



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Niko Hynninen

Muutosjohtamisen vaiheet

Hotelli- ja ravintolatoimialan organisaatiomuutos
yrityksessä X

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2019

Tekijä Otsikko	Niko Hynninen Muutosjohtamisen vaiheet. Hotelli- ja ravintolatoimialan organisaatiomuutos yrityksessä X
Sivumäärä Aika	31 sivua + 2 liitettä huhtikuu 2019
Tutkinto	tradenomi
Koulutusohjelma	liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	lehtori Kristiina Suihko
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää onnistuneen muutosjohtamisen teoriaa ja kartoittaa, kuinka tyytyväisiä suomalaisen henkilöstöpalveluyrityksen, Yritys X:n hotelli- ja ravintolatoimialan työntekijät ovat yrityksessä tehtyyn uudelleenorganisointumiseen, jonka seurauksena toiminnassa siirryttiin asiakkuustiimimalliin. Lisäksi opinnäytetyössä oli tarkoitus vertailla Yritys X:ssä tehtyjä toimenpiteitä yhdysvaltalaisen taloustieteilijän ja Harvardin entisen professorin John Kotterin vuonna 1996 kehittämän onnistuneen muutosjohtamisen kahdeksanvaiheisen prosessin vaiheisiin ja selvittää, voiko seuraamalla Kotterin mallin vaiheita saavuttaa onnistuneita tuloksia muutoksen johtamisessa.</p> <p>Yritys X:n henkilöstön tyytyväisyys asiakkuustiimimalliin kartoitettiin kvalitatiivisella kyselyllä. Kyselyn vastaajajoukon suurus oli 20 henkilöä, eli kaikki ne henkilöt, joiden työtehtäviin uusi asiakkuustiimimalli vaikutti. Kysely tehtiin Google Formsilla ja vastauslinkit lähetettiin vastaajille sähköpostilla. Vastausaika oli 20.2.2019–1.3.2019. Kyselyn vastausprosentti oli 65 prosenttia.</p> <p>Kyselyn perusteella voitiin päätellä, että henkilöstö oli erittäin tyytyväinen toteutettuun muutosprosessiin. Vaikka luonnollisesti joistain asioista tuli myös kritiikkiä, olivat kommentit kuitenkin yleisesti positiivisia. Erityisesti asiakkuustiimimallia keuhuttiin siitä, että muutos otettiin nopeasti käyttöön, ja sen hyötyjä muun muassa asiakaskokemukseen pidettiin toimivina.</p> <p>Vertaillaessa Kotterin mallin toimenpiteitä Yritys X:ssä toteutettuihin toimiin havaittiin, että niissä oli samankaltaisuuksia, mutta Kotterin mallia ei kuitenkaan seurattu kohta kohdalta. Yritys X:n työntekijät olivat erittäin tyytyväisiä toteutettuun organisaatiomuutokseen, vaikkei muutoksesta vastannut johtoryhmä käyttänytkään Kotterin mallia. Näin voitiin todeta, että yritysten muutosprosessissa on mahdollista saavuttaa erinomaisiakin tuloksia, vaikkei noudattaisikaan yhtä maailman urauurtavimmista muutosjohtamismalleista.</p>	
Avainsanat	muutosjohtaminen, hotelli- ja ravintolatoimiala, organisaatiomuutos, asiakkuustiimimalli, kvalitatiivinen kysely

Author Title	Niko Hynninen The stages of change management, The organizational change in the Hotel and Restaurant industry in the Company X
Number of Pages Date	31 pages + 2 appendices April 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor	Kristiina Suihko, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to study the theory of successful change management and to measure the satisfaction of Company X's employees in the organizational change leading to the implementation of a client team model in the Hotel and Restaurant business. In addition, the thesis compared the eight-step process of successful change management developed by a US economist and former Harvard professor John Kotter in 1996 to the steps that the Company X adopted in their change process. The goal was to find out if it is possible to achieve considerable results without following the steps of the Kotter model.</p> <p>The company X staff's satisfaction with the customer team model was measured with a qualitative survey. The size of the survey respondent group was 20, ie every person whose working tasks were influenced by the new client team model. The survey was conducted on Google Forms and the response links were sent to the respondents by email. The response time was between the February 20th 2019 and March 1st 2019. The response rate was 65 per cent.</p> <p>On the basis of the survey, it was concluded that the staff was very pleased with the change process. Even though some issues were obviously criticized, the comments were generally positive. In particular, the customer team model was praised for the rapid implementation of the new model and its benefits, including customer experience, were considered effective.</p> <p>Comparing the steps of Kotter's model to those of the Company X's, it was noticed that although there were similarities, the Kotter model was not followed to the point. Regardless, the Company X's employees were very pleased with the organizational change that took place. It can be concluded that it is possible to achieve excellent results in a business transformation process, even if one of the world's most pioneering change management models wasn't even used.</p>	
Keywords	change management, hotel and restaurant industry, organization change, client team model, qualitative survey

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja aiheen esittely	1
1.2	Kohdeyrityksen esittely	2
1.3	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus	2
1.4	Käytetyt tutkimusmenetelmät ja aineisto	3
2	Muutosjohtaminen	4
2.1	Muutos yritysmaailmassa	4
2.2	Muutostyypit	5
3	John Kotterin malli onnistuneeseen muutosjohtamiseen	7
3.1	John Kotter	7
3.2	Kotterin mallin kahdeksan kohdan esittely	7
3.2.1	Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen	8
3.2.2	Ohjaavan tiimin perustaminen	8
3.2.3	Vision ja strategian laatiminen	9
3.2.4	Muutosvisiosta viestiminen	9
3.2.5	Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan	10
3.2.6	Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen	10
3.2.7	Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen	11
3.2.8	Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin	11
3.3	Etenemisjärjestyksen tärkeys	12
3.4	Kotterin mallin heikkoudet	12
4	Hotelli- ja ravintolatoimialan asiakkuustiimimalli	14
4.1	Aika ennen tiimimallia	14
4.2	Tiimimallin suunnittelu	15
4.3	Tiimimalliin siirtyminen	16
4.4	Tiimimallin rakenne	17
4.5	Tiimimallin mittarit	18
5	Henkilöstökysely Yritys X:ssä	20
5.1	Vastaajajoukko	20
5.2	Kyselyn vastaukset	20

6	Johtopäätökset	25
6.1	Kyselyn validiteetti ja reliabiliteetti	25
6.2	Muutosprosessin onnistumisen arviointi	26
6.3	Miten Yritys X:n muutosprosessin vaiheet erosivat Kotterin mallista?	27
	Lähteet	30
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselylomake	

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta ja aiheen esittely

Valitsin tämän opinnäytetyön aiheen suorittaessani työharjoittelujaksoa Yritys X:ssä hotelli- ja ravintola-alan HR-assistenttina. Mitään tiettyä toimeksiantoa en saanut, vaan valitsin aiheeksi muutosjohtamisen, sillä se oli työsuhteeni alussa hyvinkin relevantti asia. Yritys X:ssä oli juuri silloin käynnissä organisaatiomuutos, jossa henkilöstö jaettiin asiakkuustiimeihin siten, että jokaisella tiimillä oli omat nimetyt asiakkuudet. Asiakkuustiimimalliin siirtymisestä pidettiin paljon valmistelevia kokouksia, jotka inspiroivat selvittämään lisää niistä prosesseista, jotka johtivat tämän mallin käyttöönottoon. Tämän vuoksi ehdotin itse, että tekisin opinnäytetyöni Yritys X:n organisaatiomuutoksesta ja sain siihen luvan, mikäli yrityksen nimeä ei paljasteta.

Muutosjohtaminen on erittäin ajankohtainen aihe yritysmaailmassa. Muutosta tapahtuu jatkuvasti, ja siihen reagoimisesta ja varautumisesta on tullut yhä kasvavissa määrin yritysten toiminnan yksi tärkeimmistä elinehdoista (Lampinen 2015). Muutosjohtamisesta löytyi paljon erilaista teoria-aineistoa, mutta yksi nimi, joka nousee esiin aina uudelleen ja uudelleen, oli John Kotter. Hänen kirjansa ”Leading change – Muutos vaatii johtajuutta” on esimerkiksi valittu vuonna 2011 Time-lehdessä yhdeksi vaikuttavimmista yritysjohtamiseen liittyvistä kirjoista. (Medintz 2011). Sen vuoksi Kotteria pidetäänkin yhtenä maailman urauurtavimmista tutkijoista muutosjohtamisen alalta, ja hän on kirjoittanut aiheesta useita bestseller-kirjoja ja -artikkeleita (Aiken & Keller 2009). Kotter on yhdysvaltalainen eläköitynyt Harvardin yliopiston professori. Hän työskenteli Harvardin yliopistossa lähes 20 vuotta luennoiden mm. liiketalouteen ja johtamiseen liittyvistä aiheista. Kotter työskentelee yhä vuonna 2008 perustamassaan yrityksessä Kotter International, joka tarjoaa mm. konsultointia muutosjohtamisen alalla. (Kotterinc. 2018.)

Kotter toteaa vuonna 1996 ilmestyneessä artikkelissaan, että vain yksi kolmesta muutosprosessista onnistuu (Kotter 1996). Vaikka aiheesta onkin tämän jälkeen kirjoitettu satoja artikkeleita ja kirjoja ja järjestetty kymmeniä kursseja, olivat McKinsey & Companyn vuonna 2008 toteutetun kyselytutkimuksen tulokset silti tyyliä luettavaa. Yli 3 000 yritysjohtajan vastauksista koottu maailmanlaajuinen vastaajajoukko oli yhä Kotterin kanssa samaa mieltä: ”Vain joka kolmas muutosprojekti oli onnistunut.” (Aiken & Keller 2009). Kotter esitteli vuonna 1996 ilmestyneessä kirjassaan hyödyllisen kahdeksan kohdan mallin, jossa kerrottiin keinoja, joilla muutosta voidaan johtaa onnistuneesti. (Kotter

1996). Vaikka malli onkin luotu 1990-luvun lopulla, on se silti erittäin relevantti myös tänä päivänä, kuten McKinsey & Company'n kysely todisti. (Aiken & Keller 2009). Kotterin mallista kerrotaan tarkemmin luvussa 3.

1.2 Kohdeyrityksen esittely

Tämän opinnäytetyön kohdeyritys on suomalainen vuonna 1999 perustettu henkilöstöpalveluyritys. Yrityksen palveluita ovat mm. henkilöstövuokraus ja suorarekrytoinnit hotelli- ja ravintola-alalla sekä kaupan alalla (Yritys X 2018). Yritys X:llä on toimistoja ympäri Suomea. Lisäksi sillä paljon kontakteja rekrytointikanaviin ulkomailla, erityisesti Puolassa, Slovakiassa ja Filippiineillä. Sillä ei kuitenkaan ole ulkomailla yhtään toimipistettä, mutta yhteistyö toimii muuten hyvin. Esimerkiksi Filippiineiltä Yritys X rekrytoi kymmeniä kokkeja vuosittain ympäri Suomea ravintoloihin esimerkiksi sesonkien kiireavuksi tai jopa toistaiseksi voimassa oleviin sopimuksiin. (Yritys X 2018.)

Yritys X fuusioitui emoyhtiönsä kanssa vuoden 2017 alussa. Emoyhtiö on suomalainen suurkonserni, joka toimii myös henkilöstöpalvelualalla. Yritys X:n toiminta päätettiin kuitenkin säilyttää vielä kauppojen jälkeen ennallaan, koska sillä oli vielä vahvoja asiakassuhteita, jotka haluttiin säilyttää ennallaan. Yritys X:llä oli lisäksi tunnettu brändi, jota ei haluttu heti lopettaa, vaan se päätettiin sulattaa pikkuhiljaa osaksi emoyhtiötä. Lopullisesti Yritys X:n brändi lopetettiin vuoden 2019 helmikuussa, ja jatkossa toimintaa tehdään pelkästään emoyhtiön brändillä. Yritys X on jätetty enää vain pelkäksi aputoiminimeksi. (Yritys X:n emoyhtiö 2018.)

1.3 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä muutosjohtamisen prosesseja ja toimenpiteitä Yritys X:ssä käytettiin sen hotelli- ja ravintolatoimialan työntekijöiden organisoiduttua asiakkuustiimimalliin. Näitä toimenpiteitä myös verrataan yhdysvaltalaisen taloustieteilijä John Kotterin onnistuneen muutosjohtamisen kahdeksan kohdan malliin ja selvittää, onko Yritys X hyödyntänyt Kotterin mallia omassa muutosprosessissaan, ja jos mallia ei ole hyödynnetty, onko hyviä muutosjohtamisen tuloksia silti mahdollista saavuttaa muillakin keinoin. Tavoitteena on lisäksi selvittää, kuinka tyytyväisiä Yritys X:n työntekijät ovat toteutettuun muutosprosessiin ja sitä varten työntekijöille tehtiin kysely, jossa he pääsivät ilmaisemaan mielipiteensä asiakkuustiimimallia kohtaan.

