



OSTOTOIMINNAN TYÖNMUUTOS TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMANA FIMLAB LABORATORIOT OY:SSÄ

Marika Siippanen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2014
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja
johtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen

MARIKA SIIPPANEN:

Ostotoiminnan työnmuutos työntekijöiden kokemana Fimlab Laboratoriot Oy:ssä

Opinnäytetyö 82 sivua, joista liitteitä 7 sivua
Marraskuu 2014

Tämän opinnäytetyön taustalla oli elokuussa 2013 alkanut Fimlab Laboratoriot Oy:n ostotoiminnan prosessimuutos, jossa yhtiön laboratorion ostotoiminnassa käytettäviä tietojärjestelmiä ja prosesseja kehitettiin. Opinnäytetyön aihe oli työelämälähtöinen ja siinä keskityttiin ostamiseen ja tilauskäytäntöihin.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata ostotoiminnan työnmuutos Fimlab Laboratoriot Oy:ssä. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat: Millaisia ajatuksia työntekijöillä on ostotoiminnan työnmuutoksesta? ja Millaisia näkemyksiä työntekijöillä on ostotoiminnan työnmuutoksen edistymisestä? Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa ostotoiminnan työnmuutoksen tämän hetkisestä onnistumisesta ja edistymisestä. Ostotoiminnan työnmuutoksen onnistumisen ja edistymisen kuvaus sekä jatkokehitysehdotusten esiintuominen auttoivat ostotoiminnan työnmuutoksen jatkosuunnittelussa. Tämän opinnäytetyön tuloksia voitiin hyödyntää myös Fimlab Laboratoriot Oy:n hankinta- ja logistiikkatoiminnan laadun kehittämisessä.

Opinnäytetyö oli laadullinen tutkimus. Aineisto kerättiin teemahaastattelemalla kolmea ostotoiminnan ammattilaista Fimlab Laboratoriot Oy:ssä sekä SWOT -analyysillä. Teema-alueet nousivat opinnäytetyön teoreettisista lähtökohdista sekä EFQM excellence -mallista. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällön analyysillä.

Ostotoiminnan työnmuutos koettiin myönteisenä, mutta haasteellisena. Se koettiin välttämättömäksi ostotoiminnan tulevaisuuden suhteen. Työnmuutos oli alkuvaiheessa. Suunnitteluvaihe koettiin perustaksi onnistuneelle muutosprosessille. Tässä vaiheessa työnmuutos koettiin epämääräiseksi ja sitä oli kokonaisuutena vaikea hahmottaa. Ostotoiminnan työnmuutosprosessin etenemisestä ajateltiin, että se oli pysähtynyt. Edistystä ei ollut tapahtunut työnmuutoksen suhteen vähään aikaan. Tilanne koettiin epävarmaksi ja hämmentäväksi. Pysähtynyt muutosprosessi herätti ajatuksia siitä, että työnmuutosta koskevaan päätöksen tekoon ei päästy osallistumaan. Työnmuutokseen liittyviä ajatuksia ja ideoita ei hyödynnetty tarpeeksi työnmuutoksen suunnittelu- ja alkuvaiheessa.

Ostotoiminnan työnmuutos merkitsee työntekijöille oman työn kehittämistä. Se merkitsee myös uusien asioiden oppimista ja sen kautta työssä kehittymistä sekä voimaantumista. Työtyytyväisyyden paraneminen tukee työmotivaation ylläpitämistä ja tehokkuutta. Jatkokehitysehdotuksena esitetään ostotoiminnan työnmuutosprosessin uudelleen käynnistämistä.

Asiasanat: ostot, muutos, muutosvalmius, työntekijät

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Development and Management of
Health Care and Social Services

SIIPPANEN, MARIKA:
Change of Work in Purchasing Operations in Fimlab Laboratories

Master's thesis 82 pages, appendices 7 pages
November 2014

A change process in purchasing operations commenced in Fimlab Laboratories in August 2013. The change concerned company's information processing system which was developed.

The purpose of this study was to describe the change of work in purchasing operations in Fimlab Laboratories. The objective was to produce information about success and progress of the change of work. The description of the success and progress of the change of work and introduction of further development suggestions helped in the further planning of the change of work in the purchasing. The results of this study could be utilized in the developing of quality of acquisition and logistics function in Fimlab Laboratories.

The data were collected using thematic interviewing and SWOT analysis. Three professionals who had experience in purchasing function and the ordering in Fimlab Laboratories were interviewed. The data were content analysed.

The change of work was experienced as affirmative but challenging. It was regarded necessary to the future of the purchasing operations. The change of work was at the first stage. The planning stage was regarded as the foundation for the successful change of work. At this stage the change of work was regarded as indefinite and it was difficult to perceive it as a whole. It was thought that the progress had stopped. The situation was regarded as uncertain and confusing. The change of work process which had stopped raised the thoughts that it was not possible to participate in the decision making concerning the change of work. Thoughts and ideas which are related to the change of work were not utilized at the planning stage.

The change of work of purchasing function means the developing of worker's own work. It also means the learning of new matters and development in work. The improvement of the job satisfaction supports maintenance and effectiveness of the work motivation. In the future the change process could be relaunched.

Key words: purchase, change, readiness for change, worker

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	FIMLAB LABORATORIOT OY	8
2.1	Hankintatoimi	8
2.2	Ostotoiminnan työnmuutos.....	9
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, KYSYMYKSET JA TAVOITE	11
4	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	12
4.1	Ostotoiminta ja tilaaminen.....	12
4.1.1	Suorat ostot	13
4.1.2	Epäsuorat ostot.....	13
4.2	Muutosprosessi	14
4.2.1	Muutosmyönteisyys	15
4.2.2	Muutosvastarinta.....	16
4.3	Kirjallisuuskatsaus	17
4.3.1	Kirjallisuuskatsauksen toteutus.....	18
4.3.2	Kirjallisuuskatsauksen tulokset.....	24
5	METODOLOGIA	25
5.1	Laadullinen tutkimus	25
5.2	Aineiston keruu.....	26
5.2.1	Teemahaastattelu.....	28
5.2.2	EFQM excellence -malli	31
5.2.3	SWOT -analyysi.....	32
5.3	Sisällön analyysi	33
6	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	36
6.1	Aineiston keruu.....	36
6.2	Aineiston analyysi.....	37
7	TULOKSET	41
7.1	Ostotoiminnan työnmuutoksen johtaminen	41
7.2	Toimintaperiaatteet ostotoiminnan työnmuutoksessa.....	42
7.3	Ostotoiminnan työnmuutos ja henkilökunta	45
7.4	Kumppanuudet ja resurssit ostotoiminnan työnmuutoksessa	46
7.5	Ostotoiminnan työnmuutos prosessina	48
7.6	Ostotoiminnan työnmuutoksen vaikutukset toiminnan tuloksiin	49
7.6.1	Ostotoiminnan työnmuutoksen vaikutukset asiakastuloksiin	49
7.6.2	Ostotoiminnan työnmuutoksen vaikutukset henkilöstötuloksiin	50
7.6.3	Ostotoiminnan työnmuutoksen vaikutukset yhteiskunnallisiin tuloksiin	51

7.6.4	Ostotoiminnan työnmuutoksen vaikutukset suorituskykytuloksiin	51
8	POHDINTA.....	55
8.1	Eettiset kysymykset	55
8.2	Luotettavuus.....	58
8.2.1	Uskottavuus.....	58
8.2.2	Vahvistettavuus	60
8.2.3	Reflektiivisyys	62
8.2.4	Siirrettävyys	63
8.3	Tulosten pohdinta	64
8.3.1	Ajatukset ostotoiminnan työnmuutoksesta	64
8.3.2	Näkemykset ostotoiminnan työnmuutoksen edistymisestä.....	66
8.4	Tulosten merkitys	67
8.5	Kehittämissuhteet ja jatkotutkimushaasteet.....	70
	LÄHTEET.....	72
	LIITTEET	76
	Liite 1. Hakusanat tietokannoittain	76
	Liite 2. Laadunarviointilomake	78
	Liite 3. Tietoinen suostumus -lomake	79
	Liite 4. Teemahaastattelurunko	81
	Liite 5. SWOT -taulukko.....	82

1 JOHDANTO

Ennen työelämässä muutokset tapahtuivat hitaasti ja hallitusti, jolloin työntekijä koki olonsa melko turvatuksi ja esimiehen oli helppo tukea alaisiaan. Töitä riitti kaikille, kunnes 1990-luvulla työpaikoilla siirryttiin kiihtyvän muutoksen tilaan. On hyvin monenlaisia selviytymiskeinoja ja tapoja sopeutua ja asennoitua jatkuvaan muutokseen. Yksi elämänviisaus on, että muutoksessa kannattaa keskittyä ja panostaa energia siihen, mihin voi vaikuttaa. Silloin säästyy monilta turhilta harmeilta ja stressin aiheilta sekä työelämässä että elämässä yleensäkin. (Järvinen 2008, 143-144, 146.)

Muutos on nykyorganisaatioiden ilmiö ja sen vaikutukset heijastuvat kaikkeen toimintaan. Muutokset ovat moninaisia. Päällekkäisien uudistusten vuoksi muutoksesta on tullut pysyvä olotila työyhteisöissä. Paljon muutoksia läpikäyneissä organisaatioissa on koettu ja todettu tarve ihmiskeskiseen johtamiseen. Kaikissa organisaatioissa henkilöstöjohtamisessa tarvitaan suunnitelmallisuutta, strategisuutta ja resurssien tarkastelua. Se on samanaikaisesti sekä suunnitelmallista ja hallittavaa että ihmislähtöistä ja ihmisyyttä kunnioittavaa. Ihmisläheisen johtajuuden tehtävä on rakentaa pohja myönteisille organisaatiohavainnoille ja tulkinnoille, jotka samalla ovat ihmiselle tärkeitä voimavaroja muuttuvassa ja kompleksisessä työelämässä. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 202, 206-207.)

Kokemukset rakentuvat yksilön ja työyhteisön elämäntilanteista. Myönteisyydessä on ensisijaisesti kyse intuition, uskomuksen ja tiedon rakentamasta eheästä kokemusmaailmasta. Inhimillisellä pääomalla voidaan edistää tai heikentää työvoiminnan luomista. Siihen liittyvät motivaatio, käyttäytyminen, oppiminen ja kehittyminen sekä terveys. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 213, 215.)

1990-luvulla suurissakin yrityksissä oli täysin keskitettyjä osto-osastoja, jotka hoitivat kaikki hankinnat. Sen jälkeen on ollut trendinä purkaa näitä keskitettyjä osto-organisaatioita ja hajauttaa hankinnantehtäviä itsenäisiin, ketteriin ja kevyisiin tulosyksiköihin. Suurissa organisaatioissa hankintatoimen kehittämissuunnitelmat ovat osoittaneet, että hajautettua hankintatoimintaa yhteisesti koordinoimalla eli toteuttamalla uudenlaisia joustavia yhteistyömuotoja eri organisaatioyksiköiden kesken saavutetaan merkittäviä tehokkuusetuja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 317-318.)

Jonkinlaisen hankintapalveluyksikön muodostaminen organisaatioiden eri osien yhteiseksi hankintayksiköksi on malli, joka viime vuosina on saavuttanut suosiota. Täydellinen keskittäminen tai hajauttaminen äärimmilleen vietyinä harvoin on paras tapa toimia. Parhaiten toimii hajakeskitetty hybridiorganisaatio, missä osa asioista tehdään keskitetysti ja osa hajautetusti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 320-321.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata elokuussa 2013 alkanut ostotoiminnan työnmuutos Fimlab Laboratoriot Oy:ssä ja miten henkilökunta kokee työnmuutoksen. Opinnäytetyössä keskitytään ostamiseen ja tilauskäytäntöihin. Työn ulkopuolelle rajataan varsinaiset hankintaprosessit kilpailutuksineen sekä kuljetuslogistiikka.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa ostotoiminnan työnmuutoksen tämän hetkisestä onnistumisesta ja edistymisestä. Ostotoiminnan työnmuutoksen onnistumisen ja edistymisen kuvaus sekä jatkokehitysehdotuksien esiintuominen auttavat ostotoiminnan työnmuutoksen jatkosuunnittelussa. Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää Fimlab Laboratoriot Oy:n hankinta- ja logistiikkatoiminnan laadun kehittämisessä.

2 FIMLAB LABORATORIOT OY

Fimlab Laboratoriot Oy on Suomen suurin laboratorioalan yritys, joka tuottaa terveydenhuollon laboratoriopalveluja Pirkanmaalla, Kanta-Hämeessä ja Keski-Suomessa. Sen suurimpia asiakkaita ovat sairaalat, terveyskeskukset, työterveyshuolto, yksityiset lääkäriasemat ja yksityislääkäreiden potilaat. Toimipisteitä on yhteensä lähes 100 ja henkilökuntaan kuuluu noin 800 ammattilaista. Fimlab Laboratoriot Oy:n testausalueita ovat kliinisen kemian, hematologian, kliinisen genetiikan, kliinisen mikrobiologian, patologian ja kliinisen fysiologian laboratoriotutkimusten näytteenotto ja suorittaminen. (Fimlab Laboratoriot Oy 2013, 3, 10; Fimlab Laboratoriot Oy 2014.)

Yrityksen toimiala on laboratorio- ja lääkäripalvelut, opetus- ja tutkimustoiminta, muut terveydenhuoltoon liittyvät palvelut ja kauppa sekä toimialaan liittyvä henkilöstövuokraus. Sen ensisijainen tarkoitus on tuottaa sekä itse että tytäryhtiöidensä kautta toimialansa mukaisia palveluita omistajinaan olevien sairaanhoitopiirien (Pirkanmaa, Kanta-Häme ja Keski-Suomi) ja näiden jäsenkuntien lakisääteisesti järjestämän julkisen terveydenhuollon tarpeisiin. Tavoitteena on tehtäväalueen vaikuttavan ja kustannustehokkaan toiminnan turvaaminen. Fimlab Laboratoriot Oy on ensimmäinen julkisen terveydenhuollon puolelle perustettu laboratorioyhtiö. (Fimlab Laboratoriot Oy 2013, 3; Fimlab Laboratoriot Oy 2014.)

Fimlab Laboratoriot Oy on FINASin (Finnish Accreditation Service) akkreditoima laboratorio, jonka pätevyys on osoitettu kansainvälisten standardien SFS-EN ISO 17025 ja SFS-EN ISO 15189 vaatimusten mukaisesti. Yhtiön koko henkilökunta on sitoutunut noudattamaan laadunhallintajärjestelmää ja siten vastaa sen ylläpidosta. Akkreditoitu toiminta ja pätevyys ovat asiakkaille jatkuva osoitus palvelun luotettavuudesta. (Fimlab Laboratoriot Oy 2013, 5; Fimlab Laboratoriot Oy 2014.)

2.1 Hankintatoimi

Fimlab Laboratoriot Oy noudattaa materiaali- ja palveluhankinnoissaan julkisista hankinnoista annettua lakia, sitä täsmentäviä muita säädöksiä sekä yhtiön sisäistä hankintaohjeistusta ja hankintamenettelyä. Hankinnoista vastaa yhtiön hankintatoimi,

muutamia poikkeuksia lukuunottamatta. Suurin osa hankinnoista koostuu reagensseista ja näytteenottotarvikkeista. Osa näistä tuotteista tilataan Pirkanmaan sairaanhoitopiirin materiaalipalvelun kautta ja osa suoraan tuotteiden toimittajilta. Fimlab Laboratoriot Oy:n hankintatoimessa työskentelevät ostaja, laboratoriotyöntekijä ja logistiikkatyöntekijä. Hankintatoimen ja -prosessin vastuuhenkilönä toimii hankinta- ja logistiikkapäällikkö. (Fimlab Laboratoriot Oy 2013, 16; Uitti 2013.)

Kemikaalit ja reagenssit hankitaan ja merkitään erillisten ohjeiden mukaan ja niistä ylläpidetään kemikaali- ja reagenssirekisteriä. Fimlab Laboratoriot Oy:ssä ei ole erillistä omaa varastoa, joten tavarat siirtyvät kirjaamisen jälkeen suoraan tuotantoalueille. Tavarantoimittajista ylläpidetään listaa ja toimittajiin kohdistuvat reklamaatiot kirjataan. Yhteenvedot reklamaatioista käsitellään johdon katselmuksissa. Kriittisten tavarantoimittajien kanssa pidetään seurantalavereja. (Fimlab Laboratoriot Oy 2013, 15.)

Hankintojen ostotoiminnassa on käytössä kolme tietojärjestelmää: Access, eTilta ja eMedi. Access on manuaalisesti ylläpidettävä rekisteri tehdyistä suoraostoista, jota ylläpitää ostaja. Ostot tuotteiden toimittajille toteuttaa ostaja pääasiassa sähköpostitse. Tilattavia tuotteita ovat esimerkiksi reagenssit ja sekalaiset tarvikkeet, joita ei Pirkanmaan sairaanhoitopiirin materiaalipalvelun kautta voi ostaa. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin materiaalipalvelusta tehtäviin keskusvarastotuotetilauksiin käytetään eTilta -järjestelmää, jonka kautta oston toteuttaa laboratoriotyöntekijä. Keskusvarastosta tilattavia tuotteita ovat pääasiassa näytteenottotarvikkeet. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin apteekkiliikelaitoksesta tehtäviin apteekkituotetilauksiin käytetään eMedi -järjestelmää, jonka kautta oston toteuttaa ostaja tai laboratoriotyöntekijä. Apteekista tilattavia tuotteita ovat esimerkiksi käsihuuhe ja pirtu. (Uitti 2013.)

2.2 Ostotoiminnan työnmuutos

Fimlab Laboratoriot Oy:n hankintatoimessa on käynnissä ostotoiminnan prosessimuutos, jossa yrityksen laboratorion ostotoiminnassa käytettäviä tietojärjestelmiä ja prosesseja kehitetään. Muutosprosessiin on ryhdytty elokuussa 2013. Työntekijöiden näkökulmasta voidaan puhua työnmuutoksesta. Tavoitteena on ottaa käyttöön uusi tietojärjestelmä laboratoriotarvikkeiden, kemikaalien ja reagenssien

ostoon. Järjestelmän käyttöönotto tuo muutoksia vanhoihin tilauskäytäntöihin ja -prosesseihin hankintatoimessa sekä osassa alueen laboratoriotoimipisteissä. (Uitti 2013.)

Tällä hetkellä prosessimuutokseen liittyy monenlaisia pulmia ja haasteita. Niiden ratkaisemiseksi tarvitaan yhtenäinen hankintatoimen tietojärjestelmä, jolla saadaan hankintaprosessi haltuun ja sähköistettyä. Tavoitteena on työmäärältään tehokas prosessi, jossa tilaukset ovat jäljitettävissä ja jolla voidaan tukea osto- ja hankintatoimintaa. (Uitti 2013.)

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, KYSYMYKSET JA TAVOITE

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata elokuussa 2013 alkanut ostotoiminnan työnmuutos Fimlab Laboratoriot Oy:ssä ja miten työntekijät kokevat työnmuutoksen. Opinnäytetyössä keskitytään ostamiseen ja tilauskäytäntöihin. Työn ulkopuolelle rajataan varsinaiset hankintaprosessit kilpailutuksineen sekä kuljetuslogistiikka.

Opinnäytetyön kysymykset:

1. Millaisia ajatuksia työntekijöillä on ostotoiminnan työnmuutoksesta?
2. Millaisia näkemyksiä työntekijöillä on ostotoiminnan työnmuutoksen edistymisestä?

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa ostotoiminnan työnmuutoksen tämän hetkisestä onnistumisesta ja edistymisestä. Ostotoiminnan työnmuutoksen onnistumisen ja edistymisen kuvaus sekä jatkokehitysehdotuksien esiintuominen auttavat ostotoiminnan työnmuutoksen jatkosuunnittelussa. Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää Fimlab Laboratoriot Oy:n hankinta- ja logistiikkatoiminnan laadun kehittämisessä.

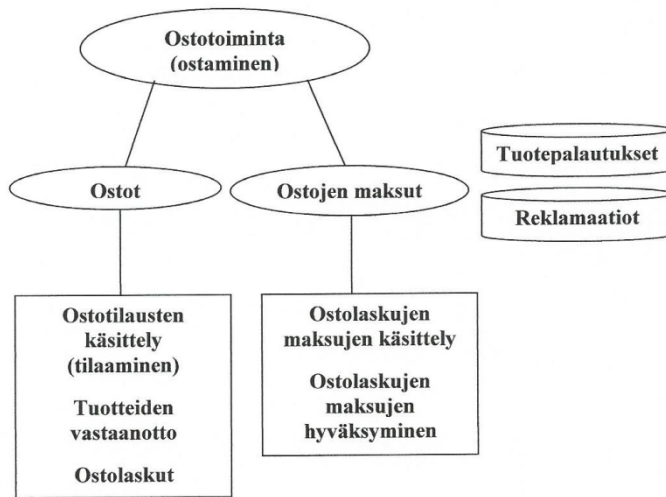
4 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

4.1 Ostotoiminta ja tilaaminen

Ostotoiminta koostuu kahdesta liiketapahtumaluokasta, jotka ovat ostot ja ostojen maksut. Ostot sisältävät ostotilauksen käsittelyn, tuotteiden vastaanottamisen ja ostolaskun. Ostojen maksuun sisältyvät ostolaskujen maksujen käsittely ja hyväksyminen. Lisäksi ostoihin liittyy erilaisia tuotepalautuksia ja reklamaatioita. (Halonen & Steiner 2009, 324.) Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012, 49) käyttävät termiä ostaminen ja määrittelevät sen hankinnan toteuttamiseen liittyviksi kaupallisiksi transaktioiksi (vastineellinen vaihto), johon sisältyvät muun muassa tilaaminen ja maksuliikenteen hoito.

Ostotoiminnan tarkoituksena on hankkia tarvikkeita ja palveluita yrityksen liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi. Ostoprosessi käynnistyy tilauksesta ja se päättyy tuotteiden tai palveluiden sekä ostolaskun vastaanottamiseen ja maksamiseen. (Halonen & Steiner 2009, 324.) Ostotoiminta liittyy yrityksen sisälogistiikkaan osana informaatiovirtaa (Riuttamäki 2013).

Tilaaminen on ostotilausten tekemistä toimittajalle sovittujen ehtojen mukaisesti. Termiä käytetään ostamisen rinnalla, kun toimittajalta tehdään tilaus ilman tarjouspyyntöjä, sopimuksia tai neuvotteluja. Tilaaminen eroaa hankinnasta tarpeen määrittelyssä. Tilaamisessa jokin muu taho on määritellyt tilaamisen tarpeen, kun taas hankinta lähtee tarpeen määrittelystä. Hankintaan sisältyy myös toimittajien ja toimittajamarkkinoiden hallinta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 49-50.) Ostotoiminnan jakautuminen ja tilaamisen sijoittuminen suhteessa ostotoimintaan on esitetty kuviossa 1.



