

Muutosjohtaminen ja muutosten toteuttaminen ravintola-alalla: Case CMB-Ravintolat Oy:n pilottihanke

Oskari Kaikkonen

Opinnäytetyö

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutusohjelma

2011



<p>Tekijä tai tekijät Oskari Kaikkonen</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2008</p>
<p>Raportin nimi Muutosjohtaminen ja muutosten toteuttaminen ravintola-alalla: Case CMB-Ravintolat Oy:n pilottihanke</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 65 + 19</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Juuso Kokko</p>	
<p>Tämä opinnäytetyö on produktiivinen opinnäytetyö, jolla on kaksi produktia. Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä CMB-Ravintolat Oy:n johtoryhmälle pilottihankkeen pohjalta ohje siitä, miten seuraavat yhtiön kämmentietokoneiden käyttöönotto-projektit toteutetaan mahdollisimman onnistuneesti. Kämmentietokoneiden avulla ravintolan on mahdollista tehostaa ja parantaa palveluprosessejaan. Opinnäytetyön tavoitteena on myös tehdä CMB-Ravintolat Oy:n toimintaan sopiva muutosjohtamisen malli. Opinnäytetyöprosessi alkoi marraskuussa 2010 CMB-Ravintolat Oy:n toteuttamasta pilottihankkeesta.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta käsittelee muutosjohtamista yleisesti sekä ravintola-alalla. Maailma muuttuu koko ajan yhä kiihtyvämpään tahtiin ja muutokset vaikuttavat yrityksen toimintaan yhä enemmän. Muutosjohtamisen ja muutoksen hallitsemisen merkitys on kasvanut valtavasti yritysmaailmassa. Muutosjohtaminen on ihmisten tunteisiin vaikuttamista ja vaatii vankkaa ihmisten johtamisen toteuttamista.</p> <p>Ravintola-ala on erittäin muutosaltis ala. Alan yritysten on sopeuduttava muutoksiin menestyäkseen. Ravintola-alan muutosten yksi tärkeimmistä voimavaroista on ravintolan henkilökunta ja siksi alan muutosjohtaminen vaatii erityisen paljon henkilökunnan huomioimista, motivoimista ja osallistamista muutoksiin. Muutospositiivisella ilmapiirillä ja jatkuvan viestinnän toteutuksella on myös suuri merkitys muutosten onnistumiseen.</p> <p>Opinnäytetyöprosessi oli suhteellisen pitkä, mutta erittäin opettavainen. Opinnäytetyön tekeminen opetti erityisesti ajankäytön ja kokonaisuuksien hallintaa. Työlle asetetut tavoitteet täyttyivät. Työn produktit olivat kuitenkin vain yhden opinnäytetyön tietojen pohjalta tehtyjä, joten niiden toimivuutta käytännössä on vaikea todentaa. Produktit toimivat kuitenkin toimeksiantajan tukena ja apuna tulevaisuudessa ja käyttöönottoprojekteissa.</p> <p>Muutosjohtamisen merkitys tulee todennäköisesti ravintola-alalla kasvamaan eikä muutosjohtamista ole vielä alalla paljon tutkittu. Uusien tutkimustulosten perusteella on mahdollista saada lisää tietoa aiheesta sekä kehittää alaa ja alan yritysten toimintaa.</p>	
<p>Asiasanat Ravintola-ala, muutos, muutosjohtaminen, johtaminen</p>	

Hotel and restaurant management programme

<p>Authors Oskari Kaikkonen</p>	<p>Group or year of entry 2008</p>
<p>The title of thesis Change management and executing changes in restaurant industry: Case CMB-Ravintolat Ltd's pilot project</p>	<p>Number of pages and appendices 65 + 19</p>
<p>Supervisor(s) Juuso Kokko</p>	
<p>This thesis is a project type thesis which has two end products. The target of this thesis is to make an instruction for CMB-Ravintolat Ltd's executive group how the next PDA implementation projects should be executed successfully in their company. With the help of PDAs, restaurants have a good possibility to optimize and improve their service processes. The target of this thesis is also to plan and make a change management model which is suitable for CMB-Ravintolat Ltd's operations. The process of this thesis started in November 2010 from a pilot project executed by CMB-Ravintolat Ltd.</p> <p>The theory section of this thesis is based on change management in generally and in restaurant business. The world changes in an increasingly accelerating way and the changes effects more and more to corporation's actions. The importance of handling and managing change has increased in corporate life. Change management is basically described as effecting to people's motions and it requires executing solid leadership.</p> <p>Restaurant industry is very devoted to change. Restaurants have to adapt to changes to succeed well. One of the most important resources in restaurant industry's change is the employees of the restaurant. And that's why executing change management in restaurant industry requires especially very much of noticing, motivating and participating restaurant's employees. With keeping up a positive atmosphere to change and executing constant communication can have a big significance to achieving change.</p> <p>The Process of this thesis was relatively long but very educating. Making of this thesis taught especially time management and self-discipline. The targets set for this thesis were filled. However, the end products were only based on one thesis's theory so it is not possible to authenticate their functionality. Nevertheless, these products can be helpful and work as a backup in the applicant's future changes and implementations.</p> <p>The importance of change management will probably increase in the restaurant industry and there are not so many researches made about the subject. With new research outcomes it is possible to improve and develop the industry and restaurants operations.</p>	
<p>Key words Restaurant industry, change, change management, leadership</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Muutosjohtaminen	5
2.1	Mitä muutos ja muutosjohtaminen tarkoittavat?	5
2.2	Muutoksella voi olla eri tasoja ja kohteita	7
2.3	Organisaation muutos ja muutostilanteet	9
2.4	Muutosjohtamisen tutkimisen historiaa	10
2.5	Näkökulmia johtamisesta ja mallien käytöstä muutoksessa.....	13
2.6	Muutosvastarintaa voi hyödyntää.....	17
2.7	Muutosjohtamisen uusimpia tuulia	19
3	Muutosjohtaminen ravintola-alalla.....	23
3.1	Muutokset ravintola-alalla arkipäivää.....	23
3.2	Kommunikointi ja henkilökunnan huomioiminen tärkeää.....	26
3.3	Ravintola-ala ja teknologian tuomat muutokset.....	28
3.4	Onnistuneen muutoksen kahdeksan vaihetta Kotterin mukaan.....	29
4	Prosessikuvaus	38
4.1	CMB Ravintolat Oy ja ravintola Maya Bar & Grill.....	38
4.2	CMB-Ravintolat Oy:n pilottihankkeen ensimmäinen vaihe	39
4.3	Pilottihankkeen toinen vaihe	41
4.4	Pilottihankkeen kolmas vaihe	42
4.5	Pilottihankkeen neljäs ja viides vaihe.....	44
4.6	Pilottihankkeen kuudes ja seitsemäs vaihe.....	45
4.7	Pilottihankkeen kahdeksas vaihe	48
4.8	Ravintola-alalle suunnatun muutosjohtamisen mallin syntyminen.....	49
5	Yhteenveto ja pohdinta	54
5.1	Näkökulmia muutosjohtamiseen.....	54
5.2	Näkökulmia muutosjohtamiseen ravintola-alalla	55
5.3	Kotterin mallin sopivuus ravintola-alalle	57
5.4	Produktien toteutus.....	58
5.5	Mitä tulevaisuudessa?.....	61
5.6	Oma oppiminen	63

Lähteet.....	66
Liitteet.....	70
Liite 1. Opinnäytetyöprosessi	70
Liite 2. Produkti 1. Ohje seuraaviin kämmentietokoneiden käyttöönottoprojekteihin CMB-Ravintolat Oy:n johtoryhmälle	72
Liite 3. Produkti 2. CMB-Ravintolat Oy:lle suunnattu muutosjohtamisen malli.....	75
Liite 4. Projektipäällikön ylläpitämä pilottihankkeen projektipäiväkirja	82
Liite 5. Toimintatavat kämmentietokoneiden kanssa työskentelyyn ravintolassa	89

1 Johdanto

Muutos on nykyään muotisana. Sana esiintyy toistuvasti eri medioissa ja arkipuheessa. Muutokselta ei voi välttyä. Työelämässä muutosten ja muutosjohtamisen hallitsemisesta on muodostunut yksi yritysten tärkeimmistä menestystekijöistä. Erityisesti ravintola-alalla muutokset ovat arkipäivää. Muutosten toteuttaminen ja käytäntöön vieminen organisaatioissa on vaikeaa ja vaatii paljon aikaa sekä työtä. Kuuluisa muutosjohtamisen guru John P. Kotter loi 1990-luvun puolivälissä kahdeksanvaiheisen muutosjohtamisen mallin, jonka avulla muutosprosesseissa on mahdollista onnistua. Tämä malli on aika yleispätevä alalle kuin alalle, mutta mielestäni melko vaikea soveltaa alkuperäisessä muodossaan ravintola-alalla toteutettaviin muutoksiin.

Olen itse työskennellyt Helsingin keskustassa sijaitsevassa CMB-Ravintolat Oy:öön kuuluvassa Maya Bar & Grill -nimisessä ravintolassa reilut kaksi ja puoli vuotta. Yritys ja ravintola esitellään tarkemmin luvussa 4.1. Olen toiminut Maya Bar & Grillissä esimiestehtävissä vuoden 2011 alusta lähtien. Muutokset ovat myös työpaikassani jokapäiväisiä. Vuoden 2010 lopussa sain mahdollisuuden osallistua työpaikallani toteutettavaan muutosprosessiin, joka toteutettiin pilottihankkeen muodossa.

Hankkeen tarkoituksena oli kokeilla, miten kämmentietokoneiden käyttö soveltuu CMB-Ravintoloiden yhden toimipisteen, Maya Bar & Grillin, toimintaan ja palveluprosessiin sekä minkälaisia muutoksia laitteen käyttöönotto mahdollisesti aiheuttaa ravintolan toiminnassa. Pilottihankkeen avulla yhtiön johtoryhmä sai kokemusta kämmentietokoneiden käytöstä ja toimivuudesta sekä mahdollisista ongelmista. Hankkeen jälkeen kämmentietokoneet on tarkoitus viedä myös yhtiön muiden toimipisteiden toimintaan. Mikäli kämmentietokoneiden käyttöönotto onnistuisi ja uusi toimintatapa toimisi, ravintolan tarjoilija pystyisi kämmentietokoneen avulla tekemään asiakkaiden tilaukset suoraan pöydästä ilman erillisen kiinteän kassakoneen käyttöä ja keskittymään enemmän asiakkaiden huomioimiseen sekä lisämyyntiin. Kämmentietokoneiden tuoman uuden toimintatavan avulla ravintolan on mahdollista tehostaa toimintaansa sekä parantaa myyntiään ja palveluaan. Kämmentietokoneiden käyttö onkin erittäin suosittua ravintoloissa ulkomailla. Kämmentietokoneet ovat kuitenkin vielä todella harvinaisia ravintoloissa Suomessa. CMB-Ravintolat Oy on Suomen ravintolamarkkinoilla ensimmäinen

mäisten joukossa kokeilemassa tällaista teknologiaa ja toimintatapaa. Tehtäväni hankkeessa oli tuoda tarjoilijan näkökulmaa muutosprosessiin. Toimin kämmentietokoneen käyttäjänä ja testajana sekä raportoin käyttäjäkokemuksista. Tehtävänäni oli myös esittää tarvittavia muutoksia ja toimenpiteitä. Minun oli vielä tarkoitus valmistaa laitteiden käyttömanuaali sekä vastata henkilökunnan koulutuksesta. Opinnäytetyöprosessi (liite 1) alkoi, kun hanke laitettiin käyntiin marraskuussa 2010. Hankkeen pohjalta minulle muodostui myös erittäin mielenkiintoinen ja haastava opinnäytetyön aihe.

Sain opinnäytetyöni toimeksiannon CMB-Ravintolat Oy:n johtoryhmältä. Tehtäväni oli osallistua pilottihankkeeseen ja sen pohjalta suunnitella ohje CMB-Ravintolat Oy:n johtoryhmälle siitä, miten seuraavat kämmentietokoneiden käyttöönottoprojektit toteutetaan onnistuneesti. Ohjeen tavoitteena on, että johtoryhmä voi ohjeen avulla onnistua seuraavissa kämmentietokoneiden käyttöönottoprojekteissa mahdollisimman hyvin. Kämmentietokoneiden onnistunut käyttöönotto voi tehostaa yhtiön toimipisteiden toimintaa sekä parantaa niiden palvelutasoa ja sitä kautta mahdollisesti tuoda kilpailuetua.

Pilottihankkeen toteutuksessa ja sen eri vaiheissa oli paljon yhtäläisyyksiä Kotterin kahdeksanvaiheisen muutosjohtamisen mallin vaiheiden kanssa. Malli ei kuitenkaan mielestäni sovi kovin hyvin ravintoloissa toteutettaviin muutoksiin. Hankkeen jälkeen tein johtoryhmälle ehdotuksen, jossa esitin ideani muokata Kotterin mallista toimeksiantajan toimintaan sopivan muutosjohtamisen mallin. Muutosjohtamisen onnistunut toteuttaminen on tärkeää hektisellä ja koko ajan muuttuvalla ravintola-alalla. Onnistunut muutosjohtaminen voi tuoda yritykselle kilpailuetua. Suunnittelemani mallin avulla CMB-Ravintolat Oy:n johtoryhmällä ja yhtiön toimipisteillä on mahdollisuus onnistua tulevaisuudessa muutosprosesseissa paremmin. Malli on suunniteltu soveltumaan toimeksiantajan toimintaan ja keskittyy nimenomaan ravintola-alan liiketoiminnan ominaispiirteisiin ja ongelmiin. Mallia voi hyödyntää eri toimipisteiden erilaisiin muutosprosesseihin, mutta se tulee suodattaa ja muokata aina kunkin toimipisteen toimintaan sopivaksi. Johtoryhmä hyväksyi mallin lisäämisen alkuperäiseen toimeksiantoon. Tarkemmat kuvaukset tästä löytyvät luvusta 4.8.

Opinnäytetyöni on produktityyppinen työ, jossa on kaksi produktia. Produktityyppinen opinnäytetyö on toiminnallinen työ, jonka tarkoituksena on tuottaa ammatilliseen käyttöön suunnattu ohje, ohjeistus tai opastus, kehittää jokin tuote tai palvelu tai järjestää tapahtuma. Itse produkti voi olla vaikkapa kirja, kansio, vihko, dvd, portfolio, kotisivut, ohjelmisto, näyttely tai tapahtuma. (HAAGA-HELIA 2010, 4.) Työni ensimmäinen produkti (liite 2) on ohje seuraavien kämmentietokoneiden käyttöönottoprojektien toteutukseen CMB-Ravintolat Oy:n johtoryhmälle. Produkti on tehty toimeksiannon pohjalta ja se on rajattu vain CMB-Ravintolat Oy:n johtoryhmän ja yhtiön toimipisteiden toimintaan. Toinen opinnäytetyöni tuotteista (liite 3) on CMB-Ravintolat Oy:n toimintaan suunnattu muutosjohtamisen malli. Produktin sisältö on rajattu ravintolalalle ja suunnattu erityisesti toimeksiantajan sekä ravintola-alan muutoksiin sopivaksi. Mallin pohjana toimii Kotterin muutosjohtamisen malli. Mallin pohjana on käytetty Kotterin mallia, koska pilottihankkeen vaiheet vastasivat pääosin Kotterin mallia. Lisäksi hänen malli on erittäin tunnettu ja toimivaksi todettu. Kotterin mallin vaiheissa on myös melko hyvin huomioitu ihmisten johtamisen tärkeys muutoksia toteuttaessa. Molemmat produktit perustuvat tietoperustassa olevaan tietoon sekä pilottihankkeen ja ravintola-alan työkokemuksen kautta saatuihin tietoihin ja kokemuksiin.

Tietoperustan tavoitteena on tutkia muutosjohtamisen perusteita ja muutosjohtamista ravintola-alalla. Tarkoituksena on tutkia, miten muutosjohtamisen teoriat sopivat ravintola-alalle sekä miten muutosjohtamisen teoriat ja pilottihankkeen toteutus kohtasivat ja toteutuivat käytännössä. Esittelen tietoperustassa muutosjohtamista yleisesti, koska muutosjohtamisen perusteet pätevät usein ravintola-alan muutosjohtamisessakin. Perehdyn tietoperustassa myös ravintola-alan muutosjohtamiseen, koska opinnäytetyöni produktit ovat suunnattu ravintola-alalle. Muutosjohtamiseen ja muutoksen hallitsemiseen liittyviä malleja on olemassa paljon. Mallit toimivat yleensä muutosten toteutusta tukevin ohjeina, joiden avulla muutoksissa on mahdollista onnistua. Esittelen kuitenkin opinnäytetyössäni vain muutaman erilaisen mallin, koska tietoperusta on rajattu muutosjohtamisen perusteisiin ja opinnäytetyöni on produktityyppinen eikä esimerkiksi laajempi kvalitatiivinen tutkimus muutosjohtamisen malleista ja niiden toimivuudesta. Perehdyn tietoperustassa laajemmin Kotterin muutosjohtamisen malliin, koska se on erittäin tunnettu ja käytetty muutosjohtamisen malli ja opinnäytetyöni toinen produkti pohjautuu kyseiseen malliin.

Tavoitteenani on vastata mahdollisimman hyvin toimeksiantajan asettamiin tavoitteisiin ja toiveisiin. Toivon erityisesti, että opinnäytetyöni tuotteista on toimeksiantajalle hyötyä tulevaisuuden muutoksissa ja käyttöönottoprojekteissa. Tavoitteenani on myös perehtyä muutosjohtamisen maailmaan. Haluan kartuttaa henkilökohtaista kokemusta muutosjohtamisesta sekä muutosten toteuttamisesta ja suunnittelusta ravintola-alalla. Haluan myös oppia opinnäytetyöprosessin kautta ajankäytön hallintaa ja suunnittelua sekä kasvattaa itsekuria. Tämän opinnäytetyön tekemisestä ja sitä kautta opituista asioista on minulle varmasti hyötyä myös tulevaisuuden haasteissa ja työtehtävissä.

Opinnäytetyöni koostuu viidestä luvusta alalukuineen. Aloitan opinnäytetyön johdannolla ja päätän työn yhteenvedoon sekä pohdintaan. Toisen pääluvun aiheena on muutosjohtaminen. Luvussa käyn läpi muutoksen käsitettä sekä esittelen muutosjohtamista yleisesti. Kolmannessa pääluvussa esittelen muutosjohtamista ravintola-alalla sekä joidenkin teknologisten muutosten vaikutuksia ravintola-alalla. Lisäksi esittelen kolmannessa luvussa yhden kuuluisimmista muutosjohtamisen malleista. Neljännessä pääluvussa esittelen toimeksiantajan sekä opinnäytetyöni produktien prosessikuvaukset. Viidennessä pääluvussa olen yhdistänyt työn yhteenvedon sekä pohdinta-osion. Opinnäytetyö päättyy työn lähteisiin sekä liitteisiin. Työn produktit sijaitsevat liitteissä.

2 Muutosjohtaminen

Maailma muuttuu koko ajan ja nopeammassa tahdissa. Muutos on jatkuvaa ja se vaikuttaa paljon yrityksiin ja niiden toimintaan. Siksi muutoksiin sopeutumisella ja muutosjohtamisen onnistuneella toteuttamisella on mahdollista nostaa yrityksen kilpailukykyä ja parantaa menestymistä markkinoilla. Muutosjohtamisesta on muodostunut tämän hetken yritysmaailmassa yksi tärkeimmistä yrityksen menestykseen vaikuttavista tekijöistä, mutta samalla myös yksi vaikeimmista asioista toteuttaa. Tässä luvussa perehdyn muutosjohtamisen maailmaan. Muutosjohtaminen on aiheena hyvin laaja ja siitä voisi kirjoittaa satoja sivuja. Esittelen tässä luvussa muutosjohtamista yleisellä tasolla. Tässä luvussa tarkastelen sitä, mitä muutos ja muutosjohtaminen oikeastaan tarkoittavat sekä määrittelen tarkemmin muutoksen käsitettä. Käyn läpi myös muutosjohtamisen tutkimisen historiaa ja johtamista muutosprosessissa sekä esittelen muutaman muutosjohtamisen mallin. Luvun lopussa käsittelen muutosvastarintaa ja muutosjohtamisen uusia tuulia.

2.1 Mitä muutos ja muutosjohtaminen tarkoittavat?

Muutoksia pidetään nykyajan ilmiönä, mutta jo 500 eKr. filosofi Herakleitos väitti, että kaikki virtaavat ja ettei mikään maailmassa ole pysyvää (Hyppänen 2007, 218). Muutoksen käsitteelle ei ole yhtä tiettyä oikeaa määritelmää. Filosofit ovat vuosituhansien ajan pohjineet muutoksen käsitettä. Ensimmäisten määritelmien mukaan muutoksen oletettiin olevan tietyn asiantilan muutosta pisteestä A pisteeseen B. Asiantilojen oletettiin olevan suhteellisen stabiileja, joten muutoksen havaitsemisen, seurannan ja johtamisen ajateltiin olevan yksinkertaista. Nykyään näkemys muutoksesta on hyvin erilainen. Muutos on vaikeasti hahmotettava kokonaisuus, joka sisältää useita eritasoisia tavoitteita tilanteesta riippuen. Muutoksen kokeminen on hyvin subjektiivista, ja kaikki sen elementit eivät ole helposti havaittavissa. (Kvist & Kilpiä 2006, 15.) Juuti (2009, 12) määrittelee muutosta kahdella sanalla, absoluuttinen ja suhteellinen. Muutoksen absoluuttisuus tarkoittaa, ettei muutosta voi estää, koska mikään ei ole pysyvää. Muutoksen suhteellisuus tarkoittaa, että muutoksen olemus vaihtelee ja kaikki kokevat muutoksen eri tavalla. (Juuti 2009, 15.)

Muutoksen olemus voi vaihdella. Esimerkiksi muutoksen, kulttuurisen kasvun ja kehityksen välillä on eroja. Kasvulla tarkoitetaan mitä tahansa kehittymistä ja kasvamista pisteestä A pisteeseen B, jossa voidaan jollakin mittarilla todeta, että asiat ovat paremmin pisteessä B. Kehittyminen tai kasvaminen on muutosta, mutta muutos sanana sisältää jotain muutakin: se tarkoittaa jonkin asian muuttumista selkeästi eri suuntaan. Muutos tekee mutkan. Muutos ei ole lineaarista, vaan se on liikkumista kasvukäyrältä jonnekin muualle tai kääntymistä eri suuntaan. Jos kyseessä on strateginen muutos, ei ehkä äkkiä kasvetakaan yhä enemmän siksi, mitä ollaan tai tulla yhä paremmaksi siinä, missä ollaan jo hyviä. Silloin suuntaudutaan jonnekin muualle, tehdään jotain uutta tai perusteellisesti uudella ja erilaisella tavalla. (Erämetsä 2003, 26.)

Koska käsittelen tässä luvussa muutosjohtamista, on syytä määritellä myös hieman johtamisen käsitettä. Johtamisen käsite on monimuotoinen eikä siitä ole yhtä oikeaa määritelmää. Johtaminen määritellään usein kuitenkin toisiin ihmisiin vaikuttamiseksi ja samalla vallan käytöksi. (Korhonen 2008, 1-2.) Salminen (2001, 86) mainitsee, että johtaminen määritellään yleensä pyrkimykseksi vaikuttaa muihin niin, että he toimisivat asetettujen ja annettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyppänen (2007, 7) määrittelee, että johtaminen on vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista joko yksilöihin tai kokonaisuun ryhmiin.

Muutosjohtaminen on yksi johtamismenetelmistä. Muutosjohtamisen käsitteellekin on monta erilaista määritelmää ja täysin oikeaa määritelmää on vaikea todentaa. Hyppänen (2007, 282) määrittelee muutosjohtamisen johtamisen suuntaukseksi, jossa korostetaan muutosten läpiviemistä onnistuneesti. Siinä panostetaan suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin ja huomioidaan sekä liiketoiminnalliset tarpeet että muutoksen kohteena olevan henkilöstön tunteet (Hyppänen 2007, 282). Change-management.com (C-M 2011) määrittelee, että muutosjohtaminen on prosessi, työkalu ja tekniikka, jolla johdetaan yrityksen henkilöstöön liittyviä liiketoiminnallisia muutoksia, jotta saavutetaan yrityksen asettamat tavoitteet ja tulokset. Itse en pidä muutosjohtamista yksittäisenä prosessina tai työkaluna vaan ymmärrän muutosjohtamisen olevan yleistä muutoksen hallitsemista ja muutokseen sopeutumista.

2.2 Muutoksella voi olla eri tasoja ja kohteita

Yksi tapa tarkastella muutoksen käsitettä on jakaa se neljään eri tasoon. **Ensimmäinen taso** on yksilön muutos. Se voi olla esimerkiksi jonkin taidon tai tietoisien, rationaalisen tekemisen muuttaminen aiemmasta toiseen suuntaan. Vaikeampia yksilötason muutoksia ovat muutokset, jotka koskevat yksilön identiteetin muutosta. Kyse on henkilön persoonaan, arvoihin tai luontaisiin reaktioihin vaikuttamisesta. Organisaation muutoksen ydin on yksilön muutos. Ilman yksilöiden muutosta ei tapahdu yhteisöllistä muutosta. (Erämetsä 2003, 23.)

Toisen tason muutokset ovat taktisia tai työhön liittyviä muutoksia, jotka eivät koske koko organisaatiota. Ne eivät ole luonteeltaan syvästi yrityskulttuuriin kajoavia tai strategisia. Tällaisia ovat esimerkiksi uuden järjestelmän käyttöönotto osaksi jotain prosessia tai vaikkapa hymyilemään oppiminen asiakaspalvelutehtävissä. Useimmat organisaatioissa tapahtuvista muutoksista ovat juuri toisen tason muutoksia. **Kolmannen tason muutokset** ovat strategisia. Strategisia muutoksia ovat esimerkiksi yrityskaupat, brandin muuttaminen, uudet tuotteet, uudet markkinat, jakelukanavat tai kumppanuussuhteet. Strategiset muutokset voivat koskettaa yhtä tai useampia yksiköitä tai osastoja. (Erämetsä 2003, 23-24.)

Usein strategiset muutokset edellyttävät kehitystä tai suoranaista muutosta myös yrityksen luontaisissa tavoissa toimia, henkilöstön ajattelussa tai asenteissa eli yrityskulttuurissa. Yrityskulttuurin muutokset ovat **neljännen tason muutoksia**. Kulttuurin muuttaminen on hidasta ja vaikeaa. Uutta yrityskulttuuria ei voi luoda vaan sen tulisi kehittyä jatkuvasti, pala palalta, askel askeleelta. Näin voidaan varmistaa jatkuva kehittyminen ja kyky muuttua tarvittaessa. On syytä huomioida, että muutos ei ole aina pelkästään jostain tiettyä tasoa vaan esimerkiksi ensimmäisen ja toisen tason muutokset voivat liittyä myös strategisiin ja yrityskulttuurisiin muutoksiin. (Erämetsä 2003, 24-25.)

Toisaalta Kvist & Kilpiän (2006, 25) teoksessa Anderson & Anderson jakavat organisaation kokemat muutokset kolmeen perusluokkaan niiden syvyyden mukaan. **Pieni muutos** eli parannus on toiminnan kehittämistä ilman merkittäviä organisaation uudelleenjärjestelyjä. Pieni muutos voi olla esimerkiksi jossakin toimintayksikössä suoritetta-

va ongelmanratkaisuun keskittyvä toimintatavan tai prosessin parannusprojekti. **Keskisuuri muutos** eli uudistus on keino vastata merkittävämpiin liiketoimintaympäristössä tapahtuneisiin liikkeisiin tai suurempiin sisäisiin toiminnan tehostamisvaateisiin. Uudistuksella pyritään jonkin olemassa olevan toiminnan kehittämisen sijasta korvaamaan nykytila täysin uudella toimintamallilla. Esimerkki uudistuksesta voisi olla organisaation uudistus, fuusiot tai ydinprosessin uudistaminen. **Suuri muutos** eli muodonmuutos on organisaation radikaalia siirtymistä täysin uuteen strategiseen asemaan. Muodonmuutoksella tarkoitetaan muutosmatkaa, joka vaatii merkittäviä liikahduksia vallitsevassa ajattelutavassa, organisaatiokulttuurissa ja käyttäytymisessä. Muodonmuutoksen onnistumiseen vaaditaan organisaation johdon ja esimiesten näkemysten täydellinen käännös. (Kvist & Kilpiä 2006, 25-27.)

Kvist ja Kilpiä (2006, 39) esittelivät organisaation muodonmuutoksesta oikean elämän tapauksen, jossa F-Secure-nimisessä yrityksessä esiintyi yrityksen kasvun takia organisaation muodonmuutoksen tarvetta. F-Secure on vuonna 1988 perustettu tietoturvayhtiö, joka työllistää yli 350 työntekijää. Yritys on 2000-luvulla kasvanut erittäin nopeasti ja kannattavasti. (Kvist & Kilpiä 2006, 41-42.) Sisäisistä syistä johtuva muodonmuutoksen tarve aiheutuu yleensä yrityksen kasvusta. Yritys nousee seuraavaan kokoluokkaan tai siirtyy seuraavaan kehitysvaiheeseen. Jokainen siirtyminen seuraavaan kokoluokkaan tai vaiheeseen edellyttää raskasta muodonmuutosvaihetta, ellei johdolla ole viisautta toteuttaa muutoksia vähitellen. Tyypillinen esimerkki muodonmuutoksen tarpeesta on tilanne, jossa yrityksen luovan ja innovatiivisen johtajan on muutettava käyttäytymistään ja rooliaan yrityksessä. Muuten johtaja voi muodostaa tulpan yrityksen systemaattiselle kasvulle. (Kvist & Kilpiä 2006, 39-40.)