Vaikka tätä opinnäytetyötä ei tehtykään suoranaisesti toimeksiantona, työn tulokset tarjoavat Yritys X:lle arvokasta tietoa heidän muutosjohtamisen tasosta ja se pyrkii myös tarjoamaan ideoita yrityksen toiminnan kehittämiseen.

Tässä opinnäytetyössä Yritys X:n organisaatiomuutosta koskeva tarkastelujakso rajataan koskemaan vuotta 2018. Tähän päädyttiin, sillä ajatus asiakkuustiimimallista syntyi alkuvuodesta 2018 ja siihen siirryttiin 24.9.2018. Tämän jälkeen muutoksesta alettiin viestimään asiakasyrityksille. Lopullisesti toiminta asiakkuustiimimallin mukaisesti aloitettiin vuoden 2019 alussa samalla, kun Yritys X fuusioitui lopullisesti emoyrityksensä kanssa. (Palvelujohtaja 2019).

1.4 Käytetyt tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tässä opinnäytetyössä toteutettiin selvitys, jonka aineistonkeruumenetelmänä oli kysely Yritys X:n työntekijöille. Kyselyissä käytetään pääasiassa kahta erilaista menetelmää: kvalitatiivista, eli laadullista, tai kvantitatiivista, eli määrällisiä tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kysymykset ovat avoimempia ja tutkittavia asioita pyritään havainnoimaan sanallisin keinoin, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään prosenttilukuja ja numeerisia arvoja. (Seppänen 2017.)

Tämän opinnäytetyön kysely oli käytännössä kvalitatiivinen, sillä ainoana poikkeuksena oli ensimmäinen kysymys, jossa kysyttiin, mihin asiakkuustiimiin vastaajat kuuluivat. Kvantitatiivisilla keinoilla saatu tiimitieto auttaa selvittämään mahdolliset tiimien väliset erot tyytyväisyydessä. Näin vastauksista pystyy selvittämään, onko esimerkiksi yksi tiimeistä selkeästi tyyymätön tilanteeseen. Tiimitieto antaa myös Yritys X:lle enemmän tietoja käyttöön, sillä kyselystä näkee koko henkilöstön tyytyväisyyden lisäksi, myös tiimien tyytyväisyydet erikseen. Kuitenkin, koska tämän opinnäytetyön aiheena on henkilöstön kokonaistyytyväisyys, kaikki vastaukset analysoitiin kokonaisuutena, eikä tiimeittäin.

Kyselyn vastaajajoukon suuruus oli 21 henkilöä, eli siihen kuuluivat kaikki Yritys X:n Hotelli ja ravintola-alan asiakkuustiimeissä työskentelevät henkilöt. Google Forms-pohjainen kyselylomake lähetettiin vastaajille sähköpostilla. Vastausaikaa kyselyyn oli 20.2.2019–1.3.2019. Valitsin itse kyselyn kysymykset, mutta niitä hieman muokattiin sekä Yritys X:n edustajien, että Metropolian lehtori Kristiina Suihkon avustuksella. Kyselyssä oli yhteensä kahdeksan kysymystä, joista ainoastaan aiemmin jo mainittu tiimitiedon kysyvä kysymys oli monivalintainen. Loput kysymykset olivat avoimia, eli

vastaajat pystyivät vastaamaan täysin omanlaisia vastauksiaan, eikä niiden pituutta myöskään rajoitettu. Kysely analysoidaan tarkemmin vielä luvussa 6.

2 Muutosjohtaminen

2.1 Muutos yritysmaailmassa

Muutos on prosessi, jonka aikana jokin asia tai esine muuttuu joksikin täysin toiseksi, kuin mitä se lähtötilanteessa oli (Myllymäki 2017). Muutosta tapahtuu maailmassa koko ajan. Ihmiset ikääntyvät, metallit ruostuvat ja kukat kuihtuvat. Tällainen muutos on täysin luonnollista ja siihen ei pysty vaikuttamaan muuten, kuin ehkä hieman hidastamalla vääjäämätöntä. Myös yritysmaailmassa muutoksia tapahtuu jatkuvasti. Yrityksiä syntyy, tai menee konkurssiin ja työntekijöitä palkataan lisää, tai heitä irtisanotaan. Kaiken yritystoiminnan perimmäinen ajatus on kuitenkin sama kuin ensimmäisillä luolaihmisilläkin: ”eloonjääminen”. Yrityksissä tehdään töitä yötä päivää tavoitteena keksiä jatkuvasti uusia keinoja pysyä liiketoiminnan kehityksessä mukana ja vastata kuluttajien alati muuttuvaan kulutuskäyttäytymiseen. (Myllymäki 2017). Yritykset tarvitsevatkin hyviä muutosjohtamisen taitoja, sillä paikoilleen jämähtäminen johtaa yleensä yritystoiminnan loppumiseen. Tästä varoittavia esimerkkejä ovat yritykset, kuten Blockbuster, Anttila ja Nokia, jotka eivät onnistuneet pitämään yritystoimintaansa kannattavina, vaan jäivät heidän toimialojansa ravisuttaneiden muutosten jalkoihin. Vuokraelokuvia myyneen Blockbusterin johdossa ei osattu varautua elokuvien suoratoistopalvelujen räjähdysmäiseen suosion kasvuun, mikä taas aiheutti sen, että vuokraelokuvien kysyntä laski niin paljon, että lopulta lähes kaikki yrityksen myymälät oli suljettava (Chang 2015).

Nokialla kävi hieman samantyylisesti. Älypuhelinkehittämiseen ei osattu tai ymmärretty panostaa, jolloin sen pahimmat kilpailijat painoivat ohi, ja lopulta kilpailija Microsoft osti sen puhelinliiketoiminnan (Koskinen 2014). Nokia kuitenkin onnistui säilyttämään toimintansa muilla liiketoiminta-aloilla, ja yritys ei mennyt konkurssiin. Suomen silloinen pääministeri Jyrki Katainen totesi vuonna 2013 kuultuaan Nokian kaupoista, että ”Muutos pelasti Nokian.” (Karvonen 2013). Anttilaa tosin edes muutos ei pelastanut konkurssilta, vaan sen kaatoa tarve yrittää kilpailla periaatteissa kaikkien kanssa ja tarjota jo liiankin monipuolisesti tavaraa kuluttajille. Anttiloissa myytiin esimerkiksi elektroniikkaa, vaatteita ja sisustustavaroita, jolloin mihinkään tiettyyn alaan ei panostettu tarpeeksi ja liian suurista myymälöistä koitui liikaa kustannuksia. Myöskään verkkokaupan kasvuun ei osattu varautua ja lopulta Anttilan ajautui konkurssiin. (Härkönen 2016).

Aleksi Lampinen toteaa Markkinointi & Mainonta -lehden blogissaan, että yritysten täytyy joko "sopeutua tai kuolla" (Lampinen 2015). Toisin sanoen, niiden täytyy löytää keinoja selvittää asiakkaidensa tarpeet ja vastata markkinoille syntyneisiin kipupisteisiin. Tästä johtuen nykyään tunnetaankin jo useita tällaisessa "raossa" syntyneitä yrityksiä, kuten Airbnb tai Netflix, jotka osasivat ennustaa muutokset asiakaskäyttäytymisessä ja tarjota palveluitaan ensimmäisten joukossa.

Historia tuntee kuitenkin myös monta menestystarinaa siitä, miten jotkin yritykset ovat selvinneet ja kukoistaneet jo satoja vuosia, ilman hidastumisen merkkejä. Yksi tällainen esimerkki on Nintendo, joka aloitti toimintansa jo vuonna 1889 myymällä käsintehtyjä pelikortteja. Siitä yritystoiminta kehittyi vuosi vuodelta lelukaupasta videopeliliiketoimintaan ja nykyään Nintendo on yksi maailman tunnetuimmista brändeistä. (Nintendo 2018).

Muutos on ollut osa yritysten arkea jo vuosikymmeniä ja digitalisaatio on vauhdittanut muutostarvetta vielä entisestään vuosituhannen vaihtumisen jälkeen. Globalisaatio, matkapuhelimet, Internetin kehitys ja maapallon köyhimpien alueiden vaurastuminen ovat kaikki vaikuttaneet yritysten toimintaan merkittävästi. Tulevaisuudessa tekoälyn, robotiikan sekä AR:n eli lisätyn todellisuuden innovaatiot luovat vielä lisää painetta kehittyä. Kieltämisen tai odottelun sijasta yritysten tulisivatkin nähdä nykyhetki tilaisuutena uuden liiketoiminnan luomiseen ja kasvattamiseen. (Pinus Oy 2017.)

2.2 Muutostyypit

Perinteisesti yrityksissä on toimittu siten, että muuttuvan ympäristön tilanne ja kilpailijat yritetään saada kiinni harkituilla taktisilla muutostoimilla. Tällainen tapa on kuitenkin vain jatkuvaa juoksua aikaa vastaan, sillä ajatellaan muutostilanteen rauhoittuvan välillä. Todellisuudessa muutos on kuitenkin yhä enemmän ja enemmän jatkuva prosessi. Yritysten tulisi elää jatkuvassa muutosprosessissa, sillä tyytyminen nykytilanteeseen saattaa kostautua milloin tahansa ja ilman varasuunnitelmia yrityksen toimita voi päättyä äkillisesti. (Businesslike 2016).

Kaikki yritykset eivät ole kuitenkaan muutosprosesseissaan samalla viivalla, sillä niiden tilanteet saattavat olla täysin erilaisia. Dean Anderson ja Linda Ackerman Anderson ovat kätevästi jakaneet organisaatioiden kokemien muutosten tasot kolmeen eri kokoiseen luokkaan, jotka ovat: "Pieni muutos, eli parannus", "Keskisuuri muutos, eli uudistus" ja "Suuri muutos, eli transformaatio" (Anderson & Ackerman Anderson 2001, 32).

Pieni muutos, tarkoittaa toimenpiteitä, joilla organisaatioissa reagoidaan toimintaympäristön pieniin muutoksiin. Pienet muutokset eivät vaadi juurikaan työntekijöiden, tai työtehtävien uudelleenjärjestelyä. Yleensä yritykset pyrkivät jatkuvasti uudistumaan hieman ja löytämään toiminnassa parannettavia osa-alueita, joihin sitten tehdään muutoksia. Toteuttamalla jatkuvasti pieniä muutoksia, voi pysyä paremmin kehityksessä mukana ja muutosvastarinta pysyy alhaisena. Pienet muutokset ja parannukset kohdistuvat aina johonkin jo olemassa olevaan. (Kvist & Kilpiä 2006, 25–27.)

Keskisuuri muutos toteutetaan joko ulkoisten tekijöiden huomattavien muutosten vuoksi, tai silloin, kun halutaan muuttaa tai uudistaa sisäisiä toimintamalleja merkittävästi (Kvist & Kilpiä 2006, 26). Uudistuksia vaativia tapahtumia voivat olla esimerkiksi kilpailijan lanseeraama uusi tuote, tai kokonaan uuden yrityksen liittyminen markkinoille. Tällaiset äkilliset tapahtumat vaativat nopeaa reagointia, joka saattaa vaatia jo isojaakin muutoksia henkilöstön toimintaan. Uudistuksissa on kuitenkin aina kyse jonkin vanhan korvaamisella uudella (Kvist & Kilpiä, 29). Uudistukset saattavat aiheuttaa jonkin verran muutosvastarintaa, jos esimerkiksi jotkin työtehtävät tehdään uudistuksen jälkeen eri tavalla kuin ennen.

Suuri muutos, eli käytännössä muodonmuutos, on kaikista vaativin organisaation muutostyyppi, sillä se vaatii suuria uudistuksia organisaatiokulttuuriin ja jopa radikaaleja toimenpiteitä niin esimiehiltä kuin alaisiltakin. Heidän täytyy omaksua uudet toimintatavat nopeasti. Muodonmuutoksen jälkeen jopa koko yrityksen asiakaskunta saattaa vaihtua, jos esimerkiksi päätetäänkin alkaa tuottamaan täysin uudenlaisia tuotteita, tai palveluita. (Kvist & Kilpiä 2006, 26.) Yritys X:n toteuttama organisaatiomuutos, on esimerkki tällaisesta suuresta muutoksesta, sillä useiden työntekijöiden vastualueet ja työtehtävät vaihtuivat lähes kokonaan. Siellä tehty muutos esitellään tarkemmin luvussa 4.

