

Alpo Mattila

Muutosjohtaminen prosessien sähköistämässä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinöörityö

12.5.2014

Tekijä(t) Otsikko	Alpo Mattila Muutosjohtaminen prosessien sähköistämässä
Sivumäärä Aika	32 sivua 12.5.2014
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Tuotantotalous
Suuntautumisvaihtoehto	Kansainvälinen ICT-liiketoiminta
Ohjaaja(t)	Kehitysjohtaja Johannes Stenius Yliopettaja Thomas Rohweder
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ehdotus muutosjohtamissuunnitelmasta yritykselle, jonka tavoitteena on onnistuneesti sähköistää sen prosessit sekä siirtyä vanhasta toimintatavasta uuteen mahdollisimman sulavasti.</p> <p>Opinnäytetyön kohdeyrityksenä on logistiikan alalla toimiva Hakonen Solutions Oy, jonka toiminta keskittyy palvelemaan yritysten sisäisiä tavaravirtoja sekä yrityksiä, jotka toimittavat koodille tai yrityksille tuotteita.</p> <p>Hakonen Solutions Oy haluaa kehittää jo menestyksekkästä Palveleva Logistiikka -konseptiaan yhä eteenpäin. He huomasivat, että sähköistämällä prosessinsa he voisivat tehostaa palveluitaan yhä enemmän.</p> <p>Työn tarkoituksena oli tutustua aiheeseen hyvien käytäntöjen kautta, joiden pohjalta onnistuttiin luomaan yleispätevä muutosjohtamissuunnitelma, joka tarkoituksena on olla helposti muokattavissa tulevaisuuden trendejä varten.</p> <p>Työn tuloksena saatiin ehdotus muutosjohtamissuunnitelmalle, joka on kohdeyrityksen muokattavissa ja hyödynnettävissä. Kohdeyritys sai myös lisää tietoa muutosjohtamisesta ja siihen liittyvistä käytännöistä.</p>	
Avainsanat	muutosjohtaminen, prosessi, kehitystoiminta

Author(s) Title	Alpo Mattila Change management in mobilizing processes
Number of Pages Date	32 pages 12 May 2014
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Management
Specialisation option	Global ICT-Business
Instructor(s)	Johannes Stenius, CDO (Chief Development Officer) Thomas Rohweder, Principal Lecturer
<p>The objective of this thesis is to develop a suggestive change management plan for a company whose goal is to mobilize their processes and move from their old method into new as smoothly as possible</p> <p>The thesis was carried out in co-operation with Hakonen Solutions Ltd. whose operations concentrate on delivering products on behalf of their customer companies. They also concentrate on handling the in-house logistics of their customer companies.</p> <p>Hakonen Solutions Ltd. wants to develop their already successful Palveleva Logistiikka concept further on and noticed that by mobilizing their processes they can enhance their services even more</p> <p>To achieve the objective of this thesis, best practices in change management were studied and based on them the universal change management plan was created for this company. The plan can be modified according to the change management trends of the future.</p> <p>The results of the work were, first of all the change management plan which can be modified and used however Hakonen Solutions Ltd. wants. The company also gained valuable information about change management and about its traditions.</p>	
Keywords	change management, process, development

Sisällys

Lyhenteet

1	Johdanto	1
2	Lähtötila-analyysi	2
2.1	Nykyisen toimintaprosessin kuvaus	3
2.2	Tavoitemalli	4
2.3	Nykyisestä toimintaprosessista tavoiteprosessiin	6
3	Muutosjohtamisen parhaita käytäntöjä	6
3.1	Nykytilan purkaminen	8
3.2	Uusien toimintatapojen käyttöönotto	12
3.3	Muutoksien juurruttaminen	19
4	Muutosjohtamissuunnitelman laatiminen	21
4.1	Välttämättömyyden tunteen luominen	22
4.2	Ohjaavan tiimin perustaminen	23
4.3	Muutoshankkeen visio	25
4.4	Muutosviestintä	26
4.5	Valtuuttaminen	26
4.6	Lyhyen aikavälin onnistumiset	27
4.7	Uusien muutosten tuominen	27
4.8	Muutosten juurruttaminen yrityksen kulttuuriin	28
5	Johtopäätökset	28
5.1	Yhteenveto	28
5.2	Käytännön jatkotoimenpide-ehdotukset	29
5.3	Arviointi	30
	Lähteet	31

Lyhenteet

ICT – Information Communications Technology, Tieto- ja viestintäteknologia.

FIN- ja EUR-lava – Kuormalavamalleja, FIN-lava on kokoa 1000 mm X 1200 mm ja EUR-lava 800 mm X 1000 mm.

GPS – Global Positioning System, Maailmanlaajuinen paikallistamisjärjestelmä.

1 Johdanto

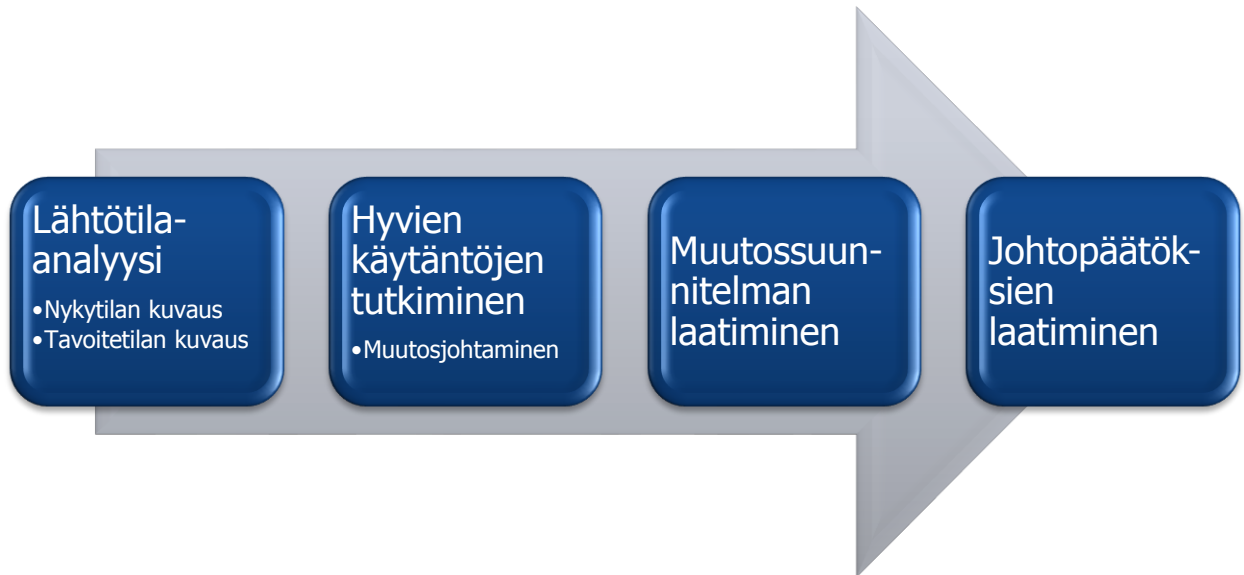
Hakonen Solutions Oy on logistiikan alan yritys, jonka juuret ulottuvat vuoteen 1918. Heidän toimintansa painottuu yhteistyöhön erilaisten tuotteita toimittavien yritysten kanssa. Näihin lukeutuvat muun muassa ABB, Asko ja Itella. He tarjoavat tämän lisäksi myös muuttopalvelua. Nykypäivänä Hakonen keskittyy palvelemaan logistiikkaan, joka jakautuu kahteen eri palvelukonseptiin. Toisessa asiakkaana toimii yritys, joka toimittaa kodeille tai yritykselle tuotteita, yhä useammin asennettuna. Toisessa konseptissa yritys palvelee erilaisten yritysten sisäisiä tavaravirtoja. Näiden palvelujen kohteina ovat erilaiset yritykset sekä yksityishenkilöt. Kehityksen alla Hakonen Solutionsissa on tällä hetkellä henkilökunnan koulutus, ICT-järjestelmien kehitys ja palvelujen tuotteistaminen.

Liiketoimintaongelma, jota lähden selvittämään, keskittyy heidän ICT-järjestelmiensä kehittämiseen. Heille on tulossa käyttöön perinteisen paperille kirjoittamisen tilalle mobiilinen järjestelmä, johon työntekijät kirjaavat muun muassa päivän keston, mitä on toimitettu ja kenelle. Tähän liittyy kuitenkin ongelma muutoksenhallinnan puolella. Kuinka voidaan jalkauttaa järjestelmä mahdollisimman sujuvasti niin, että sen käyttäjät ovat motivoituneita sitä hyödyntämään itsensä ja yrityksen kannalta.

Tavoitteena on siis kehittää heille ehdotus muutosjohtamissuunnitelmasta, joka noudattaisi siihen liittyviä hyviä käytäntöjä. Muutosjohtamissuunnitelmassa tulee ottaa huomioon muun muassa se, että henkilökunta voi olla hyvin vastahakoinen uutta järjestelmää kohtaan. Tästä syystä on järkevää pohtia kehityshanketta työntekijänkin näkökulmasta ja keksiä tai hyödyntää erilaisia tapoja, millä heidät saadaan käyttämään järjestelmää sillä mielenkuvalla, että se olisi heille hyöty eikä haitta. Lisäksi yritysten tulee olla valmiita muutoksiin, ja jonkinlainen muutosjohtamissuunnitelma luo hyvän pohjan nopeaan reagoimiseen.

Kehityshanke on mielestäni järkevintä toteuttaa kuvan 1 mukaisesti. Aloitan lähtötila-analyysistä, jossa työntekijöitä operatiiviselta puolelta haastatellaan. Tätä kautta pyrin kartoittamaan motivoituneisuutta uuteen järjestelmään. Tässä vaiheessa on myös järkevää kartoittaa tämän hetkiset prosessit ja niiden pohjalta luoda ajatus siitä, minkälainen tavoitetila prosessin kannalta on. Tämän jälkeen lähden etsimään kirjallisuudesta hyviä käytäntöjä muutoksenjohtamisen ja IT-järjestelmien käyttöönoton

puolelta. Kun käsitekehys on luotu lähteiden pohjalta, voi itse tavoitteen eli muutossuunnitelman kehittäminen alkaa. Kun omalta osaltani on suunnitelma luotu, otan kehittämiseen mukaan muutaman työntekijän sekä kehityspäällikön, keneltä toimeksiannonkin olen saanut.



Kuva 1 Kehityshankkeen toteuttamistapa

2 Lähtötila-analyysi

Muutoshanke on päätetty aloittaa yhden Hakonen Solutionsin asiakkaan kuljetuksista. Tämä asiakas on Stockmann, joka on toiminut Suomessa vuodesta 1862. Tällä hetkellä Stockmannilla on seitsemän tavarataloa Suomessa. Stockmann myy tavaraa laidasta laitaan, joten kuljetukset eroavat toisistaan hyvin paljon. Hakosen osuus tässä liiketoiminnassa on huolinta eli toisen omistamien tavaroiden kuljettamisen järjestely. Myös varastot, joista tavara haetaan, ovat Stockmannin omistuksessa.

Olin siis tutkimassa Hakosen kuljetuksia sekä Stockmannin Helsingin keskustan ja Tapiolan tavarataloja Käytännössä olin kuljettajan mukana seuraamassa päivän tapahtumia ja sitä kautta kartoittamassa nykytilaprosessia ja tätä kautta tulevaa tavoiteprosessia.

