja. Perehdytykseen kannattaa panostaa, sillä se luo mielikuvan yrityksestä ja sitouttaa työntekijän organisaatioon. (Surakka&Laine 2011, 152.)

Vastuu perehdyttämisestä on aina ensimmäiseksi esimiehellä. Esimiehen tulee varmistaa, että työntekijä perehdytetään omiin työtehtäviinsä sekä koko organisaation toimintaan. Täten esimies varmistaa, että työntekijä toimii yrityksen kannalta tavoitteiden suuntaisesti. Vaikka vastuu on esimiehellä, luonnollista on, että esimies delegoi perehdyttämisen alaisilleen. Työntekijän toimenkuvan läpikäyminen on kuitenkin aina esimiehen tehtävä. (Surakka&Laine 2011, 153.)

Työturvallisuuskeskus (2003) on laatinut perehdyttävälle ja perehdyttäjälle perehdyttämisen tarkistuslistan. Lista antaa selkeän mallin yrityksille oman perehdytysohjelman laatimisesta. Lista jaetaan 11 kohtaan:

- yritys, sen toiminta ja asiakkaat
- yrityksen organisaatio ja henkilöstö
- toimintatavat yrityksessä
- yrityksen tilat ja kulkutiet
- työaika ja työvuorot
- palkka-asiat
- työturvallisuusasiat, työterveyshuolto
- tutustuminen omaan työskentely-ympäristöön
- oma tehtävä

- koulutus ja sisäinen tiedottaminen
- muut asiat esimerkiksi harrastus- ja virkistysmahdollisuudet

(Kangas 2003.)

Perehdytysohjelma kannattaa laatia perusteellisesti, sillä siten käyttöönotto on helpompaa ja ohjelmasta tulee yritykselle toimintatapa. Ohjelmaa on kuitenkin syytä päivittää ja kehittää koko ajan. (Östberg 2014, 116.)

Östbergin (2014, 122) mukaan perehdytettävälle voi koota informaatiopakettin, josta löytyy työhön liittyvää oleellista aineistoa. Aineistoon voi kuulua esimerkiksi yrityksen vuosikertomus, esitteitä, työtiedot sekä henkilöstön yhteystietoja. Tämä paketti annetaan perehdytettävälle heti, jolloin hän kokee itsensä tervetulleeksi ja voi alkaa omaksumaan tulevia työtehtäviä ja työpaikkaansa.

Esimiehen apuna perehdytyksen toteutumisessa on olemassa sähköinen tai paperinen perehdytyskansio. Erilaisiin perehdytysmateriaaleihin kuuluvat tervetuloa taloon, kirjanen, joka esittelee perustiedot yrityksestä, perehdytysuunnitelma, joka selvittää perehdytettävät asiat, tarkistuslista, joka toimii seurannan apuvälineenä, palautekeskustelulomake, mikä ohjeistaa perehdytyksen palautekeskustelun sisältöä sekä koeaikakeskustelulomake. (Surakka&Laine 2011, 153.)

Vaikka perehdytys olisi delegoitu muille työntekijöille, olisi esimiehen syytä olla paikalla ensimmäisenä päivänä toivottamassa uusi työntekijä tervetulleeksi taloon. Tämä luo hyvän ensivaikutelman ja työntekijä kokee itsensä positiivisesti tervetulleeksi taloon. Tämä petaa myös hyvää esimies-alaisuuden vakaan pohjan. Ensimmäisen viikon aikana uuden työntekijän tulisi päästä käsiksi omiin työtehtäviinsä havainnoimalla sekä tekemällä itse konkreettisia työtehtäviä. Muutaman kuukauden kuluttua suotavaa olisi, että esimies kävisi työntekijän kanssa koeaikakeskustelun, jossa kyselemällä ja kuuntelemalla esimies voi arvioida työntekijän sopivuuden tähän tehtävään. (Surakka&Laine 2011, 155–156.)

2.4 Kehityskeskustelut

Hyvän keskustelun avaimet ovat molemminpuolinen kunnioitus, rehellisyys, avoimuus ja vapaus omaan mielipiteeseen. Kehityskeskustelusta käytetään monta eri ni-

meä: tavoite-, tulos-, kehitys-, palaute-, arviointi-, esimiesalaiseskustelu. (Österberg 2014, 133–134.)

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen keskustelu, joka on säännöllisesti toistuva, ennalta sovittu ja suunniteltu, tavoitteellinen ja luottamuksellinen ja tasavertainen. (Piili 2006, 128). Nykypäivänä kehityskeskustelut voidaan nähdä osana johtamisjärjestelmää. Keskustelulla varmistetaan, että jokainen työntekijä on käynyt esimiehen kanssa läpi tavoitteita ja niiden arviointikriteereitä. (Valpola 2002, 13–14.)

Kehityskeskustelujen perimmäinen tarkoitus on edistää henkilöstön sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä. Keskusteluun tulisi kiteyttää kaikki olennainen, joka vaikuttaa työntekijän kykyyn suoriutua ja kehittyä. Parhaimmillaan kehityskeskustelu on hyvä johtamisen työkalu, mutta pahimmillaan keskustelu voi olla resurssien ja ajan hukkaamista. (Aarnikoivu 2008, 115.)

Kehityskeskustelussa on tarkoitus, että esimies ja työntekijä katsovat yhdessä tulevaisuuden ja tulossa olevien uusien asioiden käyttöönottoon. Keskustelun tarkoituksena on arvioida ja suunnitella työntekoa, muutosten etenemistä sekä työyhteisön toimintaa ja työpaikan asioita. Kehityskeskustelu on keskeisessä roolissa, kun mietitään organisaation toiminnan ja henkilökunnan osaamisen kehittämistä. (Surakka&Laine 2011, 158.)

Kehityskeskustelua voidaan kutsua tilaisuudeksi, jossa esimies ja alainen voivat käydä keskustelua ilman häiriötekijöitä. Keskustelu toimii samalla yhtenä johtoportaan työkaluna, jossa johtaja voi sopia toiminnan linjauksista ja suuntaviivoista työntekijöiden kanssa. Keskustellessa voidaan myös havaita keskinäistä lähentymistä ja tämän kommunikoinnin tuloksena positiivisia suuntauksia työilmapiirille. (Ronthy-Östberg&Rosendahl 2004, 94–95.)

Keskustelun aikana esimies pyrkii perehtymään tarkemmin alaisen työhön tarkastelemalla pidempää ajanjaksoa. Samalla katsotaan menneisyyteen ja suunnitellaan tulevaisuutta. Alaisen motivaatiotekijät, odotukset ja toiveet verrataan yrityksen omiin mahdollisuuksiin ja asetettuihin tavoitteisiin ja tätä kautta tutkitaan, miten työssä on onnistuttu. (Östberg 2014,134.)

Perimmäinen tarkoitus kehityskeskustelulla on yrityksen kehittäminen. Johtoportaalta on oiva tilaisuus selventää työntekijälle, mitä häneltä odotetaan ja toivotaan. Toisaalta henkilöstöllä on myös oiva tilaisuus kertoa omat ideansa, ajatuksensa ja toiveensa johtoportaalte. Johtaja saa myös oivaa palautetta omasta johtajuudesta ja tätä kautta kehittyä aina paremmaksi johtajaksi. (Ronthy-Östberg&Rosendahl 2004, 98–100.)

Kehityskeskustelussa on monia hyviä puolia. Onnistunut keskustelu parantaa esimies-alaissuhdetta sekä tukee työhyvinvointia. Kehityskeskustelulla voidaan auttaa alaisia jäsentelemään työtään ja ottamaan se paremmin haltuunsa. Kehityskeskustelukierroksen lähestyessä esimiehen olisi hyvä markkinoida tulevaa tapahtumaa positiivisessa merkityksessä. Keskustelun aiheita voisi kehittää esimerkiksi palavereissa. Pääsääntönä toimii, että aihe, joka herättää keskustelua, toimii kehityskeskustelussa hyvin. Koska yleisolettamuksena on, että kehityskeskustelut ovat niin sanotusti pakkopullaa, kannattaa esimiehen antaa ymmärtää, kuinka suuressa arvossa hän itse niitä pitää. (Surakka & Laine 2011, 159–160.)

Jotkin yritykset tahtovat, että kehityskeskustelussa käydään yrityksen palkkaus- ja palkintojärjestelmää läpi. Tämän tyyllisissä keskusteluissa alainen ja esimies käyvät tavoitteiden lisäksi läpi henkilökohtaisen palkkion määräytymisen. Toiset yrityksen taas tahtovat kehityskeskustelujen keskittyvän ainoastaan työn tavoitteisiin, työympäristön analysointiin ja kehittymistarpeisiin. (Österberg 2014, 134–135.)

Kehityskeskusteluja tulisi käydä ainakin kaksi kertaa vuodessa. Mitä vähemmän yrityksellä on alaisia, sitä parempi olisi käydä keskusteluja tiheämmin. Tätä kautta uudistuksia ja muutoksia voitaisiin panna käytäntöön useammin. Säännöllisesti käytyinä kehityskeskustelut tehostavat työpanosta. On kuitenkin hyvä huomata, että yrityksen hetkinen tilanne on huomioitava suunniteltaessa kehityskeskustelujen määrää ja tiheyttä. (Ronthy-Östberg&Rosendahl 2004, 101–102.)

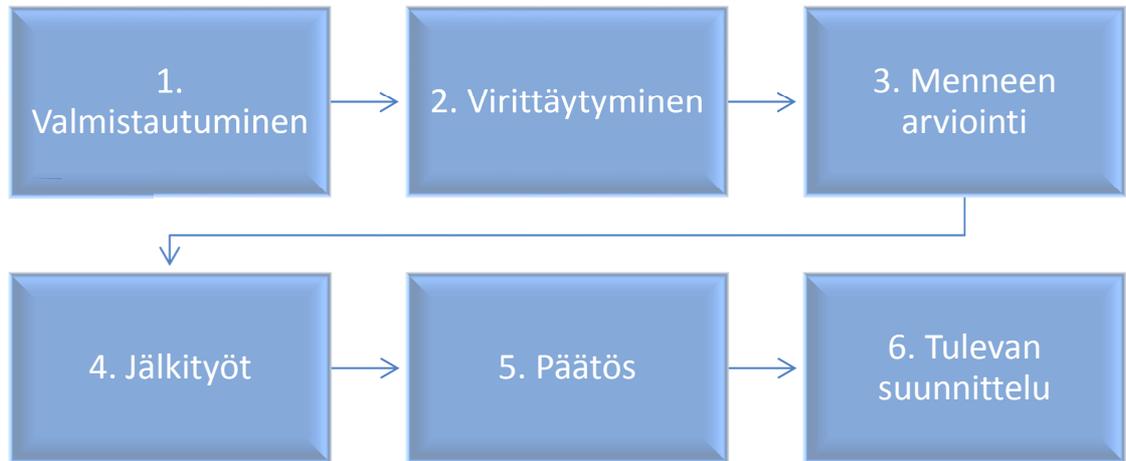
Eri keskustelutyypeillä on tietenkin erilaiset tavoitteet. Tavoitteet tulisi kuitenkin olla riittävän selkeät, jotta molemmat osapuolet ymmärtäisivät ne. Kehityskeskustelut olisi hyvä käydä kaksivaiheisena prosessina, jotta kaikkien tavoitteiden ei tarvitsisi tulla täytetyksi heti yhdessä keskustelussa. Tämä tietenkin riippuu yrityksen mahdollisuuksista järjestää useampia kehityskeskusteluja. (Österberg 2014, 139.)

Kehityskeskustelu voidaan jakaa kolmeen osaan: tulos- tai arviointikeskustelu, tavoitekeskustelu ja kehittymiskeskustelu. Tuloseskustelulla tarkoitetaan menneen kauden tavoitteiden saavuttamisen arviointia. Kun esimies on juuri vaihtunut, täytyy kehityskeskustelut aloittaa puhtaalta pöydältä. Luontevaa tässä tilanteessa onkin, aloittaa tavoitekeskustelulla, jossa varmistetaan että alaiset ymmärtävät omat työtehtävänsä ja sen tavoitteet. Tällöin on syytä pitää hieman myöhemmin uusi keskustelu, jossa verrataan tehtyjä tehtäviä aiemmin asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitekeskustelussa keskitytään tulevan kauden tavoitteisiin ja sovitaan, miten tavoitteiden saavuttamista voidaan mitata. Kehittymiskeskustelussa kiinnitetään huomio työntekijän osaamiseen ja sen kehittämiseen. (Surakka&Laine 2011, 160–163.)

Kehittävä kehityskeskustelu saadaan aikaan, kun yhdistetään looginen ajattelu ja tunteiden kirjo. Keskustelun lähtökohtana tulisi kuitenkin olla työtilanteen tulkitseminen. Miten työntekijä kokee työtehtävänsä ja miten työntekijä tuntee työssään? Tärkeää on myös, että molemmat osapuolet ovat miettineet jo ennen keskustelua, mitä haluavat saavutettavan keskustelulla. ((Ronthy-Östberg&Rosendahl 2004, 103–120.)

Kehityskeskustelussa on syytä antaa palautetta puoleen ja toiseen. Esimiehen olisi hyvä tiedustella alaiselta, miten voisi toimia itse esimiehenä paremmin? Keskustelun aiheena voivat myös olla työergonomia ja työhyvinvointi sekä miten niitä voitaisiin kehittää lisää. (Surakka & Laine 2011, 164.)

Kehityskeskustelua voidaan pitää prosessina, josta erottuu kolme eri vaihetta: valmistautuminen, keskustelun toteutus ja jälkihoito. Valmistautuminen keskusteluun on erittäin tärkeää. Alainen voi täyttää kehityskeskustelulomakkeen ennen keskustelua, mikä toimii avaajana keskustelulle. Sen läpikäymisestä on hyvä aloittaa koko keskustelu. Sekä esimiehen että alaisen on syytä valmistautua ja käydä läpi edellisen kerran keskustelumateriaalit, jotta tilanteesta saadaan mahdollisimman hyvä hyöty molemmille osapuolille. Itse keskustelussa avoimuus on avainasemassa. Molemminpuolinen vuorovaikutus ja sitouttaminen johtavat laadukkaaseen keskusteluun. Keskustelun jälkeen täytyy seurata jatkotoimenpiteiden käytäntöön panoa ja toteutusta. Jälkihoidon avulla alaiset huomaavat, että esimies välittää oikeasti heidän sanomisistaan ja haluavat kehittää työyhteisöä aina eteenpäin. (Aarnikoivu 2008, 121–126.)



KUVA 3. Kehityskeskustelun vaiheet (Nikkilä & Paasivaara 2007, 84)

Kehityskeskusteluun (kuva 3) täytyy aina valmistautua sekä työntekijän että esimiehen. Kannattaa muistutella mieleen edellinen kehityskeskustelu ja siellä läpikäytyt aiheet. Esimiehen tulee kuitenkin muistaa, että lomakemallit ovat vain ohjenuoria, eikä orjallisesti tehtäviä kysymyksiä. Molemmat keskustelijat virittäytyvät tunnelmaan, täsmentämällä keskustelun tavoitteet ja tarkoitukset. Tätä keskustelua voidaan pitää molemminpuolisena mahdollisuutena kehittyä. Kun päästään itse keskusteluun, aloitetaan yleensä menneen arvioinnilla. Käydään läpi pääasialliset työtehtävät ja tavoitteet ja odotukset niihin ja työntekijään. Käydään läpi myös onnistumisen hetkiä ja oma jaksaminen. Seuraavana käydään tulevan kauden suunnittelun kimppuun. Käydään läpi keskeiset tavoitteet ja omat tavoitteet, osaamisen kehittäminen ja niin edelleen. Tässä kohdassa keskustellaan myös toiveista johtajaa kohtaan ja oma jaksaminen. Lopuksi esimies tiivistää käydyn keskustelun yhteenvedona ja sovitaan mahdollisista jälkitöistä ja annetaan palautetta keskustelusta. Jälkityöt kattavat keskustelusta muistion laatimiseen, joka allekirjoitetaan ja siihen palataan tietyn ajan päästä. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 85–86.)

Rakennettaessa kehityskeskustelua voidaan erotella seitsemän eri vaihetta: suunnittelu, tiedotus, esimiesten valmentaminen, työntekijöiden perehdyttäminen keskusteluun, kehityskeskustelujen käyminen, seuranta ja toimenpide-ehdotukset. Suunnitteluvaiheessa yrityksen henkilöstöasiantuntija pohtii esimerkiksi työryhmässä kehityskeskustelukäytännöstä ja niiden toteutuksesta. Tässä vaiheessa määritellään, mihin halutaan vastauksia keskusteluilla. Työryhmä suunnittelee myös kehityskeskusteluista tiedot-

teen ja sopivan kanavan tiedottamiselle. Tiedottamisessa pyritään painottamaan keskustelun merkityksen tärkeydestä. Myös esimiehet täytyy valmentaa tulevia keskusteluita varten. Valmentamisessa käydään läpi oman yrityksen pelisäännöt keskusteluihin ja laaditaan lomake, jota voidaan käyttää apuna, kun lähdetään jalkauttamaan keskustelut alaisille. Tämä lomake esitellään työntekijöille ja samalla painotetaan, minkä takia keskusteluita käydään ja tarkennetaan tavoitteet. Itse kehityskeskustelujen jälkeen seurataan sovittuja asioita suunnitelman mukaisesti. Esimiehen kokoavat kaikista kehityskeskusteluista koosteen, jonka avulla voidaan tutkia mahdollisia koulutus- ja kehittämistarpeita organisaatiossa. (Österberg 2014, 135–136.)

2.5 Ammattimainen esimiestyö

Johtamista voidaan kuvailla eräänlaiseksi neuvottelutilanteeksi. Johtaminen on myös ihmisten ohjaamista johtajan tahdon mukaiseen suuntaan. Oikea ohjaamisen keino on palautteen antaminen. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat johtamisen keskeisempiä sisältöjä. Positiivisella palautteella saadaan vahvistettua johtajan tahdon mukaista toimintaa ja negatiivisella palautteella, tai paremminkin sanottuna rakentavalla palautteella saadaan vääränlainen toiminta loppumaan. Hyvän esimiehen ominaisuuksia on myös kuuntelemisen taito. Alaiselle täytyy löytää aikaa, vaikka tuntuisi olevan miten kiire. Auttaminen ja oman esimerkin näyttäminen ovat tärkeässä asemassa esimiestyössä. Johtajan arvostus kasvaa, kun hän näyttää itse omaa esimerkkiään kentällä ja tämän kautta saa luotua uutta motivaatiota henkilöstöön. Yksi johtajan haasteista on ihmisten arvostaminen. Johtajan täytyy löytää juuri sopivat ihmiset kuhunkin työryhmään ja kulttuuriin. Hyvä johtaja on myös johdonmukainen ja ennustettava. (Hiltunen 2011, 123–146,155.)

Esimiehen voimavarojen on jakauduttava moneen suuntaan. Hallinnolliset asiat vievät esimiehen ajasta suurimman osan. Esimiehen voimavarojen ehtyminen onkin erittäin suuri huolenaihe organisaatiolle. Voidaankin sanoa, että jos esimies ei ole kunnossa, ei ole johtaminenkaan kunnossa. Tärkein energianlähde johtamiseen on oman itsensä huolehtiminen. Keho, tunteet, järki ja luovuus, kun ovat kunnossa, jaksaa esimieskin paremmin. Esimiehen oma hyvinvointi luo työyhteisölle hyvät normit, miten pitää itsestään huolehtia. (Harju & Kallasvuo 2007, 16–18.)

Johtajaksi tulemista voidaan verrata kuin menestyksekkääksi sijoitukseksi osakemarkkinoilla. Jos kuvittelee, että menestys tulee päivässä, on aivan väärä mielikuva. Tärkeintä on, mitä tekee pitkällä tähtäimellä. Totta kuitenkin on, että jotkin ihmiset omaavat enemmän luonnollisia lahjoja kuin toiset eli joillakin vain löytyy johtamisen taitoa jo luonnosta eikä sitä tarvitse niinkään paljoa opetella. Hyvä johtaminen on hankalaa, se vaatii monenlaisia ominaisuuksia: kunnioitusta, kokemusta, vahvuutta, ihmissuhdetaitoja ja kuria sekä näkemystä (Maxwell 1998, 23.)

Esimiehen työ on vaativaa, sillä siihen liittyy vastuu ihmisistä, työn laadusta ja tuloksesta. Esimiestyöhön ei välttämättä ole aikaisempaa koulutusta, vaan esimies opettelee työn lomassa uutta tehtävänsä kouluttamalla itseään. Tällaisissa tilanteissa esimies omaksuu oman johtamistyylinsä ja kehittää omat selviämistästrategiat kokeilemalla asioita käytännössä. Työssä oppiminen onkin erityisen tärkeää esimiehille. (Surakka & Laine 2011, 203–204.)

Hyvällä esimiehellä on monia ominaisuuksia. Hyvä esimies osaa arvostaa itse hyvää johtajuutta ja haluaa toimia ihmisten johtajana. Hyvä esimies osaa antaa palautetta ja motivoida sekä innostaa. Täytyy myös omata hyvä itsekontrolli. Hyvä esimies tukee, auttaa ja on läsnä sekä kuuntelee henkilöstöä päätöksenteossa. On myös osattava jakaa tietoa selkeästi ja oltava perillä työyhteisön tilanteesta. Hyvä esimies tarttuu jäämäkästi asioihin ja omaa kyvyn ennakoita. (Työturvallisuuskeskus 2014.)

Esimiehen onnistuminen työssään edellyttää työntekijöiden tukea esimiehen työlle. Parhaimman tuen esimiehen työlle antavat motivoituneet ja esimieheen luottavat työntekijät. Kun työntekijällä on motivaatiota omaa työtään ja työpaikkaansa kohtaan, syntyy luottamuksen kautta sitoutumista työpaikkaan. Luottamuksen syntymiseen vaikuttaa moni asia muun muassa työpaikan yhteisten tavoitteiden tunnistaminen ja halu sitoutua niihin. Luottamuksen kautta syntyy yhteinen tahto ja halu ottaa vastuuta päämäärien saavuttamiseksi eli sitoutua työhön. Hyvä esimies omaa kyvyn tarkastella organisaation perustehtävää ja sitä tukevia prosesseja ja rakenteita asiakkaan näkökulmasta. Hyvä esimies myös haastaa henkilöstön kehittämään toimintaansa enemmän asiakasläheiseksi. Esimies on keskeinen lenkki, jolla on monipuolisia yhteyksiä ja tietoa, jotta työyhteisöä voidaan hallita laadukkaasti. Hyvä esimies konkretisoi henkilöstölle, miksi työpaikalla ylipäätänsä ollaan. (Järvinen 2005, 22–23.)

