
TOIMINTATAVAN MUUTOS HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMASTA

Case: Ostotilausprosessin muutos manuaalisesta ohjattuun työnkulkuun



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, syksy 2016

Merja Palokangas



Hämeenlinna
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä	Merja Palokangas	Vuosi 2016
Työn nimi	Toimintatavan muutos henkilöstön näkökulmasta Case: Ostotilausprosessin muutos manuaalisesta ohjattuun työnkulkuun	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kohdeyrityksen toimintatapaan liittyvä muutos ja miten muutos toteutetaan henkilöstön näkemykset huomioiden. Työn tavoitteena oli selvittää ne tekijät, jotka tekevät henkilöstön mielestä muutoksesta onnistuneen ja mitä toimenpiteitä tulee tehdä ja huomioida, jotta muutoksella olisi edellytykset onnistua.

Työn teoriaosuudessa perehdyttiin muutokseen niin organisaatio- kuin yksilötasolla. Organisaatiotasolla huomio keskitetään usein teknisiin ratkaisuihin ja muutoksen valmisteluun vain organisaation tarpeet huomioiden vaikka muutokset toteutuvat ihmisten välityksellä. Yksilötason teoriaosuudessa käsitellään yksilön sopeutumista muutokseen, muutosvastarintaa, kommunikaatiota ja viestintää.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista kyselytutkimusta, joka toteutettiin Webropol-kyselytyökalulla. Tutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena, ja kyselylinkki lähetettiin osallistujille sähköpostitse 31.8.2016.

Tutkimuksen tuloksien perusteella voitiin todeta, että henkilöstön näkökulmasta onnistuneen muutoksen takaa, että toteutettava toimintatavan muutos on käytössä hyödyllinen, ja se helpottaa ja nopeuttaa työskentelyä. Muutosprosessissa on tärkeää huolellinen valmistelu ja suunnittelu sekä henkilöstön osallistaminen mukaan muutokseen. Muutosviestinnän tulee olla avointa, selkeää ja jatkuvaa. Muutoksen tarkoitus tulee perustella ja kertoa miten muutos vaikuttaa yksilön asemaan tai tehtävään. Muutoksen käyttöönotossa tärkeää on hyvä perehdytys ja riittävä opastus uuteen toimintatapaan.

Keinot onnistuneeseen muutokseen löytyvät yhdistämällä organisaatio- ja yksilötason muutosteorioita, ja ymmärtämällä, että muutos ei tapahdu itsestään. Muutokset tapahtuvat ihmisten välityksellä, ja ihmisten tunteet vaikuttavat muutokseen.

Avainsanat Muutos, henkilöstö, johtaminen, liiketoimintaprosessit
Sivut 43 s. + liitteet 7 s.

Hämeenlinna
Degree programme in Business Administration

Author	Merja Palokangas	Year 2016
Subject of Bachelor's thesis	An operative model change in the personnel point of view Case: Change of the manual purchase order process to the digitally guided workflow	

ABSTRACT

The subject of this thesis is an operative model change in the case organization and the implementation of the change in a personnel oriented way. The purpose of the thesis was to find out the key factors, which guarantee a successful change from the personnel point of view, and what actions should be taken into consideration for the successful change in the organization.

The theory section is an overview of what change means in the organizational as well as individual level. Too often the focus in organizational changes is on the technical solutions and human needs and emotions are disregarded. The theoretical part of this thesis gives an insight into how individuals experience the change, how they adapt to it, how resistance to change emerges and how people receive messages emotionally and rationally.

The research method was a quantitative survey, and it was implemented in September 2016. The research result indicates that from the personnel point of view the change is successful, if the new operative model makes the work easier and faster. It is also important that the change is prepared and planned carefully and that the personnel have the opportunity to participate in planning the change. Change communication should be open and the purpose and need of the change should be clear for all. The introduction of a new model of operation requires that users are well trained for the new model.

Keys for a successful change can be found in a combination of organizational and individual change theories and in understanding that change does not happen by itself. Changes happen through the people and these people have feelings that can affect the change.

Keywords Change, personnel, leadership, business process
Pages 43 p. + appendices 7 p.



SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Opinnäytetyön rajausta.....	2
1.2	Opinnäytetyön tavoite	2
1.3	Kohdeyrityksen esittely.....	3
1.4	M-Files-tiedonhallintaohjelmisto.....	4
1.5	Ostotilausprosessi nykytila.....	4
1.6	Ostotilausprosessin tavoitetila M-Filesin työnkulussa.....	6
2	MUUTOS ORGANISAATIOSSA JA TYÖNTEKIJÄLLE	8
2.1	Onnistuneen muutoksen tekijät	9
2.2	Muutoksen tavoitteet ja hahmottaminen	11
2.3	Muutoksen riskit.....	15
2.4	Muutos työntekijälle.....	15
2.5	Muutosvastarinta	16
2.6	Yksilön sopeutuminen muutokseen	17
2.7	Muutosviestintä ja toisto	19
3	TUTKIMUSKOHDTE, -MENETELMÄ JA -KYSYMYKSET	21
3.1	Tutkimusmenetelmä	21
3.2	Tutkimuskysymykset	22
3.3	Tutkimuksen muuttajat	22
3.4	Kyselytutkimuksen laatiminen.....	23
3.5	Kyselytutkimuksen toteutus ja lähetys.....	24
3.6	Tutkimuksen luotettavuus	25
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	27
4.1	Muutokset organisaatiossa	28
4.2	Toimintatavan muutoksen tavoitteista ja hyödyistä tiedottaminen	29
4.3	Toimintatavan muutoksen tiedotus ja vaikutusmahdollisuus.....	30
4.4	Toimintatavan muutoksen vaikutukset työhöni	31
4.5	Toimintatavan muutokseen kohdistuvat tuntemukset.....	32
4.6	Muutoksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät.....	33
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	36
5.1	Muutokset organisaatiossa	36
5.2	Muutoksen tavoitteista ja hyödyistä tiedottaminen.....	37
5.3	Muutoksen tiedotus ja vaikutusmahdollisuus	37
5.4	Muutoksen vaikutukset työhöni	39
5.5	Muutoksen kohdistuvat tuntemukset.....	40
5.6	Muutoksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät.....	41
5.7	Yhteenveto	42
	LÄHTEET	44
	Liite 1 Tutkimuskysely	

TERMIT

Liiketoimintaprosessi	Liiketoimintaprosessi on organisaation toiminnan ja menestymisen kannalta tärkeä prosessi.
Merkittävä muutos	Muutos, joka vaikuttaa huomattavan paljon työn sisältöön ja tapaan toteuttaa työtä.
Ostotilausprosessi	Ostotilausprosessi kohdeyrityksen toiminnassa käsittää toiminnot tuotteen hankintapäätöksestä sen saapumiseen varastoon.
Toimintapa	Tapa, jolla tietty tehtävä tai prosessi suoritetaan.

1 JOHDANTO

Muutos kuuluu elämään. Mikään ei pysy samana ikuisesti. Yrityksmaailmassa toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti ja se aiheuttaa yrityksille painetta uudistua ja pysyä muutoksessa mukana (Pirinen 2014, 14). Työelämän erilaisia muutoksia tapahtuu koko ajan, niin pieniä kuin isoja ja hyvässä kuin pahassa (Nurmi 2012, 4). Muutosten alulle panevat syyt ovat moninaiset. Syitä voivat olla yritysfuusiot, organisaatiomuutokset, teknologiset uudistukset tai havainto siitä, että nykyinen tapa toimia ei ole ajan tasalla, eikä se toimi niin tehokkaasti kuin yrityksen johto sen toivoo toimivan. (TTY 2014.)

Muutos työpaikalla koskettaa useimmiten henkilöstöä (Nurmi 2012, 4). Muutoksen laajuudesta ja vaikuttavuudesta riippuen, muutos aiheuttaa organisaation ja henkilöstön keskuudessa ainakin hetkellisesti epävarmuutta tulevaisuudesta ja herättää kysymyksiä (Carnall 2013, 3). Työpaikalla tapahtuvien muutoksien johtamisessa tulee huomioida se, että henkilöstö on ennen kaikkea ryhmä yksilöitä, joilla ovat omat haaveet, taidot ja arvot. Yksilöt suhtautuvat eri tavoin muutokseen, ja työssä tapahtuvat muutokset herättävät jokaisessa erilaisia tunteita. (Nurmi 2012, 5.)

Organisaatioiden muutokset, joissa tavoitellaan henkilöstön asenteiden, käyttäytymisen ja toimintatavan muuttumista, vaativat johtamisessa aikaa, pitkäjänteisyyttä ja johdonmukaisuutta (Pirinen 2014, 14). Yritysten johdossa koetaan kuitenkin usein muutokset hankaliksi ja että muutoksen onnistuminen on haastavaa. Haastavaksi muutoksen tekee se, että on ennalta vaikeaa arvioida miten yksilöt suhtautuvat muutokseen ja miten muutos koetaan yksilöiden tunnetasolla. Muutos ei onnistu pelkällä muutoksen etukäteissuunnittelulla ja ottamalla uusi toimintatapa käytäntöön, koska muutokseen vaikuttavat henkilöstön suhtautuminen ja kokemat tunteet. Muutos vaatii yrityksen johdolta ja muutoksen tekijöiltä suunnittelun lisäksi sitoutumista muutokseen läpi koko muutosprosessin. (Carnall 2013, 3.)

Pirisen (2014, 14) mukaan merkittävä muutos toimintatavassa, asenteissa tai käyttäytymisessä voi vaatia jopa tuhat päivää toteutuakseen. Muutoksen läpiviennissä onnistuneesti auttaa, kun ihmiset ymmärtävät mitä muutoksella tavoitellaan, miksi muutos tehdään, miten muutos saavutetaan ja keitä muutos koskettaa (Carnall 2013, 4). Onnistuneen muutoksen taustalla ovat työntekijät, jotka ovat sitoutuneet ja motivoituneet saattamaan muutoksen loppuun saakka (Pirinen 2014, 14).

Organisaatioiden muutokset ovat useimmiten varsin haastavia. Muutos koskettaa henkilöstöä, joka tulee saada toimimaan uuden toimintatavan mukaisesti ja hyväksymään muutos. Henkilöstö ei ole vain nimilistä tekijöistä vaan he ovat ryhmä ihmisiä, joilla on tunteet. Muutosprosessissa on tärkeää muutosjohtaminen ja ymmärrys siitä, miten ihmiset kokevat muutoksen. (Carnall 2013, 4).

Mielenkiintoni opinnäytetyön aiheeseen syntyi, kun sain työnantajaltani tehtäväkseni toteuttaa yrityksen ostotilausprosessin toimintatapa koskevan muutoksen. Kohdeyrityksen toimintatavan muutoksessa ostotilausprosessin aikana syntyvien ja saatavien asiakirjojen arkistointi muuttuu manuaalisesta paperisten asiakirjojen käsittelystä dokumenttien digitaaliseen tallennukseen ja arkistointiin. Asiakirjojen digitaalisen tallennuksen lisäksi muuttuu myös ostotilausprosessin käytännön työn toimintatapa. Nykyisessä toimintatavassa jokainen ostotilausprosessiin liittyvä henkilö on saanut itse luoda tavan suorittaa prosessiin liittyvät tehtävät. Uudessa toimintatavassa tiedonhallintajärjestelmä ohjaa prosessin tehtävien etene- mistä. Ostotilausprosessissa mukana oleville henkilöille muutos on merkit- tävä verrattuna aiempaan toimintatapaan nähden.

Tehtävässä vastuullani oli viedä läpi toimintatavan muutosprosessi ja ra- kentaa puitteet sen onnistumiselle. Opinnäytetyön tutkimuksen avulla py- rin saamaan selville, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että muutos koetaan onnistuneen sekä henkilöstön näkökulmasta ja myös johdon asettamat ta- voitteet muutokselle tulevat myös täytetyksi.

1.1 Opinnäytetyön rajaus

Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdytään muutokseen sekä organisaati- on ja henkilöstön näkökulmasta. Kummastakin näkökulmasta tutkitaan te- kijöitä, jotka vaikuttavat muutoksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää muutosprosessiin vaikuttavat seikat ja käytännön työkalut, joilla voidaan tukea henkilöstöä ja yksilöitä muu- toksessa, ja joiden avulla muutoksella olisi edes mahdollisuus onnistua.

Opinnäytetyössä kuvaillaan yrityksen ostotilausprosessin nykytila sekä uuden toimintatavan tavoitteet ja tavoiteltavat hyödyt. Opinnäytetyössä esitellään M-Files-tiedonhallintajärjestelmä, jolla on iso rooli uudessa toi- mintatavassa.

Opinnäytetyöhön eivät sisälly perusteluja, miksi M-Files-ohjelmisto on valittu digitaalisen tallennuksen ohjelmistoksi. Opinnäytetyöhön ei myös- kään sisälly M-Files-ohjelmistoon rakennettu ostotilausprosessin työnkul- ku ja sen vaiheet yksityiskohtineen. Opinnäytetyön ulkopuolelle jäävät myös uuden toimintatavan käyttöönotto ja kouluttaminen henkilöstölle.

1.2 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön keskeinen tavoite on perehtyä henkilöstön näkökulmasta toimintatavan muutokseen. Työssä on kaksi pääasiaa, joihin keskitytään. Ensimmäisenä ovat tekijät, jotka tekevät henkilöstön mielestä muutoksesta onnistuneen. Toisena pääasiana ovat toimenpiteet, jotka tulee tehdä ja huomioida, jotta toimintatavan muutoksella olisi edellytykset onnistua.

Muutos koskettaa suurta määrää yrityksen työntekijöitä. Henkilöstön lähtöasenne muutokseen ovat moninaiset. Osa henkilöstöstä on innostunut ja he odottavat muutosta. Osa ei näe muutosta lainkaan tarpeellisena vaan kokee sen tuovan työhön lisää byrokratiaa. Lisäksi henkilöstössä on mukana niitä, jotka näkevät muutoksen tarpeellisena mutta pelkäävät uutta järjestelmää ja sen käytön oppimista.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää keinot, joilla saadaan henkilöstölle luotua positiivinen asenne muutosta kohtaan, jotta he voisivat suhtautua ja sitoutua uuteen toimintatapaan niin, että he suorittavat ostotilausprosessiin liittyvät tehtävät uuden toimintatavan mukaisesti. Avainasemassa uuden toimintatavan vakiinnuttamisessa on henkilöstön sitoutuminen muutokseen.

Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä voidaan hyödyntää yrityksessä myös muissa vastaavissa muutosprosesseissa. Yrityksessä on tulevaisuudessa edessä toiminnanohjausjärjestelmän vaihto, mikä koskettaa koko yrityksen henkilökuntaa.

1.3 Kohdeyrityksen esittely

Toimeksiantajayritys on kuluttajatuotteiden markkinointiyhtiö, joka on perustettu vuonna 1954. Perheyrityksen johdossa on kolmas sukupolvi ja henkilöstöä yrityksellä on lähes 200. Yrityksen asiakkaita ovat mm. Pohjoismaiden ja Baltian johtavat vähittäismyymäläketjut.

Yrityksen tuotevalikoima käsittää lähes 20 000 non-food-tuotetta. Tuotteet jakautuvat useiden kymmenien eri tuoteryhmien alle. Tuoteryhmiä ovat mm. taloustavarat, tekstiilit, asusteet, sisustustuotteet, pienkalusteet, grillaus, puutarhakalusteet ja -tarvikkeet, lelut, retkeily ja vapaa-aika, autotarvikkeet, kausikoristeet. Tuotevalikoima tarjoaa tuotteita kuluttajalle vuoden jokaiseen päivään, arkeen, eri vuodenaikoihin, sesonkeihin ja juhlapyhien tarpeisiin. Tuotevalikoima uudistuu vuosittain ja nimikkeistä jopa puolet vaihtuu vuosittain.

Ostotilauksia tavarantoimittajille tehdään vuositasolla tuhansia ja tilattavia nimikerivejä on vuosittain yli kymmenen tuhatta. Yritys on ollut koko 2010-luvun ajan voimakkaassa kasvussa, ja sen vuoksi yrityksen liiketoimintaprosessien tehostaminen on tullut ajankohtaiseksi.

Ostotilausprosessissa on mukana useita yrityksen eri osastoja. Ostotilausprosessi alkaa yrityksen osto-organisaatiosta. Osto-organisaatiossa on sekä strateginen osto, joka vastaa tuote-, toimittaja- ja hankintapäätöksistä ja operatiivinen osto, joka toteuttaa tuotteiden varsinaisen ostotilaamisen tavarantoimittajalta. Ostotilausprosessiin kuuluvat myös talousosasto, joka hoitaa ostotilausten maksuliikenteen, logistiikka ja huolinta, jotka järjestävät kuljetukset ja hoitavat tuontitullaukset. Lisäksi prosessiin kuuluvat henkilöt, jotka ottavat tilatut tuotteet vastaan logistiikkakeskuksessa, purkavat tuotteet kuljetusvälineestä, tarkastavat tilatun tuotteen laadun ja tila-

uksen oikeellisuuden sekä tulouttaa tuotteen varastosaldoihin myytäväksi ja toimitettavaksi edelleen jälleenmyyjille.

1.4 M-Files-tiedonhallintaohjelmisto

M-Files Oy on suomalainen ohjelmistoyhtiö, joka kehittää ja myy tiedon- ja laadunhallintaohjelmistoja. M-Filesin ohjelmistoratkaisussa tiedonhallinta perustuu metatietojen tehokkaaseen hyödyntämiseen ja tiedon luokitteluun sisällön perusteella. (STT-info 2014.) Maailman tunnetuimpien markkinatutkimuslaitosten, Gartnerin ja Forresterin, raporteissa M-Files on sijoitettu maailman johtavien tiedonhallinnan toimijoiden joukkoon. Tutkimuslaitosten mukaan M-Filesin metatietojen hyödyntäminen on yksi tiedonhallinnan keskeisin tulevaisuuden trendi. M-Files-ohjelmiston vahvuus on, että tiedonhallinta perustuu tiedon sisältöön, ei sen sijaintiin. M-Files toimii maailmanlaajuisesti jo yli 100 maassa, ja asiakasyritykset käyttävät sen ohjelmistoja parantamaan tietotyön laatuja, tuottavuutta sekä täyttääkseen tiedonhallinnan standardeja ja vaatimuksia. M-Filesin asiakaina ovat mm. SSAB, Gasum, SAS, Kemira, Patria ja Securitas. (M-Files 2016a.)

M-Files-ohjelmiston avulla on myös mahdollista automatisoida erilaisia liiketoimintaprosesseja työnkulkuratkaisujen avulla. M-Filesin automatisoitujen työnkulkujen avulla on mahdollista tehdä liiketoimintaprosesseista entistä suoraviivaisempia ja tehokkaampia, sillä päivittäisten prosessien manuaalinen käsittely ei ole ajankäytöllisesti kovin tehokasta. Työnkuluksa M-Files valvoo jokaista työnkulun vaihetta ja lähettää ilmoituksia ja tehtävänantoja henkilöille, joille tehtävä on määritelty. Automatisoimalla prosessit ja määrittelemällä tehtävistä vastaavat henkilöt on mahdollista säästää aikaa ja tehostaa työtä. (M-Files 2016b.)

1.5 Ostotilausprosessi nykytila

Ostotilausprosessi on työtehtävien ja vaiheiden määrissä mitattuna yrityksen pisin liiketoimintaprosessi. Ostotilausprosessi on monivaiheinen ja sen toimintatavan muutos tulee koskettamaan useita yrityksen eri osastoja, jotka ovat tekemisessä ostotilauksen kanssa jossakin prosessin vaiheessa.

