



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

JOHTAMISJÄRJESTELMÄMUUTOS KO- KEMUKSENA

Case: Fazer Food Services

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOU-
LU
Matkailun ala
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu 2012
Tiina Haanpää

Lahden ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

HAANPÄÄ TIINA:

Johtamisjärjestelmämuutos kokemuksena
Case: Fazer Food Services

RESTONOMI (YAMK) opinnäytetyö 48 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2012

TIIVISTELMÄ

Ulkopuolisessa yhteiskunnassa tapahtuneet muutokset heijastuvat myös ruokapalvelualalle siten, että henkilöstön jatkuva oppiminen, tuotannon tehostaminen ja uudenlainen työkuultuuri korostuvat. Liiketoimintaa on mahdollista kasvattaa jo olemassa olevien asiakassopimusten myyntiä kasvattamalla ja kannattavuutta kohottamalla. Yritystoiminnan laajentaminen on vaikeaa markkinoiden kylläisyyden vuoksi. Näistä lähtökohdista syntyi Fazer Food Servicesin uusi strategia, joka muutettiin konkretiaksi uudella johtamisjärjestelmällä. Fazer Food Servicesin uusi johtamisjärjestelmä on koostettu toimivasta ravintolaryhmäajattelusta, ja siihen kuuluvista rooleista, vastuista ja tulostittareista.

Opinnäytetyössäni tarkastelin yhden yksittäisen ravintolaryhmän kokemuksia johtamisjärjestelmämuutoksessa. Selvitin johtamisjärjestelmän muutosprosessin toteutusta ja kokemusta ravintolahenkilöstön näkökulmasta ja perehdyttämistavan merkitystä uusien toimintatapojen ja käytänteiden sisäistämisessä. Opinnäytetyössäni käytin laadullisia tiedonkeruumenetelmiä, joita olivat teemahaastattelut, tilannehavainnointi ja yrityksen dokumenttien ja asiakirjojen analysointi. Opinnäytetyöni tutkimukselliseksi lähestymistavaksi valitsin tapaustutkimuksen.

Tulokset kuvasin muutosprosessin kulun mukaan. Teemoiksi muotoutuivat muutosprosessin alkuvaihe ja toimintavaihe. Tuloksissa dokumentoin ja analysoin henkilöstön tuntemuksia ja kokemusta muutosprosessin toteutuksesta ja perehdytyksestä. Tulokset osoittavat, että alkuvaiheessa syntyi muutosvastarintaa, koska muutoksen perusteet ja sen ymmärtäminen olivat huonosti sisäistettyjä. Henkilöstö koki, ettei heitä kuunneltu, heidän kanssaan keskusteltu, eikä heidän kysymyksiinsä vastattu. Toimintavaiheessa koettiin ravintolatyön muuttuneen monimutkaiseksi ja sekavaksi sekä vastuusuhteiden hämärtyneen. Päätöksenteko halvaantui ja työmotivaatio laski. Mittareiden ja uusien käytänteiden suunniteltu perehdytystapa ei toiminut kuin osittain.

Johtopäätöksenä korostan työnantajan vastuuta monimuotoisesta ja laadukkaasta viestinnästä. Suuret muutokset on perusteltava selkeästi ja konkreettisesti heti muutosprosessin alussa. Johdon rooli muutostunteiden käsittelyssä on vastuullinen, ja siinä korostuu hyvän ilmapiirin merkitys kuuntelulle ja keskustelulle. Jatkotutkimus selvittäisi, miten johtamisjärjestelmä on vaikuttanut ravintolan käytännön toimintaan.

Avainsanat: muutoksen kokeminen, muutoksen merkitys, prosessi

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Service Management

HAANPÄÄ TIINA: Experiences of change management
Case: Fazer Food Services

Master's Thesis in Hospitality Management 48 pages, 1 appendices

Spring 2012

ABSTRACT

Changes in the surrounding society reflect themselves also in the food service industry so that lifelong learning by the personnel, optimization of production and a new kind of working culture are emphasized. Business can be expanded by increasing the sales of already existing customer contracts and improving profitability. Expanding entrepreneurial activity is challenging due to the high level of market saturation. Out of these premises emerged the new Fazer Food Service strategy that was put into practice in the form of a new management system. The new Fazer Food Service management system is composed of restaurant group-oriented thinking and appropriate roles, responsibilities and performance indicators.

In my thesis researched the experiences of a single group of restaurants on the change in the management system. I examined the implementation and experiences of the change in the management system from the viewpoint of the restaurant employees and the role of familiarization in internalization of new methods and practices. In my thesis I used qualitative information gathering methods consisting of theme interviews, situational observation and analysis of the business documents. I chose case study as the research method of my thesis.

I described the results by the course of the change process. The beginning and the implementation phase of the process of change became the central themes. I documented and analyzed the experiences of the employees regarding the implementation of and familiarization with the process of change. Results indicate that at first the change was met with resistance, because the reasons for the change were poorly understood and internalized. The general experience among the employees was that there was no communication, they were being ignored and their questions remained unanswered. During the implementation phase the restaurant work was seen as becoming more complex and convoluted and responsibilities more ambiguous. Decision making was impaired and employee motivation was lowered. The planned familiarization with the indicators and new practices was only partly successful.

As a conclusion, I emphasize the employer's responsibility of high-quality communication. Large-scale changes have to be explained clearly and concretely right at the beginning of the process. The management has the responsibility of handling reactions evoked by change. A positive atmosphere is central to successful two-way communication. Further research would shed light on how the change in the management system has affected the everyday workings of the restaurant.

Key words: experience of change, implication of change, process

SISÄLLYS

1	Johdanto.....	1
1.1	Kehittämistehtävän taustat ja lähtökohdat	2
1.2	Tavoite ja tutkimuskysymykset	4
2	Kehittämisote ja menetelmävalinnat.....	6
2.1	Kehittämisstrategia ja valitut menetelmät	6
2.2	Kehittämistehtävän suunnittelu ja toteutus.....	9
3	Muutoksen perusta.....	13
3.1	Muutos ja työntekijä	13
3.2	Muutoksen alkuvaihe.....	18
3.3	Tulokset ja niiden analyysi	21
4	Muutoksen toteutus.....	25
4.1	Muutos ja merkitys	25
4.2	Muutosprosessin toimeenpano.....	36
4.3	Tulokset ja analyysi	38
4.4	Oman prosessin arviointi ja luotettavuus.....	41
5	Johtopäätökset.....	43
	LÄHTEET	46
	LIITTEET	49

1 JOHDANTO

Fazer Food Servicesin johtamisjärjestelmä uudistettiin koko organisaatiossa vuosina 2009-2010 ja vakiinnutettiin käytäntöön vuonna 2011. Johtamisjärjestelmän muutosprosessi aloitettiin Suomesta ja Ruotsista. Johtamisjärjestelmämuutoksen osana ravintolat ryhmitellään maantieteellisiin perustein ja luodaan ravintolaryhmämalli. Yhdessä ravintolaryhmässä on useita maantieteellisesti lähekkäin sijaitsevia ravintoloita. Tämä ravintolaryhmä muodostaa itsenäisen toimintayksikön, josta vastaa ravintolaryhmäpäällikkö. Ravintolaryhmällä on yhteinen toiminta- ja tulostavastuu. Ravintolaryhmän ulkopuolelle on keskitetty liiketoimintatehtäviä tukevat ja ohjaavat toiminnot kuten tarjoaman kehitys ja hankinta. Uusi organisaatio muodostetaan ravintolaryhmistä, joille uusi johtamisjärjestelmä antaa uudet entistä selkeämmät toimintatavat. (Kaakkola 2010)

Tässä kehittämistehtävässä selvitetään Hyvinkää-Riihimäki-alueen johtamisjärjestelmän muutosprosessin toteutusta ja kokemusta henkilöstön näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa kerätään ravintolahenkilöstön kokemuksia ja tunteja muutosprosessin aikana. Kehittämistehtäväni tarkoituksena on tuottaa johtamisjärjestelmän muutosprosessia kuvaavaa kokemuksellista tietoa ja ymmärrystä muutoksen onnistumisesta. Kehittämistehtävän tarpeellisuutta voidaan perustella muutoksen ajankohdalla. Tutkimalla käynnissä olevaa muutosprosessia saadaan vääristymättömää aineistoa henkilöstön tuntemuksista ja kokemuksista. Kehittämistehtävän tuloksia voidaan mahdollisesti hyödyntää organisaation tulevissa johtamisjärjestelmämuutoksissa.

Kehittämistehtävän tiedonkeruumenetelmä on laadullinen. Kehittämistyön lähestymistavaksi valitaan tapaustutkimus tuottamaan perusteellista tietoa ja ymmärrystä sekä uusia kehittämisehdotuksia. Laadullisen aineiston avulla selvitetään ravintolahenkilökunnan kokemuksia muutoksesta ja muutoksen toteutustavasta. Laadullinen aineiston keruumenetelmä voidaan perustella kohderyhmän pienuudella ja haastateltavien haluttomuudella vastata kirjallisesti. Laadullista aineistoa

kerätään tilanteita havainnoimalla, teemahaastatteluilla sekä yrityksen erilaisia dokumentteja ja asiakirjoja analysoimalla. Aineiston kerääminen useilla eri menetelmillä auttaa saamaan monipuolisen, syvällisen ja kokonaisvaltaisen kuvan tutkittavasta tapauksesta.

1.1 Kehittämistehtävän taustat ja lähtökohdat

Vuonna 2009 Fazer Food Servicesin strategiassa siirryttiin kasvusta tehokkuuden korostamiseen. Uusien asiakassopimusten hankinta oli vaikeutunut, ja kasvu oli hidastunut. Suomen markkinat olivat kylläiset, ja uusia sopimuksia syntyi liian vähän. Ruokapalveluala oli muuttunut. Näin tavoitteeksi tuli myynnin kasvattaminen ja tuloksen turvaaminen. Nykyisissä asiakassuhteissa tavoitteeksi muodotui kannattavuuden lisääminen. Ruokapalvelualan rakenteelliset muutokset vaativat miettimään tuotannon tehostamista, jatkuvaa elinikäistä oppimista ja työku-
tuurin uutta asemointia. Maailmanlaajuinen epävarmuus ja euroalueen epävakaus loivat tarvetta ketteryydelle ja kyvyille nähdä uusia mahdollisuuksia. Strategiassa ydinasioiksi määriteltiin kestävä kehitys, ketteryys ja nopea reagointi maailmanlaajuiseen epävarmuuteen, työku-
tuurin uusi oivaltaminen ja henkilöstön jatkuva oppiminen. (Korhola 2010, 2–17.)

Strategia muutetaan konkretiaksi uudella johtamisjärjestelmällä. Johtamisjärjestelmä muodostetaan menestyvästä toimintavasta henkilöstöhallinnassa ja onnistuneista tulostulostareista. Johtamisjärjestelmällä tarkoitetaan myös menestyksellistä asiakkuuksien hallintaa ja toimivaa ravintolaryhmäajattelua. Johtamisjärjestelmässä merkityksellisiä ovat roolit ja niihin liittyvät vastuut. Konsepteja kehitetään vastaamaan asiakkaiden ja heidän vieraidensa ravintolapalveluita. Ruokailun aikaa ja paikkaa laajennetaan vastaamaan nykyaikaisen työelämän tarpeita. Epätyyppisten työaikojen odotetaan muuttavan perinteisiä ateria-aikoja ja ruokailutapoja. (Korhola 2010, 2–17.)

Fazer Food Servicesin henkilöstön kehittämispäällikköön otin yhteyttä sähköpostilla talvella 2010. Kysyin häneltä mahdollisuutta tehdä Fazer-konsernille kehittämistehtävän. Hänen vastuksena oli myöntävä, ja hän totesi yrityksessä olevan aina tutkittavia kehittämishankkeita. Seuraavaksi sovimme yhteydenotosta puhe-

limitse. Tässä puhelinkeskustelussa kartoitimme mahdollisia kehittämistehtäviä. Tässä yhteydessä hän toi esiin johtamisjärjestelmän muutosprosessin olevan parhaillaan menossa eri puolella Suomea. Tämä muutosprosessi on koko yrityksen kattava, ja sen tutkimisella olisi merkittävä sovellutusarvo ja käyttökelpoisuus. Täten aiheena muutosprosessin tutkiminen olisi heille ajankohtainen ja tulokset hyödynnettävissä. Aihe oli sellainen, mistä tarvittiin todellista tutkimuksellista ja analysoitua tietoa tulevaisuudessa hyödynnettäväksi. Kehittämistehtävän tuloksilla olisi pitkäkestoinen siirtovaikutus ja käyttöarvo Fazer Food Servicesissä.

Minua tarjottu kehittämistehtävä kiinnosti, koska muutos on yhteiskunnassamme pysyvä olotila. Muutosprosessin toteutuksen ja kokemisen tutkiminen olisi motivoivaa ja innostavaa sen ihmiskeskeisyyden ja tunnesidonnaisuuden vuoksi. Ihmisten kokemien tunteiden ja niiden merkityksen ymmärtäminen käyttäytymisen muutoksessa on kullanarvoista nykyaikaisessa työelämässä. Kehittämishankkeeni ajankohtaisuutta korostaa työelämän yleinen murros ja työntekijöiden sitouttamisen vaikeus työnantajaan uusien työntekijä sukupolvien keskuudessa. Näin ollen kehittämistehtäväksi valikoitui johtamisjärjestelmän muutosprosessin toteutuksen ja kokemusten tutkiminen ravintolahenkilöstön näkökulmasta.

Seuraavaksi tapasin henkilöstön kehittämispäällikön henkilökohtaisesti loppukesästä 2010. Tässä tapaamisessa tarkensimme vielä tavoitteita nimenomaan muutosprosessin toteutuksen ja kokemuksen analysoinnissa. Toimeksiantajaa kiinnosti erityisesti henkilöstön kokemukset perehdytyksestä - perehdyttäminen uusiin työkaluihin, totuttelusta uuteen johtamisjärjestelmään - ja sen onnistumisesta. Sovimme myöskin alustavasta aikataulusta, jonka mukaan kehittämistehtävä olisi valmis joulukuussa 2011. Aikataulu osoittautui kuitenkin liian kireäksi, ja tulokset ovat saatavissa vasta maaliskuussa 2012.

Kehittämistehtäväni aiheen esittelin oppilaitoksessani Lahden ammattikorkeakoulussa opinnäytetyösuunnitelmaseminaarissa syksyllä 2010. Aiheeni lähtökohtana oli Fazer Food Servicesin meneillään oleva johtamisjärjestelmän muutosprosessi Suomessa. Kehittämistehtäväni mielenkiinto tiivistyi siihen, miten johtamisjärjestelmän muutosprosessi toteutetaan ja koetaan ravintolahenkilöstön keskuudessa. Aiheeni hyväksyttiin kehittämistehtäväksi, ja työni alkoi. Kehittämishankkeesta raportoidaan saksitekniikalla teorian, tekemisen ja tulosten vuoropuheluna. Kehit-

tämistehtävän toimeksiantajana ja yhteyshenkilönä toimii Fazer Food Servicesin henkilöstön kehittämisspäällikkö.

1.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Kehittämistehtävän tarkoituksena on selvittää ravintolahenkilöstön kokemuksia johtamisjärjestelmän muutosprosessissa. Tavoitteena on selvittää henkilöstön kokemuksia ja niiden merkitystä sekä vaikutusta käyttäytymiseen muutosprosessissa. Pyrkimyksenä on tuottaa tietoa uudella tavalla toteutetusta muutosprosessista. Tavoitteena on uuden perehdyttämistavan merkityksen analysointi oppimiseen. Tässä kehittämistehtävässä päämääränä on tuottaa toimeksiantajalle dokumentoitua ja analysoitua tietoa henkilöstön kokemuksista muutosprosessissa.

Kehittämistehtävän tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

1. Miten johtamisjärjestelmän perehdytys toteutui?
2. Miten ravintolahenkilökunta oli kokenut johtamisjärjestelmän muutosprosessin?

Tutkimuskysymyksiä käytetään hahmottamaan muutoksen kokemuksesta ja siihen liittyviä tunteita. Kysymykset ovat: miten johtamisjärjestelmästä on tiedotettu, miten johtamisjärjestelmän perehdytys on toteutettu, mitä tunteita on koettu ja miten kokemukset vaikuttavat työmotivaatioon. Henkilöstön haastatteluilta pyritään selvittämään heidän kokemuksiaan muutoksen toteutuksesta ja heidän tuntemuksiaan. Ravintolan kaikkia työntekijäryhmiä haastatellaan. En kuitenkaan haastatellut ravintolaryhmäpäällikköä tutkimuksen puitteissa. Havainnoinnilla pyritään täydentämään tekemiäni haastatteluita. Joissakin tapauksissa haastattelu koetaan vieraaksi ja epämiellyttäväksi tutkimusmuodoksi, joten havainnoinnin merkitys korostuu. Johtamisjärjestelmän muutosprosessin tiedotus- ja toteutussuunnitelmia analysoidaan yrityksen asiakirjojen, dokumenttien ja henkilöhaastattelujen avulla.

Kehittämishankkeeni tavoitteisiin eivät kuuluneet henkilöstön osaamisanalyyysien toteuttaminen, henkilöstön osaamiskartoitusten laatiminen, eikä jatko- tai täydennyskoulutusohjelmien suunnitteleminen.

