

Anneli Puustinen

M500SA

YKSITYISESTÄ HOTELLISTA
KETJUHOTELLIKSI -
MUUTOSPROSESSI
HENKILÖKUNNAN KOKEMANA
Case: Savonlinnan Seurahuone

Opinnäytetyö
Matkailun koulutusohjelma


Marraskuu 2013




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkelin University of Applied Sciences	Opinnäytetyön päivämäärä 30.11.2013				
Tekijä(t) Anneli Puustinen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Matkailun koulutusohjelma				
Nimeke Yksityisestä hotellista ketjuhotelliksi – muutosprosessi henkilökunnan kokemana Case: Savonlinnan Seurahuone					
Tiivistelmä Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia haltuunotetun yrityksen henkilökunnan kokemaa muutosprosessia, jossa yksityinen hotelli muuttuu ketjuhotelliksi. Tutkimuskysymyksenä on ”Miten muutos vaikutti työntekijään ja millaista palautetta henkilökunta haluaa antaa prosessista?”. Aihe on tärkeä, sillä henkilökunta on yrityksen kivijalka ja henkilökunnan hyvinvointi ja työmotivaatio ovat yrityksen menestyksen tärkeimpiä tekijöitä. Työn toimeksiantajana on Savonlinnan Seurahuone. Opinnäytetyön teoriaosa käsittelee henkilöstön johtamista, organisaation muutosta, muutosprosessia, muutosjohtajuutta, muutosvastarintaa sekä henkilöstöä muutosprosessissa. Aikaisempia tutkimuksia muutosprosessista on tehty muun muassa koskien liiketoiminnan haltuunoton sekä yrityskaupan vaikutusta henkilökuntaan. Käytännön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena teemahaastatteluna marraskuussa 2013. Haastattelun aihealueina olivat ensireaktio omistajanvaihdoksessa, valmennukset syyskuussa 2012, käytännön opastus, Osuuskauppa Suur-Savon tuki, tilanne vuoden jälkeen sekä mahdolliset tarvittavat jatkotoimenpiteet. Tutkimustuloksista käy ilmi, että ensireaktio omistajanvaihdoksessa aiheutti erilaisia tunnetiloja, joista suurimpana olivat kielteiset tunteet. Muutosprosessi oli rationaalinen, mikä aiheutti paljon uutta opittavaa lyhyessä ajassa. Käytännön koulutusta olisi pitänyt olla enemmän sekä muutosjohtajuus vahvempi. Opinnäytetyön tekohetkellä, vuosi muutoksen jälkeen, tilanne Seurahuoneella on pääosin hyvä. Henkilökunta on oppinut uudet toimintamallit ja hyväksynyt ne. Jatkotutkimukseksi ehdotetaan haltuunottaneen yrityksen henkilökunnan kokeman muutosprosessin tutkimista.					
Asiasanat (avainsanat) Muutos, muutosprosessi, muutosjohtaminen, muutosvastarinta, henkilöstö muutosprosessissa					
Sivumäärä 43s. + liitt. 1s.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">Kieli</td> <td style="width: 33%;">URN</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Suomi</td> <td></td> </tr> </table>	Kieli	URN	Suomi	
Kieli	URN				
Suomi					
Huomautus (huomautukset liitteistä)					
Ohjaavan opettajan nimi Erja Härkönen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Savonlinnan Seurahuone				

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the bachelor's thesis November 30 th 2013
Author(s) Anneli Puustinen	Degree programme and option Degree Programme in Tourism Bachelor of Hospitality Management	
Name of the bachelor's thesis When a private hotel becomes a chain hotel. The change process as experienced by employees. Case: Hotel Savonlinnan Seurahuone		
Abstract The purpose of this bachelor's thesis is to study how the employees of an acquired company experience a change process where a private hotel becomes a chain hotel. The research question is "What kind of an impact does the change process have on the personnel and what kind of feedback do they want to give?". The theme is important because employees are the foundation of a company and their motivation and wellbeing are key factors in the company's success. The commissioner of this thesis is hotel Savonlinnan Seurahuone. The theoretical framework concentrates on leadership, organizational change, change process, business change leadership, change resistance and employees in change process. Earlier researches on change process discuss the impacts on employees in company takeovers and acquisitions. The research was carried out as qualitative themed interview in November 2013. The themes in the interview were first reactions during the change of ownership, trainings in September 2012, practical guidance, the support of the buyer company Cooperative retail society Suur-Savo, the situation after one year and possible follow-up actions. This thesis suggests that the first reaction in the change of ownership causes a variety of emotions, the strongest ones being negative. The change process was rational, which meant a great deal of new information to be learned within a short period of time. There should have been more practical guidance and stronger business change leadership. During this thesis process, one year after the change in ownership had taken place, the situation in Seurahuone is mainly good. The employees have learned new working methods and accepted them. Further research on the subject is suggested as for the change process experienced by employees in the acquiring company.		
Subject headings, (keywords) Change, change process, business change leadership, change resistance, employees in change process		
Pages 43 p. + app. 1 p.	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Erja Härkönen	Bachelor's thesis assigned by Hotel Savonlinnan Seurahuone	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet.....	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne	3
1.3	Aikaisemmat tutkimukset	3
2	SAVONLINNAN SEURAHUONE JA OSUUSKAUPPA SUUR-SAVO	5
2.1	Savonlinnan Seurahuone	5
2.2	Osuuskauppa Suur-Savo ja osuustoiminta.....	6
2.3	Ketjuuntuminen	7
2.4	Sokos Hotels -ketju.....	9
3	HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN MUUTOSPROSESSISSA	10
3.1	Henkilöstön johtaminen.....	10
3.2	Organisaation muutos	12
3.3	Muutosprosessi, muutosjohtaminen ja muutosvastarinta	13
3.4	Henkilöstö muutosprosessissa	18
4	MUUTOSPROSESSIN TUTKIMINEN.....	20
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	20
4.2	Aineiston kerääminen	22
4.3	Haastattelun luotettavuus	23
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	24
5.1	Vastaajien taustatiedot	25
5.2	Ensireaktio omistajanvaihdoksessa	25
5.3	Valmennukset syyskuussa 2012	28
5.4	Käytännön opastus / koulutus	30
5.5	Osuuskauppa Suur-Savon tuki.....	33
5.6	Tilanne vuoden jälkeen.....	33
5.7	Mahdolliset tarvittavat jatkotoimenpiteet.....	36
6	PÄÄTELMÄT.....	37
7	POHDINTA	39
	LÄHTEET	42

LIITTEET

1 Teemahaastattelu

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöaiheenani on Yksityisestä hotellista ketjuhotelliksi – muutosprosessi henkilökunnan kokemana, case: Savonlinnan Seurahuone. Tutkimuskohteena on Savonlinnan Seurahuoneen henkilökunnan kokema muutosprosessi hotellin muuttuessa ketjuhotelliksi lokakuussa 2012 sen jälkeen, kun Osuuskauppa Suur-Savo oli ostanut Savonlinnan Seurahuone Oy:n liiketoiminnan. Savonlinnan Seurahuone Oy:n henkilökunta siirtyi uuden omistajan palvelukseen vanhoina työntekijöinä. Opinnäytetyön aihe kirkastui mielessäni elokuussa 2012 lukiessani materiaalia S-ryhmästä ja Osuuskauppa Suur-Savosta, ja kun huomasin monen asian muuttuvan lokakuuisessa omistajanvaihdoksessa. Aihetta valitessani mietin tutkivani muutosprosessia myös asiakkaiden ja toiminnallisuuden kannalta. Jos olisin ottanut kaikki kolme näkökulmaa tutkimukseen mukaan, työstä olisi tullut liian laaja ja ehkä hallitsematonkin. Päädyin tutkimaan muutosprosessia henkilökunnan kannalta, sillä yrityksen yksi tärkeimmistä kivijaloista on juuri henkilökunta.

Yritykselle henkilöstöllä on arvoa. Henkilöstöä voidaan pitää yhtenä yrityksen tärkeimmistä tuotannontekijöistä. Yrityksissä on ruvettu kehittämään ja korostamaan henkilöstövoimavaroja. Henkilöstön lukumäärää ja henkilöstörakennetta (ikä, sukupuoli, koulutus) on usein pidetty perinteisimpinä mittareina. Näiden lisäksi on kuitenkin huomattu, että pitää myös arvioida henkilöstön merkitystä sekä tuloa tuottavana että kustannustekijänäkin. (Järvinen 1996, 17.)

Opinnäytetyön teen omaan työpaikkaani ja omaa työtäni varten Savonlinnan Seurahuoneelle. Aiheen valintaan vaikutti oma kiinnostus aiheeseen, aiheen ajankohtaisuus sekä työtehtäväni hotellinjohtajana Savonlinnan Seurahuoneella.

Aihe on mielestäni tärkeä, sillä henkilökunnan hyvinvointi ja työmotivaatio ovat yrityksen menestyksen tärkeimpiä asioita. Ilman hyvinvoivaa ja motivoitunutta henkilökuntaa ei voida odottaa saatavan hyviä työsuorituksia. Hyvinvoivassa työyhteisössä yrityksen liiketoiminnan tavoitteet ja sidosryhmien odotukset saavutetaan mitä todennäköisemmin kuin huonosti voivassa työyhteisössä. Voidaan sanoa, että yritys menestyy, jos henkilökunta voi hyvin. Erilaisissa organisaatiomuutoksissa henkilökunnan on vaikea sitoutua ja motivoitua, jos he ovat epä tietoisia omasta roolistaan sekä siitä,

mitkä ovat oman työn päämääriä ja mitä heiltä odotetaan. Yrityksen arvot, visio ja strategiat on oltava niin selkeitä ja työntekijöille ymmärrettäviä, että niillä on konkreettista merkitystä työntekijälle. Vuorovaikutus toimivassa työyhteisössä on avointa ja johtaminen on oikeudenmukaista. Työilmapiirin ollessa huono työn laatu heikkenee ja tuloksellisuus pienenee. (Österberg 2007, 144–145.)

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena on selvittää, miten Savonlinnan Seurahuoneen henkilöstö koki omistajavaihdokseen liittyvän muutosprosessin. Työssä selvitetään, millaisia emotionaalisia kokemuksia prosessi aiheutti henkilöstössä ennen muutosprosessia ja prosessin aikana, sekä tarkastellaan muutosprosessin aikana toteutettujen koulutusten sekä opastusten toimivuutta. Lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, onko henkilöstön toimenkuviin tullut muutoksia omistajavaihdoksen jälkeen, millainen on henkilöstön tilanne tutkimushetkellä niin henkisen kuin fyysisen jaksamisen kannalta. Henkilöstöllä on myös mahdollisuus antaa palautetta muutosprosessista. Uskoisin opinnäytetyön auttavan osaltaan Savonlinnan Seurahuoneen henkilöstöä muutosprosessissa siirtymisessä yksityisestä hotellista ketjuhotelliksi, saadessaan käydä prosessia ja sen eri vaiheita läpi haastattelutilanteessa.

Tutkimusongelmana on selvittää, miten henkilökunta koki muutosprosessin. Työn tutkimuskysymyksiä ovat:

- miten muutos vaikutti työntekijään?
- millaista palautetta henkilökunta haluaa antaa prosessista?

Tutkimuksessa saatuja tuloksia on tarkoitus hyödyntää jatkossa ja antaa palautetta Savonlinnan Seurahuoneen ja Osuuskauppa Suur-Savon johdolle henkilökunnan kokemuksista muutosprosessin aikana sekä siihen liittyvän muutosjohtamisen onnistumisesta. Lisäksi on tarkoitus saada tietoa ja kokemusta sekä keinoja, miten henkilöstöä voidaan tukea ja opastaa tulevaisuudessa vastaavissa muutoksissa prosessin aikana ja prosessin jälkeen sekä mitä muutosprosessissa käytettyjä toimintatapoja kannattaa hyödyntää tulevaisuudessa.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön luvussa kaksi esitellään Savonlinnan Seurahuonetta, Osuuskauppa Suur-Savoa ja osuustoimintaa. Lisäksi selvitetään, mitä tarkoitetaan ketjuuntumisella yleisesti sekä kerrotaan Sokos Hotels -ketjusta tarkemmin. Luvussa kolme käydään läpi organisaation muutosta, henkilöstön johtamista ja muutosprosessin eri vaiheita, muutosjohtamista sekä muutosvastarintaa. Luvussa neljä kerrotaan muutosprosessin tutkimisesta menetelmävalinnan ja aineiston keräämisen kannalta. Tutkimuksen tuloksia käydään läpi luvussa viisi teemahaastattelun pohjalta tulleiden vastausten perusteella. Päätelmissä, luvussa kuusi, arvioidaan haastattelun tuloksia teorian pohjalta ja luvun seitsemän pohdinnassa annetaan kehitysehdotuksia vastaavien tilanteiden varalle.

1.3 Aikaisemmat tutkimukset

Savonlinnan Seurahuoneelle on aiemmin tehty opinnäytetöitä liittyen muun muassa asiakastyytyväisyyteen, palveluun sekä työmotivaatioon. Viimeisin on Hilskan vuonna 2012 tekemä tutkimus, jossa hän selvittää majoitusasiakkaiden asiakastyytyväisyyttä. (Hilska 2012) Raistikka ja Ruuska tutkivat vuonna 2008 hotellin majoitusasiakkaiden tyytyväisyyttä hotellin palveluihin ja palveluiden laatuun. (Raistikka & Ruuska 2008) Pentikäinen ja Turtiainen puolestaan tutkivat vuonna 2005 vastaanoton palveluiden kehittämismahdollisuuksia, palveluprosessia sekä kohtaako palvelun laatu ja hotellin imago Savonlinnan Seurahuoneella. (Pentikäinen & Turtiainen 2005) Arminen selvitti Savonlinnan Seurahuoneen ravintolatyöntekijöiden työmotivaatiota vuonna 2005. (Arminen 2005) Vuonna 2001 Arju ja Koponen tutkivat tyytyväisyyttä hotellin palveluihin työkseen matkustavien asiakkaiden näkökulmasta. (Arju & Koponen 2001). Näistä Savonlinnan Seurahuoneelle tehdyistä tutkimuksista ainoastaan Arminen tutkimus on liittynyt henkilökuntaan, kuten omani. Arminen käytti kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja metodina hän käytti henkilökohtaista haastattelua. Haastateltavana oli kuusi ravintolatyöntekijää, mikä on huomattavasti vähemmän kuin oman tutkimukseni haastateltavien määrä.

Aikaisempia tutkimuksia muutosprosessin vaikutuksesta henkilöstöön löysin muutamia, jotka seuraavaksi esittelen lyhyesti. Kurki tutki Hotelli Hermican muutosproses-

sia vuonna 2010, jossa luotiin palvelumanuaali hotellin palvelun laadun sekä yleisten käytäntöjen yhtenäistämiseksi. Kurki tutki työssään, millaisia reaktioita muutos aiheuttaa henkilökunnassa, ja miten he kokevat prosessin sen alussa ja lopussa. Lisäksi Kurki selvitti yksilön kokemat tunteet prosessin aikana. (Kurki 2010)

Laamanen on tutkinut vuonna 2001 muutoksen johtamista johtamisnäkökulmasta Savonlinnan seudun majoitusliikkeissä. Tässä tutkimuksessa Laamanen tutki, millaisia muutoksia majoitusliikkeet olivat kohdanneet ja tulevat kohtaamaan tulevaisuudessa. Työssä selvitettiin Savonlinnan seudun matkailun toimintaympäristöä ja majoituselinkeinon tilaa nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. Lisäksi Laamanen selvitti, mitä majoitusliikkeiden johtajien mielestä muutosjohtaminen tarkoittaa käytännössä. Tutkimuksessa ei ollut muutosta tutkimuskohteena, vaan selvitettiin matkailuyritysten johtajien näkemyksiä erilaisista muutoksista ja millaisia muutoksia on mahdollisesti tulossa tulevaisuudessa. (Laamanen 2001) Omassa työssäni tutkimuskohteena selkeä muutosprosessi, jonka vaikutuksia tutkitaan. Yhteistä Laamasen tutkimuksen ja omani välillä on se, että molemmissa käsitellään muutosjohtamista henkilöstön ja muutosjohtajan välillä sekä yhteistyön tärkeyttä muutoksen onnistumiselle.