Yrityksissä ollaankin ajan myötä ymmärretty se, että muutokseen ei pysty vaikuttamaan, mutta mikäli siihen reagoimiseen saadaan kehitettyä toimivat strategiat ja toimintasuunnitelma, on muutoksen vaikutuksia helpompi hallita ja näin saada etua kilpailijoihin nähden. Silloin ollaan myös alettu puhumaan ”muutosjohtamisesta”, jolla kuvataan muutosprosessin suunnittelua, hallintaa ja toteuttamista (Kvist & Kilpiä 2006, 17). Muutosjohtaminen käsittää niin normaalissa arjessa tapahtuvien muutosten hallinnan kuin monimutkaisten ja pitkien muutosprosessien läpiviennin. Muutosjohtaminen on yksinkertaisesti sanottuna yrityksen toiminnan ohjaamista haluttuun tilaan. Tosin muutosjohtamista kä-

siteltäessä on hyvä muistaa, että jokainen muutoksen johtamista vaativa prosessi ja tapahtuma, on alkanut jo ennen kuin muutosprosessia on alettu edes suunnittelemaan. Sen vuoksi muutosta johdettaessa on erityisen tärkeää valmistella toteutettavaa prosessia etukäteen. (Kvist & Kilpiä, 17.) Muutosjohtamisen perustana on onnistunut ihmisten johtaminen. Ei riitä, että johto esittelee upeita ideoitaan siitä mihin organisaation tila on tulevaisuudessa menossa, jos muutoksen taakse ei saada sitoutettua henkilöstöä. (Juuti & Virtanen 2009, 140.)

3 John Kotterin malli onnistuneeseen muutosjohtamiseen

3.1 John Kotter

Yhdysvaltalainen taloustieteilijä John Kotter kirjoitti Harvard Business Review -lehdessä julkaistun artikkelin ”Muutoksen johtaminen: Miksi muutoshankkeet epäonnistuvat”, joka julkaistiin keväällä 1995. Artikkelista tuli niin suosittu, että Kotter kirjoitti sen pohjalta myös kirjan nimeltä ”Muutos vaatii johtajuutta” (alkuperäinen nimi Leading change) ja se ilmestyi vuonna 1996.

Kotter kertoi ”Muutos vaatii johtajuutta” -kirjan esipuheessaan keskustelleensa hänen artikkelinsa lukeneiden kanssa siitä, miksi se oli niin iso menestys. Siihen löytyi kaksi syytä: ”Organisaatioiden tekemien tavallisten virheiden lista aiheutti ahaa-elämyksiä, ja että muutosjohtamisen kahdeksanvaiheinen malli koettiin erittäin selkeänä ja yrityksiä oikeasti hyödyttävänä”. Kotter kertoo myös, että hän lainasi esimerkkejä ja ajatuksia väitteidensä tueksi pelkästään omista aiemmista teoksistaan, eikä hänen tarvinnut siteerata kirjassaan ketään. (Kotter 1996, esipuhe.) Tämä kuvastaa hyvin sitä, miten merkittävästä henkilö Kotter on muutosjohtamisen saralla.

3.2 Kotterin mallin kahdeksan kohdan esittely

Kotterin malli syntyi siten, että hän ensin selvitti ja tutki, millaisia virheitä organisaatioissa tehdään, joiden vuoksi muutoshankkeet epäonnistuvat. Hän poimi niistä kahdeksan selkeintä ja näkyvintä virhettä tai puutetta yritysten tekemissä muutosprojekteissa ja huomautti, että niiden kaikkien vaikutuksia on mahdollista lieventää. Se tosin vaatii sen, että niihin osataan varautua tarpeeksi ajoissa. (Kotter 1996, 14). Virheiden pohjalta Kotter päätti luoda kahdeksanvaiheisen mallin, jossa hän esittelee keinoja, joilla saada aikaan

pysyviä ja toimivia muutoksia organisaatioissa. Mallin tavoitteena on avustaa muutosprojektien kanssa kamppailevia yrityksiä. (Kotter 1996, 18).

Seuraavaksi listataan Kotterin kahdeksan vaiheen mallin kaikki kohdat ja selitetään niiden tarkempi sisältö. Jokaisen vaiheen nimi on lainattu suoraan Kotterin kirjasta. (Kotter 1996, 18).

3.2.1 Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen

Jotta yrityksissä pystyttäisiin toteuttamaan merkittäviä muutosprojekteja, täytyy merkittävä osa henkilöstöstä uskomaan muutoksen tärkeyteen ja tekemään yhdessä töitä muutoksen eteen. Mikäli muutoksen tärkeyttä ei painota liikaa, saattaa prosessit aloituksen jälkeen hiipua nopeastikin, sillä tarpeeksi suuri osa työntekijöistä ei ole muutoksen takana. (Kotter 1996, 31–32). Henkilöstön on usein helppo tyytyä vallitsevaan tilanteeseen, eikä tämän tyytyväisyyden voimaa pitäisi koskaan aliarvioida (Kotter 1996, 37).

Muutoksen välttämättömyyden painottaminen vaatii useidenkin henkilöiden työpanoksen lisäämistä, sillä alkusysäys muutokselle on aina aloitettava jostain. Sen vuoksi tämä viitta usein lankeaa nimenomaan johtajien harteille. Jos muutokseen saadaan tarpeeksi moni uskomaan, enemmistön muutosmieliala ei pääse laskemaan liian alas. (Kotter 1996, 32).

3.2.2 Ohjaavan tiimin perustaminen

Koska kymmenien, tai satojen työntekijöiden muutosvastarintaa on vaikea laannuttaa pelkästään yksinään, on järkevää perustaa muutoksesta vastaava tiimi, jonka kaikki jäsenet ovat prosessin takana sataprosenttisesti ja ymmärtävät sen tärkeyden. Sillä vaikka historia tuntee monta vahvaan persoonaan henkilöityvää menestystarinaa, kuten Steve Jobs ja Apple, tai Jeff Bezos ja Amazon, on tällainen käsitys ”superihmisistä” Kotterin mielestä kuitenkin hyvin vaarallinen (Kotter 1996, 45). Mikään todellinen menestystarina ei synny yhden henkilön toimesta. vaan menestyvää muutosprosessia johtamaan tarvitaan käytännössä aina toimiva tiimi, jonka jäsenet uskovat ja luottavat toisiinsa. Tiimin jäsenillä täytyy olla myös yhteinen tavoite mihin pyrkiä ja tarpeeksi uskottavuutta henkilöstön keskuudessa voidakseen johtaa muutosta mahdollisimman tehokkaasti. (Kotter 1996, 46–48.)

3.2.3 Vision ja strategian laatiminen

Varsinkin urheilusta on helppoa löytää esimerkkejä siitä, että vaikka joukkueella olisi kuinka tasokkaat yksilöt tahansa, niin silti etukäteen heikompi joukkue saattaa voittaa luottamalla toimivaan taktiikkaan. Kummallakin joukkueella oli visiot kultamitalista, mutta vain toinen joukkue ymmärsi yhteistyön tärkeyden. Siksi onnistunut muutosprosessikin vaatii pelkän vision lisäksi myös hyvin laaditun strategian ja suunnitelman. Jos keskitytään vain liikaa siihen, että mikä organisaation tila haluttaisiin olevan tulevaisuudessa, mutta liian vähän siihen, miten se tila saavutetaan, saattaa se turhaan hidastaa muutosprosessia ja aiheuttaa yritykselle jopa haittaa. (Kotter 1996, 57–58.)

Kotterin mukaan strategia ei synny itsestään, vaan se vaatii myös tarpeeksi vahvan vision. Pelkkä ”Tavoitteenamme on voittaa kultaa” ei riitä. Hyvä visio on sellainen, jolla saadaan ihmiset toimimaan jopa heidän omien etujensa vastaisesti, jotta yritys voisi saavuttaa visionsa mukaisen päämäärän (Kotter 1996, 61).

3.2.4 Muutosvisiosta viestiminen

Yritysten tulisi viestiä visionsa siten, että niiden koko henkilöstö ymmärtäisi ja todella sisäistäisi sen ja haluaisi aidosti olla toteuttamassa sitä. Valitettavasti vision sisäistäminen satoja, tai jopa tuhansia työntekijöitä työllistävien yritysten koko henkilöstölle ei ole mitenkään helppoa. (Kotter 1996, 74.)

Muutoksen viestinnässä on täysin samoja haasteita, kuin missä tahansa muussakin viestinnässä ja erityisesti se, että miten saada viesti kerrottua mahdollisimman monelle ja siten, että kaikki sisäistävät sen sisällön. Kotterin mielestä muutosvisiota viestittäessä on tärkeää, että viestintä on molemminpuolista johdon ja alaisten välillä. Henkilöstölle täytyy tarjota mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin, mutta myös johtajien sanojen ja tekojen täytyy täsmätä. Jos teot ja sanat eivät kohtaa, saattaa jopa erinomaiseltakin muutosviestinnältä mennä pohja alta. Jos esimerkiksi keskijohto kertoo henkilöstölle, että jos kaikki onnistuvat uuden organisaatiomallin avulla tehostamaan työskentelyä, on silloin yrityksellä mahdollisuus tarjota parempia henkilöstöetuja, mutta samaan aikaan toimitusjohtaja remontoii toimistoaan kymmenien tuhansien yllisyyksillä. (Kotter 1996, 81–85).

3.2.5 Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan

Kotter on lukuisten yritysten muutosprosesseja tutkiessaan huomannut, että monissa yrityksissä tehdään se virhe, että muutosprosessi lopetetaan, kun muutosvisio on saatu viestittyä. Todellisuudessa muutosprosessi ei ole silloin vielä valmis ja vision mukaiset halutut tulokset jäädään saavuttamatta. Syy tähän on se, että yrityksen toiminnassa on vielä niin paljon kehitettävää, että henkilöstöllä ei ole mahdollisuutta toteuttaa uutta visiota. Kotter on listannut neljä tärkeintä asiaa, joiden virheisiin, tai puutteisiin pitää puuttua, tai muuten yrityksissä ei saada muutosvision mukaisia tuloksia tehtyä. Nämä ovat rakenteet, taidot, järjestelmät ja esimiehet. (Kotter 1996, 88–89.)

Rakenteellisia esteitä ovat esimerkiksi vääränlaiseen organisaatiomalliin juuttuminen tai työntekijöiden vähydestä johtuva ylimääräinen kiire ja stressi, joka laskee merkittävästi pitkään jatkuessaan heidän tehokkuutta (Kotter 1996, 89). Yritykset, joissa muutosprojektien halutaan olla menestyksellisiä, tulisi selvittää myös se, että kuinka paljon koulutusta, tai valmennusta henkilöstö tarvitsee esimerkiksi muutosprojektin vuoksi merkittävästi muuttuneiden uusien työtehtävien hoitamiseen. Valmennuksen tulisi myös olla oikeanlaista, eli tehokasta ja kustannustehokasta, mutta myös sellaista toimintaa, jonka henkilöstö varmasti sisäistää. (Kotter 1996, 92).

3.2.6 Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen

Kotterin mallin kuudennessa kohdassa kehoitetaan varmistamaan, että muutosprosessi tuottaa useita lyhyen aikavälin onnistumisia. Vaikka Kotter painottaa, että hänen prosessissaan etenemisjärjestyksellä on merkitystä, niin todellisuudessa kuudennen kohdan tuloksia tulisi näkyä jo, vaikka ensimmäisten viiden kohdan toimenpiteet olisivatkin vielä kesken. (Kotter 1996, 20, 105.) Lyhyen aikavälin onnistumisilla on useita erittäin tärkeitä hyötyjä muutosprosessille. Välitön palaute onnistumisista kohentaa henkilöstön motivaatiota ja työmoraalia. Onnistumiset saattavat helpostikin kääntää muutosta aluksi vastustaneet sen puolelle, kun he saavat hyvistä suorituksista kehuja. Samalla heidän on vaikeampaa perustella miksi muutos ei toimi, jos prosessia tukemaan on heti näyttää esimerkiksi konkreettisia, parantuneita myyntilukuja. (Kotter 1996, 101–113.)

Kannustavat tulokset heti muutosprosessin alkuvaiheessa antavat henkilöstön lisäksi myös prosessia johtaville esimiehille ja yritysjohdolle positiivisia merkkejä. Muutoksen vision toteutumista on selkeämpää seurata, jos prosessi tuottaa heti alusta lähtien dataa ideoiden kelvollisuudesta. Näiden perusteella on helpompi tehdä muutoksia strategiaan,

kun yrityksessä ollaan vielä alkuvaiheessa koko prosessia. Muutosprosessit eivät yleensä ole halpoja, ja siksi onnistumisilla on tärkeä rooli siinä, että uudistukset saadaan perusteltua myös yritysjohdolle ja vietyä todennäköisemmin sitten läpi. (Kotter 1996, 101–113.)

