

Muutoksen toteuttaminen ja arviointi ravintolayrityksessä

Janne Ripatti



Tekijä Janne Ripatti	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Muutoksen toteuttaminen ja arviointi ravintolayrityksessä	Sivu- ja liitesivumäärä 30 + 3
<p>Muutos ja muutoksen johtaminen on tärkeää, eikä muutokselta voi tänä päivänä välttyä kukaan. Suunniteltuja ja ohjattuja muutosprosesseja organisaatioissa tehdään jatkuvasti, mutta verraten vähän ravintola-alan yksityisellä sektorilla.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata ja analysoida kasvavan ravintola-alan yrityksen muutosprosessia. Muutoksen onnistumisen arviointia mitattiin henkilöstökyselyn ja taloudellisten mittarien avulla. Opinnäytetyössä kerron miten muutos toteutettiin Voiveljet Oy organisaatiossa ja ravintola Göränissa. Voiveljet Oy on 2008 perustettu kuusi ravintolaa ja cateringpalveluita tarjoava ravintola-alan yksityinen yritys.</p> <p>Ravintola Görän on avattu vuoden 2016 syksyllä ja olen toiminut sen ravintolapäällikkönä avaamisesta aina kevääseen 2019 asti, kunnes siirryin organisaation sisällä muihin tehtäviin.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kohdeyrityksen kanssa yhteistyössä. Analyysin tietopohjana käytettiin ravintolan talouslukuja, sekä henkilöstön tyytyväisyyskyselyä. Talouden avainlukuja vertailtiin tehtyihin muutoksiin sekä henkilöstön työtyytyväisyyden tuloksiin.</p> <p>Muutosprosessi aloitettiin luomalla organisaatiolle organisaatiokaavio sekä kirjaamalla työnkuvat jokaiselle työtehtävälle yrityksessä. Muutosprosessin edetessä luotiin yhteiset pelisäännöt, intranet sekä kannustinjärjestelmät.</p> <p>Kohdeyrityksessä toteutettiin muutosprosessina aikana kaksi työtyytyväisyys kyselyä, opinnäytetyössä vertailen kyselyjen tuloksia.</p> <p>Opinnäytetyön lopputuloksista selviää yrityksen kehittyneen yleisellä tasolla: johtajuuden parantumisesta, yrityksen tulevaisuuden näkymien viestimisessä, oman työn tavoitteellisuuden ymmärryksessä, ilmapiirin parantumisessa ja työpaikkakiusaamisen vähenemisessä. Toisaalta heikentymistä tapahtui: työn mielekkyydessä ja haasteellisuudessa, ravintolan kehittämisessä ja työssä viihtymisessä.</p> <p>Talousluvut eivät ole kehittyneet toimintaan panostettujen resurssien kanssa käsikädessä, vaan kannattavuus on seurantajaksolla laskenut. Raaka-aineiden sekä alkoholien hankintojen kulujen kasvu on laskenut tuotteiden katteita sekä henkilöstön mitoittaminen oikein olivat selkeästi epäonnistumisien kohtia.</p>	
Asiasanat Muutos, muutos johtaminen, muutosprosessi, työtyytyväisyys, kannattavuus	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne	1
2	Muutoksen johtaminen	3
2.1	Muutoksen tarve	3
2.2	Organisaation muutos	4
2.3	Johtaminen muutoksessa	5
2.4	Johtamisen vaikutus organisaation kannattavuuteen	5
2.5	Onnistunut muutosprosessi	6
2.6	Työhyvinvointi muutoksessa	7
3	Voiveljet ja lähtötilanne	9
3.1	Ravintola Göran	9
3.2	Lähtötilanne	10
4	Muutoksen toteutus ja arviointi	11
4.1	Muutoksen toteuttaminen	11
4.2	Henkilöstökyselyn toteuttaminen	14
4.2.1	Kyselyn luominen	15
4.2.2	Henkilöstökyselyn tulokset	15
4.2.3	Taloudelliset tunnusluvut	24
4.2.4	Yhteenveto	24
5	Pohdinta ja arviointi	25
5.1	Tärkeimpien tulosten pohdinta	25
5.2	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	27
5.3	Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi	28
	Lähteet	30
	Liitteet	31

1 Johdanto

Muutos on läsnä jokapäiväisessä toiminnassamme, niin työelämässä kuin vapaa-ajallakin, eikä siltä voi kukaan välttyä. Muutos kasvavassa ravintola-alan organisaatiossa ei ole myöskään tavaton asia enää tänä päivänä. Muutosten systemaattista johtamista, ei kuitenkaan yksityisellä sektorilla toteuteta yhtä usein, kuin isoissa ketjujohdetuissa organisaatioissa. Voiveljet Oy on toteuttanut organisaatiossaan selkeästi ohjattua muutosprosessia. Tässä opinnäytetyössä puran muutosprosessia osiin, jotta sen tuloksellisuutta ja onnistumista pystytään analysoimaan. Muutosprosessin analysoinnin lukuina käytän taloudellisia avainlukuja, sekä yrityksessä tehtyjen tyytyväisyyskyselyn tuloksia.

1.1 Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet

Aiheena käsittelen kasvavan yrityksen tavoitteellista muutosta kohti suunnitelmallista ja johdettua toimintaa. Miten muutosprosessi kasvuyrityksen tässä vaiheessa toteutetaan, miten se vaikuttaa koko organisaatiota aina yrityksen hallituksesta rivityöntekijöihin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata ja analysoida kasvavan ravintola-alan yrityksen muutosprosessia. Organisaation hierarkian ja organisaation muutokset ovat aina aikaa vieviä prosesseja, ennen kuin ne saadaan toimimaan hyvin, eikä niiden tuloksellisuutta pysty arvioimaan kuin pidemmällä aikavälillä. Tavoitteena on vertailla talouslukujen muutoksia muutosprosessin aikana sekä verrata niitä henkilöstön tyytyväisyyteen muutosprosessin aikana. Lopputuloksena on tarkasteltavalle ravintolalle ja sen organisaatiolle tuotettu analyysi muutoksen onnistumisesta. Muutosprosessin toimien vaikutuksista henkilöstöön sekä talouslukuihin. Talouslukuja seurataan jatkuvasti, mutta niitä ei vertailla henkilöstön tyytyväisyyteen, vaan näitä kahta indikaattoria käsitellään usein erillisinä aiheina.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu viidestä pääluvusta. Johdannon jälkeen luvussa kaksi käsitellään muutosta ja muutoksen johtamista. Miten muutosjohtamisen on käsitteenä ajan saatossa muuttunut ja kehittynyt. Muutosjohtamisen teoriassa käsittelen myös, miten onnistunut muutos saadaan aikaan sekä mitkä ovat onnistuneen muutos johtamisen kulmakivet.

Kolmannessa luvussa kuvaan kohde yrityksen sekä ravintola Göranin lähtötilannetta. Tässä osassa opinnäytetyötäni tavoitteenani on avata yrityksen syitä lähteä toteuttamaan suunniteltua muutosprosessia. Luvussa avaan mikä on ravintola Göranin liikeidea sekä toimintaympäristö. Tavoite on antaa lukijalle selkeä kuva opinnäytetyön käsiteltävästä kohteesta.

Opinnäytetyön neljännessä luvussa avaan muutosprosessin vaiheet ja muutoskohteet. Miten muutosta lähdettiin toteuttamaan ja miten se on vaikuttanut organisaation tuloksellisuuteen sekä henkilöstön työtyytyväisyyteen. Tulosten vertailussa saadaan vastaukset kysymyksiin, onko muutos ollut onnistunut, taloudellisesti kannattava sekä onko henkilöstön tyytyväisyys laskenut muutoksen aikana. Luvun lopussa käsittelen muutosehdotuksia muutosprosessin toteuttamiseen.

Viidennessä luvussa pohdin opinnäytetyöni kannalta keskeisempiä tuloksia. Opinnäytetyön analysoiman tiedon pohjalta pohdin myös omaa onnistumistani johtajana ja muutosjohtajana. Päätän oman oppimisen ja opinnäytetyöni arviointiin.

2 Muutoksen johtaminen

Muutos on käsitteenä ollut olemassa vuosituhansien ajan. Sen ensimmäisissä määritelmässä ajateltiin muutoksen olevan muutosta lähtöpisteestä kohti päämääräpistettä. Muutoksenjohtamisen oletettiin olevan suhteellisen yksinkertaista, asioiden pysyvyyden oletuksen olevan lähtökohtana. Aikojen saatossa ymmärrys organisaatiomuutoksesta on lisääntynyt. Sen on huomattu olevan haastava kokonaisuus, jossa muutoksen eri tasot ja ympäristövaikutukset aiheuttavat omat haasteensa. Kokemukset muutoksesta ovat myös hyvin subjektiiviset, eikä niiden havainnointi ole aina helppoa. (Kvist & Kilpiä 2006, 15.)

Muutos on jatkuvaa ja se on aina läsnä. Yrity maailmassa muutos on osa arkea ja joka päiväistä toimintaa. Organisaatioissa tapahtuvat suuret muutokset, kuten fuusiot ja niistä johtuvat irtisanomiset ovat lähes joka päivä läsnä myös tämän päivän uutisvirrassa. (Pon- teva 2010, 9) Muutos ei jätä myöskään ketään kylmäksi, sillä jokaisella on siihen mielipide ja omakohtaisia kokemuksia. Pirinen (2014, 13) huomauttaa, että yleensä emme puhu muutoksesta lähtökohtaisesti positiivisena asiana ja lähes kaikilla on jokin negatiivinen muutoskokemus. Vaikka elämässämme tapahtuu koko ajan muutoksia, niin positiivisia kuin negatiivisia, silti puhumme ja kiinnitämme huomiota enemmän negatiivisiin muutoksiin. (Pirinen 2014, 13.) Positiivisista muutoksista puhutaan usein kehityksenä, eikä sitä samalla tavalla koeta muutoksena kuin negatiiviset ja uhkaavat asiat. Muutoksista ottaisimme mieluummin vain parhaat palat ja jättäisimme muutoksen muut osiot pois, vaikka niitä tarvitaan kokonaisuuden saavuttamiseksi. (Nurmi 2012, 24.)

Muutoksella on aina jokin päämäärä, joka tähtää entistä parempaan tilaan tavalla tai toisella. Muutoksien moninaisuudessa sen tavoitteet vaihtelevat, kuten toiminnan tehostaminen, laajentaminen, fuusio tai jokin muu organisaatiokulttuurin muutos. (Nurmi 2012, 17.)

2.1 Muutoksen tarve

Organisaation tarve muutokselle voi johtua monesta syystä, esimerkiksi kilpailutilanteen, teknologian, työ kulttuurin, trendien ja kulutuskäyttäytymisen, maailman tai yrityksen johdollisen tai sisäisen kulttuurin muuttumisesta. Erilaiset sisäiset ja ulkoiset voimat pakottavat organisaatioita muuttumaan, niin ketterästi kuin mahdollista. Kaikki edellä mainitut voivat johtaa eri kokoihin kriiseihin tain sen uhkaan. (Wendelin 2013, 171.) Muutoksen tarve on pohjimmiltaan usein kiriisi. Mikäli horisontissa ei ole näkyvissä kriisiä, vaaditaan johdolta erinomaisia perusteluja muutoksen tarpeeseen. Kun yrityksen joutuessaan kriisiin, on se läpikäytävä, se johtaa joko yrityksen kasvuun ja vahvistumiseen tai konkurssiin. (Kukkola 2018, 102.) Kriisien ei välttämättä tarvitse olla yrityksen sisäisiä, vaan ne voivat

olla myös ulkopuolisia ja epäsuorasti vaikuttavia tekijöitä. Muutoksen tarve voi olla tulevaisuudessa hämmäyttävä ilmastonmuutos, väestönikäntyminen, teknologian kehittyminen, luonnonvarojen vähenemine ja globalisaation vaikutus yleiseen toimintakenttään. (Kvist & Kilpiä 2012, 13-14.)

Ennen kaikkea muutosprosessiin lähtiessä on hyvä miettiä, miksi muutos tehdään. Miksi kysymys on tärkeä, koska henkilöstön mielissä pyörii sama kysymys ja siihen täytyy pystyä vastaamaan. Organisaation päätyessä tilanteeseen, jossa toimintojen muuttaminen on selviytymisen kannalta oleellinen toiminto, on siitä viestittävä avoimesti työntekijöille. Hyvällä viestinnällä työntekijöiden sopeutuminen muutostoimenpiteisiin on helpompaa, sekä toiminta muutoksessa joustavampaa. Tieto muutoksen syistä ja seurauksista auttaa toimimaan yhteisen päämäärän eteen. (Lipsanen & Laakso 2009, 77.)

2.2 Organisaation muutos

Muutokset ovat jokapäiväisiä ja vievät valtaosan esimiehen ajasta. Esimiehen perustyöstä muutoksen johtaminen on niin valtava osa, että asioiden ja henkilöstön johtamisen lisäksi muutoksen johtaminen pitäisi nostaa kolmanneksi johtamisen tärkeimmistä osa-alueista. Esimiesten arki on valtaosaltaan erilaisten muutosten tavoitteellista ja tuloksellista johtamista, ettei erillisiä muutosprojekteja usein ole vaan muutos on jatkuva olotila. (Pirinen 2014, 13.) Halusimme tai emme, on muutos pysyvä olotila ja organisaatioiden kohdalla menestys on riippuvainen kyvystä sopeutua ainaiseen muutokseen. Muutos on monitasoinen kokonaisuus, eikä kaikkia eritasoja pysytä organisaatioin kaikilla tasoilla havaitsemaan. (Kvist & Kilpiä 2016, 15.) Muutos on kokonaisvaltaista, eikä sitä ole kovinkaan järkevää jakaa selkeään johtamiseen ja arjen perustoimiin, vaan muutos on kokonaisvaltaista. Loistavinta olisi luoda lähtötilanteesta tarkka ja pragmaattinen arvio. Organisaatiot ovat kokonaisuuksia, eivätkä koostu vain sopimuksista, hierarkiasta, prosessikuvauksista, asiakasrajapinnasta ja omistajista. Organisaatio on lähempänä elävää organismia, joka korjaa itseään vaurioituttuaan sekä muuntuu siinä työskentelevien ihmisten sekä ympäristön mukaan. (Mattila 2007, 15.)

