



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Konseptiuudistuksen onnistuminen - Henkilöstön sitouttaminen muu- tokseen yhteisten kehitystoimenpi- teiden avulla

Iina Grönroos

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Konseptiuudistuksen onnistuminen -  
Henkilöstön sitouttaminen muutokseen  
yhteisten kehitystoimenpiteiden avulla**

lina Grönroos  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2018

Iina Grönroos

**Konseptiuudistuksen onnistuminen - Henkilöstön sitouttaminen muutokseen yhteisten kehitystoimenpiteiden avulla**

Vuosi 2018

Sivumäärä 33

---

Tämä opinnäytetyö on tehty yhteistyössä Yritys X:n henkilöstön kanssa. Työn tavoitteena oli käytännön tapausta tutkimalla ymmärtää henkilöstön kokemaa muutostilannetta ja siitä syntyneitä haasteita. Ymmärryksen saavuttamisen jälkeen osallistettiin henkilöstö kehittämään omaa työtään ja työyhteisöään. Yritys X hyötyy saadessaan arvokasta tietoa henkilöstönsä kokemuksista sekä yhdessä luodut kehitystoimenpiteet.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu ketjuliiketoiminnan pääperiaatteista ja ketjukonseptista, jonka lisäksi käydään läpi muutosprosessia ja sitä millaisia elementtejä onnistunut muutos pitää sisällään ja mitä muutokseen sitoutuminen edellyttää.

Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena kahta eri menetelmää käyttäen. Henkilöstön kokemaa muutosta sekä haasteita kartoitettiin haastatteluin, jonka lisäksi järjestettiin työpaja. Työpajassa käytössä ollut menetelmä ongelman ratkaisua varten oli fokuksen kirkastaminen.

Haastattelujen tulosten perusteella oleellisiksi ongelmakohtiksi nousivat perehdytys, muutosvastarinta, työn tavoitteellisuus sekä viestintä ja palaute, joihin työntekijät ideoivat ratkaisuja työpajassa. Tutkimuksen tuotoksena syntyi yhteiset kehitystoimenpiteet, joita tutkimukseen osallistunut henkilöstö ja esimies sitoutuivat noudattamaan ja juurruttamaan ne myös yrityksen muille sekä tuleville työntekijöille. Yhteisten kehitystoimenpiteiden ylläpito, päivittäminen ja vaikutusten mittaaminen ja arviointi jäivät työyhteisön vastuulle.

Iina Grönroos

Renewal of chain concept - How to commit personnel to change

Year	2018	Pages	33
------	------	-------	----

---

This Bachelor's thesis was made in cooperation with the personnel of Company X. The aim of this thesis was to gain insight on the experiences of the personnel and the challenges borne from change in the corporate concept by researching a practical case. After specifying the major challenges, the personnel were tasked to develop their own work and the community they work in. Company X gains value from knowledge of the experience of its personnel and from the development measures worked out together.

The theoretical framework for this thesis consists of main principles for chain business and chain concept, in addition to going through the change process, what elements successful change consists of and what it takes to commit to change.

The qualitative research was carried out as action research using two different methods. The change and challenges experienced by the personnel were charted by interviews, in addition to organizing a participating workshop. Clarification of focus was the method used in the workshop.

The outcome of the interviews show that the essential challenges were induction, resistance to change, goal orientation in work, communication and feedback, to which the personnel brainstormed solutions in the workshop. The result of this research was a set of development measures, which the personnel participating in the research and their superior were committed to follow and to root to other present and future employees. Maintaining the development measures, updating them and measuring the effect are left to the work community.

Keywords: Change process, Personnel participation, Commitment to change

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Kehittämistyön tausta, tavoitteet ja tehtävät .....	6
3	Ketjuliiketoiminta.....	7
3.1	Ketjukonsepti .....	8
3.2	Konseptin kehittäminen.....	8
4	Muutosprosessi .....	9
4.1	Muutosprosessin onnistuminen.....	9
4.2	Muutosprosessin kokeminen .....	11
4.3	Muutokseen sitoutuminen.....	13
5	Tutkimuksellinen kehittäminen.....	14
5.1	Toimintatutkimus .....	15
5.2	Teemahaastattelu.....	16
5.3	Teemahaastattelun tulokset .....	17
5.4	Työpaja .....	20
5.5	Työpajan tulokset ja tuloksien analysointi.....	21
6	Kehittämistyön tuotos .....	25
7	Pohdinta .....	27
	Lähteet .....	30
	Kuviot.....	31
	Taulukot .....	31
	Liitteet .....	32

## 1 Johdanto

Muutos on tämän päivän työelämässä yhä enemmän ja vahvemmin läsnä. Organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksessa, jonka vuoksi joudutaan väkisinkin tekemisiin työntekijöiden ja työyhteisöjen käyttäytymistä säätelevien peruslainalaisuuksien kanssa. Hyvin usein muutokset työpaikalla herättävät henkilöstössä kysymyksiä, huolenaiheita ja jopa väärinkäsityksiä. (Järvinen 2014, 97, 100.) Hyvä muutosjohtaminen on onnistuneiden muutosten perusedellytys, mutta yhä enemmän tiedostetaan myös työyhteisön toimivuuden merkitys. Onnistuneiden muutoksien taustalla vaikuttaa henkilöstön aktiivisuus ja osallisuus. (Luomala 2008, 13-14.)

Tämä opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä Yritys X:n henkilöstön kanssa. Käytännön tapausta tutkimalla haluttiin ymmärtää henkilöstön kokemaa muutostilannetta ja siitä syntyneitä haasteita. Aihe valittiin, sillä Yritys X:n henkilöstö on kokenut työssään muutoksia, joiden seurauksia haluttiin tutkia. Opinnäytetyön tavoitteena oli osallistaa työntekijät kehittämään omaa työtään ja luomaan konkreettisia käyttöönotettavia kehitystoimenpiteitä. Opinnäytetyön tutkimus auttaa yritystä näkemään henkilöstön näkökulman. Työntekijöiden luomat kehitystoimenpiteet viedään yrityksen luvalla käytäntöön asti, jonka lisäksi lopputuotos pitää sisällään aikataulun tuleville toimenpiteille.

Kehittämistyön tausta, tavoitteet ja tehtävät käsitellään tarkemmin luvussa 2, jonka jälkeen käsitellään teoria. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi ketjuliiketoiminnan pääperiaate ja ketjukonsepti. Tämän lisäksi teoreettisessa osuudessa käsitellään muutosprosessia ja sitä millaisia elementtejä onnistunut muutos pitää sisällään ja mitä muutokseen sitoutuminen edellyttää.

## 2 Kehittämistyön tausta, tavoitteet ja tehtävät

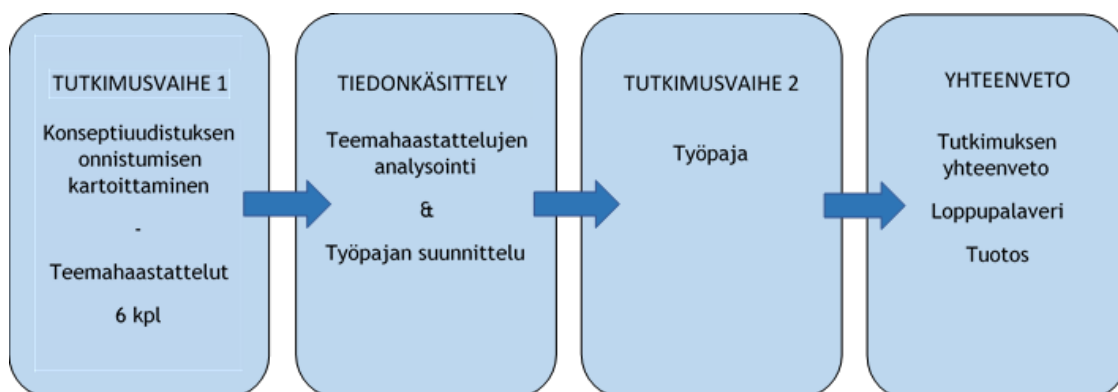
Yritys X on kaupan alalla toimiva ketjuliiketoimintaa harjoittava yritys, jonka henkilökunta työskentelee asiakasrajapinnassa. Lähtökohta kehittämistyölle oli tekijän näkemys siitä, että hiljattain toteutettu konseptiuudistus oli luonut työyhteisölle haasteita. Ketjuliikkeen konseptiuudistuksessa Yritys X:n myymälän sisätiloihin kohdistuneet fyysiset muutostyöt olivat suuressa roolissa. Myymälän yleisilme remontoitiin siistimmäksi ja houkuttelevammaksi. Valaistus, värimaailma, kalusteet, opasteet, laitteet ja palvelupisteet uusittiin, samoin myös logot ja henkilökunnan työasut. Strategisen puolen uudistuksiin lukeutui muun muassa uusi asiakaslupaus ja tarkkaan pohditut valikoimaratkaisut. Valikoima päivitettiin kysyntää vastaavaksi uusien yhteistyökumppaneiden kera. Konseptiuudistus oli osa ketjuyksikön uutta markkinastrategiaa ja toteutettiin koko myymäläverkostossa.

Muutoksen seuranta ja arviointi painottuivat ulkoisiin puitteisiin sekä talouden tunnuslukuihin, henkilöstön jäädessä hieman taka-alalle. Tällä tutkimuksellisella kehittämistyöllä haluttiin

näin ollen tuottaa tietoa Yritys X:n konseptiuudistuksen onnistumisesta juuri henkilöstön näkökulmasta. Muutostilanteeseen liittyvien haasteiden kartoitus oli mahdollista perehtymällä työntekijöiden ajatuksiin ja kokemuksiin kvalitatiivisten menetelmien avulla. Tutkimuksen tavoitteena oli osallistaa työntekijät vastaamaan näihin haasteisiin sekä kehittämään omaa työtään ja luomaan konkreettisia kehitystoimenpiteitä työyhteisön arkeen. Tutkimuskysymyksinä toimivat 1) Millaisia haasteita työntekijät ovat kohdanneet konseptiuudistuksen myötä ja 2) Millaisella tekemisellä edistetään työyhteisön toimintakykyä.

