



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Katina Friberg, Kirsi Suojanen

Muutosjohtaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalous

Tradenomi

Opinnäytetyö

Toukokuu 2020

Tekijät Otsikko	Katina Friberg, Kirsi Suojanen Muutosjohtaminen
Sivumäärä Aika	40 sivua + 2 liitettä Toukokuu 2020
Tutkinto	Liiketalous
Tutkinto-ohjelma	Tradenomi
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia HOK-Elannon Food Market Herkku Helsingin muutosjohtamista sekä kuinka osallistava nykyinen johtamistyyli on työyhteisössä. Lisäksi tutkimme työntekijöiden työhyvinvointia muuttuvassa työkuulttuurissa.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä on käytetty laadullista menetelmää. Sähköisessä kyselylomakkeessa oli strukturoituja ja avoimia kysymyksiä. Tutkimuksessa on käytetty yrityksen henkilöstölle tehtyjen työtyytyväisyystutkimuksien materiaalia viimeiseltä kahdelta vuodelta. Esimiehille on myös tehty erillinen kysely nykyisen tilanteen ja tulevaisuuden näkymien kartoittamiseksi. Kyselyn tarkoituksena oli löytää ideoita työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin parantamiseen muutosjohtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyöhön on käytetty muutosjohtamiseen sekä henkilöstön hyvinvointiin ja kehittämiseen perustuvaa kirjallisuutta sekä verkkomateriaalia.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että työtyytyväisyys on parantunut edellisinä vuosina ja positiivinen näkymä on myös tuleville vuosille. Tutkimustuloksissa nousi esille kaksi selkeästi kehitettävää asiaa johtamistyyliin liittyen. Tutkimuksen kehitysehdotuksina suositellaan johtajia kehittämään ihmislähtöistä ja ketterää johtamistyyliä, jonka uskotaan parantavan työyhteisön työtyytyväisyyttä.</p>	
Avainsanat	muutosjohtaminen, työtyytyväisyys, organisaatio, esimiestyö, johtamistyyli

Author(s) Title	Katina Friberg, Kirsi Suojanen Change Management
Number of Pages Date	40 pages + 2 appendices May 2020
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	
Instructor	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis is to study the management of change of HOK-Elanto's Food Market Herkku Helsinki, and how engaging the current management style is in the work community. In addition, the well-being of employees at work in the changing work culture was studied.</p> <p>The research method used in the thesis is the qualitative method with structured and open questions. The study has used the material of job satisfaction surveys conducted for the company's personnel from the last two years. A separate survey has also been made for the management team during the study to chart the current situation and future prospects. The purpose of the survey was to find ideas for improving job satisfaction and well-being at work from the perspective of management of change. Literature and online material based on management of change and the well-being and development of personnel have been used in the thesis.</p> <p>The results of the study showed that job satisfaction has improved in the previous years and the outlook is also positive for the coming years. The research results highlighted two issues that clearly need to be developed in relation to the management style. As development suggestions based on the study, it is recommended that managers develop a people-oriented and agile leadership style that is believed to improve job satisfaction in the work community.</p>	
Keywords	change management, organization, leadership, leadership style

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn aihe	1
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	3
1.3	Tavoite ja aineisto	3
1.4	Lähtötilanne Food Market Herkku Helsingissä	4
2	Muutosjohtaminen	7
2.1	Yhdistäminen ja haastavuustasot	9
2.2	Uusi organisaatio	11
2.3	Muutosvastarinta	12
2.4	Viestintä	13
2.5	Henkilöstön osallistaminen	15
2.6	Palkitseminen ja henkilöstön kehittäminen	15
2.7	Onnistunut johtaminen työhyvinvoinnin näkökulmasta	17
2.7.1	Henkilöstön positiivinen suhtautuminen työorganisaatiossa	19
2.7.2	Muutoksen seuranta	22
3	Tutkimusmenetelmä	22
3.1	Laadullinen tutkimus	23
3.2	Kysely	24
3.3	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	24
4	Johtoryhmäkyselyn tulokset ja analysointi	25
4.1	Työhyvinvointi muutosjohtamisen näkökulmasta	25
4.2	Työtyytyväisyys tulevaisuudessa	30
4.3	Osallistava johtamistyyli	31
4.4	Kehittämisehdotus	32
5	Johtopäätökset	35
	Lähteet	41
	Liitteet	
	Liite 1. Työtyytyväisyystutkimuksen kysymykset	
	Liite 2. Johtoryhmän kysely	

1 Johdanto

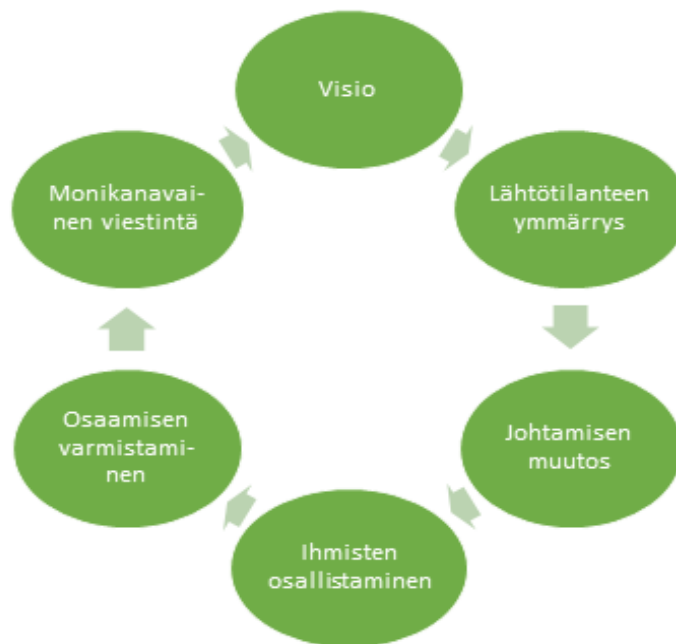
Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia muutosjohtamista, sekä työntekijöiden työhyvinvointia muuttuvassa työkuulttuurissa. Käytämme pohjana HOK-Elannon Food Market Herkku keskustan työtyytyväisyystutkimusmateriaalia viimeiseltä kahdelta vuodelta. Teemme lisäksi aiheeseen liittyvän kyselyn tällä hetkellä työskentelevien esimiesten tämänhetkisen tilanteen ja tulevaisuuden näkymien kartoittamiseksi. Kyselyn kautta pyrimme löytämään uusia ideoita muutosjohtamisen näkökulmasta työhyvinvoinnin parantamiseen.

HOK-Elanto teki ostotarjouksen 30.6.2017 Suomen Stockmannien Herkku-ketjun liiketoiminnasta. Kauppahintana oli 27 miljoonaa euroa. Kauppaan kuului myös noin 478 työntekijää. Ostotarjous meni ensin 6 kuukaudeksi kilpailu- ja kuluttajaviraston ratkaistavaksi. Hyväksyttävä päätös tuli 15.12.2017. Päätös laittoi Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan (SOK) ja HOK-Elannon pohtimaan, miten kaupan yksityiskohdat saadaan nopealla aikavälillä toteutettua. Kauppa toteutettiin 31.12.2017. Stockmann Herkun liiketoiminta Suomessa siirtyi S-ryhmälle vuodenvaihteessa 2018. (Vuosikertomus 2017, 4.)

1.1 Työn aihe

Haluamme tutkia työpaikoilla tapahtuvien nopeiden muutosten vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin. Aiheen valinta muodostui siitä, että molemmilla opinnäytetyön tekijöillä on viimeisen kolmen vuoden aikana tapahtunut monia muutoksia omien työpaikkojen organisaatioissa. Aihealueeseen kiinnostus vahvistui myös tradenomiopintojen edetessä molemmilla. Aihe on ajankohtainen, koska nykypäivänä työpaikkojen muutosten tahti kiihtyy ja työntekijöiden tulee sopeutua muuttuvaan maailmaan. Nykyajan työpaikat elävät jatkuvassa muutoksessa ja siihen liittyvät ongelmat ja mahdollisuudet puhuttavat. Haluamme tuoda esiin näkökannan muutosjohtamisesta ja muuttuvasta tavasta tehdä esimiestyötä tai johtaa yritystä muuttuvassa yritys maailmassa.

Muutosprojektissa saatujen oppien ja kokemusten myötä uudistumiskyvykyys rakentuu organisaatiossa. Uudistamisesta tulee luontevaa ja se etenee jatkuvasti eri puolilla organisaatiota. Uudistamiskykyisessä organisaatiossa uudistuminen etenee pieninä muutoksaihioina, jotka johtavat kohti visiota, kuten kuviossa 1 kuvastuu. Tarkoituksena on, että kaikilla on vastuu uudistumisesta ja sen käynnistämisestä, ei vain esimiehillä tai ylemmällä johdolla. (Korhonen & Bergman 2019, 10-11.)



Kuvio 1. Työkulttuurin muutos (Korhonen & Bergman 2019, 10).

Nykyisessä kiivastahtisesti muuttuvassa organisaatiossa on epärealistista ajatella, että johdolla yksin olisi vastaukset ja ratkaisut siihen, millaisia kehitysaskelaita tulee organisaatiossa ottaa. On tärkeää huomioida kehitysmahdollisuuksia ketterästi matkan varrella työkulttuurin muutoksessa. Muutokset edellyttävät avointa ja rehellistä keskustelua ja on uskallettava tuoda erilaiset näkemykset esiin. (Korhonen & Bergman 2019, 10-11.)

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmana on tutkia, voidaanko nykyisestä johtamistyylistä löytää muutosjohtamisen piirteitä Food Market Herkun esimiesten kyselyllä. Kyselyllä pyritään saamaan vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Kuinka osallistava nykyisen työyhteisön johtamistyyli on?
- Miten työtyytyväisyyttä parannetaan tulevaisuudessa?
- Kuinka työhyvinvointia voidaan tukea muutosjohtamisen näkökulmasta?

Henkilöstön työtyytyväisyystutkimuksen tulokset ja esimieskysely löytyvät opinnäytetyön liitteistä 1 ja 2.

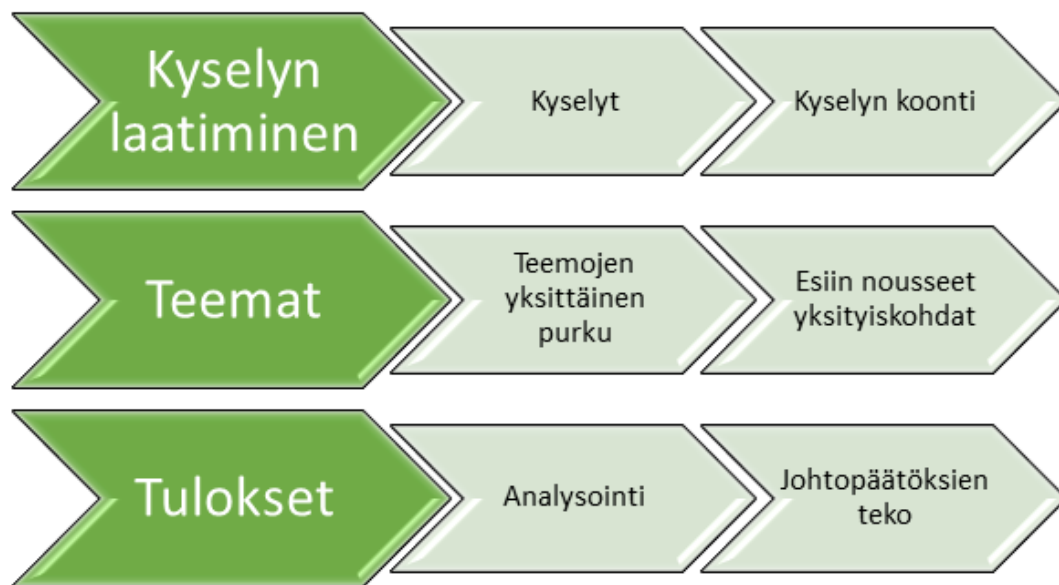
1.3 Tavoite ja aineisto

Tavoitteena on löytää vastauksia siihen, kuinka osallistava nykyinen johtamistyyli on työyhteisössä. Miten työtyytyväisyyttä parannetaan tulevaisuudessa? Kuinka työhyvinvointia voidaan tukea muutosjohtamisen näkökulmasta? Haluamme löytää kehitysehdotuksia esimiehille, jotta työntekijöiden työhyvinvointia voisi vielä parantaa lähitulevaisuudessa.

Aineistonaamme käytämme tutkimukseen HOK-Elannon Food Market Herkuu Helsingin työtyytyväisyyskyselyn tuloksia vuosilta 2018 sekä 2019. Työtyytyväisyyskyselyä käytimme pohjana (liite 1), koska työntekijöiden työkuulttuurimuutos oli suuri omistajamuutoksen vuoksi. Kerromme työn edetessä lähtötilannetta tarkemmin ja sen aikaisia haasteita.

Työtyytyväisyyskyselyn lisäksi olemme tehneet ja lähettäneet sähköisen kyselyn Food Market Herkun esimiehille. Esimiehet koostuvat osastopäälliköistä, palvelupäälliköistä, managerista sekä ketjujohtajasta. Avaamme esimieskyselyn tuloksia opinnäytetyön analyysi kohdassa. Teoreettisena aineistona olemme tutkineet eri artikkeleita ja kirjallisuutta.

Kyselyprojektin eri vaiheet olemme kuvastaneet kuviossa 2. Kyselyn laatimisen alkuvaiheessa rajasimme kysymyksiä, jotta saisimme tutkimuskysymyksiimme tarvitsemamme vastaukset. Kysymykset teimme kolmen eri teemaan alle. Kyselyn halusimme pitää kevyenä, että saisimme mahdollisimman hyvän vastausprosentin. Lähetimme kyselyn Google Forms -sovelluksella (Liite 2) kohderyhmälle. Vastausajan päätyttyä teimme kyselylle koonnin teemoittain. Tulokset purettiin ja analysoitiin. Analysointimenetelmään kuului yksityiskohtien tutkiskelu. Johtopäätöksiä tehdessä tarkastelimme vastauksia tutkimuskysymyksiin peilaten.



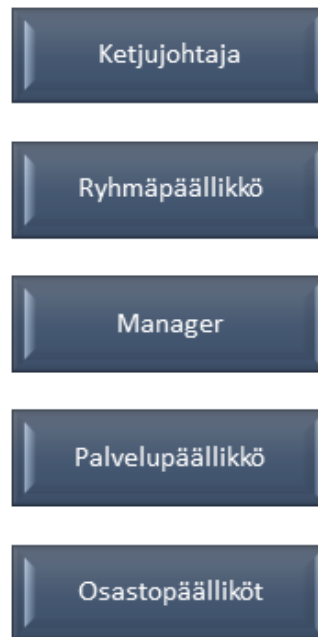
Kuvio 2. Tutkimustyön tavoite.