Operatiivisen oston henkilöt vastaavat nimikkeiden tilaamisesta strategisen oston toimeksiantojen mukaisesti. Nykyisessä toimintatavassa ostojen toimeksiannot ja tilausohjeet annetaan tilaajille joko paperitulosteita, sähköpostiviestinä tai sähköpostin liitteenä olevalla PDF-tiedostona. Operatiivinen osto tekee varsinaisen ostotilauksen tavarantoimittajalta ja sopii toimittajan kanssa tuotteen tuotannosta sekä tuotteen vaatimista merkinnöistä. Tämän jälkeen ostotilaus etenee taloushallinnolle sekä kuljetus- ja huolintaosaston kautta toisella paikkakunnalla sijaitsevaan logistiikkakeskukseen saapuvan tavarantoimitukseen. Ostotilauksen nimikkeet ja nimikkeeseen liittyvät tiedot ovat saatavilla digitaalisessa muodossa toiminnanohjausjärjestelmässä, mutta tilaukseen liittyvät asiakirjat ovat saatavilla vain paperisina.

Päätös ostotilausprosessin toimintatavan muutoksesta sai alkunsa, kun yrityksen johto päätti, että ostotilausprosessia on kehitettävä ja siihen liittyvät dokumentit tulee olla digitaalisessa muodossa saatavilla. Toimintatavan muutosprosessin alkuvaiheessa kävi ilmi, että ostotilausprosessiin liittyviä tehtäviä, vaiheita, tiedonkulkua, päätösten teon vastuuta ei ole milloinkaan määritelty kirjallisesti. Kaikki ostotilausprosessin etenemiseen ja toteuttamiseen liittyvä tieto on ns. hiljaista tietoa työntekijöiden keskuudessa. Ostotilaukseen liittyvien osastojen ja henkilöiden tehtäviä ja päätösvastuuta ei ollut sovittu tai suunniteltu yhteisesti vaan toimintatavat olivat muotoutuneet vuosien saatossa tekijöidensä mukaan. Tämä oli johtanut tilanteeseen, jossa samasta tehtävästä oli useita erilaisia tapoja tehdä työ, samaa työtä tekevillä oli erilaisia mielikuvia omasta työnkuvasta ja siihen liittyvistä vastuista. Epäselvyys vastuissa ja työtehtävistä mahdollisti tilanteita, joissa tehtävästä tai asioista kukaan ei ottanut vastuuta, tarvittavia päätöksiä ei saatu aikaan, tai työ ei edennyt lainkaan.

Useimmissa yrityksissä on prosesseja ja toimintamalleja, mutta niitä ei ole kirjattu tai suunniteltu. Ihmisillä on tapana kehittää toimintamalleja tekeilleen tehtäville tarkoituksellisesti tai tietämättään. Toimintamalleihin, jotka syntyvät ilman, että niihin kiinnitetään erityistä huomiota, sisältyy todennäköisyys, että toimintatapa on tehotonta, epätäydellistä ja eri käyttäjien mahdotonta ymmärtää toimintatapa samalla tavalla. Eri työntekijät voivat luoda samasta tehtävästä hyvin erilaiset tavat tehdä työ. Näissä luonnollisesti kehittyvissä toimintamalleissa piilee vaara, että tehdään kenenkään huomaamatta tarpeetonta työtä, jopa mahdollisesti useampi henkilö tekee samaa työtä päällekkäin. Hyvin organisoidulla prosessilla voidaan ehkäistä näitä seurauksia. (Berman 2014, 26.)

Toimintatapojen prosessit ovat välttämättömiä organisaation toiminnalle. Varsinkin isoissa organisaatioissa yksittäinen työvaihe on osa suurempaa kokonaisuutta ja työvaiheet on suoritettava tietyssä järjestyksessä. Työvaiheet on sovitettava yhteen, jotta yritys voi kehittää toimintojaan ja toimia tehokkaasti (Kesti 2013, 130).

Bermanin mukaan (2014, 25) organisoimattomat prosessit eivät ole yrityksen kannalta tehokas tapa tehdä bisnestä. Kun yrityksen perusliiketoimintojen prosessit ovat määritelty ja kirjattu tehtävä tehtävältä, voidaan nähdä, mitä kehitystä prosessiin tulee tehdä, sekä toimiiko tehdyt kehitystoimenpiteet. Hyvin toimiva prosessi vie toimintaa eteenpäin ja näyttää kuinka yrityksen eri prosessit toimivat yhteen. Prosessien määrittely saattaa paljastaa, että yrityksessä tehdään vääriä asioita, joita ei todellisuudessa tarvita tai ei ole hyötyä tai tehdään samoja asioita useampaan kertaan eri tavoin.

Kohdeyrityksessä ostotilausprosessin määrittely ja yhtenäinen prosessikuvaus puuttuvat, mikä aiheuttaa sen, että prosessin vaiheita ja tehtäviä toteutetaan monilla eri tavoin. Yhtenäisen toimintamallin puuttuminen ei ole yrityksen toiminnan tehokkuuden kannalta paras mahdollinen tilanne. Yrityksen prosessien sujuvalle toiminnalle on tärkeää, että jokainen työn-

tekijä tietää, mikä on oman työn merkitys kokonaisuudessa. Ymmärtäessään oman työnsä merkityksen kokonaisuudessa, työntekijä ymmärtää, että miksi jokin asia tehdään vaikka se tuntuu oman työvaiheen kannalta tarpeettomalta. (Kesti 2013, 136).

1.6 Ostotilausprosessin tavoitetila M-Filesin työnkulussa

Ostotilausprosessin siirtäminen M-Filesin työnkulkuun edellytti koko prosessin avaamista ja kartoittamista alusta loppuun. Kartoituksessa selvitettiin prosessiin liittyvät työtehtävät, mitä vaiheita prosessi sisältää, ja miten vaiheet linkittyvät toisiinsa. Määrittely auttaa hahmottamaan ostotilausprosessiin liittyvien työntekijöiden vastuut ja roolit. Prosessimäärittelyn avulla on mahdollista yhtenäistää ostotilaukseen liittyviä toimintatapoja sekä käytäntöjä. Määrittelyn avulla on mahdollista esittää henkilöstölle prosessin kaikki vaiheet, auttaa henkilöstöä hahmottamaan paremmin ostotilausprosessin kokonaiskuva. Prosessimäärittely auttaa myös ymmärtämään paremmin, mikä on yksittäisen vaiheen merkitys koko prosessissa. Prosessimäärittely auttaa myös poistamaan päällekkäistä työtä. (M-Files 2016c.)

Usein käynnissä on samanaikaisesti useita satoja, jopa tuhansia ostotilausprosesseja, minkä takia on äärimmäisen tärkeää, että kaikki vaiheet on määriteltävä tarkkaan, jotta työ voi edetä mahdollisimman jouhevasti. Yksittäiseen ostotilaukseen ja siitä syntyviin dokumentteihin liittyy useita työvaiheita. M-Filesin työnkulkutoiminnan avulla ostotilausprosessi voidaan automatisoida. M-Filesin työnkulun ansiosta prosessin jokainen vaihe tulee huomioitua, ja asiakirjat tulee tallennettua järjestelmään digitaalisesti juuri siinä hetkessä, kuin dokumentti syntyy tai se saadaan haltuun. (M-Files 2016c.)

Tullilainsäädännön mukaan tavaranhaltijan tulee arkistoida tuontiasiakirjoja kuusi vuotta siitä hetkestä, kun tavaraerää koskeva tullimenettely on tehty. Jokainen tavaranhaltija, joka tekee tuonti-ilmoituksen Tullille, huolehtii itse kaupallisten eli tuontiasiakirjojen arkistoinnista. Tullilla on oikeus halutessaan tarkastaa tuontiasiakirjat missä vaiheessa vain arkistointivelvollisuuden aikana ja tavaranhaltijalla on toimitettava ne Tullille viivytyksettä. (Tulli 2016.)

Arkistoitavia tuontiasiakirjoja ovat kaikki ne asiakirjat, jotka sisältävät alkuperäisen allekirjoituksen tai viranomaisleiman tai osoittavat tavaran alkuperäkelpoisuutta. Arkistointivelvollisuus koskettaa myös vahvistettuja viranomaislupia tai niiden kaltaisia asiakirjoja. (Tulli 2016.) Ostotilausprosessissa näitä tullilainsäädännön perusteella arkistoitavia asiakirjoja syntyy valtava määrä vuosittain. Asiakirjat arkistoidaan paperisina ja arkistoon viedäänkin kuukausittain rullakoittain mappeja täynnä paperia. Suuren paperiarkiston ylläpito on kallista ja riskialtista. Arkisto vaatii runsaasti fyysistä tilaa, joka maksaa. Paperiarkisto on myös altis odottamattomille vahingoille, kuten vesivahinko tai tulipalo.

Määriteltyä ja dokumentoitua prosessia tarvitaan aina, kun halutaan, että useat ihmiset tekevät tietyt asiat samalla tavalla, ja lopputuloksen halutaan täyttävän tietyt kriteerit. Prosessit ovat tarpeen silloin, kun prosessi on monivaiheinen ja prosessin vaiheiden tuotos vaikuttaa seuraavaan vaiheeseen tai seuraavaan prosessiin. Prosessit ovat tarpeen myös silloin, kun prosessi kuvaa yrityksen omia liiketoimintamalleja, sekä sen tulee noudattaa yrityksen määrittelemiä prosessin vaiheiden kriteerejä. (Berman P. K. 2014, 18.) Kestin (2013, 120) mukaan määritellyissä prosesseissa henkilöstön tehtävänkuvat ovat läpinäkyvämpiä kuin vanhan malliset toimenkuvaukset. Vanhan mallin mukaisissa toimenkuvauksissa määrittely koskettaa vain yksittäisen työntekijän tehtäviä. Prosessimaista toimintaa voidaan kehittää ja parantaa, ja on helpompaa auttaa toisia työntekijöitä eri tehtävissä, kun tieto tehtävästä ei ole enää yksin yhden henkilön takana.

M-Filesin automatiikka mahdollistaa sen, että jokainen vaihe tulee huomioidua. M-Filesin automatiikka pitää myös huolen, että tarvittavat asiakirjat tulee tallennettua järjestelmään, sillä työnkulku ei salli prosessin etenemistä ilman vaadittavan asiakirjan tallennusta (M-Files 2016c). Tällä tavoin varmistetaan, että kaikki tarvittavat ja tullilainsäädännön vaatimat asiakirjat löytyvät järjestelmästä, ja ne ovat myös helposti saatavilla ja löydettävissä. Digitaalinen arkisto vapauttaa myös resursseja, sillä asiakirjoja ei tarvitse kysyä ja pyytää muilta työntekijöitä. M-Filesin työnkulku auttaa myös uusien työntekijöiden perehdyttämistä ja uuteen työhön sisälle pääsemiseen.

2 MUUTOS ORGANISAATIOSSA JA TYÖNTEKIJÄLLE

Organisaatioiden muutostarpeet voivat tulla usealta suunnalta. Muutostarpeet syntyvät mm. toimialan muutoksista ja kilpailun kiristymisestä, tietoteknisestä kehityksestä tai yrityksen saneerauksesta. (Kesti 2013, 120.) Muutokset voivat olla hitaita tai ne voivat tapahtua nopeasti ja yllättäen. Muutokset voivat rajoittua tiettyyn henkilöstöryhmään tai toiminta-alueeseen tai ne voivat olla laajoja ja koskettaa koko organisaation henkilöstöä, heidän työtään sekä toimintatapoja. Muutokset voivat olla kertaluonteisia tai jatkuvia ja niitä voi olla useita samanaikaisia, lomittain tai peräkkäin. (TTY 2014). Muutos tarkoittaa useassa tapauksessa sitä, että työntekijät joutuvat tekemään tehtäviä, jotka eivät ole aiemmin kuuluneet heidän työnkuvaansa, tai he joutuvat tekemään työnsä eri järjestelmillä ja eri tavoin kuin aiemmin (Kesti 2013, 120).

Muutos toteutuu organisaatiossa mm.

- fuusiona
- henkilöstövähennyksinä
- toiminnan kehittämisenä (TTY 2014).

Muutokset voivat kohdistua mm.

- työn organisointiin ja jakoon
- toimintatapoihin
- henkilöstömäärään
- asemaan ja osaamiseen
- toimintaverkostoihin
- työvälineisiin
- tuotteisiin ja palveluihin
- toimintaympäristöön
- teknologiaan
- työn tekemisen sääntöihin ja ohjeisiin tai työprosesseihin (TTY 2014).

Kyky uudistua on yrityksen tärkein ominaisuus. Se on yrityksen kilpailukyvyyn lähde, mitä se pystyy itse hallitsemaan. Yrityksen ulkopuolisista tahtoista, kilpailijoista ja asiakkaista, riippuvat tilanteet ja odotukset muuttuvat ennakoimattomasti ja yrityksen omista toimista riippumattomasti. (Manka 2006, 76.)

Teknologia on usein tärkein tekijä, jotka tuovat organisaatioihin muutostarpeita. Teknologian muutos synnyttää uutta, uusia yrityksiä ja innovaatioita, uusia toimialoja sekä toimintatapoja. Samalla häviää jotakin vanhaa, jonka uusi korvaa. Tieto- ja viestintäteknologiaan perustuva muutos epäonnistuu usein vanhoissa organisaatioissa, koska toimintatapoja ei ole muutettu uuteen teknologiaan soveltuvaksi, tai uutta toimintatapaa ei ole koulutettu riittävästi käyttäjille. (Lehti, Rouvinen & Ylä-Anttila 2012, 14, 18).

Kehittymällä ja pysymällä mukana muutoksessa yritys pysyy mukana kilpailussa, ja yritys voi parantaa tai pitää saavuttamansa markkina-asemansa. Myös henkilöstön tulee olla tietoinen ja ymmärtää, että yritys, joka pystyy muuttamaan toimintatapojaan markkinoiden vaatimusten mukaan, on hyvä pohja luoda liiketoimintaa pitkällä tähtäimellä. (Pirinen 2014, 14.)

Kyky uudistua vaatii yritykseltä jatkuvaa uuden oppimista niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasolla. Keskeisintä oppimisessa on yhteinen käsitys opittavasta ilmiöstä tai asiasta. Organisaatioiden resurssit, niin ajalliset kuin rahallisetkin, tulee osata kohdistaa oikeisiin asioihin. Nämä seikat vaativat taitoa johtaa muutosta. (Manka 2006, 76.)

2.1 Onnistuneen muutoksen tekijät

Muutos vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Kotimaiset ja kansainväliset tutkimukset ovat osoittaneet, että muutos ja siitä johtuva epävarmuus heijastuvat työntekijöiden hyvinvointiin ja terveyteen. Irtisanomiset, yritysten fuusiot tai laajenemiset heikentävät muutoskohteena olevan henkilön terveyttä. Hyvinvointi huononee myös niillä henkilöillä, joita muutos ei kosketa. Työhyvinvoinnin tutkimusten havaintojen tiedostaminen asettaa muutosjohtamiselle entistä suuremman painoarvon ja vastuun muutoksen läpivientiin huomioiden henkilöstön hyvinvointi. (TTY 2014.)

IBM:n toteutti vuonna 2008 maailmanlaajuinen tutkimuksen muutoksesta ja muutosjohtamisesta, ja tulokset olivat hälyttäviä. Tutkimukseen osallistui yli 15 maasta 1500 muutosta toteuttanutta tekijää, kuten projektinjohtajia, sponsoreita ja muutosjohtajia. Tutkimuksessa selvisi, että lähes 60 % muutoksista epäonnistuu kokonaan, tai saavuttamatta jää vähintään yksi muutokselle asetettu tavoite. Epäonnistumisen taustalla on eri tekijöitä, ihmisten muutosvastarinta, väärät ja epärealistiset tavoitteet sekä huono johtaminen. Epäonnistuneen muutoksen taustalla todettiin olevan vähän jokaista näitä kolmea tekijää, mutta huonolla muutosjohtamisella, on niistä merkittävin vaikutus epäonnistumiseen. (IBM 2008, 4.)

IBM:n (2008, 4) tutkimuksessa selviää, että muutoksen onnistuminen ei ole kiinni käytetyssä teknologiassa, vaan onnistumiseen vaikuttavat ihmiset. Yksityiskohtaisemmassa tutkimuksen analyysissä löytyy neljä tekijää, jotka vaikuttavat muutoksen onnistumiseen. Kun muutoksessa on käytetty näiden neljän tekijän yhdistelmää, on niiden käyttö ollut tehokkaampaa, kuin yksittäisten tekijöiden vaikutus on koko muutokseen.

Nämä neljä onnistuneen muutoksen tekijää ovat IBM:n tutkimuksen mukaan vapaasti suomennettuna seuraavat:

- Todellinen ymmärrys ja teot. Pyrkimällä käsittämään ja ymmärtämään muutoksen todelliset haasteet ja monimutkaisuus sekä määrittämällä miten muutoksen eri tilanteissa toimitaan.

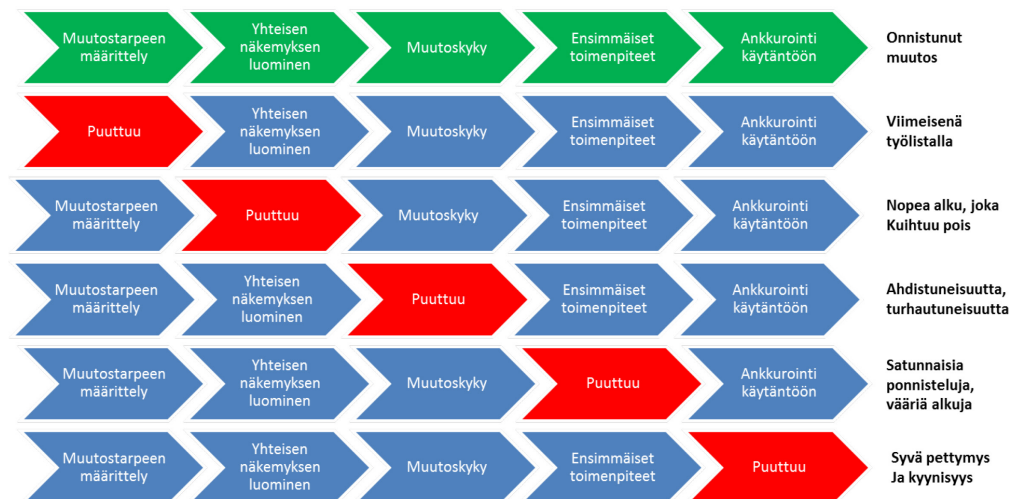
- Vankat menetit ja edut. Muutoksen johtamisessa käytetään järjestelmällistä lähestymistapaa, joka on keskittynyt muutoksen lopputulokseen ja muutoksen tavoitettiin.
- Paremmat taidot, parempi muutos. Kohdistetaan resurssit oikein ja osoitetaan ylimmän johdon sitoutuminen muutokseen. Määritetään muutosjohtajat ja valtuutetaan työntekijät mukaan tekemään muutosta.
- Oikea investointi, oikea vaikutus. Ymmärretään muutosjohtamisessa, että minkälaisella investoinnilla muutos voi tuoda parhaan tuloksen, kun tarkastellaan muutosprosessia kokonaisuuden onnistumisen kannalta. (IBM 2008, 5.)

