



■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
TEKNIKAN JA LIIKENTEEN ALA

# TYÖNTEKIJÖIDEN REAGOINTI ELEMENTTITEHTAAN MUUTOS- PROSESSIIN

TEKIJÄ/T: Niko Mäkelä

Koulutusala Tekniikan ja liikenteen ala	
Koulutusohjelma Rakennusalan työnjohdon koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Niko Mäkelä	
Työn nimi Työntekijöiden reagointi elementtitehtaan muutosprosessiin	
Päiväys 29.11.2014	Sivumäärä/Liitteet 43/4
Ohjaaja(t) Risto Pitkänen, päätoiminen tuntiopettaja, Juha Pakarinen, päätoiminen tuntiopettaja	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) MH-Betoni Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä asioita myöhemmin toteutettavan tuotantomenetelmän muutoksen aikana MH-Betoni Oy:ssä mahdollisesti ilmenee. Tutkimuksella haluttiin myös selvittää, miten työntekijät suhtautuvat uuteen tuotantomenetelmään. Tutkimus toimii pohjana tulevaisuudessa toteutettavalle tuotantomenetelmän muutokselle.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosassa tutkittiin muutosprosessiin liittyviä asioita, kuten muutoksen tasot, muutoksen läpiviennin, muutosprosessin haasteet, muutosdynamiikka, yksilön tarpeet ja ryhmädynamiikka. Teoriassa käsiteltiin lisäksi osaamiseen ja oppimiseen liittyviä asioita, kuten osaamisen kehittäminen, jatkuva oppiminen sekä työssä oppiminen. Tutkimus on määrällinen tutkimus, jossa tiedonkeruumenetelmänä oli henkilöstökysely. Kyselyssä oli 32 monivalintakysymystä sekä yksi avoin kysymys. Tutkimuksella selvitettiin, miten työntekijät suhtautuvat nykyiseen ja tulevaan tuotantomenetelmään. Lisäksi kartoitettiin, mitä osaamista ja koulutusta tulevassa muutoksessa tarvitaan. Kysely toteutettiin kyselylomakkeella, joka jaettiin työntekijöille palkkakuitin mukana. Ohjeet kyselyyn vastaamiseen kerrottiin saatekirjeessä. Kyselyyn osallistui 54 tuotannon työntekijää, joista 34 palautti vastauksen.</p> <p>Tämän mestarityön tuloksena syntyi kokonaisuus, joka selventää ihmisen käyttäytymistä yrityksen muutosprosessin aikana. Tutkimuksen tuloksena ilmeni, että työntekijöiden suhtautuminen tulevaa uudistusta kohtaan on varsin kriittinen. Tutkimuksesta ilmeni myös tämän hetkinen osaamistaso ja koulutustarve sekä epäkohtia, joita tuleva tuotantomenetelmä saattaa sisältää, kuten logistiset ongelmat sekä päällekkäiset työvaiheet. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa.</p>	
Avainsanat Muutosjohtaminen, muutosprosessi, organisaatiokäyttäytyminen, osaaminen, osaamisen kehittäminen	

Field of Study Technology, Communication and Transport			
Degree Programme Degree Programme in Construction Management			
Author(s) Niko Mäkelä			
Title of Thesis Employees' reactions on change process in element factory			
Date	29 November 2014	Pages/Appendices	43/4
Supervisor(s) Mr Risto Pitkänen, Full-Time Teacher, Mr Juha Pakarinen, Full-Time Teacher			
Client Organisation /Partners MH-Betoni Oy Ltd			
<p>Abstract</p> <p>The aim of this thesis was to find out what possibly will happen in the future when MH-Betoni Oy Ltd will change their production methods. The aim was also to clarify how the employees react to this change. The purpose of this thesis was to be a part of the change and the results were to be used in planning and execution of the change.</p> <p>The theoretical framework consisted of the issues the change process including change levels, change management, the challenges of change, the change dynamics, the individual's needs and the group dynamics. The theory was also dealing with matters which related to know-how and learning such as development of competence, continuous learning and work-based learning. The thesis was a quantitative research, which had a survey as a data collection method. The survey had 32 multiple choice questions and one open question. This study examined how employees react on current and upcoming production methods. Furthermore it was studied what kind of know-how and training will be needed in upcoming change. The survey was carried out as a questionnaire which was distributed to the employees. The instructions were in a cover letter. The questionnaire was sent to 54 employees and 34 of them answered.</p> <p>The result of this thesis was a report clarifying the employees' reactions during the change process of the company. According to the survey, the employees have a critical attitude towards the change. The survey also revealed the current level of knowledge, the need for training and a few grievances what the new production method contains such as logistics problems and the duplication of work phases. The results of the survey will be utilized in planning and implementation on change.</p>			
Keywords Change management, change process, organizational behavior, know-how, development of competence.			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet .....	6
1.2	Toimeksiantajan esittely .....	6
1.2.1	Nykyinen tuotantomenetelmä .....	7
1.2.2	Tuleva tuotantomenetelmän muutos .....	7
1.2.3	Case Valtra .....	8
2	MUUTOSPROSESSI .....	9
2.1	Muutoksen tasot .....	9
2.2	Muutoksen läpivienti .....	10
2.3	Onko muutos uhka vai mahdollisuus .....	11
2.4	Muutosprosessin haasteet .....	12
2.4.1	Odotukset muutosta kohtaan .....	12
2.4.2	Asenne .....	13
2.4.3	Motivaatio .....	14
2.4.4	Muutosvastarinta .....	15
2.4.5	Viestintä .....	16
2.5	Yksilö osana muutosta .....	17
2.5.1	Maslowin tarvehierarkia .....	17
2.5.2	Muutosdynamikka .....	19
2.6	Ryhmä- ja tiimityöskentely .....	20
3	OSAAMISEN KEHITYSKEINOT .....	24
3.1	Osaamisen kehittäminen .....	24
3.2	Jatkuva oppiminen .....	25
3.3	Työssä oppiminen .....	26
3.4	Palaute .....	27
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	29
5	TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	31
5.1	Muutosprosessin haasteet .....	35
5.1.1	Odotukset muutosta kohtaan .....	35
5.1.2	Muutosvastarinta .....	36
5.1.3	Asenne .....	37

5.1.4	Motivaatio.....	38
5.1.5	Osaamisen kehittäminen.....	38
5.2	Tulosten hyödynnettävyys .....	39
5.3	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen .....	39
5.4	Oman työn pohdinta .....	40
6	YHTEENVETO.....	41
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	42
	LIITE 1: HENKILÖSTÖKYSELY. ....	44
	LIITE 2: SAATEKIRJE TYÖNTEKIJÖILLE.....	47

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tehokkuus ja monipuolisuus korostuvat tämän päivän työelämässä. Ne ovat nykyään merkittävimpiä tekijöitä yrityksen kilpailukyvyn parantamisessa ja markkinoilla menestymisessä. Henkilöstön osaamistaso ja tuottavuus ovat avainasemassa. Monipuolisuus ja osaamisen jatkuva kehittäminen tehostavat yrityksen tuotantoprosessia, mikä puolestaan edesauttaa yritystä menestymään jatkuvasti kivistävässä markkinatilanteessa. Monipuolisuus luo myös jatkuvuutta yrityksen toiminnalle sekä kartuttaa yksilöiden ammattitaitoa.

MH-Betoni Oy:ssä myöhemmin toteutettavalla tuotantomenetelmän muutoksella pyritään muokkaamaan tuotantoa entistä tehokkaammaksi ja joustavammaksi, parantamaan kannattavuutta sekä luomaan menestyksen eväät tulevaisuudelle. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miten ihmiset reagoivat tulevan muutoksen aikana. Muutosprosessiin sisältyviä reaktioita tutkitaan teoriassa sekä tuotannon työntekijöille tehtävällä henkilöstökyselyllä. Kysely toteutetaan monivalintamallisena lomakekyselynä. Opinnäytetyössä tehtävän muutoksen valmistelun tarkoitus on helpottaa muutoksen suunnittelua ja toteutusta.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä asioita MH-Betoni Oy:ssä tulevaisuudessa toteutettavan tuotantomenetelmän muutoksen aikana mahdollisesti ilmenee. Tutkimuksella halutaan myös selvittää, kuinka työntekijät suhtautuvat tulevaa muutosta kohtaan. Opinnäytetyöllä pyritään antamaan toimeksiantajalle arvokasta tietoa, jotta muutos osattaisiin suunnitella ja toteuttaa järkevästi.

