

S-Ryhmän matkailu- ja ravitsemisalan myyntipalvelun työhyvinvointi muutosjohtamisen näkökulmasta

Lauri Purho



Matkailun koulutusohjelma

<p>Tekijät Lauri Purho</p>	<p>Ryhmä 2005</p>
<p>Opinnäytetyön nimi S-Ryhmän matkailu- ja ravitsemisalan myyntipalvelun työhyvinvointi muutosjohtamisen näkökulmasta</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 76 + 3</p>
<p>Ohjaajat Sisko Kalliokoski, Anne Koppatz</p>	
<p>Opinnäytetyön aiheena on tutkia S-Ryhmän majoitus- ja ravitsemisalan myyntipalvelun henkilöstön työhyvinvointia muutosjohtamisen näkökulmasta. Tavoitteena on ollut selvittää, miten tuleviin muutoksiin voitaisiin jo ennalta varautua, ilman että työhyvinvointi niistä kärsii. Opinnäytetyö on tehty aikavälillä 14.9.2007 -30.4.2009.</p> <p>Aineiston on kerätty haastatteluin. Haastatteluiden avulla on pyritty selvittämään, millaisella tasolla myyntipalvelun henkilöstön työhyvinvointi on, minkälaiset seikat vaikuttavat positiivisesti ja negatiivisesti henkilöstön työhyvinvointiin ja millä tasolla muutosten hallinta ja henkilöstöjohtaminen myyntipalvelussa on. Tulosten perusteella saadaan lisätietoa siitä, miten myyntipalvelun tämänhetkistä työhyvinvointia voitaisiin entisestään parantaa, erityisesti muutosjohtamisen avulla, jossa yrityksen johdolla on merkittävä rooli.</p> <p>Haastatteluja varten S-Ryhmän valtakunnallinen myyntipalvelu jaettiin brändeittään kolmeen eri ryhmään, joita ovat Sokos Hotellien, - Radisson SAS:n, ja Holiday Club Hotellien myyntipalvelu. Lisäksi henkilöstö jaettiin neljään eri alaryhmään, joita ovat palveluneuvoja, myyntineuvottelija, osa-aikainen myyntineuvottelija ja tuntityöntekijä. Sokos Hotellien myyntipalvelusta henkilöstöstä haastateltiin joka viidettä sekä Radisson SAS:n ja Holiday Club -kylpylähotellien myyntipalvelusta joka kolmatta henkilöä. Ryhmittelyllä pyrittiin sattumanvaraisuuteen ja siihen, että vastausten lukumäärä olisi tasapainossa eri ryhmien kesken.</p> <p>Opinnäytetyö kuuluu kvalitatiivisen lähestymistavan piiriin, mutta työssä on muutamia kvantitatiivisia osa-alueita. Haastattelut toteutettiin pääosin teemahaastatteluina, mutta muutaman kysymyksen yhteydessä oli valmiit vastausvaihtoehdot.</p> <p>Tulosten mukaan myyntipalvelun henkilöstön työhyvinvointi on hyvällä tasolla (keskiarvo 3.4 asteikolla 1-5, 1=huono ja 5=kiitettävä). Myös työnhallinta on yksi myyntipalvelun selkeimmistä vahvuuksista samoin kuin luottamus omaan ja organisaation tulevaisuuteen. Heikkouksista nousivat esille esimerkiksi jokapäiväisen työn yksitoikkoisuus ja haasteettomuus, esimiestoiminta, informaation kulku, muutosviestintä, koulutus uusiin järjestelmiin sekä muutosjohtaminen.</p> <p>Haastattelutuloksista kävi ilmi, että S-Ryhmän myynti- ja ravitsemisalan myyntipalvelussa on tapahtunut monenlaisia muutoksia viime aikoina. Muutoksilla on aina omat vaikutuksensa henkilöstön työhyvinvointiin ja se, miten voimakkaasti ne hyvinvointiin vaikuttavat, riippuu pitkälti muutoksen suuruudesta ja yksilön tavasta reagoida siihen.</p>	
<p>Asiasanat Työhyvinvointi, muutosjohtaminen, henkilöstöjohtaminen</p>	

Degree Programme in Tourism

<p>Authors Lauri Purho</p>	<p>Group 2005</p>
<p>The title of thesis S-Ryhmän matkailu- ja ravitsemisalan myyntipalvelun työhyvinvointi muutosjohtamisen näkökulmasta</p>	<p>Number of pages and appendices 76 + 3</p>
<p>Supervisors Sisko Kalliokoski, Anne Koppatz</p>	
<p>The topic of this thesis is the work-related well-being of the S-Group Accommodation and Catering Sales Service Centre personnel from the point of view of change management. The main purpose of this research was to study how it would be possible to prepare for future changes without compromising with work-related well-being. The thesis was done between 14th September 2007 and 30th April 2009.</p> <p>By means of interviews the thesis attempts matters to find out what kind of things affect the work-related well-being positively and negatively, how changes are handled, and what is the level of human resources management. The results can be used to improve the present work-related well-being.</p> <p>For the interviews the nationwide S-Group Sales Service Centre was divided into three different hotel brands: Sokos Hotels Sales Service Centre, Radisson SAS Central Sales Services and Holiday Club Spa Hotels' Sales Service Centre. In addition, the staff was divided into three sub-groups: service advisor, sales representative, part-time representative and hourly employee. Every fifth Sokos Hotels employee, and every third Radisson SAS and Holiday Club Spa Hotels employee was interviewed. The purpose of this kind of grouping is to apply randomness and to balance the number of respondents between the groups.</p> <p>The thesis applies mostly a qualitative approach. Theme interview, which is a half-structured interview, was selected from different interview methods. Questions were ready-made, but there are no answer alternatives and the interviewees can give their own opinions.</p> <p>The work-related well-being from the point of view of change management: the level of the work-related well-being is at a good level (average 3.4 in a scale 1-5, 1=poor and 5=excellent). Work control is also one of the main strengths as well as the confidence in one's own and the organization's future. Some weaknesses that were mentioned include, for example, some monotonious tasks and the lack of challenges in everyday work life, the quality of managerial work, gaps in the flow of information, the lack of the training of the staff to new operating systems, and the change management process itself.</p> <p>The interview results indicate that many different changes have recently taken place in S-Group Accommodation and Catering Sales Service Centre. Changes always affect the work-related well-being. How strongly they affect depends on the extent of a given change and an individual's way to react to it.</p>	
<p>Keywords: work-related well-being, change management, human resources management</p>	

Sisällys

1 Johdanto.....	1
2 Työhyvinvointi.....	2
2.1. Työhyvinvoinnin käsite.....	2
2.2 Työhyvinvoinnin merkitys.....	4
3 Muutosjohtaminen.....	6
3.1 Organisaatiomuutokset.....	6
3.2 Muutoksen käynnistävät tekijät.....	6
3.3 Henkilöstöjohtaminen.....	7
3.3.1 Henkilöstöjohtaminen yrityksen menestystekijänä.....	7
3.3.2 Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä.....	8
3.3.3 Kulttuuri ja arvot organisaation henkilöstöjohtamisen kehyksenä.....	10
3.3.4 Henkilöstöjohtaminen ja palkitseminen.....	11
3.3.5 Osaaminen kilpailukyvyyn perustana.....	12
3.3.6 Henkilöstön kehittäminen ja osaamisen kehittämisen suunnittelu.....	13
3.3.7 Henkilöstöjohtamisen organisointi.....	14
3.4 Työnteisö.....	16
3.5 Muutoksen vaikutukset työhyvinvointiin.....	17
3.6 Muutosten hallinta.....	18
3.7 Päättäjien vastuu muutoksen hallinnassa.....	19
3.8 Muutosprosessin vaiheet.....	20
3.9 Muutosprosessin johtaminen.....	21
3.10 Keinoja ongelmanratkaisuun.....	23
3.11 Tulevaisuuden työhyvinvointi.....	24
4 S-ryhmän majoitus- ja ravitsemisalalan myyntipalvelu.....	27
4.1 Myynnin ja markkinoinnin painopistealueet vuonna 2008.....	27
4.2 Myynnin ja markkinoinnin strategia 2007 -2008 (kasvutavoite 2007 -2012).....	28
4.3 Myyntipalvelu.....	29
4.4 Myyntipalvelun tavoitteet ja toimenpiteet.....	30
4.5 S-Ryhmän majoitus- ja ravitsemisalalan valtakunnallinen myyntipalvelu.....	31
4.6 Sokotel Oy:n henkilöstöjohtaminen ja henkilöstötyö.....	32
5 Tutkimuksen toteuttaminen ja aineiston hankinta.....	37
5.1 Kohderyhmä.....	37
5.2 Tutkimusmenetelmä.....	37
5.3 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus.....	38
6 Tutkimustulokset.....	40
6.1 Keskeiset teemat.....	40
6.1.1 Taustatiedot.....	41
6.1.2 Työhyvinvointi.....	42
6.1.3 Muutosten hallinta.....	48
6.1.4 Henkilöstöjohtaminen.....	61
6.2 Johtopäätökset.....	67
6.3 Jatkotutkimusehdotukset.....	74
7 Pohdinta.....	76
Lähteet.....	77
Liite 1.Haastattelu.....	83

1 Johdanto

Hyvinvoiva työyhteisö on yksi tämän päivän liiketoiminnan tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Organisaatioissa tapahtuu jatkuvasti sekä sisäisiä että ulkoisia muutoksia, mutta samalla on pyrittävä huolehtimaan henkilöstön hyvinvoinnista. (Laine 2006, 6.)

Opinnäytetyön aiheena on tarkastella S-ryhmän majoitus- ja ravitsemisalalan myyntipalvelun henkilöstön tämänhetkistä työhyvinvointia ja myyntiorganisaation suhtautumista työpaikalla tapahtuviin jatkuviin sisäisiin ja ulkoisiin muutoksiin. Työhyvinvointia on tarkoitus tarkastella lähinnä muutosjohtamisen näkökulmasta eli keskeisenä kysymyksenä on, miten tuleviin muutoksiin voitaisiin jo ennalta varautua, ilman että työhyvinvointi niistä kärsii. Opinnäytetyöni teoriaosuus käsittelee työhyvinvoinnin merkitystä ja muutosjohtamista henkilöstöjohtamisen kehityksessä. Empiirisessä osuudessa tarkoituksena on syventyä henkilökunnalle tehtyihin kyselyihin ja tehtäviin haastatteluihin sekä niistä saatuihin tuloksiin.

Tutkimusongelmana on, millä tasolla työhyvinvointi S-Ryhmän matkailu- ja ravitsemisalalan myyntipalvelun henkilöstön keskuudessa on tällä hetkellä ja millaiset mahdollisuudet ennen kaikkea yrityksen johdolla on ennaltaehkäistä mahdollisia ongelmia muutosjohtamisen näkökulmasta positiivisella tavalla. Työssä tarkastellaan lisäksi, miten henkilöstö on suhtautunut jo tapahtuneisiin muutoksiin ja miten se kokee mahdollisten edessä olevien muutosten vaikuttavan työhyvinvointiinsa. Tutkimuksen näkökulmaksi valittiin muutosjohtaminen, koska hotelli- ja ravitsemisalalla tapahtuu muutoksia koko ajan ja tämä heijastuu samalla myös S-Ryhmän majoitus – ja ravitsemisalalan myyntipalvelun toimintaan. Muutoksia on usein vaikea estää, mutta oikealla tavalla niihin suhtautumalla ne voidaan muutokset kääntää parhaimmassa tapauksessa positiivisiksi asioiksi työnteon kannalta.

Työn toimeksiantaja on Sokotel Oy. Toimeksiantajalle tutkimus tuo lisätietoa siitä, miten henkilöstön työhyvinvointia voidaan entisestään parantaa, ennen kaikkea muutosjohtamisen avulla, jossa yrityksen johdolla on merkittävä rooli. Työn tarkoituksena ei ole siis kartoittaa pelkästään henkilöstön työilmapiiriä, sillä sitä selvitetään muutenkin neljä kertaa vuodessa, eikä lisätutkimuksiin ole tällä hetkellä tarvetta. Opinnäytetyön kannalta keskeisiä käsitteitä ovat työhyvinvointi, henkilöstöjohtaminen, muutosjohtaminen, työyhteisö, työilmapiiri ja työympäristö.

2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointiin liittyvien ongelmien tutkiminen alkoi lisääntyä sekä Suomessa että kansainvälisesti 1990-luvulla, jolloin voitiin todeta henkisen rasituksen ja sairauspoissaolojen määrän kasvaneen kunnallisella sektorilla. Todellista työuupumista todettiin esiintyvän 7,3 %:lla suomalaisesta työväestöstä ja koko Euroopan Unionissa 28 % työntekijöistä kärsi työhön liittyvästä stressistä. Tähän liittyen on tutkimusten perusteella niin ikään voitu todeta, että ajallinen paine, korkeat vaatimukset ja sosiaaliset konfliktit ovat kasvaneet suomalaisessa työelämässä. Tutkijat ovat osoittaneet tämän suuntauksen johtuvan muuttuneesta työympäristöstä ja organisaatiomuutoksista. Tästä syystä suuri osa tutkimusresursseista ja -panoksesta on suunnattu työterveyspalveluihin ja kuntoutukseen, minkä ansiosta on kyetty paremmin ennaltaehkäisemään työhön liittyviä ongelmia. Esimerkiksi Suomessa työterveyspalvelut tavoittaa lähes 100 % työntekijöistä julkisella sektorilla. Tätä samaa edellä mainittua strategiaa on ruvettu käyttämään valtaosalla työpaikoista tarkoituksena parantaa työhyvinvointia. Suuresta panostuksesta huolimatta työperäinen stressi ja työhyvinvointiin liittyvät ongelmat jatkavat kasvuaan. Tähän on esitetty useita erilaisia selityksiä, mutta varsin usein kuitenkin viitataan ongelmien johtuvan muutoksista työpaikalla kuten henkilöstöleikkauksista, fuusioista ja työhön liittyvästä epävarmuudesta. (Mäkitalo 2005, 21 -22.)

2.1. Työhyvinvoinnin käsite

Työhön liittyvää stressiä on pyritty selittämään useilla erilaisilla teorioilla. Stressitutkimuksen lähtökohtana on, että ihmisen ja hänen toimintaympäristönsä suhdetta tarkastellaan ärsyke-reaktio -mallin avulla. Toimintaympäristössä, esimerkiksi työssä tapahtuva muutos aiheuttaa ihmisessä reaktion, jota useimmiten vielä tarkastellaan stressireaktion näkökulmasta, ja tämän stressireaktion katsotaan merkitsevän ihmisen työhyvinvoinnin heikkenemistä. Stressitutkimukseen perustuvia työhyvinvoinnin tarkastelutapoja on kritisoinut muun muassa Mäkitalo. Heikkoutena ärsyke – reaktio -mallissa Mäkitalo (2005, 107) pitää sitä, että se tarkastelee työtä ärsykkeenä, johon yksilö reagoi. Malli ei ota huomioon sitä lähtökohtaa, että työ on tietoista kohdesuuntautunutta toimintaa, jossa ihminen on tekijä, subjekti, eikä pelkästään passiivisesti reagoiva organismi. Kun työtä tarkastellaan kohteeseen suuntautuvana yhteisöllisenä toimintana, on yksilöllä mahdollisuus oppia hallitsemaan stressiä paremmin kehittämällä uusia työkaluja tai työyhteisön yhteistoiminnan muotoja. (Mäkitalo 2005, 107.)

Mäkitalo esittää vaihtoehdoksi stressiteorioiden työhyvinvointinäkemyksille kulttuurihistorialliseen toiminnan teoriaan perustuvan työhyvinvoinnin tarkastelutavan, jonka mukaan ihmisen työtoimintaa tarkastellaankin tietoisena, kohdesuuntautuneena toiminnan näkökulmasta. Kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria erottaa käsitteet toiminta ja teko. Edellinen on yhteisöllistä ja sille on ominaista kohdesuuntautuneisuus. Jälkimmäinen taas on ikään kuin pienempi osa edellisestä: yksilö voi tehdä yksittäisiä tekoja yhteisöllisessä toiminnassa. Yhteisöllinen toiminnan kohde kehittyy usein vähitellen ja muodostaa toiminnan motiivin. Mäkitalon näkemyksen mukaan yksilön työhyvinvointi liittyy siihen, kuinka hyvin hän onnistuu suuntaamaan toimintansa kohden yhteisön toiminnan kohteen (motiivin) pohjalta rakentunutta (konstruoitunutta) yksilöllistä motiivia. Mäkitalon mukaan tätä voitaisiin kutsua kohderiippuvaiseksi hyvinvoinniksi. (Mäkitalo 2005, 107.)

Kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria olettaa, että yksilöt arvioivat yhteisöllisiä tavoitteita suhteessa niiden motivationaaliseen merkitykseen ja persoonalliseen mielekkyyteen. Hyvinvointia ei nähdä toiminnan tavoitteena vaan sen tuloksena ja mekanismina. Mäkitalo luonnehtiikin hyvinvoinnin kehitysprosessiksi, ei tilaksi, mistä seuraa, että työhyvinvoinnin edistämistä tulisi lähestyä kehittämisprosessina eikä siten, että tavoitteena olisi palaaminen hyvinvoinnin häiriintymistä (= ympäristön ärsykkeiden aiheuttamaa stressitilaa) edeltäneeseen tasapainotilaan, mikä on stressilähtöisten työhyvinvointia koskeviin näkemyksiin kätkeytyvä perusajatus. Mäkitalo muistuttaa kuitenkin, että kehitysprosessi on ristiriitainen ja sen kaikissa vaiheissa monet tekijät voivat uhata kohteesta riippuvaa hyvinvointia. (Mäkitalo 2005, 108 -109.)

Mäkitalo huomauttaa myös, että stressiin perustuva hyvinvoinnin tutkimus ottaa muutokset työssä ja työyhteisössä huomioon ainoastaan ohimenevinä poikkeustiloina ja pitää perusolettamuksena, että työtehtävien enemmistölle on ominaista sen häiriötön sujuminen. Tätä olettamusta Mäkitalo pitää niin itsestään selvänä, että jopa työn tutkijoilla on ollut taipumus tulkita työn sujumiseen liittyvät häiriötilat yksittäisiksi poikkeamiksi ja etsiä näihin yksilöön liittyviä selityksiä, joita voivat olla esimerkiksi yksilön ammattitaidon puutteet tai hankalat asiakkaat. Tähän liittyen Mäkitalo ehdottaa kuitenkin toisenlaista tulkintatapaa, jossa häiriöt kuuluvat normaaliin työnkulkuun. Kulttuurihistoriallisen toiminnan teoriassa työtä tarkastellaan syklisesti kehittyvänä ilmiönä, jolle on tunnusomaista jatkuva muutos. Tämä muutos

aiheuttaa toistuvia häiriötekijöitä arjen työssä, jotka ovat tulosta esimerkiksi teknologia - tai organisaatio-uudistuksista. (Mäkitalo 2005, 109 -110.)

Myös Launis ja Pihlaja nostivat esille erilaisia muutoksiin liittyviä häiriötekijöitä tutkimuksessaan ”Työhyvinvointi ja toimintakonseptien muutokset”. Tutkimuksessa käsitellään sitä, miten työhyvinvoinnin ongelmat nivoutuvat toiminnan muutoksiin. Työssä jaksamisen ongelmia ja tuotanto – ja palvelukonseptien muutosten yhteyksiä Launis ja Pihlaja tarkastelevat eräässä teollisessa yrityksessä ja eräässä julkishallinnon palvelulaitoksen kehittämishankkeiden yhteydessä kerätyn aineiston pohjalta. (Launis ja Pihlaja 2005, 1.)

Tutkimuksessaan he havaitsivat, että muutoksiin liittyi monenlaisia arkisen työn häiriöitä ja katkoksia, joiden työntekijät kokivat heikentävän työssä jaksamistaan ja huonontavan työilmapiiriä. Kun tällaisia yksittäisiä häiriötekijöitä suhteutettiin esimerkiksi organisaatioissa tehtyihin muutoksiin liittyviin ratkaisuihin ja johdon strategioihin, voitiin todeta, että kaikki ratkaisut, päätökset ja strategiat eivät edenneet organisaation toimintakonseptin mukaisesti. Toimintakonseptiin liittyi epäjatkuvuuksia ja eritahtisuutta ja esimerkiksi muutosviestinnässä esiintyi puutteita. Tutkimuksen edetessä Launis ja Pihlaja keskittyivät entistä enemmän organisaation muutosprosessien epätahtisuuteen kutsuen näitä ilmiöitä muutosprosessien epäsynkroneiksi. Tarkoituksena oli, että näiden epäsynkroneiden avulla voitaisiin paremmin ymmärtää muutosten ja työhyvinvoinnin välisiä yhteyksiä. Lähtökohtana oli, että toimintakonseptin muutos on moniosainen tapahtumasarja, joka muodostuu monista erilaisista toisiaan seuraavista ja täydentävistä erillisistä ratkaisuista ja toimenpiteistä. Parhaimmassa tapauksessa nämä toimenpiteet täydentäisivät toisiaan saumattomasti noudattaen muutoksessa samaa logiikkaa ja rytmiä. Sen sijaan toimenpiteiden yhteensopimattomuudet saattavat näkyä toiminnan häiriöinä ja ristiriitaisuuksina. (Launis ja Pihlaja 2005, 13 -14.)

2.2 Työhyvinvoinnin merkitys

Hyvinvointi työssä on yksi merkittävimmistä ja tärkeimmistä osa-alueista menestyvän liiketoiminnan kannalta. Elintärkeiksi seikoiksi työhyvinvoinnin kannalta mainitaan yleensä oikeudenmukainen johtaminen, luottamus omaan osaamiseen ja organisaation tulevaisuuteen, osallisuus oman työn ja tulevaisuuden pohdintaan ja suunnitteluun, tunne työn hallinnasta ja merkityksestä sekä avoin vuorovaikutus työpaikan sisällä. Mikäli jokin edellä mainituista osa-alueista tuntuu olevan uhattuna, näkyy se usein lisääntyvänä kiireenä, riittämättömyytenä

nä, uskon puutteena ja levottomuutena, etenkin muutostilanteissa. Työhyvinvoinnissa onkin kyse ennen kaikkea tunteista työyhteisön sisällä. (Laine 2006, 3.)

Työhyvinvoinnilla on todettu olevan myös taloudellisia vaikutuksia. Uupumiselle tyypillisiä tunnusmerkkejä ovat väsymys, kyynisyys ja ammatillisen itsetunnon lasku. Uupuneen työntekijän työtulokset jäävät vaatimattomiksi, eikä väsynyt myöskään jaksa eikä kestä muutoksia. Pahimmillaan uupumus voi johtaa masennukseen ja työkyvyttömyyteen. Uupumuksesta johtuvat sairauspoissaolot, tapaturmat sekä enneaikaiset eläkkeet aiheuttavat yrityksille suuria kustannuksia. Yhden sairauspoissaolopäivän keskimääräiseksi hinnaksi on laskettu 300 euroa päivässä. Toisaalta laaja-alainen työhyvinvoinnin edistäminen myös lisää tuottavuutta. Muun muassa hyvä työilmapiiri ja riittävä vapaa-aika lisäävät luovuutta ja innovatiivisuutta. Vahva työmotivaatio näkyy parhaimmillaan työntekijöiden haluna käyttää koko osaamistaan ja valmiutena ottamaan vastuuta. He kestävät paremmin lyhytaikaista kuormitusta ja ovat valmiita kehittämään työ-olojaan ja työtään ja myös tämä lisää tuottavuutta. (Työn Tuuli 2 2007, 33.)

3 Muutosjohtaminen

3.1 Organisaatiomuutokset

Organisaation sisäiset ja ulkoiset muutokset ovat osa jokapäiväistä liiketoimintaa ja terve organisaatio myös kehittyy jatkuvasti. Mitä enemmän muutokset ovat ulkoa ohjattuja, sitä haasteellisempia ne ovat. Valtiotasolla tällaisia esimerkkejä ovat muun muassa toimintojen ulkoistamiset, alueellistamiset ja yhdistämiset, tuottavuusohjelma, suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle ja ikärakenteen uusiutuminen sekä uudet keskitetyt järjestelmät ja tulosohjaus. Tällainen poliittinen, ulkoinen päätös voi organisaation sisällä tuntua joskus vaikealta hyväksyä ja siihen voi olla vaikea sitoutua. Muutoksen haltuunotto vaatii ennen kaikkea sen ymmärtämistä ja käsitystä siitä, mitä muutoksessa oikeastaan tapahtuu. (Laine 2006, 3.)

3.2 Muutoksen käynnistävät tekijät

Muutoksia käynnistäviä tekijöitä voi olla monenlaisia ja niitä voidaan tarkastella monestakin eri näkökulmasta esimerkiksi yhteisö- ja yksilötasolla. Yhteisötasolla yksi muutoksen käynnistävä tekijä on tehokkuuden lisääminen, jossa taustalla saattaa olla esimerkiksi toimintojen tai palveluiden karsimisen tarve, heikko kustannustehokkuus vajavainen budjetti tai muu vastaava organisaation toimintaan liittyvä vajavaisuus, johon on saatava muutosta. Myös poliittiset tai yhteiskunnalliset muutokset ovat yhteisötasolla merkittäviä muutokseen johtavia tekijöitä kuten ekosysteemin muutokset, viestintäteknologian kehittyminen ja EU:n päätökset. (Laine 2006, 9.)

Yksilötasolla käynnistäviä tekijöitä voivat olla esimerkiksi oman oppimisen vahvistaminen, elämän- ja työnhallinnan parantaminen, henkilökohtaisista ongelmista selviäminen ja motivaation lisääminen. Myös yhteiskunnan kehittyminen tuo mukanaan muutospaineita, joista mainittakoon esimerkkinä laadulliset parannukset, asiakkaan odotusten muuttuminen, ekologisen ympäristön turvaaminen, hyvinvoinnin lisääminen ja hyvinvoinnin lisääminen (Laine 2006, 9.)

Työyhteisössä tapahtuvat organisaatiomuutokset ja työn sisällölliset muutokset koetaan usein enemmän tai vähemmän uhkatekijöinä ja poikkeustiloina yrityksen päivittäiseen toi-

mintaan. Monissa yrityksissä pyritäänkin yhä voimakkaammin muokkaamaan asenteita työyhteisön sisällä, jotta muutokset hyväksyttäisiin osaksi työtä, josta palkka maksetaan.

(Strömmer 1999, 88.)

3.3 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtaminen pohjautuu ajatukseen, jonka mukaan valittu kilpailustrategia voi toteutua vain siinä tapauksessa, että henkilöstö on tarpeeksi osaava ja motivoitunut. (Strömmer 1999, 10). Henkilöstöjohtamisen päätetehtävät voidaan jakaa neljään osa-alueeseen, joita ovat strateginen henkilöstöjohtaminen, yrityksen infrastruktuurin johtaminen, henkilöstön ohjaus ja tukeminen sekä uudistuksen ja muutoksen johtaminen. (Strömmer 1999, 16).

3.3.1 Henkilöstöjohtaminen yrityksen menestystekijänä

Henkilöstöjohtaminen on yksi organisaation johtamisen osa-alueista, jolla vastataan henkilöstön vaatimuksiin ja huolehditaan organisaation ihmisasioista. Henkilöstöjohtaminen liittyy palkkatyöhön, mutta on sisällöltään ja toimintaperiaatteiltaan pitkälti historiallisesti ja kulttuurisesti määrittynyttä. (Suurnäkki 2006, 59.)

Yrityksen toiminta ja menestyminen on ihmisten varassa ja heistä myös riippuu, miten nopeasti ja millaisena organisaation ydintehtävä tai valittu kilpailustrategia toteutuu ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien puitteissa. Henkilöstö on koko organisaation toiminnan kivijalka, mutta toisaalta voimavarana myös hauras. Esimerkiksi mittavat henkilöstömuutokset tai henkilöstövaihdokset vaikuttavat varmasti enemmän tai vähemmän koko organisaation toimintaan. Henkilöstön osaamisen puutteet tai työn huono laatu näkyvät usein yrityksen ulkopuolelle sen toiminnan häiriöinä. Jos yrityksellä on tarkoitus kehittää toimintaansa mahdollisimman pitkälle sekä laadullisesti että palvelullisesti, on työnantajan huolehdittava siitä, että työntekijät ovat motivoituneita tekemään parhaansa ja pysymään yrityksessä. (Viitala 2007, 8.)

Henkilöstöjohtaminen on jatkuvaa tasapainottelua yrityksen johtamisessa. Siinä joudutaan etsimään tasapainoa vakauden ja joustavuuden välillä sekä lyhyellä tähtäimellä yrityksen taloudellisuuden että pitkällä tähtäimellä yrityksen tuloksellisuuden välillä. Varsinkin markkinoiden ja kilpailutilanteiden äkilliset muutokset edellyttävät henkilöstöjohtamisen kentällä

nopeaa reagointikykyä. Tämä näkyy muun muassa siinä, että henkilöstön määrää on kyettävä joustavasti säätelemään ja tehtäviä muuttamaan. Yrityksen henkilöstöön liittyvä joustavuus pitää sisällään muun muassa seuraavia asioita.

- Osaamisen joustavuus: uudet asiat on opittava nopeasti ja ennakoiden.
- Työn sijoittumisen joustavuus: työtä tehdään siellä, missä se on järkevintä.
- Kustannusjoustavuus: henkilöstökustannukset joustavat toiminnan mukaan.
- Työpanoksen määrällinen joustavuus: työaikojen ja työvoiman määrää joustetaan.
- Työtapojen joustavuus: työnkuvat, toimintamallit ja työmenetelmät vaihtelevat asiakkaiden tarpeiden mukaan.
- Teknologian joustavuus: asiakkaiden tarpeisiin pystytään vastaamaan teknologisella osaamisella.
- Palkitsemisjärjestelmien joustavuus: henkilöstön palkitseminen tulosten ja suoritus-ten perusteella. (Viitala 2007, 9.)