2.1 Nykyisen toimintaprosessin kuvaus

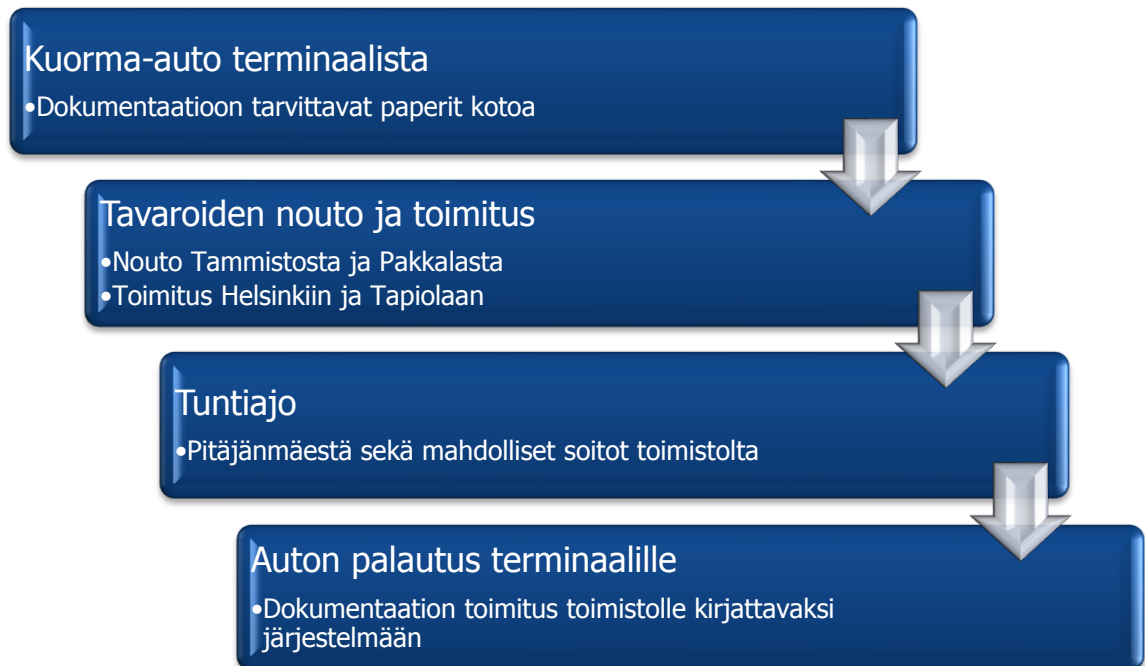
Olin seuraamassa yrityksen yötoimituksia Stockmannin tavarataloihin. Reittiä, jonka mukana olin, kutsuttiin STO8:ksi. Työpäivä alkaa yleensä kello kaksi aamulla ja kestää vähintään kello yhdeksään aamulla, mutta riippuen tuntiajojen määrästä voi työpäivä pidentyä.

Työpäivän dokumentaatioon tarvittavat paperit on aikaisemmin noudettu toimistolta ja tuotu siis kotoa mukaan töihin. Tällä hetkellä papereita säilytetään siis kotona ja haetaan uusi pinkka tarvittaessa. Dokumentaatio tapahtuu tällä hetkellä niin, että lappuun täytetään seuraavat asiat:

- kuljettajan nimi ja henkilökohtainen työntekijännumero
- työpäivän aloitus- ja lopetusaika
- kuorma-auton kilometrimittarista kilometrien lukumäärä alussa ja lopussa
- saapuminen kohteeseen sekä lähteminen kohteesta
- lavametrit lähtiessä.

Tämän hetkinen toimintaprosessi on yrityksessä seuraavanlainen. Työpäivä alkaa siitä, kun kuljettaja hakee kuorma-auton terminaalilta ja tekee tarvittavat tarkastukset konepellin alta. Tämän jälkeen kuljettaja lähtee hakemaan ensimmäistä kuormaa Stockmannin Tammiston varastolta. Kuljettaja täyttää sitten kuorma-auton mahdollisimman täyteen ja laskee lavametrit. Täysi kuorma on yleensä 7 lavametriä, johon voi sisältyä EUR-lavoja, FIN-lavoja sekä rullakoita. Kun kuorma-auto on täytetty viedään tavarat Helsingin huoltotunnelin kautta Stockmannin keskusvarastolle, missä kuljettaja ensin purkaa tavarat ulos kuorma-autosta ja Stockmannin henkilökunta siirtää tavarat sitten eteenpäin. Ennen kuin voidaan lähteä pois varastolta on otettava mukaan tyhjiä laatikoita, rullakoita sekä lavoja, jotka viedään takaisin Tammiston varastolle. Tätä samaa toistetaan Tammiston ja Helsingin välillä, kunnes kaikki tavara on toimitettu. Tämän jälkeen haetaan Tammistosta Tapiolan Stockmannin tavarat, ja jos mukaan mahtuu, niin haetaan myös Pakkalan tavarat. Mukana ollessani saimme sekä Tammiston ja Pakkalan Tapiolan tavarat samaan kuormaan. Kun Tapiolan tavarat on toimitettu ja palautukset vastaanotettu, ottaa kuljettaja suunnan kohti Pitäjänmäen varastoa, joka on Tammistoa ja Pakkalaa huomattavasti isompi. Pitäjänmäestä haetaan milloin mitäkin tavaraa, joten toimituskohteet täältä vaihtelevat. Kuljettaja,

kenen kyydissä olin, sai tehtäväkseen mennä Vantaanrastille, jonne nämä Pitäjänmäestä haetut tavarat toimitettiin. Tämän jälkeen kuljettajalla on tuntiajoa kello 0900:ään asti. Tuntiajot määräytyvät toimistolta tulevien soittojen mukaan. Nämä soitot tulevat vastuussa olevalta ajojärjestelijältä. Kun tuntiajo on suoritettu, kuorma-auto palautetaan terminaalille, ja työpäivä päättyy. Tässä vaiheessa myös päivän aikana täytetty dokumentaatio palautetaan toimistolle. Siellä tarvittavat tiedot kirjataan järjestelmään. Työpäivää vastaava toimintaprosessi on nähtävissä kuvassa 2.



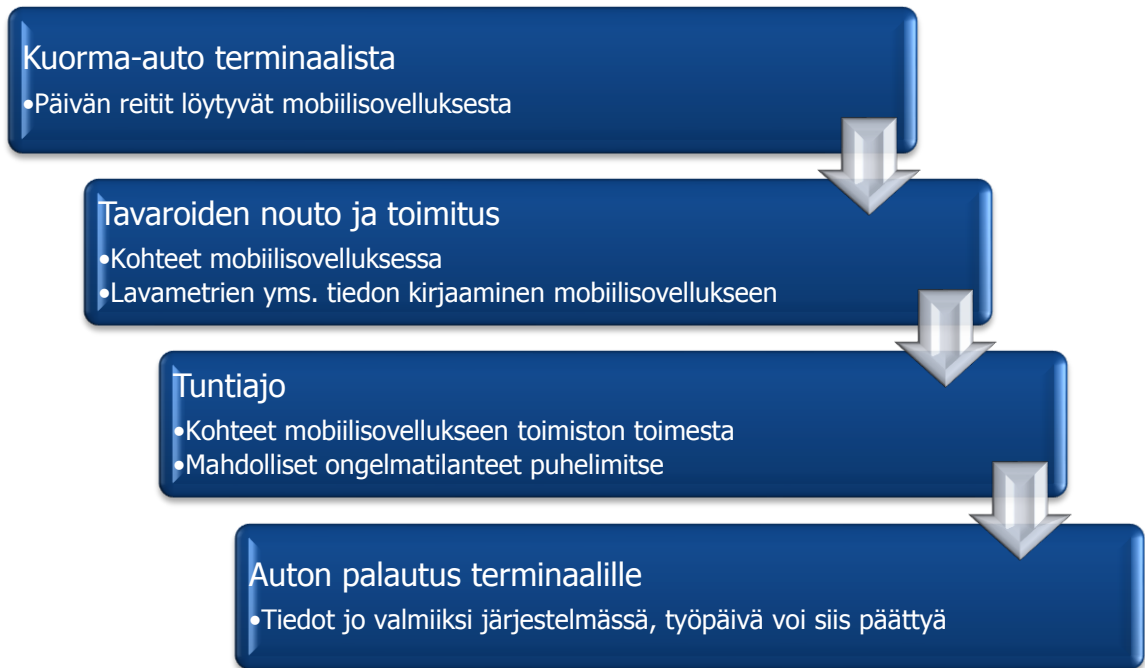
Kuva 1 STO8-reitin toimintaprosessi

2.2 Tavoitemalli

Dokumentaation suhteen tavoitemallissa vanhanaikaisesta paperille kirjaamistavasta pyritään pääsemään eroon. Tämä lisäisi yrityksen läpinäkyvyyttä ja tehostaisi tiedon siirtymistä eri tahoille. Myös paperiin kuluvat kustannukset poistuisivat. Uusi toimintamalli tuo myös mahdollisuuksia uudenlaisen tiedon keräämiseen. Esimerkkinä muun muassa on helpommin ohjattava toimitus GPS-paikannuksen avulla. Myös paperille täytettävään dokumentaation verrattuna on hyvin paljon nopeampaa sijoittaa tarvittavat tiedot puhelimeen toisin kuin aikaisemmin paperille. Myös niin sanottu paperien hamstraaminen jäisi vähemmälle. Tavoitemallissa siirryttäisiin uuteen web-pohjaiseen mobiilisovellukseen jossa aikaisemmin mainitut tiedot tallennettaisiin

älypuhelimien avulla toiminnanohjausjärjestelmään. Kaikki tämä tapahtuisi tien päällä. Ollessani mukana STO8-reitin työpäivässä, oli yksi tehtävistäni kokeilla uuden toimintatavan toimivuutta. Itseltäni siis löytyi aikaisempaa kokemusta älypuhelimien ja tämän sovelluksen käytöstä.

Uudessa mallissa työpäivän kulku olisi lähes samanlainen kuin aikaisemmin. Ainoastaan dokumentointitapa muuttuu aiemmin mainituksi. Työpäivä alkaa niin, että kuljettaja saapuu terminaalille ja kirjautuu puhelimella sovellukseen. Sovellus tarjoaa kuljettajalle päivän reitin ja siihen liittyvät lisätiedot kuten sen, millä ajoneuvolla kuljettaja tänään ajaa. Aikaisemmin kuljettajalla oli joko vakio kuorma-auto, tai hän kävi toimistolta katsomassa aikaisemman työvuoron jälkeen, millä ajoneuvolla hän seuraavana työvuorona ajaa. Kirjaututtuaan sisään ja autoon istuttuaan kuljettaja aloittaa työvuoronsa sovelluksessa ja saa eteensä kyseisen päivän kohteet. Saavuttuaan ensimmäiseen kohteeseen, aloittaa hän sovelluksessa kohteen ja alkaa töihin. Kun työt on suoritettu kohteessa, kirjaa hän tarvittavat tiedot sovellukseen ja lopettaa kohteen puhelimessa. Tämän jälkeen hän siirtyy seuraavaan kohteeseen, minkä voi sovelluksessa huomata listattuna. Työntekijä toistaa nämä samat toimenpiteet, joka kohteessa, kunnes ne loppuvat, ja hän voi tätä myötä siirtyä takaisin terminaalille. Palautettuaan auton terminaalille kirjaa kuljettaja taas tarvittavat tiedot ja lopettaa työvuoronsa. Ainoastaan ongelmatilanteissa tulisi toimiston ottaa häneen yhteyttä tai toisinpäin. Uudessa prosessissa tiedot esimerkiksi siitä, kuinka paljon auto tällä hetkellä kuljettaa, milloin se saapui kohteeseen tai missä auto tarkalleen menee, ovat jatkuvasti saatavilla.