3 ESIMIEHEN VAIHDOS

Esimiehen vaihdos tuo mukanaan haasteita työympäristöön. Koko työyhteisö kokee ison muutoksen. Tämä muutos on pystyttävä johtamaan hyvin, jotta organisaatio pysyy jatkamaan toimintaansa. Muutosjohtamisen kompastuskivenä on muutosvastarinnan selättäminen. Muutosviestintä on avainasemassa, kun muutosta lähdetään viemään läpi.

3.1 Muutosjohtaminen

Muutos on mahdollisuus uusiutua ja kasvaa, mutta valitettavasti se on samalla ihmiselle kriisi, stressin aihe ja kuormitustekijä. Muutos kuitenkin horjuttaa turvallisuutta ja tasapainoa ja aiheuttaa pelkoa menettämisestä. (Piili 2006, 132.) Pohjimmaltaan johtaminen tähtää siihen, että johdettava muuttaa omaa toimintaansa jollakin tavalla. Joten tämän perusteella kaikki johtaminen on muutosjohtamista. (Hiltunen 2011, 68).

Voidaan sanoa, että ainut pysyvä asia nykypäivän työelämässä ovat muutokset. Ihmiset tarvitsevat paljon tietoa muutoksesta, sillä se auttaa heitä hallitsemaan tilanteen mukanaan tuomia epävarmuuksia, huolia ja pelkotiloja. Ihmiset ovat erilaisia, joten muutoksen sietokyvytkin ovat erilaisia. Myönteisen asenteen ja realiteetit hyväksyvä ihminen omaa hyvät muutoksehallintakeinot. Voidaan myös sanoa, että muutokset ovat ihmiselle sekä mahdollisuus että vaara. Mahdollisuutena se voidaan nähdä, koska työntekijällä on mahdollisuus kehittyä työssään ja elämässään sekä parantaa elämän- ja stressinhallintataitoja. Muutos voidaan kuitenkin nähdä vaarana, jos ihminen ei selviydy kriisistä vaan jää menneeseen kiinni. (Järvinen 2008, 143–148.)

Muutosjohtajaksi kasvetaan eikä synnytä. Koko muutosprosessin ajan esimies kasvaa ja oppii. Muutostilanteen johtaminen vaatii luovuutta, ongelmaratkaisukykyä, ideointia, stressinhallintaa sekä vauhdittajan ominaisuuksia. Muutostilanteet tarjoavat myös mahdollisuuksia uusille kyvyille ja asioille. (Mattila 2007, 31–33.)

Muutosjohtamiseen kuuluu muutosprosessin suunnittelu, hallinta ja toteuttaminen. Muutosjohtaminen kuuluu jokaisen esimiehen ja johtajan ammattitaitoon. Jotta muutosprosessi onnistuisi hyvin, täytyy henkilöstöä olla kehitetty, johdettu vision avulla,

valtuutettu, annettu riittävästi tukea ja viestitty tehokkaasti. Lopputulokseen vaikuttavat myös johdon sitoutuminen, henkilöstön kuuntelu, henkilöstön sitoutuminen ja motivaatio, systemaattisuus toiminnassa sekä riittävät resurssit. (Kvist & Kilpiä 2006, 17.)

Organisaatioiden täytyy nykypäivänä muuttua, jotta ne säilyttävät kilpailukyönsä yritysmaailmassa. Muutostilanteiden kommunikointi ja päätöksenteko tapahtuu valitettavasti vielä tänä päivänäkin ylhäältä alaspäin ja näin ollen ei päästä hyödyntämään koko yrityksen potentiaalia. Johtoportaan tehtävänä olisi varmistaa, että hyvät innovaatiot eivät jää käyttämättä, vaan toimihenkilöiden sanankin pitäisi päästä kuuluville muutoksen pyörteissä. (Åhman 2005, 77.)

Onnistunut muutoksen läpikäyminen vaatii ihmiseltä paljon psyykkistä työtä. Keskeistä tässä psyykkisessä työssä on tunteiden läpikäyminen. Kysymyksiä ja tunteita muutoksessa herättää sen merkityksen pohtiminen ja ymmärtäminen. Muutoksen psyykkisen käsittelyn tärkein asia on tiedon saaminen. (Järvinen 2008, 148–150.) Muutoksen viejillä kannattaa olla jokin malli, jota seurata muutoksen läpiviennissä. Malli luo turvallisuuden tunnetta ja toimii suunnitelman perustana. Täytyy kuitenkin muistaa, että jokaiseen muutokseen on tehtävä omanlaisensa juuri sillä hetkellä sopiva malli. (Erämetsä 2003, 151–152.)

Muutosjohtamistyyliä voidaan jakaa neljään kategoriaan: käskyttävä, suuntaava, demokraattinen ja valmentava johtaminen. Käskyttävässä johtamisessa johtaja kertoo kuka tekee ja mitä. Hyvää tässä tyyliässä on, että vastuualueet ovat hyvin selvillä ja tyyli on todella tehokas ja nopea aloittaa. Huonoa kuitenkin on ainoastaan johtajan mielipiteen esilletuominen. Johtaja ei pysty välttämättä katsomaan asioita monipuolisesti. Suuntaavassa johtamisessa toiminnalle annetaan selkeä suunta, jota seurataan. Hyvää tässä tyyliässä on selkeän johtajuuden ja kommunikaation piirteet. Huonoa tyyliässä on, että vahva johtajuus vaatii hyvän johtajan. Ja jos työyhteisöstä löytyy monia yhtä osaavia, miksi nostaa ketään jalustalle? Demokraattisessa johtamisessa johdetaan tasa-arvoisesti ja yhdessä yhteisiin päämääriin kunnioittaen kaikkien mielipidettä. Tämä johtamistyyli tuo esiin monipuolisia näkemyksiä ja johtaja koetaan yhtenä tiimin jäsenistä. Huonoa tyyliä on kuitenkin keskustelun paljous, eikä niinkään lopputuloksien aikaansaanti. Valmentava johtaminen kehittää ja rohkaisee sekä lisää oppimista ja vuorovaikutusta. Tässä mallissa ihmiset kehittyvät ja sitoutuvat yritykseen.

Mutta tyyli vaatii osaavia valmentajia ja on erittäin hidasta johtamista. (Nurmi 2012, 145–147.)

Nykypäivänä muutokset ovat välttämättömiä kannattavan yritystoiminnan takaamiseksi. Muutoksen johtamisesta voidaan erottaa neljä selkeää vaihetta: valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Valmisteluvaiheessa luodaan kokonaiskuva tilanteesta ja määritellään muutos ja sen vaikutukset. Valmisteluvaiheessa täytyy luoda vahva perusta tulevalle muutokselle vastaamalla kolmeen peruskysymykseen: miksi, miten ja mitä? Näiden kysymysten avulla määräytyy yrityksen nykytila muutostarpeineen. Suunnitteluvaiheessa perehdytään toteutukseen ja suunnitellaan muutoksen keinot ja sen läpimeno. Tässä vaiheessa olisi hyvä ottaa henkilöstö mukaan suunnittelemaan tulevaa, koska se sitouttaisi henkilöstön paremmin tulevaan muutokseen. Lähtökäskyn muutokselle antaa esimies, jolloin siirrytään toteutusvaiheeseen. Kun taas muutosvaiheen hyödyt realisoituvat, ollaan vakiinnuttamisvaiheessa. (Aarnikoivu 2008, 163–165.)

Keskeistä muutosjohtamisessa on muutoksen annostelu. Ei kannata yrittää muuttaa kaikkea yhtä aikaa, vaan annostella muutos pienempiin kokonaisuuksiin. Työntekijät tarvitsevat muutoksessa paljon ohjausta, jotta heidän toimintansa voi muuttua haluttuun suuntaan. Muutoksen johtamisessa on myös keskeistä sen markkinointi ja ihmisten muuttumisen mahdollistaminen. Muutosjohtajan tulee olla tavoitettavissa ja saatavilla, kun henkilöstö sitä tarvitsee. (Aro 2002, 69–70.)

Muutoksien johtaminen ja läpivieminen vaativat paljon tietoa, taitoa sekä osaamista. Toteuttaminen voidaan nähdä eräänlaisena projektina, joka pitää suunnitella, toteuttaa suunnitelmien mukaan ja lopulta arvioida muutoksen onnistumista. On ymmärrettävä, mistä muutoksessa on kysymys, miten ihmiset niihin reagoivat ja millä keinoilla saadaan ihmiset muutokseen mukaan. (Hyppänen 2013, 257.)

Silloin voidaan puhua parhaasta muutoksenhallinnasta, kun esimies on ottanut henkilöstön mukaan jo suunnitteluvaiheessa. Tällöin työntekijät voivat vaikuttaa ja sitoutua muutokseen paremmin. Myös ennen muutosta toteutettu hyvä johtaminen edesauttaa muutoksen läpivientä ja siihen kohdistuvien tunteiden käsittelyä. (Piili 2006, 133.)

TAULUKKO 1. Muutoksen vaiheet ja tilannetajuinen johtaminen (Piili 2006, 136)

Muutosvaihe	Tilanteen tulkinta	Tunne	Toiminta	Johtaminen
1. Kieltäminen	”ei voi olla totta.” ”turva ja tulevaisuus on menetetty.”	pelko, kieltäminen	lamaantuminen	selkeän tiedon toistaminen
2. Menetyksen tunne, vetäytyminen	”totuttu ja osattu on menetetty.”	suru, masennus	vanhaan juuttuminen, muistelu	menetetyn arvostus, kuuntelu, muistelun hyväksyminen
3. Vastustus, vihasuus	”Väärin!” ”En suositu.”	kiukku, viha	kritiikki, syytely	kritiikin vastaanotto, realisointi, asiallisuus
4. Passiivinen hyväksyminen, suostuminen	”pakko kai suostua, kun ei voi muuta.”	avuttomuus, tyhjiys	jälkien paikailu, odottelu, ehtojen asettelu	aikuisuuden ja ammatillisuuden tuki, kouluttaminen
5. Uuden tutkiminen	”Näin paljon uutta.” ”Miten tämän kaiken oppii.”	innostus, kiinnostus tai hämmennys ja turhautuminen	ideointi, visiointi, kokeileminen	visiointi, realisointi, suunnittelu, tavoitteiden asettaminen
6. Kokeminen haasteena, mahdollisuutena	”johdan itse itseäni.” ”Osaan työni”	tyytytys, sitoutuminen	tehdään työtä, itsensä kehittäminen,	itseohjautumisen tuki, edellytyksistä huolehtiminen, tilan antaminen

Muutostilanteen (taulukko 1) ensimmäisessä vaiheessa ihminen on shokissa ja luonnollinen tapa reagoida tähän on kieltäminen. Johdon neuvona on selkeän tiedon toistaminen, jota kautta henkilöstö pääsee käsiksi itse muutokseen. Tämän jälkeen henkilöstö kokee menetyksen tunteen, joka ilmenee vanhan muistelemisena. Johto voi antaa ymmärtää, että arvostaa vanhaa ja hyväksyy muistelemisen. Pikku hiljaa muistelu muuttuu vastustukseksi, joka johdon on vain tyyneästi otettava vastaan. Kouluttamalla henkilöstöä, johto pääsee passiivisen hyväksymisvaiheen yli. Kun päästään uuden muutoksen tutkimisvaiheeseen, johdon tulee asettaa selkeät tavoitteet ja suunnitella ja rohkaista henkilöstöä. Viimeinen vaihe on käsillä, kun henkilöstö kokee muutoksen mahdollisuutena ja haasteena. Tässä vaiheessa johto voi antaa tilaa henkilöstölle ja huolehtia edellytyksistä muutokseen. (Piili 2006, 136.)

TAULUKKO 2. Viisi tekijää onnistuneeseen muutokseen (Valpola 2004, 29)

Muutostarpeen määrittely	Yhteisen näkemyksen luominen	Muutoskyvystä huolehtiminen	Ensimmäiset toimenpiteet	Ankkurointi käytäntöön	Onnistunut muutos
Puuttuu	Yhteisen näkemyksen luominen	Muutoskyvystä huolehtiminen	Ensimmäiset toimenpiteet	Ankkurointi käytäntöön	Viimeisenä työlistalla
Muutostarpeen määrittely	Puuttuu	Muutoskyvystä huolehtiminen	Ensimmäiset toimenpiteet	Ankkurointi käytäntöön	Nopea alku, joka kuihtuu pois
Muutostarpeen määrittely	Yhteisen näkemyksen luominen	Puuttuu	Ensimmäiset toimenpiteet	Ankkurointi käytäntöön	Ahdistuneisuutta ja turhautuneisuutta
Muutostarpeen määrittely	Yhteisen näkemyksen luominen	Muutoskyvystä huolehtiminen	Puuttuu	Ankkurointi käytäntöön	Satunnaisia ponnisteluja. Vääriä alkuja
Muutostarpeen määrittely	Yhteisen näkemyksen luominen	Muutoskyvystä huolehtiminen	Ensimmäiset toimenpiteet	Puuttuu	Syvä pettymys ja kyynisyys

Muutosprosessi tarvitsee viisi tekijää onnistuakseen (taulukko 2). Jos yksikin tekijä puuttuu, ei muutos tule onnistumaan. Tämä antaa erityistä haastetta muutoksen johtamiselle. Muutostarpeen hyväksyminen toimii perustana koko muutosprosessille. Se kattaa tiedot muutoksen tarpeellisuudesta ja sen aikaansaavista muutoksista. Johto joutuu antamaan paljon informaatiota henkilöstölle, jotta tästä vaiheesta päästään eteenpäin. Yhteinen näkemys antaa suunnan muutokselle. Tämä näkemys tarvitaan, jotta suunnitelmat alkavat toteutua halutulla tavalla. Jotta muutos toteutuu, tarvitaan vahvaa muutosvoimaa. Muutosvoima on yrityskohtainen siinä miten voimakkaana se näkyy. Johdon täytyykin kuunnella henkilöstöä ja arvioida, minkä verran kyseisessä yksikössä on muutosvoimaa ja miten paljon se tarvitsee apua muutoksen sulattelussa.

Kriittisin vaihe muutokselle on ensimmäiset toimenpiteet. Ne konkretisoivat muutoksen käytäntöön. Nämä toimenpiteet ovat myös viestinnällisesti erityisen tärkeitä. Viimeinen vaihe eli ankkurointi käytäntöön on todella pitkä tie. On ymmärrettävä, että kestää kauan ennen kuin muutokset ovat osa organisaatiota. Johdon on tämän vaiheen jälkeen alettava mittaamaan, kuinka muutos on onnistunut ja jalkautunut käytäntöön. (Valpola 2004, 29–35.)

Hyvässä muutosjohtamisessa muutoksen operatiivinen ja taloudellinen johtaminen kulkevat käsi kädessä viestinnän ja henkilöstövaikutusten kanssa. Muutosjohtaminen ei ole pelkästään muutosvastarinnan hallintaa, vaan johtamisen kuuluu myös ajaa muutosta koko ajan eteenpäin. (Mattila 2007, 28–32.)

Onnistunut muutosprosessi edellyttää yritykseltä kuuden asian hallitsemista. Muutoksen perustelut ja tavoitteet täytyy olla hyvin selvillä sekä tahtotila täytyy olla todella vahva. Kaikkien kuuluu ymmärtää, mitä tuleva muutos merkitsee. Henkilöstö täytyy ottaa mukaan heti, kun heillä on mahdollisuus vaikuttaa. On myös hyvä tiedostaa, mitkä asiat saattavat estää muutoksen toteutumisen ja mahdolliset muutosvastarinnan aiheuttajat. Muutoksen toteutus täytyy olla hyvin selvillä. On hyvä osata vastata miksi ja mihin pyritään muutoksen kanssa. Ehkä tärkein asia on viestintä ja keskustelu. Viestinnän täytyy olla selkeää ja avointa. Henkinen ja muu tuki on myös erittäin tärkeää. Johtaja toimii muutoksen valmentajana ja hänen täytyy pystyä antamaan henkilöstölle mahdollista koulutusta ja tietoa, myös pelkojen ja ahdistuksen käsittely on oltava hallinnassa. Viimeisenä asiana on tulosten mittaaminen. Onnistumisen mittarit tulee olla määritelty etukäteen ja niitä olisi syytä seurattava ja niiden perusteella suorittaa arviointia. (Åhman 2005, 81–83.)

John Kotter (1996) on tehnyt mallin muutoksen johtamiseen. Siinä on kahdeksan askelta. Ensimmäisenä askeleena on muutoksen välittömyyden korostaminen, jossa on tiedostettava muutoksen mahdolliset esteet ja mahdollisuudet. Toisena askeleena on vahva vetäjäjoukko, millä tarkoitetaan muutoksen tarvitsevan vahvan johdon sitoutumisen. Kolmas ja haasteellinen askel on konkreettinen kuva tulevasta toimintatavasta. Haastavaa askeleesta tekee, että on vaikea kuvata jotain, mitä ei ole vielä olemassa. Neljäs askel viestintä toimii koko muutosprosessin ajan. Sen on oltava systemaattista sekä suunniteltua. Viidentenä askeleena on muutoksen kohteena olevien henkilöiden osallistuminen. Kun otetaan henkilöstö mukaan miettimään muutoksen toteutusta,

saadaan jaettua tietoa ja luodaan edellytyksiä sitoutua muutokseen. Kuudentena askeleena on pientenkin edistysaskeleiden esille nostaminen, johon vaaditaan esimiesten kannustavaa otetta. Seitsemäs askel on uusien toimintatapojen vahvistaminen ja viimeisenä askeleena on uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen. Kolme viimeisintä askelta vaatii siis johdolta erityistä kannustavaa otetta ja viestintää. (Hyppänen 2013, 258–259.)

Muutoksen myllertäessä tilannejohtaminen nousee esiin. Johdon on syytä valmistautua ihmisten erilaisiin reaktioihin sekä positiivisiin että negatiivisiin. Johdon tulee myös viestiä henkilöstölle, mistä he saavat apua, jos kokevat sitä tarvittavan. Muutoksen seuraavan vaiheen tulee olla myös hyvin selvillä ja henkilöstön tiedossa. (Aro 2002, 70–73.)

Muutoksen yhteydessä tapahtuvaa henkistä prosessia voidaan tulkita s-käyrän avulla. Käyrä lähtee kieltämistilanteesta, jolloin ihminen ei halua uskoa yllättävää viestiä, vaan alitajuisesti kieltää sen. Kieltäminen on kuitenkin luonnollinen reaktio ja sitä kuuluu ymmärtää. Seuraavana vaiheena on vastustaminen. Vastustus alkaa heikkenevän heti, kun lisäinformaatiota on tarjolla. Pikkuhiljaa aletaan hyväksymään tosiasiat ja pystytään siirtymään uudelleenorientoitumisvaiheeseen. Ihmiset alkavat ottamaan muutokseen liittyvää informaatiota vastaan ja hyväksymään muutoksen annettuna tosiasiana. Siinä vaiheessa, kun ihminen alkaa tuomaan esille jotakin hyvää piirrettä muutoksesta, alkaa peli olla voitettu. Ennen pysyvää sopeutumisvaihetta on kuitenkin paluu vanhaan eli ihminen kaipaa ennen muutosta olemassa olevia asioita. Muutos tuo aina mukanaan menetyksen jostain kuten esimerkiksi entisen työasun tai entisen työkalaverin. Asiallinen ja empaattinen vuorovaikutus on ainoa lääke, jotta vanhasta päästään eroon kohti uutta ja pysyvää sopeutumista. (Hiltunen 2011, 111–119.)

Muutostilanteen hyvä johtaminen on haastavaa. Johdon on hyvä tiedostaa oma epävarmuuden sietokykynsä. Jos muutoksen tuoma kuorma kasvaa liian painavaksi, on johdon tiedettävä, mitkä apukeinot siihen auttavat. Muutosjohtaja edustaa jämakästi muutosta ja samalla välttämättömyyttä. Hienovaraisuus, hienotunteisuus, kuuntelu, ymmärrys ja hyväksynnän osoittaminen ovat myös hyvän muutosjohtajan ominaisuuksia. (Aro 2002. 74.)

3.2 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta voidaan jakaa neljään ryhmään: muutoksesta irtisanoutuminen, samaistumattomuus, epävarmuus suunnasta ja pettyminen. Työntekijät, jotka irtisanovat itsensä muutoksesta vähättelevät muutosta ja tekevät asiat kuten ennenkin tai vetäytyvät ja ilmaisevat mielipiteensä passiivisuudella. Työntekijät, jotka eivät samaistu muutokseen muistelevat menneitä, murjottavat ja turvautuvat vanhaan. Suunnasta epävarmoja ovat työntekijät kyselevät jatkuvasti tekemisiään, varmistelevat ja keskittyvät väärin asioihin. Suuttumus ja kielteisyys taas näkyvät pettyneiden työntekijöiden asenteissa. He sabotoivat, ovat kireitä sekä kieltäytyvät hyväksymästä tilannetta. Muutosvastarinnan kesyttäjänä toimii muutosviestintä. Sillä tarkoitetaan, että muutosprosessia on kuvattava ja seurattava ajantasaisesti. Tiedottamisen täytyy olla ehdottomasti avointa ja toistoja täytyy olla koko ajan. (Aarnikoivu 2008, 166–168.)

Muutosvastarintaa edeltää yleensä epäonnistunut johtamisen taito. Muutosvastarintaa voikin verrata jäävuoreen. Vastarinnan huippu on näkyvässä, mutta kaikki muu on piilossa katseilta. Suurin massa onkin väijymässä pinnan alla ja siten on vaikeasti hahmotettavissa. (Mattila 2007, 26.) Muutosvastarinta on hyödyllinen ilmiö. Muutosta vastustavat ihmiset varmistavat kriittisellä palautteellaan, että johto ei tee huonosti harkittuja päätöksiä. Muutosvastarinta voi myös tuottaa johdolle sellaista informaatiota, jota he eivät ole osanneet ajatella. Tätä kautta muutos voi muuttua entistä paremmaksi. (Aro 2002, 77–78.)