Henkilöstöjohtamisen merkitys yritykselle on erittäin suuri. Yrityksen henkilöstöjohtaminen on tärkeä osa liiketoimintastrategioiden toteuttamista. Sen on pystyttävä varmistamaan määrältään ja laadultaan riittävä henkilöstö sekä lisäksi kyettävä huolehtimaan yrityksen osaamisen riittävydestä ja jatkuvasta kehittämisestä. Henkilöstöjohtamisen tärkeitä osa-alueita ovat myös henkilöstöä koskevien lakien, asetusten ja sopimusten noudattaminen. (Viitala 2007, 10.)

3.3.2 Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä

Henkilöstöjohtamisesta vastaavat henkilöt tukevat yrityksen muuta johtoa pääsemään päämääriinsä ja lisäämään yrityksen kilpailukykyä. Heidän tehtävänä on jatkuvasti kehittää ja ylläpitää periaatteita, järjestelmiä ja toimintamalleja, joiden varaan yrityksen organisaation toiminta rakentuu. Tämä pitää sisällään esimerkiksi rekrytointi- ja kehittämisprosessien, palkitsemisjärjestelmien, urasuunnitteluprosessien ja henkilöstöpalvelujen organisoimista ja johtamista. Henkilöstöjohtaminen edellyttää päivittäistä kommunikointia henkilöstön kanssa ja pähkinänkuoressa henkilöstöjohtaminen on yrityksen henkisestä pääomasta huolehtimista. (Viitala 2007, 19 - 20.)

Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen, joita ovat johtajuus (Leadership), työelämän suhteiden hoitaminen (Industrial Relations) ja henkilöstövoimavarojen johtaminen (Human Resource Management). Käsitteenä henkilöstöjohtaminen kattaa tässä tapauksessa laajemman alueen kuin vain henkilöstövoimavarojen johtamisen. Se pitää sisällään myös kaiken sen toiminnan, joka liittyy työnantajaosapuolen ja työntekijäpuolen väliseen työelämän pelisääntöjen kehittämiseen sekä ihmisten johtamiseen. (Viitala 2007, 20.)

Johtajuus (Leadership) on johtamisen ja esimiestyön olennaisinta aluetta. Johtajien ja esimiesten tehtäviin kuuluu toteuttaa monia henkilöstöjohtamisen osa-alueita myös käytännössä. Heidän tehtäviin kuuluu rekrytointi, palkitseminen, henkilöstön auttaminen kehittymään, ohjaaminen, irtisanominen, kannustaminen, motivoiminen sekä henkilöstön innostaminen ja arvioiminen. (Viitala 2007, 20.)

Työelämän suhteiden hoitaminen (Industrial Relations) pitää sisällään työnantajan ja työntekijöiden välisen suhteiden hoidon. Sen keskeisiä osa-alueita yrityksen toiminnan kannalta ovat työehtosopimusten määräysten hallinta ja noudattaminen, yhteistoiminta, riitatilanteiden hoitaminen ja tänä päivänä entistä useammin paikallinen sopiminen työnantajan ja työntekijöiden välillä. (Viitala 2007, 20 -21.)

Henkilöstövoimavarojen johtamista (Human Resource Management) voidaan pitää yhtenä yrityksen toiminnan johtamisen osatekijänä yhdessä esimerkiksi tuotannon tai markkinoinnin kanssa. Henkilöstövoimavarojen johtaminen käsittää seuraavanlaisia toimintoja: henkilöstövoimavarojen määrän säätely, tarvittavan osaamisen varmistaminen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitäminen. (Viitala 2007, 21.)

Henkilöstöjohtamisen käytännön toimintamallit sekä toteuttamistavat tukeutuvat henkilöstöpolitiikkaan, mikä puolestaan voidaan jakaa rekrytointi-, palkka- ja kehittämispolitiikkaan sekä muihin periaateratkaisuihin, joiden varassa päivittäisiä päätöksiä voidaan tehdä siten, että ne pysyvät aina samassa linjassa. Henkilöstöpolitiikalla pyritään vastaamaan muun muassa seuraaviin kysymyksiin.

- Millaisia työntekijöitä tarvitaan ja kuinka paljon?
- Mistä ja miten henkilöstöä rekrytoidaan?
- Miten henkilöstön voimavaroja ja osaamista ylläpidetään sekä kehitetään?

- Miten henkilöstöä palkitaan?
- Miten henkilöstöä tuetaan ja ohjataan johtamisen avulla?
- Miten henkilöstöä sijoitetaan uudelleen tai irtisanotaan, jos tarve vaatii? (Viitala 2007, 24.)

Strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyy aina myös haasteita ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen voidaan keskittyä kunnolla vasta sen jälkeen, kun yrityksen liiketoimintastrategiasta on selvä käsitys. Uusien strategioiden luominen on sekä liiketoiminnan että henkilöstön osalta jatkuva oppimisprosessi, jossa tehdään myös väärä johtopäätöksiä. Etenkin toimintaympäristöstä johtuvien muutosten vuoksi joudutaan usein tekemään nopeitakin päätöksiä uusien mahdollisuuksien eteen ilmaantuessa ja joudutaan luopumaan aiemmista uskomuksista ja valinnoista. (Viitala 2007, 67- 68.)

3.3.3 Kulttuuri ja arvot organisaation henkilöstöjohtamisen kehyksenä

Organisaation henkilöstöjohtamisen kulttuuri määrittäytyy pitkälti sieltä vallitsevista arvoista ja samalla henkilöstöjohtaminen luo, uudistaa ja säilyttää organisaatiokulttuuria ja sen arvoja. Henkilöstötyössä tämä tarkoittaa käytännössä keinoja ymmärtää, miten tehdä oikeanlaisia henkilöstöratkaisuja organisaation sisällä, kuitenkin välttämällä yhteentörmäyksiä. Tärkeää on myös havaita keinot, minkälaisilla henkilöstöratkaisuilla yrityksen kulttuuria voidaan kehittää ja viedä eteenpäin. Henkilöstöjohtamisella onkin näin ollen merkittävä rooli yrityskulttuurin ylläpitäjänä ja vahvistajana sekä myös kehittäjänä. Organisaatiokulttuuri selittää osaltaan ihmisten käyttäytymistä työpaikalla, joiden toimintaa taas ohjaavat pitkälti erilaiset olettamukset ja arvot. Yrityskulttuuri yhtenäistää työntekijöiden uskomuksia, heidän pyrkimyksiään ja suuntaa toimintaa yhteiseen suuntaan. (Viitala 2007, 33 -34.)

Yritysten kehittämissjärjestelmissä on yhä tärkeämmäksi seikaksi noussut oppimista, luovuutta ja innovatiivisuutta edistävän kulttuurin luominen. Luovuus merkitseekin kykyä ajatella uudella tavalla ja pyrkimystä löytää uusia ratkaisumalleja. Luovuutta edistäviä yrityskäytäntöjä ovat muun muassa: erilaiset palkitsemisjärjestelmät, liikkuvuus tehtävien, yksiköiden ja toimintojen välillä, toimintaympäristön seuraaminen, avoin keskustelu ja ajatustenvaihto sekä luovuutta edistävien tekojen ja tulosten näkyvä arvostaminen. Johtajuudella ja henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoin voidaan vaikuttaa usein varsin paljon yrityksen kulttuuriin. (Viitala 2007, 36.)

3.3.4 Henkilöstöjohtaminen ja palkitseminen

”Työpaikka on työympäristö sekä fyysisessä että psyykkisessä mielessä” (Viitala 2007, 13 - 14). Fyysisesti on taattava turvalliset ja työntekoa tukevat työolosuhteet. Psykkinen työympäristö pitää sisällään työntekijöiden viihtymisen työpaikalla, kuinka turvalliseksi hän olonsa tuntee ja miten arvostettuna hän itsensä työyhteisössä näkee. Työilmapiiri on yksi merkittävimmistä työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin vaikuttava tekijä. Se on tärkeä osa koko yrityskulttuuria ja muodostuu ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Parhaimmillaan hyvä työilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen. Ympäristön jatkuviin muutoksiin on pystyttävä nopeasti reagoimaan toimintatapoja muuttamaan sen edellyttämällä tavalla. Tämä taas edellyttää oppimiskykyä, luovuutta ja innovatiivisuutta, joiden kivijalkana on niitä tukeva yrityskulttuuri ja hyvä työilmapiiri. Tällaiselle yrityskulttuurille on ominaista muun muassa osallistuva johtaminen, palaute ja tunnustus sekä epähierarkkinen organisaattiorakenne. Edellä mainitut seikat vaikuttavat suuresti koko työilmapiiriin, joihin johtamisella voidaan vaikuttaa. Rensis Likert tutki jo vuonna 1967 keskeisiä ilmapiiriin vaikuttavia osa-alueita, jotka ovat paikkansa pitäviä vielä tänäkin päivänä. Monet näistä ovat juuri henkilöstöjohtamiselle tyypillistä tehtäväkenttää. Tärkeitä osa-alueita ovat muun muassa viestintä, päätöksenteko, henkilöstöstä huolehtiminen, teknologian hyödyntäminen ja työmotivaatio. (Viitala 2007, 13 -15.)

Työnantaja on velvollinen maksamaan työntekijöilleen kohtuullinen korvaus heidän tekemästään työstä. Palkka on siten ennen kaikkea henkilöstön tekemän työn hinta, eikä varsinaisesti palkitsemista tai motivoimista. Käsitteenä palkitseminen sisältää kuitenkin sekä palkan että muut taloudelliset edut, joihin työntekijät on oikeutettu. Ihminen odottaa työltään ja työyhteisöltään kuitenkin muutakin kuin korvausta tehdystä työstä. Palkan lisäksi työ merkitsee ihmisille mahdollisuutta kehittyä ja toteuttaa itseään. Se tarjoaa yhtenäisyyttä työyhteisön sisällä, ihmissuhteita ja mahdollisuuden tuntee itsensä arvostetuksi ja pidetyksi. Samalla työ luo turvallisuutta ja jatkuvuutta luoden taloudellisen perustan elämän rakentamiselle. (Viitala 2007, 138 -139.)

Useimmissa yrityksissä palkan määrittely on koettu haasteelliseksi tehtäväksi. Yksilötasolla tässä prosessissa tulisi pystyä huomioimaan työn vaativuus, henkilön osaaminen ja työn merkitys liiketoiminnan menestyksellisyydelle. Palkkaa voidaan maksaa niin ikään työn sisällön ja laadun perusteella (vaativuus), työsuorituksen perusteella (työsuoritus) ja työn tulos-

ten perusteella (tulos). Käytännössä erilaiset palkitsemisjärjestelmät vaihtelevat suuresti sekä yritys- että alakohtaisesti. (Viitala 2007, 140.)

Palkitseminen hoidetaan työpaikoilla palkitsemispolitiikan ja sitä tukevan palkitsemisjärjestelmän avulla, joka on yksi johtamisen välineistä. Sen tulee tukea samalla myös yrityksen vision saavuttamista ja strategian toteutumista. Palkitsemisjärjestelmä muodostuu palkitsemistavoista ja niihin liittyvistä prosesseista. Tällaisia tapoja voivat olla esimerkiksi, mitä palkkioita jaetaan sekä miten ja millä perusteella. Palkitsemistapoihin liittyviä prosesseja sen sijaan ovat esimerkiksi kehityskeskustelut, palkitsemiseen liittyvä tiedottaminen sekä palkitsemisjärjestelmän valvonta ja arviointi. Tehokkaan palkitsemisjärjestelmän tarkoituksena on turvata yrityksen kilpailu-etu työmarkkinoilla ja kunnossa oleva palkitsemispolitiikka takaan työntekijöiden saamisen ja pysyvyyden yrityksessä. Palkkapolitiikalla on varmistettava myös, että työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti säännöksiä noudattaen. (Viitala 2007, 142- 143.)

3.3.5 Osaaminen kilpailukyvn perustana

Yrityksen kilpailukyky perustuu lähinnä siihen, mitä yrityksessä osataan, miten osaamista käytetään hyödyksi ja miten hyvin kyetään oppimaan uutta. Osaamisen johtaminen sen sijaan perustuu siihen, miten yrityksen valitsemaa strategiaa ja sen edellyttämää osaamista ylläpidetään, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Se on järjestelmällistä johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt sekä tulevaisuudessa. Tämä edellyttää jatkuvaa suuntaamista, määrittelyä, arviointia, suunnittelua ja kehittämistä. Osaamisen johtamisen tulosten tulisi loppujen lopulta sitten näkyä parantuneena liiketaloudellisena tuloksena. (Viitala 2007, 170.)

Osaamisen johtamisen ydintehtävä on yrityksessä toimivien henkilöiden osaamisen tason nostaminen sekä taitojen tehokas hyödyntäminen. Osaamisen johtaminen sisältää henkilöstösuunnittelussa usein seuraavanlaisia kysymyksiä, joita organisaatiosta riippuen pohditaan parhaimmillaan hyvinkin huolella. Näitä kysymyksiä ovat:

- minkälaista osaamista yrityksen liiketoiminnalliset suunnitelmat ja tavoitteet edellyttävät eri aikaväleillä?
- mitä osaamista pidetään itsellä ja mitä hankitaan muualta?
- kenellä vaadittavaa osaamista on?

- kuinka paljon yrityksestä poistuu tarvittavaa osaamista ja miten siihen voidaan ennakoida?
 - paljonko uusia osaajia tarvitaan?
 - minkälaisia toimintoja tulee lisää tai poistuu, jotka edellyttävät tiettyjä toimenpiteitä?
 - mistä osaamista tullaan ja ollaan valmiita luopumaan?
 - paljonko vaadittavan osaamisen varmistaminen maksaa?
 - mikä on tarvittavien osaajien lukumäärä ja minkälaisissa työsuhteissa he toimivat?
- (Viitala 2007, 170 - 171).

Henkilöstöammattilaisilla on keskeinen rooli yrityksen osaamisen johtamisessa. He vastaavat esimerkiksi osaamisen määrittelystä ja arvioinnin sekä kehittämisen prosesseista. Heidän asiantuntemuksensa johdosta heillä on myös luonteva rooli osaamisen johtamisen toimintamallien, järjestelmien ja työkalujen koordinoijina ja pääkehittäjinä yrityksen sisällä. Päävastuu osaamisen johtamisesta on kuitenkin liiketoiminnasta vastaavilla johtajilla ja yksiköiden vetäjillä. (Viitala 2007, 171 - 172.)

Tehokkaasti oppivaa organisaatiota on viime vuosina alettu kutsua oppivaksi organisaatioksi, jolle ovat ominaisia muun muassa alla luetellut yhteiset piirteet:

- yhteistä näkemystä luova, oppimista suuntaava ja virittävä visio – ja strategiaprosessi
- innostavat johtajat, jotka kannustavat jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen
- joustava ja tiimitoimintaa tukeva organisaatorakenne
- osallistava johtamiskulttuuri
- oppimiseen ja kehittymiseen liittyvät mittarit
- organisaation ilmapiiri, joka tukee oppimista (Viitala 2007, 172 - 173.)

3.3.6 Henkilöstön kehittäminen ja osaamisen kehittämisen suunnittelu

Osaaminen voidaan jakaa yksilöosaamiseen ja organisaatio-osaamiseen. Yksilöosaaminen tarkoittaa ammattiin liittyvän teoreettisen ja käytännön osaamisen lisäksi yksilön fyysisiä ja psyykkisiä valmiuksia ja asenteita työtä kohtaan. Pelkkä osaaminen ei riitä hyvien työtulosten perusteeksi, vaan tarvitaan myös halua ja mahdollisuutta käyttää osaamista työssä ja työyhteisön kehittämisessä. Organisaatio-osaaminen sen sijaan on osaamista, joka on pysyvää

osaamista, mikä jää organisaation sen jälkeen kun henkilökunta on lopettanut työpäivänsä, ikään kuin perintönä. Organisaatio-osaaminen sisältää toimintaa ohjaavia ajatusmalleja ja käsityksiä eli organisaatiokulttuurin, työntekijöiden väliset suhteet, asiakassuhteet ja työskentelytavat, organisaatorakenteen ja tietojärjestelmät. (Suurnäkki 2006, 101 -102.)

Osaamisen johtamisen prosessi on osaamisen kehittämistä ja osa koko organisaation strategista kehittämistä. Tässä prosessissa lähtökohtana on toiminnan kehittäminen organisaation omasta tilanteesta ja omista tavoitteista lähtien. Osaamisen johtamisen prosessissa mietitään organisaation visiota ja strategioita, pohditaan mikä on oman yksikön rooli strategioiden toteuttamisessa ja mitä osaamista ja minkälaisia resursseja strategian toteuttaminen vaatii. (Suurnäkki 2006, 102.)

Osaamisen kehittämisestä käytetään usein myös nimitystä henkilöstön kehittäminen johtuen siitä, että vain ihmisten osaamista kehittämällä voidaan rakentaa koko yrityksen osaamista. Henkilöstön kehittämistoiminnan keskeisiä tavoitteita ovat:

- yrityksen kilpailustrategian vaatiman osaamisen turvaaminen
- työtehtävien suorittamisen tehostaminen
- muutosten toteuttamisen parantaminen ja tehostaminen
- toiminnan laadun varmistaminen ja kehittäminen
- luovuuden kehittäminen
- henkilöstön suoriutumisen, motivaation, sitoutumisen ja työmarkkinakelpoisuuden vahvistaminen (Viitala 2007, 182.)

Jokapäiväisessä työssä henkilöstön kokemukset ovat tärkeä lähtökohta oppimiselle. Osaamisen kehittämisen toimintamalleja ja sitä tukevia rakenteita kehitettäessä tulee keskittyä ennen kaikkea siihen, miten voitaisiin tukea kokemuksista oppimista sekä yksilö-, - että ryhmätasolla. Tähän prosessiin kuuluvat muun muassa erilaiset arviointipalaverit, palautetiedon keräämisen menetelmät, kehityskeskustelut sekä mentorointikäytännöt. (Viitala 2007, 184.)

3.3.7 Henkilöstöjohtamisen organisointi

Henkilöstöasioista työpaikoilla vastaa henkilöstöhallinnoksi kutsuttu sisäisen hallinnon sivuelin, jossa juridiikan ammattilaisilla on vahva rooli. Tämä henkilöstöstä vastaava sivuelin

toimii irrallaan organisaation strategisesta johtamisesta. Tätä historiallista vaihetta henkilöstöjohtamisen tehtäväkentässä kutsutaan henkilöstöhallinnollisen johtamisen kaudeksi.

(Suurnäkki 2006, 59.)

Muun muassa jatkuva kilpailuolosten tiukentuminen, yksilöllisten markkinoiden ja tuotannon joustavan erikoistumisen vaatimukset, teknologian nopea kehittyminen ja globalisaatio ovat esimerkkejä ulkoisista sosiaaloudellisista tekijöistä, jotka heijastuvat suoraan työorganisaatioissa tuotteiden ja palveluiden räjähdysmäiseen kasvuun ja monipuolistumiseen. Yrityselämä kohtaa nämä toimintaympäristöjen heijastukset välittömästi ja niihin on kyettävä myös vastaamaan. Nämä muuttuneet kilpailuolosuhteet edellyttävät työorganisaatioiden henkilöstöjohtamiselta perusolettamuksia, politikointia ja erilaisia toimintamalleja, mutta ennen kaikkea konkreettista toimintaa. Tässä prosessissa ihmisten henkisillä ja fyysisillä voimavaroilla on tärkeä rooli, koska jos henkilöstö ei voi hyvin, ei myöskään päästä tuloksellisiin ja kestäviin työsuorituksiin, oppimiseen ja innovaatioihin. (Suurnäkki 2006, 60 -61.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen (human resources management) tehtäväkentän kehittäli ensimmäisenä tutkijana yhdysvaltalainen Robert Miles. Milesin analysoiman ihmisvoimavaroisen henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä sisältää esimiestyötä, tehtävien ja organisaatioiden muotoilua, viestintää ja valvontaa, kehittämistä, palkitsemisjärjestelmiä ja arviointia. Nämä taas puolestaan vaikuttavat toisiinsa täydentävinä paketteina, joissa positiiviset ihmisvaikutukset vahvistavat toistensa tuloksellisuutta ja parantavat työelämää. (Suurnäkki 2006, 62.)

Henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen (strategic human resources management) konsepti keksittiin vuonna 1984 yhtäaikaaisesti Harvard Business Schoolin opetusohjelman kehitysprojektissa ja Michiganin yliopiston tutkimushankkeessa. Tutkimusten perusteella päädyttiin lopputulokseen, että työorganisaation henkilöstöjohtamisen toiminnot ja työelämän käytännöt on suunniteltava ja johdettava niin, että ne edistävät liiketoimintastrategioiden toteutumista. Tällöin myös toiminnalliset strategiat voidaan laatia hyvinkin haasteelliseksi ja henkilöstöltä voidaan edellyttää yltämistä vaativiin tavoitteisiin. Samoin myös ihmisten terveyden ja turvallisuuden ylläpitämisen strategiat ovat keskeisessä roolissa henkilöstöstrategioiden joukossa. (Suurnäkki 2006, 63 -64.)

Ulrick ja Brockbank ovat puolestaan jakaneet henkilöstövoimavarojen johtamisen neljään eri pääryhmään, joita ovat: ihmisvirtojen hallinta (rekrytointi, työkierto, irtisanominen), suoritusten johtamisen prosessi (muun muassa palkitseminen ja palaute), informaatiovirtojen hallinta (henkilöstön tietoisuus yrityksen toiminnasta) sekä työprosessien kehittäminen (tehtäväjako organisaation sisällä). Henkilöstötyö on yrityksen sisäistä palvelutyötä, jossa on kyettävä vastaamaan sekä ulkoisten – että sisäisten sidosryhmien tarpeisiin. (Viitala 2007, 250-251.)

Henkilöstöjohtamisen rooli on viime vuosina muuttunut yhä enemmän henkilöstöasioiden hallinnoinnista kohti laajempaa vastuunottoa yrityksen johtamisessa, mikä puolestaan aiheuttaa henkilöstöammattilaisille uusia pätevyysvaatimuksia. Näitä ovat:

- Henkilöstöammattilaisten hyvä liiketoiminnallinen osaaminen
- Henkilöstövoimavarojen johtamisen kentän hyvä tunteminen
- Muutosten voimakkuuden ja muutosprosessien ymmärtäminen
- Henkilökohtainen uskottavuus (Viitala 2007, 253.)

Vaikka henkilöstöjohtaminen on yrityksissä ensisijaisesti yrityksen johtamisen kentässä yhteinen asia, on päävastuussa olevan nimeäminen silti ehdottoman tärkeää, mikä puolestaan varmistaa sen, että henkilöstöasioita hoidetaan tavoitteellisesti ja jatkuvasti ja että joku on henkilöstöjohtamisesta koko ajan ajan tasalla. Suuressa yrityksessä päävastuun henkilöstöjohtamisesta ottaa yleensä henkilöstöjohtaja ja pienemmissä esimerkiksi hallintopäällikkö. Henkilöstöammattilaiset toimivat yrityksen sisällä tiiviissä yhteistyössä muiden sidosryhmien kanssa, joita ovat: johtoryhmä, esimiehet, yksittäisen henkilöt ja ryhmät, työsuojeluorganisaatio, työterveysammattilaiset sekä luottamushenkilöorganisaatio. (Viitala 2007, 264 - 265.)

3.4 Työyhteisö

Työyhteisö on yksi osa laajempaa organisaatiokokonaisuutta. Menestyvän liiketoiminnan kannalta on tärkeää, että kaikki työyhteisön sisällä toimii mutkitta. Avainsana toimivan työyhteisön kannalta on luottamus, jonka kehittyminen ei tapahdu yhtäkkisesti vaan vaatii aikaa. Luottamus on vastavuoroista ja sisältää paljon oletuksia. Pääperiaatteena on, että

toisen toiminta tuo hyötyä omalle toiminnalle. Tästä syntyy myös solidaarisuus työyhteisön sisälle. (Laine 2006, 26.)

Luottamus organisaation sisällä vaatii yhteisen tavoitteen ja mikäli se on kaikilla työntekijöillä kirkkaana mielessä, tukee se avointa tiedonkulkua, yhdistää osaamisen ja muut henkiset voimavarat. Muutostilanteissa yhteinen tavoite saattaa hämärtyä ja tällöin onkin ensiarvoisen tärkeää sisäistää muutoksen syyt ja peilata niitä työyhteisön arvoihin, asiakasnäkökulmaa unohtamatta. Muutostilanteissa tulee tiedostaa, että vanhat toimintamallit eivät ole huonoja vaan että toimintaympäristön muutosten tavoitteena on vain hakea parannusmalleja niihin. (Laine 2006, 27 - 28.)

3.5 Muutoksen vaikutukset työhyvinvointiin

Muutosprosessit yrityksissä vaihtelevat kestoiltaan, laajuudeltaan ja voimakkuudeltaan sekä tarkoitukseltaan ja yllätyksellisyydeltään. Muutos voi olla joko ennalta suunniteltu ja johdettu, yrityksen sisältä lähtenyt tai ulkoapäin tullut, ”pakotettu” muutos. Muutokset voidaan jakaa niiden vaikuttavuuden perusteella ensimmäisen ja toisen asteen muutoksiin. Ensimmäisen asteen muutokset sisältävät pieniä parannuksia ja uudistuksia jo olemassa oleviin toimintaperiaatteisiin. Toisen asteen muutokset taas ovat mittavuudeltaan laajempia kokonaisuuksia, joilla pyritään laadullisiin, voimakkaasti uudistaviin ja murroksia aiheuttaviin muutoksiin. Ensimmäisen asteen muutokset koetaan yrityksen jatkuvana ja säännöllisenä kehityksenä, kun taas toisen asteen muutokset ovat epäjatkuvia ja usein yllättäviä. (Strömmer 1999, 88 - 89.)

Mäkitalon mukaan muutosprosessin alkuvaiheessa kohdataan pieniä ongelmia, jotka kohdataan yllättäen, mikä puolestaan herättää keskustelua siitä, miten asioiden työpaikalla tulisi olla. Tunneperäiset kokemukset näkyvät tyytymättömyytenä ja joskus pakottava tarpeena tehdä asialle jotain. Työpaikalla tämä herättää ihmisten keskuudessa keskustelua työn tarkoituksesta, heidän työtavoistaan tai yhteistyön muodoista. Tässä vaiheessa pakottavaa tarvetta ei muutokselle kuitenkaan vielä ole. Muutoksen edetessä yksiselitteiset häiriötekijät tai jopa täydelliset epäonnistumiset työn eri prosesseissa alkavat kehittyä seurauksena muutoksen eri osa-alueista. Tämä aiheuttaa työpaikalla enemmän tai vähemmän epävarmuutta (kriisejä) ja pahimmillaan tämä voi johtaa tilanteeseen, missä työntekijät eivät enää tiedä, miten heidän tulisi toimia, koska uusia vaihtoehtoisia toimintamalleja ei vielä ole olemassa ja tämä taas voi johtaa täydelliseen umpikujaan. Työpaikalla sitten tällaiset ”kriisit” näkyvät toisten syyt-

telynä tai yksipuolisina parannusehdotuksina, mistä tuloksena voi olla joutuminen toistuvaan noidankehään. Muutosprosessissa olisikin Mäkitalon mielestä tärkeää löytää toiminnalle uusi kohde ja uudet motiivit, jotta noidankehään joutumiselta vältyttäisiin. (Mäkitalo 2005, 100.)

Tuleva muutos pitää sisällään paljon kysymyksiä sekä yksilö- että yhteisötasolla. Miten itselle käy, miten muutos on toteutettavissa ja mihin ollaan organisaationa menossa? Huoli omasta ja työyhteisön tulevaisuudesta herättää usein kysymyksiä muutosten perusteluista ja sulattelu vaatii aina oman aikansa (Laine 2006, 6.) Jokaiselle muutoksen on kumminkin aina omat syynsä, joka on järkevä ja looginen jostain näkökulmasta katsottuna. Se miten hyvin muutos on perusteltu, ratkaisee myös, miten hyvin muutos on työyhteisön sisällä hyväksyttävissä ja omaksuttavissa (Laine 2006, 8.)

Muutos on koko työyhteisön yhteinen prosessi, joka vaatii jatkuvaa tiedonsaantia. Muutosviestinnässä on tärkeää keskittyä siihen, että perustelut muutoksen välttämättömyydestä kerrotaan rehellisesti ja samanaikaisesti yhteistä tulevaisuudenkuvaa luomalla. Tällainen viestiminen ei kuitenkaan ole yksin johdon tehtävä, vaan vaatii yhteistä pohdintaa ja prosessointia koko organisaation sisällä. Johdon ja esimiesten tehtävänä on sen sijaan järjestää yhteisiä keskustelutilaisuuksia, joissa henkilökunnalla on mahdollisuus purkaa tuntojaan. Keskusteluissa henkilöstöhallinnolla, muutosagenteilla ja koko henkilöstöllä on keskeinen rooli esimiestä tukevana tahona. (Laine 2006, 6.)

Muutoksilla on usein kaksi puolta. Parhaimmillaan muutokset tuovat iloa ja vaihtelua jokapäiväisiin työtehtäviin, mikäli työntekijän usko tulevaisuuteen säilyy ja ammatti-identiteetti pysyy vahvana. Toisaalta liian suuret ja vaativat haasteet sekä oman osaamisen aliarviointi muutostilanteessa voivat herättää ristiriitaisia tunteita ja jopa tunteen oman työn hallinnan menettämisestä. Ristiriitatilanteissa yhteisöllisyydellä on merkittävä rooli muutosten hallinnan ja hyväksymisen kannalta. (Laine 2006, 6 - 7.)