Yrityksen toiminnan ja organisaatorakenteen muutosta on tutkittu Partasen (2005) opinnäytetyössä. Tutkimus koski organisaation muutosprosessia vuonna 2000, kun Vakuutusyhtiö Sampo ja Leonia Pankki yhdistyivät. Tässä tutkimuksessa käsitellään fuusiota ja sen vaikutusta paikalliseen pankkiin ja sen henkilöstöön. (Partanen 2005) Muutosta on tutkittu työntekijän ja lähijohdon kannalta, kun taas omassa työssäni muutosta tutkitaan koko henkilöstön kannalta, työntekijöitä ja johtoa erittelemättä.

Vuonna 2007 Salmisen tutkimus koski liiketoiminnan haltuunottoa ja sen eri vaiheita ja vaikutuksia liittyen henkilöiden toimenkuvaan ja työtehtäviin niin haltuunotetussa kuin haltuunottaneessa yrityksessä. (Salminen 2007)

Kilpi on tutkinut vuonna 2012 henkilöstön suhtautumista muuttuvaan toimintaympäristöön ja organisaation muutoksen mukana tuleviin haasteisiin siivousalan yritys Sivex Oy:ssä tehdyssä yrityskaupassa, jossa yritys osti toisen saman alan yrityksen. Tämä tutkimus keskittyy ostavan yrityksen henkilöstön muutosprosessin tutkimiseen

sekä pyrkimykseen auttaa yritystä valmistelemaan uusia yritysostoja ja varautumaan niihin ottamalla huomioon henkilöstöön kohdistuvat muutokset. (Kilpi 2012)

Yllä mainituissa muutosprosessiin liittyvissä tutkimuksissa tutkittiin muutosprosessia ja sen vaikutusta henkilökuntaan eri tilanteissa kuin mitä omassa työssäni tutkin. Tutkimukseni keskittyy myydyn yrityksen henkilöstön kokeman muutosprosessin analysointiin omistajavaihdoksessa ja muutosten vaikutukseen henkilöstössä. Sekä Salmisen (2007) että Kilven (2012) tutkimuksissa molemmissa tutkittiin omistajanvaihdokseen liittyvää henkilöstöön kohdistuvaa muutosprosessia, mikä on yhteistä tälle tutkimukselleni. Varsinaisesti samasta näkökulmasta tehtyä tutkimusta en näin ollen löytänyt.

2 SAVONLINNAN SEURAHUONE OY JA OSUUSKAUPPA SUUR-SAVO

Tässä luvussa kerron sekä Savonlinnan Seurahuoneesta, Osuuskauppa Suur-Savosta, ketjuuntumisesta sekä Sokos Hotels –ketjusta. Nämä kaikki kolme liittyvät olennaisesti opinnäytetyöhöni sekä tapahtuneeseen muutosprosessiin.

2.1 Savonlinnan Seurahuone

Savonlinnan Seurahuone, josta jatkossa käytetään nimeä Seurahuone, on kaupunkihotelli Savonlinnan keskustassa. Samalla paikalla on ollut matkustajakoti jo 1900-luvun alkupuolelta. Nykyisen hotellin vanhempi osa on rakennettu vuonna 1954 ja uudempi osa vuonna 1989. Hotellissa on 84 huonetta, joista 3 sviittiä, 8 superior-huonetta ja loput standard-huoneita. Majoitustilojen lisäksi hotellissa on erikokoisia kokoustiloja, 3 tilausaunaa sekä useita ravintoloita: á la carte-ravintola Piatta, Night & Bar Tamino, Mefisto, tilausravintola Othello ja kesäisin auki oleva Muikkuterassi kuten myös hotellin aulan yhteydessä toimiva Opera Lounge. Asiakaspaikkoja ravintoloissa on yhteensä noin 1000. Seurahuone hoitaa Kesähotelli Tottin toimintaa kesäisin.

Seurahuoneella on työntekijöitä ympärivuotisesti noin 34, sesonkiaikana 80–100 työntekijää. Seurahuoneen palkkalistoilla oleva vakituinen henkilökunta siirtyi uuden omistajan palvelukseen vanhoina työntekijöinä. Iso osa työntekijöistä on ollut Seura-

huoneella vuosia, jopa kymmeniä vuosia, ja ovat hyvin sitoutuneita työhönsä ja yritykseen. Lisäksi Seurahuoneella työskentelevästä henkilökunnasta osa on työskennellyt työvoimanvuokrausfirman kautta useamman vuoden ajan. Henkilökunnassa on monen ammatin osaajia, muun muassa tarjoilijoita, baarimestareita, kokkeja, kylmäkö, vastaanottovirkailijoita, myyntisihteeri, järjestyksenvalvoja, kerroshoitajia ja kühkin yksikköön esimies, joita on 5. Seurahuoneen asiakasryhmiä ovat liikematkustajat, majoittuvat lomailijat, oopperavierat, kokousasiakkaat sekä paikalliset kokous- ja ravintolapalveluja käyttävät asiakkaat (Silvennoinen 2012).

Vastaanottopäällikkö Maarit Silvennoisen (Silvennoinen 2012) mukaan majoittuvista asiakkaista liikematkustajia on vuodenaikasta riippuen 15 – 50 %, vapaa-ajan matkustajia kesäsesongin ulkopuolella n. 20 % ja sesongilla 60 – 70 %. Ryhmiä majoittuvista asiakkaista on n. 10 – 15 %, ryhmissä on paljon urheilujoukkueita. Ulkomaalaisten osuus Silvennoisen mukaan on n. 15 % ja heistä suurin osa, n. 40 % venäläisiä. Venäläisistä asiakkaista valtaosa saapuu Pietarin alueelta. Ruotsalaiset ja saksalaiset ovat seuraavaksi suurimmat ulkomaalaisryhmät.

2.2 Osuuskauppa Suur-Savo ja osuustoiminta

Etelä-Savossa osuuskauppatoiminta alkoi kauppias Aatami Kärnän ollessa ensimmäisenä liikkeenharjoittajana Ristiinan Himalansaassa sijaitsevassa osuuskaupassa. Himalansaaren kauppakunnan ensimmäinen kokous on pidetty ja säännöt vahvistettu vuonna 1902. Reilun sadan vuoden aikana Etelä-Savossa on toiminut 41 kaupparekisteriin merkittyä osuuskauppaa. Osuuskauppa Suur-Savon liikevaihto oli vuonna 2011 324,3 miljoonaa euroa ja henkilökuntaa oli 1161. (S-kanava 2013.)

Etelä-Savossa 12 kunnan alueella toimivan Osuuskauppa Suur-Savon omistaa 59 000 asiakasomistajaa. Toimialueeseen kuuluu Mikkelin, Pieksämäen ja Savonlinnan talousalueet, joissa yli 75 % talouksista on osuuskaupan asiakasomistajia. Osuuskauppa Suur-Savon toimialoja ovat päivittäis- ja erikoistavarakauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa, autokauppa sekä matkailu- ja ravitsemiskauppa. Lisäksi palveluita tarjoaa myös S-pankki sekä oma leipomo Mikkeliissä. (S-kanava 2013.)

Jäsenyys on osuustoiminnan ydin. Jäsenet ovat kahdessa roolissa: omistajina ja asiakaina. Omistajan ja asiakkaan edut ovat yhtenevät, eikä osuuskaupassa ole jäsenten lisäksi muita omistajia. Jäsenet voivat myös vaikuttaa osuuskaupan hallintoon. Jäseniä kutsutaan S-ryhmässä asiakasomistajiksi ja he ovat keskenään tasavertaisia. Kukin omistaa yhden osuuden omasta osuuskaupastaan. Asiakasomistajat saavat laajaa ja monipuolista palvelutarjontaa ja heille maksetaan jälkikäteen rahallisia etuja kuten bonusta ja S-etukortilla maksettaessa kertyvää maksutapaetua. (S-kanava 2013.)

Osuuskaupan perustehtävä on tuottaa palveluja ja etuja jäsenilleen. Osuuskaupan tehtäviin kuuluu myös olla mukana kehittämässä ja ylläpitämässä oman toimialueen hyvinvointia. Osuustoiminnallisen periaatteen mukaisesti osuuskauppa käyttää liiketoiminnasta syntyvän tuloksen asiakasomistajien ja oman toimialueen hyväksi. Osuuskauppa Suur-Savo investoi vahvasti toimipaikkaverkostonsa kehittämiseen ja osuuskaupan tuloksesta maksetaan bonuksen lisäksi asiakasomistajille ylijäämänpalautusta ja korkoa täyteen maksetulle 100 euron osuusmaksulle. (S-kanava 2013.)

Osuuskauppa Suur-Savon liiketoimintakauppa, jossa se osti Savonlinnan Seurahuone Oy:n liiketoiminnan, julkaistiin elokuussa 2012. Oheinen verkkouutinen julkaistiin Itä-Savon nettisivuilla 13.8.2012: ”Osuuskauppa Suur-Savo on ostanut Savonlinnan Seurahuone Oy:n hotelli- ja ravintolaliiketoiminnan sekä hotellin ja ravintoloiden toimitilat Kauppatorin laidan kiinteistöyhtiössä. Toteutunut liiketoimintakauppa mahdollistaa täysin uusien palveluiden ja etujen tuottamisen Osuuskauppa Suur-Savon ja S-ryhmän asiakasomistajille, sillä tähän saakka Savonlinnasta on puuttunut S-ryhmän majoitustarjonta kokonaan”. (Savonlinnan Seurahuoneesta Sokos-hotelli 2012.)

2.3 Ketjuuntuminen

Hukan (2005, 20–21) mukaan ketjuuntumista voi kuvata seuraavasti ”Keskitetty tarjonta kuluttajamarkkinoilla monesta toimipisteestä ja yhdenmukainen toimintamalli ovat keskeisimmät tunnusmerkit kaikille ketjuille”. Lisäksi ketjutoiminnan peruselementtejä ovat yhteinen ostaminen ja markkinointi. Tosin suurimmat erimielisyydetkin ketjutoiminnassa kohdistuvat juuri näihin samoihin asioihin, eli ostamiseen ja markkinointiin.

Suomen Sparin entinen toimitusjohtaja Björn Westerholm näkee ketjutoiminnassa kolme vaihetta, jotka ovat liikeidean ja konseptin kehittäminen, konseptin tarkka dokumentointi sekä mallin monistaminen ketjun eri yksiköille. Helian kaupan ketjuprojektissa tutkittiin ketjuuntumista ja kävi ilmi, että kaikki ketjut kehittyvät eri lailla ja sisällöt ovat erilaisia. Olennaista ketjuuntumiselle oli yksilölliset ratkaisut. (Hukka 2005, 22.)

Asunnan ym. mukaan (2003, 15) kaupparyhmittymät aloittivat ketjutoiminnan Suomessa. Matkailualalla Suomen hotellien voimakas kansainvälistyminen on muuttanut kilpailuasetelmia. Synergiaetuja saavuttaakseen matkailualueet ja matkailuyritykset ovat liittoutuneet ja verkostoituneet. Verkostoituessaan yritykset saavat näkyvyys- ja kilpailuedun lisäksi merkittäviä kustannussäästöjä. Säästöjä tulee esimerkiksi rahoituksessa, hankinnoissa ja markkinointimaksuissa, kuten Hukkakin edellä mainitsi. Yhteistyöllä saavutetaan myös suurempi näkyvyys ja vaikutus paikallisella ja valtakunnan tasolla. Nykyisen muotonsa ketjutoiminta on saanut 1960-luvulla. Hotelliketjut voivat olla joko markkinointiketjuja kuten Finlandia Hotels -ketju tai omistuspohjaisia kuten Sokos Hotels -ketju.

Pienet hotellit hyötyvät ketjuuntumisesta muun muassa monipuolisten osaamisten ja palveluiden käyttömahdollisuuksina. Esimerkiksi ulkoisessa markkinoinnissa keskusyksikkö hoitaa työläimmät tehtävät ja hotellin johto voi keskittyä sisäiseen markkinointiin. Hotelliketjut panostavat usein henkilökunnan kehittämiseen ja kouluttamiseen. Hotelli voi ketjuuntua jonkun hotelliketjun kanssa myös pelkästään markkinointiyhteistyön nimissä. Markkinointiketjussa, kuten edellä mainitussa Finlandia Hotels -ketjussa, keskusyksikkö hoitaa strategisen suunnittelun, johtamisen, tuotekehityksen ja markkinoinnin sekä palvelee koko ketjun tarpeita. (Asunta ym. 2003, 15.)

Hotelliketjun tavoitteena on, että siitä tulee brändi. Brändin tavoitteena on erottua kilpailijoista ja herättää myönteistä mielikuvaa. Hotelliketjuilla on omat keskusvarauksensa, joista tehdään huone- ja tilavarauksia ketjun hotelleihin. Ulkoinen markkinointi on keskitetty keskusyksikölle, ja se on kannattavaa ketjuun kuuluville hotelleille, sillä se kattaa ketjun kaikki hotellit ja niiden tuotteet kampanjan mukaan. Näin pienetkin hotellit pystyvät markkinoimaan tuotteitaan ja palveluitaan laajasti, jopa ulkomaita myöten. Kanta-asiakkuudet ovat tärkeitä ketjuhotelleille ja niistä on merkinä erilaiset

kanta-asiakaskortit, jotka tarjoavat etuja ostajalle. Keskittämisellä kanta-asiakas ansaitsee itselleen rahan arvoisia etuja. Tyytyväiset kanta-asiakkaat ovat hotellin tärkeä markkinointikanava ja kanta-asiakkaiden mielipiteillä on merkitystä esimerkiksi tuotekehityksessä. Kanta-asiakkaat myös odottavat, että heidät tunnistetaan ja heidän toiveensa täytetään. Ketjuhotellin ulkoiset tunnukset luovat asiakkaille tietyn mielikuvan palvelusta ja laadusta, paikkakunnasta riippumatta. Tämä saattaa aiheuttaa haasteita hotelleille, jotta asiakkaan odotukset täytetään. Hotelliketjuilla on usein tarkat laatustandardit, joita seurataan säännöllisesti. Ketjuuntumisesta on hyötyä myös henkilökunnalle, sillä usein vapaat työpaikat laitetaan ensin sisäiseen hakuun. Ketjun sisäiset koulutukset ja uralla etenemismahdollisuudet ketjun sisällä ovat myös suuri etu henkilökunnalle. (Asunta ym. 2003, 15–17.)

2.4 Sokos Hotels -ketju

Suomessa markkinoiden kolme suurinta hotelliketjua ovat Sokos Hotels, Restel Oy:n hotellit ja Scandic. Lisäksi Suomessa toimivia muita hotelliketjuja ovat mm. Best Western Hotels, Choise Hotels, Finlandia-Hotellit, Holiday Inn, Omena-hotellit, Private Hotels ja Radisson Hotels. (Asunta ym. 2003, 18.)

S-ryhmä koostuu SOK-yhtymästä ja 20 alueosuuskaupasta. Ohjatut ketjut ovat S-ryhmän toiminnan perusta. Tunnetuimpia ketjuja ovat Sokos-tavaratalot, S-market, Alepa, Prisma, Rosso, Amarillo, Fransmanni sekä Sokos Hotellit. Sokos Hotellit ovat useimmiten liikemies- ja kokoushotelleja ja sijaitsevat keskeisellä paikalla kaupungin keskustassa. (Asunta ym. 2003, 19.)