2 KEHITTÄMISOTE JA MENETELMÄVALINNAT

2.1 Kehittämisstrategia ja valitut menetelmät

Kehittämistehtävä toteutetaan tutkimuksellisena kehittämistyönä. Tutkimukselliselle kehittämistyölle on ominaista pyrkimys löytää uusia ratkaisuja ja käytäntöjä työelämän kehittämiseksi. Tutkimuksellisen kehittämistehtävän perustana nähdään organisaation kehittämistarpeet tai muutoshalukkuus. Tutkimukselliselle kehitystehtävälle on ominaista tuottaa ratkaisuja ja uusia ideoita käytäntöjen tai palveluiden toteuttamiseksi. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä ei ainoastaan kuvata tai selitellä asioiden tilaa vaan etsitään innovatiivisia ratkaisumalleja ja viedään muu-
tosta konkreettisesti eteenpäin. Keskeistä on tekeminen, parannusten ja ideoiden löytäminen sekä niiden toteuttamisen varmistaminen tutkimuksen avulla. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä sovelletaan tutkimusta käytäntöön ja luodaan innovatiivisia toimintaratkaisuja kehitettäviin asioihin. Lähtökohtana tutkimuksellisessa kehittämistyössä on löytää näkökulma, jonka käsitemaailman mukaan kehittämistyötä lähdetään tekemään. Valittua näkökulmaa edustaa sen käsitejärjestelmä, joka pohjautuu tietoperustaan. Tietoperustasta tulee kehittämistyön käsitejärjestelmä, jonka avulla tutkimuksellisia tuloksia tarkastellaan. Kehittämistyöhön liittyvät keskeiset teoriat, määritelmät ja mallit muodostavat työn tietoperustan. Teoria rakentuu käsitteistä, joilla kuvataan käsiteltävää aihealuetta. Käsitteillä osoitetaan valittu näkökulma ja autetaan hahmottamaan tutkittavaa ilmiötä. Teoreettiset käsitteet toimivat myöskin viestinnän perustana. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 17–40.)

Kehittämistehtävän aineiston keruumenetelmä on laadullinen. Laadullinen tutkimus kuvaa todellista elämää kokonaisvaltaisesti. Tiedon hankinta perustuu todellisiin tilanteisiin ja kokemuksiin. Laadullinen tutkimus on arvosidonnaista, ja arvot vaikuttavat tutkittaviin ilmiöihin. Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisesti. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156–162.)

Tapaustudkimuksella ymmärretään kehittämishankkeen lähestymistapaa, joka pohjautuu kokonaisuuteen, tapaukseen. Tämä tapaus voi olla organisaation prosessi,

yrittäjien konkreettinen tuote tai palvelu. Tapaustutkimukselle on ominaista tavoitella perusteellista ja täsmällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tavoitteena on tuottaa kehittämissuhteita ja uusia ajatuksia ilmiön olemuksesta. Tapaustutkimuksessa pyritään selvittämään pienestä kohteesta paljon tietoa ja vastaamaan kysymyksiin, miten jokin tapahtuu ja miksi jokin tapahtuu. Tapaustutkimus pyrkii ymmärtämään tapausta syvällisesti ja tuottamaan uusia kehittämissuhteita. Tilastolliseen yleistämiseen ei pyritä, vaan tapaustutkimuksessa huomioidaan tapauksen paikallisuus, ajallisuus ja sosiaalisuus sekä niiden väliset yhteydet. Tapaustutkimuksessa kohde on yksi tapaus, jonka valinta perustuu käytännön tarpeisiin ja asetettujen tavoitteiden määräämään. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 51–57.)

Kehittämistehtäväni tutkimuslähtökohdat sovin yhdessä Fazer Food Servicesin henkilöstön kehittämissuhteiden kanssa. Alustavien keskustelujen jälkeen lopullisen tavoitteen sovimme keuhällä 2011. Henkilöstön kehittämissuhteitä kiinnosti ensisijaisesti henkilöstön kokemukset muutoksesta ja perehdytyksen toteuttaminen ja onnistuminen. Nämä olivat yritykselle tärkeitä tavoitteita, koska käytetty perehdytysmalli oli ennen kokeilematon Fazer-konsernissa. Kehittämistehtävän tutkimuslähtökodiksi määrittelin muutoksen, muutoksen kokemisen ja prosessin. Näkökulmaksi kehittämissuhteessä valitsin muutoksen ja muutoksen kokemukseen liittyvän teoriaperustan. Muutoksen ja muutoksen kokemisen käsitejärjestelmän avulla kuvasin ja analysoin kehittämissuhteiden tutkimustuloksia. Muutoksen toteutuksen kuvaamisen ja analysoimisen teoriaperustaksi määrittelin prosessiteorian. Kehittämissuhteessä toteutin laadullista kehittämissuhteitä tapaustutkimuksen kautta. Tällä tavoin tapaustutkimuksella selvitin henkilöstön kokemuksia muutosprosessin toteutuksesta ja koetuista tunteista. Kehittämissuhteessä avasin henkilöstön tunteita ja käsityksiä muutosprosessista ja selvitin muutosprosessin toteutumista. Tuloksena tavoittelen kokemuksellista ymmärtämistä koettujen tunteiden merkityksestä muutosprosessissa.

Fazer Food Services on Fazer-konsernin toinen liiketoiminta-alue Fazer Leipomot & Makeisten kanssa. Fazer Food Services on kansainvälinen ruokailu- ja asiakaspalveluratkaisuyritys. Se toimii Pohjoismaissa ja Baltiassa sekä Venäjällä. Fazer Food Servicesin liikevaihto on 37% Fazer-konsernin liikevaihdosta. Fazer Food Services tarjoaa asiakkailleen kokonaisvaltaisia ruokapalveluratkaisuja. Vuoden

2009 lopussa liiketoiminta-alueeseen kuului 1400 ravintolaa, ja henkilöstömäärä oli 7460 henkeä vuoden 2009 lopussa. Suomessa Fazer Food Services - palveluvalikoimaan kuuluvat henkilöstö- ja opiskelijaravintolat sekä erilaiset kahvila- ja edustuspalvelut. Ruokapalveluita tarjotaan yritys- ja kunta-asiakkaille aamiaispalveluista edustustarjoiluun. Suomessa henkilökuntaa oli vuonna 2009 3800 henkeä, ja toimipaikkoja oli 800. (09 VUOSIKERTOMUS - kestäviä makuelämyksiä 2010, 4–7, 12–13.)

Fazer Food Servicesin toiminnan missio on luoda asiakkaille makuelämyksiä. Fazer Food Servicesin mukaan asiakkaat ovat tänään laatu-, hinta- ja arvotietoisia. He tietävät, mistä maksaa, ja vaativat tuotteilta ja palveluilta eettisyyttä ja laatua. Vision mukaan Fazer Food Servicesin tavoitteena on johtaa valittuja ruokailu- ja palvelumarkkinoita. Fazer Food Services on oman alansa markkinajohtaja Suomessa. Arvoissa korostuvat asiakkaat, jotka ovat toiminnan perusta. Heille tarjotaan korkealaatuisia tuotteita ja palveluita eettisin periaattein. Laatu ja menestys perustuvat yhteistoimintaan yrityksen sisällä ja ympäröivän yhteiskunnan kanssa. (09 VUOSIKERTOMUS - kestäviä makuelämyksiä 2010, 4–7, 12–13.)

”Fazerin visio on olla paras valinta” (Fazer-konsernin vuosikertomus 2010 2011). Fazerin strategia perustetaan arvoihin ja missioon. Asiakaslähtöisyysarvo tarkoittaa hyvää tuote- ja palvelukehitystä, jossa tavoitteena on asiakkaiden odotusten ylittäminen ja Fazerin brändin vahvistaminen. Laadukkuusarvo takaa herkullisen maun, kuluttajan rahoille vastinetta ja ensiluokkaisen asiakaskohtaamisen. Yhteistyöarvo tarkoittaa toinen toisiaan kunnioittavaa työyhteisöä, yhdessä oppimista ja parhaiden käytäntöjen levittämistä yli ryhmä-, alue- ja maarajojen. Huomisen Fazer -ohjelmassa päätavoitteena on ollut asiakkaiden ja kuluttajien merkityksen korostaminen, ketterän ja tuottavan uuden organisaatiomallin luominen. Huomisen Fazer -ohjelmassa Suomen ja Ruotsin ravintoloihin luotiin uusi johtamismalli. Siinä oleellinen ajatus on selkeyttää jokaisen ravintolan jokaiselle työntekijälle oman työpanoksen vaikutus ravintolan liiketoiminnalliseen tulokseen. Muutos oli suuri yksittäiselle ravintolalle. Henkilöstöä valmennettiin tiimeissä muutokseen ja koulutettiin uusien liiketoimintatyökalujen käyttöönottoon. (Fazer-konsernin vuosikertomus 2010 2011, 8–13.)

2.2 Kehittämistehtävän suunnittelu ja toteutus

Kehittämistehtävän rajaamisessa lähdettiin liikkeelle näkökulman ja tutkimuslähtökohtien hahmottamisesta. Aiheen valinta on kehittämistehtävän peruslähtökohta. Aiheen hahmottamisen jälkeen tutkijan on pohdittava, mistä lähtökohdista ja näkökulmasta hän kehittämistehtävään perehtyy. Aiheen rajaamisessa otetaan kantaa tutkimuksen laajuuteen ja käytettävissä oleviin resursseihin sekä perustellaan valitut ratkaisut. Aiheen valinnan rajaamisen jälkeen pohditaan kehittämistehtävän viitekehystä, mistä asetelmista ilmiötä aletaan tutkimaan. Kehittämistehtävän teoreettinen viitekehys määritellään ja valitaan käytettävät käsitteet. Seuraavaksi rajataan kehittämistehtävä alueellisesti. Alueellisella rajauksella on suuri vaikutusmahdollisuus saataviin tuloksiin. Tutkimusalueen on oltava olennainen tutkimuksen kannalta. Tutkittava alue on aina osa isompaa kokonaisuutta. Ajallisessa rajauksessa huomioidaan kehittämistehtävän ajallinen alku ja loppu. Tutkittava tapaus voi olla pidempikestoinen kuin aikaväli, jolta on kerätty aineistoa. Tapaus jatkuu tutkimuksen jälkeenkin. (Malmsten 2008, 57–72.)

Kehittämistehtäväni lähtökohtana oli Fazer Food Services Suomen koko maan kattava johtamisjärjestelmä. Koko maan kattava kehittämishanke olisi ollut liian massiivinen. Täten aiheekseni valikoitui yhden alueellisen ravintolaryhmän johtamisjärjestelmän muutosprosessin tutkiminen. Aiheeksi rajasin henkilöstön kokemusten ja tuntojen selvittäminen johtamisjärjestelmän muutosprosessissa. Kehittämistehtäväni lähestymistavaksi valitsin muutoksen kokeminen työntekijän omassa työssä ja muutoksen toteutuksen merkitys työmotivaatioon. Henkilöstön kehittämispäällikön kanssa määrittelimme kehittämistehtävän laajuudeksi Hyvinkää-Riihimäki-alueen ravintolaryhmän ravintoloiden ravintolaesimiesten, kokkien, kassatarjoilijoiden ja ravintolatyöntekijöiden kokemusten ja tuntemusten tutkiminen. Organisaatio ravintolaryhmäpäälliköstä ylöspäin sekä ravintolapalvelusuunnittelijan rooli eivät kuulunut kehittämistehtävän kohderyhmään. Tässä tutkimuksessa toimeksiantajaa kiinnosti ravintolahenkilökunnan kokemukset ja tuntemukset.

Maantieteelliseksi laajuudeksi määriteltiin Hyvinkää-Riihimäki-alue. Tällä alueella johtamisjärjestelmän muutosprosessi käynnistettiin viimeisenä koko maassa. Tämän vuoksi kehittämistehtävän ajoitus sopi erinomaisesti tähän alueeseen. Tä-

mä ravintolaryhmä oli laadulliseen tutkimukseen sopivan kokoinen, ja sijainti oli ihanteellinen. Hyvinkää-Riihimäki-alueen ravintolaryhmän koko oli kuusi ravintolaa, viisi lähellä toisiaan, yksi etäämpänä. Ajalliseksi laajuudeksi sovittiin syksystä 2010 joulukuuhun 2011. Aikataulu osoittautui liian kireäksi, ja työ valmistui vasta maaliskuussa 2012. Kehittämishankkeen rajattiin sisällöllisesti alkamaan ensimmäisestä informaatiokirjeestä ravintolahenkilöstölle kotiin ja päättymään perehdytyksen toteutuksen ensivaiheeseen.

Kehittämistehtävän resursseina tarvittiin henkilöstön aikaa. Henkilöstön aika-resurssien pääperiaatteista sovittiin henkilöstön kehittämispäällikön kanssa. Aineiston keräämistä voitiin tehdä henkilöstön työajalla töiden lomassa omalla työpaikalla. Haastatteluajoista sovittiin ravintolayksikön ravintolaesimiehen kanssa aina tilanteen mukaan. Samalla periaatteella sovittiin havainnointiajankohdat, milloin kehittämistehtävän tekijä voi saapua ravintolayksikköön. Ravintolaryhmäpäällikön kanssa sovittiin osallistuminen henkilöstölle tarkoitettuihin tiedotustilaisuuksiin. Kehittäjän resursseiksi tarvittiin aikaa, välineistä tietokone ja muita laitteita sekä auto ravintoloihin kulkemiseksi. Kehittämistehtävän aikana kaikkia resursseja oli riittävästi kaikilla osapuolilla.

Kehittämistehtävässäni aineistonkeruumuotona käytin puolistrukturoitua teema-haastattelua. Haastattelin Hyvinkää-Riihimäki-alueen henkilökuntaa kaikista ammattiryhmistä. Kehittämistehtäväni tavoitteista muodostin teemat haastattelurunkoon. (LIITE 1) Haastattelurungon toimitin toimeksiantajan kommentoitavaksi ennen haastattelujen toteutusta. Haastatteluista kerroin henkilöstölle aikaisemmillä vierailuillani ravintoloissa. Näillä vierailukerroilla puhuttiin haastattelun teemoista, mutta ei varsinaisista haastattelukysymyksistä. Henkilöstön lukumäärä ravintolaryhmässä vaihteli kehittämistehtävän aikana. Haastateltuja henkilöitä oli yhteensä 16 henkeä. Haastattelut tein jokaisen työntekijän omassa työpaikassa. Haastattelu aika sovittiin ravintolaesimiehen kanssa työryhmiin sopivaksi. Haastattelut toteutettiin työvuoron kiireettömällä hetkillä mahdollisimman häiriöttömässä ympäristössä. Rauhallisia ympäristöjä olivat kabinetit, kokoushuoneet ja ravintolasali lounasajan jälkeen. Henkilöstö suhtautui haastatteluihin positiivisesti, ja he olivat halukkaita kertomaan omia kokemuksiaan. Haastattelutilanteet olivat rauhallisia, eikä häiriöitä ollut nimeksikään. Haastattelut nauhoitettiin ja samalla tehtiin muistiinpanoja haastateltavien ilmeistä, eleistä, äänen sävyistä sekä heidän

tunnelmistaan. Haastattelujen tulokset analysoitiin ja tulkittiin. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa aineisto järjestettiin purkamalla tieto käsiteltävään muotoon. Haastattelutuloksista purettiin ainoastaan kehittämistehtävän tavoitteiden kannalta oleellinen tieto. Saatu tieto järjestettiin haastattelurungon mukaan teemoihin. Näin saatu tieto tulkittiin tuloksiksi. Suoria lainauksia haastatteluista ei ole poimittu, koska haastateltavien lukumäärä oli liian suppea.

Kehittämistehtäväni aineistonkeruumenetelmänä käytin osallistuvaa havainnointia. Osallistuvassa havainnoinnissa välttämättömän luottamuksen rakentamisen aloitin syksyllä 2010. Vierailin ravintolaryhmän jokaisessa ravintolassa talven kuluessa. Näillä vierailuilla kerroin henkilöstölle kehittämistehtävästäni ja halustani tallentaa muutosprosessin kokemukset heidän kanssaan ja analysoida ne tehtäväsäni tuloksiksi. Ilmapiiri keskusteluissa oli levollinen ja rauhallinen. Mitään erityistä ei ollut havaittavissa. Henkilöstön tunnelma oli odottava, vähän jännittynyt, mutta tulevaisuuteen uskova. Näiden ensivierailujen aikaan johtamisjärjestelmän muutosprosessissa toteutettiin vielä ensimmäisiä tiedotusvaiheita. Ensimmäisillä tutustumisvierailuilla minulle esiteltiin henkilöstö, ravintolan toiminta-ajatus ja työntekijöiden toimenkuvat. Luottamuksen rakentamisessa onnistuttiin hyvin, ja havainnointi pääsi alkuun.

Havainnoinnin toteuttamisen suunnittelin etukäteen näkökulmaksi valitun tietoperustan pohjalta. Havainnointia tein ennalta sovittuina ajankohtina ravintolan työtilanteen mukaan. Suunniteltuja havainnointivierailuja eri ravintoloihin kertyi vaihtelevasti kolmesta viiteen kertaan. Ravintoloiden henkilöstömäärä ja henkilöstön läsnäolotilanteet vaikuttivat vierailumääriin. Havainnoinnin aikana en osallistunut varsinaiseen ravintolan ruoanvalmistus- tai tarjoiluprosesseihin. Osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitettiin läsnä olemista ja keskusteluun osallistumista ravintolahenkilöstön kanssa. Tällä läsnä olemisella ja työntekijöiden arkeen osallistumisella kerättiin talteen myöskin olemassa olevaa näkyvää ja näkymätöntä hiljaista tietoa.

