



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Hanna Pehkonen

ORGANISAATIOMUUTOS MYYNTI-
KOORDINAATTORIN
NÄKÖKULMASTA

Liiketalous ja matkailu
2013

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Hanna Pehkonen
Opinnäytetyön nimi	Organisaatiomuutos myyntikoordinaattorin näkökulmasta
Vuosi	2013
Kieli	Suomi
Sivumäärä	57+3
Ohjaaja	Leena Pommelin-Andrejeff

Organisaatiomuutokset kuuluvat nykyiseen yritysmaailmaan. Muutokset vaativat paljon esimiehiltä ja johdolta. Tarvitaan paljon tietoa ja osaamista, jotta muutos pystytään toteuttamaan hyvin. Tässä työssä haluttiin selvittää, kuinka organisaatiomuutos on toteutettu kohdeyrityksessä. Muutos kohdistuu yrityksessä työskenteleviin myyntikoordinaattoreihin ja heidän työntekoonsa. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, kuinka myyntikoordinaattorit olivat kokeneen muutoksen ja sen totutuksen.

Tutkimus perustuu teoriaan organisaatiomuutoksista sekä muutosjohtamisesta. Teoriassa perehdytään kohdeyritykseen ja myyntikoordinaattorin työhön. Teoriassa esitellään, mitä muutos vaatii onnistuakseen. Myyntikoordinaattoreiden mielipiteitä muutoksesta tutkittiin kyselylomakkeen avulla, johon suurin osa yrityksen myyntikoordinaattoreista vastasi.

Tuloksista selviää, että myyntikoordinaattorit eivät ole täysin tyytyväisiä tapaan, jolla muutos on toteutettu. Muutoksen suurin ongelma on ollut liian vähäinen suunnittelu. Esimiehen tuki muutoksen aikana on kuitenkin ollut onnistunut seikka muutoksessa. Muutoksen tarkempi suunnittelu ja aikataulutus, olisivat helpottaneet muutoksen toteutusta. Muutos olisi saattanut olla mieluisampi koko työyhteisölle, jos työntekijöiden mielipiteitä olisi kuunneltu tarkemmin ja heidät olisi otettu rohkeammin mukaan päätöksentekoon. Työntekijöiden positiivinen ja enakkoluuloton asenne edesauttaisi myös mielekästä muutosta.

ABSTRACT

Author	Hanna Pehkonen
Title	Organizational Change from Sales Coordinators' point of view
Year	2013
Language	Finnish
Pages	57 + 3 Appendices
Name of Supervisor	Leena Pommelin-Andrejeff

Organizational changes are a big part of business life today. Change requires a lot from superiors and from company management. A lot of knowledge and know-how is needed to implement organizational change well. In this thesis the aim was to study how change had been carried out in the target company. Organizational change affects the sales coordinators and their work in the company. With the survey the aim was to examine how the sales coordinators experienced the change and the implementation of the change.

The survey was based on theories about organizational changes and change management. In the theoretical study the target company and the work of sales coordinators. In the theoretical study how the organizational change should be done and what it takes to manage it well was discussed. The opinions of the sales coordinators were researched using a questionnaire, which most of the company's sales coordinators answered.

The results show that the sales coordinators are not fully satisfied with the way that the change has been implemented. The biggest problem in the organizational change was the poor planning of the change. The support from the superior was one thing that was successful in the change. Better planning of the change and more detailed scheduling would have made the implementing of the change easier. The whole organizational change would probably been more welcome for the whole working community if the opinions of the employees would have been listened more and if they would have had the opportunity to take part in the decision making. The positive and open-minded attitude of the employees will also help in the change being experienced positively.

Keywords Organization, organizational change, management of change, order- supply process

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	5
	1.1 Työn tausta ja rajaus	5
	1.2 Työn tavoite	6
	1.3 Työn rakenne	7
2	ORGANISAATIO	8
	2.1 Organisaation rakennetyypit	8
3	ORGANISAATIOMUUTOS	15
	3.1 Organisaatiomuutoksen tarkoitus.....	15
	3.2 Muutosprosessin vaiheet.....	16
	3.3 Organisaatiomuutoksen vaikutus työyhteisöön	17
	3.4 Ongelmat muutoksessa	18
4	MUUTOSJOHTAMINEN	20
	4.1 Esimiehen rooli muutoksessa.....	20
	4.2 Muutosvastarinta.....	22
	4.3 Muutosviestintä.....	23
	4.4 Perehdyttäminen	24
5	TILAUS-TOIMITUSPROSESSI	27
	5.1 Tilaus- toimitusprosessin vaiheet.....	27
	5.2 Tilaus- toimitusprosessin haasteet	29
	5.2.1 Ajan hallinta	29
	5.2.2 Prosessin laatu	30
	5.2.3 Prosessin omaperäisyys.....	31
6	YRITYS GROUP	32
	6.1 Organisaatiomuutos Yritys Oy:ssä	32
7	EMPIRIA.....	35
	7.1 Tutkimukselle asetetut vaatimukset.....	35
	7.2 Tutkimustyyppit.....	37
	7.3 Tutkimusmenetelmät.....	38

7.4 Tutkimuksen toteutus.....	40
7.5 Tutkimustulokset.....	42
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA	49

LÄHTEET

LIITTEET

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1 Vertikaalinen työnjako	s. 8
Kuvio 2 Horisontaalinen työnjako	s. 9
Kuvio 3 Linjaorganisaatio	s. 10
Kuvio 4 Linja-esikuntaorganisaatio	s. 10
Kuvio 5 Toimintakohtainen organisaatio	s. 11
Kuvio 6 Projektiorganisaatio	s. 12
Kuvio 7 Tulosityksikkö organisaatio	s. 13
Kuvio 8 Matriisiorganisaatio	s. 13
Kuvio 9 Muutoksen vaiheet	s. 15
Kuvio 10 Vanha organisaatiomalli	s. 32
Kuvio 11 Uusi organisaatiomalli	s.33

LIITELUETTELO

LIITE 1 Kyselylomake

1 JOHDANTO

Organisaatiot elävät alati muuttuvassa maailmassa. Yrityksissä joudutaan tekemään muutoksia, jotta kilpailukyky säilyisi kovassa kilpailussa. Organisaatiomuutokset voivat olla luonteeltaan hyvin erilaisia. Ne voivat olla pieniä muutoksia organisaation sisällä, tai suuria fuusioitumisia ja kaikkea siltä väliltä. Taustalla saattaa olla monia eri syitä, mutta muutoksia tekemällä halutaan kuitenkin aina parantaa toimintaa tai toiminnan pienempää osa-aluetta.

Organisaatiomuutoksen luonteesta riippuen, muutos vaikuttaa erilaisiin ryhmiin yrityksen sisällä. Pienemmät muutokset saattavat koskettaa vain pientä ryhmää, kun taas suuret muutokset vaikuttavat kaikkiin työntekijöihin tavalla tai toisella. Ihmiset ovat kaikki erilaisia ja kaikki reagoivat eri tavoin muuttuviin tilanteisiin. Henkilöt ja persoonat tuovat omaa haastetta muutosjohtamiseen. Muutosjohtaminen on hyvin haastavaa ja vaatii sekä johdolta, että esimiehiltä osaamista ja asiaan paneutumista. Muutoksen osaava johtaminen on yksi suuri avaintekijä muutoksen onnistumiselle. Muutos saattaa epäonnistua täysin, jos ihmisten johtaminen on puutteellista, eikä työntekijöitä osata tukea muutoksen aikana oikealla tavalla

Muutoksia ja niiden seurauksia on tutkittu paljon. Yrityksille on elintärkeää, että muutokset onnistuvat hyvin ja työntekijöiden motivaatio ja työkyky säilyy muutoksen aikana. Jos virheitä kuitenkin sattuu, voi niistä oppia ja tehdä asiat paremmin ja onnistua muutoksessa seuraavalla kerralla. Työssäni tulen perehtymään organisaatiomuutokseen kansainvälisessä yrityksessä ja tulen tutkimaan, kuinka muutos on toteutettu kyseisessä yrityksessä. Työssä selvitetään myös, kuinka muutoksen keskellä työskentelevät työntekijät ovat kokeneet muutostilanteen.

1.1 Työn tausta ja rajaus

Toimeksiantajayrityksessä organisaatiomuutosta lähdettiin suunnittelemaan vuoden 2012 alkupuolella. Kohdeyrityksen organisaatiomuutos kohdistuu asiakaspalvelussa työskenteleviin työntekijöihin sekä heidän työtehtäviinsä. Asiakaspalvelun työntekijät eli myyntikoordinaattorit joutuvat muutoksen aikana työyhteisössä joudutaan sopeutumaan uusiin työtehtäviin ja -menetelmiin sekä sopeutumaan uu-

teen organisaatiomalliin. Uuden organisaatiomallin myötä esimiessuhteet muuttuvat ja myyntikoordinaattori joutuvat sopeutumaan uusiin työjärjestelyihin. Muutoksen aikana yrityksessä työskentelee 6–7 myyntikoordinaattoria. Myyntikoordinaattorit tulevat olemaan työn tutkimuksen kohteena ja heidän vastaustensa perusteella tehdään loppupäätelmät. Tutkimuksen avulla, haetaan vastauksia työn tutkimuskysymykseen, joka on: Kuinka myyntikoordinaattorit ovat kokeneet muutoksen ja sen toteutuksen.

Aiheena organisaatiomuutos on hyvin laaja, joten työlle täytyi tehdä selkeä rajaus. Koska muutos vaikuttaa suuresti myyntikoordinaattoreiden työhön, päätin ottaa heidät työni kohteeksi. Myyntikoordinaattorit joutuvat työskentelemään muutoksen keskellä, joten on hyvin tärkeää tiedostaa, miten he kokevat muutoksen. Työn rajaus on selkeä, jonka avulla voidaan selvittää yhden ryhmän mielipide kohdeyrityksen muutosjohtamisesta sekä yrityksen tavasta toteuttaa muutos.

1.2 Työn tavoite

Työn tarkoituksena on selvittää, kuinka työntekijät ovat kokeneet muutoksen ja muutosjohtamisen yrityksessä. Tavoitteena on saada rehellinen ja luotettava kuvaus työntekijöiden kokemuksista ja mielipiteistä. Tutkimustulokset tullaan keräämään kyselylomakkeen avulla, jotka osoitetaan yrityksen myyntikoordinaattoreille. Tulokset pyritään keräämään kaikilta yrityksessä työskenteleviltä myyntikoordinaattoreilta, jotta tulos olisi mahdollisimman luotettava. Vastaukset kyselyyn tullaan antamaan nimettömänä, jotta lopputulos olisi mahdollisimman rehellinen ja luotettava.

Tavoitteena on saada selville, mitkä asiat muutoksessa on osattu toteuttaa hyvin ja missä asioissa olisi mahdollisesti kehitysmahdollisuuksia. Jokainen työntekijä kokee muutoksen omalla tavallaan ja sen myötä tunteet saattavat olla hyvin erilaisia. Tarkoituksena on kerätä hyödyllistä tietoa yritykselle, joiden avulla voidaan arvioida muutoksen onnistuminen sekä saada mahdollisia kehitysideoita uusien muutosten varalle.

1.3 Työn rakenne

Työni teoriaosuudessa tulen käsittelemään käsitteitä organisaatioista, organisatiomuutoksista ja muutosjohtamisesta. Teoriassa tullaan käsittelemään mitä ongelmia muutoksen aikana saatetaan kohdata ja kuinka onnistunut muutos teoriassa toteutetaan. Tulen myös esittelemään, mitä myyntikoordinaattorin työ kohdeyrityksessä pitää sisällään. Teoriat etenkin muutosjohtamisesta, ovat hyvin mustavalkoisia, joten käytännössä teorioita tulee aina soveltaa, koska työnteko tapahtuu erilaisten ihmisten ja persoonien kanssa.

Työn empiirisessä osuudessa tulen selvittämään kvalitatiivisen tutkimuksen avulla, kuinka yrityksessä on osattu soveltaa teorioita käytännön muutokseen ja kuinka työntekijät ovat henkilökohtaisesti kokeneet muutoksen ja sen läpiviennin. Kyselylomake rakennetaan teorian avulla, jota voidaan selvittää jokaisen myyntikoordinaattorin henkilökohtainen mielipide kohdeyrityksessä tapahtuneesta muutoksesta. Työn lopussa vastaukset käydään läpi kysymyskohtaisesti, minkä jälkeen tehdään johtopäätökset tutkimustuloksista.

2 ORGANISAATIO

Organisaatiolla tarkoitetaan toimintajärjestelmää, jonka on luonut ryhmä ihmisiä. Organisaatio rakentuu fyysisistä, inhimillisistä ja sosiaalisista rakenteista ja perustamisen syynä on määriteltyjen tavoitteiden saavuttaminen yhteistyössä eri rakenteiden kanssa. Rakenteiden avulla pystytään määrittelemään työnjako organisaation sisällä. Organisaatiomalli on ohjeistus työnjaosta. Organisaatiokaavion mukaan jokainen työntekijä tietää roolinsa, jonka mukaan työskennellä organisaation hyväksi. (Sanakirja 2011)

Organisaatiossa yksilöt tekevät töitä vuorovaikutuksessa toisiinsa. Yksilöt organisaation sisällä, pyrkivät toiminnallaan samaan ja yhteiseen lopputulokseen. Yhdessä yksilöt luovat organisaatiokulttuurin. Organisaatiokulttuuri määrittelee tavat, joiden mukaan organisaatiossa toimitaan. Organisaation vuorovaikutus ei rajoitu ainoastaan organisaation sisäisiin suhteisiin vaan organisaatio on myös vuorovaikutuksessa muiden ulkopuolisten toimijoiden kanssa. (Harisalo 2008, 18)

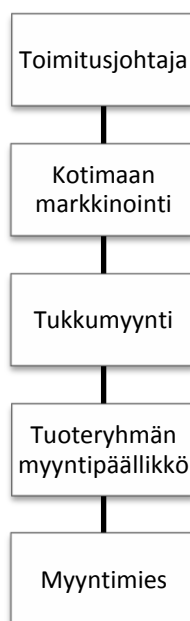
2.1 Organisaation rakennetyypit

Jokaisella organisaatiolla on rakenne, jossa on määritelty jokaisen yksilön paikka ja rooli. Rakenteita on erilaisia ja jokaiselle organisaatiolle määritellään toimintaan sopiva organisaatorakenne. Organisaatorakenne on riippuvainen organisaation toiminnan kanssa. Seikat, jotka vaikuttava organisaationrakenteen muodostumiseen ovat: yrityksen koko, toimiala ja globaalisuuden aste. Toimiva yritys vaatii toimivan rakenteen, jotta päätöksenteko ja muu toiminta on mahdollisimman helppoa. Rakenteet ovat aina riippuvaisia yrityksestä ja sen tavoitteista. Organisaation kansainvälisyys ja suuruus vaikuttavat rakenteen valintaan ja rakenteen muodostumiseen. Rakennetta saatetaan myös muuttaa, jos tavoitteet tai strategiat muuttuvat. (Rissanen ym. 1995, 21)

Organisaation rakenteet ovat avainasemassa, kun kysymyksessä on organisaation tai yrityksen strategioiden toteuttaminen. Jos organisaation rakenne on muodostettu oikein, koetaan rakenne hyvin tehokkaaksi ja tällöin myös vastuu ja työt on jaettu oikealla tavalla. Kun työ ja vastuunjako on jaoteltu selkeästi, jokainen yksilö

tietää, mitä omaan toimintaan ja vastualueeseen kuuluu. Kun edellä mainitut seikat ovat kunnossa, tuottavuus ja innovatiivisuus kasvavat positiivisempaan suuntaan.