Sokos Hotellit on Suomen tunnetuin ja kattavin hotelliketju, johon kuuluu yli 50 hotellia Suomessa, Tallinnassa ja Pietarissa. Hotellit sijaitsevat joko kaupunkien keskuksissa tai vapaa-ajan kohteissa, kuitenkin hyvien liikenneyhteyksien varrella. Sokos Hotellien majoituspalveluiden lisäksi kokous- ja ravintolatarjonta on laaja. Sokos Hotellien liiketoimintaa Suomessa harjoittavat alueosuuskaupat sekä SOK:n tytäryhtiö Sokotel Oy, Virossa A/S Sokotel ja Pietarissa OOO Sokotel. (Sokos Hotels, 2013.)

Sokos Hotels -ketju käy läpi historiansa suurinta konseptiuudistusta. Uudistuksen myötä Sokos Hotels jakaa yli 50 hotelliaan yhteensä neljään erilaiseen hotellityyppiin;

Solo, Break ja Original sekä neljänteen, myöhemmin lanseerattavaan alabrändiin, jonka kehitystyö on vasta käynnissä. Uudistuksen ensimmäinen, ketjun yksilöllisistä klassikkohotelleista koostuva Solo by Sokos Hotels lanseerattiin kesäkuussa 2012. Original by Sokos Hotels ja Break by Sokos Hotels lanseerattiin 15.5.2013. (Sokos Hotels ketjuohjaus 2013.)

3 HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN MUUTOSPROSESSISSA

Miksi organisaatioissa pitää tapahtua muutoksia? Miten työntekijät kokevat muutokset ja millaisia tunnetiloja muutokset saavat aikaan? Seuraavassa käydään läpi henkilöstön johtamista, organisaation muutosta sekä muutoksen aiheuttamia henkilöstöön vaikuttavia asioita.

3.1 Henkilöstön johtaminen

Johtajan ominaisuuksia arvioitaessa Van der Wagen ja Davies (1998, 15) käyttävät usein esimerkkinä yrityksen teelusikoiden määrän hallintaa. Tämä on keino, jolla nähdään johdon, varsinkin matkailuyrityksen johdon, kyky hallita asioita. Heidän mielestään yrityksen teelusikoiden määrä kertoo, tietääkö johto, mitä se on tekemässä. Joissakin heidän mainitsemissaan yrityksissä lusikkavarastot ovat niin pienet, että työntekijöiden on piiloteltava lusikoita tai varastettava niitä työkavereiltaan tai toiselta osastolta. Mitä tämä tarkoittaa johtamisnäkökulmasta? Ei yhteistyötä. Suunnittelu, organisointi ja seuranta ovat kadoksissa. Jos hotellit ja ravintolat eivät pysty hallinnoimaan lusikoitaan, miten ne pystyvät hoitamaan yrityksensä talousasioita?

Yllä mainittu esimerkki alleviivaa yhden johtajan tärkeimpää tehtävää: varmistaa riittävät olosuhteet yrityksen onnistuneelle toiminnalle. Tähän sisältyy suunnittelua, organisointia ja tarkistamista. Tämä teelusikkaesimerkki osoittaa myös johtajien kyvyn hallita ja johtaa ihmisiä. (Van der Wagen & Davies 1998, 15–16.)

Rissasen ym. mukaan (1996, 67) johtaminen voidaan jakaa kahteen osaan: asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Nykyaikaiseen johtajuuteen kuuluu tärkeimpänä ominaisuutena kyky kommunikoida. Johtajuudessa on

entistä enemmän markkinahenkisyyttä, jossa lähtökohtina ovat toiminnan ja organisaation muutostarpeet. Drucker (2000, 34–35) on samaa mieltä Rissanen ym. (1996) kanssa siitä, että ihmisten johtaminen on lähempänä markkinointia kuin perinteistä johtamista. Perinteiset ”työntekijät” ovatkin nykyisin tasavertaisia ”kumppaneita”, joita tulee houkutella työskentelemään organisaation hyväksi. Tässä mallissa lähdetään liikkeelle siitä, että määritellään tuloksia ja keskitytään työsuorituksiin tähtäävään johtamiseen. Tätä kuvaa hyvin seuraava lainaus: ” Ihmisiä ei johdeta. Tehtävänä on luotsata ihmisiä. Tavoitteena on saada kunkin yksilön vahvuudet ja tiedot tuottavaan käyttöön”. (Rissanen ym. 1996, 67)

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan organisaation ihmisjärjestelmän hallintaa. Tämä pitää sisällään rekrytointia, motivointia, henkilöstövoimavarojen ylläpitoa sekä henkilöstön kehittämistä ja palkitsemista. Henkilöstöjohtamisessa jokaisen organisaation tulisi pyrkiä saamaan palvelukseensa haluamansa henkilöt. Työntekijöiden kannustamisella, motivoimisella sekä luomalla edellytykset hyviin työsuorituksiin organisaatio pystyy pitämään henkilöt palveluksessaan. Hyvistä ja onnistuneista työsuorituksista kuuluu palkita. Nykyisen ja tulevaisuuden hyvien työsuoritusten tekemisen mahdollistaa panostaminen henkilökuntaan kouluttamalla heitä ja ylläpitämällä heidän työkykyään. Työntekijöiden mahdollisimman pitkää ja arvostettua työuraa tulisi tukea. Todellisuudessa kaikki organisaatiot eivät pidä näitä tavoitteita riittävän selkeinä tai eivät ainakaan aktiivisesti pyri toteuttamaan niitä. Tähän voi olla syynä se, että henkilöstö mielletään olevan kustannustekijä eikä henkilöstövoimavarojen tärkeyttä organisaatiossa ymmärretä tai johto ei näe sitä tärkeäksi. (Kauhanen 2009, 16.)

Monissa organisaatioissa ylin johto mainitsee henkilöstön organisaation tärkeimpänä voimavarana ainoastaan juhlapuheissaan. Arjessa tämä valitettavasti unohtuu, vaikka todellisuudessa kaikki toiminnot toteutetaan henkilöstön avulla. Henkilöstö onkin tärkein ja jopa keskeisin yrityksen voimavara. Myös organisaation pääoma on suuri voimavara. Monesti sanotaan, että rahalla saa haluamaansa henkilökuntaa. Henkilöstövoimavarojen tarkastelemisen näkökulmasta katsottuna voidaan sanoa, että rahalla saa aikaan tulosta, mutta henkilöstön hankintaan tai perehdytykseen käytetty aika voi olla suuri tavoiteltuun hyötyyn nähden. Tärkeää on siis oikea-aikainen toiminta. (Kauhanen 2009, 16–17.)

3.2 Organisaation muutos

Pysyäkseen elinvoimaisina organisaatioiden on kohdattava muutoksia. On tärkeää nähdä muutos jatkuvana prosessina eikä pelkkänä kertaluontoisena tapahtumana. Jatkuvasti liikkeessä oleva organisaatio on toimintakykyinen. (Stenvall & Virtanen 2007, 43.) Jalavan (2001, 131) mukaan organisaation on oltava myös innovatiivinen, mikä puolestaan synnyttää muutostarvetta. Onnistuneessa muutosprosessissa on johtajilla tärkeä rooli havaita ja havainnoida, mitä prosessin eri vaiheissa tapahtuu. Ei ole kahta täysin identtistä muutosprosessia, vaikka olisi kaksi täysin samanlaista lähtötilannetta. Myöskään samoilla johtamistavoilla ei välttämättä päästä samaan lopputulokseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 43.) Niinpä Jalava (2001, 131) kehottaakin käyttämään erilaisia johtamismalleja.

Stenvall ja Virtanen (2007, 43) toteavat myös, että organisaation historia ja aikaisemmat kokemukset vaikuttavat muutoksen suunnitteluun ja lopputulokseen. Muutoksissa tulisi tapahtua oppimista, jonka pohjalta organisaatiolle on mahdollista luoda kulttuuria, joka puolestaan ohjaa henkilöstöä. Jalavan (2001, 131) mukaan organisaatiomuutoksissa työntekijöiltä odotetaan osaamista ja joustavuutta, sitoutumista uusiin tavoitteisiin ja toimintatapoihin, kun taas Stenvall ja Virtanen (2007, 43) toteavat, että organisaatiossa ei voi siirtyä henkilöstön itseohjautuvaan työtapaan, ellei henkilöille ole luotu ensin vahvaa vastuullisuutta ja eettistä suhtautumista tehtäviin. Muutoksen kohteena voivat olla organisaatorakenteeseen liittyvät tekijät, tekniset tekijät tai ihmisiin liittyvät tavoitteet. Organisaatorakenteen muutoksissa voi olla kyse vallasta tai vastuun uudelleenmäärittelystä, kun taas teknisissä tekijöissä kyseessä ovat työvälit, työtilat tai ergonomiaan tai toimintaan liittyvät asiat. Ihmisiin kohdistuvissa muutoksissa puhutaan arvoista, asenteista, normeista, osaamisesta tai sitoutumisen kehittämisestä. Useimmat muutokset käsittävät nämä kaikki kolme osaa: organisaatorakenteeseen, teknisiin tekijöihin tai ihmisiin liittyvät osat. (Jalava 2001, 131–132.)

Muutosprosesseja suunnitellessa on tärkeää tehdä oikea rytmitys jolloin vain harva organisaatio pystyy toimimaan aina täydellä teholla. Välillä uudistamisprosessi voi toimia täydellä ja välillä voi olla hitaampaa toimintaa. Varsinkin silloin, jos muutosprosessi on laaja, se kuormittaa ja kuluttaa organisaatiota eri tasoilla eri tavalla. Koska organisaation kohtaamat muutokset eroavat toisistaan, kuormittavat ne monella eri

tavalla. Esimerkiksi miten nopeasta ja laajasta muutoksesta on kysymys, vaikuttaa se muutoksen vaikutuksiin. Tärkeää on siis ymmärtää muutosprosessin sisältö ja luonne, jotta siihen osataan kohdentaa oikeanlaisia johtamistoimenpiteitä. Jos muutosprosessi on paikallinen ja koskee vain organisaation tiettyä yksikköä, on turhaa kohdentaa muutosjohtamista koko organisaatioon. (Stenvall & Virtanen 2007, 43–44.)

3.3 Muutosprosessi, muutosjohtaminen ja muutosvastarinta

Muutos herättää ihmisissä aina tunteita. Ihmisten omat kokemukset kulkevat aina mukana. Kokemukset pitävät sisällään havaintoja, tunteita ja ajattelua. Ihminen havainnoi muutokset aikaisempien kokemusten ja tiettyjen sosiaalisesti määriteltyjen käytäntöjen perusteella, minkä takia muutoksia on usein vaikea kohdata. Koska ihminen on monimutkainen, on vaikea ennakoida, miten kukin kokee muutoksen. Jokainen työstää omia kokemuksia läpi koko elämän, ja ne ovat pohjana siihen, miten uusiin asioihin reagoidaan. (Juuti & Virtanen 2009, 110–113)

Omassa tutkimuksessaan Stenvall ja Virtanen (2007, 19–21) ovat lisäksi sitä mieltä, että muutos on aina siirtymistä vanhasta uuteen. Muutoksia on erityyppisiä, ne voivat johtua eri syistä ja voivat ilmetä eri tavoin. Muutos on usein suhteellinen käsite eikä se ole välttämättä juuri sitä, mitä muutoksella on haluttu saatavan aikaan. Muutoksen tavoitteet voivat olla epärealistisia ja organisaatiomuutoksissa kyseiseen organisaatioon sopimattomia. Jalava (2001, 132) on myös sitä mieltä, että muutoksessa on lakattava tekemästä asioita jollain tietyllä tavalla, vaan on opittava uusia tapoja. Vanhasta poisoppiminen on osa muutosta.

Druckerin (2000, 89–90) mukaan muutoksia ei voi hallita, niitä edellä voi vain olla. Nykyisin muutokset ovat kuitenkin normina, ovat riskialttiita ja tuskallisia sekä vaativat paljon työtä. Organisaatioiden on oltava muutosten etunenässä selviytyäkseen hengissä. On hylättävä eilinen ja vapautettava resurssit tukemasta sitä, mitä ei enää ole. Huomista ei ole mahdollista luoda, ellei eilisestä ole päästy irti.

Muutosprosessin yksi keskeinen tekijä on henkilöstön jaksaminen ja hyvä työilmapiiri. Muutosprosessissa mukana olevia kuormittaa muun muassa kiire, uudet haasteet ja epävarmuus. Muutoksessa jaksamiseen vaikuttaa luottamus ja kommunikaatio, mutta

kuinka? Henkilöstö jaksaa työssään paremmin, jos heillä on keskusteluyhteys johdon kanssa ja sitä kautta on saavutettu hyvä luottamus. Luottamus syntyy sillä, että asioista uskalletaan puhua ja esille nostetut epäkohdat eivät jää huomiotta ja asian korjaamiseksi tehdään jotain. Tämä vaikuttaa osaltaan myös hyvään työilmapiiriin ja yhteen hiileen puhaltamiseen. Hyvän ilmapiirin muutosprosessissa on ominaista, että ideoita jaetaan, tietoa vaihdetaan ja epävarmuutta keuhketaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 80–82.)

Muutos on mahdollista toteuttaa monella tavalla, joko hitaasti ja askeltaen (inkrementaalisesti) tai nopeasti ja rysäyttämällä (rationaalisesti). (Stenvall & Virtanen 2007, 54) Jalava (2001, 132) puolestaan toteaa, että muutos on rationaalisen prosessin lisäksi myös psykologinen prosessi, jota kuvataan erilaisten vaiheiden avulla. Näitä vaiheita on kolme, jonka ensimmäisessä vaiheessa ihmisen on luovuttava vanhasta ja siihen liittyvästä identiteetistä. Prosessin toisessa vaiheessa ihmisen pitää kulkea vanhan ja uuden vyöhykkeen läpi, jossa kaikki tuntuu epätodelliselta ja hämmentävältä. Kolmannessa vaiheessa entisestä on luovuttu ja aletaan uudistua.

Rationaalisessa prosessissa on tarkoitus tehdä muutos kokonaisvaltaisesti ja melko nopeasti, rajatussa ajassa. Onnistuessaan nopeassa toteutuksessa organisaatio pääsee perustehtäviensä pariin heti uudistusten jälkeen. Rationaalisessa prosessissa muutoksen sisällön ja toteutustapoja koskevien valintojen tulee mennä heti oikein, mikä vaatii suunnitteluvaiheessa paljon informaatiota eikä muutosvaiheessa saa tapahtua mitään ennakoimatonta. (Stenvall & Virtanen 2007, 54.) Jalava (2001, 132) puolestaan toteaa rationaalisen prosessin olevan usein myös palauttavan. Mikäli uudet käytännöt eivät toimikaan, voidaan aina palata entiseen. Syvälinen muutos on erilainen, jolloin pyritään luopumaan ajatuksesta, että organisaation kasvu tai henkinen kehitys olisivat jonkinlainen lineaarinen suunnitelma.

Inkrementaalisessa prosessissa edetään vähitellen, eikä tarkoituksena ole toteuttaa kerralla kokonaisvaltaista uudistusta. Tässä prosessissa edetään ongelma kerrallaan, ratkaisemalla epäkohtia. Tämä malli on mukana oleville hyväksyttävämpi, sillä on helpompi päästä yksimielisyyteen pienistä kokonaisuuksista ja tämä antaa aikaa sopeutua prosessiin ja virheitä voi myös korjata muutosprosessin aikana. Tämä malli

tosin voi rasittaa organisaatiota prosessin pitkäkestoisuuden takia. (Stenvall & Virtanen 2007, 54–55.)