3.6 Muutosten hallinta

Suhtautuminen muutokseen on hyvin henkilökohtainen asia ja riippuu paljon persoonasta. Jokaisella on oma tapansa toimia ja selvittää hankalista tilanteista. Tieto mahdollisesta muutoksesta herättää monenlaisia kysymyksiä siitä, mitä muutos merkitsee ja keitä kaikkia se

koskee. Henkilökohtaisella tasolla pohditaan, mikä tulee olemaan oma paikka organisaatiossa ja muuttuvatko mahdollisesti työtehtävät. (Laine 2006, 17 - 20.)

Muutosten hallinnan kannalta ensisijaisen tärkeä seikka on muutoksen haltuunottovaihe, joka vaatii koko työyhteisöltä ennen kaikkea ymmärtämistä ja käsitystä siitä, mitä muutoksessa oikeastaan tapahtuu (Laine 2006, 3). Ristiriitatilanteissa onkin tärkeää, että esimiehet pystyvät tekemään valintoja ja perustelevaan ratkaisunsa oikeudenmukaisesti. Vaikeissa tilanteissa koko työyhteisöä voi kohdata masennus, joka voi pahimmillaan saada suuretkin mittasuhteet. Jos ei masennuskierrettä pystytä ratkaisemaan omin voimin, kannattaa mahdollisesti turvautua ulkopuoliseen apuun. (Laine 2006, 25.)

Hyvään muutoksen johtamiseen kuuluu, että koko henkilökunta otetaan alusta asti mukaan muutosprosessiin. Ulkoa päin pakotettu muutos voi tuntua ahdistavalta, mutta jos henkilökunta tuntee olevansa mukana vaikuttamassa muutokseen, saatetaan muutokseen liittyvä uhka kokea jopa mahdollisuudeksi. Työyhteisön velvollisuuksiin kuuluu puuttua sellaisiin tilanteisiin, joissa henkilöstön energia kuluu lähinnä tulevaisuuden pelkojen pohtimiseen ongelmanratkaisun sijaan. Muutoksen kannalta on tärkeää, että koko työyhteisö ottaa aktiivisen roolin koko muutosprosessissa, vaikka muutos olisikin ulkoapäin tullut. Muutoksen syiden selvittelyssä, käsittelyssä ja siitä, miten muutos käytännössä toteutetaan, helpottaa jos muutoksesta pystytään keskustelemaan aktiivisesti esimerkiksi erilaisissa keskusteluryhmissä. Muutosprosessin kannalta on myös tärkeää viestiä esimiehille keskustelujen kulusta ja niissä ilmenneistä epäkohdista. (Laine 2006, 24 - 25.)

3.7 Päätäjien vastuu muutoksen hallinnassa

Muutostilanteen merkitystä ja vaikutuksia voidaan tarkastella myös asiakasnäkökulmasta. Pohtimalla sekä sisäisten- että ulkoisten sidosryhmien näkökulmia muutokseen liittyen, voidaan muutosten hallintaan saada myös uusia ulottuvuuksia. Palveluja on pystyttävä muuttamaan, jotta asiakkaiden muuttuvat ja kehittyvät tarpeet saadaan tyydytettyä. Pelkkä asiakaspalautteen kerääminen ja laatu järjestelmien soveltaminen eivät organisaation sisällä yksinään riitä, mikäli yksittäinen työntekijä ei pysty yhdistämään omia kehitystarpeitaan niihin. Oikeaoppinen asiakkuuksien hoito vaatiikin tänä päivänä koko organisaatiolta yhä enemmän. Sähköisiä palveluja on kehitettävä jatkuvasti, henkilöstön osaamistarpeiden kasvu ja monipuolistuminen on otettava tarkasti huomioon sekä uudenlaista asiakaskulttuuria on kehitettävä. (Laine 2006, 11 - 12.)

Muutoksen hallinnassa päättäjillä on aina suuri vastuu. Päättäjien vastuualueisiin kuuluu muutoksen alullepano, toteutuksen organisoiminen, tilanteen arviointi ja johtopäätösten teko. Työyhteisön sisällä myös epävarmuus puretaan usein ensimmäisenä päättäjiin. Vastuullisen päättäjän tulee vastata kysymyksiin rehellisesti ja selkeästi sekä antaa esimiehille riittävästi tietoa tulevaisuudennäkymistä. (Laine 2006, 31 - 32.)

Muutostilanteissa esimiehiin kohdistuu paljon odotuksia. Esimies ei kuitenkaan pysty yksinään huolehtimaan lopullisista muutoksista, vaan tukea tarvitaan koko työyhteisöltä. Muutosprosessi sisältää esimiehen kannalta paljon haasteita ja muutamia tärkeitä velvollisuuksia. Ensiksikin esimiehen tulee varmistaa jokapäiväisten työrutiinien jatkuvuus, ennen kaikkea asiakasnäkökulmasta, joka on koko liiketoiminnan perusta. Esimiehen tulee myös tarkasti kuunnella henkilöstön mielipiteitä, jotta muutostilanteessa työyhteisö voi hyvin. Esimiehellä on myös merkittävä rooli tulevaisuudenkuvan luomisessa. Henkilöstölle on pystyttävä viestimään, mihin muutosprosessissa tähdätään ja millainen työympäristö on muutoksen jälkeen, unohtamatta organisaation perustehtävää ja visiota. Esimiehen tulee myös olla tarkasti selvillä siitä, mistä muutosprosessissa oikeastaan on kyse ja seurattava ympäristömuutoksia. Lisäksi esimiehen tulee huolehtia omasta jaksamisestaan työssä ja muutosvaiheessa. (Laine 2006, 33 - 34.)

3.8 Muutosprosessin vaiheet

Laine on kuvaillut organisaation muutosprosessia kolmella vaiheella, jotka ovat taakse jättäminen, välivaihe ja uuden alkaminen. Taakse jättämisessä kyse on kirjaimellisesti vanhoista toimintaperiaatteista luopumisesta. Välivaihe sisältää paljon epävarmuutta ja vaihetta voidaan usein luonnehtia jopa kaoottiseksi. Tässä vaiheessa keskeisin haaste onkin epävarmuuden sietäminen. Välivaiheessa ongelmat saattavat ilmetä muun muassa motivaatiotason laskuna, johdon syyllistämisenä, epäluottamuksena esimiehiä kohtaan sekä epävarmuuden tunteena ja sietokyvyn puutteena henkilötasolla. Kolmannessa eli uuden alun vaiheessa on toimittava johdonmukaisesti ja selkeästi. Uuden alun vaiheessa keskeisiä kysymyksiä ovat: muutoksen perimmäinen tarkoitus ja päämäärä, toimintakulttuurin muutokset, toiminta uudessa roolissa, miten vanhaa toimintamallia voidaan hyödyntää, uuden toiminnan käynnistäminen ja kehittäminen, uuden toimintatavan eteneminen ja ylläpitäminen, toimintaa ja henkilöstöä koskevat suunnitelmat, asiantuntijuus ja rooli yhteistyökumppanina sekä omat menestystekijät. (Laine 2006, 12- 15.)

Myös Sundvik jakaa muutosprosessin kolmeen eri vaiheeseen, joita ovat suunnitteluvaihe, valmisteluvaihe ja työstämisen vaihe. Suunnitteluvaiheessa laaditaan aikataulu muutosprosessille, valitaan yhteistyötahot ja suunnitellaan prosessin työstämisen vaiheet yhdessä yhteistyötahojen kanssa. Toisessa eli valmisteluvaiheessa kartoitetaan lähtötilanne ja tarkennetaan muutosprosessin tavoitteita, menetelmiä ja aihealueiden painopisteitä. Muutoksen työstämisen vaiheessa luodaan katsaus lähtötilanteeseen ja käydään läpi yhdessä sovitut tavoitteet ja perustelut. Tämän jälkeen on päätösten teon aika, jossa tehdään tiimirakenneratkaisu, valitaan tiimin vetäjät ja sovitaan toimintaperiaatteet tiimien toiminnalle. (Sundvik 2006, 145.)

Muutosprosesseissa käydään samat vaiheet läpi sekä yksilö- että yhteisötasolla. Kaikki alkaa muutoksen tiedon saamisen jälkeisestä shokista ja toimintakyvyttömyydestä ja päättyy muutoksen hyväksymiseen ja uusien toimintamallien löytämiseen. Avainsanana prosesseissa on avoin keskustelu työyhteisön sisällä sekä tunteiden purkaminen turvallisessa työympäristössä. Keskusteluiden jälkeen tulee yrittää välttää passivoitumista ja aktivoida kaikki työntekijät tutustumaan uusiin toimintamalleihin ja siihen, mitä muutos konkreettisesti pitää sisällään. (Laine 2006, 26.)

Muutostilanteessa organisaation sisällä esiintyy usein levottomuutta, huolta ja väärinkäsityksiä tulevaisuutta ajatellen. Tällainen painetilanne taas pahimmillaan hiertää ihmisten välejä ja voimavaroja. Tällöin puhutaan organisaation taantumasta, joka on luonnollinen ilmiö muutostilanteessa. Taantuma-tilanteessa on erityisen tärkeää pyrkiä keksimään ratkaisuja siihen, miten voimavaarat saataisiin siirrettyä takaisin varsinaiseen työhön. (Laine 2006, 24.)

Menestyvällä työyhteisöllä on omat jo opitut muutoksen hallinnan keinot tiedossa ja käytössä ja tästä syystä enemmän painoarvoa onkin laitettu työyhteisön muuntautumiskyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Menestyvällä työyhteisöllä on myös tulevaisuuden visio kirkkaana mielessä ja toimintaa korjataan jo ennakkoon sen mukaisesti. Menestyvä organisaatio kehittää niin ikään toimintamallejaan koko ajan eteenpäin, eikä jää polkemaan paikoilleen. (Laine 2006, 29 - 30.)

3.9 Muutosprosessin johtaminen

Organisaation tarkkailu on yksi johdon, esimiesten ja kehittämisasiantuntijoiden tärkeimmistä tehtävistä ja heidän tehtävänä on tunnistaa, mistä organisaation sisällä puhutaan ja

millaista keskustelua vielä kaivattaisiin. Myös yksilötasolla kannattaa miettiä omaa suhtautumistaan tuleviin muutoksiin. (Laine 2006, 7.)

Muutosprosessin johtaminen sisältää muutoksen kannalta muutamia tärkeitä seikkoja. Aivan aluksi on tärkeää tehdä henkilöstölle selväksi, miksi muutos on väistämätön tai välttämätön. Vasta sen jälkeen, kun henkilöstö ymmärtää ja hyväksyy muutokseen pakottavat syyt, voidaan siirtyä toteuttamaan itse muutosta. (Laine 2006, 35.)

Ensimmäiseksi on hyvä perustaa muutosta ohjaava työryhmä. Esimiehen kannattaa perustaa projektitiimi, joka tietää oman roolinsa muutosprosessissa ja pyrkii määrätietoisesti viemään sitä eteenpäin. Tämän jälkeen laaditaan selkeä visio ja strategia siitä, mikä on muutoksen tavoite ja mihin sillä pyritään. Vastuu siitä, että muutosprosessin yhteinen tavoite on koko työyhteisölle samanlainen ja samalla lailla selvillä, on ensisijaisesti ohjaavalla ryhmällä ja ylemmällä johdolla. Strategian tulee olla visioon johtava, yksinkertainen ja selkeä. (Laine 2006, 35.)

Näiden kohtien jälkeen huolehditaan, että muutosviestintä pysyy alusta loppuun hyvällä tasolla. Samaa viestiä on toistettava koko ajan uudestaan ja uudestaan, jotta viesti menee läpi ja välttyään väärinymmärryksiltä. Tämän jälkeen pyritään ohjaamaan henkilöstön toimintaa muutoksen tavoitteen mukaiseen toimintaan. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että henkilöstö kokee olevansa täysillä mukana muutoksessa ja pystyvänsä myös hallitsemaan sitä sekä aktiivisesti vaikuttamaan siihen. Muutosta ohjaavan ryhmän tulee luoda vaikuttamistilaisuuksia ja esimiehen on pystyttävä jakamaan vaikuttamisen mahdollisuuksia ja toimintavaltuuksia. Muutoksen syyt saattavat olla ulkoapäin tulleita, mutta varsinaiseen muutosprosessiin on pystyttävä vaikuttamaan itse. (Laine 2006, 35 - 36.)

Kun henkilöstö on saatu mukaan toimintaan, on tärkeää osoittaa työyhteisölle, missä vaiheessa muutosprosessia kulloinkin mennään. Prosessi saattaa joskus olla pitkäkin, mutta asettamalla välitavoitteita voidaan henkilöstölle selkeästi osoittaa, miten hyvin aikataulussa ollaan ja miten muutos etenee. Kun muutosprosessi on onnistuneesti viety läpi, on esimiehen kannalta tärkeää korostaa uusia toimintamalleja, jotta välttyttäisiin palaamasta vanhaan. Tämän jälkeen on hyvä käydä yhdessä keskustellen johdetusti läpi koko muutosprosessi työyhteisön kesken. Mistä kaikki alkoi ja minkälaisiin muutoksiin päädyttiin. Pikkuhiljaa

muutoksesta tulee osa koko organisaation yrityskulttuuria ja henkistä omaisuutta. (Laine 2006, 36.)

Esimiehet ja johto saattavat toisinaan joutua itsekkin ristiriitatilanteisiin pohtiessaan muutosta tai sen eri osa-alueiden merkityksiä, joista alaiset ovat heille esittäneet kysymyksiä. Näissä tilanteissa esimiehen on kuitenkin muistettava, että viime kädessä hän toimii päätöksentekijöiden edustajana, mikä velvoittaa huolelliseen viestintään. Esimiehen tärkein tehtävä muutosprosessissa on viedä työyhteisöä kohti asetettua päämäärää. Kaikkiin työyhteisössä esiintyviin tunnemyrskyihin esimiehen ei kannata sekaantua. Henkilöstön on kuitenkin oltava selvillä siitä, että esimies on ”läsnä”, kun tarve vaatii. Muutostilanteessa esimies on aina haastavassa tilanteessa. Erilaista informaatiota tulee sekä omilta esimiehiltä että alaisilta, mutta sitä tietoa mitä esimies ennen kaikkea tarvitsisi, ei tunnu löytyvän mistään ja kaiken tämän keskellä pitäisi pystyä säilyttämään muutosprosessin tavoite kirkkaana mielessä. Puhumalla totta koko työyhteisölle, etsimällä itselleen tukiryhmän, jolle purkaa tunteitaan ja olemalla koko ajan läsnä, on esimiehellä hyvät mahdollisuudet pysyä ”tilanteen herrana” muutostilanteessa. (Laine 2006, 38.)

3.10 Keinoja ongelmanratkaisuun

Mahdollisessa ongelmatilanteessa esimiesten tulee etsiä ratkaisuja ongelmaan eikä etsiä syyllisiä. Parhaisiin tuloksiin päästään, kun ongelmista pystytään työyhteisön sisällä keskustelemaan avoimesti ja parhaimmassa tapauksessa kääntämään ne mahdollisuuksiksi. Yksi tärkeä nykypäivän johtamismenetelmistä ovat kehityskeskustelut, jotka voivat olla joko työpaikalta tai yksilökohtaisia. (Rissa 2007, 25.) Kehityskeskustelut ovat ennalta sovittuja keskusteluja esimiehen ja alaisen välillä, joilla on selkeät tavoitteet, systematiikka ja säännöllisyys ja joka järjestetään vähintään kerran vuodessa. Kehityskeskusteluissa päähenkilö on aina alainen. Osaamista tarkastellaan kehityskeskusteluissa kahdesta näkökulmasta. Ensimmäinen on nykyinen tehtävä ja sen vaatimukset ja toinen on tulevaisuuden muutokset ja niiden sisältämät haasteet osaamisen kehittämiseksi. (Viitala 2007, 186 - 187.)

Menestyvässä työyhteisössä vaaditaan myös hyvää asioiden johtamista ja menestys riippuu siitä, miten hyvin organisaatio onnistuu käyttämään sekä henkisiä että fyysisiä voimavarojaan. Työtehtävät tulisi priorisoida niin, että jokaisen työntekijän vahvuudet pystyttäisiin ottamaan huomioon. Yksilölliset ratkaisut myös lisäävät työmotivaatiota. Työssä viihtymistä

lisää myös, jos työyhteisö on toimiva, kannustava ja joissain tapauksissa jopa joustava. (Rissa 2007, 25.)

Viime vuosina lisääntynyt ryhmä- ja tiimityö on parantanut työhyvinvointia. Tulevaisuudessa työyhteisössä edellytetään entistä enemmän joustavuutta tarkasteltaessa organisaation toimintaa sekä yksilö- että yhteisötasolla. Tästä huolimatta työyhteisön johtamisella on edelleen suuri merkitys työhyvinvointiin ja heikko johtaminen saattaa pahimmillaan tuhota koko työilmapiirin. (Rissa 2007, 26.)

3.11 Tulevaisuuden työhyvinvointi

Avainsanoja tulevaisuuden työelämässä tulevat olemaan omatoimisuus, joustavuus, itsenäisyys, haasteellisuus ja osallistuminen. Jotta edellä mainitut seikat voitaisiin tulevaisuudessa hyödyntää, edellyttää se esimiehiltä entistä enemmän yhteistoimintaa ja suunnittelua. Osaamisen vahvistamisen ja henkilöstön ammattitaidon hyödyntämiselle yhteisöllisyys on hyvä lähtökohta. Työyhteisön kehittämisen ja oppimisen yhdistäminen edellyttää esimiehiltä kuitenkin nykyisten johtamis- ja suunnittelukäytäntöjen uudistamista, jossa osallistumisella tulee olemaan entistä tärkeämpi rooli. (Rissa 2007, 26.)

Työhyvinvoinnin johtaminen sisältää myös turvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyviä seikkoja. Alla on lueteltuna muutamia tärkeitä periaatteita työhyvinvoinnin johtamisen kannalta.

- työympäristö on toimiva, terveellinen ja turvallinen
- työtehtävät ovat sekä henkisesti että fyysisesti sopivan kuormittavia
- työtehtävät vastaavat vaativuudeltaan työntekijöiden osaamista, ammattitaitoa ja toimintakykyä
- työnsisältö on riittävän monipuolista ja mielekästä
- työntekijöillä on riittävästi vastuuta työtehtävistään ja heillä on mahdollisuus hallita ja suunnitella niitä
- työntekijöillä on mahdollisuus havaita työntulokset ja saada niistä palautetta
- työntekijöillä on mahdollisuus vuorovaikutukseen ja sosiaaliseen kanssakäymiseen kollegoidensa kanssa
- henkilöstön osaamisesta, pätevyydestä ja ammattitaidosta huolehditaan jatkuvasti (Rissa 2007, 27.)

Henkilöstön työhyvinvointi on tulevaisuudessa avainasemassa niissä suomalaisissa yrityksissä, joiden tavoitteena on suunnata toimintansa entistä enemmän tietotaidolle, luovuudella ja innovaatioille. Yksittäisen työntekijän toiveet ja tarpeet on otettava entistä paremmin huomioon, sillä työnantaja on yhä riippuvaisempi työntekijöistään. (Työn Tuuli 2 2007, 29.)

Hallituksen Työssä jaksamisen ohjelman alkaessa vuonna 2000 oli työn painopisteenä työyhteisön ilmapiirin rakentaminen ja työnhallinnan varmistaminen ja vähitellen jaksamisen sijasta alettiin puhua työhyvinvoinnista. Tällöin myös keskusteluissa alettiin kiinnittää enemmän huomiota esimiestoimintaan ja ennen kaikkea lähimmän esimiehen merkityksestä hyvän työilmapiirin luomisessa ja hyvän työyhteisön toimivuuden varmistamisessa. Nykypäivänä esimiestaitojen rinnalla painotetaan alaistaitoja, joista tärkein on vastuu omasta työstä. Lisäksi painotetaan runsaiden sairauspoissaolojen puheeksi ottamista ja yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. (Työn Tuuli 2 2007, 29 -30.)

Suomalaisissa asennemittauksissa terveys ja turvallisuus nousevat kärkisijoille. Kansainvälis-tyneillä työmarkkinoilla ei tänä päivänä kuitenkaan pystytä takaamaan pysyvän työpaikan luomaa turvallisuutta. Tästä syystä turvallisuuden tunne onkin rakennettava sen varaan, että muutoksia pystytään ennustamaan ja hallitsemaan, niin että henkilöstö saa niistä riittävästi tietoa ja oikea-aikaisesti. Työntekijöille on tärkeää saada keskustella muutosten taustoista ja hyödyistä organisaatioon ja työtehtäviin. Myös epävarmuus oman osaamisen riittävydestä voi herättää pelkoa. Työtehtävien vaihtuminen edellyttääkin työntekijöiltä kykyä ja halua oppia uutta, joihin työnantajan ja yhteiskunnan on pystyttävä luomaan puitteet käytäntöjen kehittämiseen. (Työn Tuuli 2 2007, 30.)

Muutostilanteet edellyttävät siis avoimuutta ja vuorovaikutusta, jotka muodostavat myös hyvän johtamistoiminnan perustan. Tulevaisuudessa esimiestoiminnan merkitys tulee korostumaan vielä entisestään. Tehtäväjärjestelyjen ja työn jaon lisäksi esimiehen on ohjattava henkilöstöään jokapäiväisessä työssä, mutta lisäksi tartuttava myös ongelmatilanteisiin. Tässä prosessissa työntekijän kehittämistä voidaan tarkastella hyvin esimerkiksi kehityskeskusteluilla, joiden merkitys tulee tulevaisuudessa vielä kasvamaan. (Työn Tuuli 2 2007, 30.)

Työhyvinvoinnin kannalta avainasemassa oleva tiedonkulku ei voi kuitenkaan olla pelkästään kehityskeskustelujen tai muiden päivittäisten keskustelujen varassa. Tuulikki Petäjän mukaan onnistuneen sisäisen viestinnän kivijalkana on hyvä palaverikäytäntö, eikä

viestimiseen riittä intranet, ryhmäsähköpostit, eivätkä myöskään ison joukon informaatiotilaisuuudet. Petäjäniemen mukaan informaatio menee parhaiten perille järjestäytyneissä tiimi-palaverissa, joissa on itse mahdollisuus kysyä ja kommentoida sekä kuulla toisten kysymykset ja kommentit. Tämä luo mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön ja kehittymiseen.

(Työn Tuuli 2 2007, 30.)

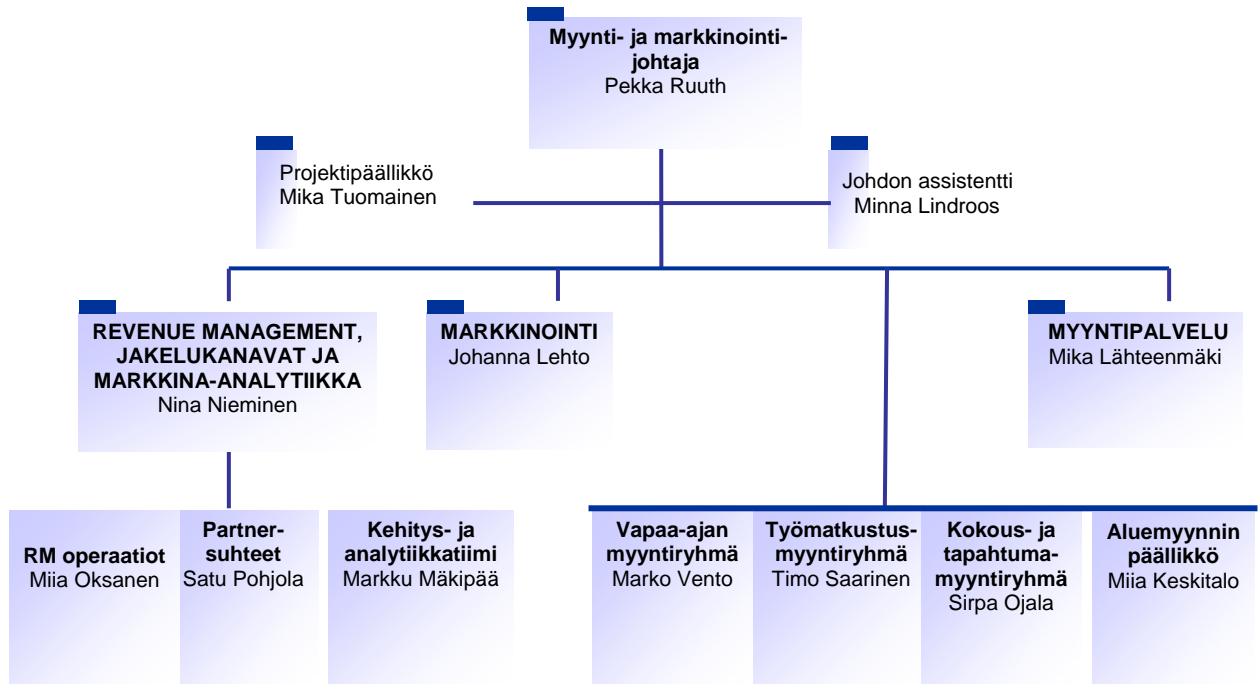
4 S-ryhmän majoitus- ja ravitsemisalan myyntipalvelu

4.1 Myynnin ja markkinoinnin painopistealueet vuonna 2008

Vuodeksi 2008 myynnin ja markkinoinnin operatiivisen toiminnan painopistealueet oli jaettu kuuteen eri luokkaan. Ensimmäinen painopistealue oli keskihinnan nostaminen, toinen painopistealue kansainvälisen kaupan kehittäminen, jossa avaintekijöitä olivat muun muassa Pietarin ja Rezidorin (Rezidor Hotel Group, Radisson SAS –ketjun emoyhtiö) hyödyntäminen sekä jakelun kehittäminen ennen kaikkea sähköisesti. Kolmas painopistealue liittyi asiakasomistajuuden tarjonnan kehittämiseen ja neljäs jakelukanavien johtamiseen. Viides olennainen myynnin ja markkinoinnin painopistealue oli uusien yksiköiden lanseeraukset suunnitellun konseptin mukaisesti ja kuudes oli myynnin ja markkinoinnin toimintojen tehostaminen. (Lähtenmäki, M. 25.11.2008.)

Toiminnan kehittämisen näkökulmasta myynnin ja markkinoinnin painopistealueet oli vuodeksi 2008 jaettu seitsemään eri osa-alueeseen, joita olivat asiakkuuksien johtaminen (asiakasomistajuus ja alueellinen CRM (Customer relations management, asiakkuudenhallintajärjestelmä)), jakelun kehittäminen (www-sivut, sähköinen markkinointi ja S-Card), tiedolla johtamisen kehittäminen (muun muassa erilaiset markkina- ja verkostanalyysit), osaamisen kehittäminen (muun muassa Revenue Managementin ja myyntipalvelun toiminta), Revenue Managementin kehittäminen, myyntipalvelutoiminnon yhtenäistäminen ja asiakkuuksien sitouttaminen. (Lähtenmäki, M. 25.11.2008.)

S-ryhmän Myynti- ja markkinointi



SOKOS  HOTELS

Holiday  Club
SPA HOTELS

Radisson  S&S
HOTELS & RESORTS

Kuvio 1. S-Ryhmän myynnin- ja markkinoinnin organisatiokaavio (Lähteenmäki, M. 25.11.2008)

Kuviossa 1 on esitelty S-Ryhmän myynnin- ja markkinoinnin organisaatiokaavio. S-Ryhmän myynti- ja markkinointijohtajana toimii Pekka Ruuth. (Lähteenmäki, M. 25.11.2008.)

4.2 Myynnin ja markkinoinnin strategia 2007 -2008 (kasvutavoite 2007 - 2012)

Myynnin ja markkinoinnin yhteiset kehittämisaalueet vuodelle 2007 -2008 olivat asiakkuuksien johtaminen, prosessien ja verkoston johtaminen sekä ihmisten johtaminen. Yhteinen strategia sen sijaan oli jaettu neljään eri osa-alueeseen, joita olivat: Revenue Management, Myynti, Markkinointi ja Myyntipalvelu. (Lähteenmäki, M. 25.11.2008.)

Myyntipalvelun merkittävin tavoite oli 10 %:n vuosittainen kasvu ja strategisia painopiste-alueita olivat: tarvelähtöinen myynti, myynnin ohjaus, monikanavaisuus ja tuottavuus. Alla on lueteltuna Myyntipalvelun strategiset painopistealueet yksityiskohtaisemmin:

1. Parannamme tuottavuuttamme kehittämällä henkilökunnan osaamista, käytettäviä työkaluja ja alueellisten myyntipalvelujen kanssa yhteisiä toimintamalleja.
 2. Lisäämme myyntiä aktiivisella, tehokkaalla, asiakkuusstrategioihin perustuvalla ja tarvelähtöisellä toimintatavalla.
 3. Hyödynnämme myynnin ohjauksessa kolmea erottuvaa brändiämme.
 4. Kehitämme ja ylläpidämme joustavaa, kansainvälistä myyntitapaa
 5. Hallitsemme voimakkaan kasvun toimimalla keskitetysti hajautetusti → virtuaaliset call center toiminnot ja monikanavaisuus
 6. Hyödynnämme S-ryhmän synergiaa APK-yhteistyön (yhteistyö S-pankin, S-etuluoton ja kautta
- (Lähteenmäki, M. 25.11.2008.)