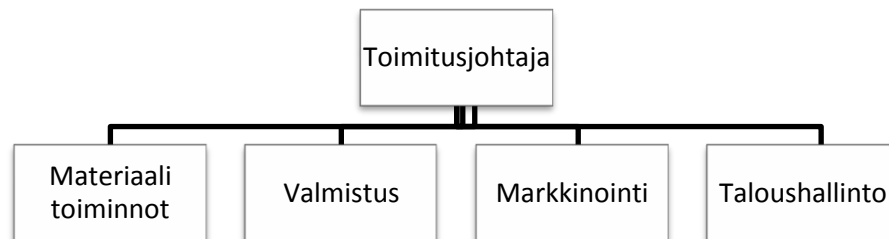
Organisaatioissa työnjako voidaan jakaa vertikaaliseen tai horisontaaliseen malliin. Työnjako pyritään selvittämään, kuka on vastuussa päätöksenteosta. Vertikaalisella työnjakoilla tarkoitetaan sitä, että tehtävät ja päätöksenteko jaetaan eritasoisille henkilöille aseman mukaan. Kuviossa 1, vertikaalisessa työnjakoissa hierarkia merkitys tulee selkeämmin esille. Kuviossa 2, horisontaalisessa työnjakoissa tehtävät jaotellaan rinnakkain. Organisaation eri osastot ovat pääsääntöisesti vastuussa itse omasta päätöksenteostaan ja osastot ovat yhdenvertaisia keskenään. (Rissanen, ym. 1995, 23)



Kuvio 1 Vertikaalinen työnjako

Työnjako vertikaaliseen tai horisontaaliseen malliin ei ole ainoa tapa määrittellä organisaation toimintatapaa. Organisaatiot voidaan jakaa ja määrittellä myös sen mukaan, onko toiminta keskitettyä vai hajautettua. Toiminnan keskittämällä tarkoitetaan sitä, kun päätöksen teko keskitetään organisaation huipulle, jolloin pääsääntöisesti ylin johto huolehtii organisaation päätöksenteosta. Hajautetussa mallissa päätöksentekoa jaetaan organisaation alemmille portaille. Hajauttaminen on

hyvin yleistä kansainvälisissä yrityksissä, joilla on yksiköjä eri puolilla maailmaa. (Rissanen, ym. 1995, 23)

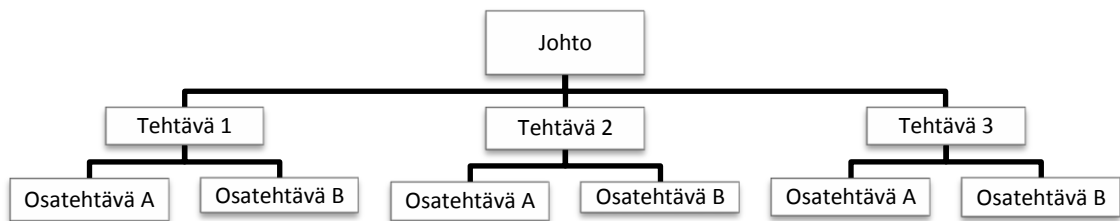


Kuvio 2 Horisontaalinen työnjako

Seuraavaksi tulen esittelemään yleisimpiä organisaatiomalleja. Organisaatiomalleja voidaan tarkastella helposti teoriassa, mutta käytännön organisaatioissa mallit vaihtelevat teorioista hyvinkin paljon. Tosielämässä organisaatiot ovat usein sekoitus eri malleista ja ne on luotu erikseen, jokaista organisaatiota ja sen toimintaa varten. (Rissanen, ym. 1995, 23)

Linjaorganisaatio

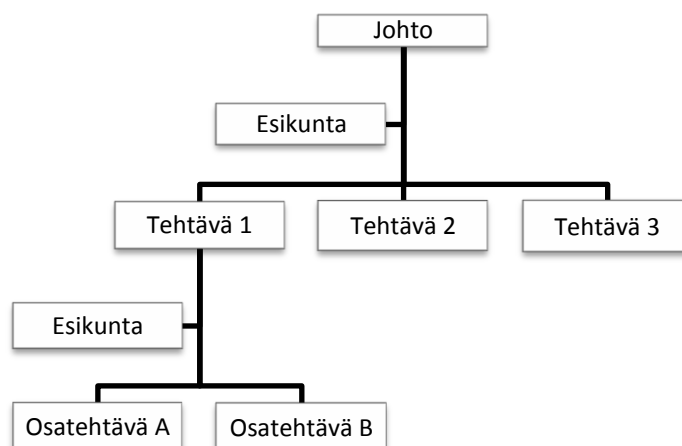
Linjaorganisaatiota (kts. kuvio 3) pidetään perusmallina, joka perustuu hierarkkiseen ajatteluun. Tässä mallissa käskyvalta on keskitetty lähinnä ylemmälle johdolle ja käskyjä otetaan vastaan vain lähimmältä esimieheltä. Linjaorganisaation hyvinä puolina pidetään sitä, että valta- ja vastuukysymykset pystytään määrittelemään selkeästi. Selkeä työn määritys helpottaa organisaation toimintaa. Huonona puolena pidetään kuitenkin sitä, että järjestelmä voi helposti muuttua suljetuksi ja vahva hierarkkinen johtaminen voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden motivaatioon. Linjaorganisaatiota pidetään kuitenkin useasti organisaatorakenteen perustana, jota täydennetään tarvittaessa. (Rissanen, ym. 1995, 24)



Kuvio 3 Linjaorganisaatio

Linja-esikuntaorganisaatio

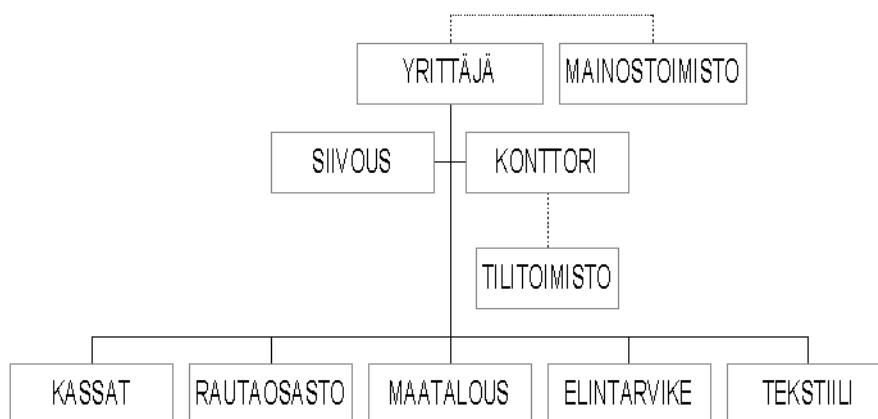
Linja-esikuntaorganisaatio (kts. kuvio 4) on hyvin samankaltainen kuin linjaorganisaatio. Linja-esikuntaorganisaatiossa johdon tukena ja apuna on erilaisista asiantuntijoista koostuvia esikuntaaelimiä. Esikunnan tehtävänä on antaa neuvoja ja ohjeita. Esikunnalla ei ole määräys tai päätäntävaltaa. Esikuntana voi toimia esimerkiksi tilintarkastaja tai lakimies. Linja-esikuntaorganisaatiossa työnjako tulee tehdä selkeäksi. Vaikka esikunnalla ei ole määräysvaltaa, ohjeistus voidaan hyvin usein kokea määräyksenä, mikä saattaa tuottaa ristiriitoja. (Rissanen, ym. 1995, 25)



Kuvio 4 Linja-esikunta organisaatio

Toimintakohtainen organisaatio

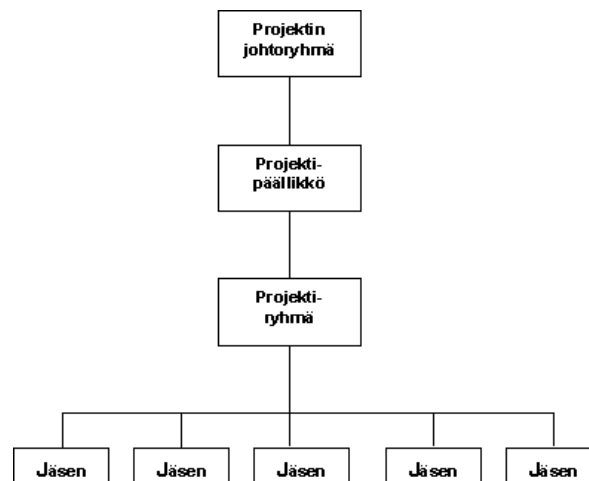
Toimintakohtaisessa organisaatiossa (kts. kuvio 5) osaamista halutaan käyttää parhaalla mahdollisella tavalla. Organisaation eri toiminnot voivat kuulua joko suoraan linjalle tai esikunta huolehtii niistä täysin. Esimerkiksi linja voi hoitaa tuotteet ja palvelun, kun taas taloustoimintaa johtaa esikunta. Toimintakohtaisen organisaation vahvuus on siinä, että organisaatio pystyy keskittymään vain ja ainoastaan omaan erityisosaamiseensa. Yksi vahvuus on myös se, että toiminta on helppo järjestää osaston sisällä. Heikkoutena pidetään taas sitä, että vastuu- ja toimivaltasuhteet saattavat aiheuttaa ristiriitoja ja turhaa reviiriajattelua. Eri osastojen päätöksenteko ei välttämättä aina ole kaikille osastoille hyödyllinen ja kannattava. (Rissanen, ym. 1995, 26)



Kuvio 5 Toimintakohtainen organisaatio

Projektiorganisaatio

Projektiorganisaatio (kts. kuvio 6) eroaa hyvin paljon muista organisaatiomalleista. Malli on väliaikainen ja luodaan vain jonkin tietyn hankkeen toteuttamista varten. Organisaatioon kuuluvat henkilöt ovat perusorganisaatioon kuuluvia ja heidät on asiantuntemuksen ja koulutuksen mukaan organisoitu projektia varten. Projektiorganisaatio on itsenäinen ja sen muoto on aina projektikohtainen. Organisaatiomallin suurimpia haasteita ovat vastuukysymykset sekä resurssien käyttö. (Rissanen, ym. 1995, 28)

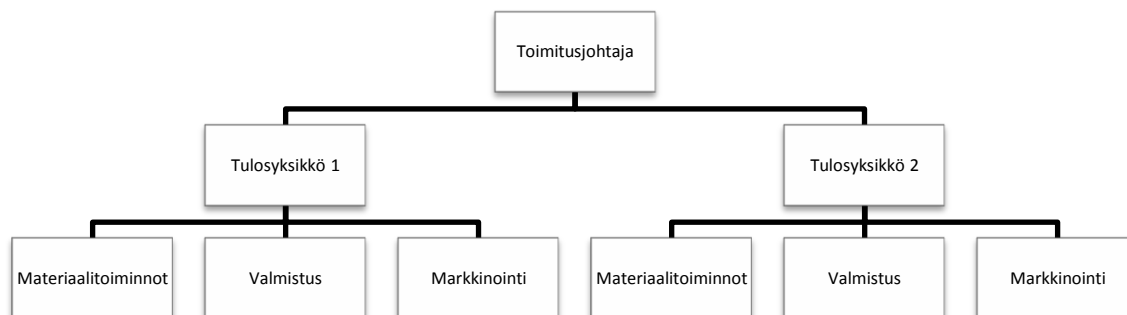


Kuvio 6 Projektiorganisaatio

Tulosityksikköorganisaatio

Tulosityksikköorganisaation (kts. kuvio 8) on malli, jossa yleensä suuremmalla yrityksellä on erillisiä tulosityksiköitä. Tulosityksiköt voidaan jakaa alueittain, tuoteryhmittäin jollain muilla perusteilla. Tulosityksikkö voi myös olla osasto tai sektori yrityksen sisällä. Ideana kuitenkin on, että tulosityksikköorganisaatio on jaettu hyvin itsenäisiin yksiköihin. Jokaiselle tulosityksikölle lasketaan oma tulos ja verrataan sitä annettuihin tavoitteisiin. Jokainen tulosityksikkö on itse vastuussa omasta tuloksestaan. Tulosityksiköt eivät kuitenkaan ole täysin itsenäisiä, vaan organisaation ylin johto määrittelee ja ohjaa tulosityksiköiden toimintaa, jotta voidaan varmistaa organisaatiokokonaisuuden toimivuus.

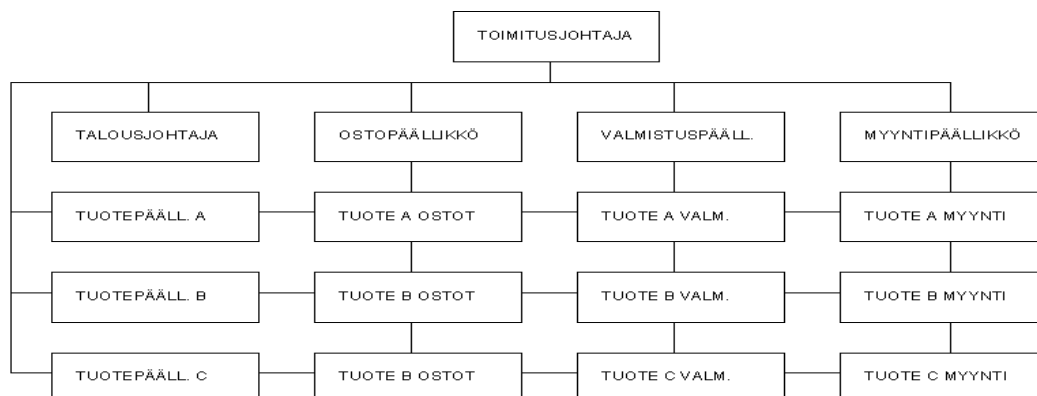
Tulosityksikköorganisaation hyvä puoli on siinä, että jokainen yksikkö voi itse arvioida oma työtään ja tulostaan. Yksiköiden avulla voidaan selvittää, mitkä asiat vaikuttavat positiivisesti ja mitkä negatiivisesti tulokseen. Huonona puolena taas pidetään sitä, että tulosityksiköt ovat kilpailuasetelmassa toisiinsa nähden ja tämä saattaa vaikuttaa negatiivisesti yksiköiden väliseen yhteistyöhön. (Rissanen, ym. 1995, 30-31)



Kuvio 7 Tulosityksikköorganisaatio

Matriisiorganisaatio

Matriisiorganisaatiota (kts. kuvio 7) pidetään kehittyneempänä mallina, jossa toimintakohtainen organisaatio on perustana. Tässä mallissa yhdistyvät erilaiset resurssitekijät ja matriisiorganisaatiolle tyypillisesti henkilö vastaa toiminnastaan useammalle taholle. Mallista seuraava muoto olisi kokonaishajautus. Kyseinen organisaatiomalli on tyypillinen lähinnä suurille yrityksille ja monikansallisille yhtiöille. Matriisiorganisaation hyvinä puolina pidetään joustavuutta ja nopeaa päätöksenteko kykyä. Malli saattaa kuitenkin olla herkemmin altis ristiriidoille, kuin selkeämmin esimiesohjautuva malli. (Rissanen, ym. 1995, 29)



Kuvio 8 Matriisiorganisaatio

3 ORGANISAATIOMUUTOS

Muutoksia tapahtuu päivittäin ja maailma muuttuu jatkuvasti, välillä maailma muuttuu jopa huomaamatta. Kaikki muutokset eivät vaadi johtamista, vaan jotkin asiat muuttuvat ja etenevät omalla painolla ilman suunnittelua. Pasi Valtee määrittelee organisaatiomuutoksen seuraavasti: ”siinä työpaikka vähitellen siirtyy nykyisestä toimintatavasta ja elämästä uuteen, nykyiseen verrattuna toisenlaiseen elämänmenoon”. (Valtee 2002,9)

Organisaatiomuutoksia on monia erilaisia ja niiden luonne vaihtelee organisaation mukaan. Organisaatiomuutokset voivat kohdistua moniin eri osa-alueisiin. Muutokset voivat pitää sisällään rakennemuutoksia organisaation sisällä. Työryhmiä voidaan hajottaa tai uusia ryhmiä perustetaan. Työtehtävät saattavat muuttua täysin tai osittain. Toisille työntekijöille saattaa tarjoutua mahdollisuus ylenemiseen, kun taas toisten asema voi heikentyä. Huonoimmassa tapauksessa organisaatio lakkaa olemasta kokonaan. Muutoksen koosta riippuen, ne voivat kestää eripituisia aikoja. Suuremmat ja kattavammat muutokset vaativat luonnollisesti enemmän aikaa, kuin pienet. (Valtee 2002,16)

3.1 Organisaatiomuutoksen tarkoitus

Syitä organisaatiomuutokselle voi olla monia. Useimmiten muutoksella haetaan kustannussäästöjä, tehokkuutta, joustavuutta, nopeampaa reagointikykyä, laadukkaampaa palvelua tai ydinosaamista. Muutoksen myötä halutaan saada aikaiseksi parempia ja tehokkaampia toimintatapoja. Muutoksella halutaan kehittää organisaatiota ja muutosta lähdetään suunnittelemaan, koska toimintaa tahdotaan jollain tapaa tehostaa ja parantaa. Nykyään organisaatiot ovat lähes pakotettuja tekemään erilaisia muutoksia sopeutuakseen markkinoille ja pystyäkseen olemaan kilpailukykyisiä kilpailijoiden rinnalla. (Kilpiä & Kvist 2006, 15)

