



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

JENNA KULJU

# **Muutosjohtaminen vastaanoton uudistuksessa**

Original Sokos Hotel Vaakuna Pori

MATKAILUN TUTKINTO-OHJELMA  
2023

Tekijä(t) Kulju, Jenna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä huhtikuu 2023
	Sivumäärä 50	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi <b>Muutosjohtaminen vastaanoton uudistuksessa</b>		
Tutkinto-ohjelma matkailun tutkinto-ohjelma		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Original Sokos Hotels Vaakuna Porin hotellille. Opinnäytetyön tehtävänä oli selvittää sekä teorian että kyselytutkimuksen avulla, miten muutosjohtamista voidaan hyödyntää työntekijöiden johtamisessa vastaanoton uudistuksessa. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia opinnäytetyön aihetta kattavasti, jotta Vaakunan esihenkilöt voivat myös tulevaisuudessa hyödyntää muutosjohtamista uusien muutoksien keskellä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuoda Vaakunan esihenkilöille uusia näkemyksiä muutosjohtamisesta ja myös heidän työntekijöiden ajatuksista liittyen muutokseen ja muutosjohtamiseen.</p> <p>Tutkimusmenetelmät, joita opinnäytetyössä käytettiin, olivat laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen tutkimus ja kyselytutkimus. Kysely opinnäytetyötä varten tehtiin Google Formsia käyttäen. Kyselyssä oli sekä avoimia että monivalintakysymyksiä. Kyselyn kohderyhmänä oli Vaakunan vastaanoton työntekijät ja kysely lähetettiin heille maaliskuussa 2023. Vastausaikaa heillä oli 13.3.-22.3.2023. Opinnäytetyön teoriaa aiheeseen liittyen tutkittiin laajasti eri lähteitä käyttäen. Aiheita, joita opinnäytetyössä käsiteltiin, olivat esimerkiksi, muutos, muutoksen vaiheet ja muutosjohtaminen.</p> <p>Opinnäytetyötä varten tehdyn kyselyn tuloksista voidaan todeta, että yrityksen muutosjohtaminen vastaanoton uudistuksen yhteydessä toteutui pääasiassa hyvin. Kyselyyn tuli odotettua vähemmän vastauksia. Vastauksista saatiin kuitenkin hyvä ja kattava kuvaus, miten vastaanoton työntekijöiden mielestä Vaakunan vastaanoton uudistus eteni. Joitain kehityksen kohteita vielä on. Niihin liittyen tuli hyvin vastauksia, kun kyselyssä pohdittiin tulevaisuuden muutoksia ja miten niihin voitaisiin varautua paremmin. Kehityskohteita, jotka vastaajien vastauksista nousi ilmi, olivat esimerkiksi työntekijöiden kuunteleminen ja kommunikointi työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä.</p>		
<p>Asiasanat</p> <p>muutos, muutoksen vaiheet, muutoksen jarrut, muutosjohtaminen</p>		

Author(s) Kulju, Jenna	Type of Publication Bachelor's thesis	Date April 2023
	Number of pages 50	Language of publication: Finnish
Title of publication <b>Change management for the renewed reception</b>		
Degree program Degree program in Hospitality and Tourism Management		
<p>Abstract</p> <p>The thesis was done as an assignment for Original Sokos Hotels Vaakuna Pori hotel. The task of the thesis was to find out with the help of both theory and survey research, how can management be utilized in the management of employees in the reception reform. The aim of the research was to study the topic of the thesis comprehensively, so that Vaakuna's supervisors can continue to use change management in the midst of new changes in the future. The purpose of the thesis was to bring Vaakuna's supervisors new views on change management and also their employees' thoughts regarding change and change management.</p> <p>The research methods used in the thesis were qualitative and survey research. The survey was made for the thesis by using Google Forms. The survey had both open and multiple-choice questions. The survey's target group was Vaakuna's reception staff, and the survey was sent to them in March 2023. They had an answer period of 13.3.-22.3.2023. The theory of the thesis related to the topic was extensively researched using different kind of sources. The topics covered in the thesis were, for example, change, stages of change and change management.</p> <p>From the results of the survey conducted for the thesis, it can be stated that the change management of the company in connection with the reform of the reception was mainly implemented well. There were fewer answers to the survey than expected. The answers gave a good and comprehensive description of how the reception employees think the reform of Vaakuna's reception progressed. There are still some development what needs to be done. There were some good development ideas when the survey considered future changes and how to prepare better for them. Development targets that emerged from the respondents' answers, for example, were listening to employees and communication between employees and supervisors.</p>		
<p>Key words</p> <p>change, stages of change, brakes of change, change management</p>		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 ORIGINAL SOKOS HOTEL VAAKUNA PORI .....	6
3 TAVOITTEET JA TUTKIMUS .....	7
4 MUUTOS .....	7
5 MUUTOKSEN VAIHEET .....	9
5.1 Ensimmäinen vaihe .....	10
5.2 Toinen vaihe .....	12
5.3 Kolmas vaihe .....	13
5.4 Neljäs vaihe .....	14
5.5 Viimeinen vaihe .....	16
6 MUUTOKSEN JARRUT .....	16
6.1 Jarrut aloituksessa .....	17
6.2 Jarrut muutoksessa .....	18
7 MUUTOSJOHTAMINEN .....	20
7.1 Hyvä muutosjohtaminen .....	21
7.2 Esihenkilö muutoksessa .....	23
7.3 Muutosviestintä .....	26
8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	27
8.1 Laadullinen tutkimus .....	27
8.2 Kysely .....	29
8.3 Kysely ja tulokset .....	31
8.4 Luotettavuustarkastelu .....	41
9 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	43
10 POHDINTA .....	47
LÄHTEET	
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Muutosjohtamisella on tärkeä merkitys yrityksen toimimisen kannalta. Johtamisella pyritään ohjaamaan työntekijät alkupisteestä loppupisteeseen, eli asetettuun tavoitteeseen. Työntekijöiden huomioiminen muutoksen aikana on tärkeää, jotta esihenkilöt osaavat johdattaa työntekijät kohti tavoitteita. (Melisma, 2020.) Original Sokos Hotel Vaakuna Porissa aloitetaan vastaanoton uudistaminen vuoden 2022 lopulla (Kuusijoensuu, 2022). Muutoksessa halutaan huomioida sekä asiakas- että työntekijänäkökulma.

Johtamista tapahtuu yrityksissä joka päivä. Johtaminen on viestintää alaisten ja esihenkilöiden välillä. Esihenkilöiden on tärkeää osata johtaa niin arjessa kuin muutoksen keskellä. On tärkeää ymmärtää, miten alaisia johdetaan sekä ryhmänä että yksilöinä muutoksen keskellä. (Jääskeläinen, 2020.) Muutosta tapahtuu joka päivä, mutta esimerkiksi toimeksiantajani kohdalla on tapahtumassa iso muutos. Tästä syystä muutosjohtamista tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Original Sokos Hotels Vaakuna Pori on toimeksiantajani, sillä minulla on harjoittelun toinen osa heillä 2023 keväällä. Opinnäytetyö tuli puheeksi haastatteluni aikana ja heillä oli sopivasti ehdottaa tätä ideaa, kun aiheen pohdiminen oli itselleni ajankohtainen.

Opinnäytetyössäni tutkin muutosjohtamista vastaanoton uudistamisen yhteydessä. Ideana on tuoda esille, miten työntekijöiden johtaminen tapahtuu uudistuksen ja muutoksen yhteydessä. Muutosjohtamisella pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet. Vaakunan tilanteessa tavoitteena on uudistettu vastaanotto ja aula. Muutoksen tavoitteena on paremmin toimiva työympäristö sekä työntekijöille että esihenkilöille. Tutkimus tehdään johdettavien eli työntekijöiden näkökulmasta ja tarkemmin, vastaanoton työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimusta varten suoritetaan aineistojen analysointi ja kyselyn toteutus.

## 2 ORIGINAL SOKOS HOTEL VAAKUNA PORI

Toimeksiantajani on Original Sokos Hotel Vaakuna Pori (jatkossa: Vaakuna). Hotelli sijaitsee Porin keskustassa, torin laidalla ja on hyvin kaikkien palvelujen läheisyydessä. Vaakuna on 137 huoneen hotelli ja hotelli toimii kahden rakennuksen välillä. Molemmat rakennukset sijaitsevat vastakkain toisiaan Gallen-Kallelankadulla, joten matka niiden välillä ei ole pitkä. (Sokos Hotels, n.d.)

Hotelli on avattu ensimmäisen kerran vuonna 1939, eli sillä on jo pitkä historia Porissa. Kuten mainittuna, hotellissa on nykyään 137 huonetta, mutta aikaisemmin siellä oli vain 30 huonetta. Hotellista löytyi myös ravintola ja Satakunnan Osuuskaupan kauppa. Vastuullisuus on hyvin tärkeä osa hotellin toimintaa ja heille on myönnetty Green Key-sertifikaatti. Hotelli soveltuu kaikenlaisille asiakkaille, yksin matkustajille, liikematkailijoille, perheellisille ja myös lemmikkien kanssa matkustaville. (Sokos Hotels, n.d.)

Tällä hetkellä hotellihuoneiden lisäksi hotellista löytyy asiakkaille myös ravintola eli asiakkaille tarjotaan edelleen ruokaa hotellin lähetyviltä. Ravintola Amarilloon on sisäänpääsy hotellin aulasta. Vaakuna tarjoaa yöpymisen lisäksi muitakin palveluita. Heillä on mahdollisuudet järjestää esimerkiksi kokouksia. Kokoushuoneita löytyy viisi, Funteeraamo, Akseli, Karhunkruunu, Kallela ja Häränsarvi. Jokainen mainittu tila on kooltaan erilainen ja tästä syystä kokouksia pystytään järjestämään sekä pienille että isoille ryhmille. Kokoustiloja löytyy 48 m<sup>2</sup>-200 m<sup>2</sup> ja Kallela on näistä suurin. Kokoustiloissa pystytään kuitenkin soveltamaan, nimittäin Akseli ja Karhunkruunu ovat yhdistettävissä ja näin sinne mahtuu jopa 70 henkilöä. Kokoustilojen lisäksi hotellia vastapäisestä rakennuksesta, mistä löytyy myös hotellihuoneita, löytyy tapahtumaravintola Kulttuurikulma. Tätä kyseistä tapahtumaravintolaa voidaan pitää myös kokoustilana. Kulttuurikulma tarjoaa tilat myös isommalle porukalle, sillä sinne mahtuu maksimissaan 100 henkilöä. (Sokos Hotels, n.d.)

### 3 TAVOITTEET JA TUTKIMUS

Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä on: Miten muutosjohtamista voidaan hyödyntää työntekijöiden johtamisessa vastaanoton uudistuksessa? Alatutkimuskysymykset keskittyvät muutosjohtamiseen teoriassa.

Alatutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä on muutosjohtaminen?
2. Miksi muutosjohtamista tarvitaan?

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää muutosjohtamisen merkitys yrityksessä työntekijöiden näkökulmasta. Tavoitteena on myös ymmärtää, miten muutosjohtamisen avulla päästään toivottuihin tavoitteisiin. Vaakunan tapauksessa muutosjohtamista tarvitaan, jotta vastaanoton uudistus saadaan valmiiksi. Uudistuksessa vastaanoton tilat muuttuvat ja uusia järjestelmiä otetaan käyttöön, joten työntekijöiden opastus päivitettyihin uudistuksiin on tärkeää. Muutosjohtamisella työntekijät perehdytetään uudistuksiin oikeaoppisesti, jotta työntekijöillä olisi mahdollisimman vähän epäselvyyksiä. Uudistettu vastaanotto tuo varmasti uusia haasteita ja kokemuksia sekä asiakkaille että työntekijöille. Muutosjohtamisen kautta pyritään tekemään muutoksesta mahdollisimman helppo ja toimiva.

### 4 MUUTOS

Muutosta tapahtuu jatkuvasti organisaatiossa, joko pienesti tai suuresti. Muutos ei kuitenkaan tapahdu ihan hetkessä ja muutosta varten tarvitaan hallintaa. Kun tilanne osataan hallita oikein, nykyhetken tilanteesta päästään tulevaisuuden tavoitteisiin. Muutoksessa tapahtuu yleensä siirtymävaihe ja se tarkoittaa sitä, että muutoksessa edetään vaihe vaiheelta. (Russell-Jones, 2000, s. 15.)

Muutos johtuu yleisesti paineesta ja tarkemmin sanottuna, ulkoisesta paineesta. Paineita voivat aiheuttaa esimerkiksi asiakkailta tulevat ehdotukset tai odotukset, jotka saavat organisaatiossa muutoksia aikaan. Organisaatiossa työntekijöiden toiveet voivat vaikuttaa asiaan, mutta yleisesti muutokselle saadaan syyt muualta. Trendit tai nykyaikaistuminen voivat olla syitä muutokselle. (Kukkola, 2011, s. 181.) Ulkopuolelta tulevia paineita aiheuttavat pääasiassa asiakkaat ja kilpailevat yritykset. Asiakkaat odottavat päivityksiä ja uusia ratkaisuja sitä mukaa, kun he huomaavat mahdollisia puutteita tai kehityskohteita. Kun markkinoille tulee jotain uutta ja kilpailevat yritykset tekevät muutoksia yrityksissään, asiakkaat odottavat samankaltaisia muutoksia myös muilta vastaavilta yrityksiltä. Asiakkaiden mielipiteet ovat tärkeitä yrityksille, sillä asiakkaat maksavat yrityksen toiminnan. (Hackselius-Fonsén, 2017, s. 65.) Kilpailijoilta tulevat paineet, kuten hotellien uudistukset, saattavat aiheuttaa ketjureaktion. Tämä vaikuttaa siihen, että suunnitelmat lähtevät helposti eteenpäin myös toisissa hotelleissa. Muutoksia lähdetään viemään eteenpäin, kun kilpaileva hotelli tekee uudistuksia ja todetaan, että omassa hotellissa olisi myös tarpeellista tehdä muutoksia. Näin yritykset tavoittelevat aina samaa tasoa kilpailijoiden kanssa, mikäli tavoitteena ei ole suunnata jopa korkeammalle.

Muutoksen aiheuttajana voi paineiden lisäksi olla jokin ongelma tai mahdollisesti unelma. Organisaatiossa aloitetaan muutos, kun kohdataan ongelmia. Muutoksella tavoitellaan ongelmaan ratkaisua. Jos ei ole ongelmaa, jota korjata, voi muutos alkaa jo pelkästä ajatuksesta liittyen uutuuden viehätykseen ja unelmointiin. (Santalainen, 2014, s. 169.) Vaakunan tilanteessa, vastaanotto tarvitsee muutosta. Vastaanoton halutaan olevan moderni ja vanhanaikaiset laitteet ja säilytystilat vaihdetaan uusiin. Muutokseen vaikuttaa myös halu uudistaa ja modernisoida. Tässä on siis sekä ongelma että unelma.

Muutoksen onnistumiseen vaaditaan sitoutumista. Jos organisaatiossa sekä työntekijät että esihenkilöt eivät sitoudu muutokseen, muutos epäonnistuu. Muutokseen on jokaisen asennoiduttava oikein, eli hyvällä asenteella alusta alkaen. Jos jokainen epäilee muutosta, on se tuhoon tuomittu jo alusta alkaen. Muutokseen pitää osata uskoa ja luottaa. Onnistuneeseen muutoksen



vaikuttaa myös se, että tiedostetaan tosiasiat. On hyvä pohtia esimerkiksi sitä, että vaikka muutos olisi suuri, ei se välttämättä muuta jokaista yksilöä. Muutos muuttaa organisaatiota, mutta ei välttämättä siellä työskenteleviä henkilöitä. (Russell-Jones, 2000, s. 29–30.)

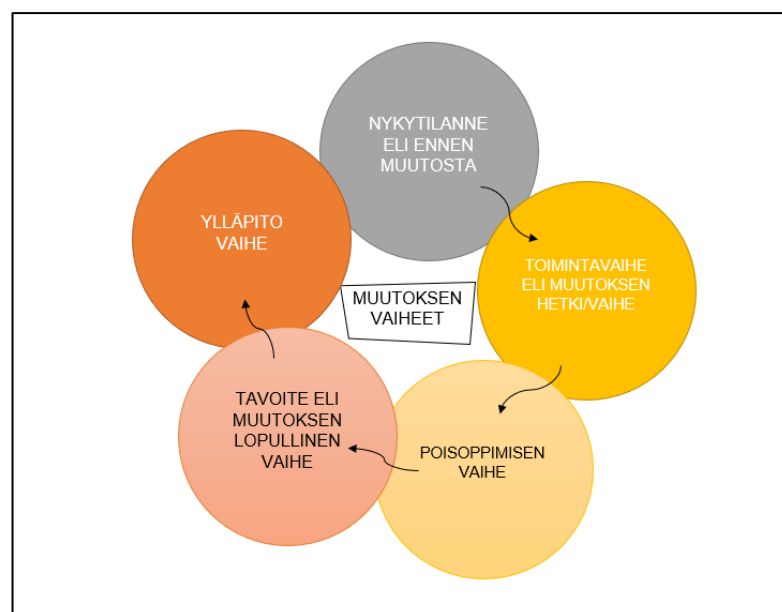
Muutosta vie eteenpäin rehellisyys sekä esihenkilöiden että työntekijöiden välillä. Muutoksessa halutaan yleensä uusia asioita ja asioita, jotka ovat parempia ja kehittyneempiä. Vaikka muutoksessa halutaan paljon uutta, on hyvä muistella myös vanhoja asioita. Aina kaikkea ei tarvitse aloittaa puhtaalta pöydältä. Vanhoja asioita on hyvä muistaa, sillä niitä voi hyödyntää uusien asioiden yhteydessä. (Kukkola, 2011, s. 175.)