Kuva 2 Toimintaprosessi tavoite reitille STO8

2.3 Nykyisestä toimintaprosessista tavoiteprosessiin

Niin kauan, kun laitteet toimivat, ei vanhasta toimintaprosessista uuteen pääseminen olisi vaikeaa, tai ainakin näin voisi ajatella. Voisi ajatella, että annetaan laitteet käteen ja nopea selitys siitä, kuinka ne toimivat. Kuitenkin ihmisluonteeseen kuuluu tietty vastustaminen, jota muutosjohtamisen gurut ovat tutkineet jo parin vuosikymmenen ajan. Vanhasta uuteen siirtymisessä on aina se tietty kynnyks, toisinaan korkea ja toisinaan matala. Vaikka kyseessä olisi niinkin pieni asia kuin dokumentointitavan muuttuminen, joku aina keksii kysyä, ”miksi?”. Tästä syystä lähdenkin tutkimaan sitä, kuinka muutosjohtamisen parhaiden käytäntöjen avulla tästä nykyisestä toimintaprosessista päästään tavoiteprosessiin yritykselle mahdollisimman kivuttomasti.

3 Muutosjohtamisen parhaita käytäntöjä

Uuden työkalun käyttöönottoaminen yrityksen prosessien tehostamisen tueksi lukeutuu muutoksen hallinnan piiriin. Jotta muutos tapahtuu mahdollisimman luontevasti ja kitkattomasti, on sen tueksi tuotava erilaisia hyviä toimintamalleja ja ajatusmaailmoja.

Haluaisin vielä mainita, että muutosjohtamisen tärkeys on kasvussa siitä syystä, että maailma on globalisoitumassa ja yrityksille on yhä tärkeämpää kasvu ja kehittyminen. Tästä syystä yritysten tulee olla nopeita muutoksissaan ja niiden tulee reagoida mahdollisimman nopeasti eri trendeihin. Siksi yleispohjan laatiminen muutoksille on tärkeää. Tässä luvussa käynkin läpi erilaisia muutoksen johtamiseen liittyviä toimenpiteitä ja niiden mahdollista käyttöä kohdeyrityksessä.

Johtamisella ja muutoksella on lähes sama merkitys. Muutos on mahdotonta aloittaa ilman että ensiksi määrittää sen tarkoituksen, millä tavalla siihen päästään ja ketkä sitä johtavat. Muutoksen johtaminen tarkoittaa näiden asioiden hallitsemista, se on operatiivista, taktista ja strategista. (Paton & McCalman, 2008.)

On siis tärkeää määrittää muutoksentarve, prosessi ja avainhenkilöt eli ohjaava tiimi. Jotta nämä kaikki onnistutaan määrittämään, on hyvä seurata jonkinlaista muutosprosessia eikä vain suin päin säännätä muutokseen. Muutoksen onnistuneisuus riippuu siitä, kuinka maltilla ja minkälaisilla toimenpiteillä muutos hoidetaan. Mielestäni on myös tärkeää, että ei liikuta liian maltilla, sillä alati kehittyvillä markkinoilla tietty nopeus on myös tärkeää. ”Kaikkien muutostarpeiden ei tarvitse johtaa massiivisiin muutosprosesseihin. Muutos on aina mittava investointi. Sen vuoksi muutosprosesseja ei kannata suinpäin käynnistää, pelkästä muutoksen toteuttamisen ilosta”, kertoo Jari Stenvall ja Petri Virtanen (2007, 146) kirjassaan Muutosta johtamassa. Heidän kirjansa tukee siis selvästi aikaisempaa, Patonin ja McCalmanin (2008, 3), ajatusmaailmaa muutoksesta.

Tutkiessani muutosjohtamisen hyviä käytäntöjä törmäsin John P. Kotterin kahdeksanvaiheiseen muutosprosessiin. Prosessi jakaantuu kolmeen alakategoriaan, nykytilan purkamiseen, uusien toimintatapojen käyttöönottoon sekä muutoksien juurruttamiseen organisaatiokulttuurissa. Nämä alakategoriat jakautuvat vielä useampaan alakategoriaan muodostaen kahdeksanvaiheisen prosessin. Kotterin kahdeksanvaiheinen prosessi perustuu kahdeksaan virheeseen, joita hän on elämänsä aikana huomannut yritysten toiminnassa.

3.1 Nykytilan purkaminen

Organisaatiossa saattaa vallita liiallinen tyytyväisyyden tunne, ja sitä voidaan lieventää lisäämällä kiireellisyyden tunnetta. Hanketta on vaikea laittaa käyntiin jos muutosta ei koeta välttämättömäksi, sillä on vaikea saada ihmisiä sekä uskottavuutta hankkeelle. (Kotter, 1996.)

Muutosprosessi lähtee käyntiin sillä, että yrityksen sisälle luodaan niin sanotusti kriisitila, parhaimmassa tapauksessa sellainen ilmapiiri, että yrityksellä ei mene hyvin, vaikka todellisuudessa totuus voisi olla aivan eri. Tällaisella ilmapiirillä voi olla helppo saada ihmiset toimimaan yhdessä muutoksen tukena. Usein tällaisen ilmapiirin luominen voi olla vaikeaa, sillä liialliseen tyytyväisyyteen liittyy muitakin asioita kuin pelkkä kriisitila (Kuva 4). Yrityksessä ei välttämättä ole kaikkia näitä lähteitä, mutta on järkevä pitää ne silti mielessä. Näihin kannattaa muutosprosessissa vaikuttaa aivan ensimmäiseksi. Niihin vaikuttaminen kasvattaa kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunnetta organisaatiossa. Tällä tavalla saadaan myös ihmiset ymmärtämään kuinka muutoksella pystytään vaikuttamaan yrityksen kilpailukykyyn markkinoilla.



Kuva 3 Tyytyväisyyden lähteet (Kotter, 1996)

Kun kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunne on luotu organisaation sisällä, on aika aloittaa muutosprosessin seuraava vaihe. Tässä vaiheessa luodaan muutosta ohjaava

tiimi. ”Kun tarkastelemme Chryslerin selviytymistä konkurssin partaalta 1980-luvun alkupuolella, mieleen tulee heti Lee Iacocca”, kertoo John P. Kotter. Tästä voi saada sellaisen ajatusmaailman, että muutoksen takana tulee olla vain yksi erinomainen yksilö. Kuitenkin takaa paljastuu yhä useammin tiimi erinomaisia ja muutosta tukevia yksilöitä. Olen itsekin ollut tilanteessa, jossa olen ehdottanut jotain uutta, mutta yleensä ehdotukset on tyrmätty aikaisemmilla teorioilla tai jo tavaksi muodostuneilla toimintatavoilla. Kuitenkin sain kasattua vähä vähältä ympärilleni ihmisiä, jotka tukivat ajatustani, ja myöhemmin tätä ajatusta tuettiin jonkin aikaa, kunnes uusia parempia ajatuksia tulee ilmoille. On kuitenkin tärkeä ymmärtää, kuinka ryhmä pystyy vaikuttamaan paljon vahvemmin kuin yksi henkilö.

Nopeasti muuttuvassa maailmassa kaikkia tietoja on harvoin saatavilla. Tästä syystä perusteelliseen harkintaan perustuvia päätöksiä on vaikea tehdä. Tällaisissa oloissa tarvitaan tiimejä, joilla on oikeanlainen kokoonpano ja luottamus toisiinsa. (Kotter, 1996.) Näiden johtopäätösten perusteella on Kotter luonut listan siitä, minkälaisia henkilöitä ohjaavan tiimin tulisi ainakin sisältää:

- asemaan perustuvaa valtaa – tiimi tarvitsee avainhenkilöitä
- asiantuntemusta – erilaisia näkemyksiä, tietotaitoa tai mahdollisesti kokemusta
- uskottavuutta – henkilö/itä, joilla on hyvä maine yrityksen sisällä
- johtajuutta – pätevyytensä osoittaneita, luotettavia johtajia.

Muutosta ohjaavan tiimin tulisi siis sisältää ainakin nämä ominaispiirteet, jotta muutosta pystytään ohjaamaan vakuuttavasti ja tehokkaasti. Johtajien tulee osata sekä *management*- että *leadership*-tyylistä johtamista. Ilman ihmisten johtamista (*leadership*) omaavia henkilöitä muutoshanke on erittäin vaikea toteuttaa, sillä he hallitsevat visioinnin ja viestinnän taidot jotka ovat erittäin tärkeitä muutosprosessissa.

Viimeiseksi tiimin on löydettävä luottamus ja sen kautta yhteinen päämäärä. ”Muutosta ohjaavassa tiimissä tiimityötä voidaan tehdä monin eri tavoin. Käytettiinpä mitä tapoja tahansa, yhtä asiaa tarvitaan aina: luottamusta.” (Kotter, 1996.) Luottamus siis tarjoaa hyvän ympäristön tiimityölle. Tiimin jäsenet luottavat siihen, että muutosta edistävät työt tehdään sekä on helpompi keskittyä omaan työhön, kun pystyy luottamaan, että

tiimikaveri hoitaa omansa. Luottamuksen kautta voidaan myös muodostaa yhteinen päämäärä, jonka kaikki tiimin sisällä haluavat saavuttaa. Mielestäni on kuitenkin järkevää tiedostaa yhteinen päämäärä kaikille jäsenille, jotta ei synny oletuksia vaan vankkoja näkemyksiä siitä, mitä koetetaan saavuttaa.

Kun ohjaava tiimi muutosprosessille on luotu, siirrytään vaiheeseen kolme, jossa tehtävänä on määrittää muutosprosessin visio ja strategia. Visioon voi vaikuttaa esimerkiksi hankkeen tai projektin koko. Pienemmillä projekteilla voi visio olla yksinkertainen ja ytimekäs, kun taas kookkaamilla hankkeilla pitää jo päästä hieman pintaa syvemmälle. ”Visio on tulevaisuudenkuva, joka antaa suoria tai epäsuoria viitteitä siitä, miksi ihmisten tulisi ponnistella tuon tulevaisuuden toteuttamiseksi.” Tämä on vision määritelmä John P. Kotterin mukaan. Visio auttaa siis antamaan työntekijöille ja johdolle tulevaisuuden suuntaa. Kotter on myös listannut kuusi vision peruspiirrettä:

- kuviteltavissa oleva – tulevaisuudenkuva on helposti nähtävissä
- haluttava – vetoaa asiakkaiden, työntekijöiden, osakkaiden ja muiden sidosryhmien tulevaisuuden tavoitteisiin
- toteutettavissa – realistiset tavoitteet
- hyvin rajattu – riittävän selkeä päätösten teon avuksi
- joustava – yleispätevä, työntekijät voivat olla oma-aloitteisia ja reagoida asioihin olosuhteiden muuttuessa
- viestittävässä – siitä on helppo kertoa.