Kehittämistehtäväni kolmantena aineistonkeräämismenetelmänä käytettiin dokumenttien ja asiakirjojen välittämää tietoa. Lähdemateriaalina käytettiin toimikiantajan julkisia ja ei-julkisia dokumentteja. Julkisia dokumentteja ovat vuosikertomukset ja ei-julkisia johtamisjärjestelmän muutosprosessin toteutukseen

liittyvät asiakirjat. Dokumenteista saatiin taustatietoja yrityksen liiketoiminnallisista periaatteista.

3 MUUTOKSEN PERUSTA

3.1 Muutos ja työntekijä

Jatkuva muutos on nykyaikaisen työelämän normaali tila. Ihmisen suhde muutokseen on aina henkilökohtainen ja pohjautuu ihmisen aikaisempiin kokemuksiin työ- ja siviilielämässä. Muutos edellyttää psyykkistä työtä, jossa ihminen käy läpi muutoksen merkitystä omassa työssään. Muutoksessa ihmisen yhteys työhön ja työpaikkaan horjuu. Ihmisen hallinnan tunne omasta työstä heikkenee. Ihmisen on mietittävä muutosta eri näkökulmista. Hänen on muokattava ajatuksiaan ja tunteitaan uuden työn hallinnan saavuttamiseksi. Ihmisen on pohdittava muutoksen hyviä ja huonoja piirteitä sekä omaa suhdettaan muutokseen. Hänen on järjestettävä mielensä uudelleen tasapainoon. Ihmisen on ymmärrettävä muutoksen merkitys, muuten hänen on vaikeaa tai mahdotonta sitoutua muutoksen tavoitteisiin. Muutoksen psyykinen käsittely edellyttää tietoa ja tosiasioita muutoksen vaikutuksista ja tavoitteista. Ihmisen on käsiteltävä muutos sekä tiedollisella että tunnetasolla. Ensireaktio tapahtuu tunteella, ei järjellä. Tunteet voivat vaihdella epäuskosta suruun ja pettymyksestä vääryyteen. Muutokseen liittyvät tunteet kuvataan usein negatiivisina, positiivisia tunteita syntyy vasta myöhemmin. Muutoksen keskellä tunteiden myllerryksessä ihminen tarvitsee vertaistukea. Ihminen kaipaa keskustelumppania yhteisön sisältä ja yhteisön ulkopuolelta. Muutoksen tuomat tunteet pitää purkaa ja käsitellä, jotta työn hallinnan tunne jälleen palaa. Muutos on aina stressitilanne yksilölle, ja siitä selviäminen edellyttää muutoksen aktiivista työstämistä. (Järvinen 2008, 143–157.)

Muutoksen kokemus on monivaiheinen, vie aikaa ja tapahtuu yksilöllisesti. Muutoksessa ihminen kysyy ensimmäisenä, miten minun käy. Ihminen suhtautuu muutokseen tunteella, ei järjellä. Ensimmäinen muutokseen liittyvä tunne on pelko. Tässä tilanteessa on turha viestittää muutoksen kokonaismerkityksistä ja suurista tavoitteista. Ihminen ei kuule, ei ymmärrä eikä sisäistä. Alussa on puhuttava selkeästi ja rauhoittavasti. Viestissä on tuotava esiin muutoksen positiivisia vaikutuksia yksilön tulevaisuuteen. Jos muutos ei vaikuta henkilökunnan määrään, eikä ketään olla irtisanomassa, se on kerrottava heti. Tämä viesti on välitettävä riittä-

vän yksinkertaisesti työntekijöille, jotta pelon tunne väistyy ja päästään muutoksessa oikeasti eteenpäin. (Hiltunen 2011, 88–111.)

Ihmisen kyky käsitellä muutosta lähtee hänestä itsestään. Ihmisen käyttäytymistä ohjaa ns. mielekkyyssperiaate. Sillä ymmärretään ihmisen suhdetta työn ja työyhteisön muutokseen. Työn mielekkyys liittyy työmotivaatioon. Ihmisen on oltava innostunut työstään, jotta työ motivoi häntä. Syyt tehdä työtä ovat eri ihmisillä erilaisia. Motivaatio työhön syntyy ihmisessä itsessään. Muutoksessa ihmisen on hahmotettava päivittäisen oman työnsä merkitys ja tavoitteet kokonaisuuden kannalta. Oman työnsä merkityksen oivaltaminen muutoksen kokonaisuudessa mahdollistaa hyvän työmotivaation syntymisen. Muutoksessa suurena riskinä on huhujen syntyminen muutoksen merkityksestä ja tavoitteista. Huhuja lähtee liikkeelle helposti, jos henkilökunnalle ei ole jaettu tarpeeksi tietoa selkeässä ja ymmärrettävässä muodossa. Huhut voivat jopa estää muutokseen sitoutumisen tai muutoksen toteutumisen. Muutoksessa tiedon jakaminen ja muutoksen perusteleminen henkilöstölle ovat tärkeitä tehtäviä. Ihmiset haluavat ymmärtää, miksi muutoksia tehdään, mitkä ovat niiden tavoitteet, ja mitä hyötyä muutoksista saadaan. Johdon on myöskin oltava valmis keskustelemaan ja vastaamaan henkilöstön kysymyksiin. Muutoksessa syntyy aina epäilyjä ja pelkoja. Niiden poistamiseksi johdon on puhuttava työntekijöiden kanssa muutoksen kaikista vaikutuksista monissa eri tilaisuuksissa. Muutoksissa vaikeinta voi olla vanhoista toimintatavoista ja rutinneista pois oppiminen. Uuden oppiminen on helpompaa kuin vanhasta pois oppiminen. Pois oppiminen vie aikaa, joten sitoutuminen uuteen käytäntöön hidastuu. (Järvinen 2009, 97–104.)

Ihmisen ensimmäinen ajatus muutoksessa on, mitä tämä muutos merkitsee minulle ja minun työlleni. Muutoksessa ihminen kaipaa perustelua muutokselle, selkeitä syitä muutokseen ja näkemystä muutoksen hyödyllisyydestä. Muutoksessa johto, esimiehet ja työntekijät katselevat muutosta eri näkökulmista. Johto tarkastelee asiaa koko organisaation laajasta näkökulmasta. Esimiehet toimivat johdon ohjeiden mukaan ja ovat itsekkin sitoutuneet annettuihin tavoitteisiin. Työntekijät taas näkevät muutoksen ensisijaisesti omasta näkökulmastaan. He huolestuvat välittömästi omasta toimeentulostaan, jaksamisestaan ja tulevaisuudestaan. Näkemysten erilaisuudesta seuraa, että monissa organisaatioissa muutokset johtavat vaikeuksiin ja ristiriitoihin johdon ja työntekijöiden välillä. Ristiriitojen ja ongelmien vält-

tämiseksi johdon ja henkilöstön pitäisi pystyä monipuoliseen ja suoraan vuoropuheluun kaikesta muutokseen liittyvästä. (Järvinen 2008, 143–157.)

Työntekijän näkökulmasta muutoksessa on tärkeää itsemääräämisoikeuden säilyttäminen omaan työhön. Työntekijä haluaa tuntea työssään riittävää itsenäisyyttä, vastuuta ja vapautta. Hän ei halua olla pelkkä kone, jota määrätään tekemään työ. Hän haluaa käyttää työssään omaa osaamistaan teoriaa käytäntöön soveltaen. Jos kontrollia lisätään voimakkaasti, työntekijä kokee se uhaksi oman työnsä toteuttamistavoille. Kontrollin ja vapauden suhde on muutoksessa suurena riskinä. Yhtenä ratkaisuna on tavoitteiden ja sopimusten kautta toimiminen. Ajatuksena on, että johto määrittelee tavoitteet ja työntekijät saavat itse valita keinot tavoitteiden täyttämiseksi. Työmotivaatiota lisää vastuullinen ja itsenäinen työ liikeidean reunaehtoien rajoissa. (Järvinen 2009, 104–111.)

Muutoksista ja uudistuksista monet ovat kaikkien osapuolten näkökulmasta perusteltavia, hyödyllisiä ja hyväksyttäviä. Muutoksen hyväksyminen ja ymmärtäminen ei kuitenkaan vielä takaa muutoksen onnistumista. Muutoksen onnistumisessa oleellista on ottaa muutoksen toteuttajat mukaan muutoksen suunnitteluun alusta alkaen. Henkilöstön hyödyntäminen suunnittelussa sitouttaa heidät muutokseen hyvin vahvasti, ja epäonnistumisen riski pienenee. Miksi sitten niin usein muutoksessa epäonnistutaan? Syitä on monia. Muutoksissa halutaan olla nopeita ja tehokkaita. Henkilöstön asiantuntemusta ei ehditä kuulla. Muutoksessa voidaan myös pelätä henkilöstön muutosvastarintaa, joten taktiikkana on suunnittelusta käytäntöön, nopeasti. Merkittävänä epäonnistumisen syynä voi myös olla johdon osaamattomuus ja ymmärtämättömyys ihmismielen kyvystä käsitellä muutoksia. Muutoksen jälkeisen psyykkisen tasapainon saavuttaminen vaatii aikaa. Näistä epäonnistumisen riskitekijöistä kumpuaa mahdollinen muutosvastarinta. Muutosvastaisuuden välttämiseksi on muutoksissakin huolehdittava työyhteisön työnjohdosuhteiden toimivuudesta. Työntekijän on tiedettävä, kuka vastaa mistäkin ja miten työn arjessa nyt toimitaan. Muutoksessakin työnteon on oltava sujuvaa, ja yhteistyön on toimittava kautta koko organisaation. Muutoksen vaarana on sen jääminen keskeneräiseksi, mikä johtaa tehottomuuteen ja työyhteisön pahoinvointiin. (Järvinen 2008, 143–157.)

Muutos kuvataan emotionaalisen nelivaiheisen matkana pysyvyyden tilasta tulevaisuuteen. Muutosmatkan alussa ihminen kokee olonsa mukavaksi ja tyytyväiseksi staattisessa ja vakaassa ympäristössä. Tilanteet ovat tuttuja ja turvallisia. Työntekijät ymmärtävät paikkansa kokonaisuudessa. Tilannetta kuvaa hyvä hallinnan tunne omasta työstä ja ongelmaton suhde ympäristöön. Toisaalta muutosmatkan alussa tunne voi olla toisenlainenkin. Ihminen kokee tyytymättömyyttä nykytilaan ja odottaa muutosta parempaan suuntaan. Muutoksen alkuvaiheen tuki- ja tukipilareita ovat juuri nämä tyytymättömät. He tuntevat olevansa tärkeitä työnantajalle ja kokevat hallitsevansa tulevaisuutta. Heitä työnantaja voi käyttää muutoksen vipuvarsina. Nämä tyytymättömät ovat tulevasta muutoksesta innoissaan ja haluavat olla muutoksen eturintamassa viemässä sitä eteenpäin. Muutoksen alkuvaiheessa muutoksen syyt ja perustelut on kerrottava työntekijöille. Heille on tarjottava runsaasti tietoa muutoksesta ja myöskin seurauksista, jos muutoksia ei tehdä. Ihmisen on vaikeata siirtyä omalta mukavuusalueeltaan pois. Muutoksessa siirtymistä on tuettava ja johdateltava kohti tulevaisuutta. Työntekijöitä tuetaan kohtaamaan muutokseen liittyvä normaali epävarmuus. Työntekijöille on annettava aikaa sisäistää muutos. Ihmisen tunteet muuttuvat muutostilanteessa, ja nykytilaan tyytyväiset ja tyytymättömät reagoivat eri tavoin, mutta ensireaktion jälkeen he kokevat muutosmatkalla samoja vaiheita. Tyytymättömät jatkavat muutosmatkaansa suoraan seuraavaan vaiheeseen. Tyytyväiset ihmiset kokevat ahdistusta ja tuntevat, että eivät pysty kuulemaan eivätkä näkemään eteenpäin. (Kvist & Kilpiä 2006, 127–134.)

Muutosmatkan toisessa vaiheessa muutosta vastustetaan jyrkästi, ja pelon tunne on organisaatiossa vallitseva. Työntekijät tuntevat olonsa hermostuneiksi ja epävarmoiksi. Muutos aiheuttaa levottomuutta, koska tutut ja turvalliset toimintatavat ja käytännöt poistuvat ja uusiin perehtyminen pelottaa. Ihmiset tuntevat itsensä petetyiksi, koska aikaisemmat roolit ja elämän järjestys on sivuutettu ja hylätty. Ihminen kokee olevansa eksyksissä, mikä aiheuttaa hämmennystä ja ahdistusta. Kaikki tuntuu epämääräiseltä ja sekavalta. Tässä vihan ja pelon tilanteessa vastarinta on voimakasta. Nyt tärkeintä on työntekijöiden rohkaiseminen kohti yhteistä tavoitetta. Tässä tilanteessa on otettava aikaa aktiiviselle kuuntelulle ja keskustelulle muutokseen liittyvistä tunteista ja peloista. Ihmisille on annettava mahdollisuus puhua peloistaan. Pelkoihin ei saa suhtautua ylimielisesti, vaan ihmisillä on kannustettava puhumaan. Avoimiin kysymyksiin etsitään vaihtoehtoisia vastauksia

ja toimenpiteitä kehitellään yhdessä. Ihmisten tuskaa pitää ymmärtää ja antaa aikaa muutoksen sisäistämiseen. Esimiehen pitää kertoa rehellisesti muutoksen kehittymisestä eikä yrittää saada ketään luopumaan tuntemuksistaan. Toisessa vaiheessa kaivataan vielä entistä todellisuutta, ja tulevaisuus tuntuu ja näyttää kaootiselta sekasotkulta. (Kvist & Kilpiä 2006, 127–134.)

Muutosmatkan kolmannessa vaiheessa pilkistää jo toivo positiivisemmasta tulevaisuudesta. Tunteet muutosta kohtaan ovat vielä epävakaita ja hämmentyneitä, mutta nyt mietitään jo omia mahdollisuuksia muutoksessa. Olennaista tälle vaiheelle on ihmisten pohdiskelu ja kysely, miten minun pitäisi toimia, mitä positiivista muutoksesta löytyy? Löydetyt vastaukset auttavat näkemään muutoksen positiivisempänä ja selkeämpänä kokonaisuutena. Tässä vaiheessa esimiehen tehtävä on antaa työntekijöille vapautta muovata itselleen sopiva toimintatapa muutosvision sallimissa rajoissa. Ihmisille pitää tarjota ohjausta ja tukea oman muutoksen käsittelyyn, oman toiminnan kehittämiseen ja uuden oppimiseen. Vähitellen muutoksen keskeisin ajatus kristallisoituu ja kaaos laantuu. Ihmisen ahdistus vähenee, pelko hälvenee ja innostuneisuus pääsee valloilleen. Muutosmatkan viimeisessä vaiheessa alkaa lopullinen sitoutuminen uuteen muutosvisioon. Työntekijä tuntee tyytyväisyyttä ja energisyyttä opittuaan rakentamaan yhteisiä työkäytäntöjä uusien tavoitteiden mukaan. Hän on uudelleen löytänyt hukassa olleen suunnan työlleen ja on omaksunut uudet toiminta- ja käyttäytymismallit. Tämä löytämisen riemu saa ihmisen tuntemaan helpottuneisuutta ja onnellisuutta. Vähitellen työntekijän itseluottamus työssä kasvaa, ja hän alkaa nähdä tulevaisuuden positiivisena. Esimiehen roolina on tukea sitoutumista ja vahvistaa sitä kiittämällä ja antamalla positiivista palautetta. Esimiehen pitää keksiä ja kehittää sitoutumista vahvistavia ja vakauttavia toimintatapoja. Uusilla palkitsemistavoilla, toimenkuvien uudistamisella ja monenlaisilla henkilöstön yhteisillä tapahtumilla voidaan vahvistaa ja ylläpitää korkeata sitoutumista. Organisaatioon kehitetään mittareita, joilla seurataan muutoksen tuloksia. (Kvist & Kilpiä 2006, 127–134.)

Laamanen (2005, 150–156) kuvailee prosessia yrityksen toimintojen seuraussuhteiksi. Prosesseille tyypillistä on kehämäisesti toistuvat samat päävaiheet. Prosessin vaiheita ovat suunnittelu, toteutus ja arviointi. Prosessiin liittyy myöskin ajatus jatkuvasta kehittämisestä, jolloin palaute on olennaista. Prosessit kuvaavat mallin avulla yrityksen strategiaa. Tämä on tärkeää, koska ihminen toi-

mii mallien varassa. Prosessit ovat yrityksen strategia muutettuna arjen toimintatavoiksi. Prosesseja kuvataan ja niitä mitataan. Prosessien mittaamisen avulla seurataan operatiivista tehokkuutta.

Prosessit kokoavat organisaation toiminnan kokonaisuudeksi, jota voidaan loogisesti kehittää toimivammaksi prosessimallin avulla. Prosessinsa tunteva yritys voi parantaa asiakkaan kokemaa palvelunlaatua ja saavuttaa tyytyväisempiä asiakkaita. Tehokas prosessipohjainen operatiivinen toiminta johtaa parhaimmillaan asiakastyytyväisyyden paranemiseen, roolinsa ja vastuunsa sisäistäneeseen henkilökuntaan ja kokonaiseen toimintatavan muutokseen. (Laamanen 2005, 156.)