Strategian ja vision läpiviennissä on keskeistä, että koko työyhteisö saadaan mukaan alusta saakka. Paras keino on kuunnella työntekijöitä tavalla tai toisella. On erittäin tärkeä saada paljon palautetta ja näkemystä. (Korhonen & Bergman 2019, 44.)

1.4 Lähtötilanne Food Market Herkku Helsingissä

Food Market Herkku Helsinki on Suomen arvostetuimpia ruokakauppabrändejä, jonka vahvuuksina on hyvä asiantunteva palvelu ja ammattitaitoinen henkilökunta. Muutosmatkaa on nyt keväällä 2020 tehty uuden omistajan kanssa reilu kaksi vuotta. Kipuilla on havaittu koko henkilöstössä omistaja vaihdoksen jälkeen.

Food Market Herkku Helsingissä työskentelee tällä hetkellä 170 työntekijää. Food Market Manageri toimii yksikön johtajana sekä johtoryhmän suorana esimiehenä. Johtoryhmä koostuu Managerin lisäksi Palvelupäälliköstä, sekä viidestä Osastopäälliköstä. Jokaisella päälliköllä on 20-40 työntekijän omat tiimit johdettavana. HOK-Elannon Food Market Herkun ketjujohtaja ja ryhmäpäällikkö työskentelevät HOK-Elannon toimistolla. Kuviossa 3 olemme kuvastaneet HOK-Elannon Food Market Herkun johtoportaan.



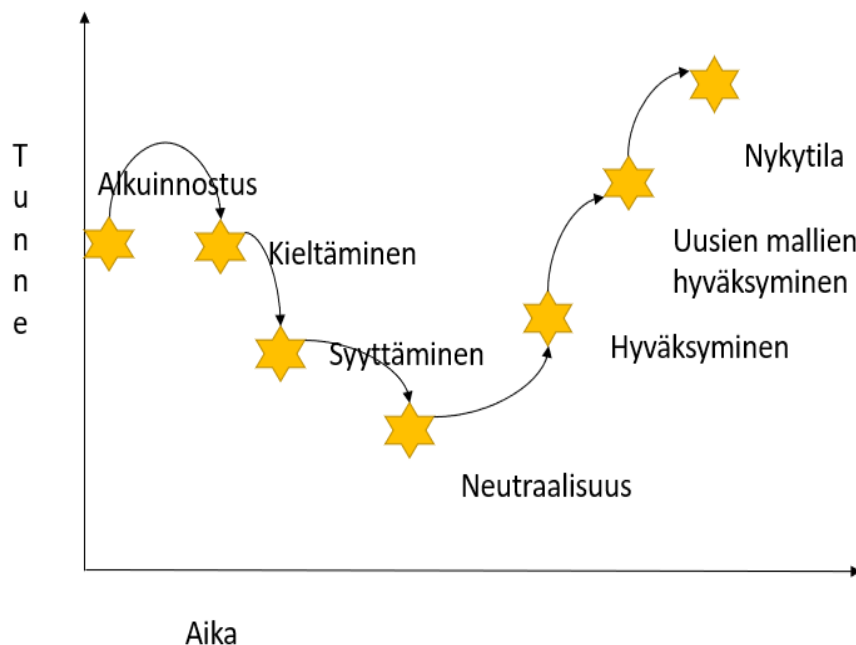
Kuvio 3. HOK-Elannon Food Market Herkun johtoportaan kaavio.

Stockmannin Herkku aloitti vuoden 2018 tammikuussa HOK-Elannon alaisuudessa. Jokaisen työntekijän oli opetettava uudet järjestelmät ja toimintakulttuuri osuuskaupassa, joka ei ollut enää toimintamalliltaan samanlainen kuin vuosien ajan toiminut Stockmannin Herkku. Ensimmäisenä vuotena myymälä koki kokonaisen muodonmuutoksen. Remontin tarkoituksena oli muuttaa toiminta ketterämmäksi myymälässä ja taustatiloissa.

Ensimmäinen työtyytyväisyystutkimus tehtiin syksyllä 2018, mikä on osuuskaupassa tapana tehdä koko henkilöstölle joka vuosi. Tulokset olivat alle osuuskaupan yleisnormin, joka tietysti koettiin johtoryhmässä pettymykseksi. Toisaalta samaan aikaan tiedostettiin, että muutoksessa eläminen on kuluttavaa, niin työntekijöille kuin johtoryhmän jäsenille. Muutoksessa koettiin ensimmäisenä alkuinnostus, joka tapahtui vahvana alkuvuodesta 2018. Kesän remontin edetessä henkilöstössä alkoi näkyä negatiivinen suhtautuminen muutoksiin. Henkilöstössä koki, ettei mikään uusi voisi toimia paremmin kuin vanha toiminta myymälässä.

Yrityksen nimi vaihdettiin lokakuussa 2018. Uusi nimi kertoi, että haetaan uudistettua brändiä koko Herkku-ketjulle. Tavoitteena oli olla Euroopan paras kauppaketju. Brittiläisen kaupan alan tutkimuslaitos IGD listasi joulukuussa 2018, että Food Market Herkku on valittu yhdeksi maailman uudeksi TOP-16 ruokakaupaksi. IGD:n raporttia varten oli vierailtu yli 40 maan kaupoissa. IGD:n raportin mukaan huomiota oli kiinnitetty erityisesti kokemuksellisuuteen. Suomalainen Food Market Herkku on listan ainoa pohjoismaalainen ruokakauppa. Saavutus oli hieno. Food Market Herkku oli muutoksessa oikealla tiellä. (Vuosikertomus 2018, 6.)

Vuonna 2019 alkoi uusi aika. Ketjun vuoden teemaksi valikoitui prosessivuosi. Tärkeimpänä asiana oli perustekemisen varmistaminen. Järjestelmiä ja työvälineitä opeteltiin alusta lähtien uusiksi koko henkilöstön voimin. Esimiehet aloittivat oman matkansa muutoksen onnistumisessa tammikuussa 2019 Muutospiste Oy:n Business Coach Jussi Laakolin johdolla. Muutosjohtamisen syventäviä luentoja ja tapaamisia oli kuukausittain. Voimaantumisen ja asioiden hyväksyminen alkoivat näkyä niin henkilökunnassa kuin johtoryhmän jäsenissäkin. Kuviossa 4 on kuvattuna muutoksen käyrä, joka kuvastaa muutos matkan etenemistä organisaatiossa.



Kuvio 4. Muutoskäyrä.

Uusien toimintamallien hyväksyminen otettiin kesällä hyvin vastaan ja tämä huomattiin myös syksyn 2019 työtyytyväisyyskyselyn vastauksissa. Työtyytyväisyysindeksi oli parantunut 3,3 prosenttia vuoden 2018 jälkeen. Myös esimiestyön indeksi oli parantunut 8 prosenttia.

Työntekijöiden vastauksissa kehitystä oli tapahtunut lähes jokaisella alueella; omatyö, työmotivaatio, työn hallinta ja työskentelyedellytykset. Sitoutuminen työnantajaan oli parantunut myös vuodessa huomattavasti. Muutokset työtyytyväisyyden kehityksessä vuosien 2018 ja 2019 välissä oli selkeästi havaittavissa (liite 1).

Kuviossa 5 kuvastuu sanapilven muodossa avoimen kysymyksen sanoja, mikä on parasta työpaikallasi? Kuten sanapilvestä huomaa, yksittäisistä sanoista eniten käytetyksi sanaksi nousi työkaverit. Työkavereiden merkitys työyhteisön viihtyvyydessä on tärkeää.

Sanapilvet – mikä on parasta työpaikallasi?



Kuvio 5. Food Market Herkku Helsingin sanapilvi työtyytyväisyystutkimuksen tuloksista syksyllä 2019.

2 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisen onnistumiselle on tärkeintä määritellä, mikä on se muutos, joka halutaan saavuttaa. Muutosprosessin ohjaaminen on nykytilanteesta siirtymistä haluttuun tilaan (Valpola 2004, 27). Johtajan on tunnettava ihmismielen mahdollisuudet, ja hänen

on osattava johtaa niitä kohti organisaation tavoitteiden toteutumista. Ihmisten johtaminen on johtamisen kulmakivi (Salonen 2017, 11). Mikäli uudesta toimintatavasta halutaan aito ja oikeasti osa organisaation toimintaa, muutos tulisi johtaa käytäntöön niin, että ihmiset myös sisäistäisivät sen ja ottaisivat sen henkisesti omakseen (Salonen 2017, 220).

Ensimmäiset toimenpiteet ovat viestinnässä hyvin tärkeitä. Monesti ajatellaan, ettei asioista kannata kertoa, koska ne ovat niin pieniä tai ne koskevat vain pientä osaa henkilöstöä. Ensimmäiset toimenpiteet osoittavat kuitenkin sen, että muutosta on alettu toteuttaa eikä muutosprosessi ole pysähtynyt. Toimenpiteet antavat myös muutosvoimaa hitaammin eteneville muutoksille. Ensimmäiset toimenpiteet alkavat siitä päivästä, kun muutoksesta kerrotaan henkilöstölle. (Valpola 2004, 33.)

On myös tehtävä muutoksia, jotka eivät nouse henkilöstöstä, jolloin paras tapa viedä muutos läpi on osallistaa henkilöstö. Henkilöstö otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun ja tekemiseen niin varhaisessa vaiheessa, kuin suinkin on mahdollista. Tämän lisäksi kaikkien tulisi antaa vaikuttaa, siihen mitä tehdään, millä tavalla ja milloin. Tämä edellyttää johdon ja työntekijöiden välillä mahdollisimman avointa kommunikointia ja luottamusta. Kaikki tarvittava tieto muutokseen vaikuttavista tekijöistä on oltava myös työntekijöiden tiedossa, että he voivat suunnitella ja toteuttaa muutoksen, joka vastaa kokonaisvaltaisesti organisaation tarpeeseen. (Salonen 2017, 221-222.)

Johdon työtyyli sekä muutososaaminen vaikuttavat muutoksen läpivientiin. Johtaja, joka on myönteinen, tarmokas ja läsnä oleva sekä toimii aktiivisesti yhteistyössä johdon ja tärkeimpien sidosryhmien kanssa, saa nopeasti muutokselle suunnan ja toimintaenergiää. Vastaavasti johtaja, joka on omasta asemastaan epävarma ja on tottunut tuntemaan tilanteet yksityiskohtaisesti, ei pysty herättämään tarvittavaa luottamusta eikä keräämään tarpeeksi nopeasti faktaa ja toteutussuunnitelmia. Tällöin muutos ei lähde liikkeelle ja työntekijät hajottavat keskittymisensä epäolennaisiin asioihin. (Valpola 2004, 53.)

Muutososaamisen arviointiin voi käyttää johdon osaamiskartoituksia ja selvittää johdon taustat ja suorituskapasiteetin. Selkeä tapa kartoittaa tilanne on haastatella kaikki avainhenkilöt. Mitä useammassa muutoksessa on johtaja ollut mukana, sitä enemmän hänellä on keinoja viedä läpi asioita. Lisäksi hänelle on parempi tuntuma arvioida uusien asioiden läpimenoa ja vaikuttaa muutosvastarintaan. (Valpola 2004, 53.)

Muutoksissa voi saada aikaan niin sanotun myönteisen kierteen, jossa palaute innostaa kokeilemaan uusia työnjakoja tehtäväkuivissa tai rooleissa. Vastaavasti voidaan ajautua tilanteeseen, jossa vähäisetkin muutokset tehtäväkuivissa tai rooleissa estävät keskustelun kokonaisuuden tarpeista sekä vanhoista käytännöistä luopumisesta. Taustalla vaikuttavat työntekijöiden ymmärtäminen sekä tiedot toiminnasta ja kulttuurista. (Valpola 2004, 61.)

2.1 Yhdistäminen ja haastavuustasot

Organisaatioita yhdistetään erilaisten tavoitteiden, lähtötilanteiden ja perusteiden vuoksi (Valpola 2004, 13). Kuviossa 6 tuodaan esiin eri haastavuustasot organisaatioiden yhdistymisissä. Yhdistymisen haastavuus kasvaa, kun muutos vaikuttaa useampaan asiaan. Mitä haastavampi yhdistyminen, sitä useamman vaihtoehdon toimenpiteet tulee tehdä, jotta muutosprosessi onnistuu tukemaan yhdistymistä. Näin organisaatio saadaan toimimaan ja saadaan aikaiseksi kaikki tarvittava. (Valpola 2004, 17.)



Kuvio 6. Erilaiset organisaatioiden yhdistymiset on ryhmitelty haastavuudeltaan viiteen ryhmään (Valpola 2004, 17).

Haastavuustasot eivät suoranaisesti mittaa yhdistymisen haastavuutta ja työmäärää. Eikä myöskään millään absoluuttisella mittarilla voi mitata haastavuutta. Aina kun muutostilanteeseen tuodaan uusi elementti, se haastaa muutosprosessin. (Valpola 2004, 18.)

Viiden tason tavoitteena on auttaa hahmottamaan, miten vaativasta muutoksesta on kysymys. Lisäksi sen tavoitteena on auttaa jäsentämään erilaisia keinoja muutoksen johtamiseen, joilla toteutusta voi tukea. Kaikki organisaatioiden yhdistäminen vaatii työtä ja toimia niin sanotun normaalityön lisäksi. (Valpola 2004, 18.)

Haastavuustaso 0 kuvaa lähtötilannetta, jossa jokainen tekee työtä jo sataprosenttisesti ja organisaation muutokset edellyttävä lisäpanosta ja perustoiminnan priorisointia. Tässä tasossa jatkuvaa toiminnan kehittämistä tehdään ja vaaditaan itseltä kehittymistä sekä ollaan realistisia. (Valpola 2004, 19.)

Haastavuustaso 1 kuvaa organisaatioiden yhdistymistä, jossa kaksi tai useampi yksikkö liitetään yhteen, jolloin yhdistetyt yksiköt saavat yhteisen johdon. Vaihtoehtoisesti siirrytään uuteen organisaatorakenteeseen, jossa muutetaan toimintaa organisaatorakenteiden kautta. Lisäksi tämä haastavuustaso kuvastaa organisaatiota, jossa kaikki on sovittu esimiehen kanssa, mutta siirrytään tiimiorganisaatioon, jossa on omat valtuudet ja yhteisvastuu. (Valpola 2004, 20.)