Muutosvastarinta voi siis olla joko negatiivista tai tervettä. Negatiivinen muutosvastarinta aiheuttaa työtehon laskemisen, koska muutuskauhu vallitsee työyhteisössä. Terve muutosvastarinta taas voi olla luonteeltaan positiivista, vapauttavaa sekä ei-saastuttavaa. Positiivinen muutosvastarinta ei suhtaudu muutokseen kieltävästi, vapauttava vastarinta vapauttaa energiansa itse muutokseen sen jälkeen, kun suunnitellut parannukset ja asiat ovat selvinneet ja ei-saastuttava vastarinta ei tartuta pelokasta tunnelmaa eikä periaatteellista kantaa työyhteisöön. (Erämetsä 2003, 100.)

Muutoksen tai sen suunnittelun vastustamista tai kritisointia kutsutaan muutosvastarinnaksi. Välinpitämättömyys, informaation torjuminen ja itsesuojelun korostuneisuus ilmaisevat muutosvastarintaa. Kuitenkin vastarinta on luonnollinen asia, eikä ihmiset välttämättä vastusta muutosta vaan sen vaikutusta työyhteisöön sekä sen yksilöiden

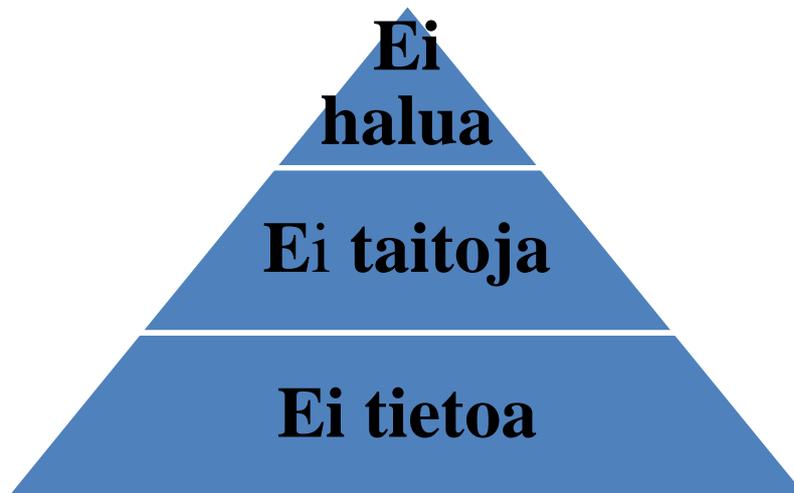
asemaan. Muutosvastarinta voi nostaa muutoksen kustannuksia, koska se hidastaa muutosta. Yleinen epävarmuus voi myös nostaa kustannuksia reilusti, sillä se vaikuttaa ihmisten työtehoon. (Ponteva 2012, 20–21.)

Muutosvastarinta syntyy, kun ihminen pelkää menettävänsä jotain arvostamaansa. Mitäs suuremmaksi ihmiset kokevat tulevan menetyksen, sitä suurempi on muutoksen vastarinta. Muutosvastarintaan johtavia syitä voidaan luetella kaksitoista kappaletta:

- 1) ihmiset pelkäävät työn jatkumisen puolesta
- 2) mukavuuden tunne ja turvallisuus katoaa
- 3) työn tarkoitus ja merkitys katoaa
- 4) kyky hallita omaa tulevaisuutta vähenee
- 5) luottamus omaan osaamiseen heikkenee
- 6) sosiaaliset suhteet vaarantuvat
- 7) tulevaisuuden mahdollisuudet hupenevat
- 8) reviiiri menetetään
- 9) hallinnan tunne häviää
- 10) sosiaalinen status laskee
- 11) luottamus muihin pienenee
- 12) kyky itsenäiseen työskentelyyn laskee

(Kvist& Kilpiä 2006, 135-136.)

Muutosvastarinnan tasot voidaan kuvata kuvan 3 pyramidin avulla. Pyramidin huipulla ovat ihmiset, jotka eivät halua muutoksen toteutuvan. Muutosjohtajan täytyy perustella, ohjata ja kannustaa tätä ryhmää, jotta muutosta voidaan viedä eteenpäin. Tämän ryhmän työntekijöitä täytyy myös palkita ja rangaista, jotta muutosprosessi pääsee etenemään. Pyramidin keskellä on ei-taitoja omistava muutosvastarintaryhmä, joka kritisoi muutosta taitojen puutteen vuoksi. Johdon täytyy kouluttaa ja valmentaa sekä ohjata tätä ryhmää, jotta vastarinta saadaan taltutettua. Alimpana pyramidissa ovat eittietoa vastarinnan taso. Heillä ei ole riittävästi tietoa, minkä vuoksi kapinoivat. Johdon neuvoksi on muutosviestinnän perustelu ja toisto. (Mattila 2007, 21.)



KUVA 3. Muutosvastarinnan tasot (Mattila 2007, 21)

Muutosvastarinnan syyt tulisi selvittää, jotta ne voidaan kääntää positiiviseksi. Vastarinnan syitä on paljon ja yleisimmät ovat muutoshalun, osaamisen ja tiedonhalun puute. Nämä kaikki syyt ovat nopeasti korjattavissa oikein. Korjauksen toimintatavat vain riippuvat vastarinnan syystä. Yleisenä ohjeena voidaan sanoa viestinnän lisääminen helpottaa muutosvastarintaa. (Åhman 2005, 84.)

Muutosvastarintaa tutkiessa kaiken pohjalta löytyy aina pelko. Pelko on vanhan menettamisestä ja pelko uudesta tietämättömästä asiasta. Sen vuoksi tähän pelkotilaan auttaa informaatio ja sen varhainen jakaminen. Kun ihminen tuntee olonsa turvatuksi, alkaa vastarinta heikkenemään ja aletaan ottamaan tietoa paremmin vastaan. (Erämettä 2003, 193–194.)

Muutosvastarintavaiheessa esimiehen olisi hyvä tiedostaa syyt vastarintaan. Vastarinta saattaa olla vahva, koska tietoa ei ole tarpeeksi saatavilla henkilöstön keskuudessa. Tällaisissa tapauksissa esimiehen täytyy panostaa viestimiseen, tiedottamiseen ja toistojen määrään. Jos taas taustalla on taitojen puute, täytyy esimiehen panostaa alaisten ohjaamiseen ja kouluttamiseen. Esimiehen täytyy tehdä paljon töitä muutoksen vallitessa. Esimiehen täytyy perustella muutos, ohjata, kannustaa ja palkita etenemistä. Jämähkä asenne auttaa esimiestä raivaamaan tien uudelle muutokselle. Haasteellisin vaihe muutosprosessissa on vanhasta poisoppiminen. (Aarnikoivu 2008, 172173.)

3.3 Viestintä muutostilanteessa

Esimiehen täytyy perehtyä muutosten syiden ja seurausten sisäistämiseen, jotta voi viestiä oikeanlaisesti muutostilanteessa. Onnistuneeseen muutosviestintään auttavat:

- Pitää osata perustella yksinkertaisesti ja selkeästi, miksi tämä muutos on välttämätön ja miten se vaikuttaa yhteisön tulevaisuuteen.
- Täytyy osata selostaa, miten yhteisö kohtaa markkina- tai muut toimintaansa vaikuttavat voimat ja miten ne toimivat.
- Uusi toimintapa ja – suunnitelma pitää selostaa yhteisölle ja vakuuttaa, että kaikki ovat siihen erittäin sitoutuneita.
- Pitää muistaa antaa palautetta ja varmistaa, että muutokset käsitellään kaikilla organisaation tasoilla.
- Pitää osata myös hahmotella menestyksen ja epäonnistumisen seuraukset.
- Ennen kaikkea muutosviestinnässä on tärkeää toistojen määrä. Esimiesten täytyy muistaa, että mikään uusi asia ei mene perillä heti ensimmäisellä kerralla vaan asiaa täytyy toistaa aina uudelleen ja uudelleen.

(Österberg 2014, 202–203.)

Muutosviestinnän tulisi kuvata, millaisesta muutoksesta on kyse, luoda ymmärrystä, selvittää syitä ja tavoitteita, käsitellä saavutettuja tuloksia ja tulossa olevia haasteita sekä luoda edellytyksiä muutokseen. Mitä johto viestinnällään kertoo, vaikuttaa se henkilöstön kokemukseen muutoksesta. Epäselvät ja ristiriidassa olevat asiat aiheuttavat hämmennystä ja epäluottamusta henkilöstön keskuudessa. Viestintä ei itsessään ratkaise ongelmia, mutta se voi madaltaa muutosta koskevaa vastustusta ja motivoi henkilöstöä ottaman muutoksen mahdollisuutena. Muutosviestinnän keskeisinä periaatteina ovat avoimuus, jatkuvuus, vuorovaikutteisuus ja sisältöjen yhtenäisyys. Viestinnän olisi myös syytä tulla julki mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. (Juholin 2009, 320–337.)

Virallinen tieto koskien muutosta tulee olla mahdollisimman hyvin saatavilla ja mahdollisimman laajasti. Tärkeimmät asiat olisi hyvä toistaa moneen kertaan käyttäen eri viestintäkanavia. Siitä olisi myös hyvä tiedottaa, jos mitään uutta asiaa ei ole kerrottavana. Myös nonverbaaliseen viestintään tulisi kiinnittää huomiota. Johdon tulee kiinnittää huomio, miten esiintyy ja mitä eleitä käyttää, koska henkilöstö lukee näistä asioista todella paljon. (Aro 2002, 76.)

Muutosjohtaminen ei ole koskaan pelkästään tiedotusluonteinen asia. Henkilöstö haluaa tietää ja ymmärtää, mistä oikein on kysymys. Muutoksen tavoitteet, hyödyt, käytäntö sekä toteuttaminen täytyy olla selvillä kaikille. Usein johtoportaana viestittämyys johtuu siitä, että he eivät ole ajatelleet, että muutokset saattavat olla työyhteisölle uusia ja yllätyksellisiä, koska ovat itse miettineet ja pohtineet niitä varsin pitkään. (Järvinen 2001, 101.)

Muutosviestinnässä oleellista on viestin selkeys. Perustelut päätöksistä tulee olla selviä. Johdonmukainen ja koordinoitu viestintä luo jatkuvuutta ja tukevat muutoksen läpivientä. Muutosviestinnän tulee tavoittaa kaikki viestin tarvitsijat. Jokaisen työntekijän tulisi pystyä vastaamaan viestinnästä, mitä muutos tarkoittaa minun kohdallani? Erityisen tärkeää on myös mahdollisuus keskusteluun. Ihmisille on tärkeää voida keskustella saamasta muutoksen tiedoista ja tätä kautta varmistaa itselleen seurausvaikutukset. Viestinnän välineitä on monia; kirjeet, tiedotteet, intra, sähköposti, esitteet. Kirjallinen aineisto on tärkeää, mutta vieläkin suuremmassa roolissa on kasvokkain viestintä. (Valpola 2004, 63–64.)

Ruokolaisen (2012) mukaan muutosviestintä ei ole raketitiedettä, vaan pikemminkin käyttäytymistiedettä. Viestintä muutoksesta lähtee aina sisäisestä markkinoinnista. Muutoksesta täytyy viestiä siten, että henkilöstö innostuu asiasta ja lähtee intoa puhuen mukaan. Blogissa mainitaan leikkimielisen kilpailun vaikutus muutoksen vastaanottamiseen ja tulokset olivat todella hyviä. Kun henkilöstö saadaan innostumaan uudesta asiasta, ei muutoksen läpiviemisessä ole ongelmaa.

Muutosviestinnässä voidaan käyttää seuraavaa kuuden ohjeen listaa, jonka avulla muutosprosessi on toimiva. Tärkeimpänä asiana on viestinnän jatkuminen. Pitää muistaa toistaa asiaa monta kertaa. Perussääntönä on, että toistetaan asiaa niin kauan kunnes se on osaa organisaatiota. Viestinnän tulee olla myös yhtenäistä. Kaikkien viestinvälittäjien on oltava samassa linjassa ja viestin ytimen tulee olla kirkas. Teoista täytyy viestiä. Kannattaa viestiä kaikki merkitykselliset teot liittyen muutokseen. Myös kuuntelemisessa täytyy tarvita toistoa. Täytyy olla valmis kuuntelemaan samat epäilykset yhtä uudestaan. Kommunikointia ei tule lopettaa, kun kaikki on ”valmista”. Vasta kun muutos on oikeasti valmis, voi viestinnän aiheesta lopettaa. Viimeisenä ohjeena on tulosten mittaaminen. Täytyy mitata uuden käyttäytymisen onnistumista, jotta saadaan muutosjohtaminen vietyä asiallisesti loppuun. (Erämetsä 2003, 251–252.)

Ensisijaisen tärkeää on ylimmän johdon rooli muutosviestinnässä. Ei ole yhdentekevää, kuka kertoo henkilökunnalle tulevasta muutoksesta. Uskottavinta on, että yrityksen ylin johto antaa lupauksensa. Näin ollen henkilöstö pystyy uskomaan helpoiten tulevan muutoksen olevan hyvä asia ilman mitään välikäsiä. Harmittavaa kuitenkin on, että nykypäivän yritysmaailmassa ei pystytä järjestämään muutosviestintää siten, että ylin johto informoi henkilöstöä. Henkilöstön on vain uskottava oman esimiehensä lupauksiin. (Hiltunen 2011, 110–111.)

Viestinnän suunnittelussa kannattaa miettiä viestinnän tasapainoa. Täytyy pohtia, kumpi sopii yritykselle paremmin: tiedotustilaisuus vai yhteinen keskusteluhetki. Tietoa täytyy kuitenkin antaa henkilöstölle vaikka tilanne olisi epävarma. Viestinnän täytyy olla loogisesti järjesteltyä ja suunniteltu siten, että ihminen pystyy seuraamaan informaation esitysjärjestystä selkeästi. (Valpola 2004, 196–197.)

3.4 Uusi esimies

Uuden johtajan aloittaessa organisaatiossa hänen tekemisiään seurataan erittäin tarkasti. Voidaan sanoa, että kaikki mitä uusi johtaja tekee tai sanoo spekuloidaan henkilöstön keskuudessa. Näistä hetkistä muotoutuu ensivaikutelma, joka kestää pitkän. Uuden johtajan täytyy olla erittäin tarkka kaikessa viestinnässä, joka liittyy organisointiin. Jos uusi johtaja tulee kokonaan organisaation ulkopuolelta, syntyy helposti mahdollisuuksien ja odotusten ristiriita. Henkilöstö odottaa uuden johtajan määräävän yrityksen suunnan ja vastuualueiden organisoinnin. Mutta uudella johtajalla ei luultavasti ole vielä hajuakaan suunnista, koska hän ei ole ehtinyt perehtymään riittävästi yritykseen. Silloin, kun johtaja valitaan organisaation sisältä, tätä ongelmaa ei muodostu. Tällaisessa tilanteessa uudella johtajalla on mahdollisuus käyttää ihmisten vastaanottavaisuus ja johtajan tekemisen seuranta hyväkseen. (Hiltunen 2011, 146–147.)

Kaaja (2014) listaa viisi neuvoa uudelle esimiehelle, jotta asiat lähtevät rullamaan organisaatiossa. Ensimmäisenä neuvona on työyhteisöön tutustuminen. Uuden esimiehen kannattaa kysellä, kuunnella ja tutustua työyhteisöön sekä varmistaa, että kaikki tietävät omat perustehtävänsä. Myöhemmin voi lähteä muuttamaan tehtäviä haluamaansa suuntaan. Uuden esimiehen kannattaa varmistaa työllensä tuki ja verkostoitua. Kannattaa hyödyntää mentorointi, työhönohjaus ja vertaisryhmät. Niiden avulla

esimies voi taata tukea työllensä. Palautteen antaminen puoleen ja toiseen on erittäin tärkeää. Täytyy kuitenkin muistaa, että aina ei kannata ottaa itseensä vaikka palaute olisikin negatiivista. Uuden esimiehen kannattaa opetella tuntemaan itsensä ja pitää huolta jaksamisesta, sillä uupumus on monen uuden esimiehen riesa. Kannattaa olla itsekäs ja ottaa myös itselleen aikaa. Hyväksi esimieheksi kasvaminen edellyttää, että ymmärtää johtamisen olevan toisten palvelua.

Tärkeää on, että uusi johtaja on alusta asti oma itsensä. Johtaminen on yksinäistä puuhaa, mutta arvostuksen ansaitsee olemalla oma itsensä ja pitämällä itsestään hyvää huolta. Ei kannata kuitenkaan ottaa haastetta liian vakavasti, vaan pitää muistaa myös omien voimavarojen rajallisuus. Alku on aina hankalaa, mutta lopulta se palkitsee tekijän. Uudelta johtajalta odotetaan heti ensimmäisten viikkojen aikana paljon uusia päätöksiä ja linjauksia, mutta kannattaa varoa liian voimakkaiden linjauksien tekoa heti alkuvaiheessa. Kannattaa muistaa, että ensimmäisien kuukausien aikana riski tehdä kohtalokkaita päätöksiä on suurimmillaan. Kukaan ei ole yrityksen asioiden asiantuntija heti ensimmäisinä päivinä. (Fountain Park 2007, 5–6.)

Uuden esimiehen ominaisuuksista itsetuntemus on erittäin tärkeä. Omat vahvuudet ja heikkoudet tulee tiedostaa, jotta voi kehittyä aina vain lisää. Esimiehen tulee tunnistaa oma itsensä, jotta pystyy lähestymään uutta henkilöstöä. Aito kohtaaminen luo hyvät suhteet tulevalle esimiesasemalle. Ensimmäisenä haasteena uudella esimiehellä on alaistensa kunnioituksen ansaitseminen. Uusi tilanne vaatii esimieheltä vahvaa itsetuottamusta, objektiivisuutta sekä uuden roolin selkeätä haltuunottoa. (Piili 2006, 24–25.)

Uuden johtajan täytyy olla paljon näkyvillä. Henkilöstölle muodostuu turvallisuuden tunne, kun he näkevät uuden johtajan olevan talossa. (Hiltunen 2011, 149.)

Hyvän esimiehen sanotaan olevan tyhmä, laiska ja hidas. Tyhmällä tarkoitetaan sitä, että uuden esimiehen täytyy olla nöyrä ja esittää kysymyksiä organisaatiosta, vaikka olettaisikin tietävän vastaukset jo valmiiksi. Laiskalla esimiehellä tarkoitetaan sitä, että esimies ei tee työntekijöidensä puolesta työtehtäviä vaan jakaa mahdollisuuksia ja antaa työntekijöiden kokeilla ja onnistua. Hitaalla esimiehellä kuulutetaan kuuntelemisen taidon tärkeyttä. Esimiehen täytyy antaa mahdollisuus työntekijälle ajatella, eikä vetää asiasta liian nopeita johtopäätöksiä. Voidaan sanoa, että esimieheksi voi

oppia, mutta se vaatii kovaa tahtotilaa ja asennetta, että ymmärtää erilaisuutta ja muita ihmisiä. Tuoreelle esimiehelle Hirvikorpi (2012) antaa neljä neuvoa: delegoi, opettele kuuntelemaan kärsivällisesti, kysy ja luo muille mahdollisuuksia onnistua.

Uuden johtajan täytyy olla monessa asiassa mukana, jotta tulee näkyväksi ja osaksi organisaatiota. Ensimmäisinä päivinä molemminpuolinen tutustuminen on erittäin tärkeää. Kannattaa löytää paljon positiivista sanottavaa työyhteisöstä, jotta henkilöstö voi alkaa rakentamaan luottamusta uuteen esimieheen. Alkuvaiheessa onkin erittäin tärkeää, että uusi esimies ei haudaudu toimistoon paperipinon ääreen, vaan aidosti jalkautuu henkilöstön pariin. Uuden esimiehen täytyy myös osata kuunnella, eikä vaan sanella omia uusia linjauksiaan. (Fountain Park 2007, 3–4.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantajana toimiva ABC Pitkäjärvi. Luvussa perehdytään opinnäytetyössä käytettyyn tutkimusmenetelmään ja tutkimusaineistoon. Nämä alaluvut johdattavat itse tutkimuksen tuloksiin, joita esitellään seuraavassa luvussa.

4.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii osuuskauppa Suur-Savo, joka on yli 61 000 asiakasomistajan omistama yritys Etelä-Savossa, 12 kunnan alueella. Toimialueena on Mikkeli, Pieksämäki ja Savonlinna. Yrityksen toimialoja ovat päivittäis- ja erikoistavarakauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa, autokauppa sekä matkailu- ja ravitsemiskauppa. Osuuskauppa Suur-Savo tarjoaa myös S-Pankki palveluita ja osuuskaupalla on myös oma leipomo Mikkelissä.

Pitkäjärven ABC-liikennemyymälässä palvelevat ABC-Market ja ABC-Restaurant 24 tuntia vuorokaudessa vuoden jokaisena päivänä. ABC-Marketissa on laajan peruselintarvikevalikoiman lisäksi käyttötavaratarjontaa erityisesti liikkuvia asiakkaita ajatellen. ABC-Restaurant tarjoaa kattavat ja monipuoliset kahvila- ja ravintolapalvelut.. ABC-Restaurantin pinta-ala on n. 600 m², asiakaspaikkoja on sisällä 206 ja terassilla 120. ABC Pitkäjärven kokonaispinta-ala on noin 2 092 m². ABC Pitkäjärvi työllistää

yhteensä noin 35 henkilöä ja sesonkiaikoina yli 40. Liikennemyymäläpäällikkönä toimii Minna Rasa. (S-kanava 2014.)

4.2 Tutkimusmenetelmä

Päätutkimusongelmana on kysymys, miten esimiehen vaihdos on vaikuttanut ABC Pitkäjärvellä. Opinnäytetyön alaongelmina ovat, mitkä asiat ovat konkreettisesti muuttuneet ja miten muutokset on koettu tai otettu vastaan sekä mitkä esimiehen tehtävät korostuvat esimiehen vaihtuessa. Olen ottanut näkökulmaksi henkilöstön näkemyksen.

Valitsin tähän määrällisen tutkimuksen, koska kyselyn avulla pystyn helpoiten kartoittamaan työntekijöiden näkökulman asiasta. Suoritin henkilöstölle kaksi kyselyä, jolla selvitin esimiehen vaihdokseen liittyviä asioita. Ensimmäinen osa kyselystä tehtiin vuoden 2013 lokakuussa ja toinen osa heinäkuussa 2014. Toimitin ensimmäisen kyselyn ABC Pitkäjärvelle 18.10.2013 ja vastausaikaa oli 15.11.2013 saakka. Toisen osan kyselystä toimitin ABC Pitkäjärvelle 23.6.2014 ja vastausaikaa oli elokuun alkuun saakka.