Liiketoimintaprosessien kehittämisessä yhtenä muutoksen hallinnan viitekehyksenä käytetään asemointia. Asemoinnilla ymmärretään muutosta tukevia tekniikoita, erilaisia muutosmalleja ja niihin soveltuvia käsitteitä sekä niiden käyttöä. Asemoinnissa määritellään yrityksen liiketoimintatavoitteet, markkina-asema ja reagointikyky markkinatilanteen muutoksiin. Asemoinnin tavoitteena on muutoksen helpottaminen ja muutosuhkien poistaminen. Asemoinnilla luodaan asenteellisesti positiivinen ympäristö muutokselle. (Morris & Brandon 1994, 103–107.)

3.2 Muutoksen alkuvaihe

Fazer Food Services Suomen toiminnan kehittämisen keskiöön nostettiin johtaminen. Johtamisjärjestelmän muutosprosessi käynnistettiin 1.9.2010. Johtamisjärjestelmässä määriteltiin uudet roolit, vastuut ja toimintatehtävät sekä käytettävät tulostittarit. Johtamisjärjestelmässä kuvailtiin toimintasuunnitelma asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Pitkän tähtäimen päätavoitteena on asemoida Fazer tulevaisuuteen, saavuttaa Huomisen Fazer Food Services. Toimintasuunnitelmassa kuvattiin yrityksen uusi menestyksellinen tapa toimia ja työskennellä. Uusi toimintatapa perustettiin uudelle johtamisjärjestelmälle, jossa henkilöstö on motivoitunut ja innostunut. Liiketoimintajohtaminen on ammattimaista talousjohtamista ja asiakkuuksien hallintaa. Konseptien kehittäminen eri ravintolaryhmille, uudet innovatiiviset palveluratkaisut sekä ruokailun ajan ja paikan laajentaminen ovat uutta tulevaisuuteen ankkuroitua Fazer Food Services Suomea. Johtamisjär-

jestelmässä edettiin suunnitelmasta käytäntöön tavoitteena käyttäytymisen muutos. (Korhola 2010, 2–17.)

Johtamisjärjestelmän muutosprosessi aloitettiin lähettämällä jokaiselle työntekijälle henkilökohtaisesti kaksi tiedotuskirjettä kotiin. Ensimmäisessä henkilökohtaisessa kirjeessä kerrottiin uudesta johtamisjärjestelmästä ja siihen liittyvistä organisaatiomuutoksista. Kirje oli ensimmäinen virallinen viesti johtamisjärjestelmän muutoksesta työntekijöille. Kirje oli yleisluonteinen eikä käsitellyt muutoksia yksityiskohtaisesti. Kirjeen tärkein viesti työntekijälle oli, että ketään ei irtisanota. Kirjeessä ei puhuttu vielä uusista käytänteistä, vaan siinä esiteltiin johtamisjärjestelmän muutos yleisellä tasolla. Toisessa kirjeessä kerrottiin organisaatioon tulevista uusista työtehtävistä, joita olivat ravintolaryhmäpäällikkö ja ravintolapalvelun suunnittelija. Kirjeessä olivat hakuohjeet uusiin työtehtäviin sekä työnkuvaukset ja pätevyysvaatimukset. Jokaisella oli mahdollisuus hakea näitä uusia työtehtäviä. (Blom & Antikainen 2010, 2-9.) Johtamisjärjestelmän käyttöönoton toiminnallinen lähtölaukaus oli ”kick-off-päivä” syksyllä 2010. Siellä ravintolaryhmäpäällikkö, ravintolaesimiehet ja ravintolapalvelun suunnittelija osallistuvat ”kick-off-päivään”. Tästä päivästä vastasi operatiivinen päällikkö. Hänellä oli tukena Fazer Food Services Suomen johtoryhmän jäseniä sekä organisaation ulkopuolisia asiantuntijoita. Tavoitteena oli orientoitua uuteen johtamisjärjestelmään ja saada kokonaiskuva tulevasta koulutuksesta sekä tutustua uusiin henkilöihin organisaatiossa. (Kaakkola 2011)

Muutosprosessista tiedottaminen aloitettiin Fazernetissä muutosprosessin alkaessa maanlaajuisesti keväällä 2010. Fazernetissä tiedotettiin monipuolisilla viestintätaavoilla, ja materiaalin määrä Fazernetissä kasvoi muutosprosessin edetessä. Siellä oli keskustelukanava ”Ask Us”, jossa työntekijät ja johto saattoivat keskustella mieltä askarruttavista kysymyksistä. Keskustelua voitiin käydä yhteisöllisesti kaikkien osapuolten nähden, tai oli mahdollista kysyä yksityisesti ja saada henkilökohtaisen vastauksen esittämäänsä kysymykseen. Fazernetissä julkaistiin toimitusjohtajan blogia. Fazernetistä löytyi myös erilaisia uutiskirjeitä muuttuvista ja ajankohtaisista aiheista sekä johdon kuukausijulkaisu ajankohtaisista muutoksista. Erilaisten uutiskirjeiden lisäksi Fazernetissä oli luettavissa My Fazer Magazine -lehti. Fazernetissä oli myös tietopankki, josta sai materiaalia ja tietoja johtamisjär-

jestelmän muutoksista ja niiden toteutusaikatauluista. (Blom & Antikainen 2010, 2-9.)

Tammikuussa 2011 järjestettiin tiedotustilaisuus operatiivisen päällikön johtaman alueen henkilöstölle. Tilaisuudessa esiteltiin ravintolaryhmät, uudet roolit ja vastuut ravintolaryhmämallissa sekä uuden toimintatavan hyödyt ravintoloille ja niiden henkilöstölle. Johtamisjärjestelmän tarkoituksena on lisätä yhteistyötä henkilöstösuunnittelussa, jolloin lomitukset ja sijaisjärjestelyt helpottuvat. Tavoitteena on ravintoloiden välisen yhteistyön lisääntyminen valikoimasuunnittelussa sekä myynti- ja toimintasuunnitelmissa. Johtamisjärjestelmän päämääränä on luoda yhtenäinen toimintaperiaate ravintoloiden toiminnan suunnitteluun, ohjaamiseen ja tavoitteiden määrittelyyn sekä toiminnan seuraamiseen. Tavoitteena on jatkuva oppiminen ja kehittyminen yhteisen mallin ja avoimuuden avulla. (Ramirez 2011, 2-9.)

Uudessa johtamisjärjestelmässä ravintolaliiketoiminta ei ole enää segmentteihin eli asiakasryhmiin perustuvaa kuten ennen. Nyt ravintolaliiketoiminta jaetaan maantieteellisiin perustein ravintolaryhmiin. Yhdessä ravintolaryhmässä on kahdesta kuuteen ravintolaa. Yksi ravintolaryhmä on Hyvinkää-Riihimäki-alue. Alueeseen kuuluu kuusi ravintolaa, joissa työskentelee 21 henkilöä. Heistä ravintolaesimiehiä on kuusi, kokkeja on seitsemän, kassatarjoilijoita on neljä, ja ravintolatyöntekijöitä on neljä henkilöä. Jokaisessa ravintolassa on ravintolaesimies, joka vastaa yksikön päivittäisestä työn sujuvuudesta, lisämyynnin hankkimisesta, erilaisten teemojen toteutuksesta, asiakaspalvelusta ja toiminnan laadusta. Ravintolaryhmäpäällikkö toimii ravintolaesimiesten ja -henkilöstön esimiehenä ja vastaa tuloksesta omassa ravintolaryhmässään. Ravintolaryhmäpäällikkö suunnittelee myös työvuorolistat, kutsuu kokoon kokoukset ja vastaa henkilöstön kehityskeskusteluista ja työntekijöiden osaamiskartoituksista. Ravintolaryhmäpäällikön esimiehenä toimii operatiivinen päällikkö. Hänellä on vastuu omalla alueellaan eri ravintolaryhmien taloudellisesta ja laadullisesta kokonaistuloksesta. Operatiivinen päällikkö vastaa alueensa henkilöstöpolitiikasta ja kehittää kokonaisvaltaisesti oman alueensa liiketoimintaa. Hän toimii myös kaikkien ravintolaryhmäpäälliköidensä tukena ja opastajana. Uudessa organisaatiossa toimii myös ravintolapalvelusuunnittelija. Hän vastaa ruokalistasuunnittelusta sovittujen konseptien mukaisesti. (Lund 2011)

Toukokuussa 2011 järjestettiin ravintolaryhmäpäällikön henkilöstölle seuraava tiedotustilaisuus. Siinä tavoitteena oli kannustaa henkilöstöä jaksamaan raskaan siirtymävaiheen aikana. Kevät oli muutosprosessin kiivainta aikaa, koska muutos oli menossa eri vaiheissa ravintolaryhmän eri ravintoloissa. Tämän infotilaisuuden tavoitteena oli positiivisen hengen luominen ja voimavarojen lisääminen. Tilaisuudessa keskusteltiin muutosprosessiin liittyvistä tunteista, ja miten niitä voisi käsitellä. Tilaisuuden toteutuksesta vastasi alueen ravintolaryhmäpäällikkö ja ulkopuolinen konsultti. Tilaisuus oli suljettu ulkopuolisilta osallistujilta. (Lund 2011)

3.3 Tulokset ja niiden analyysi

Havaintojeni mukaan johtamisjärjestelmän muutosprosessi vakiintui vähitellen kevään 2011 kuluessa. Muutosprosessin eteneminen oli ravintolakohtaista ja eteni joka ravintolassa omaan tahtiin. Tähän etenemistahtiin vaikuttivat ravintoloiden toiminta-ajatus, asiakasyrityksen luonne ja tietotekniset valmiudet. Tuloksia muutosprosessin etenemisestä kerättiin valituilla aineistomenetelmillä. Tulosten tarkastelussa haastattelut teemoitettiin muutosprosessin kulun mukaan. Tulosten teemoiksi muotoutuivat johtamisjärjestelmän muutosprosessin alkuvaihe ja toimintavaihe perehdyttämisprosessin mukaan. Johtamisjärjestelmän alkuvaiheella tarkoitettiin muutosprosessin tiedottavaa perusosuutta ja sen kokemista. Johtamisjärjestelmän muutosprosessin alkuvaiheen tuloksissa tarkasteltiin työntekijän henkilökohtaista suhdetta muutokseen. Tuloksissa tarkasteltiin tarjottua viestintää ja sen toteutusta sekä sen henkilökohtaista kokemusta. Johtamisjärjestelmän toimintavaiheessa tuloksissa tarkasteltiin perehdyttämisprosessin toteutumista ja kokemista. Tuloksissa tarkasteltiin perehdytyksen toteutusta ja motivaatiota.

Haastatteluilla kerättiin käsityksiä ja kokemuksia muutosprosessin toteutuksesta. Haastatteluilla pyrittiin selvittämään muutosprosessin aikana koettuja tunteita ja tuntemuksia. Haastateltuja oli 16 henkeä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja yhtenä parihaastatteluna henkilökunnan omilla työpaikoilla. Haastattelut nauhoitettiin jokaisen haastateltavan suostumuksella. Haastattelut onnistuivat hyvin. Valitut ajankohdat olivat rauhallisia, eikä keskeytyksiä ollut häiriöksi. Ravin-

tolaesimiehen kanssa sovittiin kaikkien samassa ravintolassa työskentelevien haastatteluajat. Haastatteluissa oli rauhallinen ja rento luottamuksen ilmapiiri. Havainnoilla kerättiin ääneen lausumatonta aineistoa muutosprosessin alkuvaiheen kokemuksista. Havaintoa tehtiin haastattelujen yhteydessä ja omina erillisinä havaintokertoina ravintolassa vierailtaessa.

Johtamisjärjestelmän muutosprosessin alkuvaihe herätti haastateltavissa ristiriitaisia tunteita. Henkilöstön tunteet vaihtelivat rauhallisesta odotuksesta, positiivisen tulevaisuususkon kautta pelon sekaiseen odotukseen uusista muutoksista. Haastateltavat olivat kokeneet informaation määrän sekä riittäväksi että riittämättömäksi. Kirjallista tiedotusmateriaalia pidettiin sekavana ja vaikeaselkoisena. Ensimmäisen tiedotuskirjeen saapumisajankohtaa pidettiin myöskin vääränä. Sitä ei edes huomannut, tai sen sivuutti ohimennen. Toisaalta osa haastateltavista ei kaivannut tiedotusmateriaalia saatua enempää. Tiedotusmateriaalista suurin osa oli tarjolla Fazernetissä. Sieltä materiaalin löydettävyyttä ja käytettävyyttä pidettiin hankalana ja vaikeana. Syynä pidettiin ajanpuutetta ja kiirettä töissä. Runsaasta materiaalitytarjonnasta huolimatta johtamisjärjestelmän muutoksen tarkoitus ja merkitys eivät avautuneet laajalti. Työntekijät olivat epä tietoisia ja epävarmoja, mitä työnantaja heiltä odotti. Johtamisjärjestelmän muutosprosessin alkuvaiheessa työntekijät kokivat uuden toimintatavan hankalaksi ja työlääksi. Tässä vaiheessa johtamisjärjestelmän muutosprosessiin suhtauduttiin epäluuloisesti ja kyräillen. Ask Us-kysymyskanava Fazernetissä lopetettiin tammikuussa 2011, koska muutosprosessi oli siirtynyt vakiinnuttamisvaiheeseen (Kaakkola 2011). Tässä vakiinnuttamisvaiheessa sitä ei enää käytetty. Tulosten mukaan tämä aiheutti hämmennystä ja epätasapuolisuuden tunnetta, miksi me emme saa tätä kanavaa käyttöömmme, miksi meitä kohdellaan näin. Toisaalta toimintatavan muutos nähtiin myöskin mahdollisuutena kehittää uusien ideoiden avulla oman yksikön työtapoja ja vahvistaa tasapuolista työkajoa.

Tammikuun 2011 tiedotustilaisuutta ravintolahenkilöstö ei pitänyt onnistuneena. Siitä odotettiin selventävää esitystä johtamisjärjestelmän muutosprosessin vaikutuksista arjen työtehtäviin eri ammattiryhmissä. Siinä kaivattiin myöskin mittariston merkityksen avaamista kaikille yhtäaikaaisesti. Kolmantena odotuksena mainittiin perusteluita uuteen toimintatapaan siirtymiselle. Toivotut odotukset eivät täytyneet. Tiedotustilaisuutta pidettiin raskaana eikä vuorovaikutukseen kannustava-

na. Suureessa joukossa, osittain vieraiden ihmisten keskuudessa, ei syntynyt kiinnostusta eikä halua avata keskustelua eikä esittää kysymyksiä. Tilaisuuden haittana pidettiin keskustelun puutetta ja luentomaisuutta. Tammikuun tiedotustilaisuutta pidettiin turhana ajan tuhlauksena ilman vastauksia avoimiin kysymyksiin. Tilaisuudesta ei koettu saatavan itselle mitään työkaluja muutoksen käsittelemiseksi. Toukokuun tilaisuus puolestaan nähtiin hyväksi tavaksi tutustua ryhmän uusiin jäseniin ja samalla tutustua uuteen toimipaikkaan. Tämä tilaisuus koettiin mukavaksi mutta hyödyttömäksi käytännön työn kannalta. Henkilökohtaisia tunnelmia tilaisuuden jälkeen kuvailtiin myönteisiksi ja positiivisiksi.

Nähdäkseni tämän muutosprosessin alkuvaiheessa sekä onnistuttiin että epäonnistuttiin. Ihmisen ensimmäinen huoli muutoksessa on minä itse, miten minulle käy (Hiltunen 2011, 88–111). Tämän huolen karkottaminen onnistui tässä muutosprosessissa laadukkaasti. Pelkoa irtisanomisesta ei ehtinyt syntyä. Viesti saatiin selkeästi perille, ja suurta muutosvastarintaa ei syntynyt. Tulokset tukevat Hiltusen näkemyksiä ihmisen ensi suhteesta muutokseen. Toisaalta muutosprosessin alkuvaiheessa ristiriitaisuutta oli kuitenkin laajalti. Kokemuksellisen ymmärrykseni mukaan haastatellut kokivat voimakkaita tunteita itsenäisyyden menetyksestä arvon alennukseen. Tutkimustulokset vahvistavat Järvisen (2008, 143–157) esittämää käsitystä muutokseen sitoutumisesta. Muutoksen tavoitteisiin on mahdotonta sitoutua ilman muutoksen ymmärtämistä.

Koulutuksellisen ja ohjauksellisen kokemuksen mukaan henkilökunta tunsi suurta tarvetta keskustella ja kysyä muutoksesta sen alkuvaiheessa. Ravintoloissa kaivattiin aktiivista keskusteluyhteyttä yrityksen johtoon. Epävarmoissa tunnelmissa ei keskustelua syntynyt suurissa tilaisuuksissa. Henkilöstön tunteet vaihtelivat välinpitämättömästä turhautumisen kautta ahdistukseen. Tulokset vahvistavat Kvistin ja Kilpiän (2006, 127–134) sekä Järvisen (2009, 97–104) esiin nostamat käsitykset kuuntelun ja keskustelun merkityksestä muutoksessa. Muutoksen sisäistämässä oleellista on muutoksen alkuvaiheen tunteiden ja kokemusten käsittely.

Johtamisjärjestelmän muutosprosessin alusta asti ravintolaryhmämallin lomitus- ja sijaisjärjestelyt koettiin muutoksen suurimmaksi uhaksi jopa pelottavaksi. Haastateltavat kokivat raskaana uhkana joutumisen omasta vakio-toimipisteestä jonnekin

muualle töihin. Havaintojeni mukaan tähän vaikuttivat ilmassa vellovat huhut muutoksen vaikutuksesta toimintaan ja muutosviestinnän osittainen epäonnistuminen. Kokemuksellisen näkemykseni mukaan muutosviesti ei ollut riittävän selkeää, yksinkertaista eikä henkilöstön tunnetilaa huomioon ottavaa.