Kun mietitään muutoksen onnistumista, on tärkeää pohtia syitä, jotka voivat johtaa epäonnistumiseen. Muutoksen budjetti on esimerkiksi tärkeää miettiä etukäteen. Välillä tulee kuitenkin tilanteita, joita ei välttämättä osata odottaa. Tästä voi seurata esimerkiksi se, että budjettia pitäisi lisätä. Aina se ei kuitenkaan ole mahdollista. Budjetin riittämättömyys voi olla suuri syy, miksi muutos jää kesken tai jätetään kokonaan tekemättä. Muutokselle asetetaan tietyt oletukset ja tavoitteet ja niiden tulokset eivät välttämättä aina tuo haluttuja tuloksia. Tämä voi myös vaikuttaa muutoksen epäonnistumiseen. Jos huomataan, että muutoksella ei ole sen syvällisempää hyötyä, sitä tuskin on kannattavaa jatkaa. (Piha & Sutinen, 2020, s. 16.)

## 5 MUUTOKSEN VAIHEET

Jokainen muutos ja sen loppuun suorittaminen on vaikeaa ja harvemmin se on helppo prosessi, sillä muutos vie aina oman aikansa. Jotta pysyvän muutoksen suorittaminen olisi onnistunut ja mahdollisimman helppo jokaiselle organisaation jäsenelle, tarvitaan erilaisia vaiheita. Muutokseen ei kannata lähteä suoraan miettimättä sen enempää, sillä vaiheiden kautta muutos saadaan tehtyä suunnitellusti vaihe vaiheelta. (WomensMedia, 2022.)

Muutoksessa vaikeinta on sen aloittaminen. Se, että jokainen organisaation jäsen saadaan motivoitua muutokseen, on jo itsessään todella iso tehtävä. Muutosta ei voi aloittaa ilman valmisteluja. Jokaisen pitää olla valmistautunut muutokseen sekä henkisesti että fyysisesti, jotta muutos on mahdollisimman helppo aloittaa. Kun muutokseen varustaudutaan hyvin, on pienempi mahdollisuus epäonnistua. Muutos on polku menestykseen ja tavoitteisiin. Muutoksen aikana koetaan paljon esimerkiksi erilaisia tunteita, kuten pelkoa ja epäröintiä. Jotta muutos saadaan valmiiksi, muutokselle tarvitaan erilaiset vaiheet. Näitä vaiheita edetään vaihe vaiheelta muutoksen loppuun asti. (Dale, 2019.) Kuten kuvasta voidaan huomata (kuva 1), muutos alkaa aina nykytilanteesta. Nykytilanteesta edetään vaihe vaiheelta, jotta päästään muutoksen viimeiseen vaiheeseen. Muutoksen viimeisenä vaiheena on ylläpidon vaihe.



Kuva 1. Muutoksen vaiheet (Soveltaen, Smartrecovery, n.d.).

### 5.1 Ensimmäinen vaihe

Ensimmäisenä puhutaan nykyhetkestä eli tunnetusta tilanteesta. Kun puhutaan tunnetusta tilanteesta, voidaan puhua myös vakaasta tilasta. Kyseinen tila on hetki ennen muutosta eli tila, johon jokainen on tottunut. (Russell-Jones, 2000, s. 15.) Tämän vaiheen lisäksi pitää tehdä päätöksiä ennen virallista muutosta. Ennen muutoksen alkua on tärkeä ottaa huomioon esimerkiksi

toimintaympäristö. Muutoksen aloituksessa ennakointi on hyvin tärkeää. On hyvä varautua ennakoimalla, miten muutos tulee tapahtumaan ja miten siihen mahdollisesti reagoidaan. Muutosta varten on hyvä miettiä, mikä on virallinen muutostarve. Tästä syystä muutosta tulee suunnitella ja valmistella huolella. Tämän siirtymävaiheen hallitseminen tapahtuu parhaiten avoimuudella. On tärkeää keskustella muutoksesta avoimesti. Jos organisaation jäsenillä on kysymyksiä, niihin tulee vastata mahdollisimman hyvin. Kun kysymyksiin vastataan hyvin ja kattavasti, muutos on kaikille mahdollisimman selvä alusta loppuun. (Ponteva, 2010, s. 25.)

Ennen muutoksen alkua, on tärkeää tuoda ilmi muutoksen kokonaiskuva. Tämä on tärkeää, jotta jokaisella organisaation jäsenellä on mahdollisuus ymmärtää mistä muutoksessa on kyse. Muutos ja muutoksen suunnittelu on pääasiassa johdon tehtävä. On kuitenkin tärkeää antaa kaikille mahdollisuus osallistua muutoksen suunnittelemiseen ja esimerkiksi käydä yhdessä läpi jokainen muutoksen vaihe. Näin otetaan huomioon esimerkiksi erikoistilanteet ja mahdolliset ongelmat. Esihenkilöt voivat pohtia niihin ratkaisuja yhdessä työntekijöiden kanssa. (Hackselius-Fonsén, 2017, s. 74.)

Muutoksen ensimmäisessä vaiheessa voidaan kokea myös kieltämistä työntekijöiden suunnalta. Tämä on täysin normaalia ja se tulee helposti ensimmäisenä työntekijöille mieleen. Kun aletaan muuttamaan asioita, helposti pohditaan muutoksen negatiivisuutta. Kielteisiä asioita voidaan huomata työntekijöistä, sillä he eivät välttämättä suostu puhumaan aiheesta tai he mahdollisesti yrittävät estää muutosta tapahtumasta. Suurin ongelma tässä vaiheessa on varmasti se, että työntekijät eivät vielä ymmärrä muutosta ja sen tarkoitusta. Ymmärtämättömyys aiheuttaa eniten kieltämistä. Työntekijöille on tärkeää, että muutoksen keskellä esihenkilöt antavat heille aikaa ja tilaa ymmärtää muutos, alusta alkaen. Vaikka muutos alkaa työntekijöiden kieltämisestä huolimatta, heille on tarjottava ensimmäisestä vaiheesta alkaen mukavuutta ja turvallisuutta. Turvallisuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta pystytään ylläpitämään keskustelemalla ja monipuolisen tiedon jakamisella alusta alkaen. (Brusse, 2015.)

Kun muutos on alkamassa, jokaisella työntekijällä on varmasti paljon kysymyksiä. Asiat alkavat kuitenkin vaihe vaiheelta käymään selkeämmiksi. On kuitenkin tärkeää, että esihenkilöt sekä työntekijät pitävät huolta toisistaan muutoksen alkuvaiheista lähtien. On tärkeää, että jokainen auttaa toisiaan parhaansa mukaan. Kun auttaa muita, saa helposti ajatukset pois omista murheista ja huolista. Tästä syystä muutos lähtee etenemään mutkattomammin. Jokaisen stressi vähenee, kun työntekijät ja esihenkilöt antavat kaikille mahdollisuuden avoimelle keskustelulle. Tämä vaikuttaa siihen, että muutoksen vastaanottaminen on miellyttävämpää. (Castrillon, 2020.)

## 5.2 Toinen vaihe

Seuraavana vuorossa on tärkein, eli siirtymävaihe. Tätä vaihetta voidaan sanoa myös tuskalliseksi vaiheeksi. Tämä vaihe on muutoksen vaihe eli se hetki, kun kaikki muuttuu. Tässä vaiheessa organisaatiossa pitää opetella uusia asioita. Jokaisen on mentävä jollain tasolla oman mukavuusalueen ulkopuolelle. Tällaiset muutokset aiheuttavat jokaisessa työntekijässä erilaisia tunteita. Joitakin työntekijöitä muutos ei haittaa, kun taas toisiin muutos vaikuttaa enemmän. (Russell-Jones, 2000, s. 15.) Vaakunan muutoksessa alkuperäinen vastaanotto on väliaikaisesti eri sijainnilla ja taukokuoneet ovat myös eri paikassa. Tämä voi olla osalle työntekijöistä helppo juttu sisäistää, mutta toiset kokevat sen vaikeampana.

Muutoksen aikana on tärkeää huomioida myös mahdolliset uhat. On hyvin mahdollista, että muutoksessa tulee epävarmuutta ja lamaantumista, kun muutoksen merkitys selviää. Jotta muutoksessa päästään eteenpäin, on tärkeää tiedottaa muutoksessa tapahtuvista vaiheista organisaatiossa mahdollisimman usein. Kun muutoksen vaiheista tiedotetaan tarpeeksi, jokaisella on mahdollisuus pysyä ajan tasalla muutoksen vaiheista. Muutoksen vaiheessa on myös tärkeää, että organisaatiossa tarjotaan tukea sitä tarvitseville. Joku työntekijöistä voi esimerkiksi kokea muutoksen todella voimakkaasti ja hän tarvitsee mahdollisesti enemmän tukea, jotta sitoutuminen pysyy vahvana. (Pon-teva, 2010, s. 25.)

Työntekijöiden epävarmuus voi nousta erilaisilla tavoilla esiin tässä vaiheessa muutosta. Joillakin työntekijöillä esimerkiksi suuttumus, arvostelu tai keskittyminen ainoastaan negatiivisiin asioihin on enemmän pinnalla kuin ne hyvät asiat. Tässä vaiheessa työntekijöillä on yleensä tilaisuus kertoa omista huolistaan tarkemmin ja tämä on positiivista myös esihenkilöiden kannalta. Työntekijöiden on hyvä antaa rakentavaa palautetta esihenkilöille. Rakentava palaute auttaa esihenkilöitä muutosjohtamisessa oikeaan suuntaan. Kun työntekijät antavat rakentavaa palautetta esihenkilöille, helpottaa se kaikenlaisten takaiskujen käsittelyä heti muutoksen alusta alkaen. (Brusse, 2015.)

Vaikka muutoksen keskellä on uhkia ja epävarmuutta, on hyvä osata tarttua jokaiseen mahdollisuuteen. Työntekijänä muutoksessa pitää yrittää pysyä positiivisena ja ajatella, että muutoksessa voi olla paljon myös hyviä puolia. Muutokset voivat luoda esimerkiksi työntekijöille uusia työtehtäviä tai tilaisuuksia pyrkiä ylöspäin omassa ammatissa. On myös mahdollista, että muutos tiivistää ja muuttaa työkavereiden välisiä suhteita. Kun sekä esihenkilöt että työkaverit auttavat toisiaan, ihmissuhteista saattaa tulla läheisempiä ja tämä vaikuttaa hyvin positiivisesti myös työympäristöön. (Castrillon, 2020.)

### 5.3 Kolmas vaihe

Ennen kuin muutos on valmis ja saavutetaan toivotut tavoitteet, on poisoppimisen vaihe. Tämä tarkoittaa sitä, että mahdollinen surutyö tapahtuu usein tässä kohtaa muutosta. Tunteiden käsittely muutoksessa on hyvin tärkeää, jotta jokainen organisaation jäsen pystyy sisäistämään muutoksen. Tämän vaiheen hallintaan auttaa myös asioista tiedottaminen ja viestiminen, mutta myös osallistuminen organisaation tunteiden käsittelyyn. Organisaatiossa on esimerkiksi mahdollista järjestää jokin muistotilaisuus/kahvihetki, missä mietitään yhdessä mennyttä ja tulevaa. Näin jokainen pääsee yhdessä keskustelemaan muutoksesta ja sen aiheuttamista mahdollisista tuntemuksista, olivat ne sitten positiivisia tai negatiivisia. Kahvittelujen yhteydessä esihenkilöiden on myös mahdollista osallistua alaisten keskusteluihin. Näin heillä on mahdollisuus

pysyä ajan tasalla työntekijöiden ajatuksien suhteen muutoksessa. (Ponteva, 2010, s. 24–25.)

Jokaisen organisaation jäsenen on tärkeää pystyä puhumaan omista tunteistaan, jotta muutos on paremmin ymmärrettävissä. Usein monet helposti välttelevät tunteitaan tai eivät halua puhua niistä. Tunteiden välttely ja puhumattomuus saattaa lisätä stressiä. Kun työntekijät ja esihenkilöt käsittelevät yhdessä tunteita ja epämiellyttäviä asioita, voidaan kaikki ongelmat ja murheet pitää kurissa. Puhuminen ja asioiden selvittäminen yhdessä on terveellisempi vaihtoehto sille, että suljetaan ja tukahdutetaan ajatukset ja tunteet. Kun ajatukset ovat selkeämpiä, muutoksen hyväksyminen on paremmin hallussa. (Castrillon, 2020.)

Tässä vaiheessa muutosta muutos hahmottuu työntekijöille enemmän ja näin päästään lähemmäs hyväksymistä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita välttämättä vielä sitä, että ollaan hyväksymisen täysissä mitoissa. Työntekijöillä alkaa kuitenkin enemmän hahmottumaan ajatus tulevasta, ja he suuntaavat katseensa enemmän tulevaan päin. Vaikka tässä vaiheessa mahdollisesti mietitään myös jo tulevaa, osalla työntekijöistä voi vielä olla hieman epävarmuutta muutokseen liittyen. Jos esihenkilöt eivät tässä vaiheessa muutosta kuuntele työntekijöitä ja heidän ideoitaan, se voi helposti pudottaa työntekijöiden katseet tulevasta takaisin epäroimiseen ja vastusteluun. Esihenkilöiden on tärkeää pitää huolta siitä, että tähän mennessä työntekijöiden kanssa on keskustelut pidetty avoimena ja jokaisen huolet ovat otettu huomioon. Jos näin on tapahtunut, työntekijät mitä todennäköisemmin ovat tässä vaiheessa jo toiveikkaita tulevasta ja kaikesta uudesta mitä muutos tuo tullessaan. (Brusse, 2015.)

#### 5.4 Neljäs vaihe

Seuraavana siirtymävaiheena on tavoite. Tätä vaihetta voidaan kutsua myös tuntemattomaksi ja jopa mahdollisesti epätoivotuksi. Kun lopulta tavoitteeseen päästään, lopputulos ei välttämättä ole jokaiselle mieluisa. Voidaan huomata, että jokaista organisaation jäsentä ei voida miellyttää. Mahdollisesti on

sellaisia työntekijöitä, jotka pitävät esimerkiksi vanhoista rutiineista tai työssä käytettävistä laitteista enemmän kuin muutoksen jälkeisestä uudesta. (Russell-Jones, 2000, s. 15.)

Lopputulosta voidaan pitää myös omalla tavallaan hyväksymisenä. Kun muutos on valmis, jokaisen on omalla tavallaan pakko hyväksyä tilanne. On tärkeää huomata uudet toimintatavat ja miten niiden kanssa toimitaan. Muutoksen voi esimerkiksi nähdä myös haasteena, johon on hyvä tarttua ja kokeilla jotain uutta. Esihenkilöiden puolesta muutoksen jälkeinen aika on myös kriittinen. Vaikka muutos on valmis, tulee sen jälkeen tehdä vielä paljon valmisteluja. Alaisten kouluttaminen esimerkiksi uusia menetelmiä varten on tärkeää, jotta jatkon hallitseminen on mahdollista. Kun koulutus tapahtuu mahdollisimman nopeasti ja selkeästi, organisaatio saadaan taas pyörimään muutoksen jäljiltä ja muutokseen on helpompi sopeutua. (Ponteva, 2010, s. 25.)

Tässä vaiheessa muutosta työntekijät ovat sitoutuneempia muutokseen kuin koskaan aikaisemmin. Jos muutos on ollut onnistunut, työntekijät uskovat muutoksen toteutukseen ja visioon. Jokainen ei kuitenkaan välttämättä ole vielä tässäkään vaiheessa samaa mieltä jokaisesta muutoksen kohdasta. Menestyminen ja muutokseen osallistuminen ovat kuitenkin sitouttaneet heitä jatkoon. Tässä vaiheessa työntekijät ovat mahdollisesti jo kiinnostuneempia nykyhetkestä ja halukkaita oppimaan enemmän uudesta tilanteesta. Jokainen haluaa yrittää parhaansa, jotta muutos on pysyvä ja toimiva. Vaikka muutos on jo tapahtunut, muutoksen toimivuus tulee taata työntekijöille vielä muutoksen jälkeen. Esihenkilöiden tulee edelleen huolehtia siitä, että työntekijöillä on mukava ja turvallinen olo. Muutoksesta on voitu oppia, että esimerkiksi avoin keskustelu ja työntekijöiden kuunteleminen ovat jatkossakin hyviä menettelytapoja. Työntekijöiden motivaatiota muutoksen ylläpitämiseen voi edesauttaa esimerkiksi palkitsemalla ja tunnustamalla heidän työtään. (Brusse, 2015.)

## 5.5 Viimeinen vaihe

Viimeisenä vaiheena on muutoksen ylläpitäminen. Kuten neljännessä vaiheessa mainittiin, muutosta tulee ylläpitää sekä esihenkilöiden että työntekijöiden puolesta. Kun muutosta ylläpidetään, vältetään paluu vanhoihin tapoihin ja menetelmiin. Jokaisen henkilön omat edistymisen askeleet muutoksen yhteydessä vaativat myös jokaiselta ylläpitoa. (Loma Linda University, n.d.)

Tässä vaiheessa huomataan myös, että kaikista mahdollisista vastoinikäymisistä päästiin yli ja muutos on valmis. Uudet kuviot ja tavat ovat osana jokaisen rutiineja työpaikalla. Esihenkilöiden ja työntekijöiden panostus muutokseen on pysyvää ja jokaisen tulee olla itsestään ylpeä, kun kaikesta on selvitty tähän asti. Muutos vaatii aikaa ja se ei ole itsestäänselvyys, että muutoksesta selviää viimeiseen vaiheeseen. (Medina, 2022.)