3.2.7 Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen

Noin vuonna 400 eaa. kuuluisa antiikin filosofi Herakleitos totesi, että ”Kaikki muuttuu” ja ”Mikään ei ole pysyvää, paitsi muutos” (Mark 2010). Tämä sanonta pitää paikkaansa edelleen tänäkin päivänä. Koska muutos on jatkuvaa, ei myöskään muutosprosesseissa kannata juhlia voittoja liian aikaisin. Jos esimerkiksi yksi tärkeimmistä muutosta ajaneista työntekijöistä lähtee yrityksestä, tai jos lyhyen aikavälin voitoista ”sokaistunut” yritysjohtaja lakkauttaa prosessien kehittymisen yrityksessä, sillä saattaa olla tuhoisia vaikutuksia. Tällöin kaikki vanhat muutosvastarintaa aiheuttaneet ongelmat saattavat taas alkaa hidastamaan yrityksen menestystä. (Kotter 1996, 116.)

Esimerkki tällaisesta tilanteesta on sellainen, jossa yhdessä yrityksessä toteutetaan iso organisaatiomuutos. Varsinkin suuren ja pitkään kestäneen prosessin läpiviennin jälkeen olisi luonnollista tyytyä vain siihen, mitä ollaan saatu aikaan ja palkita henkilöstö kalliilla juhlilla. Pitäisi kuitenkin ymmärtää se, että kun yksi prosessi on tehty, toinen vasta alkaa. Muutosten määrä pikemminkin lisääntyy, eikä vähene. (Kotter 1996, 117). Kun muutosprosessissa on saatu näkyviä onnistumisia, silloin muutosvoimaa pitäisi pitää yllä toteuttamalla lisää uudistuksia. Tämä onnistuu Kotterin mukaan siten, että henkilöstöä kehitetään ja koulutetaan aktiivisesti, annetaan hierarkian alempien tasojen hoitaa muutosjohtamista itsenäisesti ja uudistetaan tai karsitaan vanhoja prosesseja. (Kotter 1996.)

3.2.8 Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Kotter ei rajoita kahdeksan kohdan mallissaan tarkastelujaksoa rajoittumaan pelkästään kuukausien, tai muutamien vuosien pituisiin muutosprojekteihin, vaan hänellä on tarjota vinkkejä myös jopa kymmenien vuosien päähän, yritysten esimerkiksi valmistautuessa toimitusjohtajan eläköitymiseen. Lähes kaikissa yrityksissä tulee nimittäin jossain vaiheessa eteen se, että vuosien saatossa muodostunut toimintakulttuuri tulisi uudistaa ja samalla poistaa osa yrityksessä jopa useitakin vuosia vallinneista arvoista. Koska tällaiset muutokset eivät tapahdu hetkessä, yrityskulttuuri onkin usein vasta viimeisenä uudistuva asia yrityksen muutosprosesseissa. (Kotter 1996, 136.) Kotter toteaa, että muutosprosessit alkavat usein toimintatapojen ja asenteiden muuttumisella siten, että yritys

alkaa tuottamaan parempia palveluita ja tuotteita, mutta yrityskulttuuriin muutokset juurtuvat kuitenkin vasta muutosprosessien lopuksi (Kotter 1996, 137).

Kotter kertoo, että uudet toimintatavat voivat juurtua yrityskulttuuriin vasta kun ne on toteutettu vanhoja toimia paremmiksi ja siitä on saatu selviä tuloksia. On myös hyvä ymmärtää se, että vanhoista asenteista ja normeista luopuminen saattaa olla joillekin työntekijöille erittäin vaikeaa ja heille on Kotterin mukaan erittäin tärkeää, että heidän kanssaan keskusteltaisiin avoimesti, jotta hekin lopulta huomaavat uusien toimintatapojen hyödyllisyyden. Joskus tämäkään ei riitä ja kulttuurin muutos saattaa vaatia keskeisten henkilöiden erottamista, tai eläköitymistä. (Kotter 1996, 137.)

3.3 Etenemisjärjestyksen tärkeys

Kotter toteaa kirjassaan, että mittavissa muutoshankkeissa käydään läpi kaikki hänen mallinsa vaiheet ja yleensä samassa järjestyksessä (Kotter 1996, 20). Kotterin mallissa ensimmäiset neljä askelta ovat ns. ”lämmittelyvaiheita”, joilla rakennetaan perusta muutokselle. Jos kaikki tai osa näistä vaiheista sivuutetaan tai ne kiirehditään läpi liian nopeasti, se saattaa aiheuttaa suuriakin ongelmia prosessin läpiviemiselle. Yhtä lailla mallin viimeinen kohtakin on tärkeä, sillä ilman kunnollista tuloksien seuranta ei välttämättä saavuteta pysyviä tuloksia. (Kotter 1996, 20–21).

Muutosvaiheiden määrää Kotter perustelee sillä, että muutosten läpivieminen onnistuneesti vaatii erittäin paljon aikaa ja että ne vaativat esimiehiltä ihmisten johtamista ja kärsivällisyyttä pitkää prosessia kohtaan. Tämän vuoksi on perusteltua jakaa muutosprosessit useampaan kuin kahteen tai kolmeen vaiheeseen. (Kotter 1996, 138.)

3.4 Kotterin mallin heikkoudet

Vaikka John Kotterin malli onkin yhä hyvinkin relevantti, pitää kuitenkin muistaa se, että malli on luotu vuonna 1994. Mallin luomisen jälkeen maailma on muuttunut erittäin paljon. Esimerkiksi asenteet perinteistä hierarkiaa kohtaan ovat muuttuneet ja sukupuolten välinen tasa-arvo on lisääntynyt. Lisäksi koko ajan lisääntyvä digitalisaatio on tarjonnut yrityksille uusia tietoteknisiä mahdollisuuksia kehitykseen. Vaikka Kotterin mallin onkin yleisesti keuhuttu olevan relevantti yhä 2010-luvulla ja sanottu olevan jopa 1900-luvun paras, ei esimerkiksi kirjailija ja muutosjohtamisen alalla itsekin työskentelevä Leonardo Herrero ymmärrä miksi. (Herrero, 2014). Hänen mielestään näkyvin Kotterin mallin heikkous on se, että se esittelee muutosprosessin lineaarisena tapahtumana, jolla on selkeä

lähtöpiste ja loppu (Herrero 2014). Yritysten tulisikin enemmänkin pyrkiä jatkuvaan muutokseen, eikä jäädä lepäämään laakereilleen. Herrero toteaa, että Kotterin malli on kuuluisa juuri siksi, että sen kohdat ovat ytimekkäitä, järkevän kuuluisia ja helppo muistaa, mutta myös lisäksi vanhentuneet jo aikoja sitten. (Herrero 2014).

Kotterin mallissa korostetaan ja painotetaan lähinnä vain johtajien roolia ja sitä, mitä niiden pitää tehdä organisaatiomuutosten toteuttamiseksi. Johtajat nähdään Kotterin mallissa suurina ja mahtavina edelläkävijöinä, joita alaiset suorastaan lähes palvovat. Näin ei kuitenkaan todellisuudessa useinkaan ole, sillä nykypäivänä edelleen noin 70 % esimiehiltä alaisille tulevasta viestinnästä ei mene perille. (Herrero 2014). Herrerolta kritiikkiä saavat myös Kotterin mallin "askeleet", sillä mitään konkreettisia välietappeja on vaikea asettaa, koska nykypäivänä muutos on jatkuvaa (Herrero 2014).

The Hub Events -internetsivuilla olevan artikkelin kirjoittaja Larry Reynolds kritisoi Kotterin mallin olevan liian mekaaninen. Hänen mielestään siinä yritykset kuvataan koneina, vaikka todellisuudessa ne ovat ihmisten muodostamia kokonaisuuksia (Reynolds 2018).

Kotter ei ole kuitenkaan jättänyt mallinsa vanhentumista huomioimatta, vaan hän päivitti sen kertaheitolla 2010-luvulle, julkaisemalla vuoden 2012 marraskuussa jälleen uuden artikkelin Harvard Business Review -lehteen. Tekstin Kotter oli otsikoinut ytimekkäästi nimellä "Accelerate!" eli "Kiihdytä!". (Kotter 2012.)

Artikkelissaan Kotter mainitsee, että muutoksen perässä pysyminen, tai sen edelle pääseminen on mahdotonta. Hän mainitsee myös, että (osittain myös hänen itsensäkin kehumat) vanhat hierarkiat ja toimintatavat eivät enää toimi samalla lailla kuin ennen (Kotter 2012).

Kotter ehdottaakin artikkelissaan, että hänen perinteisten kahdeksan kohdan tilalle tulisi kahdeksan muutoksen "kiihdyttäjää". Kohtien nimet on kuitenkin pysyneet hyvin samantaisina vuosienkin jälkeen, mutta ero on siinä, että toisin kuin aiemmin, muutosta eivät ole tekemässä vain esimiehet, tai yksi johtaja, vaan nämä "kiihdyttäjät" vaativat isomman joukon ihmisiä toimiakseen. (Kotter 2012).

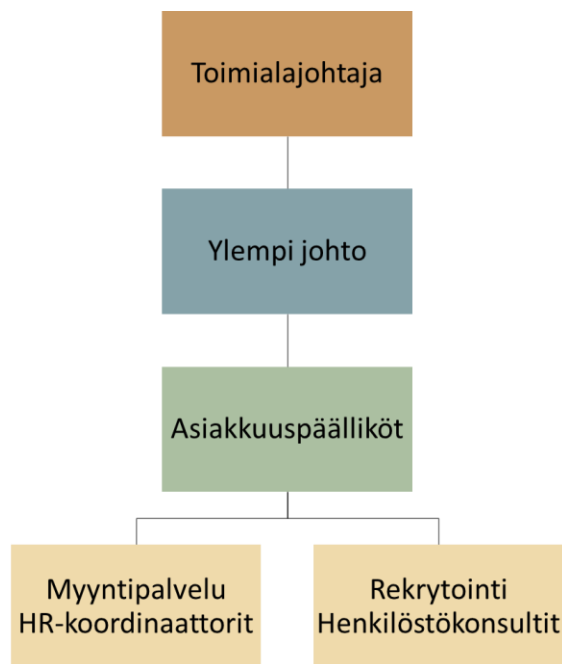
4 Hotelli- ja ravintolatoimialan asiakkuustiimimalli

4.1 Aika ennen tiimimallia

Seuraavaksi esitellään Yritys X:n tilanne ennen siellä tehtyä organisaatiomuutosta ja kuvataan toimenpiteitä, joita tehtiin asiakkuustiimimalliin siirtymiseksi.

Seuraavat tiedot keräsin itse omien havaintojen ja kokemusten pohjalta, työskennellessäni Yritys X:ssä aikavälillä 16.7–14.12.2018. Käytin aineistona myös Yritys X:n asiakkuusmallista vastaavilta henkilöiltä sähköpostitse myöhemmin saamiani lisätietoja. Henkilöt toimivat yrityksessä titteleillä palvelujohtaja, Head of Sales ja projektipäällikkö.

Aiemmassa mallissa toiminta Yritys X:ssä oli organisoitu funktioittain, eli molemmat toimialat Kauppa sekä Hotelli ja ravintola-ala olivat omina funktioinaan. (ks. kuvio 1.) Kummassakin oli hierarkian mukaisesti tietyt tasot, esimerkiksi kaikki asiakkuuspäälliköt vastasivat uusiasiakashankinnasta ja lisäksi myös valvoivat, että jo hankittujen asiakkuuksien työtehtävät tulivat tehdyksi. (Head of Sales 2019).



Kuvio 1. Hotelli- ja ravintolatoimialan organisoitumiskaavio ennen asiakkuustiimimallia (Palvelupäällikkö 2019).

Hierarkian alin taso oli jaettu kahteen osaan ”myyntipalvelun” ja ”rekrytoinnin” kesken. Työtehtävät riippuivat siitä, kumpaan osaan kukin työntekijä kuului. Myyntipalvelussa olleet työntekijät hoitivat erilaiset vuokratyöntekijöiden työvuoroihin liittyvät asiat, kuten sairauspoissaolojen vuoksi avoimeksi tulleiden vuorojen täytöt. Rekrytoijien tehtävänä oli taas hakemuskäsittely ja työhaastattelut.

Myyntipalvelulla oli oma yhteinen puhelinnumero, jonne Yritys X:n vuokratyöntekijät, sekä asiakasyritykset pystyivät soittamaan työvuoroihin liittyvissä asioissa. Puheluihin vastasi aina vuorollaan se, kenellä oli juuri sillä hetkellä aikaa ja riippumatta siitä, kenen asiakkaan vuorosta oli kyse. Myyntipalvelun pääasiallisena tehtävänä oli vuokratyövoimalla teetettävien työvuorojen täyttäminen ja niihin liittyvissä asioissa neuvominen.

Rekrytoijat puolestaan jakoivat asiakkuuspäälliköiden hankkimat tai asiakkaiden itse ilmoittamat rekrytointitoimeksiannot keskenään. Jako perustui lähinnä kiinnostukseen ja aiempaan osaamiseen. Toimeksiannot hoidettiin nimikkeiden perusteella, jolloin esimerkiksi monivuotisen kokkitaustan omannut rekrytoija hoiti kokkirekrytointeja ja vastaavasti taas tarjoilijana aiemmin työskennellyt rekrytoija hoiti tarjoilijahakuja. Mitään selkeää työnjakoa ei kuitenkaan ollut, vaan usein uuden toimeksiannon otti hoidettavakseen se, jolla sattui olemaan eniten aikaa sillä hetkellä.