Muutos on järkevä vain siinä tapauksessa, että lopputulos ja muutoksen jälkeinen tilanne on jollain tavalla parempi kuin tilanne, josta lähdettiin. Organisaatiomuutosta suunniteltaessa on tärkeää määritellä tavoitteet. Kun muutos on tapahtunut ja uudet käytännöt on otettu käyttöön, myös määritellyt tavoitteet tulisi olla saavutet-

tu. Muutoksen tarkoituksena on ohjata organisaatio tilaan, johon se ei olisi luonnollisen kehityksen ansiosta ajautunut. (Valtee 2002, 9)

3.2 Muutosprosessin vaiheet

Organisaatiomuutos koostuu erilaisista vaiheista. Muutoksen vaiheet on esitelty kuviossa 9. Muutosprosessi lähtee aluksi käyntiin siitä, että organisaatiossa huomataan tarve muutokselle. Muutoksen tarve voi johtua organisaation sisäisistä asioista tai muutostarpeelle voi tulla impulssi organisaation ulkopuolelta, eri sidosryhmistä. Ulkoiset tekijät vaikuttavat usein muutoksen käynnistymiseen. Ulkoinen tekijä saattaa olla asiakas tai kansalainen, joiden toimintatavoissa tapahtuu muutos, johon organisaatio haluaa vastata. Kilpailutilanteen muuttuminen on yksi tavallisimmista syistä muutoksen käynnistymiselle. Ulkoisia tekijöitä voivat olla myös lainsäädännön muutokset, jotka pakottavat yritystä muuttamaan toimintatapojaan. Innovaatiot ja kansainvälistyminen tuovat organisaatioille omat haasteet ja näiden myötä muutoksiin saatetaan ryhtyä. Yrityksen sisältä lähtenyt muutostarve, on usein seurausta liiketoiminnassa tai taloudellisessa tilanteessa tapahtuvista muutoksista. Omistuspohjan muuttuessa organisaation rakenteita joudutaan myös usein suunnittelemaan uudelleen. (Kilpiä, Kvist 2006, 15-16)

Muutoksen suunnittelu on organisaation johdon tehtävä. Suunnitteluvaiheeseen tulee varata tarpeeksi aikaa, jotta saadaan aikaiseksi hyvä suunnitelma ja muutoksen hyvät ja huonot puolet on punnittu tarkasti. Hyvän muutosjohtajan tulee pystyä arvioimaan muutosta ja organisaatiota kriittisesti. Suunnitteluvaiheessa tulisi tehdä selkeä toimintasuunnitelman muutoksen läpiviemiseksi, mikä taas helpottaa jatkossa muutoksen toteuttamista. Suunnittelu ja valmistelu ovat vaiheita, jossa johto on suuressa roolissa ja suunnittelun aikana työntekijät eivät todennäköisesti edes tiedä vielä tulevasta muutoksesta. (Stenvall, Virtanen 2007, 43-50)

Muutosprosessi käynnistyy työntekijöiden osalta siitä, kun tulevista muutoksista tiedotetaan ensimmäisen kerran. Muutoksen tiedottamisen myötä muutoksesta tulee totta työntekijöille. Seuraava vaihe muutosprosessin kannalta on päätöksenteko organisaation taholta. Päätöksenteon tarkoituksena on määrittellä muutoksen tarkempi sisältö. Päätöksentekovaiheeseen liittyy useasti paljon epävarmuutta tu-

levasta. Yksilöt pohtivat muutoksen merkitystä heille itselleen sekä muille työntekijöille. Kun päätökset on tehty, niistä tiedotetaan kaikille. Viimeisenä vaiheena on päätösten toteutus, jonka aikana työntekijöiden on sopeuduttava ja opittava työskentelemään muuttuneessa organisaatiossa. Viimeinen vaihe on yleensä se, joka vie suurimman osan muutosprosessin ajasta. (Työterveyslaitos 2011)



Kuvio 7 Muutoksen vaiheet

Muutosprosessin läpivieminen ei kuitenkaan ole ainoastaan ylimmän johdon tehtävä, vaan organisaation jäsenet ovat kaikki mukana tekemässä muutosta, ainakin jollain tasolla. Eri toimijoiden rooli vaihtelee muutosprosessin eri vaiheiden mukaan. Jokaisella on oma tehtävänsä muutoksen aikana ja jokaisen henkilön panos, vaikuttaa muutoksen luonteeseen. Prosessin eri vaiheet nostattavat myös erilaisia tunteita työntekijöissä, jotka tulee tiedostaa jo muutoksen suunnitteluvaiheessa. (Työterveyslaitos, 2011)

Muutos itsessään loppuu, kun muutos on viety läpi ja suunnitellut asiat on toteutettu. Prosessin tulisi kuitenkin jatkua vielä muutoksen jälkeen. Yritysten haasteena on usein muutoksen arviointi sen toteutuksen jälkeen. On hyvin tärkeää, että muutoksesta pystyy antamaan palautetta sen aikana ja sen jälkeen. Jotta yritys voisi oppia aikaisemmista kokemuksista, tulisi sen pystyä kriittisesti arvioimaan omaa toimintaansa muutoksen aikana. Organisaatioiden tavoitteena tulisi olla jatkuva kehitys. Seuranta ja arviointi on suuri askel kohti oppimista. (Lämsä & Hautala 2005, 189)

3.3 Organisaatiomuutoksen vaikutus työyhteisöön

Organisaatiomuutoksista on tehty hyvin paljon tutkimuksia. Tutkimukset kohdistuvat usein työntekijöihin ja heidän tuntemuksiinsa muutoksen aikana. Tutkimusten avulla on pystytty todistamaan, että organisaatiomuutoksilla on harmittavan

useasti negatiivinen vaikutus työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin. Muutoksen aikana koetaan hyvin paljon erilaisia tunteita ja osa tunteista on usein negatiivisia, mikä rasittaa työntekijöitä. Muutoksella on myös vaikutusta yksilöiden tyytyväisyyteen sekä työlle omistautumiseen. Epävarmuus tulevasta vaikuttaa suoraan työntekijän suhtautumiseen omaan työhönsä ja työnantajaan. (Työterveyslaitos, 2011)

Muutosprosessi tuovat myös haasteita työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin. Epävarmuuden tunne työn suhteen on hyvin yleistä, riippumatta siitä, millainen muutos on kyseessä. Hyvin suunniteltu ja valmisteltu muutos voi kuitenkin vähentää huomattavasti muutoksen kielteisiä vaikutuksia. Yksilöiden omat henkiset ominaisuudet ja voimavarat vaikuttavat suuresti muutokseen reagoimiseen ja siitä selviämiseen. Yksilö, jolla on selkeä kuva omasta osaamisestaan, pystyy myös selviytymään helpommin stressaavista tilanteista. Yksilöiden henkiset resurssit eivät kuitenkaan aina ole vakiot, vaan ne voivat muuttua elämäntilanteen ja saadun tuen mukaan. Työntekijä saattaa myös reagoida hyvinkin eri tavoin muutoksen eri vaiheisiin. (Työterveyslaitos, 2011)

Mielekäs muutos olisi paras mahdollinen vaihtoehto koko työyhteisölle. Jotta mielekäs muutos olisi mahdollinen, täytyy prosessin aikana ottaa huomioon kolme tekijää. Viestintä, osallistuminen ja tuki ovat avainasemassa muutoksen onnistumiselle työyhteisön kannalta. Kun muutos koetaan mielekkääksi, pystytään muutoksen aikana työskentelemään tehokkaasti. (Työterveyslaitos, 2011)

3.4 Ongelmat muutoksessa

Muutokset ovat aina haastavia toteuttaa. Toiset muutokset voivat kuitenkin olla toisia haastavampia. Yrityskulttuuri on kuitenkin tärkeässä osassa, kun muutos on kyseessä. Organisaatiokulttuuria on vaikea lähteä muuttamaan, olipa kyseessä sitten pieni tai suuri yritys. Ongelman syynä voi olla niin henkilökunta kuin ylin johto. Seuraavassa esitellään keskeisiä ongelmia, joita organisaatiomuutoksiin saattaa liittyä.

1. Muutosvastarinta on henkilöstön kriittinen asenne muutosta kohtaan. Muutosvastarinta on muutoksen yksi yleisimmistä ongelmista ja sitä tulenkin käsittelemään enemmän luvussa 4.2.
2. Sitoutumattomuus. Organisaation sisällä ilmenee ristiriitaisuuksia, siitä mihin suuntaan ja millä tavalla muutos halutaan viedä eteenpäin. Johto ei kykene sitoutumaan asetettuihin tavoitteisiin tai johto ei kykene uudistuksiin.
3. Henkilösuhteet. Työyhteisössä voidaan kokea epätietoisuutta siitä, kenelle valta ja vastuu kuuluu. Organisaation sisäinen viestintä ei toimi. Tiedon pimittämistä voidaan muutoksen aikana käyttää myös vallan keinona.
4. Riskiottokyvyn puute. Johto ei kykene johtamaan muutoksia ja uusia tilanteita pelätään. Työyhteisö on pelokas kokeilemaan uusia asioita.
5. Näkemyksen puute. Johto on sokea uudistustarpeille tai ympäristön muutoksia ja tarpeita ei osata tulkita. Johdon tyytyminen organisaation nykyiseen tilaan.
6. Johtamisjärjestelmien tuntemattomuus. Epäsystemaattinen toiminta on yleensä seurausta liian vähäisestä perehtymisestä johtamismalleihin. Työyhteisössä kiirehditään muutoksen läpiviennillä ilman tarkempaa tilannekatsausta. (Rissanen ym. 1995, 48-49)

Muutokset ovat aina erityyppisiä eri organisaatioissa ja eri tilanteissa, mutta jokaisella muutoksella on peruslogiikka, joka tulee ymmärtää. Onnistunut muutos saadaan aikaiseksi, kun koko henkilöstö haluaa tehdä osansa muutoksen eteen. Onnistunut muutos vaatii kovaa työtä sen alusta loppuun asti. Muutosta tulee hallita ja seurata koko prosessin ajan, eikä arviointia tule unohtaa muutoksen loputtua. (Rissanen ym. 1995, 48-49; Lämsä & Hautala 2005, 189)

4 MUUTOSJOHTAMINEN

Jokainen ihminen kokee muutoksen erilalla. Toisten työntekijöiden on helppo omaksua uudet asiat ja työtavat, kun taas toisille pienetkin muutokset ja vanhasta irtautuminen on erittäin vaikeaa. Toiset ovat innoissaan uudistuksista, kun taas toiset eivät pysty kuvittelemaan työskentelyä toisella tavalla. Onnistunut muutos vaatii aina hyvää johtajuutta. Esimiesten lisäksi, myös muun johdon pitää olla sitoutunut muutokseen. Osa työntekijöistä tarvitsee toisia enemmän tukea selviytyäkseen muutoksesta. (Ponteva 2010, 9-10)

Muutosjohtaminen eroaa osaksi normaalista johtamisesta. Sen avulla pyritään antamaan työntekijöille parhaat mahdolliset valmiudet selviytyä muutoksesta ja työskentelystä sen aikana. Muutosjohtamisen tarkoitus, on hallita ja ohjata muutosta ja työntekijöitä muutoksen keskellä oikeaan suuntaan. Muutoksen johtaminen eroaa päivittäisestä johtamisesta, mutta se on kuitenkin tiiviisti sidoksissa organisaation normaaliin toimintaan. Muutosjohtaminen on aina organisaatiokohtaista ja siinä tulee ottaa huomioon organisaatiokulttuuri, joka vallitsee kyseisessä organisaatiossa. (Hyppänen 2007, 218-221)

4.1 Esimiehen rooli muutoksessa

Esimiehen rooli organisaation muutostilanteessa on hyvin tärkeä. Esimiehen on itse pystyttävä ymmärtämään tuleva muutos, jotta hän pystyy auttamaan ja tukemaan alaisiaan, tulevassa tilanteessa. Jos esimiehellä ei itsellä ole uskoa muutoksen onnistumiseen ja sen tuomiin parannuksiin, ei hän pysty motivoimaan työntekijöitään hyvään ja onnistuneeseen lopputulokseen. On hyvin yleistä, että jopa esimies itse epäilee muutosta sen alkuvaiheessa. Esimiehen roolissa on tärkeää perehtyä muutokseen mahdollisimman ja tiedon hankinta on ensisijaisen tärkeää, jotta esimies pystyy puoltamaan muutosta ja selittämään tulevaa alaisilleen. (Hyppänen 2007, 230-231)

Organisaatiossa ketään ei voi pakottaa muuttumaan vaan muutosinto pitää tulla jokaisesta itsestään. Koska johtajat ja esimiehet eivät voi pakottaa alaisiaan muutokseen, tulee heidän omalla toiminnallaan ja tuellaan tukea ja kannustaa työnteki-

jöitä muutoksen hyväksymiseen. Esimiehen työ muutoksessa on vakuuttaa työntekijöille, että muutos on myönteinen asia ja sen myötä organisaatio pystyy toimimaan paremmin. Esimiehet ja yrityksen johto pääsevät huomattavasti parempiin tuloksiin muutosjohtamisessa, jos heidän oma asenteensa on positiivinen ja johdonmukainen. (Ponteva 2010, 18)

Muutoksen keskellä kenelläkään ei saisi olla tunnetta siitä, että he ovat yksin. Esimies koetaan työyhteisössä henkilöksi, jolta voi saada apua. Esimiehen tulee olla kiinnostunut alaistensa työnteosta ja jaksamisesta. Esimiehen tulee kuitenkin pystyä tasapainottelemaan sopivassa tilassa tunkeilun ja välinpitämättömyyden välillä. Koska esimies koetaan avun ja tuen antajaksi, tulisi hänen olla alaistensa saatavilla, heidän tarvittaessa. Tukeminen on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä muutoksen aikana. Tukeminen voidaan jakaa erilaisiin alueisiin, kuten tiedolliseen, osallistuvaan, taloudelliseen ja psyykkis-emotionaaliseen tukeen. (Ponteva 2010, 68. Järvinen 2001, 112-113)

Tiedolliseen tukeen voidaan lukea mukaan valmentava koulutus ja ajantasainen informaatio. Tiedollisen tuen tarkoituksena on auttaa ymmärtämään tulevaa. Osallistuvaa tukea on yhteiset pohdinnat ja oman työn suunnittelu, tämän tarkoituksena on ottaa yksilö mukaan suunnitteluun, mikä auttaa sopeutumisessa uuteen. Taloudellista tukea käytetään yleensä silloin kun kyseessä on irtisanomiset. Psyykkisemotionaalisella tuella tarkoitetaan keskusteluja ja vertaistukea, joiden avulla halutaan luoda turvallisemman tuntuinen ilmapiiri. Esimies voi järjestää alaisilleen erilaisia tukihenkilöitä. Esimies voi olla itse tukihenkilö tai tukihenkilö voi olla joku muu yrityksen sisällä tai palkattu yrityksen ulkopuolelta. tuki koetaan myös hyvin eri tavoin. Toiset ihmiset tarvitsevat tukea toisia enemmän. Jos organisaatio on kuitenkin muutoksen alussa ja sen aikana hyvässä henkisessä tilassa, tukea harvoin tarvitaan. (Ponteva 2010, 68-70)

Palkitseminen katsotaan yhdeksi esimiehen tehtäväksi muutoksessa. Etenkin suurien muutosten keskellä, palkitsemisen merkitys kasvaa. Palkitsemisessa voi olla kyse hyvinkin pienistä asioista, jotka kuitenkin muutoksen hetkellä koetaan tärkeiksi. Palkitsemine voidaan jakaa aineellisiin ja aineettomiin. Aineellisia palkit-

semiskeinoja ovat rahanarvoisia tavaroita tai asioita. Aineetonta taas ovat asiat, joilla ei ole rahallista arvoa vaan kysymyksessä voi olla esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa päätöksenteossa. Kaikki palkitsemiskeinot eivät kuitenkaan sovi joka tilanteeseen, vaan esimiehen tulee tarkasti harkita mitä palkitsemiskeinoja on hyödyllistä käyttää. Tärkeää palkitsemisessä on kiinnittää huomiota oikeudenmukaisuuteen. (Ponteva 2010, 72-75)