Rationaalisesta muutoksesta voidaan puhua, jos muutos kestää viikoista kuukausiin, kun taas inkrementaaliseen muutokseen menee aikaa useista kuukausista vuoteen tai jopa useisiin vuosiin. (Stenvall & Virtanen 2007, 24).

Huttusen (2000, 94) mukaan *muutosjohtaminen* tarkoittaa organisaation strategiaan menestystekijöihin (organisaation tarkoitus, toimintatapa, osaaminen ja uudistumiskyky) kohdistuvien uudistusten suunnittelua ja toteuttamista. Uudistus voi tässä merkitä toisille organisaation jonkin osan alasajoa ja toisille ylösnousemista, joka tarkoittaa laajentumista, kehittymistä, uusia asiakkaita ja tuotteita – uusia mahdollisuuksia. Tuominen (1997, 293) puolestaan kutsuu muutosjohtamista halujohtamiseksi. Hänen mukaansa halujohtaja johtaa muutosta periaatteilla, joissa hän visioi ja välittää, haluaa ja kuuntelee muiden haluja, haluaa muuttua itse, haastaa ja löytää haastejohtajat. Lisäksi kaikki on saatava mukaan, taistelijat jaksavat, on valmistauduttava ristiriitoihin, informoitava ja kommunikoidava sekä pidettävä yllä muutostarvetta. Stenvall ja Virtanen (2007, 43) ovat toisaalta sitä mieltä, että taitava muutosjohtaja peilaa menneeseen, ymmärtääkseen oman organisaationsa heikkouksia ja mahdollistaakseen tulevaa. Joidenkin mielestä johtajuudesta voidaan puhua ainoastaan muutostilanteissa. Muutoin johtajan ja esimiehen tehtävä on vallitsevan staattisen tilanteen hallinnoimista, mikä ei ole oikeastaan johtamista. (Jalava 2001, 131.)

Muutosjohtajan pätevyyttä ja kyvykkyyttä mitataan sillä, että muutosjohtaja omaa riittävät ominaisuudet toimiakseen ja käyttäytyäkseen muutostilanteessa ennalta odotetulla tavalla. Näitä ominaisuuksia ovat muun muassa rationaalisuus, kyky kommunikoida ja herättää luottamusta. Muutosten johtamiseksi muutosjohtajalla tulee olla erilaisia kykyjä ja hän kantaa kokonaisvastuun toiminnasta. Hänen tulee hallita kokonaisuutta ja organisaation tehtäviä. Muutosjohtajan pitää kyetä johtamaan ihmisiä ja rakentamaan luottamusta. Hyvä muutosjohtaja pystyy viestittämään visioita ja organisaation tavoitteita sekä asettamaan muutokselle realistiset tavoitteet. Muutosjohtajan tulee myös pystyä suhtautumaan muutosprosessissa esiin tuleviin faktoihin realistisesti ja objektiivisesti, mutta kuitenkin tunteita kokevasti. Tunteiden ei kuitenkaan saa antaa vaikuttaa reagoitintapaan. Omaa käyttäytymistään ja reaktioitaan hallitseva muu-

tosjohtaja herättää henkilökunnan luottamusta. Henkilöstölle aikaansa antava ja kuunteleva, läsnä oleva muutosjohtaja luo luottamuksellista vuorovaikutusta. Hyvä muutosjohtaja tarttuu nopeasti ongelmiin ja mahdollisuuksiin. Itsensä likoon laittaminen ja esimerkillä johtaminen edesauttavat muutoksen onnistumista. Sitoutunut esimies saa luottamusta ja samalla luo toiminnan mallin, mihin uskotaan. Kun muutosjohtaja mahdollistaa asioita ja on valmentava, henkilöstö uskoo omiin suorituksiinsa ja kyvyihinsä sekä motivoituu muutoksen tekemiseen. Onnistunut muutosprosessi vaatii kyvykkään muutosjohtajan lisäksi myös henkilökunnalta kyvykkyyttä ja vastuuta muutoksen läpiviemiseen. Onnistunut muutosjohtaminen edistää ennen kaikkea henkilökunnan kompetensseja. (Stenvall & Virtanen 2007, 103–107.)

Drucker (2000, 98) on myös sitä mieltä, että hyvä muutosjohtaja omaa kolme tärkeää ominaisuutta. Muutosjohtaja osaa organisoidun hylkäämisen, jossa hän uskaltaa hylätä toimimattoman ja tuottamattoman tuotteen tai palvelun, organisoiduissa parannuksissa muutosjohtaja osaa parantaa järjestelmällisesti muun muassa organisaationsa tuotteita, palveluja, tuotantoprosesseja, koulutusta, ihmisten kehittämistä ja tietojen hyödyntämistä. Sekä kolmanneksi osaa synnyttää innovaatioita ja niistä syntyviä muutoksia. Muutosten synnyttämiseksi muutosjohtajan tulee järjestelmällisesti tarkastella mahdollisuuksia, joista voi kehittää erilaisia tuotteita, palveluja ja prosesseja.

”Muutos voidaan kokea uhkana tai mahdollisuutena, odotettuna ja toivottuna asiana tai huonona kehityksenä kokijasta riippuen. Erityisesti muutoksen suunta on luonnollisesti tärkeä elementti. Ovatko asiat menossa toivottuun suuntaan, ovatko henkilön arvot ja näkemykset sekä muutos yhdensuuntaisia? Silloin kun näin ei ole, seurauksena on yleensä haluttomuus tukea muutosta ja tätä ilmiötä kutsutaan *muutosvastarinnaksi*.” (Jalava 2001, 136.) Toisaalta Stenvall ja Virtanen (2007, 100) ovat sitä mieltä, muutosvastarinta on ihmisten ja organisaatioiden käyttäytymisessä ilmenevä asia. Muutosvastarinta on johdon ja henkilöstön kohtaama vastustusta muutoksessa ja se voi kohdistua moniin asioihin. Honkanen (1989, 125) on puolestaan sitä mieltä, että muutokset voivat asettaa henkilökunnan uudenlaisen haasteen eteen muutoksessa. Uusi organisaatio ja työskentely siinä vaatii heiltä enemmän. Ihmisille voi tulla tunne kyvyttömyydestä ja vajavaisuudesta, mikä voi olla sysäys muutoksen vastustamiselle. Mattila (2007, 21) puolestaan sanoo, että suurin osa vastarinnasta lähtee ruohonjuuri-

tason henkilöstöstä ja asiantuntijoista, jotka eivät ole olleet mukana muutoksen valmisteluissa.

Yleensä muutosvastarinta koetaan negatiivisena, varsinkin muutosjohtajan näkökulmasta katsottuna. Vastarinta on hänelle hidastava ja hankaloittava asia. Muutosvastarinta pitäisi nähdä myös positiivisena ja luonnollisena asiana, sillä se kertoo, että muutos on vaikuttava. Muutosvastarintaa syntyy erityisesti silloin kun muutos vaatii uudistumista, edellyttää kehittymistä ja vanhasta luopumista. (Stenvall & Virtanen 2007, 100.) Jalavan (2001, 137) mukaan muutosvastarintaa puolestaan esiintyy erityisesti tilanteissa, joissa muutokset ovat radikaaleja ja odottamattomia, muutokset aiheuttavat kielteisiä seurauksia niiden kohteeksi joutuville, muutoksen syyt ovat epäselviä ja syntyy epävarmuutta tai aikaisemmista muutostilanteista on jäänyt kielteisiä kokemuksia. Ihminen voi myös ajatella, että suostuminen muutokseen osoittaisi heidän aikaisemman toimintansa olleen jollain tapaa väärää ja epäpätevää tai hänen statuksensa muiden silmissä muuttuisi ja hän menettäisi kasvonsa. (Honkanen, 1989, 125.)

Toisaalta vastarinta kertoo yksilöiden kyvystä sitoutua toimintaan ja halusta pitää kiinni itselleen tärkeästä. Vastarinta voi olla myös uuden luomisen lähtökohta, kun sitä kautta voi nousta esille sellaisia asioita, joita hyödyntämällä muutoksen laatu voi parantua. Muutosvastarinta ilmenee käyttäytymisessä ja argumentoinnissa, jossa tyyppillisintä on uuden asian kieltäminen ja aggressiivisuus muutoksen organisaatioon tuoneita henkilöitä kohtaan. Muutosjohtaja joutuu usein olemaan syntipukkina prosessin toteutuksessa. (Stenvall & Virtanen 2007, 100–101.) Kuitenkin Honkanen (1989, 131) toteaa myös, että ihmiset eivät välttämättä vastusta itse muutoksia, vaan niihin liittyviä menetyksiä.

Tutkimusten mukaan lukuisat tekijät selittävät muutosvastarintaa. Muun muassa tasapainon järkkäminen on yksi syy, koska siinä henkilö joutuu luopumaan tutusta ja turvallisesta sekä hänellä on pelko uudesta ja tuntemattomasta. Muutosvastarinta voi perustua myös kolmeen seikkaan. Ensimmäisenä yksilö voi luulla, että nykyisen toimintakyvyn ja toivotun käyttäytymisen välillä vallitsee ristiriita eikä hän usko omaan tai muiden kykyyn selviytyä muutoksesta. Toiseksi yksilön mielestä voi esiintyä ristiriitaa tehtävän suorituksen ja tehtävän vaikutuksen välillä, eikä toiminta näin ollen saa

vaikutuksia aikaan. Kolmanneksi yksilöllä voi olla luulo muutoksen aiheuttamasta vahingosta itselle tai muille. (Stenvall & Virtanen 2007, 101–102.)

Muutosvastarintaa aiheuttaa myös moni muu asia. Ihmiset kaipaavat vakautta, kun taas muutos tuo mukanaan epävakautta, jolloin tulee vaistomainen vastustus. Vastustusta voi aiheuttaa vakiintuneiden ja hyväksytyjen normien muuttaminen sekä halu torjua mahdollinen uhka työpaikan menettämisestä. Omien etujen ja saavutetun aseman turvaaminen on tärkeämpää kuin organisaation etujen valvominen. Tietämättömyys aiheuttaa vastarintaa koska ei olla selvillä muutoksen tuomista asioista. Ihmiset saattavat vastustaa myös siitä syystä, että palkitseminen puuttuu ja ei koeta saatavan vastaavaa hyötyä nähtyyn vaivaan nähden. (Mattila 2007, 22.)

Stenvall ja Virtanen (2007, 102) lisäävät muutosvastarinnan aiheuttajaksi myös psykologisen sopimuksen rikkomisen, mikä on työntekijän ja yrityksen tai johtajan välillä. Tässä sopimuksessa työntekijä sitoutuu ja joutuen toteuttaa organisaation tavoitteita toivoen saavansa vastavuoroisuutta johdolta. Jos työntekijä tekee enemmän, hän olettaa myös yrityksen tekevän samoin. Jos näin ei tapahdu, tulee pettymys ja erilaiset tunneperäiset reaktiot.

Henkilöstö voi myös luulla johdon pitävän aina heidän puoliaan, ja jos näin ei tapahdu, työntekijöiden motivaatio voi romahtaa. Työyhteisössä voi tapahtua myös ei-toivottua käyttäytymistä, kuten mustamaalaamista, tehtävien lisäämistä tai vähentämistä tai monenlaista häirintää. Häirintä voi olla myös muutosjohtajan kyvyttömyyttä hoitaa konflikteja ja muutosvastarintaa. Muutosvastarintaa kohdatessaan muutosjohtajan on tunnistettava ongelmat avoimesti. (Stenvall & Virtanen 2007, 102–103.)

3.4 Henkilöstö muutosprosessissa

Henkilöstö voi kokea muutoksen uhkana tai mahdollisuutena, odotettuna ja toivottuna tai huonona. Jos asiat ovat menossa toivottuun suuntaan ja muutoksen ja henkilön arvot ja näkemykset ovat samansuuntaisia, silloin henkilö tukee muutosta. Jos näin ei ole, kokee henkilö muutosvastarintaa. (Jalava 2001, 136.)

Tutkimuksissa on todettu henkilöstön kokevan muutoksen prosessina. Henkilöstön kokemuksissa on eroteltavissa kolme toisistaan eroavaa vaihetta: lamaanuminen, toiveen herääminen ja sopeutuminen. Ensimmäisessä, lamaanuminisvaiheessa henkilöstö lamaanuntuu tai joutuu jopa shokkiin kuullessaan tulevasta muutoksesta. Tämän seurauksena on voimakas kritiikki ja kieltäminen, tunnelma on apaattinen ja kireä. Ollaan kuin muutosta ei olisi tulossakaan ja ei kyetä vastaanottamaan informaatiota kuin rajallinen määrä. Lamaanuminisvaiheessa viestinnän perille saanti on haasteellista. Johdon ja henkilöstön näkemykset muutoksen alun informaatiosta saattavat poiketa toisistaan täydellisesti. Johdon mielestä muutoksen alkuvaiheessa annettiin kaikki tarpeellinen tieto, kun taas henkilöstö on sitä mieltä, että mitään informaatiota tulevaa muutosta koskien ei annettu. Jos henkilö on shokkivaiheessa, hän ei ole välttämättä kuullut annettua tietoa. Toisen vaiheen heräämisessä mieliala ja tunnelma vaihtelevat kuin vuoristoradassa. Välillä tuntuu, että muutoksesta ei selvitä ja välillä koetaan uudistumisen ja muutoksen etenevän. Tämä vaihe on henkilökunnalle kuluttava vaihe. Kolmas vaihe on sopeutuminen, jossa nähdään uusia mahdollisuuksia ja haasteita ja koetaan, että muutoksesta selvitään. Tässä vaiheessa mennyttä ei enää muistella vanhoina hyvinä, nykyistä parempina aikoina. (Stenvall & Virtanen 2007, 50–51.) Näitä kolmea edellä kuvattua vaihetta Jalava (2001, 132) nimittää myös psykologisiksi vaiheiksi.

Osa organisaatioista käy vaiheet läpi nopeasti. Syynä voi olla joko organisaation erityinen muutoskykyisyys tai se, että muutos ei ollut voimakas. Toisaalta on myös mahdollista, ettei organisaatiossa päästä milloinkaan sopeutumisvaiheeseen. Yksi muutosten haaste on se, että organisaation eri ryhmät saattavat olla samanaikaisesti muutoksen eri vaiheissa. Johto saattaa olla sisäistänyt muutoksen mukanaan tuomat asiat, kun taas henkilökunta voi olla vielä shokissa ja lamaanunut. Tällöin henkilöstö ei saata olla kiinnostunut tulevista suunnitelmista, jos edellinenkin uudistus vielä hämmentää. (Stenvall & Virtanen 2007, 51–52.)