Määrällisen tutkimuksen ajatuksena on saada luonteeltaan yleistä, yleistettävissä olevaa tietoa, joka on kriteereiltään tilastollis-matemaattista. Tietoa käsitellään tilastollisina yksikköinä, joista eri tavoilla häivytetään pois mahdollisimman hyvin kaikki vähänkään subjektiiviseen tulkintaan ohjaavat seikat. Kvantitatiivinen tutkimus pohjimmiltaan perustuu käsitteisiin tilastoyksikkö, näyte ja otos. (Ylemmän AMK tutkinnon metodifoorumi 2013.)

Määrällinen tutkimus toimii menetelmänä, joka antaa yleisen kuvan mitattavien ominaisuuksien välisistä eroista ja suhteista. Tutkimuksen tuloksia tarkastellaan numeerisesti eli kuvaillaan mitattuja asioita numeroiden avulla. (Vilka 2007, 13–14.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto on aina numeerista. Tulokset esitellään kaavioiden ja kuvioiden avulla. Määrällisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää tämän hetkinen tilanne, mutta ongelmana on, että asioiden perimmäiset syyt jäävät selvittämättä. (Heikkilä 2008, 16.)

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus pohjautuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen erilaisten tilastojen ja numeroiden avulla. Määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin: kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Tälle tutkimustyypille ominaispiirteitä ovat erilaiset luokittelut, syy- ja seuraussuhteet, vertailut ja numeerisiin tuloksiin perustuvat ilmiön selittämiset. Määrälliseen menetelmäsuuntaukseen kuuluu paljon erilaisia laskennallisia ja tilastollisia analyysimenetelmiä.

(Vilka 2007, 14.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen keskeisiä tekijöitä ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, perusjoukon ja otoksen määritelmä sekä aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Myös loppupäätelmien teko käyttäen apuna esimerkiksi prosenttitaulukoita ovat kvantitatiivisen tutkimuksen keskeinen tekijä.

(Hirsijärvi ym. 2009, 140.)

Kyselyä käytetään menetelmänä silloin, kun kysytään ihmisten mielipidettä, asenteita tai käyttäytymistä. Strukturoinnissa tutkittavat asiat asetellaan lomakkeeseen vaihtoehtoiksi niin, että kaikki vastaajat ymmärtävät kysymykset samalla tavoin. Arvo ilmaistaan joko kirjaimin tai numeroin. (Vilka 2007, 15–28.)

Ensimmäisessä kyselyssä selvitin henkilöstön odotuksia ja toiveita uutta esimiestä kohtaan ja toisessa kyselyssä kartoitin, miten toiveet ja odotukset ovat kohdanneet käytännössä. Kyselyssä oli sekä avoimia kysymyksiä että valmiita vastausvaihtoehtoja. Aikaisemmin ei ole tutkittu nimenomaan ABC Pitkäljärven esimiehen vaihdosta, koska tämä on ensimmäinen kyseisessä paikassa tapahtuva. Muuten esimiehen vaihdoksia on tutkittu eri organisaatioissa, mutta siltikin melko vähän.

Tutkimuskohteenani toimii ABC Pitkäljärven vakituinen henkilökunta. Jaoin kyselyssä perusjoukon kuitenkin kolmeen osaan; salin, keittiön ja kaupan työntekijät. Kuitenkin idea on se, että kaikki vastaisivat kyselyyn, jotta saan mahdollisimman tarkan kuvan aiheesta. Toimeksiantaja pystyy käyttämään tuloksia hyväkseen siten, että hän voi pohtia henkilöstön odotuksia ja toiveita versus omaan johtamiseensa. Hän voi myös havaita, miten on onnistunut johtamistyylissään kohtaamaan henkilöstön odotukset, kun on toiminut esimiestehtävässä vuoden verran. Luulenkin, että tämä opinnäytetyö auttaa uutta esimiestä hahmottamaan ongelmakohtia ja kehitystarpeita työyhteisössä.

4.3 Tutkimusaineisto

Avointen kysymysten kohdalla vastaajalla on enemmän mahdollisuuksia esittää omia mielipiteitä tutkittavaan asiaan ja samalla tulee esille asioita, joita tutkijat eivät edes itse olisi osanneet ajatella. Monivalintakysymykset ovat helppoja vastaajalle, koska vastausvaihtoehdot on annettu valmiiksi. Monivalintakysymyksien käyttöä puoltavat vähemmän kirjavat vastausvaihtoehdot ja lisäksi vastausten käsittely tietokoneella on vaivatonta. (Hirsjärvi ym. 2005, 190.)

Laadullisen tutkimuksen aineistonlähtöisessä analyysissä lähdetään liikkeelle mahdollisimman puhtaalta pohjalta ilman suuria ennakoasettamuksia tai määritelmiä. Laadullisen tutkimuksen aineistolähtöisellä analyysillä tarkoitetaan pelkistetyimmillään teorian rakentamista empiirisestä aineistosta. Tällöin on tärkeä miettiä aineiston rajausta siten, että sen analysointi on järkevää. (Eskola & Suoranta 1996, 13). Hirsjärven ym. (2004, 211) mukaan laadullisessa tutkimuksessa analyysia ei tehdä pelkästään tutkimusprosessin vaiheessa vaan pitkin matkaa. Aineistoa kerätään ja analysoidaan osittain samanaikaisesti. Yleisohjeeksi sopii: aineiston analysointi aloitetaan mahdollisimman nopeasti sen keruuvaiheen jälkeen.

Omassa opinnäytetyössä työstin siis kyselyjen tuloksia. Kyselyt lähetettiin ABC Pitkärven henkilöstölle ja kyselyt käsittelivät esimiehen vaihtumista (liite 1 & liite 2). Analysoin tutkimusaineistoja erilaisten kuviodien avulla, jotta asiasta saataisiin selvä näkemys. Analysoin avoimia kysymyksiä myös tarkemmin eli kirjoitan avoimien kysymysten vastauksia yhteen ja tämän jälkeen käyn niitä läpi etsimällä samoja piirteitä vastauksista.

5 HENKILÖSTÖN NÄKEMYKSET ESIMIEHEN VAIHDOKSESTA

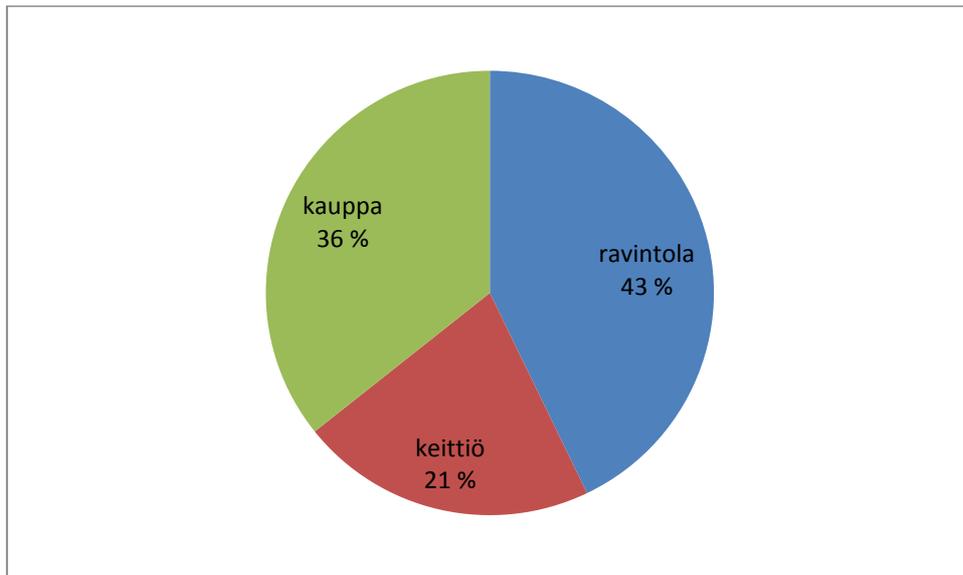
Tässä luvussa esittelen tekemäni kyselyjen tulokset. Kyselyjen tulosten jälkeen tiivistän kyselyt myös yhteenvedoiksi, jotta vastauksia olisi helpompi tarkastella ja ymmärtää. Ensimmäinen alaluku käsittelee odotuksia uutta esimiestä kohtaan ja toinen alaluku toiveiden ja odotusten toteutumista.

5.1 Odotukset uutta esimestä kohtaan

Kyselyn ensimmäinen osa suoritettiin lokakuun puolivälissä 2013. Kyselyjä lähti 23 kappaletta ja palautuspäivämääränä oli 10.11.2013. Ensimmäisen kyselyn vastausprosentti oli 52,17 %. Esitän suurimman osan kuvioista prosenttijakaumina, jotta vastaajien anonymiteetti säilyy paremmin.

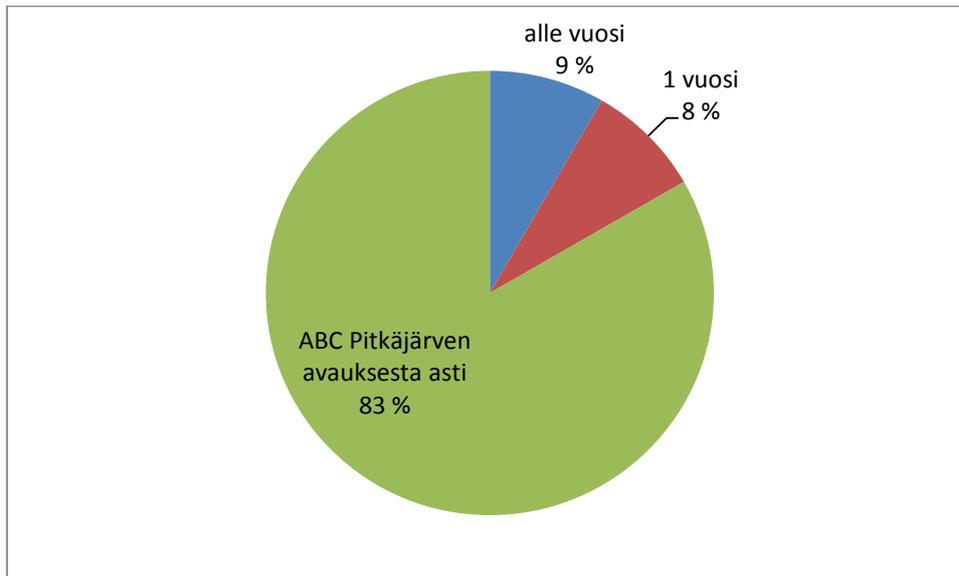
5.1.1 Taustatiedot

Taustatiedoissa (kuva 4) kysyttiin vastaajan työskentelypuolta. Vastaajista enemmistö työskenteli ravintolan puolella ja vastaajien vähemmistö keittiössä. Vastaukset jakautuivat melko hyvin osastojen henkilöstömäärän mukaan. Vastaajista 36 % työskenteli kaupan puolella.



KUVA 4. Vastaajan työskentelypuoli

Taustatietojen toisessa kysymyksessä tiedusteltiin, kuinka kauan vastaaja on työskennellyt ABC Pitkäjärvellä.



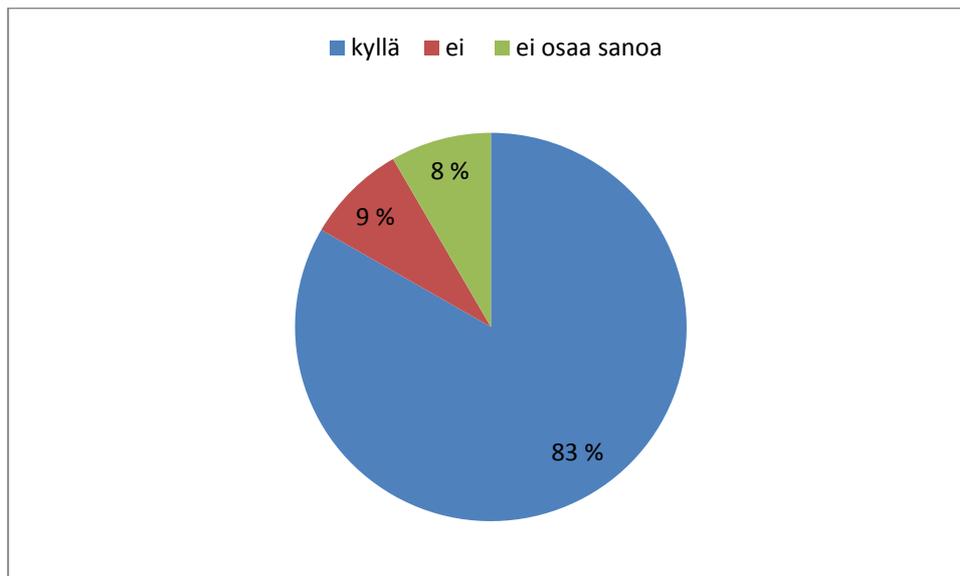
KUVA 5. Kuinka kauan vastaaja on ollut töissä ABC Pitkäjärvellä?

Reilu enemmistö vastaajista (kuva 5) on työskennellyt yksikössä sen avauksesta lähtien. Kuitenkin vastaajista löytyi myös 9 % alle vuoden työskennelleitä ja vastaajista 8 % on työskennellyt ABC Pitkäjärvellä vuoden.

Taustatiedoissa kysyttiin myös vastaajien työskentelyvuosia Osuuskauppa Suur-Savossa. Vastaajista 8 % oli kukin työskennellyt Osuuskauppa Suur-Savossa alle 3 kuukautta, 2,5 vuotta, 11 vuotta ja 27 vuotta. Vastaajista 17 % oli työskennellyt kukin Osuuskauppa Suur-Savolla 3 tai 5 tai 6 vuotta. Kyselyyn vastanneista 17 % oli työskennellyt Osuuskauppa Suur-Savolla ABC Pitkäjärven avauksesta saakka.

5.1.2 Liikennemyymäläpäällikön vaihtuminen

Liikennemyymäläpäällikön vaihtumisessa tiedusteltiin vaihdoksen tiedottamista, vaihdoksen herättämiä tuntemuksia, esimiehen tärkeimpiä tehtäviä, perehdyttämistä sekä liikennemyymäläpäällikön vaihtumisen hyötyjä ja haittoja.



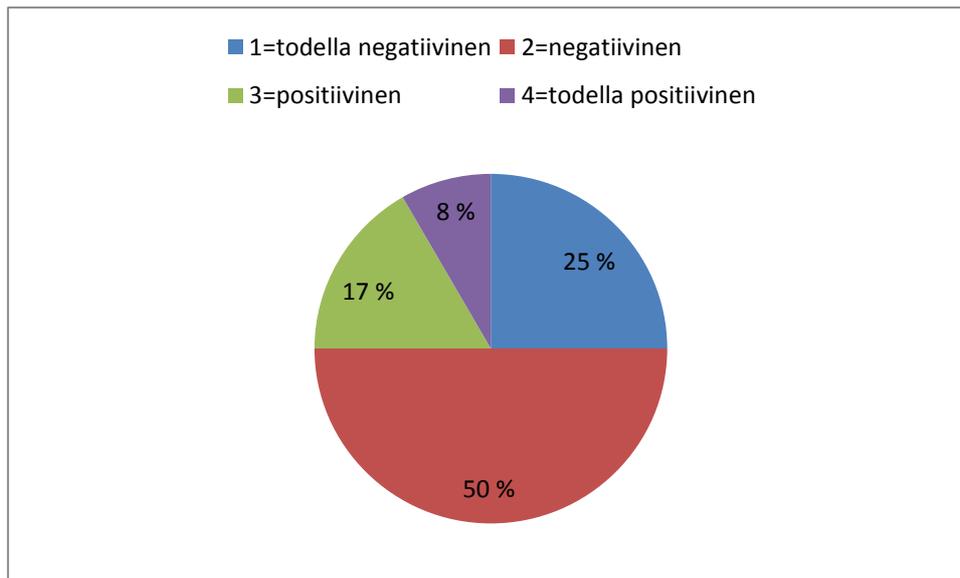
KUVA 6. Oliko tiedottaminen liikennemyymäläpäällikön vaihtumisesta riittävä?

Kuvassa 6 huomataan, että reilu enemmistö oli tyytyväinen liikennemyymäläpäällikön vaihtumisen tiedotukseen. Kuitenkin 9 % vastaajista koki, että se ei ollut riittävä. Syyt tähän riittämättömyyteen olivat, että vaihdoksesta oli ainoastaan lappu ilmoitustaululla ilman mitään lisäselvitysmahdollisuuksia. Vastaajista 8 % ei osaa sanoa, oliko tiedottaminen riittävä.

Vastaajilta tiedusteltiin, mitä tuntemuksia uuden liikennemyymäläpäällikön valinta herätti. ABC Pitkäjärvi on ottanut positiivisin mielin uuden liikennemyymäläpäällikön vastaan. Vastaajista 25 % on positiivisin mielin uudesta päälliköstä ja reilu enemmistö eli 75 % on todella positiivisin mielin vaihdoksesta. Kysymyksen perustelukohtadassa esiin nousivat uuden esimiehen ammattitaito ja kokemus. Uusi esimies koetaan positiivisena, koska hänellä on monta vuotta esimieskokemusta takana ja on näyttänyt taitonsa johtamalla aiemminkin liikennemyymälää.

Uuden esimiehen tärkeimpiä tehtäviä vastaajien mielestä olivat perehdytys ja työhyvinvointi. Vastaajista 18 % ei osannut vastata kysymykseen. Vastaajista 12 % halusi uuden esimiehen saavan asiat yleisesti kuntoon työpaikalla. Saatavuus, hävikin hallinta ja palautteen antamisen oli vastaajista myös huolehtimisen aiheita.

Vastaajien kokemukset perehdyttämisestä ennen liikennemyymäläpäällikön vaihdosta esitetään kuvassa 7. Puolet vastaajista (kuva 7) oli kokenut perehdyttämisen negatiivisena ja 25 % todella negatiivisena. Ainoastaan 8 % vastaajista oli kokenut perehdyttämisen todella positiivisena. Perusteluja perehdyttämisen negatiiviseen kokemiseen oli, ettei sitä käytännössä ollut. Jos jotakin perehdytettiin, oli se todella minimaalista. Syitä arveltiin olevan ajan puute ja perehdyttäjä saattoi itsekkin olla vasta aloittanut työntekijä, minkä vuoksi perehdyttäminen ei onnistunut oikein.



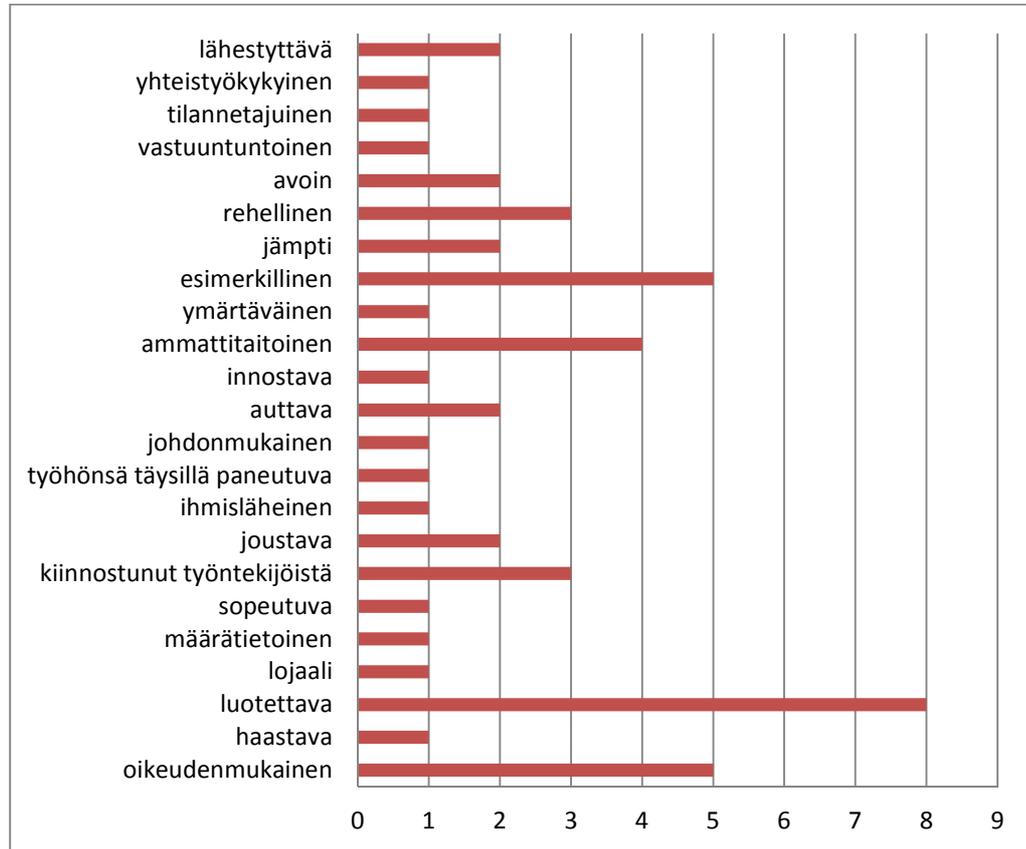
KUVA 7. Perehdytyksen kokeminen

Uuden liikennemyymäläpäällikön vaihtumiseen liittyviä haittoja ja/ tai hyötyjä selvitettiin myös kyselyssä. Vastaajat kokivat vaihdoksen erittäin hyödyllisenä. Uusi päällikkö on osallistunut työntekoon ja laskeutunut työntekijöiden tasolle. Tämä on vaikuttanut työilmapiiriin positiivisesti. Työtunnit ovat jakautuneet tasaisemmin asiakaspaineen mukaan. Vastaajat kokivat, että asiat ovat selkiytyneet ja monimutkaiset tavat on yksinkertaistettu. Kukaan vastaajista ei kokenut haittoja vaihdoksesta johtuen. Vastaajista 25 % jätti vastaamatta tähän kysymykseen.

5.1.3 Uusi liikennemyymäläpäällikkö

Uutta liikennemyymäläpäällikköä koskevissa kysymyksissä tiedusteltiin hyvän esimiehen ominaisuuksia ja millainen on hyvä esimies liikennemyymälän menestyksellisen toiminnan kannalta. Vastaajien täytyi luetella viisi hyvää esimiehen ominaisuutta (kuva 8). Reilu enemmistö vastaajista piti luotettavuutta hyvän esimiehen ominaisu-

tena. Esimerkillinen ja oikeudenmukainen olivat myös vastaajien mielestä tärkeitä ominaisuuksia. Hyvä esimies on myös vastaajien mielestä ammattitaitoinen, kiinnostunut työntekijöistä ja rehellinen. Hyvä esimies osaa olla myös auttava, jämpä ja avoin. Vastaajista 8,3 % jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Kuvassa kahdeksan on käytetty mittarina yksikköä.