Mattilan (2007) mukaan organisaatio koetaan negatiivisena sanana, etenkin muutoksen yhteydessä. Organisaation koukerot luovat kuitenkin muutoksessa sille steriilit olosuhteet ja toimii myös työkaluna muutoksessa. Selkeän organisaation pohjalta pystytään tuomaan esiin yrityksen heikkoudet, vahvuudet sekä kilpailuedut. (Mattila 2007, 16.)

Heiskasen (2013) mukaan muutoksen menestysresepti on lähtökohtaisesti yksinkertainen, ja sen keskiössä on innovatiivisuus, toimiva liikeidea ja strategia.

2.3 Johtaminen muutoksessa

Mikäli esimies haluaa olla johtaja muutoksessa, on hänellä hyvä olla hankittuna siihen tarvittavia selviytymisvälineitä. Muutoksessa tarvittavat taidot ovat erilaisia, riippuen minkäläinen muutos on käynnissä, työympäristön valmiudesta sekä yrityksen historiasta sekä missä vaiheessa muutosta muutosprosessi etenee. (Pirinen 2014, 14.)

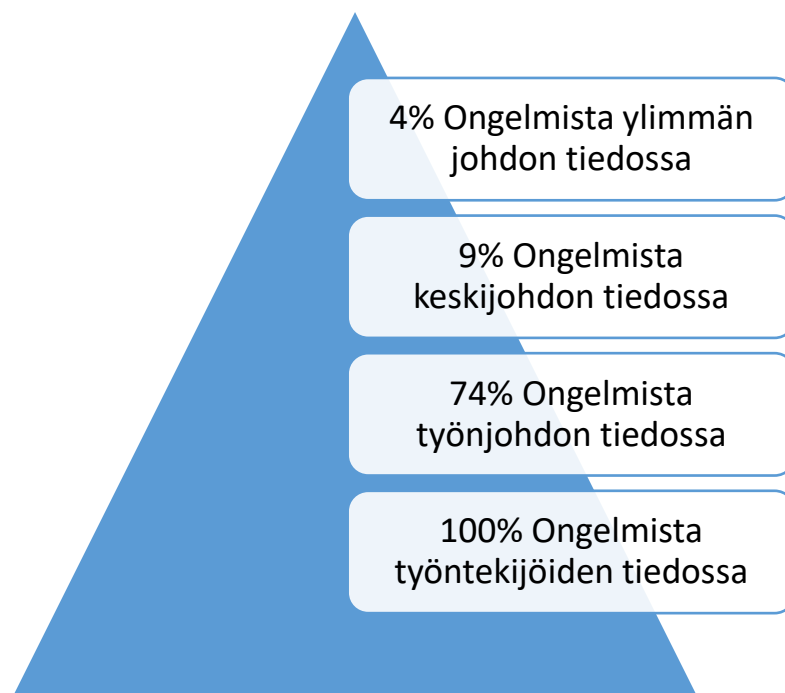
Johtaminen on muutoksessa erittäin tärkeä ja vaativa tehtävä. Muutoksen liittyvien prosessien projektien on edettävä, päätöksiä on tehtävä ja pidettävä huolta asiakassuhteista. Saman aikaisesti on pidettävä huolta ihmisistä työtehtävien takana parhaalla mahdollisella tavalla. Johto voi suunnitella hyvinkin toimivan muutossuunnitelman, mutta mikäli ihmisiä organisaatiossa ei saada toteuttamaan ja sitoutumaan muutokseen, ei muutos onnistu. Kaikkiin muutosprosesseihin ei kuitenkaan sovi samat johtamisen mallit, vaan muutosjohtamisen prosessit tulee olla aina kyseiseen prosessiin sopivat. (Nurmi 2012, 144.)

Työntekijöillä on usein tarve tietää, miksi muutosta tarvitaan. Onko muutoksen syy muutunut markkinatilanne, kiristynyt kilpailutilanne, ennakoitavien tulevaisuuden muutoksia vai onko taustalla yritysfuusiota tai muita tekijöitä. Hyvällä, jatkuvalla ja avoimella viestinnällä pystyy vaikuttamaan siihen, ettei muutos tunnu vain säästökuurilta tai suoritusten kiihdyttämiseltä, vaan antaa muutosprosessille terveemmän pohjan. Organisaation muutoksissa tärkeää on tavoitella työntekijöiden käyttäytymisen, asenteiden muuttamista ja tällainen merkittävä muutos pitäisi olla aina pitkäjänteistä ja johdonmukaista koko muutosprosessin aikana. (Pirinen 2014, 14.)

2.4 Johtamisen vaikutus organisaation kannattavuuteen

Tarkasteltaessa liiketoiminnan nykytilaa ja sen kannattavuutta, miettien samalla miten sitä tulisi kehittää, tulisi se tehdä laajasti. Hyvin monissa organisaatioissa pohjakartoitus toteutetaan liian suppeasti ja näin ollen ei välttämättä osata keskittyä muutoksen kannalta olennaisimpiin asioihin. Tuottavuuden kehittäminen sekä muutosjohtaminen on molemmat laajoja asioita, ettei käytännössä kenelläkään pysty olemaan siitä täysin selkeää kuvaa ja kykyä johtaa tarvittavaa prosessia. Ongelmana onkin, ettei riittävän usein johtajat, asiantuntijat sekä muut osaajat ole saman pöydän ääressä analysoimassa ja suunnittelemassa tarvittavia muutosprosesseja. Oikeiden tahojen saamiseen samaan keskusteluun muutosprosessin oikeissa vaiheissa, ettei näkökannoista tule liian suppeita. (Kauhanen 2018, 119.)

Ilman ylimmän johdon sitoutumista ja kiinnostusta, ei tuottavuuden ja kannattavuuden parantaminen nouse riittävän tärkeäksi asiaksi. Vaikkakin johto haluaa pääsääntöisesti nostaa kannattavuuttaan, siihen käytettäviin metodeihin on johdon sitouduttava tai muutos epäonnistuu. Ylimmän johdon sitoutumattomuutta tapahtuu etenkin silloin, kun kehitysjatukset tulevat alemmilta johtoportailta. Usein organisaatioin yksiköissä työskentelevillä on selkein näkemys työskentelyn haasteista ja ajatuksia, kuinka haasteisiin voitaisiin parhaiten reagoida. Projektien toteuttamiseen tulisi ottaa mahdollisimman monipuolisesti osaajia eri tuotannon ja palveluiden vaiheista. Projektin parhaan lopputuloksen saamiseksi, laajakantainen näkemys parantaa onnistumisen mahdollisuuksia. (Kauhanen 2018, 120.)



Kuvio 1. Tietämättömyyden jäävuori (mukaiillen Kauhanen 2018, 28)

2.5 Onnistunut muutosprosessi

Pirinen (2014, 14) väittää, että muutoksen onnistuminen vaatii tuhat päivää aikaa, mutta silloin silloinkin onnistuu ainoastaan, jos kaikki työntekijät ovat sitoutuneina mukana viemässä muutosta loppuun asti.

Onnistuneen muutosprosessin keinot ovat helppoja, mutta kompastuskiviä on monia. Muutoksen viestinnässä onnistuminen on lähtökohtaisesti haastavaa, vaikka viestintä olisi suunniteltu hyvin ja esimiehiä valmennettu tulevaan muutokseen ja muutoksen taustoista

sekä etenemisestä olisi kerrottu avoimesti ja säännöllisesti. Kaikki edellä mainitut toimenpiteet voidaan ymmärtää tehdyksi, kun katsotaan ylhäältä päin, mutta alaisten silmissä yritys silti epäonnistunut kaikissa toimenpiteissään. (Ponteva 2010, 112.)

Yli-ihmisen kykyjä ei muutoksessa onnistuminen kuitenkaan vaadi. Muutoksen myllerryksessä tulee olla rehellinen työntekijöilleen sekä itselleen. Muutoksen johtamiselle tulisi varata aikaa ja inhimillisyyttä, aikaa kuunnella kentältä ja keskijohdolta tulevalle palautteelle ja keskustelulle. ”Inhimillisuus, reiluus, myönteisyys, innostus ja innostavuus, peräänantamattomuus, kannustavuus ja yllätyksellisyys auttavat esimiestä onnistumaan muutoksessa.” (Ponteva 2010, 114.)

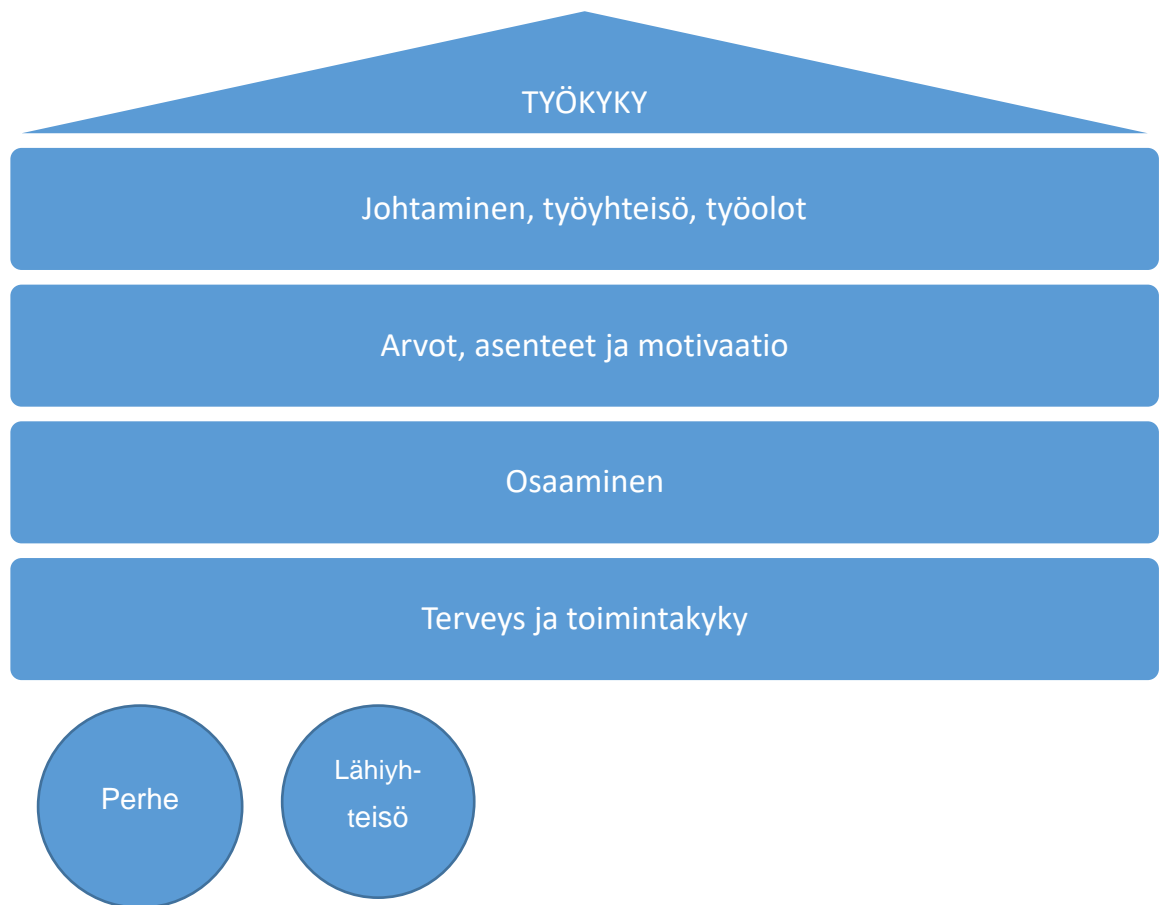
2.6 Työhyvinvointi muutoksessa

Työhyvinvoinnin tutkimuksen käsitteen katsotaan alkaneen 1920-luvulla. Painopisteeltään ja käsityksiltään se on kuitenkin muovaantunut aikojen saatossa mukautuen kuhunkin maailman aikaan pureutuvaksi. Stressitutkimuksen fysiologisista- ja tieteellisistä tutkimuksista tutkittiin lähinnä yksilöä ja yksilön reaktioita kuormittaviin tekijöihin. Tuolloin uskottiin stressin olevan yksilön kokema reaktio henkilökohtaisiin ulkoisiin ärsykkeisiin, joissa negatiiviset vastineet aiheuttivat fysiologisia vastineita. Tuolloin oli jo käsitys stressin edesauttavista vaikutuksista sairauksien etenemiseen sekä niiden kehittymiseen. Stressin aiheuttajia haluttiin minimoida työväen pitämiseksi työkuuntoisina, tutkimustulosten voidaan myös katsoa antaneen alkunsa työsuojelukäsitykselle. (Manka & Manka 2016, 64.)