Muutoksen taso kertoo, kuinka suuresta tai syvästä muutoksesta on kyse. Muutoksen tason määrittelyn lisäksi, on tärkeää määritellä muutoksen kohde. Muutosprosessit voidaan jakaa neljään luokkaan muutoksen kohteen, toteutustavan ja tavoitteen mukaan: rakennemuutokseen, kustannusten sopeuttamismuutokseen, prosessimuutokseen ja kulttuurin muutokseen. Rakennemuutos tarkoittaa yrityksen organisaatorakenteen muuttamista esimerkiksi matalammaksi, matriisiorganisaatioksi tai tiimiorganisaatioksi. Rakennemuutokseen liittyvät myös yritysostojen ja fuusioiden jälkeiset tilanteet, jolloin kaksi tai useampia organisaatioita yhdistetään. Tällöin muutokseen liittyy myös kulttuu-

rin muutosta. Kustannusperusteiset muutokset ovat yleisiä kysynnän laskiessa ja las-
kusuhdanteessa. Yritykset karsivat toimintojaan ja pyrkivät toimimaan taloudellisemmin
muuttamalla toimintaansa kustannustehokkaammaksi. Prosessimuutos tarkoittaa yrityk-
sen ydinprosessin uudistamista. Tavoitteena on kehittää prosesseista nopeampia, te-
hokkaampia, luotettavampia, asiakaskeskeisempiä sekä kustannuksiltaan edullisempia.
Kulttuurin muutos on ihmiskeskeinen organisaatiomuutos. Organisaatiokulttuurin
muutos tarkoittaa esimerkiksi organisaation arvojen ja kulttuurin tunnusmerkkien vaih-
tamista. Onnistunut muutosjohtaminen vaatii, että muutoksen taso ja kohteet tunniste-
taan oikein. (Kvist & Kilpiä 2006, 48-49.)

2.3 Organisaation muutos ja muutostilanteet

Jo 1990-luvun puolella välissä Kotter (1996, 3) mainitsi, että organisaatioissa ja yrityk-
sissä toteutettavat muutokset ovat yleistyneet kahden viime vuosikymmenen aikana
tuntuvasti. Globaali talous merkitsee yrityksille sekä enemmän uhkia että enemmän
mahdollisuuksia (Kotter 1996, 17). Nykyisin yritysten liiketoimintaympäristö on dy-
naaminen ja nopeasti muuttuva. Yritykset ovat kuin eläviä organismeja, jotka toimivat
koko ajan muuttuvassa ympäristössä. Yritysten ja organisaatioiden on kehityttävä, muu-
tuttava ja sopeuduttava koko ajan muuttuvassa ympäristössä menestyäkseen ja säilyt-
tääkseen kilpailukykyä markkinoilla. Onnistuneet muutokset ovat elintärkeitä yritys-
ten menestymiselle. (Harvard Business School Press 2005, 1; Hyppänen 2007, 218, 246;
Lanning, Roiha & Salminen 1999, 11.) Kvistin ja Kilpiän (2006, 15) mukaan muutos on
prosessi, joka on organisaatioissa normaali ja jatkuva olotila. Muutos on luonnollinen
reaktio organisaation ulkopuolella tapahtuneisiin liikkeisiin ja se voi olla sarja pieniä
muutoksia tai radikaali suurempi muutos (Kvist & Kilpiä 2006, 15, 25).

Hyppäsen (2007, 218) mukaan muutostarpeet voivat syntyä organisaation omista ta-
voitteista tai omistajien tahtotilasta. Yrityksen muutostarpeet voivat olla sisäisiä ja ul-
koisia. Sisäisiä syitä voivat olla yrityksen tuottavuus- tai laatuongelmat, henkilöstöon-
gelmat tai strategiset muutokset. (Mattila 2007, 135.) Ulkoiset muutostarpeet liittyvät
siihen, miten yritys pystyy sopeutumaan vallitsevaan markkinatilanteeseen. Ulkoinen
muutostarve voi syntyä markkinatilanteesta, kilpailijoiden toiminnasta, hintojen muu-
toksesta, teknologiamuutoksista ja kuluttajien vaatimuksista. (Russel-Jones 2000, 16.)

Työyhteisöissä tapahtuu monenlaisia muutoksia erilaisista syistä. Muutokset voivat liittyä organisaatorakenteisiin. Ulkoistukset, fuusiot ja työpaikkojen muutot ovat astetta suurempia muutoksia. Yleensä suurimmat muutokset johtavat irtisanomisiin. Ulkoistaminen on yrityksen osan tai toiminnon myymistä ulkopuoliselle yritykselle ja vastaavan palvelun tai osaamisen ostamista heiltä. Fuusio tarkoittaa yritysjärjestelyä, jossa vähintään kaksi yritystä yhdistetään yhdeksi yritykseksi joko organisaatioiltaan tai omistuspohjaltaan. (Hyppänen 2007, 218, 280, 284.)

Muutokset työnsisällöissä, työyhteisöissä ja organisaatorakenteissa ovat yrityksille arkipäivää. Henkilöstön työmäärä ja -tehtävät saattavat lisääntyä tai tulevat vaativammiksi. Työn sisältö voi muuttua esimerkiksi uuden tietojärjestelmän tai tietokoneohjelman käyttöönoton myötä. Henkilöstön irtisanomiset ovat vaikutuksiltaan suurimpia muutoksia yrityksen työntekijöille. Silloin tällöin organisaatioissa joudutaan muuttamaan toimintatapoja liiketoiminnallisten tarpeiden vuoksi. Monesti nämä muutokset liittyvät teknologian tuomiin uusiin vaatimuksiin, tehokkuusvaatimuksiin tai uusiin asiakastarpeisiin. Suurimmat muutokset yrityksille aiheuttavat erilaiset yritysjärjestelyt, kuten esimerkiksi toimintojen ulkoistamiset, liikkeenluovutukset, ostot ja fuusiot. (Hyppänen 2007, 219-225.)

Eräässä organisaatiossa tehtiin organisaation muutos, joka ei kuitenkaan johtanut kenenkään irtisanomisiin. Muutos aiheutti silti epävarmuutta ja pelkoa henkilöstössä, koska muutamia työpaikkoja laitettiin hakuun. Organisaation johto päätti lopulta järjestää ulkopuolisen osaamisen avulla koulutustilaisuuksia, joissa käytiin läpi muutoksen syitä ja muutoksen aiheuttamia tunteita sekä kerättiin työntekijöiden huolenaiheita. Tilaisuudet koettiin hyödylliseksi ja ne auttoivat henkilöstöä jaksamaan. (Hyppänen 2007, 220-222.)

2.4 Muutosjohtamisen tutkimisen historiaa

Muutosjohtamisen historian ensimmäiset askeleet alkoivat jo 1800-luvun lopussa, mutta varsinaisesti muutosjohtaminen käsitteenä on otettu käyttöön 1900-luvun viimeisellä neljänneksellä. Muutosjohtamisessa ja muutosten läpiviemisessä on ollut aikanaan kaksi

koulukuntaa: insinöörit ja psykologit. Insinöörit ovat keskittyneet kehittämään mekaanisia lähestymistapoja (Mechanical focus on change) ja psykologit ovat keskittyneet kehittämään humaania lähestymistapoja (Human focus on change) muutosten onnistuneeseen läpiviemiseen liiketoiminnassa. (C-M 2011.)

Insinöörien perspektiivistä liiketoiminta on kuin kello, jonka jokainen mekaaninen osa voidaan vaihtaa tai muuttaa tuottamaan ennustettu ja haluttu lopputulos. Muutos nähdään jatkuvana prosessina, jota esimerkiksi erilaisilla laadunhallintajärjestelmillä viedään eteenpäin. Humaanisen lähestymistavan aloittivat psykologian tutkijat. Psykologian koulukunta keskittyy usein siihen, miten ihminen käyttäytyy ja ajattelee erilaisissa käytännön tilanteissa. Ihmiset altistuvat usein muutoksille ja osa psykologeista on tutkinut sitä, miten ihminen reagoi muutokseen. (C-M 2011.)

Erilaisia liiketoiminnan muutoksia tutkineet tahot ovat todenneet, että jompaakumpaa näistä lähestymistavoista pelkästään käyttämällä muutoksen läpivieminen epäonnistuu useimmiten. Mekaanisella lähestymistavalla tehtyjä muutoksia pystyy harvoin viemään käytäntöön riittävän hyvin ja perusteellisesti. Humaanisella lähestymistavalla muutoksen läpiviemisessä jää usein huomioimatta liiketoiminnan menestymiseen vaadittavat tekijät. Kuitenkin ajan myötä muutosjohtamiseen erikoistuneet tutkijat ovat tajunneet yhdistää näitä molempia lähestymistapoja onnistuneen muutosjohtamisen toteuttamisessa. (C-M 2011.)

Ensimmäisiä tunnettuja muutosjohtamisen teorioita on psykologi Kurt Lewinin kolmivaiheinen muutosjohtamisen malli vuodelta 1947. Tätä mallia käytetään vieläkin ja monet nykyajan muutosjohtamisen teorit ja mallit pohjautuvat Lewinin alkuperäiseen teoriaan. Malli on yksinkertainen ja helposti ymmärrettävissä, mutta sitä on myös kritisoitu sen yksinkertaisuuden takia. Lewinin muutosjohtamisen mallissa on kolme eri vaihetta: sulatus (unfreeze), muutos (change) ja jäädytys (freeze). (CMC 2011.)

Ensimmäinen vaihe, sulatus, on yksi tärkeimmistä asioista, joka pitää ymmärtää onnistuneen muutosjohtamisen toteuttamisessa. Sulatus-vaiheen tarkoituksena on valmistella organisaatio muutosta varten ja luoda ja tuoda esiin muutoksen tärkeys ja tarpeellisuus. Sulatus-vaiheen tavoitteena on luoda positiivisia kuvia muutoksesta ja sen tärkeydestä

sekä motivoida organisaatiota muuttumaan. Yksi sulatus-vaiheen tehtävistä on löytää organisaatiosta mahdollisimman paljon muutoksesta positiivisesti ajattelevia henkilöitä, muutosagentteja, joiden tehtävänä on levittää sanomaa organisaation sisällä muutoksen tärkeydestä ja tarpeellisuudesta sekä luoda muutoksen ilmapiiriä. Muutosagentteina toimivia henkilöitä tulisi olla enemmän kuin organisaatiossa on muutosta vastustavia henkilöitä. (CMC 2011.)

Lewinin mallin toinen vaihe on muutos. Tätä vaihetta Lewin kutsui myös siirtymis-vaiheeksi (transition), jossa organisaatio on valmis siirtymään kohti uutta. Muutos-vaihe on prosessi, jonka päämääränä on itse muutos. Toisen vaiheen tarkoituksena on tukea ja valmentaa organisaatioita sekä antaa henkilökunnalle mahdollisimman hyvät edellytykset ja työkalut muutoksen toteuttamiseen. Muutos-vaiheessa on tärkeää myös aina vähän väliä kerrata tavoitteita ja muutoksen tuomia hyötyjä, jotta henkilökunta olisi motivoitunut ja tietoinen menosuunnasta. Ihmisten oppiminen ja itsenäinen ongelmien ratkaiseminen ovat tärkeässä roolissa tässä muutosprosessin vaiheessa. Kolmas ja viimeinen vaihe on jäädytys tai kuten monet kutsuvat sitä nimellä uudelleen jäädytys (un-freeze). Jäädytys-vaiheessa muutos jäädytetään. Tarkoituksena on varmistaa, että henkilökunta hyväksyy muutoksen ja muutos säilyy organisaation toiminnassa nyt ja tulevaisuudessa. Tässä vaiheessa on tärkeää varmistaa, ettei organisaatio palaakaan takaisin ja tee asioita niin kuin aina ennenkin. Onnistunut muutos on onnistunut vasta, kun se saadaan jäädytettyä organisaation toimintaan pysyvästi tai siihen asti kunnes se vaatii joutua muutosta. (CMC 2011.)

Toinen maailmanluokan muutosjohtamisen guru ja edelläkävijä on Harvard Business Schoolin pitkäaikainen professori John P. Kotter. Hän on kirjoittanut lukuisia kirjoja liittyen johtamiseen ja erityisesti muutosjohtamiseen. Kotter kirjoitti artikkelin muutoksen johtamisesta Harvard Business Review:n julkaisuun keuhällä 1995. Julkaisun eri painosten myynnit kohosivat ennätyslukemiin. Artikkelissa hän esitteli kahdeksanportaisen muutosjohtamisen mallin, jolla erityisesti suuret muutosprosessit viedään onnistuneesti läpi organisaatioissa. Malli on vieläkin yksi eniten käytetyistä ja siteeratuista muutosjohtamisen malleista. Artikkelin pohjalta Kotter julkaisi kirjan vuonna 1996 nimeltä, Muutos vaatii johtajuutta (Leading Change). Kirjasta tuli kansainvälinen menes-

tysteos. (Kotter 1996, 163; Kotter 2009, 143.) Kotterin muutosjohtamisen mallia tarkastelen syvemmin luvussa 3.4.

2.5 Näkökulmia johtamisesta ja mallien käytöstä muutoksessa

Johtaminen jaetaan usein asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen (kuvio 1).

Asioiden johtaminen (Management)

- Suunnittelu ja budjetointi
 - Yksityiskohtaisten vaiheiden ja aikataulujen määrittäminen sekä tarvittavien resurssien varaaminen tulosten saavuttamiseksi.
- Organisointi ja miehitys
 - Rakenteen määrittäminen suunniteltujen vaatimusten täyttämiseksi, rakenteen miehittäminen yksilöillä, vastuun delegointi, toimintatapojen määrittäminen sekä seuranta helpottavien järjestelmien kehittämisen.
- Valvonta ja ongelman ratkaisu
 - Tulosten seuranta, poikkeamien määrittäminen sekä suunnittelu ongelmien ratkaisuksi



Tuloksena on jonkin asteinen ennakoitavuus ja järjestys sekä kyky tuottaa johdonmukaisesti eri sidosryhmien odottamia lyhyen aikavälin tuloksia.

Ihmisten johtaminen (Leadership)

- Suunnan näyttäminen
 - Tulevaisuuden vision laatiminen sekä vision toteuttamiseksi tarvittavien strategioiden laatiminen.
- Ihmisten koordinointi
 - Suuntaviivoista kertominen ja suunnan näyttäminen, jotta kaikki ymmärtävät vision ja strategian ja hyväksyvät ne oikeiksi.
- Kannustaminen ja inspirointi
 - Ihmisten kannustaminen ja inspirointi, jotta esteistä päästään yli ja visio saavutetaan.



Tuloksena on usein suuriakin muutoksia sekä kyky aikaansaada hyvin hyödyllisiä muutoksia.

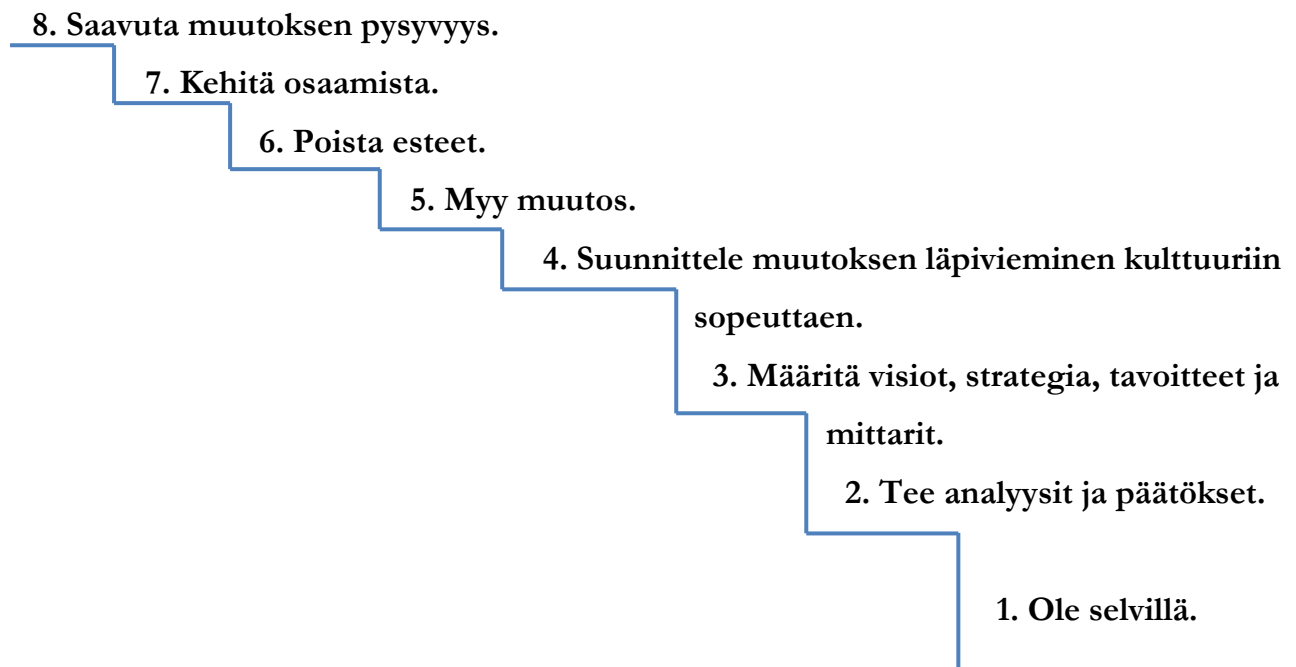
Kuvio 1. Mukailtu versio asioiden ja ihmisten johtamisen eroista muutosprosesseissa (Kotter 1996, 22)

Asioiden johtaminen koostuu joukosta prosesseja, joilla monimutkainen erilaisten ihmisten ja tekniikoiden muodostama järjestelmä pidetään käynnissä. Asioiden johtamisen tärkeimpiä osa-alueita ovat suunnittelu, budjetointi, organisointi, miehityksen valvonta ja ongelmanratkaisu. Ihmisten johtaminen koostuu joukosta prosesseja, joilla organisaatiot alun perin perustetaan tai joilla niitä muutetaan olosuhteita vastaaviksi. Ihmisten johtamisessa määritetään visio ja koordinoidaan ihmiset tuon vision taakse sekä kannustetaan ja tuetaan heitä vision toteuttamisessa. (Kotter 1996, 23.) Erämetsän (2003, 87) mukaan asioiden johtamiseksi kutsuttu johtaminen on asioiden suunnittelua, joita viedään käytäntöön ihmisten kautta ja myötävaikutuksella eli ihmisten johtamisella.

Ihmisten johtaminen on muutoksen johtamisen perusta (Juuti 2009, 140). Erämetsän (2003, 86) mielestä muutostilanteissa yrityksen johdon, esimiesten ja itse kunkin muutosta läpivievän on tärkeää tiedostaa, että määrätietoinen kehittäminen, johtaminen ja strategian läpivieminen on ennen kaikkea ihmistyötä. Muutokset tapahtuvat vain ihmisten tekeminä tai myötävaikutuksella. Muutosjohtamisen englanninkielinen termi, ”change management”, onkin erittäin hämäävä ja väärän kuvan antava. Ihminen mieltää asiat sanojen kautta, eikä management-sana pidä sisällään ihmisten johtamista. Muutosjohtaminen on erityisesti ihmisten johtamista, ”change leadershipia”. (Erämetsä 2003, 152.) Kotter (1996, 126) mainitsee myös, että ilman riittävää ihmisten johtamista muutoshankkeet tyrehtyvät ja menestyminen nopeasti muuttuvassa maailmassa voi käy ongelmalliseksi. Muutosprosesseissa onnistuminen edellyttää 70-90-prosenttisesti ihmisten johtamista ja vain 10-30-prosenttisesti asioiden johtamista (Kotter 1996, 23).

Johtaminen on melko helppoa silloin, kun kaikki asiat menevät omalla painollaan ja samaan totuttuun malliin. Johtamisongelmia syntyy silloin, kun asioita ei voi tehdä niin kuin ennen. Muutoksissa johtajuus joutuu koetukselle, koska esimiehen täytyy muuttaa tuttuja ja turvallisia käytäntöjä ja toimintatapoja. (Arikoski & Sallinen 2007, 90.) Muutosprosesseja yritetään toteuttaa ja viedä läpi erilaisilla tavoilla ja malleilla. Erämetsän (2003, 151) mielestä muutoksen toteuttajalla on hyvä olla olemassa jokin kehikko, malli, joka toimii suunnitelman pohjana ja luo turvallisuuden tunnetta muutoksen toteuttamiseen. Luvussa 2.4 esittelin Lewinin kolmivaiheisen muutosjohtamisen mallin ja luvussa

3.4 esittelen Kotterin kuuluisan muutosjohtamisen mallin. Erämetsä (2003, 154) esitteli teoksessaan, Myönteinen muutos, oman versionsa Kotterin muutosjohtamisen mallista. Erämetsän mallissa on myös kahdeksan vaihetta ja etenemisjärjestys on numeroitu (kuvio 2).

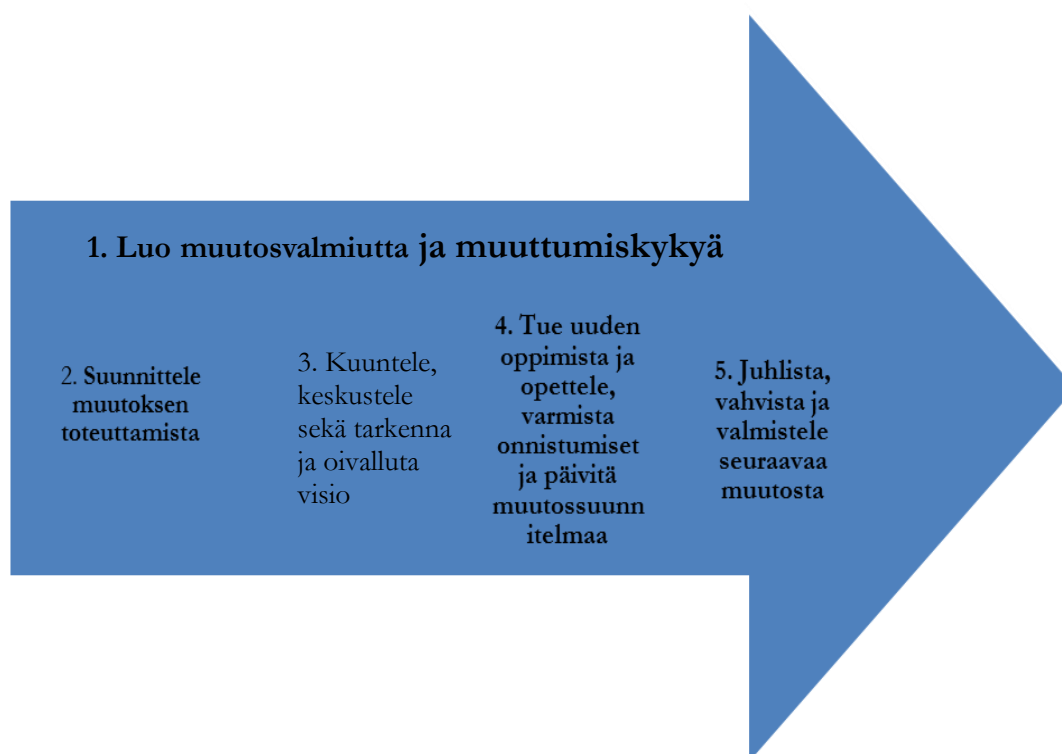


Kuvio 2. Mukailtu versio muutoksen läpiviemisen portaista (Erämetsä 2003, 154)

Erämetsän mallin (kuvio 2) pääelementit ovat pitkälti samanlaisia kuin Kotterin mallin, mutta hän on jaotellut sen eri tavoin ja antanut suuren painon muutosvisiosta viestimiselle ja henkilöstön valtuuttamiselle. Osassa Kotterin mallin vaiheista on tarjontakeskeinen lähestymistapa muutosprosessiin, mikä keskittyy johdon tekemisen vaiheisiin, mutta Erämetsän malli pyrkii olemaan enemmän kysyntäkeskeinen. Pääpaino on muutoksen läpiviemisen suunnittelussa, muutoksen myymisessä ja konkreettisessa ihmis-työssä. (Erämetsä 2003, 154.)

Kvist ja Kilpiä (2006, 169) lähestyivät muutosjohtamista omalla mallillaan hieman eri tavalla. He suunnittelivat muutosjohtamisen mallin muutosagenteille. Muutosprosessissa muutosagenttien tehtävänä on toteuttaa ylimmän johdon päättämä muutos. He toimivat muutoksen läpiviejinä ja ovat vastuussa muutoksen toteutuksesta. He ovat yleensä esimiehiä tai henkilöitä, joilla on vahva kiinnostus organisaation toiminnan muutta-

miseen. (Kvist & Kilpiä 2006, 138, 170.) Kvistin ja Kilpiän (2006, 170) muutosjohtamisen mallissa on viisi vaihetta (kuvio 3).



Kuvio 3. Mukailtu versio muutosjohtamisen mallista muutosagenteille (Kvist & Kilpiä 2006, 170)

Kvistin ja Kilpiän muutosjohtamisen mallin vaiheet ovat tehtäviä muutosagenteille. **Ensimmäisessä vaiheessa** luodaan organisaatioon muutosvalmiutta ja muuttumiskykyä. Muutosvalmiuden ja -kyvyn luomisen on oltava organisaatiossa jatkuvaa toimintaa. Ensimmäisessä vaiheessa kehitetään muutosagentin ja organisaation muuttumiskykyä sekä luodaan muutoshenkistä ilmapiiriä henkilökunnan keskuuteen. On myös tärkeää osoittaa muutoksen tarvetta tuomalla esiin tosiasioita sekä arvostaa organisaation aikaisempia hyviä suorituksia. **Toisessa vaiheessa** suunnitellaan muutoksen toteuttamista ja luodaan muutoksen toteutussuunnitelma. Muutosagentti kokoaa ryhmän, jonka kanssa muutosta suunnitellaan ja ohjataan. Toisen vaiheen yksi tärkeimmistä muutosagentin tehtävistä on luoda ryhmänsä kanssa tosiasioihin perustuva visio eli tulevaisuuden tahtotila. Kolmas vaihe kulkee toisen vaiheen kanssa osittain samaan aikaan. (Kvist & Kilpiä 2006, 170-176.)

Kolmannessa vaiheessa on tarkoitus käsitellä muutoksen tunnepuolta ja vähentää muutosvastarintaa. Henkilökunnan mielipiteiden kuuntelu ja heidän kanssaan keskustelu ovat olennainen osa kolmannen vaiheen toiminnassa. Tässä vaiheessa on myös syytä tarkentaa visiota ja perustella muutoksen tarpeellisuutta henkilökunnalle. Muutosagentin ei kannata esittää suoraa ratkaisua vaan yrittää myydä ongelma henkilökunnalle ja ottaa heidät mukaan ongelman ratkaisuun. Kun henkilökunnan katseet ovat siirtyneet tulevaisuuden eli muutoksen suuntaan, on aika toteuttaa neljäs vaihe. **Neljännessä vaiheessa** on tarkoitus ohjata ja tukea henkilökuntaa sekä kehittää heidän osaamistaan. Neljännessä vaiheessa on myös tärkeää poistaa esteet muutoksen tieltä sekä motivoida henkilökuntaa varmistamalla nopeat onnistumiset. Neljännen vaiheen loppuvaiheessa on tarkoitus toteuttaa muutossuunnitelmaa ja sopeuttaa se paremmin organisaation toimintaan sopivaksi. (Kvist & Kilpiä 2006, 176-181.)

Kvistin ja Kilpiän muutosjohtamisen mallin **viidennen vaiheen** tarkoitus on juurruttaa muutos pysyvästi organisaation toimintaan ja valmistella jo seuraavaa muutosta. On myös tärkeää käydä läpi ja kerrata muutosprosessin aikana opittuja asioita henkilökunnan kanssa sekä muistaa palkita henkilökuntaa ja itseä onnistumisista. (Kvist & Kilpiä 2006, 181-182.)

2.6 Muutosvastarintaa voi hyödyntää

Ihmiskunnan historiassa muutosvastarinta on ollut suuressa roolissa. Muutos ja kaikenlaiset uudet asiat edustivat alkuihmiselle tavallisesti uhkaa. Ihmisen syvimpään olemukseen kuuluu tarve säilyttää jotain meille tuttua. Alkuihmisen fyysisten koettelemusten ja muutosten mukana tulevien pelkojen sijaan ovat tulleet nykypäivän yhteiskunnassa sosiaaliseen yhteenkuuluvuuteen, hyväksyttävyyteen ja omaan arvostukseen liittyvät pelot, kuten esimerkiksi työn ja toimeentulon jatkuvuus. Niin historiassa kuin nykypäivänäkin muutosvastarinta on jarruttanut, testannut ja hionut uudistuksia sekä teknologian että tieteen innovaatioita. (Erämetsä 2003, 98.)

Muutokseen liittyy usein negatiivisia mielikuvia. Muutos voi pelottaa sekä aiheuttaa epävarmuutta organisaatiossa ja muodostaa muutosvastarintaa. (Leinikka 2011, 3.) Muutosvastarinta voi olla negatiivinen ja vaikea asia. Muutosvastarinnasta aiheutuva

jähmettyminen ja pelko voivat jopa lamaannuttaa koko muutosprosessin. Muutosvastarinta voi olla myös hyvä ja hyödyllinen asia. Terve kriittisyys ja kyseenalaistaminen muutosvastarinnan muodossa voivat auttaa muutosprosessin läpiviemisessä. Muutosvastarinnan avulla muutos ja johdon ajatukset tulevat testatuiksi ja varmistetaan, ettei tehdä lyhytnäköisiä ja turhia muutoksia. Asioiden perusteellinen tarkastelu vahvistaa ja parantaa visiota ja muutosprosessia entisestään. Kyseenalaistaminen ja vastustaminen auttavat myös organisaatiota kirkastamaan ja konkretisoimaan ongelmaa, johon muutoksella pyritään vastaamaan. Organisaation tulisi kuunnella muutosta vastustavia ihmisiä samalla tavalla kuin muutoksen puolestapuhujia. Vastustajien mielipiteiden kunnioittaminen vahvistaa organisaation kerrosten välisiä ja sisäisiä suhteita ja saattaa näin auttaa seuraaviakin muutoksia. Pahimmat vastustajatkin voivat sitoutua positiivisesti muutokseen, kunhan he ovat ensin hyväksyneet muutoksen (kuvio 4). Alun perin muutosta vastustaneet henkilöt voivat hyväksymisen jälkeen olla erittäin sitoutuneita ja motivoituneita toteuttamaan muutosta. Kriitikki voi olla myös sitoutuneimpien henkilöiden työkalu kehittämiseen. (Erämetsä 2003, 99-100; Kvist & Kilpiä 2006, 137; Mattila 2007, 26.)