Haastavuustaso 2 kuvaa erilaisten kulttuurien yhdistymistä, jossa erilaiset toiminnot yhdistetään ja erilaiset johtamis- ja toimintatyylit tulevat muutoksen mukana. Kuten esimerkiksi erilaisten kulttuuritaustojen yhdistyessä henkilöstön kansalaisuudesta riippumatta, tulee opetella työskentelyä samanlaisella toimintatyylillä organisaatioissa. Erilaisten ammatillisten kulttuurien yhdistyessä opetellaan toistensa kieltä ja tapaa puhua asioista kuten esimerkiksi insinöörit ja humanistit, talous ja markkinointi, liikkeenjohto ja lääkärit. (Valpola 2004, 21.)

Haastavuustaso 3 kuvaa yrityskauppaa tai fuusiota, jossa erilaiset yritykset liitetään yhteen yrityskaupalla tai yritysjärjestelyn johdosta yrityksille tulee yhteinen omistaja. Esimerkiksi yritysjärjestelyssä sisaryhtiö sulautetaan osaksi emoyhtiötä tai sitten yhdistyminen on enemmän finanssityyppisen holding-yrityksen perustaminen. Yrityskaupan takia osa toiminnasta irrotetaan vanhasta yksiköstä ja liitetään osana uuteen yritykseen. (Valpola 2004, 22.)

Haastavuustaso 4 kuvaa kustannussäätöjä ja henkilöstövähennyksiä. Tässä haastavuustasossa organisaatiossa tarvitaan nopeaa tulosparannusta, joko yhdistämällä ja karsimalla toimintoja tai lopettamalla toimintoja ja lomauttamalla henkilöstöä. (Valpola 2004, 23.)

Haastavuustaso 5 kuvaa uutta yhteistä yritystä, johon tarvitaan muun muassa yhteinen yrityskuva sekä yhteiset arvot ja visiot, uudet toimintatavat ja toimintaprosessit. Yrityskuvalla luodaan luottamusta ja lisäarvoa yritykselle. Arvoilla ja visiolla voidaan mahdollistaa resurssien tehokkuutta. Toimintatapa ja toimintaprosessit tekevät mahdolliseksi uudenlaisen yhteistyön. (Valpola 2004, 24.)

2.2 Uusi organisaatio

Uudessa organisaatiossa muuttuu niin tehtävät kuin työtoveritkin. Mukaan tulee uusia asioita ja erilaisia sidosryhmiä. Muuttuneessa tilanteessa ihmisillä asemasta riippumatta on tarve saada tietoa siitä, millaiseksi heidän roolinsa ja arvostuksensa muodostuu. Mitkä tulevat olemaan mahdollisuudet kehittyä, vaikuttaa ja saada itselleen mielekkäitä työtehtäviä? Nopeilla ja selkeillä vastauksilla pystytään pienentämään stressiä muutoksessa. (Valpola 2004, 180.)

Uuden yrityksen uusi organisaatorakenne kertoo sen, miten työt jaetaan. Organisaatio taas ohjaa, ketkä tekevät töitä yhdessä. Uusi johto linjaa, ketä kuunnella, kenen luomennä informaation kanssa sekä keneltä odottaa päätöksiä ja suuntaviivoja. (Valpola 2004, 188.)

Työkulttuuri kehittyy usean elementin kehittymisen myötä. Kuviossa 7 on kuvattuna keskeisimmät. Jotta uudistumista tapahtuu, on kaikkia osa-alueita vietävä eteenpäin. Kulttuurin kehittyminen tarvitsee toimenpiteitä kaikkiin elementteihin. (Korhonen & Bergman 2019, 132.)



Kuvio 7. Työkulttuurin kehitys (Korhonen & Bergman 2019, 132).

Uudessa kokonaisuudessa organisaatio luo mahdollisuuden uuden identiteetin ja roolin löytämiseen. Uudessa kokonaisuudessa uudet kollegat tutustuvat toisiinsa, tunnustelevat toisiaan ja hakevat yhteistä tapaa löytää tarvittavia ratkaisuja. Roolin löytäminen eroaa henkilöstöryhmästä riippuen. Johdon jäsenillä, jotka ovat olleet aktiivisesti suunnittelemassa, ja ovat olleet mukana päätöksenteossa, on ollut aikaa hyväksyä muutoksen seuraukset asemassaan ja tehtävässään. Keskijohdolle uuden roolin hahmottaminen saattaa olla isoin haaste, koska uudessa organisaatiossa odotetaan, että heidän tulisi olla heti sitoutuneita organisaatioon. Heidän tulisi pystyä vastaamaan moninaiisiin muutosta koskeviin kysymyksiin niin talon sisällä kuin ulkopuolellakin. Lisäksi alaiset odottavat heiltä tukea. Myös epävarmuus omasta asemastaan ja tulevaisuudestaan tuo lisähaasteita. (Valpola 2004, 188.)

2.3 Muutosvastarinta

Muutoksen tai sen suunnittelun vastustusta ja kritisointia sanotaan muutosvastarinnaksi. Se voi näkyä esimerkiksi korostuneena itsesuojeluna tai välinpitämättömyytenä. Muutosvastarinta johtuu ihmismielen taipumuksesta puolustaa tottumuksiaan. Muutosvastarinta on osa muutosprosessia. Välttämättä ei vastusteta itse muutosta, vaan sen vaikutusta esimerkiksi yhteisöön ja sen yksilöiden asemaan. Ihmiset voivat kokea muutoksen

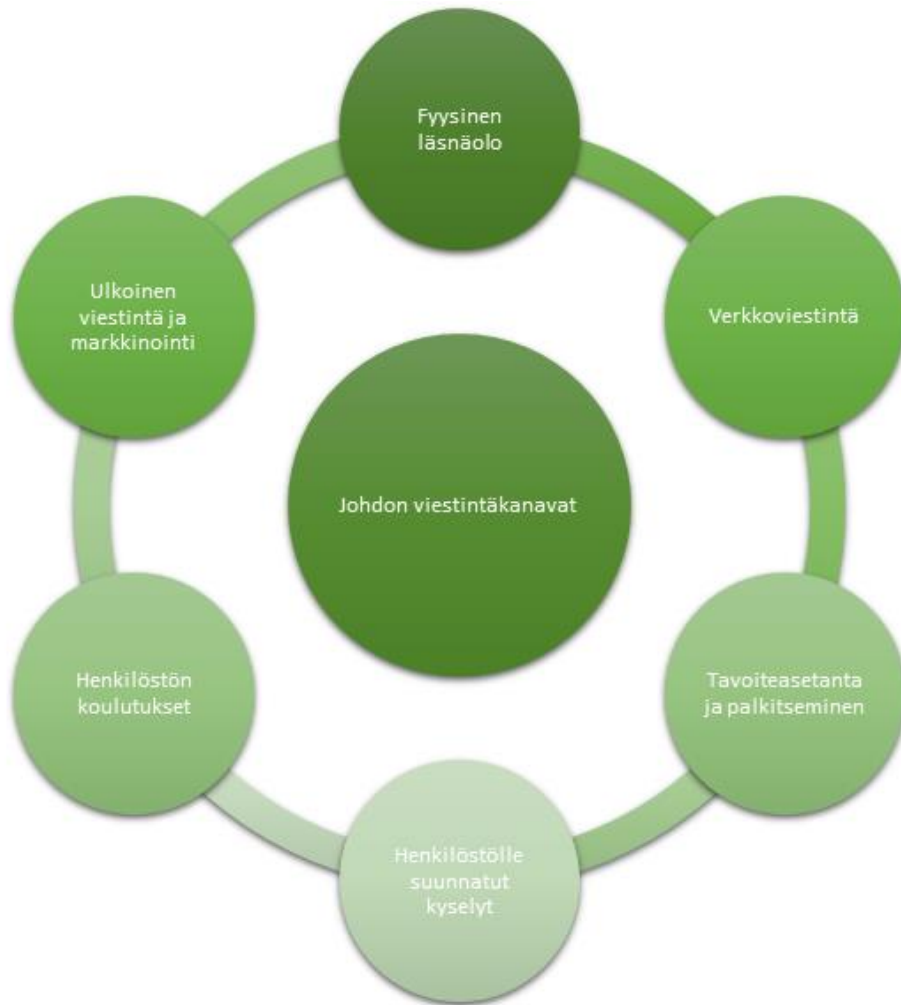
järkeväksi, mutta sen seurauksia taas ei. Toiset innostuvat kaikesta uudesta ja toiset ei. Osa ihmisistä kokee lähes kaikki muutokset negatiivisina tai jopa pelottavina. (Ponteva 2013.)

Kuunteleminen pienentää muutosvastarintaa ja auttaa ymmärtämään toisen osapuolen näkemyksiä. Muutosvastarinta tulisikin nähdä yhteistyön lähtökohtana. Tärkeää on oppia kuuntelemaan ja ymmärtämään muiden ajatuksia. (Ponteva 2013.)

2.4 Viestintä

Uudistamistilanteissa perinteinen intranetin kautta tehtävä viestintä on vain jäävuoren huippu. Viestinnän keinojen tulisi tukea strategiaa ja visiota. Työyhteisön arjessa päätökset, eleet ja sanat viestivät. Kun toimenpiteet ja projektit laitetaan osaksi suurempaa uudistumisen kokonaisuutta, saadaan viesti perille. Viestintä on keskeisin osa muutosta ja siihen tulee ottaa kaikki mukaan. Tärkeää on, että viestintä toimii molempiin suuntiin. Avoimella ja rehellisellä lähestymistavalla saadaan ihmiset osallistumaan ja mukaan. (Korhonen & Bergman 2019, 110 –111.)

Kuviossa 8 on kuvastettu, kuinka johdon kannattaa näkyä monikanavaisen viestinnän keinoin. Suuressa organisaatiossa ei voida kasvattaa johdon fyysisen läsnäolon määrää niin suureksi, että pystyttäisiin olemaan aidosti läsnä. Digitaalisesti voidaan olla läsnä organisaation kaikissa toimipisteissä tasavertaisesti. (Korhonen & Bergman 2019, 121–122.)



Kuvio 8. Johdon viestintäkanavat (Korhonen & Bergman 2019, 121).

Oleellista muutosprosessin kannalta on tietää, että epävarmassa ja epäselvässä tilanteessa lisätieto ei vähennä hämmennystä. Hämmennys vähenee, mikäli hämmennyksessä oleville ihmisille tarjotaan mahdollisuus keskustelujen avulla jäsentää tilannetta. Viestintää suunniteltaessa olisi hyvä varmistaa jaettavan tiedon ja tiedon jäsentämismahdollisuuksien tasapainoa. Muutoksen suunnittelussa joudutaan pohtimaan, onko lopputuloksen kannalta hyödyllisempää järjestää puolen tunnin tiedotustilaisuus vai pienryhmäkeskustelut, joiden kesto vaihtelee tunnista ylöspäin. (Valpola 2004, 197.)

Ihminen, jonka elämään muutos tulee vaikuttamaan, istuu infotilaisuudessa kuuntelemaan tietoa minäkeskeisesti. Tämän vuoksi asioiden esittämisjärjestys on tärkeää, jotta saadaan tieto perille. Yleensä johdon käyttämä esitysjärjestys alkaa maailmankaupasta, kilpailutilanteesta ja vasta lopussa kerrotaan, mitä työpaikalle, tiimeille ja henkilöille tapahtuu. Muutosta koskevaa ihmistä auttaisi, jos esityksen alussa jo kerrottaisiin, mitä

työpisteessä tapahtuu tai on tapahtumatta. Sen kuultuaan hänen olisi helpompi keskittyä kuuntelemaan laajempia teemoja. (Valpola 2004, 197.)

2.5 Henkilöstön osallistaminen

Muutoksen toteutuminen käytännössä onnistuu paremmin, kun saamme ihmiset myönteisten tunteiden tasolla mukaan muutokseen. Johtamisella voidaan vaikuttaa siihen, kuinka muutos saadaan myytyä työntekijöille. Epäilijöiden tai kriittisesti asennoituvien ihmisten torjumisella ja syyllistämällä ei päästä todellisen uuden löytämisen innostukseen. Innostavaan uusiutumiseen päästään siten, että tunnetaan henkilöstö ja tiedostetaan, mistä he innostuvat. Mikä herättää henkilöstön luontaisen uteliaisuuden ja kokeilunhalun? (Salonen 2017, 221.)

Helppointa on toteuttaa muutoksia, jotka tulevat työntekijöiltä itseltään. Muutos tapahtuu melkein itsestään, kun työntekijät ovat innostuneita omista oivalluksistaan. Ihanteelliseen tilanteeseen päästäisiin, jos organisaatioissa johdon ja henkilöstön välinen vuorovaikutus olisi säännöllistä ja kattavaa. Edellä mainitulla toiminnolla pystyttäisiin tunnistamaan yhdessä uusiutumisen tarpeet ja yhteisö alkaisi ajaa uusiutumista sisäisestä motivaatiostaan käsin. (Salonen 2017, 221.)

2.6 Palkitseminen ja henkilöstön kehittäminen

Palkitseminen on henkilöstötyön tehokkain työväline ja se kohdistuu kaikkiin organisaation jäseniin. Se viestittää organisaation tärkeistä tavoitteista ja arvoista. Palkitseminen on myös johtamisen välineenä kriittinen, koska ihmisillä on taipumus tehdä, tai ainakin olla tekevinään, palkitseviksi kokemiaan asioita. Siksi ei ole yhdentekevää, miten palkitsemiseen liittyviä järjestelmiä ja valtaa organisaatioissa käytetään. (Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014.)

Edut ovat osin lakien ja työehtosopimusten säätelemää palkitsemista. Työpaikoilla voi olla erilaisia etuja kuten muun muassa lounasetu, työsuhdekännykkä, työterveyshuolto,

liikunta- ja kulttuurietu, henkilökunta-alennus, autopaikka ja työmatkalippuetu. Eduilla pyritään muun muassa työpaikan houkuttelevuuden lisäämiseen, helpottamaan työn ja perhe-elämän sujuvuutta sekä edistämään terveyttä. (Hakonen ym. 2014.)

Oikeudenmukaisuudesta huolehtiminen on myös välttämätöntä. Palkitsemisen vaikutukset ovat hyvin pitkälti kiinni siitä, miten oikeudenmukainen palkitseminen on. Oikeudenmukaisuus liittyy arvioon siitä, tuleeko palkituksi oikeudenmukaisessa suhteessa omaan osaamiseen ja työsuoritukseen. Edellä mainitun lisäksi ihmiset vertaavat omaa panos-tuotos-suhdettaan siihen, mitä muut saavat. Palkkaa maksetaan yleensä työn vaativuuden ja henkilön pätevyyden mukaan. (Hakonen ym. 2014.)