Yhteistyö eri tahojen kanssa kuuluu esimiehen työhön. Esimiehellä on suuri vastuu yhteyksistä organisaation sisällä muutoksen aikana. Esimiehen onnistunut muutosjohtaminen edellyttää, että hän pystyy hahmottamaan tarvitsemansa resurssit oikein. Esimies ei pysty yksin tekemään kaikkea, joten hänen täytyy tehdä yhteistyötä henkilöstöihmisten sekä ylemmän johdon kanssa. Yhteistyötä alaisten kanssa ei myöskään saa väheksyä. Yhdessä tekeminen on muutoksen kannalta positiivinen asia. Kun työyhteisön yhteistyö toimii, tuntuu muutos mieluisammalta ja vastuuta pystytään jakamaan tarvittaessa. (Ponteva 2010, 75-79)

Esimiehen oma positiivinen asenne auttaa kohti onnistunutta muutosta. Hänen on pidettävä katse tulevassa ja uskottava muutoksen onnistumiseen ja sen mukana tuomiin parannuksiin. Esimiehen asenne heijastuu nopeasti alaisiin ja heidän motivaatioonsa. Selkeä tulevaisuuden kuva auttaa esimiestä viemään alaisensa haluttuun lopputulokseen. Muutosjohtaminen ei ole esimiehelle helppo tehtävä. Esimiehillä on kuitenkin mahdollisuus onnistua tehtävässään, jos hänellä on itsellään tarpeeksi motivaatiota ja hän haluaa työskennellä alaisensa kanssa ja heidän puolestaan. (Aro 2002, 99-100)

4.2 Muutosvastarinta

Muutos on asia mikä herättää aina tunteita ihmisissä. Erilaisia tunteita on yhtä paljon kuin on ihmisiä niitä tuntemassa. Tunteet ovat ihmiselle hyvin luonnollinen asia ja erilaiset tilanteet laukaisevat ihmisissä erilaisia tunteita. Koska ihmiset ovat aina yksilöitä, jokainen pystyy hallitsemaan tunteensa eri tavalla. Toiset tuovat tunteensa ilmi hyvin avoimesti, kun taas toiset kätkevät tunteet sisälleen ja pohtivat niitä yksin. Muutos on kuitenkin asia, joka herättää ihmisissä hyvin usein kielteisiä tunteita. (Juuti 2009, 110-111)

Muutosvastarinta on tapa reagoida uuteen asiaan tai tapaan ja vastarinta on hyvin yleinen reagoititapa muutoksessa. Ihminen tuntee olonsa turvalliseksi silloin, kun asiat ovat tuttuja. Organisaatiossa tapahtuva muutos horjuttaa työntekijöiden turvallisuuden tunnetta, joka ilmenee usein uuden asian vastustamisena. Vanhasta ja tutuista toimintatavoista luopuminen koetaan usein hyvin vaikeaksi ja uudet toimintatavat saatetaan tuntea uhkaavina tai pelottavina. Uusien asioiden oppiminen voidaan kokea vaikeaksi. Työyhteisössä pohditaan usein, pystytäänkö uusia tapoja oppimaan, ja tapahtuuko oppiminen tarpeeksi nopeasti. Muutos on työntekijälle huomattavasti helpompi hyväksyä silloin, kun vanhasta osataan luopua ja uusille toimintatavoille annetaan mahdollisuus. (Stenvall 2007, 100-101)

Muutosvastarinta koetaan lähinnä negatiivisena asiana. Muutosvastarinta voi lamauttaa koko työyhteisön täysin, jos sitä ei osata johtaa oikealla tavalla. Vastarinta on kuitenkin hyvin tärkeä asia muutoksessa ja se pitäisi jopa kokea positiivisena asiana. Työyhteisön muutosvastarinta kertoo siitä, että muutos on huomattu ja sitä pohditaan. Kun muutosvastarinta on tervettä, pystytään työyhteisössä punnitsemaan muutoksen tuomat edut ja haitat selkeästi ja huonoja seikkoja voidaan kyseenalaistaa. Terve muutosvastarinta on edellytys hyvälle organisaatiomuutokselle. Vastarinta tuo usein esille myös kysymyksiä ja epäluuloja, joiden myötä muutosta voidaan kehittää alkuperäisestä parempaan suuntaan. Vääriksi koettuja valintoja ehditään pohtia ja niistä annettu kehittävä palaute saattaa johtaa siihen, että suunnitelmaa muutetaan parempaan suuntaan. (Erämetsä 2003, 99-100)

4.3 Muutosviestintä

Tiedottaminen ja viestintä nostetaan useasti hyvinkin tärkeään rooliin, kun organisaatiomuutos on kyseessä. Viestintä on hyvin tärkeää muutoksen kaikissa vaiheissa, muutoksen alusta sen loppuun asti. Organisaatiomuutoksen onnistuminen tai epäonnistuminen on hyvin tiiviisti yhteydessä viestinnän määrään ja laatuun. Organisaatiossa leviävien huhujen ja väärän tiedon leviämisen välttämiseksi tiedottamisen tulee olla nopeaa, realistista, kattavaa sekä avointa. Muutoksen eri vaiheissa tulee huomioida tarpeet erityyppiselle informaatiolle. Erilaiselle informaatiolle tulee löytää oma paikkansa. Kaikkea tietoa ei voi kertoa yhdellä kertaa ja

tulee muistaa, että joitakin asioita kannattaa puhua useamman kerran. Oikealle tiedolle tulee aina löytää oikea paikka. (Valtee 2002, 61-62)

Viestintä on tärkeämpää, mitä suuremmasta muutoksesta on kysymys. Suuremmat muutokset tuovat mukanaan enemmän kysymyksiä, joihin työntekijät tarvitsevat vastauksia. Suullisen viestinnän tulee olla kirjallisen viestinnän tukena, eikä kumpaakaan näistä ei saa unohtaa vaan niitä tulee molempia käyttää tarvittaessa. (Risänen ym. 1996, 128-129)

Viestinnän tarkoituksen ei kuitenkaan ole ainoastaan asioista tiedottaminen, vaan toivottavaa olisi myös aito vuoropuhelu. Osapuolilla tulisi vuoropuhelun avulla olla mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa muutosprosessiin. Viestinnän tulisi olla selkeästi kaksisuuntaista. Johto luonnollisesti tiedottaa jo tiedossa olevista asioista ja työntekijöiden tulisi pystyä antamaan palautetta prosessin kulusta. Työntekijöiden tulisi tehdä ehdotuksia toteuttamiseen ja suunnitteluun liittyvistä seikoista. (Työterveyslaitos 2011)

Viestinnässä tulee ottaa huomioon myös sen eri tasot. Yksilötasolla on tarkoitus taata yksilön mahdollisuus kahdenkeskisiin keskusteluihin, joiden avulla yksilö saa vastauksia henkilökohtaisiin kysymyksiinsä. Ryhmätasolla, työntekijäryhmillä on yhdessä mahdollisuus purkaa tunteitaan muutokseen liittyen. Ryhmässä saataan keskustella asioista, joista yksilö itse ei mahdollisesti olisi huomannut kysyä. Johtotasolla tarkoitetaan taas keskijohdon viestintää työntekijöiden kanssa ja keskijohdon ja ylemmänjohdon keskinäistä viestintää. Organisaatiotasolla tarkoitetaan organisaation tapaa ja käytäntöjä informoida muutoksista kaikille työntekijöille yhteisesti. (Työterveyslaitos 2011)

4.4 Perehdyttäminen

Perehdyttämisellä tarkoitetaan henkilön opastusta, jonka avulla uusi henkilö tai uuteen tehtävään siirtyvä henkilö, pystyy selviytymään hänelle annetuista tehtävistä. Uuden jäsenen kohdalla perehdyttämiseen kuuluu myös ympäristöön ja muuhun henkilöstöön tutustuttaminen. Perehdytyksen tarve tulee aina arvioida henkilökohtaisesti. Paras mahdollinen tilanne on silloin, kun jokaiselle yksilölle

voidaan tehdä henkilökohtainen perehdytysuunnitelma. Perehdyttämisen tarve tulee aina arvioida henkilön työkokemuksen ja organisaation olosuhteiden mukaan. Perehdyttäminen tulisi tehdä huolella ja sille tulisi varata tarpeeksi aikaa. Useasti perehdyttäminen tehdään liian lyhyellä aikavälillä. Ongelma liian lyhyessä perehdytys jaksossa on liian suuri informaatio määrä kerralla, jota on hyvin vaikea uutena ihmisen käsitellä. Organisaatiossa jo työskentelevälle henkilölle perehdyttäminen on huomattavasti helpompaa. Kun organisaatiokulttuuri ja muut tavat ovat jo tiedossa, pystyy henkilö keskittymään vain uuden tehtävän opiskeluun. Perehdytystä ei tule kuitenkaan laiminlyödä vanhankaan työntekijän kohdalla. (Viitala 2002, 260)

Vastuu perehdyttämisestä on usein lähimmällä esimiehellä, mutta hyvin yleinen käytäntö on, että perehdyttäjänä toimii henkilö, jolla on paras tuntemus kyseisestä tehtävästä. Perehdyttäjinä toimivat useasti vanhimmat ja kokeneimmat henkilöt, jotka voivat välittää oman osaamisensa eteenpäin. Perehdytyksen tarkoituksena on.

- luoda työntekijällä positiivinen asennoituminen uuteen työtehtäväänsä sekä organisaation ja siinä työskenteleviin henkilöihin
- varmistaa, että työntekijällä on kaikki tarvittavat valmiudet ja tiedot työskentelyyn uudessa tehtävässä
- luoda tarvittavia henkilösuhteita, niin organisaation sisällä kuin myös sidosryhmiin
- nopeuttaa henkilön kehittymistä sekä edistää tehokasta työskentelyä
- saada aikaiseksi työntekijälle tunne viihtyvyydestä sekä turvallisuudesta
- parantaa työturvallisuutta
- vähentää ja jopa poistaa kokonaan vaihtuvuutta, sairauksia, poissaoloja ja muita häiriöitä joita uusi työympäristö saattaa tuoda tullessaan. (Rissanen ym. 1996, 120-121)

Perehdytyksen tarve on kasvanut viime vuosina ja osasyynä tähän on nopeat muutokset työympäristöissä. Yritykset uusivat nopeaan tahtiin laitteistoja ja monet uudistavat myös toiminnassa käytettyä ohjelmistoja. Huolelliseen perehdyttämiseen

tulee kiinnittää tarpeeksi huomiota, koska se on suoraan suhteessa työn rasittavuuteen ja yrityksen tuottavuuteen. (Rissanen ym. 1996, 121)

5 TILAUS-TOIMITUSPROSESSI

Tilaus- toimitusprosessi on käytäntö, joka koostuu erilaisista vaiheista, joissa tavaraa tai palveluita toimitetaan ja hallitaan. Prosessin läpikäynnin aikana siihen voi kuulua monia eri yrityksiä ja eri henkilöitä yritysten sisällä. Asiakas aloittaa prosessin, jossa tieto kulkee myyjäyritykselle ja joissain tilanteissa vielä edelleen myyjäyritykseltä tavarantoimittajalle. Tavara taas kulkee päinvastaiseen suuntaan tiedon kanssa. Tavaravirta kulkee tavarantoimittajalta, myyjäyrityksen kautta asiakkaalle. Tilaus- toimitusprosessi on käsitteenä hyvin laaja ja prosessiketjut usein hyvin pitkiä, joten tulen tässä luvussa käsittelemän tilaus- toimitusprosessia ainoastaan ostaja-tavarantoimittaja-ostaja näkökulmasta. (Sakki 2003, 11)

5.1 Tilaus- toimitusprosessin vaiheet

Tilaus- toimitusprosessi pitää sisällään monia erilaisia vaiheita. Tilaus- toimitusprosessin vaiheet ovat pääsääntöisesti samanlaisia kaikilla yrityksillä, mutta jokainen yritys muokkaa prosessin sopivaksi omille tarpeilleen. Organisaation käytännöt ja organisaation sisällä käytettävä järjestelmät tekevät jokaisesta prosessista hieman erilaisen. Tilaus- toimitusprosessin periaatteet ovat kuitenkin pysyneet samana jo muutaman sadan vuoden ajan. Teknologian kehityttyä prosessissa käytetyt käytännöt ovat kuitenkin muuttuneet. (Sakki 2003, 172)

Tilaus- toimitusprosessin käynnistää uuden ja joskus myös vanhojen asiakkaiden kohdalla kyselystä tai tarjouksesta. Ostajayrityksessä huomataan tarve, joka pitää saada täytettyä. Ostajayritys voi itse tehdä kyselyn myyjäyritykseen, joka vastaa kyselyyn omalla tarjouksellaan. Myyjäyritys voi kuitenkin tehdä tarjouksen myös ilman ostajayrityksen aikaisempaa kyselyä. Tarjousten ja kyselyiden käsitteleminen saattaa kuitenkin viedä paljon aikaa molemmilta osapuolilta. On suositeltavaa, että yritykset jotka tekevät kauppaa keskenään, tekisivät kauppaa suurempina kokonaisuuksina ja sopimuksia tehdään pitemmällä tähtäimellä, joiden mukaan kauppaa tehdään sovitun ajan sisällä. (Sakki 2003, 172)

Kyselyn ja tarjoukseen jälkeen tehdään päätös tilauksesta. Tilaus on tilaus- toimitusprosessin seuraava vaihe. Ostajayritys tekee tilauksen tarjouksen perusteella.

Nykyisin on hyvin yleistä, että tilaukset lähetetään sähköisesti vastaanottajalle, jolloin lähetysaika on huomattavasti lyhyempi kuin postittaessa. Tilaukset tehdään useimmiten ostajayrityksestä, siellä huomattun tarpeen mukaan. Ostajan perinteiselle tilaukselle on myös toinen vaihtoehto: Myyjäyritys huolehtii ostajayrityksen tarpeista ja seuraa suoraan esimerkiksi yhteisen järjestelmän kautta asiakkaan kulutusta, jonka mukaan myyjä pitää huolta tuotteiden riittävydestä ostajan luona. (Sakki 2003, 172)

Kun kyseessä on perinteinen ostajayritykseltä tullut tilaus, prosessin seuraava vaihe on tilauksen vastaanottaminen, joka tapahtuu myyjäyrityksessä. Myyjäyrityksessä, joku vastaanottaa tilauksen ja se syötetään yrityksen järjestelmään, jonka kautta se koordinoidaan seuraaviin vaiheisiin, kuten valmistus, varastointi ja lähetys. Edelleenkin on hyvin yleistä, että joku henkilö myyjäyrityksessä syöttää tilauksen manuaalisesti omaan järjestelmäänsä. Tässä vaiheessa inhimilliset virheet ovat mahdollisia, joita tulisi välttää mahdollisimman hyvin. Nykyään on myös mahdollista, että tilaukset siirtyvät suoraan yritysten järjestelmästä toiseen, jolloin virheiltä vältytään yhä useammin. (Sakki 2003, 172)

Tilaus valmistetaan yrityksessä ohjeiden mukaisesti, jonka jälkeen se siirtyy prosessin seuraavaan vaiheeseen, joka on lähettäminen. Tuotteen valmistuttua, myyjän järjestelmän kautta pystytään tekemään lähettämiseen tarvittavat asiakirjat. Eri lähetykset saattavat vaatia erilaisia lähetyksiä, jotka tulee olla lähetyksessä mukana. Tavara pakataan myyjäyrityksessä, jos tarve niin vaatii, jonka jälkeen tavara siirtyy kuljetukseen. Lähettämisen jälkeen toimituksia voidaan valvoa molempien tahojen osalta, mutta toimenpide ei tuota yritykselle lisäarvoa, joten valvomisen tarve on vähentynyt tai jopa loppunut kokonaan monissa yrityksissä. (Sakki 2003, 172)

Lähettämisen jälkeen prosessin seuraava vaihe on vastaanottaminen, joka tapahtuu ostajayrityksessä. Saapunut tavara tulisi aina tarkistaa mahdollisten vaurioiden osalta. Tavara tulisi saapumisen jälkeen tallentaa vastaanottajan tietojärjestelmään, jotta järjestelmä pysyy reaaliaikaisena. Tavaravastaanotosta tavara siirretään sille tarkoitettuun paikkaan, joko varastoon tai käyttöpisteeseen. Tavaravast-

taanotto saattaa viedä paljon aikaa ja vaatia suuren määrän manuaalista työtä. Yritykset käyttävät nykyään paljon erilaisia teknisiä menetelmiä, jotta vastaanottoon käytettyä aikaa voitaisiin vähentää. (Sakki 2003, 172)