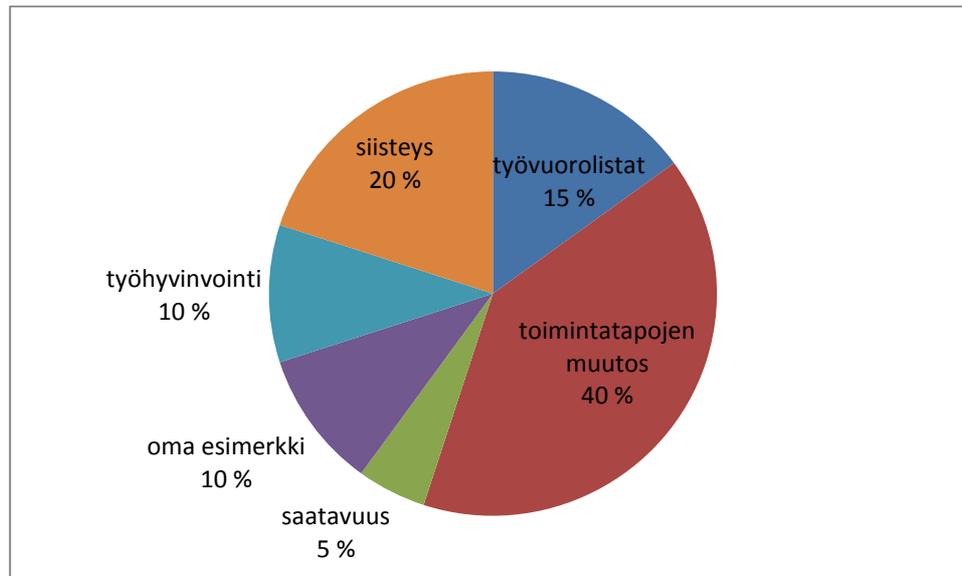


KUVA 8. Hyvän esimiehen ominaisuudet

Vastaajista 16,7 % jätti vastaamatta, millainen on paras esimies juuri ABC Pitkäjärvelle menestyksellisen toiminnan kannalta. Vastaajat kokivat, että esimiehen täytyy olla ajan tasalla, jotta työvuorot osataan määrätä oikeisiin ajankohtiin, kuten pyhät ja kiiretilanteet. Esimiehen täytyy olla myös kehittyvä ja ottaa muutos positiivisesti vastaan. Ammattitaitoa täytyy löytyä. Esimiehellä täytyy vastaajien mukaan olla tietotaitoa monesta eri asiasta, kuten kauppa, ravintola ja polttoneste. Esimiehen pitää pystyä katsomaan asioita monesta näkökulmasta, jotta asioista pystyy huolehtimaan toiminnan kannalta kannattavasti. Täytyy olla myös kiinnostunut yrityksen kehittämisestä ja halu kehittää toimipaikkaa aina vain paremmaksi. Vastaajat kokivat myös, että esimiehen täytyy asettua työntekijöiden tasolle omalla esimerkillään.

5.1.4 Uuden esimiehen toiminta

Uuden esimiehen toiminnan kohdalla tiedusteltiin muutoksia toiminnassa ja miten ne oli koettu, oman työnkuvan muutosta ja halua työnkuvan muutokseen, kehityskeskusteluihin liittyviä asioita sekä palautteen antamista. Lisäksi kysyttiin viestinnän mahdollista muuttumista ja toiveita uudelle esimiehelle.

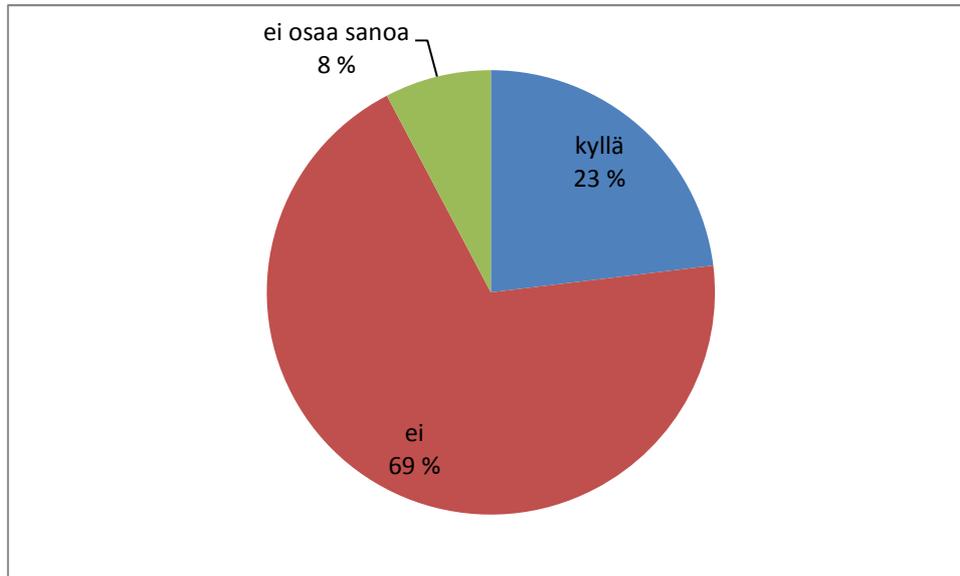


KUVA 9. Uuden liikennemyymäläpäällikön aikaansaamat muutokset

Melkein puolet vastaajista koki (kuva 9), että toimintatavat ovat muuttuneet uuden esimiehen aloitettua työt. Tämä muutos on koettu pelkästään positiivisena ja tehokkaana. Myös siisteystaso on parantunut ja työvuorojen suunnittelu on muuttunut toimivammaksi. Nykyään työvuorolista osataan tehdä ruuhka-aikoja ajatellen. Myös työhyvinvointi on parantunut uuden esimiehen toimiessa. Esimiehen oma esimerkki työyhteisössä on vastaajien mielestä myös positiivinen muutos. Vastaajista 8,3 % jätti vastaamatta tähän kysymykseen.

Kyselyssä tiedusteltiin vastaajien kokemuksia uuden liikennemyymäläpäällikön toiminnasta. Asteikko oli 1–4, jossa 1 oli todella negatiivinen ja 4 todella positiivinen. Vastaajista 75 % koki uuden esimiehen toiminnan todella positiiviseksi ja 25 % vastaajista koki positiiviseksi. Kukaan vastaajista ei ollut kokenut muutoksia millään lailla negatiivisesti. Perusteluja tälle positiivisuudelle oli, että muutokset tuovat mukanaan enemmän myyntiä ja tätä kautta tulosta. Myös uuden esimiehen palautteenanto-

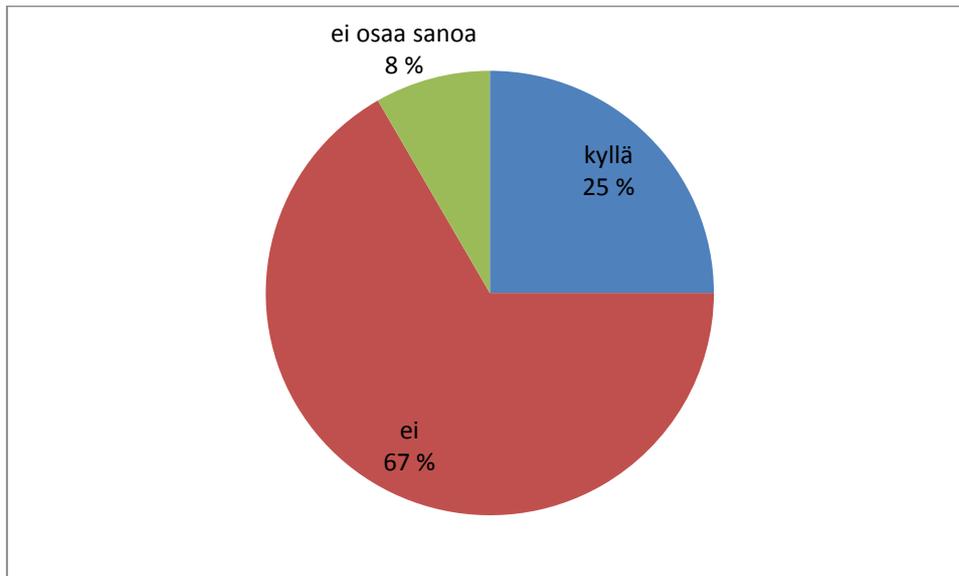
kyky on herättänyt vastaajissa hyviä tunteita. Yhteenvetona perusteluissa oli, että vastaajat ovat todella tyytyväisiä uusiin muutoksiin.



KUVA 10. Vastaajien työnkuvan muuttuminen

Kuvassa 10 kuvataan, oliko vastaajan työnkuva ja työtehtävät muuttuneet uuden liikennemyymäläpäällikön myötä. Reilun enemmistön tehtävät eivät olleet muuttuneet, mutta lähes neljäsosan tehtävät olivat muuttuneet. Perusteluissa vastaajat kommentoivat työnkuvansa laajentuneen muun muassa vastuun osalta. Vastaajista 8,3 % koki, että delegointi on tullut enemmän mahdolliseksi työnkuvan muuttuessa.

Kuvassa 11 selvennetään, haluaisiko vastaaja työnkuvansa muuttuvan. Suurin osa vastaajista ei halua työnkuvansa muuttuvan. Kuitenkin 25 % vastaajista olisi halukas työnkuvansa muuttamiseen. Syitä työnkuvan muuttumisen haluamiselle ovat vastuun ottamisen tahto sekä monipuolisempi osastojen välinen työskentely.



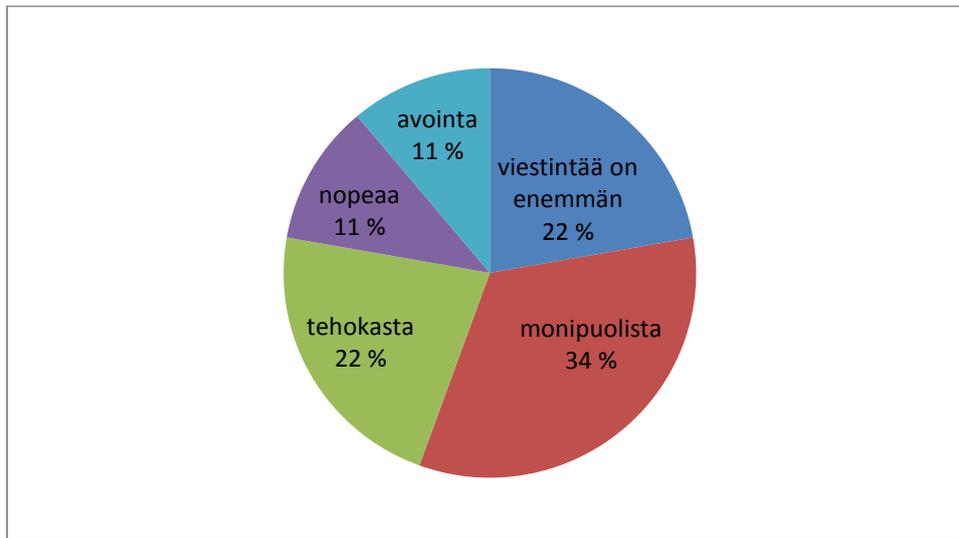
KUVA 11. Vastaajan halu työkuvansa muuttumisesta

Kyselyssä selvitettiin myös, oliko vastaaja käynyt kehityskeskustelun uuden liikennemyymäläpäällikön kanssa. Vastaajista reilu enemmistö eli 67 % oli jo kerinnyt käymään kehityskeskustelun, vaikka uusi päällikkö oli toiminut vasta muutaman kuukauden. Kehityskeskustelua ei ollut käynyt 33 % vastaajista.

Seuraava kysymys selvitti työntekijöiden toiveet kehityskeskusteluun liittyen. Vastaajista 16,7 % jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Vastaajista puolet halusi, että keskusteluja pidettäisiin ainoastaan kerran vuodessa ja vastaajista 25 % tahtoi kehityskeskustelun järjestettävän kaksi kertaa vuodessa. Kehityskeskustelun sisällöstä vastaajat toivoivat, että käytäisiin läpi talon yleisiä asioita ja omaa työkuvaa. Vastaajista 8,3 % piti erittäin tärkeänä kehityskeskustelun merkitystä koko työyhteisölle.

Vastaajista 25 % jätti vastaamatta kysymykseen, millaista palautetta henkilöstö kaipasi uudelta esimieheltä. Reilu enemmistö vastaajista haluaisi palautteen olevan rakentavaa. Esimiehen täytyisi pystyä antamaan työntekijöille sekä ruusuja että risuja. Palautteen tulisi myös vastaajien mielestä olla avointa ja rehellistä sekä kehittävää.

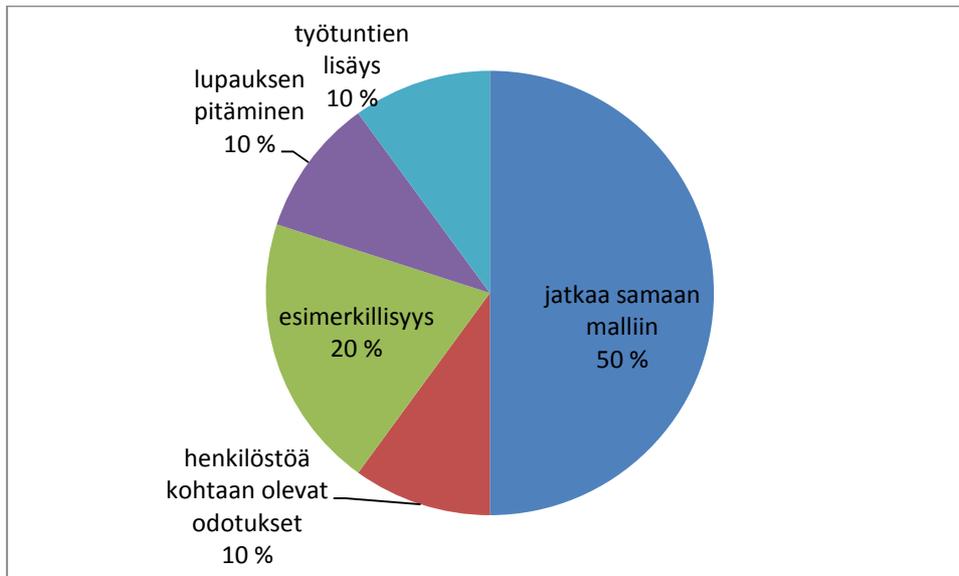
Kyselyssä selvittiin, miten sisäinen viestintä oli muuttunut aikaisempaan verrattuna (kuva 12). Vastaajista 33,3 % jätti vastaamatta tähän kysymykseen.



KUVA 12. Miten sisäinen viestintä on muuttunut esimiehen vaihdoksen jälkeen?

Vastaajat kokivat (kuva 12), että viestintää on tullut esimiehen vaihdoksen myötä lisää ja siitä on tullut entistä tehokkaampaa. Sisäinen viestintä on myös monipuolistunut reilusti. Vastaajat kokivat myös sisäisen viestinnän olevan aiempaa avoimempaa sekä nopeampaa.

Viimeinen kysymys uuden esimiehen toiminnan kohdassa selvitti (kuva 13), oliko työntekijöillä jotain toiveita uuden liikennemyymäläpäällikön toiminnalle. Vastaajista 33,3 % jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Puolet vastaajista on ollut tyytyväisiä uuden esimiehen toimintaan ja haluavatkin saman tahdin jatkuvan. Vastaajista viidesosa tahtoi esimiehen näyttävän omaa esimerkkiä eli jalkautumalla työntekijöiden sekaan. Vastaajista 10 % tahtoi esimiehen kertovan myös henkilöstölle, mitä heiltä odottaa. Lupauksien pitäminen ja työtuntien lisäys oli myös vastaajien toivelistalla.



KUVA 13. Työntekijöiden toiveet uudelle esimiehelle

Yksi vastaajista kiteytti toiveen uudelle esimiehelle hyvin. ”Haluaisin, että uuden esimiehen myötä korostuisi auttamisen merkitys. Jokainen työ on tärkeää, jokainen tekee sen eteen töitä.”

5.1.5 Yhteenveto

Suurin osa vastaajista oli työskennellyt ABC Pitkäjärvellä heti sen avauksesta asti. Vastaajat kokivat, että tieto esimiehen vaihdoksesta oli riittävää ja eivätkä he kaivaneet lisää tietoa asiasta. Uuden liikennemyymäläpäällikön valinta herätti ainoastaan positiivisia tunteita henkilöstössä. Vastaajat kokivat, että uuden esimiehen tulisi ensisijaisesti huolehtia perehdyttämisestä, työhyvinvoinnista ja asioiden kuntoon saamisesta. Henkilöstä koki, että perehdyttäminen oli todella puutteellista ennen esimiehen vaihdosta.

Esimiehen vaihtuessa mukaan tuomat hyödyt olivat vastaajien mielestä erittäin hyödyllisiä. Uusi esimies on laittanut asiat toimimaan ja samalla vaikuttanut työilmapiiriin positiivisesti. Vastaajat pitivät luotettavuutta, esimerkillisyyttä ja oikeudenmukaisuutta tärkeänä esimiehen ominaisuutena. Vastaajat kokivat myös, että ABC Pitkjärven esimiehen tulee olla avoin palautteelle ja muutokselle, jotta toiminta saadaan pidettyä kannattavana. Uusi esimies on tuonut mukanaan uudet toimivat toimintatavat, mikä on koettu pelkästään positiivisena.

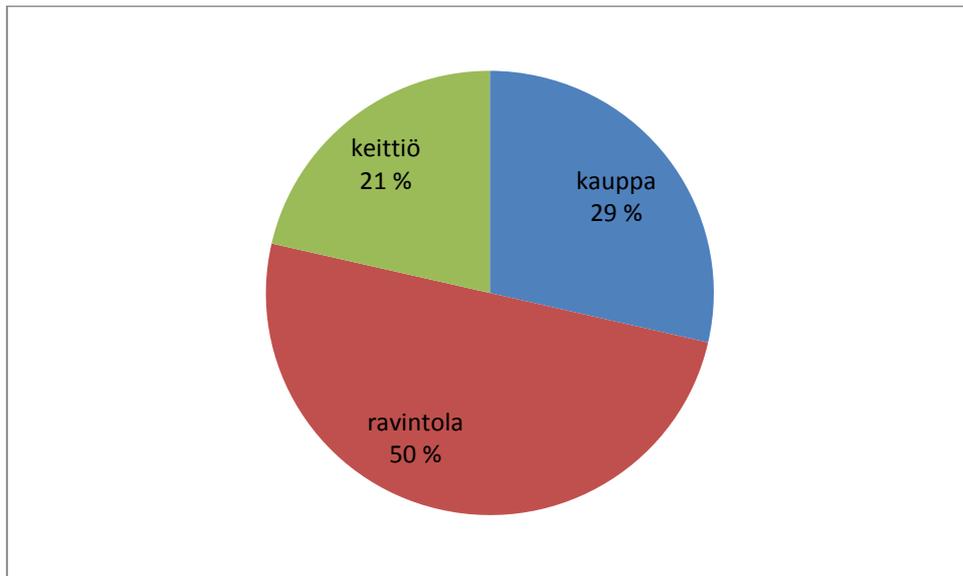
Suurimman osan vastaajien työnkuvasta ei ollut muuttunut esimiehen vaihdoksen myötä mutta neljäosalla vastaajilla oli halu saada uusia haasteita työssään. Vastaajat kaipasivat rakentavaa palautetta esimieheltään. Esimiehen vaihdoksen myötä viestintä oli muuttunut tehokkaammaksi ja sitä oli enemmän. Vastaajat kokivat, että uuden esimiehen jo toimiessa muutaman kuukauden, hänen aikaansaamat muutokset olivat hyviä ja esimiehen pitäisi jatkaa samaan malliin.

5.2 Henkilöstön toiveiden ja odotusten toteutuminen

Kyselyn toinen osa toteutettiin heinäkuussa 2014. Kyselyt jaettiin kesäkuun puolessa välissä ja palautuspäivämääränä oli 20.7.2014. Tuohon päivämäärään mennessä kyselyjä palautui melko vähän joten jatkoimme palautusaikaa kahdella viikolla ja uusi palautuspäivämäärä oli 3.8.2014. Kyselyjen palautusaika oli pitkä, koska kesälomakausi sattui juuri olemaan päällä ja näin maksimoitiin kyselyjen palautusmäärä. Kyselyjä lähti matkaan 30 kappaletta. Elokuun 3.päivään mennessä kyselyjä oli palautunut sen verran, että, vastausprosentti oli 40,00 %. Esitän suurimman osan kuvioista prosenttijakaumina, joten tällä tavalla pystyn säilyttämään vastaajien anonymiteetin paremmin. (liite 2.)

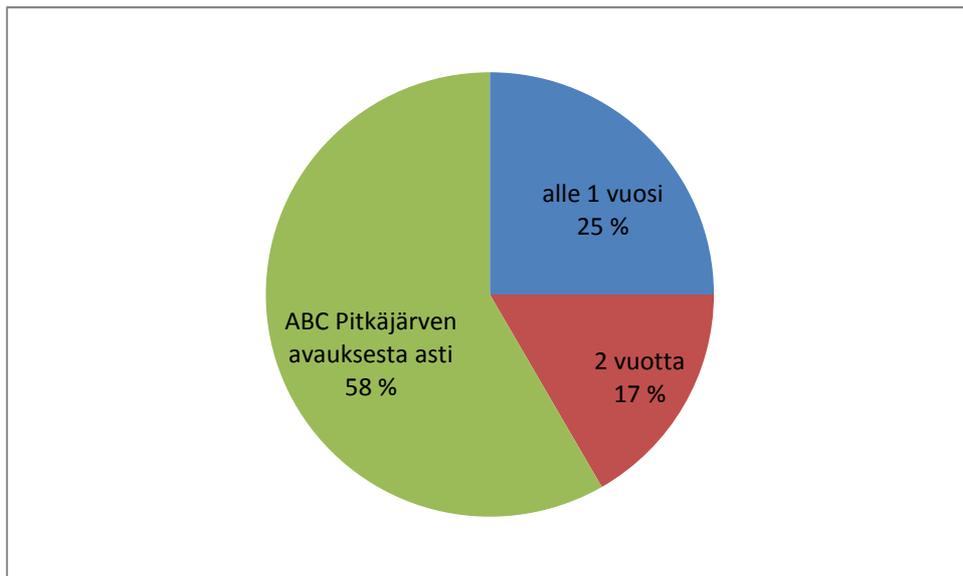
5.2.1 Taustatiedot

Taustatiedoissa tiedusteltiin vastaajien työskentelypuolta ja kuinka kauan vastaajat olivat työskennelleet ABC Pitkäjärvellä. Puolet vastaajista työskenteli ravintolanpuolella (kuva 14) ja loput vastaajista jakaantuivat melko tasaisesti keittiön ja kaupan välille.