Jalavan (2001, 134–135) mukaan Parker ja Lewis (1981) sanovat muutoksen vaihteita olevankin seitsemän, joita voidaan kuvata seuraavasti. *Shokkivaihe*, jossa uusi tehtävä on yllättävä. Uusi tilanne on muuta kuin mitä henkilö odotti. Tämä ensimmäinen vaihe voi tuoda pysähtymisen ja henkilö yrittää ymmärtää mitä on tapahtumassa. *Muutoksen kieltämisvaiheessa* tulee hetkellisesti vanha pätevyudentunne vanhoine käyttäytymismalleineen. Jos tunne kestää liian kauan, on se haitallista, sillä vanhat käyttäytymis-

mallit ovat usein sopimattomia uuteen tilanteeseen. *Depressiovaiheessa* suoritustaso romahtaa ja henkilö tuntee olevansa epäpätevä. Voimakas turhautuminen vahvistaa tilanteesta selviytymättömyyden tunnetta. Jos tilanne ei realisoidu oppimiseksi, henkilö ei voi kehittyä ja siirtyä eteenpäin. Tässä kolmannessa vaiheessa on vaarana luovuttaminen, ellei henkilö saa apua ja tukea. *Todellisuuden hyväksymisvaiheessa* luovutaan vanhasta ja nykytilanne tuntuu helpottavalta. Henkilö on halukas uusiin kokeiluihin ja hän näkee tulevaisuuden optimistisena. *Testausvaiheessa* uusia asioita kokeillaan, virheiden tekemisenkin uhalla. Halu oppia on suuri. *Sisäistämisenvaiheessa* etsitään asioiden eroavuuksia. Toimeliaisuudelle, ahdistukselle ja turhautumiselle pyritään löytämään selitys, aktiivisuus vähenee ja toisten kanssa keskustellaan näkemyksistä ja merkityksistä. Tapahtunutta ja sen merkitystä pohditaan. Viimeisessä *integraatiivaiheessa* merkitykset liitetään uusiin toimintamalleihin. Tässä vaiheessa radikaali muutos on ohitse. Olosuhteet ovat vakiintuneet ja muuttumisen tunne on jäänyt taakse. Tapahtuneet muutokset ovat integroituneet henkilön kokemuksiin. Itsearvostus on noussut ja on kehittynyt uusia tapoja vastata uusiin tilanteisiin. (Jalava 2001, 134–135)

4 MUUTOSPROSESSIN TUTKIMINEN

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmäksi olen valinnut teemahaastattelun eli puolistrukturoidun haastattelun, jossa haastattelun aihepiirit, teema-alueet, ovat kaikille samat ja saatu aineisto analysoidaan teemoittelemalla.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, koska haastattelun teemat ja aihealueet ovat tiedossa, mutta tarkkoja kysymyksiä ja kysymysten muotoja ei ole haastattelussa asetettu. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 36) Haastattelu on käytetyimpiä tiedonkeruun muotoja, koska se on joustava menetelmä ja sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Tutkittavan kanssa ollaan haastattelutilanteessa suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa ja tiedonhankinnan suuntaa voi määrittellä itse haastattelutilanteessa. Haastattelussa on myös mahdollisuus saada esille vastauksen taustalla olevia motiiveja. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34.)

Hirsjärven ja Hurmeen (1995, 35) mukaan teemahaastattelu sijoittuu lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Teemahaastattelu on lempeä haastattelumenetelmä, joka sopii erinomaisesti tilanteisiin, jossa emotionaalisesti arkaluontoiset aihealueet ja heikosti tiedostetut seikat on tutkimuksen kohteena. Tämä tutkimusmenetelmä sopii myös silloin, kun haastateltavat eivät ole tottuneet säännölliseen keskusteluun koskien arvostuksiaan ja muita henkilökohtaisia asioitaan.

Eskolan ja Suorannan (1998, 87–88) mukaan teemahaastattelussa on mietitty etukäteen haastattelun aihepiirit, mutta varsinaisia kysymyksiä ei ole asetettu. Hirsjärven ja Hurmeen (1995, 40) mielestä haastattelijan on etukäteen mietittävä myös, millaisia päätelmiä hän aikoo aineistosta tehdä. Johtopäätökset voivat olla joko kuvaavia tai ennustavia. Kuvaavassa päätelmässä haastattelijä kuvaa haastateltavan toimintaa, kun taas ennustavassa päätelmässä ennustetaan miten haastateltava tulee toimimaan tiettyissä tilanteissa. Teemahaastattelu on muodoltaan avointa, jossa vastaaja pääsee puhumaan täysin avoimesti annetusta teemasta. Saadun materiaalin voidaan tällöin katsoa edustavan vastaajia itseään. Teemahaastattelussa käytettävät teemat takaavat myös sen, että kaikkien haastateltavien kesken on käyty samoja teemoja läpi. Teemahaastattelussa haastattelijalla kannattaa olla jonkinlainen tukilista käsiteltävistä asioista, mutta ei valmiita kysymyksiä. (Eskola & Suoranta 1998, 87–88)

Valittaessa haastattelun ja kyselylomakkeen välillä, haastattelua puoltavat monet seikat. Haastattelu sopii paremmin silloin, kun haastateltavalla saattaa olla vaikeuksia kyselylomakkeen täyttämässä. Haastattelussa on suuremmat mahdollisuudet motiivoida haastateltava ja haastattelutilanteessa voidaan vaikuttaa aiheiden järjestykseen. Haastateltavalla on myös enemmän mahdollisuuksia tulkita kysymyksiä ja hänellä on mahdollisuus tehdä täsmentäviä kysymyksiä. Lisäksi haastatteluun kieltäytymisprosentti on pienempi kuin lomaketutkimuksissa. Haastattelu on menetelmänä lomaketta parempi silloin, kun paneudutaan emotionaalisiin ja intiimeihin aihealueisiin. Kuvaavien esimerkkien saanti on todennäköisempää haastattelussa kuin lomakekyselyssä. Haastattelun negatiivisina puolina voidaan pitää sitä, että se on kyselylomaketta kalliimpi menetelmä ja haastattelussa ei voida taata samaa anonyymiutta kuin kyselylomakkeella haastateltaessa. Lisäksi haastattelu on tutkijalle huomattavasti vaativampi tutkimusmenetelmä. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 15–16.)

Teemahaastattelun lisäksi opinnäytetyössä käytetään myös kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavaa kohdetta käsitellään kokonaisvaltaisesti ja siinä pyritään löytämään tosiasioita eikä todentaa jo olemassa olevia seikkoja. (Hirsjärvi ym. 2004, 152). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa käyttäen metodeja, joissa tutkittavien ääni pääsee esille. Teemahaastattelu on yksi tällainen metodi. Kohdejoukko valitaan tarkoitukseenmukaisesti, ei satunnaisesti. Tutkimussuunnitelma muotoutuu kvalitatiivisessa menetelmässä joustavasti ja se voi muuttua olosuhteiden mukana. Tutkittavia tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tutkitaan sen mukaan. (Hirsjärvi ym. 2004, 155.)

Tässä opinnäytetyössä kohderyhmä on valittu Sokos Hotel Seurahuone Savonlinnan (entinen Savonlinnan Seurahuone) työntekijöistä sekä työvoimanvuokrausfirma VMP:n ja HR Housen työntekijöistä, jotka työskentelevät Sokos Hotel Seurahuoneella ympärivuotisesti.

Vaikka haastateltavien määrä olisi pieni, aineistoa ei silti ole välttämättä vähän. Teemahaastattelussa kerätty aineisto on yleensä runsas. Kaikkea materiaalia ei ole tarpeellista tutkia ja analysoida, eikä tutkija pysty hyödyntämään kaikkea keräämäänsä tietoa. Aineiston keruuvaiheen jälkeen on ryhdyttävä analysoimaan ja aineiston purkuun mahdollisimman pian. Mahdollinen tietojen täydentäminen ja selventäminen onnistuu parhaiten heti haastattelujen jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 135.)

4.2 Aineiston kerääminen

Ennen haastattelujen aloittamista on päätettävä haastattelun ajankohta, haastattelupaikka, haastattelun likimääräinen kesto sekä haastattelussa käytettävä välineistö.

Haastattelupaikan valinta kannattaa harkita huolella, jotta haastateltavilla on turvallinen ja rauhallinen olo, sillä teemahaastattelu edellyttää hyvää kontaktia haastateltavaan. Paras haastattelupaikka on sellainen, missä kommunikointi voi tapahtua mahdollisimman häiriöttömästi. Valaistus tulisi olla sellainen, että haastattelija ja haastateltava näkevät toisensa hyvin. Haastatteluun kannattaa varata reilusti aikaa, sillä varsinaisen haastattelun jälkeen on yleensä myös vapaamuotoista keskustelua. Teema-

haastattelu on yleensä niin henkilökohtaista, että on epäkohteliasta lopettaa keskustelu heti omien tavoitteitten täytyttyä. Haastattelijan on myös mietittävä etukäteen, mitä välineistöä haastattelussa tarvitaan. Nauhuri on välttämätön. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 59–62.)

Seurahuoneen henkilökuntamäärä haastatteluhetkellä oli 34 henkilöä, joista haastateltiin 26 henkilöä. Haastattelusta kieltäytyi 2 henkilöä. Ne 6 henkilöä, joita ei haastateltu, eivät työskennelleet Seurahuoneella omistajanvaihdoksen aikaan. Tutkimuksessa käytetty aineisto on kerätty haastatteluilla 11.11.2013 – 15.11.2013 välisenä aikana. Haastattelut suoritettiin rauhallisessa tilassa Seurahuoneella kahdenkeskisenä teema-haastatteluna. Haastattelut nauhoitettiin, jotta sekä haastattelija että haastateltava saisivat rauhassa keskittyä haastattelutilanteeseen. Haastateltaville oli etukäteen kerrottu, että haastattelut ovat täysin luottamuksellisia, eikä haastattelun tuloksista voi päätellä kenen vastaus on kyseessä. Näin haastateltavien yksityisyyttä suojeltiin mahdollisimman hyvin. Haastattelut oli sovittu etukäteen tunnin mittaisiksi. Haastatteluihin käytetty aika vaihteli 9 minuutista 39 minuuttiin per henkilö. Aineisto purettiin litteroimalla sanasta sanaan teemoittain heti haastattelun jälkeen. Aineistosta poimittiin tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet.

4.3 Haastattelun luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen lähtökohta on se, että tutkija on avoin subjektiviteetti, sekä sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksen tärkein tutkimusväline. Näin ollen laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tärkein luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. (Eskola & Suoranta 1998, 211.)

Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa luotettavuutta. Eri tutkimuskerroilla tulisi saada samoja tuloksia samasta tai samankaltaisesta aineistosta, vaikka kyseessä olisi eri tutkijat. Tällöin tulokset eivät ole sattumanvaraisia, vaan niitä voidaan pitää luotettavina. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteutuksesta, mikä koskee tutkimuksen kaikkia osa-alueita. Kerrotaan esimerkiksi haastattelupaikasta, haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, mahdolliset haastattelun virhetulkinnat sekä haastattelijan itsearviointi tilanteesta. (Hirsjärvi ym. 2004, 216–217.)

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä, eli miten hyvin tutkimuksella on mitattu sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Tutkijan on asetettava tutkimukselleen tarkat tavoitteet, sillä muuten on vaarana tutkia väärää asioita. (Hirsjärvi ym 2004, 216.)

Mielestäni omassa tutkimuksessani haastatteluteemat kattoivat muutosprosessiin liittyvät tärkeimmän aihealueet, joiden avulla henkilökunnan kokemuksia muutosprosessin onnistumiseen voitiin mitata. Haastattelun tavoitteet täyttyivät, sillä tutkimuksen aihealueet käytiin haastatteluissa läpi ja ennakkoon asetetuissa aihealueissa pitäydettiin. Teemojen ulkopuolelta tuli vastauksia muun muassa työilmapiiristä, joita käsitelään myöhemmin tutkimuksen tuloksissa. En pysty todistamaan, että toinen tutkija pääsisi samoilla teemoilla samoihin lopputuloksiin, sillä haastattelututkimus on ainutlaatuinen, eikä samoja haastatteluja voi tehdä uudestaan. Jos kuitenkin haastattelut tehtäisiin uudelleen, uskon vastausten olevan samankaltaiset. Jossain toisessa organisaatiossa tehtynä tutkimustulokset olisivat erilaiset, sillä muutosprosessi on joka kerta yksilöllinen.

Haastattelut olivat täysin luottamuksellisia ja tutkimustuloksia esitellessäni olen taannut haastateltavien yksityisyyden eikä vastauksista pysty päättelemään kenen mielipide on kyseessä. Pidän tutkimusta luotettavana siksi, että vain kaksi henkilöä kieltäytyi haastattelusta, joten tulosten voidaan katsoa kuvaavan koko henkilöstön mielipidettä. Oma asemani hotellinjohtajana ja haastattelijana voi kuitenkin olla luotettavuusriski, sillä teemat ovat hyvin henkilökohtaisia ja arkaluontoisia. Haastateltavilla voi olla vaikeuksia luottaa yksityisyyden säilymiseen ja siihen, että haastattelun vastauksia ei käytetä missään olosuhteissa heitä vastaan.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia. Tutkimustuloksia esittelen teemoittain siteeraten haastateltavien vastauksia. Eskolan & Suonrannan (1998, 176) mukaan teemoittain vastauksista irrotetut sitaatit elävöittävät tuloksia, mutta eivät välttämättä osoita syvällistä analyysiä ja johtopäätöksiä. Hirsjärvi ym. (2004, 218) ovat myös sitä mieltä, että lukijaa auttaa ymmärtämään tutkijan tulkintoja ja mihin hän päätelmänsä

perustaa, jos tutkimuksessa käytetään suoria haastattelulainauksia tai muita autenttisia dokumentteja.

5.1 Vastaajien taustatiedot

Haastatteluun vastanneita oli yhteensä 26 henkilöä. Haastatelluista naisia oli 17 ja miehiä 9. Vastaajat työskentelevät Seurahuoneella eri tehtävissä. En erittele vastaajien määriä työtehtävien mukaan, sillä kyseessä on laadullinen tutkimus, jolloin määrällisillä tiedoilla ei ole niin suurta merkitystä. Myöskään vastaajien yksityisyyden suojaamiseksi en erittele vastaajien ikää enkä työtehtäviä. Vastaajat edustivat kaikkia Seurahuoneen toimenkuvia: tarjoilijoita, kokkeja, järjestyksenvalvoja, vastaanottovirkailijoita ja kerroshoitajia. Vastaajien joukossa oli myös vastaanottopäällikkö, ravintolapäällikkö, ravintoloiden vuoropäälliköitä sekä kerroshoidon vuoropäällikkö.

5.2 Ensireaktio omistajanvaihdoksessa

Henkilökunnalle pidettiin Savonlinnan Seurahuone Oy:n ja Osuuskauppa Suur-Savon toimesta tiedotustilaisuus 13.8.2012, jossa henkilökunnalle kerrottiin tulevasta omistajanvaihdoksesta. Henkilökunnalle tiedotustilaisuus järjestettiin ennen kuin asia julkistettiin yrityksen ulkopuolelle.

Henkilökunnan ensireaktiot olivat vaihtelevia. Suurimmalla osalla ensireaktio oli kielteinen. Uutinen otettiin vastaan järkyttyneenä, hämmentyneenä ja pettyneenä, uutista ei haluttu uskoa. Joku oli uutisen kuultuaan jopa tyrmistynyt ja toinen oli miettinyt heti työpaikan vaihtoa. Omistajanvaihdosuutinen oli jollekin myös pelottava, joka säikäytti. Uutinen herätti myös positiivisuutta henkilökunnan keskuudessa. Muutaman reaktiot olivat hyvin neutraalit, eikä asia herättänyt mitään erityisiä tunteita. Omistajanvaihdosuutista osattiin myös odottaa, joten se ei yllättänyt.

Negatiivisiin tunnetiloihin oli suurimpana syynä pelko tuntemattomasta, siitä, mistä ei vielä tiennyt mitään. Monella ei ollut varmuutta, miten oman työpaikan kanssa käy. Eniten epävarmuutta oman työpaikan säilymisen suhteen kokivat työvoimanvuokrausfirman palkkalistoilla Seurahuoneella työskentelevät työntekijät. Seuraavissa haastat-

teluvastauksissa kiteytyy hyvin henkilökunnan tuntema pelko oman työpaikan säilymisestä:

”Eka oli sillai et hyvä juttu, on iso pulju kyseessä et työpaikat säilyy jammuuta. Mut sen jälkeen aloin miettimään kun olin VMP:n kautta, et entäs jos meijät heitetäänkin pellolle? Oli sellanen tunne et pitääkö lähtee ettimään uutta työpaikkaa kun kukaan ei kerro mitään, jatkuuko vai ei. Lähteekö suoriltaan työpaikka? Siihen asti tätä mielti, ennen kun tehtiin sopimus.”