Yrityksen kilpailukyky riippuu siitä, mitä yrityksessä osataan, miten osaamista käytetään ja kuinka nopeasti voidaan oppia uutta. Henkilöiden osaaminen on yrityksen osaamisen lähtökohta ja ratkaiseva tekijä. Yrityksessä ei ole mitään sellaista osaamista, joka syntyi ilman ihmistä. Tämän vuoksi yrityksessä olisi erittäin tärkeää ymmärtää henkilöstönsä oppimisen ja osaamisen tarpeet. (Viitala 2014.)

Oppiva organisaatio on yritys, joka pystyy tunnistamaan osaamisen kehittämistarpeet, uudistamaan osaamistaan ja hyödyntämään sitä. Osaaminen on monien yritysten tärkeimpiä pääomia. Usealle yritykselle arvo muodostuu henkilöstön hallussa oleva osaaminen kautta. Organisaatiossa ei riitä, että pelkästään osaamista kehitetään, vaan samalla tulee kehittää järjestelmiä ja johtamista sekä ilmapiiriä ja kulttuuria. Lisäksi on myös huolehdittava siitä, että organisaatiossa työskentelevät voivat työssään hyvin ja motivaatio säilyy. (Viitala 2014.)

Osaamisella on ihmiselle monia merkityksiä. Mitä paremmin ihminen osaa, sitä sujuvammin luontevammin hän selviytyy työtehtävistään. Lisäksi osaamisella on merkitystä sosiaalisessa yhteisössä ja muilta saaman arvostuksen osalta. Oppiminen on myös osa ihmisen luontoa ja se tuo itsessään mielihyvää. Työtyytyväisyystutkimuksen mukaan ihminen haluaa työssään kokea oppivansa ja tuntea olevansa tarpeellinen sekä pätevä. Jatkuvien muutosten vuoksi pätevyyden kokemuksen säilyttäminen ja saavuttaminen on nykypäivänä yhä haastavampaa. Myös kokeneet tekijät kohtaavat jatkuvasti tilanteita, joissa virheiden todennäköisyys on suuri ja virheitäkin tapahtuu. (Viitala 2014.)

2.7 Onnistunut johtaminen työhyvinvoinnin näkökulmasta

Johto ja esimiehet ymmärtävät roolinsa työhyvinvoinnin johtajana ja mahdollistajana. Roolit, vastuut ja johtamisjärjestelmä on määritelty. Esimiehet tuntevat ja osaavat käyttää työhyvinvointia tukevia toimintamalleja arjessa ja niiden toteutumista seurataan. Heillä on taito kuunnella ja keskustella erilaisten työntekijöidensä kanssa, ja he jakavat luontevasti sekä vahvistavaa että korjaavaa palautetta. Esimiehillä on valmiuksia huomioida työntekijöiden vahvuuksia ja hyödyntää niitä. Esimiehillä on riittävästi aikaa ja voimavaroja toimia valmentavana esimiehenä. Työhyvinvoinnin toimijoilla on omat kiinnostuksensa, roolinsa ja tehtävänsä. Organisaation johto on kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista tulostavoitteiden saavuttamisen ja työhyvinvoinnin edellytyksistä huolehtimisen näkökulmasta. (Manka & Kaikkonen & Nuutinen 2007.)



Kuvio 9. Positiivisuuden kiertessä (Mäki & Bergström).

Kuviossa 9 on kuvattuna, miten on mahdollista saada positiivinen kierre. Ylin johto yrityksissä linjaa selkeät raamit yrityksen tekemiselle. Tärkeänä tekemisenä on näyttää yrityksen suunta selkeänä. (Mäki & Bergström.)

Organisaation ylimmän johdon tehtävä on ohjata organisaatiota toimimaan sen itse asettamien tavoitteiden mukaisesti mahdollisimman taloudellisesti ja tehokkaasti. Yleensä

organisaatiot voivat menestyä vain, jos ne pystyvät tyydyttämään asiakkaiden tarpeet paremmin kuin kilpailijat (Kauhanen 2012, 14.)

Esimiehet ovat kiinnostuneita työntekijöidensä hyvinvoinnista, koska se on osa vuorovaikutteista esimiestoimintaa, jonka avulla päästään kohti tuloksellisuutta ja toimivuutta. Työntekijän rooli työhyvinvoinnin toimijana on erittäin keskeinen. Työntekijän tulee olla kiinnostunut omasta työhyvinvoinnistaan ja työkyvystään. Hänen velvollisuutensa on tuoda esille havaitsemansa työsuojelulliset puutteet omassa työssään ja työympäristössään. Jokaisella työntekijällä on velvoitteita myös muiden työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpitämisessä. (Manka ym. 2007.)

Tunteiden näyttäminen ja huomioon ottaminen esimiestoiminnassa koetaan Suomessa tehottomuudeksi. Se on kuitenkin väärä tulkinta, sillä pelkkä järkevyyt ja älykkyys eivät riitä viisaaseen toimintaan. Vasta niiden yhdistämisellä saadaan aikaan oikeaa viisautta. Johtajan tunnetaidoilla tarkoitetaan hänen kykyään tunnistaa ja ottaa huomioon tunteita itsessä ja muissa ihmisissä. Tunnetaitoinen johtaja pystyy tunnistamaan omia tunteitaan ja analysoimaan niiden alkuperiä pohtien aktiivisesti omia tekemisiään ja niiden vaikutuksia; hän on tietoinen tunteiden vaikutuksesta päätöksentekoon. Toisen henkilön tunteiden ymmärtäminen ei tarkoita sitä, että tunnetila jaettaisiin. Jos tunteita ei tunnisteta eikä johdeta, ne saattavat saada ylivallan ja alkavat ohjata toimintaa. Monet työyhteisön ristiriidat ja jumitilanteet juontavat juurensa siihen, että työstä ja työn tekemisestä nousevat tunteet jäävät käsittelemättä. Jos tunteet sivuutetaan työpaikalla, jää jäljelle vain mekaanisia työsuorituksia. Tällaisessa työpaikassa ei synny uusia innovaatioita eikä kehitytä työyhteisönä. (Manka ym. 2007.)

Strategian juuret menestystekijänä juontavat pitkälle historiaan, joten strategioita on aina ollut ja tulee aina olemaan. Strateginen johtaminen ei ole pitkällä aikavälillä muuttunut, mutta uusia oivalluttajia on tullut. Johtaminen on kyky saada aikaan tuloksia organisaation kanssa. (Kamensky 2015.)

Suuremmissa konserneissa tai pörssiyhtiössä strategiaprosessi tehdään seuraavan kuvauksen mukaisesti: Strategia laaditaan yleensä kolmeksi vuodeksi kerrallaan ja sitä päivitetään vuosittain. Strategian laadintaprosessi vie muutamia kuukausia, kun taas strategian vuosittainen päivitysprosessi vie vain muutaman viikon. Yleensä organisaatio laatii strategiat erikseen konsernitasolle ja liiketoimintayksikölle. Strategia kytkeytyy usein

organisaation vuosikelloon, jolloin strategian miettiminen ajoittuu alkuvuodelle. Mikäli toimintaympäristössä tapahtuu isoja muutoksia, tulee vuosittaisen strategiatyön lisäksi tehdä tarvittavia korjauksia strategiaan. (Vuorinen 2013.)

Strategiatyö alkaa ja päättyy hallituksen toimesta. Päävastuu on toimitusjohtajalla, joka käyttää liiketoimintayksiköiden johtajia ja/tai päälliköitä apunaan muun muassa taustatiedon keruussa ja yksikkökohtaisten suunnitelmien tekemisessä sekä strategian käytännön toimeenpanossa. Hallitus ohjaa strategiatyötä ja se myös hyväksyy toimitusjohtajan esittämän strategian. Suuremmissa strategisissa muutoksissa ja valinnoissa hallituksen rooli on isompi. Päällikkötaso on vastuussa strategian käytännön toteuttamisesta sekä oman vastualueen toimenpiteiden suunnittelusta. Päällikkötasoa alempi henkilöstö ei yleensä osallistu strategian laatimiseen. Ulkoisia konsultteja voidaan käyttää tiedonkeruuseen tai strategiaprosessin kehittämiseen. (Vuorinen 2013.)

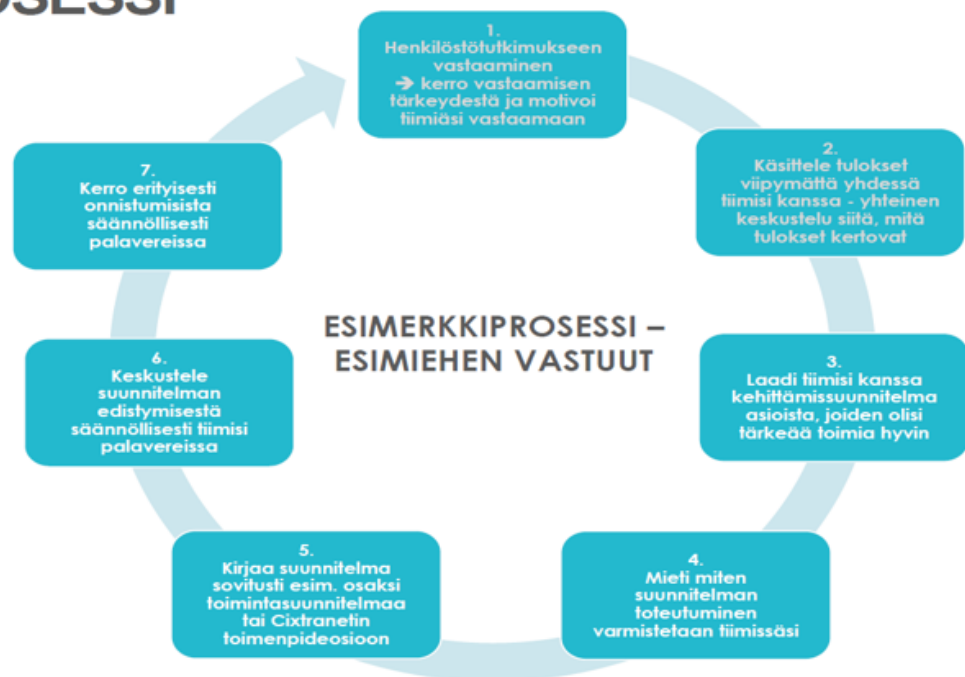
Strategiatyöhön kuuluvat sisäinen ja ulkoinen analyysi, päämäärien ja tavoitteiden valinta ja toimenpideohjelman määrittäminen. Suurissa yrityksissä strategian toimeenpano etenee ylhäältä alaspäin ja se jakautuu vastuittain. Strategia pannaan toimeen strategisten hankkeiden avulla. Hankkeet jakautuvat strategian suunnittelusta tutulla tavalla (konsernitason, maatason ja tuoteryhmätason) projekteiksi. Päälliköiden ja esimiesten vastuulla on ylätason strategialinjausten konkretisointi yksikkökohtaisiksi tehtäviksi. Strategiaan liittyvät teemat näkyvät yksikön strategisissa hankkeissa ja kehityskeskusteluissa. Strategiaa toteutetaan arkityössä, erilaisissa seminaaripäivissä, työpajoissa ja seurantapalaverissa. Strategian päälinjaukset viestitään henkilöstölle ja sijoittajille. Tarkemmat toimenpidesuunnitelmat pidetään vain johdon tietona. Julkisorganisaatioissa tai suurissa yrityksissä strategiatyö on hyvin jäsenneltyä ja kurinalaista. (Vuorinen 2013.)

2.7.1 Henkilöstön positiivinen suhtautuminen työorganisaatioissa

Innostus työyhteisössä on vahvana työkaluna onnistumisiin. Inhimillisen pääoman tärkein aines on innostus, joka toimii tulevaisuuden arvonluojana. Innostuksella tehdään ihmeitä, sillä innostunut ihminen tuottaa tulosta ja saa asioita enemmän aikaan. Organisaatioissa, joissa on innostava ympäristö johtamis- ja toimintakulttuurissa sekä työnantajakuvassa ovat huomattavasti muita organisaatioita paremmalla tasolla. Tällaisissa organisaatioissa myös ylempään johtoon luotetaan. Tyytyväisyyden ollessa passiivinen,

näyttäytyy innostus aktiivisena. Innostus saa aikaan työn imua ja omistautumista. Henkilökunnan omistautuneisuudella on taas suora yhteys liiketuloksen sekä asiakaskokemuksen parantamiseen. Organisaatioissa, joissa panostetaan henkilöstön mahdollisuuksiin vaikuttaa aidosti päätöksentekoon. Työnantajan toiminta kohdella tasapuolisesti ja reilusti henkilökuntaansa, kasvattaa henkilökunnan omistautuneisuutta ja innostusta. Organisaatioissa, joissa kehitetään jatkuvasti yhteistyössä, se näkyy kehityksen tuloksena työilleen omistautuneina henkilöstönä. (Santasalo 2018.)

HENKILÖSTÖTUTKIMUS ON JATKUVA PROSESSI



Kuvio 10. Henkilöstötutkimus on jatkuva prosessi (Työtyytyväisyyskysely 2019).

Henkilöstötutkimus on jatkuvaa parantamista organisaatioissa. Jokaisesta kyselystä saadaan hyvää dataa henkilökunnan nykytilanteesta ja pystytään ottamaan tärkeitä asioita käsittelyyn. Prosessi toimii esimiehen aloitteesta ja avoimella yhteistyöllä on ratkaiseva rooli, kuinka avointa keskustelua saadaan aiheesta luotua.

Kuviossa 10 on ensimmäiseksi kuvattu kyselyn tiedottamisesta, mikä kannustaa ihmisiä vastaamaan kyselyyn. Mitä isompi on otanta, sitä varmemmin saa kaikkien mielipiteen

esille. Usein ne, joilla on paljon negatiivista sanottavaa, ovat valmiina vastaamaan kaikissa mahdollisissa tilanteissa ja tuovat kyllä negatiivisen ajatuksensa esille. Siksi on myös tärkeää, että ne, joilla on kaikki hyvin vastaavat kyselyyn. Näin saadaan kartoitettua kokonaistilanne, eikä tuloksessa näy vaan osan työryhmän vastauksista.

Esimerkkinä HOK-Elannon kyselyn tiedottamisesta kaikille S-Ryhmän työntekijöille oli seuraavanlainen: "On taas se aika vuodesta, kun meillä jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa ja tulla kuulluksi. Työtyytyväisyysmittaus eli tuttavallisemmin Tytti on käynnissä HOK-Elannossa 10.–30.9.2018! Arvostamme jokaista palautetta ja peräänkuulutamme erityisesti avoimia kommentteja, kehitysehdotuksia sekä rehellisyyttä. Yhdessä kehittämällä olemme enemmän!"