Laskuttaminen seuraa vastaanottamista prosessissa. Myyjäyritys laskuttaa ostajaa, valmistus ja lähetystietojen perusteella. Suotavaa olisi, että tiedot seuraavat toisiinsa järjestelmässä ja laskuttaminen on helppoa toimitustietojen perusteella mahdollisimman nopeasti tavaran lähettämisen jälkeen. Laskut joko tulostetaan järjestelmästä ja lähetetään postitse tai käytetään sähköistä laskutusta, jolloin laskut saadaan toimitettua ostajalle hyvin nopeasti. Prosessin seuraavassa vaiheessa ostaja pääsee käsittelemään laskun. Laskun tieoja verrataan tehtyyn tilaukseen sekä vastaanotettuun tavarahan ja sen tietoihin. Laskun maksaminen on prosessin viimeinen vaihe, jossa maksu siirtyy ostajalta myyjälle pankin välityksellä. Maksutapahtumat kirjautuvat myös molempien yritysten tietojärjestelmiin. (Sakki 2003, 173)

5.2 Tilaus- toimitusprosessin haasteet

Tilaus- toimitusprosessi on liiketoiminnan ydinprosessi, jonka tarkoituksena on tuottaa ja tarjota tuotteita ja asiakaspalvelua, jota asiakkaat haluavat. Prosessi koostuu monista eri työtehtävistä yrityksen sisällä, eri osa-alueilla. Prosessiin sisältyy esimerkiksi viestintää asiakkaiden kanssa, tuotteiden valmistusta ja jakelua. Prosessit ovat aina haastavia, koska ne ovat usein aikaa vieviä ja siihen kuuluu monia eri ihmisiä. Haasteita syntyy silloin, kun halutaan pitää asiakas tyytyväisenä ja sen ohella oma liiketoiminta kustannustehokkaana ja kannattavana. (Sakki 2003, 23)

5.2.1 Ajan hallinta

Ajan seuraaminen on usein helpompaa kuin kustannusten seuranta. Aika on joka puolella maailmaa samanlainen, joten sitä on helppo seurata ja verrata. Yleinen harhaluulo ajan hallinnasta on, että kaikki käytännöt tulisi ainoastaan tehdä entistä nopeammin. Prosessin nopeuttamisen sijasta ajan hallinnassa on kyse yrityksen kyvystä ja valmiudesta palvella asiakkaita mahdollisimman nopeasti. Ajan hallin-

ta on yrityksen yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä ja sen avulla voidaan saavuttaa kilpailuetu. (Sakki 2003, 146)

Toimitusajan lyhentyminen voidaan katsoa suurena kilpailuetuna asiakkaiden silmissä. Kun tuotteen läpimenoaikaa osataan hallita yrityksessä hyvin, lyhenee toimitusaika automaattisesti. Ajan hallinta voi kuitenkin olla haastavaa ja vaatii yritykseltä osaamista ja työntekijöiden panostusta. Viiveiden vähentämiseksi tarvitaan hyvää yhteistyötä. Toimitus aikojen ollessa lyhyitä asiakas pystyy tekemään tarkempia tilauksia, jotka vastaavat paremmin heidän tarpeitaan. Asiakastyytyväisyys kasvaa, kun toimittaja pystyy toimittamaan tarkasti asiakkaan vaatimat määrät halutussa ajassa. Toimitusajat on hyvä keskustella asiakkaan kanssa etukäteen, jotta asiakkaiden tarpeita voidaan palvella mahdollisimman hyvin. Joissain tilanteissa on helpompi pitää valmisvarastoa, josta voidaan toimittaa asiakkaalle tavaraa hyvinkin lyhyellä toimitusajalla. (Sakki 2003, 146,150)

5.2.2 Prosessin laatu

Laatu - sana voidaan linkittää nykypäivänä hyvinkin moneen asiaan. Laatu mielletään yleensä tuotteen ominaisuuksiin, mutta laatu on hyvin tärkeä tekijä kun tarkastellaan palveluita. Edellä mainittu toimitusaika vaikuttaa myös osaltaan prosessin laatuun. Asiakas määrittelee aina laadun, joten laatua tulisi käsitellä asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan kannalta prosessin merkittäviä laatutekijöitä ovat esimerkiksi täsmällinen asiakkaan informointi, nopea toimitusrytmi, toimitus sovittoon aikaan, virheettömät asiakirjat, kohtelias palvelu ja asiakkaan kuunteleminen. (Sakki 2003, 156)

Prosessin laatua voidaan tarkkailla monilla eri mittareilla. Jokaiselle prosessin eri osa-alueelle tulee olla mittari, joka mittaa oikeita asioita ja niiden avulla voidaan puuttua asioihin, joita täytyy korjata. Laatu ja asiakastyytyväisyys kulkevat rinnan. Tilaus- toimitusprosessin laadun parantaminen tarvitsee myös laatujohtamista, jotta halutut tavoitteet voidaan saavuttaa. Laatujohtaminen on haastavaa ja laatuajatteluun tulisi saada mukaan koko henkilöstö, joka työskentelee prosessin sisällä. (Sakki 2003, 155-156)

5.2.3 Prosessin omaperäisyys

Asiakas on tyytyväinen, jos hänen minimivaatimuksensa täytetään. Myyjäyritys saa kilpailuedun siinä tapauksessa, että heidän toimintansa erottuu muiden kilpailijoiden toiminnasta positiivisella tavalla. Uudet innovaatiot ovat usein toiminnalle hyväksi, mutta uudistuksien toteuttamiseksi tarvitaan usein tiivistä yhteistyötä asiakkaan kanssa. Yhteistyö takaa molempien osapuolien tyytyväisyyden. Innovatiivisuus tuo monia etuja kovassa kilpailussa. (Sakki 2003, 167)

Jatkuva kehittäminen on tärkeää monissa prosesseissa ja tilaus- toimitusprosessi tarvitsee myös kehittämistä. Järjestelmät ja tietotekniikka antavat nykypäivänä hyvät edellytykset kehittämiselle. Kehittämisen tarkoituksena on saada aikaan toimintoja, joita muut eivät käytä ja joista on hyötyä osapuolille. Innovaatio on hyödyllinen vain siinä tapauksessa, että asiakas tuntee saavansa lisäarvoa sen avulla. Prosessien kehittäminen on helppoa silloin, kun työhön on määritelty oma henkilö tai ryhmä, joka kohdistaa panoksensa kehittämistyöhön. Haasteena kehittämisessä on olla aikaansa ja etenkin kilpailijoita edellä. (Sakki 2003, 168-170)

Jokainen prosessi on yritykselle haastava ja yritysten on keksittävä keinot, joiden avulla haasteet ylitetään. Toimintoja tulee aina tarkkailla oikeiden mittareiden avulla. Toimintaa tulee kehittää ympäristön vaatimusten mukaan, jotta markkinoilla voidaan toimia kilpailukykyisesti. (Sakki 2003, 170)

6 YRITYS GROUP

Yritys Group on kansainvälinen teollisuusalan yritys. Yrityksen liikevaihto oli 303,9 miljoonaa euroa vuonna 2011. Yrityksellä on yhteensä noin 1000 työntekijää Euroopassa ja Aasiassa. Yritys Groupilla on 8 tuotantolaitosta, jotka sijaitsevat Suomessa, Saksassa, Alankomaissa, Puolassa, Venäjällä ja Kiinassa. Jokaisen tuotantolaitoksen yhteydessä toimivat sekä myynti, että asiakaspalvelutoiminnot. Tuotantolaitosten lisäksi yrityksen myyntikonttoreita sijaitse Ranskassa, Ruotsissa, Norjassa, Venäjällä sekä Malesiassa. Suomessa Yritys Groupilla on kaksi tuotantolaitosta. Yritys Oy on Yritys Groupin toinen tuotantolaitos Suomessa, joka työllistää noin 185 henkilöä. (Intranet 2013)

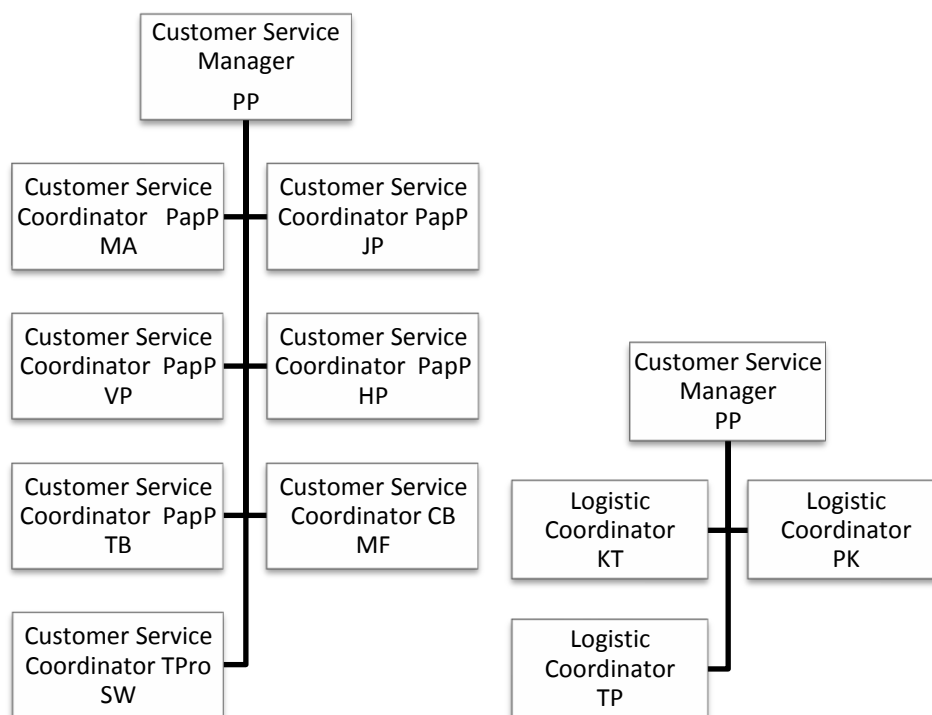
Myyntikoordinaattorin työ

Yritys Oy:ssä työskentelee tällä hetkellä seitsemän myyntikoordinaattoria. Myyntikoordinaattorit on jaettu yrityksessä tiimeihin, joille kuuluu eri liiketoiminta- ja asiakasalueet. Myyntikoordinaattorin työ pohjautuu tilaus- toimitusprosessin ympärille. Myyntikoordinaattorit työskentelevät asiakaspalvelun parissa ja työskentelevät tiiviisti myynnin tukena. Työhön kuuluu yhteistyö yrityksen sisällä monien eri osastojen kanssa, jotta tilaus saadaan koordinoitua, sen tulohetkestä, toimitukseen asti sujuvasti. Koordinaattorit ovat päivittäin yhteydessä, niin suoraan asiakaisiin kotimaassa, kuin myös myyntikonttoreiden kautta asiakkaisiin ulkomailla. Asiakkaiden erilaisiin kyselyihin ja toimituspyyntöihin vastaaminen on yksi tärkeistä tehtävistä. Tilausten syöttö ja niiden seuraaminen koko prosessin ajan on suuri osa työstä. Koordinaattorit myös laskuttavat toimitetut tilaukset, niiden lähettämisen jälkeen. Asiakasreklamaatioiden syöttö tehtaan systeemiin ja omalta osalta niiden selvittäminen kuuluu myös työtehtäviin.

6.1 Organisaatiomuutos Yritys Oy:ssä

Organisaatiomuutosta on kohdeyrityksessä lähdetty suunnittelemaan keväällä 2012, jolloin siitä tiedotettiin työntekijöitä. Organisaatiomuutoksen tarkoituksena on toiminnan tehostaminen ja asiakaspalvelun parantaminen. Vaikka suunnittelu alkoi jo keväällä, päätettiin muutoksen toteuttaminen siirtää seuraavalle syksylle,

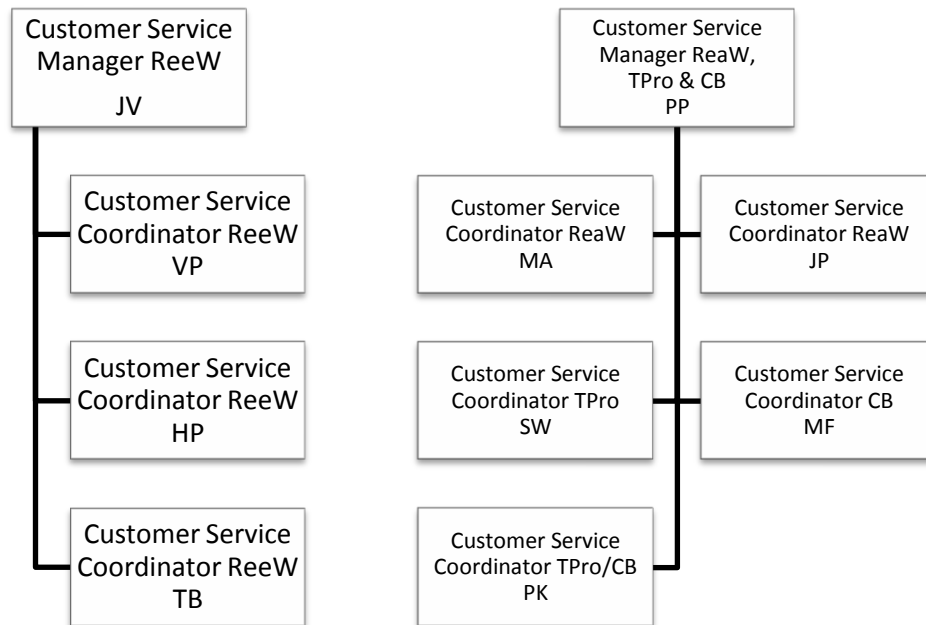
jotta kesälomitukset sujuisivat sujuvammin. Rakenteellisesti muutos ei kohdistu suuren ryhmään työntekijöitä, vaan kyse on organisaation pienempien osien muutoksesta. Organisaatiomuutos kohdistuu toimitusketjuorganisaatioon, ja tarkemmin asiakaspalveluun sekä lähetystoimintaan. Muutoksen aikana muutoksia tapahtuu sekä organisaatorakenteissa että työtehtävissä.



Kuvio 8 Vanha organisaatiomalli

Asiakaspalvelu ja lähetystoiminnot ovat olleet aikaisemmin omat osastot, mutta muutoksen myötä niitä yhdistetään ja muutetaan hieman. Organisaatorakenne ennen muutosta on esitelty kuviossa 10. Myyntikoordinaattoreilla on ollut hoidettavanaan tietyt asiakkaat tai asiakasryhmät. Aikaisemman jaon mukaan on ainoastaan eritelty yhteen ryhmään PapP asiakkaat sekä toiseen TPro ja CB. Uuden mallin mukaan asiakkaat jaetaan kolmeen ryhmään, vanhasta jaosta TPro ja CB pysyvät edelleen yhtenä ryhmänä, mutta PapP jaetaan kahteen osaan, ReeW sekä ReaW. Aikaisemmin kaikilla ryhmillä on ollut sama esimies, mutta muutoksen myötä myös yhden ryhmän esimies tulee muuttumaan. Asiakasryhmät jaetaan myyntikoordinaattoreiden kesken asiakkaan tilaamien tuotteiden perusteella. Asiakasmuutosten lisäksi myyntikoordinaattoreiden työtehtäviin lisätään uusi

alue, joka on toimitusten suunnittelu tehtaalta asiakkaalle. Uusien työtehtävien lisäksi, työhön on kehitelty työntekoa helpottavia ohjelmia, joiden käyttö tulee myös opetella. Uusi organisaatiomalli on esitelty kuviossa 11. (Intranet 2013)



Kuvio 9 Uusi organisaatiomalli

Organisaatiomuutos on kooltaan pieni, mutta sisältää paljon erilaisia elementtejä. Työntekijöiden tulee sopeutua moniin uusiin asioihin ja pystyä työskentelemään tehokkaasti muutoksen aikana. Vaikka muutos on kooltaan pieni, on se kuitenkin haastava, niin työntekijöille kuin myös esimiehille ja vaatii hyvää muutosjohtamista onnistuakseen.