## 6 MUUTOKSEN JARRUT

Muutoksella on eri vaiheita, mutta niiden vastapainoksi voidaan puhua myös muutoksen vastavoimista. Nämä voimat ovat ikään kuin jarrut, jotka estävät tai hidastavat muutosta. Vastavoimat muuttuvat muutoksen edetessä vaihe vaiheelta, samalla tavalla kuin muutoksen vaiheet. Jarrut muuttuvat muutoksen mukana ja kaikkien toiveena on, että positiiviseen suuntaan. Kun muutos hoidetaan hyvin jokaisen tahon osalta, muutoksen jarrut saadaan pysäytettyä ja jarrujen sijasta päästään vauhdilla eteenpäin. (Piha & Sutinen, 2020, s. 12–13.)

Jokainen käyttäytyy muutoksen aikaan eri tavoilla ja jokaisella on omat tavat reagoida erilaisiin tilanteisiin. Yleisesti monet haluavat pitäytyä vanhassa, tutussa ja turvallisessa. Muutos pelottaa ja aiheuttaa epämiellyttävyyden tunteita, kun halutaan pitää kiinni vanhoista tavoista. Tätä toimintaa kutsutaan muutosvastarinnaksi. Tämä on täysin normaali osa muutosta. Vastarintaan



pitää vain osata reagoida oikein ja miettiä tapoja, joilla jokaisen vastarintaa voitaisiin pienentää. (Järvinen, 2016.)

### 6.1 Jarrut aloituksessa

Kun muutosta aloitetaan, työntekijöillä voi olla monen asian suhteen niin sanotusti jarrut päällä. Ensimmäisenä ajatuksena voi esimerkiksi nousta, onko muutokselle aikaa sillä hetkellä. Muutos vie paljon aikaa jokaiselta sekä henkisesti että fyysisesti, joten kaikista tärkein on varmistaa riittävä aika muutokselle. Aikaresurssit pitää olla kunnossa, jotta muutos on mahdollinen. (Piha & Sutinen, 2020, s. 13.)

Muutoksen aloituksen aikoihin työntekijöillä voi olla myös pelkotiiloja, sillä yleisesti muutos on hetkellisesti hyppy tuntemattomaan. Kun ei olla enää tutussa ja turvallisessa, syntyy pelkoa ja epävarmuutta. Työntekijöille voi tulla esimerkiksi ajatuksia siitä, onko muutoksella jotain vaikutusta omaan työntekoon. Nämä ajatukset voivat olla hyvin negatiivisia. Onko oman työn tekeminen enää yhtä luontevaa muutoksen jälkeen ja tottuuko työntekoon uusien menetelmien mukaan? Mahdollisesti ajatellaan myös, milloin uuteen tottuminen tapahtuu? Joillekin työntekijöille voi tulla esimerkiksi myös menetyksen pelko. Kun tulee uutta ja ihmeellistä, menetetäänkö siinä samalla jotain vanhaa ja arvokasta? (Järvinen, 2016.)

Seuraavana esteenä työntekijöiden kannalta voi olla ajatus siitä, että heitä ei auteta tai tueta tarpeeksi. Muutos saattaa vaatia sekä esihenkilöiltä että työntekijöiltä uusia taitoja ja tapoja ajatella. Tähän esihenkilöiden on varauduttava sillä, että he tarjoavat työntekijöilleen tarpeeksi tukea. Esihenkilöt voivat tukea esimerkiksi kuuntelemalla ja perehdyttämällä mahdolliset uudet asiat työntekijöille, jotta kenellekään ei tule tyytymättömyyden tunnetta. (Piha & Sutinen, 2020, s. 13.)

Yhtenä vastavoimana on myös ajatus siitä, että muutos ei tapahdu ihan hetkessä ja siihen vaaditaan jokaiselta paljon panostusta ja uuden oppimista.

Tämä voi aiheuttaa joissakin työntekijöissä vastarintaa. Kaikki eivät välttämättä ole valmiita näkemään samaa vaivaa muutoksen eteen, mitä jokaiselta vaaditaan. Tämä taas puolestaan on väärin niitä kohtaan, jotka ovat valmiita laittamaan kaiken panostuksen muutokseen. Jokaiselta organisaation jäseneltä odotetaan paljon, esimerkiksi uusia tapoja työskennellä ja asennoitumista uusiin rutiineihin. (Järvinen, 2016.)

Viimeisinä ajatuksina voi herätä, onko muutos tarpeellinen. Työntekijöillä voi olla myös pelko siitä, että esihenkilöt eivät itse toimi odotusten mukaisesti. Jos esihenkilöt toivovat työntekijöiden noudattavan tiettyjä ohjeita, samat ohjeet pitäisi toteutua myös heidän itsensä toimesta. On tärkeää saada kaikki ymmärtämään, miksi muutos on ajankohtainen ja miksi sitä tarvitaan. Muutoksen tarvetta on korostettava, jotta kaikki varmasti ymmärtävät muutoksen tärkeyden. Muutoksen ymmärtäminen todennäköisesti vähentää työntekijöiden vastustelua. Esihenkilöiden tulee myös itse olla mukana muutoksessa siten, että he näyttävät mallia. He eivät voi olettaa työntekijöiden tekevän muutoksen eteen töitä, jos he eivät itse näytä ensin esimerkkiä. (Piha & Sutinen, 2020, s. 13.)

Ennen kuin muutosta lähdetään viemään eteenpäin, tulee olla muutosvalmiusvaihe. Tässä vaiheessa käydään läpi koko muutosprosessi ja suunnitellaan transformaatioprosessi. On hyvä tutkia esimerkiksi edellisten vuosien kehityshankkeita ja niiden tuloksia. Kun muutosta varten tarvittavat analysoinnit ovat tehty, voidaan laatia projektisuunnitelma. Suunnitelmaan sisältyy kaikki mitä muutoksesta pitää tietää, esimerkiksi muutoksen tavoitteet ja kehittämisen keskeiset teemat. (Santalainen, 2014, s. 175.)

## 6.2 Jarrut muutoksessa

Kun muutos on saatu aloitettua, organisaatiosta suurin osa on todennäköisesti saatu vakuutettua muutokselle. Aloituksen jälkeen on mietittävä, miten muutoksen aikana edetään ja mitä mahdollisia ongelmia sen edetessä voi ilmetä. Vastavoima tulee edelleen ottaa tosissaan ja siihen on hyvä varautua, jotta

jokainen osapuoli olisi mahdollisimman tyytyväinen tilanteen edetessä. (Piha & Sutinen, 2020, s. 13.)

Vastavoimaa tulee käsitellä muutoksen aloituksesta lähtien. Jokaisen työntekijän pelot ja murheet tulee ottaa huomioon ja niitä pitää käsitellä parhaalla mahdollisella tavalla. Jokaiselle työntekijän huolelle on oltava vastaus ja jokaisen muutoksen vaiheen tulee olla sellainen, jota pystytään selittämään. Tämä tapa ehkäisee vastarintaa ja antaa rauhaa työntekijän huolille. Jos esihenkilöillä ei ole vastauksia työntekijöiden murheille, siitä voi syntyä pelkästään lisää pelkoa ja epävarmuutta. Jos esihenkilöt eivät tiedä ratkaisua, miten työntekijät voisivat tietää? Esihenkilöillä ei tietenkään välttämättä ole heti vastauksia jokaiseen huoleen ja pelkoon. Tärkeintä vastavoiman ehkäisemiseksi on, että vastaukset etsitään, jos niitä ei tiedetä. (Järvinen, 2016.)

Tässä vaiheessa työntekijöiden mieleen voi edelleen nousta erilaiset pelot ja huolet. Työntekijät saattavat pohtia, onnistuuko muutos varmasti tai onko muutokselle sittenkään riittävästi resursseja, kuten aikaa. Nämä asiat pyörivät yleensä heidän mielessä, jotka kokevat muutoksen edelleen uhkana. Työntekijöillä voi myös olla pelko siitä, että muutos ei tuo tarpeeksi odotettuja tuloksia. Tämänkaltaisen muutos ottaa enemmän kuin antaa. Muutokselta saatetaan odottaa tiettyjä asioita ja aina odotukset eivät välttämättä ole tähän mennessä täyttyneet. Tästä syystä voivat huolet nousta esimerkiksi siitä, onko muutokseen sittenkään mahdollista sopeutua. (Piha & Sutinen, 2020, s. 13.)

Tässä vaiheessa pelkotilat voivat olla jo vähentyneet, mutta niitä voi silti vielä esiintyä. Jokaisen työntekijän huolien käsittely on tärkeää. Tämä ei välttämättä kuitenkaan aina ole se tärkein kohta, mihin pitää keskittyä. On tärkeää löytää ensin syyt, mistä syntyneet ongelmat ovat alun perin lähtöisin. On hyvä tutkia syyt, jotka loivat työntekijöiden vastavoiman. Työntekijät, jotka ovat esimerkiksi selkeästi panostaneet muutosta edeltäviin työtehtäviin ja tilanteeseen, pitävät mahdollisesti muutosta edeltävästä hetkestä enemmän. Nämä työntekijät ovat todennäköisesti niitä, jotka haluavat ennemmin pitäytyä tutussa ja turvallisessa. On tärkeää huomata ajoissa työntekijät, jotka mahdollisesti ajattelevat negatiivisesti muutoksen aloituksesta. Näin voidaan ehkäistä vastavoimaa

entistä tehokkaammin. Vastavoimaa on hyvä pyrkiä ehkäisemään heti, kun se on mahdollista. (Kogan, 2020.)

Ajatuksena voi nousta myös se, että osa organisaation jäsenistä kuvittelee tekevänsä kaiken oikein ja muista työntekijöistä eri tavalla. Tämänkaltaisille työntekijöille voi syntyä ajatus siitä, että heitä ei ymmärretä. Tämä voi kehittyä siihen pisteeseen, että osa organisaation jäsenistä luokitellaan muiden keskuudessa ylemmälle tasolle kuin muut. Tämänkaltaisen luokittelu saattaa aiheuttaa erilaisia ajatuksia jokaisessa. Muutoksessa olisi tärkeää, että jokaista kohdellaan samalla tavalla ja muutoksessa otetaan jokainen huomioon. Kun näin toimitaan, on kaikilla paremmat mahdollisuudet sitoutua muutokseen haluamallaan tavalla. Jos joku muutoksessa kuvittelee olevansa paremmassa asemassa kuin muut työntekijät, aiheuttaa se todennäköisesti lisää muutoksen vastavoimaa ja tämä hidastaa muutosta. (Piha & Sutinen, 2020, s. 13.)

## 7 MUUTOSJOHTAMINEN

Muutosjohtaminen on osa arkea ja sitä tapahtuu jatkuvasti organisaatioissa. Välillä organisaatioissa tapahtuu isompia muutoksia, johon vaaditaan enemmän sekä työntekijöiltä että esihenkilöiltä. Muutosjohtaminen on työntekijöiden johtamista haluttuun lopputulokseen. Johtamisella pyritään huomioimaan jokainen työntekijä muutoksessa. On hyvä tunnistaa tavat, joilla jokainen työntekijä pystytään huomiomaan siten, että päästään tavoitteisiin. Muutoksessa on hyvä osata asettaa päämäärät ja tavoitteet, jotta muutos saadaan toimimaan ja onnistumaan ilman ongelmia. (Melisma, 2020.)

Tyytymättömyys organisaatiossa on iso aukko, joka halutaan täyttää tyytyväisellä ilmapiirillä ja tyytyväisillä työntekijöillä. Kun tähän pyritään, antaa se paremmat mahdollisuudet sille, että kaikki menee mahdollisimman hyvin ja kaikilla olisi kaikki tarpeellinen hyvään työtulokseen. Muutoksella pyritään keskittymään siihen, että tyytymättömyyttä aiheuttavat kohdat muutetaan. Joskus

muutokseen lähdetään väärin perustein, esimerkiksi pelottelulla ja se johtaa ainoastaan muutosvastarintaan. Tämän takia on tärkeää, että kommunikaatio ja yhteistyö toimivat organisaatiossa. (Piha & Sutinen, 2020, s. 11.)

Muutokseen vaaditaan oikeanlaista asennetta ja siihen vaikuttaa esimerkiksi organisaation kulttuuri. Jokaisella on erilaiset tavat, miten asioita tehdään ja hoidetaan. Jokaisen kasvatus on myös vaikuttanut siihen, miten eri asioihin asennoidutaan. Erilaiset ennakkoluulot ja kokemukset saavat ihmiset ajattelemaan eri tavalla asioita. Jos työntekijällä on esimerkiksi huonoja kokemuksia aikaisemmista muutoksista, saattaa se lisätä pelkoja myös tulevaisuuden muutoksiin. Tämä sitten taas vaikuttaa muutokseen asennoitumiseen mahdollisesti negatiivisella tavalla. On kuitenkin hyvä muistaa, että henkilö ei voi kontrolloida kaikkea ja tilanteet muuttuvat, mutta niihin pitää yrittää asennoitua oikein. (Piha & Sutinen, 2020, s. 11.)

Organisaatioissa tapahtuvaa muutosta voidaan kutsua kriisiksi. Organisaation työntekijät ja asiakkaat ovat tottuneet vuosien saatossa tiettyihin asioihin. Kun totuttuja normeja lähdetään muuttamaan, se voi vaatia jokaiselta paljon totuttelua. Uusiin asioihin totuttelu on jokaisen henkilön kohdalla eri asia, sillä jokainen käsittelee muutokset ja uudet asiat eri tavalla. On tärkeää, että jokaisella on mahdollisuus kokea muutos omalla tavallaan, jotta muutos sujuu ongelmitta. Mitä enemmän esimerkiksi organisaation työntekijät ovat saaneet vaikiintuneita rutiineja organisaatiossa, sitä vaikeampi muutos voi olla. (Hackseilius-Fonsén, 2017, s. 19.)

## 7.1 Hyvä muutosjohtaminen

Muutos on aina vaikea prosessi ja sen loppuun vieminen on jokaisen organisaation jäsenen vastuulla, mutta isoin vastuu on kuitenkin esihenkilöillä. Jotta muutosjohtaminen on hyvää, tulee asioiden olla hallinnassa. Jokaiselle muutoksen vaiheelle tulee olla suunniteltuna strategiat, jotta kaikki sujuu mahdollisimman hyvin. Hyvä muutosjohtaminen koostuu erilaisista lähestymistavoista, joita tulee vastaan muutoksen edetessä. Muutoksen edetessä organisaatio

kehittyä ja muutosjohtamisella pyritään arvioimaan näitä kehityksen vaiheita. Kun näitä vaiheita arvioidaan, auttaa se esimerkiksi budjetoinnissa ja resurs-sien käytön optimoimisessa. (Warström, 2021.)

Hyvään muutosjohtamiseen tarvitaan esimerkiksi työntekijöiden oikeaoppista kouluttamista. Muutoksen prosessin mukana kulkeminen on asia, joka tulee jokaisen osata, jotta muutos etenee hyvin jokaisen osalta. On tärkeää, että tavoitteiden saavuttamisesta ja rajoitteista keskustellaan. Nämä tavoitteet ja rajat pitää määritellä työntekijöille. Tämä vaatii koulutusta, jotta jokaisella on mahdollisuus oppia asiat selkeästi. Koulutus voi olla esimerkiksi työntekijöiden osallistamista muutokseen konkreettisesti, jotta he näkevät mitä muutos on ja miten muutos etenee. Jokainen oppii asiat eri tavalla, toiset kuuntelemalla ja toiset tekemällä. Nämä molemmat tavat toteutuvat, kun työntekijöitä osallistu-tetaan muutokseen. Työntekijöiden osallistamisella varmistetaan, että jokai-nen organisaation jäsen ottaa vastuun muutoksen toteutumisesta sekä yksi-lönä että yhdessä. (Samuel, 2022.)

Tärkein hyvän muutosjohtamisen elementti on kuitenkin muutoksen oikeanlai-nen hallinta. Esihenkilöiden muutoksen hallinta, vaikuttaa moneen asiaan. Työntekijöiden luottamus esimerkiksi kerätään sillä, että näytetään kaiken ole-van kunnossa ja muutoksessa pysytään ajan tasalla. Kun muutosjohtaminen on hallinnassa, vältetään esimerkiksi työntekijöiden motivaation puutteesta. Muutosjohtaminen tulee tapahtua esihenkilöiden toimesta, mutta myös ylem-män johdon tulee olla samoilla linjoilla jokaisen kanssa. Työntekijöiden on hyvä huomata, että jokainen muutoksen osa-alue on hallinnassa sekä ylimpien joh-tajien että esihenkilöiden toimesta. Tämä lisää todennäköisesti työntekijöiden varmuutta muutoksen etenemisestä. Jotta muutoksen hallinta toimii, on hyvä ottaa huomioon esimerkiksi organisaation välinen kommunikointi. Esihenkilöi-den ja työntekijöiden välinen kommunikaatio on kaiken avain. Kommunikoimalla kaikkien kanssa, esihenkilöt varmistavat pysyvänsä ajan tasalla kaikesta ja näin saadaan hallittua muutoksen eri osa-alueita. (Braley, 2021.)