KUVA 14. Vastaaajien työskentelypuoli

Toinen taustatietojen kysymys selvitti, kuinka kauan vastaaja oli työskennellyt ABC Pitkäjärvellä.

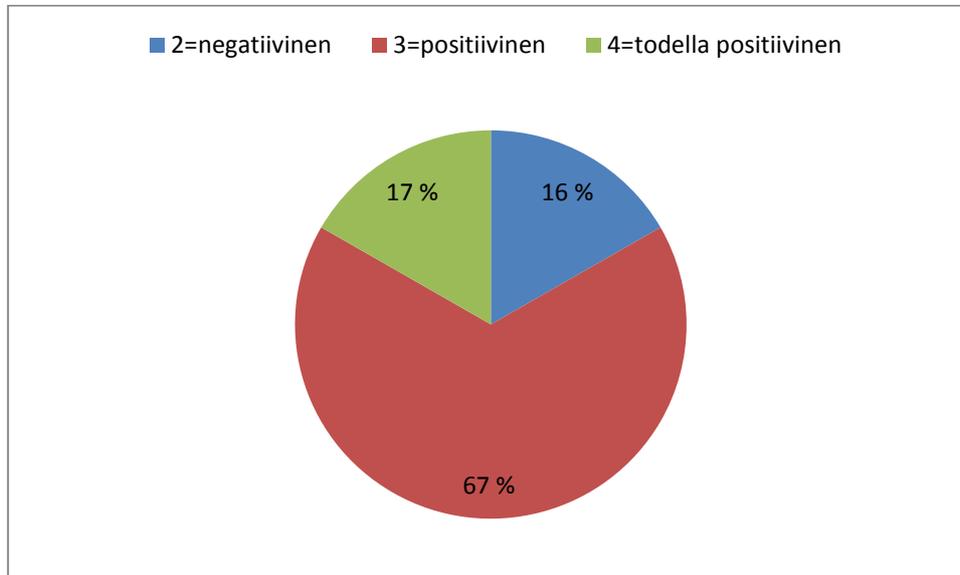


KUVA 15. Kuinka kauan vastaaja on työskennellyt ABC Pitkäjärvellä?

Kuvassa 15 nähdään, että yli puolet vastaajista on työskennellyt ABC Pitkäjärvellä avauksesta asti ja neljännes vastaajista on työskennellyt vain alle vuoden.

5.2.2 Perehdyttäminen

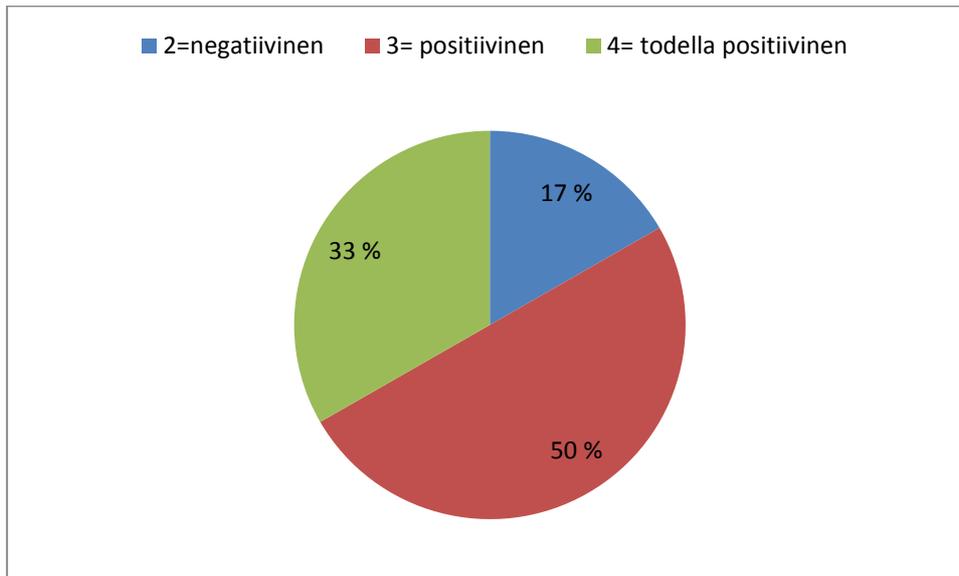
Perehdyttämisessä tiedusteltiin perehdyttämisen kokemista, toimintaa perehdyttäjänä ja saatuja perehdyttämisohjeita. Kysymys perehdyttämisen kokemisesta selvitti vastaajien kokemuksia perehdyttämisestä. Asteikko oli 1–4, jossa 1 oli todella negatiivinen ja 4 todella positiivinen.



KUVA 16. Perehdyttämisen kokeminen

Vastaajista 67 % koki perehdyttämisen positiivisena ja todella positiivisena sen koki 17 % vastaajista. Ainoastaan 16 % vastaajista koki perehdyttämisen negatiivisena (kuva 16). Kysymyksessä pyydettiin myös perustelemaan vastaus. Negatiivisena perehdyttämisen pitäneet vastaajat perustelivat, etteivät olleet aikanaan saaneet perehdytystä, kun ovat taloon tulleet, joten tämän takia kokeneet perehdyttämisen negatiivisena. Todella positiivisena perehdyttämistä pitäneet vastaajat kiittelivät, että perehdyttämiseen on varattu aikaa ja sen avulla selvitetään työntekijään kohdistuvat odotukset. Erityisesti kiitosta tuli vastaajilta siihen, että perehdyttäminen on parantunut huomattavasti vuoden sisällä.

Puolet vastaajista oli toiminut itse perehdyttäjänä viimeisen vuoden aikana. Niiltä, jotka olivat toimineet perehdyttäjänä, tiedusteltiin heidän näkemyksiään perehdyttämisen onnistumisessa (kuva 17).



KUVA 17. Perehdyttäjänä kokemisen onnistuminen

Puolet vastaajista koki, että olivat onnistuneet positiivisesti perehdyttäessään uusia työntekijöitä (kuva 17). Vastaajista 17 % koki oman toimimisen perehdyttäjänä negatiivisena. Kolmannes vastaajista koki oman perehdyttämisen todella positiivisena. Enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että perehdyttämiseen varattua aikaa oli liian vähän. Kokemus koettiin perehdyttämisessä erittäin positiiviseksi asiaksi, koska sen kautta pystyi jakamaan tietotaitoa paremmin eteenpäin.

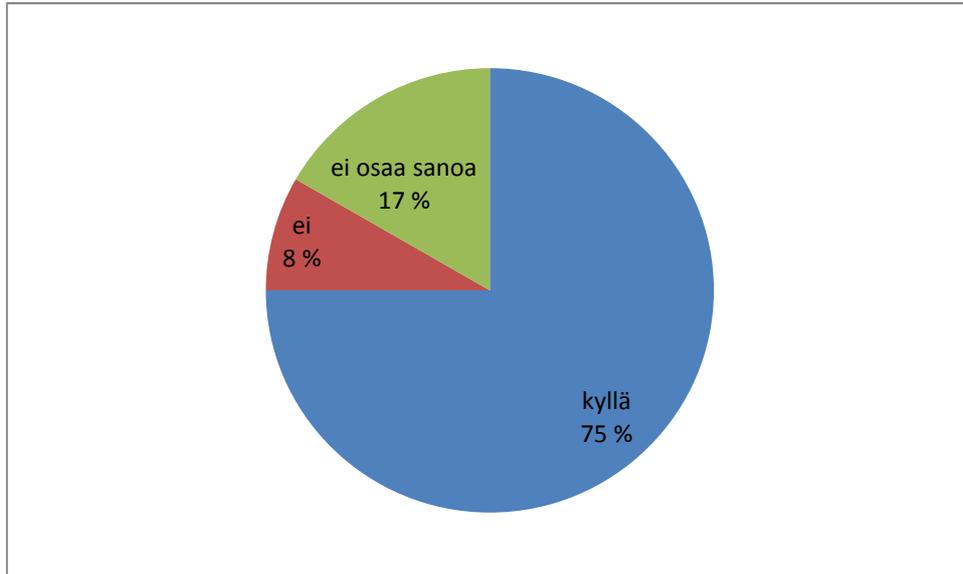
Kyselyssä selvitettiin myös, oliko esimies antanut työntekijöille ohjeita perehdyttämiseen liittyen. Ainoastaan neljännes vastaajista oli saanut esimieheltä ohjeita perehdyttämiseen. Vastaajista 75 % ei ollut saanut esimieheltä minkäänlaisia ohjeita perehdyttämiseen.

5.2.3 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelussa tiedusteltiin oliko vastaaja käynyt kehityskeskustelun liikenne-myymäläpäällikön kanssa, minkälainen tunnelma keskustelussa oli ja käytiinkö vastaajan työssä odotuksia läpi. Lisäksi selvitetii kuinka usein vastaajat haluaisivat kehityskeskusteluja käyvän ja heidän saamansa palautteen tyyliä.

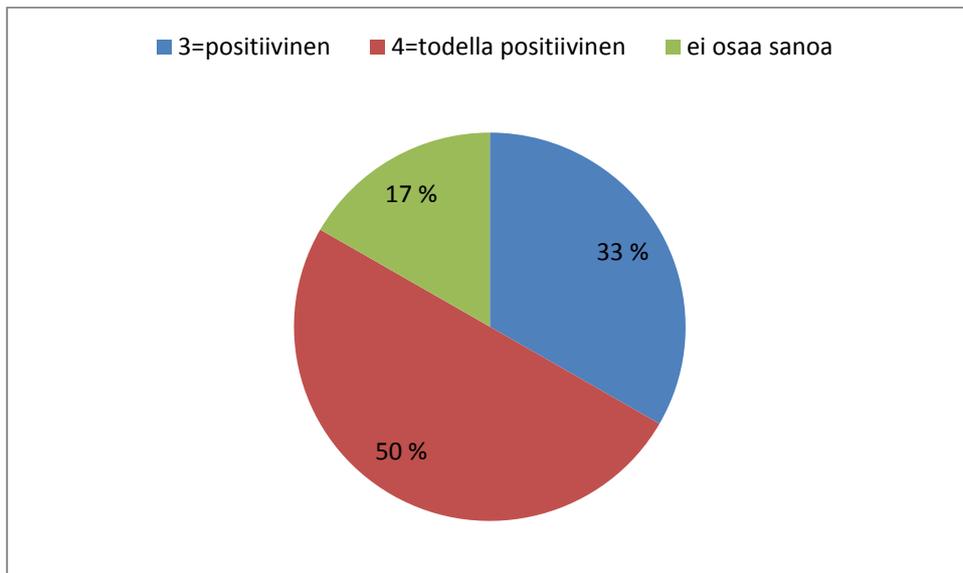
Vastaajista 83 % oli käynyt kehityskeskustelun esimiehen kanssa ja 17 % vastaajista ei ollut vielä kerinnyt käymään keskustelussa. Reilu enemmistö eli 75 % vastaajista oli käynyt kehityskeskustelussa läpi, mitä häneltä odotetaan työssään (kuva 18). Vas-

taajista 17 % ei osannut sanoa, käytiinkö työssä odotukset läpi keskustelussa. Vastaa-
jista 8 % ei ollut käynyt läpi kehityskeskustelussa, mitä heiltä odotettiin työssään.



KUVA 18. Käytiinkö kehityskeskustelussa läpi, mitä vastaajalta odotetaan työssä?

Kehityskeskustelun tunnelmaa koskevassa kysymyksessä asteikko oli 1–4, jossa 1 on todella negatiivinen ja 4 on todella positiivinen.



KUVA 19. Kehityskeskustelun tunnelma

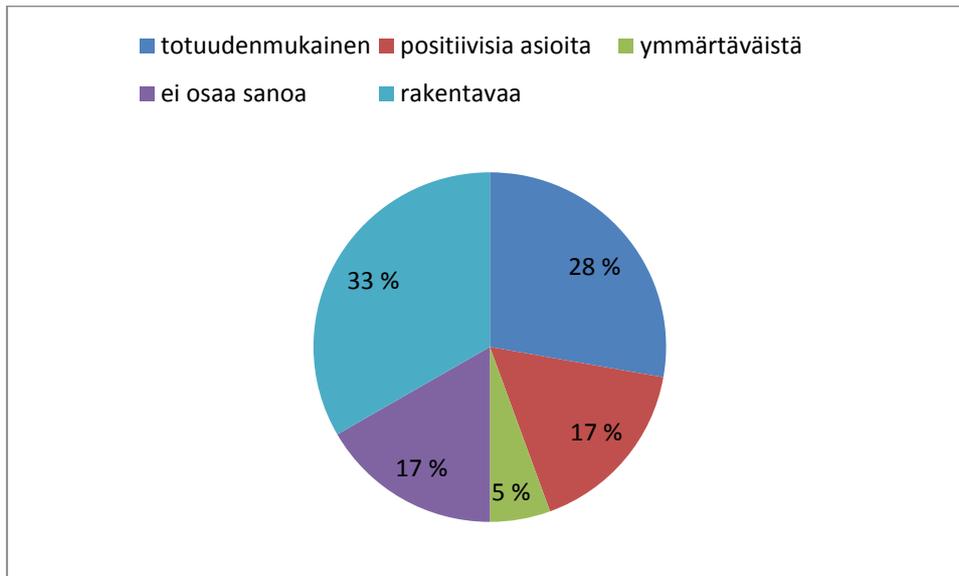
Kuvassa 19 nähdään, että puolet vastaajista koki kehityskeskustelun tunnelman olleen todella positiivinen ja kolmannes vastaajista koki tunnelman olleen positiivinen. Vastaajista 17 % ei osannut määrittellä kehityskeskustelusta jäänyttä tunnelmaa.

Vastaajat perustelivat, että esimies antoi rakentavaa palautetta tyäjäljestä ja oli aidosti kiinnostunut työntekijästä. Tiukka aikataulu oli kuitenkin ongelmakohtana kehityskeskustelussa.



KUVA 20. Kuinka usein kehityskeskustelu tulisi käydä?

Vastaajista 42 % halusivat (kuva 20), että kehityskeskusteluja käytäisiin 2 kertaa vuodessa, kuitenkin 17 % vastaajista halusi, että keskustelu järjestettäisiin 3 kertaa tai enemmän vuodessa. Vastaajista 41 % koki, että kerran vuodessa järjestettävä kehityskeskustelu olisi riittävä määrä.

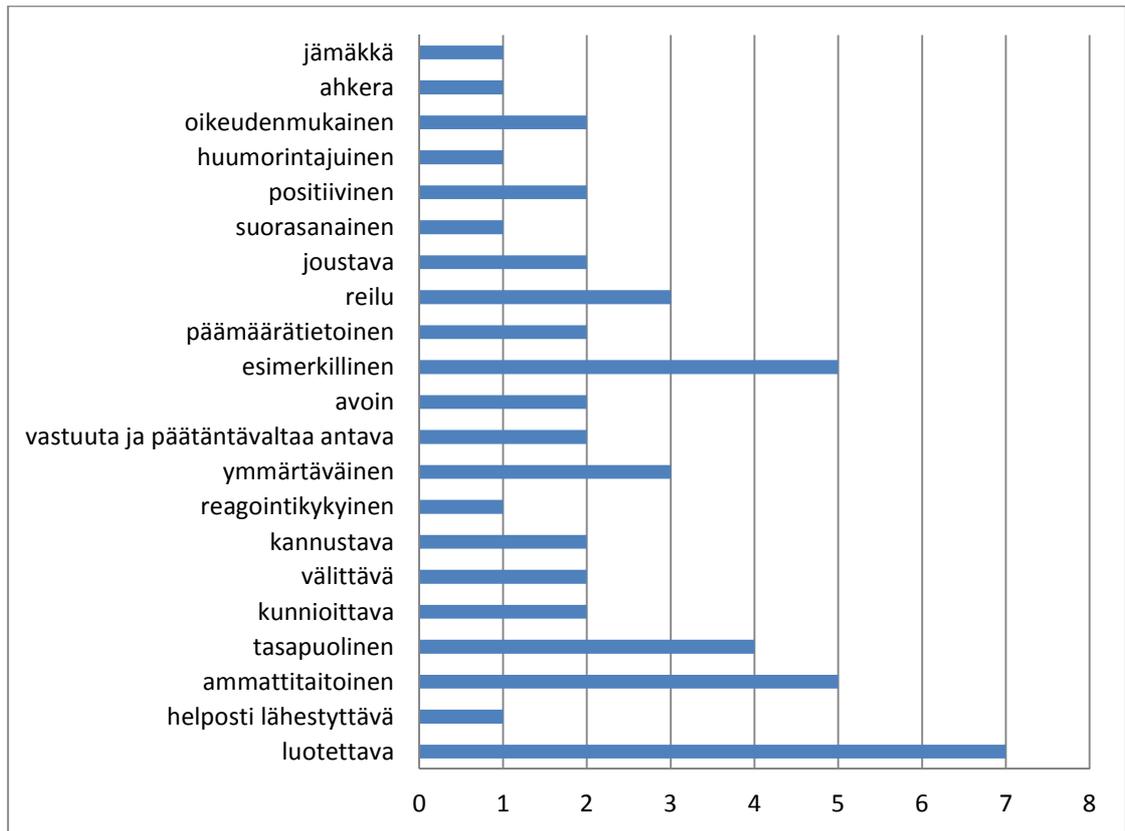


KUVA 21. Millaista palautetta halutaan esimieheltä?

Kuvassa 21 nähdään, että vastaajista 33 % halusi esimieltä rakentavaa palautetta. Reilu neljännes vastaajista halusi palautteen olevan totuudenmukaista ja 5 % vastaajista halusi esimiehen antavan ymmärtäväistä palautetta työntekijöille. Vastaajista 17 % halusi esimiehen palautteen olevan pelkästään positiivista ja saman verran vastaajista ei osannut eritellä, minkälaisista palautetta tahtoivat esimieheltä.

5.2.4 Liikennemyymäläpäällikön toiminta

Liikennemyymäläpäällikön toiminnasta kysyttiin hyvän esimiehen ominaisuuksia ja millainen on paras esimies menestyksellisen toiminnan kannalta sekä työnkuvan muuttumista ja halua muutokseen. Lisäksi kysyttiin sisäisen viestinnän onnistumista, työyhteisön yleistunnelmaa ja minkä arvosanan vastaajat antaisivat liikennemyymäläpäällikölle. Myös liikennemyymäläpäällikköön kohdistuneiden odotusten onnistumista ja toiveita hänen toiminnalleen kyseltiin.



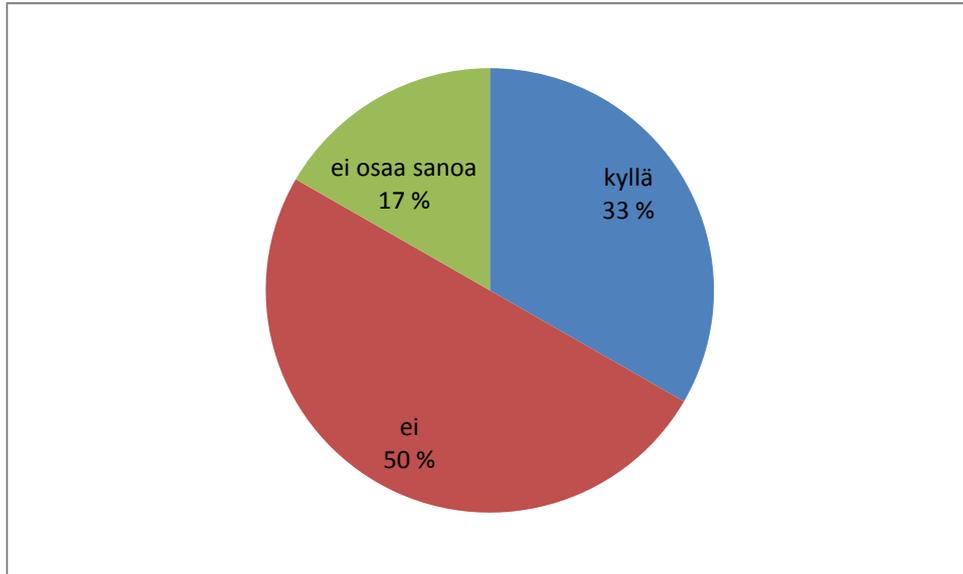
KUVA 22. Hyvän esimiehen ominaisuudet

Kuvassa 22 huomataan, että vastaajat halusivat hyvän esimiehen olevan luotettava ja ammattitaitoinen sekä esimerkillinen työssään. Vastaajat arvostivat myös reilua, ymmärtävyyttä ja joustavuutta esimiehessä. Koettiin myös, että hyvä esimies on tasapuolinen, reilu ja positiivinen. Muita hyvän esimiehen ominaisuuksia olivat muun muassa kannustava, helposti lähestyttävä, välittävä ja vastuuta ja päätäntävaltaa antava. Kuvassa 22 on käytetty mittarina yksikköä.

Enemmistö vastaajista koki, että menestyksellisen toiminnan kannalta sopiva esimies on juuri tämänhetkinen liikennemyymäläpäällikkö. Samat ominaisuudet nousivat esiin kuin edellisessä kysymyksessä, jossa tiedusteltiin hyvän esimiehen ominaisuuksia. ABC Pitkäjärven esimiehen tulisi vastaajien mielestä olla erittäin ammattitaitoinen, joka hallitsee toiminnan kehittämisen ja toimintatapojen mahdollisimman tehokkaan käytön. Oma esimerkillisyys on myös tärkeä tekijä toiminnassa. Myös muutosjohtamisen taito nousi vastauksissa esille. Vastaajista 16,6 % jätti vastaamatta tähän kysymykseen.