”Nyrkkisääntö: Ellet pysty kertomaan visiosta jollekulle viidessä minuutissa ja saa häntä kiinnostumaan siitä, sinun on tehtävä tämän uudistamisprosessin vaiheen parissa vielä työtä” (Kotter, 1996). Vaikka usein visiot saattavat vaikuttaa sanahelinältä, on vision tehtävänä kuitenkin selkiyttää, ei pelkästään omalle yritykselle vaan myös muillekin sidosryhmille, mitä tässä yrityksessä ollaan tällä hetkellä tekemässä ja mitä esimerkiksi asiakkaat voivat tästä hyötyä. Laadukas visio antaa myös tukea muutosprosessille. Työntekijät saavat edes jonkinlaisen kuvan siitä miksi juuri tämä muutos tulee toteuttaa. Suomen Ekonomiliitto SEFEn kehittämän Kestävän johtajuuden mittariston tuloksista (Talouselämä, 2014) selvisikin, että, ”visio ja strategia -osiossa suurin heikkous vastanneiden mielestä oli vision luominen. Tulosten mukaan johto tekee sen

yksin, mikä estää sitoutumista vision toteuttamiseen”, joten varsinkin suomalaisten yritysten tulisi miettiä vision rakentamista yhä tarkemmin muutosjohtamisen kannalta.

Viestintää ajatellaan lopputuloksen kannalta. Muutoksien näkökulmasta halutaan tietää miten viestintä vaikuttaa sen maineeseen ja identiteettiin. Viestintä vaikuttaa kulttuuriin, muun muassa luomalla käsityksiä siitä kuinka avoimesti toimitaan, miten hierarkkinen organisaatio on ja millä tavoin henkilöstö otetaan huomioon tärkeissä asioissa. (Stenvall & Virtanen, 2007.)

Näkökulma on mielestäni erittäin tärkeä, sillä kuten yllä sanottiin, muutosviestinnällä luodaan myös organisaatiokulttuuria, mihin muutosprosessi voi toisinaan kariutua. Jos viestintä ei ole kohdallaan, on vaikea rakentaa tai muokata organisaatiokulttuuria sellaiseksi kuin olisi tarve. Uusien toimintatapojen saaminen käyttöön tapahtuu yleensä eri viestintäkanavien kautta, mutta jos organisaatiokulttuuriin kuuluu esimerkiksi jonkinlaista välinpitämättömyyttä, voi viesti olla vaikea saada perille ja uudet toimintatavat käyttöön. Kuten Kotterin kahdeksan portaisesta prosessimallista huomataan, viimeinen askel on uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin. Tämä onkin järkevä pitää mielessä jo viestinnän vaiheessa.

Viestinnän oikeanlainen kanavoiminen tukee muutosprosessin sujuvuutta monin tavoin, ja nämä muutosviestinnän motiivit on tiedostettava yrityksen johdossa. Muutosviestintä selkiyttää työntekijöille muutoksen tärkeyden ja sen tavoitteet. Se pyrkii myös sitouttamaan yrityksen työntekijät hyväksymään tai parhaassa tapauksessa tukemaan muutosta. Muutosjohtamisessa mielestäni yksi tärkeimmistä aihealueista on kanssakäyminen, ja muutosviestinnällä tätä voidaan tehostaa. ”Pelkkä muutosjohtamiseen liittyvien viestintätarpeiden motiivien pohdinta ei tee autuaaksi. Organisaatiolla pitää olla motiivien kirkastamisen lisäksi joukko konkreettisia muutosviestinnän kanavia ja sääntöjä.” (Stenvall & Virtanen, 2007). Niinpä he ovat kehittäneet listan muutosviestinnän kanavista, joista kannattaa valita yrityksen toiminnalle olennaisimmat. Mahdollisesti osa näistä on jo yrityksen käytössä, mutta mahdollisesti kanavan tai toisen lisääminen voi olla tietyissä tilanteissa tarpeellista.

- esimiesten ja hänen välittömässä työnjohdossaan olevien työntekijöiden välinen viestintä
- verkkoviestintä – sähköposti, intranet yms.
- tiimi- ja osastopalaverit – mahdollisuus dialogiin tärkeää

- luottamushenkilöinstituutiot
- tiedotustilaisuudet – viestinnällinen ”täsmäisku”, toimii hyvin pienissä hankkeissa tai projekteissa
- ylimmän johdon päiväkirja, blogi tai haastattelutunti – varsinkin tilanteissa jossa johtoon saapuu uusi esimies
- tiedotus- ja henkilöstölehti – vähenemissä päin, mutta silti järkevä vaihtoehto varsinkin isommissa yrityksissä, painettu tieto on konkreettista.

Ennen seuraavaan lukuun siirtymistä haluan vielä käydä läpi tässä luvussa käydyt teemat. Kotterin neljä ensimmäistä askelta muutosprosessissa ovat siis kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunteen luominen, muutosta ohjaavan tiimin perustaminen, muutosprosessin vision määrittäminen ja muutosviestintä. Näillä pyritään irtaannuttamaan yrityksen henkilöstö tyytyväisyyden tunteesta sekä valmistellaan yritystä irtaantumaan vanhoista toimintatavoista. Jo tässä vaiheessa on tiedostettava, että muutosvastarintaa tulee varmastikin olemaan, ja se on pidettävä mielessä. Uusien toimintatapojen käyttöönotto voi olla usein hankalaa työntekijöille, jotka ovat tottuneet tekemään työnsä tällä tavalla jo pitkään. Seuraavassa luvussa käydään läpi käytäntöjä, joilla uudet toimintatavat saadaan sulavammin käyttöön.

3.2 Uusien toimintatapojen käyttöönotto

Työntekijöiden valtuuttaminen on suora käänös englannin kielisestä sanasta Employee empowerment. Käänös on mielestäni kuitenkin sen verran huono, että se ei aja asiaansa. Tästä syystä käytän tästä lähtien vain sanaa empowerment puhuessani tästä käsitteestä. Sana empowerment ei itsessään sano juuri mitään, mutta mitä sen taakse verhoutuu, voi tukea yritystä muutosprosessin suorittamisessa. ”Yhtäkään visiota tai strategiaa ei voida saavuttaa ilman kykeneviä ja valtuutettuja (empowered) työntekijöitä”, kertoo Chris Argyris erään toimitusjohtajan sanoneen artikkelissaan Empowerment: The Emperor’s New Clothes. (Harvard Business Review, 1998.) Toimitusjohtajan lauseessa on selvästi järkeä, mutta kuinka henkilöstö sitten saadaan tähän tilaan. Tätä lähdetään selvittämään Kotterin prosessimallin viidennessä askeleessa.



Kuva 4 Työntekijöiden *empowerementin* esteet

Kuvassa 5 huomataan, kuinka punaisten laatikoiden sisällä olevat asiat estävät keskellä olevaa vihreää laatikkoa pääsemästä ulos. Samalla tavalla ne mahdollisesti estävät tätä ajatusmaailmaa yrityksen toiminnassa, oli kyseessä sitten muutosvastarinta, tietojärjestelmät, koulutuksen puute tai viralliset rakenteet. Viides askel Kotterin mallissa keskittyikin tiiviisti tähän kuvaan ja sen tuomien ongelmien purkamiseen.

Usein yrityksissä on määritetty viralliset rakenteet. Näitä voivat olla esimerkiksi pienyritys, jossa kaikki toimivat yhteen hiileen, tai rakenne, jossa osa toiminnoista on ulkoistettu. Ulkoistetussa muodossa voi osia toiminnoista olla vaikea kontrolloida. Uuden vision tuominen voi olla vaikeaa näistä rakenteista johtuen, sillä jos uusi visio on ristiriidassa vanhojen rakenteiden kanssa, ei ilman organisaatiouudistusta päästä eteenpäin. "Asiakaskeskeiset visiot epäonnistuvat usein siksi, ettei asiakaskeskeyttä *haittaavia* organisaatorakenteita muuteta", kertoo Kotter. Eli jos yritys on jo aikapäiviä keskittynyt parantamaan tuottavuutta ja leikkaamaan kuluja parantaessaan yrityksen toimintaa, voi asiakaskeskeisen vision tuominen olla haasteellista. Avainajatus, joka tulee ymmärtää, on kuitenkin se, että muutosta tuotaessa on tarkistettava, toimiiko nykyinen organisaatorakenne vai onko sitä muutettava. "Jos rakenteellisia esteitä ei poisteta hyvissä ajoin, työntekijät saattavat turhautua niin perinpohjaisesti, että he katkeroituvat koko uudistamishankkeeseen", sanoo Kotter. Ymmärtääkseni kuitenkin

kyseessä on lähinnä keskisuurten ja suurten organisaatioiden ongelma. En kuitenkaan kiellä sitä mahdollisuutta, ettei pienyrityksissäkin tällaisia ongelmia voisi esiintyä.

Seuraavaksi otetaan puheenaiheeksi tarvittavien taitojen puuttuminen eli koulutuksien järjestäminen. Riippuen muutoshankkeen koosta koulutuksien mitattavuus luonnollisesti vaihtelee. ”Valmennusta annetaan, mutta joko sitä annetaan liian vähän tai se on vääränlaista tai sijoittuu väärään ajankohtaan. Ihmisten odotetaan luopuvan vuosien tai vuosikymmenten mittaan oppimistaan tavoista muutaman päivän valmennusten jälkeen”, kertoo Kotter. Eli koulutus tulee suhteuttaa sen tarpeeseen. Jos toimenkuva muuttuu esimerkiksi 80-prosenttisesti, on luultavasti järkevä antaa enemmän kuin viikonloppukoulutusta. Toisaalta taas jos itse työnkuva ei muutu, mutta siihen tulee lisäyksiä tai toimintatapa muuttuu, saattaa päivänkin koulutus riittää aivan hyvin. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että vaikka koulutus on annettu, ei voida olettaa, että ongelmatilanteita ei tulisi. ”Yksilön oppiminen kytkeytyy monin tavoin tiimi- ja organisaatiotasoon. Yksilöllistä oppimista voi tapahtua, mikäli organisaatiossa vallitsee avoimen kommunikaation tila, jossa ihmisillä on mahdollisuus hankkia ja jakaa tietoa”, kertovat Stenvall ja Virtanen(2007, 32.) Toisin sanoen on tärkeää, että yrityksessä ongelmatilanteissa on mahdollista ottaa yhteyttä muihin työntekijöihin tai johtajiin ongelmatilanteiden sattuessa. Tällä tavalla voidaan tehostaa oppimista yrityksen sisällä.

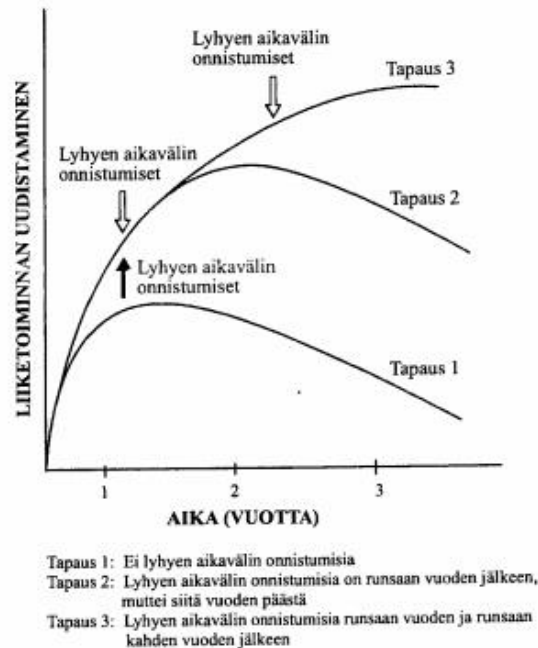
Kolmas aihe, joka voi estää *empowerment*-efektiä, on järjestelmät, kuten palkkajärjestelmät. Ehkä uusi toimenkuva vaatii uudenlaista suoritusten arviointia, ylennyksiä tai palkkausta. On siis järkevä miettiä nykyisiä palkitsemismetodeja ja sitä, mitä niille mahdollisesti voitaisiin tehdä. Yleensä palkitseminen tapahtuu rahallisesti, mutta sen rahan vaikutus hiipuu siinä vaiheessa, kun päästään enemmän aivoja haastavaan työhön. Tällöin palkitsemismetodit voivat olla erilaisia, esimerkiksi tunnustukset, uralla eteneminen tai toisinaan jopa lisävastuu. Eräät motivaatioteoriat aliarvioivat palkkakannusteen merkitystä. Maslowin tarvehierarkian mukaan palkan kannustearvo häviää, kun elämiselle välttämättömät tarpeet ja turvallisuuden tarve on tyydytetty. Palkalla pyritään siis tyydyttämään perustarpeet ja sen vaikutus työkäyttäytymiseen katoaa. (Peltonen & Ruohotie 1987.)