Yhtenä motiivina kehittämistyölle voitiin nähdä myös organisaatiota kohdanneet paineet parantaa kilpailukykyä ja kannattavuutta, sillä uudistus on aiheuttanut yritykselle kustannusten nousua. Asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilökunta on avainasemassa näiden tavoitteiden toteuttamisessa. Yrityksen esimies sai tutkimuksen myötä arvokasta tietoa työntekijöiden mielipiteistä ja asenteista sekä yhdessä luodut kehitystoimenpiteet, joiden haluttiin edistävän toimintakykyä niin yksilö- kuin yhteisötasolla. Tutkimus kohdistui ainoastaan kyseisen työyhteisön niihin työntekijöihin, joiden työsuhte oli alkanut ennen konseptiuudistuksen toteutusta. Työn lopputulema esiteltiin myös uudemmille työntekijöille osana perehdytystä.

Kehittämistyö eteni kuvion 1 mukaan. Tutkimuksen ensimmäinen vaihe oli konseptiuudistuksen onnistumisen kartoittaminen, mikä toteutettiin haastatteleamalla Yritys X:n työntekijöitä. Tiedonkäsittelyvaiheessa käytiin läpi haastattelujen tulokset, joiden pohjalta suunniteltiin työntekijät osallistava työpaja. Tutkimuksen toinen vaihe oli työpajan toteuttaminen, jota seurasi yhteenveto. Tutkimus päättyi yhteenvetovaiheen palaveriin, jossa esiteltiin kehittämistyön tuotos. Palaverissa olivat tekijän lisäksi läsnä kaikki työntekijät sekä Yritys X:n edustaja.



Kuvio 1 Tutkimuksellisen kehittämistyön eteneminen

### 3 Ketjuliiketoiminta

Tänä päivänä kotimaisen kaupan alalla vallitsee entisestään kiristynvä kilpailu. Yritykset kamppailevat ympäristössä, jossa haasteita luovat muun muassa kansainväliset kauppaketjut sekä

sähköinen kaupankäynti. Mukana pysyäkseen, on yritysten täytynyt etsiä yhä tehokkaampia toimintatapoja kannattavuuden ylläpitämiseksi.

Vähittäiskaupan ketjuliiketoiminta on yritysten välistä yhteistyötä, jonka tavoitteena on menestyä markkinoilla paremmin yhteenliittymänä kuin yksittäisinä yrityksinä. Tunnusomaisia piirteitä ketjulle ovat yhteisostot, yhteismarkkinointi, yhteneväinen tavaravalikoima ja yhteinen liiketunnus. Tämän lisäksi ketju on keskitetysti johdettu ja se toimii pääpiirteittäin yhdenmukaisen toimintamallin mukaisesti. Tätä toimintamallia kutsutaan konseptiksi. (Hukka 2005, 10-11.)

### 3.1 Ketjukonsepti

Ketjukonsepti ja sen kehittäminen ovat perusta koko ketjuliiketoiminnalle. Konseptin tärkein tehtävä on antaa vastaukset kysymyksiin kenelle, mitä ja miten (Kautto ym. 2005, 44). Ketjuliikkeissä konseptin strateginen määrittäminen luo pohjan käytännön toimintaan. Se sisältää lähtökohdat eri liiketoimintaprosesseille kuten markkinointi-, osto- ja tilaus-toimitusprosesseille. Lisäksi se pitää sisällään asiakaskohderyhmät, asiakaslupaukset, asiakkuusstrategiat sekä konseptin ydinvahvuudet asiakkaan kannalta ja suhteessa kilpailijaan. Näistä keskeisimmät ovat asiakaslupaus ja sen lunastaminen, koska sen varaan rakentuu koko kaupan brändi. Koko ketjun verkoston on pystyttävä sellaisiin toimintatapoihin ja ratkaisuihin, että ne tukevat konseptin strategiaa. Ketjuliiketoimintaa harjoittavan yrityksen on siis toimittava johdonmukaisesti. Toinen tärkeä ominaisuus on yksinkertaisuus. Tämä on tärkeää paitsi työntekijöiden, myös asiakkaiden kannalta. Selkeä liiketoimintamalli ja ymmärrettävä asiakaslupaus, joka toteutuu, kasvattaa asiakastytyvyyttä. Työntekijöiden kannalta liiketoimintamallin kokonaisuuden täytyy olla tarpeeksi yksinkertaistettavissa, jotta he ymmärtävät sisällön keskeisten tekijöiden vaikutukset omaan työhönsä sekä myös oman työnsä merkityksen koko järjestelmän kannalta. (Kautto & Lindblom 2008, 38-40, 135.)

### 3.2 Konseptin kehittäminen

On tärkeää muistaa, että mikään konsepti ei ole ikuinen. Kuluttajien tarpeet ja ostotottumukset sekä kilpailutilanteet muuttuvat ajan saatossa. Kauppapaikan kiinteistö myös kuluu ja vanhenee, jonka lisäksi saatetaan tarvita teknologista uudistusta. Konseptin elinkaaren päättymiseen on reagoitava ajoissa, sillä muutos ja sen suunnittelu vievät aikaa. Myöhästyneet uudistustoimenpiteet vahingoittavat liiketoimintaa, jos kilpailija saa organisaation kulahtaneen konseptin vuoksi kilpailuetua. Nopeasti muuttuvan toimintaympäristön ennakoimista voidaankin pitää äärimmäisen tärkeänä. (Kautto & Lindblom 2005, 44, 74.)

Tulevaisuudessa ei kuitenkaan voida luottaa pelkästään ajankohtaiseen konseptiin. Kilpailuedun lähteenä toimii myös entistä enemmän kyvykäs ja koulutettu henkilöstö sekä kehittyvä organisaatio. Hyvä konsepti menee hukkaan, ellei organisaatio osaa kytkeä sitä käytännön toi-



mintaan. Henkilöstön osaamiseen tulisi kiinnittää huomiota ja sen kehittämisen tulisi olla jatkuvaa ja perustua konseptin strategiaan, pitkän tähtäimen suunnitelmiin sekä asetettuihin tavoitteisiin. Osaamisen kehittäminen aiheuttaa kustannuksia, jonka vuoksi onkin ensin hyvä kartoittaa milloin, miten ja minkälaista osaamista tulisi kehittää. (Kautto & Lindblom 2008, 17,64-65, 138.)

Kehittämistarve voi olla lähtöisin niin sisäisistä kuin ulkoisistakin syistä. Sisäisiä syitä ovat esimerkiksi strategiamuutokset, henkilöstöriidat ja tuottavuus- tai laatuongelmat. Ulkoisia ovat usein kilpailuympäristön muutokset, teknologiamuutokset tai asiakkaiden tarpeiden muutokset. (Mattila 2007, 135.)

#### 4 Muutosprosessi

Timo Erämetsä (2003, 218) on luokitellut muutokset kolmeen eri kategoriaan muutosprosessin läpiviemisajan mukaan, mitkä ovat 1) Kulttuurimuutos: 2-10 vuotta 2) Suuri strateginen muutos: 1-5 vuotta 3) Taktinen muutos 1-18 kuukautta. Nämä ovat Erämetsän mukaan yleisiä arvioita, sillä jokainen muutos on yksilöllinen. Muutoksen mittakaava tietysti määrittelee myös sitä, kuinka paljon aikaa prosessiin kuluu. Yritysten paras vaihtoehto on kuitenkin olla tietoisesti pitkittämättä muutosprosessia, sillä jos uusi ja vanha toimintamalli limittyvät päällekkäin, antaa se ristiriitaisen kuvan henkilöstölle. On siis perusteltua suorittaa muutos nopeana kertarysäyksenä tai vaihtoehtoisesti liukuvana vaihe vaiheelta. (Mattila 2007, 114.) Tästä samaa mieltä on myös Erämetsä, joka pitää nopeutta merkittävänä tuloksien ja onnistumisten kannalta. Mitä nopeammin ne ovat näkyvissä, sitä nopeammin henkilöstö uskoo muutoksen hyvyteen.

Muutostilanteessa on ensiarvoisen tärkeää muistaa työntekijän rooli muutoksen toteuttajana. Suunnitteluvaiheessa olisi viisasta ottaa henkilöstön mielipiteitä ja ajatuksia huomioon, sillä heillä on usein käytännöllinen käsitys siitä, kuinka toimia mahdollisimman hyvän tuloksen saavuttamiseksi. (Luomala 2008, 14.) Jokaisella organisaatiolla ja työntekijällä on kuitenkin oma historiansa, jonka vuoksi muutostilanne ei koskaan lähde liikkeelle puhtaalta pöydältä. Muistot epäonnistumisista voivat jarruttaa muutosta, eikä negatiivinen asenne myöskään edistä asiaa. Onnistunut muutos vaatii vanhan taakse jättämistä, jotta voidaan synnyttää jotain uutta. Moni muutos vaikeutuu ja jopa epäonnistuu, kun uusia ja vanhoja tehtäviä suoritetaan yhtäaikaaisesti. Hallitussa muutoksessa on tehty selkeitä päätöksiä, mitä vanhasta jätetään taakse. (Nurmi 2012, 59-61.)

##### 4.1 Muutosprosessin onnistuminen

Muutoksen onnistumisen arviointi kokonaisuudessaan on monitahoinen asia. Sitä voivat olla arvioimassa esimerkiksi asiakkaat, omistajat, johto sekä henkilöstö. Näistä tahoista kaikki voivat olla kokeneet muutoksen hyvinkin eri tavoin. Asiakkaiden arviota pidetään usein suuressa arvossa, sillä he synnyttävät yritykselle liikevaihtoa. Omistajat ja johto puolestaan arvioivat

muutoksen onnistumista omasta lähtökohdastaan ja variaatiot onnistumisen arvioinnissa ovat monipuolisia. Kaikkein käytännöllisin näkökulma on yleensä henkilöstöllä, joka on kokenut muutoksen konkreettisella tasolla. Henkilöstön arvioon liittyy kuitenkin väistämättä kokemukset lisätyöstä ja -kuormituksesta. He ovat voineet kokea eritasoista muutostuskaa sekä ahdistuksen ja epävarmuuden tunteita, jotka voivat vääristää tulosta. Jos nämä negatiiviset tunteet pysyvät kohtuuden rajoissa, on arvio muutoksesta yritykselle arvokas ja käytännölläheinen. (Nurmi 2012, 61-63.)