Käsitys reaktioperusteisesta stressimallista on laajentunut ja muuttunut yhteiskunnan muuttuessa. Stressimalli käsittää miten yksilökohtaa rasitukset subjektiivisesta työolosuhteiden ja ympäristön aiheuttamasta taakasta. Ajan edetessä on siirrytty ajattelemaan ympäristön piirteitä ja niiden vaikutuksista yksilöihin, miten samat ärsykkeet vaikuttavat niin eri tavalla yksilöön. Yksilökohtainen kapasiteetti toteuttaa saatuja tehtäviä saattaa toisilla ylittyä toisia nopeammin, etenkin jos rinnakkasiärsytykset ovat toisille haastavampia ja tästä syystä terminologiassa alettiin käyttämään myös tasapainomallia. (Manka & Manka 2016, 65.)

Tasapainomallista on käsitys siirtynyt psykologisen ja oman työnkuvan päättäväisyyden sekä hallinnan malliin. Työ tuottaa tekijälleen niin negatiivista kuin positiivista henkistä sekä fyysistä rasitusta. Oikein kohdattu rasitus, negatiivisten rasitusten minimoiminen sekä positiivista energiaa tuovien rasitusten tasapaino on tärkeää. Positiivisen energian tuottamiseen tulisi panostaa. Työterveyslaitoksen emeritus professori Juhani Ilmarinen kehitti työkykyä kuvaavan nelikerroksisen rakennuksen, jossa kuvataan yksilön työkyky

jaettuna eri kerroksiin. Työkykyalomallissa korostetaan työntekijän omaavastuuta omasta työkyvystään. Kuhunkin kerrokseen tulisi pysähtyä ja palata myös huoltamaan niitä. Kuvaukseen on myös hahmoteltu työntekijän perhe sekä lähipiiri osoittamaan tukiverkoston tärkeyttä. (Manka & Manka 2016, 66.)



Kuvio 2. Työkykytalo (mukaillen Ilmarinen 2006)

3 Voiveljet ja lähtötilanne

Voiveljet Oy vuonna 2008 perustettu ravintola-alan yritys. Voiveljet perustettiin ravintola Paninin pohjalle, joka on toiminut vuodesta 1997 ja muuntui voiveljiksi 2008 samalla kuin toimintoja lähdettiin laajentamaan ja neljä ammatillista veljestä yhdistivät voimansa. Neljä alkuperäistä voiveljiä ovat Janne Juvonen, Janne Suvanto, Mikko Leminen ja Mika Lövgren.

Vuonna 2008 yritys lähti laajenemaan perustamalla turun ravintolakenttään sen yhden kirkkaimmista tähdistä ravintola Smörin. Smör on perustajiensa mukaan ikkuna skandi-naaviseen keittiöön ja lähialueiden tuottajien tuotteisiin. Muutama vuosi tämän jälkeen avattiin ravintola E.Ekblom, joka taas edustaa vahvasti sesongissa elävää brasserie ravintolatyyliä. Samoihin aikoihin avattiin anniskelukahvila Tiirikkala, jonka luotsaamisesta vastasi Juomanlaskijaveljet Oy, jonka osaomistajana toimi Voiveljet Oy. Vuonna 2017 Juomanlaskijaveljet tulivat osaksi Voiveljet Oy:ta sen osakkaat Jarno Venho ja Ossi Ruusunen fuusioituivat osaksi Voiveljet organisaatioon ja omistuskanta laajeni. Ravintola Göran avattiin merikeskus Forum Marinumin yhteyteen syksyllä 2016. Vuonna 2017 organisaation toistaiseksi tuorein ravintola Bruukki avattiin hieman ylemmäksi turun jokirantaan. Göranin avaamisen yhteydessä perustettiin yritykselle myös myyntipalvelu palvelemaan kaikkia organisaation ravintoloita.

3.1 Ravintola Göran

Ravintola Göran toimii merimuseo Forum Marinumin yhteydessä lähellä Turun linnaa ja satamaa. Göranin pääliiketoiminta koostuu saaristolaishenkisestä lounaasta sekä kokouspalveluista. Ympärivuotisesti Göranissa on tarjolla saaristolaishenkistä buffetlounasta sekä kokous ja juhlapalveluita. Merimuseossa on viisi eri kokoista kokoustilaa, joista pienin, on kymmenelle hengelle ja suurin on kapasiteetilta sata henkeä. Kokoustilojen lisäksi kokonaisuuteen kuuluu venehalli, jossa pystytään järjestämään suuria seisomatilaisuuksia sään salliessa aina 700 henkeen asti. Forum Marinumin ylpeys Suomen Joutsen, on myös vuokrattavissa juhla- ja yritystilaisuuksiin, joko kokonaan tai vain pienempi osa. Göranin ravintolasalissa on istumapaikat 120 hengelle, kesällä ravintola palvelee asiakkaitaan lisäksi 300 paikkaisella terassillaan. Kaiken kaikkiaan anniskeluluvat ovat 4035 asiakkaalle, kaikki tilat ja alueet yhteenlaskettuna. Kesäisin kokousasiakkaiden viettäessään lomiaan, ravintolan toiminta muuttuu lounas- ja iltaravintolaksi. Kesäisin keittiö palvelee myös ilta-asiakkaita. Toiminta laajenee kesäisin terassin kupeessa avautuvalla jäätelökioskillä. Jäätelökioski Götterö palvelee niin ohikulkijoita kuin terassin asiakkaita.

3.2 Lähtötilanne

Aloittaessani vuoropäällikkönä ravintola E.Ekblomissa ja siitä siirtyessäni avaamaan ravintola Görania, ei Voiveljet Oy ollut varsinaisesti organisaatio. Toiminta oli hyvin hajanaista, muutaman ravintolan pyörittelyä, ilman selkeitä kirjattuja tavoitteita, raameja tai seuranta-työkaluja. Ravintoloita johdettiin lähinnä mututuntumalla ja asioita tehtiin niin kuin ne tuntuivat mielestämme kivalta, tärkeiltä sekä oikeilta tehdä, ilman sen suurempaa tietopohjaa. Kyseinen tapa on ollut ja on varmasti tänäkin päivänä hyvin tyypillinen yksityisenpuolen ravintolan toimintatapa. Tämä tapa on prosessien hallinnan näkökulmasta painajainen, koska toiminnan seuraamiselta, toistamiselta ja kehittämiseltä puuttui käytännössä tietopohja ja data, johon tukeutua.

Organisaatiomuutoksen voi laskea alkaneeksi vuoden 2017 vuoden alusta, jolloin Juomanlaskijaveljet yhdistyivät Voiveljet Oy:n kanssa, mutta suunnitelmalliseksi se muuttui vasta seuraavan vuoden alussa. Tuolloin aloitettiin rakentamaan yrityksestä selkeämpää organisaatiota, jossa jokaisella työntekijällä on paikkansa ja kirjatut tehtävänkuvat. Ravintoloille tehtiin myös myynnin ja tehon seuranta-työkaluja. Samalla yrityksen muutosprosessin tueksi palkattiin konsultti ohjaamaan ja auttamaan muutoksen toteutuksessa. Konsultin johdolla toteutettiin ravintolan liikeidean, palvelupolun ja yhteisen toiminnan määrittelyt.

Työyhteisössä tehtiin työtyytyväisyyskysely vuonna 2018, jonka avulla saatiin selvyys muutosprosessin lähtötilanteesta henkilöstön silmin. Aiemmin vastaavaa kyselyä ei ollut suoritettu organisaatiossa.

4 Muutoksen toteutus ja arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata ja analysoida kasvavan ravintola-alan yrityksen muutosprosessia. Tässä luvussa kuvaan muutoksen toteuttamista sekä tarkastellaan muutoksen aikana kerättyä tietoa. Muutoksen toteuttaminen aloitettiin alkuvuodesta 2018. Muutoksen tavoitteena oli rakentaa toimiva organisaatio, joka pystyy toimimaan kilpailukykyisesti nyt ja tulevaisuudessa. Muutosprosessia voidaan arvioida monelta eri taholta, kuten toimintojen selkeyttämisen ja toiminnan helpottamisen näkökulmasta. Organisaation parantamisen sen kaikilla toiminnan osa-alueilla on ollut tavoitteellista ja systemaattista.

4.1 Muutoksen toteuttaminen

Muutosprosessi sai alkunsa päätöksestä lähteä laajentamaan ravintolatoimintoja. Yrityksemme ei kuitenkaan ollut toiminnoiltaan valmis kasvamaan. Yrityksessämme oli alkanut kasvamaan, eikä suuren kokonaisuuden hallintaa voitu toteuttaa samalla tavalla kuin muutaman ravintolan yritystä aiemmin oli johdettu. Prosessia yritettiin saada käyntiin ensin yrityksen sisäisin voimin, mutta alkuvaikeuksien jälkeen hallitus päätti palkata muutosjohtamiseen avuksi konsultin. Konsultin tehtäväksi kirjattiin toimitusjohtajan sparraaminen sekä auttaminen muutoksessa. Muutosprosessi aloitettiin määrittelemällä yritykselle rakenteet, organisaatiokaavio sekä työtehtäville määriteltiin sisällöt. Työtehtävien selkeydyttyä pystyimme paremmin asettamaan vaatimukset jokaiselle työtehtävälle.

Hallitus

Hallitus koki myös muutosprosessissa huomattavia muutoksia. Alkujaan hallitukseen kuuluivat yrityksen omistajat ja puheenjohtajana toimi yrityksen toimitusjohtaja. Muutosprosessin edetessä hallitus muodostettiin osittain omistajista, mutta mukaan otettiin yrityksen ulkopuolisia, mutta liikemaailmassa menestyneitä henkilöitä. Myös hallituksen puheenjohtajaksi vaihdettiin yrityksen ulkopuolelta luotettu liikemaailmassa ansioitunut henkilö ja näin siirrettiin ristiriita toimitusjohtajan toimimisesta hallituksen puheenjohtajana ja omana esimiehenään. Hallituksen kokoontumisen sekä päätäntä prosessit standardisoitiin.

Johtoryhmä

Hallituksen järjestäytyttyä organisaatioon perustettiin myös johtoryhmä. Johtoryhmän kokoonpanon osalta organisaatioissa koettiin suuria haasteita. Ensi alkuun johtoryhmä käsitti, toimitusjohtajan, myyntipäällikön, keittiöpäällikön ja ravintolapäällikön. Vaikkakin johtoryhmä pystyi toimimaan dynaamisesti, sen katsottiin olevan liian suppea toimimaan riittävän laaja-alaisesti. Johtoryhmän kokoonpanoa laajennettiin käsittämään kaikkien ravintoloiden ravintolapäälliköt, sekä keittiömestarit. Uusi kokoonpano todettiin nopeasti liian

laajaksi. Liian laajan johtoryhmän ongelmana oli aikataulut, sekä päätöksen teko hanka-loitui. Myöhemmin johtoryhmää kuitenkin tiivistettiin kattamaan toimitusjohtajan, myynti-päällikön, markkinointipäällikön, ravintolapäälliköt sekä kehityspäällikön. Johtoryhmän rin-nalle luotiin laajennettu johtoryhmä, joka käsittää johtoryhmän jäsenten lisäksi myös keit-tiömestarit. Johtoryhmä kokoontuu kerran kuukaudessa ja laajennettu johtoryhmä kokoon-tuu neljä kertaa vuodessa.

Päälliköt

Voiveljillä ravintolapäälliköt sekä keittiöpäälliköt työskentelivät aluksi tasavertaisina työpa-reina, mutta johtoryhmän kokoonpanon muuttuessa myös tätä muutettiin. Tehtäväkuvauk-sia muutettiin, niin että ravintolapäälliköistä tehtiin keittiömestareiden esimiehiä toimintojen selkeyttämiseksi. Samalla ravintolapäälliköistä tehtiin tulosvastuullisia omista yksiköistään.

Henkilöstö

Kehitysprojektin alkutaipaleella myös vuoropäälliköiden, kokkien sekä tarjoilijoiden tehtä-väkuvaukset kirjoitettiin auki. Jokaiseen työtehtävään kirjattiin tehtävän luomat vastuut sekä velvollisuudet. Työtehtävät käytiin jokaisen kanssa lävitse tämän jälkeen kehityskes-kusteluissa. Organisaatiossa otettiin myös käyttöön henkilöiden liikkuminen ravintoloiden välillä, jotta pystyimme käyttämään tehokkaammin yrityksissämme olevia voimavaroja.

Intranet ja viestintä

Muutosprosessin alkaessa viestintä ja tiedonjako oli sirpaleista sekä epäorganisoitua. Suurin haaste oli tiedon välittäminen tehokkaasti, sekä tiedon löytäminen myöhemmin uu-delleen. Yrityksen sisäisessä viestinnässä käytettiin pahimmillaan suunnittelemattomasti monia eri kanavia ilman selkeää ohjeistusta. Suunnittelemattomuuden seurauksena infor-mation löytyminen oli hankalaa, hidasta ja tehotonta. Viestinnän selkeyttämiseksi kaikki yrityksen sisäinen viestintä tapahtuu tällä hetkellä Slack-sovelluksen kautta. Viestinnän keskittäminen yhdelle alustalle on selkeyttänyt, yhdenmukaistanut ja nopeuttanut viestin-tää huomattavasti.

Yrityksen intranet rakennettiin Microsoft Teams-alustalle. Aiemmin suurena ongelmana oli tiedostojen sijaitseminen jokaisen omalla koneella ja siitä aiheutuva pelko tiedon katoami-sesta koneiden hajotessa. Muutosten jälkeen jokaisella työntekijällä on mahdollisuus päästä käsiksi tietoon, joko omalta koneelta tai yksiköiden toimistokoneiden kautta. Järjes-telmätunnuksiin luotiin myös eritasoisia käyttöoikeuksia, jotta tietoa pystyttiin jäsentele-mään tehokkaasti eri käyttäjäryhmille työtehtävien vaatimalla tavalla.