4.2 Tiimimallin suunnittelu

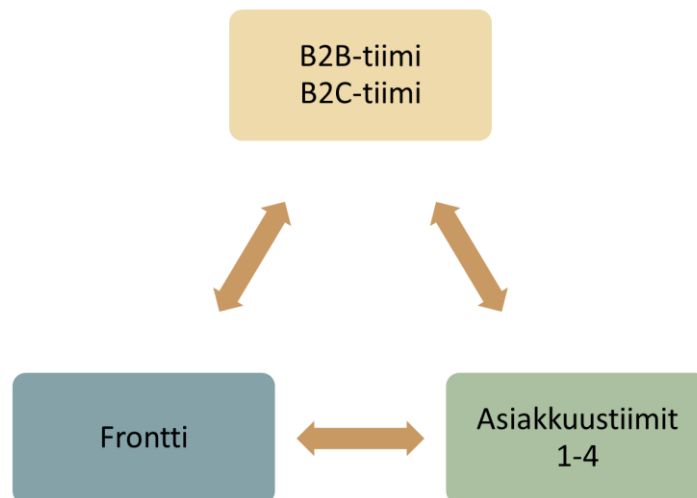
Alkuvuodesta 2018 Yritys X:ssä päätettiin, että nykyistä toimintamallia tulisi uudistaa. Hotelli- ja ravintola-alan toimialapäällikkö perusti keväällä johtoryhmän johtamaan muutosprosessia, jossa aiemmin käytössä ollut funktiomalli vaihdetaan tiimimalliin. Johtoryhmään kuuluivat toimialapäällikön lisäksi palvelu- ja aluejohtajat, sekä projektipäällikkö. Lisäksi johtoryhmään otettiin mukaan myös Yritys X:n emoyhtiöstä henkilö, jonka titteli oli Head of Sales. Hän vastasi Yritys X:n henkilöstölle tehtävästä muutosviestinnästä ja toimi samalla myös muutosprosessin vetäjänä. (Head of Sales 2019)

Ajatus muutokselle lähti strategiasta, jonka tavoitteena oli tehostaa yrityksen työntekijöiden toimintaa sekä pyrkiä tarjoamaan asiakkaille mahdollisimman nopeaa ja henkilökohtaista palvelua. Tähän tiimimalli pystyisi johtoryhmän mielestä tarjoamaan hyvät edellytykset. Tiimimalliin ei haluttu siirtyä liian nopealla aikataululla, vaan tarkoituksena oli aloittaa tiimimallin mukainen toiminta vasta vuoden 2018 lopulla. (Head of Sales 2019)

Ensimmäisessä kokouksessa, jossa tiimimallista kerrottiin henkilöstölle, Head of Sales kertoi kaikille, että asiakkuustiimimalliin siirryttäisiin syksyn 2018 aikana ja että siitä on luotuna vasta raamit. Varsinaiseen sisältöön henkilöstö saisi osittain itsekkin vaikuttaa. (Head of Sales 2019). Tällaisia kokouksia oli noin pari kertaa kuukaudessa ja niiden tavoitteena oli kuulla henkilöstön mielipiteitä ja ajatuksia, jotka liittyivät muutokseen, jotta tulevaa mallia pystyttäisiin paremmin suunnittelemaan kaikille mahdollisimman mieluisaksi ja toimivaksi.

4.3 Tiimimalliin siirtyminen

Asiakkuustiimimallin mukaista toimintaa alettiin toteuttamaan 24.9.2018 alkaen. Edeltävänä viikonloppuna järjestettiin Yritys X:n toimialapäivät, joissa toimialajohtaja paljasti lopullisen tiimimallin mukaisen uuden organisaatiokaavion ja tiimien kokoonpanot julkistettiin. Organisaatiokaavio on kuvattuna kuviossa 2. Asiakkuustiimimallissa muodostettiin toimialan sisällä tiimit, jotka toimivat itsenäisesti, mutta kuitenkin tiiviissä vuorovaikutuksessa toisiinsa. Jokaiselle tiimille valittiin tiiminvetäjä, joka vastaa tiimin toimivuudesta ja kannattavuudesta. (Palvelupäällikkö 2019.)



Kuvio 2. Asiakkuustiimit ja niiden keskinäiset vaikutussuhteet. (Palvelujohtaja 2019).

Uudessa mallissa yksikään muodostunut tiimi ei sisältänyt pelkästään vain esimerkiksi rekrytoijia, vaan osaamista pyrittiin tasaamaan tiimien kesken tasaisesti. Tavoitteena oli, että jokainen työntekijä kuuluisi vain yhteen tiimiin, mutta jotta osaaminen pystyttiin jakamaan tasaisesti, muutama rekrytoija laitettiin kuulumaan kahteen eri tiimiin samanaikaisesti. Lisäksi yksi tiiminvetäjä johtaa kahta tiimiä. (Palvelujohtaja 2019.)

Asiakkuustiimimallilla on myös toinenkin merkittävä muutos toimintaan. Jatkossa jokainen syntynyt tiimi muodostaa myös oman liiketoimintayksikön, eli tiimien kannattavuutta aletaan seuraamaan ja esimerkiksi tiimien jäsenten palkat merkitään kulueriksi. Näin tiimeille voidaan asettaa omat yksilölliset tavoitteet, joiden toteutumista sitten seurataan vuoden mittaan. (Palvelujohtaja 2019.)

Asiakkuustiimejä syntyi yhteensä neljä, joiden lisäksi muodostettiin myös B2C- ja B2B-tiimit, sekä ns. ”Frontti”-tiimi. Frontin tehtävänä on huolehtia erittäin kiireellisistä tapauksista, eli maksimissaan kolme päivää ennen työvuoron alkua ilmoitettavien vapaiden työvuorojen täytöstä. Tällaisia ovat esimerkiksi yllättävät sairauspoissaolot. Frontti on myös sinänsä poikkeuksellinen tiimi, koska heidän työskentelypaikka on Yritys X:n Vantaan toimistolla, kun taas muilla tiimeillä työskentelypaikka on Helsingissä. (Palvelujohtaja 2019.)

B2C-tiimin (business to customer) tarkoituksena on olla tukena asiakkuustiimeille rekrytoinneissa ja erilaisten tapahtumien järjestelyissä. B2B-tiimiin (business to business) kuuluu toimialajohto, joka huolehtii sidosryhmäsuhteista.

Frontti, B2C- ja B2B-tiimit ovat suhteessa niin pieniä verrattuna varsinaisiin asiakkuustiimeihin, ja koska organisaatiomuutoksesta viestimisessä Yritys X käytti uudesta mallista jatkuvasti nimeä ”asiakkuustiimimalli”, joten on mielekästä keskittyä analysoimaan pelkästään neljää muodostunutta asiakkuustiimiä. (Palvelujohtaja 2019.)

4.4 Tiimimallin rakenne

Asiakkuustiimeissä on kaikissa suunnilleen sama rakenne, eli jokaisella tiimillä on oma tiiminvetäjä, joka johtaa tiimiä, ja jolla on viime kädessä tulosvastuu tiimin toiminnasta. Tiimeillä on omat asiakkuudet, joiden palvelemiseen liittyvät tehtävät jaetaan tiiminjäsenten kesken. Mutta varsinkin alkuvaiheessa jäsenten taito- ja kokemustasoissa oli vielä niin paljon eroja, että tehtäväjako ei pystynyt yhdessäkään tiimissä tekemään suoraan siten, että esimerkiksi jos tiimissä on viisi jäsentä ja asiakasyrityksiä on viisi, niin silloin jokainen työntekijä saa yhden asiakkuuden hoidettavakseen. Tällaista jakoa ei olisi muutenkaan ollut järkevää tehdä, sillä asiakkuudet ovat kaikki erilaisia ja työkuormaltaan vaihtelevia. Tämän takia onkin parempi, että tiimijäsenet tekevät tiiviisti yhteistyötä ja monipuolisesti erilaisia työtehtäviä. (Palvelupäällikkö 2019.)

Tiimijaoissa pyrittiin myös ottamaan työntekijöiden toiveita huomioon, jotta kaikki saisivat edes yhden todella läheisen työkaverin samaan tiimiin. Yritys X:n toimistotilat ovat onneksi suhteellisen pieniä ja tiiviitä, joten työpäivien lomassa olisi ollut silti helppo nähdä päivittäin, vaikka kuuluisikin eri tiimeihin.

Tiimien jäsenten yhteystiedot jaettiin asiakkuusyryyksille, jotta niillä olisi aina joku nimetty yhteyshenkilö, jolta pyytää tarvittaessa palvelua. Myös tämän takia onkin hyvä, että tiimeissä jaetaan tehtävät tasaisesti eri asiakkuuksien välille. Silloin joku toinenkin kyseisen tiimin jäsenenkin osaa tarvittaessa hoitaa esimerkiksi sairastuneen, tai lomailevan työntekijän työtehtävät.

Vaikka tiimimalliin siirryttiinkin jo syyskuun lopulla 2018, henkilöstölle annettiin kuitenkin rauhassa aikaa järjestää mahdollisesti kesken jääneet työtehtävät siten, että tiimissä, jonka vastuulle ne nyt uudessa mallissa jäivät, osaavat varmasti tehdä ne myös loppuun (Palvelujohtaja 2019). Mitään tarkkaa seuranta tiimeille ei myöskään loppuvuodeksi asetettu, vaan tarkoituksena oli ns. "selvitä" loppuvuosi kunnialla loppuun ja antaa tiimin jäsenten tottua tiimimalliin ja uudistuneisiin työtehtäviin. Samalla annettiin myös asiakasyrityksille aikaa tottua uusiin yhteyshenkilöihin. Heille tiimimalliin siirtymisestä viestittiin jo hyvissä ajoin, vaikkei vielä itse Yritys X:ssä tiimimallin mukaisesti vielä täysin työskenneltykään. (Palvelujohtaja 2019.)

4.5 Tiimimallin mittarit

Tiimeille johtoryhmä asetti tiettyjä mittareita, joita seuraamalla on tulevaisuudessa tarkoitus tarkastella tiimimallin onnistumista. Niitä voidaan vielä tarvittaessa tarkentaa, tai muuttaa, mutta ainakin alkuun niillä päätettiin lähteä liikkeelle. (Palvelujohtaja 2019.)

Yksi mittareista on "Tiimikohtainen asiakasliikevaihto euroina", eli kuinka sitoutuneiksi tiimi saa omat asiakasyrityksensä, jotta niiltä saataisiin mahdollisimman paljon tilauksia. Asiakasliikevaihtoa seuraamalla saadaan selville myös se, että kuinka kannattavia tiimin asiakkuudet ovat. (Palvelujohtaja 2019.)

Suuret tilausmäärät eivät kuitenkaan kerro koko totuutta, sillä palvelun laadun halutaan pysyvän myös korkeana. Yritys X:n asiakkaita eivät ole pelkästään yritykset, vaan myös vuokratyöntekijät ja myös heidät pitää saada pysymään iloisina ja tyytyväisinä. Tätä varten yrityksessä seurataan tiiviisti myös vuokrahenkilöstön sairauslomien määrää, koska mikäli niitä on vähän, niin sillä on useita positiivisia vaikutuksia. Asiakasyritykset saavat

avoimiin vuoroihin motivoituneita työntekijöitä, eikä silloin tarvitse olla hankkimassa tuuraajia jo sovituille vuoroille. Asiakkuustiimien jäsenten työpanos on äärimmäisen tärkeä vuokratyövoiman tyytyväisyyteen, sillä heidän vastuullaan on sopivien henkilöiden rekrytointi, heidän elämäntilanteeseen sopivien työvuorojen ja -paikkojen löytäminen, sekä myös työntekoon liittyviin kysymyksiin vastaaminen. (Palvelujohtaja 2019.)

Tiimien vastuulla on myös täsmällisyys, ja sitä varten mittarina käytetään täyttöastetta, joka kertoo sen, että kuinka monta prosenttia asiakkaiden tilaamista avoimista työvuoroista saadaan täytettyä (Palvelujohtaja 2019). Yksittäisen työvuoron täyttöön vaikuttaa monet asiat, kuten työpaikan sijainti, vuorosta maksettava tuntipalkka, työaika ja vuoron pituus, työnimike (esimerkiksi kokki, tai siivooja), sekä työvuoron aloitusajankohta. Myös näihin tiiminjäsenet pystyvät itse vaikuttamaan, sillä yhtenä esimerkkinä voisi olla tapaus, jossa asiakasyritys haluaa minimipalkalla neljän tunnin keittiöapulaisvuoroon kokeneen kokin. Vaikka Yritys X:llä onkin laajat työntekijämassat käytettävissään, ei sellaista kokkia vain yksinkertaisesti ole, joka haluaa huonolla palkalla tulla tekemään lyhyen tuorausvuoron. Silloin Yritys X:n työntekijän pitää saada asiakas vakuutettua siitä, että ehkä neljän tunnin työvuoron voisi tehdä myös joku vähän kokemattomampi henkilö. Jos tiimiläiset saavat lähes kaikki tällaiset tilanteet käännettyä siten, että vuoro täytetään, silloin tiimin täyttöastekin on korkeampi.