Palkitsemiskeinot jakautuvat taloudellisiin ja aineettomiin palkitsemiskeinoihin. Aineettomat ovat kasvupolkuja sekä sosiaalisiin seikkoihin liittyviä. Taloudelliset jaetaan vielä kahteen ryhmään, suoriin ja epäsuoriin palkitsemiskeinoihin. Näillä

eduilla on luonnollisesti jokin taloudellinen arvo ainakin työnantajalle. Työntekijät saattavat arvostaa etuja hyvinkin eri tavoin. (Kauhanen, 2009.)

Järkevää onkin siis miettiä, mikä palkitsemistapa sopii yritykselle parhaiten. Samaa palkitsemiskeinoa ei kuitenkaan voi käyttää kaikissa yrityksen osissa. Palkitsemisen toimivuuteen vaikuttavat monet eri asiat kuten palkittavan henkilön sukupuoli, ikä tai työnkuva. Kuitenkin jos työntekijän palkka on jo tällä hetkellä matala, hän varmasti arvostaa suoraa rahallista palkkiota hyvästä työstä enemmän kuin tunnustusta tai uutta titteliä.

Viimeinen aihe, joka saattaa estää uuden vision toteuttamista, voi olla esimies tai esimiehet, jotka pyrkivät jarruttamaan uutta visiota. Erityisesti esimiehet, joilla on erittäin paljon valtaa ja jotka pyrkivät estämään uuden vision tuomista, ovat hankalia tapauksia. Vastahakoisten ihmisten mukana raahaaminen ei kuitenkaan ole järkevää, joten Kotter ehdottaakin erilaisia tapoja tämän ongelman kitkemiseen, eivätkä nämä tavat ole useinkaan helppoja. ”Kokemusteni mukaan paras ratkaisu tähän ongelmaan on rehellinen keskustelu. Tällainen on toimialan ja yrityksemme tilanne, tämä on visiomme, tällaista apua me tarvitsemme teiltä ja tässä aikataulussa. Mitä voimme tehdä, jotta saamme teiltä apua?”, kertoo Kotter. Tässä vaiheessa voidaan jo huomata, onko työntekijä motivoitunut auttamaan. Keskustelu tarjoaa johdon ja työntekijän välille kanavan, jolla ratkaisut voidaan löytää. Pahin tapaus on varmastikin erottaminen, mutta siirto toisiin tehtäviin saattaa myös onnistua. Parhaassa tapauksessa hänet saadaan motivoitumaan vision tueksi. Yleensäkin kehityskeskustelujen pitäminen tietyin aikaväleillä on terveellistä, varsinkin jos yrityksessä on käynnissä jokin pitkäkestoinen muutoshanke. Kehityskeskusteluilla saadaan pidettyä tiedossa yrityksen yleinen ilmapiiri. Hankalien henkilöiden kitkeminen on elintärkeää, sillä ”Muut näkevät, että näiden ihmisten annetaan toimia entiseen tapaan, mikä vähentää heidän motivaatiotaan. Lannistuneet työntekijät eivät tuota niitä lyhyen aikavälin onnistumisia, jotka ovat tuiki tarpeellisia, jotta muutoshanke saa tarvitsemaansa liikevoimaa”, lisää Kotter. Tästä päästäänkin seuraavaan osioon eli lyhyen aikavälin onnistumisiin, joista muutosprosessi saa lisää tukea.



Kuva 5 Lyhyen aikavälin onnistumisten vaikutus liiketoiminnan uudistamiseen (Kotter, 1996)

Vaikka muutoshanke on yleensäkin pitkän ajan suunnitelma, on sille järkevä rakentaa myös lyhyen aikavälin tavoitetolppia. Lyhyen aikavälin onnistumiset vaikuttavat suoraan liiketoiminnan uudistamiseen, kuten kuvasta 6 huomataan. Kuvassa horisontaalisella askelilla on aika vuosissa. Vertikaaliselta akselilla on liiketoiminnan uudistuminen. Kuvassa tapaus 1 on sellainen yritys, joka ei ilmoittanut lyhyen aikavälin onnistumisista, tapaus 2 ilmoitti runsaan vuoden ajan, tapaus 3 taas ilmoitti onnistumisista runsaan vuoden ja kahden vuoden jälkeen. Mielestäni tämä kuva osoittaa hyvin, miten tärkeitä nämä lyhyen aikavälin onnistumiset ovat. Lyhyen aikavälin onnistumisilla pyritään siis estämään työntekijöiden lannistumista ja demoralisoitumista, mikä saattaa pahimmassa tapauksessa aiheuttaa koko muutoshankkeen lakkauttamisen. Toisinaan niitä syntyy, ja ne ovat selvästi näkyvissä, mutta varmastikin on tilanteita, joissa niitä pitää hieman hakea näytille eri sidosryhmille. Myös se, minkälaisia tuloksia esittää millekin ryhmälle, on tärkeä miettiä. Mikä sitten on hyvä lyhyen aikavälin onnistuminen? Kotterin mukaan siinä on ainakin seuraavat kolme ominaisuutta:

1. Se on näkyvä; suuri joukko ihmisiä näkee omin silmin, onko kyse todellisesta vai kuvitellusta tuloksesta.
2. Se on kiistaton; sen todenperäisyydestä ei voi juurikaan kiistellä.

3. Se nivoutuu selvästi muutoshankkeeseen.

Pienissä yrityksissä tarvitaan usein ensimmäisiä tuloksia puolen vuoden sisällä. Suurissa organisaatioissa tarvitaan tuloksia puolentoista vuoden sisällä. Oli koko siis mikä tahansa, tuloksia tarvitaan vaikka aikaisemmat vaiheet ovat vielä käynnissä. (Kotter, 1996.)

Tämä päätelmä perustuu varmastikin siihen, että pienet yritykset hakevat nykyaikana kasvua kovin nopeasti, joten tuloksia uusista hankkeista on saatava paljon nopeammin kuin isoissa organisaatioissa, missä näitä hankkeita voi olla kymmenkunta samaan aikaan. Pyritään siis tunnistamaan, että valuuttaa, jota hankkeeseen työnnetään, tuottaa jo jonkinlaista hyötyä. Nykyaikana pyritään myös tunnistamaan hankkeita, jotka eivät näytä tuottavan minkäänlaisia tuloksia ja sitten lakkauttamaan niitä. Tästäkin syystä lyhyen aikavälin onnistumiset ovat elintärkeitä.

Mikä varsinainen merkitys näillä onnistumisilla sitten on? Kotterin vastaus tähän on kuusiosainen:

- Antaa näyttöä siitä, että uhraukset maksavat vaivan – auttavat myös lyhyen aikavälin kustannusten perustelemista.
- Muutosagentit saavat taputuksen olkapäälle – myönteinen palaute kohentaa työmoraalia ja -motivaatiota.
- Auttaa vision ja strategian hienosäädössä – antavat ohjaavalle tiimille konkreettista palautetta ideoiden kelvollisuudesta.
- Vie pohjaa pois epäilijöiden ja vastustajien väitteiltä – selkeät suoritusparannukset vaikeuttavat muutosten vastustamisyrityksiä.
- Pitää esimiehet mukana – antaa näyttöä heille siitä että uudistuminen menee oikeaan suuntaan.
- Antaa liikevoimaa – tekee puolueettomista kannattajia, vastahakoisista kannattajista auttajia jne.

”Lyhyen aikavälin onnistumiset eivät toteudu onnenkantamoisten myötä”, sanoo Kotter. Tulee siis ymmärtää, miksi tiettyjä uusia työkaluja tuodaan esimerkiksi käyttöön ja jo ennen varsinaista käyttöönottoa on järkevä pohtia sitä, mitä yritys haluaa tämän työkalun tai toimintatavan parantavan. Kun tarvittavat mittarit ovat selvillä ja toimintatapa on annettu koekäyttöön, tulee seurata tapahtumia ja tutkia, parantuvatko

tulokset, heikkenevätkö ne vai pysyvätkö ne samana. Mieleeni tulee ajatus siitä, että yritykset saattavat hankkia uusia työkaluja ymmärtämättä sitä, mitä mittareita niillä pyritään parantamaan. Tästä syystä lyhyen aikavälin onnistumisille luodaan suunnitelma, joka tukee sekä muutosvisiota että auttaa ymmärtämään sitä, mitä mittareita uusilla työkaluilla pyritään parantamaan.

Kaiken tämän lisäksi lyhyen aikavälin tuloksien vaatiminen voi olla hyvä apu muutosprosessin eteenpäinviemiselle, sillä se luo tietyn paineen työntekijöille. Tämä kuitenkin vaatii laadukasta johtamista yritykseltä, tai työntekijät voivat stressaantua. Kun muutoksen välttämättömyys laskee, kaikki käy vaikeammaksi. Työtehtävät vievät yhä enemmän aikaa kuin niiden kuuluisi. (Kotter, 1996.)

Tästä päästäänkin muutosprosessin seuraavaan vaiheeseen sekä uusien toimintatapojen käyttöönoton viimeiseen osioon. Tässä osiossa pyritään vakiinnuttamaan parannukset ja tuomaan lisää muutoksia. Yleensä muutoshanke siis koostuu monista pienistä muutosprosesseista, ja näissä onnistumisen liika juhlistaminen voi hidastaa koko hanketta. Prosessi voi pysähtyä monista eri syistä: tärkeimpien muutosagenttien poistuminen, johtajien uupumus tai huono onni. Lyhyen aikavälin onnistumiset ovat tästä syystä ratkaisevan tärkeitä. Niitä ei saa kuitenkaan liikaa juhlistaa sillä tunne muutosten välttämättömyydestä voi kadota ja perinteet saattavat palata yrityksen sisälle. (Kotter, 1996.)

Työtä tulee siis jatkaa koko ajan, eikä ”tauojen” pitäminen ole sallittua. Uusien muutosten tuominen voi olla kuitenkin vaikeaa, koska muutosten myötä yritykseen syntyy usein lisää toisistaan riippuvia osia. Myynti ja logistiikka voivat olla muutosten myötä yhä tiukemmin toisiinsa nivoutuneita, eli kun halutaan tehdä muutoksia myyntiosastolla, tulee tehdä muutoksia myös logistiikan osastolla. Toisistaan riippuvaisten osien muodostaman järjestelmän muuttaminen on äärimmäiseen vaikeaa, koska loppujen lopuksi on muutettava kaikkea. Tämä ei yleensä onnistu muutaman ihmisen voimin. Lisäksi se on vaikeaa ja aikaa vievää. (Kotter, 1996.)

Kotter on kasannut listan muutosprosessin menestyksekkäistä seitsemänneistä vaiheesta:

- muutosten määrä lisääntyy eikä vähene - lyhyen aikavälin onnistumisilla lisää uskottavuutta uusiin muutosprojekteihin.