Liikeideoiden organisointi

Voiveljien ravintoloilla on jokaisella erilainen liikeidea, eikä yksikään ravintola ole toisensa kaltainen. Perustamisen yhteydessä jokaiselle ravintolalle oli määrätty liikeidea, mitä toteutettiin vaihtelevalla menestyksellä. Toiminnan selkeyttämiseksi liikeideoita päivitettiin ohjatuissa työpajoissa. Ravintoloissa määriteltiin ravintolan toiminnan kärjet, sekä niiden palvelupolut. Ravintoloille katsottiin niihin sopivat toimintamallit, jotka tukevat liikeideaa. Työpajoissa kaikki työntekijät osallistuivat yksikkönsä tulevaisuuden suunnitteluun. Työpajoissa pohdittiin ja kirjattiin ravintolan lähitulevaisuuden haasteita yhdessä henkilöstön kanssa.

Yhteiset pelisäännöt

Yritykselle luotiin yhteiset pelisäännöt, joita kaikkien tuli sitoutua noudattamaan työskennellessään Voiveljet Oy:n organisaatioissa. Pelisäännöt käsittivät yhtenäiset käytännöt työ-sopimuksellisiin asioihin kuten lomat, vapaat, työajat sekä käytännöt sairastumistapauksissa. Pelisäännöissä määritellään ja ohjeistetaan terveydenhuollon palveluiden käyttäminen, työsuojelun ohjeistukset sekä seksuaalisen ja työpaikkakiusaamisen tilanteissa toimiminen. Yrityksen sääntöihin kirjattiin nolla toleranssi huumeissa, alkoholissa, seksuaalissa häirinnässä sekä työpaikka kiusaamisessa.

Kannustinjärjestelmä

Ravintolapäälliköille luotiin kolmekantainen kannustinjärjestelmä kannustamaan työskentelemään mahdollisimman tuottavasti. Kannustin järjestelmässä vuosi jaettiin vuosikolmansiin, joita käsitellään erillisinä osina, sekä sitten vuoden päätteeksi kokonaisuutena. Vuoden jakaminen kolmeen osaan päädyttiin toiminnan kausiluonteisuuden takia. Kannustin palkkioon päästäkseen ravintolan oli päästävä tulosprosentti, kateprosentti, ja työ-kuluissa asetettuihin tavoitteisiin.

Mittarit

Muutoksen toteutumisen ja muutosjohtamisen onnistumisen mittaamien ei ole yksiselitteistä. Jälkeen päin voimme kyllä sanoa, oliko muutos onnistunut vai ei ja miltä osin se saatiin toteutettua. Matkan varrella on kuitenkin hyvä saada tietoa muutoksien aiheuttamista muutoksista organisaatioissa. Kaikkien toimintojen muutos ei kuitenkaan ole yksiselitteisesti mitattavissa. Toimintojen muutos on kuitenkin luettavissa taloudellisista tunnusluvusta, sekä työtyytyväisyyden luvusta. Onnistuneet muutokset näkyvät työtehokkuuden tuomana työntehostumisena, voimaresurssien parempana kohdistamisena sekä hyvinä työtyytyväisyyskyselyn hyvinä tuloksina. Heikosti onnistuneet muutosprosessit taas näkyvät huonoina talouslukuina sekä myös huonoina tuloksina tyytyväisyyskyselyssä. Toteutuksen arvioinnin pohjana käytetään 2018 tehtyä työtyytyväisyyskyselyä, jolloin

muutosprosessi oli juuri aloitettu. 2019 keväällä samana ajankohtana tehtyä toisen työtyytyväisyyskyselyn tuloksia vertaamalla saadaan selville, miten muutos on vaikuttanut henkilöstöön. Muutosprosessin taloudellista onnistumista tarkastellaan samojen vuosien taloudellisten tunnuslukujen näkökulmasta.

4.2 Henkilöstökyselyn toteuttaminen

Henkilöstötutkimus päätettiin toteuttaa kvantitatiivisena tutkimuksena, jotta saatiin mahdollisimman laaja vertailukelpoinen aineisto. Tuloksien vertaaminen eri ajankohtien välillä on myös mahdollista. Voiveljien henkilöstökyselyssä käytettiin samaa menetelmää, jotta pystyttäisiin seuraamaan muutosprosessin kehittymistä tulosten näkökulmasta.

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä on tutkimuksen muoto, jossa saatua dataa käsitellään numeraalisesti. Tutkimus vastaa kysymyksiin, kuinka paljon, usein ja kuinka moni. Tutkimuksen tekijä ja analyysoija saa tiedon numeraalisessa muodossa ja pystyy näin käsittelemään dataa tunnuslukuina. Tutkijan tehtävä on avata lopputulos numeroiden pohjalta sanallisesti. Hyvin suunnitellulla kysely on strukturoitu niin, että kyselijä saa luotua kysymykset yksiselitteisiksi vastaajille. Näin saadaan kerättyä tarkkaa dataa, jossa ei ole väärin ymmärryksen antamaa hajontaa. (Vilkkä 2015, 14-15.)

Henkilöstötutkimuksen koskee yritystä ja sen henkilöstöä. Henkilöstötutkimuksen tarkoituksena on rakentaa kuva työntekijöiden työtyytyväisyydestä. Kyselyssä henkilöstö pääsee kertomaan oman mielipiteensä anonymisti omasta työstään, esimiehistään, työympäristöstään ja ilmapiiristä. Tutkimuksessa voidaan hyvin mitata, kuinka yksiköiden johtajuus toimii, onko työssä jaksamisessa haasteita sekä mitä asioita pitäisi kehittää. Hyvä kysely maalaa kuvan kyselyn hetkellä vallitsevasta tilasta sekä siitä, miten tulevaisuus näyttää työntekijöiden silmin. Henkilöstölle teetettävissä tutkimuksissa pystytään myös jäsenilemään kehitys- ja muutosprosessien etenemistä ja onnistumista henkilöstönsilmin. (Joki 2018, 30.)

Henkilöstötutkimus on kehityskeskusteluiden ohella tapa näyttää henkilöstölle, että heitä kuunnellaan ja sitä varten on olemassa foorumi, jossa ajatukset saa kertoa. Mikäli henkilöstötutkimukseen ei sen tekemisen jälkeen enää palata, eikä henkilöstölle avata tutkimuksen tulosta, voisi kyseiset resurssit käyttää myös tehokkaammin, sillä tutkimusta ei kannata suorittaa vain sen tekemisen ilosta. Henkilöstötutkimuksen tuloksiin tulee palata ja sen olisi hyvä olla antamassa suuntaa, miten johtajuutta yrityksessä kehitetään ja siinä esiin nousseisiin ongelma-kohtiin tulee myös puuttua. Henkilöstötutkimuksen tulokset ja

tutkimus sinänsä ovat työvälineitä, joita oikein käytettynä yritys pystyy tehokkaasti käyttämään oman toimintansa kehittämiseen ja toiminnan luotsaamiseen. (Joki 2018, 30.)

4.2.1 Kyselyn luominen

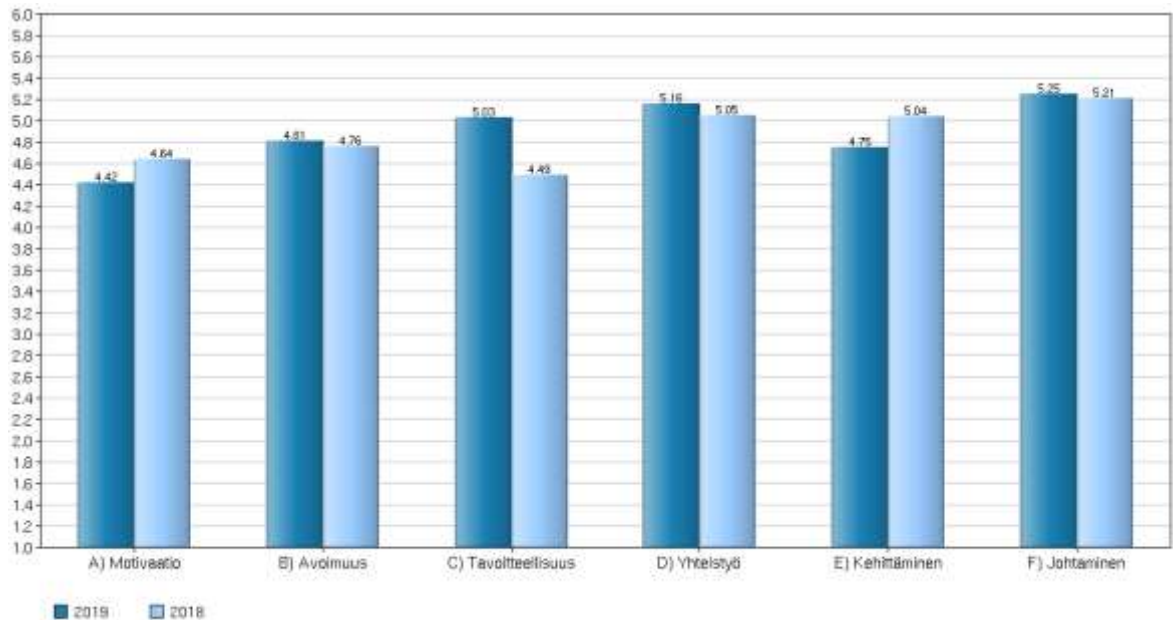
Voiveljet Oy:ssä päätös kyselyn tekemisestä tehtiin samalla kun päätettiin ottaa ulkopuolista apua muutosprosessin läpiviemiseen. Työyhteisössä ei ollut aiemmin tehty vastaavanlaista kyselyä, eikä tällainen kysely ole arkipäivää ravintola-alalla, etenkin yksityisellä sektorilla. Kyselyluotiin ulkopuolisen konsultin toimesta toimeksiantona, jotta kyselyssä saataisiin kysyttyä relevantit kysymykset sekä kysely olisi myös vastaajien näkökulmasta luotettavampi. Kysely tuotettiin Feelback Group Oy:n standardoiduilla kyselypohjilla, jolloin vastaukset ovat analysoitavissa ja niistä saatava tieto olisi mitattavissa. Kysely luotiin internetpohjaisena myös sen takia, että siihen vastaaminen olisi mahdollisimman helppoa, sekä vastauksien meneminen automaattisesti ilman välikäsiä vastauksien analysoijalle. Kyselyn purku tapahtui ensin hallituksen sisäisesti konsultin kanssa, jonka jälkeen hallituksessa sovittiin yhteisestä tulosten esittämisestä.

4.2.2 Henkilöstökyselyn tulokset

Kyselyyn vastasi 2018 lähes 90 prosenttia Voiveljet Oy:n 80 työntekijästä, seuraavana vuonna kyselyyn vastasi noin 85 prosenttia työntekijöistä. Tulokset purettiin ensin konsultin johdolla yhtiön hallituksessa, jossa tehtiin päätös tulosten yhteisestä esittämisestä. Vuonna 2018 ja 2019 kyselyissä toimittiin molemmissa samalla tavoin. Kyselyiden tulokset julkistettiin julkistustilaisuudessa, jonka aikataulu oli liukuva, jotta erityövuoroissa työskentelevät pääsisivät osallistumaan, julkistustilaisuus oli myös palkallista työaikaa. Julkistustilaisuuden lisäksi tulokset käytiin läpi yksikkökohtaisissa palaverissa. Vuonna 2018 julkistettiin myös joitain avoimia vastauksia, mutta 2019 niitä ei enää julkaistu työntekijöiden toiveesta, jotta kyselyn anonymiteetti varmistuisi.

Kyselyiden vastaukset käytiin ravintoloittain läpi molempina vuosina ja vuonna 2019 kyselyn purussa käytettiin kaavioita, joissa molempien vuosien vastauksien keskiarvot olivat rinnakkain, jotta niitä pystyttiin mahdollisimman helposti vertailemaan.

esimerkki:

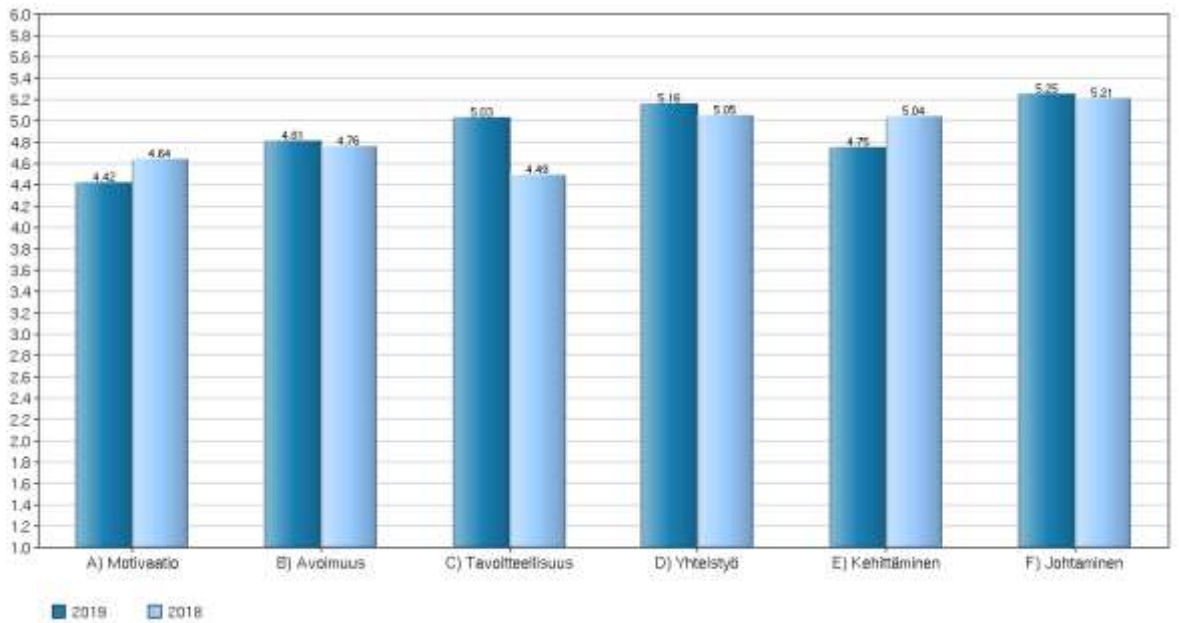


Kuvio 3. Työilmapiiri pääkohdittain (Voiveljet Työtyytyväisyyskysely)

Purku tehtiin dialogina ja tukoksista keskusteltiin vapaamuotoisesti sekä kuunneltiin työntekijöiden kokemuksia ja ajatuksia kyselystä, sekä sen tuloksista.