KUVIO 1. Ostotoiminnan jakautuminen ja tilaamisen sijoittuminen ostotoimintaan

4.1.1 Suorat ostot

Hankinnat ja ostot näkyvät yrityksen tilinpäätöksessä. Siihen kirjataan ostoina suoraan tuotannossa käytettävät aineet, tarvikkeet ja tavarat, joita usein myös varastoidaan. Kululajikohtaisen jaottelun mukaan hankinnat voidaan karkeasti jakaa suoriin ja epäsuoriin ostoihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 56-57.)

Suoriin ostoihin kuuluvat yrityksen tuotannolliset hankinnat, jotka sisältyvät suoraan yrityksen tai organisaation valmistamiin tuotteisiin. Niistä käytetään myös termiä tuotannolliset hankinnat. Yrityksen päätuotteen tai palvelun tuottamiseen tarvittavat raaka-aineet ovat suorina ostoja. Asiakaspalveluun liittyvät hankinnat luokitellaan suoriksi ostoiksi. Suoria ostoja määrittävät jatkuvuus, toistuvuus ja jopa katkottomuus. Tuotantoprosessin kannalta saatavuus on keskeinen tekijä, sillä materiaalin puuttuminen keskeyttää tuotannon. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 57, 60; Hankintojen luokittelu 2013.)

4.1.2 Epäsuorat ostot

Epäsuorat ostot ovat muita kuin tuotannollista hankintoja. Epäsuoriin ostoihin lukeutuvat tyypillisesti työkalut ja tuotannon tarvikkeet, konttori- ja toimistotarvikkeet,

kunnossapidon tarvikkeet sekä kemikaalit. Myös tukipalvelut lasketaan epäsuoriin hankintoihin. Epäsuorat ostot ovat sirpaleinen ja hajanainen hankintaryhmä. Tuloslaskelmassa ne kirjataan pääasiassa muihin kustannuksiin ja sisäisissä kuluraporteissa useille eri osastoille ja yksiköille. Yrityksen hankintakustannuksista noin 40 prosenttia koostuu epäsuorista ostoista ja toimittajia on enemmän kuin suorilla ostoilla. Epäsuorien ostojen taloudellinen merkitys on suuri ja siksi yrityksissä niihin on alettu kiinnittää huomiota. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 58; Hankintojen luokittelu 2013.)

4.2 Muutosprosessi

Vain muutos on jatkuvaa nyky-yhteiskunnassa. Muutosvalmius näkyy ammattitaidon lisäksi oppimishalukkuutena, yhteistyökykynä, aloitteellisuutena ja innovatiivisuutena. Rajoja ylittävät prosessijohtaminen, oppiva organisaatio ja tiimityö ovat muutosta edistäviä elementtejä. Muutosten hallinnassa pyritään ennakoivaan toimintatapaan. Silloin muutokset voidaan toteuttaa suunnitelmallisesti. Perustana sille ovat henkilöstölle kommunikoidut yrityksen visio ja tavoitteet, jotka toteutetaan prosessien uudistamisella koulutuksen ja valmennuksen tukemana. Muutokseen liittyy positiivista energiaa, motivaatiota ja sitoutumista. Jos muutos joudutaan toteuttamaan nopeasti ja pakon sanelemana, se koetaan henkisesti rasittavampana ja se on seurauksiltaan arvaamaton. (Lecklin 2006, 218.)

Muutos on ainoa pysyvä asia työelämässä (Järvinen 2008, 143). Muutos alkaa siitä, kun toiminnassa tunnistetaan ja havaitaan uusi asia tai tarve. Toisaalta muutoksen liikkeellepanevavoima voi myös olla jokin virhe tai epäkohta, johon halutaan muutosta. Muutos koetaan välttämättömäksi uudistumisen ja kehittämisen kannalta. Riippumatta sen koosta, muutos on aina haaste. (Newton 2007, 4-5; Ponteva 2010, 10.)

Puhe muutoksesta on puhetta henkilökohtaisista iloista ja pettymyksistä, kipeistä ratkaisuksista ja valinnoista, katkeruuden aiheista ja työyhteisön tabuista. Muutos on yllätys ja järkytys, koska asiat olisivat toimineet hyvin vanhankin mallin mukaisesti. Muutos sisältää paljon hyvää, mutta sen huono toteutus aiheuttaa suurta tuskaa. Se tunkeutuu oman elämän alueelle. Muutos on kovaa ja se aiheuttaa inhimillistä kärsimystä. Lopulta kuitenkin muutoksesta selvitään ehjänä. Muutosta seuraa

ennemmin tai myöhemmin uusi muutos. (Mattila 2006, 35, 39.) Muutos on haaste, koska se koskettaa yhtä aikaa monia ihmisiä (Newton 2007, 5).

Tyypillisesti organisaatioissa on meneillään yhtä aikaa monia muutosprosesseja (Newton 2007, 3). Jatkuvat muutokset herättävät uhkakuvia ja epävarmuutta tulevaisuudesta. Muutokset eivät ole samanlaisia ja ne näyttäytyvät eri tavalla eri ihmisille riippuen asemasta organisaatiossa ja työyhteisössä. Muutoksessa työntekijä joutuu muuttamaan työskentelytapojaan ja totuttelemaan uuteen kulttuuriin ja arvoihin. (Ponteva 2010, 9; Ilmarinen & Vainio 2012, 2,4.) Muutokset koetaan uhkana, joka saa aikaan ihmisten mielissä epävarmuutta, ahdistusta, huolta ja pelkoa omasta tulevaisuudesta (Nikkilä & Paasivaara 2008, 105). Keskeisessä asemassa on muutoksesta saatavan tarkoituksen ja hyödyn merkitys, jolloin muutokseen on helpompi motivoitua (Järvinen 2008, 143).

Muutokset vaativat yksilötasolla psyykkistä työtä, jotta muuttuneista asioista saa otteen (Järvinen 2008, 143). Ihmiset ovat erilaisia. Toiset omaksuvat helposti uusia asioita, tavoitteita sekä toimintamalleja sekä -ajatuksia ja tarttuvat uuteen innokkaasti. Toiset kyseenalaistavat asioita, mutta näkevät uudistukset parannuksina ja mukautuvat uuteen. On myös niitä, jotka eivät selviydy pienistäkään muutoksista ilman vahvaa tukea. Muutokseen voidaan suhtautua myös täysin välinpitämättömästi, jolloin ihmiselle työn säilyminen on pääasia. Työelämän paineet, muutokset mukaan lukien, vaikuttavat työssä jaksamiseen ja siinä viihtymiseen. (Newton 2007, 6; Järvinen 2008, 143; Ponteva 2010, 9-10; Ilmarinen & Vainio 2012, 2,4.)

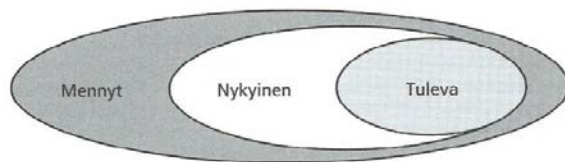
Halu muuttua löytyy jokaisesta ihmisestä itsestään eikä siihen voi pakottaa. Kokiessaan työn merkityksellisenä, työntekijä sitoutuu organisaatioon, kun hänen taidoillaan on käyttöä ja hän voi tehdä työtä vapaasti ilman uhkia. Oman osaamisen jatkuvan kehittämisen kautta voidaan hankkia ja pitää huolta omasta markkina-arvosta muuttuvassa maailmassa. (Ponteva 2010, 18-19.)

4.2.1 Muutosmyönteisyys

Muutoksen avoimesta vastaanottamisesta syntyy muutosmyönteisyys. Kun muutokseen asennoidutaan myönteisesti, muutoksen jälkeinen tulevaisuus herättää enintään pientä

intoa ja se näyttäytyy lähinnä sopeutumista vaativana ympäristötekijänä. Muutosmyönteiselle muutos on mahdollisuus. Kun muutosmyönteisyyden perusta on luja ja vakaalla pohjalla, muutos sulatetaan ja epävarmuutta keuhetaan. Silloin muutos ei muuta työn logiikkaa tai työntekijän arvoketjua. (Mattila 2006, 37, 41-42.)

Ihmisen kaikki aiemmat kokemukset ja koko eletty elämä vaikuttavat ja siirtyvät suoraan tulevaisuuden odotuksiin ja pelkoihin. Mennyt hallitsee nykyisen tulkintaa ja tulevaisuuden ennustearvoa (kuvio 2.). Avaintekijänä muutosvaiheessa uuteen tilanteeseen lähettäessä on luottamus. Luottamus on lähtökohtaisesti myönteinen voimavara, joka edistää kykyä kohdata uutta ja energian kohdentamista yhteisiin tavoitteisiin. Se on heittäytymistä epävarmuuteen samalla uskoen hyvään. Kaiken kaikkiaan luottamus nojaa vahvemmin työpaikan yhteisön varaan kuin työnantajan tai sitä edustavan johdon varaan. (Mattila 2007, 48-50; Järvinen 2008, 145.)



KUVIO 2. Meneen, nykyisen ja tulevan jäsentyminen (Mattila 2008, 39)

4.2.2 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta syntyy epätietoisuudesta. Yhdessä tekemisestä puuttuu yhteinen päämäärä. Usein muutos koetaan henkilökohtaisesti ja se aiheuttaa näkemyseroista johtuvaa kitkaa sekä konflikteja. Ne ovat myös yhdenlaisia ongelman käsittelytapoja. Mahdollisuus antaa palautetta ja asioiden selvittäminen auttavat muutoksen hyväksymisessä. Muutokseen suhtaudutaan enemmän kielteisesti kuin myönteisesti. Henkilökunnan valmisteleminen muutokseen ja henkilökunnan kouluttaminen vähentävät muutosvastarintaa. Vastalauseet eri toimijoiden välillä ovat muutosvastarinnan ilmenemismuoto, joka vaatii paljon muutoksesta keskustelua ja kärsivällisyyttä. (Su, Gammelgaard & Yang 2010.)

Muutosvastarinta kuuluu muutokseen ja muutoksen johtamiseen. Sen kautta voidaan oppia, kuinka toimintaa kehitetään yhdessä ja muutoksen vastustaminen vähenee. (Su

ym. 2010.) Muutosta ei sinänsä vastusteta, vaan siihen liittyviä menetyksiä. Muutosvastarinta on nykyisten toimivien käytäntöjen puolustamista. Se voi olla aktiivista tai passiivista ja sitä voi ilmetä sekä yksilöissä että ryhmässä. (Nikkilä & Paasivaara 2008, 108.) Muutoksiin suhtaudutaan luonnostaan varauksellisesti. Sen taustalla on itsesuojeluvaisto. Muutostilanteissa tavoitteena on tasapainon ja hallinnan tunteen säilyttäminen. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 51.)

Muutosvastarinnassa erotetaan toisistaan näkemuserot ja konfliktit. Näkemuserot ovat perusluonteeltaan rakentavia ja ilmaantuessaan ne vaativat asioiden selvittämistä ja yhteensovittamista. Konflikteissa puolestaan nopeasti muodostuneen vastarinnan ja yhteentörmäyksen syynä voi olla arvojen yhteensopimattomuus, taistelu vallasta, tiedonsaannin rajoittaminen, avoimuuden vaatimus tai turvattomuus. (Mattila 2007, 23.)

Useimmiten muutosvastarinta on epäonnistuneen tai löysän johtamisen ja hallinnon tulosta. Muutosvastarinta on kuin jäävuori, josta vain huippu on näkyvillä. Se tulee esiin viiveellä eikä se kohdistu kritiikkinä vain siihen tilanteeseen ja ryhmiin, jotka tuovat asian esille. (Mattila 2007, 26.)

4.3 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsaus on näyttöön perustuvan toiminnan kulmakivi. Se on useisiin tieteellisiin tasokkaisiin tutkimuksiin perustuva vastaus tarkoin valittuun tutkimuskysymykseen. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on yksi kirjallisuuskatsauksen perustyyppi. Se on tiivistelmä valitun aihepiirin aiempien tutkimusten olennaisesta sisällöstä ja sillä kartoitetaan ja seulotaan esiin tulosten kannalta tärkeitä ja mielenkiintoisia tutkimuksia. Kirjallisuuskatsaus luo tutkimukselle teoreettisen perustan ja sillä osoitetaan, miten aihetta on aiemmin tutkittu, miten siinä on onnistuttu, mitä aukkoja tutkimusalueeseen on jäänyt ja mihin asioihin jatkotutkimukset olisi mielekästä suunnata. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 13; Elomaa & Mikkola 2010, 21; Salminen 2011, 9-10.)

Kirjallisuuskatsaus auttaa tutkimuksen tekijää tiedostamaan tutkimuksen aihealueeseen liittyviä oletuksia yksilöllisellä ja tieteen tasolla. Se tehdään systemaattisen tiedonhaun avulla käyttäen erilaisia kotimaisia ja kansainvälisiä tietokantoja.

Kirjallisuuskatsauksessa kuvataan todellisuutta, jossa tutkittava ilmiö todentuu. Se rakentuu käsitteiden varaan ja siinä kerrotaan, mitä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä tiedetään ja miten tieto on tuotettu. Tutkija tekee synteessin aiemmasta tiedosta tutkittavan ilmiön suhteen ja osoittaa olemassa olevan tiedon aukon. Tutkimuksen tekijä löytää kirjallisuuskatsauksen avulla sisällöllisiä ja menetelmällisiä perusteluja tutkimuksensa toteuttamiselle sekä pystyy rajaamaan kysymyksen asettelua. (Kylmä & Juvakka 2012, 46-47, 51.)

Laboratorion ostotoiminnan muutoksen arvioinnista tehtiin kirjallisuuskatsaus systemaattisen katsauksen periaatteiden mukaan. Kirjallisuuskatsaus toteutettiin osana Yamk:n Näyttöön perustuva toiminta/ Systemaattinen kirjallisuuskatsaus -opintojaksoa ja siitä on kirjoitettu erillinen raportti (Siippanen 2014).

4.3.1 Kirjallisuuskatsauksen toteutus

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli kartoittaa, miten laboratorion ostotoiminnan muutoksia ja niiden vaikutuksia kustannuksiin ja työntekijöiden työtyytyväisyyteen on tutkittu. Tutkimuskysymykset olivat: Mitä laboratorion ostotoiminnan muutoksista tiedetään? Mitä laboratorion ostotoiminnan muutoksen vaikutuksista kustannuksiin tiedetään ja Mitä laboratorion ostotoiminnan muutoksen vaikutuksista työntekijöiden työtyytyväisyyteen tiedetään? Tavoitteena oli saada vahva pohja tulevan opinnäytetyön teoreettisiin lähtökohtiin.

Kirjallisuuskatsauksen tiedon keruu aloitettiin määrittelemällä hakusanoiksi asiasanat ostot/purchase, sisäinen logistiikka/internal logistics, laboratorio/laboratory, toimintamalli/action model, muutos/change, vaikutus/influence, kehittäminen/improvement, kustannukset/costs ja työhyvinvointi/ wellbeing at work. Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt hakusanat tietokannoittain ovat liitteenä 1.

Kirjallisuuskatsauksessa alkuperäistutkimuksia haettiin useista erilaisista tietokannoista. Tietokannoiksi valittiin Theseus, Academic Search Elite, Chinal, PubMed, Arto, ABI/INFORM Complete, Business Source Premier, Emerald Journals, Helecon MIX, Melinda ja LUTPub. Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt tietokannat ja niiden määrittelyt ovat raportoituna taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt tietokannat ja niiden määrittelyt (Tamk)

Tietokanta	Sisältö
Theseus	Ammattikorkeakoulujen elektronisia opinnäytetöitä.
LUTPub	Lappeenrannan teknillisen yliopiston digitaalisten julkaisujen tietokanta. LTY:n elektronisia julkaisuja ja opinnäytteitä.
Academic Search Elite (EBSCOhost)	Laaja-alainen ja monitieteellinen tietokanta. Tieteenaloina ovat yhteiskuntatieteelliset ja humanistiset tieteenalat. Mukana on myös tekniikan ja liiketalouden alan julkaisuja.
Arto	Kotimaisten artikkelien viitetietokanta.
Chinal with full Text (EBSCOhost)	Kokotekstitietokanta hoitotieteiden alalta.
PubMed	Vapaasti käytettäviä verkkolähteitä lääke- ja biotieteiden aloilta.
ABI/ INFORM Complete (ProQuest)	Kansainvälisiä artikkeleita, väitöskirjoja, lehtiä, julkaisuja ja katsauksia. Aihealueita ovat mm. liiketaloustiede, hallintotieteet ja oikeustiede sekä tietoliikennetekniikka.
Business Source Premier (EBSCOhost)	Lehtiä ja kokotekstilehtiä johtamisen, markkinoinnin, kaupan ja rahoituksen alalta. Aihealueita ovat liiketalous ja hallinto sekä tekniikka.
Emerald Journals	Tieteellisiä kokotekstilehtiä aihealueina johtaminen, talous, tekniikka, informaatiokoulutus ja yhteiskuntatieteet.
Helecon MIX	Kauppakorkeakoulun kirjastoon hankittuja kirjoja ja graduja sisällysluetteloineen sekä valikoidusti kotimaisissa talouselämän aikakauslehdissä ilmestyneitä artikkeleita.
Melinda	Suomalaisten kirjastojen yhteistietokanta.

Alkuperäistutkimuksille asetettiin sisäänotto- ja hylkäämiskriteerit. Niiden avulla saatiin alkuperäistutkimusten valinta rajattua vain tietyinä aikana julkaistuihin tutkimuksiin, määriteltyä kansallisten ja kansainvälisten tutkimusten näkökulmat sekä tutkimusten soveltaminen laboratoriotöihin ja terveydenhuoltoon. Valinta rajautui myös julkaisukielen ja laadunarviointipisteiden mukaan. Alkuperäistutkimusten sisäänotto- ja hylkäämiskriteerit on esitetty taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Alkuperäistutkimusten sisäänotto- ja hylkäämiskriteerit

Sisäänottokriteerit	Hylkäämiskriteerit
Tutkimukset on julkaistu vuosina 2005-2013.	Tutkimusten julkaisuvuosi on aiempi kuin 2005.
Kansallisissa tutkimuksissa näkökulma on: ostot ja sisäinen logistiikka sekä toimintamallin muutoksesta johtuvat vaikutukset kustannuksiin tai työhyvinvointiin.	Tutkimukset, joiden näkökulmana on kilpailutus tai logistiset kuljetusratkaisut.
Kansainvälisissä tutkimuksissa näkökulmana on: ostot tai sisäinen logistiikka sekä toimintamallin muutoksesta johtuvat vaikutukset kustannuksiin tai työhyvinvointiin.	Maksulliset julkaisut.
Tutkimuksesta saatava tieto on sovellettavissa laboratoriotointaan ja terveydenhuoltoon.	Tutkimukset, joita ei voi soveltaa laboratoriotointaan ja terveydenhuoltoon.
Eri metodein tehdyt tutkimukset hyväksytään.	Tutkimuksia ei ole saatavana kokonaisuudessaan sähköisessä muodossa (=e-aineisto/pdf).
Tutkimuksen tai artikkelin julkaisukieli on suomi, englanti tai ruotsi.	Tutkimuksen julkaisukieli on muu kuin suomi, englanti tai ruotsi.
Tutkimus saa laadunarviointipisteitä vähintään 15 (max 20).	Tutkimus saa laadunarviointipisteitä vähemmän kuin 15.

Tiedon haku tehtiin ajalla 15. - 22.12.2013. Lisäksi tehtiin yksi lisähaku 27.12.2013. Tiedon haku ja sen eteneminen osumien suhteen sekä otsikon ja tiivistelmän perusteella valittujen tutkimuksien määrät on esitetty taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Tiedon haku, sen eteneminen ja osumat

	ostot/purchase	sisäinen logistiikka/internal logistics	ostot/purchase sisäinen logistiikka/internal AND laboratorio/laboratory	OR logistiikka/logistics laboratorio/laboratory	otsikon ja tiivistelmän perusteella valitut
Theseus	2129	1668	193		1
Academic Search Elite	1868	61	8		0
Chinal	1716	11	1		0
PubMed	7523	27497	1230		0
Arto	5	122	5		0
ABI/INFORM Complete	3 546155	118 180	7328		2
Business Source Premier	249 687	116	3		0
Emerald Journals	33 758	2547	2547		0
Helecon MIX	47	1	47		0
Melinda	125	17	121		0
LUTPub	129	257	3		1

Sisäänotto- ja hylkäämiskriteerit täytäneiden alkuperäistutkimusten näytön aste arvioitiin. Näytön aste arvioitiin Suomen sairaanhoitajaliiton laatiman luokituksen perusteella. Näytön asteen arviointikriteerit on esitetty taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Näytön asteen arviointikriteerit (Palomäki & Piirtola 2012)

ASTEIKKO	NÄYTÖN ASTE
I	Meta-analyysi, hyvä systemoitu katsaus.
II	Systemoitu katsaus, yksi satunnaistettu hoitokoe (RTC=randomized controlled trial) tai useita hyviä kvasikokeellisia tutkimuksia, joiden tulokset ovat samansuuntaiset.
III (a)	Yksi hyvä kvasikokeellinen tutkimus tai useita muita kvasikokeellisia tutkimuksia, joiden tulokset ovat samansuuntaiset.
III (b)	Useita määrällisesti kuvailevia tai korrelatiivisia tutkimuksia, joissa samansuuntaiset tulokset.
III (c)	Useita hyviä laadullisia tutkimuksia, joiden tulokset ovat samansuuntaiset.
IV	Yksittäiset hyvät muut tutkimukset, tapaustutkimukset, konsensuslausumat ja asiantuntija-arviot. Kun näyttö on arvostettujen asiantuntijoiden konsensuksen tulosta, kuvataan, miten se on syntynyt.

Sisäänotto- ja hylkäämiskriteerinä oli alkuperäistutkimusten laadunarviointi ja siinä saadut pisteet. Laatu arvioitiin käyttämällä Palomäen & Piirtolan (2012) opinnäytetyöhönsä laatimaa laadunarviointilomaketta, joka on liitteenä 2. Kirjallisuuskatsaukseen valikoitui kolme alkuperäistutkimusta, jotka saivat laadun arvioinnissa vähintään 15 pistettä. Kirjallisuuskatsaukseen valitut alkuperäistutkimukset on esitetty taulukossa 5. sivuilla 22-23.