## 7.2 Esihenkilö muutoksessa

Esihenkilön työhön kuuluu johtamista joka päivä monenlaisissa eri tilanteissa. Muutosta tapahtuu arjessa, mutta esihenkilön tulee myös osata johtaa organisaation isoja muutoksia. Esihenkilön tulee osata johtaa muutosta hyvin ja rauhallisesti. Kun esihenkilö johtaa muutosta oikein, hänen avullaan päästään haluttuun lopputulokseen. Muutostilanteessa on tärkeää, että esihenkilö pysyy innostavana alusta loppuun asti. On myös hyvä ymmärtää, että kaikkien työntekijöiden motivoiminen on erilaista ja jokainen tarvitsee eri lähestymistapoja. Jokaisen lähestymistavan ymmärtäminen auttaa muutoksen aloituksessa. Jokainen työntekijä ei välttämättä innostu muutoksesta heti ja se vaatii esihenkilöltä enemmän työtä. (Sarkkinen, 2017.)

Esihenkilön tulee osata ottaa vastaan epäonnistumisia. Mikään muutos milään elämän osa-alueella ei aina mene niin kuin on suunniteltu ja tulee vastaan epäonnistumisia. Epäonnistumiset kuitenkin herättävät ja antavat ymmärrystä siihen, mikä meni väärin ja siihen osataan jatkossa varautua. Epäonnistumisten ei kuulu kuitenkaan lannistaa. Esihenkilön tulee hyväksyä asia, selittää se muille ja mennä eteenpäin. Muutoksessa ei ole hyötyä siitä, että jäädään miettimään yhtä asiaa liian kauaksi aikaa. (Kukkola, 2011, s. 201.)

Muutoksen yhteydessä esihenkilöillä tulee helposti eteen tilanteita, joissa lähdetään muutokseen miettimättä sen tarkemmin. Tässä tilanteessa helposti yliarvioidaan organisaation kykyä muuttua, mutta todellisuus voi olla ihan toista. Näin ei välttämättä huomioda kaikkia vaikeuksia mitä voi tapahtua matkan varrella. Tämän takia viestiminen organisaatiossa pitää toimia, jotta ymmärretään jokaisen muutoskyky ja huomiodaan riittävät resurssit. (Kukkola, 2011, s. 201.)

Muutosjohtamisen taidot ovat hyvä kuulua nykypäivänä esihenkilöiden taitoihin, sillä niistä on hyötyä muutoksessa. Johtamiseen vaaditaan paljon suunnittelua ja johdonmukaisuutta, jotta saavutetaan suunnitellut tavoitteet jokaisen työntekijän toimesta. On myös tärkeää osata seurata tilannetta ja tuloksia, jotta osataan puuttua mahdollisiin ongelmatilanteisiin tarpeeksi ajoissa. Kun

muutosjohtaminen on hallinnassa, säästetään paljon aikaa ja resursseja. Näin saavutetaan lopputulos ongelmitta ja nopeasti. (Balentor, n.d.)

Moni asia saa uuden merkityksen muutoksen yhteydessä ja siitä voi helposti syntyä organisaatiossa pelkotiloja. Pelot voivat vaikuttaa muutokseen negatiivisesti ja hidastaa koko prosessia. Tämän takia muutosjohtajuus on tärkeää, sillä esihenkilön tulee osata luoda luottamuksen tunnetta oikeaoppisella tiedonjakamisella ja selkeillä ohjeilla. Uuden ajattelumallin luominen voi olla hie-  
man hankalaa ja tuntua jopa pakotetulta, jos joku organisaation jäsenistä on vastahakoinen. Tässä tilanteessa esihenkilön on hyvä osata tuoda ilmi esimerkiksi positiiviset asiat ja syyt, joiden takia muutosta tarvitaan. (Hackselius-Fonsén, 2017, s. 19–20.)

Useimmiten jokainen pitää varmuuden tunteesta ja tämä sama pätee myös työpaikoilla. Työntekijöillä on kaikista mukavin tutussa ja turvallisessa ympäristössä ja tästä syystä muutos voi joillekin olla vaikea tilanne. Jokainen on kuitenkin omalla tavallaan utelias. Muutoksen kohdalla, on varmasti myös mielenkiintoista, kun elämässä tulee vastaan uusia asioita. Työntekijöiden on myös hyvä pohtia, että on hyvä olla takertumatta liikaa siihen, miten asiat ovat tai miten niiden kuuluisi olla. Työntekijöiden on myös hyvä pystyä tekemään uusia asioita ja rohkaistua uusien tilanteiden edessä. Esihenkilön on tärkeä ottaa tämä huomioon ja rohkaista työntekijöitä uuden edessä. (Sutinen & Piha, 2020, s. 60.)

Muutos organisaatiossa vaikuttaa moneen asiaan, oli muutos pieni tai iso. Esihenkilön tulee pysyä itsevarmana ja vireänä, sillä hän on vastuussa monesta asiasta. Jos esihenkilön jaksaminen on vähissä, niin koko muutos voi tuntua liian vaikealta. Tämä mahdollisesti vaikuttaa myös työntekijöiden innostukseen ja motivaatioon. Kuten yllä mainittu, muutoksen on tärkeää sujua ongelmitta. Näin ollen on tärkeää, että esihenkilö tuo muutoksessa esiin niin hyviä, mutta myös niitä huonoja asioita. Jos jokin asia on onnistunut todella hyvin, tuodaan se ilmi työntekijöille, mutta huonot jutut ovat myös kerrottava. Kun myös huonot puolet tuodaan esille, voidaan miettiä yhdessä tapoja, miten huonoja asioita voidaan kehittää ja välttää. (Sarkkinen, 2017.)



Esihenkilön tulee myös kuunnella muita eli tässä tapauksessa hänen alaisia. Muutoksen aikana on tärkeää, että jokaisella on mahdollisimman mukava olla ja jokainen on ajan tasalla. Esihenkilö ei voi päättää kaikesta pelkästään yksin, vaan on hyvä kuunnella mitä ideoita ja mietteitä muilla on. Jokaisen on muuttava muutoksen mukana ja osata sitoutua muutokseen. Tämä koskee sekä työntekijöitä että esihenkilöä. Esihenkilö ei voi olettaa muiden sitoutumista ja valmiutta muutokseen, jos hän itse ei ole samoilla linjoilla muiden kanssa. (Tuominen, 2015, s. 56–57.)

Alaisten kuuntelemiseen liittyy myös luottamus, sillä nykyaikana työntekijöiltä toivotaan myös osallistumista päätöksiin ja prosessiin. Työntekijät haluavat tietää, miten työpaikalla työt hoidetaan. Heitä kiinnostavat myös, mitkä ovat johtavassa asemassa olevien strategiat muutoksessa ja miten ne toimivat. On tärkeää, että työntekijöillä on mahdollisuus sitoutua siihen, mitä he ovat teke-mässä. (Sutinen & Haapakorva, 2021, s. 24.)

Työntekijöiden ottaminen osaksi prosessia on tärkeää, vaikka ajatus saattaa pelottaa. Muutoksesta voidaan olla eri mieltä ja siitä voi syntyä jopa kaaosta. Kaaos voidaan nähdä prosessia hidastavana osana. On tärkeää ajatella, että vaikka prosessi mahdollisesti hidastuisi, työntekijöillä voi olla todella tärkeitä ajatuksia ja ideoita muutokseen liittyen. Työntekijöiden ideoista voidaan saada jopa ratkaisevia päätöksiä pitkin prosessia. (Sutinen & Haapakorva, 2021, s. 24–25.)

Muutoksen keskellä esimiehen on myös hyvä varautua siihen, että ongelmia ja konflikteja tulee vastaan. Kun näin käy, on esihenkilön hyvä pysyä rauhallisena ja selvittää asia. Esihenkilön tulee osata olla pelkäämättä ongelmia. Organisaatiossa ongelman ilmestyessä esihenkilön tulee osata auttaa tilanteessa kuin tilanteessa. Hänen pitää myös osata auttaa alaisiaan selvittämään mahdolliset ongelmat. Kaikki ei kuitenkaan aina mene suunnitelmien mukaan ja ongelmat voivat pahentua. Tässä tilanteessa esihenkilön tulee osata puuttua asiaan. (Tuominen, 2015, s. 72.)

### 7.3 Muutosviestintä

Muutosjohtamiseen tarvitaan paljon viestintätaitoja. On tärkeää osata ilmaista työntekijöille, mistä muutoksessa on kyse ja mitä muutoksella halutaan. Työntekijöiden kanssa on hyvä keskustella myös muutoksen tavoitteista ja aikataulusta. On myös hyvä pohtia yhdessä, mitä muutos vaatii jokaiselta työntekijältä ja miten jokainen työntekijä voi vaikuttaa muutokseen. On hyvä yhdessä ymmärtää, että muutos ei aina mene suunnitelmien mukaan ja tästä on hyvä keskustella. Jokaisen on hyvä ymmärtää, miten siinä tilanteessa pitää toimia ja ajatella. Tärkein on, että jokainen ymmärtää myös epäonnistumiset. (Pykäläinen, 2020.)

Organisaatiossa työntekijät sietävät paljon asioita, kun heillä on vain tarpeeksi tietoa asiasta. Muutoksen tilanteessa, työntekijät sietävät epämukavia asioita, kun niistä on tarpeeksi tietoa. Muutosvastarinta voi olla todella suuri, jos muutoksessa olevat henkilöt eivät tiedä tarpeeksi. Kun muutos tehdään hyvin ja asioista viestitään tasaisesti, muutokset vastaisuudessa eivät tunnu niin vaikeilta. (Haapalainen, 2005, s. 240.)

Muutosviestinnällä esihenkilö pystyy auttamaan työntekijöitä muutoksessa. Viestinnän tulee olla toimivaa sekä esihenkilön että työntekijöiden puolesta. Toimiva viestintä tekee muutoksesta helppoa ja selkeää. Esihenkilön tulee pystyä viestinnällä ilmaisemaan tunteensa ja halunsa, jotta hänen alaisensa ymmärtävät mitä muutos vaatii ja miten tavoitteisiin päästään. Viestintä ei ole kuitenkaan pelkästään esihenkilön toimesta tapahtuvaa vaan siihen liittyy yhteinen avoimuus. Organisaatiossa voisi järjestää esimerkiksi yhteisiä palaveriteita, jossa yhdessä voidaan pohtia asioita muutokseen liittyen. (Kukkola, 2016.)

Palaverissa on hyvä mahdollisuus keskustella esimerkiksi työntekijöitä mietittävistä kysymyksistä tai mahdollisista kehitysideoista. Keskustelu on helppoa samalla hetkellä, kun kaikki ovat koolla samassa paikassa palaverin parissa. Viestintä työntekijöiden ja esihenkilöiden kesken voi olla joskus haasteellista, sillä kaikki eivät välttämättä ymmärrä kaikkea samalla tavalla. Kun

asiat ymmärretään eri tavalla, saattaa syntyä sekaannuksia. Varsinkin muutoksen yhteydessä sekaannukset ovat hyvinkin mahdollisia, sillä muutoksessa tulee niin paljon eteen uusia asioita. Tämän takia on hyvä tuoda ilmi ongelmat muutoksen yhteydessä hyvissä ajoin, jotta niille voidaan tehdä jotain. Tämä edesauttaa sitä, että muutos onnistuu ajallaan. (Kukkola, 2016.)

## 8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyön tavoitteena on perehtyä muutosjohtamiseen teoriassa ja aiheutta tutkitaan myös kyselyn muodossa. Jotta muutosjohtamisesta saadaan tarpeeksi laajasti tietoa, aiheutta tutkitaan laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Kun tutkimuksessa käytetään laadullista tutkimusmenetelmää, ymmärretään aiheen taustoja ja teoriaan pystytään uppoutumaan laajemmin. Tutkimuksessa käytetään apuna tutkimuskysymyksiä. Kysymysten avulla aiheutta pystytään rajaamaan, jotta aiheen tutkiminen helpottuu. Kysymyksinä käytetään sekä pää- että alatutkimuskysymyksiä. Tutkimuskysymykset ovat yksi oleellinen osa laadullisen tutkimuksen menetelmää.

Tutkimuksen ainoana tutkimusmenetelmänä on kysely. Opinnäytetyötä varten tavoitteena on perehtyä toimeksiantajani eli Vaakunan vastaanoton työntekijöiden ajatuksiin vastaanoton uudistukseen liittyen. Kyselyn avulla perehdytään työntekijöiden ajatuksiin muutoksesta ennen kuin muutos alkoi ja muutoksen aikana. Kyselyssä pohditaan myös työntekijöiden ajatuksia siitä, miten esimerkiksi esihenkilöt hoitivat työnsä muutokseen liittyen. Kyselyn avulla saadaan vastaus, toteutuiko hyvä muutosjohtaminen vastaanoton uudistamisen yhteydessä.

### 8.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus, toiselta nimeltään kvalitatiivinen tutkimus on menetelmänä tieteellinen tutkimustyyli. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia haluttua

kohdetta ja ymmärtää kohteen laatu. Tutkimuksella tutkitaan myös, että mitä tutkittava aihe sisältää ja mikä sen merkitys on kokonaisuudessaan. Laadullinen tutkimus on mahdollista toteuttaa erilaisilla menetelmillä, eli ei ole vain yhtä ja tiettyä menetelmän muotoa. Jokaisella menetelmän muodolla on kuitenkin yhteisiä piirteitä. Näiden piirteiden ominaisuuksia ovat kohteen ympäristön ja taustojen tutkiminen, tutkittavan kohteen tarkoitus ja miten kohdetta ilmaistaan. (Jyväskylän yliopisto, 2021.)

Laadullinen tutkimus on empiirinen menetelmä eli tutkittaessa tutkitaan aineistoja ja niiden analysointia. Tutkimusmenetelmään liittyy myös teoriaa, vaikka se on aina empiirinen menetelmä. Tutkimusta ei voida tehdä täysin empiirisesti vaan tarvitaan myös teoriapohjaa. (Juhila, n.d.) Tällä tutkimusmenetelmällä on eri strategioita, joita voi käyttää tiedonhankinnassa. Strategioita ovat esimerkiksi tapaustutkimus, etnografinen tutkimus ja fenomenologinen tutkimus. Nämä tutkimustyyliä eroavat toisistaan jonkin verran. (Metsämuuronen, 2008, s. 16.)

Tapaustutkimus on empiiristä tutkimusta ja tällä tutkimustavalla tutkitaan monipuolisesti ja monilla tavoilla hankittuja tietoja. Tutkimuksella tutkitaan yleensä nykyistä tapahtumaa eli tällä hetkellä tapahtuvaa tilannetta. Tutkimuksen kohteena voi olla mikä vaan tapaus. Kohteena voi olla esimerkiksi jokin tietty henkilö tai yksittäinen ryhmä tai jokin paikka, esimerkiksi sairaala. Tällä tutkimustyyllillä pyritään tutkimaan tutkittavaa kohdetta mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja syvällisesti. Näin tutkittava asia ymmärretään mahdollisimman hyvin. Tapaustutkimus on keskeinen laadullisen tutkimusmenetelmän strategia. Tämä johtuu siitä, että kaikki nämä strategiat käyttävät tapaustutkimusta jollain tavalla tiedonhankinnassa. (Metsämuuronen, 2008, s. 16–18.)

Tutkimusmenetelmää varten asetetaan tutkimuskysymykset ja niihin etsitään vastauksia laadullisella tutkimusmenetelmällä. Tutkittaessa on tärkeää, että tutkitut asiat kirjoitetaan selkeästi ja yksityiskohtaisesti, jotta lukija ymmärtää miksi on tutkittu ja mitä on tutkittu. (Vuori, n.d.)

## 8.2 Kysely

Kysely on kysymysten kysymistä valikoidulta ihmisjoukolta. Tässä menetelmässä kysymykset ovat jokaisen vastaajan kohdalla samat. Näin saadaan samoihin kysymyksiin mahdollisimman monta erilaista vastausta. Kun saadaan monta erilaista vastausta, saadaan laajempi käsitys tutkittavasta aiheesta. Kyselyä varten tulee miettiä valmiiksi tutkittavan ongelman pääkohtia, jotta saadaan hyödyllisiä vastauksia tutkittavasta aiheesta. (Jyväskylän yliopisto, 2016.)

Tämä tiedonkeruumenetelmä on tehokas tapa saada kohderyhmältä vastauksia, sillä se on nopea vaihtoehto. On mahdollista saada kattavia vastauksia nopeasti, sillä halutulle kohderyhmälle lähetetään kysely vain tietyksi määräajaksi. Vastauksia pystytään analysoimaan sitä mukaa, kun kysymyksiin vastataan ja tämä nopeuttaa niiden analysointia. Kyselyllä on kuitenkin huonot puolensa. Kyselyssä ei välttämättä oteta niin tarkasti huomioon yksilöiden vastauksia vaan katsotaan kokonaiskuvaa. Tämä johtaa siihen, että yksilöiden kokemukset hukkuvat helposti. Tämän takia on tärkeää, että kyselyn lisäksi aihetta tutkitaan myös eri tavoilla ja käytetään eri tiedonkeruuntapoja, kuten teorian analysointi. (Kulmala & Rosvall, 2022, s. 127.)

Kyselyllä saadaan selville henkilöiden omia kokemuksia esimerkiksi organisaation toiminnasta ja menetelmistä ja siitä, miten ne vaikuttavat jokaiseen yksilöön ja millä tavoin. Jokaisella työpaikan työntekijällä on omat mielipiteensä ja näkemyksensä ja kyselyn avulla saadaan tarkempia vastauksia halutuista aiheista. (Debbbarh, 2020.)