Tutkimuskysymykset:

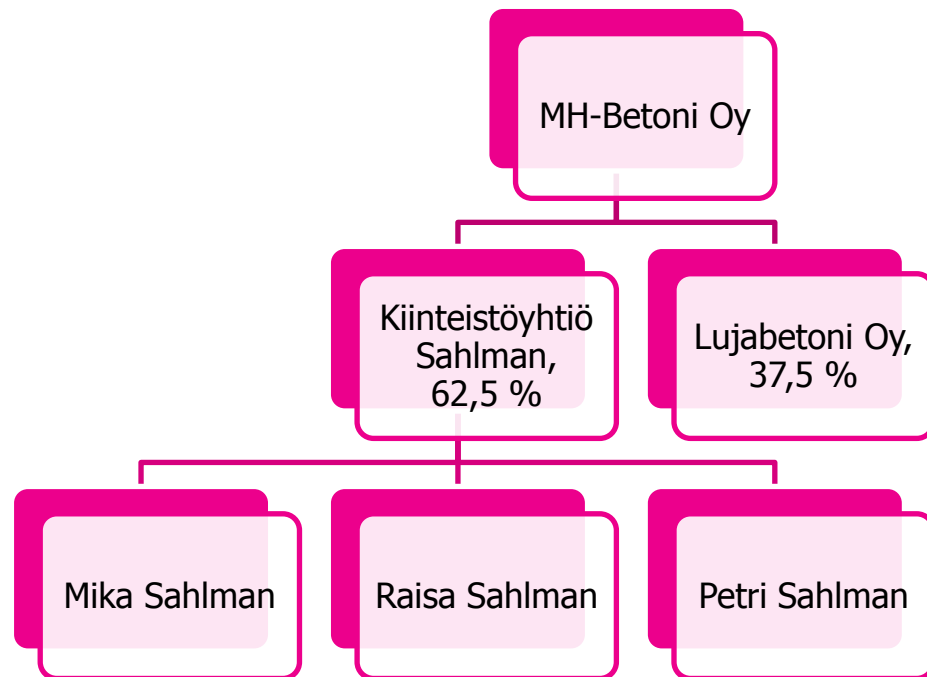
*Mitä asioita tulevan tuotantomenetelmän muutoksen aikana mahdollisesti ilmenee?*

*Miten työntekijät suhtautuvat tulevaan muutokseen?*

## 1.2 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajana toimii MH-Betoni Oy. Vuonna 1934 perustettu yritys sijaitsee Toivakassa, Keski-Suomessa. Yritys valmistaa betonisia seinäelementtejä ja asiakkaina ovat lähinnä rakennusliikkeet ympäri Suomen. MH-Betoni Oy työllistää noin 70 henkilöä, joista neljä on ylintä johtoa, viisi on toimihenkilöitä ja loput työntekijöitä. Tehtaassa on lähes 10 000 m<sup>2</sup>:n tuotantotilat, jotka sisältävät myös sisävaraston. Laadukkaan tuotannon varmistaa Inspecta Sertifiointi Oy. (MH-Betoni, 2014.)

Päätuotteita ovat betoniset julkisivuseinäelementit, joita yritys valmistaa tilaajan valinnan mukaisesti erilaisilla julkisivuvaihtoehdoilla, kuten pesubetoni, tiili-, klinkkeri- ja luonnonkivilaatta, sileävalu, profiilipinta tai graafinen betoni. Tuotantoon kuuluu myös väliseinäelementtejä, palkkeja, laattoja, teräsbetonipilareita ja melukaide-elementtejä. (MH-Betoni, 2014.) MH-Betoni Oy on perheyritys ja sen omistavat Sahlmanin sisarukset ja Lujabetoni Oy. Konsernirakenne on esitetty alla olevassa kuviossa. (kuvio 1.)



KUVIO 1. MH-Betoni Oy:n Konsernirakenne.

### 1.2.1 Nykyinen tuotantomenetelmä

MH-Betonilla on tällä hetkellä käytössä tuotantomenetelmä, jossa jokaiselle työvaiheelle on oma ammattiryhmänsä. Timpurit kasaavat muotit, raudottajat tekevät raudotteet, eristenleikkaajat tekevät eristykset ja valumiehet suorittavat betonoinnin. Kaikki tehdään suunnittelijoiden tekemien piirustusten ja MH-Betoni Oy:n factory production control -työohjeiden mukaisesti. Seuraavana päivänä irrottajat purkavat valmiin elementin muotin ja tarkastavat elementin mitat sekä laadun, minkä jälkeen he ajavat nosturilla elementin varastoon. Työnjohtajat suunnittelevat ja valvovat tuotannon, selvittävät piirustusten puutteet sekä pitävät yhteyttä työmaihin ja asentajiin.

Tämä tuotantomenetelmä on ollut käytössä koko yrityksen historian ajan. Muuttuneen ja kiristyneen markkinatilanteen takia MH-Betonin johto haluaa muuttaa tuotantomenetelmäänsä nykyaikaisempaan ja monipuolisempaan suuntaan. Muutoksella halutaan lisää tehokkuutta ja joustavuutta tuotantoon.

### 1.2.2 Tuleva tuotantomenetelmän muutos

Tulevaisuudessa toteutettavan muutoksen aiheena on työntekijöiden monipuolistaminen. Tarkoituksena on jakaa työntekijät kahden tai kolmen hengen tiimeihin, joissa kaikki työvaiheet tehdään yhdessä. Muutoksen jälkeen ei ole enää timpureita, raudottajia, valumiehiä ja eristäjiä. Kaikki työntekijät ovat muutoksen jälkeen elementtityöntekijöitä. Tavoitteena on, että muutoksen jälkeen jokainen osaa jokaisen työvaiheen työtehtävät ainakin pääpiirteittäin. Muutokseen vaadittava koulutus tapahtuu MH-Betonin tuotantotiloissa työnjohdon ja kokeneiden työntekijöiden toimesta. Lähtökohtaisesti ajatuksena kuitenkin on, että ammattitaito siirtyisi tiimin sisäisesti jäseneltä toiselle. Koulutustarvetta pyritään selvittämään henkilöstökyselyn avulla.

Muutoksen jälkeen tiimit tekevät päivittäin yhden tai kaksi elementtiä alusta loppuun. Päivittäin valmistettavien elementtien määrä tulee vaihtelevaan vaikeusasteen mukaisesti. Tällä menettelyllä pyritään pääsemään eroon työvaiheista johtuvista tuotannon pysähdyksistä, joita nykyisessä tuotantomenetelmässä tulee päivittäin. Uuden menetelmän ansiosta kenenkään ei tarvitse odottaa edellisen työvaiheen valmistumista päästäkseen tekemään omaa työvaihettaan, koska kaikki työvaiheet tehdään yhdessä tiimin sisällä.

### 1.2.3 Case Valtra

Vastaavanlainen tuotantomenetelmän muutos on käynnistetty myös Valtra Oy:n Suolahden tarktori-  
tehtaalla. Aikaisemmin linjalla on ollut 36 työpistettä ja yksi ihminen on hoitanut yhtä osa-  
aluetta, jonka jälkeen tarktori on siirtynyt seuraavaan työvaiheeseen ja seuraavalle työntekijälle. Uudistuk-  
sen jälkeen traktorin kimpussa työskentelee 7–10 hengen tiimi, joka tekee yhdessä useita työvaihei-  
ta. Työ tulee olemaan monipuolisempaa ja myös vaihtelua on jatkossa enemmän. Työntekijät pää-  
sevät myös itse vaikuttamaan enemmän omaan työhönsä. Kaikki tämä lisää tyytyväisyyttä työtä  
kohtaan, mikä parantaa tuottavuutta ja laatua. Muutoksen alkuvaiheessa Valtra Oy:ssä perustetaan  
kaksi pilottitiimiä, joilla uutta menetelmää testataan. (Rahikainen 2014.)

Tuotantomenetelmän muutoksen taustalla on joulukuussa 2013 käynnistetty suunnanmuutoshanke,  
jonka tavoitteena on ollut koko toimintakulttuurin uudistaminen. Ylin johto käynnisti hankkeen jär-  
jestämällä talon sisäisen Kasvu Open -kilpailun, jonka tarkoituksena oli kerätä henkilöstöltä yritystä  
koskevia kehitysideoita. Tuotantoa ja työhyvinvointia koskevia ideoita tuli 65 erilaista, jotka yritys tii-  
visti kymmeneen kokonaisuuteen. Kokonaisuuksia kehittämään yritys perusti kymmenen tiimiä, jotka  
yhdessä sparraajien kanssa veivät ideoita eteenpäin. Henkilöstöjohtaja Jari Suurosen mukaan henki-  
löstö on ollut innokkaasti mukana kehittämässä uusia toimintamalleja, koska heillä on halu kehittää  
omaa työpaikkaansa. Suurosen mukaan liikkeelle lähtenyt muutosta ei voi enää pysäyttää. Muutos  
etenee, koska se on lähtenyt liikkeelle meistä itsestämme. (Rahikainen 2014)

## 2 MUUTOSPROSESSI

Jatkuva kilpailutilanne ja sen kehitys näkyvät yritysten toiminnassa. Kenelläkään ei ole varaa jäädä paikalleen, koska paikalleen jääminen on taantumista. Jos yritys ei pysty vastaamaan tähän haasteeseen ja kehittämään omaa toimintaansa, jää se kilpailijoidensa jyräämäksi. Kehitystä ei tapahdu, jos toimintatavat, tuotteet ja palvelut eivät muutu. Kehitystä ei tapahdu ilman muutosta. Muutoksista on tullut osa yritysten ja niiden henkilöstön elämää. Muutosta ei voi paeta. Se tulee ennemmin tai myöhemmin ja on pystyttävä kohtaamaan sen tuomat haasteet. (Käki 2008, 342.)

### 2.1 Muutoksen tasot

Kvistin ja Kilpiän (2006, 25) teoksessa Anderson & Anderson jaottelevat muutokset kolmeen luokkaan niiden suuruuden mukaan:

**Pieni muutos eli parannus** (engl. change) on muutos, jossa toimintaa kehitetään ilman suurempia uudelleenjärjestelyjä. Pieni muutos voi olla esimerkiksi yhdessä yksikössä tehtävä toimintatavan parannusprojekti.