Kuvio 4. Mukailtu versio positiivisesta muutostunneprosessista (Erämetsä 2003, 100)

Organisaation on tärkeää tiedostaa, tunnistaa ja hyväksyä muutosvastarinnan olemassaolo. Muutosjohtaminen on myös vastarinnan johtamista. Muutosta on ajateltava prosessina, ja muutosvastarinnan tehtävä on rikastaa ja jalostaa muutosprosessista parempi ja oikeampaan osuva. Oikein hyödynnettyinä muutosvastarinnalla voi olla erittäin suurin merkitys muutosprosessin onnistumisessa. (Erämetsä 2003, 99-100; Mattila 2007, 26.)

Kvist ja Kilpiä (2006, 137) muistuttavat, että muutosta vastustavat saattavat olla myös oikeassa eikä muutosta tai sen osaa kannatakaan itse asiassa toteuttaa.

Eräessä yrityksessä henkilöstöjohto havahtui itsetuntemusta käsittelevässä valmennuksessa siihen, että suurin osa yrityksen henkilöstöstä koki muutoksen negatiivisena asiana. Muutos edusti aina jotain ikävää ja ei-toivottavaa. Suurin osa muutosproesseista

epäonnistui. Henkilöstöjohto oivalsi, että tästä päivästä eteenpäin muutos tulisi tarjota nykyisen toiminnan virheiden tai ongelmien korjaamisprosessina, ei uudistavana muutoshankkeena. Näin henkilökunnan on helpompi hyväksyä muutokset ja tuntee, että muutos esimerkiksi korjaa jonkin virheen tai tuo ratkaisun johonkin ongelmaan. (Erämetsä 2003, 103.)

2.7 Muutosjohtamisen uusimpia tuulia

Maailman muutosvauhti kasvaa koko ajan ja muutosten määrä organisaatioissa vain lisääntyy. Tässä luvussa esittelen, mitkä elementit korostuvat tämän päivän muutosjohtamisessa ja mitä onnistunut muutoksen toteuttaminen erityisesti vaatii tänä päivänä.

Muutoksen johtaminen edellyttää monien taitojen hallintaa. Ihmisten johtaminen ja vuorovaikutus- ja viestinnän taidot ovat keskeisessä asemassa onnistuneessa muutosjohtamisessa. Johdon rehellisyys, avoimuus ja keskustelutaito auttavat muutosjohtamisessa. Mutta muutosjohtaminen vaatii myös strategisen johtamisen, henkilöstöjohtamisen ja projektihallinnan taitoja. Pelkät taidot eivät kuitenkaan takaa muutoksen onnistumista. Tarvitaan tahtoa toteuttaa muutos. (Juuti 2009, 160-163.)

Yli 70 prosenttia muutoshankkeista epäonnistuvat. Yksi suurimmista syistä epäonnistumiseen on liika kylläisyys ja tyytyväisyys nykytilaan sekä muutostahdon puute. Lisäksi muutoshankkeiden epäonnistumisia lisää väärinkäsitetty ja väärin suuntautuva muutoshalu ja pakottavuuden tunne, joka saattaa näkyä vääränlaisena kiireellisyytenä sekä sähellyksenä. Vääränlaisen pakottavuuden tunteen ajovoimana on yleensä paine, jota pelot ja vihan tunteet luovat. Kotter on viimevuosien aikana huomannut kahdeksanvaiheisen mallinsa (kuvio 5) ensimmäisen vaiheen merkityksen kasvaneen huomasti onnistuneissa muutoshankkeissa. Muutoshankkeet, joissa ei ole tehty ensimmäistä vaihetta kunnolla, on lähes aina kompastuttu hankkeen myöhemmissä vaiheissa. Organisaation muutostahdosta ja -valmiudesta on muodostunut yksi eniten onnistuneeseen muutosprosessiin vaikuttavista tekijöistä. Kaikki alkaa muutostahdosta. Sen on oltava vahva ja oikeanlainen. Oikeanlainen aito pakottavuuden tunne, muutostahto, on yhdistelmä ajatuksia, tunteita ja toimia. Aito muutostahto on keskittymistä muutosta koskeviin kriittisiin kysymyksiin. Aidon muutostahdon ajovoimana on syvä päättäväisyys voittaa ja on-

nistua. Kun toimintaa ohjaa aito muutostahto, työskentely on tehokasta ja nopeaa. Oikeanlainen ja aito muutostahto on kylläisyyden ja tyytyväisyyden tunteen vastakohta. Luomalla muutostahtoa uudelleen ja uudelleen, organisaatioilla on paremmat mahdollisuudet onnistua tulevaisuuden muutoshankkeista yhä nopeamman muutoksen maailmassa. (Kotter 2009, 3-10.)

Kotterin ja Rathgeberin (2008, 130) mielestä onnistuneen muutoshankkeen yksi merkittävimmistä asioista nykypäivänä on koko organisaation yksimielinen näkemys ja ymmärrys muutoksesta. Jos johtoryhmä, esimiehet ja työntekijät ovat samalla aaltopituudella muutostilanteessa, tulokset voi olla uskomattoman hyviä silloinkin, kun lähtökohdat ovat hankalia (Kotter & Rathgeber 2008, 130). Kvistin ja Kilpiän (2006, 13) mukaan muutoksen onnistumisen kannalta kaikkein tärkeintä on määritellä, mikä on se muutos, joka halutaan toteuttaa. Henkilöstö ymmärtää myös ikävät muutokset, jos muutoksella on näkymä, että muutos tuo jotain parempaa (Pennanen 2011, 10).

Uusimpien tutkimusten mukaan ihmisten ajatteluun ja tunteisiin vaikuttaminen muodostuu yhä merkittävämmäksi tekijäksi onnistuneessa muutoksen johtamisessa (Kotter & Rathgeber 2008, 128). Arikoski ja Sallinen (2007, 7) mainitsevat, että aidon muutoksen perusta on oppiminen, joka johtaa ajattelun ja käyttäytymisen muuttumiseen. Keskeistä on ihmisten ajattelun ja käyttäytymisen muuttuminen muutoksen myötä. Tämä tarkoittaa, että ihmisten täytyy hyväksyä muutos myös tunnetasolla. (Arikoski & Sallinen 2007, 7.) Ajattelutavan muutos saattaa auttaa muuttamaan käytöstä ja sitä kautta johtaa parempiin tuloksiin. Ihmisten tunteiden muuttuminen saattaa muuttaa käytöstä jopa vielä enemmän, jolloin tulokset voivat olla vielä paremmat. Luomalla visuaalisia ja riittävän yllättäviä sekä haastavia kokemuksia, ihmisten tiettyyn tilanteeseen luomat tunteet saattavat muuttua. Tunteiden muuttuminen voi johtaa merkittävään käytösmuutokseen, jonka kautta voi saavuttaa parempia tuloksia. (Kotter & Rathgeber 2008, 128.) Koko yrityksen toiminnan muuttaminen edellyttää kaikkien organisaation tasojen käyttäytymisen ja tunteiden muutosta. Haasteena on, että jokainen organisaatio rakentuu yksilöistä ja jokainen muutos koetaan henkilökohtaisesti. (Kvist & Kilpiä 2006, 16.) Voidakseen onnistuneesti vedota ihmisten tunteisiin on johdon kyettävä asettumaan niihin tunnetiloihin, joiden sisällä henkilöstö elää eli päästä samalle aaltopituudelle henkilöstön kanssa. Samalle aaltopituudelle pääseminen edellyttää, että johto on sinut it-

sensä kanssa ja tuntee organisaationsa sekä henkilöstönsä perusteellisesti. (Juuti 2009, 143.) Kvistin ja Kilpiän (2006, 16) mukaan muutosjohtaminen on ennen kaikkea organisaation keino hallita tätä edellä mainittua monimutkaista prosessia.

Jokainen muutos on alkanut jo paljon aikaisemmin, ennen kuin edes alamme sitä suunnitella tai kun huomaamme muutoksen välttämättömyyden. Yrityksen muutoksen onnistuminen on erittäin monimuotoinen prosessi ja, vaikka muutosprosessien läpiviemisen avuksi onkin kehitelty monia teorioita ja malleja, on hyvä ottaa huomioon erilaisten tilannetekijöiden merkitys ja vaikutus muutosprosessin kulkuun. Kaikkia muutosprosessin vaiheita ei ole mahdollista suunnitella tarkasti etukäteen. (Kvist & Kilpiä 2006, 17.)

Millainen on hyvä muutosjohtaja? Nokian entinen toimitusjohtaja Pekka Ala-Pietilä (Kvist & Kilpiä 2006, 39) mainitsee, että hyväksi muutosjohtajaksi voi oppia. Oppimisen keskeisiä elementtejä ovat erilaisten muutosten johtamistilanteiden tunnistaminen, mahdollisuus hyödyntää erilaisia muutoksen johtamismalleja, muutosta tukeva organisaatiokulttuuri sekä oikeat henkilöstövalinnat kaiken tämän taustalla. Hyvällä muutosjohtajalla täytyy olla rohkeutta kokeilla uusia asioita ja kyky rohkaista alaisiaan tekemään samoin. (Kvist & Kilpiä 2006, 39.) Johtamistaidon Opiston johtaja Pauli Juuti (Pennanen 2011, 10) mainitsee, että hyvän muutosjohtajan täytyy ansaita alaiensa luottamus ja luottaa myös itse alaisiinsa. Esimiesten on tärkeää keskustella alaiensa kanssa sekä olla kiinnostuneita ihmisistä ja kasvattaa alaisiaan uusiin työntehtäviin. Jatkuva kommunikointi ja valmennus ovat tärkeitä osa-alueita. Lisäksi on tärkeää muistaa, että johtajan täytyy myös itse pystyä muuttumaan ja näyttämään esimerkkiä muutostilanteissa. Hyvä muutosjohtaja pystyy ennakoimaan muutostilanteet ja tekemään tarvittavat korjausliikkeet ennen kuin isompia ongelmia syntyy. (Sormunen 2011a, 12; Sormunen 2011b, 7.)

Muutosjohtamisen taito on nykypäivänä osa jokaisen esimiehen ja johtajan ammattitaitoa ja muutosjohtamisen käytännön osaaminen nousee tulevaisuudessa yhä keskeisemmäksi kilpailutekijäksi yrityksissä. Mutta kyky käsitellä muutosta on yhä tärkeämpi taito myös jokaiselle yrityksen työntekijälle, ei vain johdolle. Maailman muutosvauhti lisääntyy entisestään. Johtajien panos ja osaaminen ovat erittäin tärkeitä asioita muutok-

siin sopeutumisessa. Kuitenkin onnistuneimmissa muutoksissa, melkein jokaisella työntekijällä on ratkaiseva rooli yritystä muuttuvaan maailmaan sopeutettaessa. (Kotter & Rathgeber 2008, 133; Kvist & Kilpiä 2006, 13, 19.) Siksi rekrytointiin panostetaan yhä enemmän. Halutaan löytää ihmisiä, jotka haluavat oppia uusia asioita ja ovat valmiita muutoksiin. Yritysten täytyy pohtia, millaisella osaamisella varmistetaan menestyminen myös tulevaisuudessa. Uusia työntekijöitä valittaessa, ei ainoastaan työntekijän osaaminen ja sopivuus työtehtävään vaikuta valintaan. Nykyään yrityksiä kiinnostaa myös, millainen potentiaali henkilöllä on kasvaa uusiin tehtäviin eli mukautua muutoksiin. (Sormunen 2011, 12.)

Joidenkin mielestä organisaation ainoa pysyvä ominaisuus on sen muuttuminen. Tämän päivän kilpailussa ja nopeasti muuttuvassa globaalissa liiketoimintaympäristössä joustavuus ja kyky mukautua ovat keskeisiä asioita organisaation selviytymisen kannalta. (Kvist & Kilpiä 2006, 16.) Organisaation joustavuudesta on muodostunut yksi tärkeimmistä keinoista selviytyä muutoksesta. Joustavuutta vaaditaan entistä enemmän sekä työnantajalta että työntekijöiltä. Muutokset ovat helpompia, jos yrityksen toimintamallit ja ajatukset ovat joustavia. (Pennanen 2011, 9.) Myös kyky tunnistaa muutostrendejä ja liiketoiminnan uusia mahdollisuuksia ovat yrityksille yhä merkittävämpiä taitoja. Menestyneimmät yritykset eivät pelkästään mukaudu toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, vaan pyrkivät myös aktiivisesti käyttämään hyväksi rohkeutta ja luovuutta taloudellisen menestyksen tavoittelussa. Onnistunut muutosjohtaminen on yritykselle yksi tärkeimmistä menestystekijöistä, mutta myös yksi vaikeimmista asioista hallita. Onnistuneen muutoksen johtamisen palkintona on sitoutunut ja uusiin tilanteisiin ja muutoksiin sopeutunut organisaatio. (Kvist & Kilpiä 2006, 12, 18.) Tällaisella organisaatiolla on mielestäni mahdollisuus selviytyä tulevaisuuden tuomista haasteista ja menestyä markkinoilla.

Muutosvauhdin ja muutosten määrän lisääntyminen vaikuttaa kaikkeen liiketoimintaan. Ravintola-alan yritykset joutuvat sopeutumaan usein teknologian, lakien, trendien ja erityisesti kysynnän vaihtelun tuomiin muutoksiin. Seuraavassa pääluvussa esittelen muutosjohtamista ravintola-alalla.

3 Muutosjohtaminen ravintola-alalla

Muutokset ovat arkipäivää ravintola-alan yrityksille. Tässä luvussa käsittelen muutosjohtamista ravintola-alalla. Esittelen ensin lyhyesti ravintola-alaa yleisesti sekä hieman alan tilastoja. Tämän jälkeen käyn läpi muutosjohtamista alalla. Käytän lähteinä alan artikkeleita, tutkimuksia sekä yhtä asiantuntijan haastattelua. Yksi eniten muutoksia ravintola-alalle tuova tekijä on teknologian yhä nopeampi kehitys. Teknologian kehitys antaa alan yrityksille paljon uusia mahdollisuuksia ja tapoja toteuttaa liiketoimintaa, mutta teknologisten muutosten käytäntöön vieminen voi olla erittäin haasteellista. Luvun toiseksi viimeinen osio käsittelee sitä, miten jotkut teknologian innovaatiot ovat vaikuttaneet ravintola-alan kehitykseen. Tämän luvun lopussa esittelen vielä tarkemmin kuuluisan muutosjohtamisen gurun John P. Kotterin kahdeksanvaiheisen mallin onnistuneeseen muutokseen (kuvio 5) sekä CMB-Ravintolat Oy:lle suunnitellun muutosjohtamisen mallin (liite 3).

3.1 Muutokset ravintola-alalla arkipäivää

Ravintola-ala on olennainen ja merkittävä osa palvelualan kokonaiskuvassa. Vuonna 2010 Suomessa oli anniskeluravintoloita yhteensä 6124. Anniskeluravintoloiden kokonaismyynti kasvoi vuodesta 2009 2 prosenttia. Vuonna 2010 kokonaismyynti kaikissa anniskeluravintoloissa oli yhteensä 3,34 miljardia euroa. Ravintola-ala on erittäin työvoimavaltainen ala. Ravintoloiden kustannuksista suurin osa tulee ravintolan ainekäytöstä eli raaka-ainekustannuksista ja työvoimakustannuksista. Työvoimakustannukset ovat keskimäärin 33 prosenttia ravintolan liikevaihdosta. (MaRa 2011a.) Majoitus- ja ravintola-alalla työskentelee yli 54000 henkilöä (PAM 2011, 19). Ravintola-alan kehitys oli selvässä laskussa viimeisen taloudellisen laskusuhdanteen vaikutuksesta, mutta ravintolaruoan arvolisäveron laskeminen 13 prosenttiin antoi alalle todellisen piristysruiskeen. Viime vuonna anniskeluravintoloiden myynnin arvo kasvoi yhteensä 1,7 prosenttia edellisvuodesta. Vuoden 2011 ensimmäisellä neljänneksellä anniskeluravintoloiden myynnin arvo kohosi runsaat neljä prosenttia ja volyyymi viisi prosenttia vuotta aiemmasta. MaRa ennustaa ravintolaruoan kysynnän kasvavan edelleen vuonna 2012. (MaRa 2011b, 3-11.) MaRa on matkailu-, hotelli-, ravintola- ja vapaa-ajanpalvelualan sekä

niihin liittyvän hyvinvointipalvelualan edunvalvoja ja työmarkkinajärjestö (MaRa 2011c).

Kaikki johtaminen on muutosjohtamista, koska kaikkeen sisältyy jonkinlainen muutos. Jatkuva muutos on ravintola-alalla osa arkea. Muutosjohtamisen merkitys kasvaa alalla koko ajan. Ulkoisen ympäristön muutokset vaikuttavat paljon alan toimijoihin. Pysyäkseen kilpailukykyisenä, ravintoloiden on oltava joustavia reagoimalla ja sopeutumalla nopeasti ulkoisessa ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Ravintola-alalla ja kuten muillakin aloilla, muutosjohtamisen perusasioita ovat kulttuurien ja ihmisten tunteiden hallinta. Ihminen pyrkii aina tasapainoon ja turvallisuuden tunteeseen. Päätökset tehdään yleensä tunteiden perusteella. Muutostilanteet koetaan usein hyökkäävinä ja ne aiheuttavat yleensä negatiivisia tunteita: pelkoa, surua ja vihaa. Empatia, vuorovaikutus, henkilöstön osallistaminen ja kuunteleminen nousevat tärkeiksi tekijöiksi onnistuneen muutosjohtamisen toteuttamisessa. Johdon uskottavuudella on myös suuri vaikutus onnistuneessa muutosjohtamisessa. Selkeä organisointi, pitävät ja loogiset aikataulut, toimiva työnjako sekä selkeät toimenkuvaukset ovat perusasioita, erityisesti ravintola-alan muutosjohtamisessa. Ravintola-ala on myös erittäin työvoimakeskeinen ala, joten ihmisten johtamisen toteuttaminen korostuu ravintola-alan muutosjohtamisessa. (Honkakumpu 2010, 36-37; Satuli 2010a, 8.)

Ravintola-alan yritykset kuten muutkin palvelualan yritykset ovat asiakaskeskeisiä. Asiakkaat ovat alan yritysten ydin. He tuovat ravintoloihin rahaa, jota ilman liiketoimintaa on mahdotonta pyörittää. Ilman asiakkaita ei olisi ravintola-alan yrityksiä. Asiakkaat tuottavat eniten muutoksia ravintoloihin. Ravintola-alan muutosjohtaminen vaatii asiakkaiden tuntemista ja ennakoimista. Trendit aiheuttavat myös paljon muutoksia ravintola-alalle. Ravintolan menestymisen kannalta johdon täytyy olla tietoinen maailmalla ja alalla nyt vallitsevista ja tulevaisuuden trendeistä. Oikea-aikainen ennakointi trendeihin voi erottaa ravintolan kilpailijoista ja tuoda menestystä. Iso osa ravintoloiden liikevaihdosta menee ravintolan kuluihin. Kustannukset aiheuttavatkin paljon muutoksia ravintoloille. Kustannukset tulevat nousemaan aina. Ravintolan on tärkeää tarkkailla kustannuksia ja reagoida välittömästi muutoksiin, koska ravintoloiden yksi tärkeimmistä menestystekijöistä on sen toiminnan tehokkuus. Tekniikka on myös vahvasti läsnä ravin-

toloiden jokapäiväisessä toiminnassa ja tekniikka aiheuttaa myös paljon muutoksia lähinnä ravintolan operatiiviseen toimintaan. (Kovalainen, H. 19.10.2011.)

Kovalainen (19.10.2011) mainitsi viisi tärkeää tekijää, joilla muutosjohtamisessa onnistutaan ravintola-alalla: operatiivinen muutosvalmius, koko henkilökunnan merkitys, viestinnän räätälöinti, muutosten ennakoiminen ja muutosprosessin jälkeinen toiminta. Ravintolassa ei ole yhtään täysin samanlaista päivää ja joka päivä tapahtuu muutoksia. Operatiivinen muutosvalmius tarkoittaa, että ravintolan ja henkilökunnan täytyy olla valppaana ja valmiina reagoimaan näihin muutoksiin. Muutos ei kuulu pelkästään johdolle ja muille esimiehille vaan sen pitäisi olla koko henkilökunnan asia. Henkilökunta on tärkeässä roolissa ravintolan menestymisessä ja parhaimmat tulokset saavutetaan koko henkilökunnan yhteistyöllä. Ja tässäkin viestinnän merkitys korostuu. Informaation täytyy kulkea organisaation jokaiselle tasolle, jotta koko henkilökunta saadaan toimimaan yhteistyössä muutoksen eteen. Informaation täytyy olla kaksisuuntaista ja informaatiota tulisi muokata aina jokaiselle kohderyhmälle sopivaksi. Ravintola-alalla muutoksia tapahtuu paljon ja on tärkeää pystyä tiedostamaan muutokset ja ennakoimaan niitä ennen kuin isompia ongelmia syntyy. Muutosprosessin jälkeinen toiminta on myös tärkeää onnistuneessa muutosjohtamisessa. Muutosprosessin jälkeen palataan taas prosessin alkuun ja selvitetään, missä onnistuttiin, mitä opittiin ja mitä olisi pitänyt tehdä toisin. Nämä tiedot voivat olla kullannarvoisia seuraavissa muutosprosesseissa. (Kovalainen, H. 19.10.2011.)

Yksi suurimmista haasteista ja eniten muutoksia aiheuttava tekijä ravintola-alalla on aina ollut ja tulee varmasti aina olemaan, oikeanlaisen ja ammattitaitoisen henkilökunnan löytäminen ja sitouttaminen. Työntekijöiden vaihtuvuus on alalla suurta ja ammattitaitoisten työntekijöiden löytäminen on vaikeaa. Ravintola-ala on ollut jo monta vuotta monelle vain läpikulkua. Töitä tehdään alan yrityksissä nuorena pari vuotta esimerkiksi opiskelun ohessa ja valmistumisen jälkeen siirrytään muille aloille. (Kovalainen, H. 19.10.2011.) Ravintola-alan yritysten muutosten toteuttamiselle haasteita tuo myös maahanmuutto. Alan yritysten työpaikkojen monikulttuurisuus on fakta. Monikulttuurisuuden huomioiminen on välttämättömyys yritykselle, joka haluaa menestyä ja vastata toimintaympäristön muutoksiin ja asiakkaiden vaatimuksiin. Ravintoloiden asiakkaat ovat monimuotoisia, joten myös ravintoloiden on oltava. Monimuotoisuus on yrityksel-

le selkeä kilpailuetu. Sisäisesti monimuotoisuus parantaa henkilöstön innovatiivisuutta sekä monipuolisuutta ja sitä kautta auttaa muutoksiin sopeutumisessa ja toteuttamisessa. Ulkoisesti yritys hyötyy imagon ja mielikuvien paranemisesta. Yksi tärkeimmistä tekijöistä ravintola-alan muutosprosesseissa on erilaisten kulttuurien, arvojen ja tunteiden huomioon ottaminen. (Honkakumpu 2010, 36-37; Satuli 2010b, 34.)

3.2 Kommunikointi ja henkilökunnan huomioiminen tärkeää

Australiassa (2006) tehdyssä tutkimuksessa selvitettiin esimiesten ja johdon roolia muutosprosessin läpiviemisessä ravintola-alalla. Lisäksi tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää, mitkä tekijät auttavat muutosprosessin läpiviemisessä ravintolassa niin, että muutosvastarinta olisi mahdollisimman vähäistä. Tutkimuksessa selvisi, että muutosta tukevia avaintekijöitä olivat koko henkilökunnan välinen tehokas ja jatkuva viestintä sekä työntekijöiden asenteiden ja tunteiden huomioiminen. Kuten aikaisemmin on mainittu, ravintola-ala on erittäin työvoimavaltainen ala, joten henkilökunnan mielipiteillä ja suorittamisella on suuri merkitys muutosten onnistumisessa. Jatkuva kommunikointi henkilökunnan kanssa on erittäin tärkeää. Heidän mielipiteitään tulisi kuunnella ja arvostaa. Esimiesten tulisi tarkkailla työntekijöidensä asenteita ja tunteita muutosprosessin aikana ja reagoida välittömästi vastarintaa tai negatiivisia asenteita muodostuessa. Jatkuva toiminnan kehittäminen, työntekijöiden motivointi sekä muutoksiin kannustava ja tukeva ilmapiiri auttavat ravintolaa luomaan muutospositiivisen ilmapiirin. Muutospositiivinen ilmapiiri ravintolan henkilökunnan keskuudessa on yksi avaintekijöistä muutosprosessien onnistumiseen ja ravintolan menestymiseen. (Chew, Cheng & Petrovic-Lazarevic 2006, 58-64.)

Tutkimuksessa (2006) todettiin Lewinin muutosjohtamisen mallin (luku 2.4) sopivan hyvin ravintola-alalla. Alalla muutokset ovat arkipäivää ja toteuttavat muutokset ovat usein aika pieniä. Lewinin malli on tarpeeksi yksinkertainen ja helposti ymmärrettävissä, minkä takia se soveltuu tutkimuksessa haastateltujen esimiesten ja työntekijöiden mukaan hyvin ravintola-alalle. Tutkimuksen mukaan ravintola-alan muutosjohtamisen onnistumista edesauttavat viisi tekijää: jatkuva kommunikointi henkilökunnan kanssa, henkilökunnan tunteiden huomioiminen ja ymmärtäminen, jatkuva toiminnan kehittäminen, henkilökunnan motivointi ja muutoksiin kannustava ja tukeva työilmapiiri. Tut-

kimuksessa esitettiin Lewinin kolmivaiheisen muutosjohtamisen mallin mukaan, miten näitä edellä mainittuja tekijöitä voidaan toteuttaa. (Chew, Cheng & Petrovic-Lazarevic 2006, 62.)

Sulatusvaiheessa, ennen kuin muutosta toteutetaan, esimiesten tulisi ymmärtää, että ihmisillä on erilaisia mielipiteitä ja ajatuksia muutoksesta eivätkä kaikki ilmaise rehellistä mielipidettään muutoksesta heti. Sulatusvaiheessa esimiesten tulisi tehdä aloite henkilökuntaa kohtaan ja kommunikoida heidän kanssaan sekä pitää heidät ajan tasalla tapahtuvista muutoksista. Ylläpitämällä jatkuvaa kommunikointia ja kuuntelemalla henkilökuntaa, esimiehet voivat ymmärtää henkilökuntaansa ja heidän tarpeitansa paremmin. Lewinin mallin sulatusvaiheen tarkoituksena on siis parantaa esimiesten ja henkilökunnan välistä kommunikointia. (Chew, Cheng & Petrovic-Lazarevic 2006, 62-63.)

Lewinin mallin toisessa vaiheessa, muutosvaiheessa, esimiesten tulisi osata tulkita ja ymmärtää henkilökuntansa asenteita ja mielipiteitä muutosta kohtaan. Esimiesten tulisi myös ohjata, tukea ja motivoida henkilökuntaa muutoksen toteuttamisen aikana. Työntekijöiden kuuntelu ja heiltä tulevien uusien ideoiden huomioiminen on myös tärkeää muutosvaiheen onnistumisessa. Kuuntelu ja henkilökunnan kanssa keskustelu on tärkeä osa muutosvaihetta, jotta henkilökunta saadaan vakuuttuneeksi muutoksen tuomisesta hyödyistä ja positiivisuudesta. Kun muutos saadaan käytäntöön, alkaa Lewinin mallin viimeinen vaihe eli jäädytysvaihe. (Chew, Cheng & Petrovic-Lazarevic 2006, 63-64.)

Jäädytysvaiheen tarkoituksena on juurruttaa muutos lopullisesti ravintolan toimintaan. Jäädytysvaiheessa, esimiesten tulisi jatkaa kommunikointia henkilökuntansa kanssa tehdystä muutoksesta. Näin voidaan edesauttaa avointa keskustelua sekä ideoiden ja tiedon vaihtoa kaikkien muutosprosessiin osallistuneiden välillä. Kommunikoimalla ja henkilökuntaansa huomioimalla, esimiehet voivat selvittää, mitä vaikutuksia erilaajuisilla muutoksilla on henkilökuntaan. Näin esimiehellä on mahdollisuus tehdä tarvittavia korjauksia tukeakseen heitä. Esimerkiksi, vaikka ravintolassa tehdyllä työtavan muutoksella on positiivinen vaikutus ravintola-alaan, se ei välttämättä vaikuta positiivisesti henkilökuntaan. Työtavan muutos voi tuottaa henkilökunnalle lisätyötä ja sitä kautta nostaa henkilökunnan väsymystasoa ja laskea motivaatiota. (Chew, Cheng & Petrovic-Lazarevic 2006, 63-64.)

Esimiesten tulisi analysoida toteutettava muutos läpikotaisin sekä tuntea ravintolan henkilökunta hyvin ennen muutoksen toteuttamista. Näin pystytään päättelemään, minkälaisesta muutoksesta on hyötyä sekä ravintolan toiminnalle että henkilökunnalle. Koska ravintola-ala on erittäin työvoimakeskeinen ala, esimiesten tulee ottaa huomioon muutoksen vaikutukset henkilökuntaan. Ravintolan esimiesten on tärkeää muistaa henkilökunnan motivointi muutoksia toteuttaessa sekä luoda ravintolan henkilökunnan keskuuteen muutospositiivinen ilmapiiri, joka kannustaa työntekijöitä hyväksymään muutokset. Tutkimuksen mukaan näin ravintolan on mahdollisuus säilyttää kilpailukykyä ja menestyä. (Chew, Cheng & Petrovic-Lazarevic 2006, 64.)