Jotta kysely on menestys, on hyvä pohtia muutamia asioita. On esimerkiksi tärkeää, että kyselyn kysymykset ovat selkeitä. Näin jokaisella vastaajalla on mahdollisuus ymmärtää kysymys mahdollisimman samalla tavalla. Tämä takaa sen, että jokaiseen kysymykseen saadaan varmasti oikeanlainen vastaus. Ensimmäisenä on tärkeää miettiä hyvät ja oleelliset kysymykset tutkimuksen kannalta. On myös hyvä pohtia, että kyselyn tulee olla mielekäs ja kiinnostava, jotta jokainen vastaaja haluaa vastata kysymyksiin. Kysely on myös hyvä olla

vastaajille ajankohtainen, sillä se helpottaa kyselyyn vastaamista. Kysymykset ovat myös hyvä miettiä siten, että jokaisella vastaajalla on mahdollisuus vastata anonyymisti. On tärkeää, että vastaajia ei vastauksista voida tunnistaa. Tähän auttaa se, että kyselyn kysymysten tulee olla jokaiselle sopivia. Kysymyksiä ei siis pidä suunnitella niin, että saadaan vastaus vain tietyiltä vastaajilta. (Debbbarh, 2020.)

On tärkeää miettiä, minkälaisen kyselytutkimuksen haluaa toteuttaa. Kyselyitä voidaan suorittaa esimerkiksi kasvotusten tai sähköisesti. Sähköinen kysely on nopea ja helppo lähettää kohderyhmälle, esimerkiksi sähköpostin kautta. Sähköinen kysely on vaivattomampi vastaajille ja he voivat vastata kyselyyn esimerkiksi omalla ajallaan, eikä heidän tarvitse erikseen varata aikaa haastattelulle. (Debbbarh, 2020.) Opinnäytetyöhön tulee sähköinen kysely, sillä se on helpoin tapa lähestyä jokaista kohderyhmän jäsentä. Näin myös Vaakunan työntekijöillä on mahdollisuus suorittaa kysymys määräajan sisällä silloin, kun heille sopii. Työntekijöiden ei tarvitse välttämättä varata esimerkiksi työvuo- rosta aikaa kyselyn vastaamiseen. Tämä on siitä hyvä, että heidän ei tarvitse miettiä vastaamista mahdollisessa kiireessä. Haastattelua tutkimusmenetelmäksi ei valittu, sillä vastaanotossa saattaa olla välillä hyvin kiireistä. Kiire voisi vaikuttaa haastatteluun negatiivisesti, esimerkiksi hidastamalla sitä.

Kysymykset kyselyyn on hyvä miettiä siten, että niitä ei ole liikaa. Vain kaikki tärkeimmät kysymykset valikoidaan kyselyyn, eli kysymykset, joista on oikeasti tutkimukselle hyötyä. Kun kysymyksiä on sopiva määrä, kyselyn pituus ei ole liian pitkä. Laajuudeltaan kyselyn tulee olla sellainen mihin vastaajat jaksavat käyttää aikaansa. Hyvän kyselyn pituus on noin 15 minuuttia. Jotta kyselyllä olisi paremmat mahdollisuudet menestyä, on hyvä myös miettiä sen ulkoasua. Kun kyselyn ulkoasuun panostetaan, on se mielenkiintoisempi ja miellyttää enemmän vastaajia. (KvantiMOTV, 2010.)

### 8.3 Kysely ja tulokset

Kysely opinnäytetyötä varten toteutettiin Vaakunan vastaanoton työntekijöille. Kysely oli vastattavissa 13.3.-22.3.2023 välisenä aikana. Kysely tehtiin Google Forms alustaa käyttäen ja se jaettiin linkkinä työntekijöille. Linkki jaettiin Vaakunan vastaanoton työtietokoneen sähköpostiin noin kymmenelle henkilölle vastattavaksi. Kyselyyn vastaaminen oli täysin anonyymia. Kyselyyn vastasi yhteensä neljä henkilöä, eli kyselyn vastausprosentti oli vain 40 %. Kyselyn alkuperäinen vastausaika oli 20.3. asti, mutta vähäisten vastausten takia vastausaika pidennettiin kahdella päivällä. Vastauksia ei silti tullut paljoa, mutta opinnäytetyön aikataulun takia kyselyn vastausaika ei voitu jatkaa pidemmälle. Työntekijöitä muistuteltiin pitkin viikkoa kyselystä, joten muistuttelu tai kyselyn mainostaminen ei tuottanut tulosta. Vastausten määrä oli vähäinen, mutta niiden laatu oli kuitenkin hyvä. Vastauksista sai hyvän käsityksen työntekijöiden ajatuksista muutokseen liittyen.

Kyselyssä oli yhteensä 16 kysymystä, joista kuusi olivat monivalintakysymyksiä ja kymmenen olivat avoimia kysymyksiä. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää vastaanoton työntekijöiden ajatuksia ja suhtautumista muutokseen liittyen. Kyselyssä selvitettiin myös, menikö kaikki muutoksessa heidän mielestään hyvin. Kyselyn vastausten perusteella saatiin hyvä kuva siitä, miten työntekijät suhtautuivat muutokseen ennen muutosta ja sen aikana. Monivalintakysymyksillä saatiin hyvä prosentuaalinen kuva työntekijöiden näkemyksistä. Avoimiin kysymyksiin he saivat perustella tarkemmin monivalintakysymysten vastauksia.



Kuvio 1. Huolet ja pelot ennen remonttia.

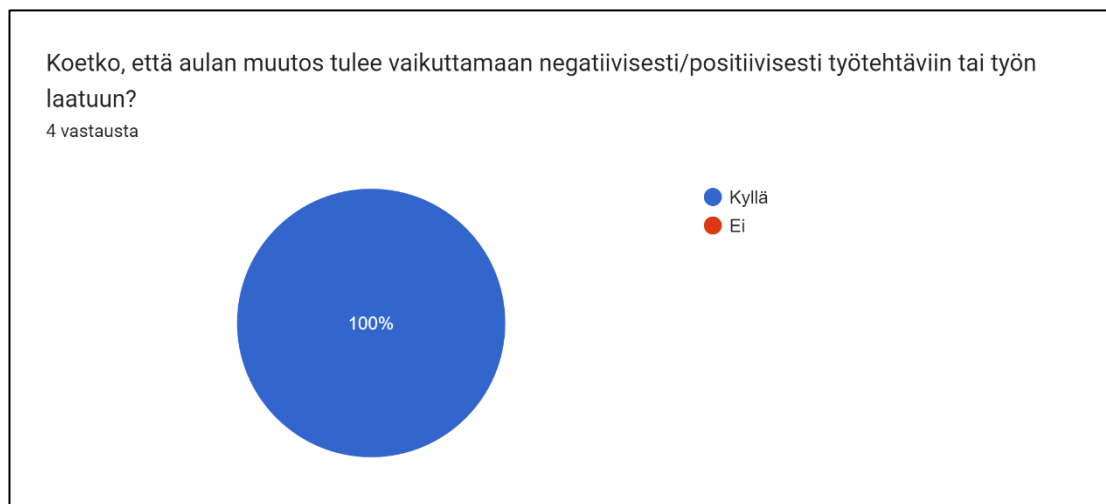
Ensimmäisen kysymyksen vastauksista (kuvio 1) voidaan huomata, että jokaisella vastaus oli yksimielisesti sama kaikilla. Tästä voidaan hyvin todeta, kuten tekstissä on käynyt ilmi, että muutos aiheuttaa monesti pelon tunteita ennen muutoksen alkua. Jokaisella työntekijällä on omat rutiininsa ja tavat tehdä töitä ja uuden edessä nousee pelkoja, miten asiat etenevät ja meneekö kaikki hyvin.

Ensimmäiseen kysymykseen liittyen kyselyssä oli avoin kysymys. Kysymyksen tarkoituksena oli saada vastaajilta lisätietoa, mitä huolia/pelkoja heillä oli mahdollisesti ollut. Huolien/pelkojen puuttuessa vastausvaihtoehtona oli myös kertoa, miksi niitä ei ollut. Tähän tuli jokaiselta vastaajalta lyhyet, mutta hyvin informatiiviset vastaukset. Vastauksista tuli hyvin ilmi montaa erilaista huolta ja näistä voidaan huomata, että jokaisella vastaajalla on hyvin erilaiset ajatukset muutoksesta. Kaksi neljästä vastaajasta pohti jopa asiakkaiden näkökulmaa muutoksesta ja sitä, miten muutos vaikuttaa asiakkaiden kokemukseen hotellin vierailusta. Asiakkaiden näkökulmasta muutosta pohdittiin esimerkiksi siten, että mietittiin mahdollisten vastaanoton kiertoteiden vaikutusta asiakkaisiin. Yksi neljästä vastaajasta pohti selkeästi myös sitä, minkälainen väliaikainen työpiste on ja onko se toimiva. Ajatuksia tuli myös siitä, millä tavalla muutoksen jälkeiset muutokset huolestuttavat. Yhden vastaajan mukaan aulabaa-rin lisääminen uuteen vastaanottoon mietityttää. Yksi vastaajista pohti myös tulevaisuuden vastaanottoa, millainen se ja myös vastaanoton yhteyteen tuleva taukokuone ovat. Mietinnän alla oli siis selkeästi sekä muutoksen aikaiset että jälkeiset huolet.

Seuraavana kysymyksenä oli myös avoin kysymys. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, oliko työntekijöillä mahdollisuutta kertoa esihenkilöille heidän huolistaan ja peloistaan muutokseen liittyen. Tämän kysymyksen vastauksissa huomasi jo selkeitä eroja mielipiteissä. Vastauksissa kävi ilmi jokaisen olevan sitä mieltä, että omista huolenaiheista pystyi kertomaan esihenkilöille. Yhdellä vastaajalla oli kuitenkin hieman pohdintaa asiasta, että ”Kyllä ja ei”. Selkeästi työntekijöillä on ollut hieman epävarma olo siitä, miten heidän mielipiteitään otetaan vastaan. Yhdessä vastauksessa mainittiin, että vastaanoton työntekijöiden mielipiteet tai ajatukset otettiin helposti kritiikkinä vastaan. Jokaisen



mielipiteitä pitäisi kuunnella avoimin mielin ja ottaa ne vastaan mahdollisesti jopa kehitysideoina. Työntekijöille voi helposti tulla torjuttu olo, jos heitä ei kuunnella vaan ajatukset otetaan negatiivisesti vastaan. Yhdellä neljästä vastanneista oli huolia huonon informoinnin takia. Tästä voidaan todeta, että muutoksesta ei yhden vastaajan mukaan ollut informoitu tarpeeksi.



Kuvio 2. Aulan remontin vaikutukset työtehtäviin ja laatuun.

Neljännessä kysymyksessä (kuvio 2) voidaan todeta samalla tavalla kuin ensimmäisessä kysymyksessä, että vastaukset ovat jokaisella yksimielisesti samat. Jokainen vastaaja on selkeästi sitä mieltä, että muutos tulee jotenkin vaikuttamaan työhön, joko negatiivisesti tai positiivisesti.

Tähän kysymykseen oli myös jatkokysymyksenä avoin kysymys. Avoimella kysymyksellä haluttiin selvittää, miksi työntekijät ajattelivat muutoksen vaikuttavan työtehtäviin tai työn laatuun negatiivisesti/positiivisesti. Kysymykseen tuli erittäin hyviä ja laajoja vastauksia. Näistä vastauksista sai hyvän käsityksen, millä tavalla työntekijät uskovat työn muuttuvan muutoksen mukana. Kaikki olivat esimerkiksi pääasiassa positiivisin mielin muutoksesta ja sen vaikutuksista työn muutokseen.

Tämän kysymyksen vastaukset olivat hyvin informatiivisia. Vastauksista pystyi selkeästi toteamaan jokaisen vastaajan olevan positiivisella asenteella sen suhteen, että muutos tuo vastaanottoon positiivisia muutoksia. Muutos vaikuttaa vastausten perusteella toivottavasti työnlaatuun uudella ja toimivalla

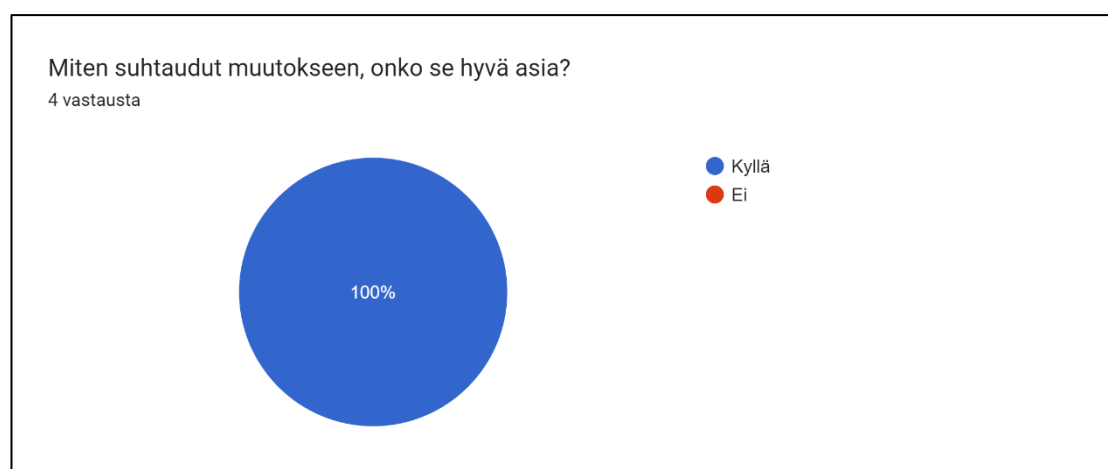
tavalla. Uusi vastaanotto tuo jo itsessään hyvin erilaisen kokemuksen vastaanottoon ja täysin uuden ilmeen hotellille. Vastaanoton uusi ilme tuotiin ilmi vastauksissa positiivisena muutoksena. Uusi vastaanotto tuo uusia kokemuksia sekä työntekijöille että asiakkaille. Vastauksista pystyi toteamaan, että kokemusta on pohdittu sekä työntekijöiden että asiakkaiden puolesta. Kaksi neljästä vastaajasta pohti uudistuksen myötä vastaanottoon tulevaa anniskelua. Vastaajien mukaan uusi työtehtävä huolettaa työntekijöitä todella paljon. Tämä voi aiheuttaa työntekijöille mahdollisesti ikäviä työtilanteita tulevaisuudessa, sillä asiakkaiden mahdollinen käyttäytyminen mietityttää. Jos asiakkaat käyttäytyvät anniskelun myötä esimerkiksi epäasiallisesti, tuottaa se lisäharmia työntekijöille. Vastauksista voidaan siis todeta, että anniskelu työtehtävänä on selkeästi suuri huolen aiheuttaja.

Kuudes kysymys oli kyselyssä myös avoin kysymys. Tämän kysymyksen tavoitteena oli selvittää, kuinka suuri merkitys esihenkilöiden ja työntekijöiden välisellä avoimuudella muutoksessa on. Tähän kysymykseen tuli vain kolme vastausta, mutta niistä sai hyvän käsityksen työntekijöiden ajatuksista aiheeseen liittyen. Tämä kysymys kyselyssä oli erittäin tärkeä kysymys, sillä esihenkilöiden ja työntekijöiden välinen avoimuus on hyvin tärkeää, jotta muutos etenee sujuvasti.

Tämän kysymyksen vastauksissa kävi selkeästi ilmi, että työntekijöiden ja esihenkilöiden välinen avoimuus on todella tärkeää. Yksi kolmesta vastaajasta oli sitä mieltä, että varsinkin muutoksen keskellä on tärkeää tietää muutoksen etenemisestä sekä työntekijöiden että asiakkaiden puolesta. Vastauksista huomattiin, että myös asiakkaiden ajatuksia mietitään. Yksi vastaaja sanoi avoimuuden luovan luottamusta esihenkilöiden ja työntekijöiden välille. Tämän takia avoin kommunikaatio oli jokaiselle hyvin tärkeä elementti muutoksessa, sillä se luo luottamuksen lisäksi myös arvostuksen tunnetta. Yhden vastaajan vastauksessa tärkein huomio oli, että vastaanoton työntekijöiden on tärkeää tietää muutoksen etenemisestä. Vastaanoton työntekijöiden on hyvä tietää muutoksen etenemisestä sillä vastaanoton työntekijät ovat he, joihin muutos vaikuttaa eniten.

Seitsemäntenä kysymyksenä oli myös avoin kysymys. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, olisivatko esihenkilöt voineet huomioida vastaajan yksilönä muutoksessa jotenkin eri tavalla. Olisiko vastaaja tarvinnut enemmän tukea jonkun asian suhteen vai oliko vastaaja tyytyväinen tilanteeseen? Kysymyksessä pysyttiin samoilla linjoilla kuin edellisessä kysymyksessä. Kuten edellisessä kysymyksessä, myös tässä haluttiin tietää tarkemmin työntekijöiden ja esihenkilöiden välisestä suhteesta. Tämä oli kuitenkin enemmän yksilöllisestä suhteesta esihenkilön ja työntekijän välillä kuin kokonaisen tiimin suhteesta esihenkilöön.

Vastauksista voidaan huomioida, että pääasiassa jokainen vastaaja on tyytyväinen tilanteeseen. Kukaan vastaajista ei tarvinnut omasta mielestään yksilönä enempää huomioimista. Kuitenkin oli muutama asia, johon esihenkilöt olisivat voineet kiinnittää enemmän huomioita. Yksi neljästä vastaajasta oli sitä mieltä, että vastaanoton työntekijöitä tiiminä olisi voitu kuunnella paljon enemmän. Kuuntelemattomuus on aiheuttanut pientä murhetta melkein jokaisessa vastaajassa. Yhdellä vastaajalla oli myös murheena remonttia edeltäneet murheet. Hän toi ilmi, että ennen remonttia tarvitsee paljon aikaa vanhan vastaanoton tyhjentämiseen. Vastaajan mukaan heille ei kuitenkaan ollut annettu ylimääräistä aikaa kovin paljon. Hänen mielestään oli ollut turhan kova kiire ”vanhan vastaanoton evakuoinnissa”. Tässä tuotiin siis myös hyvin esiin ongelma-kohta, joka on ollut jo ennen muutoksen alkua yhden vastaajan mietinnässä.