**Keskisuuri muutos eli uudistus** (engl. transition) tarkoittaa muutosta, jolla pyritään vastaamaan toimintaympäristön liikkeisiin tai suuriin sisäisiin toiminnan tehostamispyrkimyksiin. Uudistuksella ei kehitetä nykytilaa vaan korvataan se uudella toimintamallilla. Uudistus tulee usein eteen organisaatioiden muuttuessa esimerkiksi fuusioiden yhteydessä.

**Suuri muutos eli muodonmuutos** (engl. transformation) tarkoittaa tilannetta, jossa organisaatio siirtyy täysin uuteen strategiseen asemaan. Muodonmuutoksella tarkoitetaan muutosta, joka vaatii merkittäviä uudistuksia ajattelutavassa, organisaatiokulttuurissa ja käyttäytymisessä. Johdon ja esimiesten näkemyksien ja käyttäytymisten muutoksilla on merkittävä rooli muodonmuutoksen onnistumisessa.

Seuraavan sivun taulukossa (taulukko 1) on selvennetty muutoksen tasojen eroja, ominaisuuksia ja määritelmiä. Parannus on muutos, jossa kehitetään jo olemassa olevaa toimintaa. Lopputulos on selkeä, eikä ajattelutapaa välttämättä tarvitse muuttaa. Uudistuksella tarkoitetaan muutosta, jossa rakenne tai teknologia korvataan uudella tavalla. Uudistuksen lopputulos suunnitellaan tietyin ehdoin, mutta ajattelutavan muutokset ovat maltillisia. Muodonmuutos on muutos, jonka toteutus vaatii suuria muutoksia myös ajattelutapaan, organisaatiokulttuuriin, käyttäytymiseen, järjestelmiin ja prosesseihin. Muodonmuutoksen lopputulos ei ole ennakkoon selvillä, vaan tarkentuu vasta korjausten ja tarkennusten myötä.

TAULUKKO 1. Muutoksen tasot Anderson &amp; Anderson (Kvist ja Kilpiä 2006, 32)

Muutostaso	Kivun määrä	Lähtökohta	Lopputuloksen selkeys	Vaikutus ajattelutapaan	Muutoksen kohde	Toteutustapa
Parannus	<b>1</b>	Parantaa toimintaa projektimaisesti pienin askelin	Selkeä, mitattava lopputulos	Vähäinen tai ei lainkaan	Taidot, tiedot, toimintatapa ja suoritustaso parannetaan	Taitojen kehittäminen, viestintä, prosessin parantaminen
Uudistus	<b>2</b>	Poistaa ongelmarakennetta, teknologiaa ja työkäytäntöjä uudistamalla; toteutetaan projektina	Lopputulos suunnitellaan tietyillä kriteereillä	Vähäinen tai ei lainkaan	Strategia, järjestelmä, prosessi, teknologia, uudistetaan	Suunniteltu muutosprosessi, sidottu aikaan, organisoitu
Muodonmuutos	<b>3/4</b>	Säilyä tai saavuttaa huippumenesitys uusia mahdollisuuksia hyödyntämällä	Lopputulos ei alussa selvillä. Lopputulos kirkastuu vähitellen kokeilujen ja korjausten kautta	Ajastustavan on muutettava, ajatusmallit on vaihdettava	Ajattelutapa, organisaatiokulttuuri, käyttäytymisen, strategia, rakenne, järjestelmät, prosessit, teknologia sekä työ muutetaan radikaalisti	Muutosprosessia suunnitellaan ja ohjataan niin, että vastaukset löytyvät. Paljon osallistamista ja epävarmuutta. Edeetään pala kerrallaan.

MH-Betoni Oy:ssä toteutettava tuotantomenetelmän muutos ei ole yksiselitteisesti parannus, uudistus tai muodonmuutos. Se on muutos, joka sisältää osia jokaisesta muutostasosta. Työntekijöiden moniosaamista kehitetään, joten siltä osin kyseessä on parannus. Tällä muutoksen tasolla taitoja, tietoja, toimintatapoja ja suoritustasoa parannetaan. Lähtökohdaltaan muutos on uudistus: poistetaan vanhentunut tuotantomenetelmä työkäytäntöjä uudistamalla. Lisäksi muutos toteutetaan projektina, joka on suunniteltu ja aikaan sidottu prosessi. Muutoksella haetaan lisää taloudellista menestystä, joka on muodonmuutoksen ominaisuus. Jotta muutos onnistuisi, on ajattelutavan, organisaatiokulttuurin, käyttäytymisen ja sitä kautta koko yrityksen prosessien muututtava, joten siltä osin muodonmuutos kuvaa eniten tulevaa muutosta.

## 2.2 Muutoksen läpivienti

Muutos on yleensä iso kokonaisuus, johon vaikuttavat kaikki muutosta koskevat osapuolet ja yksiköt. Muutos sisältää useita eri vaiheita, jotka kaikki on huomioitava, jotta muutoksen läpivienti voi onnistua. John P. Kotter esittää muutoksen läpiviennin kahdeksanportaisena prosessina. (Erämetsä 2003, 152–153.) Muutoksen portaat on esitetty seuraavan sivun taulukossa (taulukko 2). Prosessin alussa muutoksesta tehdään tärkeä ja sitä ohjaamaan valitaan tiimi. Tämän jälkeen luodaan toimintasuunnitelma muutoksen saavuttamiseksi ja siitä viestitään monin tavoin. Henkilöstö pyritään sitouttamaan suunnitelman mukaiseen toimintaan lyhyen aikavälin onnistumisilla. Muutosprosessin loppuksi uusi toimintatapa vakiintuu pysyväksi käytännöksi.

TAULUKKO 2. Muutoksen portaat John P. Kotterin mukaan (Erämetsä 2003, 152–153)

1. Vaihe	Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen	Johdon tarkkailtava muutosvaatimuksia, tehtävä muutoksesta tärkeä asia
2. Vaihe	Ohjaavan tiimin perustaminen	Vahva ryhmä ohjaamaan ja valvomaan muutosta
3. Vaihe	Vision ja strategian laatiminen	Selkeä kuva halutusta tilasta ja keinot sen saavuttamiseksi
4. Vaihe	Muutosvision viestiminen	”Uudesta tiestä” viestiminen kaikilla keinoilla
5. Vaihe	Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan	Esteistä irtautuminen, uusiin ideoihin kannustaminen
6. Vaihe	Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen	Pienillä, nopeilla voitoilla uskon luominen muutokseen
7. Vaihe	Parannusten vakiinnuttaminen	Muutoksen pysyminen tärkeänä, innostaminen
8. Vaihe	Uusien toimintatapojen juurruttaminen	Yrityskulttuurin muutos viimeisenä

Mielestäni Kotterin muutosportaavat voivat olla ihan toimiva malli ainakin isommissa muutosprosesseissa (taulukko 2). Osa vaiheista on jo ollut esillä, kun tulevasta muutoksesta on työpaikallani käyty keskusteluja johdon kanssa. Ensimmäisessä vaiheessa olisi hyvä pyrkiä luomaan positiivinen kuva tulevasta muutoksesta, jotta työntekijöiden motivaatio riittää. Muutoksesta on keskusteltu myös työntekijöiden kanssa epävirallisesti. Tällä tavoin pyritään luomaan pohjaa tulevaa muutosta varten. Toisessa vaiheessa luodaan ryhmä, joka ohjaa ja valvoo muutosta. Tähän työpaikallani on suunniteltu käytettävän työnjohtajia sekä kokeneita työntekijöitä. Kolmannen vaiheen visio ja strategia ovat MH-Betoni Oy:ssä selviä. Johto haluaa, että tuotantoa monipuolistetaan ja tätä pyritään työntekijöille painottamaan muutoksen läpiviennin alkuvaiheessa. Vaiheet neljä ja viisi saattavat jäädä vähemmälle huomiolle työpaikallani, koska tiedonkulku on välillä ollut hieman puutteellista MH-Betoni Oy:ssä. Kuudes vaihe on tärkeä, jotta työntekijät huomaavat muutoksen kannattavuuden. Asia voidaan painottaa esimerkiksi kolmen kuukauden välein järjestettävissä infotilaisuuksissa. Uskon, että kaksi viimeistä vaihetta ovat jo helpompia toteuttaa, kun sinne asti päästään.

### 2.3 Onko muutos uhka vai mahdollisuus

Nähdäänkö muutos uhkana vai mahdollisuutena? Ihmisen reaktioon tulevaa muutosta kohtaan vaikuttavat muutoksen sisältö ja laajuus sekä itse ihminen, joka muutosta tulkitsee. Näkökulma voi perustua järkeen tai pelkoon, jos muutokseen liittyy esimerkiksi työn menettämisen uhka. Tulkinta voi myös olla tunneperäinen esimerkiksi uuden asian opettelutilanteissa, jos asia koetaan ahdistavaksi. Muutos koetaan uhkaksi, jos se perustuu väärin päätöksiin, epäselvään muutostarpeeseen ja vähäiseen tietoon tai näkemykseen. Edes hyvä muutoksen läpivienti ei auta, jos muutos perustuu huonoihin päätöksiin. (Erämetsä 2003, 18–19.)