3.3 Ravintola-ala ja teknologian tuomat muutokset

Ravintola-ala on erittäin kilpailtu ja mediakeskeinen ala. Asiakkaat oppivat koko ajan enemmän uusia ruokaan, juomaan ja teknologiaan liittyviä asioita ja sitä kautta vaativat myös ravintoloilta koko ajan enemmän. Ravintolat yrittävät erottautua jollakin tavalla kilpailijoistaan koko ajan muuttuvassa liiketoimintakentässä. Teknologian kehitys on ollut huimaa viimeisien vuosien aikana. Teknologian innovaatiot ovat tuoneet ravintola-alalle paljon erilaisia keinoja, joilla ravintola voi erottautua kilpailijoistaan, tehostaa toimintaansa ja parantaa palveluaan. Esimerkiksi asiakkaat lähettävät tekstiviestejä tarjoilijalle, kun he tarvitsevat jotain, asiakas voi itse veloittaa laskunsa pöydissä olevilla maksupäätteillä, tarjoilijat tekevät tilaukset pöydissä kämmentietokoneilla ja ruokalistas ovat monissa paikoissa 700 dollarin arvoisia tablettitietokoneita. Ravintoloitsijat ovat perustelleet uusien innovaatioiden käyttöönottoa kolmesta näkökulmasta: tehokkuus, turvallisuus ja parempi palvelu. Teknologian avulla ravintolan on mahdollisuus tehostaa palveluprosessejaan ja kulujen tarkkailua sekä parantaa palvelun laatua. Teknologia tuo myös turvallisuutta esimerkiksi maksutilanteisiin niin asiakkaalle kun ravintolallekin. (Woodman & Falcone 2011; Pantelidis & Marée 2009, 1.)

Erityisesti viime vuosina ravintola-alan toimijat ovat aloittaneet käyttää yhä enemmän langattoman mobiiliteknologian tuomia uusia mahdollisuuksia hyväkseen liiketoiminnassaan. Ravintolat ovat ottaneet käyttöön erilaisia kämmentietokoneita ja tabletteja, joihin on ohjelmoitu koko ravintolan järjestelmät ruokalistoista varaston saldoihin. Tar-

joilijat eivät tarvitse enää kynää ja paperia tehdäkseen tilauksia eikä heidän tarvitse kävellä ravintolan salia edestakaisin saadakseen tilauksia eteenpäin keittiölle ja baariin, vaan he voivat tehdä kaiken tämän langattomasti asiakkaan pöydän ääressä ilman erillistä kiinteää kassakonetta. Käytän tästä toimintatavasta termiä, mobilisointi. Mobilisointitermi tulee sanasta mobile, joka suomenkieliseksi adjektiiviksi käännettynä tarkoittaa liikkuvaa. Mobilisoinnista muodostui pilottihankkeen ryhmän jäsenten välisissä palavereissa ja keskusteluissa käytetty termi. Termiä käytettiin kuvaamaan edellä mainittua toimintatapaa. Nykyään asiakkaat voivat tehdä jopa itse tilauksensa pöydästä ilman tarjoilijaa tablettiin tai pöydässä olevaan tietokoneeseen ohjelmoidun menun kautta. Tarjoilijoiden mobilisointi onkin ollut erittäin suosittu toimintatapa ravintoloissa erityisesti ulkomailla. Ulkomailla tarjoilijoiden mobilisointia on ollut näkyvissä jo muutamia vuosia, mutta Suomessa se on vielä todella harvinaista. Mobilisointiin vaadittavaa tekniikkaa on ollut jo Suomessa saatavilla pitkään, mutta toimintatapa ei ole rantautunut vielä ravintoloiden käyttöön.

Sveitsissä tehdyn tutkimuksen (2006) mukaan, erityisesti erilaisten kämmentietokoneiden ja tablettien käytön suosio on noussut ravintoloissa. Mobiiliteknologia tarjoaa mahdollisuuden ravintolan tehokkuuden parantamiseen. Esimerkiksi kämmentietokoneiden avulla ravintolan on mahdollisuus tehostaa palveluprosessiaan sekä tarjota parempaa ja nopeampaa palvelua asiakkailleen. Paremman ja nopeamman palvelun kautta, ravintolalla on mahdollisuus kasvattaa mainettaan ja parantaa imagoaan. Tutkimuksesta selvisi myös muutamia ongelmia, jotka lähinnä liittyivät teknologian toimivuuteen ja luotettavuuteen. Järjestelmien kaatuminen, akkujen lyhyt toiminta-aika, laitteiden rajoitettu muokattavuus sekä tiedon epäluotettava siirtyminen olivat suurimpia ongelma-kohtia. (Scornavacca, Prasad & Lehmann 2006.) Ravintolan henkilöstön muutosvastarinta uutta teknologiaa kohtaan sekä uuden laitteen käytön oppiminen aiheuttavat myös ongelmia ja vaikeuttavat uuden teknologian käytäntöön viemistä.

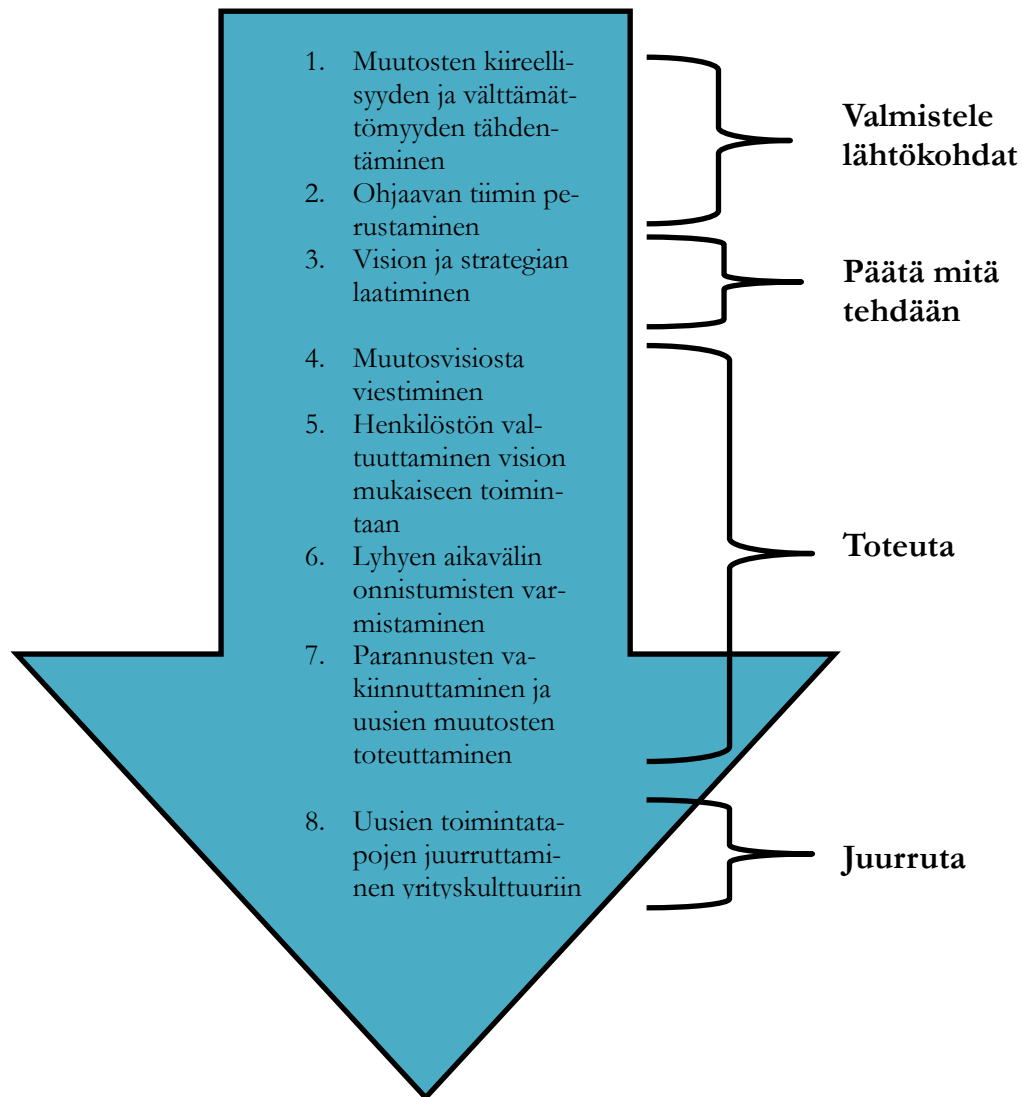
3.4 Onnistuneen muutoksen kahdeksan vaihetta Kotterin mukaan

Yksi kuuluisimmista sekä eniten käytetyistä ja siteeratuista muutosjohtamisen malleista on Kotterin vuonna 1995 julkaisema onnistuneen muutoksen kahdeksanvaiheinen malli. Kotterin malli perustuu hänen tekemään analyysiin, jonka hän oli tehnyt kymmenien

yriytysten muutoshankkeista. Hän selvitti kahdeksan yleisintä ja tavallisinta virhettä, miksi muutoshankkeissa epäonnistutaan. Kotterin (1996, 13) analyysin mukaan, kahdeksan tavallisinta ja yleisintä virhettä muutoshankkeissa ovat seuraavat:

- Organisaatio on liian tyytyväinen vallitsevaan tilanteeseen.
- Ei perusteta tarpeeksi vahvaa ohjaavaa tiimiä.
- Vision merkitystä aliarvioidaan.
- Visiosta informoidaan liian vähän.
- Uuden vision tieltä ei siirretä esteitä.
- Ei saavuteta tarpeeksi nopeasti lyhyen aikavälin onnistumisia.
- Voitto julistetaan liian aikaisin.
- Muutoksia ei juurruteta yrityksen kulttuuriin.

Kotterin muutosjohtamisen malli on vastakohta näihin kahdeksaan muutoshankkeissa yleisimmin tehtyihin virheisiin. Tässä alaluvussa esittelen Kotterin muutosjohtamisen mallin ja sen kahdeksan eri vaihetta (kuvio 5).



Kuvio 5. Mukailtu versio kahdeksanvaiheisestä muutosjohtamisen mallista (Kotter 1996, 18; Kotter & Rathgeber 2008, 125-127)

Yllä oleva kuvio on mukailtu versio Kotterin kahdeksanvaiheisestä muutosjohtamisen mallista. Mallin oikeaan reunaan on lisätty Kotterin toisesta teoksesta (Kotter & Rathgeber 2008, 125-127) neljä teemaa, joiden tarkoitus on tiivistää ja selkeyttää alkuperäistä mallia. Malli on yhteenveto muutoshankkeen toteuttamisvaiheista. Prosessiin kuuluu kahdeksan vaihetta. Uudistamisprosessin kolme ensimmäistä vaihetta auttavat purkamaan nykyistä tilannetta. Kolmessa ensimmäisessä vaiheessa valmistellaan muutoshankkeen lähtökohtia sekä päätetään, mitä tehdään. Vaiheissa 4-7 otetaan käyttöön monia uusia toimintatapoja ja toteutetaan muutos. Viimeinen vaihe juurruttaa muutokset yrityksen kulttuuriin ja auttaa tekemään niistä pysyviä. Onnistuneessa muutosprosessissa ja erityisesti vähänkään mittavammassa muutoshankkeessa, on tärkeää käydä läpi prosessin kaikki kahdeksan vaihetta oikeassa järjestyksessä ensimmäisestä viimei-

seen vaiheeseen. Vaiheet voivat tapahtua yhtä aikaa, mutta yhdenkin sivuuttaminen tai liian nopea siirtyminen viimeisiin vaiheisiin aiheuttaa lähes poikkeuksetta ongelmia. Mittavien muutosten aikaansaaminen vaatii aikaa. Ihmisten johtaminen on käytännössä jokaisessa mallin vaiheessa tärkeää. (Kotter 1996, 17-20.)

Kotterin onnistuneen muutosjohtamisen mallin **ensimmäinen vaihe** on luoda muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tuntu organisaatiossa. Tässä vaiheessa markkinoiden ja kilpailutilanteen tutkiminen ja tunteminen ovat avainasemassa. Tarkoitus on päästä eroon liiasta tyytyväisyydestä nykyiseen olotilaan ja luoda kuvaa muutoksen välttämättömyydestä ja tärkeydestä. Ilman tämän vaiheen toteuttamista, organisaatioita on vaikea saada tekemään yhteistyötä muutoksen eteen. Jos henkilöstö on liian tyytyväinen nykyiseen ja pitää muutosta turhana tai väärän suuntaisena, muutokset eivät yleensä etene mihinkään. Keskijohto on avainasemassa tämän vaiheen onnistumisessa. On tärkeää, että keskijohto saadaan uskomaan muutoksen onnistumiseen ja sen tuomiin mahdollisuuksiin, koska heidän välitettävä uskottavasti sanomaa muutoksen välttämättömyydestä ja sitä kautta vähennettävä liikaa tyytyväisyyttä organisaation sisällä. Näkyvistä kriiseistä voi olla suureksi avuksi, koska niiden avulla voidaan helposti herättää henkilöstön huomiota ja lisätä tunnetta muutoksen välttämättömyydestä. (Kotter 1996, 18, 31-39.)

Toinen onnistuneen muutosprosessin vaihe on ohjaavan tiimin perustaminen. Muutoshankkeissa tarvitaan aina vahvaa ohjaavaa tiimiä, joka pitää muutosta käynnissä. Tiimin tarkoituksena on ohjata muutosta ja viedä muutosta eteenpäin. Tiimin kokoonpanon täytyy olla oikea. Jäsenten keskinäinen luottamus ja yhteinen tavoite ovat tärkeitä. Vahvaan ohjaavaan tiimiin tarvitaan erilaisia persoonia. Tiimissä tulisi olla tarpeeksi asemaan perustuvaa valtaa, asiantuntemusta, uskottavuutta sekä johtajuutta. Vahvan ja yhteen hiileen puhaltavan ohjaavan tiimin avulla eteen tulevat ongelmat ovat helpommin ratkaistavissa ja muutos on mahdollista pitää koko ajan käynnissä. (Kotter 1996, 45-51.)

Kolmannessa vaiheessa laaditaan visio ja strategia muutoksen toteuttamiseksi. Visio toimii muutoshankkeen ohjenuorana ja sen toteuttamisen varmistamiseksi laaditaan strategioita. (Kotter 1996, 18.) Strategia on pitkän aikavälin suunnitelma, jolla varmistete-

taan toiminnan jatkuvuus (Opetushallitus). Visio on tulevaisuuden kuva, joka antaa suoria tai epäsuoria viitteitä siitä, miksi ihmisten tulisi tehdä töitä tuon tulevaisuuden toteuttamiseksi. Visio on välttämätön muutosprosessin onnistumiselle. Hyvällä visiolla on kolme tärkeää päämäärää muutosprosessissa. Ensinnäkin se selkiyttää muutoksen yleistä suuntaa, mikä yksinkertaistaa yksityiskohtaisempia päätöksiä. Kun suunta on selvillä, saatetaan päästä eroon kyvyttömyydestä tehdä päätöksiä sekä vision avulla voidaan havaita vision kanssa yhteen sopimattomat projektit. Toiseksi, visio kannustaa henkilöstöä tekemään oikean suuntaisia toimenpiteitä niiden vaikeudesta huolimatta. Hyvän vision avulla voidaan torjua muutoksen toteuttamisen haluttomuutta, koska se tarjoaa toivoa ja on siksi kannustava. Kolmanneksi visio auttaa myös koordinoimaan yksilöiden toimenpiteitä nopeasti ja tehokkaasti. Kolmas vision päämäärä on usein erittäin tärkeä. Yhteisen ja selkeän vision avulla voidaan säästää prosessin kustannuksissa. Prosessi toimii tehokkaammin, koska henkilöstö voi työskennellä paremmin itsenäisesti ilman, että jokaista asiaa täytyisi tarkistaa esimieheltä tai kollegoilta. (Kotter 1996, 60-62.)

Neljäs Kotterin muutosjohtamisen mallin vaihe on muutosvisiosta viestiminen. Neljännen vaiheen tarkoitus on käyttää kaikkia mahdollisia keinoja, jotta uudesta visiosta ja strategioista voidaan viestiä tehokkaasti. Tässä vaiheessa ohjaavan tiimin on tarkoitus näyttää mallia niistä toimintamalleista, joita muun henkilöstön odotetaan noudattavan. (Kotter 1996, 18.) Vision onnistuneen viestinnän seitsemän periaatetta ovat (Kotter 1996, 76) seuraavat:

- Viestin yksinkertaisuus on valttia.
- Kielikuvat, vertaukset ja esimerkit kertovat enemmän kuin tuhat sanaa.
- Käytä useita viestintäkanavia.
- Tehokas viestintä vaatii toistoa.
- Johdon oma esimerkki lisää uskottavuutta.
- Puutu ristiriitoihin aktiivisesti.
- Kaksisuuntainen viestintä on aina tehokkaampaa kuin yksisuuntainen.

Onnistuneen muutosvisiosta viestimisen avulla saavutettu yhteinen näkemys haluttavasta tulevaisuudesta voi auttaa muutosten läpiviemistä tukevien toimenpiteiden motiivomisessa ja koordinoimisessa (Kotter 1996, 73.)

Neljän ensimmäisen vaiheen läpikäyminen edesauttaa jo sinänsä viidennen vaiheen toteuttamista. **Viides vaihe** on henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan. Viidennen vaiheen tarkoituksena on siirtää vastuuta ja valtuuksia mahdollisimman laajalle henkilöstöjoukolle poistamalla muutosvision toteuttamisen tieltä mahdollisimman paljon esteitä. Yleisimpiä esteitä ovat organisaatorakenteet, henkilöstön osaaminen, järjestelmien toimivuus sekä hankalat esimiehet. Organisaatorakennetta on muokattava vision mukaiseksi ja henkilöstölle on järjestettävä tarpeeksi muutoksen toteuttamiseen tarvittavaa koulutusta ja valmennusta. Organisaation tieto- ja henkilöstöjärjestelmät eivät saa olla ristiriidassa uuden vision kanssa vaan niihin on puututtava välittömästi ja nivottava yhteen vision kanssa. Hankalien ja muutoshaluttomien esimiesten toimintaan ja käytökseen on tärkeä puuttua, koska heidän toimintansa jarruttavat koko muutosprosessia. Kun yrityksessä on oikeanlainen rakenne, oikea valmennus, oikeat järjestelmät ja esimiehet, jotka tukevat visiota, on mahdollista hyödyntää henkilöstön taitoja, jotka tuovat muutosten toteuttamiseen tarpeellista ihmisten johtamisen osaamista. (Kotter 1996, 88-99.)

Suuriin muutoksiin ja joskus myös pieniin muutoksiin menee paljon aikaa. Kuudes vaihe onkin erityisen tärkeä vaihe pitkään kestävässä muutoshankkeissa. **Kuudes vaihe** on lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen. Onnistumisten on oltava näkyviä ja todellisia. Lisäksi onnistumisten on oltava kiistattomia ja niiden on sitouduttava muutoshankkeeseen. Lyhyen aikavälin onnistumisten tarkoituksena on parantaa henkilöstön suorituskykyä ja ylläpitää muutoshanketta. Onnistumisten avulla varmistetaan henkilöstön motivaation säilyminen ja mahdollinen motivaation lisääntyminen. Onnistumisten avulla saadaan näyttöä muutoksen onnistumiselle ja voidaan perustella muutoksen aiheuttamia kustannuksia. Onnistumiset karsivat pohjaa muutosta vastustavien väitteiltä ja houkuttelevat mahdollisesti lisää muutoksen kannattajia ja puolestapuhujia. Lyhyen aikavälin onnistumisten avulla voidaan myös tarkkailla muutoksen suuntaa ja varmistaa vision mukainen menosuunta. (Kotter 1996, 102-106.)

Kuuden ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on herättää riittävästi liikevoimaa, jotta muutos voidaan toteuttaa ja lyödä läpi organisaation toimintaan. **Seitsemännessä vaiheessa** tapahtuu usein valtavan suuria muutoksia. (Kotter 1996, 113.) Seitsemäs vaihe on parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen (Kotter 1996, 18). Seitsemäs vaihe saattaa ääritapauksissa kestää jopa vuosia ja siihen saattaa osallistua satoja tai jopa tuhansia ihmisiä. Ihmisten johtamisen taito ja johtajien ajattelun pitkäjänteisyys ovatkin tässä seitsemännessä vaiheessa todella tärkeitä. Yksi iso muutosprojekti saattaa koostua kymmenistä pienemmistä muutosprojekteista, joiden kaikkien pitäisi toimia yhden vision suuntaisesti. Ylimmän johdon on käytännössä mahdotonta pitää kaikkia projekteja hallinnassa, joten alemman tason johtajat hoitavat projektikohtaisen johtamisen ja projektinhallinnan. Ylimmän johdon tehtävänä on pitää huolta siitä, että muutokset koetaan tärkeiksi ja kokonaishankkeen päämäärä pysyy selkeänä. Osa projekteista saatetaan saada onnistuneesti päätökseen, vaikka kokonaishanke olisi vielä kesken. Tässä vaiheessa ohjaavan tiimin olisi tärkeää lyhyen välin onnistumisten tuoman uskottavuuden avulla luoda koko ajan uusia muutosprojekteja. Näin on mahdollista karsia mahdollista luovuttamisen ja voiton tunnetta henkilöstön keskuudessa eikä muutoshanke tyrehdy vielä tähän vaiheeseen. Ohjaavan tiimin tulisi käyttää myös paljon aikaa varmistaakseen, että uudet menettelytavat ja onnistuneet pienemmät muutokset juurtuvat kunnolla organisaation kulttuuriin. (Kotter 1996, 124-126.)

Kotterin (1996, 18) muutosjohtamisen mallin **viimeisessä vaiheessa** on tarkoitus juurruttaa muutoksen tuomat uudet toimintatavat yrityskulttuuriin. Kulttuuri tarkoittaa ihmisryhmän keskuudessa vallitsevia toimintanormeja ja yhteisiä arvoja. Toimintanormit ovat ryhmässä vallitsevia tavallisia toimintatapoja, jotka pysyvät aina mukana ryhmän toiminnassa, koska ryhmä opettaa ne aina uusille ryhmän jäsenille. Päästäkseen sisään ryhmän toimintaan, uuden jäsenen on omaksuttava ryhmän toimintanormit. Yhteiset arvot ovat ryhmän jäsenille asioita, jotka kannattaa ottaa huomioon. Ne ovat päämääriä, jotka vaikuttavat ryhmän toimintatapoihin. Yleensä yhteisiä arvoja on vaikeampi muuttaa kuin toimintanormeja, sillä arvot ovat normeja näkymättömämpiä ja arvot ovat juurtuneet kulttuuriin syvemmin. Osa yrityskulttuurin tekijöistä voi vaikuttaa kaikkiin yrityksessä työskenteleviin tai osa voi vain koskea joitakin tiettyjä yksiköitä. Yrityksen kulttuuri on tärkeä, koska se voi vaikuttaa paljon ihmisten toimintatapoihin.

Kulttuuria on vaikea muuttaa ja näkymättömyytensä takia siihen on vaikea puuttua suoraan. (Kotter 1996, 129-130.)

Kun muutoshankkeen aikana kehitetyt uudet toimintamallit eivät ole yhteensopivia yrityksen kulttuurin kanssa, on vaarana, että ne eivät säily. Muutokset voivat kadota vuosienkin jälkeen, koska ne eivät koskaan juurtuneet tiukasti normeihin eivätkä arvoihin. Kun yrityksen vanha kulttuuri ei ole täysin ristiriidassa uuden muutosvision kanssa, haasteena on yhdistää uudet toimintatavat vanhaan muottiin ja karsia samalla ristiriitaiset osuudet pois. Jos uusi visio ei ole ollenkaan sopusoinnussa yrityksen vanhan kulttuurin kanssa, tehtävästä tulee paljon haastavampi. Kulttuuria ei voi muokata helposti ja nopeasti eikä sitä voi muuttaa väkisin. Kulttuurin muutosprosessi alkaa yleensä jo muutoshankkeen alkuvaiheessa, kun asenteet ja toimintatavat alkavat muuttua muutoshankkeen mukaisiksi. Suurin osa muutoksista juurtuu kuitenkin vasta kunkin muutoshankkeen lopussa. Kulttuurin lopullinen muutos tulisikin toteuttaa vasta muutoshankkeen lopussa. Kulttuuri muuttuu vasta sitten, kun henkilöstö on saatu toimimaan uudella tavalla ja uusi toimintatapa tuottaa jollain aikavälillä näkyviä hyötyjä ja henkilöstö näkee uuden toimintatavan ja suoritusparannusten välisen yhteyden. Usein uudet toimintatavat juurtuvat kulttuuriin vasta, kun on aivan selvää, että ne toimivat ja ovat vanhoja menetelmiä parempia. Joskus kulttuurin muutos voi vaatia keskeisessä asemassa olevien henkilöiden vaihtamista. Jotta muutos on juurtunut lopullisesti yrityksen toimintaan ja kulttuuriin, tulee myös varmistaa ne keinot, joilla johtohenkilöiden seuraajat löydetään ja valmennetaan. Keinojen tulee olla uusien toimintatapojen mukaisia. Näin voidaan varmistaa, että muutos pysyy yrityksen toiminnassa, vaikka vaihtuvuutta tapahtuisikin. (Kotter 1996, 130, 132, 135-137.)

Vaikka Kotterin muutosjohtamisen malli on erittäin käytetty ja toimivaksi todettu, on kuitenkin muistettava, että se on vain hyvä malli. Ei ole yhtä oikeaa tapaa muutoksen läpiviemiseen ja muutoksen johtamiseen. Muutosjohtaminen on yksilöllistä, koska muutos on aina yksilöllinen ja yritykset ovat aina yksilöllisiä. Niin tämä kahdeksanvaiheinen malli kuin kaikki muutkin muutosjohtamisen mallit tulisi suodattaa ja muokata oman yrityksen toimintaan, kulttuuriin ja alaan sopiviksi. Mallit kuitenkin helpottavat muutoksen jäsentelyä suunnitteluvaiheessa ja muistuttavat olennaisista rakennuselementeistä. (Erämetsä 2003, 152.)

Seuraavassa luvussa esittelen opinnäytetyöni toimeksiantajan sekä kuvaan prosessin, miten CMB-Ravintoloiden pilottihanke edistyi ja miten Kotterin alkuperäisestä mallista muovautui ravintola-alalle sopiva muutosjohtamisen malli.

4 Prosessikuvaus

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyöni toimeksiantajan sekä kämmentietokoneiden käyttöönottoon liittyvän CMB-Ravintolat Oy:n pilottihankkeen. Pilottihankkeen etenemisprosessin kuvaus on tehty Kotterin kahdeksanvaiheista muutosjohtamisen mallia (kuvio 5) peilaten. Pilottihankkeen jokaisen eri vaiheen lopussa vertaan, miten Kotterin malli toteutui kyseisessä vaiheessa sekä pohdin vaiheen onnistumista. Opinnäytetyöni ensimmäinen produkti (liite 2) ja sen sisältö perustuvat pilottihankkeen toteutukseen. Lisäksi kuvaan luvussa 4.8 opinnäytetyöni toisen produktin (liite 3), CMB-Ravintolat Oy:lle suunnatun muutosjohtamisen mallin luomisprosessia.

4.1 CMB Ravintolat Oy ja ravintola Maya Bar & Grill

CMB-Ravintolat on vuonna 1993 perustettu 12 toimipaikan muodostama ravintolaryhmä. Ryhmässä operoi kuusi erillistä osakeyhtiötä. Ryhmään kuuluu oma tilitoimisto Wankers Oy, joka vastaa yhtiön taloushallinnosta ja tuottaa tilitoimisto- ja palkanlaskentapalvelut kaikille mukana oleville yhtiöille. (CMB 2011a.) Jokaisessa yhtiössä tasa-vertaisena osakkaana tai ainoana omistajana toimivat Juuso Kokko, Petteri Leminen ja Rami Salminen. Yhtiön johtoryhmään kuuluvat yhtiön hallituksen puheenjohtaja Kokko, toimitusjohtaja Leminen, kaksi linjajohtajaa, kehitysjohtaja sekä yhtiön controller. Yhtiön myynnistä noin 25 % tulee ruokatuotteista ja 75 % juoma- ja tupakkatuotteista. (Kovalainen, H. 19.10.2011.) CMB-Ravintoloiden yhteenlaskettu liikevaihto on noin 14 miljoonaa euroa ja yhtiö työllistää keskimäärin 130 työntekijää (CMB 2011a). Ryhmään kuuluu ruokaravintoloita ja baareja Helsingissä sekä Lahdessa. Seitsemän näistä sijaitsee Helsingissä ja viisi Lahdessa. Helsingissä sijaitsevat seuraavat ravintolat: Maya Bar & Grill, Painobaari, Elmo Sports & Grill, Bar Loose, U.Kaleva, AussieBar, Ravintola Sävel, Kokomo Tikibar & Room. Lahdessa toimivat seuraavat ravintolat: Jackalope, Santa Fe Lahti, Santa Fe Express, Santa Fe Catering ja Kokomo Tikibar. (CMB 2011b.)

Ravintola Maya Bar & Grill on latinalais-amerikkalaiseen ruokaan erikoistunut ruokaravintola Helsingin ydinkeskustassa Rautatieaseman ja Kansallisteatterin läheisyydessä. Ravintola on toiminut vuodesta 2004. Ravintolassa on noin 80 asiakaspaikkaa ja kesäisin terassi tuo vielä 35 lisäpaikkaa. Ravintolan asiakaskunta on monipuolinen. Lounaalla

asiakkaat koostuvat pääosin lähellä sijaitsevien yritysten työntekijöistä. Iltaisin asiakas-kunta on laaja, ja se koostuu monenlaisista ja monenikäisistä ihmisistä. Maya Bar & Grillin tavoitteena on olla rento, mutkaton ja helposti saavutettava ravintola, joka huolehtii asiakkaista ammattitaidolla ja tyyllillä. Ravintolassa työskentelee tällä hetkellä noin 23 henkilöä.

4.2 CMB-Ravintolat Oy:n pilottihankkeen ensimmäinen vaihe

Tässä aluvuossa esitellään CMB-Ravintolat Oy:n pilottihankkeen ja opinnäytetyöni aiheen taustoja. Luvussa on myös esitelty, miten pilottihankkeen ensimmäinen vaihe vastaa Kotterin mallin ensimmäistä vaihetta. Kotterin muutosjohtamisen mallin ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen (luku 3.4).