7 EMPIRIA

Ihminen on aina ollut luonteeltaan utelias ja tiedonhaluinen. Ihmisillä on aina ollut tarve tutkia uusia asioita ja pyrkiä ymmärtämään niitä. Tiedon määrä vaikuttaa ihmisten elämään, tietoisesti tai tiedostamatta ja jokainen ihminen käyttää keräämäänsä tietoa arjen kaikissa askareissa. Tutkimuksia lähdetään tekemään silloin, kun asialle halutaan jokin laajempia tai syvällisempi näkökulma, jotta syyt ja seuraukset voidaan ymmärtää paremmin. Tutkimustietoa on nykyään saatavilla hyvinkin paljon, mutta uusia tutkimuksia tehdään kokoajan lisää. Maailman muuttuessa löytyy aina lisää tutkittavaa ja vanhoja tutkimuksia voidaan päivittää. Tutkimusten avulla ihminen voi ymmärtää paremmin ympärillään tapahtuvia asioita tai aikaisemmin tapahtuneiden asioiden vaikutusta nykyisyyteen. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2006, 20-21)

7.1 Tutkimukselle asetetut vaatimukset

Tutkimusta tehtäessä, tulee ottaa huomioon erilaisia asioita. Tutkimuksella on joi-takin vaatimuksia, jotta sitä voidaan pitää onnistuneen ja hyödyllisenä. Kirjoittajan tulee pitää mielessään tutkimuksen perusvaatimukset, tehdessään tutkimusta. Tekijän pitää osata tutkia valittua aihetta kriittisesti. Kirjoittajan tulee pystyä ot-tamaan huomioon monet eri näkökulmat ja arvioimaan niitä kriittisesti. Tekijän tekemät valinnat lähteistä ja tutkimuskohteesta, saattavat muokata lopputulosta, minkä takia, tekijän tulee tehdä viisaita päätöksiä. Tekijän tulee myös pystyä arvi-oimaan omaa työtään kriittisesti. Jokaisessa työn eri vaiheessa, tulee tarkastella omaa työtä ja tekijän tulee olla valmis korjaamaan tai muuttamaan sitä tarpeen vaatiessa. Tekijä ei voi olettaa, että hänen työnsä on ainoa oikea, vaan tulee ym-märtää tosiasia, että kaikki tutkimukset voivat olla myöhemmin kumottavissa. (Hirsijärvi ym. 2006, 24)

Tekijän tulee suunnitella työnsä hyvin ja pystyä toteuttamaan tutkimus järjestel-mällisesti. Suunnitelmat työn tekemiseksi ovat aina positiivisia asioita ja helpotta-vat työn edistymistä. Tärkeää tutkimuksen tekemisessä on, pystyä perustelemaan kantansa hyvin. Tekijän tulee perehtyä hyvin tutkittavan ongelman taustoihin ja aikaisempien tutkimusten tuloksiin ja ratkaisuihin. Tutkimusongelman pohjalta

lähdetään suunnittelemaan etenemisjärjestys, jonka noudattamisesta kannattaa huolehtia. Aiheeseen hyvä perehtyminen auttaa tekijää perustelemaan kantansa hyvin. Työn selkeys on yksi tärkeä asia, joka tekijän tulee muistaa. Työn pitäisi olla helposti ymmärrettävä. Tekijän tulee pyrkiä tuottamaan tekstiä, joka on yksinkertaista ja helppolukuista. Jokaisen ihmisen, joka on kyseiseen asiaan perehtynyt, tulisi ymmärtää lukemaansa ongelmitta. (Hirsijärvi ym. 2006, 25)

Tutkimusta tehdessä tulee tekijän ottaa huomioon myös, työn reliabelius sekä validius, joiden avulla pyritään määrittelemään tutkimuksen ja sen tulosten luotettavuutta. Reliaabeliudella tarkoitetaan tutkimustuloksen toistettavuutta. Reliaabeliudella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että kaksi eri tutkijaa voi päätyä samaan tulokseen. Samaa henkilöä tutkittaessa eri kerroilla samasta aiheesta, tulisi tutkijoiden saada samanlaiset tulokset. Validius on toinen seikka, joka vaikuttaa tutkimuksen arviointiin. Validius tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, onko tutkimusmenetelmien avulla päästy tarkoitettuun lopputulokseen. Tutkimukseen vastaajat saattavat ymmärtää kysymykset eri tavalla kuin tutkimuksen tekijä, jolloin saadut tulokset, eivät ole päteviä. Kriittinen tutkimuksen tarkastelu auttaa myös näiden asioiden saavuttamisessa. (Vilka. 2007, 149-151)

Kaiken edellä mainitun lisäksi tekijällä on eettinen vastuu työtä tehdessä. Työn suunnitteluvaiheessa pitää jo muistaa eettiset kysymykset. Tekijän tulee huomioida työn vaikutus yhteiskuntaa. Etenkin kattavilla ja merkityksellisillä tutkimuksilla on erityinen vastuu tiedon käytöstä. Henkilöt, jotka ovat tutkimuksen kohteena, tulee ottaa huomioon. Tutkittavien henkilöiden kohtelu tulee olla oikeudenmukaista ja asiallista. Tekijän tulee hyvin tarkkaan miettiä, kuinka tutkittavat henkilö suostutellaan mukaan tutkimukseen ja kuinka paljon heille annetaan ennakkotietoa tutkimuksesta. Jokaisen henkilön osallistuminen tulee olla vapaaehtoista ja heidän tulee ymmärtää tulevat tapahtumat. Tutkimustyössä tulee välttää kaikkea epärehellisyyttä, koko tutkimusprosessin ajan. Epärehellisellä toiminnalla tarkoitetaan esimerkiksi toisen tai oman aikaisemman tutkimuksen plagiointia, muun työryhmän työpanoksen vähättelyä tutkimuksen julkaisuvaiheessa sekä harhaanjohtavaa tai puutteellista raportointia. Tekijä, joka haluaa tehdä hyvän tutkimuksen, ottaa huomioon sekä asiat, jotka vaaditaan hyvältä tutkimukselta että kaikki

eettiset kysymykset ja työskentelee näiden rajojen sisällä. (Hirsijärvi ym. 2006, 25-28)

7.2 Tutkimustyyppit

Tutkimusta suunniteltaessa tulee ottaa huomioon tutkimustyyppi, jonka avulla tutkimukselle tärkeät seikat selvitetään. Tutkimustyyppeihin tulee tutustua tarkasti, jotta tutkija valitsee juuri omalle työlle sopivan tyyppin. Oikean tutkimustyyppin avulla tutkijan on helpompi päästä haluttuun lopputulokseen. Tutkittava aihe määrittelee aina käytettävän tutkimustyyppin. Tutkijan tulee pohtia, millaisia vastauksia hän odottaa tutkimukselta ja millaisiin asioihin, tutkija olettaa saavansa vastaukset. Oman tutkimuksen aiheeseen tulee olla tarpeeksi perehtynyt, ennen tutkimustyyppin valintaa, jotta lopputulos olisi halutun kaltainen. (Teirilä & Jyväsjärvi 2001, 12-13)

Tutkimustyyppit jaetaan kahteen tyyppiin. Tyypit ovat, kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus sekä kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimus. Edellä mainittuja tyyppejä pidetään toistensa vastakohtina, mutta nämä tutkimustyyppit voivat myös joissain tilanteissa täydentää toisiaan. Kenttätutkimukset sekä vapaamuotoisemat haastattelut mielletään usein kvalitatiivisiksi tutkimuksiksi, kun taas kvantitatiivisia tutkimuksia pidetään lähinnä tilastollisina. Molemmilla tyypeillä on omat ominaisuutensa ja ne sopivat erilaisiin tutkimuksiin, riippuen esimerkiksi tutkittavien henkilöiden määrästä, tutkimusmenetelmästä ja tutkimuksen syvyydestä. (Teirilä ym. 2001, 14)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on hyvin yleistä kokonaisvaltainen tiedon keruu. Aineisto kerätään yleensä luonnollisista ja todellisista tilanteista, joissa tieto kerätään ihmisiltä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tieto kerätään yleensä erilaisten haastatteluiden ja havainnointien avulla ja apuna voidaan käyttää myös lomakkeita ja testejä. Kvalitatiivisen tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkasti ja suunnitellusti eikä sattumanvaraisesti. Kerätty aineisto voi olla sekä verbaalista, että visuaalista. Tutkimustyyppin idea on kuvata ilmiöitä sekä analysoida niitä. Kerätty aineisto kuvaa tarkasti kohteen olennaisia piirteitä ja loppupäätelmät ovat vahvasti yhteydessä aineiston kanssa. (Hirsijärvi ym. 2006, 155, Teirilä ym. 2001, 14)

Kvantitatiiviseen tutkimukseen mielletään usein suuret vastaajamäärät ja tilastollinen aineiston esittäminen. Tyypillistä kvantitatiiviselle tutkimukselle on perehtyminen ja johtopäätösten tekeminen jo aiempiin tutkimuksiin ja teorioihin perustuen. Tutkimusaineiston tulee soveltua määrälliseen ja numeeriseen mittaukseen. Tutkimuksen kohteeksi valitaan henkilöt, jotka voivat antaa päteviä vastauksia tutkittavaan asiaan. Aineisto esitellään usein taulukkomuotoisena tai aineisto asetellaan tilastollisesti määriteltävään muotoon. Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on täydentää ja täsmentää jo aiempia teorioita ja käsitteitä. (Hirsijärvi ym. 2006, 130-131, Vilka 2007, 25)

7.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmä tulee myös valita tutkittavan aiheen mukaan. Tutkimusongelma määrittelee käytettävän menetelmän, eikä menetelmä saa olla työn tärkein asia. Tutkimusmenetelmä valitaan vasta, kun tutkittava ongelma on selvillä. Työn tekijällä, on suuri etu jos hän tuntee jo entuudestaan erilaisia menetelmiä. Kaikki menetelmät eivät sovi kaikkiin tutkimuksiin, joten tekijän tulee harkita sopiva menetelmä omalle tutkimukselleen. Menetelmien edut ja rajoitukset tulee huomioida, jotta tutkimustulos olisi mahdollisimman kattava ja luotettava. Tutkimuksen tekoon varattu aika vaikuttaa myös menetelmän valintaan. Käytössä olevat voimavarat ja resurssit tulee myös huomioida. Eettiset seikat tulee myös ottaa huomioon tutkimusmenetelmää valittaessa. (Hirsijärvi ym. 2006, 174, Pihlaja 2001, 54)

Käytössä olevat tutkimusmenetelmät:

- haastattelut
- kysely
- erilaiset havainnoinnin muodot.

Haastattelut ovat lähinnä keskusteluja tutkittavan henkilön kanssa, jolloin tutkija pääsee suoraan vuorovaikutukseen tutkittavan kanssa. Niitä voi tehdä niin yksilö-, pari, kuin ryhmähaastattelunakin. Haastattelun etuina pidetään sen joustavuutta sekä vuorovaikutusta. Haastateltava nähdään henkilökohtaisesti, jolloin pystytään analysoimaan myös hänen eleitänsä ja ilmeitään. Haastatteluissa pystytään myös

syventämään kysymyksiä jos koetaan, että vastaus kaipaa tarkennusta. Haastattelut vievät kuitenkin aikaa ja ne edellyttävät hyvää valmistelua ja huolellista suunnittelua. Sosiaalisessa tilanteessa vastaukset voivat kuitenkin vääristyä, koska vastaaja saattaa antaa tiedostetusti tai tiedostamattaan sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastattelutyyppinä on myös erilaisia. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ja väitteet on tarkasti suunniteltu ja haastattelu etenee sen mukaisesti. Teemahaastattelu on taas tyyppinä hieman vapaamuotoisempi. Haastattelun teema on tiedossa, mutta kysymysten tarkka järjestys ja muoto ovat vapaampia. Avoimessa haastattelussa ollaan taas jo hyvin lähellä vapaata keskustelua ja aihe voi jopa muuttua keskustelun aikana. (Hirsijärvi ym. 2006, 196-199)

Kyselyllä on pitkät perinteet ja sitä käytetään yleensä silloin, kun vastauksia halutaan paljon. Kysymysten määrää pidetään kyselyn vahvuutena. Kyselyn avulla voidaan saada nopeasti vastaukset suuremmaltakin ryhmältä. Kyselyn tekemiseen kuluu yleensä huomattavasti vähemmän aikaa, kuin esimerkiksi haastattelun tekoon. Kyselyllä on kuitenkin myös heikkouksia. Väärinymmärrykset ja tulkint erot ovat yksi kyselyn yleisimmistä ongelmista. Vastaajat voivat tulkita kysymykset eri tavalla, kuin tutkija on tarkoittanut. Vastaajien suhtautumisesta kyselyn vastaamiseen ei koskaan voi olla varma kyselyn kohdalla. On vaikea arvioida, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn ja siihen vastaamiseen. Vastaajien todellinen tietämys aiheesta, voi jäädä tutkijalle epäselväksi. Kyselyyn vastaamiseen on helpompi kieltäytyä kuin esimerkiksi haastatteluun, jolloin vastaaja kato voi kyselyn kohdalla olla tutkijalle ongelma. Kysely on kuitenkin helppo toimittaa vastaajille. Kysely voidaan toimittaa niin henkilökohtaisesti kuin myös sähköpostitse. Kyselyä tehtäessä, tulee kuitenkin kiinnittää huomiota lomakkeen selkeyteen ja kysymysten asetteluun. Hyvä kysely on tarkoin harkittu ja huolella toteutettu. (Hirsijärvi ym. 2006, 182-187)

Havainnointi on hyvin erilainen tutkimusmenetelmä kuin edellä mainitut haastattelu ja kysely. Havainnoinnin avulla, voidaan tutkia ihmisten toimintaa. Havainnointi on tutkimusmenetelmä, jossa tutkittavia tutkitaan luonnollisessa ympäristössä. Havainnointi on oiva menetelmä esimerkiksi silloin, kun tutkittavien kanssa on kielellinen ongelma esim. lasten kanssa. Menetelmän haittana on yleensä sen

pitkäkestoisuus ja havaintoja on joissain tilanteissa vaikea tallentaa, jolloin tulokset ovat tutkijan muistin varassa. Havainnoinnilla on monia eri tyyppisiä ja tyyppi tulee aina valita tilanteen ja tutkimuskohteen mukaan. Havainnoinnin avulla voidaan kerätä hyvinkin mielenkiintoisia tuloksia, mutta menetelmän eettiset kysymykset tulee punnita tarkoin ennen sen käyttöä. (Hirsijärvi ym. 2006, 201-203)

7.4 Tutkimuksen toteutus

Työni tutkimustyyppinä on kvalitatiivinen tutkimus, jonka avulla selvitetään kuinka tutkimukseen vastaajiksi valitut työntekijät ovat henkilökohtaisesti kokeneet kohdeyrityksessä organisaatiomuutoksen ja muutoksen toteutuksen. Tutkimukseen valitut henkilöt ovat kaikki yrityksessä työskenteleviä myyntikoordinaattoreita, joiden työntekoon ja tehtäviin edellä mainittu organisaatiomuutos vaikuttaa. Tutkimus perustuu aikaisempaa teoriatietoon organisaatiomuutoksista, sen toteutuksesta ja muutosjohtamisesta. Teorian pohjalta laadituilla kysymyksillä pyritään selvittämään, kuinka vastaajat ovat kokeneet muutoksen, kuinka muutos on totutettu ja selvitetään vastaajien mielipiteitä muutoksen etenemiseen ja toteutukseen liittyen.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui pohdinnan jälkeen kyselylomake. Vertailtuani kyselylomakkeen ja haastattelun ominaisuuksia, hyötyjä ja haittoja, päädyin erilaisista syistä lopulta lomakkeen käyttöön. Tiedän esimerkiksi kohdeyrityksen myyntikoordinaattoreiden olevan työaikana hyvin kiireisiä, joten halusin säästää heidän aikaansa, valitsemalla kyselylomakkeen tutkimusmenetelmäksi. Jokainen vastaaja voi vastata kysymyksiin oman aikataulun mukaan ja siihen voi jopa vastata hiljalleen silloin kun on aikaa. Toinen syy lomakkeen valintaan oli, että haluan vastaajien voivan vastata kyselyyn täysin anonyymisti. Aiheeseen vastaaminen ja mahdollisen kritiikin antaminen voidaan kokea vaikeaksi, jos vastaukset tulisi antaa nimen kanssa. Nimettöminä annetut vastaukset ovat luultavasti rehellisempiä. Tutkimuksen kannalta on hyvin tärkeää saada mahdollisimman rehellisiä vastauksia, jotta lopputulos olisi luotettava.