Muutos organisaation sisällä koetaan usein uhkaksi jos

- Ihmiset ovat turvallisuushakuisia.
- Ihmiset ovat "vain töissä täällä".
- Oppimiskyky on heikko.
- Ihmiset eivät ole tottuneet muutoksiin.
- Organisaation edelliset muutokset ovat epäonnistuneet.  
(Erämetsä 2003, 19).

Kun muutos koetaan uhkaksi, syntyy levottomuutta ja mielipiteet vaihtelevat suuresti eri ryhmien välillä. Ihmiset jakautuvat niisanottuihin kuppikuntiin. Tämä uhkaava vaihe usein lamaannuttaa työntekijät ja vaikeuttaa muutoksen läpivientiä. Näissä tilanteissa esimiehen rooli korostuu, koska hänen on saatava huhut hallintaan ja annettava riittävästi muutosta koskevaa tietoa henkilöstölle. (Ponteva 2010, 23.)

Muutos koetaan mahdollisuutena, kun se yksinkertaisesti helpottaa ihmisten työtä ja tekemistä. Jos ihmiset kokevat, että heistä ja heidän töistään välitetään, he suhtautuvat muutokseen positiivisemmin. Myös välttämätön muutos koetaan mahdollisuutena, jos tiedostetaan, että muuta mahdollisuutta ei ole. Jos työntekijä kokee, että muutoksen ansiosta voi säilyttää työpaikkansa, hän tekee kaikkensa onnistuakseen muutoksessa. (Erämetsä 2003, 20.)

## 2.4 Muutosprosessin haasteet

Muutos herättää ihmisessä monenlaisia tunteita, kuten toiveita, odotuksia ja epävarmuutta. Epävarmuus voi ilmetä voimakkaana mielenilmaisuna tai täydellisenä lamaantumisenä. Ihmiset reagoivat muutokseen eri tavoin, mikä on otettava huomioon jo muutosta suunniteltaessa. Tuotantomenetelmän muutoksella tulee olemaan iso vaikutus monen ihmisen päivittäiseen työhön, joten monenlaisia reaktioita on odotettavissa. Näihin haasteisiin on kyettävä vastaamaan, jotta tuleva muutos saadaan vietyä läpi onnistuneesti.

### 2.4.1 Odotukset muutosta kohtaan

Pontevan (2010) mukaan: "Ketään ei voi pakottaa muuttumaan, vaan into muuttua löytyy jokaisesta meistä itsestämme". Esimiehellä on kuitenkin tärkeä rooli auttaa alaistaan löytämään piilossa olevan muutosinnon. Jos esimies saa alaisensa näkemään itsensä osana organisaatiota muutoksen jälkeenkin, muutos on vain yksinkertaisesti osa organisaation toimintaa. Kaikki organisaation jäsenet voivat edesauttaa prosessia, varsinkin tilanteissa, joissa odotukset muutosta kohtaan ovat aluksi kielteisiä. Tärkeintä on, että kaikki organisaation jäsenet viestivät samaa asiaa: "muutos on myönteinen ja organisaatiota rikastuttava asia". (Ponteva, 2010, 18.) MH-Betoni Oy:ssä tuleva muutos on jo epävirallisesti tiedossa. Miten työntekijät siihen suhtautuvat, on vielä epäselvää. Yksittäisiä mielipiteitä on kuultu asiasta ja ne vaihtelevat suuresti. Tätä asiaa käsitellään tarkemmin henkilöstökyselyllä (liite 1), jolla selvitetään työntekijöiden odotuksia ja mielipiteitä tulevaa tuotantomenetelmän muutosta kohtaan.

Teoriassa työelämän muutokset eivät ole yksityiselämän muutoksia ihmeellisempiä. Työelämän muutoksiin usein liittyvät kielteiset odotukset johtuvat siitä, että muutokset vaikuttavat kokonaisuun ihmisryhmiin. Työelämän muutokset myös usein koetaan johdon aikaansaamina muutoksina, jotka olisi voitu välttää jollain muulla ratkaisulla. Muutos halutaan tällöin nähdä negatiivisena ihmisen tekemänä päätöksenä. Työpaikoilla ihmiset usein yhdistyvät muutosvastarinnan taakse ja yrittävät estää muutoksen toteutuksen. (Arikoski ja Sallinen 2008, 45.)

Ihmiset kohtaavat elämänsä aikana useita eritasoisia muutoksia, joista suurimpien aikana he käyvät läpi neljä perustunnetta: pelon, vihan, surun ja ilon. Nämä tunteet läpikäytyään ihminen on hyväksynyt muutoksen. Arikoski ja Sallinen (2008) viittaavat kirjassaan Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Pekka Huuhtasen esitykseen, jonka mukaan asioiden johtaminen on muutostilanteissa hyvällä tasolla. Sen sijaan ihmisten johtamisessa on usein parantamisen varaa. Muutos suunnitellaan teoriassa toimivaksi, mutta inhimilliset asiat laiminlyödään. Tämä voi muutostilanteissa näkyä johdon toiminnassa, kun he usein odottavat alaisiltaan kypsää suhtautumista tulevaan muutokseen. Johto odottaa alaistensa iloitsevan muutoksesta ennen kuin he ovat edes ehtineet käsitellä asiaa. Johto on usein käsitellyt omat pelot, vihat ja surut jo muutoksen suunnitteluvaiheessa ja osaavat siten jo iloita muutoksesta, jota alaiset vasta sulattelevat. (Arikoski ja Sallinen 2008, 41–42.) MH-Betoni Oy:ssä henkilöstökysely suoritetaan hyvissä ajoin ennen varsinaisen muutoksen läpivientiä. Tällä tavoin pyritään varmistamaan, että työntekijöillä on riittävästi aikaa käsitellä ajatusta tulevasta tuotantomallin muutoksesta.

#### 2.4.2 Asenne

Kauppinen ja Oggin (1994) mukaan: "positiiviset asenteet eivät synny perillä - ne vievät sinne". Kirjassa ihmistä verrataan tietokoneeseen. Tietokone ei toimi kunnolla ilman sopivaa ohjelmistoa, kuten ei ihminenäkään kykene toimimaan täysipainoisesti, jos asenne ei ole kunnossa. Aenteet ovat yhteydessä tavoitteisiin. Onnistuakseen on osattava arvioida auttaako oma asenne tavoitteen saavuttamiseen. Omaa asennetta tarkastellessa on päätettävä itse onko asenne kunnossa. Ihminen voi muuttaa asennettaan itse, omilla päätöksillään. (Kauppinen ja Ogg 1994, 170–171.)

Olen työskennellyt yli kahdeksan vuotta elementtiteollisuudessa. Työurani aikana olen havainnut, että uuden asian oppimiseen vaikuttaa oma asenne. Elementtitehtaan tuotannon työtehtävät ovat jokaisen opittavissa, jos halua oppimiseen löytyy. Tulevassa muutosvaiheessa jokaisen asenne korostuu, kun alamme kouluttamaan työntekijöille uusia työvaiheita. Tämä vaihe vaatii hyvää asennetta sekä kouluttajalta että koulutettavalta.

Muiden asenteisiin on vaikea vaikuttaa. Monet johtajat yrittävät väkisin muuttaa alaistensa asenteita, mutta unohtavat ensin muuttaa oman asenteensa. Asennemuutos alkaa aina itsestä. Johtajat, jotka puhuvat alaisilleen asennevammasta muuttamatta omaa käyttäytymistään, huomaavat lopulta asian tehottomuuden. Asenne osoittaa, kuinka sitoutuneesti ja päättäväisesti ihminen pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. Aenteet vaikuttavat lopputulokseen niin paljon, että jokaisen kannattaisi tarkistaa omat asenteensa ennen toimeen ryhtymistä. Kauppinen ja OGG (1994) kertovat kirjassaan myös, että asenteen vaikutus lopputulokseen on suurempi kuin lahjojen ja älykkyiden. (Kauppinen

ja Ogg 1994, 171–174.) Tämä näkyy välillä MH-Betoni Oy:ssä uusien työntekijöiden rekrytoinnissa. Henkilöt, joilla ei ole koulutusta tai kokemusta alalta, ovat usein yhtä hyviä työntekijöitä kuin koulutuksen omaavat, koska he eivät kuvittele itsestään liikoja ja ovat nöyriä oppimaan uutta.

### 2.4.3 Motivaatio

Juutin (2006) mukaan motivaatiolla tarkoitetaan sisäistä järjestelmää, joka säätelee ihmisen käyttäytymistä. Motivoituneen ihmisen toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen ja yksilön omaan tahtoon, jonka ansiosta toiminnalla on tarkoitus ja päämäärä. Motivaatio koostuu motiiveista, joita ovat tarpeet, halut ja vietit. Motivaatiota kuvaavat kolme yhteistä ominaisuutta. (Juuti 2006, 37–38.)

**Vireys**, joka on motivaation toiminnan perusta.

**Suunta**, joka ohjaa toiminnan päämäärää.

**Systeminomaisuus**, joka tarkoittaa yksilön ja ympäristön välisiä jatkuvia vuorovaikutussuhteita. (Juuti 2006, 37–38.)

Motivaation tutkiminen on organisaation kannalta tärkeä asia, koska sen toimivuus ja tehokkuus riippuvat siellä työskentelevien ihmisten motivaatiosta. Työntekijöiden motivaatio on todella merkittävä asia, jos toiminnot tehdään uudella tekniikalla, jolloin päätöksillä ja toiminnalla on entistä suurempi vaikutus verrattuna entiseen toimintamalliin. (Juuti 2006, 38.)