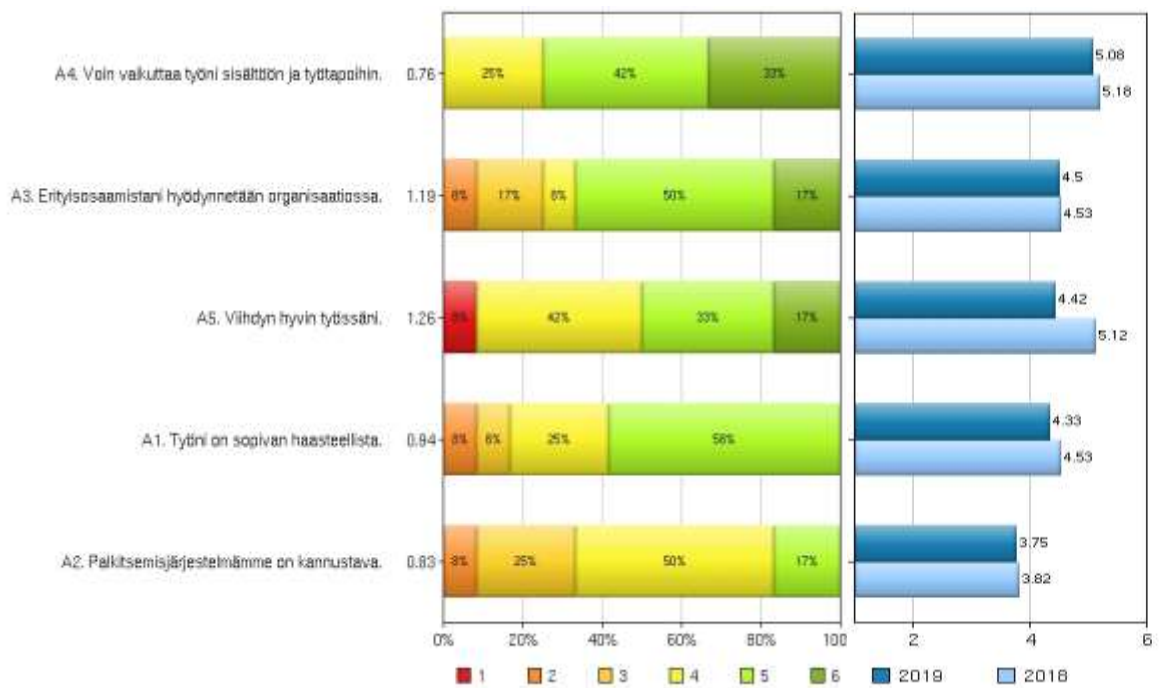
Henkilöstön tyytyväisyyttä muutosprosessin aikana on seurattu keväisin tehtävällä henkilöstökyselyllä. Henkilöstön tyytyväisyys on valittu yhdeksi kriteeriksi muutosprosessin onnistumisessa. Muutosprosessin tavoitteena on parantaa yrityksen kilpailuasemia kiristyneessä kilpailutilanteessa. Kilpailuasema muodostuu taloudellisten lukujen lisäksi myös tyytyväisestä henkilöstöstä. Työssään viihtyvä henkilöstö toimii työssään tehokkaammin, joustavammin sekä kestää hetkellisiä ravintola-alalle tyypillisiä ruuhkapiikkejä paremmin. Hyvä työtyytyväisyys on myös avainasemassa rekrytointeja tehdessä.

Kyselyssä kysyttiin ja mitattiin seuraavia aihealueita; Ilmapiiri, motivaatio, avoimuus, tavoitteellisuus, yhteistyö, kehittäminen ja johtaminen. Kyselyssä vastaus mahdollisuudet olivat numeroitu 1-6. 1=täysin eri mieltä, 2=lähes eri mieltä, 3=jonkin verran erimieltä, 4=jonkin verran samaa mieltä. 5=lähes samaa mieltä, 6=täysin samaa mieltä. Kuviossa näkyy myös vastausten prosentuaalinen jakauma. Vastauksia luettaessa kaavioiden vasemmassa reunassa on luettavissa keskihajontaluku, mikäli luku on suurempi kuin 1,2, voi hajontaa pitää suurena. Keskiarvolukuja luettaessa 5 tai sitä suurempi on erinomainen taso, 4,2-4,9 hyvä taso, 3,5-4,1 tyydyttävä taso ja alle 3,5 kehittämisen tarpeita. (Juvonen 2019.)



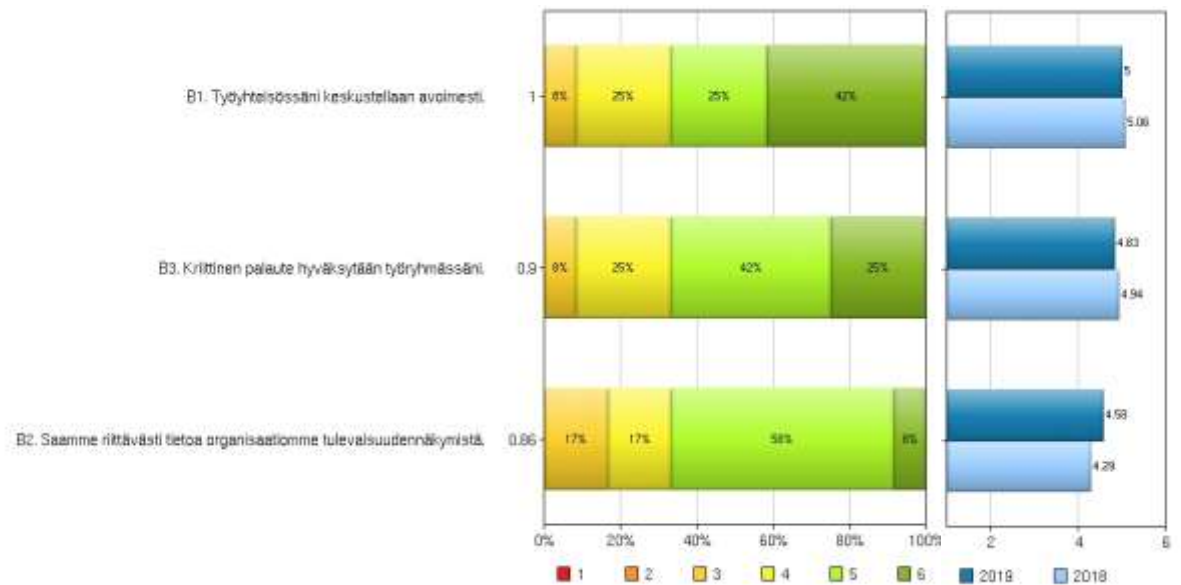
Kuvio 4. Ilmapiiri (Voiveljet työtyytyväisyyskysely)

Ilmapiirin mittauksissa johtaminen on saanut erittäin hyvät arviot, mikä on edelleen vahvistunut vuoden aikana. Tavoitteellisuus on kasvanut tässä kyselyssä eniten kyselyiden välisenä aikana, mikä saattaa heijastaa kehittämiseen. Tämän kyselyn tuloksissa on nähtävissä myös hienoista motivaation laskemista (ks. kuvio 4).



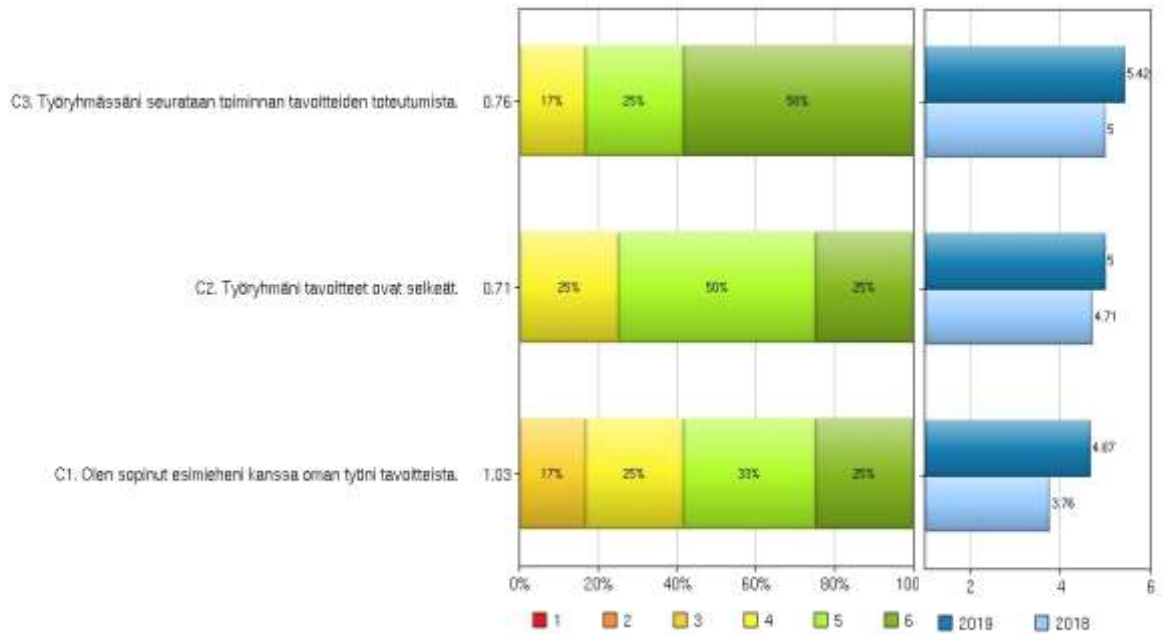
Kuvio 5. Motivaatio (Voiveljet työtyytyväisyyskysely)

Tämän aineiston perusteella motivaatio on laskenut kaikissa mittauskohdissa. Suurin muutos on tapahtunut työssä viihtymisessä. Työssä viihtymisen vastauksissa on myös suurin hajonta vastauksien välillä. Vaikka yksikössä koetaan pystyvän vaikuttamaan työn sisältöön, niin sitä ei silti koeta riittävän haasteelliseksi. Palkitseminen on saanut kohtalaisen arvion kyselyssä, eikä siinä kyselyn perusteella ole tapahtunut muutosta (ks. kuvio 5).



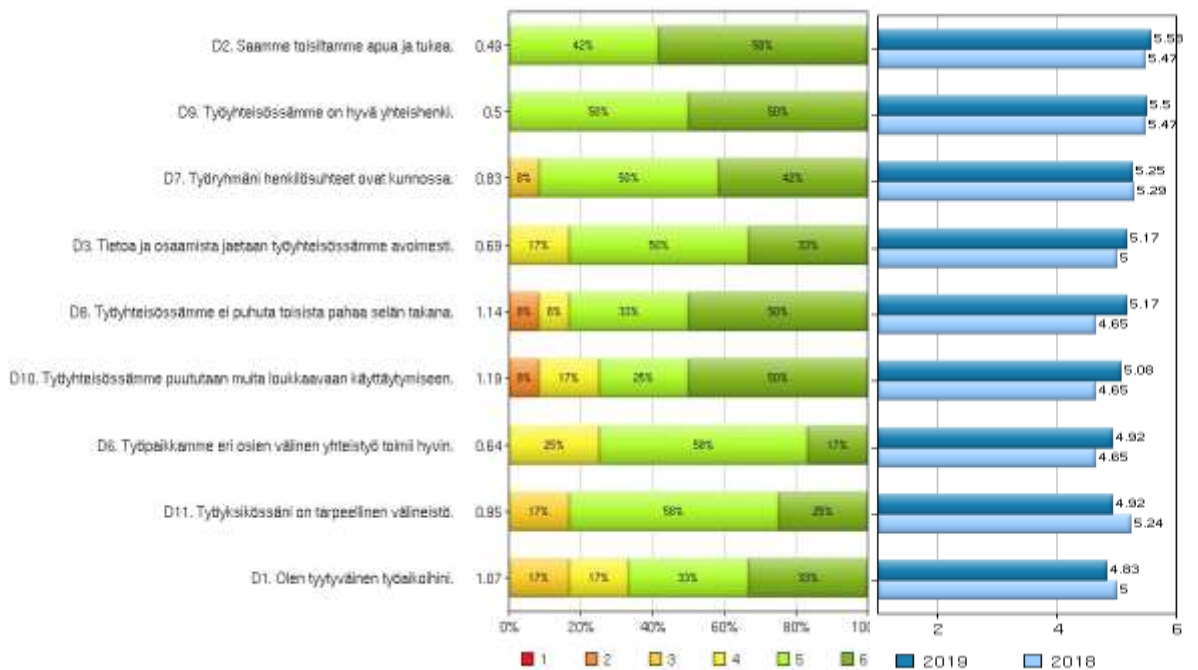
Kuvio 6. Avoimuus (Voiveljet työtyytyväisyyskysely)

Avoimuuden osalta on tapahtunut osissa tämän kyselyn kohdissa hienoista laskua, mutta myös hajonta vastauksissa on kohtalaista. Vaikkakin kaikki kohdat ovat hyvällä tasolla tulisi organisaation tulevaisuuden näkymistä kertoa henkilöstölle entistä paremmin. Kyselyn perusteella yrityksessä on panostettu tulevaisuuden näkymien tiedottamiseen, ensimmäisen kyselyn jälkeen (ks. kuvio 6).