Ymmärtämällä paremmin ihmisiä ja heidän käyttäytymistään muutostilanteissa, voidaan ihmisten negatiivisiin asenteisiin ja näkökulmiin vaikuttaa. Muutoksen johtajien ja johdettavien tulee nähdä muutoksen tuovan positiivisen tulevaisuuden (IBM 2008, 5.)

IBM:n tutkimustuloksen neljä tekijää on löydettävissä myös hieman eri sanoin muutosjohtamisen konsultin Anneli Valpolan teoksesta Organisaatiot yhteen. Valpolan (2004, 29) mukaan on viisi tekijää, jotka vaikuttavat muutoksen onnistumiseen:

- muutostarpeen määrittely
- yhteisen ymmärryksen luominen
- muutoskyky
- ensimmäiset toimenpiteet
- ankkurointi käytäntöön.

Jos jokin tai useampi näistä kuvassa 1 esitetyistä tekijöistä puuttuu, on todennäköistä, että muutoksen johtaminen hankaloituu, monimutkaistuu ja muutoksessa ei saavuteta asetettuja tavoitteita (Valpola, 2004, 29).



Kuva 1 Valpolan (2004, 29) malli muutoksen viidestä onnistumisen tekijästä.

Tarve muutokselle on koko prosessin lähtökohta. Muutostarve perustelee, miksi muutosta tarvitaan, ja mitä muutoksella tavoitellaan. Onnistumisen edellytys on, että henkilöstö ymmärtää muutostarpeen. Yhteinen näkemys

muutoksen tarpeesta rakennetaan viestinnällä ja ottamalla henkilöstö mukaan muutokseen. Muutoskykyä ei ole ilman ymmärrystä muutoksen tarpeesta. Kykyä muutokseen tarvitaan, jotta muutos saadaan toteutettua. Muutoskykyyn vaikuttavat monet seikat, onko yritys toimialaltaan sellainen, missä ympäristön tai tekniikan muutos on jatkuvaa. Vai onko kyseessä toimiala, jossa on voitu pitkään työskennellä samoilla tavoilla. Mitä tumpaa muutos on toimialalle ja yritykselle, sen helpompaa muutos on toteuttaa, sillä henkilöstö on totunut muutoksiin ja luottavat kykyihinsä. Pitkään samankaltaisissa olosuhteissa työskenteleville henkilöille ja yrityksille muutokset ovat haastavampia toteuttaa, ja henkilöstö vaatii myös enemmän tukea muutoksen läpiviemiseen. (Valpola 2004, 30.)

Muutoksen ensimmäiset toimenpiteet antavat suunnan muutokselle. Ensimmäiset toimenpiteet ovat viestinnällisesti tärkeitä, sillä ne luovat muutoksesta ensivaikutelman ja kertovat henkilöstölle, että muutos on nyt käynnistynyt. Muutoksen ankkurointi käytäntöön voi kestää pitkään, ja ankkurointi voi olla myös kuoppainen. Muutoksen laajuudesta riippuen ankkurointi voi kestää kuukausista jopa vuosiin. Muutos on ankkuroitunut käytäntöön, kun henkilöstö ei enää kaipaa vanhaa toimintatapaa. (Valpola 2004, 31.)

2.2 Muutoksen tavoitteet ja hahmottaminen

Muutoksen käynnistämisen ensimmäinen vaihe on perustan luominen muutokselle. Perusta sisältää muutoksen kokonaiskuvan, ja sen vaikutukset yrityksen toimintoihin. Perustan luomisessa arvioidaan organisaation lähtötilanne kriittisesti, ja arvioidaan yrityksen nykytila ja sen riskit. Muutokselle asetetaan tavoitetila ja perusteet, sekä konkretisoidaan muutoksella tavoiteltavat hyödyt ja tavoitteet. Muutoksen taustalla voi olla yrityksen sisäiset tai ulkoiset syyt. Näitä syitä ovat mm. tuottavuus- tai laatuongelmat, strategiamuutokset, kilpailuympäristön muutokset, toimintaympäristön muutokset ja teknologiamuutokset. (Mattila 2007, 135.)

Mitä radikaalimpi muutos on, sen selkeämmin henkilöstön on ymmärrettävä muutoksen syy ja tavoite, ja miksi muutos on saatava aikaan. Parhaiten muutos onnistuu silloin, kun henkilöstö on saanut jollakin tavoin olla mukana määrittelemässä muutoksella tavoiteltavia hyötyjä. (Manka 2006, 100.) Ottamalla työntekijöitä mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen, voidaan edistää muutoksen hyväksymistä ja yleistä keskustelua aiheesta. (Ponteva 2012.) Ihmisen mieli ei anna tilaa muutokselle, jos muutosta ei ole perusteltu henkilöstölle riittävän hyvin. Nykytilaan jäämisen uhka ei ole riittävän selkeä perustelu, silloin muutoksen tuoma hyöty voidaan arvioida pienemmäksi kuin sen aiheuttama haitta. (Manka 2006, 100.)

Muutostilanteissa ihmiset kokevat epävarmuutta suhteessa työhönsä ja organisaatioon. Muutoksessa on tärkeää, että työntekijä näkee itsensä osana organisaatiota muutoksen aikana ja sen jälkeen. Tiedonsaanti on tärkeä tapa pitää työntekijöiden epävarmuus poissa. (Ponteva 2012). Työntekijä

saadessa tietää työtään koskevasta muutoksesta syntyy kysymyksiä, joihin halutaan vastauksia. Henkilöstölle tulee pystyä perustelemaan miksi muutos tehdään, mitä hyötyä siitä on yritykselle ja työntekijälle, sekä miten muutos vaikuttaa yksilön työhön. Jos työntekijä ymmärtää, miksi muutos tehdään ja mitä sillä tavoitellaan, on hänen helpompi hyväksyä se. (Pirinen 2014, 179.)

On todennäköistä, että työntekijä vieraantuu tai etääntyy työstään, jos työntekijä kokee, että ei pysty vaikuttamaan omaan työhönsä tai muuttuviin työolosuhteisiin (Ponteva 2012). Muutoksen aiheuttamaa epävarmuutta voi vähentää ennakoimalla ja viestimällä avoimesti, ja kertomalla selväsanaisesti muutoksen keskeiset tavoitteet. Muutoksen tavoitteet tulee käydä läpi organisaatiotasolla sekä työntekijän tai työntekijäryhmätasolla. (Pirinen 2014, 16.) Muutoksella tavoiteltavat hyödyt ja tulevaisuuden tavoitetila jäävät vajavaisiksi ja ontoksi, jos niistä ei johdeta konkreettisen tason tavoitteita. Edes hyvin visioitu muutos ei kerro työntekijöille, mitä muutos heiltä vaatii ja mitä odotuksia muutos heiltä edellyttää. (Mattila 2007, 148.)

Muutoksen tavoitteiden pilkkominen pienempiin osiin tekee muutoksesta helpommin hahmotettavan, ja pilkkominen auttaa tekemään tavoitteista inhimillisempiä. Muutoksella tavoiteltavat hyödyt ja sen tarpeellisuus tulee käydä läpi yksittäisen työntekijän ja hänen työtehtäviensä näkökulmasta. Jos muutos esitetään liian suurena kokonaisuutena ja sitä on vaikea hahmottaa, työntekijä voi kokea, että muutos on jotain joka tapahtuu yrityksen johtotasolla, ja se ei kosketa häntä. (Pirinen 2014, 16-17.) Pelkät puheet muutoksen tavoitteista ja tahtotilasta ei yksin riitä hahmottamaan muutosta, jos ne ovat liian kaukana henkilöstön ja yksilön arkitodellisuudesta (Manka 2006, 106).

Organisaatiota ja työntekijöitä voi auttaa hahmottamaan muutoksen esittämällä sen visuaalisesti arvovirtakaaviolla. Arvovirtakaaviossa esitetään visuaalisesti kuvattuna prosessin kaikki tarvittavat toimenpiteet, joilla prosessi saadaan suoritettua. Visuaalinen esittäminen mahdollistaa myös asioista ja toimintamalleista keskustelun samoilla termeillä ja kielellä. (Torkkola 2015.)

Ennen kuin muutos aloitetaan, on tärkeää ymmärtää muutoskohteen nykytila. Yksi syy muutosten epäonnistumiseen on se, että kukaan ei oikeastaan tiedä, mitä työtehtäviä prosessiin kuuluu ja kuinka työ todellisuudessa etenee. Kun toimintaa on tarkoitus parantaa, tulee nykytila kuvata esimerkiksi prosessikaaviolla, jotta nähdään prosessiin liittyvät työtehtävät ja henkilöt. (Torkkola 2015.)

Arvovirtakaavion avulla voidaan esittää prosessista myös ne vaiheet, joissa tehdään päätöksiä. Visuaalisesti esitetyn prosessin vaiheista on helpompaa keskustella henkilöiden kanssa, ketkä vaiheita suorittaa, eivätkä tehtävät vain tapahdu. (Torkkola 2015.) Kohdeyrityksen ostotilausprosessin nykytilaa kartoittaessa ja määriteltäessä prosessiin liittyviä vaiheita ja tehtäviä, tuli vastaan tilanteita, jossa henkilöt olivat tehneet tehtävää niin pit-

kään, etteivät osanneet kertoa, mitä kaikkia työtehtäviä ja vaiheita tekijälle kuuluu. Tehtävät vain tapahtuivat ilman tietoisuutta, että tehtävä on yksi vaihe prosessin kokonaisuudessa.

Arvovirtakaaviossa esitetään työvaiheiden lisäksi myös tietovirrat ja tavaravirrat. Nykytilan kaaviolla voidaan visualisoida prosessin vaiheet, jotka ohjaavat tekemistä ja vaikuttavat aikatauluihin. Tavoittilan ja nykytilan kaaviot rinnakkain esitettynä paljastavat muutoskohteet ja auttavat ymmärtämään muutostarpeen. Visuaalinen esittäminen tuo esiin myös prosessin pullonkaulat, missä prosessi etenee sujuvasti ja milloin se taas on monimutkainen ja sotkuinen. (Torkkola 2015.)

Esimerkkinä arvovirtakaaviossa kuvassa 2 on esitetty yrityksen ostotilausprosessin nykytila. Kyseessä on ostotilausprosessi, jossa kausituote ostetaan tavarantoimittajalta Kaukoidästä ja ostotilauksen maksuehtona on 100 % maksu laivauspapereita (konossementtia, kauppalaskua ja pakkalistaa) vastaan.

Kuvien värikoodit tarkoittavat seuraavaa:

- Vihreä, työvaiheen tekijä/toteuttaja
- Oranssi, työvaihe
- Violetti, yrityksen ulkopuolinen taho
- Ruskea, tavaravirta
- Sininen, tietovirta sähköpostitse
- Vihreä, tietovirta paperinen dokumentti tai tuloste
- Musta, tietovirta M-Filesin ohjattu ja automaattinen.



Kuva 2 Yrityksen ostotilausprosessin nykytilan arvovirtakaavio.

na. Henkilö, joka tietoa tarvitsee, ei tarvitse miettiä, onko tiedonhaltija muistanut lähettää tiedon vai onko prosessi vielä siinä vaiheessa, että tietoa ei ole saatavilla. Ylimääräiset kyselyt tiedon ja dokumenttien perään poistuvat, koska jokainen prosessiin liittyvä näkee missä vaiheessa prosessi on, ja siihen mennessä syntyneet ja saapuneet dokumentit on saatavilla järjestelmässä. Edellä esitetyssä tavoitetilan kaaviossa ei ole merkittäviä muutoksia nykytilaan verrattuna tehtävien ja vaiheiden tai tekijöiden osalta.

2.3 Muutoksen riskit

Muutoksen luonne ja sisältö vaikuttavat seikkoihin, miten muutosprosessissa tulee kiinnittää huomiota muutoksen suunniteluun ja toteutukseen (TTY 2014). On tärkeää tunnistaa muutokseen kohdistuvat suurimmat ja todennäköisimmät riskit. Riskit tulee analysoida ja arvioida niiden todennäköisyys. Riskien analysoinnissa tulee myös päättää, miten muutosta kohtaavia riskejä hallitaan ja torjutaan tai pienennetään ennakolta. Päätettävä on myös, mikäli riski toteutuu, miten silloin toimitaan. (Mattila 2007, 151.)

Muutoksessa houkutellaan joukko ihmisiä heidän omalle epämukavuusalueelle ja pyritään saamaan heidät etenemään kohti yhteistä tavoitetta ja päämäärää. Muutoksessa on otettava huomioon sekä järki että tunteet. Järki voi hyväksyä ja ymmärtää muutoksen, mutta tunteet aiheuttavat ennakkoluuloja ja epävarmuutta. Muutos pitää pilkkoa niin pieniin osiin, että se pysyy käynnissä, ja jokainen yksilö pysyy muutoksen mukana. Epävarmuus ja muutoksen liian nopea eteneminen aiheuttaa usein muutosvastarinta. Muutoksen yhteydessä kannattaa ottaa pieniä tavoitteita ja annetaan mahdollisuus epäonnistua. Ihmiset saadaan mukaan tunnetasolla paremmin muutokseen, jos on lupa epäonnistua. Muutosta ei tapahdu ilman epäonnistumisia ja sen vuoksi niihin tulee myös varautua. Ennakoimalla muutoksen kohtaamat ongelmatilanteet, muutos etenee eikä pysähdy. (Torkkola 2015.)

2.4 Muutos työntekijälle

Muutokset koetaan hyvin eri tavoin. Joillekin pieni muutos on merkittävä, josta ei selviä ilman tukea, toiset suhtautuvat muutokseen välinpitämättömästi ja toiset taas kyseenalaistavat muutokset, mutta näkevät silti muutoksen parannuksena. (Ponteva 2010.) Muutos koetaan usein lähtökohtaisesti negatiivisena ja sitä voidaan vastustaa. Vanhaa tapaa kaivataan, ja uusia tapoja sekä asioita voidaan jopa vihata. Muutos on tarkoittaa luopumista jostakin, ja luopumiselle pitää antaa aikaa, jotta voi sitoutua uuteen. Kun työntekijät ovat saaneet käsitellä muutoksen seuraukset, on muutos mahdollista hyväksyä ja sitoutua uuteen tapaan. (Ponteva 2012.)

Jokaisessa yrityksessä on omat tavat, jotka vaikuttavat organisaation henkilöiden ajatteluun ja käytökseen. Tavat ovat vahvat ja syvällä, ja henkilöstö useimmiten haluaa pitää niistä kiinni. Tietyt rutiinit, toiminta- ja ajat-

telutavat tuovat ennakoitavuutta ja turvallisuutta elämään. Muutostilanteessa pitää aina ensin poisoppia vanha ennen kuin voi oppia uutta. Juuri tämä tekee muutoksesta haastavan ja aiheuttaa muutosvastarintaa. Motivaatio uuden oppimiselle löytyy vasta sitten, kun ymmärretään, että vanhalla tavalla ei voida jatkaa tai sillä ei enää saavuteta tavoitteita. Muutosvastarintaa ja poisoppimisen tuskaa voidaan helpottaa luomalla turvallisuuden tunnetta. Se luodaan mm. koulutuksen, ryhmätuen, esimerkkien sekä seurannan ja palautteen muodossa. (Manka 2006, 141.)

Yksilön hyvinvointiin ja jaksamiseen vaikuttaa se, että henkilö kokee voitavansa vaikuttaa työhönsä. Ihmiset haluavat jäsentää ja ennakoida elämänsä ja työtänsä. Se on keino selvittää tapahtuvista muutoksista. (Manka 2006, 153- 154). Avoin ja henkilöstöä arvostava ilmapiiri luo yksilölle tunteen oman työnsä hallinnasta. Pelkkä tiedottaminen ei vielä luo hallinnan tunnetta, vaan hallinnan tunne vaatii myös henkilöstön mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä ja tavoitteiden asettamiseen. Epävarmuutta voidaan poistaa avoimella viestinnällä ja ottamalla henkilöstö mukaan muutoksen päätöksentekoon. Tunne organisaation tiedonkulun tasosta paranee, ja ihmiset kokevat saavansa tietoa, jos ihmiset ovat voineet vaikuttaa itseään koskeviin asioihin. (Manka 2006, 167.)

2.5 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on muutoksen tai sen suunnittelun vastustusta ja kritisointia. Muutos itsessään voidaan kokea tarpeellisena ja järkevänä, mutta muutosvastarintaa koetaan siitä, miten muutos vaikuttaa organisaatioon tai yksilön asemaan tai tehtävään. Muutosvastarinta on luonnollinen osa mitä tahansa muutosta ja se liittyy ihmisen taipumukseen puolustaa tuttuja, vanhoja tottumuksia ja toimintatapoja. Muutosvastarinta voi ilmetä välinpitämättömyytenä, tiedon torjumisena tai itsensä suojelemisena. Muutosvastarintaa voidaan lieventää kuuntelemalla vastustajien näkemyksiä ja ymmärtämällä heidän ajatuksiaan. (Ponteva 2012.)

Muutosvastarinta voi vaikuttaa muutokseen hidastavasti. Se voi myös vaikuttaa työntekijöiden työntehoon. Työteho voi laskea yleisen epävarmuuden vuoksi. Muutoksen toteuttamisessa pahin virhe on puutteellinen tiedotus, silloin epävarmuus ja arvailut alkavat hallita työntekoa. Muutoksen suunnitteluun kuuluu olennaisena osana luoda strategia ja toimintamalli muutosvastarinnan käsittelyyn. (Ponteva 2012.)

Muutosvastarinnan poistamisen ja sen syiden ymmärtäminen ovat niiden vastuulla, jotka on muutoksen takana. Muutoksen tekijät tulee viedä organisaatio ja yksilöt muutosvaiheiden läpi. On myös tärkeää ottaa selvää, missä vaiheessa muutosprosessia ihmiset tunnetasolla ovat. Ei ole järkevää puhua ratkaisusta, jos työntekijät eivät näe, eivätkä tunnista tai koe muutettavan asian tai toimintatavan olevan ongelma, jota tarvitsee kehittää tai muuttaa. (Torkkola 2015.)

Muutoksen huono johtaminen aiheuttaa vastarintaa muutosta kohtaan. Jos muutoksen johtaminen hoidetaan huonosti, sen vuoksi voidaan kokea, että muuttuva toimintatapa tai asia on huono vaikka näin ei olisikaan. (Anderson & Ackerman-Anderson, 2010, 18.)

2.6 Yksilön sopeutuminen muutokseen

Andersonin ja Ackerman-Andersonin (2010, 18) mukaan useimmat ihmiset ajattelevat, että muutos on huono asia. Vallitsevasta ajatuksesta huolimatta muutos ei kuitenkaan aina ole huono asia, eikä se ei aina johda negatiiviseen lopputulokseen. Todellisuudessa muutoksen kautta saavutetaan usein monia hyviä asioita. Muutos on väylä kasvuun, laajenemiseen ja innovaatioihin. Ongelma muutoksen negatiiviseen ajatusmalliin tulee henkilöstä sisältäpäin. Ihmiset olettavat, että muutos johtaa huonoon lopputulokseen, ja ei toivottuun tulevaisuuteen. Muutos on se, joka pilaa kaiken tutuksi ja turvalliseksi koetun, mistä ei haluta luopua. Työntekijät saattavat kokea, että muutos on häiriö, jonka he toivovat poistuvan, jotta voisivat tehdä varsinaista työtään.