Kuviossa 10 on toisena kuvattuna tulosten ripeää läpikäyntiä työryhmän kanssa, jotta kyselyn aikainen ilmapiiri olisi ajankohtainen. Yhdessä avoimessa läpikäynnissä, kenenkään ei tarvitse tuoda omia vastauksiaan esiin. Näin ei voida ketään syyllistää, koska syyllistämällä ei kehitetä yhteistyötä.

Kolmantena on hyvä sopia yhteisestä etenemisestä tuloksissa esiin nousseista kehittämiskohteista. Kaikkien on hyvä tunnistaa, että vaikka juuri yhteinen ongelma ei olisikaan henkilökohtaisesti sinun ongelmasi, niin yleisesti se voi merkitä jollekin muulle isointa asiaa koko työhyvinvoinnissa. Yhdessä sopimisessa on hyvä seurata, että myös äänettömät ihmiset otetaan mukaan päätöksentekoon. Näin varmistetaan kaikille oikeus tulla kuulluksi.

Aikataulutus on tärkeää neljännen kohdan onnistumisessa. On pyrittävä pitämään aikataulu luentavana, silloin aikataulumuutoksia ei tarvitse paljon tehdä. Aikataulumuutokset kertovat epäammattimaisuudesta tai jopa toisen ihmisen aliarvioimisesta tärkeässä muutosvaiheessa.

Kirjattu suunnitelma yhteisille kehityskohteille on viides aikataulun osio. Yhdessä sovitut toimenpiteet antavat muutokselle paremmat mahdollisuudet onnistumiseen.

Suunnitelman eteneminen on hyvä pitää agendalla viikoittain, jotta asia etenee ja pysyy ajankohtaisena. Tärkeää on kertoa myös hyvistä onnistumisista ja jo saavutetuista saavutuksista.

2.7.2 Muutoksen seuranta

Muutoksen tuloksena syntyneet organisaatiot tarvitsevat vuosien määrätietoisen prosessin, jolla vanhasta luovutaan riittävästi ja sitoudutaan uuteen. Organisaatioiden yhdistymistä tutkineissa selvityksissä ehdotetaan seuranta-ajaksi kymmentä vuotta 2 – 3 vuoden sijasta. (Valpola 2004, 34.)

Muutosprosessissa on vähimmillään kolme vaihetta, jotka ovat loppu, tyhjiys ja alku. Ennen kuin uusi voi alkaa, täytyy vanhasta päästää kokonaan irti. Vanhan lopun ja uuden alun välissä on tärkeä tyhjä. Tyhjyyden hetki on silloin, kun muutos tiedostetaan todelliseksi ja omaan elämään vaikuttavaksi. (Valpola 2004, 35.)

Oleellista on muutoksen seuraaminen. Suurimmaksi osaksi organisaatioiden käyttämät työilmapiirikyselyt kertovat erittäin hitaasti, miten henkilöstö voi tai kuinka he suhtautuvat erilaisiin asioihin. Toisaalta muutoksissa pienet signaalitkin ovat hyvin tärkeitä. Joskus taas yksittäisen tapahtuman merkitys tai joidenkin henkilöiden kannanotot voivat saada kohtuuttomissa määrin painoarvoa. (Valpola 2004, 137.)

Taloudelliset tunnusluvut eivät kerro nopeasti, millaisessa ilmapiirissä työskennellään. Yleensä siinä vaiheessa huomataan, ettei muutos ei ole edennyt halutulla tavalla, kun myynti laskee, toimitukset myöhästyvät ja tulee lukuisia irtisanomisia. Tästä johtuen olisi hyvä seurata muutoksen etenemisestä eri puolilla organisaatiota muutosmittarilla. Sillä voidaan kerätä räätälöidysti tietoa ja saada kuvaa muutoksen etenemisestä. Tulosten perusteella voidaan taas kohdistaa toimenpiteet tarvittaviin osiin. (Valpola 2004, 137.)

3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksellisella kehittämistyöllä pyritään esimerkiksi ratkaisemaan käytännöstä nouseita ongelmia. Siinä kerätään tietoa kehittämisen tueksi sekä käytännöstä että teoriasta. Tietoa kerätään systemaattisesti ja arvioidaan kriittisesti. Kehittämistyössä asioita ei vain

kuvailla tai selitetä, vaan siinä etsitään asioille parempia vaihtoehtoja. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 19.)

Kehittämistyöstä yleensä raportoidaan kehittämisen lähtökohdat, tavoitteet, työmuodot, prosessin eteneminen ja lopputulokset. Tutkimuksellinen kehittämistyö alkaa ideoinnista ja päättyy useiden ideoiden kehittelyvaiheiden jälkeen ratkaisuun, sen toteutukseen ja arviointiin. (Ojasalo ym. 2014, 19.)

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä kehittäminen etenee järjestelmällisesti, analyyttisesti ja kriittisesti. Kehittämistyössä omat ratkaisut ja tuotettu tieto rakentuvat olemassa olevan tiedon päälle. Lisäksi tutkimuksellisessa kehittämistyössä tulisi näkyä, että on pystytty siirtämään teoriapainotteista tietoa käytäntöön. Käytännön kehittämistyössä tulisi siis hyödyntää aiheeseen liittyviä olemassa olevia teorioita ja niistä muodostuvaa tietoperustaa. (Ojasalo ym. 2014, 21.)

3.1 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyössä tehtiin tutkimuskysely Food Market Herkku Helsingin johtoryhmälle. Tutkimuskyselyn tarkoituksena oli selvittää, mikä vastaajien tämänhetkinen tilanne on. Tutkimuskysymykset määriteltiin seuraavanlaisiksi teemakokonaisuuksiksi: Kuinka työhyvinvointia voidaan tukea muutosjohtamisen näkökulmasta? Kuinka osallistava nykyisen työyhteisön johtamistyyli on? Sekä miten työtyytyväisyyttä parannetaan tulevaisuudessa?

Valitsimme tutkimusmenetelmäksi laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen, koska Food Market Herkku Helsingin johtoryhmän jäseniä on määrällisesti vähän. Laadullisessa tutkimuksessa käytimme strukturoituja ja avoimia kysymyksiä. Avointen kysymysten avulla pyritään saamaan syventävää tietoa strukturoitujen kysymysten tueksi ja keräämään kehittämissuunnitelmaa varten varsinaista aineistoa.

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa erilaisuuden ja monentyyppiset ratkaisut. Laadullisella tutkimuksella saadaan tarpeellista tietoa vastaajajoukon tarpeista ja odotuksista. (Heikkilä 2008, 16.) Laadullisessa tutkimuksessa analysoidavaa aineistoa

syntyy usein runsaasti. Tarkoituksena on hankkia kohteesta paljon tietoa ja näin ymmärtää ilmiötä paremmin. (Ojasalo ym.2014, 105.)

Laadullisen tutkimuksen aineistokeruumenetelmiä ovat yleisemmin havainnointi, kysely, haastattelu ja dokumenteista kerätty tieto. Näitä menetelmiä voidaan käyttää rinnan tai eri tavoin yhdisteltynä. Laadulliselle tutkimukselle on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

3.2 Kysely

Teimme kyselyn Google Forms -sovelluksessa (Liite 2). Sovellus oli helposti jaettavana johtoryhmän jäsenille mobiiliversiona. Kysely lähetettiin seitsemälle johtoryhmän jäsenelle ja saimme vastauksen kuudelta vastaajalta. Google Forms -sovelluksessa (Liite 2) oli 11 kysymystä. Kyselyssä oli kahdeksan suljettua kysymystä ja kolme avointa kysymystä. Kyselyssämme ei käytetty ollenkaan taustakysymyksiä, koska vastaajat olivat tarkoin valittu ryhmä.

Kysymyksistä viisi olivat teemaltaan sopivia tutkimuskysymykseen, kuinka työhyvinvointia voidaan tukea muutosjohtamisen näkökulmasta. Kolme kysymystä etsi vastausta tutkimuskysymykseen, miten työtyytyväisyyttä parannetaan tulevaisuudessa. Saimme vastauksen kolmella kysymyksellä myös kolmannen teeman tutkimuskysymykseen, kuinka osallistava nykyisen työyhteisön johtamistyyli on. Kysely oli avoinna johtoryhmän jäsenille 2 viikon ajan. Muistutimme vastaajia vielä vastaamisesta ensimmäisen viikon jälkeen. Vastaajalta meni kyselyyn vastaamiseen noin viisi minuuttia aika.

3.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Opinnäytetyön luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa aineistot ovat päteviä. Analyysin johdonmukaisuutta kuvataan reliabiliteetilla. (KvantiMOTV.)

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on hyvin tärkeää, että otos on tarpeeksi suuri, ja vastausprosentti on korkea. Kysymysten tulee mitata oikeita asioita kattaen koko tutkimusongelman (KvantiMOTV). Johtoryhmän kyselyyn vastasi 85 prosenttia kyselyn saaneista. Vastausprosentti on korkea, joka tukee kyselyn luotettavuutta. Tutkimustulokset vastasivat tutkimuskysymyksiin.

4 Johtoryhmän kyselyn tulokset ja analysointi

Johtoryhmän kyselyn kysymykset olivat jaettu kolmeen teemaan. Käymme läpi kyselyn tulokset teemakokonaisuuksina. Tiivistämme tulokset selkeästi tutkimuskysymysten ympärille.

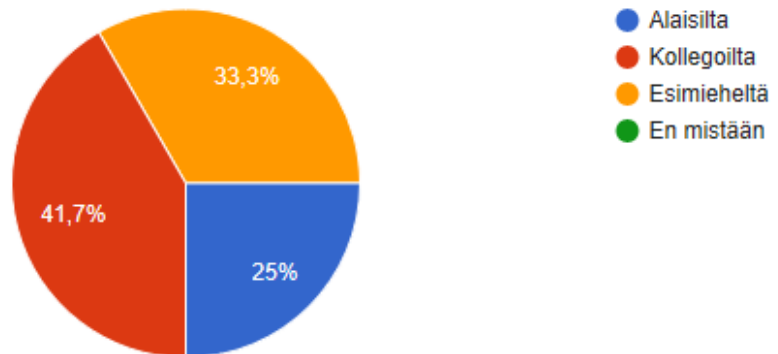
4.1 Työhyvinvointi muutosjohtamisen näkökulmasta

Yleensä positiivista ja negatiivista palautetta on vaikea pyytää esimieheltä, kollegalta tai alaiselta. Avoimuuden ylläpitämiseksi tai parantamiseksi olisi järkevää pitää viikoittaisia keskusteluja. Keskusteluja voisi käydä esimerkiksi lähiesimiehen kanssa. Työtiimeissä, joissa vallitsee välinpitämättömyys tai pelko, palautteen saanti saattaa puuttua kokonaan. Positiivinen palaute parantaa työhyvinvointia ja kannustaa parempiin suorituksiin. Kun ihminen ei saa minkäänlaista palautetta, voi hän kokea asian negatiivisena kuten esimerkiksi, ettei häntä arvosteta tai ettei hänen työpanoksellansa ole merkitystä.

Työhyvinvointiin yhtenä vaikuttavana tekijänä on positiivisen palautteen saaminen. Halusimme kysymyksellä selvittää, kuinka paljon ja keneltä johtajat saavat positiivista palautetta.

Mistä saan johtajuudessa kiitosta?

12 vastausta



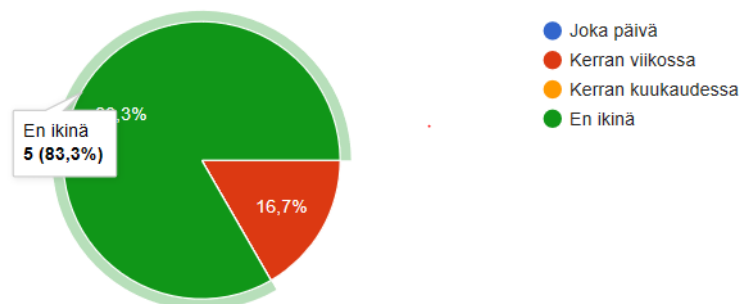
Kuvio 11. Kiitoksen saanti.

Kuvio 11 kertoo, että vastaajista kaikki saavat kiitosta alaisiltaan, kollegoilta ja omalta esimieheltään. Kollegat antavat palautetta enemmän kuin alaiset ja esimiehet. Tämä osoittaa, että uskalletaan antaa avoimesti hyvääkin palautetta läpi organisaation.

Palautteen saanti on yksilön kehittämisen osalta tärkeää. Palaute kannattaa ottaa rakentavasti ja kriittisesti. Valmentavalla johtamistyyllillä saadaan helpommin molemmin suuntaista palautetta ilman erillistä pyytämistä.

Milloin viimeksi olen pyytänyt palautetta toiminnastani esimiehenä tai johtajana?

6 vastausta

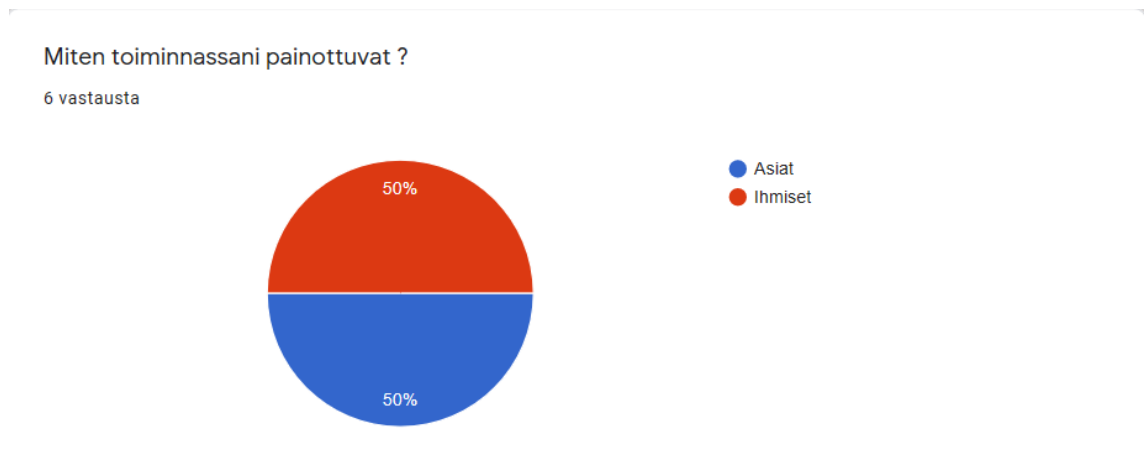


Kuvio 12. Palautteen pyytäminen.

Kuvio 12 kertoo, kuinka vastaukset ovat jakautuneet. Yksi johtoryhmän jäsen pyytää palautetta alaisiltaan viikoittain. Muut vastaajat saavat palautetta omasta toiminnastaan pyytämättä. Vastauksien perusteella Food Market Herkku Helsingin työilmapiiri on nykyhetkellä avoin ja se tukee myös työhyvinvointia.