Muutosprosessia ei kannata suoraan kopioida, mutta toisten epäonnistumisista voi oppia. Kaikki muutosprosessit ovat omanlaisiaan ja ne tulee muokata yritykselle sopivaksi. Yleisesti muutoksia tarkasteltaessa, on muistettava, että muutos täytyy toteuttaa henkilöstö ja organisaatio huomioon ottaen. Jos henkilöstöltä puuttuu työkalut oman työn suorittamiseen, on esimerkiksi uusi strategia täysin turha. (Nurmi, K. 2012, 62-63.) Onnistunut muutos siis edellyttää, että työntekijöiden työkyvystä ja työoloista pidetään huolta koko prosessin ajan ja kun heidät otetaan muutokseen aktiivisina osallistujina mukaan, on todennäköisyys uuden omaksumiselle parempi. (Luomala 2008, 14.)

Kotterin mukaan onnistuneessa muutosprosessissa läpikäydään kahdeksan eri vaihetta. Ensimmäisenä on muutostarpeen havaitseminen. Riittävän monelta on löydyttävä muutostahto, jotta onnistunut muutosprosessi voi tapahtua. Toisena valitaan henkilö tai joukko henkilöitä johtamaan muut muutosprosessin läpi. Kolmantena selvennetään strategia ja visio ymmärrettäviksi, jotta tavoite on mahdollista saavuttaa. Neljännessä vaiheessa korostetaan koko prosessin kestävää avointa kommunikaatiota. Viidentenä annetaan henkilöstölle mahdollisuus osallistua muutokseen aktiivisena toimijana, jotta välittyisi tunne, että he itse pystyvät myös vaikuttamaan ympärillä tapahtuvaan muutokseen. Kuudennessa vaiheessa pyritään saavuttamaan nopeita ja näkyviä välitavoitteita, jotta muutosvastarinta vähenisi. Tämän jälkeen seitsemännessä vaiheessa on tarkoitus estää henkilöitä toimimasta vanhan toimintamallin mukaisesti. Viimeisessä vaiheessa on juurrutettava uudet toimintatavat yrityksen rakenteisiin ja kulttuuriin.

Pekka Mattila (2007) esittää muutosprosessin hieman lyhyemmin:

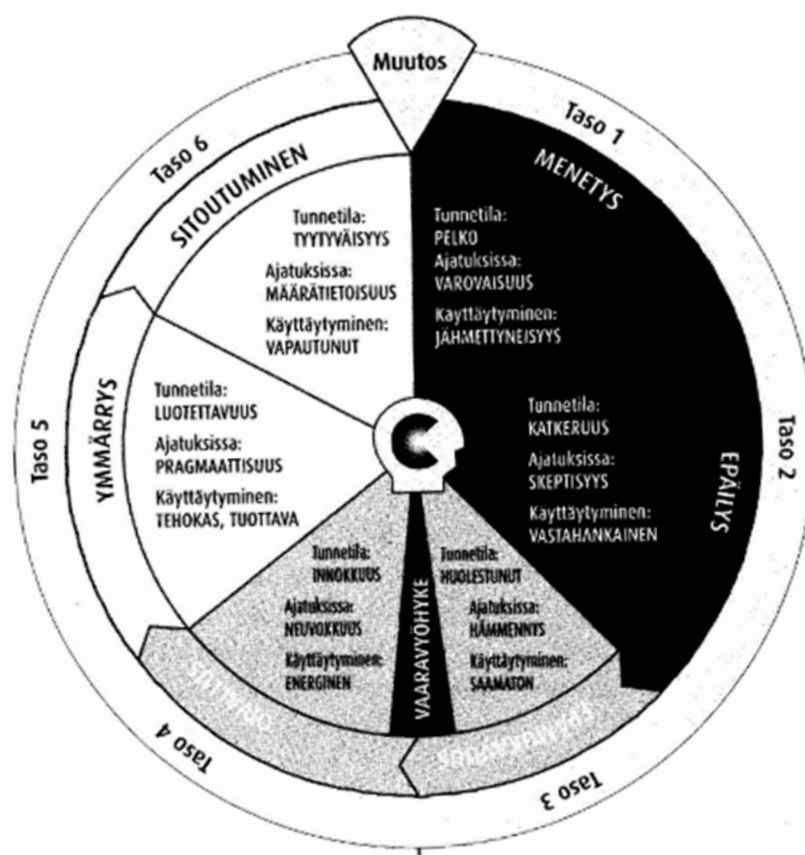
- 1) Perustan luominen
- 2) Käynnistystoimet
- 3) Hallittu eteneminen
- 4) Vakiinnuttaminen (Mattila 2007, 131)

Käytännössä kuitenkin kaikki samat elementit ovat sekä Kotterin että Mattilan prosesseissa mukana. Molemmille korostavat ensimmäisen vaiheen tärkeyttä, sillä se luo pohjan kaikelle tulevalle.

#### 4.2 Muutosprosessin kokeminen

Heiskanen & Lehtikoinen (2010, 50.) puolestaan kuvailevat kirjassaan Muutosviestinnän voimapaperi muutosprosessin käsittävän kolme perusvaihetta, jotka he läpikäyvät tunteiden, eivät niinkään tekemisen, kautta. Kolme perusvaihetta ovat taakse jättäminen, välivaihe ja kaaos sekä uuden alkaminen. Prosessin vaiheiden järjestys voi sekoittua ja jokaiseen vaiheeseen voi liittyä epävarmuuden ja kaaoksen tunteita. Muutosprosessi etenee oikeasti vasta kun työyhteisö todella oivaltaa, että nykyisen toimintamallin toteuttamista ei voida jatkaa. Yksityiskohdaisempi muutosprosessin läpikäyminen kuvataan kirjassa muutospyörämallin avulla.

Muutospyörässä kuvataan erilaisia tuntemuksia ja käyttäytymismalleja, joita yksilö usein käy läpi muutostilanteessa. Mallissa musta väri hälyttää riskistä ja harmaa kehottaa varovaisuuteen, kun puolestaan valkoisen alueen tuntemusten parissa voi toimia vapaammin. Tuntemusten voimakkuus ja kesto ovat tietysti yksilöllistä, mutta järjestys yleensä kuvauksen mukainen (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 52). Kuviossa 2 on esitetty muutospyörämalli, josta voidaan nähdä muutoksen kokemisen kuusi eri tasoa.



Kuvio 2 Muutospyörämalli (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 51.)

Taso 1 on menetys, jolloin henkilö saattaa kokea menetyksen tunteen, jopa silloin kun muutos on positiivinen asia. Tasolla 2 koetaan epäilystä, johon liittyy muutosvastarintaa ja skeptisyyttä muutosta kohtaan. Siirryttäessä tasolle 3, on tietoa karttunut jo hieman enemmän, mutta henkilö saattaa olla passiivinen ja saamaton. Ennen seuraavaa tasoa on vaaravyöhyke, jolloin joko annetaan muutokselle mahdollisuus tai siirrytään takaisin lähtöruutuun. Taso 4 edellyttää siis halua siirtyä eteenpäin ja nähdä muutos optimistisesti. Tasolla 5 toiminta on tuottavaa ja tehokasta, koska henkilö ymmärtää muutoksen merkityksen. Viimeisellä tasolla muutos on täysin sisäistetty ja henkilö on sitoutunut uuteen.

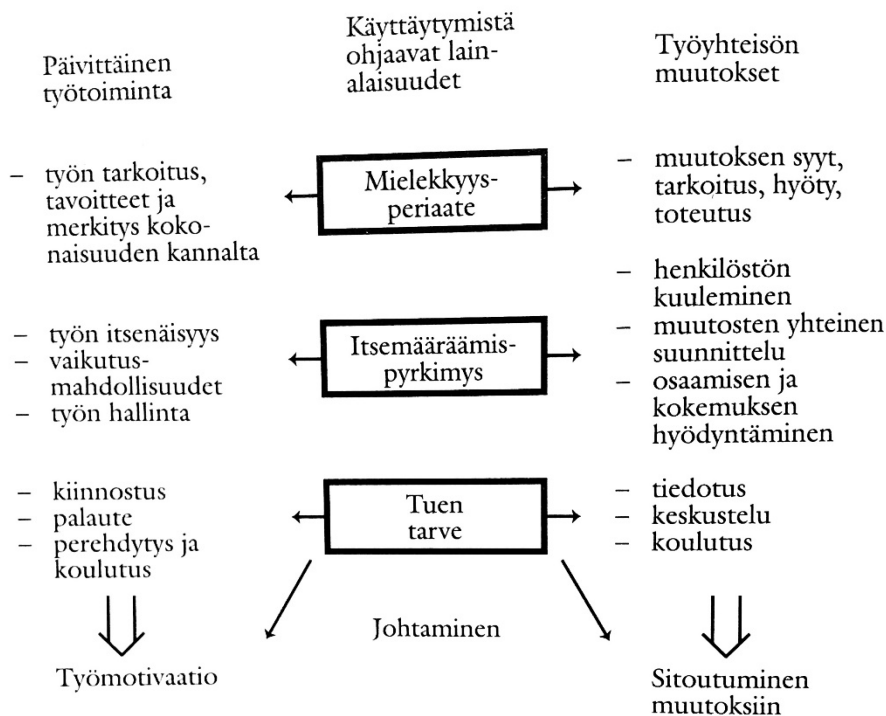
Suurten muutosten äärellä on tärkeää, että prosessia käydään yhteisesti läpi. Työyhteisössä muutospyörämallia voidaan käyttää tulkina eri tunteille ja ajatuksille. On hyvä antaa jokaiselle mahdollisuus kysyä ja saada vastauksia sekä kokea yhteisönä kaikki pelottavat ja askarruttavat asiat. Avoimen keskustelun jälkeen on helpompaa vastaanottaa syvempää ja yksityiskohtaisempaa tietoa ja näin ollen pärjätä tulevaisuudessa ja uusissa muutoksissa paremmin. Työntekijän itsenäisyys omaa työtä kohtaan säilyy ja hän pystyy tekemään itsenäisiä valintoja. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 51, 58.)