Kuvio 3. Muutokseen suhtautuminen.

Kysymyksen vastauksista (kuvio 3) voidaan huomioida, että monivalintakysymyksessä jokainen vastaaja oli yhtä mieltä toistensa kanssa. Jokainen oli sitä mieltä, että muutos on hyvä asia. Tästä voidaan todeta, että vaikka muutos aluksi pelottaa tai aiheuttaa huolia, on se kuitenkin jokaisen mielestä pelkästään positiivinen asia.

Kahdeksanteen kysymykseen liittyen oli myös avoin kysymys. Tällä kysymyksellä tahdottiin tietää, miksi vastaaja kokee muutoksen olevan hyvä asia. Vaihtoehtoisena vastaajat pystyivät kertomaan, miksi muutos on huono asia. Tähän kysymykseen tuli hyviä ja informatiivisia vastauksia, vaikka esimerkiksi yksi vastaus oli yhdeltä vastaajalta jäänyt kesken. Tästä syystä jokaisesta vastauksesta ei valitettavasti saanut täyttä kuvaa vastaajien ajatuksista, mutta riittävän kuitenkin.

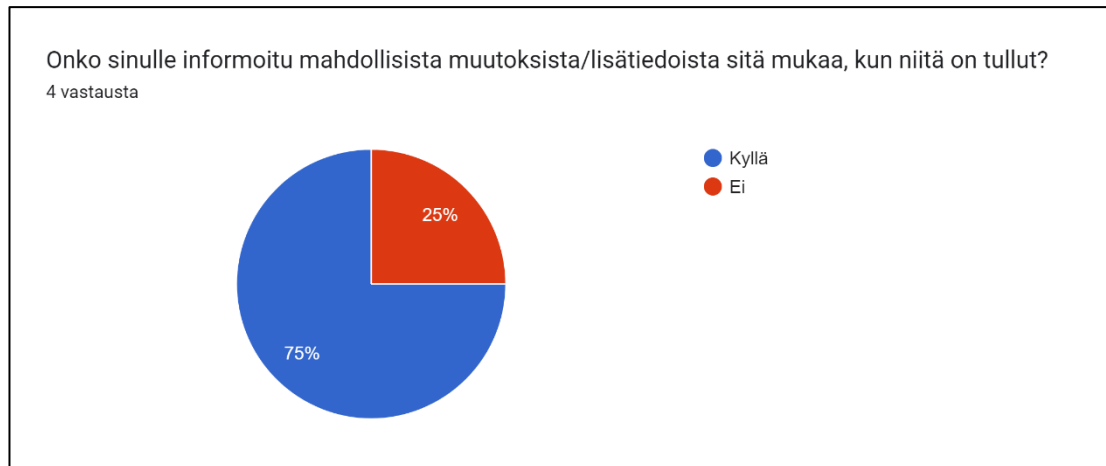
Vastauksista voidaan todeta, että uutta vastaanottoa odotetaan paljon. Jokainen vastaaja oli sitä mieltä, että muutos on hyvä asia ja se tuo täysin uutta näkökulmaa työhön. Vastauksista käy ilmi, että muutoksessa hyvää on uusi aula ja vastaanotto, mutta tärkeimpänä uusi työpiste. Uudella työpisteellä työskentely on jotain uutta ja motivaatiota herättävää. Yksi neljästä vastaajasta pohti myös asiakkaiden ajatuksia uudesta vastaanotosta ja aulasta. Vastaajan mielestä uuden vastaanoton myötä myös asiakkaiden kokemus hotellista paranee ja asiakkaat tulevat varmasti tykkäämään uudesta ilmeestä. Vastauksista voidaan siis todeta, että myös asiakkaita on mietitty. Vaikka kaikki ajattelivat muutoksen olevan hyvä asia, oli myös huonoja puolia pohdittu. Yhden vastaajan mukaan muutos on hyvä asia, mutta alussa se on aina vaikeaa. Uuden aloittaminen ei ole aina helppoa ja se vaatii totuttelua.



Kuvio 4. Muutoksesta informointi sekä ennen muutosta että sen aikana.

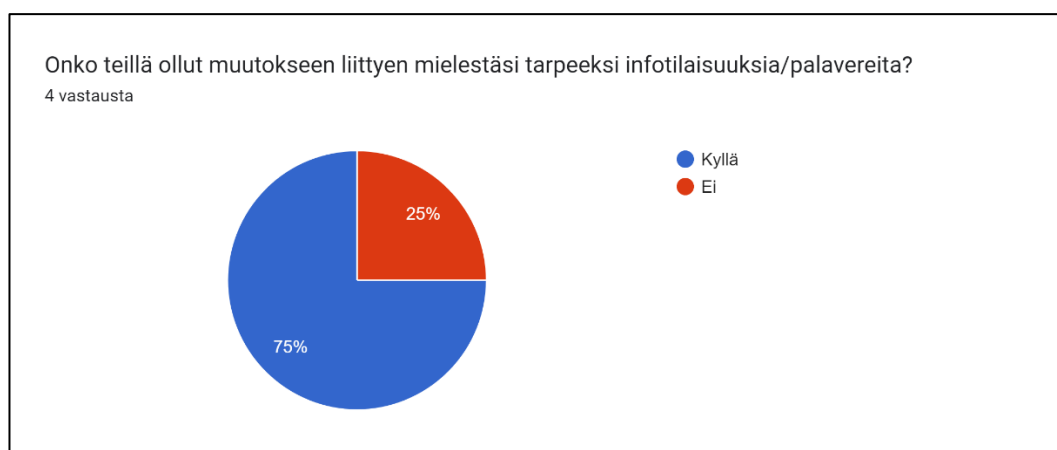
Kyselyn kymmenes kysymys (kuvio 4) oli ensimmäinen monivalintakysymys, jossa vastaajat olivat eri mieltä vastauksien suhteen. Vastauksista voidaan todeta, että työntekijöille ei ole informoitu tarpeeksi hyvin remontista. Informointi näin isosta muutoksesta on hyvin tärkeää. Varsinkin vastaanoton työntekijöiden on tärkeä olla kaikesta ajan tasalla, sillä heihin muutos vaikuttaa eniten. Vastauksista voidaan todeta vastauksien jakautuneen kahtia. 50 % oli sitä mieltä, että tietoa oli tarpeeksi ja 50 % vastaajista olisivat tarvinneet lisätietoja. Tämä oli tärkeä kysymys, sillä tästä saatiin hyvä näkemys, informoitiinko työntekijöitä tarpeeksi.

Monivalintakysymykseen liittyen oli myös avoin kysymys. Tällä avoimella kysymyksellä tahdottiin tietää kieltävästi vastanneiden perusteluja, miksi he kokivat saaneensa liian vähän informaatiota. Vastauksista voidaan todeta, että informointi olisi voinut olla parempaa. Yksi kahdesta vastaajasta oli sitä mieltä, että ennen remontin alkua informointia ei ollut melkein lainkaan. Remontin edetessä informointi parantui. Kehityksestä huolimatta, vastaajan mielestä informoinnissa olisi silti ollut parannettavaa. Toinen vastaaja oli samaa mieltä, että alussa informointia ei ollut tarpeeksi. Hän oli kuitenkin sitä mieltä, että remontin edetessä informointi oli hyvää. Tästä voidaan todeta, että jokaiselle informaation määrän tarve vaihteli. Näin ollen voidaan huomioida hyvin, että jokainen työntekijä yksilönä vaatii erilaista huomiointia. Informaatiota olisi siis voinut olla enemmän, jotta jokainen työntekijä olisi ollut tyytyväinen.



Kuvio 5. Muutoksien/lisätietojen informointi pitkin muutosta.

Kysymyksen vastauksista voidaan huomata (kuvio 5), että tällä kertaa vastaukset vaihtelivat paljon enemmän. Kolme neljästä vastaajasta oli sitä mieltä, että informaatiota muutoksista/lisätiedoista tuli tarpeeksi sitä mukaa, kun niitä tuli esille. Yksi neljästä oli kuitenkin puolestaan sitä mieltä, että informaatiota ei tullut tarpeeksi. Tässä voidaan huomata, että vaikka vain yksi oli eri mieltä asiasta, niin informaatiota olisi siitä huolimatta tarvittu lisää. Jokaisen työntekijän tulisi kokea tarpeeksi hyvin olevansa ajan tasalla muutokseen liittyvissä asioissa. Tästä kysymyksestä ei ollut avointa jatkokysymystä ja näin jälkepäin pohdittuna se on hyvin harmillista. Olisi ollut kiinnostavaa tietää lisätietoa siitä, miksi yksi vastaaja koki tämän asian kielteisenä.



Kuvio 6. Muutoksen infotilaisuudet/palaverit.

Tässä kysymyksessä (kuvio 6) oli hieman eriäviä mielipiteitä. Pääosin jokainen vastaaja oli kuitenkin samaa mieltä toistensa kanssa. Kolme neljästä oli sitä

mieltä, että infotilaisuuksia/palavereita oli tarpeeksi. Yhden vastaajan vastauksesta voidaan kuitenkin todeta, että yksi vastaaja olisi myös tässä asiassa tarvinnut enemmän lisätietoa.

Tähän monivalintakysymykseen liittyen oli avoin kysymys. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää kieltävästi vastanneiden perusteluja, miksi infotilaisuuksia/palavereita ei ollut vastaajien mielestä tarpeeksi. On hyvä, että tähän kysymykseen tehtiin jatkokysymys. On mielenkiintoista tietää, miksi tämä yksi vastaaja oli eri mieltä muiden kanssa.

Vastauksesta voidaan todeta, että remontista ei ole ollut erikseen omaa infotilaisuutta/palaveria tai jos on ollut, niin kyseinen vastaaja ei ole ollut paikalla. Käy kuitenkin ilmi, että kuukausittain pidetään vastaanoton työntekijöiden ja esihenkilöiden välinen palaveri. Tähän liittyen tulee pohdittua, miksi esimerkiksi yhdessä palaverissa ei ole pidetty mahdollista infotilaisuutta remontiin liittyen. Vastaaja tuo kuitenkin ilmi, että ei ole täysin varma onko palaveria ollut. Jos infotilaisuutta/palaveria ei ole ollut, tämä voisi olla yksi kehityksen kohteista tulevaisuuden varalle. Vaihtoehtoisesti voidaan myös huomioida, että jos mahdollinen palaveri on ollut, olisiko siellä voitu kirjoittaa esimerkiksi muistiinpanoja? Nämä muistiinpanot olisi jaettu heille, jotka eivät päässeet paikalle. Näin ollen jokaisella työntekijällä olisi ollut mahdollisuus riittävään informaatioon ja kukaan ei joutuisi elämäänsä epätietoisuudessa.

Kyselyn viidestoista kysymys oli avoin kysymys. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli saada tietää, ovatko esihenkilöt tukeneet vastaajaa tarpeeksi muutoksen keskellä. Kysymyksessä tahdottiin myös tietää, ovatko esihenkilöt tehneet vastaajan mielestä yleisesti hyvää työtä, vai olisiko jotakin voitu tehdä enemmän? Tähän kysymykseen tuli hieman liian yksipuolisia vastauksia. Kysymyksen vastauksissa olisi voinut olla vähän enemmän informaatiota. Toisaalta, jos vastaajalla ei ole sen enempää mielipidettä asiasta, ei sitä oikein voi sen paremmin perustella.

Vastauksista voidaan todeta jokaisen olleen pääosin tyytyväinen esihenkilöiden työhön. Ainoa huomio, mikä on jo aiemmin vastauksista tullut ilmi, oli

vastaanottoon tuleva anniskelu. Yksi neljästä vastaajasta toi suoraan ilmi, että anniskelu pitäisi jättää kokonaan pois. Anniskelu tuo liikaa murheitä vastaanoton työntekijöille lisätöiden ja mahdollisten aggressiivisten asiakkaiden toimesta. Vastaajan mielestä anniskelu vastaanotossa on täysin turha, sillä vastaanoton yhteydessä olevasta Amarillo -ravintolasta saa kuitenkin juomia tilattua. Anniskelu on selvästi asia, mikä aiheuttaa mielipahaa työntekijöissä ja sen suhteen olisi mahdollisesti pitänyt työntekijöiden mielipiteitä kuunnella tarkemmin. Yksi huomio kuitenkin vastauksista heräsi. Jokainen oli pääosin sitä mieltä, että esihenkilöt ovat tukeneet tarpeeksi ja tehneet työnsä hyvin. Kuitenkin edellisistä vastauksista voidaan huomata epäkohtia, jotka eivät näkyneet tämän kysymyksen vastauksista. Työntekijöiden kuunteleminen ja heille asioista informointi ovat esimerkiksi sellaisia, jotka kaipaavat selkeästi hieman kehitystä.

Kyselyn viimeinen kysymys oli myös avoin kysymys. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää hieman tulevaisuuden muutokseen liittyviä ajatuksia. Kysymyksessä tahdottiin tietää, mitä vastaajat toivovat mahdollisten tulevaisuuden muutosten suhteen. Kysymyksessä oli myös kysymyksenä, mikä muutoksessa oli parasta. Myös muutoksen etenemisestä tahdottiin tietää, menikö kaikki hyvin vai olisiko joku asia voitu hoitaa eri tavalla. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli pohtia mahdollisten uusien muutosten kehitystarpeita. Vastaukset olivat hyvin informatiivisia ja niitä oli selkeästi pohdittu. Vastauksista voidaan huomata, että kehitettävää ja toiveita tuleviin muutoksiin löytyy jokaiselta.

Vastauksista voidaan todeta, että informaatio oli liian vähäistä ja sitä olisi jokaisen mielestä tarvittu lisää. Kuuntelu on myös tärkeää ja yksi neljästä toi vastauksessaan esille tärkeän huomion. Vastaajan mielestä kaikkia, joita muutos koskee, tulisi kuunnella paremmin. Tähän liittyen myös erilaiset huolet ja huomiot toivotaan otettavan vakavammin. Tästä voidaan siis todeta, että työntekijöiden mielipiteillä on suuri merkitys ja niiden kuuntelu muutokseen liittyen on hyvin tärkeää. Työntekijöillä voi olla hyviä kehitysideoita tai muita huomioita muutokseen liittyen, jotka tulisi muutoksessa ottaa huomioon. Yksi neljästä vastaajasta toi esille myös huomion liittyen työntekijöiden työhyvinvointiin.



Vastauksesta tuli ilmi, että vastaanoton työntekijöillä pitäisi olla paremmat mahdollisuudet istumiseen vastaanotossa. Asiaa pohjustettiin esimerkiksi sillä, että myös muissa Sokos Hotels-ketjujen hotelleissa vastaanotossa on tuolit työntekijöille. Vastaajan mielestä muissa ketjujen hotelleissa tuolit ovat jo arkipäivää ja vastaanoton työntekijöiden ei odoteta seisovan koko työvuoron ajan. Tässä vastauksessa tuotiin esille hyvin työhyvinvointiin liittyvä ongelma-kohta, joka kaipaa kehitystä. Yksi neljästä oli sitä mieltä, että alusta alkaen henkilökuntaa tulisi tiedottaa muutokseen liittyvistä ideoista ja suunnitelmista. Yksi vastaajista toi myös esille pohdintaa rakennustyöntekijöiden työaikatauluista. Hänen mielestään rakennustyöntekijöiden töiden aikataulut olisi voitu suunnitella paremmin. Tähän tosin vaikuttaa rakennustyöntekijöiden työaika-  
taulu, joka on hyvin usein klo 7–16 välillä, maanantaista perjantaihin. Tämä pohdinta on toisaalta sellainen, johon ei oikein voida vaikuttaa. Remontti pitää hoitaa silloin, kun rakennustyöntekijät tekevät työtään.

#### 8.4 Luotettavuustarkastelu

Jotta tutkimuksen tutkimustuloksia ja johtopäätöksiä pystytään mittaamaan, tarvitaan avuksi reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetti esimerkiksi kyselytutkimuksessa tarkoittaa sitä, kuinka hyvin ja luotettavasti kyselyssä on tutkittu haluttua tutkimuskohdetta. (Tilastokeskus, n.d.) Reliabiliteetti antaa tarkkoja tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Tähän pätee myös se, että reliabiliteetin tulokset ovat toistettavissa samankaltaisilla tuloksilla. Jos tietoa ei kerätä huolellisesti, reliabiliteetti on silloin heikompi. Kyselyssä esimerkiksi reliabiliteetti on hyvä silloin, kun kysely on selkeä ja kysymykset ovat helposti ymmärrettävissä eli kyselyn vastaajilla ei jää kyselystä mitään tulkinnanvaraiseksi. (Hiltunen, 2009.)