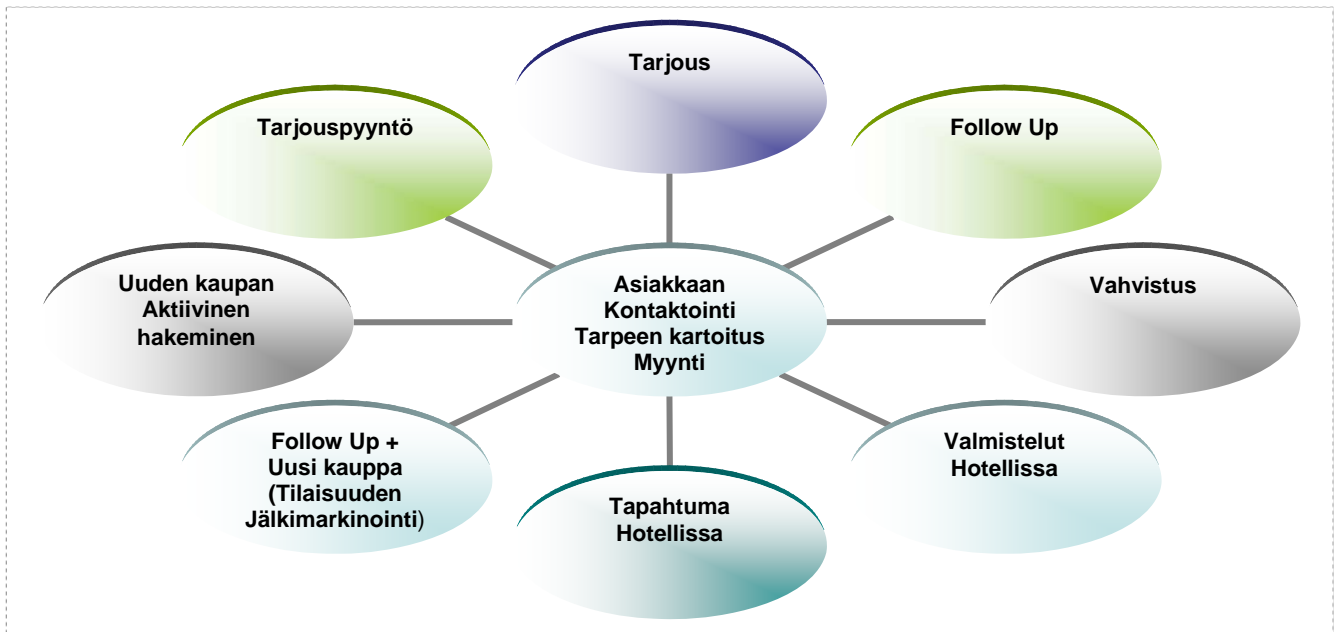
4.3 Myyntipalvelu

Vuositasolla Sokotel Oy:n myyntipalvelun myynti on 135 miljoonaa euroa. Yhteensä myyntipalvelussa työskentelee noin 130 työntekijää, jotka ovat jakautuneet vakituiseen ja osa-aikaiseen henkilökuntaan. Asiakaskontaktien määrässä mitattuna myyntipalveluun tulee päivittäin noin 3000 puhelua ja 1800 sähköpostivarausta/kyselyä. (Lähteenmäki, M. 25.11.2008.)

Sokotel Oy:n myyntipalvelu tarjoaa asiakkailleen yksittäisiä huonevarauksia ja vapaa-ajan paketteja Sokos Hotelleihin, Holiday Club Hotelleihin ja Radisson SAS Hotelleihin ympäri Suomen ja valtion rajojen ulkopuolelle Viroon (Sokos Hotel Viru Tallinna) ja Venäjälle (Sokos Hotel Palace Bridge, Sokos Hotel Olympia Garden Pietari ja Sokos Hotel Vasiliievsky). Näiden lisäksi Sokotel Oy:n myyntipalvelun tarjoamiin palveluihin kuuluvat kokousten myynti pääkaupunkiseudulla, kokoussarjojen myynti valtakunnallisesti, ryhmämajoitusten myynti pääkaupunkiseudulla sekä ravintolamyynti pääkaupunkiseudulla. (Lähteenmäki, M. 25.11.2008.)

Myyntipalvelun keskeisimpiä mittareita vuonna 2008 olivat konversio eli kuinka monta prosenttia tarjouksista/kontakteista kääntyy kaupaksi, myyntiin käytetty työaika verrattuna koko työaikaan, asiakastyytyväisyys sekä CQS-taso (CQS= Contact Quality Standard= järjestelmä myynnin kommunikaation kehittämiseen) eli myynnin laadun mittari, jossa mitataan, missä suhteessa sovittua toimintamallia on toteutettu laadullisesti, määrällisesti ja millä ta-

solla. Muita tärkeitä mittareita olivat lisämyyntiseuranta, keskiostos ja kokonaisynti palveluittain. (Lähtenmäki, M. 25.11.2008.)



Kuvio 2. Myyntipalvelun toimintamalli (Lähtenmäki, M. 25.11.2008)

Kuviossa 2 on esitelty S-Ryhmän majoitus – ja ravitsemisalan myyntipalvelun toimintamalli, jossa jokainen vaihe on oma prosessinsa ja kaikki eri prosessit rakentuvat asiakkaan kontaktointiin, tarpeen kartoituksen ja myynnin ympärille. (Lähtenmäki, M. 25.11.2008.)

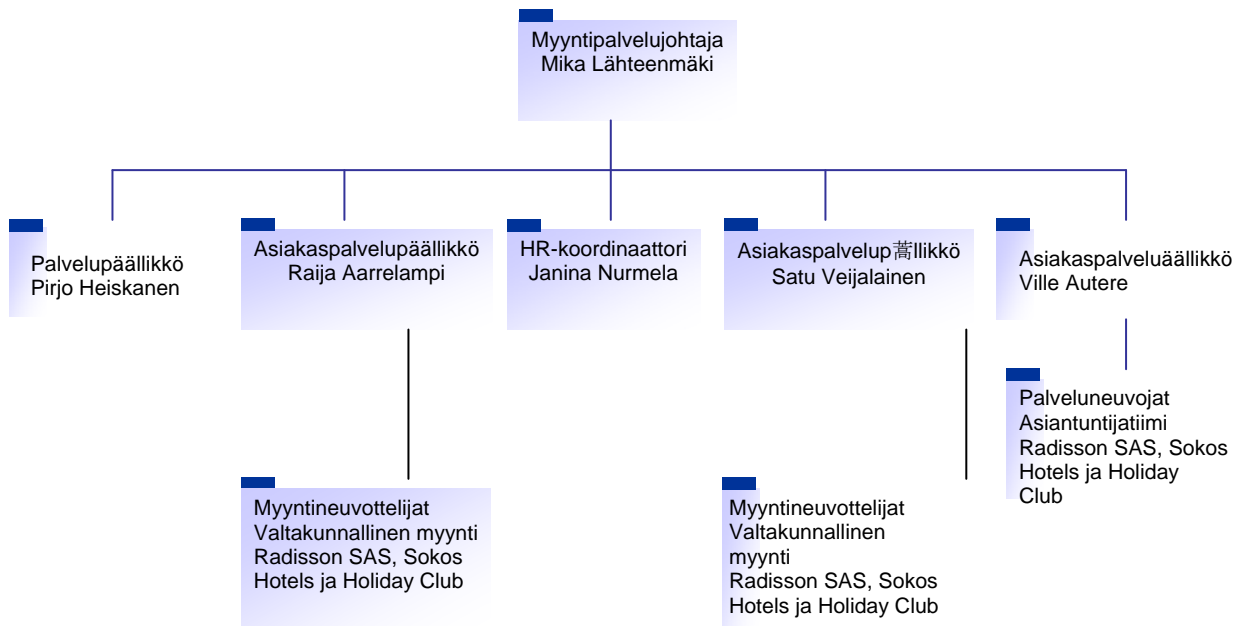
4.4 Myyntipalvelun tavoitteet ja toimenpiteet

Yksi tärkeimmistä toiminnan tavoitteista myyntipalvelussa, etenkin liiketoiminnallisesti, on kaupan kotiutumisen varmistaminen. Tähän päästään tehokkaan ja systemaattisen seurannan avulla. Myyntiprosessissa on ensisijaisen tärkeää kartoittaa asiakkaan toiveet jo lähtötilanteessa. Myös asiakkaan jatkuva kontaktointi on tärkeää, jotta muuttuneet tarpeet ja lisätoiveet voidaan ottaa paremmin huomioon. Yksi tärkeä toimenpide tavoitteisiin pääsemiseksi on tarjousten ”Follow up”, jonka tarkoituksena on tarjousten systemaattinen seuranta. (Lähtenmäki, M. 25.11.2008.)

Myös kertaostoksen nostaminen ja uusintaostojen lisääminen kuuluu myyntipalvelun tärkeimpiin tavoitteisiin. Tähän päästään asiakkaan perusteellisen tarvekartoituksen avulla, jolloin täytetään samalla asiakkaan tiedostamattomat tarpeet. Järjestelmällisen seurannan

avulla saadaan selville myös uusia tarpeita, mistä saadaan tarvittavaa lisämyyntiä. (Lähtenmäki, M. 25.11.2008.)

4.5 S-Ryhmän majoitus- ja ravitsemisalan valtakunnallinen myyntipalvelu



Kuvio 3. Valtakunnallisen myyntipalvelun organisaatio 1.11.2008 (Lähtenmäki, M. 25.11.2008)

Kuviossa 3 on esitelty valtakunnallisen myyntipalvelun organisaatiokaavio. Myyntipalvelun johtajana toimii Mika Lähtenmäki. Valtaosan henkilöstöstä muodostavat myyntineuvottelijat, joiden työ valtakunnallisessa myyntipalvelussa on pääasiallisesti puhelintyötä sekä sähköpostitse tuleisiin kyselyihin vastaamista. Majoitus – ja ravitsemisalan tuntemus on toivottavaa, mutta myös muiden palveluiden myyntikokemus katsotaan eduksi. Ennen kaikkea myyntineuvottelijalla on oltava halua ja kykyä omaksua paljon uutta tietoa ja kykyä käyttää erilaisia järjestelmiä. (Lähtenmäki, M. 25.11.2008.)

Työssä myyntineuvottelijan tulee osata keskustella asiakkaan toiveista ja tarpeista ja näiden pohjalta tarjota asiakkaalle parhaiten sopiva vaihtoehto. Äärimmäisen tärkeitä ominaisuuks-

sia työssä ovat ystävällisyys ja palveluhalukkuus, sillä myyntineuvottelija on yleensä asiakkaan ensimmäinen kontakti yritykseen. Myyntineuvottelijalta vaaditaan myös hyvää paineensietokykyä työn kiireellisen luonteen vuoksi. Lisäksi myyntineuvottelijalta vaaditaan perustietotekniikkaosaamista (MS Office) ja muiden hallintajärjestelmien kokemus katsotaan eduksi. Kielitaitovaatimuksena on suomi, englanti ja ruotsi. (Lähteenmäki, M. 25.11.2008.)

4.6 Sokotel Oy:n henkilöstöjohtaminen ja henkilöstötyö

Sokotel Oy:ssä työskentelee yli 2000 henkilöä vakituudessa työsuhteessa ympäri Suomen ja vain yhdellä toimialalla. Sokotel Oy:n henkilöstöjohtajan mukaan S-Ryhmän henkilöstörakenne on varsin monimutkainen, jos sitä verrataan esimerkiksi alueosuuskauppoihin, missä henkilöstötyö on hajautettu kentälle. Sokotel Oy:n henkilöstöjohdossa on viiden hengen henkilöstöyksikkö, jonka vetäjänä toimii henkilöstöjohtaja. Tiimiin kuuluu neljä päätoimista HR-asiantuntijaa sekä lisäksi yksi assistentti. Henkilöstötyö on erittäin tärkeää alan kilpailutilanteen kiristytessä ja tukitoiminnoista tarvitaan apua myös kentän henkilöstötyöhön, eikä henkilöstöyksikön henkilöstötyö yksin riitä. (Nikula, S. 23.12.2007.)

Itse henkilöstötyössä kaikki lähtee yksilön elinkaariajattelumallista. Elinkaarimalli alkaa yksilön rekrytoinnista ja työsuhteen alkamisesta. Tämän jälkeen selvitetään, mitä kaikkea työhön liittyy ja miten osaamista kehitetään. Urapolku voi olla esimerkiksi yksilöiden kasvattamista esimiehiksi tai siirtymistä osastolta toiselle. Näiden lisäksi henkilöstöosaston tehtäviin elinkaariajattelumallissa kuuluu apu eläkkeelle siirtymisessä ja mahdollisen työkyvyttömyyden kohdatessa. Vielä ennen yksilön elinkaarimalliajattelua tulee suunnitella liiketoiminta – ja henkilöstöstrategia ja sitä kautta henkilöstötoiminnan periaatteet ja pelisäännöt. (Nikula, S. 23.12.2007.)

Elinkaarimalliajattelun lisäksi henkilöstötyössä pitää ennakoida työvoiman tarvetta, ajatella yhteiskunnan muutoksia ja liiketoiminnallisia muutoksia. Henkilöstöjohtajan mukaan henkilöstön tarve etenkin myyntipalvelussa on suuri henkilöstön suuren vaihtuvuuden vuoksi. Henkilöstötyön pääpainopiste on kuitenkin hotellibisneksessä, sillä 90 % henkilöstöstä työskentelee hotelliyksiköissä. Henkilöstöjohtajan mielestä tämä ei kuitenkaan ole välttämättä kovin hyvä asia. Myyntipalvelu ja markkinointi jäävät vähemmälle huomiolle, mikä on harmi, sillä myyntipalvelu on niin iso osasto, suurempi kuin yksikään hotelli. Tähän ongelmaan tullaan kuitenkin tulevaisuudessa kiinnittämään enemmän huomiota. (Nikula, S. 23.12.2007.)

Henkilöstötyössä tehdään jatkuvasti myös erilaisia yhtiön ohjeistuksia, esimerkiksi miten rekrytoidaan, miten irtisanotaan, mitkä ovat henkilöstöedut, miten koulutetaan ja mitkä ovat organisaation yhteiset pelisäännöt. Tehtävänä on siis linjata asioita, jotta kaikki tietävät, miten toimia. Apuvälineinä henkilöstötoiminnassa ovat erilaiset tietojärjestelmät, joista mainittakoon työvuorosuunnittelu ja Hertta- henkilöstötietojärjestelmä, joiden käyttöä siten opastetaan kentälle. (Nikula, S. 23.12.2007.)

Sokotel Oy:ssä esimieskoulutus on hyvin monimuotoista ja eritasoista. Uusille esimiehille HR-yksikön toiminnassa järjestetään päällikön perusvalmennusta, joka sisältää opastusta yhtiön tavoille ja pelisääntöihin, ei niinkään miten toimia esimiehenä. Eri osa-alueille on tarjolla erilaista valmennusta. Tämä voi olla yhtiökohtaista tai brändikohtaista. Myös esimerkiksi myyntipalvelussa on erilaiset valmennusmallinsa. Lisäksi Sokotel Oy:ssä aloitettiin helmikuussa 2008 uusi rekrytointivalmennus. Leadership-koulutusta toteutetaan yhdessä Jollas Instituutin kanssa. Jollas Instituutin eri tasoisiin koulutuksiin kannustetaan esimerkiksi kehityskeskusteluissa. (Nikula, S. 23.12.2007.)

Myös S-Ryhmän ulkopuolella on tarjolla erilaisia valmennuksia, esimerkiksi Ebba- ja resonomiopinnoissa, joissa työnantaja osallistuu kustannuksiin ja myös työajalla saa opiskella. Tällaisiin valmennuksiin osallistuminen on pitkälti yksilön ja kehityskeskusteluiden varassa. Tässä myös oman esimiehen suhtautumisella on suuri vaikutus siihen, osallistuako valmennukseen vai ei. Kouluttautuminen Sokotel Oy:n sisällä koskee koko henkilöstöä. Yhtiön sisällä pyritään järjestämään aina muutaman vuoden välein koulutusta, joihin jokaisen sokotelilaisen on mahdollista osallistua vähintään kerran. Esimerkiksi Sokos Hotelleissa on järjestetty parempi palvelu – teema, johon on osallistunut jokainen Sokos Hotellien työntekijä syksyllä 2007. (Nikula, S. 23.12.2007.)

Sokotel Oy:ssä järjestetään jonkin verran myös erilaista teemavalmennusta. Tämä pitää sisällään esimerkiksi kouluttautumista uusiin järjestelmiin ja toimintamalleihin. Lisäksi hotellien vastaanottohenkilökunnalle on järjestetty venäjänkielen opetusta keväällä 2008 kaikille halukkaille. Venäjänkielen opiskelu tapahtuu omalla ajalla, mutta työnantaja maksaa kulut. Esimerkiksi ruotsinkielen opintoihin ei henkilöstöjohtajan mukaan ole yhtiön sisällä nähty tarvetta, sillä perusolettamus on, että suomen, ruotsin ja englannin kielellä on pärjättävä ja

ne kuuluvat perustaitoihin. Muita koulutus – ja valmennusvaihtoehtoja voidaan pohtia esimerkiksi kehityskeskusteluiden pohjalta. (Nikula, S. 23.12.2007.)

Sokotel Oy: n sisällä työhyvinvointiin kiinnitetään yhä enemmän ja enemmän huomiota. Tytti-työtyytyväisyyskysely tehdään kerran vuodessa, lokakuussa, ja sen tarkoituksena on löytää työhön liittyvät epäkohdat ja kannustaa positiivisia asioita. Myyntipalvelun työtyytyväisyyskyselyn tuloksissa on kehittämisen varaa, mihin vaikuttaa osaltaan suuri henkilöstön vaihtuvuus. Sokotel Oy:n henkilöstöjohtajan mukaan työhyvinvointi perustuu hyvään esimiestoimintaan ja työn organisointiin, ja tehtävää tällä työmaalla riittää. (Nikula, S. 23.12.2007.)

Sokotel Oy:n henkilöstöjohtaja mainitsee omasta näkökulmastaan työhyvinvoinnin muodostuvan neljästä peruskivijalasta, joita ovat: fyysinen hyvinvointi, psyykinen hyvinvointi, sosiaalinen hyvinvointi ja ammatillinen hyvinvointi. Työhyvinvoinnissa yksilöllä on ensisijainen vastuu, mutta myös työnantajan tulee tukea ja auttaa yksilöä työuran eri vaiheissa. Henkilöstöjohtajan mukaan työnantajan näkökulmasta helpointa on ammatillisen työhyvinvoinnin ammatillinen auttaminen ja edistäminen, mihin liittyy kaksi eri osa-alueetta: työn organisointi ja esimiestyö sekä ammatillinen kouluttaminen ja valmentaminen. Fyysistä työhyvinvointia pyritään edistämään ja ylläpitämään muun muassa liikuntaseteleitä jakamalla ja erilaisia ryhmävalmennuksia järjestämällä. (Nikula, S. 23.12.2007.)

Tytti-työtyytyväisyyskyselyn pohjalta saadaan tarvittavaa tietoa työilmapiiristä ja voidaan tehdä toimenpidesuunnitelmia. Lisäksi ”Tytin” purkutilaisuuksissa yksilöllä on aika ja paikka tuoda esille omia mielipiteitään. Myös kehityskeskustelut ovat tärkeitä ja niitä järjestetään 1-2 kertaa vuodessa jokaisen kanssa. Näin ikään yhteinen virkistäytyminen edistää henkistä - ja sosiaalista työhyvinvointia, mihin liittyen yhtiön sisällä pyritään järjestämään aika ajoin erilaisia juhlia, kulttuuritapahtumia ja matkoja. Esimerkiksi myyntipalvelussa toimii SVIN-klubi, jonka tarkoituksena on järjestää henkilöstölle yhteistä aikaa esimerkiksi viinin maistelun merkeissä. Myyntipalvelun henkilökunnalle toteutettiin myös tutustumismatka Pietariin syksyllä 2008. (Nikula, S. 23.12.2007.)

Työhyvinvointiin liittyen Sokotel Oy:n henkilöstöosastolla on kehitelty uusi puheeksiotto -lomake, jonka avulla henkilöstön olisi helpompi tuoda mielipiteitään esiin yhdessä esimiehen kanssa. Lisäksi yhtiön henkilöstöosastolla on määritetty työhyvinvoinnin keskeiset peri-

aatteet, joista yksi teema nostetaan keskeiseksi aina vuosittain. Esimerkiksi vuonna 2008 keskeinen teema oli henkilöstöruokailu. Henkilöstöosasto toimii yhteistyössä työterveys- huollon kanssa. Oma osastojaan henkilöstöosasto konsultoi ja auttaa eri yksiköissä sekä tekee välitoimenpidesuunnitelmia. Lisäksi osastolla tehdään paljon yhteisiä linjauksia työhy- vinvointiin liittyen, kuten esimerkiksi paljonko työvireyteen budjetoidaan vuosittain rahaa per henkilö. (Nikula, S. 23.12.2007.)

Henkilöstöjohtajan mukaan Sokotel Oy:ssä muutosjohtamiseen, etenkin myyntipalvelussa, pitäisi pystyä vaikuttamaan nykyistä enemmän ja mahdollisuuksia tähän olisikin. Hänen mielestä keskeinen asia muutosjohtamisessa on viestintä. Tiedottaminen ja viestintä ovatkin suurin kompastuskivi yhtiön sisällä. Viestintä ja tiedottaminen vaativat paljon suunnitelmal- lisuutta. Tulossa olevista muutoksista tulee vastaavasti sitten viestiä henkilöstölle mahdolli- simman avoimesti ja niin ajoissa kuin mahdollista. Myös muutosten vaikutusten ennakointi on tärkeää, oli muutos mitä tahansa. Asioiden miettiminen etenkin esimiesnäkökulmasta on tärkeää ja tästä syystä onkin pohdittava, mihin tulee johtajana ja esimiehenä varautua. Soko- tel Oy:n henkilöstöjohtajalla ei ollut varmaa tietoa siitä, miten muutosjohtamisen valmen- nus toteutetaan myyntipalvelussa. Yhtiön toimesta järjestetään neljä kertaa vuodessa Soko- tel-info, johon myös myyntipalvelun esimiehet on kutsuttu paikalle. Infossa kerrotaan yhti- ön keskeisimmät muutokset ja asiat, joista myös myyntipalvelun esimiesten tulee viestiä henkilöstölleen. Esimiehet eivät kuitenkaan aina itsekään ole tarpeeksi hyvin perillä muu- toksista, mitä pidetään yleisesti ongelmana koko Sokotel Oy:ssä. (Nikula, S. 23.12.2007.)

S-Ryhmän majoitus- ja ravitsemisalalan myyntipalvelussa toimii myös oma toimenpidetyö- ryhmä (Topi), jonka toiminnasta haastattelin yhtä työryhmän jäsentä. Tammikuuhun 2008 mennessä työryhmä oli kokoontunut kaksi kertaa. Ensimmäisessä palaverissa käytiin läpi työtyytyväisyystutkimuksen tuloksia ja poimittiin työtyytyväisyyteen liittyviä epäkohtia. Epäkohdista paneuduttiin niihin, joihin oltiin saatu henkilökunnalta jo parannusehdotuksia ja pohdittiin, miten epäkohtiin pystyttäisiin vaikuttamaan ja miten ehdotuksia pystyttäisiin toteuttamaan. Näiden pohjalta päätettiin perustaa myyntipalveluun oma idea-boksi, mihin henkilökunta voi laittaa omia ehdotuksia ja viestiä työnantajalle. Perustettu työryhmä ei ole kuitenkaan toiminut kovinkaan hyvin. Palavereja ei ollut saatu järjestettyä riittävästi eikä työryhmän henkilömäärä ollut riittävän suuri eikä ryhmää ollut muodostettu kyllin tasapuo- lisesti. Tuolloin työryhmässä oli 5-6 kuusi jäsentä, joista vain yksi oli pääkaupunkiseudun

myyntipalvelusta, eikä esimerkiksi Radisson SAS:n myyntipalvelusta ollut yhtään edustajaa.
(Veijalainen, T. 21.12.2007.)

5 Tutkimuksen toteuttaminen ja aineiston hankinta

5.1 Kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmästä valittiin otos eri työtehtävissä toimivista henkilöistä. Pääpaino otoksen muodostamisessa oli valtakunnallisen huonemyynnin myyntineuvottelijoilla eli Sokos Hotellien, Radisson SAS:n ja Holiday Club Hotellien myyntineuvottelijoilla. S-Ryhmän majoitus- ja ravitsemisalan valtakunnallisessa myyntipalvelussa työskenteli haastatteluhetkellä 99 henkilöä. Sokos Hotellien myyntipalvelussa työskenteli 62 henkilöä, Radisson SAS:n myyntipalvelussa 20 henkilöä ja Holiday Club Hotellien myyntipalvelussa 12 henkilöä. Näiden lisäksi myyntipalvelussa työskenteli esimiehistä koostuva viiden hengen ryhmä. Haastateltava joukko muodostui neljästä eri ryhmästä heidän työnkuvansa perusteella. Ryhmät olivat: palveluneuvoja, myyntineuvottelija, osa-aikainen myyntineuvottelija ja tunti-työntekijä.

Sokos Hotellien myyntipalvelun myyntineuvottelijoista valittiin haastateltaviksi aakkosellisen nimijärjestyksen mukaan joka viides henkilö. Mikäli haastateltavaksi valittu henkilö ei haastattelupäivänä ollut työpaikalla, valittiin tilalle nimilistassa järjestyksessä seuraava henkilö. Holiday Clubin myyntipalvelun myyntineuvottelijat jaettiin samalla menetelmällä niin, että haastateltaviksi valittiin joka kolmas henkilö ja samoin Radisson SAS:n myyntineuvottelijoista haastateltiin joka kolmatta henkilöä. Erilainen jako määrällisesti johtui siitä syystä, että Sokos Hotellien valtakunnallisessa myyntipalvelussa työskentelee reilusti enemmän henkilöstöä kuin Holiday Clubin Hotellien ja Radisson SAS:n myyntipalveluissa. Lisäksi haastateltiin jokaisesta myyntipalvelusta yhtä palveluneuvojaa. Näillä valintakriteereillä pyrittiin sattumanvaraisuuteen ja tasapainoon eri ryhmien välillä.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö kuuluu kvalitatiivisen eli laadullisen lähestymistavan piiriin ja haastattelumuodoksi valitsin puolistrukturoidun haastattelun. Laadullisella aineistolla tarkoitetaan pelkistetyksi aineistoa, joka on ilmiänsuhtaan yleensä tekstiä, joka on syntynyt tutkijasta riippuen tai riippumatta. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena usein valita varsin pieni otanta, jota analysoidaan perusteellisesti. (Eskola & Suoranta, 15 -18.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Mitään varsinaista määritelmää tästä haastattelumuodosta ei ole. Fielding (1993) on määritellyt, että kysymysten muoto puolistandardoidussa haastattelussa on kaikille sama, mutta haastattelijalla on mahdollisuus vaihdella kysymysten järjestystä. Eskola ja Suoranta olivat puolestaan sitä mieltä, että puolistrukturoiduissa haastatteluissa kysymykset ovat kaikille samat, mutta haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin. Robsonin (1995) mukaan kysymykset on määrätty ennalta, mutta haastattelija voi vaihdella kysymysten sanamuotoja. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että puolistrukturoiduille haastatteluille on ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47.)

Teemahaastattelu-termi juontaa juurensa määritelmään, jonka mukaan haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin. Oletuksena on myös, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Teemahaastattelu-termin etuna on myös se, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen teemojen varassa, jolloin vastaajien erilaiset tulkinnat asioista ovat keskeisessä roolissa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47 -48.)

Haastattelua varten laadittiin haastattelulomake, jonka tarkoituksena oli kerätä aineistoa yksilöhaastatteluiden kautta. Haastattelulomakkeessa oli avointen kysymysten lisäksi muutamia kysymyksiä, joissa oli valmiit vastausvaihtoehdot. Tavoitteena oli saada yksilöllistä tietoa henkilöstön sen hetkisestä työhyvinvoinnista sekä mielipiteitä muutosten hallinnan ja henkilöstöjohtamisen tasosta ja tilasta. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tämän jälkeen puhtaaksi. Haastattelumateriaalista pyrittiin tämän jälkeen löytämään ja nostamaan toistuvia ja keskeisiä teemoja, joihin pureudutaan tarkemmin tutkimustulosten osuudessa. Haastattelulomake on opinnäytetyön liitteenä 1.

5.3 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus

Haastatteluaineiston laadukkuutta voidaan tavoitella jo etukäteen siten, että tehdään hyvä haastattelurunko. Eduksi on myös se, että mietitään jo ennalta, miten teemoja voidaan mahdollisesti syventää ja pohditaan mahdollisia lisäkysymyksiä. Haastattelun laatua parantaa myös litterointi mahdollisimman pian heti haastattelun jälkeen, varsinkin jos tutkija itse sekä haastattelee, että litteroi. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 184 -185.)

Tutkimuksessa lähtökohtana on virheiden syntymisen välttäminen, mutta tästä huolimatta tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tästä syystä kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta ja arvioinnissa voidaan käyttää monia erilaisia mitaus- ja tutkimustapoja. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 226.)

Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta ja tämän tarkoituksena on, että välttyttäisiin ei-sattumanvaraisilta tuloksilta. Reliaabelius voidaan todeta monella eri tavalla. Jos esimerkiksi kaksi arvioijaa päätyy samaan tutkimustulokseen, voidaan tulosta pitää reliaabelina. Tai jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja tulos on joka kerralla sama, voidaan tulokset todeta reliaabeleiksi. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 226.)

Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius, mikä tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Mittarit ja tutkimusmenetelmät eivät kuitenkaan aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija olettaa tutkivansa. Esimerkiksi jos kyselylomakkeilla saatuihin vastauksiin vastaajat ovat käsittäneet kysymykset eri tavalla kuin tutkija on ne ajatellut. Jos tutkija tästä huolimatta käsittelee saatuja vastauksia alkuperäisen suunnitelmansa mukaan, ei tuloksia voida pitää tosina ja pätevinä. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 226 -227.)

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa sen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta ja tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Myös aineiston tuottamisen olosuhteet tulisi kuvailla mahdollisimman tarkasti. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysoimiselle olennaista on luokittelujen tekeminen. Lukijalle tulisi kertoa luokittelun syntymisen lähtökohdat ja perusteet. Sama tarkkuus pätee myös tulosten tulkintaan. Onkin tärkeää kertoa lukijalle, millä perusteella tutkija esittää tulkintojaan ja millä perusteella. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 227 -228.)