#### 4.3 Muutokseen sitoutuminen

Onnistuneen muutosprosessin kulmakivi on henkilöstön sitoutuminen muutokseen. Muutoksen avainhenkilöinä ei välttämättä enää nähdä pelkästään johto- tai esimiestehtävässä toimivia henkilöitä. Onnistuneen muutoksen johtaja löytää työyhteisöstä oikeanlaiset henkilöt edistämään muutosta jo suunnitteluvaiheessa. Tämän on todettu edistävän henkilöiden sitoutumista muutokseen. Lisäksi sitoutumista edistävinä seikkoina voidaan pitää muun muassa hyvä työilmapiiriä, selkeää roolien ja vastuiden jakoa, avointa viestintää sekä motivointia. Edellä mainitut elementit auttavat henkilöstöä sitoutumaan työyhteisöönsä ja sitä kautta muutokseen. Työntekijöiltä täytyy kuitenkin myös löytyä tahtoa sitoutua. Hyvän muutosjohtamisen lisäksi nykyään annetaan yhä enemmän painoarvoa työntekijän omille muutostaidoille. (Luomala 2008, 8, 13-14, 24-25.)

Samasta aiheesta kirjoittaa myös Henrietta Aarnikoivu kirjassaan *Työelämä - Menesty & Voi hyvin*. Sen sijaan, että fokus keskittyisi pelkästään siihen, millä tavoin yritys toimii sitouttaakseen henkilöstön muutokseen, tulisi keskittyä siihen mitä jokainen työntekijä voisi itse tehdä sitoutumisensa eteen. Muutoskyvykkyyttä ja halua sitoutua muutokseen tulisi ajatella yhtenä alustaidoista. Itseohjautuvaa alustaitoista työntekijää kuvaa aktiivisuus, kiinnostuneisuus, kyky itsensä motivointiin ja sopeutuminen. (2010, 140-141.)

Muutosjohtamisen ja esimiestyön kannalta tärkeänä voidaan pitää muutoksen tavoitteiden ja tarkoituksen asettamista ymmärrettävään muotoon. Muutostilanteissa joudutaan väkisinkin tekemisiin henkilöiden käyttäytymistä säätelevien peruslainalaisuuksien kanssa, jolloin on erityisen tärkeää, että muutoksen johtajat huomioivat näitä käytöksen lainalaisuuksia. Henkilöstön on vaikea tehdä työtä sellaisen asian eteen, jota he eivät ymmärrä. Pekka Järvinen kutsuu tätä termillä mielekkyyssperiaate. Muutostilanteissa oman työn mielekkyys voi horjua, jolloin vastapainoksi tarvitaan ymmärrettävät tavoitteet ja tarkoitus, mahdollisuus osallistua ja kommunikoida sekä saada tietotusta ja koulutusta. Nämä edesauttavat oikein toteutettuina henkilöstöä kohti muutokseen sitoutumista. (Järvinen 2014, 97-98.) Käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet on havainnollistettu kuviossa 3.



Kuvio 3 Ihmisen käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet (Järvinen 2014, 98)

## 5 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Tutkimuksellisen kehittämistyön toteutus lähti liikkeelle tarvekartoituksella. Toikko & Rantanen mainitsevat Tutkimuksellinen kehittämistyö -kirjassaan tarveanalyysin eräänä kehittämisprosessin perustelua edistävänä välineenä. Tarveanalyysi ottaa kantaa esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin

- Mitä tahoja ja keitä henkilöitä kehittäminen koskee?
- Mikä on ongelma?
- Mitä on tapahtunut?
- Miksi kehittämistoiminta aloitetaan juuri nyt?
- Mitä on tapahtumassa?
- Mikä on tulos?

(2009, 72-73.)

Tekijä kävi Yritys X:n kanssa kehittämistyötä varten noin yhden tunnin mittaisen keskustelun tarveanalyysiä mukaillen. Keskustelussa oltiin yhtä mieltä siitä, että työntekijät olivat konseptiuudistuksen myötä joutuneet aivan uudenlaiseen tilanteeseen, sillä he eivät ole työsuhteensa aikana kokeneet yhtä suurta muutosta aiemmin. Muutos on myös aiheuttanut painetta arvioida vanhojen toimintamallien toimivuutta uutta konseptia toteutettaessa. Uudenlaisen tilanteen ja haasteiden nähtiin koskettavan eniten niitä työntekijöitä, joiden työsuhde on alkanut ennen konseptiuudistusta. Kehittämistoiminnan aloittaminen keväällä 2018 tuntui sopivalta ajankohdalta, sillä uutta konseptia oli ehditty toteuttaa jo jonkin aikaa ja tilanne oli ehtinyt tasaantua hektisen alun jäljiltä. Selvisi, että Yritys X:n tulevaisuudennäkymät olivat pääosin positiivisia, sillä konseptiuudistuksen myötä yrityksen kannattavuudessa oli nähtävissä jo tasaista nousua halutuilla osa-alueilla. Konseptiuudistus on kuitenkin aiheuttanut myös kustannusten nousua sekä painetta parantaa kilpailukykyä ja kannattavuutta. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä mainitaan 3.2, voidaan osaava ja vahva työyhteisö nähdä näitä edesauttavana seikkana. Kehittämistyön tavoitteeksi päätettiin henkilöstön mielipiteiden selvittäminen muutosta koskien, jonka jälkeen heidät osallistutettaisiin luomaan konkreettisia kehitystoimenpiteitä työpaikan arkeen. Työntekijöiden kesken luodut toimenpiteet otetaan Yritys X:n luvalla käytäntöön asti uusi konsepti mielessä pitäen.

## 5.1 Toimintatutkimus

Tutkimukseen valittiin lähestymistavaksi toimintatutkimus, joka toteutettiin kvalitatiivisin eli laadullisin menetelmin. Aineisto kerättiin haastattelemalla niitä toimeksiantajayrityksen työntekijöitä, joiden työsuhde oli alkanut ennen konseptiuudistuksen toteutusta. Puolistrukturoitujen teemahaastattelujen pohjalta toteutettiin kyseisille työntekijöille työpaja, jossa käytiin läpi muutoksen aiheuttamia haasteita työn suorittamiseen liittyen. Työpajan sisältö suunniteltiin siten, että työntekijät pääsivät yhdessä ideoimaan ratkaisuja kohtaamiinsa haasteisiin.

Toimintatutkimus soveltui kyseiseen kehittämistyöhön, sillä se on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään yhdessä löytämään ratkaisuja ongelmiin sekä muuttamaan vallitsevia toimintoja ja käytänteitä. Tällainen lähestymistapa soveltuu esimerkiksi ammatillisten ongelmien ratkaisuun työelämässä. Toimintatutkimuksen ominaispiirteinä voidaan nähdä tutkijan ja tutkittavien aktiivinen rooli muutoksessa sekä kehitystyössä. Tutkittavien osallistuttaminen kehitystyöhön on usein etu, sillä yhdessä kehitetty ratkaisu voi olla helpompi hyväksyä vastoin kuin ulkopuolelta istutettu. (Ojasalo, K. ym. 2015, 58-59.)

Toimintatutkimuksen prosessia kuvataan yleensä spiraalimaisena, jossa eri vaiheet vuorottelevat ja toistuvat prosessin edetessä. Yksinkertaisimmillaan prosessin vaiheet ovat suunnittelu, toiminta ja arviointi. Spiraalimaisuus johtuu toimintatutkimuksen alttiudesta muutoksille. Ongelma, päämäärät ja tavoitteet voivat esimerkiksi muuttua tai tarkentua tutkimisen ja kokeilun myötä. (Ojasalo, K. 2015, 61; Kananen, J. 2009, 13.)

## 5.2 Teemahaastattelu

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu. Verrattuna esimerkiksi kyselyyn, haastattelulla saavutetaan usein syvällisempää tietoa. Haastattelun etuna nähtiin muun muassa joustavuus, mahdollisuus lisäkysymyksiin sekä mahdollisuus motivoida tutkittavia. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 35-37)

Tutkimushaastattelu suoritettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jonka ominaispiirteet tukivat aineiston keruun päämääriä. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että tutkittavia on vähän, mutta sillä saavutetaan syvällistä tietoa. Haastatteluissa oikeiden asioiden käsittely varmistetaan hyvällä suunnittelulla. Kaikille haastatteluille on yhteistä kysymysten tärkeys, sillä väärillä kysymyksillä saavutetaan väärä vastauksia. Tutkimuksen teemahaastattelun kysymyksiä suunniteltaessa pyrittiin välttämään diktomia kysymyksiä, joihin saadaan vastaukseksi kyllä tai ei. Teemahaastattelun rungon suunnittelussa käytettiin hyväksi myös tunneliteknikkaa, jossa aloitetaan yleiseltä tasolta ja edetään yksityiskohtiin. Tämä mahdollistaa sen, että päästään rauhallisesti syvemmälle aiheeseen ja haastateltavalla ehtii herätä muistikuvia kyseessä olevasta aiheesta. (Kananen, J. 2009, 61-63, 65)

Teemahaastattelut (Liite 1) suoritettiin työpaikkaympäristössä yksitellen viikoilla 12 ja 13. Haastattelukutsu esitettiin jokaiselle kasvotusten. Samassa yhteydessä käytiin läpi opinnäytetyön aihe, jonka jälkeen sovittiin haastattelun ajankohta. Haastatteluiden alkua edelsi lyhyt jutustelutuokio, jolla pyrittiin rentouttamaan tunnelmaa sekä käytiin uudelleen läpi opinnäytetyön aihe ja haastattelun tarkoitus. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin lupa keskustelun nauhoittamiseen ja kerrottiin, että työssä saatetaan käyttää suoraa lainauksia nimettömästi.

Haastattelut olivat kestoltaan 32-71 minuuttia. Jokaisessa haastattelussa käytiin läpi viisi pääteemaa, joiden alateemat hieman erosivat eri haastattelujen kesken. Haastattelijan rooli oli ohjaileva, mutta ajoittain myös hyvinkin osallistuva, sillä työyhteisön jäsenenä haastattelija jakoi kokemuksen konseptimuutoksesta haastateltavien kanssa. Haastattelun strukturoimattomuuden sekä osallistuvan roolin vuoksi muistiinpanojen tekemiselle haastattelun lomassa ei jäänyt mahdollisuutta. Täten lyhyet muistiinpanot eri teemoista kirjoitettiin välittömästi haastattelujen jälkeen.