Esimiehen vaihdos ei ole aiheuttanut suurimman osan työnkuvan muuttumista ABC Pitkäjärvellä. Ainoastaan vastaajista 17 % työnkuva oli muuttunut viimeisen vuoden

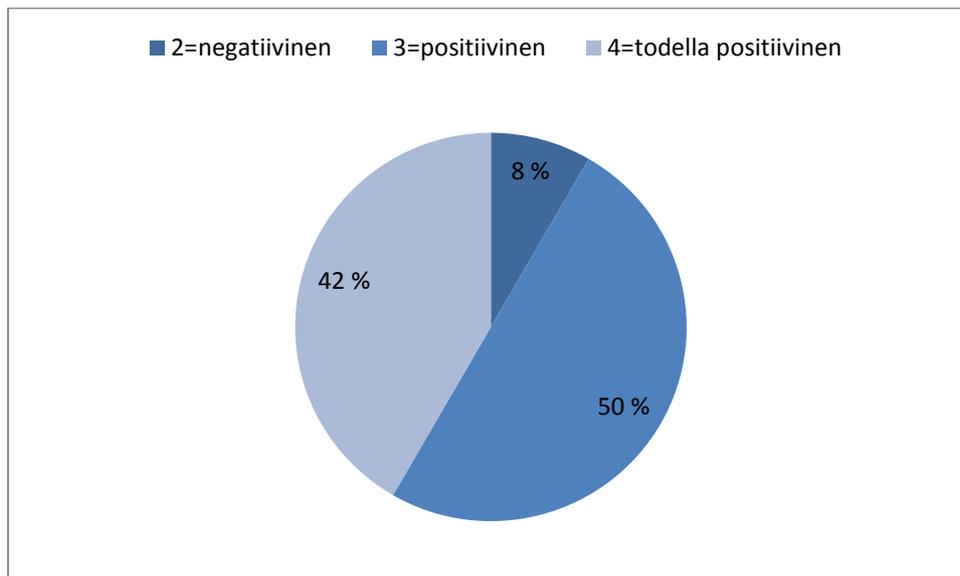
aikana. Työnkuvan muuttumisen perusteluina olivat lisävastuun saaminen sekä työskenteleminen liikennemyymälän kaikilla kolmella osastolla.



KUVA 23. Vastaajan halu työnkuvansa muuttumisesta

Puolet vastaajista ei tahtonut työnkuvansa muuttuvan millään lailla. Kolmannes vastaajista kuitenkin halusi työnkuvansa muuttuvan esimerkiksi vastuun lisäämisellä ja eri osastojen välisillä vuorokokeiluilla (kuva 23). Vastaajista 17 % ei osannut sanoa, halusiko työnkuvansa muuttuvan.

Kyselyssä selvittiin, miten ABC Pitkjärven sisäinen viestintä on onnistunut. Asteikko oli 1–4, jossa 1 oli todella negatiivinen ja 4 oli todella positiivinen.



KUVA 24. Sisäisen viestinnän onnistuminen

Kuvassa 24 huomataan, että puolet vastaajista koki sisäisen viestinnän onnistuneen positiivisesti. Vastaajista 42 % koki, että sisäinen viestintä oli onnistunut todella positiivisesti. Ainoastaan 8 % vastaajista koki viestinnän olleen negatiivista. Vastaajat kokivat, että ilmoitustaulu on hyvä juttu tiedonkulun kannalta ja infokalenterin kautta tieto leviää hyvin. Vastaajat kokivat myös, että sisäisessä viestinnässä on aina parannettavaa. Kiitoksen kohteet tulivat palaverille, jossa viestit kulkevat hyvin eteenpäin. Myös S-ryhmän sisäinen portaali Dooris saa kiitosta viestinnän välittäjänä.

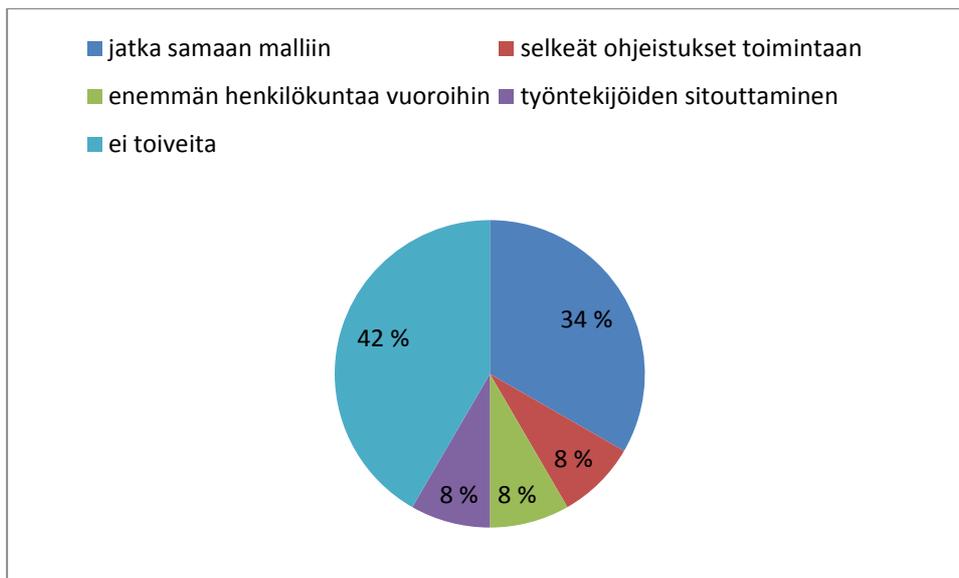
Työyhteisön yleistunnelmaa koskevassa kysymyksessä asteikko oli 1-4, jossa 1 oli todella negatiivinen ja 4 oli todella positiivinen. Vastaajista 75 % piti yleistunnelmaa todella positiivisena ja neljännes vastaajista piti yleistunnelmaa positiivisena. Perusteluilna vastaajat kehuivat hyviä työkavereita, jotka auttavat jaksamaan vuorotyössä ja tukemaan aina tarvittaessa.

Liikennemyymäläpäällikölle antama arvosana-kysymyksessä asteikko oli myös 1–4, jossa 1 oli todella huono ja 4 oli todella hyvä. Vastaajista 83 % antoivat liikennemyymäläpäällikölle todella hyvän arvosanan. Vastaajista 17 % antoi liikennemyymäläpäällikölle hyvän arvosanan. Vastaajat kokivat, että esimies on esimerkillinen ja ahkera sekä juuri oikea tähän työhön.

Kyselyssä selvitettiin myös, miten liikennemyymäläpäällikköön kohdistuneet odotukset ja toiveet olivat toteutuneet. Asteikko oli 1–4, jossa 1 oli todella negatiivinen ja 4

oli todella positiivinen. Suurin osa vastaajista (75 %) piti toiveiden ja odotusten toteutumista todella positiivisena eli toiveet olivat todella toteutuneet. Neljäsosa vastaajista koki, että odotukset ja toiveet olivat toteutuneet positiivisesti. Vastaajat perustelivat, että liikennemyymäläpäällikkö on saanut aikaan positiivisia muutoksia ja kehittänyt toimintaa tehokkaammaksi.

Viimeinen kysymys tiedusteli, millaisia toiveita työntekijöillä oli liikennemyymäläpäällikölle.



KUVA 25. Toiveet liikennemyymäläpäällikölle

Kuvasta 25 nähdään, että 42 % vastaajista ei ole toiveita liikennemyymäläpäällikölle. Kolmasosa vastaajista haluaa liikennemyymäläpäällikön jatkavan samaan malliin. Vastaajista 8 % haluaa selkeitä ohjeistuksia toimintaan, työntekijöiden parempaa sitouttamista sekä lisää henkilökuntaa työvuoroihin.

5.2.5 Yhteenveto

Suurin osa kyselyyn vastanneista oli työskennellyt ABC Pitkäjärvellä heti avaamisesta asti ja ravintolan työntekijät olivat aktiivisempia vastaamaan kyselyyn.

Vastaajat olivat kokeneet perehdyttämisen positiivisen asiana ja puolet vastaajista oli toiminut itsekin perehdyttäjänä. He olivat kokeneet myös positiivisesti oman perehdy-

tyksensä, vaikkei suurin osa ollutkaan saanut minkäänlaista ohjeistusta perehdyttämiseen omalta esimieheltä.

Reilu enemmistö oli käynyt kehityskeskustelussa liikennemyymäläpäällikön kanssa ja enemmistö oli käynyt myös keskustelussa läpi, mitä heiltä odotetaan työssään. Kehityskeskustelusta oli jäänyt vastaajille positiivinen tai todella positiivinen tunnelma ja vastaajat kokivat, että kehityskeskustelu tulisi käydä 1-2 kertaa vuodessa. Vastaajat kokivat, että esimieheltä tuleva palaute tulisi olla rakentavaa ja totuudenmukaista.

Vastaajat kokivat, että tämän hetkinen liikennemyymäläpäällikkö on menestyksellisen toiminnan kannalta paras vaihtoehto esimieheksi, hänen esimerkillisyyden ja ahkeruutensa vuoksi. Suurimman osan vastaajista työtehtävät eivät olleet muuttuneet viimeisen vuoden aikana, vaikka osalta halua siihen löytyisikin.

Puolet vastaajista piti ABC Pitkäjärven sisäistä viestintää hyvänä ja talon yleistunnelmaa todella positiivisena. Vastaajista suurin osa antoi liikennemyymäläpäällikölle todella hyvän arvosanan ja heidän toiveensa ja odotuksensa olivat toteutuneet todella hyvin. Vastaajat toivoivat liikennemyymäläpäällikön jatkavan samaan mallin kuten nytkin ja keskittyvän työntekijöiden sitouttamiseen, henkilökunnan lisäämiseen työvuoroihin sekä selkeiden ohjeistusten antamiseen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa teen yhteenvedon opinnäytetyöni yleisistä johtopäätöksistä. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään yleisiä johtopäätöksiä ja toisessa alaluvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

6.1 Yleiset johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten liikennemyymäläpäällikön vaihtuminen vaikutti henkilöstöön ja miten he kokivat tämän prosessin. Tavoitteena oli myös tutkia henkilöstön odotuksia uutta esimiestä kohtaan ja miten nämä odotukset sitten kohtasivat käytännössä. Ensimmäisen kyselyn runkona oli ennen liikennemyymäläpäällikön vaihtumista koetut asioiden hoitamisesta ja päällikön vaihtumiseen liittyvät tuntemukset.

Ensimmäisessä kyselyssä selvitettiin myös odotukset ja toiveet uutta esimiestä kohtaan. Kyselyn vastauksista kävi ilmi, mitkä asiat olivat ongelmakohtana ennen liikennemyymäläpäällikön vaihtumista ja mitkä asiat vaativat toimenpiteitä. Kyselyssä esille nousi myös perehdyttämisen ja kehityskeskustelun merkitys. Kyselyn toinen osa selvitti, miten uusi esimies oli onnistunut muuttamaan asioita ABC Pitkäjärvellä ja miten ne oli koettu. Toisessa kyselyssä selvitettiin liikennemyymäläpäällikön toimintaa ja aikaansaamia toimenpiteitä. Toinen kysely keskittyi myös perehdyttämisen ja kehityskeskustelun tärkeyteen, koska ne asiat nousivat ensimmäisessä kyselyssä esiin. Vastauksista tuli ilmi suuret muutokset vajaan vuoden aikana ja kuinka tyytyväisiä henkilöstö oli muutoksiin ja kehityskohteisiin.

Kyselyjen ajankohdalla oli todella iso merkitys vastausprosenttiin. Ensimmäinen kysely tehtiin juuri silloin kun uusi liikennemyymäläpäällikkö oli ollut muutaman kuukauden työssään ja pieniä muutoksia oli saatu jo aikaan. Toinen kysely sattui kesälomakautteen ja se näkyi myös vastausprosentissa. Vaikka vastausaikaa lisättiin muutamalla viikolla, ei se tuonut suurempia vastausmääriä. Kysely oli myös sillä tavalla haastava, koska työntekijät eivät olleet innokkaimpia kyselyn vastaajia, mikä näkyi passiivisena avointen kysymysten vastaajina.

ABC Pitkäjärven koko talon toiminta oli kehittynyt ja todella positiivinen, mikä selvisi molemmista kyselyistä. Perehdyttämiskäytäntö oli parantunut selvästi ja henkilöstö koki, että perehdyttämisen tärkeys näkyi kaikessa toiminnassa. Henkilöstöllä ei kuitenkaan ollut erityisiä haluja ottaa uusia tehtäviä vastaan, vaikka esimieskäytäntö olikin muuttunut melkoisesti. Henkilöstö kokikin, että esimieheltä tuleva palaute täytyisi olla rakentavaa ja kehittävää. Lähtökohtaisesti voidaan sanoa, että ABC Pitkäjärven asiat olivat todella huonolla mallilla ennen esimiehen vaihdosta, sillä henkilöstöstä huokui molempien kyselyjen vastauksissa positiivisuus ja tyytyväisyys muutoksiin ja kehityksiin.

Kuten Järvinen (2005,13) väitti, että organisaatioiden keskeisin toimintaa ohjaava tekijä on johtaminen, näkyi se kyselyn tuloksissa. Järvisen (2005,13) mukaan kaikki ihmiset tarvitsevat ja kaipaavat hyvää johtamista ja esimiestä. Tuloksista huomasi, että heti, kun ABC Pitkäjärvi sai ammattitaitoisen esimiehen, alkoivat asiat sujumaan ja työyhteisön ilmapiiri kohota.

Jalavan (2001, 19) mukaan toimivan esimiesroolin olennaisia asioita ovat myös osaa-
minen ja esimiehen persoona. Jalava tähdentää, että yksi toimivan roolin osatekijä on
myös halu ja kyky arvioida omaa toimintaansa ja sen jatkuva kehittäminen. Kyselyistä
huokui se, että uusi esimies kehittää jatkuvasti toimintaansa ja arvioi tuloksia, jotta
toiminta on menestyksellistä kaikkien kannalta.

Ihmisten johtaminen voidaan jakaa karkeasti kolmeen kategoriaan: autokraattinen,
demokraattinen ja tiimijohtaminen (Hokkanen ym. 2003, 105-106). Näyttäisi siltä, että
ennen esimiehen vaihdosta ABC Pitkäjärven johtaminen on voitu luetella autokraatti-
seksi, mutta nykyään se luetellaan tiimijohtamiseksi. Uusi esimies nauttii työntekijöi-
den luottamuksesta ja henkilöstö arvostaa ja kunnioittaa esimiehen tekemiä päätöksiä,
koska tietää niiden olevan parhaita mahdollisia juuri tämän työpaikan toimintaan.

Järvisen (2005,23) näkökulma, että johtamisen lisäksi esimiehen työnä on edustaa ja
kirkastaa henkilöstölle asiakasnäkökulmaa, nousee hyvin kyselyjen vastauksista esille.
Esimiehen tulee tarkastella tuotteiden ja palveluidensa myyntiä, jonka kautta voi ha-
vaita asiakaskäyttäytymisen ja tämän avulla esimies osaa laittaa työvuoroihin juuri
oikea määrän henkilökuntaa ja ennustaa kiiretilanteen ja niihin tarvittavat henkilökun-
nan lisäykset. Jonkun on huolehdittava, että oikeita asioita tehdään oikeassa paikassa
ja vielä parhaalla mahdollisella tavalla (Harju & Kallasvuo 2007,14). Johtamisen
päämääränään on onnistuva toiminta ja onnistuneen toiminnan aikaansaannoksia
ovat toivottu tulos, iloa tuloksesta ja tyytyväisyys ja halu kehittyä entisestään, kuten
Harju ja Kallasvuo (2007,14) väittävät. Työvuorosuunnittelu nousi hyvin voimakkaas-
ti kyselyjen vastauksissa esille, sillä oikein käyttämällä työvuorosuunnittelua saadaan
aikaan henkilöstön sekä asiakkaiden tyytyväiset olemukset.

Surakka ja Laine (2011, 152) tiivistävät, että perehdytys avaa uudelle työntekijälle
yrityksen toimintatavat ja arvostuskulttuurin. Perehdytykseen kannattaakin panostaa,
sillä se luo mielikuvan yrityksestä ja sitouttaa työntekijän organisaatioon. Aikaisem-
min ABC Pitkäjärven perehdytys oli todella minimaalista ja se näkyi myös kaikessa
toiminnassa. Vastuu perehdyttämisestä on aina ensimmäiseksi esimiehellä ja esimie-
hen tulee varmistaa, että työntekijä perehdytetään omiin työtehtäviinsä sekä koko or-
ganisaation toimintaan (Surakka & Laine 2011, 153). Perehdyttämistä ei osattu arvos-
taa työyhteisössä ennen kuin se vakiinnutti paikkansa uuden esimiehen myötä. Vaikka
vastuu on esimiehellä, luonnollista on, että esimies delegoi perehdyttämisen alaisil-

leen. Työntekijän toimenkuvan läpikäyminen on kuitenkin aina esimiehen tehtävä (Surakka & Laine 2011, 153). Perehdytys oli parantunut työyhteisössä viimeisen vuoden aikana todella paljon ja henkilöstö ymmärsi, minkä vuoksi oli tärkeää huolella perehdyttää uusi työntekijä talon tavoille.

Kuten Östberg (2014, 116) selvitti, perehdytysohjelma kannattaa laatia perusteellisesti, sillä siten käyttöönotto on helpompaa ja ohjelmasta tulee yritykselle toimintatapa. Olemassa olevaa ohjelmaa olisi syytä päivittää ja kehittää myös koko ajan. Esimiehen apuna perehdytyksen toteutumisessa on olemassa sähköinen tai paperinen perehdytyskansio. Erilaisiin perehdytysmateriaaleihin kuuluvat tervetuloa taloon, kirjanen, joka esittelee perustiedot yrityksestä, perehdytysuunnitelma, joka selvittää perehdytettävät asiat, tarkistuslista, joka toimii seurannan apuvälineenä, koeaikakeskustelulomake. (Surakka & Laine 2011, 153.) Tutkimuksen tulokset kertovat, että ABC Pitkäjärvellä ei ole perehdytysohjelmaa, vaikka perehdytysprosessi onkin parantunut vuoden aikana huomasti. Kukaan työntekijä ei ollut kuitenkaan saanut ohjeita esimieheltä, kuinka pitää perehdyttää. Kyselyjen vastauksissa nousi voimakkaasti esille perehdyttämisohjjeen puutteellisuus. Oli mielestäni kummallista, että nykyään perehdyttäminen sujui, mutta ilman minkäänlaista esimiehen ohjeistusta. Ymmärrän toki, että toimivien toimintatapojen iskostuminen työntekijöihin loi toimivia toimintatapoja, mutta mielestäni tämä työyhteisö tarvitsee, jonkinlaista Tervetuloa-taloon tyylistä perehdyttämispakettia.

Kuten Valpola (2002, 13–14) sanoi, nykypäivänä kehityskeskustelut voidaan nähdä osana johtamisjärjestelmää. Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen keskustelu, joka on säännöllisesti toistuva, ennalta sovittu ja suunniteltu, tavoitteellinen ja luottamuksellinen ja tasavertainen. (Piili 2006, 128). Valpolan (2002, 14) mukaan keskustelulla varmistetaan, että jokainen työntekijä on käynyt esimiehen kanssa läpi tavoitteita ja niiden arviointikriteereitä. ABC Pitkjärven henkilöstöstä neljäsosa ei ollut käynyt läpi, mitä heiltä odotetaan työssään, vaikka sen kuuluisi olla kehityskeskustelun yksi tärkeimmistä aiheista. Kehityskeskustelujen kehityskohteena olisi ehdottomasti juuri tuo työssä odotukset.

Kehityskeskusteluja tulisi käydä ainakin kaksi kertaa vuodessa. Säännöllisesti käytynä kehityskeskustelut tehostavat työpanosta. (Ronthy-Östberg&Rosendahl 2004, 101–102.) Kyselyihin vastaajat tyytyisivät yhteen tai kahteen kertaan käytyyn kehityskes-

kusteluun vuodessa, mikä palvelisi hyvin työnantajan tarpeita. Ajan puute kuitenkin tuntui haittaavan henkilöstöä keskustelua käydessä. Kehityskeskustelussa on syytä antaa palautetta puoleen ja toiseen. (Surakka & Laine 2011, 164). Palaute saisi olla rakentavaa ja totuudenmukaista, kuten ABC Pitkäjärven henkilökunta toivoi vastauksissaan. Omia kehittämiskohteita haluttiin myös kuulla. Esimiehen olisi hyvä tiedustella alaiselta, miten voisi toimia itse esimiehenä paremmin. Aiheena voivat myös olla työergonomia ja työhyvinvointi sekä miten niitä voitaisiin kehittää lisää. (Surakka & Laine 2011, 164.)

Esimiehen työ on vaativaa, sillä siihen liittyy vastuu ihmisistä, työn laadusta ja tuloksesta. Työssä oppiminen onkin erityisen tärkeää esimiehille. (Surakka & Laine 2011, 203–204). Vastaajat kokivat, että hyvä esimies osaa antaa palautetta rakentavasti ja inspiroida työntekijöitä aina vaan parempiin suorituksiin. Työturvallisuuskeskuksen (2014) mukaan hyvällä esimiehellä on monia ominaisuuksia, kuten kyky arvostaa itse hyvää johtajuutta ja halua toimia ihmisten johtajana sekä omata palautteenantokyky ja innostaa. Kyselyistä tuli esille paljon hyvän esimiehen ominaisuuksia ja esiin nousi molempien kyselyjen vastauksista luotettavuus. Henkilöstö arvostaa luotettavaa ja rehellistä sekä ammattitaitoista esimiestä. Järvisen (2005, 22–23) mukaan hyvä esimies myös haastaa henkilöstön kehittämään toimintaansa enemmän asiakasläheiseksi. Tämä näkyi selvästi toisessa kyselyn vastauksissa, sillä henkilöstö koki että toimintatavat ja toiminta ylipäätään työpaikalla oli muuttunut asiakasläheisemmäksi.

Piili (2006, 132) tiivistä muutoksen merkityksen hyvin, kun väitti että muutos on mahdollisuus uusiutua ja kasvaa, mutta valitettavasti se on samalla ihmiselle kriisi, stressin aihe ja kuormitustekijä. ABC Pitkäjärvelle muutos oli hyvästä. Se toi mukanaan uuden esimiehen, uusia toimintatapoja ja paljon uusia mahdollisuuksia. Sisäinen viestintä parantui ja päivittäiset asiat lähtivät sujumaan paremmin ja tehokkaammin. Voidaan sanoa, että kaikki toiminta tehostui ja turhat asiat jätettiin pois tai korvattiin entistä tehokkaimmilla tavoilla.