TAULUKKO 5. Kirjallisuuskatsaukseen valitut alkuperäistutkimukset

	Tutkimuksen tekijät, vuosi, tutkimuksen nimi ja maa	Tieteenala	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskäsitteet	Metodi	Kohde-ryhmä	Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmä	Keskeiset tulokset	Näytön vahvuus	Laadun-arviointipisteet
1	Su, Gammelgaard & Yang, 2010 Logistics innovation process revisited: insights from a hospital case study Taiwan	Liiketalous	Kehittää sairaalan sisäistä logistiikkaa ja saada tietoa intervention vaikutuksista organisaatiossa ja toimitusketjuissa. Mitä voidaan oppia logistisista innovaatioprosesseista?	Toimintatutkimus	Sairaalan logistiikkayksikkö	Osallistuva havainnointi ja tilastojen analyysit. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	Logistiset innovaatioprosessit ovat dynaamisia ja voivat parantaa toimittajayhteistyötä. Logistiset innovaatiotoimitusketjussa ovat riippuvaisia sisäisistä sidosryhmistä ja ulkoisista yhteyksistä	IIIb	15/20
2	Röyttä, 2009 Sairaalan hankintojen kehittäminen Suomi	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaamisen johtaminen	Sairaanhoidon piirin hankintojen analysointi	Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus	Keskisuomen sairaanhoidon piirin logistiikkayksikkö	Osallistuva havainnointi ja tiedonhaku shp:n tietojärjestelmistä. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi, ABC- ja ostosalkku-analyysi	Tietoa ostojen jakautumisesta toimittajittain, arviointilomake ja kehittämiskohdeiksi tilausten sähköistämisen ja tilauskäytäntöjen yksinkertaistaminen	IIIb	19/20

3	<p>Mattila, 2006</p> <p>Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa – tutkimus kolmesta suuryrityksestä</p> <p>Suomi</p>	Valtiotiede	<p>Luoda muutoksen edistämisen ja vastarinnan yleinen malli, joka auttaa ymmärtämään syy-seuraussuhteita.</p> <p>Miksi organisaation, työn ja työyhteisön muutoksia kannatetaan tai vastustetaan, ja miten näihin kantoihin päädytään?</p> <p>Minkälaisia ovat muutoksen edistämisen ja sen vastustamisen erilaiset toimintamuodot, ja milloin niihin turvautaan?</p> <p>Miten osalliset kokevat ja esittävät oman paikkansa ja toimintansa muutostilanteessa ja suhteessa niihin?</p>	Kvalitatiivinen tutkimus	Kolmen suuryrityksen organisaatioiden henkilöstöryhmät	<p>muutos-elämänkerat (N=309) ja teemahaastattelut (N=154)</p> <p>Aineistolähtöinen sisällönanalyysi</p>	Moniportainen kategoriarakenne, joka tiivistyy kokonaiskuvaksi toiminnan mallista muutoksessa.	IIIc	17/20
---	---	-------------	--	--------------------------	--	--	--	------	-------

4.3.2 Kirjallisuuskatsauksen tulokset

Kirjallisuuskatsauksen tulokseksi saatiin arvioinnin kohteita ostotoiminnan kehittämisessä. Arvioinnin kohteita olivat muutokset ostoprosessissa, kustannukset logistiikassa ja kokemukset työhyvinvoinnista. Ostotoiminnan muutos oli ostotoiminnan sähköistäminen ja logistiikan yksinkertaistaminen. Logistiikan kustannuksia arvioitaessa kohteeksi otettiin henkilöstökustannukset, varastointikustannukset tai materiaalin hankintakustannukset. Arvioitaessa ostotoiminnan muutoksen vaikutuksia työhyvinvointiin asiaa tarkasteltiin muutosmyönteisyyden ja muutosvastarinnan näkökulmista. (Mattila 2006; Røyttä 2009; Su ym. 2010.)

Ostotoiminnan sähköistamisellä ja logistiikan yksinkertaistamisella oli vaikutus logistiikan tehokkuuteen, laatuun ja kustannuksiin. Kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimusten perusteella ostotoiminnan sähköistamisellä ja logistiikan yksinkertaistamisella saatiin tehostettua logistista prosessia vähentämällä virheitä ja lisäämällä tarkkuutta. Lisäksi logistisen prosessin sähköistamisellä mahdollistettiin prosessin seuranta ja jäljitettävyys. Säästöjä ostotoiminnan sähköistamisellä ja logistiikan yksinkertaistamisella saatiin henkilöstö- varastointi- ja materiaalien hankintakustannuksiin. Työn muutosta ja muutosprosessia puolestaan arvioitiin työhyvinvoinnin näkökulmasta. (Mattila 2006; Røyttä 2009; Su ym. 2010.) Muutosvastarintaa esiintyi enemmän kuin muutosmyönteisyyttä. Muutoksen kokeminen katsottiin olevan subjektiivista ja siihen vaikuttivat monet seikat niin henkilökohtaisessa elämässä kuin työelämässä. Jokainen tutkimus ja tutkittava oli sen suhteen ainutkertainen. (Mattila 2006.)

5 METODOLOGIA

5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen (kvalitatiivinen tutkimus) lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään totuutta tutkimuskohteena olevista ilmiöistä ja jäsentämään moninaista todellisuutta entistä paremmin hallittavaan muotoon. Tapahtumat muotoilevat toisiaan eikä todellisuutta siten voida osittaa mielivaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on tutkia kohdetta kokonaisvaltaisesti ottaen huomioon arvolähtökohdat, sillä arvot muokkaavat, miten tutkittavaa ilmiötä ymmärretään. (Puusa & Juuti 2011a, 41; Puusa & Juuti 2011b, 51; Kylmä & Juvakka 2012, 16-17; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161, 164.)

Laadullisessa tutkimuksessa keskipisteenä on ihminen niin tutkimuksen kohteena kuin tutkimuksen tekijänä (Puusa & Juuti 2011b, 52). Ihmislähtöisyys eli ihmisen asema ja osuus ovat laadullisessa tutkimuksessa erityisen tärkeitä kahdella tavalla. Toisaalta kysymys on tutkimuksen tekijästä itsestään, toisaalta tutkimukseen osallistuvien ihmisten asemasta tiedon luomisessa. Laadullisessa tutkimuksessa on tutkimuksen toimijoita tai osallistujia tutkimuskohteen sijaan. Todellisuus ei ole tutkimuksen tekijästä ja osallistujasta erillistä eikä tutkimuksen tekijä siis voi asettua täysin ulkopuolisen tarkkailijan asemaan. (Kylmä & Juvakka 2012, 20, 28.) Laadullisessa tutkimuksessa ei voida saavuttaa objektiivisuutta täysin, koska tutkimuksen tekijä ja aiemmat tiedot liittyvät tiiviisti yhteen (Hirsjärvi ym. 2013, 161).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tekijällä on mahdollisuus joustavaan tutkimuksen suunniteluun ja toteutukseen (Eskola & Suoranta 2005, 20). Laadullinen tutkimus on luonteeltaan sellainen, että se toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2013, 164). Tutkimusprosessi elää ja muotoutuu koko tutkimuksen ajan ja tutkimuksen eri vaiheet liittyvät toisiinsa (Puusa & Juuti 2011b, 51). Laadullista tutkimusta ohjaavat mitä-, miksi- ja miten-kysymykset. Myös sille tyypilliset laajat tutkimustehtävät voivat tarkentua tutkimuksen kuluessa. (Kylmä & Juvakka 2012, 26.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita (Hirsjärvi ym. 2013, 161). Tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa tai teoriaa. Siksi laadullista tutkimusta käytetään silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä on vähän tai ei yhtään aikaisempaa tutkimustietoa, mutta myös silloin, kun halutaan jo tutkittuun ilmiöön uusi näkökulma. (Kylmä & Juvakka 2012, 30.)

Laadullinen tutkimus on luonteeltaan aineistolähtöistä (induktiivista), teorialähtöistä (deduktiivista) tai teoriaohjaavaa (abduktiivista). Aineistolähtöisessä tutkimuksessa tehdään havaintoja yksittäisistä tapahtumista, jotka yhdistetään laajemmaksi kokonaisuudeksi. Tutkimusta eivät ohjaa teoreettiset lähtökohdat. Tavoitteena on osallistujien näkökulman ymmärtäminen, koska mielenkiinnon kohteena on todellisuus ja tutkittava ilmiö tutkimuksen osallistujien subjektiivisesta näkökulmasta. Tutkimus kohdentuu tutkittavan ilmiön laatuun, ei sen määrään. Lähestymistapa korostaa todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta, joka on laadullisen tutkimuksen tunnuspiirre. (Puusa & Juuti 2011b, 47-48; Kylmä & Juvakka 2012, 22-26.)

Laadullisessa tutkimuksessa saadaan tulokseksi ehdollisia selityksiä, jotka rajoittuvat aikaan ja paikkaan (Hirsjärvi ym. 2013, 161). Laadullisella tutkimuksella tuotettu tieto on sidoksissa tutkimuksen osallistujien elämäntilanteisiin, aikaan ja paikkaan. Tieto on siis aika- ja paikkasidonnaista. Todellisuus näyttäytyy eri ihmisille erilaisena eli todellisuuksia on useita. Koska tulkinnoilla on merkitystä ihmisen subjektiivisen todellisuuden määräytymiselle, ei siis voida väittää, että olisi olemassa yhtä totuutta samasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2011a, 31; Kylmä & Juvakka 2012, 28-29.)

5.2 Aineiston keruu

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään erilaisia aineiston keruumenetelmiä kuten haastattelu, kysely, havainnointi tai käyttämällä erilaisia dokumentteja aineistona. Aineiston keruumenetelmiä käytetään yksittäin, rinnakkain tai niitä yhdistetään. Tutkimuksen aineiston keruussa käytettävän menetelmän ratkaisevat tutkimuskysymykset. Pääsääntöisesti laadullinen aineisto on ilmiöasultaan tekstiä. Aineiston keruulle on tyypillistä läheinen kontakti tutkimukseen osallistujiin ja luonnollisten olosuhteiden painottuminen. Tutkimuksen osallistajat määrittävät

tutkimuksen etenemistä. (Eskola & Suoranta 2005, 15-16; Kylmä & Juvakka 2012, 27-29, 64; Tuomi & Sarajärvi 2013, 71.)

Aineiston keruun aikana tutkimuspäiväkirjaan kirjataan havaintoja, ideoita, mietteitä ja kysymyksiä. Siihen voidaan kirjata myös suunnitelmia ja niiden muutoksia ja syitä sekä lähdevinkkejä. Tutkimuspäiväkirja on hyvä apuväline tutkimuksen edistämässä ja seuraamisessa. (Hirsjärvi ym. 2013, 45.) Tutkimuspäiväkirjaan tutkija kirjoittaa tunnelmia ja ajatuksiaan omasta prosessistaan. Aineiston keruutilanteessa tutkimuksen tekijä tekee muistiinpanoja kuvailemalla tilanteita ja osallistujia. (Kylmä & Juvakka 2012, 76.)

Laadullisessa tutkimuksessa kerätään myös taustatietoja tutkimuksen osallistujista. Osallistujien taustatietojen perusteella kerrotaan, minkälaiset ihmiset antoivat kuvauksen tutkimuskohteesta. Tutkimuksen osallistujat valitaan tarkoituksenmukaisesti niin, että he ovat henkilöitä, joilla on kokemusta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Puhutaan myös harkinnanvaraisesta näytteestä. Määrällisesti osallistujia on yleensä vähän. Laadullisessa tutkimuksessa ei tarvita satunnaistamista tai määrällistä edustavuutta, sillä pyrkimyksenä on kerätä mahdollisimman rikas aineisto ja kattava kuva tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä (teoreettinen edustavuus). (Eskola & Suoranta 2005, 18, 61; Hirsjärvi & Hurme 2006, 58-59; Puusa & Juuti 2011b, 55; Puusa 2011, 76; Kylmä & Juvakka 2012, 26-27, 58, 76; Hirsjärvi ym. 2013, 164.)

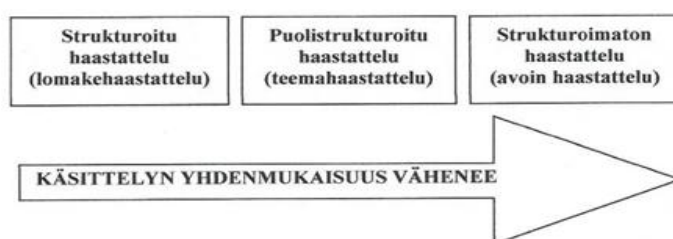
Kun aineisto kerätään suoraan tutkittavilta ja se tallennetaan sellaisenaan, tutkittavia informoidaan riittävästi tutkimuksesta kirjallisesti ja heiltä pyydetään vapaaehtoinen suostumus (Kuula 2006, 119). Pätevän suostumuksen antaminen osallistumisesta tutkimukseen edellyttää tutkittavien yksityiskohtaista informointia tutkimuksen luottamuksellisuudesta (Mäkinen 2006, 116). Riittävä tiedonsaanti ei merkitse ainoastaan tiedon antamista. Se tarkoittaa myös sitä, että tutkija varmistaa, että haastateltava ymmärtää saamansa tiedon ja sen sisällön. Tietoinen suostumus pohjautuu vapaaehtoisuuteen. (Kylmä & Juvakka 2012, 150.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolle ei ole määritelty sääntöjä. Aineiston koko riippuu siitä, mitä halutaan tietää ja mikä on tutkimuksen tarkoitus. (Patton 2002, 244.) Pienestä osallistujamäärästä huolimatta laadullisessa tutkimuksessa aineisto on laaja. Liian suuri osallistujien määrä voi johtaa liian laajaan aineistoon vaikeuttaen aineiston

analyysia ja oleellisen löytämistä siitä. Jos osallistujia on puolestaan liian vähän, aineisto jää riittämättömäksi. Osallistujien määrä arvioidaan tutkimuksessa aina tapauskohtaisesti. Aineisto on riittävä ja kylläntynyt (saturaatio), kun uudet osallistujat eivät tuota tutkimusongelman kannalta uusia näkökulmia tutkittavaan ilmiöön ja samat asiat alkavat kertautua haastatteluissa. (Eskola & Suoranta 2005, 62-63; Kylmä & Juvakka 2012, 26-27, 58; Hirsjärvi ym. 2013, 182; Tuomi & Sarajärvi 2013, 87.)

5.2.1 Teemahaastattelu

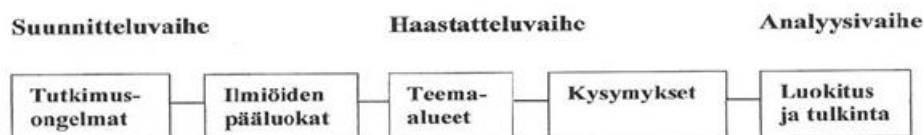
Teemahaastattelu on yksi tutkimushaastattelun muoto. Siitä käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto, joka on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelumallia. (Vilka 2005, 101; Hirsjärvi & Hurme 2006, 47-48; Hirsjärvi ym. 2013, 208.) Teemahaastattelu luo laajemmat mahdollisuudet yksilöityjen tulkintojen esittämiseen kuin strukturoitu haastattelu, kun taas strukturoimattomaan haastatteluun verrattuna teemahaastattelu asettaa haastattelutilanteelle tiukemmat rajat. (Eskola & Suoranta 2005, 88.) Teemahaastattelun suhde strukturoituun ja strukturoimattomaan haastatteluun on kuvattu kuviossa 3.



KUVIO 3. Teemahaastattelu suhteessa strukturoituun ja strukturoimattomaan haastatteluun (Hirsjärvi & Hurme 2006, 44)

Teemahaastattelu nimensä mukaisesti rakentuu teemojen varaan, joten tärkeässä asemassa on haastatteluteemojen suunnittelu. Teemojen avulla tutkittava ilmiö puretaan osa-alueisiin, joiden sisältöä ja merkityksiä pyritään ymmärtämään esittämällä niihin liittyviä kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 66; Puusa 2011, 82.) Teema-alueet nousevat tutkittavan ilmiön teoria- ja tutkimustiedosta. Haastattelurunko on näistä

käsitteistä koostuva teema-alueuettelo, joihin varsinaiset haastattelukysymykset kohdistuvat. Hyvä haastattelurunko on tarpeeksi väljä. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 66-67; Puusa 2011, 82.) Teema-alueiden paikka tutkimuskokonaisuudessa on esitetty kuviossa 4.



KUVIO 4. Teema-alueiden paikka tutkimuskokonaisuudessa (Hirsjärvi & Hurme 2006, 67)

Tärkeä osa teemahaastattelua on tehdä esihaastatteluja ennen varsinaisia haastatteluja. Kyse on haastattelukäytäntöjen testaamisesta. Mahdollisesti samalla saadaan vinkkejä ja ideoita haastattelumateriaalin kehittämiseen, kun tarpeettomat osiot karsitaan pois. Esihaastatteluilla saadaan myös esimerkiksi selville haastattelujen keskimääräinen ajallinen pituus. (Eskola & Suoranta 2005, 88-89; Vilkkä 2005, 109; Hirsjärvi & Hurme 2006, 72-73; Eskola & Vastamäki 2007, 39-40.)

Teemahaastattelu vaatii käytännön järjestelyjä haastattelun ajankohdan, paikan, keston ja välineistöstä päättämisen suhteen. Haastattelujen ajankohdaksi suositellaan huhtitoukokuuta ja syys-lokakuuta. Työssä käyväälle henkilölle sopiva ajankohta on ilta- tai vapaapäivä, jos haastattelua ei voi tehdä haastateltavan työpaikalla. Haastattelupaikka on yleisimmin koti, julkinen tila tai työpaikka. Hyvä haastattelupaikan miljöö on rauhallinen ja häiriötön. Haastattelun onnistumiseen keskeisesti vaikuttaa istumajärjestys, joka valitaan niin, että molemmat osapuolet näkevät toistensa ilmeet ja eleet. Haastattelujen keskimääräinen kesto on 1,5 - 2 tuntia, mutta se voi vaihdella suurestikin haastateltavasta riippuen. Haastattelun tallentaminen on välttämätöntä, jotta haastattelu sujuu nopeasti ilman katkoja. Onnistunut haastattelu on luonteva ja tunnelmaltaan mahdollisimman vapautunut. Haastattelun nauhoittaminen on tavallisin tapa tallentaa haastatteluaineisto, jolloin siitä saadaan säilytettyä olennaiset asiat. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 73-75, 91-92.)

Teemahaastattelussa käsitellään vain joitain erityisiä, tutkittavaan teemaan liittyviä asioita (Alasuutari 2011, 51). Olennaisinta haastattelussa on, että se etenee keskeisten teemojen kehystämänä, jolloin saadaan haastateltavan ääni kuuluviin ja haastateltavan tulkinnat asioista sekä niiden merkityksistä juuri hänelle. Teemahaastattelussa ollaan kiinnostuneita tutkittavan ilmiön perusluonteesta ja -ominaisuuksista. Sillä päästään myös lähemmäksi niitä merkityksiä, joita ilmiöille annetaan. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 28, 48, 66.) Tutkimushaastattelussa haastattelijan tehtävänä kuvata haastateltavan ajatuksia, käsityksiä, kokemuksia ja tunteita. Tavoitteena on saada monipuolisia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 41; Kylmä & Juvakka 2012, 79.)

Haastattelu on joustava tiedonkeruumuoto (Tuomi & Sarajärvi 2013, 73). Teemahaastattelussa teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat, mutta kysymysten muoto, järjestys ja laajuus ovat vapaamuotoiset. Haastattelijaa varmistaa, että teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi siinä järjestyksessä ja laajuudessa, kun se jokaisen haastateltavan kohdalla on tarpeen. On hyvin yleistä, että haastattelut tehdään yksilöhaastatteluina. (Eskola & Suoranta 2005, 86; Vilkkä 2005, 101-102; Hirsjärvi & Hurme 2006, 48, 61; Eskola & Vastamäki 2007, 27; Puusa 2011, 82; Hirsjärvi ym. 2013, 208.)

Haastatteluun kuten teemahaastatteluunkin sisältyy monia virhelähteitä, jotka johtuvat sekä haastattelijasta että haastateltavasta. Siinä ei voida taata samanlaista anonyymiutta kuin lomakkeilla. Lisäksi se on tutkijalle vaativa ja edellyttää haastattelijakoulutusta. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 35-36.)

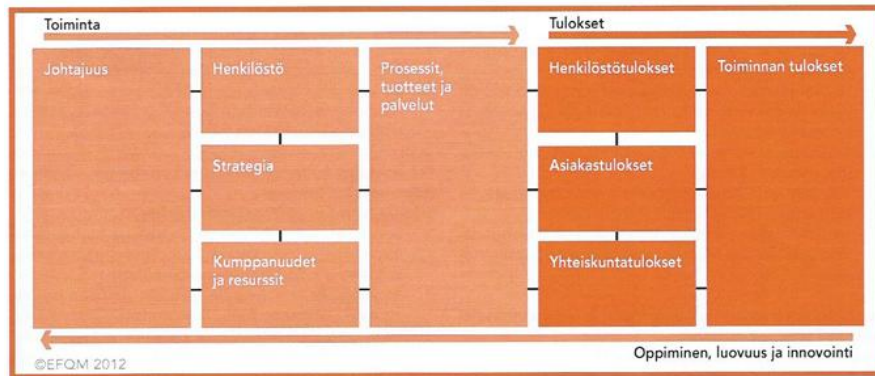
Tarkoituksenmukaisesti haastateltaviksi valitut henkilöt edustavat erityistä ryhmää ja heille esitetään haastattelupyyntö. Yhteydenoton tarkoituksena on motivoida yhteistyöhön. Haastateltaville voidaan lähettää esimerkiksi kirje, jossa ilmoitetaan, että heitä tullaan pian pyytämään haastateltaviksi. Jos haastateltava ei kieltäydy, sovitaan haastatteluun suostumisesta vielä erikseen kirjallisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 83-86.) Teemahaastatteluun osallistujat eivät ole vain tiedon hankkimisen välineitä, vaan haastattelulla lisätään myös heidän ymmärrystään tutkittavasta asiasta. Sillä on vaikutusta haastateltavien ajattelu- ja toimintatapoihin. (Vilkkä 2005, 103.) Haastattelut perustuvat siihen, että haastateltavat ovat sekä tiedon kohteita että tiedon lähteitä (Alastalo 2005, 57).

Teemahaastattelu on avoin ja haastateltava voi halutessaan puhua varsin vapaamuotoisesti. Näin vuorovaikutuksessa kerätyn aineistomateriaalin voidaan katsoa ilmentävän haastateltavan puhetta itsessään, jossa korostuvat asioille annetut tulkinnat ja merkitykset. (Eskola & Suoranta 2005, 87; Puusa 2011, 82; Tuomi & Sarajärvi 2013, 75.) Vuorovaikutuksessa haastatteluvastausten katsotaan heijastavan myös haastattelijan läsnäoloa ja hänen tapansa kysyä asioita (Hirsjärvi & Hurme 2006, 49). Teemahaastattelu on melko lähellä luonnollista keskustelutilannetta. Koska haastattelija toimii opitun ja vaistonvaraisen käyttäytymismallin mukaan, tältä kannalta katsottuna haastattelijan reaktiot ovat osa tutkimusaineistoa. (Alasuutari 2011, 144-145.)