CMB-Ravintolat hankki vuonna 2008 kaksi kämmentietokonetta yhden Lahden toimipisteensä tarjoilijoiden käytettäväksi. Investoinnin taustalla oli omistajien havainnot kämmentietokoneiden käytön suosiosta ja toimivuudesta ravintoloissa ulkomailla. Investoinnin tarkoituksena oli mobilisoida ja tehostaa ravintolan tarjoilijoiden toimintaa. Projekti ei kuitenkaan lähtenyt käyntiin eikä kämmentietokoneita saatu lopullisesti toimipisteeseen oikealla tavalla käyttöön vaan ne joutuivat varaston hyllylle. Kämmentietokoneet olivat pari vuotta varastossa, mutta vuoden 2010 loppupuolella CMB-Ravintoloiden omistajat päättivät investoida pilottihankkeeseen. Pilottihankkeen taustalla oli se, että CMB oli avaamassa vuoden 2011 alkupuoliskolla uuden ravintolan, johon oli tarkoitus ottaa käyttöön uusimmat versiot saatavilla olevista kämmentietokoneista. Omistajat uskoivat, että kämmentietokoneiden käyttö ravintoloissa tulee olemaan lähitulevaisuudessa ravintoloiden arkipäivää. Omistajat halusivat olla edelläkävijöitä Suomen ravintolakentässä ja uskoivat kämmentietokoneiden tehostavan ravintoloidensa toimintaa. He ajattelivat panostaa uusiin kämmentietokoneisiin ja niiden onnistuneeseen käyttöönottoon, joten niiden toimivuuden ja toimintatavan sopivuuden varmistaminen oli tärkeää.

Omistajat päättivät kokeilla kämmentietokoneita ja niiden sopivuutta ravintoloidensa toimintaan pilottihankkeen avulla. Hankkeen tarkoituksena oli kokeilla, miten kämmen-

tietokoneiden käyttö soveltuu CMB-Ravintoloiden yhden toimipisteen, Maya Bar & Grillin, toimintaan ja palveluprosessiin sekä minkälaisia muutoksia laitteen käyttöönotto aiheuttaa ravintolalle. Hankkeen tavoitteena oli saada kämmentietokoneet käyttöön ravintolan toimintaan, mutta tarkoituksena oli myös saada kokemusta kämmentietokoneiden toimivuudesta ja ongelmakohdista, jotta laitteet olisi helpompi viedä muiden toimipisteiden käytäntöön. Pilottihankkeessa käytettiin vuonna 2008 yhtiöön hankittuja kämmentietokoneita.

Tarjoilija pystyy kämmentietokoneen avulla tekemään asiakkaiden tilaukset suoraan pöydästä ilman erillisen kiinteän kassakoneen käyttöä. Tällaisella toimintatavalla ravintola voi tehostaa toimintaansa sekä parantaa palveluaan. Kämmentietokoneiden käyttö onkin erittäin suosittua ulkomailla ravintoloissa, mutta vielä todella harvinaista Suomessa. CMB-Ravintolat Oy on Suomen ravintolalähtökentässä ensimmäisten joukossa kokeilemassa tällaista teknologiaa.

Pilottihankkeen osalta Kotterin mallin ensimmäisen vaiheen toteutus jäi hieman puutteelliseksi. Sain sellaisen kuvan, että pilottihanke laitettiin käyntiin liian nopealla aikataululla ilman tarkempaa analyysia kämmentietokoneiden toimivuudesta Maya Bar & Grillissä. Omistajat olivat kyllä tietoisia kämmentietokoneiden hyödyistä ja niiden tuomista mahdollisuuksista ja olivat luultavasti perustelleet johtoryhmälle muutoksen tärkeyttä ja välttämättömyyttä. Johtoryhmästä alaspäin muutoksen tärkeyden osoittamista ei kuitenkaan tapahtunut tarpeeksi. Keskijohdolla on myös suuri merkitys muutoksen tärkeyden osoittamisessa, mutta valitettavasti tässä tapauksessa keskijohto ei toiminut Kotterin mallin mukaisesti. Ravintola on ollut toiminnassa jo kahdeksan vuotta ja monet työntekijöistä ovat olleet pitkään töissä samassa ravintolassa. Henkilökunta on tyytyväinen nykyiseen olotilaan ja tietyt vanhat toimintatavat ovat lujasti juurtuneet ravintolan toimintaan. Muutosten ja uusien toimintatapojen läpivieminen tällaiseen organisaatioon on vaikeaa. Muutoksissa onnistuminen vaatii, että liiallinen tyytyväisyys poistetaan perustelemalla henkilökunnalle muutoksen kiireellisyyttä ja välttämättömyyttä. Muutoksen tärkeyden ja välttämättömyyden osoittamiseen olisi pitänyt keskittyä pilottihankkeessa enemmän ja kohdistaa viestintää enemmän ravintolan työntekijöihin.

4.3 Pilottihankkeen toinen vaihe

Kotterin mallin toisessa vaiheessa perustetaan ryhmä muutoksen toteutuksen ohjaami- seen. Ryhmän tulee olla vahva, jotta se pystyy viemään muutosta organisaatiossa eteen- päin. (luku 3.4.)

Pilottihankkeen toteutusta varten muodostettiin oma projektiryhmä. Hankkeeseen osal- listui lisäksi kolme muuta henkilöä: CMB:n controller, Maya Bar & Grillin ravintola- päällikkö sekä CMB:n ulkopuolinen konsultti. Pilottihankkeen projektipäällikkönä toi- mi yhtiön controller. Hän kuuluu CMB-Ravintolat Oy:n johtoryhmään ja yksi hänen työtehtävistään on vastata yhtiön ja sen toimipisteiden IT -palveluiden toimivuudesta. CMB:n ulkopuolinen konsultti on ravintola-alan konsultti ja hänellä oli kokemusta kämmentietokoneiden käyttöönotosta sekä niiden toimivuudesta ravintolassa. Konsult- ti oli olla mukana pilottihankkeen ensimmäisten viikkojen ajan ja hänen tehtävänä oli auttaa projektipäällikköä laitteen ohjelmiston suunnittelussa sekä tuoda omia kokemuk- sia ja tietoa kämmentietokoneiden käytöstä. Maya Bar & Grillin ravintolapäällikön teh- tävänä oli tuoda ravintolan näkökulmaa muutosprosessiin ja luoda edellytykset sekä mahdollisuus hankkeen toteutukselle ravintolassa. Oma tehtäväni hankkeessa oli tuoda ravintolan tarjoilijan näkökulmaa muutosprosessiin sekä kokeilla kämmentietokonetta käytännössä ja raportoida käyttäjäkokemuksista. Lisäksi tehtävänäni oli kouluttaa ravin- tolan henkilökunta kämmentietokoneen käyttöön yhdessä ravintolapäällikön kanssa. Hankkeeseen osallistumisen kautta minun oli tarkoitus päästä syvemmälle käyttöön- oton toteutukseen ja kokemaan käytännössä, missä onnistuttiin ja missä ei. Opinnäyte- työni kannalta hankkeeseen osallistumisen oli tarkoitus antaa minulle mahdollisimman hyvät lähtökohdat opinnäytetyöni ensimmäisen produktin suunnitteluun. Hanke alkoi marraskuussa 2010 ja kämmentietokoneet oli suunniteltu olevan käyttövalmiina ravin- tolassa ennen joulua 2010.

Pilottihankkeen alussa Kotterin mallin toista vaihetta toteutettiin erittäin hyvin. Ryh- mässä oli tarpeeksi paljon erilaisia persoonia, erilaista osaamista sekä johtajuutta. Ryh- mä pelasi hyvin yhteen. Projektipäällikkö piti hanketta hyvin käsissä ja kaikkia hankkee- seen osallistujia ajan tasalla. Ohjaavan ryhmän tulisi kuitenkin pitää muutosta liikkeellä koko muutosprosessin ajan, mutta pilottihankkeessa ohjaavan tiimin työskentely heik-

keni hankkeen edetessä. Osa ryhmästä poistui muihin töihin eikä muutosta kämmentietokoneiden koulutusvaiheessa enää ohjattu ja pidetty liikkeessä.

4.4 Pilottihankkeen kolmas vaihe

Kotterin mallin kolmannessa vaiheessa laaditaan visio ja strategia toteutettavalle muutokselle. Tarkoituksena on muotoilla selkeä kuva siitä, mihin halutaan mennä ja mitkä ovat keinot sinne pääsemiseksi. (luku 3.4.)

Pilottihanke lähti käyntiin marraskuun alussa. Ensimmäinen pilottihankkeeseen liittyvä projektitapaaminen, johon osallistuin, oli 15.11.2010. Tapaamisessa esiteltiin projektiin osallistujat sekä avattiin projektin visioita, projektia yleisesti, sen taustoja, aikataulua ja projektin etenemistä enemmän (liite 4). Tapaamisessa käytiin myös läpi erilaisia toimintatapoja, jotka tekevät kämmentietokoneiden kanssa työskentelystä mahdollisimman tehokasta (liite 5). Käytännössä projekti alkoi 16.11.2010, jolloin kämmentietokoneiden kassajärjestelmän ohjelmointi ja näytön näkymän suunnittelu alkoi (liite 4). Maya Bar & Grillissä oli käytössä Microksen kassajärjestelmä, joten kämmentietokoneissa käytettiin myös Microksen kämmentietokoneille sopivaa järjestelmää. Micros on kansainvälinen yritys, joka on erikoistunut erilaisten tietojärjestelmien suunnitteluun ja myyntiin palvelualalle. Micros tarjoaa asiakkailleen tietoteknisiä ratkaisuja liiketoiminnan tehokkaaseen hoitamiseen ja kasvun apuvälineeksi. (Micros 2010.) Projektipäällikkö ja konsultti vastasivat kämmentietokoneiden järjestelmän ohjelmoinnista ja näytön suunnittelusta. Kämmentietokoneiden näytön näkymästä tehtiin mahdollisimman paljon kiinteiden kassakoneiden näyttöjen näkymää vastaavaksi, jotta kämmentietokoneiden käyttö olisi mahdollisimman helppoa.

Kämmentietokoneet saatiin alustavaan toimintakuntoon 24.11.2010 ja pidimme projektiryhmän kanssa palaverin (liite 4). Minä sekä Mayan ravintolapäällikkö tutustuimme kämmentietokoneen toimintoihin ja pääsimme harjoittelemaan kämmentietokoneen käyttöä käytännössä kuitenkin ilman oikeita asiakastilanteita. Pääsimme kertomaan omat mielipiteemme laitteen toimivuudesta ja esitimme tarjoilijan näkökulmasta korjausehdotuksia, jotta laitteesta saataisiin mahdollisimman toimiva ja Maya Bar & Grillin toimintaan sopiva. Korjausehdotukset otettiin huomioon ja järjestelmiä sekä näytön

näkymää paranneltiin. Sovimme palaverissa, että minä tulen seuraavana päivänä 25.11.2011 tekemään yhden tunnin työvuoron ylimääräisenä tarjoilijana, jossa kokeilen kämmentietokoneen toimivuutta muutamissa asiakastilanteissa ja raportoin mahdollisista ongelmista. Lisäksi sovimme, että seuraavan lauantain työvuorossani kokeilen laitteen toimivuutta mahdollisimman paljon.

Marraskuun lopussa ensimmäisten kokeiluvuorojen aikana käytin kämmentietokonetta niin monissa asiakastilanteissa kuin vain oli mahdollista. En kuitenkaan itse vielä täysin hallinnut laitteen toimintoja enkä täysin hahmottanut näyttöjen logiikkaa. Kämmentietokoneet toimivat, mutta ne olivat hieman hitaita ja näytöt eivät olleet täysin oikeassa järjestyksessä ja asiakkaan tilauksen teko oli vaikeaa ja hidasta. Huomasin, että kämmentietokoneen käytön oppiminen ja niiden kanssa tehokkaasti työskenteleminen vaatisi itseltäni hieman enemmän harjoittelua ja kokemusta. Eikä kämmentietokoneissa oleva järjestelmä ollut vielä täysin kiinteissä kassakoneissa olevan järjestelmän veroinen. Sovimme projektipäällikön kanssa, että joulukuun ajan suunnittelen ja kokeilen erilaisia toimintatapoja kämmentietokoneiden käyttöön, jotka sopisivat Mayan toimintaan. Lisäksi sovimme, että joulukuun ajan hiomme kämmentietokoneiden toimivuutta niin, että tammikuussa 2011 kämmentietokoneet olisivat täydessä toimintakunnossa ja koulutus henkilökunnalle voitaisiin aloittaa.

Joulukuun alussa minulla oli kuitenkin aika paljon tärkeitä kouluasioita hoidettavana, joten kämmentietokoneiden parissa työskentely jäi suunniteltua vähemmälle. Kokeilin kämmentietokoneita aina muutamaa otteeseen erilaisissa asiakastilanteissa. Kämmentietokoneiden kokeileminen oli hankalaa, koska minun piti myös suoriutua normaalisti työvuoroista erittäin kiireisessä ravintolassa eikä minulla ollut mahdollisuutta pelkästään keskittyä kämmentietokoneen toimintoihin. Laitteen ja sen toimintojen hiominen Mayan toimintaan sopivaksi sujui hitaasti, mutta joka työvuorossa oppi jotain uutta ja kehitystä tapahtui niin laitteen toimivuudessa kuin käytön sujuvuudessaakin. Tammikuun 2011 alkupuolella saimme mielestämme kämmentietokoneet täysin toimintakuntoon ja päätimme aloittaa koulutuksen henkilökunnalle.

Pilottihankkeessa Kotterin mallin kolmas vaihe toteutettiin melko hyvin. Ensimmäisessä hankkeen projektitapaamisessa esiteltiin hankkeeseen osallistujille, mihin pyritään ja

miten sinne päästään. Vision mukaan ravintolan tarjoilija pystyy kämmentietokoneen avulla kirjaamaan asiakkaiden tilaukset ravintolan kassajärjestelmään suoraan pöydästä. Näin on mahdollista säästää aikaa ja turhia askeleita. Tarjoilija pystyy keskittymään asiakaspalveluun paremmin ja tekemään lisämyyntiä. Ohjaavalla ryhmällä oli selkeä kuva visiosta ja keinoista, miten visio saavutetaan. Projektipäiväkirjasta (liite 4) pystyi aina tarkistamaan jokaisessa projektitapaamisessa käydyt asiat sekä seurata hankkeen etene- mistä.

4.5 Pilottihankkeen neljäs ja viides vaihe

Kotterin muutosjohtamisen mallin neljännen vaiheen tarkoituksena on viestiä muutosvisiosta kaikin mahdollisin keinoin. Viidennessä vaiheessa valtuutetaan henkilöstö visi- on mukaiseen toimintaan. Tarkoituksena on poistaa esteitä ja saada uusia ideoita henki- lökunnalta. (luku 3.4.)

Aloitin henkilökunnan kouluttamisen perehdyttämällä ensin yhden työntekijän, joka oli erittäin kiinnostunut asiasta. Sain uusia käyttäjäkokemuksia ja pystyimme vielä hänen kanssaan hiomaan laitetta toimivammaksi. Oli helpompaa kokeilla erilaisia toimintata- poja työparina. Lisäksi pystyin hänen avullaan luomaan paremmin ja laajemmin positiivisia mielikuvia kämmentietokoneiden kanssa työskentelystä. Tiesin, että laitteiden käyttöönotto aiheuttaisi jonkin verran vastarintaa, joten halusin ensin luoda positiivista mielikuvaa kämmentietokoneesta ennen kuin virallisesti muiden koulutus voidaan aloit- taa. Kämmentietokoneen kanssa työparina työskentely vei jonkin verran aikaa, koska kahden ihmisen aikatauluja on välillä vaikea sovittaa yhteen, varsinkin kun teen koulus- sa täysiä viikkoja. Olimme tammikuun lopussa työparini kanssa sitä mieltä, että voi- simme helmikuussa aloittaa muiden työntekijöiden koulutuksen. Sain luvan projekti- päälliköltä ja koulutus aloitettiin helmikuun 2011 alussa. Jotta koulutus sujuisi nope- ammin, sovimme työparini kanssa, että hän auttaa koulutuksessa ja muiden työntekijöi- den ohjeistuksessa. Suunnittelin, että koulutus tapahtuu yhden työntekijän kanssa ker- rallaan. Silloin, kun olin työvuorossa, opetin aina yhdelle työntekijälle kämmentietoko- neen käyttöä ja annoin heidän rauhassa tutustua laitteeseen. Nopeimmat ja innok- kaimmat oppivat käytön nopeasti ja pystyivät jo ensimmäisten kokeilujen aikana käyt- tämään laitetta asiakastilanteissa.

Kotterin mallin neljännen ja viidennen vaiheen toteutukset pilottihankkeen osalta jäivät hieman pinnallisiksi. Olin itse osittain vastuussa muutosvision viestinnästä sekä henkilökunnan osallistamisesta, mutta en koulun ohella pystynyt keskittymään vaiheiden toteutukseen tarpeeksi perusteellisesti. Muutosvisiosta viestittiin henkilökunnalle, mutta ei mielestäni tarpeeksi paljon ja tehokkaasti. Muutosvision viestinnän kautta henkilökunnan on mahdollista ymmärtää ja hyväksyä muutos. Henkilökunnan ymmärrys ja muutoksen hyväksyntä ovat olennaisia asioita muutoksen onnistumiselle. Muutoksen onnistuminen vaatii henkilökunnan tuen.

Henkilökunnan osallistaminen tapahtui käytännössä henkilökunnan koulutuksella. Opetin ensin yhdelle ravintolan tarjoilijoista kämmentietokoneen käyttöä. Hänen kanssaan pystyimme parityöskentelynä kokeilemaan kämmentietokoneiden toimivuutta ja toimintatapoja paremmin käytännössä. Näin pystyimme vielä hiomaan kämmentietokoneiden toimivuutta ja niiden kanssa työskentelyä ennen muun henkilökunnan koulutuksen aloittamista. Parityöskentely ja kämmentietokoneiden toiminnan hiominen eivät sujuneet niin hyvin ja nopeasti kuin oletin. Ravintolan toiminta oli hektistä ja kämmentietokoneiden kokeilut häiritsivät ravintolan normaalia toimintaa. Parityöskentelyä oli myös vaikea toteuttaa opiskelun ohella yhteisen ajan puutteen vuoksi. Henkilökunnan koulutus toteutettiin myös työvuorojen aikana ja koulutuksessa esiintyi samat ongelmat kuin parityöskentelyn aikana. Kämmentietokoneiden toimivuuden perusteellinen hiominen ja henkilökunnan koulutus olisi pitänyt toteuttaa ravintolan ollessa kiinni. Mielestäni Kotterin neljännen ja viidennen vaiheen toteutukset olisi pitänyt delegoida sellaiselle henkilölle, jolla olisi ollut enemmän aikaa toteutukseen. Näin olisi voitu mahdollistaa näiden vaiheiden parempi onnistuminen.

4.6 Pilottihankkeen kuudes ja seitsemäs vaihe

Kotterin mallin kuudennen vaiheen tarkoituksena on varmistaa lyhyen aikavälin onnistumiset. Pienillä ja nopeasti saatavilla voitoilla luodaan lisää uskoa muutoksen onnistumiseen. Seitsemännessä vaiheessa vakiinnutetaan parannukset ja toteutetaan uudet muutokset. Tarkoitus on puhaltaa lisää ilmaa muutokseen ja pitää muutos liikkeellä loppuun asti. (luku 3.4.)

Koulutus ei kuitenkaan sujunut niin jouhevasti kun olisin halunnut. Pystyin tekemään töitä vain pari vuoroa viikossa, koska opiskelin viimeistä vuotta ja opiskelu oli minulle kuitenkin tärkeämpää kuin työnteko enkä halunnut opiskelujeni kärsivän työnteon takia. Lisäksi koulutuksen sujuvuuteen vaikutti se, että koulutus oli erittäin vaikeaa toteuttaa silloin, kun ravintola oli täynnä asiakkaita. Usein jouduin jättämään koulutuksen kesken, koska se häiritsi ravintolan normaalia toimintaa sekä asiakaspalvelua.

Kevään 2011 aikana kämmentietokoneet saatiin mukaan ravintolan normaaliin toimintaan. Huomasimme, että erityisesti lounastarjoilussa kämmentietokoneista oli todella paljon hyötyä. Ruokatilausprosessi nopeutui huomattavasti ja tarjoilijoilla oli enemmän aikaa keskittyä palvelun laatuun ja asiakkaiden huomioimiseen. Kämmentietokoneet eivät kuitenkaan soveltuneet à la carte -tarjoiluun niin hyvin kuin lounaalle. Uutta toimintatapaa oli vaikea saada toimimaan ravintolan hektiseen ilmapiiriin. Osa tarjoilijoista vierasti laitetta ja koki niiden kanssa työskentelyn hidastavan ja häiritsevän heidän työtään liikaa. En pystynyt ohjeistamaan työntekijöitä enkä pystynyt olemaan työntekijöiden tukena niin paljon kuin olisin halunnut. Huhtikuussa 2011 aloin huomata, etteivät Microksen kämmentietokoneet ja niiden toiminnot soveltuneet Mayan toimintaan niin hyvin kuin oletettiin eikä niiden käyttö tuonut tarvittavaa hyötyä esimerkiksi tehostamalla ja parantamalla ravintolan palveluprosessia. Lounastarjoilussa kämmentietokoneista oli hyötyä, mutta à la carte -tarjoilussa laitteiden käytöstä ei ollut juurikaan hyötyä. Kämmentietokoneet toimivat lähinnä ylimääräisinä kassakoneina, kun kiinteät kassakoneet olivat varattuja. Huomasin myös, että uudet laitteet ja niiden kanssa työskentely eivät saavuttaneet tarpeeksi suurta mielenkiintoa tarjoilijoiden keskuudessa. Perinteinen toimintatapa, kynän ja paperin käyttö asiakkaiden tilausta ottaessa, vallitsi edelleen lähes jokaisen tarjoilijan toimintatapana. Uskoin kuitenkin kämmentietokoneista olevan erittäin paljon hyötyä terassikauden alkaessa.

Maya Bar & Grillissä on 35-paikkainen terassi. Terassi on erittäin suosittu erityisesti suomalaisten asiakkaiden keskuudessa ja hyvän sään aikana. Kesäisin terassilla on todella kova kiire. Terassilla työskenteleville tarjoilijoille kertyy työpäivän aikana paljon askeleita. Askeleita kertyy paljon tarjoilijan tehdessä jokaisen tilauksen sisällä olevalla kiinteällä kassakoneella. Kämmentietokoneiden käyttö terassilla asiakkaiden tilauksia ottaessa

vähentäisi tarjoilijoiden askeleiden määrää, koska tarjoilijan ei tarvitsisi enää tehdä asiakkaiden tilauksia sisällä olevalla kassakoneella vaan tilaukset voisi tehdä kämmentietokoneeseen suoraan asiakkaan pöydästä. Kämmentietokoneiden käyttö tekisi terassin toiminnasta tehokkaampaa ja tarjoilijat pystyisivät keskittymään enemmän asiakaspalveluun.

Kesäkuussa 2011 ravintolan apulaisravintolapäällikkö sai uuden idean, jolla kämmentietokoneiden kanssa työskentelystä voisi tulla helpompaa ja nopeampaa. Hänen ideansa liittyi tuotteiden kirjaamiseen järjestelmään. Kun asiakkaan tilausta kirjataan ravintolan järjestelmään kämmentietokoneella, täytyy tarjoilijan etsiä tuotteet aina monen valikon takaa menun laajuuden takia. Menun jokainen ruokatuote on numeroitu ja lähes jokainen tarjoilija pystyy numeroiden perusteella tunnistamaan numeroa vastaavan annoksen. Uuden idean mukaan kämmentietokoneisiin ohjelmoidaan oma sivu, jossa tarjoilijan ei tarvitse näppäillä kämmentietokoneeseen muuta kuin ruokatuotetta vastaava pikanumero. Näin tarjoilija säästäisi aikaa asiakkaiden tilauksia tehdessä. Uutta tapaa ei vielä kesän aikana saatu ohjelmoitua kämmentietokoneisiin teknisten ongelmien ja ajanpuutteen vuoksi.

Kesän 2011 aikana kämmentietokoneet olivat käytössä ravintolan toiminnassa vaihtelevasti. Tein tarkoituksella paljon enemmän terassivuoroja kesän aikana ja käytin kämmentietokoneita mahdollisimman paljon työvuorojeni aikana. Muutama muukin tarjoilija innostui kesän aikana kämmentietokoneiden käytöstä ja koki niiden käytön helpottavan hieman terassilla työskentelevän tarjoilijan työtä. Kiireinen kesäkausi Mayassa meni nopeasti.

Elokuussa pidimme palaverin ravintolan salipuolen esimiesten kanssa, jossa keskustelimme ja kertosimme kulunutta kesää. Yksi palaverin aiheista oli kämmentietokoneiden kanssa työskentely. Olimme kaikki yksimielisiä siitä, että kämmentietokoneet eivät olleet niin suuressa käytössä kuin alun perin olimme kuvitelleet, eivätkä ravintolan tarjoilijat oikein omaksuneet laitteita ja niiden kanssa työskentelyä omakseen. Koimme myös, että emme esimiesten keskuudessa pystyneet keskittymään tarpeeksi kämmentietokoneeseen liittyviin asioihin lähinnä ravintolan muiden kiireiden ja ongelmien takia. Palaverissa tuli esiin muutamia ongelmia, minkä takia Microksen kämmentietokoneet eivät

soveltuneet ravintola Maya Bar & Grillin toimintaan odotetulla tavalla. Yhdeksi isoksi ongelmaksi osoittautui se, että laitteella oli vaikea ottaa tilauksia suoraan pöydästä, koska ravintolan ruokalista on erittäin laaja ja laitteella oli vaikea pysyä asiakkaan tilauksen mukana. Asiakkaan tilauksen mukana pysymiseen vaikutti myös se, että kämmentietokoneet, joita Mayassa käytettiin, olivat jo muutaman vuoden vanhoja ja toiminnoiltaan hieman hitaita. Jotta laitteiden käytöstä olisi jotain hyötyä, vaatii kämmentietokoneilla työskentely tiettyä toimintatapaa (liite 5). Nämä toimintatavat eivät soveltuneet Mayan toimintaan, eivätkä tarjoilijat omaksuneet uutta toimintatapaa omakseen. Yhdeksi ongelmaksi osoittautui myös asiakkaiden laskujen jako. Suomalaiset asiakkaat haluavat usein laskunsa erikseen ja kämmentietokoneen kanssa asiakkaan tilausta tehdessä pöytäkartan piirtäminen on erittäin vaikeaa. Lisäksi ruokalistan laajuuden takia tarjoilijan on käytännössä mahdotonta muistaa aina asiakkaidensa tekemät tilaukset.

Kotterin mallin kuudes ja seitsemäs vaihe toteutuivat pilottihankkeessa osittain. Lyhyen aikavälin onnistumisia tuli hankkeen alkuvaiheessa, mutta onnistumisia tuli vähän muutoksen toteutusvaiheessa. Kämmentietokoneita ja niiden kanssa työskentelyä ei pystytty vakiinnuttamaan muutosvision mukaisesti ravintolan toimintaan. Kämmentietokoneet toimivat ja niitä käytettiin ylimääräisinä kassapisteinä, mutta alkuperäinen muutosvisio ei toteutunut. Muutosvision mukaan ravintolan tarjoilijat kirjaisivat kämmentietokoneilla asiakkaiden tilaukset Microksen kassajärjestelmään suoraan pöydästä. Näin on mahdollista tehostaa ravintolan toimintaa, parantaa palvelutasoa sekä tehdä lisämyyntiä.

4.7 Pilottihankkeen kahdeksas vaihe

Kotterin mallin kahdeksannen vaiheen tarkoituksena on juurruttaa uudet toimintatavat yrityskulttuuriin. Jotta muutos jää lopullisesti yrityksen toimintaan, täytyy se juurruttaa yrityksen kulttuuriin. (luku 3.4.)

Syksyllä 2011 kämmentietokoneet ovat edelleen toiminnassa Mayassa ja niitä käytetään vaihtelevasti. Suurin osa tarjoilijoista käyttää laitteita ylimääräisinä kassoina kiireisimpinä iltoina, nopeuttaakseen asiakkaiden tilausten kirjaamista kassajärjestelmään. Lounas-tarjoilussa kämmentietokoneita käytetään jo melko hyvin asiakkaiden tilausten ottamiseen suoraan pöydästä. Kynän ja paperin käyttö toimii kuitenkin vielä toistaiseksi te-

hokkaammin ja varmemmin ravintola Maya Bar & Grillin à la carte -tarjoilussa. Kotterin mallin kahdeksas vaihe siis toteutui, mutta ei muutosvision mukaisesti.

Pilottihankkeen kautta saatujen kokemusten ja opinnäytetyön tietoperustan pohjalta tein CMB-Ravintoloiden johtoryhmälle ohjeen (liite 2), miten seuraavissa kämmentietokoneiden käyttöönottoprojekteissa tulisi toimia, jotta lopputulos olisi mahdollisimman onnistunut. Keskityin ohjeessa pilottihankkeessa tehtyjen virheiden korjaamiseen. Alustava ohje valmistui 1.10.2011, mutta sen sisältö muuttui vielä toisen produktin valmistusvaiheessa. Ohje on opinnäytetyöni ensimmäinen produkti. Opinnäytetyöni ensimmäinen produkti valmistui lopullisesti 15.11.2011, hieman ennen toisen produktin valmistumista.

Kämmmentietokoneiden käyttöönottoon liittyvän pilottihankkeen edetessä, huomasin paljon yhtäläisyyksiä ja epäkohtia pilottihankkeen sekä muutosjohtamisen teorioiden välillä. Käyttöönottoon liittyvä muutosprosessi ei sujunut, kuten oli suunniteltu, vaikka muutosprosessi oli osittain toteutettu Kotterin muutosjohtamisen mallin mukaan. Pilottihankkeen etenemisongelmat ja Kotterin mallin yhtäläisyydet sekä epäkohdat saivat minut pohtimaan Kotterin muutosjohtamisen mallin soveltuvuutta ravintola-alalla toteutettaviin muutoksiin. Seuraavassa aluvuossa kuvaan opinnäytetyöni toisen produktin valmistusprosessia.