Piilin (2006, 136) kuuden vaiheen mallin mukaista taulukkoa voidaan hyvin käyttää, kun selvitetään ABC Pitkäjärven tilannetta muutoksessa. Ensimmäistä kyselyä tehdessä työyhteisö oli juuri saanut uuden esimiehen ja käynnissä oli passiivisen hyväksymisen ja suostumisen vaihe. Kerralla tuli paljon uusia käytäntöjä ja ohjeita, mutta henkilöstö tiesi niiden olevan keinoja toimivampaan työympäristöön. Toista kyselyä tehdessä

sä pystyttiin hyvin erottamaan, että henkilöstö oli innostunut muutoksista, koska olivat nähneet tuloksia ja kokeneet ne hyviksi mahdollisuuksiksi.

Aron (2002, 77–78) mukaan muutosvastarinta on hyödyllinen ilmiö. Kuitenkaan kyselyjen vastauksista ei ollut havaittavissa suurempaa muutosvastarintaa. Tämä lienee huono asia, koska Aro (2002,77–78) mainitsi, että muutosta vastustavat ihmiset varmistavat kriittisellä palautteellaan, että johto ei tee huonosti harkittuja päätöksiä. ABC Pitkäjärvellä olikin niin sanottua positiivista muutosvastarintaa (Erämetsä 2003,100), mikä ei suhtaudu muutokseen kieltävästi vaan vapauttavasti. Vapauttava vastarinta vapauttaa Erämetsän (2003,100) mukaan energiansa itse muutokseen sen jälkeen, kun suunnitellut parannukset ja asiat ovat selvinneet ja ei-saastuttava vastarinta ei tartuta pelokasta tunnelmaa eikä periaatteellista kantaa työyhteisöön.

Voidaankin varmaan sanoa, että esimiehen vaihdoksesta koskeva virallinen tieto on ollut mahdollisimman hyvin saatavilla ja mahdollisimman laajasti, koska muutosvastarinta oli niin minimaalista. Kuten Aro (2002, 76) sanoi, tärkeimmät asiat olisi hyvä toistaa moneen kertaan käyttäen eri viestintäkanavia. Myös nonverbaaliseen viestintään tulisi Aron (2002,76) mukaan kiinnittää huomiota. Henkilöstö kokikin, että viestintä esimiehen vaihdoksesta oli riittävää, joten informaatiota oli tullut monista eri kanavista ja sopivassa suhteessa. Valpola (2004, 196) ohjeisti, että viestinnän suunnittelussa kannattaa miettiä viestinnän tasapainoa. ABC Pitkäjärven tapauksessa oli erityisen tärkeää, että esimiehen vaihdoksesta kuultiin itse vanhalta esimieheltä. Valpola (2004, 196) lisäsi, että viestinnän täytyy olla loogisesti järjesteltyä ja suunniteltu siten, että ihminen pystyy seuraamaan informaation esitysjärjestystä selkeästi.

Uuden johtajan aloittaessa organisaatiossa hänen tekemisiään seurataan erittäin tarkasti. Voidaan sanoa, että kaikki mitä uusi johtaja tekee tai sanoo spekuloidaan henkilöstön keskuudessa. (Hiltunen 2011, 146–147.) ABC Pitkäjärven uuden esimiehen oma esimerkillisyys loi vakautta ja kunnioitusta esimiestä kohtaan. Uuden johtajan täytyy olla paljon näkyvillä. Henkilöstölle muodostuu turvallisuuden tunne, kun he näkevät uuden johtajan olevan talossa. (Hiltunen 2011, 149.) Suurin peruste uuden liikennemyymäläpäällikön suosioon on mielestäni aktiivisuus rivityöntekijöiden vierellä. Esimies opetteli talon tavoille normaalisti muiden työntekijöiden seassa. Tällöin hän pystyi huomamaan ongelmakohdat ja kehittämiskohteet välittömästi.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Validiteetilla eli tutkimuksen luotettavuudella ja pätevyydellä tarkoitetaan perinteisesti tutkimusmenetelmän kykyä selvittää sitä, mitä sillä on tarkoitus selvittää. Käytännössä se on, että mitattua tulosta verrataan todelliseen tietoon. Kuitenkin ongelmana on, että tutkimuksen tulokset vääristyvät, jos vastaaja ei ajattelekaan kuten tutkija on olettanut. Määrittelyä voidaan käyttää, että tutkimus on pätevä, kun teoreettiset ja mitatut määritelmät ovat samassa suhteessa. Voidaankin arvioida, kuinka onnistuneesti tutkija on pystynyt siirtämään tutkimuksessa käytetyn teorian käsitteet ja ajatukset kyselylomakkeeseen (Vilka 2005,161.)

Reliabiliteetillä eli luotettavuudella tarkoitetaan tutkimusmenetelmän ja käytettyjen mittareiden kykyä saavuttaa tarkoitettuja tuloksia. Tarkoituksena olisi saada samanlaiset vastaukset uusittaessa tutkimusta. Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta täsmennetään myös siten, että tutkimus on luotettava ajassa ja paikassa eli tutkimuksen tuloksia ei pidä yleistää toiseen aikaan tai paikkaan. (Vilka 2005, 161.) Tämän opinnäytetyössä tehdyissä kyselyissä vastausprosentit jäivät melko pieniksi, mutta luulen kuitenkin, saaneeni tuloksista ilmi hyviä johtopäätöksiä ja hyvin tarkoitettuja tuloksia.

Arvioin omassa tutkimuksessa validiteettiä pohtimalla, miten hyvin kyselyn kysymykset ovat asetettu ja esitettyjä. Olen myös pyrkinyt tutustumaan aiheeseen laajasti sekä teoriassa että käytännössä. Hyvällä teorian pohjustamisella sai hyvän pohjan kyselyjen tekemiselle. Pyrin myös jaottelemaan kyselyjen kysymykset suurimpiin kokonaisuuksiin, jotta kyselyt olisivat selkeämpiä vastaajille. Tutkimuksen reliabiliteettiä arvioin, miten uskottavat kyselyn tulokset ovat ja miten todentuntuisesti työntekijät ABC Pitkäjärvellä ovat siihen vastanneet. Pyrin myös analysoimaan kyselyjen tulokset mahdollisimman tarkasti ja tätä kautta esittämään tulokset mahdollisimman hyvin. Arvioin myös, tuottaisiko sama tutkimus samat tulokset, jos kysely tehtäisiin uudestaan. Tämä onkin haastava asia, sillä ABC Pitkäjärvellä esimiehen toiminta saattaa ajan myötä muuttua ja täten vastaajat vastaisivat kyselyihin ehkä enemmän tyytymättömin vastauksin.

7 PÄÄTÄNTÖ

Nykypäivänä arkijohtaminen on yhä enemmän määrin muutosjohtamista. Opinnäytetyöni tarkoituksena olikin selvittää, miten liikennemyymäläpäällikön vaihtuminen oli vaikuttanut henkilöstöön ja miten he olivat kokeneet tämän prosessin. Tavoitteena oli myös tutkia henkilöstön odotukset uutta esimiestä kohtaan. Tutkimus osoitti, että muutos ABC Pitkäjärvellä oli merkittävä. Henkilöstö oli epätyytyväinen talon tapoihin ja toimintoihin ennen esimiesten vaihdosta. Henkilöstö koki myös, että muutoksia oli tultava, jotta toiminta saataisiin menestykselliseksi. Henkilöstön odotukset uutta esimiestä kohtaan olivat, että asiat saataisiin toimimaan ja toisen kyselyn mukaan, heidän toive oli toteutunut ja toivoivat kehityksen jatkuvan.

Tutkimusmenetelmänä toimi kysely, koska arvelin työkaverini vastaavan tutkimukseni kysymyksiin anonyymistä kuin kasvotusten. Haastattelumenetelmällä olisin kuitenkin luultavasti saanut enemmän vastausmääriä, koska kyselyihin vastanneet olivat vähissä. Haastattelun ongelmana olisi kuitenkin ollut vastausten totuudenmukaisuus. En ollut varma, olisiko henkilöstö vastannut kysymyksiini täysin rehellisesti, koska olin itse yksi heistä, joka työskentelee rivityöntekijänä heidän kanssaan. Koinkin juuri tämän tutkimusmenetelmän valinnan yhdeksi kompastuskiveksi työssäni. Kuitenkin on muistettava, että kysely saattoi silti olla parempi vaihtoehto, anonyymiyden säilyttämiseksi ja mahdollisimman totuudenmukaisten vastausten vuoksi.

Olen työstänyt opinnäytetyössäni tutkimuksen tulokset, johtopäätökset ja kehittämisehdotukset siten, että työstäni hyötyy ABC Pitkäjärven uusi esimies mahdollisimman paljon. Sitä kautta hyötyy tietenkin koko työpaikka, jos esimies haluaa ottaa neuvostani ohjenuoran tekemisiini. Hyödyn työstä myös itse, sillä moni asia avautui minulle kyselyjä purkaessa. Myös teoriaa kirjoittaessa koin monia niin sanottuja ahaaelämyksiä, koska pystyin vertailemaan niitä asioita jo kokemiini asioihin ABC Pitkäjärvellä. Kaiken kaikkiaan tämä opinnäytetyö prosessi oli opettavainen kokemus. Työn valmistumisaika oli melko pitkä. Aloin syksyllä 2013 kirjoittamaan viitekehystä ja ensimmäinen kysely suoritettiin lokakuussa 2013. Tämän jälkeen oli hiljaiseloa kirjoittamisen suhteen aina talveen 2014 saakka, jolloin jatkoin teoreettisen viitekehysten kokoamista. Kesän alkuun mennessä teoria oli kirjoitettu ja viimeinen kysely

jäljellä. Toisen kyselyn jälkeen pääsin kirjoittamaan ahkerasti kyselyjä auki ja tekemään johtopäätöksiä niistä.

Työn viitekehyksen rajaaminen oli lopulta melko helppoa. Johtajuus ja muutosjohtaminen olivat ensimmäiset kokonaisuudet mielessäni, kun opinnäytetyön aihetta ruvetiin miettimään esimieheni kanssa. Haastavinta tuntui kuitenkin olevan itse kirjoittamisen aloittaminen. Johtamisesta löytyi todella paljon materiaalia ja tuntui, että ”hukuin” siihen tietotulvaan. Sitten kun aloin kirjoittamaan asioita ylös, alkoi työ hahmottumaan ja pikkuhiljaa kirjoittaminen helpottamaan.

Jatkossa ABC Pitkäjärvellä voisi tutkia, miten henkilöstön tyytyväisyys on jatkunut ja onko työilmapiiri edelleen noin hyvällä tasolla, kuin nyt tätä tutkimusta tehdessä. Luulen, että muutaman vuoden päästä olisi paljon erilaisia mahdollisuuksia tutkimusten aiheisiin kyseisellä työpaikalla, koska johtaminen on tänä päivänä pitkälti muutosjohtamista.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WSOY
- Aro, Antti 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita Prima Oy
- Erämetsä, Timo 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi: Lapin yliopisto
- Fountain Park. Ennakoiva johtaminen. <http://www.slideshare.net/villetapio/uuden-johtajan-pikaopas-10#> Luettu: 15.5.2014. Päivitetty 6.9.2007
- Harju, Kristiin, Kallasvuo, Anitta 2007. Esimiehen huoltokirja. Helsinki: Edita Prima Oy
- Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy
- Hiltunen, Arto 2011. Johtamisen taito. Sanoma Pro Oy
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Painopaikka: Tammi.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2005. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Hirvikorpi, Helinä 2012. Uusi esimies- näin vältät sudenkuopat. Artikkelit. <http://www.uratie.fi/tyonhakija/artikkelit/article2152504.ece>. Päivitetty 26.10.2012. Luettu 15.05.2014
- Hokkanen, Simo, Strömberg Oiva 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Painoporras Oy
- Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Bookwell Oy
- Jalava, Urpo 2001. Esimiestyö–valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammi
- Juholin, Elisa 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Järvinen, Pekka 2005. Ammattina esimies. Juva: WS Bookwell Oy
- Järvinen, Pekka 2012. Ihmisten johtaminen on taitolaji. Helsingin Sanomat. Verkkolehti. <http://www.hs.fi/paakirjoitukset/a1305558518066>. Päivitetty 25.03.2012. Luettu 19.05.2014

- Järvinen, Pekka 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy
- Järvinen, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy
- Kaaja, Susanna 2014. Korvat auki, uusi pomo. Verkkolehti.
<http://www.ttttdigi.fi/index.php?mid=15&pid=57&aid=2925>. Päivitetty 11.03.2014.
 Luettu 16.05.2014
- Kangas, Pirkko 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Helsinki: Työturvallisuuskeskus: palveluryhmä
- Kaski, Satu & Kiander, Tuula 2007. Minä johtajana - Itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Helsinki: Edita Prima Oy
- Kvist, Hasse & Kilpiä, Teemu 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Performance Power Associates
- Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos: avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum
- Maxwell, John 1998. The 21 irrefutable laws of leadership. Nashville: Thomas Nelson
- Nikkilä, Juhani, Paasivaara, Leena 2007. Arjen johtajuus. Sipoo: Silverprint Oy
- Nurmi, Kari 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet- kohti parempia muutoksia. Kopijyvä Oy
- Nurmi, Raimo 2000. Johtaminen ja esimiestyö. Tampere: Tammer-Paino
- Ponteva, Katariina 2012. Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Piili, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino oy
- Ronhy-Östberg, Marika & Rosendahl, Suzanne 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Ruokolainen, Pekka 2012. Muutosviestintä ei ole rakettitiedettä.
<http://www.vipunet.com/blog/bid/116740/Muutosviestint%C3%A4-ei-ole-rakettitiedett%C3%A4>. Blogi. Päivitetty 8.2.2012. Luettu 16.5.2014
- S-kanava.2013. Tietoa osuuskaupasta. <https://www.s-kanava.fi/web/s/suur-savo>. Ei päivitystietoja. Luettu 26.3.2013
- Surakka, Tarja & Laine, Nina 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Työturvallisuuskeskus 2014. Johtaminen.
http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen. Ei päivitystietoja. Luettu 19.05.2014
- Valpola, Anneli 2002. Onnistu Kehityskeskustelussa. Juva: WS Bookwell Oy

Valpola, Anneli 2004. Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WS Bookwell Oy

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Tammi

Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi

Åhman, Helena 2005. Menestyvä johtaminen - haasta itsesi. Porvoo: WS Bookwell Oy

Östberg, Maritta 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin seudun kauppakamari.

Hyvä ABC Pitkäjärven työntekijä!

Olen Mikkelin ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija ja teen opinnäytetyötä ABC Pitkäjärven liikennemyymäläpäällikön vaihdoksesta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää liikennemyymäläpäällikön vaihdoksesta seuranneet vaikutukset henkilöstöön ja koko toimipaikkaan. Tutkimuksen avulla pyritään myös kartoittamaan mahdollisia ongelmakohtia ja etsimään niihin kehitysratkaisuja.

Kysely on kaksiosainen. Ensimmäinen osa on tämä liitteenä oleva kysely ja toinen osa kyselystä tehdään syksyllä 2014. Tämä kysely koostuu monivalintakysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä, joihin vastaamiseen ohjeet löytyvät kyselystä. Vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti. Tulokset julkistetaan yhteenvetoina ja kokonaistuloksina, joten vastaajan tietoja ei paljastu tuloksista. Teidän vastauksenne on tärkeää tutkimuksen onnistumisen ja mahdollisten muutosten kannalta.

Vastaattehan kyselyyn 10.11.2013 mennessä ja palautatte sen liikennemyymäläpäällikön postilaatikkoon.

Kiitos vastauksista jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin

Tarja Kauhanen

tarja.k.kauhanen@mail.mamk.fi

Kyselylomake

Taustatiedot

1. Millä puolella työskentelet? (Ympyröi oikea vaihtoehto)
 - a. ravintola
 - b. keittiö
 - c. kauppa
2. Kuinka kauan olet työskennellyt ABC Pitkäjärvellä?
3. Kuinka kauan olet kaiken kaikkiaan työskennellyt Osuuskauppa Suur-Savossa?

Liikennemyymäläpäällikön vaihtuminen

1. Onko tiedottaminen esimiehen vaihdoksesta ollut riittävää?
(Ympyröi oikea vaihtoehto)

kyllä

ei

Jos vastasit ei, niin mitä lisätietoa olisit halunnut saada esimiehen vaihdokseen liittyen?

2. Millaisia tuntemuksia uuden liikennemyymäläpäällikön valinta herätti aluksi sinussa? (Ympyröi oikea vaihtoehto)

negatiivinen 1 2 3 4 po-
sitiivinen

Perustele vastauksesi!

3. Mitkä ovat tärkeimmät asiat, joista uuden esimiehen pitäisi huolehtia?

4. Miten olet kokenut perehdyttämisen työpaikallasi? (ennen liikennemyymäläpäällikön vaihdosta) Ympyröi oikea vaihtoehto

negatiivinen 1 2 3 4 po-
sitiivinen

Perustele vastauksesi!

5. Mitä hyötyjä/haittoja olet kokenut liikennemyymäläpäällikön vaihtumiseen liittyen?

Uusi liikennemyymäläpäällikkö

1. Millainen on mielestäsi hyvä esimies? Luettele viisi ominaisuutta.

2. Millainen on mielestäsi paras esimies tämän yrityksen menestyksellisen toiminnan kannalta?

Uuden esimiehen toiminta

1. Mitä muutoksia olet havainnut jo uuden liikennemyymäläpäällikön toimiessa muutaman kuukauden

2. miten olet muutokset kokenut? (Ympyröi oikea vaihtoehto)

negatiivinen 1 2 3 4 po-
sitiivinen

Perustele vastauksesi!

3. Onko oma työnkuvasi tai työtehtäväsi muuttuneet liikennemyymäläpäällikön vaihdoksen myötä? (Ympyröi oikea vaihtoehto)

kyllä ei

Jos vastasit kyllä, niin miten työnkuvasi tai työtehtäväsi on muuttunut?

4. Haluaisitko työnkuvasi muuttuvan? Miten?

5. Oletko käynyt kehityskeskustelun uuden liikennemyymäläpäällikön kanssa?

(Ympyröi oikea vaihtoehto)

kyllä ei

Hyvä ABC Pitkäjärven työntekijä!

Olen Mikkelin ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija ja teen opinnäytetyötä ABC Pitkäjärven liikennemyymäläpäällikön vaihdoksesta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää liikennemyymäläpäällikön vaihdoksesta seuranneet vaikutukset henkilöstöön ja koko toimipaikkaan. Tutkimuksen avulla pyritään myös kartoittamaan mahdollisia ongelmakohtia ja etsimään niihin kehitysratkaisuja.

Kysely on kaksiosainen. Ensimmäinen osa kyselystä tehtiin lokakuussa 2013 ja toinen osa on tämän saatteen liitteenä. Tämä kysely koostuu monivalintakysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä, joihin vastaamiseen ohjeet löytyvät kyselystä. Vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti. Tulokset julkistetaan yhteenvetoina ja kokonaistuloksina, joten vastaajan tietoja ei paljastu tuloksista. Teidän vastauksenne on tärkeää tutkimuksen onnistumisen ja mahdollisten muutosten kannalta.

Vastaattehan kyselyyn **20.07.2014 mennessä** ja palautatte sen liikennemyymäläpäällikön postilaatikkoon.

Kiitos vastauksista jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin

Tarja Kauhanen

tarja.k.kauhanen@mail.mamk.fi

Kyselylomake

Taustatiedot

1. Millä puolella työskentelet? (Ympyröi oikea vaihtoehto)

- a. ravintola
- b. keittiö
- c. kauppa

2. Kuinka kauan olet työskennellyt ABC Pitkäjärvellä?

Perehdyttäminen

1. Miten olet kokenut perehdyttämisen työpaikallasi nyt? (Ympyröi oikea vaihtoehto)

negatiivinen 1 2 3 4 po-
sitiivinen

Perustele vastauksesi!

2. Oletko toiminut itse perehdyttäjänä viimeisen vuoden aikana?

kyllä ei

3. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, niin miten onnistuit mielestäsi perehdyttämisessä?

negatiivinen 1 2 3 4 po-
sitiivinen

Perustele vastauksesi!

4. Oletko saanut ohjeita perehdyttämiseen esimieheltäsi?

kyllä ei

Kehityskeskustelut

1. Oletko käynyt kehityskeskustelun liikennemyymäläpäällikön kanssa?

(Ympyröi oikea vaihtoehto)

kyllä ei

2. Kävittekö läpi kehityskeskustelussa, mitä sinulta odotetaan työssäsi?

kyllä ei

5. Mikä tunnelma kehityskeskustelusta jäi?

negatiivinen	1	2	3	4	po-
sitiivinen					

Perustele vastauksesi!

6. Kuinka usein haluat kehityskeskusteluja käyvän?

- 1) kerran vuodessa
- 2) 2 krt/ vuodessa
- 3) 3krt tai enemmän vuodessa

7. Millaista palautetta kaipaavat esimieheltäsi?

Liikennemyymäläpäällikön toiminta

1. Millainen on mielestäsi hyvä esimies? Luettele viisi ominaisuutta.

2. Millainen on mielestäsi paras esimies tämän yrityksen menestyksellisen toiminnan kannalta?

3. Onko oma työnkuvasi tai työtehtäväsi muuttunut viimeisen vuoden aikana (Ympyröi oikea vaihtoehto)

kyllä

ei

Jos vastasit kyllä, niin miten työnkuvasi tai työtehtäväsi on muuttunut?

4. Haluaisitko työnkuvasi muuttuvan? Miten?

5. Miten ABC Pitkäjärven sisäinen viestintä on onnistunut?

negatiivinen 1 2 3 4 po-
sitiivinen

Perustele vastauksesi!

6. Minkälainen on työyhteisön yleistunnelma tällä hetkellä?

negatiivinen 1 2 3 4 po-
sitiivinen

Perustele vastauksesi!

7. Minkä arvosanan annat tämän hetkisel-
le liikennemyymäläpäällikölle?

negatiivinen 1 2 3 4 po-
sitiivinen

Perustele vastauksesi!

8. Miten liikennemyymäläpäällikköön kohdistuneet omat odotuksesi
ja toiveesi ovat toteutuneet?

negatiivinen 1 2 3 4 po-
sitiivinen

Perustele vastauksesi!

9. Millaisia toiveita sinulla on liikennemyymäläpäällikölle (toiminnan kehittäminen/työnjako/ johtaminen)?

KIITOS VASTAUKSISTASI!