Yksilöt kokevat muutoksen hyvin eri tavoin. Joillekin muutosvaihe on vaikea. He eivät halua antaa itsestään yhtään ylimääräistä panostusta muutoksen toteutumiseen, osa tuntee itsensä uhriksi muutoksen edessä, ja kokee muutoksen vain tapahtuvan itselle ilman, että siihen on mitään vaikutusmahdollisuutta. Monet eivät ole valmiita muutokseen tai heillä ei ole kykyä omaksua muutosta. Ihmiset haluavat asioiden mieluummin pysyvän ennallaan kuin muuttuvan. (Anderson & Ackerman-Anderson 2010, 18.)

Muutos edellyttää työntekijöiltä myös uudenlaisia taitoja. Aiemmin riittänyt perinteinen ammatillinen osaaminen ei enää yksin riitä. Työntekijöistä tarvitaan elämönhallinnan- ja kumppanuustaitoja, innovaatio- ja muutoksen hallinnan taitoa. Elämönhallintataidon avulla työntekijä kykenee selviytymään jatkuvan epävarmuuden keskellä ja se auttaa kehittämään omia rutiinejaan. Kumppanuustaidot ovat tarpeen silloin, kun ollaan tekemisissä erilaisten ihmisten kanssa. Kumppanuustaito on kykyä ymmärtää muiden tarpeita, ja nähdä myös omien näkökulmien kehityskohteet. Tarvitaan myös taitoa havaita ympäristöstä muutoskohteita ja -tarpeita, sekä nähdä asiat uudesta näkökulmasta. Pelkkä muutoksen tarpeen näkeminen ei riitä, on myös kyettävä viemään muutos käytäntöön. (Manka 2006, 37–38.)

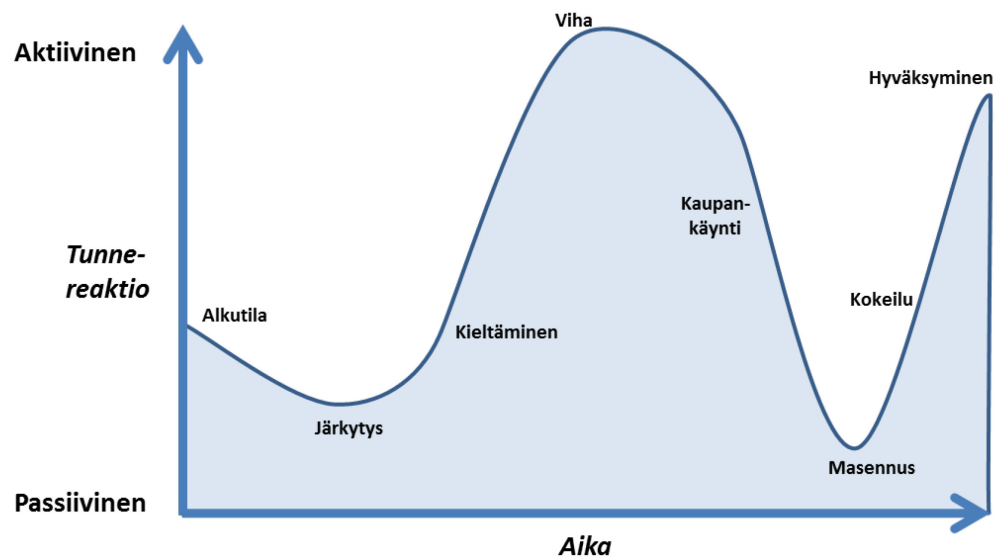
Muutos koetaan tunteella, sillä muutoksessa luovutaan menneestä, ja samalla pitää oppia uutta ja sopeutua uuteen tilanteeseen. Muutos aiheuttaa epävarmuutta osaammeko, opimmeko, ja paine onnistumiseen on suuri. Muutos koetaan usein negatiivisina, koska muutokset tulevat yllättäen ilman mahdollisuutta valmistautua tai vaikuttaa sen tuloon. Uusi ja tuntematon koetaan pelottava, ja sen vuoksi usein työntekijöiden ensimmäinen ajatus on vastustaa muutosta. (Pirinen 2014, 14.)

Muutostilanteessa tunteiden tunnistaminen on tärkeää, sillä jokainen meistä kokee työssään tunteita. Erityisesti muutostilanne herättää tunteita. Tun-

teet vaikuttavat siihen miten suhtaudumme muutokseen. Tunteet myös tarttuvat. Negatiiviset tuntemukset muutosta kohtaan lisäävät negatiivisuutta myös ympäristöön, ja myönteiset tunteet lisäävät myönteisyyttä. (Ponteva 2012.) Mitä enemmän organisaatiossa ajatellaan positiivisesti, ja toimitaan myönteisellä asenteella, sitä enemmän organisaatiossa on yhteistyötä ja vähemmän ristiriitoja. (Ponteva 2012.)

Turnerin (2009, 71) mukaan organisaatioiden muutokset voidaan luokitella kolmeen eri tasoon sen perusteella, miten ne vaikuttavat henkilöstöön.

- Työyhteisön taustalla tapahtuvat muutokset. Ihmiset jäävät eläkkeelle, vaihtavat työpaikkaa tai palkataan uusia työntekijöitä. Taustamuutoksia ovat myös muutokset olemassa oleviin tuotteisiin, tuotantolaitteisiin tai -järjestelmiin. Nämä pienet muutokset koetaan rutiininomaisiksi ja normaaleiksi työelämään kuuluviksi muutoksiksi.
- Normaaliissa muutoksessa organisaatio kehittää toimintaa, ja muutos vaatii enemmän työyhteisöltä. Normaaliissa muutoksessa tarvitaan erikseen projektiryhmä tai nimetään henkilöitä toteuttamaan muutos. Henkilöstö ei näe tätä rutiininomaisena työhön kuuluvana vaan poikkeamana rutiineihin.
- Merkittävä muutos on muutos, mikä vaikuttaa merkittävästi henkilöstön elämään ja työhön. Merkittävä muutos on esimerkiksi yritysfuusio, työntekijöiden vähennystarve tai siirtyminen toiseen yksikköön. Myös huomattavan paljon aiemmasta muuttuva toimintatapa on henkilöstölle merkittävä muutos.



Kuva 4 Muutoksen aiheuttaman vaikutuksen tunnekaava (alkup. kuva ks. Turner 2009, 74.)

Merkittävä muutos aiheuttaa ihmisessä tunnereaktioita. Kuvan 4 tunnekaavalla kuvataan tunnetilojen eteneminen muutoksen alkutilasta sen hy-

väksymiseen. Muutoksessa tulee huomioida, että yksilöt etenevät muutoksen hyväksymisessä eri tahtiin. Ihmisiä ei voi kiirehtiä hyväksymään muutosta. (Turner 2009, 74.)

Muutosjohtamisessa tulee myös huomioida, että yksilöt hyväksyvät muutoksen eri tahdissa (Pirinen 2014, 17). Tie hyväksyntään on yksilöllinen kokemus, toiset hyväksyvät muutoksen nopeammin kuin toiset. Jokaista muutoksen kokevaa työntekijää tulee tukea sen mukaan, missä vaiheessa henkilö on tunnekaivulla. Tuen muotoa tulee myös muuttaa tunnekaivun vaiheen ja yksilön mukaan. Alun järkytyksen jälkeen muutos kielletään, ja voidaan uskotella, ettei muutos kosketa meitä. Alussa henkilöstölle tulee antaa aikaa käydä kielteiset tunnetilat läpi, mutta myös aktiivisesti kertoa muutoksen tavoitteista ja tosiasiat, mihin muutos perustuu. Alkuvaiheessa ei saa antaa toivoa, että muutos ei kosketa heitä tai se ei ole niin merkittävä kuin se todellisuudessa on. Turhan toivon antaminen pitkittää muutoksen hyväksyntää. (Turner 2009, 75.)

2.7 Muutosviestintä ja toisto

Muutosta edeltää usein vaihe, jossa työntekijöiden keskuudessa on levottomuutta ja huhut kiertävät. Tämä vaihe aiheuttaa sen, että avoimuus ja yhteistyöhalukkuus heikkenevät. Muutosvastarinnan lievittämiseen parhaat keinot ovat kattava tiedotus, näkyvä johtaminen ja esimerkillinen toiminta (Ponteva 2012).

Ihminen tarvitsee viestien perille menoon tutkimusten mukaan seitsemäntoista toistoa ymmärtääkseen, että muutos aiotaan toteuttaa. Jos asiaan suhtaudutaan kielteisesti, toistoja voidaan tarvita vielä tätäkin enemmän ennen kuin asia hyväksytään ja se ymmärretään. Viestinnässä tulee keskittyä olennaisiin asioihin, jotka kiteyttävät muutoksen tavoitteet ja perustelut. (Valpola 2006, 46.)

Muutoksen tavoitteet ja perustelut tulee olla jatkuvasti saatavilla, jotta henkilöstö voi käydä tarkastamassa ne silloin, kun ovat sitä valmiita vastaanottamaan. Tunnekaivun (kuva 4) alkuvaiheessa kokiessaan kielteisiä tunteita henkilö ei välttämättä pysty vastaanottamaan kaikkea saamaansa tietoa. On väärin olettaa, että kerran esille otettu asia menee perille vastaanottajalle, ja se ymmärretään, hyväksytään ja vastaanottaja muuttaa sen perusteella toimintaansa.

Muutosviestinnässä on tärkeää ymmärtää toiston voima. Muutoksesta tulee kertoa avoimesti ja säännöllisesti ajantasaista tietoa, jotta työntekijöiden epäilykset hälvenevät ja tilanne rauhoittuu. Muutoksesta tulee antaa tilannetiedotteita jatkuvasti, vaikka tuntuisi, että ei ole mitään uutta kerrottavaa. Toisto antaa työntekijälle turvallisuuden tunnetta ja tukea muutosprosessissa. (Ponteva 2012.) Pitkät tauot viestinnässä voivat herättää epäluuloja, ja ne voivat antaa mahdollisuuden huhujen syntymiselle (Valpola 2004, 47).

Muutostilanteessa ihmisen ajatus- ja tunneprosessi noudattaa kuvan 5 mukaisia vaiheita, jossa alussa kuultu viesti kuullaan mutta ei ymmärretä. Viestin toiston avulla ihminen etenee ymmärryksestä toiminnan tasolle, ja silloin ihminen kykenee toimimaan sovitun mukaisesti. (Tokola & Hyypä 2004, 50.)

Kuulen	<ul style="list-style-type: none">• Voin kuulla, mutta en ymmärrä.
Ymmärrän	<ul style="list-style-type: none">• Voin ymmärtää, mutta en hyväksyä.
Hyväksyn	<ul style="list-style-type: none">• Voin hyväksyä, mutta en sitoutua.
Sitoudun	<ul style="list-style-type: none">• Voin sitoutua, mutta en pysty sopimaan.
Sovin	<ul style="list-style-type: none">• Voin sopia, mutta en toimi sopimuksen mukaan.
Toimin	<ul style="list-style-type: none">• Voin toimia sopimuksen mukaan.

Kuva 5. Viestin toiston merkitys ihmisen ajatus- ja tunneprosessissa. (alkup. kuva ks. Tokola & Hyypä 2004, 50.)

3 TUTKIMUSKOHDDE, -MENETELMÄ JA -KYSYMYKSET

Tutkimuksen kohderyhmä on kohdeyrityksen ostotilausprosessiin liittyvät henkilöt, joita toimintatavan muutos koskettaa. Muutos koskettaa yrityksen eri osastoja ja henkilöryhmiä, jotka ovat tekemisessä ostotilauksen kanssa jossakin sen prosessin vaiheessa. Ostotilausprosessi alkaa strategisesta ostosta ja päättyy siihen, kun valikoimaan valitun tuotteen tavarat saapuvat logistiikkakeskukseen purettavaksi ja ne tuloutetaan varaston saldoille. Tutkimuksen kohderyhmään kuuluu yhteensä 25 henkilöä.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä on tapa, jonka avulla ratkaistaan tutkimuksen ongelma (Kananen 2015, 65). Opinnäytetyön tutkimuksen toteuttamistavan vaihtoehtoja oli alussa kaksi, kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivinen eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään löytämään ilmiölle selitys ja luomaan sen pohjalta ilmiölle teoria. Kvalitatiivinen tutkimus vaatii kenttätöitä, havainnointia ja haastatteluja. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus taas perustuu olemassa oleviin teorioihin ja sillä pyritään soveltamaan teorioita käytäntöön ja tutkittavaan ilmiöön. Kvantitatiivinen tutkimusaineisto kerätään useimmiten kyselylomakkeella. (Kananen 2015, 72–73.)

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui näistä kahdesta vaihtoehdosta määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti kohderyhmän koko ja tutkimuksen tavoite. Tutkimuksen tavoitteena on ratkaista kohdeyrityksen ostotilaukseen liittyvien henkilöiden näkökulmasta, mitkä tekijät ja asiat vaikuttavat muutoksen onnistumiseen. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa sen, että tutkimus voidaan tehdä kyselytutkimuksena koko valitulle kohderyhmälle. Kun tutkimus toteutetaan määrällisenä tutkimuksena, jossa tutkimuksen kohteena on tutkimuksen koko perusjoukko, kyseessä on kokonaistutkimus. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kokonaistutkimus kannattaa tehdä silloin, kun tutkimuskohteita on vähäinen määrä. (Kananen 2015, 266.)

Määrällisen tutkimuksen taustalla on teoria, ja tutkijalla tulee olla ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Määrällisessä tutkimuksessa ilmiön ymmärryksen suunta on teoriasta käytäntöön. Olemassa olevaa teoriaa voidaan testata toimintaympäristössä, jota tutkimus koskettaa ja johon halutaan teoriaa soveltaa. (Kananen 2015, 198.) Teorian pohjalla on ammattikäytänteet, ja yleisesti käytössä olevat ja tiedostetut toimintatavat. Määrällisen tutkimuksen ideana on testata olemassa olevia teorioita ja niiden paikkaansa pitävyyttä tutkimuskohteessa. Määrällisen kyselytutkimuksen tulokset voidaan nimensä mukaisesti esittää numeroin ja mitattavin tavoin. Määrällisen tutkimuksen tuloksia esitetään teoriaan pohjautuvana vertailuna, ja teoriaa selittävin kuvaajin. Määrällisessä tutkimuksen avulla voidaan selvittää, mitkä ovat ne tekijät, jotka ilmiöön vaikuttavat. (Virtuaali-AMK 2007.)

Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä ei olisi ollut mahdollista saavuttaa koko ostotilausprosessiin liittyvien henkilöiden näkemystä muutokseen, koska tutkimuksen ongelman ratkaiseminen olisi vaatinut koko tutkimuskohderyhmään kohdistuvat teemahaastattelut. Teemahaastatteluita ei ollut mahdollista toteuttaa olemassa olevilla resursseilla. Tutkittavasta aiheesta on saatavilla runsaasti teoriaa, jota toimintatavan muutokseen voidaan soveltaa ja testata niiden toteutumista tutkimuskohteessa.

3.2 Tutkimuskysymykset

Määrällinen tutkimus pohjautuu tutkimusongelmaan sekä ilmiötä selittäviin teorioihin (Kananen 2015, 197). Opinnäytetyön tutkimusongelma voidaan esittää seuraavalla kysymyksellä:

- Miten kohdeyrityksen toimintatavan muutos toteutetaan henkilöstölähtöisesti?

Tutkimusongelmasta johdetaan tutkimuksen kysymykset, joilla pyritään samaan vastaus esitettyyn ongelmaan (Kananen 2015, 198). Opinnäytetyön tutkimuksen pääkysymykseen voidaan esittää seuraavalla kysymyksellä:

- Mitkä tekijät ja asiat vaikuttavat muutoksen onnistumiseen kohdeyrityksen henkilöstön näkökulmasta?

Tutkimuksen pääkysymys vaatii rinnalleen alakysymyksiä, joiden tarkoituksena on tuottaa lisätietoa pääkysymyksen ratkaisulle (Kananen 2015, 198).

Opinnäytetyön tutkimuksen alakysymyksiä on neljä.

- Mitä tekijät ja asiat muutoksessa ovat henkilöstölle tärkeitä yksilötasolla ja organisaatiotasolla?
- Mitkä ovat henkilöstön kokemukset aiemmista muutoksista?
- Onko henkilöstöllä pelkoja tai ennakkoluuloja muutosta kohtaan?

3.3 Tutkimuksen muuttujat

Tutkimuksessa saatava tieto tulee saattaa sellaiseen muotoon, että se on johdonmukaista ja jäseneltävissä helposti. Määrällisessä tutkimuksessa se tehdään tilastollisten muuttujien avulla. Tilastollinen muuttuja kertoo, mikä on tutkimuksen muuttujan arvo tutkimuksen teon ajankohtana. Terminä tilastollinen kuvaa sitä, että muuttujan arvo on useimmiten luku ja se on mitattavissa oleva. (KvantiMOTV 2016.)

Tilastolliset muuttujat voidaan jakaa sekä taustamuuttujiin että tutkimusmuuttujiin. Tutkimusmuuttujat liittyvät olennaisesti tutkittavaan ilmiöön, kun taas taustamuuttujat ovat yleisempää tietoa tutkittavasta. Kun tutkimuskohde on ihminen, yleisesti käytettyjä taustamuuttujia ovat mm. ikä,

sukupuoli, koulutus ja siviilisääty. Taustamuuttajat voivat olla myös yksityiskohtaisempaa tietoa. Yrityselämään kohdistuvassa tutkimuksessa taustamuuttajia voivat olla esimerkiksi päätoimipaikka, työsuhteen kesto tai työtehtävän nimike. (KvantiMOTV 2016.)

3.4 Kyselytutkimuksen laatiminen

Määrällinen tutkimus perustuu aina mittaamiselle. Onnistuneen tutkimuksen taustalla on kysymykset, joiden avulla saadaan mitattavaa tietoa. Määrällisessä tutkimuksessa kysymysten asettaminen on haasteellista, sillä on kysyttävä oikeaa asiaan, jotta vastauksista voidaan mitata haluttua asiaa. Haasteelliseksi kysymysten asettelun tekee, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt voivat tulkita kysymykset eri tavoin. (Kananen 2015, 227–228.)

Oikein asetellut ja ymmärrettävät kysymykset ovat onnistuneen tutkimuksen edellytys. Jokaisen kysymyksen tulee olla tarpeellinen, jotta tutkimuksen ongelma, pääkysymys ja alakysymykset voidaan ratkaista. Kyselyn kysymysmuodot ovat strukturoituja tai avoimia. Strukturoiduissa kysymyksissä tutkija on määritellyt vastausvaihtoehdot, ja tutkittava valitsee niistä sopivimman. Strukturoitujen kysymysten etuna on niiden helppo käsiteltävyys, koska vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi määritellyt. Avoimissa kysymyksissä voi olla sekä täysin avoimia tai rajattuja kysymyksiä. Avoimet kysymysten etuna on, että ne eivät tarjoa valmiita vastauksia. Avoimet kysymykset tuottavat tutkittavan näköisiä vastauksia antaen tilaa uudelle ilmiölle, josta tutkija ei ole tietoinen. Avoimilla kysymyksiä käytössä on myös vaara, että väljästi rajaamattomat avoimet kysymykset eivät tuota tutkimuksen kannalta oleellista tietoa, tai vastaajat voivat kyllästyä avoimiin kysymyksiin ja ne jätetään tyhjiksi. (Kananen 2015, 230–235.)