Haastattelut litteroitiin, eli kirjoitettiin auki, viikoilla 12-14. Ajallisten resurssien vuoksi litterointia ei toteutettu täysin sanatarkasti, vaan ylimalkaisemmin. Esimerkiksi tutkimuksen kannalta merkityksettömät aiheet sivuutettiin. Sen sijaan keskityttiin suunniteltuihin teemoihin ja työntekijän itsensä esiin tuomiin seikkoihin. Litteroitu aineisto purettiin teemoittain, jolloin aineistossa esiintyviä yhteneviä ja säännönmukaisia asioita oli helpompi tarkastella.



### 5.3 Teemahaastattelun tulokset

Teemahaastattelujen pääteemat koskien konseptiuudistusta olivat muutos, uusi konsepti, työyhteisö ja ilmapiiri sekä oma työ, joiden lisäksi haastateltavilla oli mahdollisuus nostaa esiin mikä tahansa haluamansa asia. Jokainen haastattelu alkoi aiheeseen herättelyllä. Haastateltavilta kysyttiin, minkälaiset heidän ennakkkoajatuksensa olivat, kun he ensimmäisen kerran kuulivat tulevasta konseptimuutoksesta. Ensimmäisen kysymyksen jälkeen jokainen haastattelu eteni omanlaisessaan järjestyksessä, kuitenkin kaikki teemat onnistuttiin käsittelemään.

#### Teema 1 - Muutos

Ensimmäisessä teemassa palattiin niihin hetkiin, kun työntekijät kuulivat muutoksesta ensimmäisen kerran ja kuinka tuntemukset vaihtelivat ennen, aikana ja jälkeen konseptiuudistuksen. Lisäksi teema piti sisällään alateemat muutosviestinnästä sekä henkilöstön perehdyttämisestä.

Haastatteluista ilmeni, että konseptiuudistusta odotettiin positiivisin mielin. Kaikki kuusi haastateltavaa kuvailivat tunnelmaa odottavaksi ja innostuneeksi.

”Mun mielestä oli aika odottavat, kyl kaikki ootti sitä aika innolla”

”Kun tieto tuli niin fiilis oli, että vihdoinkin! Oli se kiva tietää, että tulee muutoksia.”

” Mielenkiinnolla odotti sitä muutosta.”

Uudistuksen toteutuksen lähestyessä tunnelma muuttui jopa ahdistuneeksi, kun työntekijät kokivat, että he eivät ehkä olleet valmiita muutokseen. Viisi kuudesta haastateltavasta ilmaisi tyytymättömyytensä muutosviestintään. He kokivat jääneensä vaille perehdytystä ja täyttä ymmärrystä muutoksen syistä ja tavoitteista. Onnistuneempaa muutosviestintää olisi toivottu esimieheltä, mutta etenkin ketjuliikkeen johdolta.

”Musta tuntuu et se [esimies] sai itekki tietoa niinku todella ripotellen.”

”Toivoin palaveria, jota ei tullut.”

”Ei kerrottu et tää tulee ja minkä takia.”

Perehdytys suoritettiin työpaikalla pienissä pätkissä työpaikkaympäristössä vasta uudistuksen toteutuksen jälkeen. Työntekijät kertoivat ymmärtäneensä viimeistään jälkikäteen kuinka tärkeää olisi ollut saada informaatiota, perehdytystä ja koulutuksia ennen muutoksen tapahtumista tai välittömästi sen jälkeen.

”Perehdytys oli aika nopea ja sit soiteltiin perään ties missä asioissa.”

”Ennen sitä remonttii, et oltais niinku käyty läpi sitä konseptia ja et mihin kaikkkeen tarvii valmiudet.”

”Ois voinu olla joku koulutus ennen toteutusta. Mä koin, että kaikilla oli vähän tiedonmurusia.”

”Mun mielestä ois oikeesti voinu olla sillee, et sulle lyödään paperilla se konsepti tähän eteen, et mitä se sisältää.”

## Teema 2 - Uusi konsepti

Teema 2 käsitteli uutta konseptia. Työntekijöiltä kysyttiin, millaista on toteuttaa uutta konseptia, kuinka tärkeäksi he kokevat sen ja ymmärtävätkö he uuden konseptin strategiset tavoitteet.

Työyhteisöllä oli ennen konseptiuudistusta selkeät pelisäännöt, joiden puitteissa toimia. Muutoksen myötä monet käsikirjat, muistilistat ja ohjelaput olivat vanhentuneet, eikä niitä ole päivitetty ajan tasalle, mikä saattaa aiheuttaa haasteita arjessa.

”Aluks oli kangerteluu vähän kaiken kanssa.”

”Sillo aluks se oli tosi vierasta. Sit nyt on mun mielestä tosi kivaa.”

”Nyt on niinku hyvät fiilikset. Toteutus vaan sit oli asia erikseen.”

”Välillä tulee tosi kivasti ohjeet uuteen juttuun, mut sit joskus ei niinku mitään.”

Lisäksi uuden konseptin strategiset tavoitteet eivät olleet selkeytyneet työntekijöille tarpeeksi. Kaikki kuusi haastateltavaa epäröivät vastauksissaan.

”Muutos jäi ehkä enemmän ulkoiseksi, kuin sisäiseksi.”

”Välillä asiakkaat kysyy jotain ja sit on vaikee vastata.”

”Tota mä en tiiä niin virallisesti.”

”Mä en ehkä ihan tarkkaan tiedä, mitä ketjun puolesta ootetaan.”

Tästä huolimatta muutos koettiin yrityksen kannalta elintärkeäksi. Työntekijät olivat sisäistäneet, että vanha konsepti ei olisi tulevaisuudessa ollut enää kannattava. Kolme haastateltavaa

kehui myös uudistettuja tiloja ja laitteita, sekä kertoi niiden tuoneen työntekoon uutta motivaatiota.

### Teema 3 - Työyhteisö ja työilmapiiri

Teemassa 3 käsiteltiin muutoksen vaikutuksia työilmapiiriin, työyhteisön sisäistä viestintää sekä palautteenantoa ja -vastaanottoa. Jokainen haastateltava kehui työilmapiiriä. Hyvän työyhteisön kerrottiin muun muassa olevan tärkeä syy yritykseen sitoutumiseen sekä omaan jaksamiseen. Kaksi kuudesta haastateltavasta koki konseptimuutoksen jopa parantaneen työyhteisöä. Nämä haastateltavat näkivät muutoksen tasavertaisuutta korostava asiana, sillä kaikki työntekijät olivat samalla viivalla uusien asioiden edessä.

Kehujen jälkeen neljä kuudesta haastateltavasta kuitenkin mainitsi asian kääntöpuoleksi palautteenannon. Palautteen antaminen koettiin epämiellyttävänä ja haastateltavat kertoivat, että he eivät halua tai uskalla antaa toisilleen palautetta, koska pelkäävät työyhteisön kärsivän, jos palautteen sävy on negatiivinen.

”Meillä ei oikein oo semmosta politiikkaa et sanottais asioista. Pelottaa et siitä tulis sit vaa paha mieli toiselle.”

”On niin hyvä työyhteisö niin ei halua suututtaa ketään.”

”Pitäis vaan sanoa. Se ei ole mitään henkilökohtaista.”

Työntekijät toivoivat myös saavansa enemmän palautetta niin toisiltaan kuin ylemmältä taholta. Heikon palautekulttuurin uskottiin johtuvan suurelta osin esimerkin puutteesta. Jos itse pääsisi vastaanottamaan rakentavaa palautetta, olisi sitä myös helpompi antaa muille.

Lisäksi työyhteisön sisäiseen viestintään toivottiin parannusta. Työntekijät kokivat, ettei viestintä ole ollut muutoksen aikana, eikä jälkeen kovin tehokasta. Konseptiuudistuksen myötä on ollut tarve viestiä työyhteisön kesken aivan pienistäkin asioista, sillä uusia asioita tulee vastaan vielä tänäkin päivänä. Jos viesti ei tavoita kaikkia, se turhauttaa ja on tuhannut resursseja.

### Teema 4 - Oma työ

Viimeinen teema käsitteli muutosvastarintaa, vastuualueita sekä oman työn suorittamista muutoksen jälkeen. Viisi kuudesta haastateltavasta tiedosti oman sekä myös muiden muutosvastarinnan ja tilanteessa vallitsevan skeptisyyden. Epäluottamuksen kerrottiin häviävän vasta kun pääsi omin silmin näkemään asiat käytännössä. Muutosvastarintaa lisäävänä seikkana mainittiin muutoksien perustelematta jättäminen, joskin tunnustettiin, että omassa asenteessa

olisi myös korjattavaa. Yksi viidestä muutosvistarinnan esiintuojasta alkoi jo turhautua työyhteisön vastusteluihin kaikkea uutta kohtaan ja koki muutosvistarinnan aiheuttavan turhaa negatiivista energiaa työpaikalla.

”Muutosvistarinta hälvenee vasta sitte, ku omin silmin näkee.”

”Hirveesti kyllä huomaa, että jotain pientä kyseenalaistaa ja kyselee.”

”Tietyllä tapaa varmasti vastustikin sitä muutosta, enkä varmasti ollu ainoa. Mutta onhan noi [uudistukset] nyt aateltuna tosi hyviä juttuja.”

”Ensin ollan et ”ei me haluta tollasta”, mut sit, kun näkee niin ”aijaa täähän on hyvä.””

Vastuualueet olivat haastateltavien mielestä jaettu tasapuolisesti ja loogisesti, eikä aihe herättänyt sen suurempaa keskustelua. Oman työn suorittaminen puolestaan vei keskustelua samoihin aiheisiin kuin mitä käsiteltiin teemassa 2, jolloin haastateltavat kertoivat alun olleen hankala, mutta helpottaneen ajan kuluessa. Kaksi haastateltavista muisteli oman työn suorittamisen olleen ahdistavaa muutoksen jälkeen. Mahdollinen osaamattomuus ja tietämättömyys asiakasrajapinnassa työskennellessä on aiheuttanut pahimmillaan oman arvon alentumista. Tämä on kuulemma vaikuttanut negatiivisesti työn itsenäisen suorittamisen onnistumiseen sekä lisännyt muutosvistarintaa.