”Pelon sekaisella kunnioituksella suhtautui siihen. Olin tukena toiselle työntekijälle, hän väänsi itkua et työt loppuu. Yritin rauhoitella häntä et miks työt loppuis uudellakaan työnantajalla.”

”Ja sit oli vähän fiilis et poljettiin sitä mejän vanhaa vähän maihin, vaikka mie olin tyytyväinen siihen vanhaankin systeemiin. Oli vähän et nyt kaikki muuttuu paremmaks, mitäs siinä vanhassa oli vikaa? Olihan sitä pyöritetty jo monta vuotta, miusta meillä oli menny jo ennenkin ihan hyvin, ei ollu mitään ongelmia ollu.”

Yllä olevat vastaukset kuvastavat myös epätietoisuutta, jota moni koki. Henkilökunnan mielestä tiedotustilaisuudessa ei kerrottu riittävästi tulevaisuudesta. Epätietoisuus jatkui melko pitkään haastateltavien mielestä. Vastaajista vajaa kolmannes oli kuullut jonkinlaisia huhuja jo keväällä tai kesällä siitä, että Seurahuone oli myyty. Sekin aiheutti levottomuutta, sillä asiaa oli ehtinyt pohtimaan omassa mielessään jo jonkin aikaa. Moni haastateltavista koki aluksi yksityisen työnantajan muuttumisen ketjuksi negatiivisena. Yhtenä syynä pidettiin sitä, että suurin osa on tehnyt työuransa yksityisen palveluksessa ja isosta ketjutyöpaikasta ei ollut kokemusta. Yksityisellä työnantajalla työskentelyn koettiin lähentäneen työntekijöitä niin paljon, että tuntui kuin kaikki olisi ollut yhtä perhettä. Tätä kuvaa hyvin seuraava vastaus:

”Suurin haaste siinä oli varmaan saada ihmiset ajatuksen taakse, kun aikasemmin oltiin niinkun pieni perhe yksityisellä.”

Positiivisiakin vastauksia tuli ensireaktiosta. S-ryhmä koettiin turvalliseksi työnantajaksi. Sokos Hotels -ketju on suuri ja tunnettu ketju.

”On iso konsepti mihin myö astutaan kaikki samaan laivaan. Tuli et on ainakin varma työnantaja kun on iso konsepti. Yksityisyrittäjällä jos on töissä niin siinä on aina pelko ja nytkin kun on huonommat ajat. Siinä

mielessä varmempaa lähteä tähän. Tuohan se tullessaan aina kaikenlaisia haasteita, mutta onhan niitä haasteita ollu tähänkin asti. Tuntu ihana mukavalta lähteä uusiin haasteisiin, opetella koneet ja konseptin ideat ja millä tavalla hyö toteuttavaa omia juttujaan.”

”Ihan myönteinen fiilis kun tuli tieto kelle menttiin. Ihan turvallinen tunne oli. Oli koko ajan positiivinen fiilis, en keksinyt et mikä siinä ois huonookaan voinu olla.”

Moni mielsi Osuuskaupan työnantajana erittäin monipuoliseksi. Koettiin, että on enemmän mahdollisuuksia työuralla. Asiaa pohdittiin myös Seurahuoneen kannalta ja oltiin sitä mieltä, että ostaja oli paras mahdollinen vaihtoehto. Ketjuhotelli puuttui kaupungista, joten sille oli tilausta.

Muutosvastarintaa koki alussa vain alle puolet henkilökunnasta, mikä on melko pieni määrä. Muutosvastarinta on hyvin luonnollista muutostilanteissa. Muutosvastarinta ilmeni henkilökunnassa monin eri tavoin. Ilmassa oli hällä väliä -asennetta, tehdään vain se, mitä vaaditaan. Joku koki työmotivaation hävinneen ja ajatelleen, että sitä ei enää ikinä tule olemaankaan. Jollakulla muutosvastarinta ilmeni niin, että ei halunnut puhua koko asiasta, tuli kieltäminen.

”Oli muutosvastarintaa. Se ilmeni henkilökohtaisena asenneongelmana, siirtyminen oli henkisesti tosi vaikeeta.”

”Koin muutosvastarintaa. Koin, että ei tule olemaan enää työmotivaatiota, ei ikinä. Aikasemmin kun teki yksityiselle töitä, tiesi tavallaan kenelle tekee töitä. Välillä tuli pelko työpaikan puolesta. Ja jossain vaiheessa tuli YES, nyt ollaan samalla viivalla kaikki Seurahuoneen ja VMP:n työntekijät, kunnes selvisi et sehän tulee korostumaan vielä enemmän.”

Alussa ollutta muutosvastarintaa kesti työntekijöillä parista viikosta pariin kuukauteen. Muutama vastaaja totesi muutosvastarinnan hävinneen heti, kun koulutukset alkoivat ja omistajanvaihdos alkoi konkretisoitumaan.

”Shokkivaihe kesti aika pitkään, ehkä sinne saakka kunnes alko ne koulutukset.”

Ne henkilöt, jotka eivät kokeneet muutosvastarintaa, kokivat muutenkin uutisen positiivisena. Positiivisuutta kuvastavat hyvin seuraavat haastatteluvastaukset:

”Samalla lailla tekee töitä kun ennenkin, haluaa tehdä töitä ja tehdä tuloa. Sen tietää, et jos on töitä ja kaikilla tekemistä paljon ja tulee tuloa, niin työt jatkuu eteenpäin.”

”Fiilikset ei ollu negatiiviset, vähän odottavat et mitä tapahtuu omassa työnkuvassa ja muidenkin. Ei missään nimessä negatiiviset. Kun sain tietää et on iso ketju, ainahan se on turvallinen työnantaja ja tällä on hyviä henkilökuntaetuja.”

Vaikka ei koettu muutosvastarintaa, olisi toivottu enemmän aikaa oppimiseen ja sopeutumiseen:

”En kokenu muutosvastarintaa, mut oisin kaivannu pikkasen rauhallisemman aikataulun et ei ois päätä pistetty ihan niin sekasin.”

Henkilöstö kokee muutoksen prosessina, jossa on kolme vaihetta: lamaantuminen, toiveen herääminen ja sopeutuminen (Stenvall & Virtanen 2007, 50–51). Nämä kolme vaihetta tulivat tutkimustuloksissa hyvin esiin. Voidaan siis todeta, että Seurahuoneen henkilökunnan kokema muutosprosessi noudatti hyvin tutkimuksissakin todettua kaavaa.

5.3 Valmennukset syyskuussa 2012

Henkilökunnalle järjestettiin kahden viikon valmennukset syyskuun lopussa 2012. Osa valmennuspäivistä oli yhteisiä kaikille, osa oli osastokohtaisia valmennuksia. Haastattelussa pyydettiin arvioimaan valmennusten aikataulua, asiasisältöä ja kouluttajia.

Valmennusaikataulu oli melkein kaikkien mielestä hyvä, juuri ennen omistajanvaihdosta. Osa vastaajista olisi toivonut valmennusten jatkuneen vielä omistajanvaihdoksen jälkeenkin. Joidenkin mielestä oli haastavaa olla valmennuksissa, sillä samalla työskenneltiin täysipainoisesti vielä silloiselle työnantajalle. Työn määrä oli suuri.

Positiivisena pidettiin sitä, että koulutusta ylipäättänsä järjestettiin. Koettiin, että henkilökunnasta välitettiin ja haluttiin kertoa uuden omistajan mukana tulevista uusista asioista.

”Aihealueet oli hyviä ja mielenkiintoisia. Hyvä et tuollaista järjestetään, et henkilökunta ei ole sellasessa tilanteessa, et mitäköhän täällä tapahtuu. Oli tosi hyvä lähtölaukaus tuolle muutokselle.”

Valmennuksissa käydyt asiat olivat suurimman osan mielestä hyviä. Useimmat kokivat kuitenkin paljon toistoa, kouluttajilla ei ehkä ollut tietoa toinen toisensa asioista ja näin samoja asioita kerrattiin useampaan kertaan. Tämä koettiin turhauttavaksi, jopa ajan hukkaamiseksi. Tietoa tuli paljon lyhyessä ajassa, ehkä liiankin paljon, mikä vaikutti osaltaan siihen, että kaikki kuultu ei jäänyt mieleen. Joidenkin vastaajien mielestä läpikäydyt asiat eivät konkretisoituneet, sillä siinä vaiheessa ei ollut vielä tietoa ja ymmärrystä tulevan yrityksen rakenteesta ja toimintamalleista. Kaikkien vastanneiden mielestä valmennuksissa olisi pitänyt olla käytännön asioita paljon enemmän ja osa asioista olisi voinut olla myöhemmin. Kaksi työntekijää vastasi näin:

”Ja se marssijärjestys ois pitänyt olla ihan toinen. Ensiks niitä käytännön asioita ois pitänyt käyvä läpi, mitä siinä tulee. Se käytännön koulutus ihan ensimmäisenä. Jonkin näkönen kokemus ja tuntuma siitä mitä tulee, ois pitänyt olla olemassa, ennen kun niitä asioita käyvään läpi. Se aiheutti kaikista suurimman paineen alussa.”

”Ihan hirveen paljon tuli asiaa hirveen lyhyessä ajassa. Tuntu et siellä oli sellastakin, mikä oli ihan turhaa. Voihan olla et sekin oli tarpeellista, mut sitä ei ite siinä vaiheessa ymmärtäny. Enemmän ois tarvinnu siihen uuteen ohjelmaan, tuntu et siihen ois pitänyt olla paljon enemmän perehdytystä. Käytäntöä enempi ja vähemmän sitä muuta.”

Valmennuksissa keskityttiin asioiden läpikäymiseen teoriassa. Henkilökunta koki, että olisi pitänyt sisäistää, mitä käytännössä tarkoittaa siirtyminen Osuuskaupan palvelukseen ja millaista on työskennellä Osuuskaupassa. Oman tehtävän käytännön asioiden läpikäymistä olisi myös toivottu. Henkisen puolen valmennustakin kaivattiin, josta seuraava haastatteluvastaus:

”Sitä koki semmosta riittämättömyyden tunnetta, kun tuntu et ei mitenkään pysty muistamaan kaikkee. Tunti ittensä ihan tyhmäksi, et ei enää osaa tehdä omaa työtään. Semmosia tunteita oli silloin vuos sitten syksyllä ihan hirveesti. Silloin oli hirveen tärkeätä, et joku sano välillä jotain rohkaisevaa.”

Kouluttajista oli lähinnä pelkkää positiivista sanottavaa. Henkilökunnan mielestä kouluttajat osasivat asiansa. Kouluttajien määrä oli monen mielestä suuri, ehkä liikaakin vaihtuvuutta, henkilöiden nimet ja kasvot eivät jääneet mieleen. Valmennuksissa oli paljon luentotyyppejä päiviä, jolloin koulutettavat vain kuuntelivat. Positiivisena pidettiin muutamia osuuksia, joissa henkilökunta osallistettiin. Oli erilaisia tehtäviä ja ryhmätöitä. Asioiden päällekkäisyyttä, mikä toistui eri kouluttajien osuuksissa, hie- man harmiteltiin.

*”Kouluttajat oli ihan hyviä, mutta asioita oli paljon päällekkäin eri kou-
luttajilla.”*

*”Kouluttajat oli mukavia. Piristävää oli, että saatiin osallistua eikä yksi
vaan edessä kertonu asioita. Asiat sisäisti paremmin kun pääsi ryhmässä
pohtimaan. Motivoi oppimaan, mikään vastaus ei ollut väärä. Päästiin
luomaan yhteishenkeä.”*

5.4 Käytännön opastus / koulutus

Omistajanvaihdos tapahtui 1.10.2012. Haastattelussa henkilökunnalta tiedusteltiin, millainen oli käytännön koulutus ja opastus omistajanvaihdoksen jälkeen heti alussa.

Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että käytännön koulutusta oli liian vähän, kuten jo edellä mainittiin. Käytännön opastuksen ja koulutuksen määrää olisi haluttu olevan jo ennen omistajanvaihdosta, mutta myös omistajanvaihdoksen jälkeen. Käytännön opastuksen vähyys konkretisoitui heti ensimmäisinä työpäivinä tietämättömyy- tenä, turhautumisena ja osaamattomuutena. Moni koki vuosien työkokemuksen pyyh- kiytyneen pois ohjelmamuutosten, erilaisten uusien maksu- ja etukorttien tulon myötä sekä toimintamallien muutoksen takia. Ohjelmien ja laitteiden käyttökoulutus oli vä- häistä ja ongelmatilanteita tuli usein. Henkilökunta koki, että ammattitaitoista henki- lökuntaa puuttui, kun ei osattu toimia uudessa tilanteessa, vaikka kaikilla oli takana pitkä työkokemus.

*”Oli aika pommi alottaa kun mistään ei tienny mitään kun aamulla tulin
töihin. Mies oli laittamassa maksupäätettä paikoilleen ja sanoi, et nyt
pääset antamaan bonuksia. Ai jaa – mites niitä annetaan? Ei oltu saatu
käytännön koulutusta ja ite sit opettelin kokeilemalla.”*

”Eka kuukaus oli sellasta säheltämistä ja piti koko ajan kysyy et olik se nyt näin vai näin ja mihin mitäkin laitetaan. Hirveen hankalaa. Miusta se oli aika stressaavaa.”

Ravintoloissa positiivisena pidettiin sitä, että kaikki ei muuttunut kerralla, toisin kuin vastaanotossa, jossa kerralla tuli uutena lähes kaikki. Muun muassa hotellijärjestelmä, S-etukortti, S-Card sekä Finnair plus -kortti. Näiden korttien ja järjestelmän käyttöä ei ollut henkilökunnan mielestä opeteltu riittävästi etukäteen. Tosin yhdessä vastauksessa pohdittiin, miten voi harjoitella ilman oikeita asiakkaita:

”Käytännön koulutusta pitäisi olla enemmän, mutta miten niitä oikeesti voi harjoitella ilman oikeita asiakkaita? Tilanteethan tulee eteen silloin, kun asiakas on tiskillä.”

Vastaanotossa oli Mikkelin Vaakunasta työntekijöitä kaksi ensimmäistä viikkoa apuna, mutta eiväthän hekään voineet koko aikaa töissä olla, joten tuli hetkiä, jolloin henkilökunnan piti pärjätä omillaan. Muillakin osastoilla olisi kaivattu käytännön tekijöitä auttamaan alussa. Niinä hetkinä, kun henkilökunta oli yksin, tuli osaamattomuuden tunteita, mitä seuraava kuvastaa hyvin:

”Meitä ei ois saanu jättää yksin. Ensimmäinen viikonloppu oli katastrofi, talo täynnä. Yksin olin vuorossa enkä osannut käyttää ohjelmaa. Jono oli ulko-ovelle saakka – se oli niin nöyryyttävää. Tuntui ettei ole ikinä ollukaan missään töissä, kaikki mitä osasit oli pyyhitty pois. Sit toiset naputtaa tiskillä ja kysyy et onko se nyt noin vaikeeta? Sanoin, et kyllä se tällä hetkellä on kun en tiedä yhtään mitä teen. Oisin tarvinnu jonkun pitämään kädestä enemmän.”

Työmotivaatio oli muutoksen alussa monilla heikko. Tähän vaikutti osaamattomuus ja pelko siitä, ettei opi uusia asioita. Eräs haastateltava sanoi huonon motivaation syyksi sen, ettei tiennyt mitä häneltä odotetaan ja mitä tehtäviin kuuluu. Toisen työmotivaation laskun syynä oli työskentely ketjuhotellissa, yksityinen työnantaja olisi ollut parempi.