Yrityksen tavoitetilaa on mahdollista päästä kahdella tavalla. Asioilla johtamistyyllillä keskitytään siihen, että tavoitteet saavutetaan. Esimerkiksi samaa työtä tekeviltä henkilöiltä vaaditaan samaa osaamista, työtehoa ja tarkkuuta. Tämä tapa on haastava, koska jokainen ihminen on oma yksilönsä. Toisaalta asioilla johtamistyyllillä johtaminen on yksiselitteistä, koska jokaiselle annetaan samat ohjeet ja seurataan yhtenäistä tekemistä. Johtamistyyli tuo ihmisten välisiä ristiriitatilanteita, joiden selvittämiseen menee ylimääräistä aikaa.

Ihmislähtöisessä johtamisessa keskitytään enemmän yksilöihin. Esimerkiksi henkilölle annetaan oman taitotasonsa työtehtäviä. Kun henkilö saadaan parhaaseen mahdolliseen tilaan, syntyy yritykselle valtava voimavara. Ei ole tarvetta yrittää väkisin saada ihmisiä tekemään niitä asioita, jotka ei ole mielekkäitä. Näin jokainen henkilö tekee juuri sitä työtä, minkä osaa parhaiten. Ihmislähtöiseen johtamiseen tarvitaan hyvää ihmistuntemusta. Johtajan tulee luoda hyvä yhteys työntekijään. Näin työntekijä tuntee, että hänen yksilöllisyytensä otetaan huomioon. Ristiriitatilanteita on vähemmän ihmisten välillä.



Kuvio 13. Johtamistyyli.

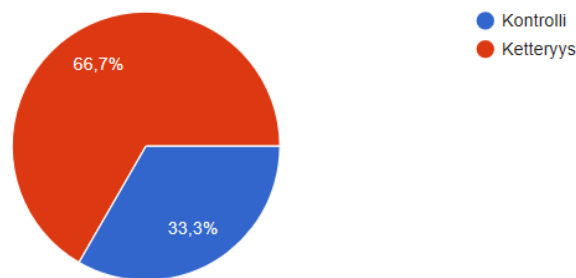
Kuvio 13 kertoo, että johtoryhmän jäsenistä puolet painottavat toiminnassaan asioilla johtamista. Toinen puoli johtoryhmä jäsenistä taas painottaa toiminnassaan ihmislähtöistä johtamistyyliä. Vastauksista näkyy, että molempia johtamistyyliä käytetään tällä hetkellä Food Market Herkku Helsingissä.

Ketteryydellä haetaan sitä, että työyhteisö toimii joustavasti. Tarvittavat muutokset ovat mahdollisen helposti johdettavissa työyhteisössä. Ketterään johtamiseen on tärkeää panostaa muuttuvissa olosuhteissa, kun tarvitaan joustavuutta ja halutaan varmistaa toiminta. Nopeat muutokset ympäristössä ovat nykypäivää.

Kontrolloidussa työyhteisössä muutosmahdollisuudet ovat hitaammin saavutettavissa. Johtaja valvoo koko ajan työn tekemistä ja tämä vie enemmän aikaa johtajalta. Näin ollen muihin johtajan työtehtäviin käytettävät resurssit pienenevät.

Miten toiminnassani painottuvat ?

6 vastausta



Kuvio 14. Kontrolli vai ketteryys?

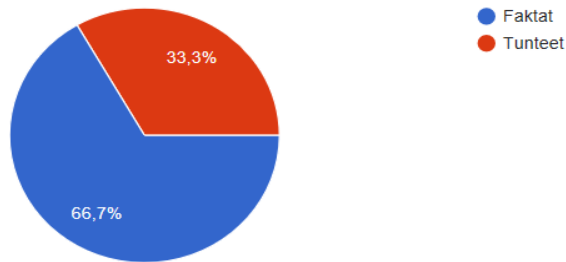
Kuvio 14 kertoo, että ketteryyttä toiminnassaan painottavat kaksi kolmasosaa johtoryhmän jäsenistä. Selkeästi vähemmistö johtoryhmän jäsenistä suosii kontrolloivaa johtamistyyliä. Vastauksista näkyy, että Food Market Herkku Helsingin muutosjohtaminen on suurimmalta osalta nykyaikaista.

Johtaja, joka johtaa vain henkilöstön tunteita kuunnellen, ei aina pysy linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. Mikäli työyhteisössä on paljon henkilöstöä, johdonmukaisuus heikkenee.

Johtajan tulee käyttää ajantasaisia faktoja, mutta vuorovaikutus on hyvin tärkeää. Tasa-painottelu ihmisten tunteiden ja faktojen välissä voi olla haastavaa, mutta samalla antaa paljon enemmän yritykselle ja työyhteisölle.

Miten toiminnassani painottuvat ?

6 vastausta



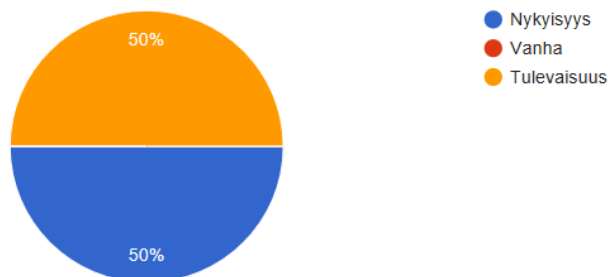
Kuvio 15. Faktat vai tunteet?

Kuviossa 15 näkyy, että vastaajista kaksi kolmasosaa toimii faktojen perusteella ja vain yksi kolmasosaa käyttää tunteitansa johtamiseen. Vastauksien perusteella johtaminen perustuu Food Market Herkku Helsingissä suurimmalta osin faktoihin ja näin ollen tukee johdonmukaisuutta.

Muutoskyvytön johtamismalli on vanhoissa hetkissä elämistä, joka ei palvele enää nyky-ajan yrityksissä. Kehitystä ei synny, jollei uskalleta kokeilla uusia toimintamalleja. Kyky nähdä tulevaisuuteen tuo uusia näkemyksiä toimintatapoihin. Hyvässä johtamisessa tulee huomioida, myös tämänhetkinen tilanne yrityksessä.

Miten toiminnassani painottuvat?

6 vastausta



Kuvio 16. Vastaajien jakautuminen

Kuviossa 16 näkyy, ettei yksikään vastaajista ollut sitä mieltä, että he suosinut vanhan ajan johtamistyyliä. Food Market Herkku Helsingin johtoryhmän jäsenet painottivat sekä nykyisyyden että tulevaisuuden johtamistyyliä. Vastauksien perusteella muutoksessa johtamisessa ollaan oikeassa suunnassa.

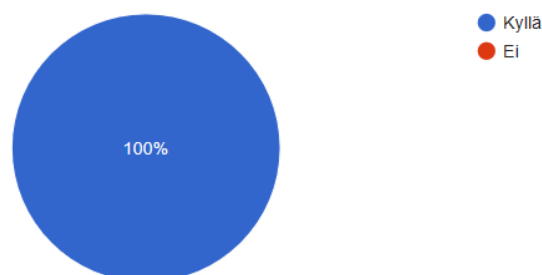
4.2 Työtyytyväisyys tulevaisuudessa

Tulevaisuuden kannalta on todella tärkeää, että johdolla on positiivinen ajattelu työnsä taustalla. Työyhteisön jokaisella työntekijällä olisi hyvä olla positiivinen näkymä tulevaisuuteen, johon johtamistyyllillä voidaan vaikuttaa.

Johdon sitoutuminen työtyytyväisyyteen on avainasemassa organisaation toiminnassa. Näin saadaan luotua positiivista ilmapiiriä yrityksen sisällä.

Ovatko Herkun organisaation avainhenkilöt sitoutuneet työtyytyväisyyden parantamiseen?

6 vastausta



Kuvio 17. Työhön sitoutuminen.

Kuviossa 17 näkyy yhtenäinen vastaus vastaajien kesken. Vastauksen perusteella johtoryhmän mielestä Food Market Herkku Helsingin kaikki avainhenkilöt ovat sitoutuneet työtyytyväisyyden parantamiseen.

Avoimissa kysymyksissä kartoitimme vastaajilta omaa näkemystä, mitä muutoksia on työtyytyväisyydessä tapahtumassa seuraavan vuoden aikana. Esiin nousi, että johtoryhmän jäsenet uskovat työtyytyväisyyden parantuvan. Vuoden 2020 työtyytyväisyyskyselyn tuloksien oletetaan paranevan edellisen vuoden tuloksista. Johtoryhmän jäsenet

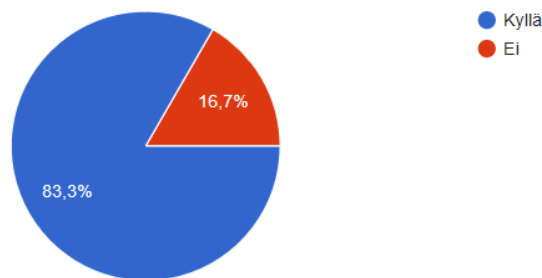
ovat valmiina kannustamaan ja innostamaan henkilökuntaa yhdessä. Tulevaisuuden näkymissä on noussut esiin yhdessä tekeminen.

4.3 Osallistava johtamistyyli

Yhteistyö on parhaimmillaan, kun töitä tehdään yhdessä. Hyvä johtaja innostaa osallistumaan päätöksentekoihin. Henkilöstö hyväksyy päätöksenteon helpommin, kun henkilöstö itse on saanut olla vaikuttamassa siihen.

Haastaako Herkun avainhenkilöt koko henkilökuntaa kehittämään omaa työtään ja toimintatapojaan säännöllisesti?

6 vastausta



Kuvio 18. Kuinka johtoryhmä haastaa henkilökuntaa säännöllisesti.

Kuviossa 18 näkyy, että vain yksi vastaajista on sitä mieltä, että Herkun avainhenkilöt eivät haasta henkilökuntaa kehittämään omaa työtään eikä toimintatapojaan säännöllisesti. Vastauksien perusteella, kehitystyölle annetaan mahdollisuus työyhteisössä.

Avoimessa kysymyksessä nousi esiin, että vastaajista puolet antavat vapautta sekä jakavat vastuuta alaisille. Yhden vastaajan mielestä kaiken tekemisen pitää edistää myyntiä ja asiakastytyväisyyttä. Muutaman vastaajan mielestä henkilökunnalle pitää antaa mahdollisuus itse oivaltaa tekemistään. Yhteistyö nousee myös esiin useammassa vastauksessa. Tämä tukee sitä, että johtamistyyli on osallistavaa Food Market Herkku Helsingissä.

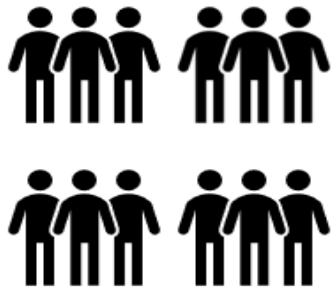
4.4 Kehittämisehdotus

Kyselyn perusteella kahdessa kohdassa oli selkeästi kehittämisen tarvetta. Molemmat kohdat kuuluivat työhyvinvointi muutosjohtamisen näkökulmasta teeman alle.

Ensimmäinen kehitysehdotuksemme koskee ihmislähtöistä johtamistyyliä. Kyselyn perusteella Food Market Herkku Helsingissä puolet johti asialähtöisesti ja puolet ihmislähtöisesti. Kuten tulokset ja analyysi -kohdassa totesimme, että Ihmislähtöisessä johtamisessa keskitytään enemmän yksilöihin. Henkilöille annetaan tällöin oman taitotasonsa työtehtäviä. Näin saadaan henkilö parhaaseen tilaan ja saadaan yritykselle lisävoimavara. Tämän vuoksi kaikkien tulisi kehittyä ihmislähtöiseksi johtajiksi. Väkisin yritettäessä ei saada työntekijöitä tekemään asioita, jotka eivät ole mielekkäitä. Tällainen asialähtöinen johtamistyyli lisää vain eripuraa ja muutosvastarintaa työyhteisössä.

Salonen toteaa kirjassaan, että johtajan tulisi rakentaa organisaatioon psykologista pääoma. Hän valtuuttaa, rohkaisee ajattelemaan ja tekemään päätöksiä sekä antaa näihin tilaa. Hyvä johtaja osaa suunnata ja mitoittaa oman toimintansa tiimensä kykyjen ja tarpeiden mukaan. Hän kunnioittaa ja arvostaa erilaisuutta, osaa tunnistaa kunkin parhaimmat puolet ja pystyy myös hyödyntää niitä. Hän luottaa ihmisten oma-aloitteisuuteen, motivaatioon ja osaamiseen sekä siihen, että työntekijät kantavat vastuunsa ja haluavat toimia organisaation parhaaksi. Hän haluaa nähdä tiimensä loistavan ja seisoo ylpeänä heidän rinnallaan. (Salonen 2017, 239.)

Kuviossa 19 kuvaillaan yhdessä tekemisen mallia. Resursseja säästetään, kun yhteisen tekemisen malli otetaan käyttöön. Hyvällä tiimityöskentelyllä voidaan saada kokonaisuksia valmiiksi kerralla. Tämän lisäksi johtajan on hyvä havainnoida, kuinka usein työntekijät tarvitsevat kahden keskeisiä keskusteluja esimiehen kanssa työyhteisössä.



Puhutko ihmisille?



Puhutko ihmiselle?



Palapeli valmis?



Puuttuuko palanen?

Kuvio 19. Tiimin johtaminen.

Uuden ajan johtajan tehtävänä on saada tiiminsä jäsenet kukoistamaan ja yltämään parhaaseen. Johtajan tulee ohjata tiiminsä kukoistuksesta syntyvä energia organisaation tavoitteiden toteutumiseen. Hyvä johtaja on palveleva johtaja, joka tukee, rohkaisee ja kannustaa työntekijöitään menestymään, ottamaan vastuuta ja tekemään päätöksiä. Työntekijöille siirtyvät siis valta, vastuu ja päätöksenteko. Näin organisaatiossa työnteon kulttuuri muuttuu joustavammaksi. (Salonen 2017, 237.)

Organisaatio saa luotua lisäarvoa parhaiten, johtamalla työntekijät saavuttamaan omat kyvykkyytensä ja potentiaalinsa. Työntekijöiden energian nostattaminen ja rohkaisu tapahtuvat tunteiden kautta. Ihminen on valmis sitoutumaan ja antamaan parasta, mikäli hänellä on asiaan myönteinen tunneside. (Salonen 2017, 238.)

Mikäli johtaja haluaa työntekijöidensä olevan uusiutumiskykyisiä, tulee johtajan ruokkia heitä positiivisilla tunteilla. Tunteisiin voi vaikuttaa, vaikka tunteet syntyvätkin tiedostamattomasti. Tunteita voi herättää ja niiden voimakkuutta voi vahvistaa tai laimentaa. (Salonen 2017, 238.)