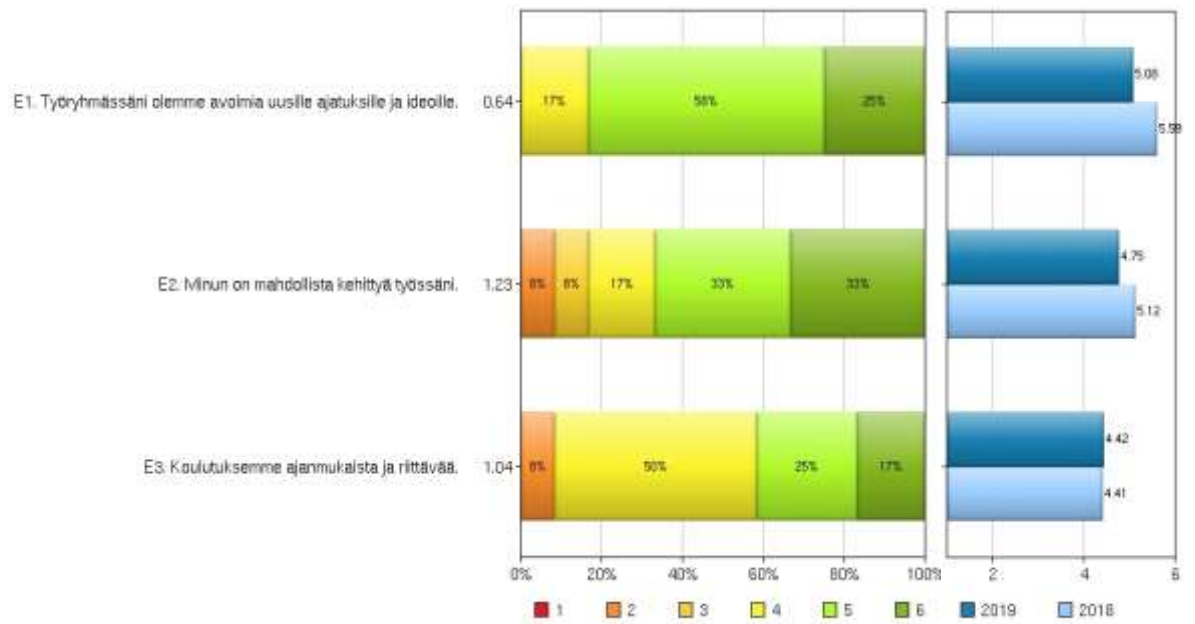
Kuvio 7. Tavoitteellisuus (Voiveljet työtyytyväisyyskysely)

Tavoitteellisuudessa on vastauksien keskiarvoissa suurta hajontaa. Positiivinen muutos on tapahtunut seurantajakson aikana tavoitteellisuuden seuraamisen ja sen ymmärryksen kanssa. Vaikka kaikilla osiolla ei olla vielä päästy erinomaiselle tasolle, on etenkin oman työn tavoitteiden sopimisen kanssa otettu suuri askel parempaan. Vastausten perusteella yhtiön hallituksen ja johtoryhmän asettamat tavoitteet on selkeästi saatu välitettyä eteenpäin aiempaa paremmin (ks. kuvio 7).



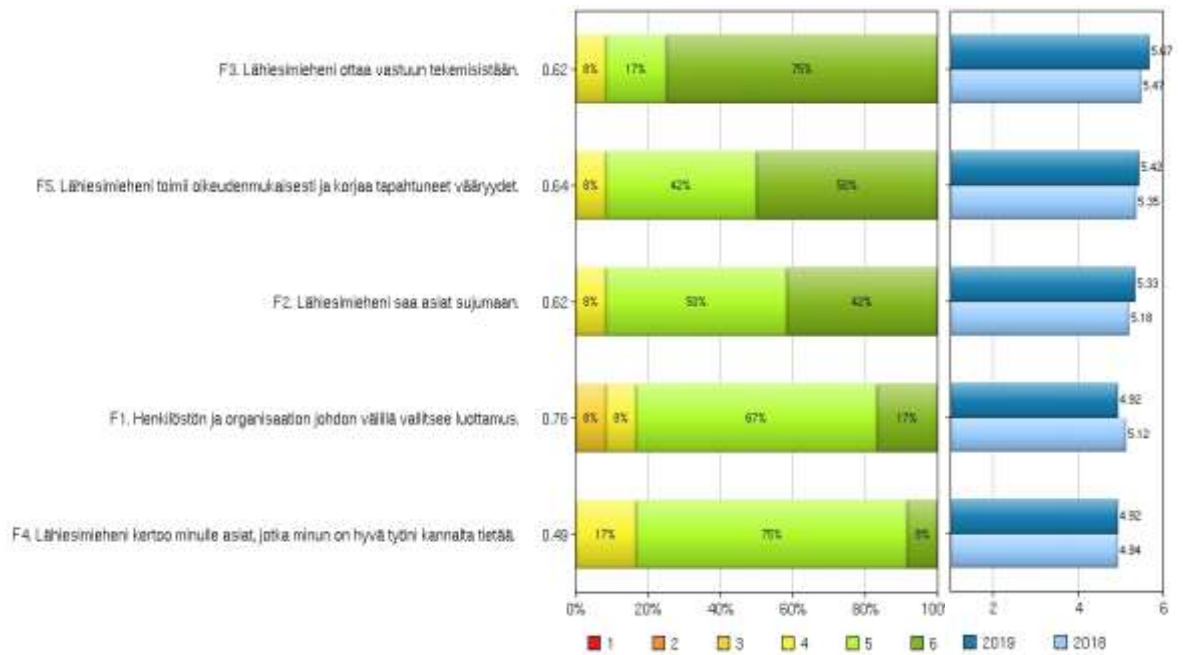
Kuvio 8. Yhteistyö (Voiveljet työtyytyväisyyskysely)

Yhteistyö on selkeästi yksikössä vahvuus. Hyvä yhteishenki ja toisen auttaminen on erinomaisella tasolla sekä parantunut hivenermittausjaksolla. Toista loukkaavaan käytökseen on kyselyn tulosten perusteella puututtu ja toisten selän takana pahan puhuminen on myös vähentynyt, vaikkakin vastauksissa on havaittavissa suurempaa hajontaa kuin aihealueen muissa vastauksissa. Tyytyväisyys työaikoihin ja työvälaineistään on laskenut hivenermittausjaksolla. (ks. kuvio 8).



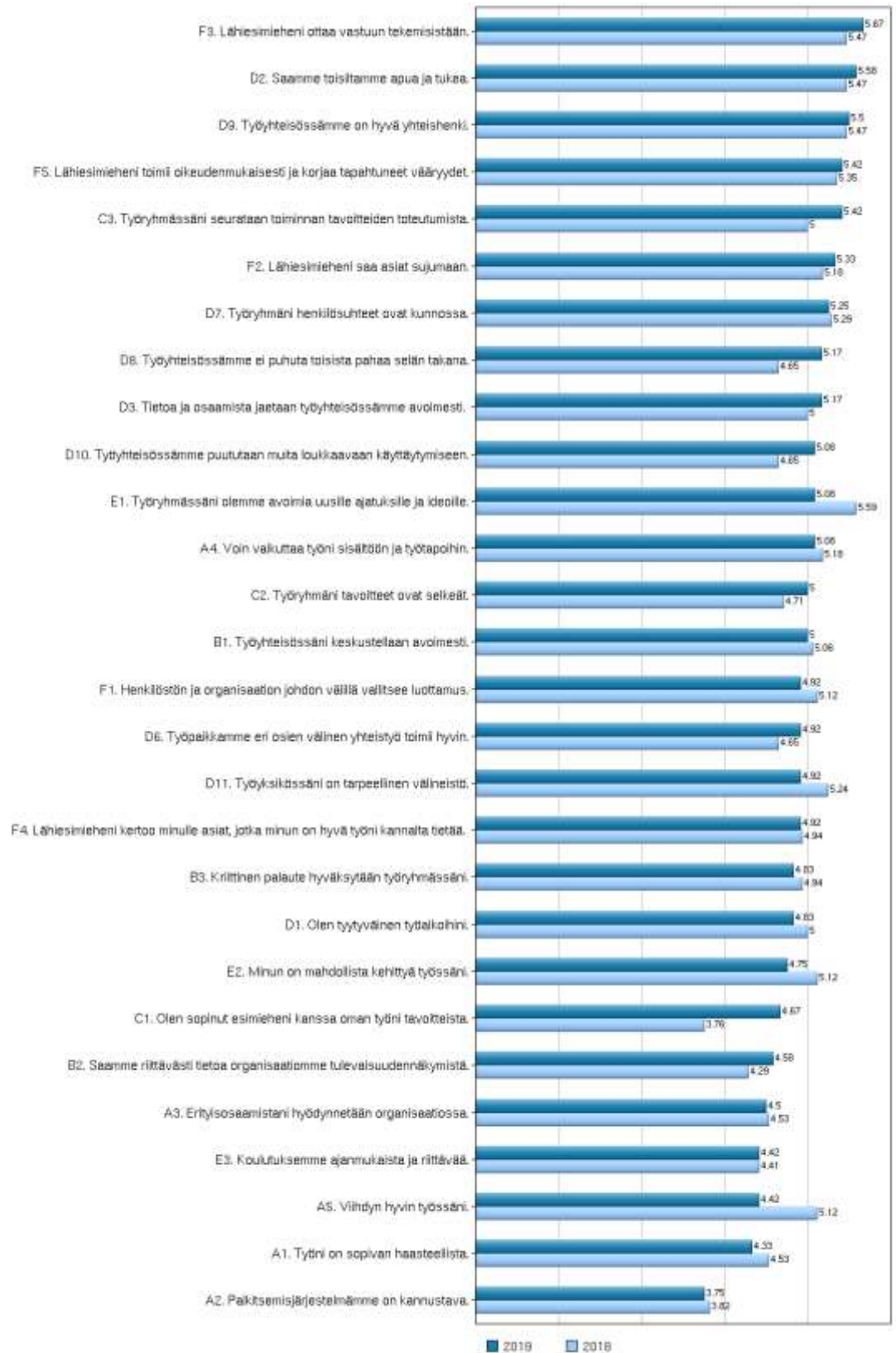
Kuvio 9. Kehittäminen (Voiveljet tyytyväisyyskysely)

Mittausjaksolla kehittyminen on ollut laskussa. Avoimuus uusille ajatuksille on ollut ja on edelleenkin erinomaisella tasolla, on se silti huolestuttavasti laskenut. Tunne työn kehittävydestä on myös laskenut sekä hajonta myös vastauksissa suurta. Vastauksista pystyy päättelemään, että osalle työntekijöistä työskentely yksikössä tarjoaa vielä haasteita, mutta joukossa on yksilöitä, jotka kaipaavat uusia haasteita. Koulutukseen tulisi myös panostaa aiempaa enemmän, jotta se saataisiin erinomaiseksi (ks. kuvio 9).



Kuvio 10. Johtaminen (Voiveljet työtyytyväisyyskysely)

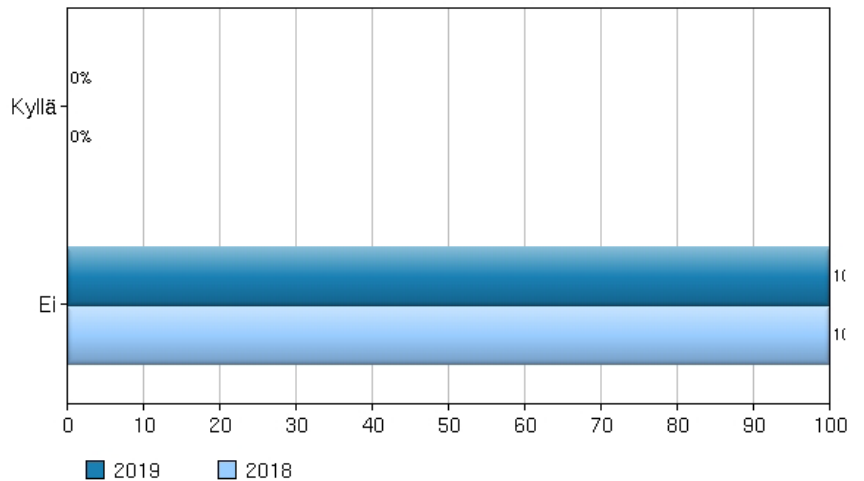
Lähiesimiehen koetaan kantavan vastuun yksikössä erinomaisesti ja hajonta on vähäistä kyseisessä kohdassa. Henkilöstön ja johdon välinen luottamus on laskenut seurantajak-solla erinomaiselta tasolta hyvälle tasolle. Tehtäviin vaadittavien tietojen välittämisessä ei ole tapahtunut muutoksia kyselyiden välissä (ks. kuvio 10).