Omassa tutkimuksessani suunnittelin haastattelukysymysrunkoni huolella yhdessä opinnäytetyöohjaajani ja toimeksiantajani kanssa ja kun kysymykset olivat asianmukaisiksi havaittu, oli aika miettiä itse haastatteluaikataulua. Oma haastatteluani varten olin varannut aikaa neljä päivää, joiden aikana toteutin kaikki haastattelut. Toimeksiantajan toimesta haastatteluja varten oli varattu päiväksi kerrallaan oma kabinetti. Haastateltavia henkilöitä oli yhteensä 19 ja yhden haastattelun keskimääräinen kesto oli 26,12 minuuttia, kuitenkin vaihdellen vajaasta 15 minuutista lähes 50 minuuttiin.

6 Tutkimustulokset

Haastattelut tehtiin Sokotel Oy: tiloissa 22.12.2007 -5.1.2008 välisenä aikana, niin että ensimmäiset haastattelut toteutettiin 22.12 ja 23.12.2007 sekä loput 2. - 5.12.2008. Joulun välipäivät jätettiin haastatteluiden osalta tarkoituksella väliin vähäisen henkilöstön paikalla olon vuoksi. Minkäänlaisten esihaastatteluiden tekemistä en nähnyt tarpeelliseksi, sillä kävin haastattelukysymykset huolella läpi etukäteen opinnäytetyönohjaajani ja myyntipalvelun johtajan kanssa.

Kaikki yhtä henkilöä lukuun ottamatta suostuivat haastattelupyyntööni ja lopulta sain haastateltua 19 henkilöä 23:sta. Neljää henkilöä en onnistunut tavoittamaan ja joidenkin ennalta suunnittelemini haastateltavien tilalle jouduin ottamaan toisen henkilön, koska alkuperäinen haastateltava ei ollut kyseisenä ajankohtana paikalla. Haastattelin henkilöitä jokaisesta Sokotel Oy:n kolmesta eri brändistä, joita ovat Sokos Hotellien myyntipalvelu, Radisson SAS:n myyntipalvelu ja Holiday Clubin myyntipalvelu. Haastatteluun osallistui:

- Palveluneuvojat: 2
- Myyntineuvottelijat vakituisessa työsuhteessa: 15
- Osa-aikaiset myyntineuvottelijat: 1
- Tuntityöntekijä: 1

6.1 Keskeiset teemat

Haastattelukysymysrunko muodostui neljästä eri pääteemasta, joita ovat:

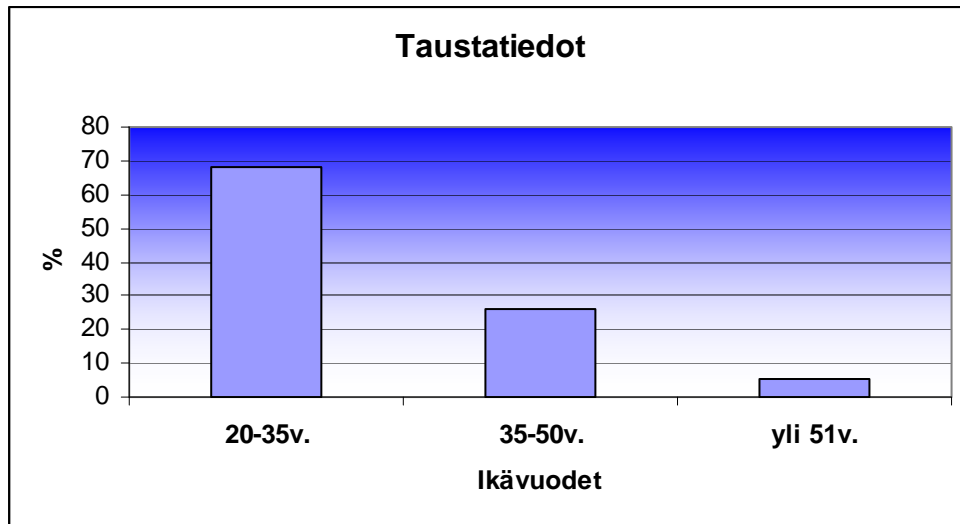
- taustatiedot
- työhyvinvointi
- muutosten hallinta
- henkilöstöjohtaminen

Nämä pääteemat on purettu aihe-alueittain auki seuraavissa kappaleissa. Haastattelukysymysrunko oli luonteeltaan pääosin avoin ja puolistrukturoitu. Kysymykset olivat kaikille samat ja ne esitettiin samassa järjestyksessä, mutta vastausmuoto oli vapaa. Kysymykset olivat aihealueittain numeroitu ja haastattelukysymykset käytiin haastateltavien kanssa numerorjestyksessä läpi järjestyksessä taustatiedot, työhyvinvointi, muutosten hallinta ja henkilöstöjohtaminen. Ainoastaan taustatiedoissa haastateltavilla oli jonkin verran valmiita vasta-

usvaihtoehtoja. Lisäksi kysymysrungossa oli kaksi asteikkokysymystä (työhyvinvoinnin taso ja muutosten hallinnan taso), joihin vastaajilla oli valmiit vastausvaihtoehdot.

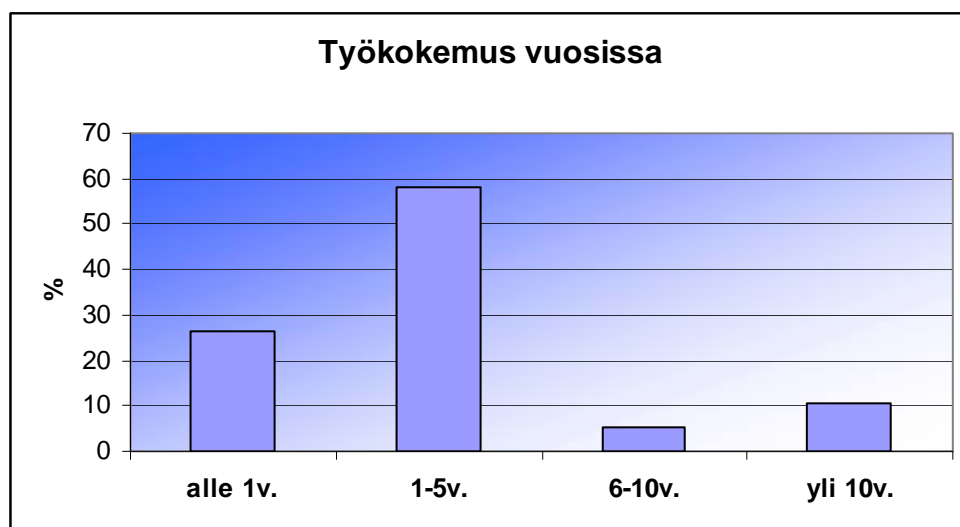
6.1.1 Taustatiedot

19:sta haastateltavasta 95 % oli naisia(18 henkilöä) ja 5 % miehiä (yksi henkilö).



Kuvio 4. Haastateltavien taustatiedot

Kuviossa 4 on havainnollistettu haastateltavien taustatietoja ikävuosissa ja kuten kuvioista nähdään, oli valtaosa vastaajista (68,4 %) iältään 20 -35 vuotiaita (13 henkilöä).



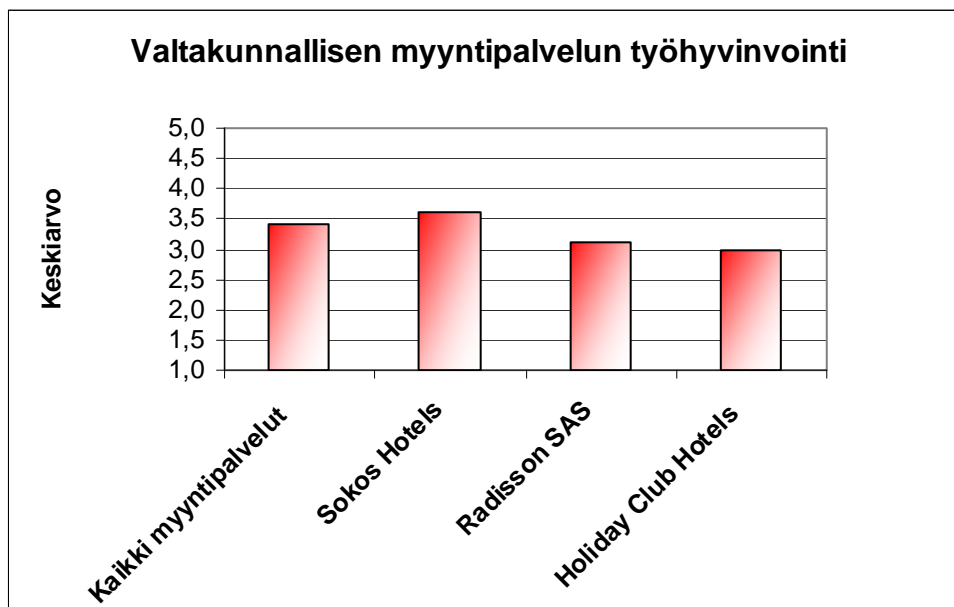
Kuvio 5. Vastaajien työkokemus vuosissa

Kuviossa 5 on esitelty vastaajien työkokemusta valtakunnallisessa myyntipalvelussa. 57,9 % (11 henkilöä) vastanneista eli enemmistö oli työskennellyt nykyisessä työpaikassaan 1-5 vuotta. Yleisesti matkailualalla vastanneet olivat työskennelleet keskimäärin 8,7 vuotta.

19:sta vastanneesta seitsemän (36,8 %) opiskeli työn ohella ja kysyttäessä, että tukeeko/kannustaako työnantaja opiskelemaan, valtaosa eli 12 vastanneista oli sitä mieltä, että kyllä tukea työnantajan osalta opiskeluun tulee ja varmasti myös tukisi tulevaisuudessa, vaikka ei tällä hetkellä opiskelisikaan. Kolme henkilöä oli sitä mieltä, että työnantaja ei juurikaan tue mahdollisia opiskeluita, kahdella ei ollut asiasta tietoa tai omakohtaisia kokemuksia ja kaksi henkilöä ei vastannut kysymykseen. Haastatteluista kävi myös ilmi, että halukkuutta opiskeluihin kyllä olisi, mikäli se tapahtuisi työaikana. Esimerkiksi parissa haastattelussa toivottiin kielikurssien järjestämistä.

6.1.2 Työhyvinvointi

Myyntipalvelun sisäistä työhyvinvointia mitattiin aluksi asteikkokysymyksellä eli millä tasolla asteikolla 1-5 työntekijä kokee oman työhyvinvointinsa tällä hetkellä olevan. 1 oli huono, 2 välttävä, 3 tyydyttävä, 4 hyvä ja 5 kiitettävä



Kuvio 6. S-Ryhmän majoitus- ja ravitsemisalalan valtakunnallisen myyntipalvelun työhyvinvointi

Kuviossa 6 on esitelty S-Ryhmän majoitus- ja ravitsemisalan valtakunnallisen myyntipalvelun työhyvinvointia. Koko myyntipalvelun työhyvinvoinnin kokonaiskeskiarvo oli 3,4 eli keskinkertaisella tasolla. Eniten hajontaa syntyi Sokos Hotellien myyntipalvelun työhyvinvointiarvioinneissa. Tämä siitäkkin syystä, että vastaajia Sokos Hotellien myyntipalvelusta oli selvästi eniten, 11 henkilöä. Yksi kyseisen myyntipalvelun henkilöistä arvioi tämänhetkisen työhyvinvointinsa olevan 1:en tasolla ja yksi taas koki sen olevan aivan huippuluokkaa antaessaan 5:en.

Työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä

Lähes jokainen haastateltava piti työtään varsin yksitoikkoisena ja haasteettomana, mikä taas aiheuttaa työhön rutinoitumista ja vaikuttaa näin negatiivisesti työhyvinvointiin. Yksi haastateltava vastasi työn yksitoikkoisuuteen liittyen seuraavaa.

Negatiivisesti vaikuttaa toi, että tuohon puhelimeen rutinoituu niin äkkiä kerta kaikkiaan. Se on niin yksitoikkosta tuo työ, että se niinku vaikuttaa tosi negatiivisesti..

Lisäksi työergonomiaa pidettiin häiritsevänä seikkana, koska kaikille työntekijöille ei ole toistaiseksi ollut mahdollista järjestää tasapuolisia työolosuhteita esimerkiksi sähköisesti säädettäviä pöytiä ja tuoleja. Myös työtilojen ilmastoinnin heikko tasoa pidettiin häiritsevänä tekijänä.

Monien haastateltavien mukaan niin ikään esimiestoiminnassa olisi paljon parantamisen varaa. Yhden haastateltavan mukaan heikko esimiestoiminta on näkynyt muun muassa arvostuksen puutteena alaisia kohtaan ja yleisenä epäpätevyyttenä. Useissa haastatteluissa kävi ilmi, että varsin alhainen palkkaus vaikuttaa negatiivisessa mielessä työhyvinvointiin. Myös tiedon kulun puutteellisuutta pidettiin häiritsevänä tekijänä. Yksikin haastateltava kertoi, että tieto myyntipalvelun sisällä kyllä kulkee, mutta varsinkin oikeaa tietoa on usein vaikea saada. Usein saatu tieto osoittautuu usein myös vääräksi, mitä sitten joudutaan korjaamaan aina uudelleen ja uudelleen. Tästä taas aiheutuu niin sanottu lumipalloefekti, kun jo saatua tietoa joudutaan muuttamaan uudelleen ja uudelleen.

Näiden lisäksi osastojen välillä esiintyy varsin usein kommunikaatio-ongelmia, varsinkin myyntineuvottelijoiden ja muiden osastojen välillä. Yksi usein mainittu työhyvinvointiin vaikuttava seikka oli myös vuoden vaihteessa vaihtunut hintapolitiikka, joka aiheutti kaikes-

ta päätellen varsin paljon sekaannusta ja stressiä. Muun muassa vähäisestä henkilöstöstä johtuva stressi ja kiire koettiin niin ikään häiritsevänä tekijänä, varsinkin Radisson SAS:n myyntipalvelussa syksyllä 2007.

Henkilöstön luottamus omaan ja organisaation tulevaisuuteen

Kaikkien vastaajien luottamus omaan osaamiseen oli korkealla tasolla, kunhan vain saadaan riittävästi tietoa ja opastusta esimerkiksi myyntipalvelun sisällä tapahtuviin muutoksiin, jotka ovat osaltaan jonkin verran vaikeuttaneet päivittäisiä työrutiineja.

Omaan osaamiseen mun luottamus on aika kova, kunhan vaan saan sen tiedon, että mitä pitää tehdä ja myöskin sen, että mitä multa odotetaan, että mun pitää myöskin tehdä.

Tuntityöntekijöillä saattaa sen sijaan olla enemmän ongelmia perehtyä uusiin asioihin ja hallita omaa osaamistaan, ihan lähinnä sen takia, jos ei ole pystynyt käymään opiskelujen vuoksi töissä vähään aikaan, sillä muutoksia jo myyntipalvelun sisällä tapahtuu koko ajan ja uusia asioita tulee omaksuttavaksi.

Luottamus organisaation tulevaisuuteen oli kaikilla korkealla tasolla ja tulevaisuus nähtiin todella kirkkaana. Ainoa huolenaihe oli, että organisaatiossa mennään ehkä vähän liiankin nopeasti eteenpäin, mutta toistaiseksi kaikki on hyvin.

Omiin työtehtäviin vaikuttaminen ja tulevaisuuden suunnittelu työpaikalla

44 % vastanneista ei kokenut pystyvänsä vaikuttamaan juuri ollenkaan omiin työtehtäviinsä ja tulevaisuuden suunnitteluun työpaikallaan. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että Sokos Hotellien myyntipalvelun sisällä työtehtäviin ja tulevaisuuden suunnitteluun ei itse pysty juurikaan vaikuttamaan, mutta Holiday Clubin puolella mahdollisuuksia on enemmänkin. Yksi haastateltava ei tähän kysymykseen vastannut lainkaan, koska oli juuri vaihtamassa työpaikkaa.

Yhdeksän henkilöä vastanneista (50 %) piti mahdollisuuksiaan vaikuttaa omiin työtehtäviinsä ja tulevaisuuden suunnitteluun varsin hyvinä. Tämä oli monen mielestä lähinnä omasta aktiivisuudesta kiinni. Uusia mahdollisuuksia ja työtehtäviä on kyllä mahdollista saada, kunhan vain on itse aktiivinen ja menee kysymään.

Jonkin verran. Eli kyllä ainakin uskon, et jos sanotaan, et haluan lisätehtäviä tai vastaavaa, että siin on se mahdollisuus aina kehittyä.

Tulevaisuuden suunnittelun kannalta eniten etenemismahdollisuuksia koettiin olevan enemmänkin yrityksessä muissa tehtävissä ja toisaalta myös työpaikan ulkopuolella. Holiday Clubin myyntipalvelun sisällä mahdollisuuksia vaikuttaa omiin työtehtäviin ja tulevaisuuden suunnitteluun pidettiin kaikkein parhaimpina muihin myyntipalveluihin verrattuna.

Kysyttäessä, miten työntekijät toivoisivat pystyvänsä vaikuttamaan enemmän omiin työtehtäviinsä ja tulevaisuuden suunnitteluun työpaikallaan, ei mitään kovinkaan konkreettisia esimerkkejä käynyt ilmi. Yleisesti oltiin sitä mieltä, että haluttaisiin monipuolisempia ja haastavampia työtehtäviä sekä enemmän vastuuta tai jopa omia vastuu-alueita. Lisäksi toivottiin enemmän päätäntävaltaa työtehtävien suunnitteluun ja toteuttamiseen. Joissakin haastattelussa tuli esille, että työntekijät kaipaisivat toisenlaisia työtehtäviä myös talon ja S-ryhmän sisällä. Niin ikään kaivattaisiin yhtenäistettyä viestintämateriaalia, joka olisi helposti ja nopeasti saatavissa esimerkiksi kansioista tai Mypa-linesta. Holiday Clubin myyntipalvelun puolella yksi haastateltava toivoi ketjuohjaukselta nopeampaa päätöksentekoa, minkä hän koki nykyisellään varsin hitaaksi.

Työhallinta ja sen merkitys työhyvinvoinnin kannalta

Työhallinnan koettiin haastattelussa olevan pääosin varsin hyvällä tasolla, eikä ylimääräisiä paineita tai stressiä koettu aiheutuvan töistä juuri lainkaan, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Työtehtävät saatiin hoidettua hyvin ajallaan ja yksi haastateltava toivoi jopa lisää painetta työntekoon, jotta kokisi ”oikeasti” tekevänsä töitä.

Välillä siihen kaipais ehkä enemmänki semmosta, et ois vähän jotain niinku painetta siinä työssä niinku, et oikeesti kokis tekevänsä jotain, kun nyt se on vaa sellasta sitä samaa se kahdeksan tuntia sitten nii tavallaa, et onks ees tehny mitää, koska ei siitä tavallaa jää niinku itelle mitää.

Varsinkin Radisson SAS:n myyntipalvelun henkilöstö koki hallitsevansa työnsä erittäinkin hyvin. Myös Sokos Hotellien myyntipalvelun puolella oltiin pääosin tyytyväisiä työhallinnan tasoon. Yhden haastateltavan mielestä taso oli viime aikoina tosin heikentynyt johtuen

lukuisista viime aikoina tapahtuneista muutoksista, joista hän nosti esille uusien käyttöjärjestelmien käyttöönoton, uudet hotellit ja näistä johtuvan informaation puutteen. Yhden haastateltavan mukaan tehtäviä kasautuu enemmän varsinkin kesällä, mutta hän piti tätä täysin normaalina päivittäiseen työhön liittyvänä seikkana.

Holiday Clubin myyntipalvelun puolella työnhallinnan taso koettiin selvästi heikompana kuin Sokos Hotellien ja Radisson SAS:n puolella. Yksi negatiivisesti tähän vaikuttava seikka oli vuodenvaihteessa vaihtunut hintapolitiikka, joka aiheutti usein suoranaista kaaosta. Yhden haastateltavan mukaan työnhallinta oli heikolla tasolla johtuen sen hetkisestä työtilanteesta, mikä piti sisällään paljon epävarmuustekijöitä ja ”vaihtuvia osia”. Hänen mukaan tämä oli kuitenkin varsin ajoittaista vastaten seuraavaa:

Se on oikeestaan, se on hirveen ajoittaista, että sitte välillä tulee semmosia asioita, mitä ei ollenkaan niinku hallitse ja tarvii apua ja sitte voi olla kollegalla kiire, eikä kerkee auttaa eikä näyttää niin hyvin ku pitäis. Ja sit taas on toisia asioita, mitkä menee ku vettä vaan ja niitä ei oikeen huomaakaan, ne on jo siellä.

Kysyttäessä työnhallinnan merkitystä työhyvinvoinnin kannalta olivat kaikki haastateltavat ehdottomasti sitä mieltä, että sen merkitys on erittäin suuri. Kun kokee saavansa tehtyä työnsä ajallaan ja tuo se samalla onnistumisen kokemuksia ja päinvastoin.

Kyl työnhallinta on ihan olennainen osa sen takia, et siinä on se kunnan työnhallinnassa ja tehtävät, et se osaaminen on optimissaan, niin kyl se on ihan, et sehän antaa sen varmuuden mulle niinku toimia ja auttaa muita ja neuvoa ja vähentää kysymyksiä.

Monen mielestä työnhallinta myös lisää työhyvinvointia, jos ”hommat pysyvät hanskassa”. Samalla on myös varmempi olo. Kolikolla on kuitenkin myös tässä tapauksessa kääntöpuoli. Jos tehtäviä aina vain kasaantuu, eikä saa tehtyä niitä ajallaan ja vie töitä kotiin, näkyy se samalla negatiivisesti työhyvinvoinnin tasossa.

Vuorovaikutus työyhteisön sisällä

Useimpien haastateltavien mukaan vuorovaikutus työyhteisön sisällä on varsin avointa, varsinkin lähimpien työkavereiden kesken. Sen sijaan osa haastateltavista oli sitä mieltä, että vuorovaikutuksessa myyntineuvottelijoiden ja esimiesten kesken olisi parantamisen varaa,

mikä on näkynyt muun muassa informaation kulun ongelmina. Yhden haastateltavan mukaan asioista kuitenkin pyritään keskustelemaan työyhteisön sisällä avoimesti järjestämällä esimerkiksi erilaisia palavereja ja kehityskeskusteluja. Yksi haastateltava toivoi myös lisää tällaisia palavereja, jopa työajan ulkopuolella, jolloin kaikilla olisi mahdollisuus rauhassa keskustella esimerkiksi työhön liittyvistä ongelmista.

Keskustellaan avoimesti, mutta meil on..mä toivoisin, et meil olis enemmän näit yhteisiä palavereja, koska tuota noin niin, ne on niitä harvoja tilaisuuksia, missä me ollaan noin puolet kerrallaan.

Osa oli kuitenkin sitä mieltä, että vuorovaikutus voisi olla nykyistä avoimempaakin ja vaikka asioista keskustellaan, ei se välttämättä johda mihinkään. Joidenkin mielestä avoin keskustelu on hankalaa myös organisaation suuren koon vuoksi. Yksi haastateltava piti keskustelua enemmänkin viestintänä ylhäältä alaspäin.

Kysyttäessä kehitysehdotuksia vuorovaikutuksen parantamiseksi kävi ilmi, että ryhmäpalavereja kaivattaisiin ehdottomasti lisää, pienemmissäkin ryhmissä. Haastateltava Radisson SAS:n myyntipalvelusta toivoi, että keskustelutilaisuuksia brändien sisällä järjestettäisiin nykyistä enemmän. Tämä helpottaisi keskustelua, kun kaikki brändit eivät ole kokoontuneena samaan tilaan samanaikaisesti. Yksi haastateltava toivoi lisää kahdenkeskisiä keskusteluja kuten esimerkiksi kehityskeskusteluita. Yhden haastateltavan mukaan viime syksynä järjestetty Tytti-työtyytyväisyyskysely ja erityisesti sen purkutilaisuus oli erittäin mieltä avartava ja ilmapiiiriä puhdistava kokemus.

Myös vuorovaikutusta eri osastojen kesken pitäisi jotenkin yrittää parantaa. Ei vain myyntipalveluiden kesken, vaan myös revenue managementin, esimiesten ja hotellien kesken. Myös väliaikatietoja ja aikatauluja tulevista tai käynnissä olevista muutoksista toivottiin. Näiden lisäksi yksi haastateltava toivoi myyntipalveluun lisää esimiehiä, jolloin heillä olisi enemmän aikaa alaisilleen. Lisäksi työyhteisön sisälle toivottiin enemmän ihmisläheisyyttä. Yksi haastateltava piti työskentelyä työyhteisön sisällä varsin tehdasmaisena, jossa työntekijät ovat pelkästään liikuteltavia pelinappuloita.

6.1.3 Muutosten hallinta

Kysyttäessä, mitä muutoksia työpaikalla on tapahtunut viimeisen kolmen vuoden aikana, kävi ilmi monia yhteisiä seikkoja. Osa mainituista muutoksista oli työpaikan sisäisiä ja osa työpaikan ulkopuolisia seikkoja, jotka vaikuttavat työpaikan sisäiseen toimintaan.

Työpaikan sisäisistä muutoksista haastateltavat toivat esille, että varsin paljon muutoksia viimeisen kolmen aikana on tapahtunut ja melko nopeasti. Ensiksikin mainittiin, että myyntipalvelun johtaja ja palvelupäällikkö olivat vaihtuneet. Lisäksi henkilökunnan vaihtuvuus oli ollut suurta viimeisen kolmen vuoden aikana. Paljon oli henkilökuntaa lähtenyt muihin tehtäviin, mutta paljon oli myös uutta väkeä tullut tilalle, myös aikaisemmin myyntipalvelussa työskennelleitä henkilöitä. Organisaation laajentumisen vuoksi henkilöstöä on tarvittukin viime vuosina koko ajan lisää, mistä syystä myös henkilöstön lukumäärä on suhteessa kasvanut. Tästä syystä osa haastateltavista oli sitä mieltä, että yhteishenki on mennyt viime vuosina heikompaan suuntaan, koska suuresta henkilömäärästä johtuen on vaikea enää tuntea kollegoitaan. Laajentumiseen liittyen mainittiin esimerkiksi kokonaan uuden hotelliketjun (Holiday Club Hotels) myyntiin tulo.

Myös tietojärjestelmät ovat vaihtuneet kolmen viime vuoden aikana. Käyttöön on otettu kokonaan uusi varausjärjestelmä ORS, jonka lisäksi myös puhelinjärjestelmä on muuttunut (Avaya). Yhden haastateltavan mukaan puhelinjärjestelmä on muuttunut jopa monta kertaa viimeisen kolmen vuoden aikana. Järjestelmien lisäksi jo aikaisemminkin mainittu hintapoliittikka on vaihtunut viime vuodenvaihteen tienoilla, mikä on aiheuttanut sekaannusta.

Suurin osa mainituista muutoksista oli lähinnä työpaikan sisäisiä muutoksia, mutta jonkin verran tuli mainintoja myös työpaikan ulkopuolella tapahtuvista muutoksista, jotka vaikuttavat osaltaan työpaikan sisäiseen työhön. Suurin osa näistä oli koko SOK:n laajentumisen vuoksi tapahtuvia muutoksia. Monet haastateltavat kertoivat esimerkiksi, miten koko ajan on tullut uusia hotelleja lisää myyntiin ja laajentuminen yhä jatkuu. Uusista hotelleista mainittiin nimeltä jo avatut uudet Sokos-hotellit Vuokattiin ja Pietariin sekä syksyllä 2008 avattu Sokos Hotel Levi.

Edellä mainittujen muutosten lisäksi mainittiin joitakin yksittäisiä muutoksia, joita olivat kokonaan uudet Hotelzonin linkkivaraukset Holiday Clubin myyntipalveluun, Revenue-osaston muuttaminen uusiin tiloihin, erilaisten teatteripakettien, perhepakettien ja vapaa-

ajanpakettien lisääntynyt määrä, Opera-varausjärjestelmän käyttöönotto Holiday Clubin myyntipalveluun sekä CQS-puhelinkoulutusjärjestelmän käyttöönotto, jonka ympärille on perustettu viime vuoden aikana kokonainen tiimi koulutuksen vetäjän avuksi.

Muutosten vaikutus työhyvinvointiin

Osa haastateltavista koki muutokset työmotivaatiota lisäävinä positiivisina tekijöinä ja osa koki niiden jossain määrin laskeneen työhyvinvontia. Osa ei kokenut niiden vaikuttaneen juuri mitenkään työtehtäviin tai työhyvinvointiin.

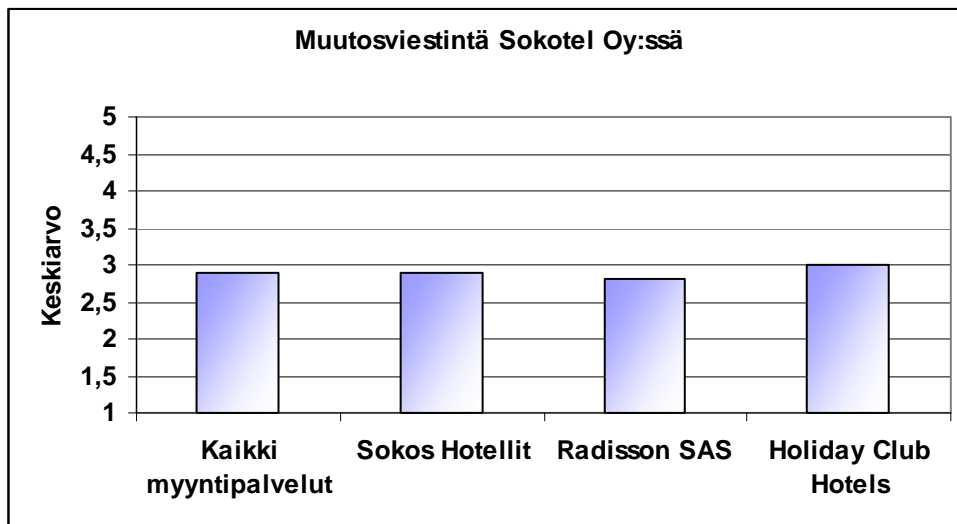
Osa haastateltavista koki suurten muutosten vaikeuttaneen informaation kulkua. Koska muutoksia tapahtuu koko ajan, on myös uuden informaation määrä valtava, eikä kaikkea ole mahdollista sisäistää vaadittavassa ajassa ja etenkin niin, että oikean ja uuden informaation osaisi viestiä myös asiakkaalle. Myös oikean tiedon saanti ja hakeminen nähtiin usein ongelmana.