4 MUUTOKSEN TOTEUTUS

4.1 Muutos ja merkitys

Muutos on normaali jatkuva olotila tämän päivän liiketoimintayrityksille. Yrityksen on osattava joka hetki sopeuttaa toimintansa vallitsevaan ympäristöön. Muutosta voidaan ohjata ylhäältä alaspäin esimiesjohtoisesti tai alhaalta ylöspäin yhdessä työntekijöiden kanssa. Muutos nähdään prosessina, ei yksittäisenä tapahtumana. Muutokselle on ominaista, ettei sen kaikki vaikutuksia voida tietää etukäteen. (Kvist & Kilpiä 2006, 15–16.) Muutoksen kohtaaminen myönteisenä on menestymisen perusta organisaatiolle. Yrityksen organisaatiota pitää valmistaa muutokseen. Muutoksessa olennaista on nykyhetken sitominen tulevaisuuteen. On hahmotettava, että tämän päivän ratkaisut vaikuttavat huomisen tekemiseemme. Oppiminen, tiedon jakaminen, verkostojen luominen ja tietokeskeinen organisaatiokulttuuri edustavat muutosmyönteisen organisaation piirteitä. Organisaation pitää kannustaa henkilöstöä aktiiviseen ja epäviralliseen keskustelemaan vuorovaihtukseen. Muutoksessa kannustetaan ja tuetaan kaikenkokoisia parannuksia. Kannustetaan suuria strategiasta johdettuja organisaatiomuutoksia. Tuetaan pienempiä työprosesseissa sekä työn konkreettisessa tekemisessä kehitettyjä parannuksia. Suositaan eroavuuksia ja monipuolisuutta ihmisten osaamisessa, tiedoissa ja taidoissa sekä luonteenpiirteissä. Kunnioitetaan erilaisuutta työntekijöissä ja heidän mielipiteissään. Muutoksessa innostetaan työntekijöitä itsenäiseen erilaiseen ajatteluun, kertomaan omat radikaalitkin ideansa. Huolehditaan avoimesta ja keskusteleavasta ilmapiiristä, jossa poikkeavat rohkeatkin mielipiteet voi turvallisesti tuoda esille. Luottamus on positiivisen muutosilmapiirin edellytys. Johdon on rakennettava luottamusta pitkällä aikajänteellä, koska luottamuksen syntyminen kestää pitkään, mutta sen voi menettää nopeasti. Luottamuksen osoituksena on valtuutettava ja annettava työntekijöille mahdollisuus toimia itsenäisesti omalla tavallaan. (Kvist & Kilpiä 2006, 121–125.)

Prosessia voidaan lähestyä kolmesta eri lähtökohdasta. Prosesseja voidaan tutkia toiminnan, menestystekijöiden tai asiakkaan toimintojen näkökulmasta. Asiakkaan prosesseja havainnoimalla löydetään omat merkittävät prosessit ja hahmote-

taan niiden kehittämistarpeita. Tavoitteena prosessien tunnistamisessa on löytää yritystä ja asiakasta palveleva prosessimalli lisäarvon tuottamiseksi molemmille. (Laamanen 2001, 52–74.) Prosessien tunnistamiseksi on käytettävissä eri menetelmiä. Ensimmäisenä voidaan tarkastella toiminnan kokonaisuutta, toiminnan kokonaisprosesseja. Prosessien tunnistaminen on yrityksen korkeimman johdon vastuulla. Johdon on katsottava kokonaisuutta ”helikopteritasolta”. Prosessit on liitettävä ylemmän tason prosesseihin, ja niistä on löydyttävä rajapinnat saman tason toisiin prosesseihin. Seuraavana menetelmänä on katsoa prosesseja sidosryhmien tarpeista. Yrityksen on hahmotettava sidosryhmien odotukset ja vaatimukset. Organisaation on mielletävä odotusten toteuttamiseksi vaadittavat prosessit. Kolmantena prosessien tunnistamista voidaan tutkia yrityksen oman organisaation tavoitteiden, päämäärien ja mission kautta. Mitkä ovat ne prosessit, joilla saavutamme visiomme. Viimeisenä näkökulmana prosessien tunnistamisessa on asiakkaan näkökulma. Yrityksen on analysoitava asiakkaan prosessit, miten järjestämme omat prosessimme vastataksemme asiakkaamme prosesseihin. (Moisio & Ritola 2005, 26–57.)

Prosessin rajaamisella ymmärretään prosessin sisällön yksiselitteistä kuvausta. Rajaus havainnollistaa prosessin suhdetta asiakkaaseen. Hyvässä prosessissa aloitetaan asiakkaasta ja lopetetaan asiakkaaseen. Prosessissa syötteelle ja tuotokselle on löydyttävä vastinparinsa. Prosessin suunnittelu on vaiheista ensimmäinen, ja prosessin päätös on arviointi. (Laamanen 2001, 66–67.) Prosessin nimeäminen, uudistettavien prosessien poiminta ja niille resurssien määrittely on yrityksen johdon tehtävä. Kehitettävien prosessien valinta on strateginen asia. Prosessin nimeämisessä valittu kehittämisenäkökulma vaikuttaa prosessin parannustyöhön. Näkökulmia voivat olla asiakkaan tarpeet, yrityksen tarpeet tai laadunvarmistuksen kehittämistarpeet. Asiakkaan näkökulmasta tavoitteena on muuttaa prosessia asiakkaan tarpeiden mukaan. Asiakas kokee muuttuneen prosessin konkreettisina tuotteina tai palveluina. Kehitettävään prosessiin nimetään vastuuhenkilö tai vastuutiimi. Nämä toimijat – prosessivastaava tai prosessitiimi – takaavat, että kehittämiseen on olemassa riittävät resurssit, rahaa, aikaa ja tietotaitoa. (Kvist, Arhoma, Järvelin & Räikkönen 1995, 64–76.)

Harrington (1991) määrittelee uudistettavien prosessien valintakriteereiksi seuraavat tekijät: sisäisen tai ulkoisen asiakkaan kokemat ongelmat ja tekemät valituk-

set, prosessien kokoluokka rahalla mitattuna, prosessien suorituskyky, prosessien heikkous verrattuna parhaaseen tunnettuun esimerkkiin, prosessin toimiminen teknologisesti ajassa ja esimiehen henkilökohtainen intressi kehittää prosessia, joka muuten jäisi uudistamatta. (Kvist, Arhonia, Järvelin & Rääkkönen 1995, 73–74.)

Prosessin kehittämisessä asiakaspalaute nähdään merkittävässä roolissa prosessin kehittämisessä. Asiakkailta on mielipiteitä prosessin lopputuloksesta, prosessin toimivuudesta ja suorituskyvystä. Asiakas osaa omien odotustensa ja vaatimustensa kautta ehdottaa prosessiin parannuksia ja kehittämiskohteita. Erityisesti tyytymättömiä asiakkaita pitää kuunnella tarkasti ja ottaa heidän ajatuksensa pohdintaan. (Lecklin 2006, 140–142.) Sisäisessä asiakkuudessa palvelu tai tuote toimitetaan oman organisaation sisällä työntekijältä toiselle. Sisäisessä asiakkuudessa kukin työntekijä on toisinaan tuotteen tai palvelun vastaanottaja sekä toimittaja. Sisäisessä asiakkuudessa on määritelty, minkälainen eteenpäin toimitettava tuote tai palvelu on ominaisuuksiltaan. Sisäisessä asiakkuudessa pitää muistaa kunnioittaa asiakasta yhtä paljon kuin ulkoista asiakastakin. (Pesonen 2007, 229–234.) Fazer Food Services Suomen johtamisjärjestelmän tarkoitus on luoda yhteinen toimintatapa ravintolaliiketoiminnan suunnitteluun, ohjaamiseen, tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan. Uuden läpinäkyvän ja yhteisen toimintatavan tavoitteena on antaa mahdollisuus henkilöstön jatkuvalla kehittymiselle ja uuden oppimiselle. (Ramirez 2011, 2-9.)

Hyvässä prosessikuvauksessa on määritelty prosessin kannalta merkittävät seikat ja esitetty asioiden väliset riippuvuussuhteet. Hyvä prosessin kuvaus auttaa ymmärtämään prosessia kokonaisuutena ja ihmisen omaa roolia siinä. Hyvä prosessin kuvaus kehittää prosessiin osallistuvien ihmisten yhteistyötä tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvä prosessin kuvaus mahdollistaa joustavan toiminnan tilanteen mukaan. Prosessin kuvaamista voidaan hahmottaa kuusivaiheisella mallilla. Lähtökohtana prosessin kuvaamisessa on hahmottaa, mihin prosessia ollaan nyt soveltamassa, mikä on prosessin tarkoitus, ja mitkä ovat prosessin tavoitteita. Prosessin kuvaamista voidaan ajatella alkupisteestä loppupisteen, asiakkaasta asiakkaalle sekä alun suunnittelusta lopun arviointiin. Toisessa vaiheessa on mietittävä, kuka on asiakas, ja keitä ovat sidosryhmät. Asiakas määritellään prosessissa tuotteen vastaanottajaksi. Samassa prosessissa voi olla monia asiakkaita. Prosessin kuva-

uksessa on kerrottava prosessin tuotteiden ja palveluiden käyttötarkoitus sekä niiltä vaadittavat laatuominaisuudet. Prosessin kuvaamisen kolmannessa vaiheessa hahmotetaan prosessin tavoitetta, tehtävää ja missiota. Mietitään prosessin menestystekijöitä ja suorituskyvyn mittaamisen menetelmiä. Prosessin tavoitteiden ja tarkoituksen löytämiseksi voidaan käyttää eri näkökulmia. Tavoitetta ja tehtävää voidaan tarkastella strategian näkökulmasta tai toimintatavan kautta. Neljännessä vaiheessa kirjataan prosessin kuvauksen syötteet, tuotteet ja palvelut. Lisäksi otetaan kantaa tietojen hallintatapoihin ja -menetelmiin. Viidentenä vaiheena piirretään selkeä konkreettinen prosessikaavio. Tässä kaaviossa kuvataan prosessi rajattuna tarkoituksenmukaisena kokonaisuutena. Siinä on määritelty asiakas, asiakkaan vaatimukset ja tarjottavat tuotteet sekä tuotteiden suorituskky. Kuudentena prosessin kuvaamisen vaiheena on vastuuden määrittely. Mitkä ovat olennaiset roolit, mitä on asemavastuu, mitkä ovat tärkeimmät tehtävät ja kriittiset päätökset. Tässä vaiheessa määritellään prosessiin liittyvät tärkeimmät pelisäännöt. (Laamanen 2001, 75–95.)

Prosessien kuvaamisessa edetään ylhäältä alaspäin aina suuremmasta kokonaisuudesta yksityiskohtaisempaan. Prosessin kuvaamisen tavoitteena on ymmärtää kokonaisuutta yksityiskohtien havainnollistamisen välillä. Prosessin päämäärää kuvataan prosessin tavoiteltavilla tuotteilla, palveluilla, syntyvillä ratkaisuihin tai löydettävällä tiedolla. Prosessin laadunvarmistusmittarit ja niiden kriteerit määritellään ja kuvataan. Prosessin kuvauksessa määritellään prosessin vastuut, tarvittavat resurssit ja prosessin dokumentointitapa. Hyvässä prosessissa kuvataan yrityksen strategiaa ja toteutetaan yrityksen tavoitteita. Prosessissa sekä prosessi- että linjavastuut on määritelty, ja prosessin tavoitteita mitataan sovitulla mittareilla. Toimivassa prosessissa poistetaan turhat työvaiheet, varmistetaan vaaditun laatu-tason toteutuminen ja pidetään prosessi selkeänä ja järjestelmällisenä. Hyvä prosessi perustuu asiakkaiden tarpeisiin ja on asiakaslähtöinen. Onnistuneessa prosessissa tietojen hallinta ja tietojärjestelmät on sidottu prosessissa kuvattuihin työvaiheisiin. Prosesseissa seurataan yrityksen taloudellisista ja laadullista kehitystä tiedon, tavaran ja rahan kulun avulla. Prosesseissa tietoa jalostetaan, ja usein prosessin tuotos on tietoa tai ratkaisuja yrityksen tai asiakkaiden tarpeisiin. Onnistuneissa prosesseissa tieto on selkeästi jäljitettävissä ja sidottavissa tavaratuotteen. Nykyaikaisissa tietojärjestelmissä tietojen hallinta voidaan vaivatta yhdistää

prosesseihin. Nämä tietojärjestelmät mahdollistavat tietojen hallinnan ja prosessien helpon käyttämisen reaaliaikaisesti. (Moisio & Ritola 2005, 2–4, 56, 76.)

Kaplan ja Norton (2009) ovat laatineet johtamisjärjestelmän strategian ja operatiivisen toiminnan yhdistämiseksi. Heidän mallinsa ensimmäisessä vaiheessa laaditaan strategia. Yritysjohdo määrittelee yrityksen toiminta-ajatuksen, toimintaa ohjaavat arvot sekä tulevaisuuden päämäärät, vision. Strategian laadinnassa analysoidaan yritystoimintaan vaikuttavat ulkoiset tekijät kuten taloudelliset, ympäristölliset ja sosiaaliset tekijät. Strategia esittää yrityksen keinot kilpailla markkinoilla. Toinen vaihe on strategian yksityiskohtainen suunnittelu. Strategiakartta kuvaa strategiateemoja, strategian kaikkia ulottuvuuksia. Strategian tavoitteet muutetaan mittareiksi, joille määritellään tavoitearvot. Kolmannessa vaiheessa on strategian sopeuttaminen organisaatioon henkilöstön motivoinnin kautta. Työntekijöiden sopeuttamiseksi strategiaan on varmistettava, että koko henkilökunta ymmärtää strategian tavoitteet ja he ovat motivoituneita menestyksellisesti toteuttamaan sitä. Henkilöstön sopeuttamisen keinoina käytetään virallista strategiasta tiedottamista, henkilöstön tavoitteiden sitomista strategiaan tavoitteisiin ja tulospalkkio-ohjelmia sekä osaamisenkehittämissuunnitelmia. Jos henkilöstö ei tunne eikä ymmärrä strategiaa tavoitteita, motivointi strategiaan on vaikeaa.

Strategian toteuttamisen hallinnassa olennaista on selkeä kuvaus strategiasta ja strategian kytkeminen johtamisjärjestelmään. Johtamisjärjestelmän perusta on strategia. Integraatio ja yhteistyö läpi koko organisaation ovat edellytyksiä strategian toteutumiselle. Yritysjohdon vahva sitoutuminen on ensi arvoisen tärkeää strategian onnistuneelle toteuttamiselle. Yrityksen työntekijät toimeenpanevat strategian yrityksen kaikilla tasoilla. Strategian toimeenpano epäonnistuu, jos henkilökunta ei käsitä koko strategiaa eikä ole kiinnostunut koko strategiasta. Henkilökunnan sitoutuneisuutta strategian toteuttamiseksi voidaan vahvistaa vaikuttamalla työntekijöiden sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio lähtee ihmisestä itsestään, hänen halustaan työskennellä jonkin asia puolesta työstä saatavan mielihyvän ja arvostuksen vuoksi. Sisäisesti motivoituneet henkilöt ovat usein laaja-alaisesti ajattelevia luovia ongelmanratkaisijoita. He ovat omaaloitteisia, vastuullisia ja ylpeitä työorganisaatiostaan. Sisäinen motivaatio voi syntyä vain, jos työntekijä ymmärtää strategian merkityksen omaan työhönsä, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Sisäisen motivaation luomisessa ensimmäi-

nen vaihe on yritysjohton voimakas eri kanavissa tapahtuva tiedottaminen. Strategian, mission ja vision on kerrottava työntekijöille, mitä yritys tavoittelee, miten tavoitteet aiotaan käytännössä saavuttaa. Tiedottaminen on ensiarvoisen tärkeää. Viestitään seitsemällä eri tavalla seitsemän kertaa, pidetään verkkokursseja, järjestetään koulutustilaisuuksia, tehdään kirjallista esite- ja uutiskirjemateriaalia sekä käytetään yrityksen sisäistä Fazernetkanavaa. Lisäksi yrityksen johto eri tasoilta pitää puhetilaisuuksia henkilökunnan eri kokoonpanoille. Ilmoitustaulut ja vuorovaikutteiset keskustelutilaisuudet ovat osa tiedottamisen monipuolisia menetelmiä. Strategiasta, mitä ja miten, ei voi koskaan puhua liikaa. Ulkoisella motivoinnilla tarkoitetaan yrityskohtaisesti määriteltyä rahallista palkitsemisjärjestelmää. Tyypillisesti palkitsemisjärjestelmässä on kolme osaa. Ensimmäinen palkitsemisperuste muodostuu jokaisen työntekijän henkilökohtaisista vuositasolle asetetuista omista strategisista tavoitteista. Vuosittain työntekijä analysoi omia strategisia tavoitteitaan oman esimiehensä ja henkilöstöosaston osaamiskehittämisen ammattilaisen kanssa. Toinen palkitsemisperuste on työntekijän oman tiimin, liiketoimintaryhmän menestymiseen perustuva ryhmäbonus. Tämän osan saa kaikki ryhmän jäsenet tai ei kukaan. Kolmantena on koko konsernin liiketaloudelliseen menestykseen perustuva palkitseminen. Koko yrityksen pitää saavuttaa asetetut strategiset tavoitteet. Ulkoinen motivointi epäonnistuu helposti, jos mittareiden perusteet ovat epäselviä tai mittareita ei ole loogisesti kytketty strategiaan. Kaikki jää irralliseksi, eikä työntekijä näe niiden yhteyttä omaan työhönsä. (Kaplan & Norton 2007, 293–325.)