Ideaalitilanne Yritys X:lle olisi se, että asiakasyritykset ottaisivat heillä käyneen vuokratyöläisen vakituisesti työvuoroihin, jolloin työntekijä olisi ns. "suorasijoitettu". Näin ollen työntekijä olisi Yritys X:n listoilla, mutta tekisi kaikki työvuoronsa samassa paikassa ja hän saisi työvuonsa suoraan asiakasyritykseltä. Tällaisessa tapauksessa vuorojen täytöstä ei synny Yritys X:ssä mitään työtehtäviä, mutta se pitää silti vuokratyöntekijän ja asiakasyrityksen tyytyväisenä. Tiimeissä seurataan suorasijoituksella tehtyjen tuntien määrää prosentteina suhteessa kokonaistuntimäärään.

Koska kyseessä on asiakkuustiimimalli, on viimeinen mittari luonnollisesti asiakkuuksien määrä, tarkemmin sanottuna pääyhteistyökumppaneiden määrä per tiimi. Pääyhteistyökumppanilla tarkoitetaan yritystä, joka tilaa Yritys X:ltä palveluita usealta eri alalta ja jolla on useita eri toimipisteitä. Tällaiset kumppanuudet ovat erittäin arvokkaita, koska myös mahdolliset kilpailijatkin havittelevat vastaavia sopimuksia. (Palvelujohtaja 2019.)

5 Henkilöstökysely Yritys X:ssä

5.1 Vastaajajoukko

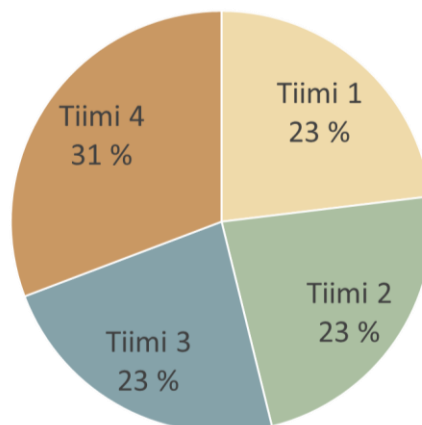
Osana opinnäytetyötä toteutettiin henkilöstökysely, johon pystyivät vastaamaan kaikki Yritys X:n Hotelli ja ravintola-toimilan työntekijät, jotka sillä hetkellä työskentelivät asiakkuustiimeissä 1.- 4. Tiimien jäseniä oli yhteensä 20 ja kysely lähetettiin vastaajille sähköpostilla. Vastausaikaa kyselyyn vastaamiseen oli 20.2–1.3.2019. Vastauksia tuli vastausajan loppuun mennessä 13, joten kyselyn vastausprosentti oli tasan 65 prosenttia. Vaikka vastausprosentti olisi tietysti näin pienen vastaajajoukon sisällä voinut helposti olla suurempikin, on saatujen vastausten määrä silti riittävä kuvaamaan kokonaistyytyväisyyttä. Syitä vastaamattomuuteen on monia, kuten kiire, kiinnostuksen puute, tai se, että jotkut saattoivat kokea, että eivät pystyneet vastaamaan kysymyksiin tarpeeksi laajasti. Vastausajan sisällä vastaajille lähetettiin yksi muistutusviesti, jonka lisäksi Yritys X:n palvelujohtaja muistutti kyselystä vielä vastaajia työpaikalla. Näiden toimien jälkeen voidaan todeta, että vastaamattomuus on tuskin kenelläkään johtunut unohtamisesta.

Vastaajajoukko on riittävä myös siksi, että vastaukset jakautuivat tiimien välillä tasaisesti, joten se kuvastaa tarpeeksi monipuolisesti jokaisen tiimin mielipiteitä tiimimallista. Jokaisesta tiimistä tuli vähintään kolme vastausta, joten vastaan ei tullut tilannetta, että kyselyn vastaukset olivat painottuneet liikaa kuvastamaan vain yhden tietyn tiimin mielipidettä. Silloin huonoimmassa tapauksessa olisi tiimitieto jouduttu jättämään pois kyselylomakkeelta kokonaan. Nyt näin ei onneksi kuitenkaan tapahtunut.

5.2 Kyselyn vastaukset

Kyselyn ensimmäisellä kysymyksellä saatiin tieto siitä, että mihin asiakkuustiimiin vastaajat kuuluivat. Tällä kysymyksellä saatiin selville, kuinka monta prosenttia vastaajista kuuluu mihinkin tiimiin. Vastausprosentit on esitelty kuviossa 3. Tiimistä 1 tuli kolme vastausta, tiimistä 2 tuli neljä vastausta, tiimistä 3 neljä vastausta, sekä tiimistä 4 yhteensä neljä vastausta. Tämä kysymys oli kyselyn ainoa kvantitatiivinen kysymys ja samalla ainoa, jossa oli vastausvaihtoehtoja. Loput kysymykset olivat avoimia, eli niihin kysyjät pystyivät vastaamaan täysin vapaasti. Kysymyksen tavoitteena oli selvittää, oliko tiimien sisällä mahdollisesti jotain erimielisyyttä tiimimallin toimivuudesta, tai jos vaikka yhden tiimin kaikki jäsenet vastustavat tehtyä muutosta. Kaikkien tiimien vastaukset

olivat hyvin samankaltaisia, joten siitä syystä vastauksia ei ole ryhmitelty, tai analysoitu tiimeittäin, vaan pohdinnassa on keskitytty koko henkilöstön tyytyväisyyteen.



Kuvio 3. Vastaajien kuuluminen asiakkuustiimimalleihin

Toisessa kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, millaisena muutoksena asiakkuustiimimalliin siirtyminen nähtiin, kun siitä kerrottiin ensimmäistä kertaa. Vastaajat olivat täysin yksimielisiä siitä, että asiakkuustiimimalli oli tarpeellinen ja toimivankuuloinen ratkaisu. Yhdeksän vastaajaa kertoi kokeneensa asiakkuustiimimallin heti hyvänä, tai loistavana asiana ja kaksi vastaajaa totesi mallin kuulostaneen mielenkiintoiselta. Ainoa vastaaja joka ei kehunut mallia, tyytyi toteamaan vain, että hänellä ei ollut mitään erikoisia odotuksia mallia kohtaan. Hänenkään vastaus ei kuitenkaan ollut kritiikkiä.

Vastaajat kommentoivat asiakkuustiimimallista myös sellaista, että osaa työntekijöistä mietitytti heidän tulevat roolinsa yrityksessä. Alle on listattu esimerkkivastauksia, joissa vastaajat kertovat, millaisena heidän mielestään asiakkuustiimimalli koettiin muutosprosessin alussa:

Hyvänä ja tarpeellisena, sekä ihmisten ja liiketoiminnan kannalta.

Mielenkiintoisena uudistuksena! Jotain uutta tarvittiin, homma ei toiminut aiemmalla tavalla.

Kivana, asiakkaat saavat henkilökohtaisempaa palvelua ja tiimit saa keskittyä täysivaltaisemmin tiettyihin asiakkuuksiin.

Kyselyn kolmannessa kysymyksessä kysyttiin muuttuiko henkilöstön mielipide asiakkuustiimimallista, kun siihen lopulta siirryttiin. Tämän kysymyksen tavoitteena oli

selvittää, saiko muutosprosessin toteuttanut johtoryhmä muutosprosessin aikana parannettua henkilöstön suhtautumista tiimimallia kohtaan ja oliko johtoryhmä esimerkiksi onnistunut selvittämään tarpeeksi hyvin henkilöstöä aluksi askarruttaneet asiat. Kymmenen vastaajaa kertoi, että heidän mielipiteensä ei muuttunut ollenkaan ja loppujen kolmen mielestä tuntemukset olivat sekavia. He kuitenkin kertoivat, että mielipiteet tiimimallin puolesta vahvistuivat hyvään suuntaan, sen jälkeen kun aloituksen jälkeisistä hieman sekavista tilanteista oli selvitty ja päästy tiimimallin arkeen kiinni. Tämä on varmasti jokaisen yrityksen tavoite muutosprosesseja johtaessaan, että henkilöstö on alusta alkaen tyytyväinen prosessiin. Yksi vastaajista intoutui jopa perustelemaan tuntemuksiaan pitkällä vastauksella:

Mielipide ei juuri ole muuttunut, tässä mallissa on sekä hyviä, että huonoja puolia. Asiakkaan kannalta oletan, että malli on toimiva, he yleensä saavat palvelua samoilta henkilöiltä. Itseni kannalta koen tämän hetkittäin hieman yksiuolotteiseksi, aiemmassa mallissa on ollut asiakkaita laidasta laitaan ja nyt keskitytään hyvin paljon pinempään osaan.

Viestintä on usein yrityksille haasteellista, joten ei mikään ihme, että kyselyn neljäs kysymys ”Miten johtoryhmä selvitti prosessin aikana henkilöstöä askarruttaneet asiat?” jakoi selkeästi vastaajien mielipiteitä. Tämän kysymyksen tavoitteena oli saada selville tilanteita, jotka oli johtoryhmän osalta hoidettu huonosti, jotta jatkossa heillä olisi mahdollisuutta parantaa toimintaansa. Johtoryhmä sai moitteita erityisesti epätasaisesta ja salailevasta viestinnästä:

En muista tällaista edes tapahtuneen, edelleen jatkettiin henkilökunnan keskuudessa eri kokoonpanoilla prosessin puimista.

Oli tunne (ja varmasti tosikin) ettei kukaan oikein tiennyt mitään ja mikä se lopullinen malli tulee olemaan. Informaatio voisi aina olla parempaa. Koen, ettei vastauksia saatu ja se johtui varmasti siitä, ettei niitä ollut.

Pelkästään kritiikkiä ei kuitenkaan tullut. Kuuden vastaajan mielestä johtoryhmä selvitti askarruttaneet asiat hyvin, ja että niistä oli mahdollista keskustella. Viestinnän tasapainottaminen henkilöstön välille on tietenkin haasteellinen tilanne johtoryhmälle, sillä ihmiset vastaanottavat viestejä aina eri tavoilla ja jotkut vasta kun heille on sanottu sama asia monta kertaa.

Viidennessä kysymyksessä kysyttiin: ”Missä asioissa muutosprosessissa onnistuttiin?”. Viisi vastaajaa ei perustellut vastaustaan ollenkaan, vaan tyytyivät toteamaan, että prosessissa onnistuttiin joko hyvin tai melko hyvin. Tämä ei tietenkään ole mitenkään

huono asia, mutta kysymyksen tavoitteena oli saada selville konkreettisia asioita, joissa onnistuttiin, joten tavallaan heidän vastaukset menivät hukkaan. Onneksi kuitenkin loput vastaajista mainitsivat selkeästi heidän mielestään onnistuneita toimenpiteitä. Näitä olivat muun muassa tiimijako, sekä nopea prosessin läpiviemi. Tiimijako koettiin sellaiseksi, jonka avulla henkilöstö pystyy jatkossa tarjoamaan asiakkaille entistä asiakaslähtöisempää palvelua. Nopeasta prosessin läpiviennistä tuli esimerkiksi nämä kaksi vastausta:

Koko muutosprosessi meni suhteellisen kivuttomasti, jos sitä miettii näin jälkikäteen, ensimmäisinä viikkoina tietenkin oli hieman epäselvyyttä.

Pienemmät asiakkaat ovat ainakin olleet tyytyväisiä, kun eivät huku massaan. Muutos toi tullessaan myös positiivista vaikutusta monen henkilön työnkuvaan sen laajentuessa, mutta samalla keskittyessä esim. selkeisiin asiakasryhmiin. Prosessi vietiin yllättävän nopeasti läpi, mikä oli positiivista.