Esimiesasemassa olevat haastateltavat kokivat haastavana sen, että heidän olisi kuulunut osata asiat ja opastaa muita. Näin ei kuitenkaan aina ollut. Koettiin, että puuttui taito ja kyky johtaa muutosta, kun ei itsekään osannut.

”Ei ollu oikein ketään keltä oisit kysyny, ja kun ite olis pitäny olla henkilö, jolta muut kysyy.”

Sekä esimiesten että työntekijöiden mielestä muutosjohtajuuteen olisi pitänyt panostaa enemmän. Monesta tuntui, että muutostilanteessa ei ollut varsinaista johtajaa, muutosta ei ohjattu, vaan oletettiin osattavan tehdä itsekseen. Asioita mietittiin yhdessä, kaikille asiat olivat uusia eikä kukaan ollut aiemmin työskennellyt ketjuhotellissa. Ongelmatilanteissa apua kuitenkin aina saatiin. Henkilökunta kysyi ensin esimieheltä, ja useimmiten sai avun. Jos kuitenkin oli tilanne, ettei esimies ollut paikalla, työkaverin apu oli lähellä. Toinen toistaan auttaen asiat selvisivät. Myös Mikkelin Vaakunan ja Ravintola Majakan henkilökunta oli tarvittaessa apuna.

”Toinen toisiltamme kysyttiin neuvoa ja aina sai vastauksen. On itestään kiinni saako tietoa. Tukea sain eniten ehkä työkavereilta.”

”Parhaiten opittiin kun joku meistä oli oppinu jonkun asian ja hän opetti sen sitten muille.”

”Meillä on respassa hyvä porukka ja pitkään talossa olleita, niin oli sellanen hyvä paketti. Kaikki kerto toisilleen ja aika osaava porukka. Kaikki varmaan yritti oppii. Ite tutkin juttuja ja kerroin sit toisille.”

Myös asiakkaita pidettiin alussa hyvinä opettajina, vaikka heidän kustannuksellaan asioita myös opeteltiin.

”Asiakkaat, joilla oli kokomusta S-ryhmän palveluista ja toimintatavoista saattoivat heittää sellaisia kysymyksiä ja asioita, joihin ei osannut heti vastata. Mutta usein asiakkaat neuvoivat meitä. Ja vakkari-lounasasiakkaiden S-etukortilla harjoteltiin kortin käyttöä.”

Asiakkailta saatu palaute oli rohkaisevaa. Vaikka asiat eivät hoituneet heti alussa aina nopeasti ja hyvin, asiakkaat ymmärsivät tilanteen, kun heille kertoi hotellin juuri muuttuneen Sokos Hotelliksi. Vastaajista yksi myös sanoi, että S-ketjulla on hyvä maine ja senkin takia asiakaspalaute on ollut hyvää. Hänen mielestään henkilökunnan palveluasenne on säilynyt hyvänä, yksilöllisenä, kuten ennenkin. Asiakkaiden mielestä hotelliin on siitä syystä ollut mukava tulla. Myös Sokos Hotellin tulo Savonlinnaan on otettu positiivisena vastaan asiakkaiden keskuudessa.

”Sain asiakkailta positiivista palautetta: vihdoinkin saatiin tännekin Sokos Hotelli.”

Negatiivistakin palautetta on ketjuhotelliksi muuttuminen aiheuttanut. Asiakkaat ovat kritisoineet jonkin verran yksityisen hotellin häviämistä ja ketjuhotellin tuloa tilalle. Eniten negatiivista palautetta on tullut ravintoloissa. Hotellissa annettu palaute on ollut pääosin positiivista. Henkilökunta ei ole kokenut negatiivista palautetta niin, että se olisi ollut henkilökohtaista.

5.5 Osuuskauppa Suur-Savon tuki

Haastatelluista suurin osa koki saaneensa avun talon sisältä ja yhteydenottotarvetta Mikkeliin oli melko vähän. Yhteydenottotarpeita olisi joillakuilla ollut, mutta ei uskallettu soittaa, sillä pelättiin, että kysymyksiä pidettäisiin tyhminä. Osuuskauppa Suur-Savon johto koettiin hieman etäiseksi, eikä yhteydenottoja heihin koettu tarpeellisiksi. Suurimmaksi osaksi talon ulkopuolisia avunpyyntötarpeita oli hotellin puolella ja silloin oltiin yhteydessä Vaakunaan. Apua saatiin melkein aina, kun sitä tarvittiin.

”Vaakunan respaan olin yhteydessä ja sain avun.”

Muutamit haastateltavat kertoivat mieltä piristäneen sen, kun alussa Mikkelistä tulleet opastajat ja kouluttajat olivat tsempanneet ja luoneet uskoa asioiden oppimiseen. Tuntui, että henkilökuntaa ymmärrettiin muutostilanteessa.

5.6 Tilanne vuoden jälkeen

Haastattelujen aikaan oli kulunut reilu vuosi siitä, kun Seurahuoneen omistaja vaihtui. Tutkimuksessa haluttiin selvittää nykytilannetta ja millaisia muutoksia on tapahtunut alun jälkeen.

Kaikkien vastanneiden mielestä tilanne on huomattavasti parempi kuin vuosi sitten. Osaamisen taso on parantunut paljon, osataan muun muassa käyttää uusia ohjelmia, tunnetaan ketjuuntumisen mukana tulleet edut ja erilaiset maksu- ja etukortit. Useat mainitsivat, ettei enää tarvitse miettiä, mitä tehdään missäkin vaiheessa tai miten uusia

työvälineitä käytetään. Käytännön työ on helpottunut ajan myötä, kun työhön on tullut rutiini, eivätkä uudet asiat ole enää niin pelottavia kuin alussa.

”Osaaminen on kasvanu. Osaa aika paljon jo käyttää Operaa, muistaa kortit ja muut. Alkuun kun ei muistanu mitä vihreellä kortilla saa, mitä punasella, mitä mustalla.”

”Nyt on muisteltu miten paniikissa oltiin alussa tiettyjen toiminnallisuuksien opettelussa.”

Uuden työnantajan toimintamalleihin on jo totuttu ja omaan työhön on tullut varmuutta. Itseluottamus on palautunut työnteon helpottumisen myötä. Joidenkin mielestä tämänhetkisen tilanteen olisi pitänyt olla jo vuosi sitten: ”vähän jännittää, mutta melkein kaiken jo osaa. Ollaan tilanteessa, jossa joku tietää jonkun asian ja kertoo siitä muille, tietoketju toimii”.

Työmotivaatio on monilla parantunut vuoden jälkeen. Työmotivaation sanottiin olevan nyt sellainen, kuin mikä se oli ennen omistajanvaihdosta. Itseluottamuksen palautuminen ja hyvät tutut työkaverit ovat tuoneet myös motivaatiota takaisin. Joidenkin mielestä työmotivaatiota on lisännyt lisävastuun saaminen sekä se, kun huomaa pärjäävänsä ja osaavansa työnsä. Toisilla taas töiden lisääntyminen on kasvattanut motivaatiota. Kaikilla työmotivaatio ei ole laskenut prosessin aikana, heillä on ollut koko ajan korkea työmoraali ja motivaatio oppia uutta. Henkinen ja fyysinen jaksaminen on myös suurimmalla osalla tällä hetkellä hyvä.

Monen mieleen on tuonut positiivisuutta myös se, että on saanut vakituisen työn uuden työnantajan myötä. Uuden oppimista ja halua oppia kuvaa seuraava vastaus:

”Ihan samalla motivaatiolla teen koko ajan. Ja kyllä se motivoi et ellei tee hommia hyvin, niin loppuu nämä työt. Pirkko on hyvä esimerkki et kyl sitä oppii vaikka on vähä vanhempi ihminen. Jos viittii nähä vähän vaijaa niin kyllä sitä oppii. Ei tää mitään ydinfysiikkaa oo. Kun omistaja vaihtuu niin kyllä se lähtee omasta itestä.”

Jotkut pohtivat jo tulevaa ja toivovat hyvää rekrytointia tuleville sesongeille. Vastauksesta näkee myös vastaajan hyvän työmotivaation.

”Toivoisin et saatais hyviä kesätyöntekijöitä ja asiat menis hyvin, ettei tulis reklamaatioita. Huono palaute heijastuu pitkään. Sen takia olis hyvä et kaikki menis hyvin.”

Haastateltavat miettivät millaisia muutoksia omistajanvaihdos toi tullessaan. Monen mielestä työtahti on kiireisempää kuin mitä se oli ennen. Asiakasmäärät ovat lisääntyneet ja henkilökunnan määrä on monen mielestä sama tai pienempi kuin ennen.

”Muutos on ehkä enemmän sitä, et on enemmän asiakkaita, keitä pitää ennättää palvelemaan. Ennen kerkes eri tavalla keskittymään jokaiseen asiakkaaseen. Ennätti paneutumaan asioihin eri tavalla, pitämään huolta työympäristöstään, siistimään paikkoja.”

”Iltavuorot on vähän kiireempii. Kyllä se ohjelma on pikkasen hitaampi kun entinen. Ja sellanen mutu on et kyllä on kävijämäärätkin lisääntyny. Mut eihän siinäkään oo mitään järkee et mahdollisimman helpolla vaan pitäis päästä. Sithän ei kellään oo töitä. Sillon jos on kiire, niin tietää et asiat on suht hyvin.”

Ketjuuntumista ja sen mukanaan tuomaa uutta hinnoittelumallia pidettiin yhtenä suurimpana muutoksena. Myös työtehtäviin on tullut muutoksia. Osa asioista on jäänyt kokonaan pois ja uutta on tullut tilalle. Esimerkiksi vastaanotossa ennen hoidettiin normaalin vastaanottotyön lisäksi myös reskontraan, ennakkolaskutukseen ja laskutus-sopimuksiin liittyviä asioita. Näiden poisjäänti tosin ei henkilökuntaa harmita. Uutena on tullut enemmän raportointia. Tietynlainen tekemisen vapauden on koettu supistuneen, mutta siihen yhtenä syynä pidetään ketjuuntumista. Asiat kuuluu tehdä tietyn kaavan mukaan. Positiivisena pidetään sitä, miten helppoja ja mukavia asiakkaita muun muassa S-Card-kortin omistavat, työkseen matkustavat asiakkaat ovat.

Uudet järjestelmät saavat sekä kehuja että moitteita. Hotellijärjestelmää pidetään jonkinlaisena pettymyksenä epävarman toimivuuden takia, vaikka siinä on paljon hyvääkin. Ravintolajärjestelmän kanssa on myös ollut takkuilua, mikä on hankaloittanut myyntityötä.

Työilmapiiriä osastoilla pidetään melko hyvänä, paljon parempana kuin vuosi sitten. Koulutusten aikaan ilmapiirin koettiin olleen jännittynyt, kun tiedettiin muutosten tulevan, muttei tiedetty muutosten sisältöä. Oma pärjääminen jännitti, vaikka kaikilla oli pitkä työkokemus alalta.

”Työilmapiiri oli aika ristiriitainen alussa, monet stressasi aika paljon ja sivusta seuranneena mietin et mihinköhän tää johtaa. Tietenkin täytyy muistaa, et muutokset omaan työnkuvaan verrattuna oli aika erilaiset esimerkiksi respassa, kyllä ymmärtääkin siinä tapauksessa kun muuttuu kaikki, järjestelmätkin.”

Osastojen väliseen ilmapiiriin ei olla täysin tyytyväisiä. Muutoksen jälkeen osastot ovat eriytyneet, eikä ole enää samanlaista yhteenkuuluvuuden tunnetta kuten aiemmin. Tähän toivotaan muutosta, halutaan takaisin entiseen ilmapiiriin, jossa koettiin oltavan kuin yhtä pientä perhettä. Osastojen välisen eriytymisen syyksi arvellaan työkiireen lisääntymistä sekä osastojen tulosvastuullisuutta. Poikkeuksiakin kuitenkin mielipiteissä löytyi:

”Työilmapiiri on ihan hyvä. Ollaan autettu aikasemmin ja autetaan vastakin – yli osastojen. Kyllä mie avun saan, jos vaikka soitan Piattaan ja pyydän jonkun siks aikaa kun meen vaihtamaan lampun tai teen lisävuoteen huoneeseen.”

5.7 Mahdolliset tarvittavat jatkotoimenpiteet

Haastateltavia pyydettiin miettimään, millaisia muutoksia tai parannuksia haluttaisiin tehdä nykytilanteeseen.

Tiedonkulkuun toivottiin parannusta. On liian usein tilanteita, joissa henkilökunta saa tietää asioista `liian myöhään`. Ennakointia ja suunnitelmallisuutta kaivataan lisää. Näistä esimerkkinä mainittiin uudet majoituspaketit, joista ei välttämättä ole tullut tietoa henkilökunnalle etukäteen. Tieto tulee asiakkaalta, kun hän on varaamassa pakettia. Se tuntuu henkilökunnasta harmilliselta, sillä tieto pitäisi tulla talosta ulospäin, eikä taloon ulkoapäin. Samanlaisia ajatuksia oli erilaisten kampanjoiden ja tarjousten suhteen ravintoloissa. Niissäkin koettiin tiedon tulevan vasta silloin, kun kampanja on alkamassa.

”Sisäiseen tiedottamiseen tarkkuutta ja infoaan hyvissä ajoin tulevista asioista.”

Ohjelmien käyttöön toivottiin kertauskoulutusta. Moni totesi, ettei alkuvaiheen koulutuksissa saanut täyttä hyötyä, sillä silloin ei vielä osannut keskittyä tärkeisiin ja olen-

naisiin asioihin, joilla on merkitystä käytännön työssä. Nyt, kun ohjelmia osataan jo käyttää, halutaan saada lisää tietoa ja taitoja.

Työilmapiirin ja yhteistyön parantamiseksi toivotaan enemmän yhteistä tekemistä myös työajan ulkopuolella. Toivottiin erilaisia tapahtumia. Se vaatii jokaisen panostusta. Yhteisellä tekemisellä uskotaan saavutettavan hyvän ja motivoivan työyhteisön.

6 PÄÄTELMÄT

Omistajanvaihdos on radikaali ja henkilökunnassa voimakkaita tunteita herättävä muutos. Tämän takia organisaation johdon tulee kiinnittää muutoksen toteuttamiseen erityistä huomiota. Onnistunut muutosprosessi vaatii avointa muutosjohtamista sekä sitoutuneita henkilöitä prosessiin. Muutosprosessissa ihmisten johtaminen (leadership) tulisi olla tärkeämmässä asemassa kuin asioiden johtaminen (management).

Savonlinnan Seurahuoneella tapahtunut muutosprosessi oli henkilökunnalle monivaiheinen. Muutos aiheutti erilaisia tunnetiloja sekä reaktioita. Tiedonpuute omistajanvaihdoksen tiedotustilanteessa aiheutti pelkoa ja epävarmuutta, mikä osaltaan oli vähentämässä työmotivaatiota ja huonontamassa työpaikan ilmapiiriä. Koska tulevasta ei kerrottu riittävästi, henkilökunta koki oman asemansa epävarmaksi. Epävarmuuden ja tulevaisuuden pelon takia ensireaktio oli monella kielteinen. Voimakkaimpana koettiin järkytystä, hämmennystä, pettymystä ja jopa tyrmistymistä, vaikka uutinen omistajanvaihdoksesta olikin odotettu eikä uutinen ollut yllätys. Päinvastaisena reaktiona koettiin positiivisuutta ja myönteisyyttä uuden ison työnantajan mahdollisuuksista monipuolisena ja varmana työnantajana. Myös työuran mahdollisuudet monipuolistuivat omistajanvaihdoksessa.