Validiteetti on hyvä silloin, kun tutkimuksessa tutkitaan juuri sitä asiaa mitä on haluttu ja on ollut tarkoitus tutkia. (Tilastokeskus, n.d.) Validiteetissa on myös tärkeää, että esimerkiksi tutkittavat kohderyhmä ja kysymykset, ovat oikeat. Kun tutkimuksen suunnittelee huolellisesti ja tutkimukseen käytetään hyvää teoriapohjaa, saadaan aikaiseksi hyvä validiteetti. Tutkimuksessa kyselyyn

vastanneiden määrä eli korkea vastausprosentti kertoo hyvästä validiteetista. Reliabiliteetti ja validiteetti sitovat toisiaan, eli jos reliabiliteetti on huono, validiteettiä voidaan myös pitää huonona. Tästä voidaan siis todeta, mitä huonompi reliabiliteetti, sitä huonompi on myös validiteetti. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa toisinpäin. Tutkimuksen mittaus voi antaa erittäin reliabeleja tuloksia, mutta tutkimuksen kohteena voi olla aivan eri kohde kuin sen pitäisi olla. (Hiltunen, 2009.)

Opinnäytetyön kyselytutkimus lähetettiin Vaakunan vastaanoton työntekijöille. Tästä syystä esimerkiksi kyselyn kohderyhmä oli oikea, sillä vastaanoton muutokset ja remontti vaikuttavat vastaanoton työntekijöiden eniten. Vastaanoton työntekijöiltä kyselyssä saatiin kattavia ja hyviä vastauksia. He ovat kohderyhmänä ne, jotka osaavat vastata vastaanottoon liittyviin kysymyksiin parhaiten. Näistä voidaan siis päätellä, että kysely oli validiteetin mukainen, sillä kohderyhmä oli oikea, kyselyssä tutkittiin haluttua ilmiötä ja kysymykset olivat tutkimukselle aiheellisia. Tutkimus ei ole kuitenkaan täysin validiteetti, sillä kyselyn vastausprosentti oli hyvin alhainen.

Kyselyn kysymykset olivat reliabiliteetin mukaisia eli selkeitä, ja ne eivät jättäneet vastaajiaan tulkinnan varaan. Kysymysten selkeys tuli kyselyssä esiin siten, että jokainen kysymys kysyttiin erikseen ja monivalintakysymyksissä oli selkeät ja yksinkertaiset vastausvaihtoehdot. Avoimissa kysymyksissä oli selkeät kysymykset, joihin vastaaja pystyi itse vastaamaan haluamallaan tavalla. Kysymykset tehtiin opinnäytetyön teorian perusteella eli niissä oli hyvä pohja taustalla, joista kysymykset olivat helppo muotoilla. Tutkimuksen vastaukset ovat myös tuotu opinnäytetyössä esiin selkeästi ja niitä on käsitelty kattavasti.

Kyselyyn vastanneiden määrä oli kuitenkin hyvin vähäinen ja tätä voidaan pohdita siltä kannalta, miten luotettavia vastaukset silloin ovat. Todellisuudessa vastaanoton työntekijöitä on enemmän. Tästä syystä todennäköisesti vastauksien kokonaiskuva muuttuisi paljon, jos olisi saatu vastaukset jokaiselta vastaanoton työntekijältä. Jos vastausten määrä olisi ollut suurempi, mahdollisesti eriäviä vastauksia olisi ollut enemmän. Tästä voidaan todeta, että kyselyn tulokset eivät ole täysin reliabeleja. Reliabiliteetille on myös ominaista, että

tulokset eivät ole sattumanvaraisia ja ne ovat toistettavissa. Kyselyn tuloksista voidaan päätellä, että jos esimerkiksi kysely toistettaisiin myöhemmin uudelleen, vastaukset eivät todennäköisesti olisi samoja. Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi se, että kun kysely on täysin anonyymi, vastaajat voivat olla täysin eri henkilöitä.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää teorian ja kyselyn avulla, miten muutosjohtamista voidaan hyödyntää työntekijöiden johtamisessa vastaanoton uudistuksessa. Teoriassa käsiteltiin laajasti eri lähteiden kautta aiheita, joista saadaan hyvä käsitys mitä muutosjohtaminen on ja miten sitä voidaan hyödyntää vastaanoton uudistuksessa. Kysely, joka tehtiin Google Formsia käyttäen, tehtiin kattavan teoriapohjan perusteella.

Kyselyn vastauksista tuli hyvin ilmi, että muutosjohtaminen on pääosin hyvällä mallilla Vaakunassa, lukuun ottamatta pieniä epäkohtia. Kehityskohteita voidaan huomioda vastauksista, esimerkiksi työntekijöiden kuunteleminen ja kommunikaatio työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä vaatii pientä kehitystä. Nämä ovat muutamia esimerkkejä siitä, miten Vaakunan muutosjohtamista voitaisiin jatkossa kehittää.

Teoriassa mainittiin, että muutos aiheuttaa pelkoa ja epämiellyttävyyden tunteita, kun halutaan pitää kiinni vanhoista tavoista. Tätä kutsutaan muutosvastarinnaksi. Kyselyn vastauksista voidaan tulla siihen johtopäätökseen, että kovin paljoa vastanneilla työntekijöillä ei ollut pelkoja muutokseen liittyen. Eniten huolta herätti väliaikainen vastaanotto ja sen toimivuus ja anniskelu. Asiakkaiden puolta pohdittiin myös, sillä vastaanoton ja aulan muutos vaikuttaa paljon työntekijöiden lisäksi asiakkaisiin. Vaikka teoriassa puhuttiin paljon muutoksen pelottavuudesta, Vaakunan työntekijät selvästi enemmän odottivat muutosta ja tästä syystä pelkoja ja huolia ei ollut.

Kyselyssä käsiteltiin myös sitä, oliko Vaakunan työntekijöillä mahdollisuus kertoa esihenkilöille huolista ja peloista. Teorian mukaan esihenkilöiden tulee ottaa jokaisen työntekijän pelot ja murheet huomioon alusta alkaen ja niitä tulisi käsitellä parhaalla mahdollisella tavalla. Kun pelkoja ja huolia käsitellään hyvin ja niihin reagoidaan oikealla tavalla, vältetään esimerkiksi pelon lisääntymiseltä ja epävarmuuksilta. Kyselyn tuloksista voidaan todeta työntekijöiden olleen pääasiassa sitä mieltä, että heillä oli mahdollisuus kertoa huolistaan esihenkilöille. Kuitenkin yksi neljästä toi esille myös ”kyllä ja ei” vastauksen. Tähän perusteluina oli, että työntekijöiden huolet ja ajatukset otettiin kritiikkinä vastaan ja esihenkilöt olivat menneet puolustuskannalle. Tästä voidaan päätellä, että jokaisen vastaajan huolia ei ole käsitelty oikein. Tällä toiminnalla on mahdollisesti aiheutettu lisää epämukavuuden tunnetta muutoksen liittyen. Tätä voisi pyrkiä kehittämään tulevaisuudessa ja esimerkiksi työntekijöiden huolet olisi hyvä ottaa vastaan avoimin mielin. Vaikka jostain ei olisi samaa mieltä, niin siitä voi keskustella ja esimerkiksi kehitellä ideoita yhdessä.

Teoriassa käsiteltiin myös esimerkiksi sitä, vaikuttaako muutos työn laatuun tai tehtäviin jotenkin. Muutoksen vaikutukset saattavat lisätä mahdollisia pelkoja ja huolia työntekijöiden keskuudessa. Monet työntekijät pitävät tutusta ja turvallisesta ja uusien menetelmien tuominen työhön saattaa aiheuttaa joillekin huolta. Kyselyn tuloksista voidaan kuitenkin päätellä, että jokainen vastaaja koki muutoksen tuovan pääasiassa positiivisia muutoksia työtehtäviin ja työn laatuun. Ainoa asia, joka aiheuttaa työntekijöissä huolta, on vastaanottoon tuleva anniskelu. Kyselyn tuloksista voidaan todeta, että anniskelu pelottaa työntekijöitä esimerkiksi asiakkaiden käytöksen ja mahdollisten lisätöiden puolesta. Vastaanotossa joutuu esimerkiksi yöllä olemaan pääasiassa koko ajan yksin. Miten siinä pitäisi toimia, jos humalainen käyttäytyy uhkaavasti koska hänelle ei myydä enää alkoholia? Lisätyöt huolettavat, esimerkiksi anniskelusta tulevien mahdollisten tiskien tiskaus ja aikataulutus tämän suhteen huolettaa. Muutenkin vastaanotossa on kova kiire, niin ehtiikö lisätöitä tekemään ajallaan?

Anniskeluun liittyen vastauksista voidaan myös todeta, että työntekijät ovat siitä yrittäneet mainita esihenkilöille. Maininnoista huolimatta työntekijöiden huolia ja mielipiteitä ei mitä ilmeisemmin ole otettu huomioon. Tämä liittyy vahvasti siihen, kun teoriassa on puhuttu työntekijöiden kuuntelemisesta ja huomioimisesta. Vaikka työntekijät eivät ole voineet vaikuttaa anniskeluun liittyviin päätöksiin, heitä olisi voitu mahdollisesti kuunnella enemmän. Tästä voidaan tulla siihen johtopäätökseen, että kuuntelua ja huomioimista tulee kehittää. Työntekijöiden ajatuksista voi saada paljon hyviä ideoita ja kun heitä kuunnellaan, mahdollistetaan myös työntekijöiden osallistuminen muutokseen aktiivisemmin.

Teoriassa käytiin läpi myös paljon sitä, että muutoksen yhteydessä työntekijöillä tulee olla tarpeeksi tietoa muutoksesta. Muutoksesta informointi pitäisi olla mahdollisimman kattavaa sekä muutoksen alussa että sen aikana. Muutosvastarinta on sitä suurempi mitä vähemmän työntekijöillä on tietoa. Kyselyn tuloksista voidaan päätellä, että osa oli tyytyväinen tiedon määrään ja osa taas ei ollut. Vastaajat, jotka eivät olleet tyytyväisiä, olivat sitä mieltä, että kommunikaatio olisi voinut olla paljon parempaa. Kommunikointi oli vastaajien mielestä ollut alussa huonoa ja ajan mittaan se kehittyi, mutta se olisi voinut kehittyä enemmän. Teorian mukaan muutoksesta pitää viestiä työntekijöitä tasaisesti, jotta muutos edistyy. Tästä voidaan päätellä, että tämä muutosjohtamisen osa-alue ei ainakaan osan vastaajien mukaan toteutunut.

Kun kommunikaatio ja informointi on hyvää, vältetään epätietoisuudelta ja ikäviltä tilanteilta. Työntekijöiden on tärkeää pysyä ajan tasalla muutoksen jokaisessa tilanteessa, jotta he pysyvät tietoisina jokaisesta mahdollisesta muutoksesta. Tähän samaan voidaan pohtia aikaisemmin mainittua anniskelua. Työntekijöillä ei selkeästi ole tarpeeksi tietoa anniskeluun liittyen ja tämä aiheuttaa heille pelkoa ja epävarmuutta. Anniskelusta olisi siis pitänyt informoida työntekijöitä enemmän, jotta he olisivat varmempia ja avoimempia sen suhteen. Teoriassa oli myös puhetta siitä, että työntekijät sietävät paljon enemmän epämuukavia asioita, kun heillä on tarpeeksi tietoa. Kun tietoa ei ole tarpeeksi, muutosvastarinta on suuri. Johtopäätöksenä voidaan siis todeta, että työntekijöiden ja esihenkilöiden välistä kommunikaatiota ja informointia tulee kehittää.

Teoriassa käsiteltiin myös organisaation palavereita ja niiden tärkeyttä. Palaverit ovat hyvä tapa esihenkilöille kommunikoida työntekijöiden kanssa. Kun pidetään palavereita, työntekijöillä on mahdollisuus tuoda esimerkiksi pelkoja esihenkilöiden tietoisuuteen. On tärkeää, että asioista voi keskustella samalla hetkellä jokaisen työntekijän keskuudessa. Näin informoituja asioita voidaan pohtia yhdessä jokaisen osallistuvan työntekijän ja esihenkilön kesken. Tämä auttaa siihen, että mahdolliset sekaannukset ja ongelmat esimerkiksi muutokseen liittyen voidaan käsitellä heti. Kyselyn tuloksista voidaan todeta, että vastaanoton työntekijöiden ja esihenkilöiden kesken pidetään joka kuukausi palaveri. Muutokseen liittyen ei kuitenkaan ole ilmeisesti ollut palaveria ja tämä olisi yhden vastaajan mielestä ollut tarpeellinen. Vastaaja ei kuitenkaan ollut varma, onko infotilaisuus pidetty, sillä hän ei ainakaan ole tietoinen asiasta. Tästä voidaan todeta, että kuukausittainen palaveri on todella hyvä asia työntekijöiden etua ajatellen. Muutokseen liittyen olisi kuitenkin tarvittu jonkinlainen erillinen infotilaisuus. Kehitysideana tähän on, että jos tulevaisuudessa on muutoksia, tulisi niistä pitää mahdollisimman kattava infotilaisuus. Tilaisuus pitäisi olla sellainen, että jokaisella työntekijällä olisi mahdollisuus osallistua siihen. Jos kuitenkin joku työntekijöistä ei pääse paikalle, infotilaisuudesta voisi laatia muistiinpanot. Tilaisuudessa laaditut muistiinpanot voisi jakaa heille, jotka eivät päässeet paikalle.

Lopullinen johtopäätös Vaakunan muutokseen liittyen on se, että pääasiassa kaikki on mennyt hyvin. Joitain pieniä kehityskohteita löytyy, joihin työntekijät haluavat kehitystä. Työntekijöiden ja esihenkilöiden välinen avoimuus on kaikista tärkein, jotta muutoksen läpivieminen on mahdollista. Kun jokainen työntekijä on tietoinen jokaisesta muutoksen vaiheesta, vältetään mahdollisilta ongelmilta. Kun kehityskohteita ilmaantuu ja niitä pohditaan yhdessä esimerkiksi työntekijöiden kanssa, tulevaisuuden muutokset onnistuvat paljon paremmin. Kaikista tärkein on, että tulevaisuuden muutokset eivät tuntuisi työntekijöistä niin vaikeilta. Tähän vaikuttaa paljon se, kuinka hyvä mieli työntekijöille on jäänyt edeltävistä muutoksista.

## 10 POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen tuntui aluksi hyvin vaikealta. En oikein tiennyt, mistä olisi pitänyt aloittaa ja ylipäättään aiheen pohtiminen oli itsessään jo hyvin hankalaa. Olen koko kouluaikani yrittänyt pohtia, mikä aihe kiinnostaa eniten, mutta mikään aihe ei riittänyt opinnäytetyöksi. Lopulta aiheekseni päätyi muutosjohtaminen, sillä toimeksiantajani ehdotti tätä aihetta harjoitteluun liittyvän haastattelun yhteydessä. Otin tästä aiheesta kiinni ja pohdin, että saisinko aiheesta riittävän kattavan opinnäytetyön. Lopulta päätin, että tämä aihe on mielenkiintoinen ja itselle entuudestaan tuntematon, joten oli erittäin hyvä hetki oppia jotain uutta. Näin muutosjohtamisesta kehkeytyi opinnäytetyöni aihe.

Opinnäytetyön aihe oli kiinnostava, mutta kuitenkin joissain määrin erittäin hankala. Välillä tuntui siltä, että esimerkiksi kunnollisia lähteitä ei meinannut löytyä ollenkaan tai sitten lähteet olivat todella vanhoja. Englannin kielellä lähteitä kuitenkin löytyi hyvin ja samoin e-kirjoina. Hyvien lähteiden löytäminen oli itselle alusta asti stressitekijä. Pelkäsin, että lähteiden puuttuminen saa koko opinnäytetyön pysähtymään kerralla. Ajattelin varsinkin englanninkielisistä lähteistä sitä, että niitä ei löydy. Englanninkieliset lähteet olivat lopulta kuitenkin pelastus, sillä niistä löytyi ajankohtaisinta tietoa. Onneksi jatkoin etsimistä, sillä erittäin hyviä lähteitä lopulta kuitenkin löytyi. Jotkut lähteet ovat kuitenkin hieman vanhempia, mutta mielestäni löysin hyviä ja uusia lähteitä tukemaan hieman vanhempaa tietoa.

Teoriaan olen erittäin tyytyväinen, vaikka pelkäsin pettyväni lopputulokseen. Puoleessa välissä opinnäytetyön tekemistä olin todella jumissa ja ajattelin, että en saa mitenkään edes 15 sivua teoriaa aikaiseksi. Tästä syystä opinnäytetyö sai muutaman viikon olla tauolla, jotta sain kerättyä motivaationi takaisin. Lopulta kuitenkin ohjaajani tuen ja kannustamisen avulla tajusin, että olen tehnyt opinnäytetyöstä aivan liian ison stressin aiheuttajan. Tärkeää oli muistaa tehdä kohta kerrallaan, eikä miettiä kokonaisuutta kerralla. Lopulta teoriaa tuli mielestäni tarpeeksi, jotta sain esimerkiksi kyselyyn hyvän teoriapohjan.

Kyselyyn ja sen vastauksiin olen pääosin hyvin tyytyväinen. Olisin toivonut enemmän vastauksia ja tästä syystä vastausten määrä oli hieman pettymys. Suurempi vastausmäärä olisi antanut paljon laajemman kuvan työntekijöiden ajatuksista muutokseen liittyen ja se olisi ollut erittäin hyödyllistä opinnäytetyötä ajatellen. Neljä vastausta kuitenkin riitti saamaan jo hyvän käsityksen aiheesta. Kyselyn vastaukset olivat erittäin informatiivisia. Vaikka vastauksia oli vähän, sai niistä tehtyä hyvän analyysin. Mielestäni kyselyn kysymykset olivat hyviä ja varsinkin monivalintakysymysten avoimet jatkokysymykset toivat vastauksiin lisää tarkennusta. Kyselyn vastausten analysointi oli yllättävän helppoa, mutta siinäkin oli haasteensa. Analysointi olisi ollut esimerkiksi helpompaa, jos vastaajien vastaukset olisi voinut suoraan kopioida sitaateiksi. Alussa näin tein, mutta ohjaajan kanssa keskusteltuani päädyin siihen tulokseen, että vastauksien analysointi ei tällä tavalla ole täysin anonymyymiä. Lopputulos vastauksien analysoinnista ei näytä omaan silmään niin hienolta, mitä se näytti sitaattien kanssa. Vastaajien anonymiteetin säilyminen on kuitenkin tärkeintä.