#### 5.4 Työpaja

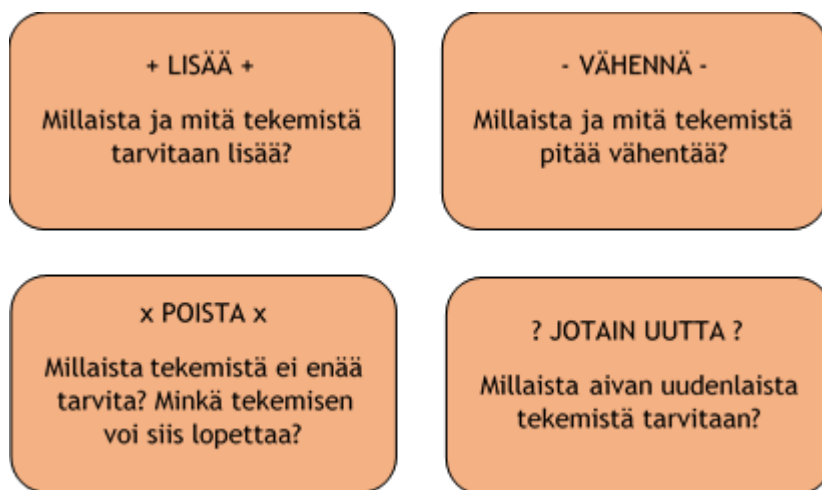
Työpaja toteutettiin maanantaina 9.4.2018. Työpajan toteutus sovittiin työpaikan ulkopuolelle tilajärjestelyiden takia. Kaikki saapuivat tekijän kotiin, jonne oli varattu istuma- ja pöytätilaa sekä paperia, kartonkia, kyniä ja PostIt -lappuja kehittämisehdotuksia varten. Teema haastatteluiden pohjalta nousseet neljä merkittävintä ongelmakohtaa olivat perehdytys, muutosvistarinta, työn tavoitteellisuus sekä viestintä ja palaute. Nämä ongelmat olivat työpajan keskiössä, mutta tilaa jätettiin myös muille mahdollisille ongelmille sekä avoimelle keskustelulle.

Työpajan ensimmäinen osuus oli muutospyörämalli, joka esiteltiin opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä luvussa 4.2. Osallistujille jaettiin kuva muutospyörästä ja sen vaiheista, jonka jälkeen heidän tuli merkitä ruksi sen vaiheen kohdalle missä he tunsivat henkilökohtaisesti olevansa konseptiuudistuksen käsittelyssä. Jokainen sai vuorollaan kertoa omista tunteuksistaan ja perustella valintansa. Tähän osallistui myös tekijä, millä tavoiteltiin luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin saavuttamista.

Keskustelutuokion jälkeen siirryttiin työpajan tarkoitukseen sekä esiteltiin haastatteluista esiin nousseet kehittämiskohteet. Tekijä kyseli ja havainnoi osallistujien mielipiteitä, siitä

oliko kehittämiskohteet heidän mielestään oikeat vai oliko jokin ongelma jäänyt tiedostamatta. Osallistujilla ei ollut lisättävää ja heitä rohkaistiin kertomaan, mikäli jotain tulisi työpajan aikana mieleen.

Työntekijät osallistavaksi menetelmäksi valikoitui Fokuksen kirkastaminen. Neljästä mainitusta ongelmasta muodostettiin tavoitteita, jotka olivat parempi ja jatkuva perehdytys, muutostavastarinnan minimointi, motivoivat tavoitteet sekä tehokas viestintä ja rakentava palaute. Fokuksen kirkastaminen soveltuu erityisesti ryhmätilanteeseen, jossa on pyrkimyksenä toiminnan kehittäminen. Kun yhteinen tavoite on ryhmälle selvä, osallistujat pohtivat millaisella tekemisellä he kokevat ryhmän pääsevän tavoitteeseensa (Heinonen ym. 2011, 236-237, 250-251). Tavoitteeseen pääsyn neljä eri näkökulmaa ovat lisää, vähennä, poista ja jotain uutta, jotka ovat havainnollistettu Kuviossa 4.



Kuvio 4 Fokuksen kirkastamisen neljä eri näkökulmaa (Heinonen ym. 2011, 250.)

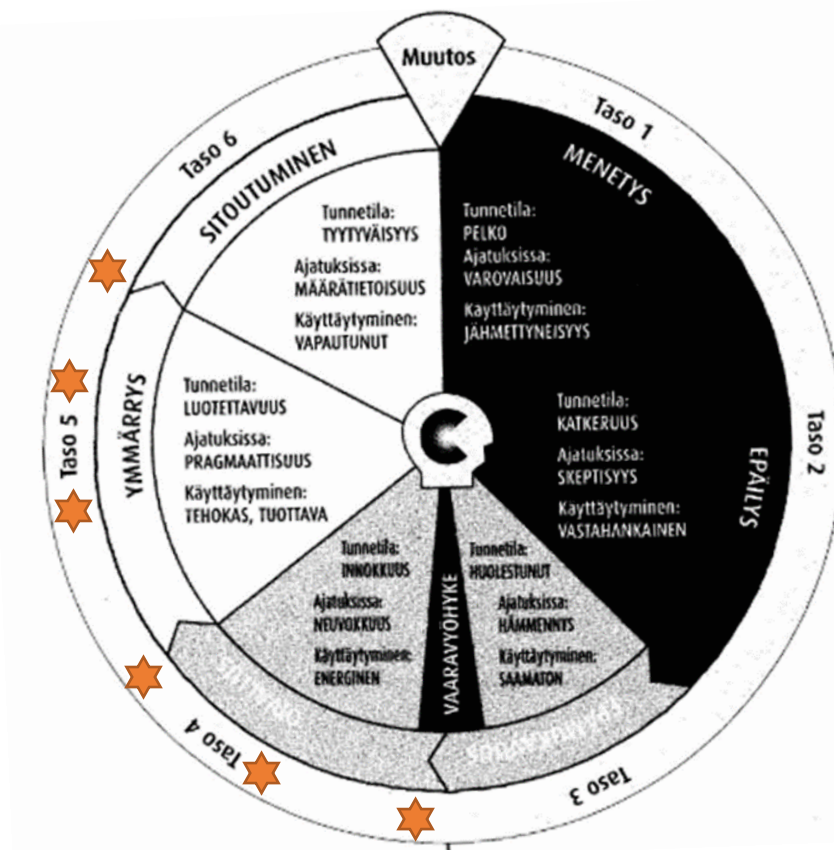
Työpajatilaan oli järjestetty neljä eri pistettä. Jokaisella pisteellä oli suuri fläppipaperi, joissa jokaisessa oli yksi näkökulmista. Paperin jokaiseen nurkkaan oli puolestaan laitettu ylös yksi kehitettävistä aihealueista. Osallistujat saivat postit -lappuja, joihin oli tarkoitus kirjoittaa ehdotuksia, jotka auttavat tavoitteen saavuttamisessa. Osallistujat kiersivät eri pisteitä haluamassaan järjestyksessä välillä keskustellen keskenään, välillä pohtien täysin itsenäisesti.

### 5.5 Työpajan tulokset ja tuloksien analysointi

Tässä luvussa käsitellään työpajan tulokset koskien muutospörämallia ja fokuksen kirkastamista. Muutospörämallin osalta tulokset ovat esitetty lyhyesti ja aihe otetaan esiin uudelleen luvussa 7. Fokuksen kirkastamisen tulokset ovat esitetty neljässä eri kuviossa, jotka pitävät sisällään tärkeimmät ja konkreettisimmat kehitysehdotukset, jotka toistuivat useamman kerran.

## Muutospyörämalli

Muutospyörämallin tulokset ovat esitetty kuviossa 5. Kuvioon merkityt tähdet osoittavat mihin kohtaan osallistujat sijoittivat itsensä muutoksen kokemisessa. Kolme osallistujaa sijoittivat itsensä tasolle 4 ja toiset kolme tasolle 5. Kaikki osallistujat olivat ylittäneet vaaravyöhykkeen ja kokivat olevansa matkalla kohti viimeistä tasoa. Osallistujat kuvailivat tuntemuksiaan luottavaisiksi, mutta kaksi osallistujaa tasolla 4 kokivat vielä skeptisyyttä joitain uudistuksen mukanaan tuomia muutoksia kohtaan.



Kuvio 5 Muutospyörämallin tulokset

## Fokuksen kirkastaminen

Ensimmäinen tavoite, parempi ja jatkuva perehdytys, koettiin tärkeäksi aiheeksi ja se keräsi paljon vastauksia, jotka ovat esitelty taulukossa 1. Työntekijät olivat tyytymättömiä konsepti-uudistukseen liittyvään perehdytykseen, mutta eivät kokeneet uudelle sellaiselle tarvetta enää tänä päivänä. Työntekijät näkivät tehokkaampana oma-aloitteisen tiedonhaun ja -pyytämisen, oman tietotaidon ja vastuun jakamisen, tuleviin koulutuksiin ja palavereihin osallistumisen sekä ketjukäsikirjan ja muiden ohjeiden päivittämisen. Esteenä tavoitteelle nähtiin vanhoihin toimintatapoihin ja kaavoihin kangistuminen sekä itselle vaikeiden työtehtävien välttely.