Mitä suurempi on motivaatio ja sitoutuminen työhön, sitä parempi on työn lopputulos. Tärkeimpiä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat yksilön tyytyväisyys omaan työhön, oikeudenmukaisuuden tunne ja luottamus työnantajaan sekä esimieheen. Muutostilanteissa nämä asiat yleensä korostuvat. Motivaation puute näkyy tilanteissa, joissa pienenkin ongelman ratkominen on vaikeaa ja työlästä. Näissä tilanteissa johtaminen vaikeutuu. Esimiehen työtaakka kasvaa, koska valvonta ja selvittelytilanteita tulee enemmän. Vastaavasti, jos motivaatio on kunnossa, helpottaa se johtamista ja myös parantaa yleistä ilmapiiriä. Työntekijöiden aktiivisuus ja oma-aloitteisuus näkyvät sujuvana toimintana varsinkin muutostilanteissa, kun ongelmia joudutaan ratkomaan. Positiivinen asenne suuntaa toimintaa eteenpäin sen sijaan, että pysähdytään pieneen vastoinkäymiseen tai epäkohtaan, joita muutosprosessi väkisinkin sisältää. Muutostilanne on kuitenkin aina riski työntekijän motivaatiolle ja sitoutumiselle, joten se kannattaa huomioida muutoksen suunnittelussa. Onnistunut muutos vaatii hyvää suunnitelmaa ja toteutusta, jossa tärkeitä tekijöitä ovat tiedottaminen, kommunikointi ja aktiivinen ote. Työntekijöiden motivaatio pysyy hyvänä, kun he huomaavat aktiivisen tekemisen, jota tuetaan riittävän hyvällä kommunikoinnilla ja tiedottamisella. (Sundvik 2006, 121–122.)

Motivoidakseen työntekijöitä johtajien on kommunikoitava alaistensa kanssa riittävän paljon. He välittävät tietoa ja kertovat, kuinka toimia muutostilanteissa. Tietokaan ei kuitenkaan välttämättä auta, jos alaiset ovat huolissaan tulevaisuudestaan. RDM:n (2005) mukaan on motivoitava positiivisten tunteiden avulla. Tehokkaat yhtiöt luovat tarkoituksella vahvoja tunnesiteitä työntekijöihin, jotta saavat he sitoutumaan yritykseen ja muutokseen. Positiivisilla asioilla voidaan lieventää huolestumis-

ta ja turhautumista, joita muutoksen aikana voi ilmetä. Johtajan tehtävänä on ohjata muutos tavoitteisiin, joista työntekijät välittävät. Näin motivaatio säilyy muutoksen aikana. (RDM 2005, 135–136.)

#### 2.4.4 Muutosvastarinta

Muutos etenee vaiheittain, jotka ovat tulkittavissa työntekijöiden reaktioista. Nämä kolme vaihetta ovat muutosvastarinta, surutyö eli vanhan unohtaminen sekä uuden oppiminen. (Arikoski ja Sallinen 2008, 68.)

**Muutosvastarinta** alkaa pelkovaiheesta ja päättyy vihavaiheeseen. Tässä vaiheessa pelko muuttuu kritiikiksi. Tämä kertoo siitä, että työntekijä ei ole vielä valmis muutokseen, vaan käsittelee vasta asiaa ja tarvitsee aikaa. Muutosvastarinnan tutkiminen antaa johdolle tärkeää tietoa, joka muutoksen suunnittelussa ja läpiviennissä kannattaa huomioida. Tässä vaiheessa työntekijöitä voisi käyttää apuna muutoksen valmistelussa, koska muutosvastarinta sisältää paljon energiaa, joka kannattaisi käyttää hyväksi. Tämä on mahdollista vain, jos johto ja esimiehet sietävät kritiikkiä. (Arikoski ja Sallinen 2008, 68–69.)

Jotta muutosvastarinnasta saataisiin kaikki hyöty irti, voisi vastarinnan erotella muutoksen sisältöön kohdistuvaan ja omaan asemaan kohdistuvaan vastarintaan. Usein nämä kaksi sekoittuvat keskenään, ja oman aseman muutos voi johtaa kriittiseen asenteeseen itse muutosta kohtaan. Sisältöön kohdistuva kritiikki kannattaisi kohdistaa tavoitteisiin ja toteutustapaan ja käyttää hyväksi toteutuksessa. (Stenvall ja Virtanen 2007, 100.)

Muutosvastarinta nähdään usein vain kielteisenä asiana. Siinä on kuitenkin myös paljon hyvääkin. Mikäli muutosvastarintaa ei ilmene lainkaan, kertoo se enemmän välinpitämättömyydestä kuin positiivisesta suhtautumisesta. Muutosvastarinta voi toimia lähtökohtana uuden luomiselle ja parantaa muutoksen laatua, jos vastarintaa osataan hyödyntää. (Stenvall ja Virtanen 2007, 100–101.) Muutosta vastustavat ihmiset ovat organisaatiolle hyödyllisiä, koska kyseenalaistamisella he kirkastavat ja konkretisoivat ongelmat, joita muutoksella pyritään korjaamaan. Asioiden tarkastelu monelta suunnalta vahvistaa ja parantaa muutoksen suunnittelua entisestään. (Kvist ja Kilpiä 2006, 137.)

**Surutyö** on vaihe, jossa työntekijä opettelee pois vanhasta. Tähän henkilöstö tarvitsee tukea ja aikaa. Aivan kuten toipuminen läheisen menettämisestä edellyttää aikaa ja tukea, poisoppiminen vaatii paljon aikaa luopua vanhasta. Esimies tai johto saattaa tukea alaisia alkuvaiheessa, mutta sen jälkeen asia unohtuu. Jos vanhasta eroon oppiminen jää kesken, voi olla vaarana uusi negatiivinen vastarinta. Usein johto keskittyy itse muutokseen, jolloin alaiset jäävät ilman riittävää huomiota. (Arikoski ja Sallinen 2008, 69–70.)

**Uuden oppiminen** on vaihe, jossa siirrytään surusta iloon. Vasta tässä vaiheessa päästään muutoksen varsinaiseen toteuttamiseen, kun muutosvastarinta on voitettu ja vanhoista toimintamalleista on luovuttu. Tämä vaihe on muutoksen hektisin vaihe, jossa ihmiset osaavat myös nauttia muutoksesta uutta oppiessaan. Työntekijät sisäistävät ja kykenevät oppimaan uusia muutoksen tuomia asi-

oita. Usein vasta tässä vaiheessa työntekijät huomaavat muutoksen tarpeellisuuden. (Arikoski ja Salinen 2008, 70.)

Tuleva muutos aiheuttaa varmasti paljon erilaisia reaktioita työpaikallani. Uskon, että kokekeiden työntekijöiden panos koulutusvaiheessa voi auttaa lieventämään vastarintaa. Myös avoin kommunikointi toimii varmasti myös MH-Betoni Oy:ssä. Yritän selvittää muutosvastarintaa henkilöstökyselyn (liite 1) avulla. Kyselyn tuloksia voidaan käyttää apuna muutosta suunniteltaessa.

#### 2.4.5 Viestintä

Muutosvaiheessa viestinnän merkitys korostuu. Kvist ja Kilpiä (2006) jakavat muutosvaiheen alussa tapahtuvan viestinnän viiteen osa-alueeseen. (Kvist ja Kilpiä 2006, 176.)

##### **Kuuntele:**

- Ole läsnä ja anna työntekijöiden kertoa mielipiteistään.
- Yritä ymmärtää ihmisten menetykset, pelot ja kivut.
- Älä yritä todistaa puhumalla muiden mielipiteitä vääräksi, koska he eivät ole valmiita luopumaan ajatuksistaan, jotka ovat heille tosiasioita.
- Hyväksy se, että ihmisten kokemat tunteet ovat todellisia.
- Ylläpidä keskustelua ja osoita, että välität.

##### **Keskustele:**

- Kerro rehellisesti, mitä tiedät muutoksesta ja miten ajattelet muutosta kohtaan.
- Perustele kantasi hyödyillä, joita muutoksella saavutetaan.
- Rohkaise keskusteluun ja mielipide-erojen esiintuomiseen.
- Anna ihmisille riittävästi tietoa, että he ymmärtävät muutoksen taustoja.
- Korosta muutoksen tarpeellisuutta.

##### **Myy ongelma, älä ratkaisua:**

- Kerro tosiasiat ja muutoksen taustat.
- Ota muutoksen suunnitteluun mukaan myös ihmiset, joita muutos koskee.
- Muutoksen tuomat ongelmat voidaan ratkoa yhdessä.
- Anna ihmisille mahdollisuus esittää ideoitaan.
- Päästessään osallistumaan ongelmien ratkaisuun ihmiset ymmärtävät, ettei ongelmien ratkaiseminen ole helppoa eikä asioihin ole olemassa valmiita ratkaisuja.