Teorian ja kyselyn yhdistäminen johtopäätöksiin oli kaikista vaikein osuus. Vaikka pääasiassa on hyvä käsitys siitä, mitä kaikkea teoriaan on kirjoittanut, ei välttämättä jokaista yksityiskohtaa aina muista. Tästä syystä teorian läpikäyminen johtopäätöksiä varten oli työlästä, kun piti koko teoria lukea uudelleen läpi. Onnistuin kuitenkin mielestäni tuomaan hyvin esille kehityskohteita, joita muutokseen liittyen on hyvä pohtia. Opinnäytetyön alussa aiheiden rajausta aiheutti myös hankaluuksia. Oli vaikeaa pohtia, mitkä ovat ne tietyt aiheet, joita haluan työssäni tutkia. Pohdin myös paljon, onko valitut aiheet riittäviä vai olisiko tarvinnut valita toisin. Lopulta kuitenkin, kun aiheet olivat päätetty, oli helpompaa lähteä etsimään tietoa vain niistä valituista aiheista. Aiheiden rajausta helpotti paljon, sillä ilman sitä, työ olisi helposti lähtenyt ”rönsyilemään”.

Opinnäytetyön tutkiminen on ollut rehellistä, huolellista ja kunnioittavaa. Jokaista tutkimaani ja käyttämäni lähdettä on käytetty kunnioittaen. Työssä ei ole esimerkiksi kopioitu yhtään tekstiä, vaan jokainen teksti opinnäytetyössä on kirjoitettu omin sanoin. Käytettyjä lähteitä on myös viitattu tekstissä oikein ja ne ovat merkitty lähdeluetteloon oikein, lähdeluettelo -tyylillä. Työn aihetta on pohdittu monipuolisesti ja huolellisesti. Opinnäytetyössä ei ole kerrottu



Vaakunan yksityisiä tietoja, jotka julkisen opinnäytetyön kautta voisivat vaikuttaa Vaakunan toimiin negatiivisesti. Työssä on myös pohdittu henkilöihin liittyvää eettisyyttä. Kyselyyn vastanneille luvattiin ennen kyselyyn vastaamista täysi anonymiteetti. Vastausten tuloksista voidaan siis todeta, että vastaajien vastauksia on analysoitu täysin anonyymisti ja niistä ei voi tunnistaa vastaajia. Kyselyn tuloksia ei julkaista mihinkään tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Tulokset ovat tallessa salasanan takana. Työssä käytetty kuva on itse tehty, esimerkeistä soveltaen. Kyselyn kuviot ovat kuvakaappauksia omasta kyselystä, joten niiden käyttö on täysin luvallista.

Opinnäytetyöni aineistot säilytetään omalla tietokoneellani ja ne ovat salasanan takana. Näin ollen kukaan ei pääse niihin käsiksi ilman minun lupaani. Työn käyttöoikeuksista on sovittu jokaisen osapuolen kanssa ja näin ollen jokainen osapuoli on tietoinen, että opinnäytetyö ja sen sisältö julkistetaan Theseuksessa. Opinnäytetyötä varten on tehty luottamukselliset sopimukset sekä ohjaajan että toimeksiantajan kanssa. Jokainen opinnäytetyön tähän mennessä lukenut on ollut luottamuksellinen henkilö, joka on opetukseen liittyen lukenut opinnäytetyön. Lukijoilla ei ole mahdollista jakaa työtä eteenpäin tai muokata opinnäytetyötä ilman minun lupaani. Lukijoilla ei ole käyttöoikeuksia opinnäytetyöhön. Ymmärrän, että opinnäytetyö tarkistetaan plagiaatintunnistusjärjestelmässä ja julkaistaan internetiin julkiseksi asiakirjaksi.

Kokonaisuutena olen hyvin tyytyväinen opinnäytetyöhöni. Alun hankaluudet on voitettu ja olen erittäin iloinen, että opinnäytetyöstä tuli paljon laajempi mitä osasin odottaa. Pientä kritiikkiä itseäni kohtaan on sanottava ainakin se, että ajankäyttöä olisi voinut miettiä tarkemmin. Välillä tuntui, että motivaatiota ei ollut riittävästi. Tästä syystä tein esimerkiksi opinnäytetyötä erittäin stressaantuneena ja kiireessä parin päivän ajan ennen ohjauksia ohjaajan kanssa. Olisi ollut hyvä alusta alkaen todeta, että opinnäytetyötä ei kuulu tehdä kokonaan kerralla, vaan pala palalta. Kaikesta tästä kuitenkin selvisin ja lopputulos on itselle mieleinen. Opinnäytetyön toimeksiantajan palaute työstä oli myös positiivinen. Vaakunan hotellipäällikkö Riina kirjoitti opinnäytetyöstä kirjallisen palautteen sähköpostitse.

”Palautteeni on hyvää. Olet mielestäni syventynyt teoriaan tarpeeksi laajasti, ja kirjoittajan innostus aiheeseen näkyy. Oma pohdintaa on tuotu myös työhön, mikä mielestäni elävöittää työtä ja tuo omaleimaisuutta. Tutkimusosio on perusteellinen. On harmillista, että vastauksia tuli pyynnöistä huolimatta näin vähän, mutta tämä ei ole työn kirjoittajan syytä. Analyysit on tehty perusteellisesti ja osa vastauksista peilaa myös teoriaan. Hyvää on myös se, että työn kirjoittaja on antanut suosituksia myös jatkoon. Kaiken kaikkiaan tämä on hyvä työ, josta koen saavani tärkeää tietoa jatkoa ja tulevia muutostilanteita varten.”.

(Kuusijoensuu, 2023.)

## LÄHTEET

Aura, O. (6.3.2020). Motivoitunut ja osaava esimies on hyvä muutosjohtaja. Auran Fakta -blogi. [https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/muutosjohtaminen\\_motivaatio](https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/muutosjohtaminen_motivaatio)

Balentor. (n.d.). Muutosjohtaminen. Haettu 5.11.2022 osoitteesta [https://www.balentor.fi/muutosjohtaminen?utm\\_term](https://www.balentor.fi/muutosjohtaminen?utm_term)

Braley, N. (19.11.2021). Why change management is the most critical leadership skill. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2021/11/19/why-change-management-is-the-most-critical-leadership-skill/?sh=77ef55c43f22>

Brusse, J. (9.9.2015). Guide employees through the 4 stages of change. LinkedIn. <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2020/02/26/how-to-cope-with-change-in-the-workplace/?sh=35acbe51d207>

Castrillon, C. (26.2.2020). How to cope with change in the workplace. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2020/02/26/how-to-cope-with-change-in-the-workplace/?sh=35acbe51d207>

Dale, C. (26.2.2019). (Don't) Just do it. Understanding the stages of change. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/dont-just-do-understanding-stages-change-caroline-dale>

Debbbarh, J. (17.5.2020). Vinkit onnistuneen kyselyn laatimiseen. LinkedIn. [https://www.linkedin.com/pulse/vinkit-onnistuneen-kyselyn-laatimiseen-julia-debbbarh?trk=public\\_profile\\_article\\_view](https://www.linkedin.com/pulse/vinkit-onnistuneen-kyselyn-laatimiseen-julia-debbbarh?trk=public_profile_article_view)

Haapalainen, I. (2005). Jämäkkä esimies – Vaikeiden työsuhdetilanteiden ratkaisijana. Edita Publishing Oy.

Hackselius-Fonsén, R. (2017). Muutosjohtajan matkassa. Brand Agency Punda.

Hiltunen, L. (18.2.2009). Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf)

Juhila, K. (n.d.). Laadullinen tutkimus ja teoria. Tietoarkisto. Haettu 5.11.2022 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/>

Jyväskylän yliopisto. (28.10.2021). Laadullinen tutkimus. Koppa. Haettu 22.11.2022 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolku/ja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Jyväskylän yliopisto. (13.6.2016). Kyselyt. Koppa. Haettu 24.1.2023 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/kyselyt>

Järvinen, P. (30.1.2016). Muutosvastarinta on rakennettu ihmismieleen. Talouselämä. <https://www.talouselama.fi/uutiset/muutosvastarinta-on-rakennettu-ihmismieleen/8601857d-65d9-3cae-8202-4b3f58fa1565>

Jääskeläinen, H. (27.5.2020). Muutosjohtaminen kuuluu lähijohtajan arkeen – Osaatko käsitellä muutosvastarintaa? Brik. <https://brik.fi/brik-lehti/muutosjohtaminen-kuuluu-esimiehen-arkeen/>

Kogan, V. (15.6.2020). Three tips for managing resistance to change. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/06/15/three-tips-for-managing-resistance-to-change/?sh=707d7b47642b>

Kukkola, E. (27.2.2016). Muutosjohtaminen 7: Muutosviestintä. Peruspeliä 2.0 blogi. <https://peruspelijaohtaja.com/2016/02/27/muutosjohtaminen-7-muutosviestinta/>

Kukkola, E. (2011). Peruspeliä johtaja! Peruspeliä! – Johtaminen on palveluammatti. Books on Demand.

Kulmala, S. & Rosvall, P. (2022). Yrityskulttuuri käytännössä: Konkretiaa tavoitekulttuurin johtamiseen. Alma Talent.

Kuusijoensuu, R. (2022). Henkilökohtainen keskustelu Original Sokos Hotels Vaakuna Pori hotellipäällikön, Riina Kuusijoensuun, kanssa.

Kuusijoensuu, R. (12.4.2023). Original Sokos Hotels Vaakuna Pori hotellipäällikkö Riina Kuusijoensuun sähköposti Jenna Kuljulle.

KvantiMOTV. (26.8.2010). Kyselylomakkeen laatiminen. Tietoarkisto. Haettu 27.2.2023 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kyselylo-make/laatiminen.html>

Loma Linda University. (n.d.). Stages of change model. School of Medicine. Haettu 3.3.2023 osoitteesta <https://medicine.llu.edu/academics/resources/stages-change-model>

Medina, J. (3.10.2022). How understanding the stages of change can help you transform your financial life. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/financialfinesse/2022/10/03/how-understanding-the-stages-of-change-can-help-you-transform-your-financial-life/?sh=5a6f318e5974>

Melisma, T. (15.7.2020). Mitä on hyvä muutosjohtaminen? Salesforce. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/mita-on-muutosjohtaminen.html>

Metsämuuronen, J. (2008). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Methelp.

Piha, K. & Sutinen, M. (2020). Muutosvoimaa: Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Alma Talent Oy.

Ponteva, K. (2010). Onnistu muutoksessa. Alma Talent.

Pykäläinen, M. (23.9.2020). Esimies: Näin onnistuu muutosjohtaminen. Hyvinvoinnin suurlähettiläät. <https://www.hyvinvoinninsuurlahettilaat.com/esimies-nain-onnistuu-muutosjohtaminen/>

Russell-Jones, N. (2000). Muutosjohtaminen. Lai-Net Oy.

Santalainen, T. (2014). Strateginen ajattelu. Alma Talent.

Samuel, M. (25.1.2022). A New world needs a new approach to change management. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescount/2022/01/25/a-new-world-needs-a-new-approach-to-change-management/?sh=40bb5b401795>

Sarkkinen, M. (3.4.2017). Muutoksessa esimies voi luoda kovaa maata jalkojen alle. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyopiste/muutoksessa-esimies-voiluoda-kovaa-maata-jalkojen-alle>

Smartrecovery. (n.d.). Understanding the stages of change. Haettu 20.3.2023 osoitteesta <https://smartrecoverybc.com/index.php/resources/addiction-articles-and-essays/stages-of-change/understanding-the-stages-of-change.html>

Sokos Hotels. (n.d.). Sokos Hotel Vaakuna Pori. Haettu 4.11.2022 osoitteesta <https://www.sokoshotels.fi/fi/pori/sokos-hotel-vaakuna-pori>

Sutinen, M. & Haapakorva, A. (2021). Pelastetaan strategia: Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi. Alma Talent.

Tilastokeskus. (n.d.). Reliabiliteetti. Stat.fi. Haettu 23.3.2023 osoitteesta <https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>

Tilastokeskus. (n.d.). Validiteetti. Stat.fi Haettu 23.3.2023 osoitteesta <https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>

Tuominen, K. (2015). Management of Change. Oy Benchmarking Ltd.

Vuori, J. (n.d.). Johdatus laadulliseen tutkimukseen ja verkkokäsikirjaan. Tietoarkisto. Haettu 5.11.2022 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/johdatus-laadulliseen-tutkimukseen-ja-verkkokasikirjaan/>

Warström, J. (8.2.2021). Change management is key to guiding your business towards a 'new normal' in 2021. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/johnnywarstrom/2021/02/08/change-management-is-key-to-guiding-your-business-towards-a-new-normal-in-2021/?sh=60c1d74464fd>

WomensMedia. (23.5.2022). The Stages of change and how to get started to make a lasting impact. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/womensmedia/2022/05/23/the-stages-of-change-and-how-to-get-started-to-make-a-lasting-impact/?sh=213972611ef8>

## Kysely muutosjohtamisesta vastaanoton uudistamisen yhteydessä

Moi! Kuten tiedätte, vastaanotossa on ollut koko alkuvuoden käynnissä muutos ja tämän kyselyn avulla haluan selvittää teidän työntekijöiden ajatuksia muutoksesta, esimerkiksi, että miten olette suhtautuneet muutokseen ja onko kaikki mennyt mielestänne hyvin tähän asti. Tämä kysely toteutetaan opinnäytetyöni yhteydessä ja opinnäytetyöni koskee muutosjohtamista liittyen vastaanoton uudistamiseen. Kyselyyn vastaamiseen menee n. 10–15 ja toivoisin, että teillä olisi aikaa täyttää kysely hartaudella. Kiitos jo etukäteen tärkeistä vastauksista! 😊

 jenttu.k@windowslive.com (Ei jaettu) [Vaihda tiliä](#)



\*Pakollinen

Oliko sinulla jotain huolia tai pelkoja liittyen aulan muutoksiin ennen remontin alkua? \*

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

Jos vastasit edelliseen "kyllä", mitä huolia/pelkoja sinulla oli? Ja toisinpäin, jos vastasit "ei", miksi ei ollut? \*

Oma vastauksesi

## LIITE 2

Koetko, että sinulla on ollut mahdollisuus kertoa  
esihenkilöille mahdollisista huolistasi ja peloistasi liittyen muutokseen? Perustele  
vastauksesi. \*

Oma vastauksesi

Koetko, että aulan muutos tulee vaikuttamaan negatiivisesti/positiivisesti  
työtehtäviin tai työn laatuun? \*

☐ Kyllä

☐ Ei

Jos vastasit edelliseen "kyllä", miksi ajattelet näin? Ja toisinpäin, jos vastasit "ei",  
miksi ei? \*

Oma vastauksesi

Kuinka suuri merkitys esihenkilöiden ja työntekijöiden välisellä avoimuudella on  
muutoksen keskellä? Perustele vastauksesi. \*

Oma vastauksesi

## LIITE 3

Olisivatko esihenkilöt voineet huomioida sinut muutoksessa eri tavalla? Olisitko tarvinnut enemmän tukea jonkun asian suhteen vai oletko ollut tyytyväinen tilanteeseen? Perustele vastauksesi. \*

Oma vastauksesi

Miten suhtaudut muutokseen, onko se hyvä asia? \*

☐ Kyllä

☐ Ei

Jos vastasit edelliseen "kyllä", miksi koet muutoksen olevan hyvä asia? Ja jos vastasit "ei", miksi muutos on mielestäsi huono asia, oletko esimerkiksi enemmän tutun ja turvallisen ystävä? \*

Oma vastauksesi

Koetko, että olet saanut tarpeeksi tietoa muutoksesta sekä ennen remontin alkua että remontin yhteydessä? \*

☐ Kyllä

☐ Ei



## LIITE 4

Jos vastasit edelliseen "ei", miksi koet näin?

Oma vastauksesi

Onko sinulle informoitu mahdollisista muutoksista/lisätiedoista sitä mukaa, kun niitä on tullut? \*

☐ Kyllä

☐ Ei

Onko teillä ollut muutokseen liittyen mielestäsi tarpeeksi infotilaisuuksia/palavereita? \*

☐ Kyllä

☐ Ei

Jos vastasit edelliseen "ei", miksi koet näin?

Oma vastauksesi

## LIITE 5

Onko esihenkilöt osanneet tukea sinua muutoksen keskellä tarpeeksi? Ja yleisesti, ovatko he mielestäsi tehneet hyvää työtä vai olisitko toivonut jotakin enemmän? \*

Oma vastauksesi

Jos tulevaisuudessa tulee uusia muutoksia, onko jotain mitä toivoisit niiden suhteen? Mikä muutoksessa on ollut parasta ja voisiko jonkun asian hoitaa paremmin vai menikö kaikki hyvin? \*

Oma vastauksesi

Tähän voi kirjoittaa vapaasti, mikäli tulee jotain muuta mieleen kyselystä tai mistä tahansa 😊

Oma vastauksesi

Lähetä

Tyhjennä lomake