Taulukko 1 Parempi ja jatkuva perehdytys -tavoitteen vastaukset

LISÄÄ	VÄHENNÄ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oman tietotaidon jakaminen</li> <li>• Koulutustarpeiden ja -vaihtoehtojen kartoittaminen</li> <li>• Oma-aloitteisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaavoihin kangistuminen</li> </ul>
POISTA	JOTAIN UUTTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vanhentuneet toimintatavat</li> <li>• Vaikeista työtehtävistä luistaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uudet ohjeet ja muistilistat</li> <li>• Ketjukäsikirja</li> <li>• Yhteisiä perehdytyspalavereja</li> <li>• Vastuutehtävien jakaminen</li> </ul>

Toinen tavoite, muutosvastarinnan minimointi ei synnyttänyt yhtä konkreettisia kehitysehdotuksia kuin muut tavoitteet. Tavoite nähtiin silti tärkeänä, sillä se on entistä enemmän läsnä työyhteisön arjessa ja usein tarpeettomasti. Työntekijät uskoivat saavuttavansa tavoitteen vähentämällä skeptisyyttä ja lopettamalla kuulopuheisiin uskomisen, muutosvastarinnan tahattoman edistämisen ja antamalla muutokselle mahdollisuuden. Edesauttavina seikkoina voitiin nähdä rakentava ja avoin keskustelu sekä uskallus puuttua epäkohtiin ja toisten sääntörikkomuksiin, kun ne liittyvät uuden toimintatavan välttelyyn. Lisäksi työnantajalta toivottiin tulevien muutosten parempaa perustelua, parempaa perehdytystä muutokseen ja työntekijöiden osallistamista uuden suunnitteluun. Vastaukset esiteltä taulukossa 2.

Taulukko 2 Muutosvastarinnan minimointi -tavoitteen vastaukset

LISÄÄ	VÄHENNÄ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutosten parempi perustelu koko työyhteisölle</li> <li>• Rakentava keskustelu</li> <li>• Hyvä perehdytys muutostilanteissa aina etukäteen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skeptisyys</li> </ul>
POISTA	JOTAIN UUTTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuulopuheisiin uskomisen</li> <li>• Muutosvastarinnan tahaton edistäminen</li> <li>• Uudistumiskyvyttömyys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uskallus puuttua epäkohtiin ja sääntörikkomuksiin</li> <li>• Uskallus negatiivisten tunteiden ilmaisuun</li> <li>• Työntekijät mukaan luomaan uutta</li> </ul>

Kolmas tavoite on esiteltä taulukossa 3. Motivoivat tavoitteet nousivat esille haastatteluista, kun työntekijät kertoivat, että ketjuyksikön tavoitteiden tulisi olla työpaikalla näkyvillä. Sen lisäksi, että ketjun tavoitteet tulisi laittaa esille, pitäisi työnteolle ylipäätään luoda konkreettisemmat tavoitteet. Kehitysehdotuksia olivat asiakaspalautteiden yhdessä läpikäyminen sekä yrityksen ja henkilökohtaisten tavoitteiden asetus, seuranta ja arviointi, jotka käytäisiin läpi palavereissa. Palkitsemista haluttiin myös lisätä, kunhan se toteutuisi tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti. Työntekijät halusivat kitkeä työyhteisöstä epäonnistumisen pelon sekä tavoitteiden epäonnistumisen selittelyn tekosyillä.

Taulukko 3 Motivoivat tavoitteet -tavoitteen vastaukset

LISÄÄ	VÄHENNÄ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omia henkilökohtaisia tavoitteita</li> <li>• Tavoitteiden asetus, seuranta ja arviointi</li> <li>• Ketjun tavoitteet esille</li> <li>• Palkitseminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Epäonnistumisen pelko</li> </ul>
POISTA	JOTAIN UUTTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tavoitteiden epäonnistumisten selitys tekosyillä</li> <li>• Tavoitteisiin sitoutumattomuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tavoitepalaverit kerran kuukaudessa tai kahdessa</li> <li>• Asiakaspalautteiden yhdessä läpikäyminen</li> </ul>

Neljäs tavoite on esitelty taulukossa 4. Työntekijät kokivat tyytymättömyyttä yrityksen tämän hetkiseen sisäiseen viestintään. Tehokkaamman sisäisen viestinnän toteuttamiseksi ehdotettiin uutta infotaulua, jossa pidetään esillä ajankohtaiset asiat. Asioista tiedottamisen koettiin nopeutuvan, jos vastuu tärkeiden viestien saattamisesta muiden tietouteen olisi useamman työntekijän vastuulla. Usein tärkeitä asioita myös kerrotaan eteenpäin työntekijältä toiselle suullisesti, jolloin informaatio unohtuu. Kirjallinen viestintä työntekijältä toiselle on puolestaan usein negatiivisävytteistä, mikä aiheuttaa turhaa eripuraa työyhteisössä. Esimieheltä toivottiin eniten viestinnän oikea-aikaisuutta, jotta pystytään toimimaan oikealla tavalla oikeassa paikassa.

Rakentavaa palautetta haluttiin sekä antaa että vastaanottaa. Työntekijät kaipaivat enemmän kiitosta ja kannustamista, niin toisiltaan kuin esimieheltä. Palautteen haluttiin kohdistuvan tekemiseen, ei tekijään, jonka lisäksi muistettaisiin toisten kunnioitus ja arvostus. Palautteen antamista suunniteltaessa tulisi ottaa huomioon palautteensaajan vahvuudet ja heikkoudet. Selän takana puhuminen haluttiin kitkeä pois.

Taulukko 4 Tehokas viestintä ja rakentava palaute -tavoitteen vastaukset

LISÄÄ	VÄHENNÄ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiitosta ja kannustamista</li> <li>• Uskallus negatiivisten tunteiden ilmaisuun</li> <li>• Esimieheltä nopeat &amp; selkeät päätökset ja oikea-aikainen viestintä</li> <li>• Kirjallinen informaatio oikeaan paikkaan</li> <li>• Vastuun jakaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rikkinäinen puhelin</li> <li>• Negatiivinen viestintä</li> </ul>
POISTA	JOTAIN UUTTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selän takana puhuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otetaan palautteenannossa huomioon jokaisen vahvuudet ja heikkoudet</li> <li>• Palautteenannossa toisten kunnioitus ja arvostus</li> <li>• Infotaulu</li> </ul>



## Palaveri

Yhteenvetopalaveri järjestettiin työpaikalla 11.6.2018. Tutkimuksen viimeisessä vaiheessa käytiin läpi työpajassa syntyneet kehitystoimenpiteet koko henkilöstön sekä Yritys X:n edustajan läsnä ollessa. Joitain kehitystoimenpiteitä oli otettu jo käyttöön ja aikataulu seuraaville toimenpiteille esiteltiin tekijän toimesta.

Osallistuneita työntekijöitä kiitettiin aktiivisesta osallistumisesta opinnäytetyöhön, jonka lisäksi pyydettiin sanallista palautetta kehittämistyön hyödyllisyydestä. Osallistujat kertoivat kokeneensa aiheen hyödylliseksi ja ajankohtaiseksi. Tuloksien arviointia ei kuitenkaan pystytty suorittamaan viimeisessä palaverissa, sillä käyttöön otettuja kehitystoimenpiteitä oli suoritettu liian lyhyen aikaa ja osa otettaisiin käyttöön vasta myöhemmin. Kehittämistyön jatkuvuus edellyttää motivaation säilymistä niin esimieheltä, kuin työntekijöiltä. Työyhteisön vastuulle jää suorittaa loput suunnitellut kehitystoimenpiteet, seurata niiden onnistumista ja halutessaan jatkokehittää toimintaa tulevaisuudessa.

## 6 Kehittämistyön tuotos

Kehittämistyön tuotoksena koottiin yhteiset kehitystoimenpiteet työyhteisön uuteen arkeen. Arjessa haluttiin korostaa vuorovaikutusta, yhteisöllisyyttä, oppimista ja tavoitteellisuutta. Konkreettiset ehdotukset, jotka pystyttiin toteuttamaan nopeasti, otettiin käyttöön heti. Kehitystoimenpiteet ovat havainnollistettu Taulukossa 5, josta löytyy myös aikataulu ja vastuuhenkilö.

## Parempi ja jatkuva perehdytys

Perehdytystä haluttiin edistää sopimalla käsikirjojen ja ohjeiden uusimisesta ja koulutustarpeen sekä -vaihtoehtojen kartoituksesta. Lisäksi kahdelle työntekijälle luotiin tunnukset yrityksen sisäisiin tietojärjestelmiin ja verkkopalveluihin. Heidän perehdyttämisensä valittujen vastuutehtävien hoitamiseen alkoi viikolla 17. Perehdyttämisen päätyttyä, yritys voi kartoittaa, onko tarvetta perehdyttää muitakin.

## Motivoivat tavoitteet

Syksyllä 2018 kesälomakauden päätyttyä on tarkoitus luoda pieniä lyhyen aikavälin myyntitavoitteita sekä yksi suurempi, jota seurataan pidemmän aikaa. Esimiehen vastuulla on asettaa nämä tavoitteet ja suorittaa seuranta. Jotta kaikki tavoitteellisuus ei olisi esimiehen vastuulla, jokainen työntekijä keksii myös itselleen säännöllisesti uuden tavoitteen ja seuraa sen onnistumista.

## Muutosvastarinnan minimointi

Muutosvastarintaa haluttiin minimoida osallistamalla tilaisuuden tullen yrityksen mahdollisiin kehityshankkeisiin mukaan luomaan uutta. Muutostilanteisiin halutaan liittää virallinen palaveriosuus, joissa työntekijät saavat tarpeen tullen purkaa ajatuksiaan. Lisäksi pidettiin tärkeänä vaalia työilmapiiriä ja hyvää yhteishenkeä sekä pyrkiä kohottamaan sitä yhteisten perjantaiarvontojen muodossa.

#### Tehokas viestintä ja rakentava palaute

Infoseinä kunnostettiin työntekijöiden aloitteesta touko- ja kesäkuussa. Ohjeistukset ja muistilistat uusittiin näkyville paikoille ja kesäkuussa oli uusi infotaulu ajankohtaisia asioita varten paikallaan. Uuden palautekulttuurin syntymistä varten halutaan harjoitella palautteenantoa ja vastaanottoa joka kuukauden viimeisellä viikolla tapahtuvalla palautekierroksella. Palautekulttuuriin haluttiin mukaan myös työntekijöitä koskettavat asiakaspalautteet, joita esimiehen vastuulla on läpikäydä henkilöstön kanssa. Palautekulttuurin lisäksi myös palaverikulttuuri koettiin hyvin tärkeänä ja sitä pyritään edistämään kokoontumalla säännöllisesti.