Muutosprosessi tapahtui melko nopeasti, rationaalisesti, ja kokonaisvaltaisesti. Näin ollen uutta opittavaa tuli paljon lyhyessä ajassa. Tämä vaikutti henkilökuntaan sekä työilmapiiriin kielteisesti. Kaikkea uutta ei kyetty omaksumaan, mikä aiheutti stressiä sekä itsetunnon alentumista. Kuten Stenvall ja Virtanen (2007, 50–51) mainitsivat, myös tämä muutosprosessi aiheutti henkilökunnassa kolme vaihetta: lamaantumisen, heräämisen ja sopeutumisen. Nämä ilmenivät haastatteluissa keskusteltaessa muutos-

vastarinnasta. Muutosvastarinta näkyi muun muassa kieltämisenä, toimittiin kuin muutosta ei olisikaan tulossa, ei haluttu puhua koko asiasta. Tätä seurasi masennusvaihe, jossa koettiin, ettei osattu tehdä omaa työtä muuttuneessa työympäristössä, kuten Honkanen (1989, 125) tutkimuksessaan toteaa. Välillä koettiin onnistumisen hetkiä, mutta vasta toimintamallien ja järjestelmien käytön oppimisen karttuessa alettiin sopeutua tilanteeseen ja hyväksyttiin uudet asiat. Muutosvastarintaan voi vaikuttaa myös se, että asiat tuli annettuina tekijöinä, mihin henkilökunta ei voinut itse vaikuttaa. Näin on tutkimuksessaan todennut myös Mattila (2007, 21)

Isossa muutosprosessissa tulisi toteutus suunnitella huolellisesti. Käytännön valmennukseen ja aikatauluihin tulisi panostaa, sillä asioiden oppimisella on suuri vaikutus työmotivaatioon sekä henkiseen jaksamiseen. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että käytännön koulutuksen määrä olisi pitänyt olla suurempi ja kesto pidempi. Tietämättömyys ja osaamattomuus vaikuttivat henkilöstön työsuorituksiin kielteisesti. Haastattelujen perusteella voidaan todeta myös, että muutosprosessin muutosjohtajuudessa olisi ollut kehitettävää. Koettiin, ettei muutosjohtajuutta ollut riittävästi. Omistajanvaihdostilanteessa etenkin ostavan yrityksen ylimmällä johdolla on suuri merkitys muutosprosessin toteutuksessa. Tässä tapauksessa ostavan yrityksen ylin johto jäi henkilökunnalle hieman etäiseksi. Tämän tutkimuksen tekijä kuuluu myös yrityksen johtoon, joten muutosjohtajuuteen kohdistuva kritiikki kuuluu osaltaan myös hänelle.

Nykytilanne Savonlinnan Seurahuoneella on pääosin hyvä ja henkilökunnan osaamistaso on kasvanut. Henkilökunta kokee osaavansa toimia muuttuneessa toimintaympäristössä ja uudet toimintatavat on opittu ja ne hyväksytään. Muutosvastarinta kesti siihen saakka, kunnes alun epäselvät asiat selkiytyivät. Henkilökunnan työmotivaatio on hyvä ja itseluottamus on palautunut, mutta työilmapiiriin toivotaan parannusta, sillä se on heikentynyt siitä, mitä se oli ennen omistajanvaihdosta. Työilmapiirin parantamiseen henkilökunta esitti käytännön tason toimenpiteitä. Tiedottamisessa on myös parannettavaa. Lisäksi henkilökunta toivoi, että järjestettäisiin järjestelmien kertauskoulutus.

Opinnäytetyön tavoitteiksi asetettujen henkilökunnan tukemista koskeviin kysymyksiin haastatteluissa saatiin vastaus. Muutoksen vaikutukset henkilökuntaan olivat moninaiset. Henkilökuntaa voidaan tukea kannustamalla ja rohkaisemalla uuden oppimi-

sessä ja tehtävissä suoriutumisessa. Muutosprosessissa henkisen tuen lisäämistä tulee myös lisätä jatkossa. Koulutuksen ja opastuksen lisäämisellä muutoksesta saadaan henkilökunnalle helpompi ja motivoivampi prosessi.

Tutkimusta voidaan mielestäni pitää luotettavana, sillä tutkimuksen toteutuksesta on tarkka selostus, missä on kerrottu muun muassa tutkimusmenetelmä ja menetelmän valintaan vaikuttaneet tekijät, haastattelupaikka, haastatteluihin käytetty aika sekä tutkimustulosten purkumenetelmät. Jos tutkimus toteutettaisiin uudelleen samoista teemoista, tulokset olisivat todennäköisesti samansuuntaiset.

7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön aiheena oli selvittää Savonlinnan Seurahuoneen henkilökunnan kokemus muutosprosessista, kun Osuuskauppa Suur-Savo oli ostanut Savonlinnan Seurahuone Oy:n liiketoiminnan. Valitsin aiheen tutkimuskohteekseni sen kiinnostavuuden takia. Työskentelen itse Savonlinnan Seurahuoneella esimiesasemassa ja koin saavani tutkimuksen tuloksista hyötyä omaan työhöni. Uskon myös Osuuskauppa Suur-Savon hyötyvän tuloksista tulevissa vastaavanlaisissa yrityskaupoissa.

Tulosten perusteella voin todeta, että vastaavissa projekteissa olisi hyvä kiinnittää huomiota enemmän koulutukseen, sen aikatauluihin ja sisältöön. Henkilökunnan jakamiseen ja muutosprosessin menestykselliseen läpiviemiseen vaikuttavat suuresti ennakkoon saatu tieto ja ohjeistus sekä käytännön opastus. Yrityskaupan yhteydessä on myös hyvä huomioida, että ostettavan yrityksen esimiesasemassa työskentelevien tukemiseen ja opastamiseen tulisi panostaa suuresti. Tässä muutosprosessissa esimiehet kokivat olevansa osaamattomia neuvomaan ja opastamaan henkilökuntaa, sillä esimiehillä ei ollut henkilökuntaa enempää tietoa uudesta yrityksestä ja sen toimintatavoista. Kaikki olivat samassa tilanteessa muutosvaiheessa. Muutosjohtamiseen tulee myös kiinnittää enemmän huomiota jatkossa, sillä tulosten perusteella tässä projektissa muutosjohtajuus oli heikkoa, edellä mainituista syistä. Koen myös itse olevani vastuussa muutosjohtajuuden epäonnistumisesta, sillä minun olisi pitänyt osata johtaa ja opastaa henkilökuntaa vahvemmin muutosprosessin aikana, vaikka itsellenikin muutoksen tuomat asiat olivat uusia ja vieraita.

Muutokseen liittyvää aineistoa on helposti löydettävissä, joten teoriaosan materiaalin etsimisessä ei ollut ongelmia. Haastavaa tutkimuksessa oli löytää aika tutkimuksen toteutukselle. Aikataulullisesti tutkimustyö olisi pitänyt tehdä jo aiemmin, mutta oman työtilanteeni takia työ venyi näin pitkälle. Jos tutkimus olisi tehty aiemmin, lähempänä muutosprosessin alkua, tulokset olisivat voineet olla jonkin verran yksityiskohtaisemmat. En kuitenkaan usko, että tulosten lopputulos olisi juurikaan muuttunut nykyisestä.

Olin itse mukana muutosprosessissa prosessin alusta saakka. Erityisen haastavaksi tutkimuksessa koin sen, miten pystyisin ulkoistamaan itseni tutkimuksesta ja tutkittavista teemoista. Tutkimuksen luotettavuutta pohtiessani mietin, oliko kaikki vastaukset aitoja ja rehellisiä. Kuten aiemminkin työssä mainitaan, aiheen arkaluontoisuus ja minun asemani hotellinjohtajana olivat riskejä luotettavuudelle. Uskon kuitenkin onnistuneeni tutkimuksessa, sillä en vaikuttanut vastauksiin enkä tutkimuksen lopputuloksiin. Muutaman kerran haastattelussa huomasin haastateltavan miettivän miksi kysyn jotain asiaa, sillä olinhan itse mukana prosessissa. Sanoin kuitenkin, että olen opiskelijan roolissa ja haluan kuulla heidän vastauksensa. Tutkimustuloksissakin on vain tutkimuksessa esille tulleita asioita, ei omia tuntemuksiani tai mielipiteitäni.

Tutkimusmenetelmäksi valitsin kvalitatiivisen teemahaastattelun, mikä osoittautui oikeaksi valinnaksi. Haastateltavien määrä oli 28 henkilöä, joista vain 2 kieltäytyi. Pidän tätä erittäin hyvänä otoksena, sillä tulokset edustavat näin ollen lähes koko henkilökunnan näkemyksiä. En osaa sanoa syytä, miksi nämä kaksi kieltäytyivät haastattelusta. Olen kuitenkin tyytyväinen, että vain kaksi kieltäytyi, sillä etukäteen ajattelin kieltäytyjiä olevan enemmän oman hotellinjohtaja - asemani vuoksi. Mietin, ettei henkilökunta uskalla avautua minulle näin henkilökohtaisesta asiasta, millä voisi olettaa olevan vaikutusta työntekoon haastattelujen jälkeen. Vakuutin kuitenkin kaikille, että haastattelut ovat ehdottoman luottamuksellisia, eivätkä kenenkään henkilötiedot tule esille missään vaiheessa eikä vastauksista selviä, kenen vastaus on kyseessä. Yhdessä siteeratusta vastauksessa näkyy erään työntekijän nimi, mutta olen saanut häneltä luvan nimen julkaisemiseen. Vastaus antaa nimellä mainitusta henkilöstä positiivisen kuvan. Lupasin myös poistaa kaikki nauhoitukset haastattelujen purun jälkeen, eikä haastatteluihin tai henkilökohtaisiin vastauksiin palata enää tulevaisuudessa. Kunnioi-

tan henkilökunnan yksityisyyttä ja luottamusta haastatteluihin liittyvissä yksityisyy-
lupauksissa. Haastateltavat olivat haastattelutilanteessa vapautuneita ja uskon saaneeni
rehellisiä vastauksia annettuihin teemoihin. Keskustelu oli myös luontevaa. Jos olisin
valinnut lomakekyselyn, en usko, että olisin saanut yhtä aitoja ja monipuolisia vasta-
uksia.

Lopuksi haluan vielä siteerata yhtä haastateltavaa, tässä kuvastuu hyvin muutospro-
sessiin liittyvät tunteet:

*”Yhessä selvittiin suuresta muutoksestakin, ehjänä. Kukaan ei luovutta-
nu vaikka välillä oli sellasiakin ajatuksia et ei jaksa, ei jaksa sitä muu-
tosta, ei osaa ja ei hallitse omaa työtään. Mut siitä selvittiin sen takia et
tsempattiin toisiamme. Kuulin sellaisiakin kommentteja toisilta et mie en
jaksa, mie lopetan, en jaksa tätä. Mut se meni ohi, se oli vaan hetkelli-
nen tilanne.”*

Opinnäytetyön tulokset käydään henkilökunnan kanssa läpi henkilöstöpalaverissa.
Osuuskauppa Suur-Savo saa myös työn käyttöönsä ja voi hyödyntää tutkimustuloksia
mahdollisissa vastaavissa tulevilla yrityskaupoissa.

Jatkotutkimukseksi ehdottaisin muutosprosessin tutkimista Osuuskauppa Suur-Savon
henkilökunnan näkökulmasta. Näin tuloksia voisi verrata, onko haltuunottaneen ja
haltuunotetun henkilökunnan kokemuksissa minkä verran yhtäläisyyksiä ja eroavuuk-
sia.

LÄHTEET

- Arju, Virpi & Koponen, Heli 2001. Työkseen matkustavien asiakkaiden tyytyväisyys hotellipalveluihin. Case: Hotelli Savonlinnan Seurahuone. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Matkailun koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Arminen, Tiina 2005. Ravintolatyöntekijöiden työmotivaatio. Case: Savonlinnan Seurahuone. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Matkailun koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Asunta, Taina, Brännara-Sorsa, Riitta, Kairamo, Helena & Matero, Soile 2003. Majoitus- ja matkailupalvelu. Porvoo. WS Bookwell Oy.
- Drucker Peter F., 2000. Johtamisen haasteet. Juva. WS Bookwell Oy.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hilka, Karoliina 2012. Savonlinnan Seurahuoneen majoitusasiakkaiden tyytyväisyys. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Matkailun koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirjo & Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Honkanen, Henry 1989. Organisaation ja työyhteisön kehittäminen. Suuntauksia ja menetelmiä. Työterveyslaitos Helsinki: Kirja- ja Offsetpaino Purhonen Oy.
- Hukka, Matti 2005. Ketjuuntumisesta kilpailuetu. Ketjuuntuminen suomalaisessa erikoiskaupassa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Huttunen, Pekka 2000. Neljäs Aalto. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Jalava, Urpo 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tampere. TammerPaino Oy.
- Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Järvinen, Asko 1996. Henkilöstö voimavarana, rekrytointi ja kehittäminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kauhanen, Juhani 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy.
- Kilpi, Ville 2012. Yritystoston vaikutus henkilöstöön. Case Sivex. Laurea Ammattikorkeakoulu Hyvinkää. Opinnäytetyö. Theseus.

Kurki, Tanja-Maria 2010. Muutosprosessi Hotelli Hermicassa. Tampereen ammattikorkeakoulu. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Theseus.

Laamanen, Jukka-Pekka 2001. Muutoksen Johtaminen. Case: Savonlinnan Seudun majoitusliikkeet. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Matkailun koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Mattila, Pekka 2007. Johdettu Muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Partanen, Helena 2005. Yrityksen toiminnan ja organisaatorakenteen muutos. Case: Sampo Oyj, Sampo Pankki, Savonlinnan konttori. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Talouden ja hallinnon koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Pentikäinen, Tiina & Turtiainen, Mirka 2005. Hotelli Savonlinnan Seurahuoneen vastaanoton palveluiden kehittäminen. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Matkailun koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Raistikka, Pinja & Ruuska, Taru 2008. Hotelli Savonlinnan Seurahuoneen asiakastytyväisyys. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Matkailun koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Rissanen, Riitta, Sääski, Kaija, Vornanen, Jouni 1996. Uudistuvat organisaatiot. Piekämäki. Kirjapaino Raamattutalo.

Salminen, Maarit 2007. Liiketoiminnan haltuunotto. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Theseus.

Savonlinnan Seurahuoneesta Sokos-hotelli. 2012. Itä-Savo 13.8.2012. WWW-dokumentti. <http://www.ita-savo.fi/uutiset/kotimaa/savonlinnan-seurahuoneesta-sokos-hotelli>. Luettu 16.11.2013.

Silvennoinen, Maarit 2012. Haastattelu 11.9.2012. Vastaanottopäällikkö. Savonlinnan Seurahuone Oy.

S-kanava 2013. WWW-sivut. <https://www.s-kanava.fi>. Luettu 16.11.2013.

Sokos Hotels ketjuohjaus 2013. Tiedotteet.

Sokos Hotels, 2013. <http://www.sokshotels.fi>. Luettu 17.5.2013.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tuominen, Kari 1997. Muutoshallinnan mestari. Vantaa: TummaVuoren kirjapaino Oy.

Van Der Wagen, Lynn & Davies, Christine 1998. Supervision and Leadership in tourism and hospitality. London: Casell Wellington House.

Österberg Maritta, 2007. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

LIITE 1. Teemahaastattelu

Ensireaktio omistajavaihdoksessa

Valmennukset syyskuussa 2012

Käytännön opastus / koulutus

Osuuskauppa Suur-Savon tuki

Tilanne vuoden jälkeen

Mahdolliset tarvittavat jatkotoimenpiteet