Johtamisjärjestelmän muutosprosessin strategisena tavoitteena on työntekijöiden sitouttaminen strategiaan. Työntekijöiden pitää ymmärtää ja omaksua uusi strategia ja oma roolinsa siinä. Kaikki toimet tähtäävät Huomisen Fazer Food Services Suomen menestykseen. Johtamisjärjestelmän muutosprosessissa sitoutetaan ravintolahenkilökuntaa neljällä eri strategisella toimintatavalla. Ensimmäisenä havainnollistetaan strategia konkreettiseksi erilaisten uutiskirjeiden avulla. Jokainen henkilökunnan jäsen saa kotiin henkilökohtaisen kirjeen, jossa kerrotaan uudesta johtamisjärjestelmästä strategisella tasolla, ei vielä käytännön ratkaisuja. Henkilökunnalle postitetaan myöskin henkilöstölehti ”My Fazer Magazine”. Intranetissä ilmestyy säännöllisesti päivittyviä uutisia uuden johtamisjärjestelmän muutosprosessin etenemisestä. Toisena sitouttamisen muotona on parhaan tiedon ja parhaiden käytänteiden jakaminen kaikkien kesken. Henkilökunnan käyttöön luodaan

yhteinen virtuaalinen tietopankki, jonne kerätään monipuolisesti erilaista materiaalia. Tietopankissa on työkalut materiaalin mukauttamiseksi paikallistasolle eri toimintaympäristöt huomioon ottaen. Kolmantena sitouttamisen tapana huolehditaan vuorovaikutuksellisesta keskustelusta osallistujien kesken. Keskustelussa annetaan palautetta ja vastaanotetaan palautetta eri osapuolten kesken. Vuorovaikutuksellisen keskustelun välineinä ovat virtuaalikanavat Ask us, dialogipalsta ja tietopankki. Viimeisenä sitouttamisen menetelmänä valjastetaan johtajisto yhteydenpitoon henkilöstön kannustamiseksi ja tukemiseksi. Kommunikointivälineiksi rakennetaan dialogipalsta, toimitusjohtajan blogi, erilaiset koulutusmateriaalikonaisuudet ja eritasoiset vuosiraportit. Sitouttamisen eri keinoja käytetään päällekkäin, lomittain ja ristikkäin. Ensimmäisillä menetelmillä aloitetaan syksyllä 2010, ja talvella 2011 sitouttamisen kaikki muodot ovat aktiivisia. (Blom & Antikainen 2010, 2-9.)

Strategia ilmentää yrityksen tulevaisuutta ja pitkän tavoitevälin valintoja. Strategia muutetaan todeksi silloin, kun se muokataan toiminnaksi ja tekemiseksi. Strategia on teoriaa, josta tehdään käytäntöä. Palavereissa strategia muunnetaan toimintasuunnitelmiksi, konkreettisiksi muutoksiksi ja mitattaviksi tavoitteiksi. Henkilöstön valinnat ja tekeminen ovat todeksi muuttunutta strategiaa. Jokaisen työntekijän on oivallettava, miten strategia vaikuttaa hänen omaan tekemiseensä, omaan työhönsä. Jokaisen työntekijän on tunnettava strategia ja ymmärrettävä sen vaikutus hänen tehtäviinsä. Strategiassa annetaan perusta työn konkreettisille muutoksille ja kehittämiskohteille. Ennen ei strategiaa jalkautettu. Se vain toteutettiin. Jalkauttaminen ymmärretään myöskin joskus väärin, eikä tuloksia saavuteta. Onnistuneessa strategian jalkauttamisessa jokainen työntekijä ymmärtää strategian vaikutuksen omaan työhönsä. Tämä on onnistuneen jalkauttamisen perustaso. Syvällisemmässä onnistuneessa jalkauttamisessa koko henkilöstöllä, jokaisella työntekijällä on yhteinen tahtotila toimia strategian mukaan. (Erämetsä 2009, 78–85.)

”Strategian jalkauduttua ihmiset ymmärtävät, tahtovat, uskovat, osaavat ja toimivat strategian mukaisesti” (Erämetsä 2009, 81). Onnistuneen strategian jalkauttamisen jälkeen on sisäistetty kolme asiaa. Ensimmäiseksi on ymmärretty strategiasista, päämääristä ja toimintasuunnitelmista ne kohdat, jotka vaikuttavat konkreettisesti omaan tekemiseen. Toiseksi on ymmärretty strategian kokonaismerkitys yri-

tyksen menestymiseksi. Kokonaisuuden ymmärtäminen on motivoivaa, ja oman työn merkitys tulokselliseen kokonaisuuteen avautuu. Kolmanneksi on ymmärretty oman päämäärän ja toiminta-ajatuksen kytkenät muihin saman tason prosesseihin. Hyvässä jalkauttamisessa lähdetään innostuksesta. Esimiehen on oltava itse sitoutunut ja kiinnostunut strategiasta. Esimies kertoo strategiasta puhumalla tavoitteista, strategian sisällöstä ja muutoksista. Asioista keskustellaan ja ajatuksia vaihdetaan oman esimiehen ja kollegoiden kesken. Esimieheltä odotetaan näkemystä, neuvoja ja ohjausta, miten strategian voi ymmärtää osana omaa työtä ja sen tavoitteita sekä konkreettista tekemistä. Järjestetään keskustelutilaisuuksia, joissa kysytään, kerrataan ja sovitaan asioista sekä annetaan että saadaan palautetta. Onnistuneessa jalkautuksessa toteutetaan jaettavaa ymmärrystä ja näkemystä tulevaista muutoksista. (Erämetsä 2009, 78–85.)

Ylästalo (2009, 78–102) määrittelee mielekästä työtä tarjoavat työpaikat menestystyöpaikoiksi. Menestystekijöitä ovat yrityksen kyky joustavasti reagoida ympäröivän maailman muutoksiin ja kyky tarttua tilaisuuteen. Nämä yritykset reagoivat eivätkä ajelehti ilman päämäärää muuttuvassa maailmassa. Työn mielekkyys on käsite, jolla kuvataan tämän päivän työelämän laatua. Työn mielekkyys painottaa kokonaisvaltaista työhyvinvointia tilanteessa, jossa työ on intensiivisesti osana muuta elämää. Työn mielekkyyttä tarkastellaan pitkällä aikavälillä tulevaisuus-orientoituneesti. Työn mielekkyyttä pidetään käsitteenä, joka reagoi herkästi työelämän muutoksille, varsinkin jos ne koskevat juuri työn mielekkyyttä. Työn mielekkyys on laajempi käsite kuin työmotivaatio tai työtyytyväisyys.

Ylästalon (2009, 78–102) mukaan menestystyöpaikoille on ominaista työntekijöiden tavanomaista suurempi mahdollisuus vaikuttaa omasta työstään tehtäviin päätöksiin. Näissä työpaikoissa työntekijällä on myöskin tavanomaista suurempi vastuu omasta työstään. Vaikutusmahdollisuudet ja vastuu omaan työhön edellyttävät lujaa luottamusta työntekijöiden ja työnantajan välillä. Menestystyöpaikoille on ominaista avoin vuorovaikutus, selkeät arkiset toimintatavat ja toimivat työjärjestelyt. Työntekijät ovat aktiivisia osallistujia työpaikan kehittämisessä ja toimintatapoihin vaikuttamisessa. Tyypillisesti menestystyöpaikoilla on valmiutta muutokseen ja halu jatkuvaan oppimiseen, koska ne ovat osa normaalia työarkea. Työ koetaan mielekkääksi, koska siinä on oikea mahdollisuus muutoksiin kenen tahansa aloitteesta. Menestystyöpaikoille tyypillistä on hyvät organisatoriset yritysominai-

suudet. Näitä ovat henkilöstön riittävä mitoitus tavoitteisiin ja työpaikan varmuus. Yrityksen toimintatavat, kiireen tuntu ja työn rasittavuus vaikuttavat merkittävästi työntekijän kokemukseen työn mielekkyydestä. Työn henkisen rasittavuuden keventämisessä selkeä organisaatio ja henkilöstön oikea mitoitus työmäärään nähden ovat perustekijöitä. Henkistä kuormaa keventävät myöskin avoimuus työpaikalla, hyvä tiedon kulku ja kannustavuus henkilöstösuhteissa. Työn kokeminen mielekkääksi laskee henkisen rasittavuuden tunnetta, ja kiirekin vähenee.

Ollila (2010, 46–61) puhuu organisaation sosiaalisesta pääomasta – OSP. Sillä hän tarkoittaa ihmisen halua työskennellä yhdessä ja jakaa yhteisön yhteiset tavoitteet. Ihmiset samaistuvat yhteisöön ja luottavat siihen. Luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden summana kuvataan yrityksen eettistä työkontekstia. Eettisellä työkontekstilla tuotetaan organisaatioon sosiaalista pääomaa. Sosiaalista pääomaa syntyy, jos työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja yrityksen menettelytavat hyväksyttäviksi. Organisaation sosiaalista pääomaa onnistutaan luomaan, jos johtajuus ja organisaatioprosessit yhdessä muodostavat eettisen työkontekstin. Organisaation sosiaalisen pääoman ja työkontekstin suhdetta voidaan tarkastella paneutumalla eettisen työkontekstin olemukseen ja sisältöön. Eettinen työkonteksti muodostetaan positiivisesta rakennekontekstista ja myönteisestä käyttäytymiskontekstista. Organisaatioon saadaan eettisestä työkontekstista hyötyä vain, kun kumpikin työkontekstin osa-alue on kunnossa. Rakennekonteksti muodostetaan organisaation hallinnosta, palkitsemis- ja toimintatavoista sekä normeista ja järjestelmistä. Myönteisen rakennekontekstin synnyttämiseksi olennaista on rakennekontekstin toteutus ja käytännön toiminta. Toimintatavoissa pitäisi tukea yhteistyötä korostavia työtapoja ja -menetelmiä. Hallinnossa merkityksellistä on liiallisen hierarkkisuuden ja liiallisten kontrollijärjestelmien välttäminen. Määräykset ja valvonta eivät saa olla pakkoa korostavia vaan ohjauksellisia ja tukevia lainsäädännön sallimissa rajoissa. Ihmisen on koettava ja tunnettava sisäistä motivaatiota omaan työhönsä arvoasteikoista ja valvonnasta huolimatta. Palkitsemis- ja palkkiojärjestelmien tulisi kannustaa yhteistyötä ja -toimintaa sekä yhteisen hyvän edistämistä. Organisaatorakenteiden pitäisi edistää verkostojen syntyä ja tukea epämuodollisten verkostojen kehittämistä. Ohjeistuksen ja sääntöjen pitäisi luoda vakautta ja tasapuolisuutta. Käyttäytymiskontekstilla vaikutetaan henkilökunnan asenteisiin ja motivaatioon. Johtamistapojen on kannustettava henkilökuntaa innostukseen ja tunteelliseen sitoutumiseen omassa työssään.

Ihminen kokee hämmennystä, epävarmuutta ja pelkoakin muuttuvassa työyhteisössä. Ihmisen on totuteltava muutoksessa epävarmuuden tunteeseen, kun ei tiedetä, mitä muuttuu, miksi muuttuu ja mihin se vaikuttaa. Ihmisen päällimmäiseksi huolen aiheeksi nousee, miten minun käy. Muutoksessa on inhimillistä, että ihminen huolestuu omasta tulevaisuudestaan. Hän pohtii omia mahdollisuuksiaan muuttuneessa työyhteisössä; mitä olen muutoksessa menettämässä, onko minulla muutoksessa vaadittavaa osaamista, saanko säilytettyä työpaikkani ja miten työni muuttuu tulevaisuudessa. Tässä tilanteessa muutosprosessin eteneminen on mahdollista vain, jos ihmiset saavan mahdollisuuden ilmaista tunteitaan ja niitä voidaan käsitellä. Muutosprosessissa ihmisen tunteet myllertävät ja vaihtelevat negatiivisesta positiiviseen ja päinvastoin. Kaikista tunteista on voitava työyhteisössä puhua ja keskustella toisen tunteita kunnioittaen. Tunteet edustavat niiden taustalla olevia tarpeita. Tukahdutetut tunteet ja tarpeet altistavat ihmisen kyynisyydelle ja katkeruudelle. Tunteiden käsittelyä ja niistä puhumista ei voi ohittaa. Jos niitä ei käsitellä muutoksen välittömässä yhteydessä, niin ne on käsiteltävä myöhemmin. Jokaisen tunteista ja tarpeista muutoksessa on puhuttava. Muutos on jokaiselle omanlaisensa todellisuus. Tärkeää on arvostaa muita työyhteisön jäseniä ja haluta kyetä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Ihmisen pitää tunnistaa omia tunteitaan ja miettiä, miten tunteiden takana olevia tarpeita pitäisi tyydyttää. Ikävistä tunteista pääsee eroon vain kokemalla ja elämällä. Negatiivisten tunteiden muuttuminen ja häviäminen on yksilöllistä. Toisilla se kestää muutamia päiviä, toisilla voi kulua vuosikin. Muutoksessa tunteita tulee ja menee. Ihmisen tunnereaktiot ovat erilaisia, ja jokainen reagoi omalla tavallaan muutokseen. (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 16–24.)

Olennaista olisi tuntea omat toimintatapansa tunteiden myllerryksessä. Toimintatapana voi olla passivoituminen. Passiiviset menettävät kiinnostuksensa työhönsä, loukkaantuvat, alistuvat ja luovuttavat. Heidän saamisensa mukaan muutoksen aktiivisiksi toimijoiksi on esimiehille kova työ. Passiivisia ei pidä kuitenkaan hylätä vaan ottaa haasteena. Toisena joukkona ovat ihmiset, jotka vihaavat muutosta henkeen ja vereen. He kertovat mielipiteensä muutoksesta kovaan ääneen ja kehtään armahtamatta. Heillä on perusnegatiivinen suhtautuminen muutokseen. Näitä vihaavia esimiehen tulisi erityisesti tukea ja kannustaa osallistumaan aktiivisesti keskusteluun ja muutoksen käytäntöön. Asiakeskeisen aktiivisen toimintatavan

omaksuneet toimivat työssään kuten ennenkin. He haluavat vaikuttaa muutokseen organisaation virallisten järjestelmien avulla. Analyttisesti toimivat analysoivat tarjolla olevia vaihtoehtoja. He erittelevät muutoksen eri tekijöitä ja järkeistävät eri muuttujia suhteessa itseensä ja omaan työhönsä. Innostuvat ovat niitä, jotka näkevät muutoksen seikkailuna ja jännittävänä uuden odotuksena. Tärkeintä on oman tyylin tunnistaminen. Oman toimintatapatyylinsä tunteva pystyy joustamaan ja hallitsemaan omia tunnereaktioitaan. Jokaisen tunteilla ja toimintatavoilla on merkitystä yhteisön ilmapiiriin luonnissa. Tunnekeskusteluissa on varottava syyttämistä tai syyllistämistä. Työyhteisön muutoksessa emme ole koskaan yksin. Meidän on ajateltava, miten ilmaisen tunteeni niin, että huomioin myöskin toiset. Jokainen muutos on mahdollisuus. Kaikkiin muutoksiin liittyy huonoja ja hyviä puolia. Aluksi huonot puolet ovat vallalla, ja vasta vähitellen aletaan nähdä myöskin positiivisia puolia. Emme voi vaikuttaa kaikkiin muutoksen osatekijöihin, mutta omaan suhtautumiseemme voimme vaikuttaa. Jokaisen on kannettava oma vastuunsa omien tunteidensa käsittelystä. Jokainen voi olla aktiivinen ja luoda kannustavaa ja tukevaa ilmapiiriä työyhteisöön omalla esimerkillään. Muutosta on hyvä tarkastella kokonaisuutena ja keskustella sekä pohtia erivaihtoehtoja muiden kanssa. Muutoksessa tarjottu apu kannattaa hyödyntää ja myönteistä ajattelua tukea. Muutos on haaste, jota ei pidä pelätä vaan rohkeasti kohdata. (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 16–24.)