5.2.2 EFQM excellence -malli

EFQM excellence -malli on itsearviointityökalu, jolla organisaatiot pystyvät toimialasta, koosta, rakenteesta tai kehitysvaiheesta riippumatta arvioimaan toimintaansa eri näkökulmista. Tuloksista saatavaa palautetta hyödynnetään toiminnan kehittämässä. Oppiminen, luovuus ja innovointi auttavat kehittämään toimintaa, joka parantaa tuloksia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 325-326; Lindroos & Lohivesi 2006, 237; Laatukeskus 2012, 9.) Arviointi antaa laajan kuvan siitä, miten eri asioita on osattu toteuttaa eli missä asioissa ollaan nyt hyvällä tasolla ja mitkä asiat vaativat kehittämistä. (Hannus 2004, 130-131; Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 325-326; Lindroos & Lohivesi 2006, 238.)

EFQM excellence -malli on johtamisen viitekehys, johon sisältyy yhdeksän arviointialuetta. Niistä viisi (johtajuus, strategia, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit, tuotteet ja palvelut) liittyy toimintaan ja neljä (asiakastulokset, henkilöstötulokset, yhteiskuntatulokset sekä toiminnan tulokset) tuloksiin. Jokaisen arviointialueen sisällä on erilaisia arviointikohtia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 325-326; Lindroos & Lohivesi 2006, 237; Laatukeskus 2012, 9.) EFQM excellence -malli ja sen arviointialueet on kuvattu kuviossa 5.



KUVIO 5. EFQM excellence -malli ja arviointialueet (Laatukeskus 2012, 9)

5.2.3 SWOT -analyysi

SWOT -analyysillä tarkastellaan ja arvioidaan yrityksen erilaisia vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Sitä voidaan käyttää moneen tarkoitukseen. Analyysillä saadaan koottua selkeä yleiskuva rajatusta arviointialueesta ja sen nykytilanteesta. Analyysin kohteeksi valitaan esimerkiksi yrityksen oma toiminta koko laajuudessaan, oman toiminnan tai jonkin tuotteen tai palvelun asema ja kilpailukyky tai kilpailijan toiminta ja kilpailukyky. Analyysi tehdään yksilö- tai ryhmätyönä. (Lindroos & Lohivesi 2006, 35, 217.)

Analyysissa kootaan yhteen siihen osallistuvien henkilöiden näkemykset ja muodostetaan yhteinen näkemys. Asioiden arviointi on subjektiivista ja tuloksena on usein, että samat asiat voivat olla sekä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia että uhkia. Tuloksena analyysin pohjalta tehdään päätelmiä, miten vahvuuksia käytetään hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten mahdollisuudet hyödynnetään ja miten uhat vältetään. (Lindroos & Lohivesi 2006, 217.)

SWOT -taulukko on kuvattu kuviossa 6.

Sisäiset vahvuudet (Strengths)	Sisäiset heikkoudet (Weaknesses)
Ulkoiset mahdollisuudet (Opportunities)	Ulkoiset uhat (Threats)

KUVIO 6. SWOT -taulukko (Lindroos & Lohivesi 2006, 218)

5.3 Sisällön analyysi

Sisällön analyysi on aineiston analyysitapa, jolla tutkittavasta ilmiöstä saadaan sanallinen ja selkeä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällön analyysi on tekstianalyysia ja siksi se soveltuu erilaisten dokumenttien kuten haastattelujen analyysitavaksi. Laadullisessa aineiston analyysissa sisällön analyysi on perustyöväline. Sen avulla systemaattisesti ja objektiivisesti kerätty laadullinen aineisto saadaan järjestetyksi tuloksia ja johtopäätöksiä varten kadottamatta kuitenkaan aineiston sisältämää informaatiota. Sisällön analyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn. (Patton 2002, 453; Eskola & Suoranta 2005, 137; Kylmä & Juvakka 2012, 112-113; Tuomi & Sarajärvi 2013, 103-104, 106, 108, 112.)

Tutkimuksen tarkoitus ohjaa analyysia (Patton 2002, 434). Sisällön analyysilla on erilaisia muotoja. Jako perustuu siihen, millaista päättelyn logiikkaa tutkimuksessa käytetään. On olemassa teorialähtöinen (deduktiivinen) sisällön analyysi, jossa aineiston analyysia ohjaa valmis, aikaisemman tiedon perusteella muodostettu viitekehys. Teoriaohjaavan analyysin päättelyn logiikka (abduktiivinen päättely) ei perustu suoraan teoriaan, vaan siinä teoria voi toimia apuna analyysin etenemisessä. Aineistolähtöinen sisällön analyysi (induktiivinen) etenee yksittäisestä havainnosta yleiseen väitteeseen. Siinä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teorettinen kokonaisuus. (Patton 2002, 453-454; Eskola & Suoranta 2005, 83; Tuomi & Sarajärvi 2013, 95-97.)

Ennen analyysin aloittamista määritetään analyysiyksikkö, joka haastatteluaineistossa voi olla lause, lauseen osa tai ajatuskokonaisuus. Analyysiyksikön määrittämistä ohjaavat tutkimuskysymykset ja aineiston laatu. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 95, 110.)

Aineiston käsittely alkaa aineiston puhtaaksikirjoittamisella (litterointi). Aineistoa kirjoitettaessa tekstimuotoon, tehdään samalla alustavaa analyysia perehtymällä aineistoon ja rajaamalla tutkittava ilmiö. (Vilka 2005; 115; Kylmä & Juvakka 2012, 65, 110-111; Tuomi & Sarajärvi 2013, 92.) Puhtaaksikirjoitus riippuu tutkimusotteesta. Se tehdään koko haastatteludialogista, pelkistä teema-alueista tai vain haastateltavan puheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 135, 138-139.) Teemahaastattelulla kerätyn aineiston teemat muodostavat eräänlaisen jäsenyyksen aineistoon (Eskola & Suoranta 2005, 151).

Aineistolähtöisessä sisällön analyysissa on kolme vaihetta: pelkistäminen, ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. Aineiston pelkistäminen (reduointi) tarkoittaa tiedon tiivistämistä tai pilkkomista osiin karsimalla siitä tutkimuksen kannalta kaikki epäolennainen pois. Aineistosta etsitään alkuperäisilmaisuja, jotka kuvaavat tutkimuskysymyksiä. Alkuperäisilmaukset kirjataan aineistosta nostetuilla ilmauksilla eli aineisto pelkistetään. Tulosten raportoinnissa alkuperäisilmauksia käyttämällä oikeutetaan tutkimuksessa tehdyt analyttiset päätelmät. (Kylmä & Juvakka 2012, 116-118; Tuomi & Sarajärvi 2013, 108-109.)

Ryhmittely (klusterointi) kokoaa pohjan opinnäytetyön perusrakenteelle ja alustavat kuvaukset tutkittavasta ilmiöstä. Pelkistetyistä ilmauksista etsitään samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Luokitteluyksiköksi valitaan tutkittavan ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys. Samaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi, joka nimetään sitä kuvaavalla käsitteellä. Aineisto tiivistyy, kun yksittäiset tekijät sulautuvat yleisempiin käsitteisiin ala- ja yläluokiksi sekä yhdistäväksi luokaksi. (Kylmä & Juvakka 2012, 118-119; Tuomi & Sarajärvi 2013, 110-113.)

Aineiston käsitteellistämisessä (abstrahointi) erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Tietoa käytetään myös johtopäätösten tekemiseen. Ryhmittely on osa käsitteellistämisprosessia. Luokitusten yhdistelemistä jatketaan niin kauan kuin se aineiston sisällön näkökulmasta on mahdollista. Käsitteitä

yhdistelemällä saadaan vastaus tutkimustehtävään. (Kylmä & Juvakka 2012, 119; Tuomi & Sarajärvi 2013, 111-113.)

6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

6.1 Aineiston keruu

Opinnäytetyölle saatiin lupa maaliskuun lopussa 2014, jonka jälkeen ryhdyttiin aineiston keruuseen. Aineiston keruumenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja SWOT-analyysia. Valinnan ratkaisivat tutkimuskysymykset, joiden perusteella teemahaastattelu oli riittävän avoin aineiston keruumenetelmä tähän opinnäytetyöhön.

Teemahaastattelussa käytettiin teemahaastattelurunkoa (liite 4.). Haastattelurungon teemat nostettiin teoreettisista lähtökohdista sekä EFQM excellence -mallista. EFQM excellence -malli ohjasi teema-alueiden muodostamista ja sen osa-alueita käytettiin soveltaen tämän opinnäytetyön teema-alueina.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan teemahaastattelut aiottiin toteuttaa sekä ennen että jälkeen ostotoiminnan työnmuutoksen. Tämä tutkimusasetelma kuitenkin muuttui pian opinnäytetyön luvan myöntämisen jälkeen tutkimuksen tekijästä riippumattomista syistä. Tutkimusasetelman muuttumisen syy oli Fimlab Laboratoriot Oy:ssä käynnissä olevan ostotoiminnan työnmuutokseen liittyvän tietojärjestelmäprojektin toteutusaikataulun muuttuminen. Projektia ei pystytty toteuttamaan alkuperäisen aikataulun mukaisesti, kuin oli suunniteltu. Sen vuoksi tässä opinnäytetyössä haastattelut tehtiin ainoastaan ennen ostotoiminnan työnmuutosta. Tutkimusasetelman muutoksesta kerrottiin haastateltaville ennen haastattelun alkua.

Haastateltaviksi valittiin tarkoituksenmukaisesti kolme Fimlab Laboratoriot Oy:n ostotoiminnassa työskentelevää kokenutta ammattilaista. Iältään he olivat 45-59 -vuotiaita ja koulutukseltaan opisto- ja ammattikorkeakoulutason suorittaneita työntekijöitä. Haastateltavat olivat olleet Fimlab Laboratoriot Oy:n palveluksessa useita vuosia ja heillä jokaisella oli vakituinen työsuhde. Tutkimuksen tekijä itse toimi haastattelijana kaikissa haastatteluissa.

Teemahaastattelut tehtiin yksilohaastatteluina toukokuussa 2014 aikavälillä 7. - 22.5.2014. Haastateltaviksi valituille henkilöille esitettiin haastattelupyyntö, jossa informoitiin heidän valinnasta osallistua tämän opinnäytetyön toteuttamiseen. Ensin

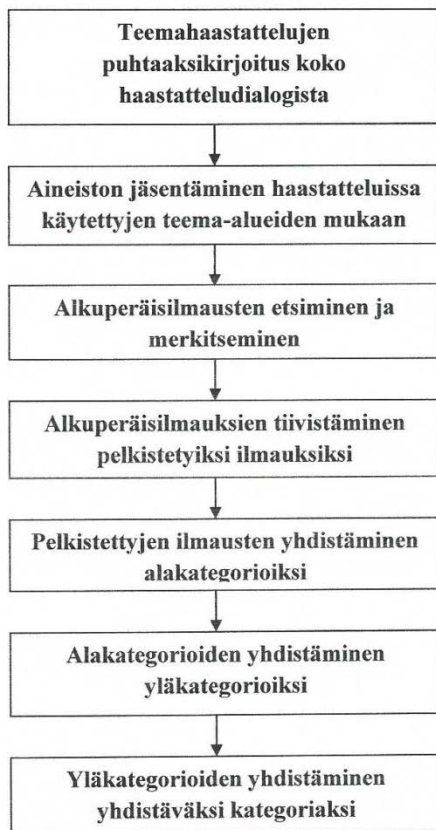
heiltä pyydettiin suullinen ja sitten kirjallinen suostumus haastatteluun, jossa määriteltiin myös aineiston säilytys ja hävittäminen. Kirjallisessa suostumuksessa käytetty Tietoinen suostumus -lomake on liitteenä 3. Varsinainen haastatteluajankohta sovittiin jokaisen haastateltavan kanssa erikseen ja teemahaastattelurunko annettiin sähköpostilla haastateltaville tutustuttavaksi ennen haastattelua. Haastattelut tehtiin haastateltavien työpaikalla Fimlab Laboratoriot Oy:n tiloissa. Haastattelupaikaksi lainattiin sellainen työhuone, joka ei ollut sillä hetkellä käytössä ja istumapaikat valittiin niin, että haastateltava ja haastattelija näkivät toistensa ilmeet ja eleet. Työhuone haastattelupaikkana oli rauhallinen ja häiriötön. Haastattelut tehtiin työaikana ja ne kestivät 1 - 1,5 tuntia per haastateltava. Haastattelut nauhoitettiin ja tallennettiin Samsung Galaxy Trend Plus matkapuhelimen ääninauhurilla.

Haastattelukysymykset ja keskustelu suunnattiin nykyhetkeen. Haastattelut etenivät jokaisen haastateltavan kanssa teemoja noudatellen ja niissä käsiteltiin kaikki teema-alueet teemahaastattelurungon mukaisesti. Haastateltavat määrittivät haastattelun etenemistä. Teema-alueiden järjestys ja laajuus sekä kysymysten muoto vaihtelivat haastateltavasta riippuen, mikä toi teemahaastattelun vapaamuotoisuuden hyvin esille.

Haastattelun jälkeen haastateltavalle annettiin täytettäväksi SWOT -taulukko (liite 5.), jonka avulla vielä pohdittiin ostotoiminnan työnmuutoksen vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia. SWOT -taulukkoa käytettiin haastatteluaineistoa täydentävänä ja tukevana elementtinä. Sen avulla ajateltiin tämän opinnäytetyön kannalta olennaisten asioiden korostuvan ja siten tukevan ja vahvistavan haastatteluaineistoa. Lisäksi tutkimuksen tekijä kirjoitti tutkimuspäiväkirjaa koko opinnäytetyöprosessin ajan, johon hän teki muistiinpanoja omista näkökulmistaan ja mietinnöistään.

6.2 Aineiston analyysi

Tämän opinnäytetyön aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti sisällön analyysilla. Sisällön analyysilla pyrittiin saamaan ostotoiminnan työnmuutoksesta selkeä kuvaus tiivistetyssä muodossa. Aineiston analyysin vaiheet puhtaaksikirjoituksesta yhdistävän kategorian muodostamiseen on kuvattu kuviossa 7.



KUVIO 7. Aineiston analyysin vaiheet (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2013, 109)

Tallennetun haastatteluaineiston analyysi aloitettiin sen puhtaaksikirjoittamisella tekstimuotoon heti haastattelun jälkeen ennen seuraavaa haastattelua. Jokaisen haastattelun puhtaaksikirjoitus tehtiin koko haastatteludialogista. Tutkimuksen tekijä puhtaaksikirjoitti haastattelut. Se oli työlästä ja siihen kului aikaa 8 - 10 tuntia per haastattelu. Puhtaaksikirjoitukseen kulunut aika riippui haastattelun kestosta ja monipuolisuudesta. Aineistoa kertyi yhteensä 48 kirjoitettua A4 arkkia 1,5 rivinvälillä. Aineiston alustavaa analyysia tehtiin jo puhtaaksikirjoitusvaiheessa perehtymällä aineistoon ja rajaamalla tutkittavaa aihetta.

Varsinainen analyysivaihe aloitettiin haastatteluaineiston jäsentämisellä haastattelussa käytettyjen teema-alueiden mukaan. Teemoille annettiin värikoodit. Aineistosta etsittiin tutkimuskysymyksiin vastaavia alkuperäisilmauksia, jotka merkittiin värillä sen teeman mukaan, johon ilmaus liittyi. Analyysiyksiköksi valittiin yksi tai useampi lause. Siten karsittiin aineistosta epäolennaisuudet. Alkuperäisilmaukset listattiin teemoittain ja ne tiivistettiin pelkistetyiksi ilmauksiksi. Esimerkki pelkistämisestä on esitetty taulukossa 6.

TAULUKKO 6. Esimerkki pelkistämisestä

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
Täs työn lomassa jokaisella on hirvee kiire omassa töissään niin, että semmosta yhteistä aikaa suunnitelmallisesti ei löydy.	yhteinen aika
Siinä vaiheessa, kun se prosessi käynnistetään...työmäärä on silloin suurempi.	työmäärä suurempi
...yhden työntekijän varassa tää koko ostotoiminta.	yhden henkilön varassa

Pelkistämisen jälkeen aineiston analyysia jatkettiin ryhmittelyyn. Pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia, jotka ryhmiteltiin alakategorioiksi. Luokitteluyksiköksi valittiin ilmiön ominaisuus ja käsitys. Kaikki alakategoriat nimettiin. Esimerkki alakategorian muodostumisesta on esitetty taulukossa 7.

TAULUKKO 7. Esimerkki alakategorian muodostamisesta

Pelkistetty ilmaus	Alakategoria
yhteinen aika työmäärä suurempi yhden henkilön varassa työ muuttuu	henkilöstöresurssit
suunniteltu prosessi prosessin läpikäyminen prosessissa eteneminen laitetaan palikat paikoilleen	prosessikaavio

Alakategorioita yhdistämällä niistä muodostettiin yläkategorioita. Kaikki yläkategoriat nimettiin. Esimerkki yläkategorian muodostamisesta on esitetty taulukossa 8.

TAULUKKO 8. Esimerkki yläkategorian muodostamisesta

Alakategoria	Yläkategoria
henkilöstöresurssit perehdytys	työntekijöiden osaaminen
muutoksen suunnittelu prosessikaavio	työnmuutoksen hallinta

Yläkategoriat yhdistettiin vielä yhdistäväksi kategoriaksi. Muodostetut yhdistävät kategoriat nimettiin. Esimerkki yhdistävän kategorian muodostamisesta on esitetty taulukossa 9.

TAULUKKO 9. Esimerkki yhdistävän kategorian muodostamisesta

Yläkategoria	Yhdistävä kategoria
työntekijöiden osaaminen työnmuutoksen hallinta innovointiin kannustaminen työssäviihtyminen	työmotivaation ylläpito

Haastatteluaineisto analysoitiin yhdeksän teema-alueen mukaan. Yhden teema-alueen kohdalla ei tehty analyysia samalla tavalla sisällön analyysilla, koska sen vastaukset eivät vastanneet tutkimuskysymyksiin. Teema-alue purettiin kuitenkin opinnäytetyössä saatuna yhtenä tuloksena ja se on raportoitu luvussa tulokset.

SWOT -analyysilla kerätty aineisto ryhmiteltiin siinä käytetyn taulukon mukaan vahvuuksiin, heikkouksiin, uhkiin ja mahdollisuuksiin. SWOT -analyysilla pyrittiin saamaan tukea ja vahvistusta teemahaastattelussa esiin tulleille asioille. Vastauksista tehtiin yhteenveto ja ne sulautettiin sopiviin teema-alueisiin luvussa tulokset.

7 TULOKSET

7.1 Ostotoiminnan työnmuutoksen johtaminen

Ostotoiminnan työnmuutos oli suunnittelu- ja alkuvaiheessa. Työntekijät olivat sitä mieltä, että ostotoiminnan työnmuutokseen oli ryhdytty. Työnmuutokseen tarttuminen, lähtötilanteen selvittäminen sekä toiveet uudelle järjestelmälle koettiin osaksi työnmuutoksen alkuvaihetta.

Se on ihan niiku alkuvaiheessa, et meillä ei oo muuta kun tää alkutilanne. Se, että mitä me halutaan siltä meidän omalta järjestelmältä.

Ostotoiminnan työnmuutos koettiin mahdollisuutena. Työntekijät ajattelivat uuden tilausjärjestelmän suunnittelu- ja alkuvaiheen olevan siinä avainasemassa. Uutta järjestelmää muotoilemalla siitä ajateltiin muodostuvan paras mahdollinen kokonaisuus.

Hiomalla uutta järjestelmää meille hyvin soveltuvaksi, tulevaisuudessa voimme saada hyvin toimivan ja muille suositeltavan kokonaisuuden.

Työnmuutos koettiin epämääräisenä ja kokonaisuutena se oli vaikea hahmottaa. Kokouksia asian tiimoilta ei oltu pidetty riittävästi. Työntekijöiden mukaan työnmuutokselle ei oltu laadittu prosessisuunnitelmaa eikä aikataulua.

Ei oo tehty mitään niiku prosessisuunnitelmaa, eikä mitään, et mitenkä me edetään.

Työntekijät ajattelivat ostojen yhdistämisen ja hajauttamisen alueen laboratorioihin asiana, jossa on paljon haasteita. Se herätti epäilyjä toiminnan parantumisesta, jos tietotaito katoaa ja virheet lisääntyvät. Työnmuutoksen suunnittelemattomuus herätti pohdintaa sen järkevyydestä tulevaisuuden suhteen.

...meneekö se asia sitte niiku sen paremmaks, en tiedä, ei oo sillai, me ei olla oltu siinä suunnittelussa sen enempää mukana...

Ostojen hajauttaminen koettiin ostotoiminnan työnmuutoksen heikkoudeksi. Hajauttamisen jälkeen tilaajia on monia. Työntekijöitä arvelutti tilauskäytäntöjen osalta osaamisen ylläpitäminen ja se, että kaikki eivät osaa käyttää ostojärjestelmää.

Osaamisen ylläpitäminen.

Toisaalta ostotoiminnan hajauttaminen alueen laboratorioihin koettiin vahvuudeksi. Alueen laboratorioissa ajateltiin olevan tietotaito oman yksikkönsä tilattavista tuotteista sekä niiden kulutusmääristä.

Tilaaaja tuntee paremmin oman yksikkönsä tilattavat tuotteet ja kulutuksen jne.

Ostotoiminnan työnmuutoksessa kokonaisuusien hallitsemattomuus koettiin myös uhaksi. Tilaustoiminnan hajottaminen osiin ja hajauttaminen alueen laboratorioihin koettiin vaikeuttavan kokonaisuusien hallintaa. Sen ajateltiin jopa häviävän.

Kokonaisuuden hallinnan häviäminen.

Epävarmuuden tunteita työntekijöissä nosti pintaan tunne siitä, että muutosprosessi ei etene. Työntekijät olivat sitä mieltä, että pitkään aikaan ei ollut tapahtunut mitään työnmuutoksen suhteen. Työnmuutos koettiin pysähtyneet paikalleen, mikä aiheutti työntekijöissä hämmennystä.

Mä sain semmosen kuvan, että tällä ois vähän niiku kiirekin, että pitäis aika sillai jouheesti ruveta toteuttaan, mutta nythän tää on aivan, ei oo kukaan puhunu moneen kuukauteen yhtään mitään.

Työntekijät kokivat, etteivät he pääse osalliseksi työnmuutokseen. Työntekijät ajattelivat, että päätökset työnmuutoksen suhteen tehdään jossain muualla. He olivat sitä mieltä, ettei heidän mielipidettään kysytty työnmuutokseen liittyvissä asioissa. Lisäksi työntekijät kokivat, että heitä ei tueta ja kannusteta henkilökohtaisesti tavoitteiden saavuttamiseksi.

Välillä se tulee se, että tota kysytäänkö sitte kumminkaan mielipidettä.

Mun mielestä tällä hetkellä esimiehet eivät tue tai kannusta kehittymiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen muutoksessa.

7.2 Toimintaperiaatteet ostotoiminnan työnmuutoksessa

Ostotoiminnan työnmuutoksen toimintaperiaatteiden merkitys ja strateginen näkökulma tarkoitti työntekijöille toiminnan laadunvarmistusta. Toiminnan laadukkuus tarkoitti työntekijöille ajanhermolla pysymistä. Työntekijät kokivat työssään hektisyyttä.