### **Oivalluta ja tarkenna visio sekä muutoksen toteuttamissuunnitelma:**

- Kertaa vielä kerran muutoksen taustat ja esitle visio muutoksesta.
- Anna ihmisille mahdollisuus keskustella visiosta ja pyydä sen jälkeen palautetta asiasta.
- Käykää yhdessä palaute läpi.
- Älä yritä perustella jokaista esiinnoussutta heikkoutta, vaan ota palautteesta hyöty irti ja tarkenna visiota sen mukaan.
- Tässä vaiheessa on hyvä saada monipuolisia näkemyksiä aiheeseen.
- Rohkaise ihmisiä etsimään vastauksia muutosta koskeviin kysymyksiin.
- Miettikää yhdessä miten varmistetaan, että visio toteutuu.

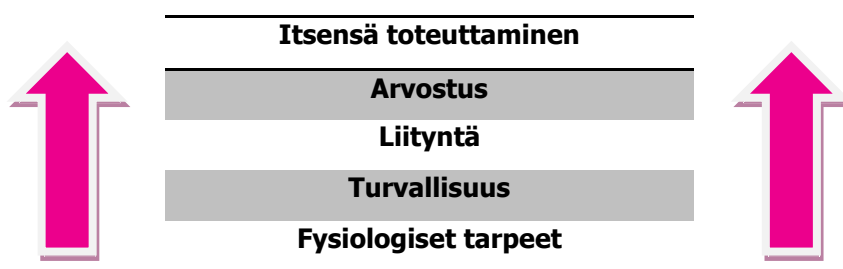
### **Tarkenna kaikille muutoksen toteuttamissuunnitelma ja viesti suunnitelma tehokkaasti:**

- Hyödynnä esille tullut kritiikki, huolenaiheet, ehdotukset ja kysymykset suunnitelman tarkentamiseen.
- Sisällytä suunnitelmaan keskeiset uudet näkökohdat.
- Anna tunnustusta ihmisille, jotka ovat esittäneet rakentavaa kritiikkiä ja parannusehdotuksia.
- Yritä löytää muutamia nopeiden voittojen mahdollisuuksia, joilla luodaan uskoa onnistumiseen.
- Anna kaikille mahdollisuus keskustella aiheesta.

## 2.5 Yksilö osana muutosta

Yksilötasolla muutosta käsitellään sekä tunteella että järjellä. Järkeen perustuva suhtautuminen tarkoittaa, että näemme muutokseen liittyvät asiat tosiasioina. Järjen ja faktojen lisäksi muutokseen suhtaudutaan tunneperäisesti. Tunteet voivat olla positiivisia tai negatiivisia ja vaihdella prosessin edetessä. Tunteiden takia muutostilanteet ovat usein raskaita. Ahdistava tunnetila voi alentaa ratkaisevasti ihmisen toimintakykyä, koska ihminen ei toimi johdonmukaisesti tilanteissa, joissa heidän turvallisuutensa on uhattuna. Usein tunneperäisen käyttäytymisen taustalla ovat henkilön omat arvot ja niiden kyseenalaistaminen. Muutos aiheuttaa yksilölle epävarmuutta, jonka takia hän saattaa takertua esimieheensä tai lähimpiin työkavereihinsa. Tunneperäiset reaktiot voivat aiheuttaa konflikteja henkilöstön välille, koska muutoksen alkuvaiheessa syntyy usein paljon näkemuseroja yksilöiden välillä. (Stenvall ja Virtanen 2007, 94–95.)

### 2.5.1 Maslowin tarvehierarkia



KUVIO 2. Maslowin tarvehierarkia. (Juuti 2006, 45)

Tarveteorioiden mukaan tarve on sisäinen tila, jonka seurauksena tietyt vaihtoehdot vaikuttavat haittavalta. Tyydyttämätön tarve aiheuttaa jännitteitä, jotka aikaansaavat meille pyrkimyksiä päämääriin, joilla poistetaan puutostarve. Maslowin tarveteoria (kuvio 2) perustuu seuraaville oletuksille. (Juuti 2006, 45.)

- Ihmisen motivaatio on useiden motiivien monimutkainen tulos.
- Ihmisillä on ryhmiteltävissä olevat tarpeet.
- Tarpeet muodostavat hierarkkisen järjestelmän, jossa alemman tason tarpeen on oltava tyydytettynä ennen kuin ylemmän tason merkitys korostuu.
- Jos tarvetta ei tyydytetä, syntyy tyytymättömyys.
- Kun tarve tyydytetään, seuraa tyytyväisyys.
- Tyydytetty tarve ei enää motivoi.
- Ylemmän tason tarpeet voidaan tyydyttää useammilla tavoilla kuin alemman tason tarpeet.
- Ihmiset pyrkivät siirtymään tarvetasolta toiseen kohti ylintä tasoa. (Juuti 2006, 45.)

Fysiologisiin tarpeisiin kuuluvat jokapäiväiset tarpeet, kuten ruoan, juoman ja vaatteiden hankkiminen. Näiden perustarpeiden on oltava tyydytettyjä, jotta ylemmän tason tarpeisiin riittää energiaa. Fysiologiset tarpeet ovat monille niin itsestäänselviä, ettei niitä ajatella ennen kuin niistä on pulaa. Esimerkiksi nälkäänäkevä ihminen on kuitenkin täysin nälkänsä vallassa ja joutuu keskittämään kaiken energiansa ruoan etsimiseen. (Juuti 2006, 46.) Elementtiteollisuudessa fysiologiset tarpeet tyydytetään lakisääteisten kahvi- ja ruokataukojen aikana. Työ on fyysistä, joten työntekijöiden on nautittava riittävästi ravintoa ja nestettä työpäivän aikana, jotta jaksavat tehdä työpäivään kuuluvat työtehtävät. Fysiologisiin tarpeisiin kuuluu lisäksi myös lepo. Työntekijöiden on levättävä vapaa-ajalla, jotta palautuu työpäivän rasituksista. Pitkällä aikavälillä myös riittävän yöunen määrä on tärkeää.

Kun fysiologiset tarpeet on tyydytetty, ihminen pyrkii tyydyttämään turvallisuuden tarpeet. Niihin kuuluvat esimerkiksi pyrkimys varmistaa ympäristön turvallisuus, taloudellinen pärjääminen tulevaisuudessa ja pyrkimys turvallisuuteen sosiaalisissa suhteissa. Maslow painotti teoriassaan sekä fyysistä että psyykkistä turvallisuutta. (Juuti 2006, 46.) Työelämässä turvallisuuden tarpeisiin vaikuttavat taloudellinen menestyminen, työsuhteen pituus sekä työpaikan sosiaaliset suhteet. Ihminen kokee olonsa turvalliseksi, kun tietää tulevaisuuden ansaitsemallaan palkalla. Myös tunne jatkuvuudesta on tärkeää. Vakituinen työsuhte on hyvä perusta, minkä varaan elämä rakentuu. Jatkuva työsuhte antaa turvalliset lähtökohdat esimerkiksi asuntoa hankkiessa tai perhettä perustaessa. Työpaikan sosiaalisia suhteita ei myöskään voi aliarvioida turvallisuuden tarpeissa. Hyvät työkaverit ja yhteishenki luovat työyhteisön, jossa ihminen kokee olonsa varmaksi ja turvalliseksi.

Kun turvallisuuden tarpeet on tyydytetty, ne eivät enää motivoi, joten ihminen pyrkii tyydyttämään liitynnän ja sosiaalisuuden tarpeita. Liitynnän tarpeisiin kuuluvat ystävyys, sosiaaliset suhteet ja rakkaus eli ihmissuhteisiin ja yhteenkuulumiseen liittyvät asiat. Näiden asioiden kautta ihminen tuntee kuuluvansa johonkin yhteisöön. Liitynnän tarpeet ovat rajattomia, joten niiden tyydyttyminen ei johda kyllästymiseen. Nämä tarpeet korostuvat organisaatioon soziaalistamisessa. Työpaikan ihmissuhteilla on tärkeä rooli yksilön päämääriin ja arvoihin vaikuttavina tekijöinä ja voivat myös motivoida parempiin työsuorituksiin. (Juuti 2006, 46.) Liitynnän tarpeita tyydytetään työelämässä ja vapaa-

ajalla. Tärkeimmät sosiaaliset suhteet ovat yleensä elämäkumppani, perhe ja ystävät. Sosiaaliin suhteisiin liittyy usein koti, työ ja harrastukset. Kotona on tärkein ja läheisin sosiaalinen suhde eli perhe. Ystävät liittyvät usein harrastuksiin, joiden yhteydessä koetaan yhdessä elämyksiä. Työpaikalla sosiaaliset suhteet eivät ole yleensä niin läheisiä, mutta työkavereiden kanssa vietetään kuitenkin noin kolmasosa päivästä, joten toimeentulo on lähes välttämätöntä.

Arvostuksen tarpeet kuvaavat tarvetta saada valtaa, huomiota ja statusta. Näihin tarpeisiin liitetään itsensä kunnioittaminen, itsevarmuus, kompetenssi ja itsenäisyys. Myös arvostuksen tarpeet ovat rajattomia. Arvostuksen tarpeilla on organisaatiossa merkittävä asema. Optimaalisen motivaation kannalta pitäisi pyrkiä tilanteeseen, jossa mahdollisimman moni ihminen voisi tyydyttää arvostuksen tarpeitaan organisaatiossa. Tämä on saavutettavissa, jos toiminta perustuu tasa-arvoon ja yksilön kunnioitukseen. (Juuti 2006, 47.) Osa ihmisistä kokee arvostuksen tarpeen erilailla, kuin toiset. Osalle jatkuva uralla eteneminen ja vallan saaminen tyydyttää arvostuksen tarpeen. Osa kokee riittävää arvostusta tehdessään samaa työtä vuosikausia. MH-Betoni Oy:ssä on useita kokeneita työntekijöitä, jotka ovat tehneet vuosikymmeniä lähes samoja työtehtäviä. He ovat organisaation toimivuuden kannalta avainhenkilöitä ja saavuttavat suurta arvostusta sekä esimiehiltään että muilta työntekijöiltä.