- apua saadaan enemmän - mukaan tulee uusia ihmisiä; heitä ylennetään ja kehitetään, jotta he voivat auttaa muutosten toteuttamisessa.
- ylimmän johdon johtajuus - he keskittyvät pitämään kokonaishankkeen päämäärän selvänä ja pitävät huolen siitä, että muutokset koetaan tärkeinä.
- projektinhallinta ja johtajuus alemmilla tasoilla - alemmat tasot hoitavat projektikohtaisen ihmisten ja asioiden johtamisen.
- tarpeettoman keskinäisen riippuvuuden karsiminen - esimiehet kartoittavat tarpeettomia riippuvuuksia ja karsivat niitä, jotta muutokset ovat helpompia.

Jos nämä asiat hoidetaan järkevästi ja oikein, muutoshanke on helpompi toteuttaa myös pitkällä aikavälillä. Näillä asioilla pyritään myös pitämään muutosten tarpeellisuuden tunne korkeana sekä pyritään estämään taantumista muutoshankkeessa. Yleensä näitä johtaa yksilö, joka on erittäin etevä muutosagentti. Tästä syystä koko hanke voikin tyrehtyä pelkästään tämän yksilön poistumiseen yrityksestä, syystä tai toisesta. Tämän takia on tärkeää, että koko yritykseen luodaan sellainen kulttuuri, missä jo tehdyt muutokset ovat pysyviä sekä että uusia muutoksia tuodaan lähes jatkuvasti. Viimeinen osio muutosjohtamisen parhaissa käytännöissä keskittyykin itse muutosten juurruttamiseen yrityskulttuurissa niin, että muutosten poistuminen ei ole millään mahdollista.

3.3 Muutoksien juurruttaminen

Kotterin mallin viimeinen osa sisältää vain yhden askeleen. Tämä askel on muutosten juurruttaminen organisaatiokulttuuriin. Tämä tarkoittaa sitä, että jo tuodut muutokset toimintatapoihin muuttuvat pysyviksi eivätkä työntekijät haikaile vanhojen, mahdollisesti tehottomien, perinteiden perään. Mikä sitten on kulttuuri ja miten se voi vaikuttaa muutoksien juurtumiseen negatiivisesti? Kulttuuri tarkoittaa ihmisryhmän keskuudessa vallitsevia toimintanormeja ja yhteisiä arvoja. Toimintanormit tarkoittavat ryhmässä olevia toimintatapoja, jotka opitaan kun ryhmään saavutaan. Yhteiset arvot ovat ryhmän päämääriä, jotka vaikuttavat ryhmän toimintatapoihin silloinkin, kun ryhmän jäsenet vaihtuvat. (Kotter, 1996.)

Kotterin mukaan muutoshankkeessa uudet menettelytavat joko nivoutuvat vanhaan kulttuuriin tai korvaavat sen. Näistä ensimmäinen on helpompi tapaus, sillä uusia

menettelytapoja tuodaan tukemaan jo olemassa olevaa hyvää organisaatiokulttuuria. Toimintanormit ja arvot tukevat tällöin uusia menettelytapoja. Haasteena tässä vaiheessa on uusien menettelytapojen muokkaaminen jo olemassa olevan kulttuurin mukaisiksi. Esimerkiksi jos kyseessä on yritys, joka on panostanut jo vuosikymmenten ajan asiakaskeskeisyyteen ja yritykseen halutaan tuoda muutoksia, joilla pyritään parantamaan asiakaskeskeisyyttä ongelmia tuskin syntyy. Ongelmat saattavat kuitenkin löytyä muualta, kuten yleisestä muutosvastarinnasta tai ”meillä menee ihan tarpeeksi hyvin” -mentaliteetista. Silloin panoksia tulee keskittää näiden kitkemiseen. Toisessa vaihtoehdossa eli tapauksessa, jolloin uudet menettelytavat tulevat vanhan kulttuurin tilalle, tilanne voi olla monimutkaisempi. Tässä tapauksessa kun toimintanormit ja arvot ovat niin tiukasti kiinni yrityksen toiminnassa, että vaikka esittäisi konkreettista tietoa siitä, että nämä muutokset ovat parempaan päin, Siltikään yrityksen työntekijät eivät sitä hyväksy. On otettava kovemmat keinot käyttöön. Tällöin Kotterin mukaan yleensä parhain keino on tehdä muutoksia yrityksen henkilöstössä pitämällä henkilöt, jotka tukevat muutosta mukana ja vähä vähältä hankittava uusia työntekijöitä, jotka pitävät uusien menettelytapojen tuomia arvoja tärkeinä. Yhteisiä arvoja pyritään vahvistamaan organisaatiossa yleensä palkkaamalla saman tyyppisiä henkilöitä. Yhteiset arvot ovat muodostuneet yrityksen sisälle monien vuosien saatossa, joten niiden muuttaminen vaatii yleensä myös monen vuoden erilaisia kokemuksia. Tämä ei tarkoita sitä että työntekijät olisivat muutosta tai uusia arvoja vastaan. (Kotter, 1996.)

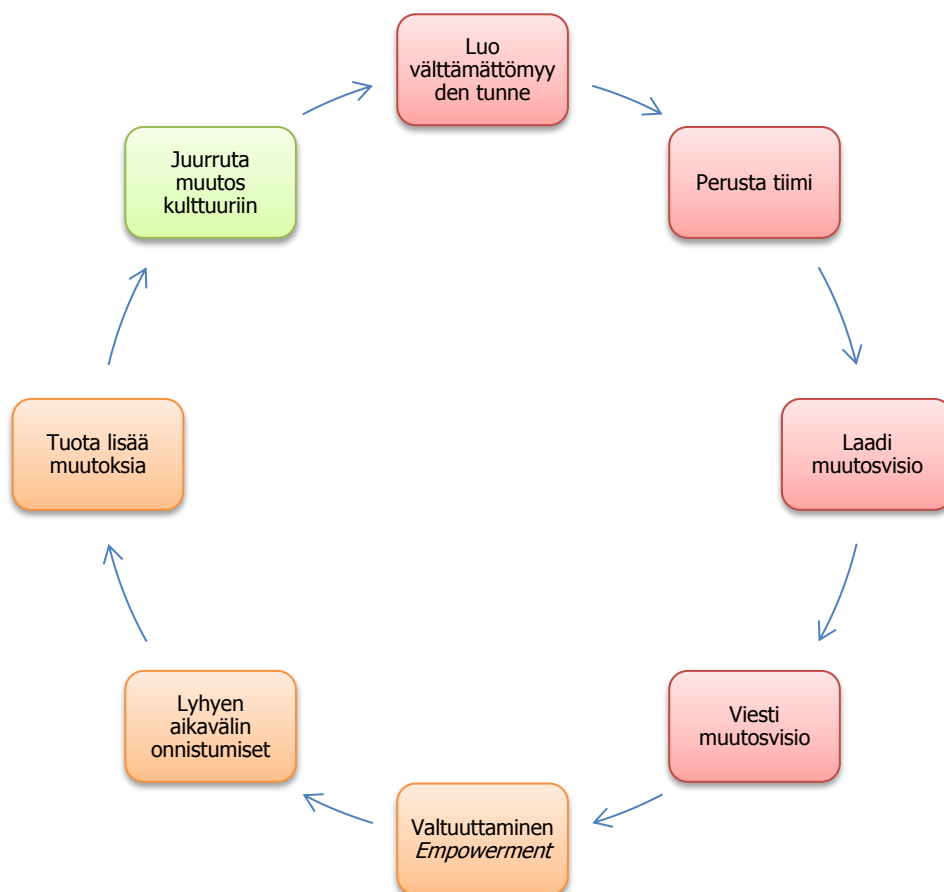
Kulttuuria on vaikea muokata. Sitä ei voi pakottaa ja se muuttuu vasta kun ihmiset on saatu toimimaan uudella tavalla ja se tuottaa heille näkyviä hyötyjä. Tämän takia kulttuurin muutos tapahtuu vasta prosessin loppuksi. (Kotter, 1996.)

Yleensä siis jo pitkään toimineissa yrityksissä ongelmana voikin juuri esiintyä vastahakoisuutta viimeisessä vaiheessa, koska työntekijät ovat jo vuosikymmenten ajan olleet yrityksessä ja ovat tottuneet tekemään asiat tietyllä tavalla. Muutosjohtaminen on alkanut vasta 1980-luvulla ja tästä syystä työntekijät, jotka ovat aloittaneet uransa ennen tätä aikaa, ovat luultavasti kaikkein vastahakoisimpia muutoksia kohtaan. Nuorekkaissa yrityksissä muutokset, varsinkin teknologiset, otetaan vastaan paljon paremmin kuin ns. vanhoissa yrityksissä. Tämä on tärkeä siis pitää mielessä, kun muutoshanketta lähdetään tekemään ja on varauduttava yrityskohtaisiin ongelmiin, joita saattaa ilmaantua.

4 Muutosjohtamissuunnitelman laatiminen

Tässä luvussa käydään läpi muutosjohtamissuunnitelman laatimista kohdeyritykselle sekä yleisesti että esimerkkitapauskohteisesti. Lisäksi luodaan ehdotus siitä, kuinka muutosjohtaminen voisi mahdollisesti toimia kohdeyrityksessä.

Ehdotus perustuu aikaisemmassa luvussa käytyihin hyviin käytäntöihin ja eritoten John P. Kotterin kahdeksan askeleen malliin (kuva 7), minkä olen todennut hyväksi ja laadukkaaksi perusmalliksi. Kuvasta voidaan huomata myös, että malli on syklimuotoinen, joten se tukee jatkuvaa kehitystä. Yksi sykli kuvastaa yhtä muutosprojektia tai hanketta. Kuten on aikaisemmin mainittu, kohdeyritys pyrkii hyödyntämään uusia teknologioita tehokkaasti, mutta koska siirtyminen uusiin toimintatapoihin saattaa aiheuttaa ongelmia yrityksen toiminnassa, pyritään näitä vaikutuksia lieventämään selvällä suunnitelmalla. Ehdotus antaa myös pohjan tuleville muutoshankkeille/-projekteille, ja uusia hankkeita voi aloittaa kesken toisen muutosprojektin, kunhan osaavaa henkilökuntaa löytyy tarpeeksi. Ensimmäisellä neljällä askeleella luodaan siis pohja muutoshankkeelle. Seuraavalla kolmella tuodaan uudet toimintatavat käyttöön ja viimeisellä askeleella ne pyritään juurruttamaan yrityksen kulttuuriin.



Kuva 6 Kahdeksan askeleen muutosjohtamismalli

4.1 Välttämättömyyden tunteen luominen

Kohdeyrityksessä vallitsee tällä hetkellä mielestäni tietynlainen tyytyväisyyden tunne, sillä yritys on menestyvä ja on kasvattanut liikevaihtoaan mukavasti viime vuosien aikana. Pääasiassa toiminta on aikaisemmin keskittynyt Uudenmaan alueelle, mutta keväällä he ovat avanneet uuden toimipisteen Pirkanmaalle, Tampereelle. Tämä tyytyväisyyden tunne ei kuitenkaan saa muutosjohtamisen kannalta siirtyä liialliseksi tyytyväisyydeksi, joten uusia toimintatapoja tuodessa on hyvä tuoda esiin pienimmätkin ongelmat muutoshankeeseen liittyen ja niiden kautta pyrkiä luomaan välttämättömyyden tunnetta yrityksessä. Toinen hyvä lähde välttämättömyyden luontiin on mielestäni asiakaspalaute. Liiallinen huonoon asiakaspalautteeseen tarttuminen ei ole järkevää, mutta mielestäni jos asiakaspalaute voisi mitenkään edistää

muutoshanketta/-projektia, voi sen ottaa käyttöön ja käyttää sitä muutoshankkeen/-projektin edistämiseksi.