Kysymyksessä kuusi kysyttiin vastaajilta, missä johtoryhmä heidän mielestään olisi muutosprosessissa voinut parantaa. Parantamisen varaa on aina, joten vastauksissa myös parannusehdotuksia tuli melko laajasti. Useimmin vastauksissa mainittiin parannusehdotuksena sisäisen viestinnän ja tiedotuksen parantaminen (9 vastausta). Vastaajat kritisoivat esimerkiksi sitä, että tiimimalliin siirtyminen esitettiin prosessina, johon henkilöstö olisi voinut itsekin vaikuttaa. Johtoryhmä oli vastaajien mukaan antanut virheellisen kuvan siitä, että tiimit eivät olisi olleet heti alussa kiveenhakattuja, ja että tiimiä olisi voinut jopa vaihtaa. Todellisuudessa heille jäi kuitenkin kuva, että tiimijaot oli jo heti alussa suunniteltu lopullisiksi, eikä henkilöstöllä ollut mitään mahdollisuuksia vaikuttaa jakoihin. Tähän olisi toivottu johtoryhmältä suoraselkäisyyttä asian ilmaisemisessa:

Annettiin ymmärtää, että kaikki yksityiskohdat muovattiin yhdessä henkilöstön kanssa. Enemmän todellisuudessa jäi kuitenkin kuva, että asiat oli jo päätetty, eikä mielipiteillä ollut juurikaan merkitystä. On ymmärrettävää, että se oli näin, mutta sen olisi voinut sanoa suoraan, versus että esitetään, että vaikutusmahdollisuuksia on.

Sitä viestintää. Kaikki asiat tiedotettu reilusti ja selkeästi kaikille yhtä aikaa, eikä mitään kahvipöytäanalyysijä.

Selkeyttä siihen, mitä tiimimallilla oikeasti haetaan ja mikä sen funktio on. Puheiden tuloksena tiimimalliin siirtyminen herätti pelkoja sisäisestä kilpailusta mitä monikaan ei pitänyt motivoivana asiana. Tiimien tavoitteet jäivät myös hyvin pinnalliselle tasolle ja se miten yhteistä horeca-tavoitetta viedään jatkossa eteenpäin.

Vaikka toisaalta tiimimalli vaikutti henkilöstön mielestä liian etukäteen suunnitellulta, kritiikkiä sai myös se, että malli siitä huolimatta esiteltiin henkilöstölle liian keskeneräisen oloisena. Vastaajien mielestä asioita ”turhaan salailtiin”, jolloin se aiheutti huhupuheita ja epätietoisutta työntekijöiden keskuuteen, jonka olisi voinut avoimemmalla viestinnällä ratkaista. Koska kaikkea informaatiota ei kerrottu samanaikaisesti, se loi eriarvoisuuden tunnetta työntekijöihin. Johtoryhmä oli antanut myös sellaisen vaikutelman, että sisäinen kilpailu tiimien välillä olisi hyvinkin kovaa. Tämä taas aiheutti turhaa vastarintaa ja pelkoa työntekijöissä, sillä kilpailua ei pidetty kovinkaan motivoivana.

Kysymyksen seitsemän perään lisättiin toive, että vastaajat perustelisivat vastauksiaan, sillä muuten olisi ollut todennäköistä, että siihen olisi vastattu vain lähinnä ”kyllä” tai ”ei”. Kysymys aseteltiin muotoon ”Kuunneltiin mielestäsi tiimien luomisessa tarpeeksi henkilöstöä? Perustele.” Suurin osa vastaajista vastasi kysymykseen kunnan perustelujen kanssa ja vain yksi vastaajista ei perustellut vastaustaan ollenkaan, vastaten pelkästään ”osittain joo”. Melkein kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että henkilöstöä ei kuunneltu tarpeeksi. Tällaisia vastauksia oli yhteensä kymmenen. Joillekin heistä tuli sellainen tunne, että vaikka keskusteluun ja kuunteluun olikin järjestetty aikaa, ei heidän toiveitaan kuitenkaan toteutettu tai heitä askarruttaneita asioita ratkaistu. Pelkkiä risuja ei kuitenkaan johtoryhmän suuntaan jaettu, sillä loput kolme vastaajaa kokivat, että heitä mietityttäneisiin kysymyksiin vastattiin hyvin, tai vähintäänkin osittain. Alle on kerätty esimerkkivastauksia, joissa voi nähdä myös ristiriitaisuutta:

Määrällisesti oli varmasti tarpeeksi hetkiä puhua, mutta minulle jäi kuva, ettei eriäviä mielipiteitä kuitenkaan haluttu kuulla. Esim. suututtiin tietyistä mielipiteistä, tai henkilöstön tunteista.

Jos kysymys tarkoittaa sitä, että ketkä mihinkin tiimiin tulisi kuulumaan, niin tässä ei kuulu käsittääkseni henkilöstöä ollenkaan. Eikä toki siinäkään, että mitkä asiakkuudet kuuluvat mihinkin tiimiin.

Kyllä. Kaikille annettiin useampaan otteeseen mahdollisuus vaikuttaa tiimien työnkuvaan, sekä myös tiimien koostumukseen.

Viimeisenä kysymyksenä kysyttiin yhteenvedona vastaajien lopullinen tyytyväisyys toteutettuun prosessiin. Vaikka muissa vastauksissa tiimimallille tulikin kritiikkiä, oli henkilöstö selkeästi kokonaisuuteen kuitenkin tyytyväinen. Kolmestatoista vastaajasta vain kaksi ei vastannut olevansa joko erittäin tai todella tyytyväinen asiakkuustiimimalliin:

Sanoisin, että asteikolla 4-10 annan arvosanaksi 8, eli hyvä. Koen että työ jatkuu koko ajan ja tiimissä olevien roolit ja työtehtävät uuttuvat ajan saatossa. Tämä on mielestäni hyvä asia, että mitään ei ole lyöty lopullisesti lukkoon.

Edelleen, itse idea on hyvä, mutta koen, että resurssit on jaettu epätasaisesti. Meidän tiimi ok, mutta esim kakkostiimissä on liian vähän porukkaa.

Asiakkuustiimimallia kohtaan tuli myös perusteltuja kehuja ja moni vastasikin pidemmällä lauseilla viimeiseen kysymykseen. Osa jopa antoi vielä parannusehdotuksiakin:

Olen tyytyväinen. Nyt jo näkyy, että olemme lähempänä työntekijää ja asiakasta. Parannettavaa: Tiimeistä puuttuu arkinen työjohto ja aspan valtakunnallistamisessa on kiirehditty turhaan, lopputuloksena kaaos.

Olen kaikesta huolimatta ollut erittäin tyytyväinen. Edelleenkin toivoisin selkeitä tavoitteita niin horeca-toimialan, kuin tiimien osalta. Kuitenkin työ on selkeytynyt, kun hallittava massa asiakkuuksista ei ole niin valtava.

6 Johtopäätökset

6.1 Kyselyn validiteetti ja reliabiliteetti

Jokaisella kyselyllä on tietty validiteetti, eli kelpoisuus ja reliabiliteetti, eli luotettavuus. (Heikkilä 2014). Validilla kyselyllä saavutetaan juuri se, mitä oli alun perin tarkoituskin, eli saavutetaan mahdollisimman virheettömiä ja keskimäärin oikeita tuloksia. Validiteettia saadaan lisättyä, jos kyselyn kysymyksillä saadaan yksiselitteisiä, halutun kaltaisia ja tutkimusongelmiin vastaavia tuloksia. Lisäksi kyselyn perusjoukon, eli vastaajaryhmän, tulee olla selkeästi määriteltä etukäteen ja sen tulee olla vakuuttava. Tässä tapauksessa koska opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Yritys X:n hotelli- ja ravintolatoimialan työntekijöiden tyytyväisyyttä, oli erittäin luonnollista valita vastaajiksi silloin pelkästään kyseisiä henkilöitä. Heiltä löytyy parhaiten näkemystä

Reliabiliteetti tarkoittaa luotettavuutta ja tutkimus on reliaabeli silloin, kun se tuottaa tarkkoja tuloksia ja kun se on toistettavissa samankaltaisella lopputuloksella (Heikkilä 2014). Koska tässä opinnäytetyössä tehdyssä selvityksessä tarkastellaan vain yhden yrityksen työntekijöitä ja tietyinä ajankohtana, eli vuonna 2018 toteutettua organisaatiomuutosta, niin samaa selvitystä on käytännössä mahdotonta toistaa uudelleen. Selvityksen voidaan kuitenkin olla luotettava, eli reliaabeli, koska sen vastausprosentti on 65 prosenttia, eli lähes kaksi kolmasosaa vastaajajoukosta vastasi kyselyyn. Tämä on niin iso osa, että otannan pystyy lähes sellaisenaan laskea vastaamaan koko vastaajajoukon mielipidettä. Reliabiliteettia lisää myös se, että vaikka kvalitatiivisilla menetelmillä ei saatukaan mitään

tarkkoja numeerisia tuloksia, ovat henkilöstön mielipiteet ja huomiot asiakkuustiimimallista, samankaltaisia kuin ne, joita itsekin huomasin, työskennellessäni Yritys X:ssä organisaatiomuutoksen aikoihin.

6.2 Muutosprosessin onnistumisen arviointi

Kuinka hyvin Yritys X:n johtoryhmä sitten lopulta suoriutui organisaatiomuutoksestaan? Kyselyyn ei saatu aivan koko henkilöstön mielipidettä kerättyä, mutta kuitenkin tarpeeksi suuri osa, jotta tuloksia voidaan käytännössä yleistää koskemaan koko henkilöstöä. Niiden perusteella voidaan sanoa, että henkilöstön mielestä kokonaisuutena prosessi oli onnistunut ja asiakkuustiimimallia pidetään parempana vaihtoehtona organisaatiomallille, joka Yritys X:ssä oli aiemmin käytössä. Vastauksista sai myös sellaisen kuvan, että henkilöstö oli jopa pitkäänkin kaivannut muutosta aiempiin toimintatapoihin. Se ainakin todistaa sen, että tiimimalliin siirtyminen oli järkevä valinta. Yksikään vastaajista ei pitänyt mallia huonona ratkaisuna (ks. sivut 23–24), joten se oli osattu heti alussa esitellä henkilöstölle vakuuttavasti.

Vastaajien suurin kritiikki muutosprosessia kohtaan kohdistui vastaajilla viestintään ja erityisesti sen puutteisiin. Vastaajien mielestä johtoryhmän antaman informaation epätaisuus oli suurin ihmetystä ja ärsytystä aiheuttanut asia. Heidän mielestään johtoryhmä peitteli ja jätti kertomatta asioita, jotka heidän olisi ehdottomasti pitänyt kertoa aiemmin ja taas vastaisesti ei osannut vastata kysymyksiin, joihin olisi luullut löytyvän helpostikin vastauksia. Oma mielipiteeni onkin, että viestinnän suhteen ei kannattaisi tehdä oletuksia, vaan pikemminkin käydä asioita läpi vielä varmuudeksi useampaan kertaan. Muuten tapahtuu kuten Yritys X:ssäkin, eli osa henkilöstöstä tuntee epäoikeudenmukaisuutta ja syrjintää, koska heille ei tarjottu samaa informaatiota kuin muille. (ks. sivut 23–24). Tämä ei kuitenkaan vielä tarkoita sitä, että koko muutosprosessi olisi valmis, sillä malliin siirtymisen jälkeen täytyy ensin seurata tarkkaan, että toiminta lähtee oikeesti liikkeelle niin kuin johtoryhmä on ajatellut. Se on kuitenkin rohkaisevaa, että henkilöstön mielestä prosessi ei ole ainakaan edennyt liian hitaan oloisesti.

Tulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että Yritys X on onnistunut välttämään ainakin suurimman osan niistä virheistä, joita vastaan Kotter oman mallinsa alun perin loi. (Kotter 1996, 13.)

Yritysten muutoshankkeiden tavallisimmat virheet
> Tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen
> Ei perusteeta riittävän vahvaa ohjaavaa tiimiä
> Vision merkitystä aliarvoidaan
> Visiosta kerrotaan liian vähän
> Uuden vision tieltä ei poisteta esteitä
> Ei saavuteta lyhyen aikavälin onnistumisia
> Voitto julistetaan liian varhain
> Muutoksia ei juurruteta yrityksen kulttuuriin

Kuvio 4. Kahdeksan organisaatioiden muutoshankkeiden tavallisinta virhettä (Kotter 1996, 13)

Yritys X:n henkilöstöllä ei ollut asiakkuustiimimallia kohtaan juurikaan muutosvastarintaa, koska se koettiin hyväksi uudistukseksi. Lisäksi organisaatiomuutosta johtamaan oli perustettu toimiva tiimi, joka sai kritiikkiä vain viestinnällisistä asioista. Itse tiimimallista he saivat huonoa palautetta vain hyvin vähän.

Vaikka Yritys X:n muutosprosessissa onkin nyt saavutettu yksi selvä etappi, eli asiakkuustiimimallin mukainen toiminta on aloitettu, on prosessi silti vasta alussa. Seuraavaksi yrityksellä on edessä tiimimallin toiminnan kehittäminen ja valtakunnallistaminen. Koska sitä varten on luotu jo suunnitelmia, voidaan osoittaa, että yrityksessä ei ole jämähdetty pelkästään juhlimaan saavutettua välivaihetta, vaan ollaan jo vahvasti suunnittelemassa tulevaa. Kyselyn perusteella selvisi myös, että Yritys X:n johtoryhmä sai henkilöstön vakuuttuneeksi siitä, että asiakkuustiimimalli on oikea ja hyvä tapa toimia jatkossa. Siispä voidaan todeta, että johtoryhmän muutosvisio saatiin viestittyä lopulta henkilöstölle halutulla tavalla, vaikka sen kanssa olikin haasteita, kuten vastaukset kysymykseen seitsemän osoittaa.