...pitää olla hektisesti koko ajan niiku että, että nää miten mä nyt sanoisin tämmönen, että me pysytään ajanhermolla.

Työntekijät olivat sitä mieltä, että toiminnan laadunvarmistus on oleellinen osa Fimlab Laboratoriot Oy:n toimintaa. Laatuun panostaminen oli yksi keskeinen osa myös ostotoiminnan työnmuutosta. Työntekijät kokivat toiminnan laadukkuuden akkreditoinnin ja toiminnan pätevyyden osoittamisena.

...me tehdään laadukasta työtä ja se akkreditointi on hirveen tärkeitä meille...

Ostotoiminnan nykyaikaistaminen ja uusi tilausjärjestelmä ajateltiin lisäävän kustannustehokkuutta. Työntekijöiden mukaan ostotoiminta oli koettu liian suppeksi toiminnaksi. Uuden tilausjärjestelmän ajateltiin tuovan mukanaan mahdollisia säästöjä.

...et tää on nykyaikaista ja kustannustehokkaampaa...ainahan jotain säästöjä... kustannustehokkuus sitähan siitä on niiku vähän jokapaikassa.

Nykyaikaistamistavoite koettiin myös ostotoiminnan työnmuutoksen vahvuutena sekä mahdollisuutena. Sen ajateltiin lisäävän taloudellisuutta. Työntekijät olivat sitä mieltä, että talouden parantuminen näkyisi varastoinnissa ja tilausrajoissa sekä budjetoinnissa ja kassavarannossa.

Taloudellisuus.

Linkitys talouspuolen muihin puoliin, budjetti, varasto, kassavaranto.

Ostotoiminnan työmuutoksen koettiin muuttavan työntekijöiden työnkuvaa. Yhden ostajan sijaan tulevaisuudessa ajateltiin tarvittavan useampi ostaja. Työ koettiin olevan yhden työntekijän varassa haavoittuva.

...että se on niiku liian paljon ostajan varassa, yhden työntekijän varassa tää koko ostotoiminta... pitää varmaan tulla tulevaisuudessa kaks ostajaa, että tää pystytään tekemään niinku hyvin ja että tää ei oo mitenkään haavottuva...

Toimintaperiaatteiden heikkouksina koettiin työajankäyttö ja sen hetkiset käytettävissä olevat resurssit. Erityisesti työajan riittämättömyys koettiin ostotoiminnan työnmuutoksen heikkoutena. Työntekijät olivat sitä mieltä, että uuden tilausjärjestelmän sisäänajo vaatii lisähenkilökuntaa.

Uuden järjestelmän sisäänajo vaatii lisähenkilökuntaa ostoihin.

Työnmuutoksen jälkeen itse työn ajateltiin pohjautuvan vanhaan. Sen ei koettu muuttuvan radikaalisti. Uusi tilausjärjestelmä ajateltiin vastaanottaa uutena työkaluna työn suorittamiseen.

Mun käsittääkseni se työ pohjautuu samaan asiaan, että mä teen niitä ostoja ja ne välineet vaan muuttuu.

Työntekijät kokivat työn ja tehtävän muuttumisen myös uhkana. Uhaksi koettiin tehtävien muuttuminen niin, että jäljelle jää vain sotkujen selvittäminen. Reklamaatiot ja väärän tavaran palauttamiset etenkin hajautetussa tilauskäytännössä arveltiin lisääntyvän. Radikaaleimpana koettiin työtehtävän loppuminen.

Tilauksien tekeminen loppuu.

Toisaalta tämä sama asia koettiin myös mahdollisuutena. Työntekijät ajattelivat, että silloin vanhan työn tilalle todennäköisesti tulisi muita tehtäviä. Ostotoiminnan työnmuutoksen jälkeen uusien mielenkiintoisten tehtävien saaminen koettiin siis mahdollisuutena.

Saan uusia mielenkiintoisia tehtäviä.

Työntekijät ajattelivat ostotoiminnan työnmuutoksen antavan mahdollisuuksia työssä oppimiselle. Työnmuutoksen koettiin tuovan mukaanaan uusien asioiden oppimista. Oppiminen ajateltiin tapahtuvan työpaikkakoulutuksen ja perehtymisen kautta.

...että sä perehdyt vaan siihen ohjelmistoon ja siihen työhön tekemällä.

Työntekijät ajattelivat koulutusmahdollisuutena osallistumisen työn kannalta suunnattuihin koulutuksiin. Työ tuntui rutiininomaiselta. Myös lisäkoulutukset ajateltiin kouluttautumismahdollisuuksina.

Pitäiskö sitä yrittää koulutuksiin, mikä tähtäis enemmän tämmösiin ostoihin ja tai taloushallintoon.

Haastatteluissa ilmeni, että yhtiön strategian olemassa olosta oltiin tietoisia, mutta sen ei koettu liittyvän suoranaisesti omaan työhön. Yhtiön strategian ei koettu koskettavan työntekijöitä. Sillä ei ajateltu olevan yhteyttä ostotoiminnan työnmuutokseen.

Tavallaan mä tykkäisin, et se (strategia) on niiku turhaa tietoo itelle työn kannalta.

7.3 Ostotoiminnan työnmuutos ja henkilökunta

Työntekijöiden ajatukset ostotoiminnan työnmuutoksesta liittyivät työn määrään. Työntekijät pohtivat henkilöstöresursseja ja niiden riittävyttä erityisesti työnmuutoksen alkuvaiheessa. Silloin työmäärä todennäköisesti on suurempi kuin tavallisesti.

...siinä vaiheessa, kun se on se prosessi käynnistetään ja on paljon semmosia kysymyksiä, mitä pitää pohtia, niin tota se työmäärä on silloin suurempi.

Työtehtäviin perehtyminen tapahtui työn kautta. Se koettiin työn kautta oppimisena. Työntekijät olivat sitä mieltä, että perehdytysuunnitelmaa ei oltu laadittu.

mää en tiä, onko laadittu perehdytyksen suhteen mitään ihmeellisiä suunnitelmia...

Oman työn kehittäminen oli työntekijöiden mukaan osaksi mallioppimista. Toimintaan liittyvien uusien asioiden kokeileminen ajateltiin hyödyllisenä. Käytäntöjen muuttaminen ja uusien ideoiden hyödyntäminen koettiin osaksi oman työn kehittämistä.

...niin kyllä mun mielestä meillä aika sutjakkaasti niiku vaihdetaan käytäntöjä ja tehdään, jos koetaan tosiaan, että jossain tehdään asiat jotenkin paremmin taikka niin kyllähän semmosia kannattaa hyödyntää ja toteuttaa.

Työnjohdon suhtautuminen ostotoiminnan työnmuutokseen koettiin välinpitämättömänä. Ajoittain se koettiin jopa negatiivisen sävyisenä. Työntekijät pyrkivät suhtautumaan työnjohdon asenteeseen neutraalisti. Oman työn kehittämisen kannalta ajatukset suunnattiin toiveikkaasti tulevaisuuteen.

...että vähän sillai negatiivisesti mun mielestä on ollu (esimiehen suhtautuminen)... kyllä mää ajattelen, että mää odotan niin kauan, kun asia menee eteenpäin ja katsotaan, eihän mitään voi niiku etukäteen tuomita.

Työnmuutoksen hallinta koettiin lähtevän muutoksen suunnittelusta. Työnmuutoksen toivottiin olevan suunniteltu ja harkittu muutos. Työntekijät uskoivat kompromissien tekemiseen. Äkkinäiset ratkaisut koettiin huonoksi vaihtoehdoksi.

Se on ihan varmasti hyödyllinen tulevaisuuden kannalta ja sen takia nyt kannattaakin niiku tehdä se rauhassa ja mahdollisimman monelta kantilta ajatellen.

Työntekijät olivat sitä mieltä, että prosessikaavio helpottaa työnmuutoksen hallintaa. Se auttaa hahmottamaan työnmuutosta ja sen läpikäymistä. Prosessikaavio myös auttaa ymmärtämään, miten muutosprosessissa edetään.

Että se prosessi olis niiku etukäteen hyvin suunniteltu, niin se helpottaa kokoajan sen prosessin niikun läpikäymistä ja tota et niiku nopeuttaakin sitä, et jos on tehty joku prosessikaavio, millä tavalla edetään ja millä tavalla ne palikat niiku laitetaan paikalleen.

Toiminnan sähköistäminen ajateltiin tuovan helpotusta työhön. Uuden tilausjärjestelmän koettiin helpottavan myös tiedon saantia. Työntekijät olivat sitä mieltä, että virheet vähenevät ja tiedon kulku sekä tilaustoimintaan liittyvät seurannat paranevat.

Sillä tavalla virheetkin vähenee, että kun se on kaikki niiku kirjotettuna datana, niin sitten ei tuu mitään tämmösiä puhelimitse väärin kuultuja tuotenumeroita ja sillä perusteella väärin tulleita tuotteita, joita ei voi palauttaa.

Sähköistäminen koettiin myös ostotoiminnan työnmuutoksen vahvuutena. Uusi järjestelmä koettiin helpottavan työtä monella tapaa kuten nopeuttavan työn suorittamista sekä tiedon välittämistä. Tietojen keruun ja raportoinnin koettiin helpottuvan. Paperilla olevan tiedon ajateltiin vähenevän oleellisesti.

Ostot helpottuvat.

Ostotoiminnan työnmuutoksen suhteen työssä viihtyminen oli työntekijöiden mukaan yksi huomionarvoinen asia. Työntekijät ajattelivat, että työssä viihtymiseen voi vaikuttaa jokainen itse. Tärkeäksi koettiin itse itsestä huolehtiminen.

...ite pitää niiku pitää itensä kunnossa ja huolehtia siitä, että kaikki on niiku pitääkin.

7.4 Kumppanuudet ja resurssit ostotoiminnan työnmuutoksessa

Työntekijät olivat sitä mieltä, että ostotoiminnan kumppanuudet ja resurssit työnmuutoksessa liittyivät atk-resursseihin. Työntekijöiden mukaan tällä hetkellä ei ollut resursseja ostotoiminnan tietojärjestelmän käyttäjätukeen sekä tukiverkkoon.

Et mullahan ei oo mitään näistä ohjelmista, mitä mä käytän niin mullahan ei oo mitään tukiverkkoo.

Nykyisessä tilausjärjestelmässä koettiin olevan ”pullonkauloja”. Esimerkiksi manuaaliset tilaukset, joita ei voinut tehdä sähköisesti tilausjärjestelmän kautta koettiin hitaiksi toteuttaa. Erityisesti ulkomailta tilattavien tuotteiden tilaaminen koettiin ”pullonkaulana”.

Onko se mahdollisuus lähettää sieltä sähköisesti kaikkiin firmoihin se kumppanuus ja sitten, mikä on ollu mun mielestä ongelmatekijänä... ulkomaille lähetettävät lähetettävät tilaukset, että siinä on semmonen ”pullonkaula”, puute.

Työntekijät olivat sitä mieltä, että kaikkia tilauksia ei voida tehdä uuden järjestelmän kautta. Uuden tilausjärjestelmän arveltiin kattavan vain osan tilaamisesta. Työntekijät kokivat päällekkäistilaustoiminnan ostotoiminnan työnmuutoksen heikkoudeksi.

Päällekkäistilaustoiminta, kaikkia tilauksia ei voida tehdä uuden tilausjärjestelmän kautta.

Työntekijät kokivat ostotoiminnan työnmuutoksen uhaksi tilausjärjestelmän sopivuuden ja soveltuvuuden. Tilausjärjestelmän toivottiin olevan rakenteeltaan käyttäjäystävällinen. Työntekijät pohtivat, toimiiko tilausjärjestelmä aukottomasti ja onko olemassa varajärjestelmää sekä saadaanko uudesta tilausjärjestelmästä sopiva tilausrekisterikokonaisuus.

Järjestelmän aukottomuus.

Ostotoiminnan työnmuutoksen kannalta koettiin tärkeänä toimiva yhteistyö toimittajaketjujen kanssa. Kumppanuuksien määräytyminen määritteli osittain yhteistyötä toimittajaketjujen kanssa ja sen onnistumista. Työntekijät olivat sitä mieltä, että useimmat kumppanuudet määräytyvät tuotteiden edustettavuuden mukaan.

On tiettyjä firmoja, mitä käytetään ja et ei kentällä oo muita.

Työntekijöiden mukaan henkilöiden vaihtuvuus toimittajaketjun sisällä hankaloitti tuotteiden tilaamista sekä tilattujen tuotteiden toimittamista tilaajalle. Uudet henkilöt toimittajaketjun sisällä eivät hallinneet heiltä tilattavia tuotteita. Myös asiakaspalvelu koettiin menneen huonommaksi ja kankeaksi.

On menny alamäkeen (asiakaspalvelu), ei oo ihmisiä, jotka hallitsee, tietysti kun koko ajan vaihtuu ei ne hallitte näitä meidän niiku tuotteita.

Työntekijät viittasivat myös taloudelliseen puoleen asiasta. Tilaustarve ja hankinnan suuruus koettiin vaikuttavan ostotoiminnan taloudellisuuteen ja kustannuksiin. Tosin hankinnan välttämättömyys työn kannalta koettiin syyksi tilauksen tekemiselle, jota ei voinut ohittaa.

Jos joku tarvii jonkun tavaran niin työhönsä, niin täytyyhän se tilata.

Työntekijät nostivat esiin myös kustannuspaikat. Ne koettiin olevan isossa roolissa ostajan työssä ja tilaamisessa. Kustannuspaikkaluettelon ylläpidosta huolehtiminen koettiin tärkeäksi.

...kaikki täytyy nämä kustannuspaikkaluettelot olla aina ajantasalla, että mitä sieltä tulee, niin täytyy seurata, mikä niihin liippaa tota ostoja tai vaikuttaako se jo ostoihin...

7.5 Ostotoiminnan työnmuutos prosessina

Työntekijät kokivat, että onnistunut muutosprosessi on hyvin hallittu. Muutosprosessin suunnitteluun ajateltiin liittyvän prosessisuunnitelma ja asioiden yhdessä pohtiminen. Työntekijät odottivat yhteisiä tilaisuuksia työnmuutoksen suhteen.

Mä vasta odotan ku, että semmonen prosessisuunnitelma tulee ja sen yhteydessä varmaan niiku sitte kaikki yhdessä kokoontuu niitä asioita pohtimaan.

Työntekijät kokivat, että kokonaisuutena työnmuutosta ei otettu tarpeeksi huomioon. Asioita pohdittiin vain pienissä osissa ja osittain. Ositettu prosessi koettiin hankaloittavan asioita ja kokonaisuuden hahmottamista.

Musta tuntuu, että tavallaan tätä prosessia otetaan niiku se otetaan niiku pieneltä osin mukaan, mitä se on niiku tarpeellista... että tämmösen niiku oikein kunnolla niiku kokonaisuutena ei oteta.

Työntekijät olivat sitä mieltä, että onnistuneessa muutosprosessissa otetaan huomioon myös toimittajaketjujen hallinta. Toimittajaketjun hallinta tarkoitti työntekijöille tuttuja firmoja, joiden kanssa on helppo tehdä sopimuksia. He kokivat sen myös helpottavan työskentelyä ja yhteistyötä.

Nehän (toimittajaketjut) on meille ihan elintärkeitä, että ne helpottaa meidän työskentelyä, että meillä on tutut firmat, jonka kanssa me tehdään sopimuksia.

Työnmuutoksen ja muutosprosessin aloittaminen koettiin positiiviseksi asiaksi. Työnmuutoksen alkamista odotettiin innokkaasti. Ostotoiminnan työnmuutos yleensäkin koettiin muutosmyönteisesti.

Mä odotan innolla että nyt se alkaa sitte joskus tässä tulevaisuudessa.

Työnkuva sekä oman työroolin hahmottaminen koettiin tärkeäksi ostotoiminnan työnmuutoksessa. Työn koettiin asettuneen tiettyyn muottiin. Työ koettiin järjestelmällisenä ja motivoivana asiakaspalveluna puhelintiedusteluineen.

Musta on ihan kiva että, että tota, aika paljon ihmiset sitten soittelee nää, kun on tietyt tietyt ihmiset uskaltaa soittaa ja kysyä ja musta on ihan kiva niitten kanssa niiku olla tekemisissä, että kyllä mä aika paljon puhelimessa oon.

7.6 Ostotoiminnan työnmuutoksen vaikutukset toiminnan tuloksiin

7.6.1 Ostotoiminnan työnmuutoksen vaikutukset asiakastuloksiin

Työntekijät kokivat, että asiakastuloksien saavuttamiseksi tarvitaan mielekäs työ. Kokemukset mielekkäästä työstä muodostui positiivisesta palautteesta. Työntekijöiden mukaan positiivista palautetta saatiin esimerkiksi sujuvasta yhteistyöstä.

Oon saanu ihan positiivista palautetta siitä, että aina joskus jeesaa ja äkkiä jotain ja neuvoja ja muuta.

Työntekijät olivat sitä mieltä, että mielekäs työ tuntui helpolta. Helppous tuli esiin myös ostotoiminnan työnmuutoksen vahvuutena. Tilausten ja tavaran vastaanottotyön sähköistäminen uuden tilausjärjestelmän myötä sekä nettikauppojen yleistyminen koettiin työn helpottumisena. Nettikauppojen kautta ostaminen koettiin yksinkertaisena sekä helppona ja siitä koettiin olevan etua myös toimittajalle.

Ne tarjoilee niitä nettikauppoja aika usein ja ymmärrän sen hyvin, että ne helpottaa sekä mun työtä että heidän työtä sitä vastaanottotyötä.

Työntekijät kokivat työn yksinkertaistuvan. Työntekijät olivat sitä mieltä, että se on ostotoiminnan työnmuutoksen vahvuus. Sähköistämisen ajateltiin yksinkertaistavan työtä ja mahdollisesti myös vähentävän sitä.

Ostot yksinkertaistuvat.

7.6.2 Ostotoiminnan työnmuutoksen vaikutukset henkilöstötuloksiin

Työntekijät kokivat, että henkilöstötuloksien saavuttaminen on helpompaa, kun ollaan tyytyväisiä työhön. Hyvä työpaikka koettiin työtyytyväisyyttä ylläpitäväksi asiaksi. Fimlab Laboratoriot Oy oli työntekijöiden mukaan turvallinen työnantaja ja menestyvä yritys.

Kyllä mä näen sen yhtenä Suomen johtavimmista tämmösisistä laboratorioista ja turvallinen työnantaja ja kyllä mää liputan ihan Fimlabin puolesta ihan työajan ulkopuolellakin, et kyllä mä mielestäni oon tota aina tykänny, että tää on hyvä työpaikka.

Työntekijät kokivat, että hektinen työ pitää yllä työtyytyväisyyttä. Itsenäisten päätösten tekeminen ajateltiin tukevan myös työtyytyväisyyttä. Asiakaspalvelijana toimiminen piti työtyytyväisyyden korkealla.

... se (työ) on just sopivaa mulle, että siinä on semmosta hektisyyttä ja semmosta pitää tehdä nopeita päätöksiä ja tota joustavuutta ja ihmisten kans tekemistä...

Turvattomuuden tunteita aiheutti se, että Fimlab Laboratoriot Oy on jo liian iso yritys. Yrityksessä koettiin olevan paljon henkilökuntaa. Henkilökunnan koettiin myös vaihtuvan tiheään.

...ihmiset vaihtuu ja uusia ihmisiä tulee organisaatioon ja tota muuttuu...tää ei oo niin lämminhenkinen enää...

Johtajat koettiin yrityksessä erillisenä saarekkeena. Työntekijät olivat sitä mieltä, että johtajat ovat kaukana työntekijöistä. Johtajien koettiin olevan myös aivan erillään muista.

Vaikka koenkin kyllä niiku, että toi kaikki hallinnon ihmiset ja nää johtajat on aika kaukana kaukana ja ihan erillään niiku meistä.

7.6.3 Ostotoiminnan työnmuutoksen vaikutukset yhteiskunnallisiin tuloksiin

Työntekijöiden näkökulmasta yhteiskunnalliset tulokset ostotoiminnan työnmuutoksessa koettiin vaikeasti hahmotettavaksi. Haastatteluisa käyty keskustelut sivusivat yhteiskunnallisesta näkökulmasta Fimlab Laboratoriot Oy:n toimintaa yleensä, mutta se ei vastannut tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Haastateluisa keskusteltiin Fimlab Laboratoriot Oy:n urauurtavasta laboratoriotoiminnasta, toiminnan tehokkuudesta sekä yhtiön toimialueen kattavasta laadusta, laadun arvioinnista ja akkreditoinnista. Tosin tästä teemasta löytyi kehitysehdotuksena kaikille yhteisen, valtakunnallisen ostojärjestelmän kehittäminen.

Se ois hienoo, jos Suomessa olis semmone laboratorio-ostojärjestelmä, mikä olis kaikilla laboratorioilla käytössä ympäri Suomee, et kaikki niiku toimis samalla tavalla ja tekis samalla tavalla sitä työtä, niin sehän olis helpottas kaikkien niiku työkenttää ja semmone olis hieno.

7.6.4 Ostotoiminnan työnmuutoksen vaikutukset suorituskykytuloksiin

Työntekijät kokivat, että suorituskykytulosten saavuttamiseksi tarvitaan tuloksellisuutta. Tuloksellisuuteen ajateltiin sisältyvän toiminnan tehostaminen. Ostotoiminnan työnmuutoksessa toiminnan tehostaminen uuden järjestelmän käyttöönottamisella työntekijät ajattelivat tiedon haun paranevan ja työn nopeutuvan.

Kyllä mun nähdäkseni, niin se tehokkuus sillä tavalla paranee, että se tieto on saatavissa nopeammin, se tarvittava tieto, mitä sen tilauksen yhteydessä tarvitaan, niin sehän on siinä ihan käsillä.

Työntekijät olivat sitä mieltä, että kasvava yritys on tehokas ja tulokellinen. Työntekijät arvelivat, että Fimlab Laboratoriot Oy on tulevaisuudessa kasvava yritys, jolle kansainvälisyys on yksi mahdollisista tavoitteista.

...että pysykö se Suomen rajojen sisäpuolella tää Fimlabin toiminta...

Työntekijät ajattelivat kehittämisen tapahtuvan muutoksen kautta. Muutos koettiin välttämättömäksi kehittämisen suhteen. Työntekijät toivoivat muutoksen olevan tie parempaan toimintaan.

Ainahan toivoo tota muutokset on, niin se on parempaan päin eikä huonompaan päin.

Työntekijät ajattelivat kehittämisessä hyödynnettävän myös työntekijöiden ajatuksia ja ideoita. Kyselyjä pidettiin hyvinä keinoina kartoittaa työntekijöiden ajatuksia. Työntekijät tosin kokivat, että tällä hetkellä kyselyjen tuloksia ei hyödynnetä riittävästi ja sitä kautta kehitetä toimintaa.

Et pitäis niiku konkreettisesti niin sitten myös hyödyntää niitä ja tehdä jotain että, että se on vaan, tää on niiku joku itseisarvo tää, et kaikenmaailman kyselyjä joka vuosi ja mut sit ne tulokset jää niiku käyttämättä ja purkamatta.