Varsinaisessa esimerkkitapauksessa kohteena oli siis siirtyminen vanhasta paperille kirjoittamisesta uuteen mobiiliteknologiaan, mikä periaattessa ajaa saman asian, mutta tuo yritykselle lisää mahdollisuuksia esimerkiksi tiedonkeruun ja nopeamman reagoinnin alueilta. Koska maailma on muuttumassa yhä reaaliaikaisemmaksi ja itse yritykset, asiakkaat ja jopa työntekijät kaipaavat tietoa yhä nopeammin ja nopeammin, voidaan tämän muutosprojektin välttämättömyys huomata.

4.2 Ohjaavan tiimin perustaminen

Ohjaavat tiimit vastaavat siis muutokseen liittyvistä projekteista sekä koko muutoshankkeesta. Riippumatta muutoshankkeen koosta ohjaavassa tiimissä tulisi olla ainakin yksi, mieluummin useampia henkilöitä, ylemmästä johdosta. Nämä henkilöt tarjoaisivat asemaan perustuvaa valtaa, joka tuo muutoshankkeelle uskottavuutta. Asiantuntemus voidaan mahdollisesti tuoda ohjaavaan tiimin joko yrityksen ulkopuolelta konsultoinnin muodossa, tai jos yrityksessä toimii jo henkilö, joilla on asiantuntemusta muutoshankkeeseen liittyen. Uskottavuutta muutoshankkeeseen voidaan tuoda myös mielestäni ottamalla ohjaavaan tiimiin henkilö tai henkilöitä, jotka ovat olleet yrityksessä jo pidemmän aikaa. Myös henkilöt joilla onj hyvä maine yrityksessä, tuovat muutoshankkeelle uskottavuutta. Viimeiseksi muutoshanke tarvitsee henkilöitä, joilla on ihmisten ja asioiden johtamisen taitoja. Nämä henkilöt ovat mielestäni tärkeimpiä henkilöitä ohjaavassa tiimissä.

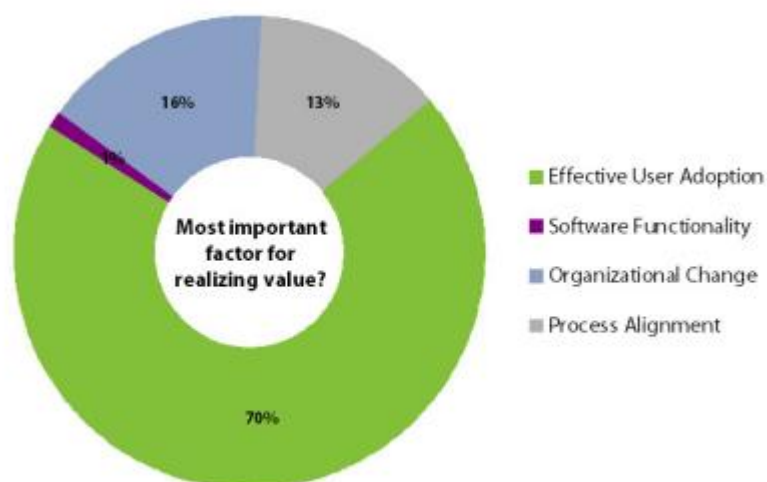
Kohdeyrityksessä ohjaava tiimi tarvitsee seuraavanlaisia henkilöitä:

Taulukko 1 Ohjaavan tiimin jäsenien ominaisuudet

Asemaan perustuvaa valtaa	Kehitysjohtaja tai joku muu ylemmästä johdosta
Asiantuntemusta	Ohjelmoija, jonka tulee tuntea käyttäjäkokemuksen perusteet
Uskottavuutta	Hyvän maineen omaavia henkilöitä, varsinkin käyttäjien eli työntekijöiden lomasta
Johtajuutta	Henkilö tai henkilöitä, jotka taitavat niin viestinnän kuin organisoinnin taidot

On mahdollista, että osa henkilöistä taitaa monia näistä osa-alueista (taulukko 1), mutta usein on parempi, että yhden henkilön taakkaa ei kasvateta turhan painavaksi. Tällaiset monitaiturit siis voivat mielestäni toimia avustavina henkilöinä muissa kuin heidän päärooleissaan. Esimerkiksi ohjelmoija, joka osaa organisoinnin taitoja voi mielestäni auttaa johtajia tällä saralla jossain määrin. Lisäksi haluan myös mainita, miksi ohjelmoijan tulisi tuntea käyttäjäkokemuksen perusteet. Kuvan 8 osoittamalla tavalla erään tutkimuksen mukaan, ohjelmisto on tuottavin siinä vaiheessa kun sen käyttö on helppo oppia, itse funktionaalisuuden tärkeys oli tutkimuksen mukaan vain yhden prosenttiyksikön verran, mikä on sinänsä hämmästyttävää. Tärkeintä kuitenkin on, että työntekijät saadaan käyttämään ohjelmistoa helposti ja nopeasti. Ei siis haluta tuhlata viikkoja tai jopa kuukausia siihen, että työntekijät oppivat ohjelmiston tai kohdeyrityksen tapauksessa uuden työkalun käytön. Varsinkin tapauksissa, joissa vakituisen työntekijän tilalle tulee tuuraaja, halutaan, että tuuraaja pääsee töihin mahdollisimman äkkiä. Siispä itse työkalun käytön tulee olla helposti opittavissa ja

omaksuttavissa. Tästä vastaa kohdeyrityksen tapauksessa mielestäni koko ohjaava tiimi.



Kuva 8 Ohjelmiston tärkeimmät muuttujat arvon realisoinnissa

4.3 Muutoshankkeen visio

Muutoshankkeen visiolla pyritään ilmaisemaan kaikille sidosryhmille, mitä tällä hankkeella pyritään saavuttamaan. Usein tämä saattaa unohtua, tai se tehdään ilman painoarvoa. Laadukas visio tukee muutoshanketta, sillä se kertoo kaiken, mitä yrityksessä on tällä hetkellä tapahtumassa. Työntekijät tietävät, mihin suuntaan yritys on menossa ja asiakkaat tietävät, mitä heille tullaan tarjoamaan tulevaisuudessa ja pystyvät varautumaan siihen.

Esimerkkitapauksessa on kyse vain osasta muutoshanketta, joten muutosvisio voi olla lyhyt ja ytimekäs. Jotakin tältä saralta: Yritys pyrkii yhä tehostamaan kokonaisvaltaista asiakaspalveluaan ja pyrkii hyödyntämään nykyajan teknologioita kerätäkseen tietoa siitä kuinka voimme palvella asiakkaitamme yhä paremmin. Visiota ei kuitenkaan kannata laiminlyödä, sillä se vain selkiyttää asioita ja auttaa viestinnässä.

4.4 Muutosviestintä

Muutosviestinnässä pyritään tuomaan esille uudet toimintatavat, joita yritys tulee tulevaisuudessa käyttämään tai kokeilemaan. Viestinnässä voidaan hyödyntää aikaisemman kappaleen visiointia ja tuoda fraaseja sieltä. Muutosviestintä ei myöskään saa piiloutua muun viestinnän joukkoon, joten siitä tulee viestiä usein ja monien eri viestintäkanavien kautta. Viestinnän tulee myös olla kahdensuuntaista, jotta myös työntekijöiden mielipiteet saadaan esille. Jotta viestintä on mahdollisimman tehokasta, se tulee aloittaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Yrityksen tapauksessa pyrkisin käyttämään kaikkia mahdollisia kanavia, mutta tärkeimpänä näistä varmastikin muutosprojektin koon takia on tiedotustilaisuus. Tiedotustilaisuus on hyvin toimiva ”täsmäisku” pienemmissä projekteissa tai hankkeissa. Muuten varmastikin verkkoviestintä (sähköposti, intranet) sekä esimiesten ja työntekijöiden välinen kommunikaatio ovat varmasti riittäviä. Mahdollisesti ilmoitustaululle jonkinlainen viesti on myös järkevä jättää ja varmistaa, että se pysyy siellä niin kauan kuin katsotaan tarpeelliseksi.

4.5 Valtuuttaminen

Tässä vaiheessa pyritään valtuuttamaan (empowerment) työntekijät niin, että he voivat toteuttaa yrityksen visiota. Empowermentille voi esiintyä neljä esteettä: viralliset rakenteet, taitojen puute, henkilöstöjärjestelmät ja hankalat esimiehet. Näistä esteistä eroon pääseminen on tämän vaiheen tarkoitus. Oli kyseessä sitten iso muutoshanke tai pieni muutosprojekti, esteet ovat usein samanlaisia.

Kohdeyrityksen muutosprojekti vaatisi, että kaikki yrityksen osastot niin myynti, talous kuin operatiivinenkin toimisivat yhteen hiileen. Tavalla tai toisella nämä rakenteet on purettava, eli kaikkien osastojen on oltava valmiita käyttämään uusia työkaluja. Tähän auttaa orientoiva koulutus, mikä varmasti kohdeyrityksen tapauksessa saataisiin järjestettyä helposti yrityksen sisäisesti. Jotta henkilöitä saataisiin motivoitua käyttämään uusia työkaluja, on järkevä järjestää jonkinlainen palkkiojärjestelmä, mikä palkitsee niitä ihmisiä, jotka edistävät muutoksen etenemistä. Palkkiot voivat olla materiaalisia tai jonkinlaisia bonuksia, ensimmäisenä mieleen tulee palkkiosysteemi mitä kuulin eräässä yrityksessä käytettävän. Palkkion ansainneet henkilöt saivat valita

kolmesta eri vaihtoehdosta, kutakuinkin rahallisesti saman arvoisesta palkinnosta. Palkinnot voisivat jakautua eri kiinnostuksen kohteisiin, esimerkiksi joita voivat olla viihde, urheilu tai kulttuuri. Itse palkkausjärjestelmiä en lähtisi tämän muutosprojektin syystä vaihtamaan, sillä toimenkuva pysyy samana. Viimeinen este, mikä yrityksessä voi ilmaantua ovat hankalat esimiehet, eli muutosta boikotoivat johtoasemassa olevat henkilöt. Heihin auttaa kaikista parhaiten rehellinen keskustelu, missä käydään läpi yrityksen tilanne, visio ja mitä tältä henkilöltä kaivattaisiin. Jos he eivät vielä kukaan suostu avun antoon, on ainoa ratkaisu erottaminen tai siirto muihin tehtäviin. Yrityksen tulevaisuuden kannalta näiden henkilöiden kanssa keskustelu mahdollisimman pikaisesti on hyvin tärkeää.

4.6 Lyhyen aikavälin onnistumiset

Lyhyen aikavälin onnistumisilla pyritään estämään työntekijöiden lannistumista ja tukemaan muutoshankkeen välttämättömyyttä. Näillä onnistumisilla saadaan myös mukaan sellaisia henkilöitä, jotka aikaisemmin olivat epäileviä tai eivät oikein tienneet, mitä mieltä olivat muutoksesta. Yleensä ensimmäiset tuloksia tulee olla esillä, pienissä yrityksissä noin puolen vuoden sisällä ja isoissa yrityksissä puolentoista vuoden sisällä. Tuloksilla on suora vaikutus siihen, kuinka tehokkaasti uudistaminen tapahtuu, joten niiden esittäminen on erittäin tärkeää muutoshankkeen kannalta. Lyhyen aikavälin onnistumiset tulee esittää niin, että ne tukevat visiota. Kohdeyrityksen tapauksessa lyhyen aikavälin onnistuminen voisi olla vaikka työntekijöiden ajankäytön parantuminen, kun paperitöiden määrä vähenee. Toinen esimerkki voisi olla asiakastytyvyyden parantuminen, sillä tieto siitä, kuinka paljon kuormaa työntekijällä on matkassa, olisi koko ajan saatavilla.