Toinen kehitysehdotuksemme koskee kontrolloivaa johtamistyyliä, jota esiintyi reilulla kolmasosalla vastaajista. Kuten toimme esiin jo vastauksissa, että kontrolloiduissa työyhteisössä muutosmahdollisuudet ovat hitaammin saavutettavissa. Tämä johtamistyyli pienentää johtajan työtehtäviin käytettäviä resursseja huomattavasti johtajan valvoessa koko ajan työn tekemistä. Tämän vuoksi ehdotamme johtajien toimivan ketterän johtamistyylin mukaan, jolloin työyhteisö toimisi joustavammin ja johtajilta vapautuu muutoin käytössä olevia resursseja.

Kulttuurin muutos on todella vaikea asia. Kulttuuria ei muuteta uusilla arvoilla ja hyvällä sisäisellä markkinoinnilla. Toki niistäkin saattaa olla apua, mutta todellisuudessa vaaditaan pitkäjänteistä työtä muutoksen eteen. Tämä onnistuu vain silloin kuin avainhenkilöt sisäistävät ketterän organisaation arvot ja tavoitteet tarpeeksi hyvin.

Ihminen kokeilee mielellään erilaisia asioita sekä innostuu uudesta, luontaisen leikkisyyden ja uteliaisuuden vuoksi. Uuden löytäminen ja innostus tuovat merkitystä ja iloa elämään. Ihminen voi lähestyä innokkaan tekemisen kautta vakaviakin asioita. Näkemällä muutoksen mahdollisuutena ja innostavana tulee ihmisestä muutoksen tekijä. Ottamalla tekijän roolin ihmisellä on enemmän vaikutusmahdollisuuksia muutoksen kulkuun ja sisältöön. (Salonen 2017, 220.)

Muutosta aloittavan organisaation ilmapiirin tulisi olla myönteisiä tunteita herättävä. Pelon, kontrollin ja nolaamisen uhan alla ihminen voi jähmettyä, jolloin mielikuvitus tyrehtyy ja ihminen hakeutuu tutuille ja turvallisille vesille. Johtamiselle merkittäviä asetettavia tavoitteita ovatkin uudistumiselle otollisen ilmapiirin ja olosuhteiden luominen. (Salonen 2017, 220.)

Muuttuvissa olosuhteissa ketterään johtamiseen on tärkeää panostaa, jotta saadaan joustavuutta. Ketterällä toiminnalla voidaan vaikuttaa muun muassa päätöksentekoon. Päätöksenteko pitäisi pystyä tekemään mahdollisimman nopeasti ja kerralla oikein. Päätöksenteossa on tärkeää, että päätökset tehdään ilman välikäsiä. Yrityksen strategian ollessa selkeä jokaiselle työntekijälle, yrityksen edunmukainen päätöksenteko ei ole hiddasta eikä vaikeaa. Näin myös päätöksenteko pysyy virtaviivaisena.

5 Johtopäätökset

Tarkoituksenamme oli tutkia muutosjohtamista, sekä työntekijöiden työhyvinvointia Food Market Herkku Helsingin muuttuvassa työkuultuurissa. Johtoryhmän kyselyn kautta olemme löytäneet uusia ideoita muutosjohtamisen näkökulmasta työhyvinvoinnin parantamiseen tulevaisuudessa.

Pohjana käyttämämme HOK-Elannon Food Market Herkku keskustan henkilöstön työtyytyväisyyskyselystä kävi ilmi, että muutoksessa eläminen on ollut haastavaa. Johtoryhmässä työtyytyväisyystulokset herättivät huolta. Työskentelyssä on pyritty käyttämään apuvälineitä tehokkaasti, mutta riittääkö kolmen vuoden taival auttamaan työntekijöitä suoriutumaan uudenlaisessa tilanteessa.

Muutosjohtamisessa johtoryhmällä tulee olla yrityksen kokonaisuuskuva ja yhteinen linjaus selvillä, jotta voidaan jatkaa yhteistä muutosmatkaa eteenpäin. Muutostilanteessa on hyvä huomioida, että ison yrityksen työntekijät eivät kulje muutosmatkaa samaan tahtiin. Kun johtoryhmällä on selkeä yhteinen tavoite ja suunta, niin pienemmät ryhmät organisaation sisällä kulkevat tavoitteisiin omaa vauhtia.

Yritykset muuttuvat koko ajan ja muutos on nykytila kaikkialla maailmalla. On hyvä tiedostaa, ettei niin sanottua maalia ole nykypäivänä havaittavissa. Muutosjohtamisen onnistuminen ei ole mahdollista, mikäli kaikki toimii niin kuin ennen. Uusia toimintatapoja ja asioita täytyy pystyä kokeilemaan ennakkoluulottomasti ja rohkeasti.

Kehitysehdotuksessa ja viitekehyksessä olemme tuoneet muutosjohtamisen keskeiset asiat esille peilaten niitä työhyvinvointiin. Saimme vastaukset tutkimuskysymyksiimme. Suurimmalta osaltaan Food Market Herkku Helsingin työyhteisön johtamistyyli on ollut osallistavaa. Asialähtöinen johtamistyyli ja ihmislähtöinen johtamistyyli jakoivat taas johtoryhmän kahtia. Johtoryhmä voitaisiin saada uusiutumaan pienillä muutoksilla, kuten esimerkiksi työnkierrolla. Työnkierto voisi tuoda johdolle uusia näkemyksiä johtamistyyliin. Johtoryhmän osaamista tulisi myös tarkastella aika-ajoin samanlailla, kuin jo työntekijöiden kohdalla sitä tehdään. Johtoryhmän jäsenten välisen kemian löytyminen on ehdottoman tärkeää.

Viitala toteaa kirjassaan että, hyvinvoinnin edistämiseksi yrityksessä tulisi kehittää johtamista ja esimiestyötä. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvällä johtamisella on yhteys työhyvinvointiin. Esimies voi omassa työyhteisössään vaikuttaa asioihin, jotka vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiin. Toimivien työprosessien ja työnkuvien, tehokkaan yhteistyön, oikeudenmukaisuuden, tasa-arvon, avoimuuden ja osallistumisen mahdollisuuksien kautta voidaan luoda edellytyksiä työhyvinvoinnille ja työn imulle. (Viitala 2014.)

Mitä paremmin onnistutaan strategian jalkauttamisessa, sitä varmemmin päästään nopeammin ja helpommin lopulliseen päämäärään. Jakamalla vastuuta, vahvistetaan henkilöstön ymmärrystä yhteisen tekemisen kulttuuriin. Nykyajassa kehitys kulkee älyttömän kovaa vauhtia, joten yrityksiä on oltava nokkelia muutosjohtamisen kanssa. Strategiaa pitää pystyä muokkaamaan ”lennosta” ja pitää pystyä saamaan ihmiset kulkemaan samaa muutoksen reittiä. Ensimmäinen muutos on se, kun yhteinen taival alkaa. Vuorovaiikutuksen merkitys on ratkaisevana tekijänä, heti alusta alkaen. Luottamus ja tukeminen johtajalta työntekijöilleen, on vahvana esillä koko yhteistyön ajan. Kunnioitus on silti edelleen ansaittava. Nykyajan työyhteisön johtamistyylillä on ihmislähtöinen. Nopean välin sykleillä voisi kuvitella, että tulevaisuudessa ei johtajia paljon olisi, vaan yrityksiä hoitaisi ammattitaitoiset tekijät ja suunnan näyttäisi johtoryhmä.

Food Market Herkku Helsingin johtoryhmää koulutetaan kuukausittain. Näistä koulutuksista johtoryhmä on saanut uusia keinoja lähiesimiestyöhönsä. Viimeisempänä koulutuksena johtoryhmä on perehtynyt valmentavan johtajuuden perustaan. Koulutuksessa käytiin läpi erilaisia johtajuuden rooleja; leader, manager ja coach. Leader johtaa ihmisten kautta, on aidosti läsnä, kuuntelee keskustele ja välittää, näyttää suunnan ja sitouttaa. Manageri toimii työnjohtajana, suunnittelee ja tekee päätöksiä, delegoi ja jakaa työtehtäviä. Coach keskittyy yksilön vahvuuksiin, johtaa yksilöä vahvuuksien kautta. (Jollas instituutti.)

Kuviossa 20 kuvataan johtajuuden muutos. Vahvuus johtoryhmässä muodostuu osamistaustoista ja näkökulmista. Muutosvaiheen johtoryhmässä on hyvä olla organisaatiota tuntevia asiantuntijoita ja toisaalta myös muista yhtiöistä kokemusta omaavia osajia. Kyseisellä yhdistelmällä muodostuu vahva kokonaisuus. Keskeinen luottamus on avain asemassa johtoryhmän dynamiikassa. (Korhonen & Bergman 2019, 83.)



Kuvio 20. Johtajuuden muutos (Korhonen & Bergman 2019, 80).

Johtajien osallistuminen koulutustilaisuuksiin tai muihin vastaaviin tapahtumiin on tärkeää, koska niistä saa uusia hyviä näkökulmia. Hyviä näkökulmia jää myös henkilöstön työpisteillä vierailuista ja heidän kanssaan työskentelystä. Kohtaamisista saadut näkökulmat voidaan tämän jälkeen viedä meneillä oleviin kehityshankkeisiin. (Korhonen & Bergman 2019, 116.)

Muuttuvassa organisaatiossa työhyvinvointia voidaan ylläpitää muun muassa viestimällä, ohjeistamalla, kehittämällä ja kannustamalla. Muutosvastarinta on myös hyvä ottaa huomioon rakentavasti. Food Market Herkku Helsingissä ollaan selkeästi oikeilla jäljillä, koska työtyytyväisyyskyselyn tulokset olivat nousseet melkein jokaisessa kohdassa.

S-ryhmän henkilökunnan keskuudessa on jo käytössä monikanavainen viestintä. S-ryhmän organisaatiossa on käytössä Workplace-aplikaatio. Applikaation voi ladata tietokoneelle tai työntekijän omaan matkapuhelimeen. Workplace on organisaation sisäinen viestintäkanava koko henkilökunnalle, missä ylläpidetään yhteistyötä ja seurataan liiketoimintatuloksia. Workplacestä löytyy muun muassa ryhmät, haku, profiilit, Workplace chat, uutiset ja live-videot. Viestintäkanavan kautta henkilökunnalla on mahdollisuus esimerkiksi löytää työvuoroja muista ketjun toimipaikoista, vinkkejä ketjun eduista ja koulutuksista.

Henkilöstön kehittämisessä on käytetty omaa valmennusta, joka on järjestetty yhteistyössä Jollas instituutin kanssa. Jollas instituutista löytyy apua moniin osaamistarpeisiin: perehdyttämisaineistot työntekijän ensimmäisiin työpäiviin, osuustoiminnan ja asiakasomistajuuden tärkeimmät asiat mielenkiintoisina toteutuksina, parempaa asiakaspalvelua asiakaspalvelupelin avulla, tilausjärjestelmien tehokasta ja oikeaoppista käyttöä ja monia ketju- ja työtehtäväkohtaisia täsmäkoulutuksia. Lisäksi S-ryhmällä on seuraavantilaisia ajankohtaisia kehitysryhmiä; Perehdytyksen työryhmä, joka keskittyy henkilökunnan moniosaamiseen myymälöissä ja tukee oppimista työyhteisössä. Verkkokaupan kehitystyöryhmä panostaa toimivaan ja asiakasta palvelemaan verkkoalustaan, jotta muuttuvassa ostokäyttäytymisessä olisi Food Market Herkku Helsingin työtavat edelläkävijöinä valmiina tarpeisiin. Työryhmät koostuvat myyjistä toimitusjohtajaan, joten yhteisiin projekteihin löytyy monenlaista mielipidettä ja näkemystä.

Food Market Herkku Helsingissä on tarjolla henkilöstölle työhyvinvointikoulutuksia, joihin voi itse ilmoittautua oman kiinnostuksen perusteella. Osuuskaupan omistuksessa on henkilökuntaa varten lomaosakkeita, niin meren rannalla kuin esimerkiksi vierumäen kuntokeskuksen ympäristössä. Henkilökunnan on myös mahdollista ostaa liikuntaseteleitä edullisesti itselleen. Lisäksi hyvin tehdystä työstä on haluttu palkita vapaa-aikaan liittyvillä palkinnoilla. Palkitsemisjärjestelmien ulkopuolella oleville vakituisille työntekijöille HOK-Elanto jakaa bonuksia vuoden tuloksesta. (S-kanava 2018.)

Hyvinvointiin on myös haluttu panostaa yhteisillä tapahtumilla, joita on vuoden aikana useita. Oman työryhmän välisiä työhyvinvointi päiviä on 2-3 vuodessa. Suosituin yhteinen tapahtuma on ollut helatorstaisin, kun yritys on jo vuosien ajan vuokrannut Linnanmäen huvipuiston koko henkilöstön käyttöön.

Työhyvinvointia voidaan parantaa tulevaisuudessa muun muassa sillä, että panostetaan entistä enemmän työntekijöiden innostamiseen. Tällöin henkilö alkaa käyttää työssä vahvuuksiaan ja näin saadaan vähennettyä sairastelua ja poissaoloja.

Martela ja Jarenko toteavat kirjassaan, että työntekijöiden innostukseen kannattaisi panostaa siksi, että se ei ole ainoastaan miellyttävää kaikille vaan se on lopulta myös tie yrityksen menestykseen (Martela & Jarenko 2014, 21). Useissa menestyvissä yrityksissä korostuvat henkilöstön innostus sekä sitoutuminen työhön ja yritykseen. Työn imusta puhuttaessa henkilö voi käyttää työssä vahvuuksiaan sekä työolosuhteet mahdollistavat kehittymisen ja innostuksen. Lisäksi työn imu vähentää sairastelua ja poissaoloja, mikä

parantaa tuottavuutta. Hyvinvoiva yritys toimii hyvinvoivan henkilöstön varassa. (Viitala 2014.)

Organisaatioiden keskeisiä ominaisuuksia ovat taloudellisen pääoma, yhteistyöverkostot, kumppanuudet, henkilöstöpääoma ja psykologinen pääoma. Organisaation vahvalla psykologisella pääomalla on selkeä myönteinen vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin, työssä suoriutumiseen ja sitoutuneisuuteen. (Salonen 2017, 238.)