4.8 Ravintola-alalle suunnatun muutosjohtamisen mallin syntyminen

Alun perin opinnäytetyöni aihe liittyi kämmentietokoneiden käyttöönottoprojektien onnistuneen toteutuksen suunnitteluun. Muutosjohtaminen olisi ollut alun perinkin opinnäytetyöni tietoperustan aiheena. Opinnäytetyöni aiheeseen tuli kuitenkin lisäystä kesän 2011 jälkeen, kun sain pilottihankkeen toteutuksen pohjalta idean ravintola-alalle suunnatusta muutosjohtamisen mallin suunnittelusta. Koin myös, että kämmentietokoneen käyttöönoton suunnittelu ravintolalla ei pelkästään ollut opinnäytetyön aiheena niin mielenkiintoinen enkä olisi saanut siitä niin paljon irti. Syyskuun 15. päivä esitin opinnäytetyöni ohjaajalle sekä CMB-Ravintolat Oy:n johtoryhmälle pohdimiani asioita muutosjohtamisen teorioiden ja pilottihankkeen yhtäläisyyksistä sekä epäkohdista. Esitin mielipiteeni myös muutosjohtamisen mallien soveltuvuudesta ravintola-alalle. Näi-

den asioiden pohjalta esitin heille ideani Kotterin muutosjohtamisen mallin muokkaamisesta ravintola-alan yrityksiin sopivaksi. He hyväksyivät mallin lisäämisen toimeksiantoon. Muutosjohtaminen on aiheena erittäin mielenkiintoinen sekä ajan-kohtainen ja erityisesti ravintola-alalla muutosjohtamisen merkitys kasvaa koko ajan muuttuvassa maailmassa.

Kolmannen opiskeluvuoteni aikana tutustuin jonkun verran muutosjohtamisen teoriaan sekä koulussa että opiskelun ohella. Pilottihankkeen edetessä huomasin paljon yhtäläisyyksiä ja epäkohtia hankkeen ja muutosjohtamisen teorioiden välillä. Kesän 2011 aikana olin tutustunut alkuperäistä opinnäytetyöni aihetta varten muutamaaan muutosjohtamista ja muutoksen hallitsemista käsitteleviin teoksiin. Muutosjohtaminen olisi siis ollut opinnäytetyöni tietoperustan aiheena, vaikka aiheeni olisi liittynyt pelkästään seuraavien kämmentietokoneiden käyttöönottoprojektien onnistuneeseen toteutukseen. Opinnäytetyöni aiheen virallisesti muututtua syyskuussa 2011, minulla oli jo valmiiksi jonkun verran pohjatietoa muutosjohtamisesta ja minun oli helpompi lähteä suunnittelemaan opinnäytetyöni tuotteita. Tutustuin syyskuun aikana moniin muutosjohtamista käsitteleviin lähteisiin, kirjoista sähköisiin lähteisiin sekä erilaisista artikkeleista videoihin. Kotterin teokseen, *Muutos vaatii johtajuutta*, olin jo tutustunut kolmannen opiskeluvuoteni alkupuolella ja siitä muodostuikin tärkeä perusta opinnäytetyöni toiselle produktille. Kuten tietoperustassakin on moneen kertaan todettu, Kotterin muutosjohtamisen malli on erittäin käytetty ja toimivaksi todettu malli onnistuneen muutoksen toteuttamisessa. Pilottihankkeen vaiheiden ja etenemisen pohjalta aloin kuitenkin pohdita Kotterin mallin soveltuvuutta ravintola-alalla toteutettaviin muutoksiin.

Kotter (2008, 2009) on myös kirjoittanut kaksi kirjaa, *Jäävuoremme sulaa* ja *Tärkeysjärjestykseen Nyt*, joissa hän korostaa käytännössä pelkästään kahdeksanvaiheisen mallinsa (kuvio 5) ensimmäisen vaiheen sekä erilaisten ihmisten osaamisen ja innostuksen merkityksen kasvua onnistuneen muutoksen toteutuksessa. Pilottihankkeen kautta saaman kokemuksen, Kotterin teosten, ravintola-alan kirjallisuuden ja Kovalaisen (19.10.2011) haastattelun perusteella minulle muodostui kuva siitä, mihin ravintola-alalla toteutettavissa muutoksissa kannattaisi kiinnittää huomioita ja mitä alan muutosjohtaminen voisi vaatia. Kotterin malli ja sen vaiheet toimivat uuden mallin pohjana.

Lähdin mallin suunnittelussa liikkeelle kirjoittamalla ylös ensin ravintola-alan kulmaki-
viä sekä alan sudenkuoppia, joiden kautta minulle muodostui kuva siitä, mitä ravintola-
alalla muutosjohtaminen vaatii (luvut 3.1 ja 3.2). Käytin tietoperustassa olevaa tietoa ja
omia kokemuksia lähteenä. Sen jälkeen tein luonnoksen Kotterin kahdeksanvaiheisesta
muutosjohtamisen mallista paperille ja rupesin pohtimaan sen toimivuutta ravintola-
alalla. Mietin aluksi, mitä Kotterin alkuperäisestä mallista tulisi säilyttää ja mitä poistaa
tai muokata toimivammaksi. Alkuperäinen ajatus oli, että osa Kotterin mallin vaiheista
ja osa uusista vaiheista olisi jatkuvia vaiheita, joita tulisi toteuttaa koko muutosprosessin
ajan. Lisäksi ajatuksena oli, että itse muutosprosessin ulkopuolellakin tulisi olemaan
jotain tärkeitä vaiheita, joita tulisi toteuttaa muutosprosessia ennen ja sen jälkeen. Jat-
kuvien muutosprosessin vaiheiden tarkoituksena on tukea muutosta ja pitää muutosta
liikkeellä. Muutosprosessin ulkopuolella olevien vaiheiden tarkoituksena on valmistella
tulevaa ja tulevia muutoksia.

Hahmottelin paperille Kotterin mallin viereen muutaman alustavan version tulevasta
mallista. Sijoittelin Kotterin vaiheita eri malleihin ja kokeilin mallien visuaalisuutta sekä
niiden ymmärrettävyyttä. Kotterin alkuperäinen malli on käytännössä pelkästään luette-
lo, jossa kahdeksan vaihetta on kuvattu ylhäältä alaspäin ensimmäisen vaiheen ollessa
mallin yläosassa ensimmäisenä. Esittelin luvussa 3.4 ulkomuodollisesti mukailtun versi-
on Kotterin alkuperäisestä mallista. Halusin tehdä uudesta mallista enemmän kuvion
omaisen, joka olisi helposti ymmärrettävissä ilman pitkiä selittäviä lauseita. Uuden mal-
lin ulkomuoto ja sisältö vaihtelivat moneen otteeseen mallin suunnittelun aikana. Sain
koko ajan uutta tietoa tutustumalla uusiin lähteisiin sekä kertailemalla aikaisemmin käyt-
tämiäni lähteitä ja niiden sisältöä. Jossain vaiheessa minun oli kuitenkin rajattava lähtei-
den määrää, koska muuten malli ei olisi valmistunut opinnäytetyöni aikataulun mukai-
sesti.

Aluksi hahmottelin mallista paperille vasemmalta oikealle kulkevan nuoliprosessin, jos-
sa muutosprosessin vaiheet olivat nuolen sisällä numerojärjestyksessä alkaen vasemmal-
ta nuolen kannasta loppuen nuolen kärkeen oikealle. Nuolen ulkopuolelle sijoitin ne
vaiheet, joiden tulisi olla jatkuvia koko muutosprosessin ajan tai suorittaa joko ennen
tai jälkeen muutosprosessin. Päädyin nuoliprosessin muotoiseen malliin, koska siihen
oli helppo sijoittaa eri vaiheita ja malli oli mielestäni helposti ymmärrettävissä. Itse kui-

tenkin ajattelin ja kuten tietoperustassakin on esitetty, että muutos on jatkuvaa eikä sitä tulisi ajatella lineaarisena. Nuoliprosessin omainen malli ei vastaa tätä kuvailua, joten päätin suunnitella mallin ulkomuotoa erilaiseksi säilyttäen kuitenkin mallin sisällön entisellään. Päätin sijoittaa sisällön ympyrän muotoiseen jatkuvuutta kuvaavaan mallipohjaan. Tämän version mallista tein suoraan erillisellä tietokoneohjelmalla.

Lopullinen malli on noin yhden A4-sivun kokoinen ja sen vaiheet on avattu mallin alapuolella. Itse malli ja sen vaiheiden tarkat kuvaukset löytyvät liitteenä (liite 3). Malli toimii ohjeena, miten ravintola-alan yritysten muutosprosesseissa on mahdollista onnistua. Mallia tulisi kuitenkin soveltaa oman ravintolan toimintaan sopivaksi. Malli on tehty mahdollisimman yksinkertaiseksi ja helposti ymmärrettäväksi. Kotterin malliin verrattuna suunnittelemani malli on ulkonäöllisesti täysin erilainen. Mallin sisältöön jätin osan Kotterin mallin vaiheista, jotka koin tärkeiksi myös ravintola-alan muutoksissa. Mallissa on myötöpäivään kulkeva prosessiympyrä, joka kuvastaa muutoksen jatkuvuutta. Suunnittelemani mallissa on erilaisia tasoja. Osa mallin vaiheista tulee suorittaa muutosprosessin aikana ja osa muutosprosessin ulkopuolella. Punainen väri mallissa tarkoittaa itse muutosprosessin ulkopuolella toteutettavia tehtäviä ja vaiheita, jotka valmistelevat ja tukevat muutosprosesseja. Sininen väri mallissa tarkoittaa itse muutosprosessin toteutukseen liittyviä vaiheita ja oranssi väri tarkoittaa koko muutosprosessin ajan jatkuvina toteutettavia tehtäviä.

Ympyrän reunoilla on kuvattu ne muutosprosessin vaiheet, joita onnistuneessa muutosprosessissa tulisi toteuttaa. Vaiheet tulisi toteuttaa numerojärjestyksessä. Jokaisessa numeroidussa muutosprosessin vaiheessa on myös kuvattu prosenttein, kuinka paljon kyseiseen vaiheeseen tulisi panostaa ja kuinka tärkeä vaihe on koko muutosprosessin onnistumisen kannalta. Ympyrän reunoilla on myös kaksi numeroimatonta vaihetta, joista toinen tulisi toteuttaa ennen varsinaisen muutosprosessin alkamista ja toinen sen jälkeen. Nämä vaiheet on maalattu punaisella värillä. Ympyrän keskelle on kuvattu sellaiset muutosprosessin vaiheet ja tehtävät, joita tulisi toteuttaa jatkuvina koko muutosprosessin ajan. Mallin yläosassa isossa punaisessa laatikossa on muutosprosessien ulkopuolella johdon toteuttamia prosessien onnistumista tukevia tehtäviä ja asioita. Niiden tulisi olla jatkuvia. Johdon tulisi toteuttaa näitä asioita aina, vaikka ravintolassa ei olisi minkäänlaista muutosprosessia käynnissä.

Kun sain mallin omasta mielestäni valmiiksi, lisäsin sen opinnäytetyöni liitteeksi ja aloin kirjoittaa itse mallin alapuolelle mallia ja sen vaiheita auki tarkemmin. Mallin avaamisen aikana malli muuttui vielä sisällöltään hieman. Mallia auki kirjoittaessa oli helpompi huomata epäkohtia, jotka eivät olleet sopivia tai jotka olivat vielä itsellenikin hieman epäselviä. Muokkasin hieman tekstiä ymmärrettävämmäksi, lisäsin joitain asioita ja muutin hieman kahden vaiheen tärkeyttä kuvaavaa prosenttilukua. Mallin auki kirjoittaminen auttoi minua erityisesti selventämään ja jäsentämään itselleni vielä sen sisältöä. Opinnäytetyöni toinen produkti valmistui 20.11.2011.

5 Yhteenveto ja pohdinta

Tässä luvussa käyn läpi opinnäytetyöni yhteenvetoa pohdinnan muodossa. Lisäksi pohdin luvussa opinnäytetyön produktien onnistumista sekä esitellen kehitysehdotuksia. Pohdin myös opinnäytetyöprosessin kulkua sekä omaa oppimistani.

5.1 Näkökulmia muutosjohtamiseen

Maailma muuttuu koko ajan eikä muutosta voi estää. Muutos ja muutosjohtaminen ovat tämän päivän ja tulevaisuuden liiketoiminnan avainsanoja. Jos yritys haluaa menestyä omalla markkina-alueellaan, on sen osattava hallita muutosta. Muutosjohtaminen on mielestäni taito tai osaamisalue, jolla muutosta hallitaan ja hyödynnetään. Muutosjohtamisen taidon osaaminen on jo nyt yksi yritysten suurimmista menestystekijöistä ja uskon, että sen merkitys tulee vielä kasvamaan. Muutosprosessien hallitseminen ja niiden onnistunut toteuttaminen voivat tuottaa yrityksille kilpailuetua. Uskon myös, että erityisesti sellaisilla aloilla, joilla erottautuminen kilpailijoista on vaikeaa, muutosjohtamisen taidon osaamisesta muodostuu yksi harvoista keinoista erottautua kilpailijoista. Muutosta ei pitäisi ajatella negatiivisena, yrityksen toimintaa jatkuvasti häiritsevänä tekijänä, vaan sitä tulisi ajatella mahdollisuutena kehittää yrityksen toimintaa parempaan suuntaan ja sitä kautta menestyä markkinoilla.

Kukaan ei voi kuitenkaan osata muutosjohtamista täydellisesti. Muutos ja muutosjohtaminen ovat itsessään jo vähän epämääräisiä käsitteitä ja on mahdotonta määritellä, mikä on täydellistä muutosjohtamista tai edes mikä on oikeaa muutosjohtamista. Muutokset ja muutosprosessit eivät ole koskaan samanlaisia. Muutoksen vaikutus ja lopputulos ovat aina erilaisia, koska muutokset ovat aina erilaisia ja muutoksiin liittyy yleensä erilaisia ihmisiä sekä heidän tunteita. Onnistunut muutosjohtaminen on muutoksiin sopeutumista ja ihmisten johtamista. Onnistunut muutosjohtaminen on myös mielestäni ihmisten tunteisiin vaikuttamista ja motivoimista niin, että he hyväksyvät muutokset, ymmärtävät muutoksen tuoman hyödyn ja haluavat toimia muutoksen mukaisesti.

Usein muutokset tulevat vain ylimmän johdon päätöksenä, koska johto haluaa muutosta ja uskoo sen tuomiin hyötyihin. Muutosjohtaminen ja muutokset eivät voi olla mie-

lestäni onnistuneita ilman koko organisaation hyväksyntää. Muutoksen toteutus voi pintapuolisesti näyttää onnistuneelta, mutta suurin osa muutoksista epäonnistuu nopeasti, jos ne ajetaan vain niin sanotusti vain ylhäältä alaspäin huomioimatta koko organisaation tunteita. Opinnäytetyön tietoperusta tukee tätä olettamusta myös vahvasti. Muutosjohtamiseen ja muutosten onnistuneeseen toteuttamiseen on kehitetty paljon erilaisia malleja. Mallit ovat kuin ohjenuoria, joita noudattamalla muutoksissa on mahdollista onnistua paremmin. Mallien käyttö ja niiden noudattaminen eivät kuitenkaan takaa muutoksen onnistumista. Jokaisella yrityksellä on erilaiset tavat toimia eivätkä kaikki mallit sovellu kaikkien yritysten toimintaan. Mallit ja niiden sisällöt tulisi aina suodattaa oman yrityksen ja sen toimintaan sopiviksi. Malleja on kuitenkin hyvä käyttää muutoksen toteuttamisen apuna ja tukena. Yritysten tulisi kokeilla erilaisia malleja muutosprosessiansa tukena ja selvittää, miten eri mallit vaikuttavat muutosten toteutuksiin ja lopputuloksiin. Virheitä saa tehdä, mutta niistä pitää oppia ja kääntää ne hyödyksi.

5.2 Näkökulmia muutosjohtamiseen ravintola-alalla

Usein muutosjohtamiseen liitetään ehkä liian vahvasti sana johtaminen ja mielestäni johtaminen merkitsee vieläkin monille enemmän asioiden johtamista. Kuitenkin, kuten tietoperustassakin on esitetty, nykypäivän johtamisen ja erityisesti muutosjohtamisen tulisi keskittyä pääosin ihmisten johtamiseen. Työvoimavaltaisilla aloilla, kuten ravintola-alalla, työntekijöillä on suuri merkitys ja ihmisten johtaminen korostuu alan muutosprosesseissa vielä enemmän. Ravintola-ala on erittäin muutosaltis ala ja kilpailu alalla on kovaa. Alan yritysten toimintaan vaikuttavat paljon erilaiset ulkoa sekä myös yritysten sisältä tulevat muutokset. Teknologian, lain, muuttuvien kustannusten, työvoimatarpeen ja asiakkaiden tuomat muutokset ovat arkipäivää ravintola-alalla. Kustannukset tulevat nousemaan aina ja kustannukset ovat suuri osa ravintoloiden liikevaihdosta. Alan yritysten on jatkuvasti tarkkailtava kustannuksiaan ja sopeuduttava niihin pitääkseen toimintansa tehokkaana. Teknologian huima kehitys tuo alalle muutoksia, joista monet voivat tuoda alan yrityksille kilpailuetua. Ravintoloiden on tarkkailtava jatkuvasti teknologian kehitystä sekä alalla vallitsevia trendejä pysyäkseen alan kilpailussa mukana. Ravintola-alalla työvoiman muutokset ovat jatkuvia. Alan toiminta perustuu paljon kysyntään ja työvoiman sopeuttaminen kysyntään onkin yksi alan ikuisista haasteista.

Kovalainen (19.10.2011) mainitsi viisi tärkeää tekijää, joita toteuttamalla muutokset onnistuvat ravintola-alalla helpommin. Ravintolan henkilökunnan on oltava koko ajan operatiivisessa muutosvalmiudessa. Koko henkilökunta on huomioitava muutosprosesseissa. Viestinnän tulee olla jatkuvaa sekä kaksisuuntaista ja viestit tulee räätälöidä jokaiselle kohderyhmälle sopiviksi. On myös tärkeää ennakoida tulevia muutoksia ja valmistautua niihin. Muutosprosessin jälkeinen toiminta on myös tärkeää, jotta seuraavissa muutosprosesseissa onnistutaan.

Ravintola-ala on erittäin työvoimavaltainen ala ja alalla toteutettavissa muutosprosesseissa onnistuminen vaatii vahvaa ihmisten johtamista. Ravintolan yksi tärkeimmistä ellei tärkein voimavara on sen henkilökunta. Ravintolat tarjoavat asiakkailleen erilaisia palveluita. Ilman ravintolan henkilökuntaa on vaikea tarjota ravintolapalveluita. Henkilökunta ja heidän osaaminen ovat myös usein niitä asioita, joilla ravintolat voivat erottautua kilpailijoista. Oikeanlaisella ja osaavalla henkilökunnalla voi olla suuri merkitys ravintolan menestymiselle. Tärkein tekijä onnistuneessa muutosjohtamisessa ravintola-alalla on henkilökunnan osallistaminen ja heidän tunteiden huomioonottaminen. Muutokset vaikuttavat yleensä aina henkilökuntaan ja heidän työhönsä, joten on erittäin tärkeää ottaa heidän tunteensa ja ajatuksensa huomioon. Ilman ravintolan henkilökunnan ymmärrystä ja hyväksyntää muutoksesta ei voi tulla uutta tapaa toimia eikä se voi koskaan juurtua ravintolan toimintaan.

Ravintola-ala on erittäin kilpailtu ala ja ravintoloiden tulee reagoida muutoksiin mahdollisimman nopeasti säilyttääkseen kilpailukykyensä. Muutosten ennakointi ja nopea reagointi voi mahdollisesti pitää ravintolan kilpailijoidensa edellä ja sitä kautta vaikuttaa positiivisesti ravintolan menestymiseen. Muutoksia pitää pystyä ennakoimaan ja niihin pitää valmistautua. Muutoksen johtaminen alkaa jo ennen kuin tarvetta muutoksen toteuttamiseen edes syntyy. Eikä muutoksen johtaminen pääty muutoksen toteuduttua vaan muutosjohtamista tulisi ajatella enemmänkin jatkuvana prosessina. Kun ravintolan henkilökunta on samalla aaltopituudella keskenään ja esimiesten kanssa, on muutoksilla hyvät mahdollisuudet onnistua, vaikka muutoksen tarve esiintyisikin yllättäen. Ravintola-alalla muutokset ovat jokapäiväisiä, joten henkilökunnan ja esimiesten on osattava toimia ja suhtautua oikein muutosten esiintyessä. Muutospositiivinen sekä avoin ja kes-

kusteleva ilmapiiri ravintolan työntekijöiden ja esimiesten keskuudessa auttaa suhtautumaan positiivisesti muutoksiin ja helpottaa muutosten toteuttamisessa.

5.3 Kotterin mallin sopivuus ravintola-alalle

Kotterin muutosjohtamisen mallissa johtamisen, muutostahdon, viestinnän sekä muutoksen juurruttamisen merkitys on huomioitu hyvin. Valitsin Kotterin mallin produktiiviseksi pohjaksi, koska monet tämän päivän muutosjohtamisen malleista perustuvat juuri Kotterin alkuperäiseen malliin ja se kertoo sen, että malli on koettu hyödylliseksi ja toimivaksi muutosprosessien läpiviemisessä. Kotterin kuuluisuuden takia uskon, että häntä ja hänen oppejaan arvostetaan todella paljon sekä yrityksissä että johtamisen oppilaitoksissa ympäri maailman. Kotterin kahdeksanvaiheinen malli pohjautuu kuitenkin hänen tekemään analyysiin, jossa hän tutki kymmenien aika suurten yhdysvaltaisten yritysten toteuttamia muutoshankkeita. (Kotter 1996, esipuhe, 163). Voidaan olettaa, että yritysten toteuttamat muutoshankkeet olivat suhteessa suuria, koska Kotterin malli on suunniteltu nimenomaan suurten muutoshankkeiden toteutukseen (Kotter 1996, 18). Ravintola-alalla toteutettavat muutokset ovat usein suhteessa paljon pienempiä, koska yritykset ovat pienempiä. Muutokset ravintola-alalla tapahtuvat myös nopeammalla syklillä. Kotterin malli alkuperäisessä muodossaan ei ole mielestäni sopiva useimpiin ravintola-alalla toteutettavien muutosprosesseihin tai ainakin mallia voi olla vaikea suodattaa ravintolassa tapahtuvien muutosten ohjenuoraksi.

Vaikka Kotter (luku 2.5) painottaa ihmisten johtamisen tärkeyttä onnistuneessa muutosjohtamisessa ja hänen muutosjohtamisen mallinsa on tehty aika hyvin ihmisten johtamista suosivaksi, on hänen mallinsa kuitenkin hieman vanhanaikainen ja uskon, että ihmisten johtaminen korostuu vielä enemmän tämän päivän liiketoiminnan ja erityisesti työvoimavaltaisen ravintola-alan muutosprosesseissa. Erämetsäkin (2003, 154) mainitsi, että osa Kotterin mallin vaiheista ovat tarjontakeskeisiä, jotka keskittyvät nimenomaan johdon tekemiin vaiheisiin. Henkilöstön tunteiden huomioon ottaminen, sitouttaminen ja osallistaminen ovat tärkeitä asioita ravintola-alalla toteutettavissa muutoksissa eikä Kotterin mallissa näitä asioita ole mielestäni tarpeeksi hyvin huomioitu. Ennen muutosta ja muutoksen jälkeistä toimintaa ei ole myöskään tarpeeksi hyvin huomioitu. Ennen muutosprosessin aloittamista esimiesten tulisi ymmärtää ja tuntea hyvin ravintola-alaa

sekä alan ominaispiirteitä sekä oman ravintolan henkilökuntaa ja heidän tunteitaan. Toteutettava muutos tulisi myös tutkia erittäin hyvin ja mietittävä tarkkaan, miten muutos tulee vaikuttamaan henkilöstöön ja heidän työhönsä. Muutosprosessin jälkeinen analysointi on tärkeä osa onnistunutta muutosprosessia. Jokaisesta muutosprosessista oppii jotain uutta ja opituista tiedoista on varmasti hyötyä seuraavissa muutosprosesseissa. Koen myös, että osa Kotterin mallin vaiheista tulisi olla jatkuvaa toimintaa koko muutosprosessin ajan, kuten Kvist ja Kilpiä ovat myös huomioineet omassa muutosjohtamisen mallissaan (kuvio 3). Ajattelen myös, että joitakin vaiheita tulisi toteuttaa muutosprosessin ulkopuolellakin jatkuvasti eikä pelkästään muutosprosessien aikana.

Luvussa 3.2 mainittiin, että Australiassa vuonna 2006 tehdyn tutkimuksen mukaan Lewinin muutosjohtamisen malli soveltuu hyvin ravintola-alalle. Lewinin mallin hyvät ja huonot puolet ovat sen yksinkertaisuudessa. Mallissa on kolme yksinkertaista ja helpos- ti ymmärrettävää vaihetta. Ravintolan henkilökunnan on helppo ymmärtää mallin sisältö ja sitä kautta heidän on myös mahdollisesti helppo toteuttaa muutosta. Uskon kuitenkin, että Lewinin malli on liian yksinkertainen. Muutokset ja niiden toteutukset eivät ole yksinkertaisia ja pienetkin muutokset saattavat asettaa haasteita sekä vaatia paljon aikaa. Mielestäni vain harvoja muutoksia on mahdollista toteuttaa onnistuneesti kolmen vaiheen kautta. Lewinin mallin vaiheet ovat hieman ympäröityjä ja niihin on vaikea tarttua konkreettisesti ja toteuttaa niitä käytännössä. Ymmärrän Lewinin mallin idean ja siinä on paljon hyvää. Uskon kuitenkin, että tämän päivän muutosten toteutukset tarvitsevat päivitetympeä ja moniulotteisempaa mallia. Edellä mainituista syistä, valitsin Kotterin mallin Lewinin mallin sijaan. Muokkasin Kotterin mallista oman version (liite 3), joka soveltuu mielestäni paremmin ravintola-alalla toteutettaviin muutoksiin.

5.4 Produktien toteutus

Opinnäytetyöni ensimmäinen produkti (liite 2) on ohje CMB-Ravintolat Oy:n johtoryhmälle seuraavien kämmentietokoneiden käyttöönottoprojektien toteutukseen. Tarkoitukseni oli tehdä ohjeesta tarpeeksi tiivis ja helposti ymmärrettävä. Pyrin tekemään ohjeen sisällöstä kuitenkin tarpeeksi konkreettisen, jotta siihen olisi helppo tarttua. En halunnut, että produktiin tulee liian korkealentoista asiaa. Laitoin ohjeen loppuun huomion, että ohjetta tulee tarvittaessa aina muokata ja kehittää toimivammaksi

jokaisen käyttöönottoprojektin jälkeen. Mielestäni sain kiteytettyä ohjeeseen tarvittavat asiat hyvin ja napakasti, mutta mietin silti, että tuliko produktista tarpeeksi konkreettinen. Kysymysmerkiksi jää, saako johtoryhmä ohjeesta tarpeeksi irti. Ohjeen toimivuutta on vaikea todentaa ja yhdeksi ongelmaksi muodostuu se, että jokainen projekti tulee olemaan erilainen, koska jokaiseen projektiin liittyy erilaisia ihmisiä ja CMB-Ravintoloiden toimipisteiden liikeideat ovat kaikki erilaisia. Lisäksi projektien kulkua on mielestäni vaikea ennustaa, joten ohjeessa olevien tehtävien järjestys voi olla projekteissa erilainen tai jotain tehtävää ei voi suorittaa ollenkaan esimerkiksi ajan tai rahan puutteen takia.

Opinnäytetyöni toinen produkti (liite 3) on muutosjohtamisen malli, joka on suunnattu CMB-Ravintolat Oy:n ja yhtiön toimipisteiden muutoksiin. Pyrin huomioimaan ohjeessa tietoperustassa esiin tulleita asioita onnistuneesta muutosjohtamisesta yleisesti sekä ravintola-alalla. Mallista tuli mielestäni selkeä ja se vastasi tavoitteitani. Sain mielestäni kuvattua malliin hyvin muutoksen jatkuvana prosessina, joka ei pelkästään keskity muutosprosessin aikana ja sen sisällä suoritettaviin vaiheisiin.

Mallin yläosaan isoon punaiseen laatikkoon kuvasin, miten ravintolan johto voi kehittää ravintolansa toimintaa, sekä omalla jatkuvalla toiminnallaan tukea ja helpottaa muutosprosessien toteuttamista. Muutosten toteuttamisen kannalta on tärkeää, että johto tuntee ja ymmärtää ravintola-alaa ja sen ominaispiirteitä sekä käytäntöjä. Johdon on myös hyvä tiedostaa alan haasteet ja tyypilliset ongelmakohdat. Maailmalla ja alalla vallitsevien trendien tutkiminen ja tulkitseminen on myös ensiarvoisen tärkeää, jotta johto pysyy koko ajan kehittyvän ja muuttuvan maailman mukana. Alan ja trendien tunteminen auttavat toiminnan kehittämisessä ja uusien muutosten luomisessa. Johdon tulisi myös koko ajan kehittää omaa osaamistaan ja suhtautumistaan muutoksiin. Jos johto ei osaa suhtautua muutoksiin positiivisesti, on muutosten toteuttaminen todella vaikeaa. Muutoksen toteuttamisen lähtökohtana on, että johto pystyy myös itse muuttumaan. Muutokset on helpompaa toteuttaa, jos johto tuntee ja tietää oman henkilökuntansa ja heidän ajatuksensa mahdollisimman hyvin. Ravintola-alalla toiminta on usein hektistä ja muutokset ovat ravintoloissa arkipäivää. Henkilökunnan pitää pystyä suhtautumaan ja ottamaan vastaan muutokset. Johdon yksi tärkeä tehtävä on luoda sekä pitää yllä muutospositiivista ja avointa työilmapiiriä ravintolassa. Jos henkilökunta osaa suhtautua muu-

toksiin positiivisesti, he pystyvät helpommin hyväksymään muutokset. Muutoksia on todella vaikea toteuttaa ilman henkilökunnan hyväksyntää ja ymmärrystä. Keskusteleva ja avoin työilmapiiri ovat avainasemassa muutospositiivisen ilmapiirin luomisessa sekä henkilökunnan tuntemisessa.