Maslowin mukaan ihminen, joka toteuttaa itseään, tunnistaa omat voimavaransa ja pyrkii kehittämään itseään mahdollisimman paljon. Ihminen ei pysty täysin tyydyttämään itsensä toteuttamisen tarpeitaan. Usein tavoitellaankin sellaista, jota ei pystytä saavuttamaan. Itsensä toteuttaminen on luova prosessi, jossa ihminen pyrkii kehittymään enemmän omaksi itsekseen. Maslowin teorian mukaan ylimmälle tasolle pääseminen vaatii, että muut tasot ovat riittävän hyvin tyydytetyjä. Tätä prosessia voidaan kuvata termein *täyttymys - kasvu*. Maslowin mukaan useimmat ihmiset nyky-yhteiskunnissa pystyvät tyydyttämään perustarpeensa ainakin osittain. (Juuti 2006, 47–48.) Työelämässä itsensä toteuttaminen vaatii luottamusta ja vastuun saamista. Osa työntekijöistä pääsee toteuttamaan itseään uusissa ja monipuolisissa työtehtävissä, joita tekemällä he tuntevat kehittävänsä itseään. Myös itsenäinen työtehtävä voi olla tapa päästä toteuttamaan itseään. MH-Betoni Oy:ssä toteutettava tuotantomenetelmän muutos antaa lähes kaikille työntekijöille mahdollisuuden toteuttaa itseään, koska työntekijät pääsevät opettelemaan ja tekemään uusia ja monipuolisia työtehtäviä.

## 2.5.2 Muutosdynamikka

Henkilöstön muutosdynamikalla tarkoitetaan yksilöiden muutostilanteessa läpikäytävää emotionaalisis-kognitiivista prosessia, jolla luodaan perusedellytykset organisaation ja muutosprosessin hallitsemiseksi. Henkilöstön muutosdynamikalle tärkeimpiä ovat tekijät, joilla on suora yhteys yksilön muutosdynamikkaan. Organisaatioissa olevat rakenteet, toimintaprosessit ja järjestelmät vaikuttavat yksilöiden käyttäytymiseen. Ihmisen kyvykkyys, asenne ja arvot ovat yksilötasolla käyttäytymisen kannalta tärkeimpiä tekijöitä. Henkilöstön muutosdynamikan tunnistaminen on tärkeä osa muutosprosessin hallintaa. Henkilöstön muutosdynamikka voi olla haaste yksilöille, koska heiltä odotetaan kompetensseja, taitoja ja oikeanlaista organisaatiokäyttäytymistä, joiden vaikutukset näkyvät varsinkin muutostilanteissa. Henkilöstön kannalta merkityksellistä on myös yksilöiden itsehallinta ja itse-tuntemus. (Stenvall ja Virtanen 2007, 96–97.)

Yksilöiden muutosdynamiikka etenee prosessinomaisesti yksilöiden välisinä muutosportaina kohti muutosta. Yksilön muutosdynamiikan aikaansaaminen edellyttää kyseenalaistamista, koska kriittinen reflektointi tapahtuu muutosdynamiikan kautta. Muutosdynamiikka kertoo siitä, miten yksilön oppiminen toteutuu muutosprosessissa. Vaatii yleensä luottamusta ja viestintää, jotta uskallamme ajatella yksilöinä toisin. Stenvall (2007) kuvaa muutosdynamiikkaa viisivaiheisena tapahtumana.

**Huoli jostakin**, joka aiheuttaa sisäisen tarpeen muutokselle. Kun ihminen tuntee huolta nykyisestä tilanteesta, hän on valmis ajattelemaan vaihtoehtoisia tulevaisuusmalleja. Huolikokemus ilmenee levottomuutena, apatiana, vihana tai pettymyksenä. (Stenvall ja Virtanen 2007, 98.)

**Kohtaamisvaiheessa** yksilö alkaa hyväksyä muutostarpeen. Asenne muuttuu alttiiksi muutokselle, mutta toteutusta ei vielä sisäistetä. Yksilö alkaa valmistautua tulevaan muutokseen. (Stenvall ja Virtanen 2007, 98–99.)

**Selkiyttämävaiheessa** yksilö sitoutuu muutosaikomukseen. Muutosta perustellaan itselle ja muille. Tarve kommunikoida kasvaa, koska ihmiset haluavat selkiyttää oman roolinsa muutoksessa. (Stenvall ja Virtanen 2007, 99.)

**Kirkastamisen** aikana viimeinenkin muutosvastarinta loppuu. Ihminen kokee uusia elämyksiä muutokseen liittyvissä asioissa. Muutoksen suunnitelma kirkastuu ja tavoitteet selkenevät. (Stenvall ja Virtanen 2007, 99.)

**Muutos** on vaihe, jossa sisäistämme uuden tilanteen ja alamme toimia sen mukaisesti. (Stenvall ja Virtanen 2007, 99).

On mielenkiintoista nähdä, miten nämä vaiheet näkyvät MH-Betoni Oy:ssä myöhemmin toteutettavan muutosvaiheen aikana. Työntekijöiden reaktioita voidaan verrata tähän teoriaan ja tehdä johtopäätöksiä teorian toimivuudesta. Näitä asioita on joka tapauksessa otettava huomioon muutosta suunniteltaessa.

## 2.6 Ryhmä- ja tiimityöskentely

Ryhmä- ja tiimityöskentely on yleistä tämän päivän työelämässä. Ihmiset ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa työkavereiden kanssa, koska toiminta edellyttää yleensä kommunikointia muiden yksilöiden tai organisaatioiden kanssa. Seuraavissa kappaleissa selvennetään ryhmä- ja tiimityöskentelyn eroja sekä ryhmän kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä.

**Ryhmä** on kahden tai useamman vuorovaikutuksessa olevan ihmisen muodostama yhteisö, jolla on yhteinen tavoite ja päämäärä. Työryhmälle ominaista on työskentely työyhteisön perustehtävän suuntaisesti ja sen tavoitteiden mukaan. Työryhmän on siis tiedettävä tavoitteensa, jotta työskentely olisi tehokasta. Työryhmän sisälle muodustuu yleensä selkeä työn- ja vastuunjako. Pienissä ryhmissä työnjako onnistuu melkein itsestään, kun kaikki oppivat tuntemaan toisensa. Suurissa ryhmissä vuo-

rovaikutus on vaikeampaa, mikä voi vaikeuttaa yhteistyön sujumista. Työryhmän perusajatuksena on yhdessä työskentely. Esimiehen tehtävänä on ohjata ryhmän toimintaa. (Kangas 1995, 72.)

**Tiimi** ottaa yhdessä vastuun työtehtävistään. Jokainen tiimin jäsen asettaa tiimin tavoitteet etusijalle. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneita yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. Tiimissä ei ole nimettyä johtajaa, vaan jokainen johtaa vuorollaan. Tiimin jäsenillä on erilaisia tietoja ja taitoja, joten jäsenet täydentävät osaamisellaan toisiaan. (Kangas 1995, 72.)

TAULUKKO 3. Työryhmien ja tiimien erot Katzenbachin ja Smithin mukaan (1993). (Isoherranen 2005, 70)

	<b>Työryhmä</b>	<b>Tiimi</b>
<b>Johtajuus</b>	vahva johtaja	jaetut johtamisroolit tiimissä
<b>Vastuut</b>	yksilöllinen vastuunkanto	yksilöllinen ja yhteinen vastuunkanto
<b>Tavoite</b>	ryhmän tavoite sama kuin koko organisaation	erikseen määritelty tiimitavoite
<b>Työsuoritukset</b>	yksilölliset työsuoritukset	kollektiiviset työsuoritukset
<b>Kokouskäytännöt</b>	tavoitteena tehokkaat kokoukset	tavoitteena avoin keskustelu ja aktiivinen ongelmanratkaisu
<b>Suoritusmittaus</b>	epäsuora arviointi toiminnan vaikutuksesta	arvioi suorituskyykyään suoraan yhteisen työsuorituksen mukaan
<b>Työtavat</b>	Keskustelee, delegoi	Keskustelee ja tekee aitoa yhteistyötä.

Teollisuusmaat ovat viime vuosina siirtyneet perinteisestä massatuotannosta joustavampaan ja tehokkaampaan tuotantomalliin. Muutos näkyy tuotantoprosesseissa ja työkultuurissa. Liukuhihnamallista on siirrytty solutuotantoon. Palkkaus on monessa yrityksessä muuttunut tulokseen tai osaamiseen perustuvaksi. Hierarkiset linjaorganisaatiot on korvattu pienillä ja tehokkailla ryhmillä. (Kangas 1995, 74–75.)