Kyselymuotona käytettiin kontrolloitua kyselyä. Kyselylomakkeet toimitettiin vastaajille henkilökohtaisesti heidän työpaikallaan. Kyselylomake jaettiin vastaa-

jille paperilla ja jokaiselle vastaajalle kerrottiin, mitä kysely koskee ja mihin tarkoitukseen se tulee. Lomake jaettiin yhteensä kuudelle henkilölle ja vastaajat saivat esittää kysymyksiä kyselyä koskien jos sellaisia heräsi. Vastausaika sovittiin yhdessä vastaajien kanssa ja vastausajaksi määräytyi viikko, jonka jälkeen vastaajat palauttaisivat lomakkeen tutkimuksen tekijälle.

Kyselylomake (kts. LIITE 1) haluttiin pitää alusta asti hyvin yksinkertaisena ja vastaaminen tulisi olla helppoa, jotta kyselyyn vastaaminen ei veisi turhan paljon aikaa. Lomakkeessa käytettiin sekä avoimia kysymyksiä, että monivalintakysymyksiä. Kysymyksiä lomakkeessa oli yhteensä 21. Avoimiin kysymyksiin vastaajat saivat vastata omin sanoin mielipiteitään, kun taas monivalintakysymykset olivat pääsääntöisesti kyllä tai ei valintoja. Skaaloihin perustuvia kysymyksiä ei lomakkeessa käytetty lainkaan. Avoimien kysymysten avulla haluttiin saada jokaisen yksilön oma mielipide selville. Avointa kysymystä käytettiin myös muutamiin monivalintakysymysten jälkeen, jotta vastausta pystyi perustelemaan.

7.5 Tutkimustulokset

Kyselylomake jaettiin kuudelle henkilölle ja lopulta lomakkeita palautettiin viisi kappaletta. Kyselyn vastausprosentti oli näin ollen 83,3 %. Vastausajaksi sovittiin aluksi viikko. Viikon sisällä palautettuja lomakkeita oli ainoastaan kolme kappaletta, joten vastausaikaa pidennettiin vielä viikolla, jonka jälkeen lomakkeita palautettiin vielä kaksi. Vastaajat vastasivat kyselylomakkeeseen viikkojen 12-13 aikana. Kyselylomakkeen kysymykset perustuivat jo aiemmin esitettyyn teoriaan. Seuraavaksi esittelen tutkimustulokset kysymyskohtaisesti.

Milloin sait kuulla ensimmäisen kerran tulevasta muutoksesta?

Vastaukset kysymykseen olivat hyvin erilaisia. Kaksi vastaajista kertoi suoraan, etteivät edes muista, koska kuulivat organisaatiomuutoksesta ensi kerran. Yksi kertoi kuulleensa siitä noin vuosi sitten ja kaksi vastaajista kertoivat kuulleensa siitä syyskuu 2012 aikana. Vastaukset erosivat toisistaan hyvin paljon ja muutamat vastaajista kertoivat lomaketta palauttaessa, että monien muutosten jälkeen oli vaikea muistaa juuri kyseisen muutoksen alkuvaiheet.

Miten tulevasta muutoksesta tiedotettiin työntekijöitä?

Vastaukset tähän kysymykseen olivat yhtenevät. Kolme vastaajista kertoi tiedottamisen tapahtuneen tiedotustilaisuudessa ja kaksi vastaajista kertoi tiedottamisen tapahtuneen osaston palaverissa. Yksi vastaajista tarkensi vielä asiaa, että palaverissa esiteltiin tuleva organisaatiokaavio. Yksi vastaajista kertoi myös, että organisaatiomuutoksesta informoitiin vielä infotilaisuuden jälkeen yrityksen intranetissä, jossa se oli koko yrityksen luettavissa.

Oliko tiedottaminen muutoksesta mielestäsi riittävää?

Kysymys oli monivalintakysymys ja vastausvaihtoehdot olivat kyllä tai ei. Kysymys jakoi vastaajien mielipiteet. Kolme vastaajista valitsi vastausvaihtoehdon, ei. He eivät olleet tyytyväisiä tiedotuksen määrään. Kaksi vastaajista valitsi vaihtoehdon, kyllä ja olivat tyytyväisiä saamansa informaation määrään.

Kerrottiinko teille kuinka muutos tulee etenemään?

Kysymys oli myös monivalintakysymys, jossa oli vastausvaihto kyllä tai ei. Neljä vastaajista valitsi vaihtoehdon, kyllä. Ainoastaan yksi vastaaja vastasi kysymykseen, ei.

Koitko alussa muutoksen lähinnä uhkana vai mahdollisuutena?

Tässä monivalintakysymyksessä vastausvaihtoehdot olivat uhkana tai mahdollisuutena. Kaksi vastasi kokeneensa muutoksen mahdollisuutena, kun taas kolme vastaajaa olivat kokeneet muutoksen aluksi uhkana. Monivalintakysymyksen jälkeen oli vielä tarkentava Miksi – kysymys. Yksi vastaaja, joka oli vastannut mahdollisuutena, ei perustellut vastausta laisinkaan. Toinen muutosta mahdollisuutena pitänyt vastaaja kertoi nähneensä mahdollisuuden oppia uusia asioita, jonka myötä pystyy vahvistamaan ja täydentämään omaa osaamistaan.

Muutosta uhkana pitäneet perustelivat vastauksiaan seuraavasti. Yksi kertoi nähneensä muutoksessa myös mahdollisuuksia, mutta kertoi kuitenkin ensireaktion olleen kuitenkin negatiivinen. Yksi vastaaja kertoi muutokseen tuntuneen uhalta, koska hänen mielestään hänellä ei olisi ollut kapasiteettia ottaa uusia tehtäviä vastaan. Hänen mielestään uudet tehtävät eivät myöskään sopineet yhteen nykyisten työtehtävien kanssa. Kolmas muutosta uhkana pitänyt kertoi, että aluksi tuntui siltä, että kaikki heitettiin sekaisin.

Oletko mielestäsi saanut tarpeeksi tukea esimieheltäsi muutoksen aikana?

Kysymys oli monivalintakysymys ja vastausvaihtoehdot myös tässä kohdassa olivat kyllä tai ei. Vastaajat olivat kysymyksen suhteen hyvin yksimielisiä ja neljä viidestä vastasi kysymykseen, kyllä. Yksi vastaajista oli valinnut kysymykseen molemmat vaihtoehdot, sekä kyllä että ei. Molemmat vaihtoehdot valinnut selitti vastaustaan seuraavan kysymyksen vastauksessaan.

Millaista tukea olisit toivonut enemmän?

Edelliseen kohtaan molemmat vaihtoehdot valinnut vastaaja kertoi, ettei muutoksen alkuvaiheessa tuntenut saavansa tarpeeksi tukea ja ymmärrystä eteenkään muutoksen aikataulua koskien. Muutoksen edetessä ymmärrystä ja tukea oli hänen mielestään enemmän. Yksi vastaajista kertoo myös, että edellinen vastaus olisi voinut olla molemmat vaihtoehdot. Vastaaja kertoi, ettei välillä muutoksen aikana edes tiennyt kuka hänen esimiehensä oli. Esimiesehdokkaista toiselta sai paremmin tukea muutoksen aikana. Yksi vastaaja olisi toivonut parempaa tukea aikataulun ja muutoksen etenemistä koskien. Hänen mielestään asioista olisi voinut keskustella yhdessä enemmän. Kaksi vastaaja ei vastannut tähän kysymykseen lainkaan.

Oletko mielestäsi pystynyt keskustelemaan muutoksesta riittävästi?

Kysymys oli monivalintakysymys, jossa oli kaksi kohtaa, a ja b, joissa molemmissa oli kaksi vastausvaihtoehtoa. Kohdassa a kysyttiin, olivatko vastaajat pystyneet keskustelemaan muutoksesta tarpeeksi esimiehensä kanssa. Vastausvaihtoehdot kohdassa olivat kyllä ja ei. Neljä vastaajista vastasi kohtaan a, kyllä. Yksi vastaaja vastasi, ei. Kohdassa b kysyttiin, olivatko vastaaja pystyneet keskustelemaan muutoksesta riittävästi työtovereidensa kanssa. Vastausvaihtoehtoja oli tässäkin kohdassa kaksi, kyllä tai ei. Vastaajat olivat tämän kysymyksen kohdalla hyvin yksimielisiä, ja kaikki vastaajat valitsivat vastausvaihtoehdon, kyllä.

Onko muutos ollut mielestäsi hyvin suunniteltu?

Kysymyksessä yhdeksän haluttiin selvittää vastaajien mielipidettä koskien organisaatiomuutoksen suunnittelua. Kysymys oli monivalintakysymys ja vastausvaihtoehdot olivat kyllä tai ei. Vastaajat olivat yksimielisiä ja kaikki viisi vastaajaa valitsivat vastausvaihtoehdon, ei. Kukaan vastaajista ei kokenut, että kyseinen organisaatiomuutos olisi ollut hyvin suunniteltu.

Mitä suunnittelussa olisi mielestäsi voinut ottaa paremmin huomioon?

Vastaajat saivat vastata kysymykseen vapaasti. Jokaisella vastaajalla oli jokin parannusehdotus koskien muutoksen suunnittelua. Yksi vastaaja olisi halunnut, että työkajojen muutokset ja niiden käytännön hoitaminen olisi pitänyt suunnitella paremmin. Toinen vastaajan mielestä johdon olisi pitänyt kuunnella enemmän työntekijöitä ennen uuden organisaation käyttöön ottoa. Kolmannen vastaajan mielestä ensin olisi pitänyt selvittää paremmin kunkin työntekijän työtehtävät. Hän kertoo, että kaikkien työntekijöiden kohdalla ei ensin edes tiedetty, kuinka muutos vaikuttaa kaikkien työhön. Vastaaja kertoo myös, että muutos lisäsi työkuormaa ja siihen ei ollut osattu varautua riittävästi. Neljännen vastaajan mukaan henkilöstön mielipiteitä olisi pitänyt kuunnella paremmin. Viides vastaajista olisi toivonut, että muutokselle olisi ollut selvät aikataulut, milloin kukin vaihe olisi pitänyt olla toteutettuna.

Miltä osalta suunnittelu oli tehty hyvin?

Kaikki viisi vastaaja vastasivat kysymykseen, mutta neljä, viidestä vastaajasta eivät löytäneet mitään mainitsemisen arvoista, mikä olisi muutoksessa heidän mielestään ollut hyvin suunniteltu. Yksi vastaaja kertoi, että hänen mielestään tehtävämuutostenjako oli selkeästi selvillä, mikä oli hänen mielestään positiivinen asia muutoksen suunnittelussa.

Oletko kokenut saavasi olla mukana päätöksenteossa muutosta koskien?

Kyseessä oli monivalintakysymys, johon vastaajat pystyivät vastaamaan vaihtoehdot kyllä tai ei. Kolme vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon, ei. He eivät olleet kokeneet saavansa olla mukana päätöksenteossa muutosta koskien. Kaksi vastaajista valitsi vaihtoehdon kyllä.

Millaiseen päätöksentekoon olet saanut osallistua?

Kysymys oli jatkokysymys edelliselle kysymykselle, jotta vastaajat pystyvät perustelemaan vastauksensa. Edelliseen vastaukseen, vaihtoehdon ei valinneista yksi jätti kokonaan vastaamatta tähän kysymykseen. Kaksi vastaajaa kertoivat, etteivät olleet saaneet osallistua mihinkään päätöksentekoon koskien muutosta. Kaksi vas-

taajaa, jotka olivat vastanneet edelliseen kohtaan kyllä, kertoivat millaisiin päätöksiin olivat saaneet vaikuttaa. Yksi kertoi saaneensa vaikuttaa osaksi oman muutoksen aikatauluun. Toinen kertoi saaneensa vaikuttaa tehtävänjakojen suunnitteluun.

Onko uusiin tehtäviin perehdyttäminen ollut mielestäsi riittävää?

Kysymys oli jälleen monivalintakysymys, johon vastusvaihtoehdot olivat kyllä tai ei. Kolme vastaajista valitsi vastausvaihtoehdon, ei. He eivät olleet kokeneet saavansa riittävää perehdytystä uusiin tehtäviin. Kaksi vastaajista oli kokenut saaneen tarpeeksi perehdytystä ja olivat valinneet vastausvaihtoehdon kyllä.

Kuinka olet kokenut selviytyneesi muutoksesta tähän asti?

Kysymyksellä haluttiin selvittää kuinka vastaajat ovat kokeneet itse selviytyneensä uusista tehtävistä ja työnteosta muutoksen keskellä. Kaikki vastaajat vastasivat tähän kysymykseen. Ensimmäinen vastaaja kertoi selviytyneensä muutoksesta ihan hyvin. Toinen kertoi mielestään selviytyneensä riittävän hyvin. Kolmas oli mielestään selviytynyt hyvin ja kertoi vielä, että positiivinen asennoituminen on helpottanut hänen osaltaan selviytymistä. Neljäs kertoo selviytyneensä hyvin, olosuhteet huomioiden. Viides vastaaja kertoo, ettei muutosta ole vielä edes toteutettu hänen alueellaan.

Oletko havainnut työyhteisössä muutosvastarintaa?

Vastaajat saivat jälleen vastata monivalintakysymykseen, jossa he pystyivät jälleen valitsemaan kyllä tai ei vaihtoehdon. Vaihtoehdon ei valitsi vain yksi vastaaja. Neljä muuta vastaajaa valitsi vastausvaihtoehdon kyllä. Neljä vastaajista oli havainnut jonkin asteista muutosvastarintaa työyhteisön sisällä.

Miten muutosvastarinta on ilmennyt?

Kysymyksellä haluttiin vielä tarkentaa edellisen kysymyksen vastauksia. Vastaajat saivat vapaasti kertoa havainnoistaan. Edelliseen kysymykseen, ei-vastauksen antanut vastaaja, ei vastannut tähän kysymykseen laisinkaan. Neljä vastaajaa kertoi esimerkkejä, kuinka muutosvastarinta on ilmennyt. Yksi vastaajista kertoo, että

nk. omat asiakkaat ovat olleet joillekin työntekijöille tärkeitä ja niiden siirtäminen on koettu vaikeaksi. Toinen vastaaja kertoo, että muutokset ovat toisille ihmisille lähes aina vaikeita ja muutoksista valitetaan välillä liikaakin. Vastaajan mielestä turha valittaminen on pois tehokkaasta työskentelyajasta. Kolmannen vastaajan mielestä lisäksi tulleita töitä on vastustettu ja mielipiteet logistiikan yhteensopi- vuudesta asiakaspalvelun kanssa on ollut kielteistä. Viides vastaaja on havainnut myös asiakasvaihtojen tekemisen olleen vaikeaa. Vastaaja haluaa myös tuoda esil- le, että kaikki vastarinta ei kuitenkaan hänen mielestään ole ollut negatiivista. Vastaajan mielestä aiheellista kritiikkiä on annettu. Kritiikin ajatuksena on ollut halu vaikuttaa muutokseen ja toteuttaa muutos oikein.

Miten koet muutoksen vaikuttaneen työilmapiiriin?

Kysymys oli avoin ja vastaajat saivat vastata vapaasti. Kaikki vastaajat vastasivat tähän kysymykseen. Ensimmäisen vastaajan mielestä vaikutus on ollut negatiivi- nen ja hänen mielestään, työyhteisön me-henki hävisi. Toisen vastaaja kertoo, ett- ei työilmapiiri ole ainakaan parantunut muutoksen myötä. Kolmas vastaaja kertoo muutoksen vaikuttaneen huonosti ilmapiiriin. Neljännen vastaajan mielestä henki- löstö on stressaantunut ja turhautunut, mikä näkyy väsymyksenä. Viidennen vas- taajan mielestä muutos on kiristänyt ilmapiiriä. Hänen mielestään muutos itses- sään ei ole ollut ongelma ilmapiirille, vaan lähinnä se, miten muutosta on ohjattu ja viety eteenpäin.

Koetko muutoksen tuoneen lisää stressiä työhön?

Tässä monivalintakysymyksessä vastaajilla oli taas mahdollisuus valita kahdesta vaihtoehdosta, kyllä tai ei. Yksi vastaajista valitsi vaihtoehdon, ei. Muut neljä vas- taaja valitsi vaihtoehdon, kyllä. Suurin osa on kokenut muutoksen aiheuttaneen lisää paineita työntekoon.

Mikä on muutoksessa mielestäsi ollut onnistunutta?

Vastaajat saivat vastata kysymykseen vapaasti ja neljä viidestä vastasi kysymyk- seen. Kahden vastaajan mielestä muutoksessa ei ole ollut mitään onnistunutta. Yhden mielestä asiakaspalvelijoiden nk. pitkä ketju toimii hänen mielestään hy- vin. Yksi vastaaja kertoo taas, että hänen osaltaan muutosta ei ole vielä kunnolla

käynnistetty. Hänen mielestään muutos on kuitenkin ollut onnistunut joillakin markkina-alueilla. Osan henkilöstö työtehtäviin sopii, että toimitusketjun hallinta on yhdellä ihmisellä.