Tavallisesti keskustelu työntekijöiden psykologisista voimavaroista jää työhyvinvoinnin tarkastelemiseksi. Vuosikymmenten ajan organisaatiot ovat tehneet vuosittaisia henkilöstötyytyväisyyskyselyitä. Henkilöstötyytyväisyyskyselyissä hyvinvointia selvitetään kysymällä työntekijöiltä kuinka tyytyväisiä he ovat työhönsä, asteikolla 1-10. Näitä tyytyväisyyslukuja johtajat ovat sitten käyttäneet enemmän tai vähemmän päätöksentekonsa tukena. (Martela & Jarenko 2014, 17.)

Hyvinvoiva ihminen pystyy oppimaan, kehittymään, työskentelemään tehokkaasti sekä tuottamaan luovia ratkaisuja. Kun taas pitkään ilman tarpeellista lepoa ollut ihminen oppii huonosti ja toimii tehottomasti. Myös huonommalla osaamisella oleva ihminen väsy helposti ja toimii tehottomasti, koska hän joutuu jännittämään eikä hän luota omaan suoriutukseensa. Tällaisten seurauksena voi tulla tuottavuuden aleneminen, luovuuden katoaminen ja kasvava sairastumisen ja tapaturmien riski. (Viitala 2014.)

Vuorovaikutustilanteessa ihmiset tuottavat, tulkitsevat ja jakavat merkityksiä yhdessä. Kyseessä on monimutkainen prosessi. Se, mitä sanotaan ja miten viesti tulkitaan, riippuu useasta tekijästä. Viestinä tapahtuu, kun paikalla on vähintään kaksi ihmistä. Viestinnän tavoitteena on saada vastaanottaja ymmärtämään sanojen ja sanattomien viestien avulla. viestin perillemenoon vaikuttavat ilmeet, eleet ja asenne. (Työturvallisuuskeskus.)

Food Market Herkku Helsingin tilanne näyttää olevan hyvällä mallilla. Suunta on oikea ja valmiudet muutosjohtamisen näkökulmasta työntekijöiden työhyvinvoinnin jatkuvan parantamisen onnistumisessa osuuskaupassa on suuri. Hyvinvoiva ihminen ei itse välttämättä tiedä, kuinka paljon on vielä mahdollista parantaa henkilökohtaista työhyvinvointia, jos ei luota johtoryhmän jäseniin suunnannäyttäjinä.

Kevään 2020 aikana koko maailma pysähtyi, Korona-virus (covid-19) levisi kaikkialle, aiheuttaen tuhoa. Poikkeustilanne vaikuttaa nyt ja tulevaisuudessa koko ihmiskuntaan. Poikkeustilanteen vaikutukset tulevat näkymään vielä pitkänkin ajan päästä yrityksissä. Tilanne herättää kysymyksen, pystyvätkö yritykset muuttumaan niin, että ne pystyvät toimimaan myös tulevaisuudessa? Poikkeustilanteen takia jatkotutkimus olisi hyvä tehdä koronavirus pandemian jälkeen, koska näin saisimme selvyuden poikkeustilanteen vaikutuksista.

Lähteet

Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2014. Palkitse taitavammin: palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Alma Talent. Oy. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAEBFXC-TDG#kohta:PALKITSE\(\(20\)TAITAVAMMIN\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)Palkitsemistavat\(\(20\)esimiesty\(\(f6\)n\(\(20\)ja\(\(20\)johtamisen\(\(20\)v\(\(e4\)linein\(\(e4\)\(\(20\)/piste:b5](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAEBFXC-TDG#kohta:PALKITSE((20)TAITAVAMMIN((20)((2013)((20)Palkitsemistavat((20)esimiesty((f6)n((20)ja((20)johtamisen((20)v((e4)linein((e4)((20)/piste:b5). Luettu 25.2.2020.

HOK-Elannon vuosikertomus 2017. <https://www.s-kanava.fi/documents/15510/0/Vuosikertomus+2017.pdf/35b2326e-9d8f-4f3c-b>. Luettu 5.3.2020.

HOK-Elannon vuosikertomus 2018. <https://www.s-kanava.fi/documents/15510/0/Vuosikertomus+2018+LR.pdf/4b5f44b7-c535-47b7-b019-1dc68ec3a56a>. Luettu 5.3.2020.

Jollas instituutti. <http://www.jollas.fi/>. Luettu 13.4.2020.

Kamensky, Mika 2015. Menestyksen timantti. Talentum, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Talentum media Oy, Helsinki. [http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EAB-BIXGTFF#kohta:HENKIL\(\(d6\)ST\(\(d6\)VOIMAVAROJEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)](http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EAB-BIXGTFF#kohta:HENKIL((d6)ST((d6)VOIMAVAROJEN((20)JOHTAMINEN((20)). Luettu 2.2.2020.

Korhonen, Hille & Bergman, Tytti 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: käsikirja uudistumismatkalle. Alma Talent, Helsinki.

Kvantimotv. Analyysivaiheessa suositeltavia toimintatapoja. <https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/raportointi/raportointi.html#analyysivaihe>. Luettu 20.3.2020.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunta, Helsinki

Mäki, Kimmo & Bergström, Heli 2017. Muutoksen jalkauttamisesta positiiviseen kierteseen. <https://esignals.haaga-helia.fi/2017/11/17/muutoksen-jalkauttamisesta-positiiviseen-kierteeseen>. Luettu 5.2.2020.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro, Helsinki.

Osuuskaupan tiedote 2019. HOK-Elanto palkitsee ja tukee henkilöstön hyvinvointia. https://www.s-kanava.fi/uutinen/hok-elanto-palkitsee-ja-tukee-henkiloston-hyvinvointia/4979629_11202. Luettu 8.4.2020.

Ponteva, Katariina 2013. Muutoksessa. Sanoma Pro, Helsinki. [http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CAEBHXGTFF#kohta:MUUTOK-SESSA\(\(20\)/piste:b1](http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CAEBHXGTFF#kohta:MUUTOK-SESSA((20)/piste:b1) Luettu 12.2.2020.

Salonen, Eveliina 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Alma Talentum, Helsinki. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/HAH-BBXDTEB#kohta:INTUITIO\(\(20\)JA\(\(20\)TUNTEET\(\(20\)/piste:b0](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/HAH-BBXDTEB#kohta:INTUITIO((20)JA((20)TUNTEET((20)/piste:b0). Luettu 12.2.2020.

Santasalo, Laura 2018. Innostavimmissa työpaikoissa omistautuneisuus näkyy arjessa. <https://www.innostavimmat.fi/innostavimmissa-tyopaikoissa-omistautuneisuus-nakyy-arjessa/>. Luettu 15.2.2020.

Työturvallisuuskeskus. Työkäyttäytyminen. https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot/tyokayttaytyminen. Luettu 20.3.2020.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Valpola, Anneli 2004. Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot. Talentum Media Oy, Helsinki. <http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/HAGBCXETCF#/kohta:1/piste:b383>. Luettu 20.2.2020.

Viitala, Riitta 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki. <https://www.elliblibrary.com/reader/9789513764111>. Luettu 20.2.2020.

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Talentum, Helsinki.

Työtyytyväisyystutkimuksen kysymykset

* = Tilastollisesti merkitsevä ero (95%)
** = Erittäin merkitsevä ero (99%)

0 = 2018
N:150

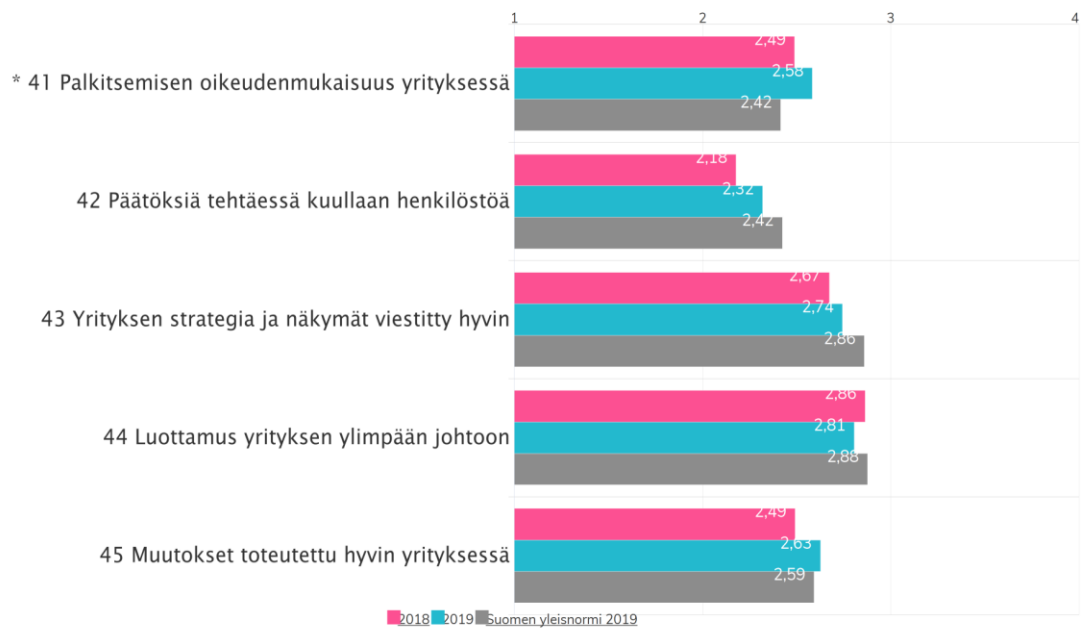
FOOD MARKET HELSINKI

Tulokset verrattuna edelliseen tutkimustulokseen

	SITOUTUMINEN	JOHTAMINEN	SUORITUSKYKY
OMA TYÖ	TYÖMOTIVAATIO	TYÖN HALLINTA	TYÖSKENTELVEDELTYKSET
	1 Oman työn haastavuus ja mielenkiintoisuus	7 Tietoisuus omaan työhön liittyvistä odotuksista	** 12 Omassa työssä tarvittavat tiedot saatavilla
	2 Oman työn stressaavuus	* 8 Yksikön tavoitteiden selvyys	13 Vastuualueiden selkeys päätöksenteossa
	3 Kokemus oman työn hyödyllisyydestä	** 9 Itsenäisen päätöksenteon mahdollisuus omassa työssä	14 Palkkatason kilpailukykyisyys
	4 Oman työpanoksen tärkeys yrityksen kannalta	10 Palautteen saanti omasta toiminnasta	15 Yksikön työntekijöiden osanmukaisuus
	5 Työnantaja tukee ammatillista kehittymistä	** 11 Esimiehen kiinnostus alaisten ideoihin	16 Työkuorman kohtuus yksikössä
6 Sitoutuminen työpaikkaan			
YKSIKÖ	VIESTINTÄ JA OSALLISTAMINEN	ESIMIESTYÖ	TEHOKKUUS JA JOUSTAVUUS
	** 17 Tiedonkulkua yksikössä	* 23 Esimiehen luottamus alaisiansa	** 28 Työjärjestelyt yksikössä
	* 18 Yksikön yhteishenki	** 24 Uskallus olla eri mieltä esimiehen kanssa	** 29 Yksikön toiminnan tehokkuus
	** 19 Osallistumis- ja aloitteentekomahdollisuudet yksikössä	25 Esimiehen rohkeus tarttua ongelmiin	** 30 Jatkuvaa toimintatapojen kehittäminen yksikössä
	20 Yksikön valmius ylittää odotustaso	** 26 Esimiehen antama tunnustus hyvistä suorituksista	31 Menettelytapojen joustava muuttaminen yksikössä
	21 Osaamisen jakamisen aktiivisuus yksikössä	** 27 Perehdyttäminen uusiin työtehtäviin yksikössä	32 Yksikön työskentely-ympäristö
22 Kysely johtaa toimenpiteisiin yksikössä		33 Arvojen noudattaminen yksikössä	
YRITYS	TYÖNANTAJAKUVA	JOHTAMISKULTTUURI	TOIMINTAKULTTUURI
	34 Yrityksen viimeaikainen kehitys	41 Palkitsemisen oikeudenmukaisuus yrityksessä	46 Päätöksenteon tehokkuus yrityksessä
	35 Tietoisuus yrityksen arvoista ja päämääristä	42 Päätöksiä tehtäessä kuullaan henkilöstöä	47 Byrokratian vähäisyys yrityksessä
	36 Yrityksen arvojenpäämäärien hyväksyminen	43 Yrityksen strategia ja näkyvät viestitty hyvin	48 Työhyvinvointiin panostaminen yrityksessä
	** 37 Yrityksen palvelujen korkealaatuisuus	44 Luottamus yrityksen ylimpään johtoon	49 Huhut eivät häiritse yrityksen normaalia tiedonkulkua
	38 Yritys kohtelee reilusti ja tasapuolisesti	45 Muutokset toteutettu hyvin yrityksessä	50 Yksiköiden välisten yhteistyön sujuvuus
39 Valmius suosittelua yritystä työnantajana			
40 Yrityksen tulevaisuus näyttää valoisalta			

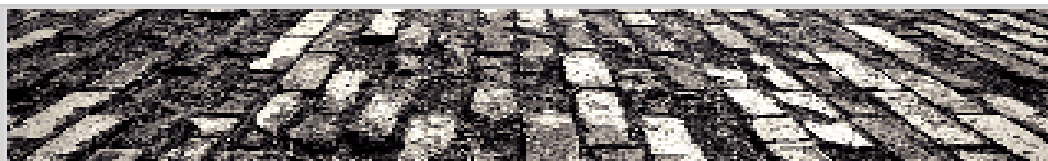
* = Tilastollisesti merkitsevä ero (95%)
** = Erittäin merkitsevä ero (99%)
Asteikko 1 - 4, 4 = paras

Johtamiskulttuuri Food Market Helsinki



N: 150

Johtoryhmän kysely



Muutojohtaminen

Pohdi omaa johtajuuttasi. Pyri arvioimaan objektiivisesti. Kysy tarvittaessa kollegaltasi apua. Itseään on vähintään valkua vähintään kirkkaasti, jos ei ole vähintään alkaen gysähtynyt omaa toimintaansa reflektolmaan.

*Pakollinen

Miten toiminnassani painottuvat? *

Valitse ▼

Miten toiminnassani painottuvat? *

Valitse ▼

Miten toiminnassani painottuvat? *

Valitse ▼

Miten toiminnassani painottuvat? *

Valitse ▼

Mistä osan johtajuudessaani kirkkasta? *

- Alaisilta
- Kollegilta
- Eimieheltä
- En mistään

Hiten toiminnassani painottuvat? *

1. Nykyisyys
2. Vanha
3. Tulevaisuus

Mistä saan johtajuudessani kiitosta? *

- Alaisilta
- Kollegoilta
- Esimieheltä
- En mistään

Hilloin viimeksi olen pyytänyt palautetta toiminnastani esimiehenä tai johtajana? *

1. Joka päivä
2. Kerran viikossa
3. Kerran kuukaudessa
4. En ikinä