Kuvio 11. Yhteenvedo väittämistä (Voiveljet työtyytyväisyyskysely)

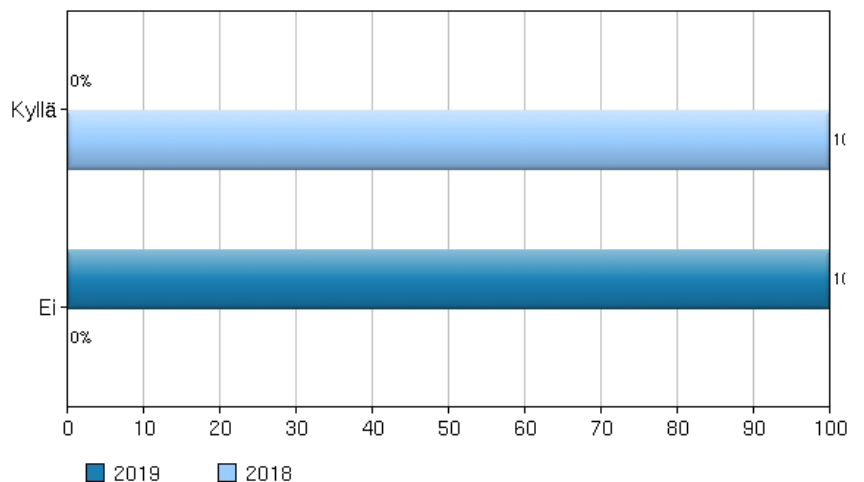
Tässä kyselyssä esitetyissä väittämässä on monessa osa-alueessa tapahtunut laskua vuoden 2018 ja vuoden 2019 välillä. Suurimmat pudotukset ovat tulleet kysyttäessä viihty-

vyyttä työssä, mahdollisuutta kehittyä työssä sekä avoimuudessa uusille ajatuksille. Parannusta on tapahtunut työntavoitteiden seurannassa ja organisaation tulevaisuuden toimista tiedottamisessa. Yhteenvedon tulosten perusteella on johtajuudessa tapahtunut kehitystä muita aihealueita enemmän, josta kertoo myös työntekijöiden kokemus työn tavoitteiden selkeyttämisen onnistumisesta (ks. kuvio 11).



Kuvio 12. Seksuaalinen häirintä (Voiveljet työtyytyväisyyskysely)

Kyselyn mukaan työyhteisössä ei koettu seksuaalista häirintää kumpanakaan vuonna. Voiveljet Oy:ssa noudatetaan nollatoleranssi seksuaalisen häirinnän osalta. (ks. kuvio 12).



Kuvio 13. Työpaikkakiusaaminen (Voiveljet työtyytyväisyyskysely)

Myös kiusaamiseen on absoluuttinen nolla toleranssi yrityksessä. Kyselyn perusteella ensimmäisenä vuonna työpaikka kiusaamista oli koettu. Työpaikkakiusaamiseen oli selkeästi

puututtu kyselyjakson aikana, koska siihen oli saatu mittausjaksolla muutos aikaiseksi (ks. kuvio 13).

4.2.3 Taloudelliset tunnusluvut

Sisältää luottamuksellista tietoa.

4.3 Yhteenveto

Onnistuneen ja tavoitteellisen muutosprosessin johdon tulisi olla selvillä yrityksen kaikista toiminnoista. Muutoksen johtamisen keskittyessä vain muutokseen muutoksen takia, unohtaa perustoiminnot ja työntekijöiden hyvinvoinnin. Organisaation muutoksen voimavarat löytyvät sen työntekijöistä, heidät unohtamalla tai huomioimalla on merkittävä ero lopputuloksessa. Onnistunut ja pysyvä muutos tarvitsee johdonsitoutumisen lisäksi organisaation kokonaisvaltaista ymmärrystä. (Kvist & Kilpiä 2006, 116-118.) Työtyytyväisyyden mittareita on kehitetty runsaasti viime vuosikymmenten aikana ja on ymmärretty työtyytyväisyyden merkitys menestyvässä organisaatiossa. Wendelin (2013, 262) kyseenalaistaa työntekijöiden tyytyväiskyselyiden tuloksen niin sanotulla panttivankisydroomalla, jossa kollektiivinen alitajunta suojeli työyhteisöä väärällä tavalla ja näin väärästi tuloksia.

Voiveljet Oy:n henkilöstön tyytyväisyyskysely toteutettiin määrällisen tutkimuksena internet-pohjaisena kyselylomakkeena. Kyselyn toteutus ja analysointi tehtiin yhdessä konsultointiyrityksen kanssa. Heidän kanssaan luotu kysely tuottivat yrityksen johdolle tietoa toiminnan kehittämisen pohjaksi. Kyselyn vastausmäärän olleen suuri, voidaan kyselyn tuloksia pitää yleistettävänä. Muutos kyselyiden välillä on vertailtavissa ja onnistumissa haetuissa muutoksissa pystytään analysoida näiden pohjalta.

Työyhteisössä työssä viihtyminen oli selkeästi vähentynyt kyselyn perusteella, vaikka työyhteisön toimivuutta oli saatu parannettua sekä työpaikkakiusaamiseen oli puututtu. Samaan aikaan ymmärrys yrityksen tavoitteellisuuden ja toimintojen tehostamisen syistä työntekijöiden keskuudessa parantunut, henkilöstökulut olivat kuitenkin kasvaneet. Tehostamista oli siis tapahtunut, mutta työvoiman kohdistamista ruuhkahuippuihin epäonnistui. Hankintakulut raaka-aineissa sekä alkoholeissa kasvaneet, myynnin kuitenkin kasvatta samassa suhteessa.

5 Pohdinta ja arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata ja analysoida kasvavan ravintola-alan yrityksen muutosprosessia. Muutoksen onnistumisen arviointia mitattiin henkilöstökyselyn ja taloudellisten mittarien avulla. Opinnäytetyössä kerron miten muutos toteutettiin Voiveljet Oy organisaatiossa ja ravintola Göränissa. Voiveljet Oy on 2008 perustettu kuusi ravintolaa ja catering-palveluita tarjoava ravintola-alan yksityinen yritys.

5.1 Tärkeimpien tulosten pohdinta

Opinnäytetyössäni päästiin tavoitteisiin, eli onnistuttiin kuvaamaan muutoksen päävaiheet ja tehdyt toimenpiteet ja arvioitiin niiden onnistumista kahdesta näkökulmasta, henkilöstön tyytyväisyyden ja talouden näkökulmasta.

Muutosprosessissa jouduimme useasti kohtaamaan menneisyyden taakan muuttamisen vaikeuden sekä hitauden. Muutosprosessin alussa yrityksen perusrakenteet järjestettiin uudelleen, jotta perustukset muutoksille olisivat olemassa. Kuten Lipsanen ja Laakso (2009) kirjassaan korostivat tuli henkilöstön kanssa olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa muutosprosessin syistä ja sen etenemistä. Prosessin alkuvaiheissa henkilöstölle kerrottiin rehellisesti yrityksen taloudelliset tavoitteet, mutta nostettiin esiin myös tavoite olla alan parhain työllistäjä. Työntekijät osallistettiin muutosprosessin toteuttamiseen ottamalla heidät mukaan luomaan ravintoloiden päivitettyjä liikeideoita, pohtimaan kilpailukenttää sekä ravintoloiden kehittämistä. Työtehtäviä järjestettiin uudelleen, kun samalla työstettiin toimivaa organisaatiokaaviota. Toimivan organisaation toimintaan saattamiseksi tarvittiin selkeitä pelisääntöjä, sekä työtehtävien selkeyttämistä. Yhteisten pelisääntöjen luominen voi ajatuksissa tuntua helpolta, mutta niiden toimintaan saattaminen olikin pitkä prosessi, jonka kanssa yritys painii edelleen. Yksi suurimmista muutoksista yrityksen historiassa oli nollatoleranssin noudattaminen koko yhteisössä. Alkoholin nauttiminen siivotessa esimerkiksi ei ole mitenkään tavatonta alallamme ja se koetaankin työn luontaiseduksi. Mattilan (2007) kuvailema organisaation muutoksen negatiivinen kaiku nousi esiin etenkin tehtäessä muutoksia yhteisiin sääntöihin. Sääntöjen muutokset ja niistä kiinnipitäminen otettiin vastaan hyvin kahtiajakoisesti. Uudemmat työntekijät olivat onnellisia pelisääntöjen selkeytymisestä, kun vanhemmille työntekijöille kokemus oli pitkälti negatiivinen ja vastustusta syntyi myös ravintoloissa työskentelevien omistajien taholta. Suurta kipuilua muutoksen keskellä oli omistajien suhtautumisessa muutokseen ja ymmärrys siihen sitoutumisen merkitys aivan kuten Nurmi (2012) kirjassaan painottaa johdon ja omistajien sitoutumisen tärkeyden muutoksen onnistumisessa.

Myynnin, tehojen sekä kulujen seurannantyökalujen avulla saatiin ravintolapäälliköille työvälineitä pyörittää yksiköitään selkeämmin sekä mahdollistettiin työnsuunnittelu tietoon pohjautuen. Työtehot ovat myös nähtävillä kaikille työntekijöille, jotta tehoajattelu saatiin kaikille organisaation tasoille. Ravintoloille luotiin kolmekantainen kannustinjärjestelmä kannustamaan ravintolapäälliköiden työskentelemään mahdollisimman tuottavasti. Kannustinjärjestelmässä vuosi jaettiin vuosikolmansiin, joita käsitellään erillisinä osina, sekä sitten vuoden päätteeksi kokonaisuutena. Ravintolapäälliköiden lisäksi kannustinpalkkiota luvattiin myös koko henkilöstölle, mikäli annettuihin tavoitteisiin päästäisiin.

Henkilöstöntyytyväiskysely otettiin mukaan muutosprosessiin, koska oli tarve tietää, kuinka henkilöstö kokee työskentelyn Voiveljet Oy:ssä. Kysely sai työntekijöiltä positiivisen vastaanoton ja kysely olikin monille ensimmäinen, jonka tekivät työurallaan. Henkilöstökyselyn hyvä vastaanotto johti myös kyselyn korkeaan vastausprosenttiin, joka oli lähes 90 prosenttia. Luottamus anonymiteettiin kyselyiden vastauksien käsittelyssä koettiin myös hyväksi. Johtaminen on kauttaaltaan saanut Göranissa erinomaisen tai hyvän arvosanan. Luottamus on erinomaisella tasolla molemmilla kyselykerroilla, vaikka laskua on seuranta-jaksolla tapahtunut. Luottamus johdon tasa-arvoisuuteen ja ongelmiin puuttumiseen on kasvanut, siitä kertoo myös, ettei jälkimäisessä kyselyssä koettu enää työpaikkakiusaamista.

Tavoitteellisuus näkyy kyselyssä isoimpana kasvupylväänä, mutta samaan aikaan toiminnan ja tuotteiden kehittäminen on laskenut. Kuten Kauhanen (2018) nostaa esiin, että asiakasymmärrys ei läheskään aina ole oikealla tasolla ja säästökuurit aloitetaan ennen kuin on riittävästi tarkasteltu omaa asiakasymmärrystä. Tuotteen ja toiminnan kehittäminen asiakkaiden tarpeisiin paremmin vastaavaksi on jäänyt työn tehostamisen tärkeyden varjoon. Taloudellisten lukujen valossa myyntiä ei ole saatu kasvatettua riittävästi suhteessa toimintaan panostettujen resurssien määrään. Itse perustuotteiden kehittäminen on ollut Göranissa olematonta, joka näkyy myös henkilöstökyselyn tuloksissa.

Taloudellisissa luvuissa Göranissa on päästy hyvään ennustavuuteen monilta osin. Kuukausittaisia myyntejä edellisiltä vuosilta pystytään käyttämään hyvin tulevaisuuden suunnittelussa, vuodet näyttävät seuraavan myynnillisesti edellisten jalanjäljissä, kesään lukuunottamatta. Kesän osalta suuren vaikutuksen tekevät terassimyynnit sekä alueella tapahtuvat suuret tapahtumat. Terassimyynntien osalta tärkein tekijä on tietysti sää, mutta Göran ei ole myöskään riittävän tehokkaasti pystynyt tarjoamaan alueella liikkuville lomalaisille sellaista ruokatuotetta kuin he olisivat haluneet. Isolla terassilla on huikea potentiaali, vaikkei ravintola sijaitsekaan keskustassa, mutta sen hyödyntämisessä ei ole onnistuttu. Lounas- ja kokouskauppa koostaa Göranin myynnistä suurimman osan, siinä

myös myynti vahvistunut. Iltatilaisuudet ovat vastavuoroisesti laskeneet, joka vaikuttaa kokonaisyhteisiin sekä ennen kaikkea myyntikatteeseen huomattavasti. Vuonna 2019 ei myöskään ollut suuria tapahtumia museon pihamaalla, konsertit joita oli, ei pystytty hyödyntämään riittävän tehokkaasti.

Hankinnoissa tuntui ravintolalla olleen ongelmia vuoden 2019 aikana. Tulos ei kasvanut samassa suhteessa ainehankintoihin. Luvuista voi päätellä, että tuotteita on tilattu epäsystemaattisesti, eikä näin ollen saatu keskittämisen etuutta. Myös myynnin kateprosentti on laskenut, joten hinnoittelu ei ole ollut aivan kohdillaan myydyissä tuotteissa ja palveluissa.