Vapaa sana. Mielipiteitä ja kommentteja.

Tähän vapaaseen kenttään vastauksia ja kommentteja antoi neljä vastaajaa. Ensimmäinen vastaaja oli ihmetellyt, miksi toimivaa systeemiä halutaan väkisin muuttaa. Hän ihmetteli myös, miksi työntekijöiden ei anneta mahdollisuutta erikoistua niihin asioihin, joissa on hyvä ja jotka kiinnostavat eniten. Toinen vastaaja oli sitä mieltä, että jotkin muutokset ovat tietenkin aina tarpeellisia, mutta pakkaa ei saisi sekoittaa liian useasti. Muutokset koetaan negatiivisesti, jos niitä tehdään liian useasti. Kolmas vastaaja kertoo, että koko muutoksen suunnittelu, aloitus, toteutus ja lopetus olisivat vaatineet enemmän aikaa. Vastaaja viittaa myös sanontaan ”Hyvin suunniteltu, puoliksi tehty”. Hän kertoo myös, että muutoksen huolimaton toteutus on aiheuttanut turhaa mielipahaa työryhmässä. Neljännen vastaajan mielipide on, että uusiin tehtäviin kouluttaminen olisi pitänyt järjestää paremmin.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA

Vastaajat olivat monista asioista hyvin yksimielisiä. Muutamat kysymykset kuitenkin jakoivat vastaajien mielipiteet. Uskon, että vastaajien persoonat ja heidän aikaisemmat kokemuksensa työelämässä, vaikuttavat paljon heidän suhtautumiseensa organisaatiomuutokseen. Kuten jo teoriaosuudessa kerrottiin, jokainen kokee muutoksen eri tavalla ja työntekijät tarvitsevat erilaista tukea esimieheltä. Jokainen ihminen on oma persoonansa ja pystyy sen mukaan sopeutumaan uusiin tilanteisiin. Vastaajat ovat hyvin erilaisia persoonia ja juuri eroavaisuuksien takia myös heidän antamansa vastaukset poikkesivat osaksi toisistaan.

Vastauksia lukiessa tuli selväksi, että yrityksessä on käyty läpi useita organisaatiomuutoksia viimeisten vuosien aikana. Työntekijöiden on vaikea pysyä mukana kaikissa uudistuksissa. Muutoksen alussa tiedottamisen tulisi olla suuressa roolissa, jotta kaikki joita muutos koskee ymmärtävät miksi muutos tehdään ja kuinka se toteutetaan. Kyseisessä muutoksessa tiedottaminen oli jäänyt hieman vähäiseksi. Osa työntekijöistä kyllä tiedosti mitä muutos tuo mukanaan, mutta alussa siitä olisi pitänyt kertoa vieläkin enemmän, jotta asia olisi ollut selkeää kaikille asianosaisille. Muutosviestintää ei tulisi koskaan aliarvioida ja tiedottamista tapahtuu harvoin liikaa.

On selvää, että esimiehen tuki on ollut tarpeellista. Epäselvyydet esimiessuhteissa ovat kuitenkin luoneet ylimääräistä epävarmuutta. Tuki on kuitenkin ollut parempaa muutoksen edetessä ja esimiestasolla on selkeästi huomattu, että vahva tuki on tarpeen työntekijöille. Työntekijät ovat myös pystyneet keskustelemaan toistensa kanssa, mikä on myös ollut hyvä asia. Tuntemusten ja kokemusten vertaaminen toistensa kanssa auttaa jaksamaan. Muutoksesta ja sen etenemisestä olisi kuitenkin pitänyt keskustella enemmän, etenkin muutoksen alkuvaiheessa. On kuitenkin hienoa, että esimiehet ovat pystyneet vastaamaan tarpeisiin ja he ovat pystyneet muuttamaan toimintatapojaan parempaan suuntaan muutoksen aikana.

Suunnittelu, joka on muutoksen kannalta erittäin tärkeää, oli selkeästi jätetty puutteelliseksi. Työtehtävien jako oli vastausten perusteella parhaiten suunniteltu osa. Yksi syy saattaa olla, että työntekijät ovat osaksi saaneet olla mukana tekemässä

päätöksiä ja keskustelemassa asiasta. Aikatauluongelmat tulivat myös esille vastauksista, joista huomasi, että kaikilla työntekijöillä muutosta ei ollut edes kunnolla aloitettu. Selkeä suunnitelma muutoksen kulusta, olisi pitänyt tehdä jo ennen organisaatiomuutoksen julkaisemista. Selkeä suunnitelma olisi pienentänyt stressitasoa ja työntekijöiden olisi ollut helpompi hahmottaa tuleva muutos. Suunnitelman avulla olisi myös pystynyt paremmin seuraamaan muutoksen etenemistä.

Osa työntekijöistä oli myös kokenut, että perehdytys uusiin tehtäviin oli ollut puutteellista. Perehdyttämisestä olisi pitänyt tehdä muutoksen etenemisen tavoin suunnitelma. Suunnitelmassa pitäisi olla selvillä perehdyttämisen aikataulu ja vastuhenkilöt. Koska uudet työtehtävät olivat osalle myyntikoordinaattorista täysin uusia, olisi perehdyttämiseen pitänyt varata tarpeeksi aikaa, etenkin niille, joilla ei ollut tehtävistä laisinkaan aiempaa kokemusta.

Organisaatiomuutos on selkeästi vaikuttanut negatiivisesti työyhteisöön ja stressi on lisääntynyt työpaikalla. Negatiivinen ilmapiiri saattaa hyvinkin olla seurausta, lisääntyneelle paineelle työnteossa. Ihmisten ollessa stressaantuneita, vaikuttaa se usein myös kanssa työskentelijöihin. Tiimin yhteistä, me-henkeä olisi voinut yrittää nostattaa muutoksen aikana. Työyhteisössä havaittiin myös jonkinasteista muutosvastarintaa, mikä ei tietenkään kaikissa tilanteissa ole ainoastaan negatiivinen asia. Muutosvastarinnan avulla on toivottavasti saatu herätettyä kysymyksiä asioista, joita olisi voinut tehdä eri tavalla. Muutosvastarinta on vastaajien kertomusten mukaan ollut lähinnä passiivista vastustamista, eikä suinkaan aktiivista muutoksen vastustamista. Osa työntekijöistä on saattanut tuntea uudet tehtävät ja toimintatavat vanhoja huonommiksi, minkä takia vanhoista tavoista ei ole haluttu luopua.

Vastaajat eivät olleet ainakaan yksimielisesti sitä mieltä, että muutos olisi ollut onnistunut ja hyvin suunniteltu. Jotkin osa-alueet olivat onnistuneita ja luultavasti ajan myötä myös uudet toimintatavat juurtuvat työyhteisöön. Muutos olisi luultavasti ollut työntekijöille enemmän mieluinen, jos muutos olisi ollut tarkemmin suunniteltu alusta lähtien. Työntekijät olisi myös luultavasti ollut helpompi sitouttaa muutokseen, jos he olisivat kokeneet olleensa enemmän mukana päätöksente-

ossa. Esimiesten tuki muutoksen aikana on kuitenkin helpottanut työntekijöiden selviytymistä muutoksen aikana, mikä on ollut positiivista.

Vastauksista sai myös sen kuvan, että moni työntekijöistä oli asennoitunut hyvin negatiivisesti itse muutosideaa vastaan. Kuten jo aikaisemmin todettiin, muutosvastarinta ei aina ole negatiivista, mutta positiivinen ja avoin asenne auttaa sopeutumaan muutokseen. Uusille ideoille kannattaa olla avoin, jolloin saattaa huomata, että uudet asiat voivat olla parempia kuin vanhat. Omalla asenteella vaikuttaa myös paljon työyhteisön ilmapiiriin. Positiivisella asenteella on usein hyvä vaikutus, niin omaan kuin, myös muun tiimin jaksamiseen.

Kysymykseen, johon tutkimuksella haluttiin vastaus, oli: Kuinka, myyntikoordinaattorit ovat kokeneet organisaatiomuutoksen ja sen toteuttamisen yrityksessä? Myyntikoordinaattorit ovat osittain tyytyväisiä siihen, mitä muutos on tuonut tullessaan. Uusiin toimintatapoihin yritetään totutella ja osa uusista toimintatavoista on saanut positiivista palautetta. Muutoksen toteuttamiseen sen sijaan oltiin yksimielisesti pettyneitä. Muutoksen toteutus ja läpivienti olisi vaatinut enemmän aikaa ja vaivaa.

Mielestäni kyseisen tutkimuksen tulokset ovat luotettavia. Kaikki vastaajat olivat henkilökohtaisesti olleet mukana muutoksessa, joten jokaisella oli hyvä käsitys muutoksen etenemisestä ja sen vaikutuksista. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikutti myös, vastaajien nimettömyys. Jokainen vastaaja pystyi rehellisesti keroamaan tuntemuksistaan ilman, että hänet tunnistettaisiin. Uskon, että nimettöminä annetut vastaukset ovat rehellisempiä kuin nimen kanssa annettu palaute. Tutkimuksen ajankohta vaikuttaa myös suuresti tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimus on tehty sellaisessa vaiheessa, jolloin muutos on ollut täysin käynnissä, joten jokaisella vastaajalla on ollut hyvä kuva muutoksen etenemisestä. Vastausviikkojen aikaiset tapahtumat yrityksen sisällä ovat kuitenkin saattaneet vaikuttaa mielipiteisiin joko negatiivisella tai positiivisesti. On luonnollista, että ihmisten mielipide muuttuu jos asiaan liittyen on julkistettu uusia suunnitelmia. Jos tutkimus tehtäisiin uudelleen, uskoisin vastaajien antavan täysin samankaltaisia vastauksia. Tutkimuksen toistettavuuteen saattaa vaikuttaa kuitenkin aika. Mitä pidempi aika

muutoksesta on kulunut, saattaa yksityiskohtien muistaminen olla vaikeaa, kuten jo tässäkin tutkimuksessa todettiin. Vastaaaja oli myös mielestäni tarpeeksi, jotta tutkittavan ryhmän mielipide muutoksesta pystyttiin selvittämään. Mielestäni tutkimus on myös pätevä. Vastajat ovat antaneet kysymyksiin samansuuntaisia vastauksia ja mielipiteet eivät eroa suurimmassa osassa kysymyksistä paljoakaan. Vastaukset ovat loogisia ja vastaavat annettuihin kysymyksiin.

Viime vuosien aikana kyseisessä yrityksessä on tehty niin pienempiä kuin suurempia organisaatiomuutoksia lähes vuosittain. Jo ennen tämän työn loppuun saattamista julkaistiin koko organisaation kattava uudistus. Jatkotutkimuksena voisi verrata ovatko vaikutukset työntekijöihin erilaiset, suuren tai pienen muutoksen välillä. Toinen jatkotutkimusmahdollisuus olisi tutkia, kuinka muutoksen tuomiin uudistuksiin on sopeuduttu pidemmän ajan jälkeen ja ovatko myyntikoordinaattoreiden mielipiteet muuttuneet muutoksen suhteen. Uutta organisaatiomuutosta ja sen toteutusta voisi myös tutkia ja selvittää onko aikaisempien muutosten puutteita ja virheitä osattu korjata.

Suurin hyöty työstä on toimeksiantaja yritykselle. Yritys saa hyvää tietoa siitä, kuinka työntekijät ovat kokeneet muutoksen. Työssä tulee myös selville, mitkä asiat olisi pitänyt suunnitella paremmin ja mitkä asiat olisi pitänyt toteuttaa toisella tavalla. Työstä voivat hyötyä yrityksessä niin esimiehet kuin myös työntekijät. Työntekijät voivat myös osaksi omalla käyttäytymisellään vaikuttamaan muutoksen tulokseen. Hyötyä työstä saattaa kuitenkin olla myös muillekin yrityksille, jotka joutuvat toteuttamaan organisaatiomuutoksia. Työssä on myös hyvää tietoa esimiehille, jotka joutuvat johtamaan uusia muutoksia. Muutokset ovat harvoin helppoja ja yksinkertaisia toteuttaa, joten kaikki informaatio asiasta on aina hyödyksi.

LÄHTEET

- Aro, A. 2002 Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki. Edita
- Erämetsä, T. 2003 Myönteinen muutos. Vammala. Tammi
- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere University Press. Tampere.
- Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita 12. painos. Jyväskylällä. Tammi.
- Hyppänen, R., Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä 2007. Helsinki. Edita
- Juuti, P., Virtanen, P. 2009 Organisaatiomuutos. Helsinki. Otava.
- Järvinen, P., Onnistu esimiehenä 2001. Juva. WSOY
- Kvist, H., Kilpiä, T., 2006 Muutosaskeleita. Jyväskylä. Performance power Associates
- Lämsä, A-M., Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. 1.-2. painos. Helsinki. Edita
- Pihlaja, J. 2001. Tutkelmää tekemään. Vammala. SOCEDA.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva. WS Bookwell Oy.
- Rissanen R. & Sääski K. & Vornanen J. 1996. Uudistuvat organisaatiot. Pieksämäki. Pohjois-Savon Ammattikorkeakoulu
- Sakki, J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Logistinen B- to -B – prosessi. Helsinki. Hakapaino Oy.
- Stenvall, J., Virtanen, P. 2007 Muutosta johtamassa.
- Teirilä, M., Jyväsjärvi, E., 2001, Tutkielman tekijän työkirja. Helsinki. Oy Finn Lecture Ab
- Valtee, P. 2004. Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Työturvallisuuskeskus. Helsinki. Yliopistopaino.
- Viitala, R., Henkilöstöjohtaminen 2002. Helsinki. Edita
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa, määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä. Tammi
- Sanakirja. Yrittäjyyskasvatuksen virtuaalinen oppimisympäristö. 2012 Yrittäjyyskasvatus verkkosivut. Viitattu 13.11.2012 <http://www.yvi.fi/sanakirja/267-organisaatio-organization>

Työterveyslaitos. 2011. Mielekäs muutos - Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana?. Hyvinkää. Suomen Printman Oy. Viitattu 12.1.2013 .

http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/muuttuva_tyolama/Documents/PSYRES_Mielek%C3%A4s%20muutos_2011.pdf.

Intranet. 2013. Power Point presentation. Viitattu 15.2.2013

LIITE 1

KYSELY

1. Milloin sait kuulla ensimmäisen kerran tulevasta muutoksesta?

2. Miten tulevasta muutoksesta tiedotettiin työntekijöitä?

3. Oliko tiedottaminen muutoksesta mielestäsi riittävää?

Kyllä Ei

4. Kerrottiinko teille kuinka muutos tulee etenemään?

Kyllä Ei

5. Koitko alussa muutoksen lähinnä uhkana vai mahdollisuutena?

Uhkana Mahdollisuutena

Miksi?

6. Oletko mielestäsi saanut tarpeeksi tukea esimieheltäsi muutoksen aikana?

Kyllä Ei

7. Millaista tukea olisit toivonut enemmän?

8. Oletko mielestäsi pystynyt keskustelemaan muutoksesta riittävästi

a. Esimiehen kanssa Kyllä Ei

b. Työkavereiden kanssa Kyllä Ei

9. Onko muutos ollut mielestäsi hyvin suunniteltu?

Kyllä Ei

10. Mitä suunnittelussa olisi mielestäsi voinut ottaa paremmin huomioon?

11. Miltä osalta suunnittelu oli tehty hyvin?

12. Oletko kokenut saavasi olla mukana päätöksenteossa muutosta koskien?

Kyllä Ei

13. Millaiseen päätöksentekoon olet saanut osallistua?

14. Onko uusiin tehtäviin perehdyttäminen ollut mielestäsi riittävää?

Kyllä Ei

15. Kuinka olet kokenut selviytyneesi muutoksesta tähän asti?

16. Oletko havainnut työyhteisössä muutosvastarintaa?

Kyllä Ei

17. Miten muutosvastarinta on ilmennyt?

18. Miten koet muutoksen vaikuttaneen työilmapiiriin?

19. Koetko muutoksen tuoneen lisää stressiä työhön?

Kyllä Ei

20. Mikä on muutoksessa mielestäsi ollut onnistunutta?

21. Vapaa sana. Mielenpitoja ja kommentteja

-

-