Tässä opinnäytetyössä tulokseksi saatiin työntekijöiden näkemyksiä ostotoiminnan työnmuutoksesta ja sen etenemisestä. Ostotoiminnan työnmuutos oli alkuvaiheessa. Työnmuutokseen oli tartuttu, lähtötilanne selvitetty sekä toiveet uudelle tilausjärjestelmälle oli määritelty. Työnmuutos koettiin mahdollisuutena entistä paremmalle ostotoiminnalle ja suunnitteluvaihe koettiin olevan siinä avainasemassa. Työntekijät kokivat työnmuutoksen tässä vaiheessa epämääräisenä ja sen hahmottaminen kokonaisuutena oli vaikeaa. Ostotoiminnan työnmuutoksen toivottiin olevan suunniteltu ja harkittu muutos. Työntekijöiden kokemus ostotoiminnan työnmuutoksen suunnittelemattomuudesta herätti ajatuksia muutoksen järkevyydestä tulevaisuuden suhteen.

Työntekijöiden mukaan ostotoiminnan työnmuutokselle ei oltu laadittu prosessisuunnitelmaa eikä aikataulua. Työntekijät ajattelivat, että prosessikaavion avulla muutoksen hallinta saattaisi olla helpompaa. Prosessikaavion ja yhteisten palaverien ajateltiin myös auttavan prosessin ja sen etenemisen hahmottamisessa sekä ymmärtämisessä. Työntekijät olivat sitä mieltä, että onnistunut muutosprosessi on hyvin hallittu ja otettu huomioon kokonaisuutena. Ositettu prosessi koettiin hankaloittavan asioita ja kokonaisuuden hahmottamista.

Ostotoiminnan nykyaikaistaminen uuden tilausjärjestelmän käyttöönottamisella koettiin lisäävän kustannustehokkuutta sekä tuovan säästöjä. Nykyaikaistaminen koettiin myös ostotoiminnan vahvuudeksi ja mahdollisuudeksi. Toiminnan sähköistäminen koettiin helpottavan, yksinkertaistavan ja vähentävän työtä, edistävän tiedon saantia ja tiedon kulkua. Sen ajateltiin vähentävän virheitä ja oleellisesti paperilla olevaa tietoa. Työnmuutoksen heikkoutena koettiin päällekkäistilaustoiminta, jossa uusi järjestelmä

kattaa vain osan tilauksista. Uhaksi koettiin uuden tilausjärjestelmän soveltumattomuus ja sopimattomuus.

Uusi tilausjärjestelmä koettiin uutena työkaluna työn suorittamiselle. Itse työn ajateltiin pohjautuvan vanhaan eikä sen koettu muuttuvan radikaalisti. Oma työrooli oli hyvin hahmotettu ja se oli asettunut omaan muottiinsa. Työnkuvan muuttuminen koettiin osittain uhkana, jos jäljelle jää vain sotkujen selvittäminen. Radikaaleimmaksi muutokseksi koettiin tilaamisen loppuminen. Tosin se koettiin myös mahdollisuutena. Vanhan työn tilalle arveltiin silloin tulevan uusia mielenkiintoisia tehtäviä.

Ostotoiminnan työnmuutoksen koettiin avaavan mahdollisuuksia uusien asioiden ja työssä oppimiselle. Työssä oppiminen tarkoitti työn kautta oppimista ja perehtymistä uusiin asioihin. Työntekijöiden mukaan perehdytysuunnitelmaa ei oltu laadittu.

Oman työn kehittäminen koettiin saavan vaikutteita mallioppimisesta. Uusien asioiden kokeileminen koettiin hyödylliseksi. Käytäntöjen muuttamista ei koettu ongelmalliseksi. Työn kehittäminen koettiin tapahtuvan muutoksen kautta työnjohdon nuivasta suhtautumisesta huolimatta. Muutos koettiin välttämättömäksi ja sen toivottiin olevan tie parempaan ja nykyaikaiseen toimintaan.

Ostotoiminnan hajauttaminen alueen laboratorioihin koettiin sisältävän paljon haasteita. Hajauttaminen herätti epäilyjä toiminnan paranemisesta, jos tietotaito katoaa ja virheet lisääntyvät. Ostotoiminnan hajauttamisen heikkoutena koettiin tilauskäytäntöjen osalta osaamisen ylläpitäminen ja se, että tilaajia on monta. Työntekijöiden mukaan kaikki eivät osaa käyttää ostojärjestelmää. Uhkana koettiin kokonaisuusien hallitsemattomuus. Hajauttaminen koettiin vaikeuttavan kokonaisuusien hallintaa. Hajauttamisen vahvuutena koettiin alueen laboratorioissa oleva tietotaito yksikön tilattavista tuotteista sekä kulutusmääristä.

Ostotoiminnan työnmuutoksen heikkoutena koettiin työajan riittämättömyys ja käytössä olevat resurssit. Erityisesti uuden järjestelmän sisäänajo ja työnkuvan muuttuminen koettiin vaativan lisähenkilökuntaa. Työmäärän ajateltiin olevan suurempi kuin yleensä tilausjärjestelmän sisäänajovaiheessa. Työntekijöitä huolettivat käytössä olevat henkilöstöresurssit ja niiden riittävyys. Työntekijöiden mukaan atk-resurssit eivät olleet riittävät ostotoiminnan tarpeisiin tällä hetkellä.

Yhteistyö toimittajaketjun kanssa koettiin tärkeäksi, mutta henkilöiden vaihtuvuus koettiin ongelmaksi. Sen koettiin hankaloittavan logistisia toimintoja sekä asiakaspalvelua. Työntekijät olivat sitä mieltä, että tuttujen firmojen kanssa on helppo tehdä sopimuksia ja yhteistyö on onnistunutta.

Ostotoiminnan työnmuutos koettiin pysähtyneen. Tilanne koettiin epävarmaksi ja hämmentäväksi. Työntekijöiden kokemukset siitä, etteivät he pääse osalliseksi työnmuutosta koskevaan päätöksen tekoon olivat nousseet pintaan. Samoin henkilökohtaisen tuen ja kannustuksen puute olivat saaneet sijaa työntekijöiden ajatuksissa.

Työnmuutoksen aloittamista odotettiin innolla. Muutos ja sen aloittaminen koettiin tarpeellisena ja positiivisena asiana. Yleisesti työnmuutoksesta ajateltiin muutosmyönteisesti. Työntekijät kokivat työtyytyväisyyttä hektisestä työstä, jossa saa tehdä itsenäisiä päätöksiä. Asiakaspalvelu koettiin lisäävän työtyytyväisyyttä. Samoin kokemukset hyvästä työpaikasta ja itsestä huolehtiminen koettiin työtyytyväisyyttä edistävinä asioina.

8 POHDINTA

8.1 Eettiset kysymykset

Etiikan peruskysymyksiä ovat kysymykset hyvästä ja pahasta sekä oikeasta ja väärästä. Myös tutkimuksen tekemiseen liittyy eettisiä kysymyksiä. Eettisesti hyvältä tutkimukselta edellytetään, että tutkimuksen eri vaiheissa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. (Hirsjärvi ym. 2013, 23.) Eettiset haasteet ja periaatteet koskevat koko tutkimusprosessia suunnittelusta julkaisemiseen saakka (Kylmä & Juvakka 2012, 137).

Tutkijalla on iso vastuu, koska tutkimuksen vaikutukset voivat yltää kauas tulevaisuuteen tai koskettaa monia ihmisiä. Tutkimuksen seurauksia tulisi pohtia jo tutkimuksen alkuvaiheessa. (Kylmä & Juvakka 2012, 143-144.) Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata ostotoiminnan työnmuutos työntekijöiden kokemana. Tavoitteena oli tuottaa tietoa ostotoiminnan työnmuutoksen onnistumisesta ja edistymisestä. Opinnäytetyöstä ajateltiin olevan hyötyä työnmuutoksen jatkosuunnittelussa ja Fimlab Laboratoriot Oy:n hankinta- ja logistiikkatoiminnan laadun kehittämisessä. Opinnäytetyöllä saattoi olla vaikutuksia ostotoiminnassa työskentelevien työntekijöiden tehtäväkuviin työnmuutosprosessin seuraavassa vaiheessa ja työnmuutoksen jälkeen.

Tutkimusaiheen valinta on eettisenä ratkaisuna merkittävä. Perustelut tutkimukselle on löydettävä laajemmasta tietoperustasta, joka edellyttää aihealueen aikaisempien tutkimuksien analyysia ja synteasia. Tutkimusongelmien pohjana olevien arvojen pohtiminen sekä tutkimuksella tuotettavan tiedon merkityksen arvioiminen oman tieteenalan ja yhteiskunnan kannalta liittyvät tutkimusaiheen eettisen oikeutuksen pohdintaan. Tutkimuksesta on oltava hyötyä kanssaihmisille. (Kylmä & Juvakka 2012, 144.)

Tämän opinnäytetyön aihe oli työelämälähtöinen ja siten arvokas. Sen toteutuksesta päätettiin Fimlab Laboratoriot Oy:n hankinta- ja logistiikkapäällikkö Jaakko Uitin kanssa. Aihe koettiin ajankohtaiseksi ja tärkeäksi työnmuutoksen ollessa alkuvaiheessa. Laboratorion ostotoiminnan muutoksen arvioinnista tehtiin kirjallisuuskatsaus

joulukuussa 2013, jossa analysoitiin aihealueen aikaisempia tutkimuksia. Opinnäytetyöllä pyrittiin Fimlab Laboratoriot Oy:n hankinta- ja logistiikkatoiminnan laadun kehittämiseen.

Tutkimuksen tekijällä on vastuu tutkimuskysymysten laadinnassa. Tutkimuskysymysten määrittely ja rajaaminen ovat tutkimuksen eettisiä ratkaisuja. Ne eivät saa loukata ketään ja niiden on oltava tutkimuksen kannalta perusteltuja. (Kylmä & Juvakka 2012, 143-144; Leino-Kilpi 2014, 366.) Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymykset käsittelivät ostotoiminnan työnmuutoksen kokemista ja edistymistä. Ne laadittiin tarkoituksenmukaisesti riittävän avoimiksi. Tutkimusasetelma muuttui tutkimuksen alussa ja tutkimuskysymyksiä tarkennettiin ennen aineiston analyysia. Tutkimuskysymykset keskitettiin ajatuksiin työnmuutoksesta ja näkemyksiin työnmuutoksen edistymisestä.

Kohdejoukon valinnassa noudatetaan oikeudenmukaisuutta sekä sosiaalisella että henkilökohtaisella tasolla. Tutkimus ei saa vaarantaa eikä vahingoittaa ketään. Tutkimuskysymykset vaikuttavat siihen, millainen kohdejoukko tutkimukseen valitaan. (Mäkinen 2006, 85, 89.) Kohdejoukoksi tässä opinnäytetyössä valittiin tarkoituksenmukaisesti kolme ostotoiminnan työntekijää, joilla oli henkilökohtaista kokemusta työstä ja joille ostotoiminnan työnmuutos oli merkittävin. Tutkimuskysymykset ohjasivat kohdejoukon valintaa. Kohdejoukoksi olisi voinut valita myös esimiestason henkilöitä, mutta silloin kohdejoukko olisi ollut suppeampi.

Tietoon perustuvalla suostumuksella pyritään välttämään haitan aiheuttamista tutkimukseen osallistujille. Tietoon perustuva suostumus koostuu tiedotteesta sekä allekirjoitettavasta suostumuslomakkeesta. Lisäksi tutkija kertoo tutkimuksesta ja sen kulusta. Tietoon perustuva suostumus jaetaan informaatioon ja luvan antamiseen. Tutkimukseen osallistujia informoidaan tutkimuksesta ja siihen liittyvistä asioista. Tiedon antamisen lisäksi on varmistuttava, että haastateltava on ymmärtänyt saamansa informaation. Suostumus perustuu vapaaehtoisuuteen. (Kylmä & Juvakka 2012, 149-150.) Kun aineisto kerätään suoraan tutkittavilta haastattelemalla ja haastattelut tallennetaan sellaisenaan, tarvitaan kirjallinen informointi ja tutkittavien vapaaehtoinen suostumus (Kuula 2006, 119). Tutkittaville kerrotaan yksityiskohtaisesti tutkimuksen luottamuksellisuudesta, miten tutkimusaineisto tullaan arkistoimaan, miten

anonymiteetti turvataan ja miten aineisto tuhoetaan puhtaaksikirjoituksen jälkeen (Mäkinen 2006, 94, 116).

Tässä opinnäytetyössä haastattelut tallennettiin ja haastateltavilta kysyttiin heidän suostumus haastatteluun sekä suullisesti että kirjallisesti. Kirjallinen suostumus sisälsi tiedotteen ja allekirjoitettavan suostumuslomakkeen. Tiedotteessa kerrottiin yksityiskohtaisesti, mistä opinnäytetyössä on kyse, jonka perusteella tutkimukseen osallistuja pystyi muodostamaan mielipiteensä opinnäytetyöhön osallistumisesta. Tutkimusaineiston säilyttäminen, haastateltavien anonymiteetin turvaaminen sekä aineiston tuhoaminen selvitettiin kirjallisen suostumuksen tiedotteessa.

Aineiston keruuseen ja haastattelukysymysten muodostamiseen liittyy tutkimukseen osallistujien aseman huomioiminen. Eettiset kysymykset koskevat ihmisten henkilökohtaista elämänpiiriä ja kokemuksia. (Kylmä & Juvakka 2012, 147.) Haastattelussa haetaan vastauksia tutkimuskysymyksiin avainkysymyksillä. Johdattelevia tai manipuloivia kysymyksiä ei saa käyttää. (Mäkinen 2006, 93; Kylmä & Juvakka 2012, 151.)

Tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin teemahaastattelulla ja SWOT -analyysillä. Teemahaastattelu toimi joustavana aineiston keruumenetelmänä ja haastateltavat ohjasivat keskusteluja. Johdattelevia ja manipuloivia kysymyksiä pyrittiin välttämään. Toinen mahdollinen haastattelumuoto olisi ollut avoin haastattelu. Se koettiin liian vaikeaksi ja haasteelliseksi toteuttaa, koska tutkimuksen tekijä oli tutkijana vasta aloittelija. SWOT -analyysi toimi teemahaastattelua tukevana menetelmänä. Kerätyllä aineistolla saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Aineiston analyysissä käytetyssä aineistossa ei käytetä haastateltavina olevien henkilöiden nimiä vaan esimerkiksi numeroita. Analyysivaiheessa käydään läpi haastattelujen kulku ja siinä käydyt keskustelut erilaisine reaktioineen. Tutkimuksen tekijälle haastattelutilanteiden uudelleen läpikäyminen puhtaaksikirjoituksen yhteydessä on väylä päästä kiinni aineistoon. Siten pystytään rakentamaan oivaltavaa tulkintaa. Laadullisen tutkimuksen tekijä tarvitsee kriittistä ja analyttistä ajattelua, mutta myös luovuutta ja myötäelämisen kykyä. (Kylmä & Juvakka 2012, 153-154.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimukseen osallistuneiden anonyymiteetti pyrittiin säilyttämään koko prosessin ajan. Analyysivaihe oli ajatuksia ja uusia näkökulmia herättävä. Puhtaaksikirjoitusvaiheessa päästiin kiinni aineistoon konkreettisesti, jonka perusteella lähdettiin rakentamaan tulkintaa ostotoiminnan työnmuutoksesta. Analyysivaihe vaati kriittistä ja analyttistä ajattelua, jotta tutkimuksen tekijän siinä tekemät tulkinnat olisivat olleet mahdollisimman totuudenmukaisia.

Tutkimuksen raportointi velvoittaa tutkimuksen tekijää eettisesti. Eettinen raportointi tarkoittaa avoimuutta, rehellisyyttä ja tarkkuutta tutkimuksen kaikkien vaiheiden raportoinnissa. Laadullisessa tutkimuksessa raportoidaan tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kuvaus tutkitusta ilmiöstä totuudenmukaisesti, mutta suojaten haastateltavien yksityisyys. Se näkyy tulosten raportoinnissa käytettyjen suorien lainausten yhteydessä. Ne eivät saa paljastaa tutkimukseen osallistuneiden henkilöllisyyttä. Tutkimuksissa, joissa osallistujia on vähän, tunnistamisen vaara on olemassa. (Vilka 2005, 33; Kylmä & Juvakka 2012, 154-155.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen tekijä pyrki olemaan mahdollisimman neutraali ja puolueeton sekä oikeudenmukainen kaikkia osapuolia kohtaan tulosten raportoinnissa ja esittämään tulokset avoimesti, rehellisesti ja tarkasti. Tulosten raportoinnissa käytettiin haastatteluiden suoria lainauksia. Ne pyrittiin valitsemaan niin, ettei tutkimukseen osallistuneiden henkilöllisyys paljastu.

8.2 Luotettavuus

8.2.1 Uskottavuus

Uskottavuus tarkoittaa uskottavuuden osoittamista tutkimuksessa. Se tarkoittaa myös tutkimuksessa saatujen tulosten uskottavuutta. Uskottavuuden kriteeri täyttyy, kun tutkimustulokset vastaavat tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden käsityksiä tutkimuskohteesta. (Eskola & Suoranta 2005, 211; Kylmä & Juvakka 2012, 128.) Tässä opinnäytetyössä tutkittiin ostotoiminnan työnmuutosta työntekijöiden kokemana Fimlab Laboratoriot Oy:ssä. Tulokseksi saatiin työntekijöiden ajatuksia käynnissä olevasta työnmuutoksesta ja sen edistymisestä. Saatujen tulosten perusteella ymmärrettiin

paremmin ostotoiminnan työnmuutosta ja siihen liittyviä ilmiöitä työntekijöiden näkökulmasta.

Uskottavuutta voidaan vahvistaa keskustelemalla tutkimukseen osallistuvien kanssa tutkimuksen tuloksista tai keskustelemalla tuloksista muiden samaa aihetta tutkivien kanssa. Kun tutkimuksen tekijä on riittävän kauan tekemisissä tutkittavan ilmiön kanssa, se lisää ja vahvistaa uskottavuutta. Tutkimuksen osallistujan näkökulman ymmärtäminen vaatii aikaa. (Kylmä & Juvakka 2012, 128.) Tämän opinnäytetyön uskottavuutta heikentää, ettei tutkimustuloksista keskusteltu tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kanssa eivätkä he arvioineet tulosten vastaavuutta omiin kokemuksiinsa. Tutkimuksen tekijä ei myöskään tiennyt ketään, kuka olisi tehnyt tutkimusta samasta aiheesta. Työntekijöiden näkemykset ostotoiminnan työnmuutoksesta tulivat ymmärretyksi, mutta pidemmällä aika välillä ne olisivat mahdollisesti vielä tarkentuneet ja siten lisänneet ja vahvistaneet tämän opinnäytetyön uskottavuutta.

Tutkimuksen tekijän pitämä tutkimuspäiväkirja, jossa hän kuvaa kokemuksiaan ja pohtii valintojaan vahvistaa uskottavuutta. Tutkija pystyy käyttämään hyödyksi näitä kuvauksia toimintansa tiedostamisessa. (Kylmä & Juvakka 2012, 128.) Tämän opinnäytetyön uskottavuutta vahvistaa, että tutkimuksen tekijä kirjoitti muistiinpanoja ja tutkimuspäiväkirjaa opinnäytetyöprosessista. Ne auttoivat tutkimuksen tekijää oman toiminnan, ajatusten sekä oivallusten ja valintojen tiedostamisessa.

Triangulaatio tarkoittaa erilaisten metodien, tutkijoiden, tiedonlähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa. Se jakautuu siis neljään päätyyppiin. Tutkimusaineistoon liittyvä triangulaatio tarkoittaa, että tietoa kerätään monelta eri tiedonantajaryhmältä. Tutkijaan liittyvä triangulaatio tarkoittaa, että tutkijoina toimii mahdollisimman monta henkilöä. Teoriaan liittyvä triangulaatio tarkoittaa, että tutkimuksessa otetaan huomioon monia teoreettisia näkökulmia. Metodinen triangulaatio tarkoittaa useiden metodien käyttöä. (Patton 2002, 247; Tuomi & Sarajarvi 2013, 143-145.) Tutkimuksen uskottavuuden vahvistamiseksi voidaan käyttää myös triangulaatiota (Kylmä & Juvakka 2012, 128). Tässä opinnäytetyössä ei käytetty triangulaatiota. Muun muassa tutkijatriangulaatio olisi vahvistanut tämän opinnäytetyön uskottavuutta.

8.2.2 Vahvistettavuus

Vahvistettavuus sisältyy koko tutkimusprosessiin. Se edellyttää tutkimusprosessin kirjaamista siten, että toinen tutkija voi seurata prosessia pääpiirteissään. (Kylmä & Juvakka 2012, 129.) Tämä opinnäytetyö oli laadullinen tutkimus ostotoiminnan työnmuutoksesta työntekijöiden kokemana Fimlab Laboratoriot Oy:ssä. Aihealue oli vähän tutkittu, joten laadullinen tutkimus oli perusteltu valinta.

Haastattelu on laadullisen tutkimuksen päämenetelmä. Aineiston keruu tehdään haastattelemalla, kun halutaan korostaa, että ihminen on tutkimustilanteessa subjekti, jolle annetaan mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita vapaasti. (Hirsjärvi ym. 2013, 205.) Tässä opinnäytetyössä aineisto kerättiin temahaastattelulla ja SWOT -analyysillä. Varsinaiset haastattelutilanteet olivat luonnollisia ja todellisia vuorovaikutustilanteita, joissa haastateltavat puhuivat avoimesti kokemuksistaan ja ajatuksistaan. Haastatteluissa tunnelma oli aluksi hieman jännittynyt, mikä ilmeni lyhyinä vastauksina. Alkukankeuden jälkeen tunnelma vapautui.

Ennen temahaastattelua pitäisi tehdä esihaastatteluja useassa vaiheessa. Varsinaiset esihaastattelut tehdään, kun haastattelurungon lopullinen versio on valmis. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 72.) Tässä opinnäytetyössä esihaastatteluja ei tehty aikataulullisista syistä, koska ne olisivat ajoittuneet alkukesään ja kesä olisi ollut huono ajankohta kesälomien takia tehdä varsinaiset temahaastattelut. Ne olisivat vaatineet erityisjärjestelyjä esimerkiksi haastatteluajan ja -paikan suhteen. Tosin esihaastatteluilla olisi voinut olla rakentavia vaikutuksia haastattelun teemoihin ja siten haastattelurunkoon.