6.3 Miten Yritys X:n muutosprosessin vaiheet erosivat Kotterin mallista?

John Kotterin luomaa kahdeksanvaiheista onnistuneen muutosjohtamisen prosessia pidetään jopa koko 1900-luvun tärkeimpänä mallina ja se on sitä jopa edelleen. (Herrero 2014). Se ei kuitenkaan tarkoita, että seuraamatta Kotterin ohjeita ei voisi saavuttaa haluttuja tuloksia muutosprosessissa. Yritys X:ssä ei tietoisesti noudatettu Kotterin mallin

ohjeita, mutta heidän tekemissään toimenpiteissä on silti nähtävissä selkeitä yhtäläisyyksiä sen kanssa. Yritys X:n toteuttamat muutosprosessin vaiheet ja Kotterin malli ovat kuvattuina kuviossa 5. Siinä Kotterin vaiheet ovat oikeassa järjestyksessä, mutta Yritys X:n toteuttamat toimenpiteet on listattu toteuttamisjärjestyksessään, mutta sulkuihin on merkitty sen Kotterin mallin vaiheen numero, jota toimenpide eniten muistuttaa.

Toisin kuin Kotterin mallin ensimmäisessä kohdassa, missä kehoitetaan luomaan henkilöstölle kiireellisyden tunnetta, Yritys X:ssä lähdettiin muutosprosessiin siten, että ensin valittiin johtoryhmä suunnittelemaan uutta organisaatiomallia. Muutosvisio kerrottiin henkilöstölle vasta sitten, kun asiakkuustiimimalli oli jo osittain suunniteltu, ja muutosprosessille oli luotu strategia. Toisin kuin Kotterin mallissa, jossa muutoksen kiireellisyys ja välttämättömyys tulisi viestiä jo muutosprosessin alussa, Yritys X:n johtoryhmällä se vaihe tuli samaan aikaan muutosvision viestimisen kanssa. Pitkin loppukesää ja syksyä, henkilöstölle pidetyissä palaverieista muutosvisiota ja muutoksen välttämättömyyttä tähdennettiin lähes kerran viikossa.

Muutosvisio pantiin käytäntöön 24.9.2018 ja Yritys X:ssä siirryttiin työskentelemään asiakkuustiimimallin mukaisesti. Tähän johtoryhmä antoi tiimeille melko vapaat kädet, sillä jokainen tiimi sai asettaa itselleen tavoitteet, joita alettaisiin sitten vuoden 2019 alussa seuraamaan. Ollessani Yritys X:ssä työharjoittelussa henkilöstölle kerrottiin, että loppuvuosi 2018 vielä ns. ”selvitään loppuun”, eli silloin ei vielä tiimien toimintaa seurattu aktiivisesti. Johtoryhmä halusi näin varmistaa lyhyellä tähtämellä tiimien ryhmäytymisen ja tavoitteiden hahmottumisen, ettei tiimimalli kaatuisi liian koviin tulospainesiin. (Palvelujohtaja 2019.) Loput Yritys X:n toimenpiteet noudattavat pääpiirteittäin Kotterin mallia, tosin muutosprosessi ei ole vielä edennyt tarpeeksi pitkälle, jotta pystyisi olla varma, että toimet tulevat noudattamaan samaa kaavaa.

Yritys X:n toteuttamia toimia on kuitenkin mahdollista vertailla Kotterin malliin ja vertailu on tehty kuviossa 5. Siinä vasemmalla puolella ovat Kotterin mallin vaiheet oikeassa järjestyksessään. Oikealla puolella on Yritys X:n muutosprosessin vaiheet kuvattuna järjestyksessään, mutta siten, että sulkuihin on merkitty sen Kotterin kohdan järjestysluku, jota toimenpide eniten muistuttaa.

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen	1. (2.) Toimialajohtaja perusti johtoryhmän suunnittelemaan muutosta
2. Ohjaavan tiimin perustaminen	2. (3.) Muutokselle luotiin osittainen visio ja strategia, jota täydennettiin myöhemmin
3. Vision ja strategian laatiminen	3. (4.) Muutosprosessista kerrottiin henkilöstölle
4. Muutosvisiosta viestiminen	4. (1.) Tähdennettiin niitä syitä, jonka takia tiimimalli olisi hyvä toteuttaa
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan	5. (5.) 24.9.2018 alkoi tiimimallin mukainen toiminta
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen	6. (6.) Tiimeille annettiin työrauha. Ei asetettu tiukkoja lyhyen aikavälin tavoitteita
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen	7. (7.) Jatkuva tiimimallin kehittäminen ja toiminnan seuraaminen mittareilla
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin	8. (8.) Tiimimallin käyttöönotto koko maassa joskus tulevaisuudessa

Kuvio 5. Kotterin mallin (Kotter 1996, 18) kohdat ja Yritys X:n tekemät toimet listattuna.

Kuviossa 5. esitetyn listauksen ja tässä opinnäytetyössä tehdyn kyselyn perusteella on mahdollista nähdä, että vaikka Yritys X ei noudattanut Kotterin onnistuneen muutosjohtamisen mallia kohta kohdalta, niin henkilöstö on silti ollut erittäin tyytyväinen toteutettuun muutosprosessiin. Siispä voidaan todeta, että opinnäytetyö on vastannut tutkimusongelmiinsa ja tuottanut hyödyllistä informaatiota kohdeyritykselle, eli Yritys X:lle. Opinnäyte todistaa myös sen, että Kotterin malli on yhä yksi parhaimpia apukeinoja hyvien tulosten saavuttamiseen muutosjohtamisen saralla, vaikkei sitä välttämättä pystykään enää noudattamaan kohta kohdalta samassa järjestyksessä, kuin alun perin on ollut tarkoitus.

Kokonaisuutena olen tyytyväinen opinnäytetyössäni tehtyyn selvitykseen ja lopputuloksista ja toivon, että niistä on jatkossa myös hyötyä kohdeyrityksenä olleelle Yritys X:lle.

Lähteet

Aiken, Carolyn & Keller, Scott 2009. "The Irrational Side of Change Management" <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-irrational-side-of-change-management> Luettu 25.11.2018.

Anderson Dean & Ackerman Anderson Linda 2001. Beyond change management. Jossey-Bass/Pfeiffer.

Businesslike 2016. Jatkuva muutos edellyttää uutta näkökulmaa strategiatyöhön. <https://businesslike.fi/jatkuva-muutos-edellyttaa-uutta-nakokulmaa-strategiatyohon/>

Chang, Lulu 2015. "Two of the last Blockbusters just closed in Alaska, leaving but one survivor". <https://www.digitaltrends.com/movies/blockbuster-closes/> Luettu 16.2.2019.

Head of Sales 2019. Yritys X. Sähköpostikeskustelut 28.1., 20.2., 27.2.2019.

Heikkilä, Tarja 2014. Kvalitatiivinen tutkimus -verkkosisältöä kirjasta: Heikkilä, Tarja 2004. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing, Helsinki. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. Luettu 31.3.2019

Herrero, Leandro 2014. John Kotter's 8 Step Change Management model is the best change model of the last Century. Why this is still alive in 2014 is beyond me. Artikkel, 21.10.2014. <https://leandroherrero.com/john-kotters-8-step-change-management-model-is-the-best-change-model-of-the-last-century-why-this-is-still-alive-in-2014-is-beyond-me/>. Luettu 17.3.2019.

Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Otava, Helsinki.

Karvonen, Hilikka 2013. "Ilman muutosta Nokia ei olisi pärjännyt". Artikkel, Iltalehti 3.9.2013. <https://www.iltalehti.fi/talous/a/2013090317443654> Luettu 17.2.2019.

Koskinen, Petri 2013. "Microsoft ostaa Nokian matkapuhelimet" Artikkel, Kauppalehti 3.9.2013. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/microsoft-ostaa-nokian-matkapuhelimet/108b9cd2-f568-312a-be2c-2827d6d4870e> Luettu 17.2.2018

Kotterinc. "John Kotter Chairman". Artikkel, <https://www.kotterinc.com/team/john-kotter/> Luettu 17.2.2018.

Kotter, John P 2012. "Accelerate!". Artikkel, Harvard Business Review 11/2012. <https://hbr.org/2012/11/accelerate> Luettu 4.2.2019.

Kotter, John P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Suom. Maarit Tillmann. Rastor, Helsinki.

Kvist, Hasse & Kilpiä, Teemu 2006. Muutosaskeleita. Performance Power Associates, Lohja.

Lampinen, Aleksi 2015. Sopeudu tai kuole - muutos ei ole vapaaehtoista. Blogi 17.5.2019. https://www.marmai.fi/kumppaniblogit/nordic_morning/sopeudu-tai-kuole-muutos-ei-ole-vapaaehtoista-6295563. Luettu 25.1.2019

Mark, Joshua J. 2010. Heraclitus of Ephesus. Artikkel. Ancient History Encyclopedia. https://www.ancient.eu/Heraclitus_of_Ephesos/. Luettu 29.3.2019.

Markovich, Miki. "Introduction to Team-Based Organizations." <http://smallbusiness.chron.com/introduction-teambased-organizations-15259.html>. Luettu 27.1.2019

Medintz, Scott 2011. "The 25 Most Influential Business Management Books". Artikkel. Time. http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2086680_2086683_2087679,00.html. Luettu 18.3.2019.

Myllymäki, Reino 2017. Muutosjohtamisen opas. Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. Ketterät kirjat, Tuusula.

Nintendo. Nintendo History. <https://www.nintendo.co.uk/Corporate/Nintendo-History/Nintendo-History-625945.html#1889>. Luettu 5.11.2018.

Palvelujohtaja 2019. Yritys X. Sähköpostikeskustelut 28.1., 20.2., 27.2.2019

Palvelupäällikkö 2019. Yritys X. Sähköpostikeskustelut. 28.1., 20.2., 27.2.2019

Pinus Oy 2017. Digitalisaatio vaatii uskallusta uuteen ajatteluun ja bisnekseen. Blogi. <https://www.pinus.fi/fi/yritys/blogi/digitalisaatio-vaatii-uskallusta-uuteen-ajatteluun-ja-bisnekseen>. Luettu 12.3.2019.

Reynolds, Larry. Leading change: John Kotter's 8-step model. <https://www.thehubevents.com/resources/leading-change-john-kotter-039-s-8-step-model-18/>. Luettu 4.2.2019

Seppänen, Hanna 2017. Tutkimusbloggaajat: Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen eroista. <http://tutkimusbloggaajat.blogspot.com/2017/03/laadullisen-ja-maarallisen-tutkimuksen.html>

Yritys X:n liikevaihto 2017. <https://vainu.io/compa....> Luettu 13.2.2018.

Yritys X:n emoyhtiön kotisivut. 2019. Luettu 13.2.2019.

Kyselylomake

Kysely asiakkuustiimimallista

Kysely asiakkuustiimimallista

Tämä kysely on osa opinnäytetyötäni muutosjohtamisesta ja Horeca-toimialan asiakkuustiimimalliin siirtymisestä. Kyselyn tarkoituksena on kerätä henkilöstön mielipiteitä tiimimallista ja siitä, miten muutoksesta vastannut johtoryhmä sen toteutti.

Kysely tehdään nimettömänä ja kaikenpituiset vastaukset ovat arvokkaita!

Vastaamiseen menee n. 5-10 minuuttia.

1. Mihin tiimiin pääasiallisesti kuulut?

Merkitse vain yksi soikio.

- Tiimi 1
 Tiimi 2
 Tiimi 3
 Tiimi 4

2. Millaisena muutoksena pidit asiakkuustiimimallia, kun siitä kerrottiin ensimmäistä kertaa?

3. Muuttuiko mielipiteesi, kun tiimimalliin lopulta siirryttiin?

4. Miten johtoryhmä selvitti prosessin aikana henkilöstöä askarruttaneet asiat?

<https://docs.google.com/forms/d/1E99VBq6MPDX8i5cFa5oW5zb04LO47uG-F2zJvTkhzVo/edit>

1/2

Liitteet


Kysely asiakkuustiimimallista

5. Missä mielestäsi muutosprosessissa onnistuttiin?

6. Missä mielestäsi olisi voinut parantaa?

7. Kuunneltiin mielestäsi tiimien luomisessa tarpeeksi henkilöstöä? Perustele.

8. Kuinka tyytyväinen olet toteutettuun asiakkuustiimimalliin?

Palvelun tarjoaa
 Google Forms

<https://docs.google.com/forms/d/1E99VBq6MPDX8i5cFa5oW5zb04LO47uG-F2zJvTkhzVo/edit>

2/2