4.7 Uusien muutosten tuominen

Aikaisemman luvun lyhyen aikavälin onnistumisilla yritys saa uskottavuutta uusiin muutosprojekteihin eli niitä voidaan suorittaa helpommin. Tästä syystä muutosprojekti tulee vakiinnuttaa ja aloittaa uusien muutosprojektien toteuttaminen. Uusiin muutosprojekteihin saadaan aikaisemman onnistuneen projektin takia lisää ihmisiä ja kehitystä, niin yrityksen kuin sen työntekijöiden kohdalla alkaa tapahtua. Yrityksen on kuitenkin varottava, jos muutoshankkeen aikaisempi johtaja poistuu yrityksestä syystä

tai toisesta, koska tällöin koko hanke saattaa tyrehtyä ja yritys palaa takaisin vanhoihin toimintatapoihin. Jos tällainen tapaus on käsillä, tulee yritykseen tuoda uusi etevä muutosjohtaja tai valita yrityksen sisältä kelpo yksilö, joka pitää hankkeen kasassa.

4.8 Muutosten juurruttaminen yrityksen kulttuuriin

Viimeiseksi pyritään juurruttamaan muutos yrityksen kulttuuriin, eli uudet toimintatavat muuttuvat pysyviksi ja vanhat tehottomammat toimintatavat katoavat. Muutoshankkeessa uudet toimintatavat joko nivoutuvat vanhaan kulttuuriin tai korvaavat sen. Muutosprojektilla pyritään parantamaan asiakastytyväisyyttä muuttamalla yritystä yhä nopeammin asiakkaan tarpeisiin reagoivammaksi. Tästä syystä sanoisin, että kohdeyrityksen uudet menettelytavat nivoutuvat vanhaan kulttuuriin, sillä yrityksen päämääränä on jo pitkään ollut toteuttaa kokonaisvaltaista asiakaspalvelua. Jos kyseessä on kuitenkin jälkimmäinen tapaus, eli uudet toimintatavat korvaavat vanhan kulttuuriin, tulee ongelmatapauksissa hankkia henkilöitä, jotka tukevat muutoshankkeen visiota. Tällaisissa tapauksissa juurtuminen voi ottaa montakin vuotta. Kohdeyrityksen tapauksessa muutoshankkeen ongelmat tuskin ovat yrityksen kulttuurissa.

5 Johtopäätökset

Tämä luku on tarkoitettu yhteenvedolle työstä, lopputulosten tarkastelemiseen ja käytännön jatkotoimenpide-ehdotuksille. Viimeiseksi arvioidaan oma työskentely ja työn vastaavuus tavoitteita kohtaan.

5.1 Yhteenveto

Opinnäytetyö tehtiin Hakonen Solutions Oy:n kanssa yhteistyössä, ja sen tarkoituksena oli alun perin valmistaa ehdotus muutosjohtamissuunnitelmalle, jonka tarkoituksena oli auttaa yritystä ottamaan uusi dokumentoinnin ja työtehtävien raportointiin liittyvä työkalu. Kuitenkin tilanne muuttui, kun huomattiin, että yrityksellä ei ollut varsinaisia selkeitä raameja muutosjohtamiselle, joten päätettiin, että valmistetaan heille yleispätevän suunnitelman, jolla pystyttäisiin hoitamaan muutosjohtamista muidenkin projektien

muodossa. Parhaita käytäntöjä tutkimalla onnistuin luomaan suhteellisen varman ja muokattavissa olevan suunnitelmapohjan.

Parhaat käytännöt sisälsivät eri muutosjohtamisgurujen ideoita, mutta heitä tutkimalla ylivoimaisesti paras oli John P. Kotter, jonka luoma malli kävi kävi läpi tarkkaan vaihe vaiheelta muutosprosessin eri osat. Tätä mallia sitten tuettiin muun kirjallisuuden avulla, jotta siihen saatiin monia eri mielipiteitä muutoksesta ja sen johtamisesta.

5.2 Käytännön jatkotoimenpide-ehdotukset

Työn tuloksena tullut muutosjohtamissuunnitelman ehdotus on noin kolme sivua pitkä ja kattaa koko muutosprosessin hyvin tiiviisti. Pyrin tiivistämään sen mahdollisimman lyhyeksi, mutta aihe itsessään on niin runsas, että se oli hyvin vaikeaa. Tätä kyseistä muutosjohtamissuunnitelmaa yritys voisi käyttää niin pienissä kuin suurissakin muutoshankkeissa. Tärkeintä yrityksen on kuitenkin muistaa, että suunnitelmaa ei aina kannata seurata sanasta sanaan, ja toisinaan yrityskohtaisia muutoksia tulee tehdä.

Itse muutosprojektin, dokumentointiprosessin sähköistämisen näkökulmasta, kohdeyrityksen on oltava varma että laite toimii. Tästä syystä sitä tulee pilotoida ensin hetken aikaa ja korjata mahdolliset virheet. Kun itse laite on saatu käyttöön, suosittelen tiukkaa seurantaa ja varsinkin palkintojärjestelmiin vaikuttamista sekä laitteen käyttöä tukevat palkitaan. Tämä johtaa varmastikin ainakin osittain oikeanlaiseen ja tehokkaaseen käyttöön. Myöskään kohdeyrityksen ei kannata raa-asti pudottaa paperidokumentointia vaan ensin tarjota molempia vaihtoehtoja, mutta kehottaa käyttämään uutta ja myöhemmin pudottamaan paperi pois. Tämä tapahtuisi, kun laitteen käyttäjiltä saataisiin tasaista tietoa, eli huomataan, että laitteen käyttö on jo kohtalaisella tasolla.

Itse hyödyin työstäni ja sain yhä selkeämpää näkökulmaa siitä, mitä kaikkea yritys elämässä tapahtuu ja voi tapahtua. Hakonen Solutions Oy voi hyödyntää työtäni omalla tavallaan ja tehdä siihen vapaasti muokkauksia tulevaisuuden muutoshankkeissaan.

5.3 Arviointi

Viimeisessä luvussa arvioidaan työn tavoitteiden saavuttamista sekä opiskelijan omaa työskentelyä. Lisäksi määritellään hyöty kohdeyritykselle.

Työ vastasi tavoitetta, ja vaikkakin työn aihe muuttui muutamaan kertaan työtä tehtäessä. Se ei haitannut työn tekemistä. Työn tavoite, muutossuunnitelman ehdotuksen luominen, tuli saavutetuksi, ja se kävi läpi parhaiden käytäntöjen avulla kaikki muutosprosessiin liittyvät vaiheet. Haasteena itse työssä oli hyvän tiedon haravoiminen kaiken sen tiedon seasta, mitä maailmassa on nykyään tarjolla. Päädyinkin työtä tehdessäni yhä useammin kirjoitetun kirjan pariin enkä käyttämään internetiä. Kohdeyritys antoi minun käydä tutkimassa heidän prosessejaan erään kuorma-autokuskin mukana, ja se antoi minulle selvät sävelet prosessin lähtötila-analyysin ja tavoitemallin tekemiseen. Käytin heidän uutta laitettaan myös tällä samalla tutkimusretkellä ja annoin palautetta heidän johdolle sen toiminnasta. Tämä retki oli varsin antoisa, ja sain näkymän työntekijän näkökulmasta sekä myöhemmin yrityksen johdon näkökulmasta saatua ohjaajalta kierroksen yrityksen sisällä.

Opinnäytetyön aihe oli loppujen lopuksi henkilökohtaisesti hyvin antoisa ja mielenkiintoinen kokemus. Aiheen syvempi ymmärtäminen tarjoaa varmasti etuja uralla etenemisessä. Opinnäytetyön tekeminen oli opettavainen prosessi tutkimuksen tekemisestä, ja se antoi opiskelijalle vapaat kädet tutkia sitä, mikä häntä kiinnostaa.

Muutosjohtaminen on yhä ajankohtaisempi asia liiketoiminnan maailmassa, ja Hakonen Solutions Oy sain työn avulla tietoa siitä, kuinka näitä asioita hoidetaan. Toivottavasti tämän työn avulla he saavat yhä enemmän kilpailukykyä muihin saman alan yrityksiin.

Lähteet

Lisääarvoa liikkuvan työn ratkaisulla, SAP-Projekti kurssimateriaali (2013, syksy), Rami Juhela, Sales Director, Acando Oy.

Stenvall Jari, Virtanen Petri, 2007, Muutosta johtamassa. Suomi: Edita Publishing Oy.

Paton Robert A., McCalman James, 2008, Change Management A Guide to Effective Implementation Third Edition. Englanti: SAGE Publications Ltd.

Heitetään hyvästit IT-projekteille, jossa loppukäyttäjille ei anneta sananvaltaa! Verkkodokumentti. 2013. <<https://www.tietohallintomalli.fi/artikkeli/2013-10-16/heitetaan-hyvastit-it-projekteille-jossa-loppukayttajille-ei-anneta-sanavaltaa/>> Luettu 13.1.2014.

When management or strategy changes, you need a plan. Verkkodokumentti. 2013. <<http://www.businessweek.com/articles/2013-04-26/when-management-or-strategy-changes-you-need-a-plan/>> Luettu 20.1.2014.

Empowerment: The Emperor's New Clothes. Verkkodokumentti. 1998. <<http://hbr.org/1998/05/empowerment-the-emperors-new-clothes/ar/1/>> Luettu 2.4.2014.

Empowering Your Employees to Empower Themselves. Verkkodokumentti. 2010. <<http://blogs.hbr.org/2010/04/empowering-your-employees-to-e/>> Luettu 2.4.2014.

Change is inevitable, so don't fight it. Verkkodokumentti. 2013. <<http://www.smartcompany.com.au/leadership/strategy/40884-change-is-inevitable-so-dont-fight-it.html/>> Luettu 1.2.2014.

Ekonomiliitto selvitti suomalaisten organisaatioiden heikkoudet: muutokseen pitää saada muutos. Verkkodokumentti. 2014. <<http://www.talouselama.fi/uutiset/ekonomiliitto+selvitti+suomalaisten+organisaatioiden+heikkoudet+muutokseen+pitaa+saada+muutos/a2234905/>> Luettu 20.3.2014.

Kauhanen Juhani, 2010, Henkilöstövoimavarojen johtaminen 10. Suomi:WSOYpro Oy.

Peltonen, Matti, Ruohotie, Pekka, 1987, Motivaatio: Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Suomi:Otava 1987.

Change Management History. Verkkodokumentti <<http://www.prosci.com/change-management/change-management-history/>> Luettu 23.4.2014.

Hakonen palvelee keväällä myös pirkanmaalaisia. Verkkodokumentti. 2014.
<<http://www.hakonen.fi/fi/uutiset/root-news/hakonen-palvelee-kevaalla-myo-pirkanmaalaisia/>> Luettu 25.4.2014.

Achieving Enterprise Software "Success". Verkkodokumentti. 2008.
<<http://www.sandhill.com/assets/pdf/AchievingEnterpriseSoftwareSuccessFinalReport.pdf/>> Luettu 25.4.2014.