Kysymystyyppinä on useita erilaisia, kuten valintakysymys, jossa valitaan vaihtoehdoista vain yksi vastaus. Monivalintakysymyksessä voi valita useamman vastauksen tarjotuista vaihtoehdoista. Skaalakysymystä käytetään mielipidekysymyksissä, usein käytetään 5- tai 7-portaista asteikkoa, joilla mielipide ilmaistaan valitsemalla asteikolta omaa mielipidettä vastaava arvo. Asteikkojen ääripäät edustavat mielipiteitä, jotka ovat joko täysin samaa mieltä tai täysin eri mieltä. Edellä mainittujen lisäksi kysymykset voidaan esittää numerokysymyksenä, joissa vastaus annetaan lukuina tai tekstikysymyksenä, jolloin tutkittava voi kirjoittaa täysin avoimen vastauksen. (Kananen 2015, 237–241.)

Opinnäytetyön kyselytutkimuksessa on käytetty kysymystyypeistä valintakysymyksiä, skaalakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Kyselytutkimuksen vastaajan taustamuuttajien kartoituksen on käytetty valintakysymyksiä, koska vastaajalla voi olla näihin kysymyksiin vastauksena vain yksi tarjotuista vaihtoehdoista. Valtaosa tutkimuksen kysymyksistä on toteutettu skaalakysymyksenä. Skaalakysymysten vastausvaihtoehdoissa on käytetty 5-portaista asteikkoa:

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Melko eri mieltä
- 3 = Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 = Melko samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä.

Varsinaisissa tutkimuskysymyksissä eli tutkimusmuuttujissa kartoitetaan skaalakysymysten avulla vastaajien asennetta, mielipidettä ja kokemusta tutkittavaan aiheeseen. Vastaajat voidaan skaalakysymysten vastausten perusteella järjestää tulosten analysointivaiheessa vastausten samanmielisyyden mukaan. Avoimia kysymyksiä kyselyssä käytettiin kolmessa kysymyksessä. Kysymykset, joissa käytettiin avoimia kysymyksiä, ei tarkoituksellisesti haluttu rajoittaa vastaajia valmiilla vastauksilla, vaan tällä tavoin pyrittiin tavoittamaan vastaajien kokemuksia, mielipiteitä ja asenteita, joita ei tutkimuskysymysten asettamisessa olisi osattu ennakoida tai ottaa huomioon. Kyselyn kysymysten aiheet voidaan jaotella kolmeen eri kategoriaan: taustamuuttujat, joilla kartoitetaan vastaajan taustatietoja, tutkimusmuuttujat, joita ovat toimintatavan muutos yleisellä tasolla sekä toimintatavan muutos, joka koskettaa M-Filesin ohjattua ostotilausprosessia.

3.5 Kyselytutkimuksen toteutus ja lähetys

Kyselytutkimus (liite 1) toteutettiin Webropol-kyselytyökalulla, jonka avulla kysely voitiin helposti toteuttaa verkossa. Kutsu ja linkki kyselytutkimukseen lähetettiin Webropol-kyselytyökalun kautta osallistujille sähköpostitse 31.8.2016. Vastausaikaa kyselyyn vastaamiseen annettiin 9.9.2016 asti. Ennen varsinaisen kyselykutsun lähettämistä vastaanottajille lähetettiin vapaamuotoinen sähköposti, jossa kerrottiin heidän saavan kutsun osallistua kyselyyn.

Varsinaisen kyselytutkimus sähköpostikutsussa (liite 1) vastaanottajille kerrottiin kuka kyselyn toteuttaa, miksi se toteutetaan, sekä mihin tarkoitukseen kyselyn tuloksia käytetään, ja keneen voi ottaa yhteyttä, mikäli halua lisätietoa kyselystä. Sähköpostissa mainitaan myös kyselyn vastaamiseen kuuluva arvioitu aika, sekä mahdollisuudesta osallistua arvontaan, jonka palkintona oli DeliCard Original -lahjakortti. Arvontaan oli mahdollista osallistua vain vastaamalla kyselyyn. Arvonnan palkinnolla on pyrkimys motivoida vastaajia vastaamaan tutkimukseen.

Sähköpostikyselyn vastausaika on yleensä lyhyt. Suurin osa vastauksista tulee lähetyksen jälkeen ensimmäisenä ja toisena päivänä, ja vastaanottajat vastaavat useimmiten heti avatessaan viestin. (Kananen 2015, 219, 281.) Tutkimuksen vastausprosenttia pyrittiin kasvattamaan myös tutkimuksen ollessa käynnissä. Tutkimuksesta lähetettiin uusintakutsu 5.9.2016 niille vastaanottajille, jotka eivät olleet vielä siinä vaiheessa osallistuneet kyselyyn.

Kyselytutkimuksen kysymykset pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman selkeiksi. Osassa kysymyksissä oli seliteteksti, jolla pyrittiin varmistamaan, että kysymyksessä käytetty termi ymmärretään mahdollisimman yksiselitteisesti. Kyselyn ymmärrettävyys pyrittiin varmistamaan testamalla tutkimuslomake, ja se myös oikoluettiin ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä. Saadun palautteiden pohjalta kysymyksiin ja selitteisiin tehtiin muutoksia.

3.6 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön tutkimuksen tulosten tulee olla luotettavia. Luotattavuus tarkoittaa sitä, että tulokset ovat oikeita. Tutkimuksen luotettavuutta mitataan sekä tutkimuksen reliabiliteetilla että validiteetilla. Silvermanin (1997) mukaan reliabiliteetti tarkoittaa sitä, mikäli tutkimus toteutettaisiin uudestaan, tulokset olisivat samanlaiset. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Määrällisen tutkimuksen tärkein luotettavuuden mittari on tulosten yleistettävyys eli ulkoinen validiteetti. (Kananen 2015, 344–345.) Tulosten yleistettävyys tarkoittaa, että tulokset pitävät paikkansa myös muissa vastaavissa tutkimuksissa, joissa samaa ilmiötä tarkastellaan (Kananen 2015, 347).

Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen luotettavuutta siten, että mikäli tutkimus toistetaan, saadaan sama tulos. Reliabiliteetin luotettavuutta voidaan arvioida, sitä ei voi laskea. Määrällisessä tutkimuksessa tutkimuksen reliabiliteetti ei ole tae, että tutkimus on validiteetti. Tutkimus voidaan toistaa ja saada samat tulokset, mutta mikäli kysymysten asettelussa on virhe, tutkimustulos ei ole yleistettävissä. Tehtäessä kokonaistutkimus ja tavoittamalla kaikki tutkittavat, on tutkimuksen validiteetti korkea. Korkea validiteetti on edellytys reliabiliteetille. (Kananen 2015, 349–350.)

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena ja se lähetettiin 25 henkilölle, joita toimintatavan muutos kohdeyrityksessä koskettaa. Kyselyyn vastasi 19 henkilöä. Kokonaisvastausprosentiksi tuli 76 %. Laskutapana käytettiin Kanasen (2015, 283) teoksessa mainittua American Association for Public Opinion Researchin suosittamaa vastausprosentin laskutapaa, missä verkkovastausten määrää kappaleissa (19 kpl) suhteutetaan verkkokutsujen määrään kappaleissa (25 kpl). Kanasen (2015, 279) mukaan verkkokyselyjen vastausprosentit ovat olleet jatkuvasti laskussa, ja kohdennetuissa sähköpostitutkimuksissa päästään yleisesti noin 10 %:n vastaajamääriin. Informoiduissa verkkokyselyissä päästään useimmiten parempiin tuloksiin. Informoidussa kyselyssä vastaaja saa tutkimuksesta ennakoilmoituksen joko sähköpostilla tai puhelimitse, ja vastaajia motivoidaan vastaamaan tutkimukseen. Ennakkoon informoiduista tutkimuksista onkin mahdollista saada erittäin hyviä vastausprosentteja, jopa 70 %. (Kananen 2015, 281.)

Kyselyn vastausprosentilla, 76 %, tutkimuksen validiteetin voidaan todeta olevan korkea, ja sitä voidaan pitää erittäin hyvänä tuloksena tuottamaan luotettavaa tutkimustietoa. Tutkimuksen reliabiliteetin voidaan arvioida

olevan myös luotettavalla tasolla. Tutkimustuloksen korkea validiteetti antaa toteutetulle tutkimukselle hyvät edellytykset, että sama tulos on toistettavissa tässä kohderyhmässä, ja tuottaen vastaavan tuloksen kuin nyt toteutetussa tutkimuksessa.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Toteutetussa tutkimuksessa kysyttiin vastaajilta viisi taustamuuttujaa, jotka ovat seuraavat: ikä, sukupuoli, esimiesasema, työvuoden työelämässä ja työvuodet kohdeyrityksessä. Ikä ja sukupuoli ovat tyypillisiä taustamuuttujia, jotka voivat vaikuttaa tutkittavan aiheen tuloksiin ja sen vuoksi ne myös ovat mukana tutkimuksessa. Yksityiskohtaisempia taustamuuttujia edustavat vastaajan mahdollinen esimiesasema, työvuoden työelämässä sekä työvuodet kohdeyrityksessä. Esimiesasema voi vaikuttaa tutkittavan näkökulmaan muutoksista. Työvuodet työelämässä ja kohdeyrityksessä kartoittavat tutkittavan kokemuspohjaa muutoksista yleisesti ja kohdeyrityksessä.

Taulukko 1 esitetyissä taustamuuttujista käy ilmi, että vastaajista suurin ikäryhmä oli 30–40-vuotiaat, joita vastaajista on 53 %. 37 % vastaajista on työskennellyt 1–5 vuotta nykyisen työnantajan palveluksessa. Laskettaessa yhteen kaikki yli 10 vuotta kohdeyrityksessä työskennelleet 11–20 vuotta 21 % ja yli 20 vuotta 16 % saadaan sama määrä vastaajia kuin 1–5 vuotta työskennelleissä. Kumpiakin on vastaajista 37 %. Tasainen jakauma 1–5 vuotta ja yli 10 vuotta nykyisen työnantajan palveluksessa olleissa mahdollistaa, että vastaajilla on näkemystä ja kokemuspohjaa verrata muutosta aiempiin koettuihin muutoksiin työelämässä yleensä, ja saman yrityksen sisällä koettuihin muutoksiin.

Vastaajilla on työelämäkokemusta vähintään kuusi vuotta, alle kuusi vuotta työelämässä olleita ei ollut kyselyssä lainkaan. Nykyään tai aiemmin esimiesasemassa olleet edustivat kyselyssä vähemmistöä 22 %:lla vastaajista.

Vastaajia		19 kpl
Kysymys	Vastausvaihtoehdot	%-osuus
Ikä	Alle 30 vuotta	11%
	30–40 vuotta	53%
	41–50 vuotta	16%
	Yli 50 vuotta	21%
Sukupuoli	Nainen	74%
	Mies	26%
Vuodet nykyisen työnantajan palveluksessa	Alle vuoden	11%
	1–5 vuotta	37%
	6–10 vuotta	16%
	11–20 vuotta	21%
	Yli 20 vuotta	16%

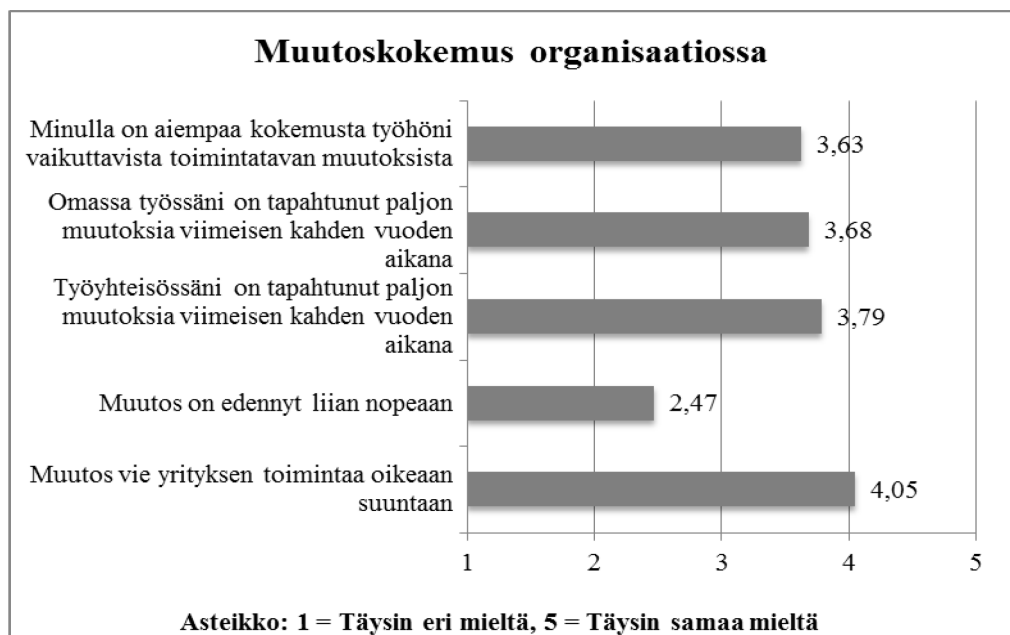
Vuodet työelämässä		
	Alle vuoden	0%
	1–5 vuotta	0%
	6–10 vuotta	26%
	11–20 vuotta	37%
	Yli 20 vuotta	37%
Olen esimiesasemassa		
	Kyllä	11%
	En	79%
	En enää	11%

Taulukko 1. Kyselytutkimuksen taustamuuttajat

4.1 Muutokset organisaatiossa

Kyselytutkimuksen Muutokset organisaatiossa -osiossa selvitettiin vastaajien kokemuspohjaa aiemmista työhön vaikuttavista toimintatapaa koskevista muutoksista, muutoksista organisaatiossa yleisesti, ja muutoksista, jotka ovat koskettaneet vastaajan omaa työtä. Lisäksi kyselyssä selvitettiin vastaajien mielipidettä toimintatapaan liittyvän muutoksen etenemisvauhdista, sekä viekö vastaajan mielestä toimintatavan muutos yrityksen toimintaa oikeaan suuntaan. Osion kysymykset olivat pakollisia, ja vastauksia näihin kysymyksiin saatiin 19 kpl. Kyselyssä kutsutaan digitaalisesti ohjattua ostotilausprosessin työnkulkua nimellä M-Files Keikkakansio, koska se on kohdeyrityksessä yleisesti käytössä oleva termi, joka tarkoittaa kohdeyrityksen digitalisoitua ostotilausprosessia.

Kuvion 1 vastauksissa käy ilmi, että muutoksia tapahtuu niin organisaatio- kuin yksilötasollakin kahden viimeisen vuoden aikana.



Kuvio 1. Vastaajien kokemus muutoksista organisaatiossa

Tapahtuneet muutokset ovat koskettaneet koko työyhteisöä vastausten keskiarvolla 3,79. Vastaajan omassa työssä on tapahtunut hieman vähemmän (3,68) muutoksia kahden viimeisen vuoden aikana kuin koko työyhteisössä. Vastaajista yli puolella (3,63) on kokemusta omaan työhön vaikuttavista toimintatavan muutoksista.

Tutkimuksessa selviää, että vaikka vastaajat kokevat olleen paljon muutoksia viimeisen kahden vuoden aikana sekä työyhteisössä ja omassa työssä, se ei vaikuta heidän suhtautumiseen toimintatavan muutokseen. Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että toimintatavan muutos vie yrityksen toimintaa oikeaan suuntaan (4,05). Vastaajien mielestä toimintatavan muutos ei ole edennyt myöskään liian nopeasti (2,47).

4.2 Toimintatavan muutoksen tavoitteista ja hyödyistä tiedottaminen

Tutkimuksen Toimintatavan muutoksen tavoitteet ja hyödyt -osiossa selvitettiin vastaajien mielipidettä siitä, miten he ovat kokeneet saaneensa muutoksesta tietoa. Muutokseen liittyvässä tiedonkulussa keskityttiin erityisesti siihen, onko organisaatiossa tiedotettu muutoksesta, onko muutokselle asetetut tavoitteet vastaajien tiedossa, ja ovatko vastaajat tietoisia, mitä hyötyjä muutoksella tavoitellaan nykyiseen toimintatapaan verrattuna. Lisäksi kartoitettiin vastaajien mielipidettä ja kokemusta, onko vastaajalla tietoa, miten muutos tulee vaikuttamaan vastaajan työhön, ja mitä hyötyjä muutos tuo vastaajan työhön. Osion kysymykset olivat pakollisia, ja vastauksia kysymyksiin saatiin 19 kpl.

Kuvion 2 tuloksista käy ilmi, että vastaajat tiedostavat muutoksen tavoitteen ja hyödyt omassa työssään ja ostotilausprosessissa varsin hyvin.



Kuvio 2. Toimintatavan muutoksen tavoite ja hyödyt

Kuvion 2 tuloksista käy ilmi, että tiedotus toimintatavan muutoksen syistä on onnistunut. Syyt, miksi muutos toteutetaan, tiedetään ja ymmärretään vastaajien keskuudessa erittäin hyvin (4,21). Vastaajat kokevat myös, että muutoksen tarve on perusteltu hyvin (4,05). Vastaajat tietävät myös, mitä hyötyjä muutoksella tavoitellaan (4,0). Näiden kolmen vastauksen tulokset tukevat toisiaan, että muutokseen kohdistuviin peruskysymyksiin on muutosprosessin aikana vastattu hyvin.

Muutoksen tavoitteet on tuloksen mukaan kerrottu henkilöstölle selkeästi 3,74, mutta suhteessa muihin osa-alueen kysymyksiin viesti olisi voinut olla vielä selkeämpi, sillä kysymys sai tämän osa-alueen heikoimman keskiarvon. Tieto, mitä hyötyä muutos tuo yksilötasolle, sai osa-alueen toiseksi heikoimman tuloksen 3,89. Verrattaessa näitä kahta tulosta osion muihin kolmeen kysymykseen, voidaan todeta, että viestinnässä on parannettavaa. Yksilötason muutoksen hyötyjen viestintään tulee antaa enemmän huomiota. Toisaalta verrattaessa näiden kysymysten keskiarvoja kysymyksissä käytössä olleeseen arviointiasteikkoon, jonka maksimi on 5, voidaan päätellä tiedonkulun kuitenkin onnistuneen kokonaisuutena kohtuullisen hyvin.

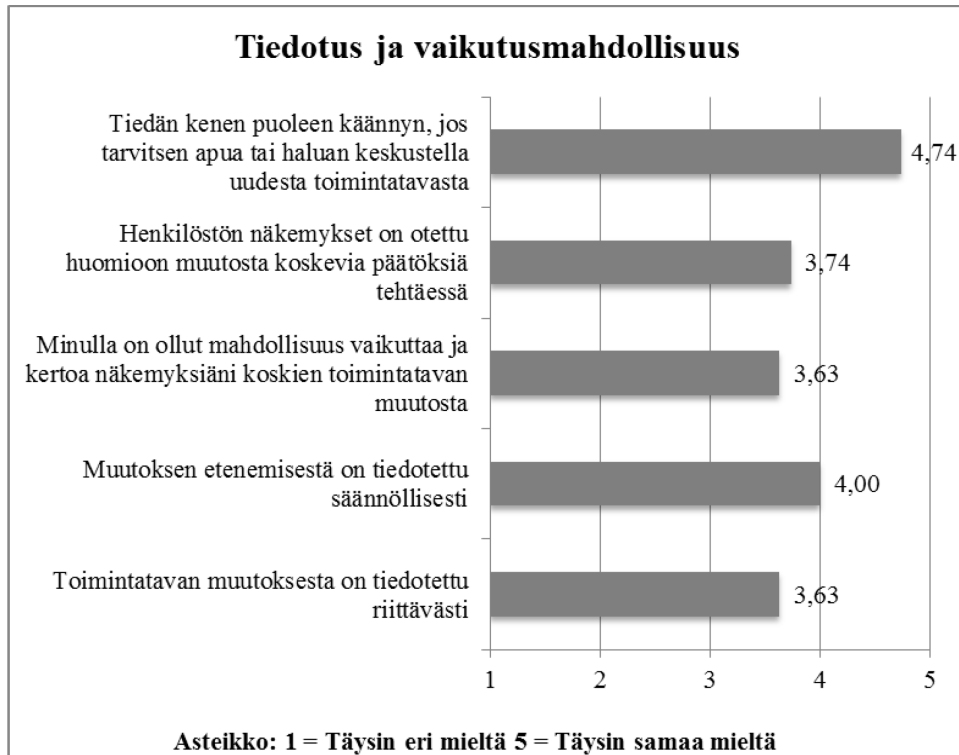
4.3 Toimintatavan muutoksen tiedotus ja vaikutusmahdollisuus

Toimintatavan muutoksen tiedotus ja vaikutusmahdollisuus -osiossa kartoitettiin vastaajien mielipiteitä ja kokemuksia muutoksen tiedotuksen säännöllisyyteen, riittävyteen sekä henkilöstön ja yksilön mahdollisuudesta vaikuttaa toimintatapaan, jota ollaan muuttamassa. Lisäksi kartoitettiin tietävätkö vastaajat kehen ottavat yhteyttä, jos he haluavat keskustella tai tarvitsevat tukea muutokseen liittyen. Myös tämän osion kysymykset olivat pakollisia ja vastauksia näihin kysymyksiin saatiin 19 kpl.