Luottamus on yksi haastattelun avainkysymyksistä. Haastattelun tulos on suoraan riippuvainen siitä, onko haastattelijalla saavuttanut haastateltavan luottamuksen. (Eskola & Suoranta 2005, 93.) Tässä opinnäytetyössä haastattelut perustuivat haastateltavan ja haastattelijan väliseen luottamukseen. Luottamus ilmeni laaja-alaisina vastauksina haastattelukysymyksiin sekä esimerkiksi epävirallisina ja avoimina henkilökohtaisina kommentteina aiheen ulkopuolelta.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruussa käytetään aineiston riittävyyden saavuttamisesta kylläisyyden käsitettä saturaatio. Aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat kertautua haastatteluissa. On olemassa tietty määrä aineistoa, joka tuo esiin

teoreettisesti merkittävän tuloksen. (Hirsjärvi ym. 2013, 182.) Tässä opinnäytetyössä kolmannen haastattelun kohdalla samat asiat alkoivat kertaantua, jotka olivat tulleet esille jo aiemmissa haastatteluissa. Uusia näkökulmia tutkimustehtävän suhteen ei siis saatu tuotettua. Tämän perusteella aineisto oli teoreettisella tasolla riittävä, mutta saturaatiota tuskin silti saavutettiin. Haastateltavia oli kolme, joka ei tue aineiston kylläntymistä. Teemahaastatteluaineistosta todennäköisesti löytyisi vielä tarkemmalla tarkastelulla uusia vivahteita ja yksityiskohtia, joita tässä opinnäytetyössä ei pystytä esittämään.

Laadullisessa tutkimuksessa varaudutaan siihen, että tutkimustehtävä ja -kysymykset saattavat muuttua tai tarkentua tutkimuksen edetessä. Tutkimusprosessin kuluessa voi syntyä myös uusia tutkimustehtäviä. (Kylmä & Juvakka 2012, 26, 113; Hirsjärvi ym. 2013, 126.) Tässä opinnäytetyössä aineiston keruun jälkeen opinnäytetyön tutkimuskysymykset tarkistettiin ja korjattiin vastaamaan muuttunutta tutkimusasetelmaa. Prosessin aikana tapahtuneisiin muutoksiin nähden aineiston keruun aikataulussa pysyttiin. Haastattelut sujuivat tekijän ensikertalaisuus huomioiden hyvin. Haastattelukoulutuksesta ja kokemuksesta olisi mahdollisesti ollut etua.

Sisällön analyysillä pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti. Sisällön analyysillä dokumentteja analysoidaan systemaattisesti ja objektiivisesti. Aineisto pyritään tiivistämään hävittämättä sen sisältämää informaatiota. (Eskola & Suoranta 2005, 137; Tuomi & Sarajärvi 2013, 103, 106.) Tässä opinnäytetyössä aineiston analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällön analyysia. Analyysissa pyrittiin objektiivisuuteen ja analyysin vaiheet raportoitiin esimerkkejä käyttäen.

Tutkimustulokset esitetään tutkimusongelmittain selvästi ja yksinkertaisesti. Tutkimustulosten raportoinnissa esitetään lainauksia haastatteluaineistosta, jolla oikeutetaan analyysissa tehdyt päätökset. (Kylmä & Juvakka 2012, 117; Hirsjärvi ym. 2013, 262.) Tässä opinnäytetyössä tulokset raportoitiin teema-alueittain ja niitä havainnollistettiin esittämällä alkuperäisilmaisuja. Tuloksia tarkasteltiin tutkimuskysymyksittäin ja esiin nostettiin keskeisimmät tulokset.

Kun tutkimuksen tekijä kirjoittaa raporttiaan, hän hyödyntää muistiinpanojaan tutkimusprosessin eri vaiheissa. Tutkimuspäiväkirjan merkitys on korostunut laadullisessa tutkimuksessa, koska tutkimus pohjautuu avoimeen suunnitelmaan, joka

tarkentuu tutkimuksen edetessä. (Kylmä & Juvakka 2012, 129.) Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen tekijä hyödynsi omia muistiinpanojaan ja tutkimuspäiväkirjaa itseensä varten opinnäytetyön raportoinnissa. Muistiinpanot auttoivat palauttamaan mieleen tapahtumia ja ajatuksia opinnäytetyöprosessin eri vaiheista. Niistä oli myös apua, kun tutkimusasetelman muuttuessa tutkimuskysymyksiä muokattiin.

Vahvistettavuus on ongelmallinen kriteeri siksi, että laadullisessa tutkimuksessa toinen tutkija ei välttämättä päädy saman aineiston perusteella samaan tulkintaan kuin toinen. Todellisuksia on monia ja ne hyväksytään eivätkä erilaiset tulkinnat välttämättä merkitse luotettavuusongelmaa. (Kylmä & Juvakka 2012, 129.) Vahvistettavuus näkyy siinä, että tehdyt tulkinnat saavat tukea aiemmin vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista (Eskola & Suoranta 2005, 212). Tämän opinnäytetyön aiheesta tehtiin kirjallisuuskatsaus joulukuussa 2013. Sen avulla rajattiin ja tarkennettiin opinnäytetyön teoreettiset lähtökohdat. Kirjallisuuskatsaus antoi sisällölliset ja menetelmälliset perustelut opinnäytetyön toteuttamiselle. Se auttoi myös tiedostamaan aiheeseen liittyviä oletuksia. Tutkijatriangulaatio olisi lisännyt opinnäytetyön vahvistettavuutta.

8.2.3 Reflektiivisyys

Tutkimuksen reflektiivisyys edellyttää, että tutkimuksen tekijä on tietoinen omista lähtökohdistaan tutkimuksen tekijänä. Tekijä arvioi, kuinka hän vaikuttaa aineistoonsa ja tutkimusprosessiinsa sekä kuvaa lähtökohdat tutkimusraportissa. (Kylmä & Juvakka 2012, 129.) Tutkija perustelee ja raportoi tekemänsä valinnat tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa. Tutkijan subjektiivisuuden kuvaus on osa reflektiivisyyttä, joka näkyy siinä, miten tutkija on reflektoinut, analysoinut ja raportoinut aihetta tutkimuksen eri vaiheissa. Reflektiivisyyteen liittyy myös tutkijan vastuullisuuden arviointi suhteessa tutkimuksen toteuttamiseen. Tutkimuksen kaikki vaiheet kirjoitetaan systemaattisesti. (Metsämuuronen 2006, 202-204, 229.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen tekijä oli tietoinen omista lähtökohdistaan tutkimuksen tekijänä ja työntekijänä Fimlab Laboratoriot Oy:ssä. Subjektiivisuudella saattoi mahdollisesti olla vaikutusta aineiston keruuseen ja koko tutkimusprosessiin, mikä heikentää opinnäytetyön reflektiivisyyttä. Tutkimuksen tekijä kuitenkin pyrki olemaan vaikuttamatta niihin omilla kokemuksillaan tai mielipiteillään olemalla

mahdollisimman neutraali, puolueeton ja oikeudenmukainen kaikkia osapuolia kohtaan. Tutkimuksen tekijä tiedosti vastuunsa koko opinnäytetyöprosessin ajan ja pyrki etenemään johdonmukaisesti prosessin eri vaiheissa. Reflektiivisyyttä vahvistaa, että tutkimuksen tekijä keräsi esiymmärrystä tutkittavasta asiasta tutustumalla Fimlab Laboratoriot Oy:n ostotoimintaan keskustelemalla asiantuntijoiden kanssa ennen opinnäytetyöhön ryhtymistä.

8.2.4 Siirrettävyys

Siirrettävyys tarkoittaa tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä muihin vastaaviin tilanteisiin. Jotta siirrettävyys toteutuu, tutkimuksen tekijä antaa esimerkiksi riittävästi kuvailevaa tietoa tutkimuksen osallistujista ja ympäristöstä. (Eskola & Suoranta 2005, 68; Kylmä & Juvakka 2012, 129.) Tässä opinnäytetyössä kohdejoukon kuvaus tehtiin varoen, koska tutkimukseen osallistujia oli vain kolme. Tutkimukseen osallistujista ei voitu antaa tarkempaa tietoa kuin mitä tässä opinnäytetyössä oli raportoitu osallistujien anonymiteetin murtumatta.

Siirrettävyys laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerinä liittyy tutkimustulosten siirrettävyyteen. Tutkimustulosten siirrettävyys on mahdollista tietyin ehdoin, koska kaikissa tapauksissa yleistyksen eivät ole mahdollisia. Varmuutta voidaan lisätä ottamalla huomioon tutkijan ennako-oletukset. (Eskola & Suoranta 2005, 211-212.) Kontekstisidonnaisessa tutkimuksessa tutkimustulokset ovat sidoksissa niihin todellisuuden ominaispiirteisiin, jotka tutkimustilanteessa ovat olemassa. Laadullisessa tutkimuksessa ihmisen merkityssuhteet ovat tutkittavissa vain koetun maailman kokonaisuudessa. (Metsämuuronen 2006, 202.) Tämän opinnäytetyön tulokset olivat kontekstisidonnaisia Fimlab Laboratoriot Oy:n ostotoimintaan. Saadut tulokset olivat tutkimuksen tekijän tulkinta henkilökunnan subjektiivisista kokemuksista ostotoiminnan työnmuutoksesta Fimlab Laboratoriot Oy:ssä. Tuloksia ei voitu ennustaa, tarkistaa tai testata. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin ostotoiminnan työnmuutosta Fimlab Laboratoriot Oy:n kontekstissa, joten tuloksia on mahdollista siirtää vastaaviin tilanteisiin työnmuutosta tutkittaessa vain tietyin ehdoin ja vain osittain.

8.3 Tulosten pohdinta

8.3.1 Ajatukset ostotoiminnan työnmuutoksesta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata elokuussa 2013 alkanut ostotoiminnan työnmuutos Fimlab Laboratoriot Oy:ssä ja miten henkilökunta koki työnmuutoksen ja sen edistymisen. Opinnäytetyössä haettiin vastauksia kahteen tutkimuskysymykseen. Ensimmäinen tutkimuskysymys oli: Millaisia ajatuksia työntekijöillä on ostotoiminnan työnmuutoksesta?

Työntekijöiden ajatukset ostotoiminnan työnmuutoksesta keskittyivät työnmuutoksen suunnittelu- ja alkuvaiheeseen. Työnmuutoksen suunnittelu ajateltiin tärkeäksi vaiheeksi ja perustaksi onnistuneelle muutosprosessille. Tässä vaiheessa työnmuutos koettiin epämääräiseksi. Se oli vaikea ja hankala hahmottaa kokonaisuutena. Yleisesti ostotoiminnan työnmuutos ja toiminnan sähköistäminen koettiin myönteisenä ja voimaistavana kokemuksena.

Jos muutosta ei pystytä ymmärtämään, sitä ei myöskään pystytä hallitsemaan. Epävarmuutta ja epätietoisuutta joudutaan sietämään muuttuvassa maailmassa entistä enemmän. Se edellyttää entistä avoimempaa ja joustavampaa toimintaa. Jos muutoksen aiheuttama epävarmuus hyväksytään, muutoksen mukana voidaan kulkea ja hallita sitä. (Sydänmaanlakka 2007, 25-26.) Onnistunut muutos vaatii koko prosessin ymmärtämistä (Newton 2007, 10). Onnistuneen ostotoiminnan työnmuutosprosessin työntekijät kokivat hyvin hallittuna kokonaisuutena. Työnmuutoksen hallinta ajateltiin alkavan työnmuutoksen suunnittelusta.

Yksilötasolla muutos on joko satunnainen tai harkittu. Satunnainen muutos vain tapahtuu ja siihen voi vain sopeutua. Harkittu muutos on omaehtoinen. Se on itse päätetty ja edellyttää suunnitelmaa sekä aktiivista toimintaa. Muutos on helpompi saavuttaa, kun on selkeä visio siitä. (Sydänmaanlakka 2007, 70, 73.) Ostotoiminnan työnmuutoksen toivottiin olevan harkittu muutos, jossa prosessisuunnitelma ja -kaavio tukevat muutoksen hallintaa ja auttavat muutoksen läpikäymisessä ja kokonaisuuden hahmottamisessa. Prosessin osittaminen ja toteuttaminen pala kerrallaan koettiin hankaloittavan ja monimutkaistavan asioita ja niiden ymmärtämistä.

Muutosmyönteisyys on hyvän työntekijän roolikuvaan muodostunut piirre, joka syntyy, kun ympäristö kehottaa suurimpien haasteiden ja uhkakuvienkin edessä avoimuuteen. Muutos avaa mahdollisuuksia. Voimaistumisen kokeminen liittyy uskoon omista kehittymismahdollisuuksista ja se syntyi siitä, kun muutos tarjosi mahdollisuuden uuden oppimiseen ja etenemiseen sekä ammatillisesti että uramielessä. Myönteinen suhtautuminen on kokemus siitä, että vähäisellä uhraamisella voidaan tuottaa suuri hyöty. (Mattila 2006.) Muutosmyönteisyyteen liittyy läheisesti käsite oppiva organisaatio. Työyhteisössä muutos käydään yhdessä läpi ja yhteistyössä samalla opitaan saamalla sekä antamalla palautetta. Henkilökunnan kouluttaminen edistää myös muutosmyönteisyyttä. (Su ym. 2010.)

Työntekijät suhtautuivat ostotoiminnan työnmuutokseen myönteisesti. Työntekijät olivat avoimia muutokselle epävarmuudesta huolimatta. Muutos koettiin välttämättömäksi ostotoiminnan tulevaisuuden kannalta. Työnmuutosta oli jo odotettu jonkin aikaa ja sillä koettiin tuotettavan hyötyä ja saavutettavan ostotoiminnan kehittymistä. Työntekijöiden ajattelivat työnmuutoksen uusien asioiden oppimisena ja yleisesti positiivisena asiana. Täten työnmuutos koettiin voimaistavana kokemuksena.

Muutokseen mukautumisessa myöntyväisyyttä edustavat aktivisti- ja seurailijaroolit. Aktivistien vastuulla on pääosa muutosta suoraan kannattavasta ja johtavasta toiminnasta. Aktivistit ovat innokkaita kokeilemaan ja käynnistämään uutta. Heidät luokitellaan muutoksen vetureiksi, jotka nauttivat asemastaan uuden esitaistelijoina. Aktivismi on selvästi voimaistava kokemus. Tiukoissa ja vaikeissa tilanteissa usko omaan kykyyn selvitä vahvistui. Muutosta lähestyttiin keskittyen sen valoisin puoliin, vaihteluun ja mahdollisuuteen oppia uutta, mikä on tyypillistä aktivisti-roolin omaksuneille nuorille. (Mattila 2006.) Ensimmäisenä työntekijöistä nousi kuva aktivisteista, jotka tarmolla tarttuvat työnmuutokseen, kun sille annetaan lupa. He keskittyivät työnmuutoksen hyviin ja parhaisiin puoliin, vaihteluun ja uuden oppimiseen. Muutos oli heille voimaistava kokemus.

Seurailijat ovat aktivisteja varovaisempia suhteessa muutokseen. He ovat suuri hiljainen enemmistö, jotka tyytyvät uudistushankkeen alussa varovaisen tarkkailijan rooliin. Samalla he ovat perustoiminnan tukipilareita, jotka kokevat edustavansa maalais- tai kaupunkilaisjärkeä. (Mattila 2006.) Toisaalta työntekijöissä oli seurailijoiden piirteitä.

Perustoiminnan tukipilareina he pyörittivät arkea ja rutiinia entiseen tapaan tehokkaasti ja luotettavasti. Työnmuutosta ajateltiin enemmän järjen kuin tunteen kautta.

Epäilijät suhtautuvat varautuneesti työn muuttumiseen. Suhtautumiseen vaikuttavat aiemmat huonot kokemukset. Heillä on vahva lojaalisuus organisaatiota kohtaan, mutta varautuneisuus purkautui huomaamatta pelkojen ja epäilysten levittämisenä. (Mattila 2006.) Työntekijöistä paistoi myös varautuneisuus työnmuutokseen ja sen järkevyyteen. Vaikka muutosmyönteisyys ja lojaalisuus Fimlab Laboratoriot Oy:tä kohtaan olivat vahvoja, voitiin niiden takaa aistia lievää pelkoa ja epäilyä tulevaisuutta kohtaan.

Ostoprosessi perustuu tilausten tekemiseen sähköisesti. Tilaaminen sähköisesti kuuluu logistiikan parhaisiin käytäntöihin. Sähköinen tilaaminen vähentää henkilökunnan työtaakkaa, virheitä ja työn tekemiseen tarvitaan vähemmän työtunteja. (Su ym. 2010.) Oleellista ostotoiminnassa on tilaamisen sähköistäminen. Siten vapautettaisiin hankintatoimen työaika rutiinistyöstä oleellisempiin tehtäviin ja tilauksiin kulutettu aika pienennettyä. Sähköistäminen helpottaisi työntekoa huomattavasti ja tilaamisessa tapahtuvat virheet vähenisivät. Sähköistämisestä syntyisi pidemmällä aikavälillä kustannussäästöjä. (Röyttä 2009.) Ostotoiminnan sähköistäminen koettiin lisäävän työssä viihtymistä. Uuden tilausjärjestelmän koettiin nopeuttavan, helpottavan ja yksinkertaistavan työtä. Ostotoiminnan sähköistämällä arveltiin olevan vaikutuksia kustannussäästöihin ja yhtiön taloudellisiin asioihin.

8.3.2 Näkemykset ostotoiminnan työnmuutoksen edistymisestä

Opinnäytetyössä haettiin vastauksia myös toiseen tutkimuskysymykseen: Millaisia näkemyksiä työntekijöillä on ostotoiminnan työnmuutoksen edistymisestä? Työntekijöiden mukaan ostotoiminnan työnmuutos oli pysähtynyt. Muutosprosessi ei ollut edennyt vähään aikaan. Tilanne nostatti epävarmuutta ja hämmennystä työntekijöissä.

Muutoksen tarpeellisuuden oivaltaminen on ensimmäinen askel kasvun tiellä. Se irrottaa nykytilasta, mikä aiheuttaa tyytymättömyyttä ja kritiikkiä. Epämiellyttävä tilanne tarvitaan, että syntyy riittävä jännite muutoksen aikaansaamiseksi. Työntövoima syntyy tyytymättömyydestä nykytilaa kohtaan ja vetovoima tulevaisuudenkuvan

houkuttelevuudesta. Muutos vaatii suuren määrän energiaa ja pitkäjänteisyyttä. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 39.) Paras tapa saada työntekijät omistautumaan muutokselle on ottaa heidät mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Sen edellytyksenä on jokaiselle työntekijälle löytyvä sopiva ja mielekäs rooli. (Arikoski & Sallinen 2007, 99.) Työnmuutokseen oli ryhdytty tarttumalla aiheeseen lähtötilanteen selvittämällä, mutta sen jälkeen työnmuutos oli pysähtynyt. Työntekijät kokivat, että työnmuutosta ei oltu suunniteltu riittävästi. Suunnittelemattomuus herätti ajatuksia työnmuutoksen järkevyydestä. Paikalleen juuttunut tilanne koettiin epävarmaksi ja hämmentäväksi.

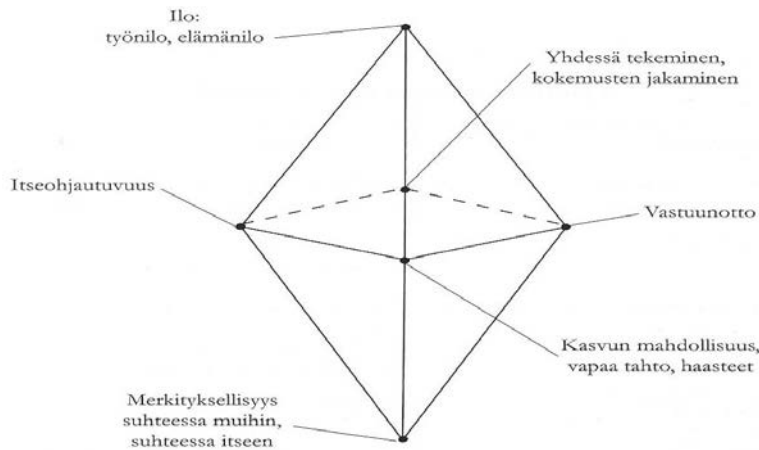
Sisäinen viestintä kohtaa usein voimakasta kritiikkiä, se on tapa, jolla esimiehet ja johto voivat parhaimmillaan ylläpitää työrauhaa ja tehokkuutta epävarmassa tilanteessa. Muutos ja muutosyritys harvoin saavuttavat kaikki tavoitteensa haaveillussa ja suunnitellussa aikataulussa. (Mattila 2006.) Palaverit, aivoriihi ja ideoidenvaihto edistävät työtyytyväisyyttä muutoksessa. Lisäksi johdon tuki on keskeisessä asemassa muutoksen läpiviennissä sekä siinä, miten henkilöstö sen kokee. (Su ym. 2010.) Työntekijät kokivat henkilökohtaisen tuen ja kannustuksen puutetta epävarmassa tilanteessa. Sisäisellä viestinnällä epävarmuutta saataisiin vähennettyä ja henkilökohtaista tukea lisättyä.

Henkilöstön osallistuminen tekee sitoutumisen mahdolliseksi. Suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen osallistuneet ja vaikuttaneet henkilöt alkavat toteuttaa niitä toiminnassaan. Suunnittelutyöhön käytetty aika on tuottava. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 69.) Työntekijöillä oli tunne, etteivät he pääse osalliseksi työnmuutoksen toteuttamiseen. He kokivat olevansa irrallaan työnmuutosta koskevan päätöksenteon suhteen. Osallistamalla työntekijät työnmuutokseen heidät saataisiin myös sitoutettua työnmuutokseen ja sen toteuttamiseen.

8.4 Tulosten merkitys

Yksilötasolla muutosten toteuttaminen vaatii energiaa. Käyttäytyminen muuttuu, kun tarvittavat tiedot, taidot ja asenteet ovat muuttuneet. Käyttäytymisen muuttumiseen vaikuttaa tiedon lisäksi myös tunteet. Ryhmän käyttäytyminen edellyttää muutosta yksilöiden käyttäytymisessä. Yrityksen toiminnan muuttuminen edellyttää kaikkien

tyydytystä tuottavat omien rajojen rikkominen ja onnistumisen kokemus. Ne vahvistavat itsetuottamusta ja persoonallista kasvua. Usein riittää tietoisuus siitä, että se on mahdollista. Sisäinen motivaatio vapauttaa voimavaroja. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 54-55.) Motivaatiotimantti on kuvattu kuviossa 9.



KUVIO 9. Motivaatiotimantti (Mäkipeska & Niemelä 1999, 55)

Ostotoiminnan työnmuutosprosessin hyvin onnistuessaan se tulee synnyttämään työn iloa. Onnistumisen kokemuksia mahdollistamalla työntekijät voivat paremmin, mikä edistää työssä viihtymistä. Työnmuutos tulee vahvistamaan työntekijöiden sisäistä motivaatiota, kun he pääsevät toteuttamaan itseään ja kykyjään työssään ja työn kehittämisessä.