5.2 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyön perusteella näyttää siltä, että muutos onnistui monilta osin. Kehitystä tapahtui lähes jokaisella arvioidulla osa-alueella. Osa-alueilla, joissa kehitystä ei saatu aikaan, saatiin lisää ymmärrystä jatkokehittämisen tueksi.

Selkeästi muutosprosessin osittaisen onnistumisen edellytyksenä on ollut konsultin mukaan ottaminen toimitusjohtajan avuksi. Ravintolapäälliköiden sekä omistajien omat valmiudet muutosjohtamisen moottoreiksi olivat ehkä puutteellisia. Ravintola-alalla usein edetään uralla työn mukana, eikä oppia haeta riittävästi koulunpenkiltä. Organisaation olisi paremmin tullut valmistaa ravintolayksikön esimiehet muutoksen johtamiseen kouluttamalla heitä.

Henkilöstökulujen ollessa alalla erittäin korkeat suhteessa liikevaihtoon, tulee henkilöstöstä jatkossakin huolta, esimerkiksi panostamalla henkilöstön koulutukseen ja työssä viihtymiseen. Göränissa olemme olleet alusta asti hyvällä tiellä henkilöstön kohtelun ja työviihtyvyyden osalta. Jatkossakin panostaminen työntekijöihin tuo pitkällä aikavälillä tulosta numeroina sekä myös lisää vetovoimaa työllistäjänä ammattilaisten keskuudessa. Hyvä henkilöstöjohtaminen vähentää myös henkilöstön sairaslomia ja vapauttaa työnjohdon pohtimaan tulevaisuuden haasteita.

Taloudellisesti muutosprosessi ei ole vielä tuottanut toivottuja tuloksia Göränin kohdalla, mutta tältä osin työ on vielä kesken. Työtä on tehostettu sen joka osa-alueella, kuten hankinnoissa, työtehoissa, selkeämmällä työn ohjauksella ja seurantatyökaluin. Tehostamisen keskellä tulisi kuitenkin muistaa ja tunnistaa asiakkaan tarpeet selkeämmin. Ravintola-alan trendit muuttuvat huimaa vauhtia ja niihin täytyy pystyä vastaamaan nopeammin sekä paremmin. Jatkossa yrityksen tulisi keskittyä hankintakanavien tiivistämiseen, jotta

hankinnat saadaan ohjattua tehokkaasti organisaation kannalta järkevästi. Hankintojen keskittämisen varmistamiseksi tulisi hankintoja tekeville antaa selkeät ohjeistukset hankintakanavista sekä sopimushyödyistä. Tulostavuuksille ravintolapäälliköille tulisi selkeyttää oman tulostavuuksensa vaikutuksista kokonaisuutensa sekä keskittämisen kokonaisuhyödyistä.

5.3 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyössäni tietoperusta olisi voinut olla laajempi ja fokusoitua tarkemmin aiheeseen. Muutoksen toteuttamisen kuvaus olisi voinut ehkä olla myös vieläkin tarkempi. Menetelmät olivat sopivat ja vastausprosentti työtyytyväisyyskyselyyn oli poikkeuksellisen korkea eli tulokset ovat yleistettävissä melko hyvin. Kuten myös Vilka kirjassaan (2015) pohtii, yleistettävyyden lisäksi tuloksien luotettavuutta tulee pohtia ennen johtopäätöksien tekemistä. Onko kyselyn vastaukset mitattavia ja yksiselitteisiä, onko kysely toistettavissa ja saataisiinko siitä tällöin samat vastaukset, riippumatta kyselyn tavasta tai tekijästä. Tutkimuksen tulokset tulee sitoa aikaan ja paikkaan, eikä samaa voida toista tarkoitettua kyselyalueen ulkopuolelle. Satunnaisvirheitä saattaa kyselyssä tulla vastaajan ruksisen väärän kohdan, tai ymmärtää tai lukee kysymyksen väärin. Satunnaisten virheiden huomiointi tutkimusvaiheessa ei heikennä tutkimuksen luotettavuutta merkittävästi, mikäli kyselyn laatija ja analysoija osaavat huomioida satunnaisvirheet.

Taloudellisten mittarien arvioinneissa haasteeksi nousi, etten saanut käyttöni kaikkea ennalta sovittuja tietoja, joka jätti taloudellisten lukujen mittarien arvioinnin ohueksi. Seurantajakson seuranta kokonaisuutena, sekä sen pilkkominen lyhyemmiksi ajanjaksoiksi olisi tuonut tarkempaa tietoa analysoinnin pohjaksi. Tunnuslukujen tarkempi analysointi nostaisi esiin myös yksittäisten hankinta tai toimintapäätösten vaikutuksen lopputulokseen.

Opinnäytetyöni päätelmiä pystyy hyvin soveltamaan myös muihin kasvaviin ravintolayrityksiin. Usein kasvaminen ei ole alkujaan suunnitelmallista, vaan siihen havahdutaan, kun liiketoimien kasvaminen on jo alkanut. Yhden tai kahden ravintolan kokoisissa yrityksissä, ei vielä ole samanlaista tarvetta toimintojen seurannalle tai niiden yhdistämiselle, mutta kasvamisen edetessä näiden toimintojen merkitys tuloksellisuuteen kasvaa entisestään.

Opinnäytetyöni lähtökohtana oli kehittää itseäni muutosjohtajana ja saada selvyys, oliko yritysorganisaatio onnistunut muutoksessa, niin kuin oli suunnitellut. Opinnäytetyön edetessä mielenkiinto oman johtamiseni tasosta ja tuloksellisuudesta kasvoi entisestään. Muutosprosessin teoriaosuutta kirjoittaessa tunnistin oman johtamiseni vahvuuksia sekä vajaavuuksia. Olen pitänyt aina itseäni ihmisjohtajana, se saikin opinnäytetyön aikana

vahvistusta. Myös ymmärrys johtajuuden merkityksestä onnistuneen muutosprosessin jalkauttamisessa henkilöstön keskuuteen lisääntyi. Huomatessani kuinka hataralla pohjalla oma ymmärrys muutosjohtamisen teoriasta oli, ymmärsin myös, kuinka heikolla esimiesten valmistamisella muutosta lähdettiin suorittamaan. Yrityksemme muutosprosessin tärkein onnistumiseen vaikuttava päätös oli ottaa mukaan muutosprosessiin ulkopuolinen asiantuntija. Konsultilta saimme työkaluja muutosten käsittelyssä ja eteenpäin viennissä. Koen olleeni onnekkaassa asemassa päästessäni olemaan yrityksen murrosvaiheessa mukana. Oman oppimiseni kannalta työtehtäväni ja mukana olo yrityksen eri vaiheissa on ollut omiaan kasvattamaan minua johtajana.

Oma oppiminen opinnäytetyötä tehdessäni on ollut silmiä avaavaa. Opinnäytetyön edessä olen ymmärtänyt muutosprosessin toimintojen erivaiheet aivan uudella tavalla ja opinut sijoittamaan niitä osaksi suurta kokonaisuutta paremmin. Myös omat tuntemukseni johtajuuteni tyylistä saivat vahvistusta. Opin myös paremmin tasapainoilemaan omien heikkouksien ja vahvuuksien välillä. Vaikkakin tämän työnkirjoittaminen venyi alkuperäisestä aikataulusta huomattavasti, antoi se minulle aikaa kypsyä analysoimaan paremmin omaa toimintaani. Työnkuvan muuttuminen organisaatiossamme myös antoi minulle etäisyyttä tarkastella ravintolayksikön toimintaa, kun en ollut enää sen jokapäiväisessä toiminnassa läsnä.

Lähteet

- Granroth, T. & Juvonen, J. 2019. Voiveljet Oy työtyytyväisyyskysely. Turku.
- Heiskanen, A. 2013. Läpimurto, taltuta tuhoajat. Talentum. Helsinki.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki.
- Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Kauppakamari. Helsinki.
- Kukkola, E. 2019. En minä, vaan me. Books on Demand. Helsinki.
- Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Gummerus. Jyväskylä.
- Lipsanen, J. & Laakso H. 2009. Operaatio täyskäännös. WSOY. Porvoo.
- Manka, M. & Manka M-L. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro. Helsinki
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Talentum. Helsinki.
- Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet, kohti parempia muutoksia. Infor.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum. Helsinki.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. WSOYpro. Helsinki.
- Wendelin, L. 2013. Ihmisen aika – johtajan sielu ja sisu. Kauppakamari. Helsinki.
- Vilka, H. 2015, Tutki ja mitta, määrällisen tutkimuksen perusteet. Luettavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf Luettu: 22.1.2020.

Liitteet

Liite 1. Työtyytyväiskyselyn kysymykset

Ilmapiiri 2019 vs. 2018 Voiveljet Oy

Kyselysisältö

Asteikko 1-6: 1=täysin eri mieltä, 6=täysin samaa mieltä.

A) Motivaatio

A1. Työni on sopivan haasteellista.

A1 (1-3) Millaisia haasteita kaipaat?

A2. Palkitsemisjärjestelmämme on kannustava.

A2 (1-3) Miten palkitsemisjärjestelmää tulisi muuttaa?

A3. Erityisosaamistani hyödynnetään organisaatiossa.

A3 (1-3) Mitä erityisosaamistasi voisit käyttää enemmän työssäsi?

A4. Voin vaikuttaa työni sisältöön ja työtapoihin.

A4 (1-3) Millä tavoin haluaisit vaikuttaa työhösi?

A5. Viihdyn hyvin työssäni.

A5 (1-3) Miten viihtyvyyttäsi työssä voitaisiin lisätä?

B) Avoimuus

B1. Työyhteisössäni keskustellaan avoimesti.

B1 (1-3) Mistä asioista pitäisi keskustella enemmän?

B2. Saamme riittävästi tietoa organisaatiomme

tulevaisuudennäkymistä.

B2 (1-3) Millaista tietoa erityisesti kaipaat?

B3. Kriittinen palaute hyväksytään työryhmässäni.

B3 (1-3) Miten se vaikuttaa työryhmääsi, jos kriittistä palautetta ei

hyväksytä?

C) Tavoitteellisuus

C1. Olen sopinut esimieheni kanssa oman työni tavoitteista.

C1 (1-3) Miten haluat tavoitteista sovittavan?

C2. Työryhmäni tavoitteet ovat selkeät.

C2 (1-3) Mitkä asiat vaikeuttavat tavoitteellista toimintaa?

C3. Työryhmässäni seurataan toiminnan tuloksellisuutta.

C3 (1-3) Miten seurannan vähäisyys/puute vaikuttaa työryhmäsi

tuloksellisuuteen?

D) Yhteistyö

D1. Olen tyytyväinen työaikoihini.

D2. Saamme toisiltamme apua ja tukea.

D3. Tietoa ja osaamista jaetaan työyhteisössämme avoimesti.

D4. Työpaikallani esiintyy seksuaalista häirintää. (Kyllä/ Ei)

D5. Työpaikallani esiintyy työpaikkakiusaamista. (Kyllä/ Ei)

D6. Työpaikkamme eri osien välinen yhteistyö toimii hyvin.

D7. Työryhmäni henkilösuhteet ovat kunnossa.

D8. Työyhteisössämme ei puhuta toisista pahaa selän takana.

D9. Työyhteisössämme on hyvä yhteishenki.

D10. Työyhteisössämme puututaan muita loukkaavaan

käyttäytymiseen.

D11. Työyksikössäni on tarpeellinen välineistö.

E) Kehittäminen

E1. Työryhmässäni olemme avoimia uusille ajatuksille ja ideoille.

E1 (1-3) Mitä uusia ideoita työryhmässä kannattaisi toteuttaa?

E2. Minun on mahdollista kehittyä työssäni.

E2 (1-3) Millaisia kehitysmahdollisuuksia tarvitset?

E3. Koulutuksemme ajanmukaista ja riittävää.

E3 (1-3) Millaista lisäkoulutusta tarvitset?

F) Johtaminen

F1. Henkilöstön ja organisaation johdon välillä vallitsee luottamus.

F1 (1-3) Miten luottamuksen vähäisyys tai puute vaikuttaa organisaation toimintaan?

F2. Esimieheni saa asiat sujumaan.

F2 (1-3) Mitkä asiat pitäisi saada sujumaan paremmin?

F3. Esimieheni ottaa vastuun tekemisistään.

F3 (1-3) Mitä siitä seuraa, jos esimies ei ota vastuuta tekemisistään?

F4. Esimieheni kertoo minulle asiat, jotka minun on hyvä työni kannalta tietää.

F4 (1-3) Mistä asioista sinulle tulisi kertoa enemmän?

F5. Esimieheni toimii oikeudenmukaisesti ja korjaa tapahtuneet vääryydet.

F5 (1-3) Mitkä vääryydet tulisi ehdottomasti korjata?

G) Kehittyminen

G1. Arvioi, onko ilmapiiri KEHITTYNUT viimeisen 1-2 vuoden aikana?

(+2) Kehittynyt selvästi paremmaksi

Voitko kuvata, miten tämä on näkynyt käytännössä?

(+1) Kehittynyt hieman paremmaksi

Voitko kuvata, miten tämä on näkynyt käytännössä?

(0) En ole havainnut muutosta

(-1) Kehittynyt huonompaan suuntaan

Voitko kuvata, miten tämä on näkynyt käytännössä?

H) Avoimet kysymykset

H1. Mitkä asiat työryhmässäsi tai organisaatiossasi toimivat erityisen hyvin?

H2. Mitä muuta haluat sanoa työryhmäsi tai organisaatiosi ilmapiiristä?

Liite 2. Ravintola Göranin liikevaihdot vuosilta 2018 ja 2019

Sisältää luottamuksellista tietoa.