Kuviossa 3 esitettyjen kysymysten tulokset ovat hyvällä tasolla, sillä tämän osion alhaisin vastauksen keskiarvo on 3,63, arviointiasteikon maksimin ollessa 5. Kysymysten tuloksista voidaan todeta, että vastaajat tietävät erittäin hyvin kenen puoleen heidän tulee kääntyä, mikäli haluavat keskustella muutoksesta tai tarvitsevat apua siihen liittyen (4,74). Muutoksen etenemisestä on tuloksen perusteella tiedotettu vastaajien mielestä säännöllisesti (4,00). Säännöllisestä muutoksen etenemisestä tiedottamisesta huolimatta, itse toimintatavan muutoksesta, on tiedotettu vastaajien kokemuksen mukaan hieman heikommin (3,63). Tiedotuksen sisällöllä on merkitystä. Säännöllisesti toistettu viesti tulee pukea eri sanamuotoihin, jotta vastaanottajat eivät koe toistoa hokevana. Monipuolinen viestintä ja sanamuodot samasta aiheesta parantavat mahdollisuutta, että viesti luetaan ja kuunnellaan jokaisella kerralla.

Vastaajat ovat kokeneet, että heillä on ollut hyvä mahdollisuus kertoa omia näkemyksiään liittyen toimintatavan muutokseen (3,63). Nämä kerrotut näkemykset on myös otettu huomioon muutosta koskevissa päätöksissä (3,74). Kahdesta viimeisimmästä tuloksesta voidaan todeta, että suu-

rin osa niistä, jotka ovat tuoneet näkemyksiään esiin kokevat, että ne on myös otettu huomioon muutoksen päätöksenteossa.



Kuvio 3. Toimintatavan muutoksen tiedotus ja vaikutusmahdollisuudet

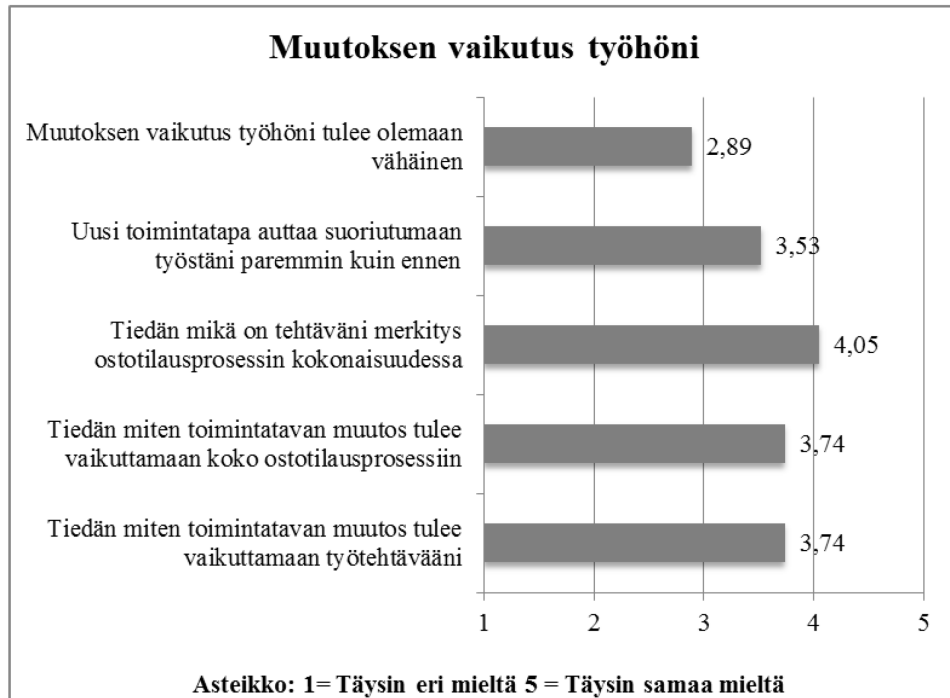
4.4 Toimintatavan muutoksen vaikutukset työhöni

Toimintatavan muutoksen vaikutukset työhöni -osiossa kartoitettiin vastaajien mielipidettä, että kokevatko he muutoksen vaikutuksen olevan omaan työhön vähäinen, tietävätkö vastaajat kuinka muutos tulee vaikuttamaan vastaajan työhön, ja auttaako uusi toimintatapa suoriutumaan vastaaja työstään aiempaa paremmin. Ostotilausprosessista kartoitettiin tietävätkö vastaajat, mikä on oman työtehtävän merkitys koko ostotilausprosessissa, ja ovatko vastaajat tietoisia, miten muutos tulee vaikuttamaan ostotilausprosessin kokonaisuuteen. Edellisten osioiden tapaan tässäkin kysymykset olivat pakollisia ja vastauksia näihin kysymyksiin saatiin 19 kpl.

Kuviossa 4 esitettyjen tulosten pohjalta voidaan todeta, että vastaajien tietoisuus kysytyihin aiheisiin on hyvällä tasolla. Alin keskiarvo kysymyksiin, joissa selvitetään vastaajien tietämystä muutoksen aiheuttamista vaikutuksista, on 3,53. Alimman tuloksen (2,89) tässä osiossa saa kysymys, jossa vastaajat arvioivat, onko muutos vähäinen omaan työhön.

Tuloksen mukaan vastaajat kokevat, että muutoksen vaikutus tulee olemaan omaan työhön suurempi kuin vähäinen. Siitä huolimatta, että vastaajat arvioivat muutoksen vaikutuksen olevan suurempi kuin vähäinen, kokevat he, että muutos auttaa heitä suoriutumaan työstään paremmin (3,53). Yli puolella vastaajista (4,05) on melko hyvä käsitys oman työtehtävänsä

merkityksestä ostotilausprosessin kokonaisuuteen. Oman tehtävän merkityksen tiedostaminen ostotilausprosessin kokonaisuudessa voidaan olettaa tukevan ymmärrystä, miten toimintatavan muutos vaikuttaa koko ostotilausprosessiin, ja miten muutos vaikuttaa vastaajan omaan työtehtävään. Kummankin edellä mainitun vastauksen keskiarvo on 3,74.



Kuvio 4. Muutoksen vaikutus työhöni

4.5 Toimintatavan muutokseen kohdistuvat tuntemukset

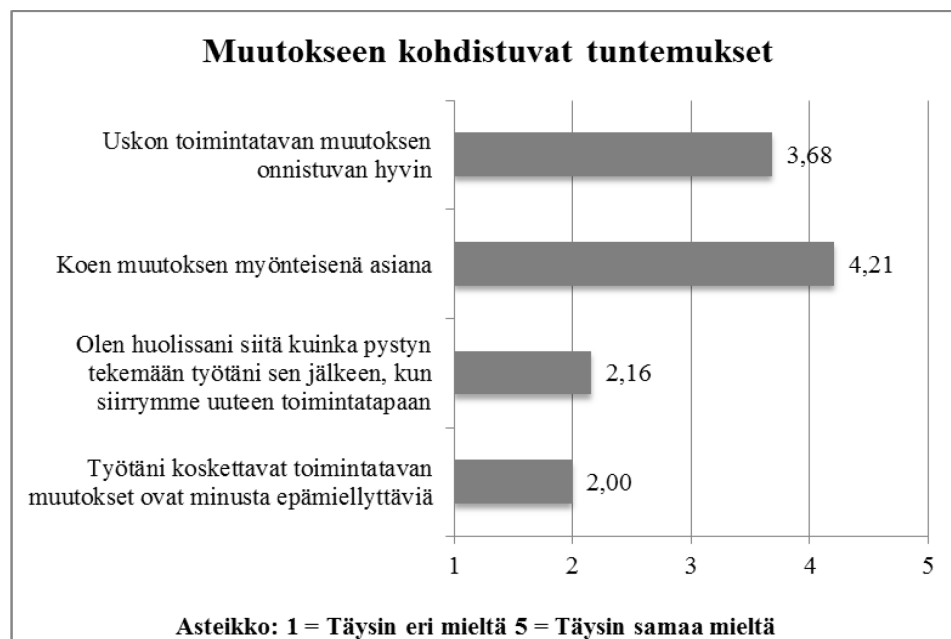
Toimintatavan muutokseen kohdistuvat tuntemukset -osiossa kartoitettiin vastaajien uskoa muutoksen onnistumiseen, ja pitävätkö he muutosta myönteisenä asiana. Näiden lisäksi kartoitettiin kantavatko vastaajat huolta siitä, mitä muutos aiheuttaa heidän omaan työhönsä, sekä arviota, ovatko omaa työtä koskevat muutokset vastaajille epämiellyttäviä. Kysymykset olivat pakollisia ja vastauksia näihin kysymyksiin saatiin 19 kpl.

Kuviossa 5 esitettyjen tulosten perusteella voidaan todeta, että vastaajat suhtautuvat muutokseen positiivisesti. Toimintatavan muutosta pidetään myönteisenä asiana (4,21). Vastaajien usko muutoksen onnistumiseen hyvin on hieman myönteisyyttä alemmalla tasolla, mutta kuitenkin arviointiasteikkoon nähden melko hyvä keskiarvolla 3,68.

Henkilöt, joita muutos koskettaa, eivät ole huolissaan siitä, miten he pystyvät tekemään työtään uuden toimintatavan mukaisesti (2,16). Tämä tulos tukee sitä, että henkilöt eivät tuloksen perusteella yleensääkään koe muutoksia epämiellyttävinä (2,00).

Muutokseen kohdistuvat tuntemukset -osion tulokset tukevat toinen toisiansa. Myönteisyys muutosta kohtaan ja usko muutokseen onnistumiseen on

mahdollista vain, kun vastaajat eivät koe suurta huolta omasta työstään tai eivät koe omaa työtä koskevaa toimintatavan muutosta epämiellyttävänä.



Kuvio 5. Muutokseen kohdistuvat tuntemukset

Taulukossa 2 tarkastellaan vaikuttaako vastaajan nykyinen tai aiempi esimiesasema kokemukseen muutoksen myönteisyyteen. Neljällä vastaajista on esimiestausta, kun taas ei-esimiesasemassa olevia vastaajia on 15. Tuloksista voidaan päätellä, että esimiesasema ei vaikuta vastaajien kokemukseen muutoksen myönteisyyteen. Kumpikin ryhmä kokee muutoksen myönteisenä.

Vastaajia **19 kpl**

Olen esimiesasemassa	Koen muutoksen myönteisenä asiana		
	Ei eri eikä samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Kyllä	0	1	1
En	4	5	6
En enää	0	1	1

Taulukko 2. Esimiesaseman vaikutus muutoksen myönteisyyteen

4.6 Muutoksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Muutoksen onnistumiseen vaikuttavassa -osiossa kartoitettiin vastaajien mielipidettä asioista ja seikoista, jotka edistävät muutoksen onnistumista, mitkä tai millaiset asiat saavat muutoksen epäonnistumaan, ja pyydettiin listaamaan onnistuneen muutoksen kolme tärkeintä asiaa. Kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, joista kaksi ensimmäistä oli vapaaehtoisia. Ensimmäiseen kysymykseen tuli 16 vastausta ja toiseen 14 vastausta. Osion viimeinen kysymys oli pakollinen ja siihen vastauksia tuli 19 kpl. Tau-

lukossa tulokset esitetään asian tai seikan kannatusprosentteina suhteessa kokonaisvastaajamäärään. Avoimissa kysymyksissä vastaajat luettelivat useita muutoksen onnistumista ja epäonnistumiseen vaikuttavia asioita ja seikkoja.

Taulukko 3 osoittaa, että vastaajista 78 % pitää taulukossa esitettyjä viittä asiaa ja seikkaa muutoksen onnistumista edistävinä tekijöinä. Tärkeimpänä muutoksen onnistumiseen vaikuttavana tekijänä on hyvä perehdytys ja riittävä opastus uuteen toimintatapaan. Toisena ja kolmantena tekijänä muutoksen onnistumisen takaavat sekä huolellinen muutoksen valmistelu ja suunnittelu (18 %) sekä avoin ja selkeä tiedottaminen (16 %). Neljänneksi tärkein tekijä, muutoksen perustelut (13 %) liittyvät tiedottamiseen ja erityisesti ottaa kantaan tiedottamisen sisältöön. Viidentenä onnistumisen tekijänä on henkilöstön ottaminen mukaan muutoksen suunnitteluun (9 %).

Taulukon kärkiviisikosta voidaan todeta, että vastaajille on tärkeää, että he oppivat uuden toimintatavan ja saavat sen käyttöönottoon tukea. Muutosprosessin aikana muutoksesta tiedottaminen on erittäin tärkeässä roolissa onnistumisen kannalta. Näiden lisäksi muutos on valmisteltava huolellisesti, ja muutosta on suunniteltava yhdessä työntekijöiden kanssa.

Vastaajia	16 kpl
Mitkä asiat ja seikat edistävät muutoksen onnistumista?	
Hyvä perehdytys ja riittävä opastus uuteen toimintatapaan	22 %
Huolellinen muutoksen valmistelu ja suunnittelu	18 %
Avoin ja selkeä tiedottaminen	16 %
Muutoksen tarkoituksen perustelut	13 %
Työntekijöiden osallistaminen muutokseen	9 %

Taulukko 3. Muutokseen kohdistuvat tuntemukset

Taulukkoon 4 on listattu viisi asiaa ja seikkaa, jotka saavat muutoksen epäonnistumaan. Yli neljännes vastaajista (26 %) on sitä mieltä, että mikäli muutos valmistellaan salassa tai siinä ei oteta henkilöstön näkemystä huomioon, tulee muutos epäonnistumaan. Huonosti tehty taustatyö ja huolimaton suunnittelu (17 %), ja muutoksen liian nopea muutoksen eteneminen (17 %) jakavat toisen sijan asioina ja seikkoina, jotka saavat muutoksen epäonnistumaan. Näillä kahdella seikalla on suora vaikutus toisiinsa. Voidaan olettaa, jos muutos on tapahtunut liian nopeassa tahdissa, että taustatyötä ei välttämättä ole tehty niin huolellisesti kuin se olisi mahdollista tehdä. Epäonnistumisen kolmen kärki nousee selkeänä esiin.

Kolmen kärkisijan lisäksi muutoksen saa epäonnistumaan muutos pelkän muutoksen takia (9 %) ja huono perehdytys (4 %). Voidaan olettaa, jos muutos tehdään vain pelkän muutoksen takia, henkilöstö ei sitoudu muutokseen, koska muutoksen tarpeen perustelu, tavoitteet ja hyödyt jäävät vajavaisiksi. Huono perehdytys voi pilata muilta osin onnistuneen muu-

toksen. Perehdytys on tärkeässä roolissa käytännön työn tekijöiden kannalta, vain hyvällä perehdytyksellä uusi toimintatapa voidaan vakiinnuttaa ja henkilöstö sitoutetaan käyttämään sitä.

Vastaajia **14 kpl**

Mitkä tai millaiset asiat saavat muutoksen epäonnistumaan?

Muutoksen valmistelu salassa ja ilman henkilöstön näkemystä	26 %
Huonosti tehty taustatyö ja huolimaton suunnittelu	17 %
Liian nopea muutoksen eteneminen	17 %
Muutos pelkän muutoksen vuoksi	9 %
Huono perehdytys	4 %

Taulukko 4. Muutokseen kohdistuvat tuntemukset

Taulukossa 5 on vastaajille kolme tärkeintä asiaa tai seikkaa, jotka tekevät muutoksesta onnistuneen. Kaikki tuloksissa esiin tullutta kolme tärkeintä seikkaa liittyvät muutosprosessin vaiheeseen, jossa muutos konkretisoituu ja uusi toimintatapa otetaan käyttöön, tai toimintatapa on jo vastaajien käytössä. Ensimmäisenä ja tärkeimpänä asiana toimintatavan muutoksen onnistumisessa on, että uusi toimintatapa opetetaan käyttäjille ja sen käyttöön annetaan tukea myös sen jälkeen, kun se on otettu käyttöön (22 %). Toiseksi tärkeimpänä muutoksen kokemiseen onnistumiseen vaikuttaa se, että muutos ja uusi toimintatapa tuovat vastaajien työhön helpotusta ja nopeuttaa työn tekemistä (17 %). Henkilöstö toivoo muutoksen tuovan konkreettista helpotusta käytännön työhön nopeuttaen sitä. Helpotusta tuo myös se, että uusi toimintatapa toimii myös käytännön työssä. Kolmanneksi tärkeimmäksi nouseekin, että uusi toimintatapa on käytännössä toimiva (10 %). Käytännön toimivuuden voidaan ulottaa koskemaan sekä käytännön työn toimivuutta kuin myös käytettävän tiedonhallintajärjestelmän toimivuutta.

Vastaajia **19 kpl**

Mitkä ovat kolme tärkeintä asiaa tai seikkaa, jotka tekevät muutoksesta sinun mielestäsi onnistuneen?

1. Hyvä perehdytys ja käyttötuki	22 %
2. Muutos tuo helpotusta työhön ja nopeuttaa sen tekemistä	17 %
3. Käytännön toimivuus	10 %

Taulukko 5. Muutokseen kohdistuvat tuntemukset

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Vertailtaessa tutkimuksen tuloksia teoriapohjaan, voidaan todeta, että yleisesti käytetty toteamus ”pysyvää on vain muutos” kuvaa hyvin aikaa, jota elämme. Muutosta tapahtuu jatkuvasti, sekä kehityksen suuret aallot vaikuttavat niin organisaatioihin kuin sen työntekijöihin (Manka 2006, 279).

5.1 Muutokset organisaatiossa

Myös toteutettu tutkimus vahvistaa käsityksen, että muutos on jatkuva olo-tila työelämässä. Tutkimuksen vastaajat kokevat, että työyhteisöä ja heidän omaa työtään koskettavia muutoksia on tapahtunut paljon viimeisen parin vuoden aikana. Tulosten mukaan vastaajien omassa työssä tapahtuneita muutoksia on hieman vähemmän kuin organisaatiossa tapahtuneiden muutoksia. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että yrityksessä on tapahtunut myös muutoksia, jotka eivät ole koskettaneet kaikki vastaajia tai heidän töitään. Työelämän tapahtuvat muutokset ja vaikutukset voidaankin Erämetsän (2013, 23–25) mukaan jakaa neljään tasoon. Ensimmäinen taso on yksilön muutos, joka koskettaa vain yhtä henkilöä. Toinen on taktinen tai tekninen muutos, joka ei kosketa koko organisaatiota, ja ne muutokset vaikuttavat vain vähäisesti yrityksen strategiaan ja yrityskulttuuriin. Kolmas muutos on strateginen, jonka muutokset edellyttävät tekijöiltä kehittymistä tai muutosta tavoissa toimia, ihmisten asenteissa ja ajattelussa. Neljäs muutos on vaikein ja hitain toteuttaa, ja siinä muutoksen kohteena on koko yrityskulttuuri.