Älykkäässä organisaatiossa on paljon dialogia, joka auttaa näkemään uusia mahdollisuuksia ja edesauttaa organisaation oppimista (Sydänmaanlakka 2007, 61). Vuorovaikutuksella voidaan vaikuttaa työyhteisön kokemuksiin ja merkityksenantoihin. Rehellinen ja luotettava palautteen anto, mielipiteiden kysyminen sekä tiedonvälitys kartuttavat hyviä kokemuksia menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta. (Nikkilä & Paasivaara 2008, 80.) Foorumit ovat hyödyllisiä, kun käsitellään arvoja, toimintaperiaatteita ja yhteisiä kehittämishankkeita (Mäkipeska & Niemelä 1999, 89). Keskustelu edistää muutokseen sopeutumista ja antaa tilaa tunteille (Arikoski & Sallinen 2007, 65). Ostotoiminnan työnmuutoksessa työntekijöiden osallistamisen kokemuksia saattaisi parantaa tehokas tiedottaminen, suora ja välitön viestintä sekä palaverien ja foorumeiden järjestäminen muutosprosessin eri vaiheissa. Samalla

työntekijät saisivat henkilökohtaista tukea ja kannustusta työnmuutoksen läpikäymisessä.

Muutoksen edistävät ja vastustavat tekijät rakentuvat samoista tekijöistä ja ovat pohjimmiltaan aivan samoja. Asioiden painotus muuttuu sen mukaan, onko kyseessä muutosta edistävä vai vastustava elementti. Kun muutokselle luodaan henkilökohtainen merkitys, se saa aikaan itseohjautuvuutta ja siten organisaatio jatkuvasti luo itsensä uudestaan. (Mattila 2006, 62, 215.) Työntekijät olivat muutosmyönteisiä ostotoiminnan työnmuutokselle. Työnmuutosta vastustavia ajatuksia tai muutosvastarintaa ei erityisesti noussut esille. Koska muutosta edistävät ja vastustavat tekijät ovat periaatteessa samoja, on mahdollista, että edistävät tekijät muuttuisivat ostotoiminnan työnmuutoksessa sitä vastustaviksi tekijöiksi, jos työnmuutoksen aloittaminen ja toteuttaminen vielä pitkittyy.

8.5 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimushaasteet

Muutoksen ja kasvun tielle lähteminen palkitaan monin verroin. Tiimiyttäminen antaa mahdollisuuden toimintojen tarpeellisuuden arviointiin. Tiimin tehtävä on prosessin kehittäminen mahdollisimman virtaviivaiseksi arvioiden samalla sen laatua, menetelmiä ja toimintatapoja. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 77, 79, 122.) Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka työskentelevät tiimijohtajan alaisuudessa muutoksen toteuttamisessa (Newton 2007, 69). Projektityö antaa mahdollisuuden järjestää toiminta toisella tavalla kuin perinteinen linjaorganisaatio. Projekti on kertaluontoinen hanke, joka toteutetaan määräajassa. Sillä on selkeästi rajatut tavoitteet. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 103; Nikkilä & Paasivaara 2008, 128.) Projekti voidaan toteuttaa sovitussa ajassa ja puitteissa, taloudellisesti sekä laadukkaasti (Newton 2007, 11).

Jatkokehittämisehdotuksena ehdotetaan tiimin muodostamista ostotoiminnan työnmuutoksen toteuttamiseksi sekä varsinaisen projektin käynnistämistä. Ostotoiminnan yhtenäistäminen ja hajauttaminen onnistuisivat parhaiten keskittymällä muutosprosessin läpiviemiseen tiiminä sekä huomioimalla sen vaatimat resurssit. Projektina ostotoiminnan työnmuutos saataisiin toteutettua mahdollisimman tehokkaasti.

Jatkotutkimuksena ehdotetaan Fimlab Laboratoriot Oy:n ostotoiminnan työnmuutoksen arviointia muutoksen jälkeen. Työnmuutosta voitaisiin tutkia niin henkilökunnan kuin johtajienkin näkökulmasta, jolloin saataisiin kokonaiskuva ostotoiminnan työnmuutoksesta ja sen onnistumisesta.

LÄHTEET

*Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt alkuperäistutkimukset

Alastalo, M. 2005. Tutkimushaastattelun historia yhteiskuntatieteissä. Teoksessa Ruusu vuori, J. & Tiittula L. (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 57-78.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. 1.-2. painos. Helsinki: Työterveyslaitos.

Elomaa, L. & Mikkola, H. 2010. Näytön jäljillä. Tiedonhaku näyttöön perustuvassa hoitotyössä. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 12. Luettu 29.12.2013 <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161611.pdf>.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 25-43.

Fimlab Laboratoriot Oy. 2013. Toimintakäsikirja. Versio 2.6. Fimlab Laboratoriot Oy. Intranet.

Fimlab Laboratoriot Oy. 2014. Internet-sivut. Luettu 5.9.2014. <http://www.fimlab.fi>.

Halonen, K. & Steiner, M-L. 2009. Tilintarkastusprosessi käytännössä. Ekonomia sarja. Suomen Ekonomiliitto: WSOYpro Oy.

Hankintojen luokittelu. Logistiikan maailma 10.1.2013. Luettu 12.1.2014. http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Hankintojen_luokittelu.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyudet ja toimintamallit. Jyväskylä: ProTalent Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 4. painos. Helsinki: Yliopistopaino Kustannus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos. Helsinki: Tammi.

Ilmarinen, J. & Vainio, V. 2012. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Työturvallisuuskeskus: Pen&Pen Oy. Luettu 12.1.2014. http://www.ttk.fi/files/2846/Tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville.pdf.

- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2012. Laadullinen terveystutkimus. 1.-2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Laatukeskus. 2012. EFQM excellence -malli. EFQM model 2013. Espoo: Laatukeskus.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Leino-Kilpi, H. 2014. Hoitotyöntekijä ja tutkimusetiikka. Teoksessa Leino-Kilpi, H. & Välimäki, M. Etiikka hoitotyössä. 8. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 361-378.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- *Mattila, P. 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa – tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Helsingin yliopisto. Sosiologian laitos. Valtiotieteellinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Ky, 80-147.
- Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 1999. Hengittävä työyhteisö – johtamista muutosvirrassa. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6.-7. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Newton, R. 2007. Managing change step by step. All you need to build a plan and make it happen. Harlow: Pearson Prentice Hall Business.
- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2008. Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. 2. painos. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.

- Palomäki, G. & Piirtola, H. 2012. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus terveydenhuollon hoitoketjuista ja niiden vaikuttavuudesta. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö.
- Patton, M. 2002. Qualitative research & evaluation methods. 3rd. ed. Thousands Oaks (CA): Sage Publications, Inc.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Puusa, A. 2011. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO, 73-87.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011a. Laadullisen lähestymistavan yleistymisen kulttuurinäkökulman myötä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO, 31-45.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011b. Mitä laadullinen tutkimus on?. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO, 47-57.
- Riuttamäki, M. 2013. Asiakaspalvelu ja varastointi. Teoksessa Kivistö, T. (toim.) Ostaja-logistiikkajohtaminen. Johtamisen käsikirjat. Kauppalehti.
- *Röyttä, M. 2009. Sairaalan hankintojen kehittäminen. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen johtamisen koulutusohjelma. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö.
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisu 62. Julkisojohtaminen 4. Luettu 28.12.2013
http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf.
- Siippanen, M. 2014. Laboratorion ostotoiminnan muutoksen arviointi. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Kirjallisuuskatsaus.
- *Su, S-I., Gammelgaard, B. & Yang, S-L. 2010. Logistics innovation process revisited: insights from a hospital case study. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 41 (6), 577-600.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy
- Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2012. Psykologinen johtamisorientaatio - positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus, 195-225.
- Tamk. E-aineistoportaali Nelli. TamkIntranet. <http://www.nelliportaali.fi>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Uitti, J. hankinta- ja logistiikkapäällikkö. 2013. Fimlab Laboratoriot Oy:n hankintatoimi. Power point –esitys 9.8.2013. Tampere: Fimlab Laboratoriot Oy. Tulostettu 16.10.2013.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. 5. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus.

LIITTEET

Liite 1. Hakusanat tietokannoittain

Theseus 15.12.2013

1 (2)

ostot -> 2129 otsikkoa

sisäinen logistiikka -> 1668 otsikkoa

ostot OR sisäinen logistiikka -> 3804 otsikkoa

ostot OR sisäinen logistiikka AND laboratorio ->193 otsikkoa

ostot OR sisäinen logistiikka AND laboratorio AND toimintamalli -> 56 otsikkoa

ostot OR sisäinen logistiikka AND laboratorio AND toimintamalli AND muutos -> 47 otsikkoa

ostot OR sisäinen logistiikka AND laboratorio AND toimintamalli AND muutos AND vaikutus
-> 42 otsikkoa

ostot OR sisäinen logistiikka AND laboratorio AND toimintamalli AND muutos AND vaikutus AND
kehittäminen -> 40 otsikkoa

ostot OR sisäinen logistiikka AND laboratorio AND toimintamalli AND muutos AND vaikutus AND
kehittäminen AND kustannukset -> 30 otsikkoa

ostot AND sisäinen logistiikka AND laboratorio AND toimintamalli AND muutos AND vaikutus AND
kehittäminen AND työhyvinvointi -> 9 otsikkoa

Academic Search Elite (EBSCOhost) 19.12.2013 (2010-2014)

purchase -> 1868 otsikkoa

internal logistics -> 61 otsikkoa

internal logistics AND laboratory -> 8 otsikkoa

internal logistics AND action model -> 0 otsikkoa

internal logistics AND improvement -> 6 otsikkoa

internal logistics AND improvement AND change -> 2 otsikkoa

Chinal with Full Text (EBSCOhost) 21.12.2013 (2010-2013)

purchase -> 1716 otsikkoa

internal logistics -> 11 otsikkoa

internal logistics AND laboratory -> 1 otsikko

internal logistics AND action model -> 0 otsikkoa

internal logistics AND improvement -> 1 otsikko

internal logistics AND improvement AND change -> 0 otsikkoa

PubMed 22.12.2013 (2010-2013)

purchase -> 7523 otsikkoa

internal logistics -> 27497 otsikkoa

internal logistics AND laboratory -> 1230 otsikkoa

internal logistics AND laboratory AND action model -> 8 otsikkoa

internal logistics AND laboratory AND action model AND improvement -> 1 otsikko

internal logistics AND laboratory AND action model AND improvement AND change -> 0 otsikkoa

Arto 22.12.2013 (kaksi vuotta vanhat artikkelit)

ostot -> 5 viitettä

sisäinen logistiikka -> 122 viitettä

ostot OR sisäinen logistiikka -> 126 viitettä

ostot OR sisäinen logistiikka AND laboratorio -> 5 viitettä

ostot OR sisäinen logistiikka AND laboratorio AND toimintamalli -> 0 viitettä

ostot AND toimintamalli AND muutos -> 0 viitettä

ostot AND muutos AND vaikutus -> 0 viitettä

ostot AND muutos AND kehittäminen -> 0 viitettä

ostot AND muutos AND kustannukset -> 0 viitettä

ostot AND muutos AND työhyvinvointi -> 0 viitettä

ABI/ INFORM Complete (ProQuest) 20.12.2013 (2010-2013)

2 (2)

purchase -> 3 546 155 otsikkoa
 internal logistics -> 118 180 otsikkoa
 purchase AND internal logistics AND laboratory -> 7328 otsikkoa
 purchase AND internal logistics AND laboratory AND change AND influence -> 4454 otsikkoa
 purchase AND internal logistics AND laboratory AND change AND influence AND cost AND wellbeing
 at work -> 258 otsikkoa

Business Source Premier (EBSCOhost) 20.12.2013 (2010-2013)

purchase -> 249 687 otsikkoa
 internal logistics -> 116 otsikkoa
 internal logistics AND laboratory -> 3 otsikkoa
 internal logistics AND laboratory AND improvement -> 5 otsikkoa
 internal logistics AND laboratory AND improvement AND change -> 2 otsikkoa

Emerald Journals 20.12.2013 (2011-2013)

purchase -> 33 758 otsikkoa
 internal logistics -> 2547 otsikkoa
 purchase OR internal logistics AND laboratory -> 2547 otsikkoa
 internal logistics AND improvement AND change -> 14 otsikkoa
 internal logistics AND action model AND improvement -> 7 otsikkoa

Helecon MIX 21.12.2013 (2005-2013)

ostot -> 47 otsikkoa
 sisäinen logistiikka -> 1 otsikko
 ostot AND sisäinen logistiikka -> 0 otsikkoa
 ostot OR sisäinen logistiikka -> 47 otsikkoa
 ostot OR sisäinen logistiikka AND laboratorio -> 47 otsikkoa
 ostot OR sisäinen logistiikka AND laboratorio AND toimintamalli -> 47 otsikkoa
 ostot OR sisäinen logistiikka AND laboratorio AND toimintamalli AND muutos -> 47 otsikkoa
 ostot OR sisäinen logistiikka AND muutos -> 47 otsikkoa
 ostot AND muutos AND vaikutus -> 0 otsikkoa
 ostot AND muutos AND työhyvinvointi -> 0 otsikkoa
 ostot AND muutos AND kustannukset -> 0 otsikkoa

Melinda 21.12.2013 (2010-2013)

ostot -> 125 viitettä
 sisäinen logistiikka -> 17 viitettä
 ostot OR sisäinen logistiikka -> 122 viitettä
 ostot OR sisäinen logistiikka AND laboratorio -> 121 viitettä
 ostot OR sisäinen logistiikka AND laboratorio AND toimintamalli -> 121 viitettä

LUTPub 20.12.2013

ostot -> 129 otsikkoa
 sisäinen logistiikka -> 257 otsikkoa
 ostot AND sisäinen logistiikka -> 35 otsikkoa
 ostot OR sisäinen logistiikka -> 573 otsikkoa
 ostot AND sisäinen logistiikka AND laboratorio -> 3 otsikkoa
 ostot AND sisäinen logistiikka AND laboratorio AND toimintamalli -> 1 otsikko
 ostot AND sisäinen logistiikka AND laboratorio AND toimintamalli AND muutos -> 1 otsikko
 ostot AND sisäinen logistiikka AND laboratorio AND toimintamalli AND muutos AND vaikutus
 -> 1 otsikko
 ostot AND sisäinen logistiikka AND laboratorio AND toimintamalli AND muutos AND vaikutus AND
 kustannukset -> 1 otsikko
 ostot AND sisäinen logistiikka AND laboratorio AND toimintamalli AND muutos AND vaikutus AND
 työhyvinvointi -> 0 otsikkoa

LUTPub 27.12.2013

ostot OR sisäinen logistiikka AND laboratorio AND toimintamalli AND muutos AND vaikutus -> 14
 otsikkoa

Liite 2. Laadunarviointilomake

Alkuperäistutkimusten laadun arviointilomake (Jousimaa, Liira, Liira & Komulainen 2010, 1936–1941; Kontio ym. 2007, 103 -107; Sairaanhoidtajaliitto 2004, 10–19)

ALKUPERÄISTUTKIMUSTEN LAADUN ARVIOINTI			
Tutkimus			
	Kyllä	Ei	Ei tietoa / Ei sovellu
Tutkimuksen tausta ja tarkoitus			
Tutkittava ilmiö on määritelty selkeästi.			
Tutkimuksen aihe on perusteltu kirjallisuuskatsauksen avulla sisällöllisesti, menetelmällisesti ja eettisesti.			
Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimustehtävät on määritelty selkeästi.			
Aineisto ja menetelmät			
Aineistonkeruumenetelmät ja – konteksti on perusteltu ja kuvattu riittävän yksityiskohtaisesti.			
Aineiston keruumenetelmä soveltuu tutkittavaan ilmiöön.			
Aineiston keruu on kuvattu.			
Aineiston käsittelyn ja analyysin päävaiheet on kuvattu.			
Analyysimenetelmä soveltuu tutkittavaan ilmiöön.			
Tutkimus on luotettava ja eettisesti toteutettu.			
Tutkimuksen kohderyhmä on relevantti.			
Tutkimuksen otos on riittävä ja sitä on arvioitu. (kvantitatiivinen tutkimus)			
Tutkimuksen sisällön riittävyttä on arvioitu. (kvalitatiivinen tutkimus)			
Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys			
Tutkija on nimennyt kriteerit, ja niiden pohjalta arvioinut tutkimuksen luotettavuutta.			
Tutkija on pohtinut eettisiä kysymyksiä huolellisesti.			
Tulokset ja johtopäätökset			
Tulosten merkittävyyttä on arvioitu.			
Tutkimuksen tulokset ovat merkittäviä ja yhteneväisiä aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna.			
Tulokset on esitetty selkeästi ja niitä on verrattu aikaisempiin tutkimuksiin.			
Tutkimusten tulokset perustuvat tutkimuksiin ja ovat hyödynnettävissä.			
Kokonaisarvio			
Tutkimus muodostaa eheän, selkeän ja loogisen kokonaisuuden.			
Tutkimuksesta saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin.			
Tutkimus on sovellettavissa suomalaisen terveydenhuollon kenttään.			

Alkuperäistutkimusten laadun arvioinnin maksimipistemäärä on 20 pistettä.

Lomake on Gitta Palomäen ja Heli Piirtolan (2012) opinnäytetyöstä Systemaattinen kirjallisuuskatsaus terveydenhuollon hoitoketjuista ja niiden vaikuttavuudesta. Lomakkeen käyttöön on tekijöiden lupa.

Liite 3. Tietoinen suostumus -lomake

1 (2)



1 (2)

TIEDOTE**23.03.2014****Hyvä vastaanottaja !**

Pyydän Teitä osallistumaan opinnäytetyöhöni, jonka tarkoituksena on kuvata työnmuutos Fimlab Laboratoriot Oy:n ostotoiminnassa ja kartoittaa, millaisia ajatuksia ja kokemuksia työntekijöillä on ennen ja jälkeen muutoksen.

Osallistumiseen tähän opinnäytetyöhön on täysin vapaaehtoista. Voitte kieltäytyä osallistumasta tai keskeyttää osallistumiseenne syytä ilmoittamatta milloin tahansa. Opinnäytetyölle on myönnetty lupa Fimlab Laboratoriot Oy:stä, joka toimii opinnäytetyön yhteistyötahona.

Opinnäytetyö toteutetaan haastattelemalla huhtikuussa 2014 ja elokuussa 2014 ostotoiminnan kanssa työskenteleviä henkilöitä Fimlab Laboratoriot Oy:ssä. Haastattelut tehdään yksilöhaastatteluina ja ne nauhoitetaan. Yksi haastattelu vie aikaa noin tunnin. Teemahaastattelurunko lähetetään Teille tutustuttavaksi etukäteen ennen haastatteluajankohtaa. Haastattelu paikka ja ajankohta sovitaan erikseen henkilökohtaisesti.

Opinnäytetyön valmistuttua aineisto hävitetään asianmukaisesti. Aineisto on ainoastaan opinnäytetyön tekijän käytössä ja se säilytetään asianmukaisesti.

Teiltä pyydetään kirjallinen suostumus allekirjoituksella opinnäytetyöhön osallistumisesta. Opinnäytetyön tulokset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä. Opinnäytetyön raportista ei yksittäistä vastaajaa pysty tunnistamaan. Opinnäytetyö ovat luettavissa elektronisessa Theseus tietokannassa ellei siitä Fimlab Laboratoriot Oy:n kanssa toisin sovita.

Mikäli Teillä on kysyttävää tai haluatte lisätietoja opinnäytetyöstäni, vastaan mielelläni.

Opinnäytetyön tekijä

Marika Siippanen
 Bioanalyytikko-opiskelija (YAMK)
 Tampereen ammattikorkeakoulu
 e-mail: marika.siippanen@health.tamk.fi



2 (2)

SUOSTUMUS**Ostotoiminnan työnmuutos työntekijöiden kokemana Fimlab Laboratoriot Oy:ssä**

Olen saanut sekä kirjallista että suullista tietoa opinnäytetyöstä, jonka tarkoituksena on kuvata työnmuutos Fimlab Laboratoriot Oy:n ostotoiminnassa ja kartoittaa, millaisia ajatuksia ja kokemuksia työntekijöillä on työnmuutoksesta ennen ja jälkeen muutoksen. Olen saanut mahdollisuuden esittää opinnäytetyöstä tekijälle kysymyksiä.

Ymmärrän, että osallistuminen on vapaaehtoista ja että minulla on oikeus kieltäytyä siitä milloin tahansa syytä ilmoittamatta. Ymmärrän myös, että tiedot käsitellään luottamuksellisesti.

Paikka ja aika

Suostun osallistumaan
opinnäytetyöhön:Suostumuksen
vastaanottaja:

Haastateltavan allekirjoitus

Opinnäytetyön tekijän allekirjoitus

Nimen selvennys

Nimen selvennys

Liite 4. Teemahaastattelurunko

Taustatiedot:

ikä, tehtävänimike, koulutus, työsuhteen kesto

Aiemmat kokemukset muutoksista:

- elämänmuutokset
- muutokset työssä

Muutoksiin suhtautuminen:

- muutosmyönteisyys/ muutosvastarinta
- aiempien kokemusten vaikutukset

Edessä oleva työnmuutos:

- muutoksen mittakaava ja nopeus
- vaikutukset työtapoihin
- vaikutukset työnkuvaan ja rakenteisiin
- vaikutusten yhtenäisyys ja uudet ristiriidat
- voitot ja tappiot
- tulevaisuus

Muutoksen johtaminen:

- oma osuus muutosprosessissa
- esimiesten tuki ja kannustus jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen sekä tavoitteiden saavuttamiseen
- muutos- ja kehittämistarpeiden tunnistaminen, suunnittelu ja toteutus

Toimintaperiaatteet muutoksessa:

- suunnitteluun osallistuminen
- omaan työhön liittyvät kehittymistavoitteet
- esimiehen suhtautuminen muutokseen/muutosprosessiin

Muutosprosessi ja henkilöstö:

- perehdytys
- resurssit
- muutostarpeet
- suunnittelu
- hyödyllisyys
- esimiehen kannustus
- parhaat käytännöt ja oppimistulokset
- palkinta
- turvallisuus ja työhyvinvointi

Kumppanuudet ja resurssit muutoksessa:

- yhteistyökumppaneiden valinta ja osaamisen hyödyntäminen
- taloudelliset asiat
- materiaalin ohjaus

Prosessin muutos:

- prosessien, työtehtävän ja tavoitteiden suunnittelu
- kehittäminen
- oma rooli
- asiakassuhteet

Muutoksen vaikutukset asiakastuloksiin:

- asiakaspalautteet/ reklamaatiot

Muutoksen vaikutukset henkilöstötuloksiin:

- Fimlab yrityksenä
- työtyytyväisyys
- työmotivaatio

Muutoksen vaikutukset yhteiskunnallisiin tuloksiin:

- yhteiskunnalliset vaikutukset

Muutoksen vaikutukset suorituskykytuloksiin:

- tehokkuus
- taloudellinen tulos

Liite 5. SWOT -taulukko

SWOT: Mitä vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia näet ostotoiminnan työnmuutoksessa?

VAHVUUDET (STRENGTH)	HEIKKOUEDET (WEEKNESS)
UHAT (THREATS)	MAHDOLLISUUDET (OPPORTUNITIES)