Järvensivu (2010, 191–193) kuvaa työntekijän selviytymistä työelämän muutoksissa erilaisten pärjäämisstrategioiden avulla. Hänen mukaansa erilaisten strategioiden avulla työntekijät voivat löytää työn mielekkyyden ja pärjätä työelämän uudessa pelissä. Passiivisin strategia on jättää muutos kokonaan huomioimatta ja kieltää muutokset. Passiivisessa strategiassa työ ja muutoksen hallinta etäännytetään omasta itsestä. Työ nähdään muuttumattomana ja staattisena, kuva itsestä suhteessa omaan työhön ei enää vastaa työn todellisuutta. Keskitytään säilyttämään mielenmaltti ja ajatellaan kaiken pahan menevät pois, kun suljetaan silmät. Työntekijä ei näe todellisuutta eikä pysty samaistumaan muutoksen tuomaan uuteen peliin. Työntekijän on vaikeaa saavuttaa hallinnan ja pärjäämisen tunnetta passiivisessa strategiassa. Ennen hallinnan tunnetta ei kuitenkaan voi jatkaa työelämässä eteenpäin. Järvensivun (2010, 194–198) mukaan hallinnan tunne voidaan saavuttaa kahdella eri keinolla. Työntekijä voi saavuttaa tarvittavan hallinnan tunteen psyykenlääkettä käyttämällä. Lääkkeen käytössä olennaista on löytää oi-

kea tasapaino omaan lääkitykseen. Työntekijä kokee, että hänen oikea minänsä on turvassa muutokselta ja vain lääkitty toinen minä elää muutosta. Näin ajatellen ihmisen ei tarvitse kohdata muutostodellisuutta. Ihminen ei koe olevansa vastuussa olemisestaan, tekemisestään eikä ajatuksistaan, koska hänen lääkeminänsä on vastuussa. Toisena hallinnan keinona työntekijä kokee muokkaavansa itseään paremmin työhönsä sopivaksi lääkityksen avulla. Todellisuudessa muokkaaminen menee liiallisuuksiin, ja ihmisen tosiminäksi osoittautuukin lääkeminä. Hallinnan tunteen kaipuussa työntekijä saattaa mennä osittain mukaan työn muutoksiin. Hänen suhtautumistapansa on naureskeleva ja sarkastisen humoristinen. Hän noudattaa annettuja toimintaohjeita soveltaen niitä omaan työhönsä ja omiin tarkoituksiinsa. Samoin hän moninaisiin järjestelmiin raportoidessaan raportoi muodollisuuden vaatimalla tavalla, mutta todelliset työt ja teot ovat ihan muuta. Näin toimien työntekijä ei mitenkään osallistu organisaation kehittämiseen tai muutoskeskusteluihin. Hän on saavuttanut jonkinlaisen hallinnan tunteen ja soveltaa organisaatorakenteita omiin tarpeisiinsa. Näin syntyy kirjoittamaton epämuodollinen käytännön toimintajärjestelmä.

4.2 Muutosprosessin toimeenpano

Fazer Food Services Suomen johtamisjärjestelmän muutosprosessi aloitettiin Hyvinkää-Riihimäki-alueella syyskuussa 2010. Silloin koko ravintolahenkilöstölle lähetettiin kotiin ensimmäinen henkilökohtainen tiedotuskirje tulevaisuuden muutoksista. Kirje oli yleisluontoinen eikä mennyt toiminnallisiin yksityiskohtiin. Tämä kuvataan muutosprosessin viralliseksi avaukseksi Hyvinkää-Riihimäki-alueella. Muutosprosessin teknisenä päätöksenä voidaan pitää kesää 2011. Tässä vaiheessa muutosprosessissa on käsitelty perehdytysprosessin vaiheet. Muutoksen vahvistumista tapahtuu vielä pitkän aikaa talven 2012 aikana. Muutosprosessin päättämiseen kuuluva organisaation sisäinen arviointi pidettiin syksyllä 2011. (Korhola 2011, 6-17; Lund 2011)

Uudessa johtamisjärjestelmässä ravintolaliiketoiminta ei ole enää segmentteihin perustuvaa kuten ennen. Nyt ravintolaliiketoiminta jaetaan maantieteellisiin perustein ravintolaryhmiin. Yhdessä ravintolaryhmässä on kahdesta kuuteen ravintolaa. Yksi ravintolaryhmä on Hyvinkää-Riihimäki-alue. Alueeseen kuuluu kuusi ravin-

tolaa, joissa työskentelee 21 henkilöä. Heistä ravintolaesimiehiä on kuusi, kokkeja on seitsemän, kassatarjoilijoita on neljä, ja ravintolatyöntekijöitä on neljä henkilöä. Jokaisessa ravintolassa on ravintolaesimies, joka vastaa yksikön päivittäisestä työn sujuvuudesta, lisämyynnin hankkimisesta, erilaisten teemojen toteutuksesta, asiakaspalvelusta ja toiminnan laadusta. Ravintolaryhmäpäällikkö toimii ravintolaesimiesten ja -henkilöstön esimiehenä ja vastaa tuloksesta omassa ravintolaryhmässään. Ravintolaryhmäpäällikkö suunnittelee myös työvuorolistat, kutsuu kokoukset ja vastaa henkilöstön kehityskeskusteluista ja työntekijöiden osaamiskartoituksista. Ravintolaryhmäpäällikön esimiehenä toimii operatiivinen päällikkö. Hän on vastuussa omalla alueellaan eri ravintolaryhmien taloudellisesta ja laadullisesta kokonaistuloksesta. Operatiivinen päällikkö vastaa alueensa henkilöstöpolitiikasta ja kehittää kokonaisvaltaisesti oman alueensa liiketoimintaa. Hän toimii myöskin kaikkien ravintolaryhmäpäälliköidensä tukena ja opastajana. Uudessa organisaatiossa toimii myös ravintolapalvelun suunnittelija. Hän vastaa ruokalistasuunnittelusta sovittujen konseptien mukaisesti. (Lund 2011)

Johtamisjärjestelmän muutosprosessi muuttui toiminnaksi kuuden viikon ”roll out” -koulutuksessa. Ensimmäisessä vaiheessa ravintolaryhmäpäälliköt opiskelivat kouluttajan ohjauksessa ja tukemana uuden johtamisjärjestelmän työkaluja yksi kerrallaan. Opittua työkalua ravintolaryhmäpäälliköt sovelsivat heti käytäntöön omassa ravintolaryhmässään. Toisessa vaiheessa ravintolaryhmäpäälliköt ja ravintolaesimiehet osallistuivat intensiivikoulutukseen yhden työpäivän ajan. Tämän jälkeen ravintolaryhmäpäällikkö opasti ja tuki omia ravintolaesimiehiään työkalujen käyttöönotossa. Ravintoloissa työkaluja otettiin käyttöön yksi työkalu kerrallaan. Ravintoloiden henkilökunta perehdytettiin uusiin työkaluihin ja harjoiteltiin mittareita ja kokouksia. Seuraavaksi ravintoloissa otettiin käyttöön aamufotot, päivän katsaukset ja mittarit. Mittarit voidaan jakaa kahteen ryhmään tulostamittareihin ja toiminnallisiin mittareihin. Ravintoloissa otettiin käyttöön viikkokokous ja SIS-mittaukset. Koulutuksen tukena ravintolaryhmäpäälliköt saivat henkilökohtaista opastusta ja ohjausta kouluttajilta. Operatiivinen päällikkö osallistui perehdytykseen tukemalla uuden toimintatavan käyttöönotossa ravintolaryhmäpäälliköitä ja osallistumalla kokouksiin. Tällä tavoin edettiin työkalut loppuun. Viikolla kuusi oli koulutuksen seuranta-päivä. Operatiivinen päällikkö ja ravintolaryhmäpäälliköt kokoontuivat yhteenvetotilaisuuteen koulutusvaiheen loppuun. Seuraavaksi ravintolaryhmäpäällikkö, ravintolaesimiehet ja ravintolapal-

velun suunnittelu opiskelevat erilaisia tukijärjestelmiä kuten työajan- ja raaka-aineiden hallintaa. Lopuksi toimintatapaa, uutta johtamisjärjestelmää, harjoitellaan ja toteutetaan kaikissa ravintolaryhmän ravintoloissa ja osaamista niissä vahvistetaan. Ravintolaryhmäpäällikkö ja ravintolaesimies tapaavat kerran viikossa ja tekevät reaaliaikaista yhteenvetoa ravintolan sen viikon toiminnasta opeteltujen työkalujen avulla. (Blom & Antikainen 2010, 2-9; Kaakkola 2011)

4.3 Tulokset ja analyysi

Tulosten mukaan johtamisjärjestelmän muutosprosessin toimeenpanovaiheessa hämmennystä ja turhautumista herättivät tekemisen koettu kaksinkertainen kirjaaminen ja toiminnan monimutkaistuminen. Tekemisen kaksinkertaisella kirjaamisella ymmärretään omavalvontatoimenpiteiden kirjaamista ja sen kirjaamista, että omavalvontatoimenpiteet on kirjattu. Kokemuksellisen ymmärrykseni mukaan haastateltaville ei johtamisjärjestelmästä ollut avautunut toiminnan yhdenmukaistamisen tavoite. Näkemykseni mukaan tähän vaikutti muutosprosessin säistämisen oleminen eri vaiheissa eri aikaan erilainen eri ravintoloissa.

Toiminnan monimutkaistumisella ymmärrettiin ruokalistasuunnittelun, raaka-ainehankinnan, ruoanvalmistuksen ja henkilöstöressurssien hallinnan jakautumista kolmelle eri toimijalle ravintolapalvelun suunnittelijalle, ravintolaryhmäpäällikölle ja ravintolaesimiehelle. Tulosten mukaan tästä johtuva tilanteen sekavuus ja vastuusuhteiden epäselvyys olivat aiheuttaneet tilanteiden kiristymistä ravintolaryhmäpäällikön, ravintolaesimiehen ja ravintolapalvelun suunnittelijan välisissä vastuukysymyksissä. Ravintolan käytännön toiminnassa ei uskalleta tehdä päätöksiä, koska pelätään toisen reviirille astumista. Tämä on johtanut päättämättömyyteen ja väsymiseen, jopa vihastumiseen. Haastateltavat olivat kokeneet menettäneensä mahdollisuutensa oman työnsä kehittämiseen ja itsenäiseen päätöksentekoon. Nämä kokemukset aiheuttivat työmotivaation laskua ja sitoutumisen heikkenemistä muutosprosessiin. Haastateltavat tunsivat kovaa turhautumista. Haastateltavien kokemukset vahvistavat Kaplanin ja Nortonin (2009, 23–29) näkemystä strategian tavoitteisiin sitoutumisen tapahtuvan motivaation kautta. Heidän mukaansa johtamisjärjestelmän perusta on strategia, joka sopeutetaan organisaatioon henkilöstön motivoinnilla. Motivaatiota kokonaisvaltaisemmin kuvaa Ylästalo (2009, 78–

102) käsitteellä työn mielekkyys. Työn mielekkyys kuvaa työelämän laatua. Menestystyöpaikkoja ovat mielekkään työn työpaikat. Niissä toimintatavat ovat selkeitä ja työjärjestelyt toimivat avoimesti. Tulosten valossa työn mielekkyyttä vasta etsitään.

Haastateltavat olivat kokeneet mittareiden ja uusien käytänteiden perehdytyksen kovin ristiriitaisesti. Haastateltavista osa koki saaneensa perehdytystä mittaristoon, osa ei tiennyt oliko saanut perehdytystä, ja yksi osa ei ollut saanut omasta mielestään perehdytystä. Haastateltavista perehdytystä saanut osa oli perehdytetty kahdella eri perustavalla. Ensimmäinen osa oli opetettu näyttämällä, miten kuuluu toimia ja todettu, että käytä kirjallisia ohjeita apuna. Tulosten mukaan näin perehdytetyt henkilöt kokivat opastuksen puutteelliseksi ja ylimalkaiseksi. Heidän mukaansa ei voi oppia, jos joku näyttää kerran ja itse katsoo, miten työ pitäisi tehdä. Haastatellut tunsivat mielipahaa ja ärtymystä. He kokivat, että heihin suhtauduttiin vähättelevästi. Kokemuksellinen osaamiseni opettamisesta ja ohjauksesta tukevat henkilöstön mielikuvaa epäonnistuneesta perehdytystavasta. Tällä perehdytysmallilla muutosprosessin tavoitteet ja toiminnan uudet käytänteet eivät avautuneet eivätkä selkiytyneet henkilöstölle. Heidän kiinnostuksensa johtamisjärjestelmän muutokseen oli pintapuolista ja sitoutuminen kokonaisuuteen heikkoa.

Toinen osa perehdytetyistä oli itse tehnyt ja harjoitellut mittaristoon liittyviä kirjauksia esimiehen ohjauksessa ja opastuksessa. Henkilökohtaisessa ohjauksessa mittareiden vaikutus omaan työhön avattiin ja uuden toimintatavan kokonaismerkitystä selkeytettiin. Näin perehdytetyt henkilöt kehuivat ohjaustapaa hyväksi ja opettavaiseksi. Haastatellut uskoivat harjoittelun lisäävän osaamista ja vahvistavan strategian sisäistämistä. Kokemukseni kouluttajana ja ohjaajana tukevat esimiehen oivallusta henkilökohtaisen ohjauksen suuresta merkityksestä tavoitteisiin sitouttavana opetusmenetelmänä. Tulosten mukaan tähän ryhmään kuuluvilla oli positiivinen ja innostunut mieli sekä hyvä motivaatio. Strategian ymmärtäminen omasta työstä kokonaisuuden käsittämiseen on sitoutumisen edellytys. Tutkimustulokset tukevat Erämetsän (2009, 78–85) teoriaa onnistuneesta strategian toteuttamisesta. Onnistuneessa tavoitteiden sisäistämisessä ymmärretään, osataan ja toimitaan strategian mukaan. Hyvä strategian sisäistäminen perustuu esimiehen omaan innostukseen ja kiinnostukseen yrityksen toiminnasta.

Viimeinen osa haastatelluista koki jääneensä ilman perehdytystä. Tulosten mukaan haastatellut kokivat jääneensä ilman perehdytystä, koska työpaikalla oli liian kiire tai perehdytyksen antajaa ei ollut määritelty. Haastateltuja oli ärsyttänyt epäselvyys, kenen vastuulle perehdyttäminen kuuluu. Kokemuksellisen osaamiseni mukaan voidaan todeta haastateltujen tunnevan turhautumista ja voimattomuutta menetetyn toimivan työpaikan vuoksi.

Tulosten mukaan osa haastatelluista ei tiennyt, oliko saanut perehdytystä. Heillä oli kapea käsitys omaan työhön liittyvistä mittareista ja uusista käytänteistä, mutta ei minkäänlaista kokonaiskäsitystä johtamisjärjestelmän muutoksen merkityksestä kokonaistoimintaan. Tulosten mukaan heillä ei myöskään ollut mitään kiinnostusta koko johtamisjärjestelmän muutokseen millään tasolla. Haastateltujen tunnetila oli kovin negatiivinen ja passiivinen kaikkea kohtaan. Näkemykseni mukaan heitä motivoi töihin vain elämän välttämättömyys ansaita palkkaa.

Nähdäkseni tässä mittareiden ja uuden käytännön perehdytysprosessissa enemmän epäonnistuttiin kuin onnistuttiin. Tulosten valossa ”roll out”-koulutuksen toimitatapa henkilökunnan perehdyttämisestä uusiin mittareihin ja kokouksiin sekä niiden harjoittelu eivät tuottaneet laajalti toivottua tulosta. Kokemuksellisen ymmärrykseni mukaan käytetyt motivointikeinot eivät herättäneet työniloa eivätkä innostusta uuteen johtamisjärjestelmään. Suunniteltu perehdytystapa ei toiminut kuin osittain, koska käsitys siitä, kuka perehdyttää, ei ollut yksiselitteinen. Toisaalta perehdyttäminen ei onnistunut koetun kiireen vuoksi, eikä epäselvän perehdytysmallin vuoksi. Tulokset tukevat Ollilan (2010, 46–61) organisaation sosiaalisen pääoman teoriaa. Hänen näkemyksensä mukaan ihmisen työhönsä sitoutumisen edellytys on luottamus ja samaistuminen organisaatioon. Omaan työhönsä on tunnettava sisäistä motivaatiota, joka voidaan saavuttaa hyvän organisaation sosiaalisen pääoman avulla.

Haastateltavien kokemusten perusteella perehdytysprosessi unohti asiakkaansa ja hukkasi tarkoituksensa ja tavoitteensa. Hyvä prosessi lähtee asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen, sekä sisäiseen että ulkoiseen asiakkaaseen. Moisio ja Ritolan (2005, 2–4, 56,76) ja Laamasen (2001,75–95) kuvaukset prosessin vaiheista korostavat asiakkaan merkitystä prosessin aloituspisteenä ja loppupisteenä. Kokemuksellisen ymmärrykseni mukaan henkilöstön perehdytysprosessi osittain epä-

onnistui, koska sisäisen asiakkuuden merkitystä ei hahmotettu, eikä perehdytysprosessia ja sen vastuita oltuselkeästi ohjeistettu.

4.4 Oman prosessin arviointi ja luotettavuus

Kehittämistehtäväni helppous ja vaikeus olivat saman asian eri puolia. Helppous oli sitä, että organisaation ulkopuolisena minuun suhtauduttiin luontevasti ja avoimesti. Ravintoloissa minua ei pidetty työnantajan vakoojana, juuri ulkopuolisuuteni takia. Ravintolahenkilöstö ymmärsi kehittämistehtäväni tavoitteet ja sen merkityksen, miten se voi vaikuttaa heidän omaan työhönsä tulevaisuudessa. Haastateltavien kanssa syntyi vaivattomasti luottamuksellinen keskustelusuhde. Keskustelun mutkattomuutta ja sujuvuutta tukivat ammatillinen yhteenkuuluvuuden tunne, ja molemmin puolinen kunnioitus. Vaikeus oli siinä, että ulkopuolisena en tuntenut organisaatiota, ja minulla kului valtavasti aikaa tiedonhankintaan, yrityksen toimintaan tutustumiseen ja uuden johtamisjärjestelmän ymmärtämiseen. Ravintolaryhmäpäälliköltä pyysin tietoja ravintolaryhmistä, johtamisjärjestelmän käyttöönotosta ja perehdyttämissuunnitelmasta. Lisäksi haastattelin häntä johtamisjärjestelmä muutoksen toteuttamisesta ja vakiinnuttamisesta. Suurena haasteena oli aikataulumme yhteensovittaminen ja sähköpostin kulku. Molemmille sopivan ajan löytäminen vaati paljon ennakkovalmisteluja ja hidasti tiedonhankintaa, mutta ei estänyt sitä. Näin ollen yritykseen tutustuminen ja johtamisjärjestelmämuutoksen ymmärtäminen ja sisäistäminen vei ulkopuolisena ison ajan kehittämistehtäväni ennakkovalmisteluista talvesta 2010-kevääseen 2011. Talven 2010 synkimpinä hetkinä mietin, miksi en voinut valita kehittämistehtävään edes vähän pienempää yritystä. Silloin ajankäyttöä olisi varmasti voinut painottaa eri tavoin.