Muutoskyky ja uudistuminen ovat yrityksille yksi tärkeimmistä ominaisuuksista, jotta se pysyy mukana jatkuvasti kiristyvässä kilpailussa. Tutkimuksen mukaan henkilöstö tiedostaa muutoksen tarpeen ja kokee muutoksen vievän yritystä oikeaan suuntaan. Työyhteisöä ja yksilöitä koskettavia muutoksia on ollut paljon, ja muutostarpeet eivät todennäköisesti tule vähenemään tulevaisuudessakaan, jos yritys haluaa pitää tai parantaa markkina-asemaansa. Tutkimuksesta nousee selkeästi esiin, että ottamalla henkilöstö mukaan muutokseen ja tiedottamalla heitä muutoksesta avoimesti ja säännöllisesti, voidaan vaikuttaa henkilöstön muutosasenteeseen ja suhtautumiseen.

Edellytykset muutoksen onnistumiselle ovat heikot, jos yrityksessä valmistellaan muutosta salassa niiltä henkilöiltä, joita muutos koskettaa. Organisaation toimiessa näin, henkilöstö ei saa mahdollisuutta tuoda esiin näkemyksiään, huoliaan, eivätkä saa mahdollisuutta vaikuttaa heidän työtään koskeviin asioihin. Muutoksen etenemistahti tulisi myös sovittaa muutoksen laajuuteen. Mitä laajempi tai merkittävämpi muutos, sitä aikaisemmassa vaiheessa muutoksesta tulee henkilöstölle kertoa. Säännöllinen ja avoin viestintä muutoksen etenemisestä edistää henkilöstöä sopeutumaan tulevaan muutokseen.

5.2 Muutoksen tavoitteista ja hyödyistä tiedottaminen

Viestintä ja kommunikaatio ovat yksi tärkeimmistä työkaluista muutosprosessissa. Kaikki mitä organisaatiossa tapahtuu tai ei tapahdu, johtuu kommunikaation onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Ymmärryksen syntyminen, vaikuttaminen, tiedon kulkeminen ja vaihtaminen, kaikki nämä vaativat ihmisten välistä kommunikaatiota ja viestintää. (Erämetsä 2003, 235.) Muutostilanne aiheuttaa henkilöstön keskuudessa aina kysymyksiä, ja kysymyksiin tulee löytyä vastaukset, jotta muutoksella olisi mahdollisuus onnistua. Muutosviestinnän sisällöllä on merkitystä. Mitä merkittävämpi muutos on kyseessä, sen paremmin ja selkeämmin henkilöstön on ymmärrettävä miksi muutos tehdään, mitä ovat sen avulla tavoiteltavat hyödyt, ja miksi muutos on saatava aikaan. Muutoksesta viestiminen on merkittävin osa-alue, joka rakentaa muutoksen ympärille turvallisuutta. Viestintä on muutoksen läpiviemisen mahdollistava elementti. Viestinnässä tulee varmistaa, että organisaatiossa ymmärretään muutoksen taustat samalla tavalla riippumatta kuulijan tehtäväroolista. Sen vuoksi viestit tulee aina sovittaa kuulijan mukaan.

Tutkimuksessa käy ilmi, että kohdeyrityksen muutoksen perustan luonti on onnistunut viestinnällisin keinoin hyvin. Muutoksella tavoiteltavat hyödyt ja tarpeet ovat saavuttaneet henkilöstön hyvin. Vastaajat kokevat, että muutoksen tarve on perusteltu hyvin, ja he tietävät mitä hyötyjä muutoksella tavoitellaan. Tutkimuksessa selviää myös, että yleisen tason viestintä on ollut parempaa kuin yksilötason muutosviestintä. Kohdeyrityksen toimintatavan muutos koskettaa yrityksen eri henkilöitä eri tavoin, osalle muutos on nykyiseen toimintatapaan verrattuna vähäinen, ja osalle muutos muuttaa täysin tavan tehdä päivittäistä työtehtäväänsä. Usein muutos aiheuttaa epävarmuutta omaan työhön suhtautumisessa, ja viestintä on tärkeä tapa pitää epävarmuus poissa. Mikäli muutos koskettaa eri tavoin eri henkilöitä, tulee viestinnässä erityisesti huomioida muutoksen vaikutukset yksilötasolla. Pelkän yleistason muutosviestinnän avulla yksilöt eivät pysty hahmottamaan, miten muutos konkretisoituu ja vaikuttaa heidän omaan työhönsä, mitä muutos heiltä vaatii ja mitä heiltä odotetaan.

5.3 Muutoksen tiedotus ja vaikutusmahdollisuus

Toisto on tärkeintä muutosviestinnässä. Muutosta koskevat asiat tulee kertoa moneen kertaan ja toistettava ne uudestaan ja uudestaan. Ihmiset eivät vastaanota muutosviestin sisältöä täydellisesti yhdellä kerralla varsinkaan, jos muutos on suuri. Viestinnän tulee sen vuoksi olla jatkuvaa, ja asiat on kerrattava kerta toisensa jälkeen, ja on pidettävä ydinviesti selkeänä. Ydinviesti tulee pukea eri sanamuotoihin, jotta viestistä ei tule hokevaa ja itseään toistavaa, koska silloin viestin teho voi kadota. (Erämetsä 2003, 251.) Muutoksen tarve ja tavoitteet ovat muutosviestinnän ydintä. Viestinnän sisältö kehittyy ja muuttuu muutoksen edetessä. Alussa viestinnän painopiste on muutoksen taustoissa ja tavoitteissa. Muutoksen edetessä keskitytään kertomaan enemmän tehtyjä ja tulevia muutostoimenpiteitä.

On kuitenkin muistettava pitää tavoitteet mukana viestinnässä koko muutoksen ajan, jotta muutoksen päämäärä pysyy kirkkaana mielessä.

Tutkimuksen mukaan muutoksen etenemisestä on tiedotettu säännöllisesti. Sen sijaan toimintatavan muutoksesta kertova tiedotus koetaan keskimäärin riittävänä. Verrattaessa näitä kahta tutkittua asiaa, tiedotuksen säännöllisyyttä ja tiedotusta toimintatavan muutoksesta, jälkimmäinen saa heikomman keskiarvon. Tämän perusteella voidaan päätellä, että viestinnän sisältöön tulisi kiinnittää enemmän huomiota, vaikka viestintää toteutettaisiinkin säännöllisesti. Pelkkä säännöllisyys ei riitä, myös sisällön tulee olla harkittua ja muutokseen liittyvää. Myös toiston teho katoaa, jos viesti välitetään toistuvasti samansisältöisenä käyttäen samoja lauseita. Ihmiset voivat silloin olettaa, ettei viesti sisällä mitään uutta aiempaan viestiin verrattuna.

Kommunikaatio ei ole pelkkää viestintää muutoksen tekijöiltä henkilöstön suuntaan, vaan kommunikaatioon kuuluu olennaisena osana myös kuuntelu. Henkilöstön näkemyksiä, epäilyksiä ja huolia, mitkä kumpuavat muutoksen aiheuttamasta epävarmuudesta tulee kuunnella. Henkilöstöä tulee kuunnella järjellä ja sydämellä. Vain kuuntelemalla niin, että haluaa ymmärtää asian toisen lähtökohdista käsin, voi todellisuudesta saavuttaa ymmärryksen toisen todellisista tuntemuksista. Ilman todellista ymmärrystä, mitä huoli koskettaa, ei ole keinoja auttaa asiassa. Jos viestinnässä toisto on tärkeää, on se myös kuuntelussa. Kuuntelijan tulee olla valmis kuuntelemaan samat epäilykset ja huolet useampaan kertaan, ja käsittelemään samat asiat uudestaan ja uudestaan. (Erämetsä 2003, 248–251.)

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että kohdeyrityksen muutosprosessissa vastaajilla on erittäin hyvä käsitys kenen puoleen he voivat kääntyä, jos he tarvitsevat apua tai haluavat keskustella toimintatavan muutoksesta. Muutoksessa tulee selkeästi tuoda esille kuka on se henkilö, johon voi ottaa yhteyttä, jos henkilöstö haluaa keskustella muutoksesta tai siihen liittyvistä tuntemuksista. Jos henkilöstöllä ei ole tiedossa kanavaa, mitä kautta voivat tuoda esiin näkemyksiään ja huoliaan, voi se pahimmillaan estää yksilöiden sopeutumista muutokseen. Muutoksen yhteyshenkilön olemassa olo edesauttaa sitä, etteivät arvailut ja huhut muutu käytäväpuheiden perusteella tosiasioiksi. Nimetyn yhteyshenkilön käyttäminen muutoksissa pitää huolen, että viestit välittyvät samansisältöisenä eteenpäin kaikille henkilöstön jäsenille.

Kuuntelu on tärkeää, mutta sekään ei yksin riitä takaamaan muutoksen onnistumista. Henkilöstölle on tärkeää, kun he kertovat näkemyksiään ja huoliaan, että ne myös otetaan huomioon, ja he kokevat voivansa vaikuttaa muutokseen. Tutkituksessa vastaajat kokivat, että heillä on ollut melko hyvä mahdollisuus kertoa omina näkemyksiään. Näkemykset on myös huomioitu muutosta koskevissa päätöksissä. Muutosviestinnässä tulee korostaa henkilöstön mahdollisuudesta vaikuttaa. Kun henkilöstöltä tulleet näkemykset ovat vaikuttaneet muutokseen liittyviin päätöksiin, myös siitä tulee kertoa. Henkilöstö ei voi kokea osallistuvansa muutokseen, jos he eivät saa tietoa, vaikuttaako heidän mielipiteensä muutosta koskeviin pää-

töksiin. Henkilöstön näkemysten huomiointi, ja niistä viestiminen lisää avoimuutta ja luo paremman mahdollisuuden muutoksen onnistumiselle.

Organisaatioiden haasteena on tunnistaa ne henkilöt, jotka kokevat muutosta kohtaan vastarintaa. Muutoksen tekijöiden tulee myös hahmottaa, missä tunnetason vaiheessa muutosprosessin käsittelyä yksilöt ovat. Yksilöllisen viestinnän merkitys korostuu, kun ymmärretään, että jokainen henkilö sopeutuu muutoksen eri tavalla ja eri tahdissa. On turhaa pyrkiä ottamaan mukaan muutokseen henkilöä, joka on muutosprosessissa tunnetasolla vaiheessa, jossa ei näe muutoskohteessa olevan ongelmaa tai sen kaipaavan minkäänlaista kehitystä. Muutosvastarintaan paras lääke on avoin viestintä, kuuntelu, sekä muutosvastarintaa kokevan henkilön arvostava kohtelu. Muutosvastarinta ei katoa, jos sitä ei huomioida.

5.4 Muutoksen vaikutukset työhöni

Ostotilausprosessi on yrityksen yksi pisimmistä ja monivaiheisimmista liiketoimintaprosesseista. Ostotilausprosessia, sen vaiheita ja vastuita, ei ole ennen tätä muutosprosessia määritelty kirjallisesti, vaan tieto on liikkunut hiljaisena tietona tekijältä toiselle. Voidaan jossain määrin pitää positiivisenä sitä, että henkilöstöllä on ymmärrys prosessin kokonaisuudesta, vaikka prosessia ei ole kirjattu. Tutkimuksessa kohdeyrityksen henkilöstö ymmärtää oman tehtävänsä merkityksen ostotilausprosessissa, mutta ostotilausprosessin kokonaisuuden kannalta muutoksen vaikutusten hahmottaminen ei ole yhtä korkealla tasolla.

Tutkimuksessa arvioitiin vastaajan mielipidettä siihen, että tietääkö, mikä on oman työn merkitys ostotilausprosessille, ja minkälainen on ostotilauksen kokonaisuus. Oma mielipide ja todellinen tietämys asioista voisivat saada erilaiset tulokset, jos selvitettäisiin tutkimuksella, miten hyvin henkilöstö osaisi kuvailla ostotilausprosessin vaiheet alusta loppuun. Tutkimuksen tulokset eivät siis anna täyttä varmuutta siitä, että henkilöstö oikeasti tietää ostotilausprosessin kokonaisuutena. Tutkimuksen tulos ei kuitenkaan poissulje sitä, että vastaajien mielipide omasta ymmärryksestä ei olisi oikealla tasolla.

Organisaation ja prosessin sujuvan toiminnan kannalta on tärkeää, että työvaiheiden ja tekemisen tulee olla ennustettavaa, ja on sovittu miten tieto kulkee työntekijöiden ja tiimien välillä. Sujuvuus ei synny itsestään, vaan olosuhteet pitää suunnitella ja luoda sellaiseksi, jossa tieto kulkee. Jos henkilö hahmottaa vain oman tehtävänsä prosessista, ei hänellä ole mahdollisuutta ymmärtää, miksi jokin tieto on tärkeä prosessin myöhemmässä vaiheessa jollekin toiselle henkilölle. Ymmärrys oman tehtävän merkityksestä prosessin kokonaisuudessa edesauttaa myönteistä suhtautumista muutokseen. Kun henkilö pystyy näkemään oman työnsä osana kokonaisuutta, vähentää se epävarmuutta muutosta kohtaan. Organisaation muutosviestinnässä tulee huomioida yleisen muutosviestinnän lisäksi viestintä, joka keskittyy erityisesti selventämään mitä muutos tarkoittaa yksi-

lötasolla. Yksilötason muutosviestintä tukee henkilöstöä etenemään tunnetasolla kohti muutoksen hyväksymistä.

Johtopäätöksissä on jo usein mainittu, että yksilötason muutosviestintä on avainasemassa, kun halutaan toteuttaa muutos henkilöstö huomioiden. Organisaatioissa tulisi muistaa, että pelkät puheet muutoksen tavoitteista ja hyödyistä eivät riitä huomioimaan henkilöstöä riittävästi, vaan muutos pitää tuoda yksilön arkitodellisuuden, käytännön työn toteutuksen tasolle. Yksilöviestinnässä tulee huomioida, että sen vaikutukset ovat myös yksilöllisiä. Se viesti, mikä toimii toisella, ei välttämättä toimi toiselle. Jollekin toimii järkipäinen perustelu muutoksen tarpeesta, toinen vaatii idean ja ajatuksen hyväksymisen tunnetasolla. (Erämetsä 2003, 189.)

Yksilöä auttaa hahmottamaan muutoksen hyödyt omaan työhön, kun hän ymmärtää muutoksella tavoiteltavat hyödyt ja perustelut. Tutkimuksen tulosten perusteella yli puolet vastaajista tietää, miten muutos tulee vaikuttamaan omaan työhön. Prosessin kuvaus ja sen esittäminen visuaalisesti arvovirtakaaviolla, jossa verrataan nyky- ja tavoitetilaa toisiinsa, auttavat henkilöstöä hahmottamaan muutoksen paremmin kuin pelkkä teksti.

5.5 Muutoksen kohdistuvat tuntemukset

Monessa organisaatiossa ei edelleenkään tiedosteta, että asiat yrityksessä saadaan tapahtumaan vain ihmisten välityksellä. Ihmisten osaamisesta tai osaamattomuudesta on yrityksen tuloksen tai tuloksettomuuden taustalla. Yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa, ja erityisesti muutostilanteessa tulee ymmärtää, että kehittäminen ja johtaminen ovat henkilöstötyötä. (Erämetsä 2003, 86.)

Jokainen kokee työssään tunteita. Muutos erityisesti nostattaa pintaan erilaisia tuntemuksia, ja useimmiten ensimmäiset tuntemukset ovat negatiivisia. Muutoksen alkua leimaa usein epävarmuus ja pelko. Ihmisten turvallisuus omasta työstä ja osaamisesta uudessa tilanteesta on epäselvä. (Manka 2006, 107.) Kohdeyrityksessä muutos koetaan myönteisenä asiana, ja henkilöstö uskoo, että muutos tulee onnistumaan hyvin. Usko ei ole sama asia kuin tieto, vaikka ne ovatkin hyvin lähellä toisiaan. Uskomisessa pidetään jotakin tiettyä asiaa totena, vaikka siitä ei olisikaan täysin varmaan tietoa. Muutos edustaa tulevaisuutta ja tulevaisuudessa tapahtuvassa muutoksessa harvoin on olemassa täyttä varmuutta siitä, tuleeko muutos onnistumaan vai epäonnistumaan. Tieto ja todennäköisyys edistävät uskoa muutoksen onnistumiseen, ja tämän vuoksi muutoksesta tuleekin viestiä kaikki ne positiiviset asiat, joita muutoksella pyritään tavoittelemaan. (Erämetsä 2003, 200.) Usko liittyy myös luottamukseen. Muutoksen positiivisia seikkoja kerroessa tulee pysyä totuudessa, eikä johdattaa henkilöstöä harhaan liian positiivisilla mielikuvilla, sillä käytännön työssä tyhjät lupaukset johtavat nopeasti pettymykseen.

Tutkimuksen vastaajilla on ollut erittäin hyvä tietämys, kenen puoleen he voivat kääntyä, kun tarvitsevat apua tai haluavat keskustella muutokseen

liittyvistä asioista. Muutoksen synnyttämää epävarmuutta voidaan karsia parhaiten, että annetaan aikaa ja mahdollisuus muutokseen liittyvien tunteiden ja jännitteiden ilmaisemiselle. Henkilöstöltä tulleiden ongelmatilanteiden huomioiminen ja nopea käsittely helpottavat epävarmaa tilannetta. (Manka 2006, 107.) Organisaatioissa tuleekin muistaa, että muutosvastarintaa ja epävarmuutta voidaan helpottaa pitämällä keskustelukynnys matalana. Ja se onnistuu, kun aktiivisesti pyritään kannustamaan ihmisiä tuomaan huolenaiheet esiin. Muutoksessa ei saa jäädä odottamaan, että ihmiset tulevat itse oma-aloitteisesti kertomaan huolensa, tai uutta toimintatapaa kohtaan tekemiään huomioita. Ihmisiä tulee aktivoida säännöllisesti kysymällä heitä mahdollisesti vaivaavista asioista. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt eivät koe huolta siitä, kuinka pystyvät tekemään työtään muutoksen jälkeen, eivätkä he myöskään koe muutoksia pääsääntöisesti epämiellyttävinä. Usko muutoksen onnistumiseen, ja myönteisyys muutokseen edesauttaa vähentämään negatiivisia tunteita.