Mallin keskelle laitoin ne vaiheet, jotka tukevat muutosta ja pitävät sen liikkeellä loppuun asti. Näitä vaiheita tulisi toteuttaa koko muutosprosessin ajan jatkuvana. Mielestäni, jotta muutos onnistuu, on mallin keskellä olevia tehtäviä toteutettava koko muutosprosessin ajan. Näiden vaiheiden avulla on mahdollista pitää henkilökunta motivoituneena sekä sitoutuneena muutoksen toteutukseen.

Muutosprosessia edeltävä ja sen jälkeinen toiminta on myös tärkeää muutoksen onnistumiselle. Ennen muutosprosessia johdon tulisi analysoida muutos tarkkaan. Näin on mahdollista välttyä turhilta ja kalliilta, jo etukäteen tuomituilta muutoksilta. Muutosprosessin jälkeisessä analysoinnissa on tarkoitus käydä toteutettu muutosprosessi vaihe vaiheelta läpi. Tarkoitus on miettiä, mitä opittiin, missä onnistuttiin ja missä ei. Näitä tietoja on tarkoitus hyödyntää tulevilla muutosprosesseilla.

Työni toisen produktin ongelmat ovat samoja kuin ensimmäisen. Muutosprosessien etenemistä on vaikea ennustaa, koska kaikki muutokset ovat erilaisia ja yleensä jokaiseen muutokseen liittyy erilaisia ihmisiä sekä tunteita. Malli ei myöskään todennäköisesti sovellu kaikkiin muutoksiin. Ravintola-alalla toteutettavat muutokset ovat monesti aika pieniä ja nopeita, joten en lähtisi soveltamaan mallia pienempien muutosten toteutuksiin. Muutoksen kokoa on kuitenkin vaikea määritellä, koska yritykset ovat erilaisia. Malli tulisi aina suodattaa jokaisen yrityksen toimintaan sopivaksi ja miettiä sen soveltuvuutta vielä aina erikseen jokaisen muutoksen kohdalla.

Muutosten toteutukset ovat aina vaikeita ja varsinkin ravintola-alalla. Produktien avulla toimeksiantajan on helpompi lähteä suunnittelemaan ja toteuttamaan seuraavia muutoksia ja käyttöönottoprojekteja. Produkteja voi mielestäni myös käyttää hyväksi erilaisien projektien toteutuksissa. Ravintola-alalla toteutettavat muutokset ovat usein pieniä ja tapahtuvat nopeasti, joten on hyvin mahdollista, että tuotteista ei ole pienissä muutoksissa ja projekteissa hyötyä. Mutta esimerkiksi uuden liikeidean ja toimipisteen

suunnittelu ja toteutus vaativat tarkoin suunniteltua toteutusta. Uskon, että tuotteista on esimerkiksi vastaavissa mittavammassa tilanteissa ja muutoksissa paljon hyötyä toimeksiantajalle. Toimeksiantaja on tehnyt paljon erilaisia muutoksia ja projekteja, mutta heillä ei ole minkäänlaista konkreettista käytännön pohjaa, miten muutosprojekteissa kannattaisi lähteä liikkeelle ja miten muutoksissa edetään. Produktien kautta tätä asiaa voisi lähteä kehittämään. Tuotteja hyödyntämällä toimeksiantajalla olisi aina pohjaa uutta muutosta suunniteltaessa sekä aina löytyisi tietoa, miten aikaisemmat muutosprojektit ovat toteutuneet. Toimeksiantajalla on hyvä olla jonkin tyyppinen samanlainen kaava, miten muutoksissa toimitaan ja miten projektit toteutetaan, vaikka jokainen toimeksiantajan toimipiste on erilainen. Yrityksen toiminta kehittyy ja elää koko ajan, joten molemmat tuotteet voivat myös elää ja niitä voi kehittää aina tarvittaessa.

Opinnäytetyöni tuotteet perustuvat kuitenkin vain yhden ihmisen kokemuksiin ja tämän opinnäytetyön sisältämiin tietoihin sekä analyyseihin. Tuotteet vaativat vielä lisätutkimusta ja käytännön kokemusta ennen kuin niitä voidaan soveltaa täysin toimivina ammatilliseen käyttöön. Tuotteja tulisi käsitellä enemmänkin suuntaa antavina apuvälineinä ja työkaluina, joita voi lähteä muokkaamaan ja kehittämään. Uskon ja toivon kuitenkin, että molemmista tuotteista on hyötyä CMB-Ravintolat Oy:lle ja sen johtoryhmälle tulevissa muutoksissa. Jos tuotteista ei käytännön toteutuksissa ole hyötyä, niin ainakin ne toivottavasti herättävät ajatuksia ja keskustelua johtoryhmän sekä yhtiön toimipisteiden päälliköiden keskuudessa.

5.5 Mitä tulevaisuudessa?

Esittelen opinnäytetyöni ja tuotteet toimeksiantajalle ensi vuoden alkupuolella. Kun työ on esitelty, opinnäytetyöni laitetaan kokonaisuudessaan jakoon CMB-Ravintolat Oy:n kaikki toimipisteet kattavaan yhteiseen pilvipalveluun M-Filesiin. Sieltä jokaisen toimipisteen päällikön on mahdollista tutustua opinnäytetyöhön ja hyödyntää työssä esitettyjä tietoja oman toimipisteensä toiminnassa sekä kommentoida työtä. Opinnäytetyön kautta toimipisteiden päälliköiden on mahdollista kehittää omaa osaamistaan ja tietämystään muutosjohtamisesta sekä muutosten toteuttamisesta. M-Files toimii hyvänä kanavana sekä muutosten käytännön kokemusten esittelylle että opinnäytetyön tuotteiden ja yhtiön toiminnan kehittämiseksi.

Kämmmentietokoneet ovat vielä toiminnassa työpaikallani. Kämmmentietokoneet ovat kuitenkin jo muutaman vuoden vanhoja ja toivonkin, että saamme jossain vaiheessa hieman päivitetymmät versiot käyttöön. Ennen kuin uusiin laitteisiin kannattaa investoida, täytyy toimintaa näiden laitteiden kanssa kehittää vielä paljon. Uskon kuitenkin, että vuoden tai kahden vuoden sisällä, Maya Bar & Grillin tarjoilijat kirjaavat ravintolan asiakkaiden tilaukset kassajärjestelmään kämmmentietokoneella tai vastaavalla kannettavalla ja langattomalla laitteella. Aion omalta osaltani edesauttaa kämmmentietokoneiden toiminnan kehitystä sekä työpaikallani että mahdollisesti CMB-Ravintolat Oy:n muissa toimipisteissä.

Kämmmentietokoneiden suosio tulee luultavasti kasvamaan ravintoloissa Suomessa. Teknologia kehittyy huimaa vauhtia ja uskon, että parin vuoden sisällä erilaisten kämmmentietokoneiden ja tablettien käyttö ravintolan tarjoilijoiden työvälineenä tulee yleistymään. Ulkomailla tällainen teknologia on jo monen ravintolan normaalia arkea. Ravintola-alalle saapuu koko ajan uusia erilaisia teknologian innovaatioita, joilla on mahdollista tehostaa ravintolan toimintaa sekä palveluprosesseja ja jopa parantaa ravintolan kilpailukykyä. Teknologian avulla on myös mahdollista erottautua kilpailijoista ja luoda asiakkaille elämyksiä. Esimerkiksi ravintolan ruokalista on mahdollista nykyään ojentaa asiakkaalle tabletin muodossa, josta asiakas voi itse tilata ruokansa ilman tarjoilijan läsnäoloa. Mielestäni ravintolakulttuuri on muodostumassa teknologian kehityksen myötä yhä enemmän itsepalvelun omaiseksi. Itsepalvelukonsepteista on tullut Suomessakin suosittuja. Toivon kuitenkin, että perinteinen ravintolatoiminta ja -palvelu eivät tulevaisuudessa menetä suosiotaan kokonaan. Teknologian kehityksen vaikutuksesta ravintola-alaan tai jonkun ravintolan toimintaan saisi mielestäni erittäin mielenkiintoisen opin- näytetyön aiheen, jonka voisi toteuttaa esimerkiksi tapauskohtaisena tutkimuksena.

Maailma muuttuu yhä nopeampaan tahtiin ja uskon, että tahti vain kiihtyy tulevina vuosina. Uskon, että muutosjohtamisen ja sen hallitsemisen merkitys tulee kasvamaan tulevien vuosien aikana vielä enemmän. Mielestäni sen merkitys tulee kasvamaan erityisesti ravintola-alalla. Johtamista ja muutosjohtamista on tutkittu paljon ja aiheesta löytyy paljon tietoa. Muutosjohtamista ravintola-alalla on tutkittu suhteessa hyvin vähän. Tästä oppin- näytetyöstä voisi mielestäni saada mielenkiintoisia jatkotutkimuskohteita ja

opinnäytetyöaiheita. Tämän opinnäytetyön pohjalta voisi esimerkiksi lähteä suoraan tutkimaan, miten erilaiset muutosjohtamisen mallit toimivat käytännössä eri muutostilanteissa. Tämän opinnäytetyön tuotteita voisi esimerkiksi kokeilla käytännössä ja kehittää niitä toimivimmiksi. Tutkimukset voisivat myös olla esimerkiksi tutkimuksia muutosjohtamisesta ravintola-alalla yleisesti, erilaisista muutosten toteutuksista eri alan yrityksissä tai muutosten vaikutuksista ravintolan työntekijöihin ja heidän tunteisiin. Olisi mielenkiintoista lukea erilaisia tutkimuksia ja teoksia, jotka keskittyisivät nimenomaan ravintola-alan tai edes palvelualojen muutosjohtamiseen. Sellaisilla olisi varmasti myös kysyntää alan työnantajien, oppilaitosten ja järjestöjen keskuudessa.

5.6 Oma oppiminen

Mielestäni saavutin opinnäytetyölleni asettamat tavoitteet. Tein kaksi produktia, jotka molemmat vastasivat toimeksiantoa. Produktit olivat mielestäni onnistuneita ja vastasivat niiden tavoitteita. Produktien toimivuutta ja todenmukaisuutta on kuitenkin mahdollista todistaa, koska ne ovat yhden opinnäytetyön tietojen perusteella tehtyjä. Työn tietoperusta tukee mielestäni työn empiiristä osaa aika hyvin. Tietoperustassa onnistuin esittelemään muutosjohtamisen perusteita aika laajasti ja onnistuin mielestäni löytämään opinnäytetyölleni merkitykselliset asiat. Opinnäytetyöni produktit liittyvät ravintola-alaan, joten tietoperustassa esittelin myös ravintola-alan muutosjohtamista. Tämä osio jäi kuitenkin mielestäni hieman vajaaksi ja sekavaksi, koska aiheesta oli hankala löytää varteen otettavia lähteitä. Onnistuin kuitenkin löytämään mielestäni olennaisia tietoja aiheesta, jotka tukivat työni tuotteita. Työni tietoperusta on laaja kokonaisuus, koska muutosjohtaminen on aihealueena todella laaja. Mutta osa tietoperustassa esitetyistä asioista ei välttämättä koskettanut täysin opinnäytetyöni aihetta. Näin jällenpäin ajatellen olisin voinut tiivistää työni tietoperustan ensimmäistä lukua hieman ja keskittyä enemmän toiseen lukuun, koska toinen luku olisi ollut tärkeämpi työn kokonaisuutta ja tuotteita ajatellen. Kaiken kaikkiaan tietoperusta kuitenkin täytti sille antamani tavoitteet ja olen tyytyväinen lopputulokseen.

Prosessikuvaus oli mielestäni yksi opinnäytetyöni vaikeimmista osioista toteuttaa. Aloitin prosessikuvausten tekemisen liian myöhään ja prosessien vaiheiden auki kirjoittaminen oli haastavaa. Prosessikuvausta olisi pitänyt kirjoittaa koko ajan samaan aikaan,

kun prosessit olivat käynnissä. Tein muistiinpanoja prosessien aikana ja tein prosessikuvauksen niiden mukaan. Prosessikuvauksesta olisi varmasti tullut parempi, jos olisin kirjoittanut sitä koko ajan samaan aikaan prosessien aikana. Pilottihanke käynnistyi jo marraskuussa 2010 ja opinnäytetyöprosessini alkoi silloin, mutta käytännössä aloitin opinnäytetyön kirjoittamisen vasta syksyllä 2011. Opinnäytetyöni aihe oli vielä pilottihankkeen alkaessa epäselvä eikä minulla ollut mahdollisuutta aloittaa virallisesti opinnäytetyöni kirjoittamista. Muu opiskelu vei silloin niin paljon aikaa enkä olisi voinut keskittyä täysillä sekä opintojaksoihin että opinnäytetyön tekemiseen. Tein valinnan suorittaa kaikki muut opintojaksot ennen kuin aloitan opinnäytetyön työstämisen virallisesti. Uskon, että se oli paras valinta sekä opintojaksojen että opinnäytetyön kannalta. Sain parempia tuloksia aikaan opintojaksoilla, koska pystyin keskittymään niihin täysillä. Uskon, että opinnäytetyöstänikin tulee parempi, koska pystyin keskittymään siihen pelkästään.

Päätin käydä opinnäytetyöseminaarin jo kolmannen opiskeluvuoden 5. periodissa, koska minulla oli alustava opinnäytetyön aihe jo. Aihe oli kuitenkin hieman epäselvä ja aihe muuttui vielä opinnäytetyöprosessin aikana. Seminaari oli erittäin hyödyllinen, mutta olisi ollut parempi suorittaa se lähempänä itse opinnäytetyön aloittamista. Olisi ollut opinnäytetyöni kannalta myös hyödyllisempää, jos pilottihanke olisi toteutettu kevään tai kesän 2011 aikana, mutta se ei ollut mahdollista. Koen, että yksi opinnäytetyön tärkeimmistä ja vaikeimmista asioista on aikataulussa pysyminen. Oma opinnäytetyöprosessi venyi vuoden mittaiseksi ja olisin voinut työstää opinnäytetyötäni vielä paljonkin, koska se ei voi olla ikinä täydellinen ja aina on jotain parannettavaa. Johonkin pisteeseen raja oli kuitenkin vedettävä ja olla tyytyväinen lopputulokseen, koska haluan valmistua restonomiksi helmikuussa 2012.

Koko opinnäytetyöprosessi (liite 1) oli pitkä ja rankka, mutta erittäin opettavainen. Sen aikana oli paljon ylä- ja alamäkiä. Tutustuin kymmeneen muutosjohtamista ja muutoksen hallintaa käsitteleviin lähteisiin. Opin paljon muutosjohtamisesta ja uskon siitä olevan minulle vielä hyötyä tulevaisuudessakin. Mielenkiintoni muutosjohtamista kohtaan kasvoi ja olen jopa miettinyt, että lähtisin opiskelemaan aihetta lisää. Opinnäytetyöprosessi opetti minulle ajankäytön ja kokonaisuuksien hallintaa sekä itsekuria. Hyödyin mielestäni opinnäytetyön kautta myös työelämän saralla. Sain opinnäytetyöni kautta

paljon uutta ja arvokasta työkokemusta pilottihankkeeseen osallistumisesta. Uskon, että pystyin myös luomaan parempaa suhdetta ja kontakteja työnantajaani sekä osoittamaan taitojani ja osaamistani. Pääsin opinnäytetyöprosessin kautta paremmin sisälle koko CMB-Ravintolat Oy:n organisaatioon ja sen toimintaan.

Lähteet

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle. Johda muutos taitavasti. 1.-2. painos. Otavan Kirjapaino Oy. Helsinki.

Chew, M., Cheng, J. & Petrovic-Lazarevic, S. 2006. Manager's role in implementing organizational change: Case of the restaurant industry in Melbourne. Journal of Global Business and Technology, 2, 1, s. 58-67.

C-M 2011. Change Management Learning Center. The definition and history of change management. Luettavissa: <http://www.change-management.com/tutorial-definition-history.htm>. Luettu: 27.9.2011.

CMB 2011a. CMB-Ravintolat. Hymy huulessa tiskin molemmin puolin. Luettavissa: <http://www.cmbravintolat.fi/>. Luettu: 2.11.2011.

CMB 2011b. CMB-Ravintolat. Ravintolat. Luettavissa: <http://www.cmbravintolat.fi/>. Luettu: 2.11.2011.

CMC 2011. Change Management Coach. Kurt Lewin change management model. Luettavissa: http://www.change-management-coach.com/kurt_lewin.html. Luettu: 28.9.2011.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Tammi. Helsinki.

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2010. Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön sisältö ja menetelmät. Ekstranet. Opiskelu. Opinnäytetyö amk. Sisältöohje. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/>. Luettu: 8.9.2011.

Harvard Business School Press. 2005. Managing change to reduce resistance. The results-driven manager series. Boston.

Honkakumpu, I. 2010. Viesti vaikka ei olisi viestittävää. Vitriini, 5/2010, s. 36-37.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Edita. Helsinki.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Otava. Helsinki.

Korhonen, E. 2008. Organisaatioiden johtamisen perusteet, s. 1-2. Luettavissa:
<http://www.joensuu.fi/taloustieteet/opiskelu/EKorhonen/OJPJohdanto2008.pdf>.
Luettu: 29.11.2011.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Rastor. Helsinki.

Kotter, J. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. WSOYpro. Helsinki.

Kotter, J. 2009. Tärkeys järjestykseen nyt. Talentum. Helsinki.

Kovalainen, H. 19.10.2011. Linjajohtaja. CMB-Ravintolat Oy. Haastattelu. Helsinki.

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

Lanning, H., Roiha, M. & Salminen A. 1999. Matkaopas muutokseen. Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Kauppakaari Oyj. Helsinki.

Leinikka, H. 2011. Muutos – sanoista tekoihin. Minä/Työ/Ura, Inspiroivan työn julkaisu 2011, s. 3.

MaRa 2011a. Matkailu- ja ravintolapalvelut ry. Tilastotietoja hotelli- ja ravintola-alalta 2000-2010. Luettavissa: http://www.mara.fi/files/tilastotietoja_alalta_2011.pdf. Luettu: 17.10.2011.

MaRa 2011b. Matkailu- ja ravintolapalvelut ry. Suhdanne 2/2011. Matkailu- ja ravintola-alan kehitysnäkymät. Luettavissa: http://www.mara.fi/files/suhdanne11_2.pdf. Luettu: 17.10.2011.

MaRa 2011c. Matkailu- ja ravintolapalvelut ry. Mikä MaRa on. Luettavissa:
http://www.mara.fi/?path=mik_mara_on. Luettu: 17.10.2011.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Talentum. Helsinki.

Micros 2010. Tietoa meistä. Luettavissa: <http://www.micros-fidelio.fi/fi-FI/Company/About-Us.aspx>. Luettu: 10.11.2011.

Opetushallitus. Etälukio. Strategian käsitteestä. Luettavissa:
<http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=219>. Luettu: 5.10.2011.

PAM 2011. Palvelualojen ammattiliitto. Palvelualojen taskutilasto 2011. Luettavissa:
<http://www.pam.fi/fi/info/tilastotjatutkimukset/Documents/Palvelualojen%20taskutilasto%202011.pdf>. Luettu: 17.10.2011.

Pantelidis, I. & Marée, G. 2009. Imageneering the meal experience. EuroChrie Conference Helsinki. Refereed working paper.

Pennanen, R. 2011. Muutoksesta selviää joustolla. Minä/Työ/Ura, Inspiroivan työn julkaisu 2011, s. 9-10.

Russel-Jones, N. 2000. Muutosjohtaminen. Inforviestintä. Kirjapaino Lai-Net Oy.

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Enterprise Adviser-kirjasarjan nro 20. Kauppakaari. Jyväskylä.

Satuli, H. 2010a. Näin vältät Mara-alan muutosjohtamisen sudenkuopat. Vitriini, 03/2010, s. 8.

Satuli, H. 2010b. Monimuotoisuuden johtaminen vaatii taitoa. Vitriini, 05/2010, s. 34.

Scornavacca, E., Prasad, M. & Lehmann, H. 2006. Exploring the organizational impact and perceived benefits of wireless personal digital assistants in restaurants. *International Journal of Mobile Communications*, 4, 5, s. 558-567.

Sormunen, T. 2011a. Halu oppia tuo työpaikan. *Minä/Työ/Ura, Inspiroivan työn julkaisu* 2011, s. 12.

Sormunen, T. 2011b. Hyvä johtaja ennakoi. *Minä/Työ/Ura, Inspiroivan työn julkaisu* 2011, s. 7.

Woodman, T. & Falcone, L. 2011. Pass the iPad, please. *McClatchy, Tribune Business News*, 22.7.2011.

Liitteet

Liite 1. Opinnäytetyöprosessi

Lokakuu 2010

- Alustava opinnäytetyöaihe
- Opinnäytetyö seminaariin osallistuminen
- Opinnäytetyön aihe suunnitelma 24.10
- Alustava keskustelu ohjaajan kanssa 27.10

Marraskuu 2010

- CMB Ravintolat Oy:n pilottihanke käynnistyi 15.11

Joulukuu 2010

- Pilottihanke käynnissä ja kämmentietokoneiden testausta
- Opinnäytetyön alustavat lähteet 16.12
- Opinnäytetyön posterit

Tammikuu 2011 - Toukokuu 2011

- Vuoropäällikön pesti Mayassa 1.1
- Kämmentietokoneen toimintojen ja toimintatapojen käytännön testausta
- Koulutuksen toteutus
- Kämmentietokoneet käytössä Mayassa
- Opintojaksoihin keskittymistä

Kesäkuu 2011 - Elokuu 2011

- Kesätyöt Mayassa
- Tietoperustan aiheeseen tutustumista

Syyskuu 2011

- 1. Ohjaajan palaveri: aiheen esittely, opinnäytetyöprosessin suunnittelu ja aikataulu 8.9
- Lähteiden etsintää ja lähteisiin tutustumista
- Opinnäytetyösuunnitelma valmis 13.9
- Esitys CMBn johtoryhmälle ja opinnäytetyön ohjaajalle toimeksiannon muuttamisesta 15.9
- Opinnäytetyön kirjoitusprosessin aloittaminen 16.9
- Tietoperustan kirjoittamista
- Ensimmäisen produktin suunnittelua

Lokakuu 2011

- Ensimmäisen produktin alustava versio valmis 1.10
- Alustava johdanto valmis 10.10
- Toisen produktin suunnittelua
- Ohjaajan palaveri: prosessikuvauksen ja haastattelun suunnittelu 18.10
- Kovalaisen haastattelu 19.10
- Prosessikuvauksen aloittaminen 19.10
- Tietoperustan viimeistelyä

Marraskuu 2011

- Toisen produktin alustava versio 4.11
- Ohjaajan palaveri: tietoperustan ja johdannon läpikäynti sekä prosessikuvauksen ja produktien tilanteet 8.11
- Tietoperusta valmis 9.11
- Ensimmäinen produkti valmis 15.11
- Toinen produkti valmis 20.11
- Ohjaajan palaveri: produktien läpikäynti, prosessikuvauksen viimeistely ja opinnäytetyöprosessin viimeiset vaiheet ja aikataulu 28.11
- Esityslupa 28.11
- Yhteenvedon ja pohdinnan aloitus 28.11
- Prosessikuvaus valmis 29.11

Joulukuu 2011

- Yhteenvedo ja pohdinta valmis 2.12
- Opponoinnin varmistuminen 2.12
- Esitysajan ja luokan varaaminen 2.12
- Tiivistelmä ja johdanto valmiit ja koko opinnäytetyö valmis esitykseen 4.12
- Työn palautus opponijalle ja ohjaajalle 5.12
- Opinnäytetyön esitys ja kypsyyssnäyte 13.12
- Opinnäytetyön palautus arvioitavaksi 16.12



15.11.2011

Ohje seuraavien kämmentietokoneiden käyttöönottoprojektien läpiviemiseen CMB-Ravintolat Oy:n johtoryhmälle.

Analysoi tarkkaan kämmentietokoneiden toimivuutta kyseisessä toimipisteessä ennen projektin aloittamista. Luo alustava visio, miksi kämmentietokoneet otetaan käyttöön ja miten ne tulisivat toimimaan kyseisessä toimipisteessä vai toimivatko ollenkaan. Kämmentietokoneet eivät välttämättä sovi jokaisen toimipisteen toimintaan eli käyttöönottoprojektia ei pidä aloittaa väkisin.

Kun alustava analysointi on tehty, mieti ja tiedustele kuka/ketkä olisivat oikeita henkilöitä viemään projektia eteenpäin? Projektiryhmän osaamisella, innostuksella ja aktiivisuudella pidetään projekti liikkeellä loppuun asti. Henkilöiden tulee olla luotettavia, aikaansaavia, kiinnostuneita toimipisteen toiminnan kehittämistä, ylipäättänsä innostuneita uusista asioista, tiimityöskentelijöitä sekä hyvässä valossa muun toimipisteen henkilökunnan silmissä. Oikeanlaisella projektiryhmällä on suuri vaikutus käyttöönoton onnistumiselle. Projektiryhmän tehtävänä on muokata kämmentietokoneet toimipisteen toimintaan sopivaksi. He muokkaavat näytön ja valikot toimipisteen toimintaa vastaavaksi sekä vastaavat alustavista käytännön kokeiluista ja tekniikan toimivuudesta. Projektiryhmä vastaa myös koulutuksen toteutuksesta ja uuden toimintatavan käytöstä.

Perusta projektiryhmä. Projektiryhmän koko riippuu toimipisteestä. Ryhmässä tulisi olla vähintään projektipäällikkö sekä käytännön kokeiluista vastaavat kaksi toimipisteen työntekijää, joista toisen tulisi olla esimies. Projektipäällikön tulisi olla johtoryhmän jäsen, jotta projekti etenee oikeaan haluttuun suuntaan ja näin muu johtoryhmä pysyy paremmin projektin tasalla. Projektiryhmässä tulisi aina olla myös yhtiön IT-palveluista vastaava henkilö. Projektipäällikön ja IT-vastaavan tulisi olla samat henkilöt kaikissa käyttöönottoprojekteissa, jotta aikaisempien projektien kokemukset ja tietotaito pysyvät aina mukana. Jos IT-palveluista vastaava henkilö ei jostain syystä pysty osallistumaan projektiin, niin projektipäällikön tulisi silloin hallita myös Microksen käyttö. Projektiryhmässä on hyvä myös käyttää aikaisempiin käyttöönottoprojekteihin osallistuneiden tietotaitoa ja kokemuksia. Projektipäällikön tulee perustella projektiryhmälleen tarkkaan, miksi kämmentietokoneet otetaan käyttöön toimipisteessä sekä ”myydä” visionsa ryhmälle. Koko projektiryhmän täytyy olla samalla aaltopituudella projektipäällikön kanssa ja ”ostaa” projektipäällikön visio, jotta projekti onnistuu mahdollisimman hyvin.



Johdon täytyy luoda mahdollisimman hyvät edellytykset alustavan käyttöönoton toteutukselle. Johdon tulee tukea, kannustaa, kommunikoida, motivoida ja luottaa projektiryhmään. Johtoryhmä luo raamit joiden sisällä pysytään, mutta muuten projektiryhmällä on vapaat kädet käyttöönoton toteutuksessa. Projektiryhmällä tulee olla johtoryhmän täysi luottamus ja tuki takanaan koko käyttöönottoprojektin ajan. Alustava käyttöönotto tarkoittaa, että projektiryhmä suunnittelee ja muokkaa kämmentietokoneen järjestelmästä toimipisteelle mahdollisimman sopivan sekä kokeilee niiden kanssa työskentelyä käytännössä. Alustava käyttöönotto ja kämmentietokoneen järjestelmän muokkaus kyseiselle toimipisteelle vaatii projektiryhmältä paljon suunnittelua sekä käytännön kokeilua, johon vaaditaan paljon aikaa. Käyttöönoton onnistumisen kannalta, uuden toimintatavan suunnittelu ja käytännön kokeilut ovat erittäin tärkeässä asemassa. Alustava käyttöönotto tulisi suunnitella ja toteuttaa mahdollisimman huolellisesti, jotta varsinaisessa käyttöönotossa välttyttäisiin suuremmilta ongelmilta. Projektiryhmä pitää myös yllä projektipäiväkirjaa, josta projektin etenemistä on helppo seurata ja kaikki projektiin osallistuvat pysyvät ajan tasalla. Päiväkirjaa ja sen tietoja voidaan käyttää projektin jälkeisessä analysoinnissa.