Eskola & Suoranta (1998) määrittää laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kolmella ulottuvuudella: tutkimusprosessin läpiviennin luotettavuus, tutkimusprosessin sisäinen ja ulkoinen validiteetti. Tutkimusprosessin läpiviennin luotettavuudessa tutkijan rooli on suuri, koska laadullisessa tutkimuksessa tutkija on väline, joten luotettavuutta tarkastellaan myös tutkijan osalta. Realistisella luotettavuusnäemyksellä tarkoitetaan tutkimustekstin onnistunutta kuvausta tutkittavasta kohteesta.

ta. Realistinen luotettavuusnäkemys kuvaa sisäistä ja ulkoista validiteettia. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen ja teoriaperustan sopusointua. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksesta muodostettujen tulkintojen ja kehittämisehdotusten pätevyyttä suhteessa tuotettuun tutkimusaineistoon. Reliabiliteetilla tarkoitetaan ristiriidatonta aineistoa. (Haimakainen & Pyykönen 2010, 46-48.)

Luotettava kehittämistehtävä perustuu sen toteuttamisprosessin luotettavaan läpivientiin. Kehittämistehtäväni luotettavuutta ilmensi johdonmukainen eteneminen tutkimuskysymyksestä menetelmävalintoihin ja tietoperustan kautta tuloksiin sekä raportointiin. Kehittämistehtävässä tekemäni valinnat olen kuvannut ja perustellut raportissani toistettavuuden tukemiseksi. Tässä kuvauksessa olen edennyt kehittämistehtävän aiheesta kehittämisehdotuksiin. Tietoperustan avulla avasin kehittämistehtävääni kuuluvia käsitteitä. Tietoperustaksi valitsin ne sisällöt, jotka halusin tutkimuskysymyksissä selvittää. Kehittämistehtäväni kannalta menetelmävalinnat tukevat aineiston luotettavuutta. Tulokset ja niiden tulkinta vastaavat asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja vahvistavat kehittämistehtäväni luotettavuutta. Tuloksilla on hyödynnettävyyttä ja alueellisia soveltamismahdollisuuksia toimikiantajan tulevissa johtamisjärjestelmän muutosprosesseissa. Kehittämistehtävän aihe ja tavoite olivat onnistuneita, koska ne ovat ajankohtaisia ja työelämäsidosnaisia. Kehittämistehtäväni luotettavuutta vahvistavat haastateltavien tarkoituksenmukainen valinta kohdejoukosta. Haastattelin työntekijöitä kaikista ammattiryhmistä. Haastattelurunkona käytin muutosprosessiin liittyviä teemakokonaisuuksia. Haastattelutilanteista pyrin tekemään optimaalisia ja huomioimaan haastateltavien yksilöllisyyden. Toiset olivat runsassanaisia ja keskustelivat laajasti asioista yleisellä tasolla. Aineiston analyysissä purin materiaalista olennaisen. Kehittämistehtäväni luotettavuutta olen pyrkinyt lisäämään yhteistyöllä ohjaajani ja vertaistukijani kanssa. He ovat lukeneet ja kommentoineet kehittämistehtävääni. Kehittämistehtävän tekijän vastuullisuusvaatimuksen täyttääkseni olen pyrkinyt tekemään tutkimuksellisen toimintani systemaattisesti ja kuvaamaan tekemäni järjestelmällisesti raporttiini.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kaikki alkoi omasta halustani tehdä työni suuren suomalaisen ruokapalveluratkaisuyrityksen kanssa yhteistyössä. Tämän oivalluksen koettuani ei ollut kuin yksi vaihtoehto. Minulle onneksi Fazer-konsernin Fazer Food Services Suomessa oli juuri meneillään suuri johtamisjärjestelmän muutosprosessi. Kirjoitin henkilöstönkehittämisspäälikölle, ja niin kaikki alkoi talvella 2010.

Kehittämistehtäväni tavoitteena oli selvittää Hyvinkää-Riihimäki-alueen ravintolahenkilöstön kokemuksia johtamisjärjestelmän muutosprosessissa. Kehittämistehtävän pyrkimyksenä oli henkilöstön tunteiden ja tuntemusten avaaminen. Tarkoituksena oli tuottaa analysoitua tietoa uudesta perehdyttämistavasta muutosprosessissa. Kehittämistehtäväni tuloksissa kuvaan henkilöstön kokemuksia muutosprosessissa. Kerron heidän tunteistaan, motivaatiostaan ja sitoutumisestaan johtamisjärjestelmän muutoksen alkuvaiheista toteutuksen ensivaiheeseen. Tuloksissa kuvailen perehdyttämistavan toteutusta arjen todellisuudessa ja analysoin tuloksia teoriaperustaan pohjautuen.

Ensimmäisillä vierailuillani Hyvinkää-Riihimäki-alueen ravintolaryhmän ravintoloissa silmiinpistävää oli henkilöstön omistautuminen työlleen, kokonaisvaltainen vastuunkanto työstään ja ylpeys omasta fazerilaisuudestaan. Ravintoloissa ilma-
piiri oli kannustava ja yhteisöllinen. Tulokset osoittavat, että johtamisjärjestelmän muutosprosessin edetessä tapahtui muutoksia motivaatiossa, suhteessa omaan fazerilaisuuteen ja yhteisöllisyyden muuttumiseen. Näkemykseni mukaan työtä tehtiin edelleen vastuullisesti, mutta ilo ja ylpeys omasta fazerilaisuudesta oli heikentynyt, jos ei jopa kadonnut. Suurissa muutoksissa muutoksen perusteiden selkeyttäminen ja konkretisointi eri työntekijäryhmille on tärkeää heti muutoksen alkuvaiheista asti. Tämä nopeuttaa muutoksen tapahtumista arjen työkäytännöissä. Muutoksen vaikutuksen ymmärtäminen omasta työstä omaan toimipisteeseen ja laajempaan kokonaisuuteen mahdollistaa asetettujen tavoitteiden mukaisen toimimisen ja tavoitteisiin sitoutumisen.

Kehittämisehdotuksena korostan viestinnän monimuotoisuutta ja konkreettisuutta ennen muutoksen aloittamista ja sen kuluessa. Muutoksen perusteiden ja hyötyjen hahmottamiseen suuret luentomaiset tilaisuudet sopivat huonosti. Ihmiset eivät rohkaistu kysymään suuressa joukossa, eivätkä aloita keskustelua. Näiden sudenkuoppien välttämiseksi pienryhmätyöskentely ravintolaryhmän sisällä eri ravintolat omana yksikkönään voisi estää muutosvastarintaa. Ravintolakohtaisessa muutoksen käsittelyssä johto voi konkretisoida muutokset työtehtäviksi juuri siinä yksikössä ja omassa ravintolaryhmässä. Pienryhmissä henkilöstö uskaltaa kysyä ja keskustella. Muutoksen perusteet avautuvat jokaiselle työntekijälle omalta kohdalta ja oman ravintolaryhmän merkitys selkeytyy. Muutosvastarinnalta vältytään, kun muutoksen perusteet ja niiden ymmärtäminen ovat hyvin sisäistettyjä.

Toisena kehittämisehdotuksena painotan kannustavan ja muutosta tukevan ilmapiiirin luomista. Muutostunteiden käsittelemisessä kuuntelulla ja keskustelulla on suuri vaikutus. Johdolla on oltava aito halu ja kyky kuunnella henkilöstöä sekä keskustella avoimesti muutokseen liittyvistä tunteista ja peloista. Johdon on vastattava esitettyihin kysymyksiin. Johdon ja henkilöstön välisissä keskusteluissa on kunnioitettava toisen puheenvuoroa ja mielipideoikeutta. Kaikkien ehdotuksia työn toteuttamisesta uudessa toimintatavassa pitää analyttisesti pohtia, eikä koskaan välittömästi hylätä niitä. Johdon pitää kuuntelemalla arvostaa työn tekemisen ammattiryhmiä kussakin ravintolayksikössä. Muutokselle on annettava aikaa.

Tulosten mukaan muutoksen alkuvaiheessa epävarmuutta ja pelkoa aiheutti epätietoisuus ja huhupuheet uusista sijaisjärjestelyistä. Henkilökunnalla ei ollut yksiselitteistä tietoa sijaisjärjestelyiden toteutuksesta muutoksen jälkeen. Henkilökunta pelotti ajatus työskentelystä muissa kuin omassa toimipisteessä. Suurinta pelkoa henkilöstössä syntyi asioiden epätietoisuudesta ja sekavuudesta. Tässä tilanteessa kehittämisehdotuksena korostan johdon roolia tilanteen rauhoittamiseksi. Hyvillä vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidoilla johto voi vaikuttaa muutoksen toimivuuteen, sisäistämiseen ja onnistumiseen. Johdon on ymmärrettävä ja tuettava henkilöstön tunnetilojen muutoksia kohti muutoksen sisäistämistä.

Tulokset kertovat ravintolan arkitoimintojen monimutkaistuneen ja muuttuneen sekaviksi. Ravintolan operatiivisen johtamisen hajauttaminen koettiin halvaannuttavan päätöksen tekoa. Työmotivaatio laski ja työnilo hävisi, henkilöstö koki tur-

hautumista. Uusien mittareiden ja uuden johtamisjärjestelmän perehdytystä pidettiin pääosin epäonnistuneena. Henkilöstölle oli jäänyt epäselväksi kenen vastuulle perehdyttäminen kuuluu. Tulevaisuuden johtamisjärjestelmämuutoksissa on selkeytettävä ja tehostettava eri tasoisten esimiesten vastuita. Perehdyttämisen epäonnistuminen suurelta osin oli seurausta perehdytysvastuun epäselvyydestä. Ravintolatoimenarjessa oli tilanteita, että kukaan ei tiennyt kenelle perehdyttäminen kuuluu. Kehittämisehdotuksena peräänkuuluttaisin pedagogisen osaamisen ja ihmishuhteoosaamisen kasvattamista organisaatiossa tulevia johtamisjärjestelmän muutoksia silmällä pitäen. Jatkotutkimusaiheita ajatellen kehittämistehtävälläni on laajaa alueellista käytettävyyttä. Olisi kiinnostavaa selvittää, miten johtamisjärjestelmä on sisäistetty syksyyn 2012 mennessä, ja miten johtamisjärjestelmä on vaikuttanut ravintolan käytännön toimintaan.

Kehittämistehtäväni viivästyi suunnitellusta aikataulusta. Viivästymisen seurauksena tulokset ja kehittämisehdotukset eivät olleet ajantasaisesti hyödynnettävissä enää tässä johtamisjärjestelmän muutosprosessissa. Kehittämistehtävän tuloksia ja kehittämisehdotuksia voidaan mahdollisesti parhaiten hyödyntää tulevissa johtamisjärjestelmämuutoksen toteuttamisratkaisuissa. Tulokset ja kehittämisehdotukset auttavat eniten alueellisella tasolla seuraavassa johtamisjärjestelmän muutoksessa. Kehittämistehtäväni toivon tuovan ajatuksia, ja olevan hyödyksi Fazer Food Servicesille.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Toimittanut : Aaltola, J & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. 3.uudistettu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell Oy kesken!!!!!!

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi – Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

Haimakainen, M-L. & Pyykönen, M. 2010. Johdon ja työntekijöiden kokemuksia ruokapalveluorganisaation muutoksessa. <https://publications.theseus.fi/>. (viitattu 28.3.2012). Saatavissa <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201004076196>

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito – elämänmittainen matka. 3.painos. Sanoma-Pro Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Järvensivu, A. 2010. Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa?. 2. painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.

Järvinen, P. 2009. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum.

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kvist, H-H., Arhoma, A., Järvelin, K. & Rääkkönen, J. 1995. Asiakasprosessit Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä?. SEDECON-sarja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Tekniikka & Talouskirjasarja. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Malmsten, A. 2008. Rajaaminen. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Moisio, J. & Ritola, O. 09/2005. Prosessien kuvaaminen 3. Qualitas Fennica OY. [Www.qualitas-fennica.fi](http://www.qualitas-fennica.fi). (viitattu 17.1.2012). Saatavissa <http://www.ims.fi/artikkelit/artikkeliluettelo/prosessit?page=1>

Moisio, J. & Ritola, O. 09/2005. Prosessien tunnistaminen 1. Qualitas Fennica OY. [Www.qualitas-fennica.fi](http://www.qualitas-fennica.fi). (viitattu 25.1.2012). Saatavissa <http://www.ims.fi/artikkelit/artikkeliluettelo/prosessit>

Morris, D. & Brandon, J. 1994. Liiketoimintaprosessien uudistaminen. EKONO MIA -sarjaa. Juva: Weilin+Göös.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ollila, M-R. 2010. Johtajan parempi elämä. Helsinki: WSOYpro Oy.

Pesonen, H. 2007. Laatus! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.

Työhyvinvointi muutoksessa. 2007. Työhyvinvointi muutoksessa. 2. uudistettu painos. Helsinki: Valtionkonttori, Kaiku-palvelut.

Ylöstalo, P. 2009. Mielekäs ja menestyvä työpaikka. Teoksessa Blom, R. & Hautaniemi, A. (toim.) Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Muut lähteet:

Blom, J. & Antikainen, T. 2010. Fazer for Future in Fazer Food Services. Rollout communication plan (Finland and Sweden).

Fazer. 2010. 09 VUOSIKERTOMUS - kestäviä makuelämyksiä.

Fazer. 2011. Fazer-konsernin vuosikertomus 2010.

Kaakkola, P. 2011. Henkilöstön kehittämispäällikkö. Fazer Food Services. Haastattelu 21.2.2011.

Korhola, J. 2010. Huomisen Fazer Food Services. Konkreettiset askeleet tukemaan muutosta. Tiedotusmateriaalia.

Lund, T. 2011. Ravintolaryhmäpäällikkö. Fazer Food Services Suomi. Haastattelu 17.2.2011.

Ramirez, K. 2011. Ravintolaryhmät ja uuden johtamisjärjestelmän käyttöönotto. Tiedotusmateriaalia.

LIITTEET

LIITE 1 Teemahaastattelurunko

TEEMAHAASTATTELURUNKO:

1. OMAT TUNTEMUKSET UUDESTA TOIMINTATAVASTA, UUDESTA JOHTAMISJÄRJESTELMÄSTÄ

- mitä ajatuksia alussa, kun sait infokirjeen syyskuussa 2010
- mitä ajatuksia kick off-päivästä 30.10.2010 Tampereelta
- mitä ajatuksia Kristiina Ramirezin infotilaisuudesta 12.1.2011 Wurthilta
- mitä ajatuksia Tomi Lundin koulutustilaisuudesta 5.5.2011 Teknokselta
- miten ajatukset ovat muuttuneet ajan kuluessa
- mitä tunteita uusi toimintatapa on herättänyt sinussa
- miltä sinusta tuntuu
- miten olet kokenut tämän uuden johtamisjärjestelmän

2. MUUTOSPROSESSIN TOTEUTTAMINEN

- **miten sinua on koulutettu/perehdytetty uuteen toimintatapaan**
- miten sinun työpaikkasi koulutus on toteutettu
- miten sinun henkilökohtainen koulutuksesi on toteutettu
- kuka on kouluttanut
- kuinka paljon koulutusta on annettu
- mitä on opetettu
- miten on opetettu
- miksi on opetettu
- miten uusi toimintatapa näkyy omassa työssäsi
- mikä on työssäsi muuttunut
- miten työsi on muuttunut
- miksi työsi on muuttunut
- laatutaulu, mittaritaulukko
- **miten sinä olet perehdyttänyt/kouluttanut oman ravintolasi henkilöstön**
- **mitä olet ravintolasi henkilöstölle konkreettisesti opettanut**
- **minkälaisen ohjeistuksen sait perehdyttämiseen**
- miten onnistuit siinä
- mikä oli haasteellista, mikä helppoa ja mikä vaikeaa
- miten teillä tällä hetkellä toteutetaan uutta toimintatapaa
- miten kesälomat vaikuttavat toimintatavan vahvistamiseen

- miten sijaistaminen on järjestetty
- vertaistukimahdollisuus
- palkitsemisjärjestelmän merkitys muutoksena ravintolasta ryhmään

3.0 MUUTOSPROSESSIN VIESTINTÄ, INFORMOINTI

- tiedotus, viestintä
- kuka on viestinyt
- miten on viestitty
- milloin on viestitty
- askus-kanavan käyttö
- viestinnän vuorovaikutuksellisuus

4.0 MUUTOSPROSESSIN SISÄISTÄMINEN

- motivointi
- tukeminen
- sisäistäminen
- työhyvinvointi, työssä jaksaminen
- työntekijän arvostaminen, ihmisen arvostaminen

5.0 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

- nykyisen osaamisen arvostaminen
- nykyisen osaamisen hyödyntäminen jalkautusprosessissa
- kehityskeskustelun muutokset
- osaaminen, sen kehittäminen, syventäminen
- muutosprosessissa onnistunutta
- muutosprosessissa kehitettävää
- muutosprosessissa vaadittavaa uutta osaamista
- muutosprosessin arviointi
- muutosprosessin hyödyt itselle, omalle työlle ja omalle työpaikalle