No niin, kyllähän se nyt on niin, että enemmän pitää tietoa kaivaa sit, että. Tässä työssä kuitenkin oli se mikä siinä ehkä on se haaste ja sitten se vaikeus. Niin hirveä määrä informaatiota pitää pystyä käsittelemään lyhyessä ajassa sillai. Sitten se aika lailla niinku selkeästi pystyä esittämään se sille asiakkaalle.

Uudet tietojärjestelmät ja uudet tuotteet ovat edellyttäneet myös jatkuvasti lisää uuden oppimista ja joidenkin mielestä koulutus näihin ei ole ollut riittävää. Uudet käyttöjärjestelmät on joidenkin mielestä otettu ehkä liian nopeasti käyttöön, vaikka ne eivät ole välttämättä olleet vielä tarpeeksi valmiita käyttöönotettavaksi. Näissä tapauksissa nousi esille, että organisaation sisällä on menty ehkä liiankin nopeasti eteenpäin. Eräs palveluneuvoja toi esille myös kommunikaatio-ongelmat muiden osastojen välillä, koska suurin osa informaatiosta tulee sähköpostitse. Tämä on osaltaan vaikeuttanut päivittäisten työtehtävien hoitamista ja laskenut työhyvinvointia.

Muutosviestintä Sokotel Oy:ssä

Kysyttäessä asteikolla 1-5 (1=huono, 5=kiitettävä), millä tasolla henkilöstö kokee muutosviestinnän olevan tällä hetkellä, saatiin kokonaiskeskiarvoksi 2,9.



Kuvio 7. Muutosviestinnän taso Sokotel Oy:ssä

Kuviossa 7 on havainnollistettu muutosviestinnän tasoa Sokotel Oy:ssä. Suurin hajonta oli Sokos Hotellien myyntipalvelun henkilöstön keskuudessa. Viisi henkilöä antoi arvosanaksi 2 - 2,5 ja yksi 5, tosin kiitettävän arvosanan antanut arvioi vain kirjallisen muutosviestinnän tason viitoseksi.

Yleisesti oltiin kuitenkin sitä mieltä, että tietoa kyllä pyritään antamaan ajoissa ja täsmällisesti sitä mukaa kuin se vain on mahdollista. Osa oli myös sitä mieltä, että muutoksista saa lukea usein esimerkiksi lehdistä, ennen kuin tieto välitetään henkilöstölle. Tosin näissäkin tapauksissa mainittiin, että usein ei välttämättä edes myyntipalvelun johdolla ole tätä tietoa etukäteen. Lisäksi mainittiin että muutoksista viestintä on ehkä liikaa sähköpostin varassa, minkä takia toivottiin enemmän yhteisiä keskustelutilaisuuksia. Yksi haastateltavista toivoi palveluneuvojen ja palvelupäälliköiden järjestämiä infotilaisuuksia, joissa asioita käydään syvällisemmin läpi.

Parannusehdotuksia muutosviestintään kysyttäessä kävi varsin selkeästi ilmi, että viestintä on nykyisellään liikaa sähköpostin varassa ja informaatiota sähköpostitse tulee liian paljon. Tästä syystä toivottiin järjestettävän enemmän yhteisiä tiedotustilaisuuksia tulevista muutoksista. Lisäksi toivottiin, että muutoksista viestitään vasta sitten, kun kaikki on valmista ja tieto luotettavaa.

Mä haluaisin mahdollisimman ajoissa paljon tietoa, mut sit taas toisaalta mahdollisimman aikasin ei tiedetä, kun vaan jotai yksittäisiä yksittäisiä juttuja, mut mielummin sit semmonen

vahvistettu tieto, niin vast semmonen, et vaa semmonen ilmoitettais, ettei tuu sitten muutoksia koko ajan.

Tällä hetkellä sähköpostitse tuleva tieto on varsin ”ripottaista” ja korjauksia edellisiin viesteihin tulee koko ajan lisää ja lisää, mistä syystä henkilöstön on vaikea luottaa saatuun tietoon. Tähän liittyen toivottiin myös tarkempia ja yhtenäisiä toimintaohjeita kaikille. Yksi asia myös, mikä tuli monesta haastattelusta selvästi esille, oli toive, että muutoksista tulisivat kertomaan eri yksiköiden esimerkiksi hotellien edustajat paikan päälle.

No esimerkiksi silloin kun näitä uusia yksiköitä, niin niistä kyseisen yksikön vastaavat henkilöt joko hotellin johtaja tai joku myyntivastaava tai joku ihminen tulis, joka tuntee sen talon hyvin ja sen ympäristön niinku sillai vähän laajemmin ja syvemmin. Et me saatais niinkun vähän lihaa luiden ympärille.

He ovat oman yksikkönsä asiantuntijoita ja osaavat varmasti kaikkein parhaiten kertoa omaa yksikköään koskevista muutoksista. Pelkkä kirjallinen faktatieto ei henkilöstölle nykyisellään riitä. Lisäksi esimiehiltä toivottiin selkeämpää tehtäväjakoa siitä, kuka tiedottaa mistäkin muutoksesta. Yksi haastateltava ehdotti Mypa-linen tehokkaampaa käyttöönottoa ja että joku ottaisi sen kokonaan vastuulleen. Sieltä tieto olisi helposti saatavilla ja haettavissa ja nimenomaan yhtenäisesti.

Muutoksista viestiminen

Kun kysyttiin, saako henkilöstö riittävästi tietoa tulossa olevista muutoksista, oltiin muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta sitä mieltä, että joko tarvittavaa tietoa ei tule lainkaan tai sitten sitä ei tule riittävästi tai se tulee liian myöhään. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että tietoa kyllä tulee ennen muutosta mutta tiedonsaanti loppuu muutoksen jälkeen.

Kyl niistä saa, että mitä tulee tapahtuu, mut sit siinä se onkin. Sä tiedät, mitä tapahtuu ja sit se tapahtuu, mut sen jälkeen tieto loppuu..niinku jää siihen. Ja siinä vast niitä kysymyksiä tulee, ku se on konkreettisesti olemassa.

Yhden haastateltavan mielestä tieto on usein liikaa työkavereiden varassa ja yhden mielestä liikaa sähköpostin varassa. Osan mielestä tietoa ei riittävästi tule, eikä tiedä mistä sitä edes hakea ja yhden haastateltavan mukaan työpaikalla esiintyy epävarmuutta siitä, koska tietoa ylipäätään tulee.

Vaikka sähköposti koettiin yleisesti melko raskaaksi viestintäkanavaksi, niin kysyttäessä, mikä tavoin tulevista muutoksista olisi parasta viestiä, kävi ilmi, että sähköposti on kaikkesta huolimatta varsin hyvä viestintäväline. Viestien tulisi vain tulla sähköpostilla nykyistä selkeämmin ja niin, että tietoa laitetaan vasta kun se on valmista ja tieto luotettavaa. Näin vältettäisiin myös suurta sähköpostitulvaa.

No kyl se sähköposti on. Mutta mielummin niin, että ne tiedot tulee meille ennen ku se asia on ehkä tapahtunu.

Kirjallisen tiedon sähköpostitse lähettämisen lisäksi toivottiin nykyistä enemmän palavereja pienemmissä ja isommissa ryhmissä, muutoksesta riippuen ja riippuen sitä, keitä tai ketä muutos ensisijaisesti koskee. Joissain muutoksissa toivottiin myös ihan henkilökohtaisia kontakteja. Osa haastateltavista toivoi, että ensin järjestettäisiin yhteinen tiedotustilaisuus ja tästä laitettaisiin jokaiselle kooste sähköpostitse.

Osan haastateltavien mielestä tieto olisi hyvä laittaa jollekin yhteiselle kanavalle esimerkiksi Intraan/Sintraan tai Mypa- tai HoTra-lineen. Jos kyseessä on muutos, joka koskee esimerkiksi uutta hotellia, toivottiin yleisesti, että sieltä tulisi joku edustaja paikan päälle kertomaan siitä. Jos tähän ei ole ajoissa mahdollisuutta, olisi hyvä laittaa esimerkiksi sähköpostitse kuvia kohteesta. Yksi haastateltava toivoi myös vierailuja itse kohteissa, mikäli ne eivät sijaitse liian kaukana.

Kysyttäessä, onko työyhteisön sisällä järjestetty yhteisiä keskustelutilaisuuksia koskien tulevia muutoksia ja onko niitä järjestetty riittävästi, 72 % vastanneista kertoi, että keskustelutilaisuuksia oli järjestetty. Lisäyksenä tähän 86 % vastanneista oli sitä mieltä, että niitä ei ole järjestetty riittävästi. Yksi henkilö ei vastannut lainkaan, että onko niitä ylipäätään järjestetty ja 5 henkilöä ei osannut vastata keskustelutilaisuuksien riittävyyteen lainkaan. Yleisesti oltiin kuitenkin sitä mieltä, että erilaisia palavereja kyllä järjestetään, mutta ne eivät varsinaisesti ole keskustelutilaisuuksia muutokseen liittyen, vaan enemmänkin ”kalvosulkeisia” liittyen kaikkiin organisaation sisällä tapahtuviin asioihin.

Muutosten hallinta yksilötasolla

84 % vastaajista kertoi, ettei koe pystyvänsä vaikuttamaan muutosprosessin kulkuun laisinkaan, vaan se on enemmänkin ulkoapäin ohjattua.

Mä koen, et en mä hirveesti pysty vaikuttamaan. Kyl se on niinkun.. mä pystyn vaikuttaa siihen oman työn tekemiseen ja yrittää koko ajan organisoida sitä paremmin. Mut sit itse tähän muutosprosessiin niin, siihen mä en pysty vaikuttaa, se tulee kyl ihan puhtaasti ulkoa.

16 %, jotka kokivat pystyvänsä vaikuttamaan muutosprosessin kulkuun kertoivat, että se on aika pitkälti itsestä kiinni. Kunhan vain menee avoimesti muutoksista kysymään ja kertomaan, niin kyllä niitä mielipiteitä sitten kuunnellaankin. Monet kuitenkin kokivat pystyvänsä vaikuttamaan omiin työtehtäviinsä ja työn organisointiin, vaikka eivät suoranaisesti muutosprosessin kulkuun pystyisivätkään vaikuttamaan.

Kysyttäessä, miten haastateltavat toivoisivat pystyvänsä vaikuttamaan muutosprosessin kulkuun, ei siihen nähty kovinkaan realistisia mahdollisuuksia, vaikka halua ehkä olisikin. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että muutos tulee joka tapauksessa, eikä siihen kannata sen enempää ajatuksia uhrata. Tämä mielipide päti erityisesti suuriin muutoksiin kuten uusien käyttöjärjestelmien käyttöönottoon. Yleisesti oltiin kuitenkin sitä mieltä, että tietoa muutoksesta ja muutosprosessin kulusta kaivattaisiin, jotta osattaisiin toimia sen mukaisesti.

Haastateltavat haluaisivat tietää, mistä tietoa voi hakea.

No mä vaan toivoisin, että niinku meitä kuunneltais täällä tai ymmärrettäis se meidän myyntineuvottelijoiden hätä, että kuinka vaikeeta on toimia niinku asiakkaitten kanssa. Selittää niille ilman, että on mitään kerrottavaa.

Yksi haastateltava ei sen kummemmin henkilökohtaisesti toivonut pystyvänsä vaikuttamaan muutosprosessin kulkuun, kunhan vain työntekijöiden mielipiteet otetaan huomioon muutosprosessin kulkuun ja että voisi itse vain keskittyä työntekoon. Yksi palveluneuvojista toivoi selkeämpiä ohjeita omilta esimiehiltään, jotta vastaavasti osaisi antaa selkeämpiä ohjeita myyntineuvottelijoille. Eräs haastateltavista toivoi, että henkilöstö pääsisi tutustumaan itse kohteeseen, kuten esimerkiksi uuden hotellin vastaanottoon.

Organisaatiossa tapahtuvat muutokset (SOK)

50 % haastateltavista oli sitä mieltä, että he ovat vähän tai huonosti perillä koko organisaation sisällä tapahtuvista muutoksista ja tässä tapauksessa koko SOK:n sisällä tapahtuvista muutoksista. 31 % vastasi olevansa kohtuullisen hyvin ja perillä organisaation sisällä tapahtuvista muutoksista. 13 % vastasi olevansa huonosti tai ei lainkaan perillä muutoksista, kun taas vain yksi (6 %) vastasi olevansa hyvin perillä SOK:n sisällä tapahtuvista muutoksista. 3 henkilöä ei osannut suoranaisesti vastata tähän kysymykseen. 37 % (seitsemän vastaajaa) oli kuitenkin sitä mieltä, että tietoa kyllä löytyy, jos sitä vain haluaa hakea. Esimerkiksi organisaation sisäisistä kanavista (Sintra, Mara-line) ja lehdistä kuten Helsingin Sanomista ja S-ryhmän sisäisestä lehdestä tietoa kyllä löytyy. Tiedon saanti ja hakeminen on enemmänkin omasta aktiivisuudesta kiinni. Yleisesti oltiin myös sitä mieltä, että koska SOK on niin iso organisaatio, on hyvin vaikea olla perillä koko organisaation sisällä tapahtuvista muutoksista.

Kysyttäessä parannusehdotuksia SOK:n sisällä tapahtuvien muutosten tiedottamiseen ei mitään konkreettisia esimerkkejä noussut esille. 68 % vastanneista oli sitä mieltä, että nykyinen tiedottaminen on ihan riittävää ja tietoa kyllä löytyy esimerkiksi Sintrasta, kunhan vain sitä itse osaa ja viitsii hakea. Viisi vastaajaa kertoi, että muutoksista olisi hyvä lähettää vähintään sähköpostia ja kolme vastaajaa kaipasi tietoa ensisijaisesti muutoksista, jotka koskevat itseä tai omaa osastoa. Yksi vastaaja toivoi järjestettävän nykyistä enemmän esimerkiksi pikapalavereja koskien muutoksia ja yksi toivoi, että tieto muutoksesta pyritäisiin viestimään omalle henkilöstölle ennen tiedotusvälineitä. Erään vastaajan mukaan omien esimiesten ja johdon tulisi pyrkiä tiedottamaan SOK:n sisällä tapahtuvista muutoksista enemmän alaisilleen aina kun he näkevät sen edes vähän aiheelliseksi.

Muutosviestinnän toteuttaminen konkreettisesti

14 (n. 78 %) vastaajista kertoi, että tulevista muutoksista työyhteisön sisällä (myyntipalvelu) viestitään pääsääntöisesti sähköpostilla. Seitsemän (n. 38 %) vastaajaa mainitsi, että tulevista muutoksista viestitään usein myös järjestämällä palavereja ja tiedotustilaisuuksia. Viisi (n. 28 %) vastaajaa kertoi, että tulevista muutoksista voi itsekin lukea varsin hyvin esimerkiksi Intranetistä. Yhden (n. 5,5 %) haastateltavan mukaan tietoa muutoksista voi lukea ennemminkin ensiksi tiedotusvälineistä ja vasta sitten tieto tulee itse henkilöstölle. Kolme (n. 17

%) vastaajaa oli sitä mieltä, että tieto muutoksista tulee myyntipalvelun henkilöstölle vasta sen jälkeen, kun muutos on juuri tapahtunut tai tapahtumassa. Yksi haastateltava sen sijaan kertoi, että tietoa muutoksista on saatavilla enemmänkin kuulopuheella muilta vierustovereilta.

Kysyttäessä, miten työyhteisön sisäistä muutosviestintää olisi mahdollista kehittää tai parantaa oli varsin yleinen mielipide, että enemmän tulisi järjestää erilaisia keskustelutilaisuuksia tai palaveria nimenomaan muutokseen liittyen. Pari vastaajaa toivoi pienempiä palaveria pienemmille ryhmille, joihin varattaisiin myös riittävästi aikaa. Eräs vastaajista toivoi järjestettävän enemmän yhteisiä keskustelutilaisuuksia, joissa olisi oikeasti aikaa ja mahdollisuuksia esittää kysymyksiä, eikä vain sanottaisi, että kysymyksiä voi laittaa sähköpostilla myöhemmin. Hänen mukaan esimiehet ovat jo nykyisellään ylityöllistettyjä, eikä heillä välttämättä ole aikaa lukea sähköpostejaan.

Monen mielestä sähköposti on kaikesta huolimatta hyvä tapa viestiä muutoksesta, kunhan vain sähköposti tulee jämäkkänä ja vasta sitten kun tieto on luotettavaa. Tällä hetkellä sähköpostia tulee koko ajan lisää ja lisää ja usein eri henkilöiltä ja useita eri versioita, minkä takia henkilöstön on vaikea luottaa sähköpostin asiasisältöön. Tästä syystä toivottiinkin, että esimiehille jaettaisiin vastuu-alueet, kuka vastaa minkin muutoksen tiedottamisesta. Yhden haastateltavan mukaan Mypa-linea olisi päivitettävä nykyistä paremmin, sillä sieltä tieto muutoksista olisi kaikkein helpoiten haettavissa. Lisäksi toivottiin henkilökohtaisempaa tiedottamista, itse eri yksiköiden edustajien vierailuja paikan päällä myyntipalvelussa, sekä selkeämpää aikataulutusta muutoksista.

Kun kysyttiin ovatko työyhteisön sisällä tapahtuvat muutokset hyvin perusteltuja, 50 % vastaajista vastasi perustelujen nykyisellään olevan riittävän hyviä, mutta 25 %:n mielestä ne eivät ole. 12,5 % vastaajista kertoi, että osa muutoksista on hyvin perusteltuja ja 12,5 % ei osannut sanoa, onko ne hyvin vai huonosti perusteltuja. Kolme henkilöä ei vastannut tähän kysymykseen lainkaan.

31 % vastaajista sanoi tietävänsä muutokseen vaikuttavat perimmäiset syyt ja 38 % vastaajista ei. Neljännes vastaajista (25 %) tiesi mielestään osan syistä ja kolme henkilöä ei vastannut tähän kysymykseen lainkaan. Varsin yleinen mielipide tuntui olevan, että ”kaipa muutoksille aina jotkut hyvät selitykset löytyy”.

Muutostilanteiden kokeminen yksilötasolla

Kysyttäessä, miten henkilöstö kokee muutokset yksilötasolla ja tuovatko ne lisätaakkaa vai enemmänkin iloa ja vaihtelua päivittäisiin työrutiineihin, 41 % vastaajista vastasi, että ne tuovat sekä lisätaakkaa että iloa ja vaihtelua, muutoksesta riippuen.

Mul oikeestaan iloa ja vaihtelevuutta niin kauan kun se muutostilanne on semmonen, minä minä pystyn hallitsemaan ja tähän liittyy jälleen se, että minä saan työhöni tarvittavan tiedon, sen oikean tiedon, jota ei sitten todeta vääräksi. Ja jota korjataan viikon verran.

Aluksi ne tuovat lisätaakkaa, koska muutokset ovat tuoreita eikä uusiin toimintamalleihin ole vielä päässyt sisälle, mutta loppujen lopuksi muutokset ovat aina hyväksi. 29 % vastaajista koki muutokset pelkästään positiivisina asioina. Yksi vastaajista koki muutosten tuovan iloa ja vaihtelua niin kauan kuin hänellä on tarvittava tieto muutoksesta. Esimerkiksi uudet tietojärjestelmät ja hotellit koettiin piristävänä asioina. 18 % vastaajista koki muutosten tuovan lähinnä lisätaakkaa. Esimerkiksi viime aikoina muuttunut hinnoittelupolitiikka koettiin varsin stressaavana muutoksena. 6 % vastaajista ei tähän kysymykseen osannut kommentoida lainkaan ja 6 % vastaajista oli sitä mieltä, että muutokset eivät aiheuta lisätaakkaa, mutta eivät toisaalta tuo iloa ja vaihteluakaan päivittäisiin työrutiineihin.

Kun kysyttiin, miettivätkö työntekijät itse muutostilanteisiin johtavia tekijöitä, 47 % vastaajista ei kyseisiä tekijöitä juurikaan miettinyt. 26 % vastaajista mietti muutostilanteisiin johtavia tekijöitä jonkin verran ja niin ikään 26 % jonkin verran. Henkilöt, jotka eivät juurikaan muutostilanteisiin johtavia tekijöitä miettineet, ajattelivat, että muutoksia tulee joka tapauksessa, eikä niihin pysty kuitenkaan itse vaikuttamaan. Muutostilanteisiin johtavia tekijöitä miettivät sen sijaan kertoivat niitä miettivänsä, jos ne koskevat itseä. Yksi haastateltava, joka syytä muutoksiin miettivä kertoi muun muassa seuraavaa:

Joo-o, kyllä varmaan. Just tää hinnoittelu on nyt tää suurin muutos, niin onhan siinärkevä ajattelu taustalla, mut siit on vaan unohtunu, et on järjestelmiä välissä, jotka ei oo niinku pystyny sitä tekemään, et semmonen pikku pointti jääny.

Muutosvastarinta työyhteisössä

Kysyttäessä haastateltavilta, esiintyykö työpaikalla muutosvastarintaa, 79 % vastaajista kertoi, että muutosvastarintaa kyllä esiintyy. 16 % vastaajista oli sitä mieltä, että muutosvastarintaa esiintyy jonkin verran ja yksi haastateltava (5 %) ei osannut vastata tähän kysymykseen lainkaan. Yhden haastateltavan mukaan suhtautuminen muutokseen riippuu pitkälti siitä, minkälainen tai miten suuri muutos on kyseessä. Kaksi haastateltavaa oli sitä mieltä, että muutokseen on helpompi suhtautua positiivisemmin, mikäli siitä vain saadaan riittävästi tietoa. Lisäksi yhden haastateltavan mukaan muutoksiin suhtaudutaan jo etukäteen negatiivisella asenteella. Yksi haastateltava piti muutosvastarinnan esiintymistä varsin normaalina asenteena.

Vastaajista yhdeksän oli sitä mieltä, että muutosvastarinta työpaikan sisällä ilmenee lähinnä yleisenä mutinana ja kommentointina työkavereiden kesken, mutta ei välttämättä johda sen pidemmälle. Osa haastateltavista kertoi, että muutosvastarinta ilmenee usein yleisenä kapihana, koska muutoksesta ja sen vaikutuksista ei ole saatu vielä tarpeeksi informaatiota. Yksi haastateltava toivoi nimenomaan enemmän jämäkkyyttä ja tarkempia toimintaohjeita muutoksesta tiedottamiseen. Kaksi vastaajaa oli lisäksi sitä mieltä, että työpaikalla ei olla kovinkaan usein innokkaita oppimaan muutosta tai perehtymään siihen. Kaksi vastaajaa kertoi, että muutosvastarintaa ilmenee lähinnä lumipalloeefektinä, joka kasvaa ja kasvaa, kun muutoksen haittapuolista ”huudellaan” kovaan ääneen myyntipalvelun sisällä. Yhden haastateltavan mukaan muutoksiin suhtaudutaan usein jo etukäteen negatiivisesti. Konkreettisista muutos esimerkeistä mainittiin muun muassa henkilöstövaihdokset, hintapolitiikka, uusi Vuokatin hotelli ja uusi tupakkalaki (savuttomuus) Sokotel Oy:n sisällä.

Työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviin ja organisaation toimintaan

74 % vastaajista näki mahdollisuutensa vaikuttaa omiin tehtäviinsä hyvinä ja 21 % ei. Yksi vastaaja ajatteli voivansa vaikuttaa työtehtäviinsä jonkin verran. 68 % haastateltavista ajatteli voivansa vaikuttaa organisaation toimintaan hyvin, 16 % vastaajista ei kokenut pystyvänsä vaikuttamaan organisaation toimintaan lainkaan, yksi (5 %) ajatteli voivansa vaikuttaa jonkin verran ja kaksi (11 %) ei osannut tähän kohtaan vastata ollenkaan.

Kyl mun mielest ainakin niinku tämmösiin ihan käytännön, normaalin työpäivän juttuihin, just vaikka niinku meilien kaa tai faksien kaa, et tällasten vähän pienempien, ku..kyl niihin pystyy ehdottaa muutoksia, että mikä vois olla sen nykyisen kuvion tilalla ehkä parempi vaihtoehto.

Lisäksi kävi ilmi, että myyntipalvelun sisällä on idealaatikko, johon ehdotuksia voi laittaa anonyymisti. Kaksi haastateltavaa mainitsi, että ehdotuksia omiin työtehtäviin ja organisaation toimintaan voi toki aina tehdä, mutta on eri asia, johtaako se mihinkään. Yhden vastaajaan mukaan henkilöstön työtehtävät ja organisaation toiminta on lähinnä esimiesten vastuulla ja yksi kertoi, että muun muassa kehityskeskusteluissa voi ehdotuksia tehdä molempiin. Yhden Radisson SAS:n myyntipalvelun työntekijän mukaan muutosehdotuksia voi tehdä lähinnä käytännön asioihin. Hän mainitsi esimerkkinä muutoksen Radissonin ”meilivuoroihin” liittyen. Ennen yksi työntekijä vastasi kaikista sähköpostivarauksista viikon kerrallaan, mutta tämä nähtiin liian raskaana taakkana yhdelle henkilölle ja kun siitä avoimesti esimiehille puhuttiin, saatiin siihen myöskin jonkinlainen muutos aikaiseksi.

58 % vastaajista kertoi joskus tehneensä ehdotuksia omiin työtehtäviin tai organisaation toimintaan liittyen ja 42 % ei. Ehdotuksia oltiin tehty esimerkiksi omiin työtehtäviin tai omaan brändiin liittyen, järjestelmiin, yleiseen toimintaan ja viestintään liittyen sekä parannusehdotuksia informaation kulkuun. Yksi vastaaja toivoi myös, että palveluneuvojat toisivat selkeämmin esille omaa rooliaan ja työtehtäviään ja yksi palveluneuvoja oli tehnyt ehdotuksia CQS-puhelinkoulutusjärjestelmään liittyen. Lisäksi kaksi vastaajaa kertoi ehdotuksia tehneensä, mutta epävarmuutta toi, että onko ehdotuksiin edes reagoitu mitenkään. Tästä syystä yksi vastaaja ei ollut ehdotuksia tehnyt lainkaan.

Oman työn kehittäminen

Kun kysyttiin, onko työntekijöille varattu aikaa yhdessä pohtia työnsä kehittämistä jopa 74 % vastasi kieltävästi tai sitä ei ainakaan ole järjestetty riittävästi. 21 % vastasi, että aikaa on varattu jonkin verran ja vain yksi vastaaja (5 %) kertoi, että aikaa on riittävästi varattu. Osa vastaajista (6 henkilöä) oli sitä mieltä, että työnsä kehittämistä voi pohtia lähinnä kehityskeskusteluissa kerran vuodessa, palaverissa tai kahvikeskusteluissa. Kaksi henkilöä mainitsi, että kyseisiä asioita voi pohtia jonkin verran nykyään Tytti-työtyytyväisyyskyselyiden pur-

kutilaisuuksissa. Yleisesti oltiin joka tapauksessa sitä mieltä, että yhteistä aikaa pitäisi pystyä järjestämään nykyistä enemmän.

Samoin 74 % haastateltavista vastasi, että tällaisia yhteisiä keskustelutilaisuuksia ei ole edes tapana järjestää, 21 % vastasi, että niitä järjestetään joskus ja vain yksi (5 %) kertoi niitä järjestettävän. Haastatteluista kävi ilmi muun muassa seuraavanlaisia kommentteja. Yksi vastaajista kertoi, että tällainen tilaisuus on järjestetty yhden ainoan kerran. Yksi palveluneuvoja vastasi, että palveluneuvojien kesken järjestetään kerran tai kaksi vuodessa yhteinen iltpäivä, jossa pohditaan työn kehittämiseen liittyviä kysymyksiä. Lisäksi tuli esille, että Radisson SAS:n puolella järjestetään joskus tilaisuuksia, joissa voi pohtia, mitä kaikkea yhden päivän tai vuoron aikana voisi tehdä ja mitä voitaisiin muuttaa. Yksi vastaaja kertoi, että vain lähinnä oman työn kehittämistä voi pohtia ja kaksi kertoi, että kollegojen kanssa voi keskenään supista, mutta ei mitenkään yhteisesti tai ohjatusti. Kaksi vastaajaa kertoi, että oman työn kehittämistä voi pohtia lähinnä kehityskeskusteluissa kerran vuodessa ja kaksi kertoi, että tällaista voi tehdä nykyään Tytti-työtyytyväisyyskyselyiden purkutilaisuuksissa. Lisäksi mainittiin, että työtehtävät ovat nykyisin niin rajattuja, että niitä on hyvin vaikea kehittää tai siten ei riitä edes aikaa yhteisille keskustelutilaisuuksille hektisen työtahdin vuoksi.

Kysyttäessä, olisiko tarpeellista pohtia työn kehittämistä enemmän, 68 % vastasi, että tämä varmasti olisi tarpeen. 26 % vastaajista ei osannut tähän kysymykseen vastata lainkaan ja vain yksi vastaaja oli sitä mieltä, ettei enempi työn kehittämisen pohtiminen ole tarpeen.