Ennen henkilökunnan koulutuksen aloittamista, tulee uusi toimintapa kämmentietokoneiden kanssa työskentelystä ”myydä” henkilökunnalle. Heille tulee perustella, miksi kämmentietokoneet otetaan käyttöön. Heille tulee selvittää käytännön tasolla, mitä positiivisia asioita kämmentietokoneiden käyttöön ottaminen tuo toimipisteelle sekä selvittää tarkkaan, miten kämmentietokoneet tulevat käytännössä vaikuttamaan heidän työntekoon. Jotta uusi toimintatapa olisi mahdollisimman toimiva, tulee henkilökunnan mielipiteet ja kehitysideat myös huomioida. Henkilökuntaa pitää muistaa myös motivoida jollain tavalla. **NÄIN ON MAHDOLLISTA MINIMOIDA MUUTOSVASTARINTAA JA SIKSI TÄMÄN VAIHEEN ONNISTUNUT TOI- TEUTTAMINEN ON YKSI TÄRKEIMMISTÄ ASIOISTA KÄYTTÖÖNOTON ONNISTUMISELLE!**

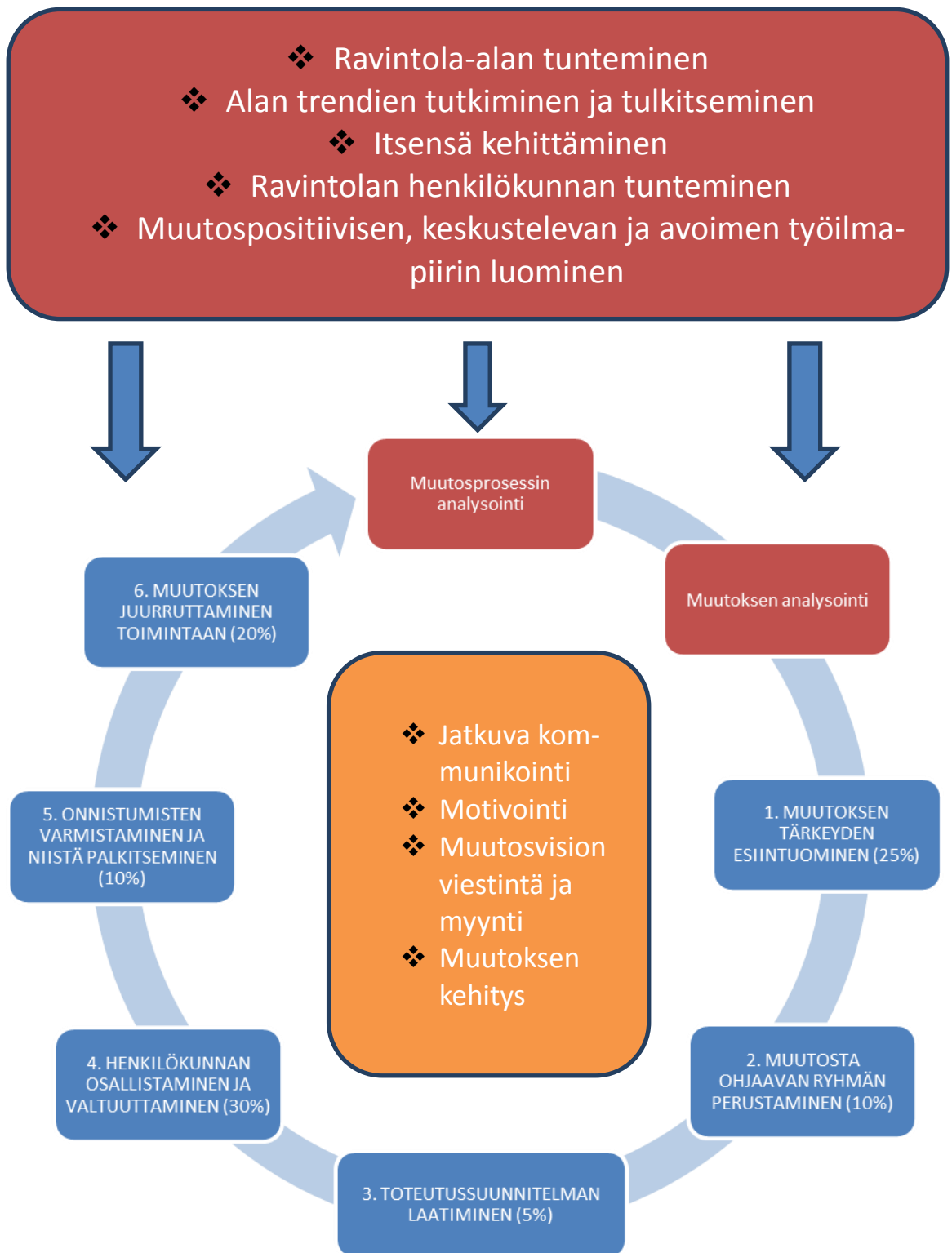
Koulutus ja uuden toimintatavan omaksuminen vievät aikaa. Henkilökuntaa pitää muistaa tukea sekä antaa heille aikaa opetella ja tottua uuteen toimintatapaan. Projektiryhmän tulee kuitenkin huolehtia siitä, että vanha toimintatapa häviää mahdollisimman nopeasti, jotta uusi toimintatapa saadaan juurrutettua toimipisteen toimintaan. Kun koulutus on suoritettu ja kämmentietokoneet on onnistuneesti saatu toimipisteen käyttöön, kämmentietokoneiden toiminnot ja toimintatapa hioutuvat vielä toimintaan sopivammaksi itse työnteossa. Osa ongelmista ja uusista kehitysideoista tulevat vasta esiin toimipisteen normaalissa arjessa. Käyttöönoton onnistumisen kannalta on olennaista, että vanha toimintatapa häviää toimipisteen toiminnasta mahdollisimman nopeasti.



Muista tukea ja antaa palautetta koko projektin ajan sekä palkita onnistumisista!

MUISTA KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTIN JÄLKEINEN ANALYSOINTI JA PÄIVITÄ TÄTÄ OHJETTA TOIMIVAMMAKSI TARVITTAESSA JOKAISEN PROJEKTIN JÄLKEEN!

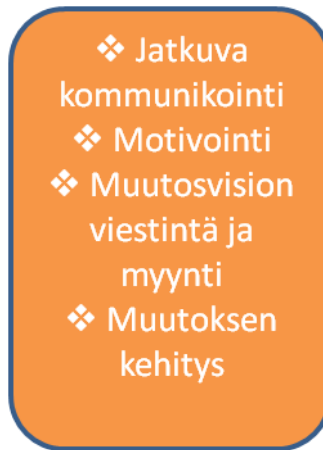




- ❖ Ravintola-alan tunteminen
- ❖ Alan trendien tutkiminen ja tulkitseminen
- ❖ Itsensä kehittäminen
- ❖ Ravintolan henkilökunnan tunteminen
- ❖ Muutospositiivisen, keskustelevan ja avoimen työilmapiirin luominen

Mallin yläosassa isossa punaisessa laatikossa on kuvattu, miten ravintolan johto voi kehittää ravintolansa toimintaa sekä omalla jatkuvalla toiminnallaan tukea ja helpottaa muutosprosessien toteuttamista. Muutosten toteuttamisen kannalta on tärkeää, että johto tuntee ja ymmärtää ravintola-alaa ja sen ominaispiirteitä sekä käytäntöjä. Johdon on myös hyvä tiedostaa alan haasteet ja tyypilliset ongelmakohdat. Maailmalla ja alalla vallitsevien trendien tutkiminen ja tulkitseminen on myös ensiarvoisen tärkeää, jotta johto pysyy koko ajan kehittyvän ja muuttuvan maailman mukana. Alan ja trendien tunteminen auttavat toiminnan kehittämisessä ja uusien muutosten luomisessa. Johdon tulisi myös koko ajan kehittää omaa osaamistaan ja suhtautumistaan muutoksiin. Jos johto ei osaa suhtautua muutoksiin positiivisesti, on muutosten toteuttaminen todella vaikeaa. Muutoksen toteuttamisen lähtökohtana on, että johto pystyy myös itse muuttamaan.

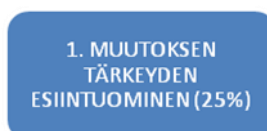
Ravintola-ala on erittäin työvoimavaltainen ala ja alan yritysten toteuttamat muutokset vaikuttavat yleensä aina yrityksen henkilökuntaan. Muutokset on helpompi toteuttaa, jos johto tuntee ja tietää oman henkilökuntansa ja heidän ajatuksensa mahdollisimman hyvin. Ravintola-alalla toiminta on usein hektistä ja muutokset ovat ravintoloissa arkipäivää. Henkilökunnan pitää pystyä suhtautumaan ja ottamaan vastaan muutokset. Johdon yksi tärkeä tehtävä on luoda sekä ylläpitää muutospositiivista ja avointa työilmapiiriä ravintolassa. Jos henkilökunta osaa suhtautua muutoksiin positiivisesti, he pystyvät helpommin hyväksymään muutokset. Muutoksia on todella vaikea toteuttaa ilman henkilökunnan hyväksyntää ja ymmärrystä. Keskusteleva ja avoin työilmapiiri ovat avainasemassa muutospositiivisen ilmapiirin luomisessa sekä henkilökunnan tuntemisessa.



Näitä oranssilla pohjalla olevia tehtäviä tulisi toteuttaa koko muutosprosessin ajan jatkuvina. Niiden toteuttaminen on olennaista muutosprosessin onnistuneen toteutuksen kannalta.



Ennen muutosprosessin ensimmäisen vaiheen aloittamista, johdon on tärkeää analysoida toteutettava muutos tarkkaan. Johdon tulisi tutkia muutos ja sen vaikutukset läpikotaisin, jotta välttyttäisiin turhien, rahaa ja aikaa vievien muutosprosessien toteutuksilta. Johdon tulisi vastata seuraaviin kysymyksiin: minkälainen muutos on kyseessä, miksi muutos tulisi toteuttaa, mitä hyötyä muutoksesta on ja kenelle, ketä muutos koskettaa ja miten muutos vaikuttaa heihin ja heidän työhönsä? Johdon kannattaa myös käydä aikaisempien muutosprosessien analysoinnit läpi ja tarkistaa, miten niissä toimittiin. Johdon tulee tuntea muutos ja heillä tulisi myös olla alustava visio siitä, mikä on muutoksen lopputulos ja miten sinne päästään.



Kun muutos on analysoitu ja johto on päättänyt toteuttaa muutoksen, muutosprosessin ensimmäinen vaihe voidaan aloittaa. Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on tuoda esiin

muutoksen tärkeys ja välttämättömyys koko ravintolan henkilökunnalle. Voidaan myös sanoa, että vaiheen tarkoituksena on myydä ja perustella muutosvisio henkilökunnalle. Muutoksen myyminen henkilökunnalle jo muutosprosessin alussa on tärkeää, koska näin voidaan välttää muutosprosessin myöhemmässä vaiheessa esiin tulevaa muutosvastarintaa. Tavoitteena on, että henkilökunta ymmärtää ja hyväksyy muutoksen ja saadaan luotua tarpeeksi paljon muutoshalua. Muutoshalu toimii muutosta eteenpäin kuljettavana voimana. Tämän vaiheen merkitys on erittäin suuri onnistuneen muutoksen toteuttamisessa ihan millä alalla tahansa. Ilman tarpeeksi suurta ja laajaa muutoshalua, muutosprosessi usein pysähtyy jo ensimmäisten ongelmien esiintyessä. Jotta henkilökunta hyväksyy ja ymmärtää muutoksen, on henkilökunnan mielipiteiden ja tunteiden huomioiminen on tärkeää. Muutoksen tärkeydestä ja muutosvisiosta viestimistä on tärkeää toteuttaa jatkuvana koko muutosprosessin ajan. Muistuttamalla henkilökuntaa koko muutosprosessin ajan halutusta suunnasta ja muutoksen tärkeydestä, pidetään tarvittavaa muutoshalua yllä.

2. MUUTOSTA OHJAAVAN RYHMÄN PERUSTAMINEN (10%)

Ensimmäisen vaiheen jatkuessa koko muutosprosessin ajan, siirrytään prosessin toiseen vaiheeseen. Toisessa vaiheessa perustetaan muutosta ohjaava ryhmä. Vaiheen tarkoituksena on perustaa vahva ryhmä, joka vastaa muutoksen toteutuksesta käytännössä ja pitää johdon muutoksen tasalla. Ryhmässä tulisi olla henkilöitä, jotka ovat luotettavia, innostuneita sekä erityisen kiinnostuneita ravintolan toiminnan kehittämisestä. Ryhmä tulisi koostua sekä ravintolan esimiehistä että työntekijöistä. Ryhmän koko riippuu ravintolan ja toteutettavan muutoksen koosta. Ryhmän yhtenä tärkeänä tehtävänä on ohjata muutoksen kulkua ja pitää muutosprosessi koko ajan liikkeessä poistamalla mahdollisia eteen tulevia esteitä. He ovat kontaktissa henkilökunnan kanssa ja tietävät käytännössä, mitä muutosprosessissa tapahtuu. Ryhmän avulla muutosvisiosta ja muutoksen tärkeydestä viestiminen onnistuu paremmin, koska he toimivat muutosprosessissa yhdessä henkilökunnan kanssa. Henkilökunnan tunteiden ja mielipiteiden huomiointaminen ja niihin reagoiminen onnistuu myös helpommin projektiryhmän kautta. Johdon on tuettava ja motivoitava muutosta ohjaavaa ryhmää ja heidän välinen avoin

viestintä on erittäin tärkeää. Johdon tulee antaa täysi luottamus ryhmälle. Vaikka muutosta ohjaava ryhmä on paljon kontaktissa henkilökunnan kanssa, ei johto voi unohtaa kommunikointia koko henkilökunnan kanssa. Sen täytyy olla kaksisuuntaista ja jatkuvaa koko muutosprosessin ajan. Johdon täytyy myös elää muutosta ja olla henkilökunnan tukena. Henkilökunnan motivointi on myös erittäin tärkeä johdon tehtävä, jota tulisi toteuttaa jatkuvana koko muutosprosessin ajan.

3. TOTEUTUSSUUNNITELMAN LAATIMINEN (5%)

Kun vahva ja innostunut ohjaava ryhmä on perustettu, tekevät he muutoksen toteutussuunnitelman. Toteutussuunnitelman tarkoituksena on toimia muutosta ohjaavan ryhmän tukena ja ohjenuorana muutosprosessin ajan. Toteutussuunnitelmassa tulisi ainakin olla muutosprosessin alustava aikataulu, vastualueet, muutoksen kuvaus sekä alustava suunnitelma siitä, miten muutosprosessi viedään loppuun mahdollisimman onnistuneesti. Muutoksen suunnitteluun ei kannata kuitenkaan panostaa kovin paljon, koska muutos tulee elämään ja muuttumaan koko prosessin ajan. Muutosprosessin kehitystä ja mahdollisia tulevia ongelmia on vaikea ennustaa.

4. HENKILÖKUNNAN OSALLISTAMINEN JA VALTUUTTAMINEN (30%)

Neljännän vaiheen tarkoituksena on jalkauttaa muutos ravintolan toimintaan eli käytännössä toteuttaa muutos sekä osallistaa ravintolan henkilökunta muutoksen toteutukseen. Henkilökunnan osallistaminen muutoksen toteutukseen on tärkein vaihe työvoimavaltaisen ravintola-alan muutosprosessissa. Tämän muutosprosessin vaiheen alussa on myös ehdottoman tärkeää kitkeä viimeinen muutosvastarinta selventämällä ja vielä kerran perustelemalla muutoksen tärkeyttä ja välttämättömyyttä koko henkilökunnalle. Ravintolassa toteutettavat muutokset vaikuttavat lähes aina ravintolan henkilökuntaan ja heidän työhönsä, joten onnistuneessa muutoksessa ei voi unohtaa henkilökunnan osallistamista muutosprosessiin. Muutosprosessiin osallistaminen antaa henkilökunnalle

mahdollisuuden päästä osallistumaan ja vaikuttamaan muutoksen toteutukseen. Henkilökunta pääsee lähemmäs muutoksen rajapintaa ja mahdollisesti viimeiset muutosta vastustavat työntekijät näkevät viimeistään tässä vaiheessa muutoksen tarpeellisuuden ja positiivisuuden. Osallistamisen kautta henkilökunnalle on mahdollista tarjota lisää vastuuta ja uusia haasteita työhönsä. Vastuun ja uusien haasteiden kautta henkilökunnan motivaatio muutosta ja työtä kohtaan kasvavat. Lisäksi työn mielekkyys kasvaa. Toteutettavan muutosprosessin ja seuraavien muutosprosessien kannalta on tärkeää, että henkilökunta kokee ja näkee johdon luottamuksen sekä arvostuksen heitä kohtaan. Mitä enemmän henkilökunta on osallisena muutosprosessiin, sitä paremmalla todennäköisyydellä muutoksen toteutus on onnistunut. Tässä muutosprosessin vaiheessa henkilökunnan tukeminen, kannustaminen, motivoiminen sekä johdon ja henkilökunnan välinen avoin kommunikointi ovat avainasemassa.


5. ONNISTUMISTEN
VARMISTAMINEN JA
NIISTÄ PALKITSEMINEN
(10%)

Kun muutosta jalkautetaan ravintolan toimintaan, on tärkeää varmistaa nopeasti pienetkin onnistumiset ja muistaa niistä palkitseminen. Ilman nopeita onnistumisia, muutosprosessi voi epäonnistua. Pienikin muutos voi olla pitkä prosessi ja henkilökunnan motivaatio muutosta kohtaa voi laskea pitkän prosessin aikana. Onnistumisten avulla muutos pysyy liikkeessä ja varmistetaan henkilökunnan motivaatio. Pienetkin onnistumiset täytyy ottaa esiin ja muistaa niistä palkitseminen. Muutosten tulee olla näkyviä ja todellisia sekä niiden on oltava yhteydessä muutosprosessiin. Onnistumisten avulla saadaan näyttöä ja perusteita muutoksen onnistumiselle. Onnistumiset antavat myös johdolle näyttöä muutoksen oikeasta menosuunnasta.

6. MUUTOKSEN
JUURUTTAMINEN
TOIMINTAAN (20%)

Kuudennen vaiheen tarkoituksena on varmistaa muutosprosessin onnistuminen. Muutoksen onnistuminen varmistetaan juurruttamalla muutos ravintolan toimintaan ja kult-

tuuriin lopullisesti. Juurruttaminen voi olla pitkä ja aikaa vievä prosessi, mutta se on olennainen osa onnistunutta muutosprosessia. Juurruttaminen periaatteessa alkaa jo muutosprosessin ensimmäisessä vaiheessa, jossa perustellaan henkilökunnalle muutokset tärkeyttä ja se jatkuu käytännössä koko muutosprosessin ajan. Muutos kuitenkin elää muutosprosessin aikana, joten lopullinen juurruttaminen tapahtuu vasta prosessin loppuvaiheessa. Muutosprosessin aikaisemmat vaiheet toimivat muutoksen juurruttamisen pohjana. Ilman muutoksen kunnollista juurruttamista, vanhat toimintatavat hiipivät helposti takaisin ja toteutettu muutos saattaa vuosienkin jälkeen hävitä ravintolan toiminnasta. Muutoksen täytyy juurtua ravintolan kulttuuriin ja siitä täytyy tulla ravintolan uusi tapa toimia. Vanha toimintatapa ei voi olla vaihtoehtona. Johdon on tärkeää varmistaa juurruttamisen onnistuminen. Uusi toimintatapa tulee erityisesti ottaa uusien työntekijöiden perehdytyksessä huomioon.



Muutosprosessin
analysointi

Muutosprosessin jälkeinen analysointi on erittäin tärkeää seuraavien muutosprosessien toteutusten ja onnistumisten kannalta. Jokainen muutosprosessi on oma oppimisprosessinsa. Johdon tulee käydä koko muutosprosessi sekä sen vaiheet tarkkaan läpi ja miettiä missä onnistuttiin, missä epäonnistuttiin, mitä tehtiin oikein ja mitä kannattaisi tehdä toisin. Henkilökunnan ja ohjaavan ryhmän mielipiteet sekä kommentit on hyvä myös ottaa huomioon. Muutosjohtamista ja muutosprosessien toteuttamista voi ja täytyy aina kehittää, koska jokainen muutos ja muutosprosessi ovat erilaisia.

Tulee muistaa, että muutos on jatkuvaa. Muutoksen tarvetta voi esiintyä milloin vain ja eri muutokset voivat tapahtua samaan aikaan päällekkäin. Ravintolan menestymisen kannalta on tärkeää, että yrityksen johto, ravintolan esimiehet ja koko henkilökunta ovat samalla aaltopituudella ja valmiita muutoksiin. Muutoksiin tulee suhtautua mahdollisuuksina ravintolan toiminnan kehittämiseen.



Maya HandHeld Projektin CMBn sisäinen päiväkirja

Päiväkirjaa on muokattu toimeksiantajan pyynnöstä yrityksen ja hankkeeseen osallistujien tietojen salaamiseksi. Ainoastaan opinnäytetyön tekijän nimi mainitaan päiväkirjassa.

PP= Projektipäällikkö

LJ= Linjajohtaja

RP= Ravintolapäällikkö

Konsultti= CMBn ulkopuolinen konsultti

(Järjestyksessä uusin päällä)

24.11. Palaveri + ohjelmointia (Konsultti, PP, LJ, RP, Oskari)

- Tutustuminen mobiilikassan ohjelmointeihin
- Testattiin että kuitit tulostuu oikeista tulostimista
- Muutostoiveet, jotka Oskari & RP huomasi --> muutettiin
- Keskustelua tulevasta toimintamallista: viinikassa, runnerit, mobiilitarjoilijat ja heidän mahdolliset asemajaot
- Konsultin tekemien ohjeiden läpikäynti



- Keskustelun seurauksena baarissa tehtiin hieman uudelleenjärjestelyjä:
 - Kassan ympärystä siivottiin ja uudelleen järjestettiin niputtaen johtohelvetti siistimmäksi jolloin baarikaapin jäädytysritilälle vapautui tilaa
 - Slushikone nostettiin baaritiskille. työskentelytilaa saatiin lisää tulevaa viinuria varten.
- Torstaina 25. pv Oskari tulee 17-18 aikaan ”lisävuoroon” ottaen haltuun aluksi muutaman pöydän, joiden kanssa hän testaa laitetta. Lauantaina täyteen testiin.
- Kun RP ja Oskari toteavat laitteen toimivaksi, pidetään tarjoilijakoulutus.
- Konsultin näkemys oli, että tehokkaimmillaan Maya toimii kolmella mobiilikassalla. PPN ehdotus on että toisesta toimipisteestä siirrettäisiin käyttämättömänä oleva identtinen mobiilikassa Mayaan.
- Mayasta tullaan siirtämään koko tietokanta suoraan uuden avattavan toimipisteen laitteisiin, jolloin meillä on käytännössä tekniikka valmiina myös mobiilikassoja varten.

23.11. Etäpäivä

- Ohjelmointi
- Viinikassan tulostimen asennus sekä testaus

22.11. Ohjelmointia (Konsultti)



19.11. Etäpäivä

- Konsultti työsti manuaaleja

18.11. Ohjelmointia (Konsultti)

17.11. Ohjelmointia (Konsultti)

- Toistaiseksi projekti etenee alkuperäisen suunnitelman mukaan

16.11. Ohjelmointia (Konsultti)

- Asetusten tutkiminen
- Näyttöjen ohjelmointia
- Konsultti mainitsi puolella välissä päivää, että kyllä näyttö hieman ahtaaksi käy. Tämä siis siitä syystä että hän oli ajatellut tekevänsä lähes identtisen näytön pääkassaan perustuen. Tätä ja sen toteuttamisen mahdollisuutta hieman ihmettelin jo aiemmin hiljaa mielessäni. Se ei siis käytännössä ole mahdollista.
- Muutettiin hieman näppäinkokoa sekä logikkaa jolloin homma lähti etenemään.
- Muutamia asioita tuli päivän mittaan esille, joihin Konsultti tarvitsi neuvojani, lähinnä tekniseltä puolelta. Toisin sanoin, ihan kaikki Micros järjestelmästä ei hänelle olekaan selvää. Tämä ei haitanne koska haemme häneltä pääasiassa muunlaista osaamista.



15.11. Startti palaveri Mayassa (RP, Oskari, LJ, Konsultti, PP)

- LJ pohjusti tilanteen ja suunnitelmat.
- Konsultti esittäytyi taustoineen RP:lle sekä Oskarille
- Konsultti oli tutustunut alustavasti Mayan ruokalistaan ja tehnyt johtopäätöksensä, lähinnä omassa mielessään siitä minkälainen logiikka näyttöjen suhteen toteutetaan. Tästä saimme ns. ohuen siivun esityksen muodossa. Tuon ”ohuuden” ymmärrän täysin koska tällainen on käytännössä mahdotonta suunnitella paperille tyhjästä kun ei minulla eikä muillakaan ole tietotaitoa tai suoranaista käytännön kokemusta esittää mitään pohjaa suunnittelulle. Tästä syystä näytöt ja niiden logiikka tulee käytännössä muodostumaan niitä ohjelmoitaessa kun Konsultille tarkentuu serverille ohjelmoitujen tuotteiden ja olemassa olevien näyttöjen rakenne.
- Projekti alkaa käytännössä tiistaina 16 pv. klo 9.00 Konsultin toimesta näyttöjen yms. ohjelmoinnin parissa PP:n ollessa selän takana.
- Tämän viikon (46) aikana ohjelmointityö sekä muut asetukset työllistävät Konsultin sekä PP:n ja tulee rasittamaan RP:tä sekä Oskaria ainoastaan esiin tulevien kysymysten puitteissa koskien toimintatapoja, toiveita, jne. Mayassa. PP sekä RP päättävät IP-kirjoittimen/ kirjoittimien tarpeen ns. viinikassaa ja/ tai terassia varten jonka PP tilaa, mikäli katsotaan tarpeelliseksi.



- Viikolla 47, keskiviikkona 24 pv. klo 08.00 alkaen on järjestelmän ja suoritettujen ohjelmointien demo-testaus jolloin paikalla ovat myös RP sekä Oskari. Tällöin meillä on (viimeistään) esittää RPlle sekä Oskarille konkreettisesti, käytännön tasolla, miten laite toimii käyttäjän kädessä, jolloin herää varmasti viimeistään toivottuja ajatuksia sekä muutostoiveita, jotka Konsultin toimesta toteutetaan.
- Kun laite todetaan toimivaksi, annetaan se Oskarille testikäyttöön varsinaisiin asiakastilanteisiin, toteutettuna RPn sekä Oskarin parhaaksi katsomallaan tavalla.
- Testikäytössä esiin tulleet, Oskarin ylös kirjaamat muutostarpeet korjataan sitä mukaa jos ja kun niitä todetaan.
- Todettiin myös että erittäin suuri haaste tulee olemaan järjestelmän myyminen henkilökunnalle. Tähän tarvitaan ydinryhmän täysi ulospäin näkyvä positiivisuus jolla voitetaan, Konsultin mukaan, väistämättä vastaantuleva muutosvastarinta. Toivoisin että RP alkaa tässä vaiheessa miettiä, miten asia saadaan myytyä henkilökunnalle hänen toimesta siten että he kokevat tämän loppujen lopuksi tyylisiin: ”täähän on oikeesti hyvä juttu!”.
- Väistämättä tulee mieleen että ”panostakaa järjestelmän opetteluun X verran niin saatte pienen porkkanan ja, jos numerot muuttuu hieman siihen suuntaan, kuten Konsultti kokemuksistaan antoi ymmärtää niin saatte toisen porkkanan”?!? Olen jäävi sanomaan tähän mitään joten asianosaiset voinee miettiä mikä on joo ja mikä ei.



- Tätä Konsultin mainitsemaa ”vastarintaa” tukee vahvasti aikaisemmat kokemukseni aikaisemmasta projektista. Tällöin ongelmia aiheutti myös tekniset ongelmat, jotka on jo ratkaistu. Yhdessä toimipisteessä päästiin jo käytännöntasolle, kunnes laitteen testikäyttäjä poistui yhtiön palveluksesta. Konsultin kokemusten mukaan nykyisen kiinteän kassan hyvin tuntevalta ammattitarjoilijalta menee käytännön tasolla 2 viikkoa opetteluun, jonka jälkeen hän toimii asiakastilanteessa päätteen kanssa luonnollisesti ja tehokkaasti.
- Sovittiin että yhteyden pito projektiin liittyen hoidetaan pääsääntöisesti sähköpostilla siten että varsinaiset asianosaiset ovat vastaanottajarivillä ja ”tiedoksenne”-henkilöt Cc rivillä. Tämä helpottanee myös Oskaria joka pitää kirjaa projektin kulusta, kokemuksista jne. opinnäytetyötään varten joka tarkentuu myöhemmin.
- Meille on nyt annettu rahat sekä mahdollisuus toteuttaa tämä projekti, ulkopuolisen asiaan perehtyneen henkilön tietotaitoa hyväksi käyttäen. Käytämme sen yhdessä mahdollisimman tarkkaan hyödyksi = kasaamme mahdollisimman paljon paineita hänen hartioille.
- Minulla on muutama prosentti kokemusta tästä asiasta ja olen tietoinen, että muille tämä on tässä vaiheessa hepreaa ja aikataulun ollessa näinkin tiukka, saattaa tuntua että ”liikaa liian nopeasti”. Tarkoitus on kuitenkin että kuormitamme Konsulttia mahdollisimman paljon ja meille muille takaan, että asia tulee olemaan kristallin kirkas siinä vaiheessa kun käyttöönoton hetki koittaa.



11.11. Palaveri (PP ja Konsultti)

- Aiheena projektin käynnistys ja siihen liittyvät meidän väliset asiat
- Yhdestä toimipisteestä oli käsipäätte mukana, jota tutkittiin yhdessä
- Käytiin läpi etänä Mayan kassan nykyisiä asetuksia sekä ominaisuuksia.
- Maya ns. pilotti, jonka ohjelmointi tulevaisuudessa siirretään käsipäätteen osalta kävellen, muistitikkua apuna käyttäen, seuraavaan käsipäätte paikkaan.
- Starttipalaveri sovittu maanantaille 15.11. Paikalla RP, Oskari, Konsultti, PP ja LJ)
- Konsultti tutustuu maanantaihin mennessä Mayan ruokalistaan sekä suunnittelee alustavasti omaa näkemystään käsipäätteen näyttöjen tulevasta logiikasta johon pyydetään RPn ja Oskarin näkemys.
- Konsultti vilautteli ajatusta kannettavasta kuittikirjoittimesta jolloin tarjoilija on käytännössä täysin mobilisoitu ja ”irrallaan”. Henkilökohtaisesti olen tässä vaiheessa sitä mieltä että, paitsi että se toisi lisäinvestointeja, Maya on niin pieni paikka, mistä johtuen tarjoilijoita ei voi kovin kauas mobilisoida, koska ovat käytännössä koko ajan pääkassan ja maksupäätteen vieressä.
- Aikataulutuksesta projektin suhteen sovittiin että alkaen maanantaista, alkaa viikon mittainen puristus (vko 46) jona aikana näytöt/ohjelmoinnit jne. saadaan kuntoon.
- Seuraavalla viikolla (vko 47) laite testaukseen Oskarille joka kommentoi käyttäjän tasolta ja mahdolliset virheet korjataan jonka jälkeen voidaan pitää käyttäjäkoulutus henkilökunnalle.



Kämmentietokoneilla tarjoilun toimintamallit ravintolassa

TOIMINTAMALLI 1 → Mobtarjoilija tekee itse juomat

TOIMINTAMALLI 2 → Mobtarjoilija + viinikassa

TOIMINTAMALLI 3 → Mobtarjoilija + viinikassa + foodrunner

TOIMINTAMALLI 4 → Mobtarjoilija + viinikassa + foodrunner + drinkrunner

Mobtarjoilija= kämmentietokoneella tilauksia ottava tarjoilija