TEHTÄVÄ	AJANKOHTA	VASTUU
Ketjukäsikirja & uudet ohjeet & ketjun tavoitteet työn tekemisen tueksi	Toukokuu 2018	Esimies & työntekijä X
Uusi infotaulu takahuoneeseen	Kesäkuu 2018	Työntekijät
Vastuutehtävien jakaminen	Kesäkuu 2018	Esimies & työntekijä Y
Pieniä lyhyen aikavälin myyntitavoitteita & seuranta	Syyskuu 2018	Esimies & työntekijät
Pitkän aikavälin myyntitavoite & seuranta	Syyskuu-marraskuu 2018	Esimies & työntekijät
Lyhyen aikavälin myyntitavoitteiden arviointi	Lokakuu 2018	Esimies & työntekijät
Pitkän aikavälin myyntitavoitteen arviointi	Joulukuu 2018	Esimies & työntekijät
Oma henkilökohtainen tavoite	Joka kuukauden alussa	Työntekijät
Palaute esimiehelle	Joka kuukauden lopussa	Työntekijät
Palaute työntekijöille	Joka kuukauden lopussa	Esimies
Asiakaspalautteiden yhteenvedo/läpikäyminen yhdessä	Jatkuva (kuukausitasolla)	Esimies & työntekijät
Koulutustarpeiden ja vaihtoehtojen kartoittaminen	Jatkuva	Esimies
Uusi palaverikulttuuri	Jatkuva (kuukausitasolla)	Esimies
Perjantaiarvonta	Jatkuva (viikoittain)	Työntekijät

Taulukko 5 Kehitystoimenpiteet

## 7 Pohdinta

Kuten luvussa 5.1 on mainittu, toimintatutkimus liittyy usein työelämään ja siellä vallitseviin ongelmiin, niiden tiedostamiseen sekä poistamiseen. Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen kehittämistyö eteni ongelmien kartoituksesta niiden tiedostamiseen, jonka jälkeen kyseiset ongelmat pyrittiin ratkaisemaan osallistamalla työntekijät itse kehittämään toimintaansa. Tämä nähtiin järkevänä, sillä useimmiten yhdessä kehitetty ratkaisu omaksutaan paremmin kuin ulkopuolisen määrittelemä (Ojasalo, K. ym. 2015, 59). Kehittämistyön tuotoksena syntyi

yhteiset kehitystoimenpiteet, joita henkilöstö ja esimies sitoutuivat yhdessä noudattamaan ja juurruttamaan ne myös yrityksen kaikille nykyisille sekä tuleville työntekijöille. Tästä syystä tekijä pitää kehittämistyötä onnistuneena. Yhteisten kehitystoimenpiteiden ylläpito, päivittäminen ja vaikutusten mittaaminen ja arviointi jäivät yrityksen vastuulle.

Kehittämistyön ensimmäisen vaiheen haastatteluvastauksista kävi ilmi, että konseptiuudistuksella ei kenties ollutkaan niin suurta merkitystä kuin lähtökartoituksessa oletettiin. Muutos on ehdottomasti tuonut mukanaan haasteita, mutta pikemminkin se on voimistanut jo olemassa olevia ongelmia, kuin luonut uusia. Jos verrataan henkilöstön kokemuksia muutoksesta Kotterin kahdeksanvaiheiseen onnistuneeseen muutosprosessiin (luku 4.1), voi havaita että, muutosprosessin läpikäynti ei ollut täysin onnistunut. Eniten vastoinkäymisiä tunnuttiin koettavan Kotterin listauksen kolmessa ensimmäisessä vaiheessa. Henkilöstön muutostahto horjui jo alkumetreillä, työyhteisössä ei ollut riittävästi innostuneita muutoksen läpiviejiä ja visio sekä strategia eivät jalkautuneet odotetusti. Sen sijaan seuraavat vaiheet sujuivat paremmin. Työntekijöille muodostui ymmärrys siitä, että vanha toimintamalli oli historiaa, uusi toimintamalli loi onnistumisia ja muutokseen haluttiin loppujen lopuksi sitoutua.

Kaiken kaikkiaan henkilöstön haastatteluvastauksista huokui enemmän epävarmuus kuin tiedon puute. Muutostilanteen jälkimainingeissa työntekijät olivat epävarmoja eivätkä luottaneet toimintaansa. Ongelmat, joihin työpajassa haettiin ratkaisuja, olivat loppujen lopuksi hyvin tavanomaisia ja yleisiä työyhteisöjen kompastuskiviä. Luomala luettelee toimivan työyhteisön tunnusmerkeiksi muun muassa avoimen kommunikoinnin, strategian ohjaaman toiminnan, yksilöllisen ja yhteisen oppimisen ja kehittymisen sekä yksilölliset ja yhteiset tavoitteet (Luomala 2008, 15). Nämä ovat hyvin pitkälti samoja aiheita, joita käsiteltiin myös tutkimuksen työpajassa.

Työntekijät osallistuivat opinnäytetyöhön suurella panoksella arjen kiireiden keskellä. Vaikka kehittämistyössä keskityttiin suurelta osin työyhteisössä vallitseviin negatiivisiin asioihin, oli tunnelma aina kokoontuessa positiivinen ja motivoitunut. Yhteiset kokoontumiset olivat antoisia ja niistä saatiin hyvää palautetta. Toivon mukaan ne edustivat uuden palaverikulttuurin syntymistä, jolla yhteishenki säilytetään positiivisena, eikä työyhteisön annettaisi passivoitua. Yhteisesti sovituisissa säännöllisissä kokoontumisissa voitaisiin keskustelun lisäksi hyödyntää tulevaisuudessa myös muita yhteiskehittämisen menetelmiä, sillä ryhmässä ideointi ja työskentely koettiin poikkeuksetta lähentävänä ja aktivoivana tekemisenä. Heiskanen ja Lehikoisen (2010, 51) muutosta mittaavaa muutospyörämallia olisi jopa toivottavaa kokeilla uudestaan esimerkiksi kuusi kuukautta myöhemmin ja selvittää ovatko työntekijät saavuttaneet mallin viimeisen tason. Vaikka työyhteisö on jo muutosprosessin loppupuolella, yrityksen liiketoiminnan kannalta kaikista tärkein on vielä saavuttamatta. Organisaatiota koskettanut konseptiuudistus käynnistettiin, jotta liiketoiminta säilyisi ajan hermolla, tarjoaisi asiakkailleen kysyntää

vastaavia tuotteita ja palveluita sekä parantaisi kilpailukykyä ja kannattavuuttaan. On tärkeää muistaa pitää huolta henkilöstön sitoutuneisuudesta ja motivoituneisuudesta, sillä innostunut henkilöstö tekee usein myös parempaa tulosta. (Luomala 2008, 14.) Uudistukseen laitettujen voimavarojen ja resurssien odotetaan tuottavan myös tulosta. Henkilöstön mielipiteitä kartoittaessa, kävi selväksi, että he mielellään ottaisivat motivoivia haasteita vastaan ja ovat valmiita tekemään tulosta.

Työyhteisöjen kehittämiseen kulutetaan usein valtavasti aikaa sekä rahaa ja tulokset saattavat siltikin jäädä hyvin pintapuolisiksi. Usein tähän on syynä se, että kehittämistyö jää liian kauas arkitodellisuudesta tai onnistumisen edellytykset ovat olleet puutteelliset. (Järvinen 2014, 121.) Opinnäytetyön tekijä pitää tutkimuksellista kehittämistyötä onnistuneena, sillä kehitystyössä pysyttiin lähellä arkitodellisuutta ja saatiin hyvää aikaiseksi hyvin pienin resurssein. Lisäksi kehittämistyötä voidaan ajatella hyvänä oppimistapahtumana työyhteisöä ajatellen, sillä toivon mukaan tällä luotiin uudenlaista osaamista, joka kannustaa vastaisuudessakin olemaan avoin toiminnan kehittämiseksi.

## Lähteet

### Painetut

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämä - Menesty & Voi hyvin. WSOYpro Oy

Heinonen, S., Klinberg, R. & Pentti, P. 2012. Kaikkien aivot käyttöön. 3. painos. Talentum

Heiskanen, M. & Lehtikainen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Talentum Media Oy

Hukka, M. 2005. Ketjuuntumisesta kilpailuetu - Ketjuuntuminen suomalaisessa erikoiskaupassa. Edita Publishing Oy

Järvinen, P. 2014. Onnistu esimiehenä. Sanoma Pro Oy

Kautto, M. & Lindblom, A. 2005. Ketju - Kaupan ketjuliiketoiminta.

Kautto, M., Lindblom, A. & Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Talentum Media Oy

Kotter, J. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Talentum

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

Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet - kohti parempia muutoksia. Kopijyvä Oy

Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. 3.-4., uudistettu painos. Sanoma Pro Oy

Toikko, T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print

### Sähköiset

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC - Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Viitattu 11.12.2018

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>

## Kuviot

Kuvio 1 Tutkimuksellisen kehittämistyön eteneminen.....	7
Kuvio 2 Muutospyörämalli (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 51.) .....	12
Kuvio 3 Ihmisen käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet (Järvinen 2014, 98).....	14
Kuvio 4 Fokuksen kirkastamisen neljä eri näkökulmaa (Heinonen ym. 2011, 250.) .....	21
Kuvio 5 Muutospyörämallin tulokset .....	22

## Taulukot

Taulukko 1 Parempi ja jatkuva perehdytys -tavoitteen vastaukset .....	23
Taulukko 2 Muutosvastarinnan minimointi -tavoitteen vastaukset .....	23
Taulukko 3 Motivoivat tavoitteet -tavoitteen vastaukset .....	24
Taulukko 4 Tehokas viestintä ja rakentava palaute -tavoitteen vastaukset .....	24
Taulukko 5 Kehitystoimenpiteet.....	27

## Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelun runko.....	33
---------------------------------------	----



Liite 1: Teemahaastattelun runko

### **Muutos**

Millainen kokemus

Muutosviestintä

Perehdytys

### **Uusi konsepti**

Uuden konseptin toteuttaminen

Uuden konseptin tärkeys

Strategiset tavoitteet

### **Työyhteisö ja työilmapiiri**

Muutoksen vaikutukset ilmapiiriin

Sisäinen viestintä

Palautteen anto ja -vastaanotto

### **Oma työ**

Muutosvastarinta

Itsenäisyyden säilyminen työnteossa

Työntekijään kohdistuvat odotukset

Työpaikan roolit ja vastuut

### **Muut asiat**