Mun mielestä tois ois tosi hyvä, koska siis sellanen, et sais vapaasti puhuu eikä vaan niin, et istutaan pöydän ääres ja kuunnellaan. Et ehkä nois palaverissa se on useimmiten menee siihen, et yks puhuu, muut kuuntelee kiltisti ja ehkä esittää jotain kysymyksiä.

Parannuskeinoista seitsemän vastaajaa toivoi järjestettävän nykyistä enemmän pienempiä palavereja, joissa työntekijät voisivat keskenään pohtia työnsä kehittämistä. Yksi haastateltava toi esille, että tällaisia palavereja tulisi järjestää ilman esimiestä. Varsin yleisesti myös jo aikaisemmin mainittuja Tytti-työtyytyväisyyskyselyiden purkutilaisuuksia pidettiin positiivisina kehittämiskeinoina ja yksi haastateltava vastasi tähän liittyen seuraavasti:

Nyt ku se on ollut ohjattua niin sitten myöskin siellä jokainen herää tietyllä tavalla ajattelemaan sitä omaa työtä ja sitä, miten ”mä vaikutan mun toiminnallani tähän.

Näiden lisäksi kerran vuodessa järjestettävät kehityskeskustelut koettiin positiivisina. Yksi haastateltava ehdotti, että koska työntekijät istuvat myyntipalvelussa neliapiloissa, valittaisiin jokaisesta neliopilasta yksi edustaja, joka vastaa muille kaikennäköisestä tiedottamisesta. Eräs vastaajista toivoi myös, että käyttäjien mielipiteitä otettaisiin nykyistä paremmin huomioon uusien järjestelmien käyttöönottovaiheessa. Lisäksi mainittiin myös, että työtehtäviä voitaisiin yrittää jakaa nykyistä tehokkaammin, jolloin myös henkilöstön työmotivaatio säilyisi ja yksi haastateltava toivoi myös enemmän brändikohtaista työn kehittämisen pohdintaa.

Keskustelu työhön liittyvistä ongelmista

Valtaosa (83 %) vastaajista oli sitä mieltä, että ongelmista toki keskustellaan. Toisaalta varsin yleinen vastaus (seitsemän vastaajaa) oli sitä mieltä, että ongelmista keskustellaan lähinnä kollegoiden kanssa keskenään.

Niinku mä sanoin, et kylhän tuol koko ajan joka päivä puhutaan, et mikä nyt on vikana ja mikä ei toimi ja näin, että tota..Mut harvoin siihen kukaan sitten niinku hirveesti tarttuu kiinni ja sit vaa ryvetään siinä, et ”ei tää nyt toimi et eletään sen kanssa”. Mut ehkä pitäis olla sitä enemmän ja sanoo, et nyrkki pöytään, et miks ne asiat ei toimi, et miks meiän työ on tehty näin vaikeeks ja miks nää ei nyt oo nää hinnat koneella ja miks tätä ei oo saatavilla ja miks toi hotelli sanoo noin ja niinku. Ehkä pitäis enemmän olla sit vaan.

Kolme vastaajaa kertoi ongelmista puhuttavan jonkin verran esimerkiksi palavereissa ja yksi kertoi niistä puhuttavan Tytti-työtyytyväisyyskyselyiden purkutilaisuuksissa. Yksi palveluneuvoja mainitsi lisäksi, että palveluneuvojat kyllä puhuvat yleisesti ongelmista keskenään. Yksi haastateltava kertoi ongelmista keskusteltavan jonkin verran, yksi oli sitä mieltä, että ongelmista ei juurikaan keskustella ja yksi ei osannut tähän suoranaisesti vastata lainkaan.

Kysyttäessä, minkälaisiin toimenpiteisiin mahdollisten keskusteluiden pohjalta on ryhdytty, viisi vastaajaa mainitsi viime syksynä käynnistetyn Tytti-projektin. Syynä tähän oli työyhteisön sisäisen työtyytyväisyyden laskeminen, minkä vuoksi palkattiin ulkopuolinen konsultti tätä asiaa hoitamaan. Kolme vastaajaa mainitsi Topi-työryhmän perustamisen, jonka tehtävänä on yrittää parantaa työyhteisön sisäisiä ongelmatekijöitä.

On, muun muassa perustettu Topi-työryhmä pohtimaan näitä tällaisia, mitä meillä on työtyytyväisyystutkimuksissa tullu epäkohtia, mihin pitää puuttua näitten ratkaisemiseksi ja nyt

tän edellisen tyytyväisyystutkimuksen myötä niin on sitten otettu ulkopuolinen konsultti tekemään selvitystyötä siihen.

Neljä vastaajaa kertoi, että mahdollisen ongelman kohdatessa asioita kyllä yritetään viedä eteenpäin ja esimerkiksi esimiehille voi hyvin mennä ongelmista kertomaan ja että työntekijöiden huolet kyllä otetaan huomioon varsin hyvin. Kaksi haastateltavaa puolestaan oli sitä mieltä, että minkäänlaisiin toimenpiteisiin ei keskustelujen pohjalta ole ryhdytty. Viisi vastaajaa ei osannut tähän kohtaan sanoa minkäänlaisia konkreettisia esimerkkejä.

6.1.4 Henkilöstöjohtaminen

Yrityksen johdon tuki

Kysyttäessä, miten hyvin yrityksen johto tukee henkilöstöä päivittäisissä työrutiineissa ja onko vuorovaikutus avointa, kävi ilmi hyvin erilaisia vastauksia ja näkökulmia. Ensinnäkin noin puolet kaikista vastanneista piti vuorovaikutusta johdon ja henkilöstön välillä ainakin riittävän avoimena. Tämän lisäksi koettiin, että apua voi esimiehiltä mennä avoimesti kysymään aina kun kysyttävää on. Myös henkilöstön tukemista päivittäisissä työrutiineissa pidettiin varsin yleisesti vähintään keskinkertaisena.

Joo tukee erittäin hyvin. Vuorovaikutus on avointa. Mä meen kysymään, jos mä tarviin, mut mä en kaipaa mitään päijaamista, enkä sellasta, että hyvä.

Mutta eriäviäkin mielipiteitä tuli. Pari vastaajaa oli sitä mieltä, että vuorovaikutus ei todellakaan ole avointa eikä yrityksen johto myöskään tue henkilöstöä riittävästi.

No välillä tuntuu oikeesti siltä, että meidän esimiehet ei edes tiedä, että mitä meidän työtehtäviin kuuluu. Ja siinä mielessä en koe, että päivittäin tuetaan.

Esimerkiksi yksi vastaaja toivoi saavansa enemmän kiitosta ja palautetta työstään sekä yksi vastaaja oli sitä mieltä, että esimiehet eivät aina edes tervehdä alaisiaan. Näiden lisäksi yksi vastaaja koki, että esimiehet eivät aina edes itse tiedä omaa tehtäväkuvaansa, saati sitten alaistensa tehtäväkuvia.

Kun kysyttiin, kaipaisiko henkilöstö enemmän tukea johdolta tai lähimmiltä esimiehiltään, 63 % vastaajista (10 vastaajaa) oli sitä mieltä, että nykyistä enemmän tukea kaivattaisiin, 31

% vastaajista (5 vastaajaa) piti nykyistä tukea riittävänä, yksi haastateltava (6 %) ei osannut tähän kysymykseen sanoa suoraan mitään ja kolme vastaajaa ei tähän kysymykseen vastannut lainkaan. Lisäksi kävi ilmi seuraavanlaisia seikkoja. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että tukea ei johdolta tai lähimmiltä esimiehiltä tarvita nykyistä enempää, koska aina voi itse mennä kysymään jos jotain kysyttävää on. Kuitenkin tähän liittyen kaksi haastateltavaa toivoi, että esimiehet myös osaisivat vastata kysymyksiin, ettei niihin tarvitse itse etsiä vastauksia. Toisaalta kuusi vastaajaa toivoi johdolta ja lähimmiltä enemmän kiitosta ja palautetta sen sijaan että koko ajan vain ”kytätään ja etsitään mahdollisia virheitä”.

En mä mitään lahjoja tarvi tai mutta tota, mut jos on jos joskus näkee, et on ollu hyvät luvut tai jotain niin kyllähän siitä vois sanoo.

Lisäksi yksi haastateltava toivoi johdolta ja esimiehiltä nimenomaan enemmän johtajuutta ja selkärankaa, sillä esimies on aina esimies. Näiden lisäksi nousi esille seuraavanlaisia yksittäisiä mielipiteitä. Eräs palveluneuvoja toivoi saavansa ylipäätään apua työtehtäviinsä, silloin kun sitä pyytää. Toinen palveluneuvoja taas toivoi esimiehiltään nykyistä enemmän tukea uuden hintapolitiikan suhteen ja apua päätöksen teossa. Yksi haastateltava toivoi, että johto ja esimiehet olisivat paremmin perillä alaistensa työtehtävistä. Kaksi haastateltavaa toivoi esimiehiltään enemmän tavoitettavuutta ja että joku esimies olisi paikalla porrastetusti koko myyntipalvelun aukioloajan eli kello 8-20.

Henkilöstön ohjaus ja tukeminen muutoksiin

Sokotel Oy:n valtakunnallisessa myyntipalvelussa henkilöstöä ohjataan ja tuetaan valmistautumaan tulevaisuuden muutoksiin muun muassa seuraavilla keinoilla: koulutuksilla (6 vastaajaa), sähköpostilla (5 vastaajaa) sekä kysymällä esimiehiltä (5 vastaajaa). Lisäksi yksi haastateltava kertoi, että tulevista muutoksista kerrotaan usein varsin lyhyesti:

Nyt tulee tapahtumaan näin ja sit vähän taputellaan päähän, no yritetäänpä nyt kestää, tää on viel vähän kesken, et tää niinku vähän se ja tää ja tää ei oikeen mikään toimi ja näin, mut kyllä tää tästä, että ootelkaa vaan, niin kyl tää toimii..

Yhden haastateltavan mukaan tietoa muutoksista tulee usein vasta loppumetreillä ja kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että esimiehetkään eivät välttämättä tiedä ajoissa muutoksien aikatauluista. Kaikista vastanneista valta-osa eli 53 % koki, etteivät saa riittävästi apua ja lisäinformaatiota tulevista muutoksista, mutta toisaalta 40 % vastanneista piti nykyistä tiedotta-

misen tasoa riittävänä. Yksi vastaaja (7 %) kertoi, että apua ja lisäinformaatiota tulee jonkin verran ja neljä vastaajaa ei tähän kysymykseen vastannut suoranaisesti lainkaan. Lisäksi yksi Holiday Clubin myyntipalvelun myyntineuvottelija kertoi, että informaatiota toki tulee, joskus liikaakin, mutta tieto on varsin usein keskeneräistä.

Kysyttäessä, minkälaista lisäinformaatiota tai apua henkilöstö kaipaisi nykyistä enemmän, kuusi vastaajaa toivoi saavansa nykyistä enemmän nimenomaan faktatietoa tulevista ja käynnissä olevista muutoksista. Tämä kuitenkin riippuu paljon myös muutoksen suuruudesta.

Toi nyt on hirveen vaikee, et mitä käsittää sillä muutoksella niinkun että..Jos se nyt on vaan joku pieni asia, mikä vaa muuttuu niinkun meidän jokapäiväses työssä, nii ei se nyt sinäänsä nyt ehkä..riittää ne sähköpostijutut. Mut sit ehkä jos on vähän isommista, jos on jostain oleellisesta muutoksesta, niin silloin on ehkä sit joku palaverin paikka ihan.

Lisäkommenttina tähän mainittiin muun muassa, että tiedon on tultava ajoissa (2 vastaajaa), eikä vasta sitten kun uusia tuotteita ruvetaan myymään. Neljä vastaajaa toivoi järjestettävän pidempiaikaista ja syvällisempää koulutusta muutoksiin liittyen ja kaksi vastaajaa kaipasi tietojen tarkentamista ja syventämistä. Näiden lisäksi kaivattiin seuraavanlaista lisäinformaatiota tai apua: tuotteisiin tutustumista konkreettisesti ja vierailukäyntejä eri hotelleissa (myös pääkaupunkiseudun ulkopuolella), enemmän tietoa hotelleista, tietoa urakehitysmahdollisuuksista, tiedon omaksumisen varmistamista esimiesten taholta sekä enemmän palavereja.

Muutosprosessin johtamisen taso

Kysyttäessä, millä tasolla muutosprosessin johtaminen koetaan tällä hetkellä, piti 38 % (6 vastaajaa) vastanneista sitä heikolla tasolla, 31 % kohtalaisella tasolla (5 vastaajaa) ja 6 % (yksi vastaaja) hyvällä tasolla. 25 % vastaajista (4 vastaajaa) ei osannut tähän kysymykseen suoranaisesti vastata ja kolme henkilöä ei vastannut lainkaan. Lisäksi tähän kysymykseen liittyen mainittiin, että esimiehiltä toivottaisiin nykyistä parempaa kysymyksiin vastaamista ja neuvomista muutoksiin liittyen. Kaksi vastaajaa koki, että esimiehet ovat itsekin kysymysmerkkeinä, minkä takia muutosjohtaminenkaan ei ole kovin hyvällä tasolla. Yhden vastaajan mukaan muutosprosessin johtaminen ei ole tällä hetkellä kovin laadukasta, mutta koki, että parempaan suuntaan ollaan menossa ja että myyntipalvelun sisällä vallitseva ”huono fiilis”

on huomioitu. Näiden lisäksi mainittiin seuraavanlaisia puutteita: muutosprosessin johtaminen vaikuttaa sekavalta eikä pysytä muutosten perässä, ei ole olemassa varsinaista muutosprosessin johtamista, mutta esimiehet tekevät parhaansa, muutosprosessin johtaminen on vauhdikkaalla tasolla, muutosprosessin johtaminen ei ole luotettavaa ja se on haasteellista.

Muutosprosessin johtamiseen liittyen nousi esille monia erilaisia parannus- ja kehitysehdoituksia ja eri näkökulmista. Ensinnäkin neljä vastaajaa oli sitä mieltä, että esimiehillä täytyisi olla selkeämmät ja organisoidummat toimenkuvat ja heidän keskuudessaan pitäisi olla sovituna, kuka vastaa mistäkin muutoksesta tai muutoksesta tiedottamisesta. Yhden haastateltavan mukaan näin jäisi enemmän aikaa varsinaiseen henkilöstöjohtamiseen. Eräs haastateltava koki myötätuntoa myös esimiehiä kohtaan, koska niin paljon muutoksia oli viime aikoina tapahtunut.

No nyt täytyy sanoa se, että kyl ehkä on pikkasen niinkin, että se oo pelkästään meidän omista esimiehistäkään kii, vaan ehkä se on sen verran asioit, mitkä tulee niinku ylempää, et nekää ei tiedä. Plus sitten, että meidän omien esimiesten keskuudessakin on näitä muutoksia siis tapahtunu niinkun, et henkilöstö ja näit, että ehkä heilläkin on se pakka vähän sekaisin.

Kolme vastaajaa toivoin yksinkertaisesti vain enemmän informaatiota muutoksista ja niiden kulusta. Lisäksi kaksi vastaajaa toivoi, että muutosprosessit vietäisiin aina loppuun asti, johon liittyen yksi haastateltava piti tärkeänä, että esimerkiksi uudet järjestelmät otetaan käyttöön vasta sitten, kun ne ovat todella valmiita käyttöönotettavaksi ja hyväksi koettu. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi toivottiin muun muassa seuraavanlaisia parannuksia muutosprosessin johtamiseen: esimiehiä tulisi kouluttaa esimiestyöskentelyyn, esimiehiä tarvittaisiin nykyistä enemmän, jonkun esimiehen tulisi olla paikalla myös iltaisin mahdollisia ongelmatilanteita varten, esimiehillä tulisi olla enemmän aikaa muutoksista tiedottamiseen ja että muutoksiin ylipäätään reagoidaan ajoissa. Ajoissa reagoimisesta esimerkkinä mainittiin Tytti-työtyytyväisyyskysely ja sen purkutilaisuus, josta vastaamaan oli palkattu ulkopuolinen konsultti. Syynä Tytin järjestämiseen oli yllättävän matalalle laskenut työtyytyväisyyden taso ja havainto, että ”kaikki” ei ole myyntipalvelussa kunnossa.

Johdon perustelut muutoksille

57 % vastaajista oli sitä mieltä, että yrityksen johto ei ole perustellut riittävän hyvin muutoksiin johtavia tekijöitä, 36 % sitä vastoin oli sitä mieltä, että syyt on perusteltu riittävän hyvin, yhden haastateltavan mukaan syyt on perusteltu kohtalaisesti ja viisi vastaajaa ei osannut joko sanoa tähän kysymykseen yhtään mitään tai jätti vastaamatta. Näiden lisäksi mainittiin myös, että oikeastaan ainoastaan myyntipalvelun johtaja kertoo muutoksiin johtavia syitä ja muun muassa uuden hinnoittelupolitiikan taustalla piilevät syyt olivat jääneet epäselväksi. Kuitenkin varsin yleisesti ymmärrettiin, miksi muutoksiin ryhdytään ja esimerkiksi ”kuvioiden” yhtenäistäminen sekä liiketaloudelliset seikat mainittiin alulle panevina voimina.

47 % vastanneista (9 vastaajaa) ei kokenut tarvitsevänsä lisää perusteluja johdolta vaadituista muutoksista, kun kysyttiin tarvittaisiinko niitä nykyistä enemmän. 42 % (8 vastaajaa) kaipasi johdolta lisää perusteluja ja 11 % (2 vastaajaa) kaipasi niitä jonkin verran. Brändikohtaisesti vertailtuna muista brändeistä erottui Holiday Clubin myyntipalvelu, jonka kaikki kolme haastateltavaa eivät kokeneet saaneensa riittävästi perusteluja vaadituista muutoksista. Lisäkommenteina tähän kysymykseen mainittiin, että olisi kiva tietää tarkemmin, miksi johonkin uuteen toimintamalliin päädytään ja kaksi vastaajaa olisi kaivannut lisätietoa siitä, miksi esimerkiksi uudet varausjärjestelmät loppujen lopuksi on otettu käyttöön.

Kyllä olis kiva kuulla muun muassa se, minkä takia uus varausjärjestelmä, minkä takia uus puhelinjärjestelmä, koska vast oli yks puhelinjärjestelmä vaihdettiin ja nyt vaihdettiin taas uuten niin minkä takia.

Lisäksi kaksi vastaajaa toivoi johdolta täsmennystä tapahtuneisiin muutoksiin ymmärrettävällä tavalla.

Organisaation oppimisen taso

Kun kysyttiin, millä tasolla organisaation oppiminen henkilöstön mielestä on ja järjestetäänkö esimerkiksi riittävästi koulutustilaisuuksia tai koulutusta muutosprosessin edellyttämällä tavalla, 63 % vastanneista (12 vastaajaa) koki, että ei ole riittävästi koulutusta saanut.

Ei. Pitäis olla enemmän jotain..Olis ehkä pitäny olla tuota..Okei no siis joo no se kakspäivänen uuteen järjestelmään kouluttaminen oli ehkä riittävä, mutta ku se tuntu että niinku se ohjelma ei ollu silloin vielä valmis ja sekin jätettiin niinku keskeneräsenä meille. Joo pitäis

olla ja sit just uusista hotelleista enemmän, en mä nyt tiä voiks opetusta, mutta ohjattais niinku enemmän siihen, mitä meiän tulis tietää.

21 % haastateltavista (4 vastaajaa) sen sijaan koki saaneensa riittävästi koulutusta muutosprosessin edellyttämällä tavalla, 5 % (yksi vastaaja) koki saaneensa kolutusta riittävästi ja kaksi henkilöä ei osannut tähän suoranaisesti vastata lainkaan.

Brändikohtaisesti vertailtuna muista erottui selkeästi Sokos Hotellien myyntipalvelu, jonka 11:sta myyntineuvottelijasta peräti yhdeksän koki, että ei ole saanut riittävästi koulutusta. Tämän kysymyksen kohdalla nousi esille uusi Opera-varausjärjestelmä. Ensinnäkin mainittiin, että Opera-koulutus ei toiminut aikataulullisesti. Tähän liittyen mainittiin muun muassa, että koulutus aloitettiin liian aikaisin, vaikka koko järjestelmä ei ollut vielä edes valmis. Lisäksi mainittiin, että koulutusta ei oltu järjestetty tasapuolisesti kaikille, koska koulutettavat oltiin jaettu ryhmiin. Ja jos koulutuksen aikaan oli estynyt siihen osallistumaan, esimerkiksi lomien takia, ei koulutusryhmiin jälkeinpäin enää mahtunut. Uudelleenkoulutukseenkaan ei ollut mahdollisuutta, koska kouluttaminen on niin kallista. Opera-koulutuksen ohella puutteita nähtiin muun muassa myös uuden Avaya-puhelinjärjestelmän koulutuksessa. Lisäksi yksi Radisson SAS:n myyntineuvottelija toivoi, että koulutuksia järjestettäisiin enemmän yhdessä eikä yksitellen.

Kysyttäessä, minkälaista koulutusta tai koulutustilaisuuksia toivottaisiin järjestettävän nykyistä enemmän, saatiin seuraavanlaisia vastauksia. Ensinnäkin kaivattiin ihan konkreettista koulutusta esimerkiksi jonkin uuden käyttöjärjestelmän vuoksi.

Ihan semmosta konkreettista koulutusta elikkä se, jos on uus järjestelmä tulossa niin kunnolla opetellaan se ja kunnolla tehään eikä kuunnella jotakin luennoita..sit kaikilla on kuitenkin eri tiedot niistä loppupeleissä, että..Ihan konkreettisesti opetellaan se, mitä pittää osata.

Koulutusta Opera-varausjärjestelmään kaivattiin nykyistä enemmän ja sitä tulisi järjestää joko pienemmissä ryhmissä tai henkilökohtaisesti, mutta ennen kaikkea tasapuolisesti. Tähän liittyen toivottiin, että koulutus järjestettäisiin tiiviimmässä ajassa ja että sitä olisi vetämässä henkilö, joka käyttää järjestelmää työkseen, eikä vain ohjelmaa markkinoiva myyntimies. Yksi haastateltava toivoi, että Opera-varausjärjestelmään järjestettäisiin lisäkoulusta aika ajoin, esimerkiksi kerran viikossa tai kerran kahdessa viikossa tarpeen mukaan. Jonkin verran sai kritiikkiä myös uusi CQS-puhelinkoulutusjärjestelmä, jonka ainakin yksi haastatelta-

va koki varsin kankeaksi ja teoreettiseksi välineeksi parantaa asiakaspalvelutaitoja. Täysin ”standardinmukaisen” puhelun sijaan hän mainitsi, että voitaisiin kokeilla esimerkiksi jonkinlaista leikkisoittajaa, jotta saataisiin selville, miten puhelu todellisuudessa sujuu ja etenee. Myös hotelliasioihin liittyvää lisäkoulutusta toivottiin varsin yleisesti, jotta myyntineuvottelijat tietäisivät, mitä myydä. Näiden lisäksi toivottiin lisää seuraavanlaista koulutusta tai koulutustilaisuuksia: myyntikoulutusta, asiailtapäiviä, asiakaspalvelukoulutusta, koulutusta uuteen hintapolitiikkaan, kieliopintoja, tiedotustilaisuuksia pelkästään muutoksiin liittyen, enemmän tiedotustilaisuuksia, jotta muutokset eivät olisi pelkästään sähköpostin varassa. Lisäksi toivottiin ylipäänsä koulutusta pienemmissä ryhmissä.

6.2 Johtopäätökset

Työhyvinvointiin liittyvissä tutkimuksissa on voitu todeta, että ajallinen paine, korkeat vaatimukset ja sosiaaliset konfliktit ovat kasvaneet suomalaisessa työelämässä. Tutkijat ovat osoittaneet tämän johtuvan muuttuneesta työympäristöstä ja organisaatiomuutoksista. Muun muassa jatkuva kilpailuolosten tiukentuminen, yksilöllisten markkinoiden ja tuotannon joustava erikoistuminen, teknologian nopea kehittyminen ja globalisaatio ovat sellaisia toimintaympäristön muutoksia, jotka yrityselämä kohtaa välittömästi ja niihin on kyettävä myös vastaamaan. Kuten haastattelutuloksista voidaan todeta, myös S-Ryhmän majoitus- ja ravitsemisalalan myyntipalvelussa sattuu ja tapahtuu. Kiire on kova ja muutoksia tapahtuu koko ajan. Osa muutoksista on Sokotel Oy:n sisäisiä muutoksia, kuten uudet hallintajärjestelmät ja osa muutoksista ulkoisia koko SOK:n sisällä tapahtuvia muutoksia, kuten esimerkiksi uudet hotelliyksiköt.

Muutoksilla on aina myös omat vaikutuksensa henkilöstön työhyvinvointiin ja se, miten voimakkaasti ne hyvinvointiin vaikuttavat, riippuu pitkälti muutoksen suuruudesta ja yksilön tavasta reagoida siihen. Osa muutoksista koetaan positiivisina, työtehtäviä piristävinä asioina ja osa vastaavasti negatiivisina, lisätaakkaa ja stressiä työhön tuovina asioina. Työstressin hallinnalla yksilön asenteilla ja toiveilla työtä kohtaan on kuitenkin merkittävä rooli. Muutoksiin ei tule kuitenkaan kiinnittää turhan paljon huomiota, sillä muutokset työssä ja työyhteisössä ovat vain poikkeustiloja ja koko toiminnan lähtökohta on työn häiriötön sujuminen. Muutostilanteissa yhteinen tavoite saattaa hämärtyä, jolloin on erityisen tärkeää sisäistää muutoksen syyt ja peilata niitä työyhteisön arvoihin, asiakasnäkökulmaa unohtamatta.

ta. Joka tapauksessa muutosprosessista ehjin nahoin selviäminen vaatii koko työyhteisöltä ponnisteluja yhteisen tavoitteen eteen, sekä henkilöstöltä että esimiehiltä.

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - työnantaja tukee opiskelua - työhyvinvoinnin taso - luottamus omaan osaamiseen - luottamus organisaation tulevaisuuteen - HC:n sisällä vaikuttaminen omiin työtehtäviin - työnhallinta - avoin vuorovaikutus - palaverit - kehityskeskustelut - Tytti - muutokset - sähköposti - yhteiset keskustelutilaisuudet - omiin työtehtäviin vaikuttaminen - organisaation toimintaan vaikuttaminen - ongelmista keskustelu - johdon tuki 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - työn yksitoikkoisuus ja haasteettomuus - työergonomia - ilmastointi - esimiestoiminta - tiedonkulku - kommunikaatio eri osastojen välillä - vuorovaikutus myyntineuvottelijoiden ja esimiesten välillä - muutokset - koulutus uusiin järjestelmiin - muutosviestintä - sähköpostitiedottaminen - yhteiset keskustelutilaisuudet - muutosprosessiin kulkuun vaikuttaminen - hinnoittelupolitiikka - muutosvastarinta - ei aikaa pohtia yhdessä oman työn kehittämistä - yhteisten keskustelutilaisuuksien puute - johdon tuki - muutosprosessin johtaminen - ei riittävästi koulutusta
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - luottamus organisaation tulevaisuuteen - palaverit - kehityskeskustelut - Tytti - muutoksista tiedottaminen - enemmän esimiehiä - muutokset - infotilaisuudet - yhtenäiset toimintaohjeet - Mypa-line - esimiesten selkeämpi tehtäväjako - vierailut kohteissa - oman työn kehittäminen - johdon tuki ☒ kiitos ja palaute - esimiesten tavoitettavuus u koulutus 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - työhyvinvointi (Sokos Hotelleissa suurta hajontaa) - vähäinen henkilöstö (stressi) - Työnhallinta HC - yhteishenki (suuri henkilöstön vaihtuvuus) - muutokset (järjestelmät) - informaation kulku - liian nopea eteneminen organisaation sisällä - kirjallinen faktatieto - muutosvastarinta - käyttäminen

Kuvio 8. SWOT- analyysi S-Ryhmän myynti – ja ravitsemisalalan myyntipalvelun toiminnasta

Kuviossa 8 on esitelty SWOT – analyysin avulla S-Ryhmän myynti – ja ravitsemisalan myyntipalvelun heikkouksia, vahvuuksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Yllämainittujen seikkojen kategorioiminen on tavallaan myös melko haastavaa, sillä henkilöstöllä oli eri asioista varsin vaihtelevia mielipiteitä. Osa piti jotakin seikkaa vahvuutena, kun taas osa piti samaa asiaa enemmänkin heikkoutena. Tämän takia jotkin osa-alueet on myös sijoitettu SWOT – analyysissä useampaan kohtaan.

Hyvinvointi työssä on yksi merkittävimmistä ja tärkeimmistä osa-alueista menestyvän liiketoiminnan kannalta. Työhyvinvoinnilla on todettu olevan myös taloudellisia vaikutuksia ja esimerkiksi uupumisesta aiheutuvat sairauspoissaolot, tapaturmat sekä ennenaikaiset eläkkeet aiheuttavat yrityksille suuria kustannuksia. Mikäli työhyvinvointia katsotaan henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta, voi valittu kilpailustrategia toteutua vain siinä tapauksessa, että henkilöstö on riittävän osaava ja motivoitunut. Jos yrityksellä on tarkoitus kehittää toimintaansa mahdollisimman pitkälle sekä laadullisesti että palvelullisesti, on työnantajan huolehdittava siitä, että työntekijät ovat motivoituneita tekemään parhaansa ja pysymään yrityksessä

S-Ryhmän majoitus- ja ravitsemisalan valtakunnallisen myyntipalvelun yksi tärkeimmistä vahvuuksista on kaikesta huolimatta sen tämänhetkinen yleisen työhyvinvoinnin taso. Vaikka kokonaiskeskiarvo (3.4) haastattelutulosten mukaan onkin vain keskinkertaisella tasolla, voidaan se laskea kuitenkin enemmän vahvuudeksi kuin heikkoudeksi. Työhyvinvointi ei kuitenkaan ole toiminnan tavoite, vaan tulos ja mekanismi. Tästä on kuitenkin hyvä lähteä työhyvinvoinnin tasoa kehittämään parempaan suuntaan.