5.6 Muutoksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Muutoksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät -osiossa oli kolme kysymystä, joista yksi oli määritelty pakolliseksi ja kaksi vapaaehtoiseksi. Kaikki kolme kysymystä olivat avoimia kysymyksiä. Näiden kysymysten vastauksen kirjo oli erittäin laaja. Monista erilaisista vastauksista huolimatta kysymyksen vastauksissa nousi selkeästi esiin, mitkä ovat tärkeimmät onnistumisen takaavat tekijät. Tärkeimmäksi onnistumiseen vaikuttavaksi nousi hyvä perehdyttäminen uuteen toimintatapaan ja käytännön tuki. Muutoksessa tuleekin muistaa, että muutoksen läpivienti ei pääty käyttöönottoon. Käyttöönotto on muutosta tehneille ehkä vaihe, jossa voidaan ajatella, että muutos on valmis. Todellisuudessa muutos on käyttöönotto-vaiheessa vielä keskeneräinen. Vasta kun muutos on saatu vakiinnutettua, ja uudesta toimintatavasta on tullut rutiinia ja henkilöstö ei kaipaa vanhaa, voidaan sanoa, että muutos on saatu päätökseen. Perehdytyksen ja käyttötuen merkittävyyttä onnistumiseen korostaa se, että huono perehdytys nousee muutoksen epäonnistumiseen johtaneissa seikkojen tuloksissa lähelle kärkeä. Tuloksissa esiintyykin usein samat asiat, sekä positiivisina ja negatiivisina seikkoina, jotka edistävät muutoksen onnistumisessa tai epäonnistumisessa.

Vakiinnuttaminen vaatii sinnikkyyttä. Ihmiset lipsahtavat helposti takaisin vanhaan tuttuun ja turvalliseen tapaan toimia, vaikka uusi toimintatapa olisikin hyvin suunniteltu ja valmisteltu. Muutosvastarinta voi nostaa uudelleen päätään vakiinnuttamisen aikana ja sen suhteen tulee olla valppaana. Usein tässä vaiheessa riittää, että luo uskoa ja pyrkii saamaan ihmiset ajattelemaan, että muutos vaatii sinnikkyyttä ja pitkäjänteisyyttä. (Erämetsä 2003, 217.) Muutoksen tekijöiden tulee olla kärsivällisiä, ja antaa yksilöille heidän tarvitsemaansa tukeaan käyttöönoton yhteydessä, tarvittaessa niin pitkään kuin tuelle on tarvetta.

Toiseksi korkeimmalle sijalle onnistuneen muutoksen tekijöistä nousee esiin huolellinen suunnittelu ja valmistelu. Viidennellä sijalla oleva henki-

löstön osallistaminen voidaan ajatella kuuluvan osana huolellista suunnittelua ja valmistelua, sillä vain ottamalla henkilöstö mukaan muutokseen saadaan myös henkilöstön näkemykset huomioitua. Kohdeyrityksessä vastaajat ovat kokeneet, että heillä on ollut mahdollisuus kertoa näkemyksensä, ja näkemykset on myös otettu huomioon muutosta koskevissa päätöksissä. Henkilöstö tulee ottaa mukaan jo mahdollisimman alkuvaiheessa muutosta. Mukaan ottaminen vähentää muutosvastarintaa ja sitouttaa henkilöstöä toteuttamaan muutosta. Muutoksen epäonnistumisen taustalla on usein muutoksen valmistelu salassa ja ilman henkilöstön näkemyksiä. Näin toimiessa henkilöstö kokee menettäneensä hallinnan tunteen, ja henkilöstö ei sitoudu muutokseen ja alkaa vastustaa sitä.

Kolmanneksi ja neljänneksi tärkeimmät onnistumiseen muutoksen tekijät liittyvät viestintään. Muutoksesta tulee viestiä selkeästi ja avoimesti, ja tuoda esiin muutoksen tarkoituksenmukaisuus. Samat asiat toistuvat negatiivisina kysyttäessä tekijät, joiden vuoksi muutos koetaan epäonnistuneen. Muutoksen suunnittelu salassa tarkoittaa käytännössä, että muutosviestintää ei ole ollut. Muutoksen tarkoituksenmukaisuutta on myös se, että muutosta ei toteuta vain sen vuoksi, että halutaan pelkkä muutos, vaan muutoksella on jokin todelliseen tarpeeseen perustuva tarkoitus ja tavoite.

Tutkimustuloksissa esiin tulleet seikat, jotka edistävät muutoksen onnistumista, nousevat esiin myös työn teoriaosuudessa. IBM:n toteuttamassa tutkimuksessa onnistuneen muutoksen takaa muutoksen tekijöiden todellinen ymmärrys muutoksen vaikutuksista ja haasteista. Todellinen ymmärrys on saavutettavissa vain ottamalla henkilöstö mukaan muutokseen, ja kartoittamalla muutoskohteen nykytila, prosessi ja siihen liittyvät tehtävät ja vaiheet. Valmistelussa tulee ottaa huomioon henkilöstön näkemykset, henkilöstön käytännön kokemus käytännön työn tekemisestä ja huomioida ne muutoksessa. Muutoksen tekijöiden todellinen ymmärrys, miksi muutos tehdään, ja mitä sillä tavoitellaan, ja miten se vaikuttaa yksilötasolla, on muutoksen onnistumisen kulmakiviä. Henkilöstölle on tärkeintä tietää, miten muutos vaikuttaa yksilön omaan työhön. Tutkimuksessa nousee yhdeksi onnistumiseen muutoksen tekijäksi työn tekemiseen liittyvät konkreettiset vaikutukset. Tärkeää on, että uusi toimintatapa sekä helpottaa että nopeuttaa työn tekemistä, ja toimintatapa on käytännössä toimiva. Nämä kaksi tekijää kulkevat käsi kädessä. Toimintatavan tulee olla käytännössä ja teknisesti toimiva ja sujuva, jotta sillä on edellytykset nopeuttaa ja helpottaa työntekoa.

5.7 Yhteenveto

Yleisesti muutoksessa on tärkeää, että ymmärretään ihmisiä, joita muutos koskettaa, ja ymmärretään miten ihmiset yleisesti käyttäytyvät muutostilanteessa. Vain ymmärtämällä ihmisten kokemat tuntemukset ja niiden vaikutukset, voidaan vaikuttaa ihmisten kokemuksiin negatiivisiin asenteisiin ja näkökulmiin. Muutos tulee pilkkoa osiin ja kertoa jokaiselle yksilölle, miten työtä tehdään muutoksen jälkeen. Muutoksen positiiviset vaikutukset tulee tuoda esiin niin yleisellä kuin yksilötasolla. Muutoksen tarpeesta,

tavoitteista, hyödyistä ja muutoksen etenemisestä tulee viestiä säännöllisesti ja toistuvasti, jotta viesti saavuttaa vastaanottajat. Ihmiset ottavat muutoksesta kertovat viestit vastaan ajatus- ja tunnetasoilla. Viestin vastaanottamisen tasoja on kuusi erilaista. Alussa viesti kuullaan, mutta ei ymmärretä. Toistamalla muutosviestiä, ihmiset siirtyvät ajatus- ja tunnetasolla eteenpäin tilaan, jossa voivat lopulta myös toimia kuullun, ymmärretyn ja sovitun mukaisesti.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä, että henkilöstö kokee omalla kohdallaan muutoksen onnistuneena, mikäli he oppivat tekemään työnsä uuden toimintatavan mukaisesti, uusi toimintatapa nopeuttaa työntekoa ja se toimii käytännössä. Kaikki nämä seikat tukevat toisiaan. Toimiva toimintatapa mahdollistaa työn tekemisen nopeammin ja helpommin. Onnistumista edesauttaa myös se, että työntekijä osaa käyttää uuteen toimintatapaan liittyviä työkaluja ja ymmärtää uuden toimintatavan prosessit.

Tutkimuksen tulokset eivät vastaa vain siihen, miten muutoksessa on henkilöstön näkökulmasta onnistuttu kyselyn suorittamisen aikaan. Muutoksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät -osion tutkimustuloksia voidaan hyödyntää monipuolisesti myös uuden toimintatavan muutoksen loppuun viemisessä, käyttöönotossa, henkilöstön koulutuksessa sekä toimintatavan vakiinnuttamisessa.

LÄHTEET

Anderson, D. & Ackerman-Anderson, L. S. 2010. Beyond change management. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. Viitattu 13.6.2016. Saatavilla ProQuest ebrary -tietokannassa.
<http://site.ebrary.com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk/detail.action?docID=10419190>

Berman, P. K. 2014. Successful Business Process Management: What You Need to Know to Get Results. USA: AMACOM Books. Viitattu: 25.2.2016. Saatavissa ProQuest ebrary -tietokannassa.
<http://site.ebrary.com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk/detail.action?docID=10843706&p00=successful+business+process+management%3A+what+you+need+know+get+results>.

Carnall, C. A. 2007. Managing Change in Organizations. Pearson Education. Viitattu 1.6.2016. Saatavissa Dawsonera-tietokannassa. <https://www.dawsonera-com.ezproxy.hamk.fi/abstract/9781408211953>

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

IBM Global Services. 2008. IBM Corporation. Viitattu 18.6.2016. http://www-07.ibm.com/au/pdf/making_change_work.pdf.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Finanssi- ja vakuutus-kustannus Oy FINVA. Viitattu 27.5.2016. Saatavilla Ellibs Library – tietokannassa. <https://www-ellibslibrary-com.ezproxy.hamk.fi/book/9789525684537>

Lehti, M. & Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. 2012. Suuri Hämmennys: Työ ja tuotanto digitaalisessa murroksessa. Helsinki: Taloustieto Oy. Viitattu 27.5.2016. <http://www.etla.fi/wp-content/uploads/2012/09/B254.pdf>

M-Files. 2016a. Esittely. Viitattu 25.2.2016.
<http://www.m-files.com/fi/top-ecm-features-new>

M-Files. 2016b. Liiketoimintaroolit. Viitattu 25.2.2016.
<http://www.m-files.com/fi/roles#operations>

M-Files. 2016c. Referenssit. Viitattu 25.2.2016.
<http://www.m-files.com/Content/documents/fi/res/successstories>

Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki. Talentum Media Oy.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ponteva K. Muutoksessa. 2012. Talentum Media Oy. Viitattu 19.5.2016. Saatavissa Talentum Pro verkkokirjahylly -tietokannassa. [http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.hamk.fi/teos/CAEBHXGTFF#kohta:2.\(\(20\)Muutos\(\(20](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.hamk.fi/teos/CAEBHXGTFF#kohta:2.((20)Muutos((20)

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro.

STT info. 2015. M-Files 2015.1 tarjoaa tehoja liiketoimintaprosesseihin. Viitattu 25.2.2016.

<https://www.sttinfo.fi/release/m-files-20151-tarjoaa-tehoja-liiketoimintaprosesseihin?publisherId=11441345&releaseId=35052442>

STT info. 2015. M-Files palkkasi 71 uutta työntekijää vuonna 2014. Viitattu 25.2.2016.

<https://www.sttinfo.fi/release?releaseId=21983960&publisherId=11441345>

Suomen tulli. 2016. Tullihallituksen päätös tavaranhaltijan itse arkistoinnista annettaessa tuonti-ilmoitukset internetissä. Viitattu 6.6.2016.

http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/julkaisut_ja_esitteet/THT/tht_arkisto/HT_2011/tiedotteet_2011/09701011/index.html?bc=33663

Tokola P. & Hyypä H. 2004. Konsultaatiotyön perusteita. Metanoia Instituutti.

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum Media Oy. Viitattu 22.7.2016. Saatavissa Talentum Pro verkkokirjahylly -tietokannassa.

<https://ezproxy.hamk.fi/login?url=http://fokus.talentum.fi/teos/BAXBXXAUIHG>

Turner, J. R. 2008. The handbook of project-based management.

USA: McGraw-Hill Professional. Viitattu 22.7.2016. Saatavissa Dawsonera-tietokannassa. <https://www-dawsonera-com.ezproxy.hamk.fi/readonline/9780071549752>

Työterveyslaitos. 2014. Työyhteisö ja esimiestyö. Muutosjohtaminen. Monet muutokset. Viitattu 26.6.2016.

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyö/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/muutosjohtaminen/monet_muutokset/sivut/default.aspx.

Virtuaali Ammattikorkeakoulu 2007. Ylemmän AMK-tutkinnon metodi-foorumi. Viitattu 23.7.2016.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289315114/1194289723512.html>

Valpola, Anneli. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

KvantiMOTV. 2016. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Mittaaminen: Tilastoyksikkö ja muuttajat. Viitattu 23.7.2016.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/tilastoyksikko.html>

LIITE 1: Tutkimuskysely

Lähtettäjä: Merja Palokangas via Webropolsurveys <messages-noreply@webropolsurveys.com> Lähetyt: ke 31.8.2016 11:55
Vastaanottaja: Palokangas Merja
Kopio:
Aihe: Kutsu kyselytutkimukseen

Hei!

Tervetuloa vastaamaan kyselytutkimukseen, jonka aiheena on työhön liittyvän toimintatavan muutos henkilöstön näkökulmasta. Kysely liittyy opintoihini ja opinnäytetyöhöni Hämeen Ammattikorkeakoulussa.

Kysely on lähetetty henkilöille, jotka tulevat käyttämään työssään M-Files Keikkakansio -työnkulkua. Kyselyllä on kartoitetaan henkilöstön kokemuksia ja mielipiteitä koskien toimintatavan muutosta yleisesti sekä koskien M-Files Keikkakansio -työnkulkua. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Vastaamiseen menee aikaa noin 5-10 minuuttia. Vastaathan kyselyyn perjantaihin 9.9.2016 mennessä.

Halutessasi voit osallistua kyselyn arvontaan. Arvonnan palkintona on DeliCard Original-lahjakortti (1 kpl), joka on arvoltaan 53 €. Arvonta suoritetaan 30.9.2016. Arvonnan voittajaan otetaan yhteyttä henkilökohtaisesti.

Mikäli sinulla on kysyttävää tutkimukseen liittyen, voit lähettää minulle sähköpostia osoitteeseen:
merja.palokangas@tammertukku.fi

Kiitos vastauksistasi jo etukäteen, jokainen vastaus on arvokas!

Terveisin,
Merja Palokangas

<https://www.webropolsurveys.com/R/C9D9FA348DD38BEC.par>

Toimintatavan muutos henkilöstön näkökulmasta

Kyselyn avulla kartoitetaan henkilöstön kokemuksia ja mielipiteitä työhön liittyvän toimintatavan muutoksesta.

Tässä kyselyssä muutoksella tarkoitetaan ostotilausprosessin muuttumista paperisista asiakirjoista ja pahvisesta keikkakansiosta M-files ohjattuun työnkulkuun ja digitaaliseen asiakirjojen tallennukseen.

Vastaajan taustatiedot

1. Ikä *

- Alle 30 vuotta
- 30-40 vuotta
- 41-50 vuotta
- Yli 50 vuotta

2. Sukupuoli *

- Nainen Mies

3. Vuodet nykyisen työntäjän palveluksessa *

- Alle vuoden
- 1-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-20 vuotta
- Yli 20 vuotta

4. Vuodet työelämässä *

Vuodet työelämässä tarkoittaa kaikkia vuosia työelämässä, myös aiemmat kuin nykyisen työnantajan palveluksessa tehdyt työvuodet.

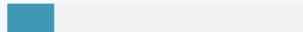
- Alle vuoden
- 1-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 10-20 vuotta
- Yli 20 vuotta

5. Olen esimiesasemassa *

- Kyllä
- En
- En enää

[Seuraava -->](#)

16% valmiina



Toimintatavan muutos henkilöstön näkökulmasta

Muutokset organisaatiossa

Valitse vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa kokemustasi tai mielipidettäsi asiasta.

1 = Täysin eri mieltä, 2 = Melko eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Melko samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

6. Kokemukseni aiemmista muutoksista yleisesti *

	1	2	3	4	5
Työyhteisössäni on tapahtunut paljon muutoksia viimeisen kahden vuoden aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omassa työssäni on tapahtunut paljon muutoksia viimeisen kahden vuoden aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on aiempaa kokemusta työhöni vaikuttavista toimintatavan muutoksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

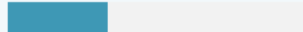
7. Kokemukseni M-Files keikkakansio -muutoksesta *

	1	2	3	4	5
Muutos vie yrityksen toimintaa oikeaan suuntaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos on edennyt liian nopeaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[<-- Edellinen](#)

[Seuraava -->](#)

33% valmiina



Toimintatavan muutos henkilöstön näkökulmasta

M-Files Keikkakansio -muutokseen liittyvä tiedonkulku

Valitse vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa kokemustasi tai mielipidettäsi asiasta.

1 = Täysin eri mieltä, 2 = Melko eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Melko samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

8. Muutoksen tavoite ja hyödyt *

	1	2	3	4	5
Muutoksen tavoitteet on kerrottu selkeästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen tarve on perusteltu hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän ja ymmärrän miksi muutos toteutetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mitä hyötyjä uudella toimintavalla tavoitellaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mitä hyötyä uudesta toimintavasta on omaan työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Tiedotus ja vaikutusmahdollisuus *

	1	2	3	4	5
Toimintatavan muutoksesta on tiedotettu riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen etenemisestä on tiedotettu säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on ollut mahdollisuus vaikuttaa ja kertoa näkemyksiäni koskien toimintatavan muutosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön näkemykset on otettu huomioon muutosta koskevia päätöksiä tehtäessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän kenen puoleen käännyin, jos tarvitsen apua tai haluan keskustella uudesta toimintavasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[<-- Edellinen](#)

[Seuraava -->](#)

50% valmiina



Toimintatavan muutos henkilöstön näkökulmasta

M-Files Keikkakansio -muutoksen vaikutukset työhöni

Valitse vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa kokemustasi tai mielipidettäsi asiasta.

1 = Täysin eri mieltä, 2 = Melko eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Melko samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

10. Muutoksen vaikutus työhöni *

	1	2	3	4	5
Tiedän miten toimintatavan muutos tulee vaikuttamaan työtehtävääni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän miten toimintatavan muutos tulee vaikuttamaan koko ostotilausprosessiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mikä on tehtäväni merkitys ostotilausprosessin kokonaisuudessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusi toimintatapa auttaa suoriutumaan työstäni paremmin kuin ennen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen vaikutus työhöni tulee olemaan vähäinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

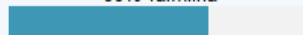
11. Muutokseen kohdistuvat tuntemukset *

	1	2	3	4	5
Työtäni koskettavat toimintatavan muutokset ovat minusta epämiellyttäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen huolissani siitä kuinka pystyn tekemään työtäni sen jälkeen, kun siirrymme uuteen toimintatapaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen muutoksen myönteisenä asiana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon toimintatavan muutoksen onnistuvan hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[<-- Edellinen](#)

[Seuraava -->](#)

66% valmiina



Toimintatavan muutos henkilöstön näkökulmasta

Muutoksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Kirjoita tekstikenttään kokemuksesi ja mielipiteesi, mitkä ovat yleensä niitä asioita tai seikkoja, jotka vaikuttavat muutoksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen.

12. Mitkä asiat ja seikat edistävät muutoksen onnistumista?

13. Mitkä tai millaiset asiat saavat muutoksen epäonnistumaan?

14. Mitkä ovat kolme tärkeintä asiaa tai seikkaa, jotka tekevät muutoksesta sinun mielestäsi onnistuneen? *

Asia ja seikka 1

Asia ja seikka 2

Asia ja seikka 3

<-- Edellinen

Seuraava -->

83% valmiina



Toimintatavan muutos henkilöstön näkökulmasta

Kyselyn arvonta

Halutessasi voit osallistua kyselyn arvontaan.

Arvontan palkintona on DeliCardin Original -lahjakortti, joka on arvoltaan 53 €.

Arvonta suoritetaan 30.9.2016. Arvontan voittajaan otetaan yhteyttä henkilökohtaisesti.

15. Haluan osallistua kyselyn arvontaan. *

- Kyllä
 Ei

[<-- Edellinen](#)

[Lähetä](#)

100% valmiina