Työ on tietoisista kohdesuuntautunutta toimintaa, jossa yksilö on ennen kaikkea tekijä eikä passiivisesti reagoiva organismi. Elintärkeitä seikkoja työhyvinvoinnin kannalta ovat ainakin oikeudenmukainen johtamisen, luottamus omaan ja organisaation tulevaisuuteen, osallisuus oman työn ja tulevaisuuden pohdintaan ja suunnitteluun, tunne työn hallinnasta ja merkityksestä sekä avoin vuorovaikutuksen työpaikan sisällä. Myös luottamus on yksi toimivan työyhteisön avainasioista. Luottamus on vastavuoroista ja sisältää paljon oletuksia. Pääperiaatteena on, että toisen toiminta tuo hyötyä omalle toiminnalle.

Edellä mainitut osa-alueet toteutuvat valtakunnallisessa myyntipalvelussa varsin hyvin. Luottamus omaan ja koko organisaation tulevaisuuteen on hyvällä tasolla, kunhan vain nii-

hin liittyvistä asioista saadaan riittävästi tietoa. Lisäksi työnhallintaa pidettiin vahvuutena. Kaikki työt saadaan hoidettua ajallaan, eikä töitä tarvitse viedä kotiin. Niin ikään palaverit, kehityskeskustelut ja muut erilaiset keskustelutilaisuudet koettiin positiivisina asioina, kunhan vain niitä järjestetään riittävän usein ja niin, että kaikilla on mahdollisuus esittää tasa-puolisesti oma kantansa. Erityismaininnan sain syksyllä 2007 pidetty Tytti-työtyytyväisyyskysely ja siihen liittynyt purkutilaisuus, jossa henkilöstöllä oli hyvä mahdollisuus kertoa mielipiteitään ja parannusehdotuksia myyntipalvelun toimintaan, ilman esimiehiä ulkopuolisen konsultin vetämänä. Muita valtakunnallisen myyntipalvelun vahvuuksia olivat lisäksi: työnantajan tuki opiskeluun, omiin työtehtäviin sekä organisaation toimintaan vaikuttaminen, johdon tuki sekä avoin vuorovaikutus.

Avoin vuorovaikutus työyhteisön sisällä onkin tärkeä osa koko työilmapiiriä. Työilmapiiri on yksi merkittävimmistä työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin vaikuttava tekijä. Se on tärkeä osa yrityskulttuuria ja muodostuu ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja parhaimmillaan työilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen. Näistä seikoista muodostuu myös psyykinen työympäristö, mikä sisältää työntekijöiden viihtymisen työpaikalla, kuinka turvallisesti hän olonsa tuntee ja miten arvostettuna hän itsensä työyhteisössä näkee. Tällaiselle yrityskulttuurille on ominaista muun muassa osallistuva johtaminen, palaute ja tunnustus sekä epähierarkkinen organisaatorakenne. Nämä seikat vaikuttavan suuresti työilmapiirin, johon johtamisella voidaan vaikuttaa. Työilmapiiriin vaikuttavia tärkeitä osa-alueita ovat ainakin viestintä, päätöksenteko, henkilöstöstä huolehtiminen, teknologian hyödyntäminen ja työmotivaatio. Edellä mainittuihin seikkoihin liittyen henkilöstöjohtaminen edellyttää päivittäistä kommunikointia henkilöstön kanssa. Henkilöstöjohtamisen päätehtävät voidaan jakaa neljään osaan, joita ovat strateginen henkilöstöjohtaminen, yrityksen infrastruktuurin johtaminen, henkilöstön ohjaus ja tukeminen sekä uudistuksen ja muutoksen johtaminen. Henkilöstöjohtamisen on yksi johtamisen osa-alueista, jolla vastataan henkilöstön vaatimuksiin ja huolehditaan organisaation ihmisasioista.

Sähköpostiviestiminen ja muutokset jakoivat mielipiteitä myyntipalvelun henkilöstön keskuudessa. Osa piti niitä vahvuutena, osa heikkoutena ja osa enemmänkin mahdollisuutena, riippuen siitä, miltä kantilta asiaa katsoo. Sähköpostiviestimisen vahvuuksina pidettiin sen hyvää tavoitettavuutta ja säännöllisyyttä. Heikkouksina kuitenkin pidettiin yleisesti sitä, että sähköpostia tulee liikaa ja liian usein tieto on väärää tai useaan kertaan korjattua, minkä takia tietoa on vaikea sisäistää. Tähän toivottiinkin ennen kaikkea lisää jäämäkkyyttä. Toisaalta

sähköpostitiedottamista voidaan pitää tulevaisuudessa myös mahdollisuutena edellä mainituihin seikkoihin huomiota kiinnittämällä ja mahdollisuuksien rajoissa.

Myös mielipiteet muutoksista ja lähinnä työhyvinvointiin liittyen, herättivät eriäviä mielipiteitä. Joillekin muutokset toivat työhön lisää virikkeitä (vahvuudet) ja joilekin lisätaakkaa (heikkoudet). Mahdollisuuksiksi erilaiset sisäiset ja ulkoiset muutokset voidaan luokitella, mikäli ne on hyvin perusteltuja, huolella suunniteltuja ja toiminnallisesti järkeviä. Organisaation sisäiset ja ulkoiset muutokset ovat jokapäiväistä liiketoimintaa ja terve organisaatio myös kehittyy jatkuvasti. Mitä enemmän muutokset ovat ulkoapäin johdettuja, sitä haasteellisempia ne ovat. Kaikesta huolimatta muutokselle on yleensä järkevä syy, jossa taustalla on esimerkiksi tehokkuuden lisääminen, heikko kustannustehokkuus tai jokin muu organisaation toimintaan liittyvä vajavaisuus, johon on saatava muutosta.

Myös heikkouksia valtakunnallisen myyntipalvelun toiminnassa mainittiin iso liuta. Yrityksen kehittämisjärjestelmissä yhä tärkeämmäksi seikaksi on noussut oppimista, luovuutta ja innovatiivisuutta edistävä yrityskulttuuri. Luovuus merkitsee kykyä ajatella uudella tavalla ja löytää uusia ratkaisumalleja. Luovuutta voidaan edistää esimerkiksi avoimella keskustelulla sekä luovuutta edistävien tekojen ja tulosten näkyvä arvostaminen. Avainsanoina tulevaisuuden työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta pidetään tärkeinä muun muassa seuraavanlaisia seikkoja. Työtehtävien tulee olla sekä henkisesti että fyysisesti sopivan kuormittavia, työtehtävät vastaavat vaatimukseltaan työntekijöiden osaamista, ammattitaitoa ja toimintakykyä, työnsisältö on riittävän monipuolista ja mielekästä, työntekijöillä on riittävästi vastuuta työtehtävistään ja heillä on mahdollisuus hallita ja suunnitella niitä sekä että työntekijöillä on mahdollisuus vuorovaikutukseen ja sosiaaliseen kanssakäymiseen kollegoidensa kanssa. Haastattelutuloksista päätellen edellä mainitut asiat tuntuivat kuitenkin ainakin osittain puuttuvan myyntipalvelun arjen työstä, sillä yleisesti itse työtä pidettiin varsin haasteettomana ja yksitoikkoisena.

Sähköpostiviestimisen lisäksi yleistä tiedonkulkua pidettiin heikkoutena. Varsinkin oikean tiedon saaminen koettiin haastavana. Myös kommunikaatiota eri osastojen, kuten myyntipalvelun, Revenue-osaston ja eri hotelliyksiköiden välillä, pidettiin puutteellisena. Lisäksi erilaiset muutokset koettiin yleisesti heikkouksina. Muutoksiin liittyvien ratkaisujen ja johdon strategoiden tulee edetä organisaation toimintakonseptin mukaisesti, jossa tärkeässä roolissa on esimerkiksi muutosviestintä. Jos näin ei kuitenkaan edetä muutokset aiheuttavat

monenlaisia arkisen työn häiriöitä ja katkoksia sekä heikentävät työilmapiiriä. Lähtökohtana oli, että toimintakonseptin muutos on moniosainen tapahtumasarja, joka muodostuu erilaisista toisiaan seuraavista ja täydentävistä erillisistä ratkaisuista ja toimenpiteistä.

S-Ryhmän valtakunnallisessa myyntipalvelussa ei edellä mainitun mallin mukaisesti olla ainakaan täysin edetty. Informaationkulku on heikentynyt muutosten myötä, muutosviestintä ei ole ollut riittävän hyvällä tasolla, muutosprosessin kulkuun ei olla voitu vaikuttaa eikä muutosprosessin johtaminen ei ole ollut toivotulla tasolla. Tästä kaikesta on aiheutunut muutosvastarintaa, mikä sitten puolestaan on vaikuttanut heikentävästi työhyvinvointiin. Muutosviestinnässä tärkeää on sen jatkuvuus. Viestiä on toistettava uudestaan ja uudestaan, jotta viesti menee läpi ja vältetään väärinymmärryksiltä. Tämän jälkeen pyritään ohjaamaan henkilöstön toimintaa muutoksen tavoitteen mukaiseen toimintaan. Työhyvinvoinnin kannalta tässä on tärkeää, että henkilöstö kokee olevansa muutosprosessissa täysillä mukana ja pystyvänsä hallitsemaan sitä ja aktiivisesti vaikuttamaan siihen. Muutosprosessin alkuvaiheessa kohdataan pieniä ongelmia, jotka kohdataan yllättäen, mikä puolestaan herättää työyhteisössä keskustelua siitä, miten asioiden työpaikalla tulisi olla. Tunneperäiset kokemukset näkyvät tyytymättömyytenä ja joskus pakottavana asiana tehdä asialle jotain. Tällainen epävarmuus voi johtaa pahimmillaan tilanteeseen, jossa työntekijät eivät enää tiedä, miten heidän tulisi toimia, koska uusia toimintamalleja ei vielä ole olemassa. Muutosprosessissa onkin tärkeää löytää toiminnalle uusi kohde ja uudet motiivit, jotta tällaiselta ”umpikujalta” välttyttäisiin.

Epävarmuus siitä, miten muutosprosessissa tulisi toimia, näkyi myyntipalvelussa muun muassa riittämättömänä koulutuksena. Esimerkiksi koulutusta uusiin järjestelmiin ei ole ollut riittävästi. Haastatteluissa mainittiin myös, että esimerkiksi uuden käyttöjärjestelmän kouluttajana esimerkiksi Opera- varausjärjestelmän koulutuksessa oli aluksi toiminut ulkopuolinen konsultti, jolla ei juuri ollut tietoa, miten uusi järjestelmä toimii käytännön työssä.

Johtajuus on johtamisen ja esimiestyön olennaisinta aluetta. Johtajien ja esimiesten tehtäviin kuuluu rekrytointi, palkitseminen, henkilöstön auttaminen kehittymään, ohjaaminen, irtisanominen, kannustaminen, motivoiminen sekä henkilöstön innostaminen ja arvioiminen. Tämä ei valtakunnallisessa myyntipalvelussa ole kuitenkaan täysin toteutunut, sillä osa henkilöstöstä piti myös johdon tukea ja yleisesti esimiestoimintaa heikkoutena, vaikka osa piti-

kin sitä enemmänkin vahvuutena. Varsinkin avoin vuorovaikutus henkilöstön ja esimiesten välillä tuntui olevan puutteellista.

Myös henkilöstöjohtamiseen kuuluvalla osaamisen johtamisella on oma merkittävä roolinsa, mitä tulee organisaation väliseen vuorovaikutukseen ja organisaation oppimiseen. Osaamisen johtamisen ydintehtävänä on yrityksessä toimivien henkilöiden osaamisen tason nostaminen sekä taitojen tehokas hyödyntäminen. Luovuuden lisäksi organisaatiolle on tärkeää jatkuva oppiminen ja oppivalle organisaatiolle on tyypillistä esimerkiksi yhteistä näkemystä luova, oppimista suuntaava ja virittävä visio- ja strategiaprosessi, innostavat johtajat, tehokas henkilöstön kehittämisohjelma, tehokas ja avoin tiedonkulku sekä oppimista tukeva organisaation ilmapää. Osaamisen johtamisen prosessi on osaamisen kehittämistä ja tästä käytetään usein myös nimitystä henkilöstön kehittäminen, sillä vain ihmisten osaamista kehittämällä voidaan rakentaa koko yrityksen osaamista.

Osa henkilöstöstä koki myös, että yhteisiä keskustelutilaisuuksia ei ollut järjestetty riittävästi. Tässä kohdassa tulee vastaan jo edellä mainittu osaamisen kehittäminen, jossa olennaisina osina tätä prosessia ovat juuri erilaiset arviointipalaverit, palautetiedon keräämisen menetelmät, kehityskeskustelut sekä mentorointikäytännöt, joita ilmeisesti olisi voinut myyntipalvelun toiminnassa olla enemmän. Muutosprosessissa avainsana on avoin keskustelu työyhteisön sisällä sekä tunteiden purkaminen turvallisessa ympäristössä. Parhaisiin tuloksiin päästään, kun ongelmista pystytään keskustelemaan avoimesti ja parhaimmassa tapauksessa ongelmat saadaan käännettyä mahdollisuuksiksi. Onnistuneen sisäisen viestinnän kivijalkana on hyvä palaverikäytäntö, eikä viestimiseen riitä intranet, ryhmäsähköpostit, eivätkä myöskään ison joukon informaatiotilaisuudet. Informaatio menee parhaiten perille järjestäytyneissä tiimipalaverissa, joissa on itse mahdollisuus kysyä ja kommentoida sekä kuunnella muiden mielipiteitä.

Valtakunnallisen myyntipalvelun tulevaisuuden kannalta mainittiin myös useita mahdollisuuksia. Näistä mainittiin erityisesti erilaisten palaverien pitäminen sekä koko myyntipalvelun kesken että brändeittäin pienemmissä ryhmissä. Palavereille tulisi myös varata riittävästi aikaa ja niitä voitaisiin järjestää silloin tällöin myös ilman esimiestä. Niin ikään erilaisista muutoksista tiedottaminen on tulevaisuudessa käännettävissä mahdollisuudeksi. Kunhan vain muutoksista saadaan riittävästi faktatietoa, väliaikatieta ja aikatauluja sekä yhtenäiset

toimintaohjeet. Lisäksi esimerkiksi hotelleihin liittyvistä muutoksista voisi tulla tiedottamaan edustaja itse hotellyyksiköstä, jolla on varmasti paras tietämys koko muutoksesta.

Muita mahdollisuuksia hyvin toteutettuna ovat kehityskeskustelut, Tytti-työtyytyväisyyskysely, keskustelutilaisuudet, infotilaisuudet sekä koulutustilaisuudet esimerkiksi uusiin käyttöjärjestelmiin pienemmissä ryhmissä ja mahdollisesti myös lisäkoulutuksen avulla. Myös henkilöstön luottamus organisaation tulevaisuuteen on selkeä mahdollisuus tulevaisuuden kannalta. Niin ikään esimiestoimintaan liittyy useita erilaisia mahdollisuuksia. Lisäämällä esimiehiä, heillä olisi enemmän myös aikaa alaisilleen. Lisäksi esimiesten parempi tavoitettavuus, myös iltaisin, vähentäisi ongelmatilanteiden syntymistä myyntipalvelun sisällä. Muita mahdollisuuksia ovat esimiesten selkeämpi tehtäväjako, vierailut kohteissa, johdon tuki ja asiantuntemus, aika oman työn kehittämiseksi, Mypa-line sekä kiitos ja palaute.

Tulevaisuuden kannalta mainittiin myös joitakin uhkia, joita tulisi ehdottomasti pyrkiä välttämään. Yksi merkittävimmistä uhista on työhyvinvointi, joka on viime vuosina tuntunut vain laskevan sen sijaan kuin suunnan pitäisi olla ylöspäin. Varsinkin Sokos Hotellien myyntipalvelun tuloksissa oli suurta hajontaa. Vähäinen henkilöstö lisää työntekijöiden työtaakkaa, usein liiaksikin. Suuri henkilöstön vaihtuvuus vaikuttaa heikentävästi myös koko myyntipalvelun yhteishenkeen. Myös mainittu henkilöstön ”kyttääminen” voi koitua tulevaisuudessa kohtaloksi, jos työnvalvonnassa mennään liiallisuuksiin. Lisäksi uhkina mainittakoon työnhallinta Holiday Club Hotellien myyntipalvelun sisällä, erilaiset järjestelmiin liittyvät muutokset negatiivisella tavalla, heikko informaation kulku, liian nopea muutosvauhti organisaation sisällä, kirjallisen faktatiedon puute sekä muutosvastarinta.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusta S-Ryhmän majoitus – ja ravitsemisalalan myyntipalvelun työhyvinvoinnista voisi tehdä monellakin eri tavalla. Tämä tutkimus on tehty muutostenhallinnan näkökulmasta ja tästä aiheesta olisi mahdollista tehdä laajempaakin tutkimusta esimerkiksi ottamalla tutkimukseen mukaan myös pääkaupunkiseudun ryhmä-, kokous-, ja ravintolamyynnin myyntipalveluosasto, jonka olin tarkoituksella jättänyt tutkimuksen ulkopuolelle. Myös työhyvinvoinnin tutkimukseen olisi mahdollista valita jokin muukin lähestymistapa kuin muutostojohtaminen, esimerkiksi kiinnittämällä enemmän huomiota työhyvinvointiin liittyviin terveydellisiin vaikutuksiin työterveyshuollon näkökulmasta.

Jatkotutkimusta voitaisiin myös tehdä tästä samaisesta aiheesta, sillä viimeisen vuoden aikana Sokotel Oy:n sisällä on tapahtunut paljon. Ja koska olen ollut Sokotel:ssä vakituudessa työsuhhteessa toukokuusta 2008 lähtien, olen myös itse voinut havaita, miten paljon erilaisia muutoksia organisaation sisällä tapahtuu jatkuvasti ja miten erilaisilla muutoksiin työyhteisön sisällä suhtaudutaan. Tekemällä uuden vastaavanlaisen tutkimuksen, saataisiin jälleen uutta tietoa myyntipalvelun työhyvinvoinnin nykytilasta ja muutosten vaikutuksista siihen. Nyt saatuja tuloksia olisi sitten helppo verrata tästä tutkimuksesta saatuihin tuloksiin ja nähtäisiin mihin suuntaan on menty. Luonnollisesti olisi myös mukava tietää, onko tämän tutkimuksen tuloksista ollut minkäänlaista hyötyä, tässä tapauksessa valtakunnallisen myyntipalvelun toimintaan ja onko kehitysehdotuksista otettu vaarin. Onhan hyvinvoiva työyhteisö toimivan organisaation tärkein voimavara.

7 Pohdinta

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekeminen oli melko haastava ja aikaa vievä prosessi. Minihän työn kirjoittamiseen yli vuosi eli reilusti kauemmin, kuin olin ennalta ajatellut. Tähän vaikutti suuresti myös vakituisen työsuhteeni alku kesken opinnäytetyöprosessin. Ja koska työpaikkani sijaitsee Helsingissä, ei minulla ollut riittävästi mahdollisuuksia käydä Porvoossa keskustelamassa työni etenemisestä ja yhteydenpito opinnäytetyöohjaajani jäi liiaksi sähköpostin varaan. Tästä voin kuitenkin syyttää vain itseäni, sillä en opinnäytetyön alkuvaiheessa pitänyt riittävästi yhteyttä Porvoon päähän pakolliset kurssit suorittuani, mistä syystä aikataulut osaksi pettikin.

Toki työ eteni tasaiseen vauhtiin koko prosessin ajan, eikä mitään suuria ongelmia matkan varrelle sattunut. Osa prosessin vaiheista vain vei yllättävän paljon aikaa ja vaivaa, varsinkin työn viimeistely palautuskuntoon. Mainittakoon tässä kohdassa esimerkiksi tehtyjen haastatteluiden litterointivaihe ja englanninkielisen aineiston kirjoittaminen ja kääntäminen suomenkielille. Myös työn rajaaminen tuotti hankaluuksia läpi kirjoitusvaiheen ja tekstiä tuntui tulevan liikaakin. Olikin vaikea kirjoittaessa miettiä, minkälainen aineisto on oleellisen tärkeää työn aiheen kannalta ja mikä taas ei, kun koko ajan tuntui siltä, että kaikki kirjoittamani materiaali toi lisäarvoa työlleni. Tähän vaikutti pitkälti valitsemani aihe, sillä jo yksin työhyvinvointi on niin laaja käsite ja kirjallista materiaalia siihen liittyen on valtavasti. Lisäksi toimeksiantajani S-Ryhmän majoitus- ja ravitsemisalalan myyntipalvelu on jo yksikkönä niin suuri ja kun se vielä osa valtavaa SOK:n organisaatiota, liittyy sen koko toimintaan niin paljon asioita, että oli vaikea rajata, minkälainen tieto ja minkälaiset asiat ovat juuri olennaisia oman työni kannalta. Hankaluuksia tuotti myös se, että alitajuntani työsti koko ajan valtavasti lisämateriaalia ja lisätutkimusvaihtoehtoja, että lopulta oli pakko laittaa piste, ettei työtä paisuisi liian laaja.

Jos tekisin työn nyt uudelleen, rajaisin sen ensitöiksi paljon tarkemmin ja tekisin huolellisemmin laaditun aiheanalyysin ja opinnäytetyösuunnitelman. Lisäksi yhteydenpidon sekä opinnäytetyöohjaajani että toimeksiantajani kanssa tulisi olla säännöllisempää läpi opinnäytetyöprosessin. Myös opinnäytetyöprosessin tarkempi aikataulutus helpottaisi työntekoa. Pähkinänkuoressa tekisin koko työn rajatummin, tarkemmalla aikataululla ja ennen kaikkea huolellisemmalla suunnittelulla.

Lähteet

Eskola J ja Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Hirsjärvi S, Remes P ja Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. Kustanneosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hirsjärvi S ja Hurme H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Laine J. 2006. Työhyvinvointi muutoksessa. Erweko Painotuote Oy. Helsinki.

Launis K ja Pihjala J. Työhyvinvointi ja toimintakonseptien muutokset. Työterveyslaitos. Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus. Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö, Helsingin yliopisto. Helsinki.

Lähteenmäki M. 2008. Myyntipalvelun johtaja. Sokotel Oy. Helsinki. 29.11.2008.

Mäkitalo J. 2005. Work-related well-being in the transformation of nursing home work. University of Oulu. Oulu.

Nikula S. Henkilöstöjohtaja. Sokotel Oy. Helsinki. 25.12.2007.

Rissa K. 2007. Druvan-malli, Tulosta ja hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus. Iisalmi.

Strömmer R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki.

Sundvik L. (toim.). 2006. Toimiva työyhteisö - esimiehen haasteet ja ratkaisut. Edita. Helsinki.

Suurnäkki T. (toim.). 2006. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi : kirjoituksia arvioinneista ja kehittämisestä. Työturvallisuuskeskus, kuntaryhmä. Gummerus kirjapaino. Jyväskylä.

Työn Tuuli 2-2007. Työelämän ja työn tulevaisuus. Henkilöstöjohdon ryhmä- HENRY ry. Opastemestarit Oy 2007. Helsinki.

Viitala R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Veijalainen T. 2007. Palveluneuvoja. Sokotel Oy. Helsinki. 21.12.2007.

Haastattelu

Sokotel Oy:n myyntipalvelun työhyvinvointihaastattelu muutosten hallinnan näkökulmasta

Haastattelulomake

1. Taustatiedot

1. Syntymävuosi:
2. Sukupuoli: Mies / Nainen
3. Työnkuva: Palveluneuvoja, myyntineuvottelija, osa-aikainen myyntineuvottelija, tuntityöntekijä
4. Työskenteletkö Sokos Hotellien-, Radisson SAS:n- vai Holiday Clubin myyntipalvelussa?
5. Työskenteletkö yhdessä tai useammassa myyntipalvelussa samanaikaisesti?
6. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi? Kuinka kauan olet toiminut alalla?
7. Opiskeletko työn ohella? Tukeeko/kannustaako työnantajasi sinua opiskelemaan?

2. Työhyvinvointi

1. Asteikolla 1-5, millä tasolla koet oman työhyvinvointisi tällä hetkellä olevan? 1=huono, 2=välttävä, 3=tyydyttävä, 4=hyvä ja 5=kiitettävä
2. Minkälaiset seikat vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiisi?
3. Mikä on luottamuksesi omaan osaamiseen ja organisaation tulevaisuuteen?
4. Kuinka koet pystyväsi vaikuttamaan omiin työtehtäviisi ja tulevaisuuden suunnitteluun työpaikallasi?
5. Millä tavoin toivoisit pystyväsi vaikuttamaan enemmän työtehtäviisi ja tulevaisuuden suunnitteluun?
6. Mikä on arviosi työn hallinnasta?
7. Mikä on työn hallinnan merkitys työhyvinvointisi kannalta?
8. Kuinka avointa vuorovaikutus on työyhteisön sisällä? Keskustellaanko asioista avoimesti (nykytilasta/tulevaisuudesta)?

9. Millä tavoin vuorovaikutusta olisi nykyisestä vielä mahdollista mielestäsi kehittää?

3. Muutosten hallinta

1. Mitä muutoksia työpaikallasi on tapahtunut viimeisen kolmen vuoden aikana?
2. Miten muutokset ovat vaikuttaneet omiin työtehtäviisi ja työhyvinvointiisi?
3. Asteikolla 1-5, millä tasolla koet muutosviestinnän olevan työyhteisössäsi (Sokotel Oy)?
4. Miten muutosviestintää olisi mielestäsi mahdollista kehittää/parantaa? Mitä huonoja puolia näet nykyisessä muutosviestinnässä?
5. Saatko riittävästi tietoa tulossa olevista muutoksista?
6. Millä tavoin tulevista muutoksista olisi mielestäsi parasta viestiä?
7. Onko työyhteisön sisällä järjestetty yhteisiä keskustelutilaisuuksia koskien tulevia muutoksia? Onko keskustelutilaisuuksia järjestetty riittävästi?
8. Miten hyvin koet pystyväsi vaikuttamaan muutosten hallintaan yksilötasolla? Koetko voivasi vaikuttaa muutosprosessiin vai onko prosessi ulkopäin ohjattua?
9. Millä tavoin toivoisit pystyväsi vaikuttamaan muutosprosessin kulkuun?
10. Miten hyvin olet perillä organisaation sisällä tapahtuvista muutoksista (SOK)?
11. Minkälaisia parannusehdotuksia sinulla olisi organisaation sisällä tapahtuvien muutosten tiedottamiseen (SOK)?
12. Miten tulevista muutoksista työyhteisösi sisällä viestitään?
13. Miten työyhteisön sisäistä muutosviestintää olisi mielestäsi mahdollista parantaa/kehittää?
14. Ovatko työyhteisösi sisällä tapahtuvat muutokset mielestäsi hyvin perusteltuja? Tiedätkö muutokseen/muutoksiin vaikuttavat perimmäiset syyt?
15. Miten koet muutostilanteet yksilötasolla? Aiheuttavatko ne lisätaakkaa päivittäisiin työtehtäviin vai tuovatko ne iloa ja vaihtelua normaaleihin työrutiineihin?
16. Mietitkö itse muutostilanteisiin johtavia tekijöitä?
17. Esiintyykö työpaikallasi muutosvastarintaa?
18. Jos muutosvastarintaa esiintyy, miten se työpaikallasi ilmenee?
19. Voitko itse ehdottaa muutoksia työtehtäviisi tai organisaation toimintaan?
20. Oletko joskus tehnyt tällaisia ehdotuksia? Ja minkälaisia?
21. Onko työntekijöille varattu aikaa pohtia yhdessä työnsä kehittämistä?
22. Onko tällaista tapana tehdä?
23. Olisiko mielestäsi tarpeellista pohtia työn kehittämistä enemmän ja minkälaisia keinoja tähän olisi?

24. Keskustellaanko työyhteisösi sisällä yhdessä työhön liittyvistä ongelmista?
25. Millaisiin toimenpiteisiin mahdollisten keskustelujen pohjalta on ryhdytty?

4. Henkilöstöjohtaminen

1. Miten hyvin yrityksen johto tukee sinua päivittäisissä työrutiineissa? Onko vuorovaikutus avointa?
2. Kaipaisitko enemmän tukea johdolta tai lähimmiltä esimiehiltäsi?
3. Millaista tukea?
4. Miten henkilöstöä ohjataan ja tuetaan valmistautumaan tulevaisuuden muutoksiin? Saatko riittävästi apua/lisäinformaatiota?
5. Minkälaista lisäinformaatiota tai apua kaipaisit nykyistä enemmän?
6. Millä tasolla koet muutosprosessin johtamisen olevan tällä hetkellä?
7. Jos et ole tyytyväinen tämän hetkiseen muutosprosessin johtamiseen, miten tätä olisi mielestäsi mahdollista kehittää/parantaa?
8. Miten hyvin johto on perustellut vaadittavat muutokset? Toistetaanko muutoksiin johtavia syitä riittävän hyvin?
9. Kaipaisitko johdolta nykyistä enemmän perusteluja vaadituista muutoksista?
10. Millä tasolla organisaation oppiminen mielestäsi on? Järjestetäänkö esimerkiksi riittävästi koulutustilaisuuksia tai koulutusta muutosprosessin edellyttämällä tavalla?
11. Minkälaista koulutusta tai koulutustilaisuuksia toivoisit työpaikallasi järjestettävän nykyistä enemmän?