MH-Betoni Oy:ssä toteutettavan tuotantomenetelmän muutosvaiheen aikana tapahtuvan koulutuksen jälkeen työntekijät jaetaan kahden tai kolmen hengen tiimeihin. Kyseessä on tiimityöskentely, koska tiimin jäsenet ovat keskenään tasa-arvoisia, eikä tiimissä ole nimettyä johtajaa (taulukko 3). Tarkoituksena on, että kaikki tiimin jäsenet osaavat koulutuksen jälkeen jokaisen työvaiheen työtehtävät. Tiimin on tehtävä päivittäin yksi tai kaksi elementtiä alusta loppuun. Työntekijöiden on sitouduettava työskentelmään tiimissä ja sille asetetun tavoitteen mukaan. Esimiehet määrittävät päivittäiset tavoitteet jokaiselle tiimille.

Ryhmän toimintaan ja tehokkuuteen vaikuttaa ryhmän kehitystaso. Tasa-arvoisen ryhmän jäsenet tunnistavat ja hyväksyvät toistensa osaamisen ja vahvuudet ilman kateutta ja kilpailua. Jos ristiriitoja esiintyy, ne eivät yleensä koske ryhmän sisäisiä rooleja vaan ryhmän päämääriä. Ryhmän toimintaan ja käyttäytymiseen vaikuttavat monet tekijät, joiden perusteella ryhmä kehittyy vaiheesta toiseen (taulukko 4). Ryhmän kehittymiseen vaikuttaa eteen tulevien ongelmien kohtaaminen. Jos on-

gelmat osataan käsitellä oikein, tuottavuus paranee ja sisäiset suhteet kehittyvät. Ryhmän kehittyminen vaatii yleensä viisivaiheisen prosessin läpikäymistä. (Juuti 2006, 146.)

Prosessin vaiheet (Juuti 2006, 146.):

- edellisen kehitysvaiheen toimintatapojen vakiintuminen
- ongelma, joka vaatii uusia ajattelu- ja toimintatapoja
- ongelman kohtaaminen
- ongelman ratkaiseminen ryhmän jäsenten yhteisten ponnistelujen avulla
- ryhmän rakenteen sekä toimintatapojen muuttaminen.

Ennen kuin ryhmän jäsenet sitoutuvat tosissaan ryhmän toimintaan ja päätöksentekoon, jokainen jäsen arvioi ryhmän päämäärää omalta kannaltaan. Kun jäsenet kokoontuvat ensimmäistä kertaa, heistä ei vielä ole kehittynyt ryhmää, koska jäsenten välille ei ole vielä kehittynyt ystävyyssuhteita eikä selkeitä toimintatapoja. Alussa on paljon ahdistusta kateutta ja kilpailua, koska jäsenet eivät tunne toisiaan. Ryhmä muotoutuu vasta kun

- Ryhmän toimintatavat ovat osoittautuneet tehokkaiksi.
- Päämäärään, toimintatapoihin ja rooleihin liittyvät erot ovat hävinneet.
- Jäsenten väliset vuorovaikutussuhteet ovat selkiytyneet.
- Jokaiselle jäsenelle on oma paikkansa ryhmässä.
- Jäsenet luottavat toisiinsa. (Juuti 2006, 147.)

Jokainen ryhmän jäsen miettii monia kysymyksiä uuteen ryhmään tullessaan. Pidetäänkö hänestä, hyväksytäänkö hänet sellaisenaan, kuunnellaanko ryhmässä hänen mielipiteitään. Näihin kysymyksiin jokaisen jäsenen tulisi saada vastaukset, jotta ryhmän suoritustaso nousee korkealle. Jos kysymyksiä jää avoimeksi, suoritustaso jää matalaksi, koska ryhmän jäsenet eivät uskalla antaa omaa panostaan ryhmän toimintaan. Lisäksi näissä tilanteissa usein ryhmän sisälle syntyy jännitteitä ja ristiriitoja, joiden takia ryhmän johtaja joutuu käyttämään paljon aikaansa jäsenten välisten ongelmien ratkomiseen. (Juuti 2006, 148.)

Jotta välttyään ryhmän muodostumisen alkuvaiheelle tyypilliseltä kaaokselta, on esimiehen pyrittävä luomaan ryhmään turvallista ja avointa ilmapiiriä. Ryhmälle on luotava edellytykset siihen, että jokainen jäsen tuntee olevansa vastuussa ryhmän toiminnasta. Esimiehen on yritettävä vahvistaa ryhmän näkemystä siitä, että jokainen jäsen on yhtä tärkeä. (Juuti 2006 148–149.)

Tuotantomenetelmän muutosvaiheessa tehtävä tiimijako on mietittävä tarkkaan. Olisi pystyttävä löytämään sellaiset tiimit, joissa henkilökemiat toimivat, jotta ristiriidoilta välttyään. MH-Betoni Oy:n palveluksessa on paljon pitkäaikaisia työntekijöitä, minkä ansiosta työntekijät tunnetaan melko hyvin. Tämä helpottaa tiimien suunnittelua. Tuntemattomien henkilöiden sijoittaminen tiimeihin olisi paljon vaikeampaa, koska luonteenpiirteitä ei olisi vielä tiedossa. Ryhmän kehitysvaiheet on esitetty seuraavan sivun taulukossa (taulukko 4).

TAULUKKO 4. Ryhmän kehitysvaiheet. (Juuti 2006, 152)

	<b>1. Ryhmän muotoutuminen</b>	<b>2. Osaryhmien muodostuminen</b>	<b>3. Ongelmien kohtaaminen</b>	<b>4. Erilaistuminen</b>	<b>5. Yhteisvastuu</b>
<b>Ilmapiiri</b>	Varovainen, ei tunteita, ei ristiriitoja	Jäsenet jakautuvat osaryhmiin, kritisointia, tieto ei kulje	Vihamielisyys jäsenten välillä	Luottamus, avoimuus, rehellisyys, hyväksyminen	Vahva, avoin, suvaitseva
<b>Päämäärä</b>	Epäselvä	Päämäärätietoisuus lisääntyy, eri näkemyksiä	Taistelua päämäärästä	Useat hyväksyvät päämäärän	Kaikki sitoutuvat
<b>Tiedonkulku</b>	Kuunnellaan, mutta eri tulintoja	Tieto kulkee osaryhmien sisällä, mutta ei niiden välillä	Heikkoa	Melko hyvä	Nopea ja suora tiedonkulku
<b>Päätöksenteko</b>	Aktiiviset jäsenet dominoivat	Eri päämääriä osaryhmien välillä	Vahvimmat dominoivat	Perustuu asiantuntemukseen, esimies ja asiantuntija päättävät	Perustuu yhteiseen näkemykseen
<b>Suhtautuminen esimieheen</b>	Koetteleva	Esimiehen vastustusta	Valtataiste-luja	Tukee esimiestä	Tuetaan esimiestä ja tuodaan erimielisyydet julki
<b>Ryhmän toiminnan arviointi ja analysointi</b>	Ignoroitu	Toimintoja arvioidaan osaryhmissä kokousten välillä	Käytetään aseena mui-ta vastaan	Keskustelu vaihtelee kritiikistä sopeutuvaan	Arviointi tukee työsuoritusta, avointa.

### 3 OSAAMISEN KEHITYSKEINOT

Nykypäivän työelämän on sopeuduttava jatkuvaan muutokseen. Teknologian kehitys ja automaatio muuttavat monien toimialojen toimintatapoja ja tehtäviä. Ihmisen osuus työpanokseen edellyttää entistä enemmän osaamista. Taloudellinen tilanne on muuttanut kilpailutilannetta ja markkinoiden rakennetta. Selviäminen nykyisessä markkinatilanteessa edellyttää kustannustehokkuutta ja entistä enemmän osaamista. Ojala (1996) esittää kirjassaan menestyksen kaavan:  $1/2 \times 2 \times 3 = \text{Tulos}$ . Jatkossa menestymiseen on käytettävissä puolet nykyisestä henkilöstöstä, jolla on oltava tuplasti parempi osaamistaso ja tuottaa kolminkertaisen lisäarvon nykyiseen verrattuna. (Ojala 1996, 19.) MH-Betoni Oy:ssä tämä suuntaus on jo näkynyt kahdeksan vuoden työurani aikana. Kun tulin yritykseen töihin kahdeksan vuotta sitten, tehtaassa oli kaksi tuotantohallia ja noin 65 työntekijää. Nykyään käytössä on kolme tuotantohallia ja yrityksen palveluksessa on silti vähemmän työntekijöitä, joten työntekijöiden yritykselle tuoma lisäarvo on kasvanut huomattavasti kahdeksan vuoden aikana.

Oppivan organisaation käsiteellä tarkoitetaan organisaation sisällä tapahtuvaa oppimista ja kehitystä. Kehitystarvetta perustellaan usein tuotantotavan muutoksella. Massatuotannon sijaan tavoitellaan joustavaa ja hajautettua tuotantojärjestelmää, jossa toiminta perustuu itseohjautuvaan tiimityöhön ja lisääntyvään vastuuseen. Työtehtävät monipuolistuvat ja toimintoja yhdistetään. (Sarala ja Sarala 2001, 51.) MH-Betoni Oy:n nykyinen tuotantomalli on verrattavissa liukuhihnatyöskentelyyn, jossa jokainen tekee omaa työvaihettaan. Tätä menetelmää tullaan muuttamaan joustavampaan ja monipuolisempaan tiimityöskentelymalliin, jossa kaikki työvaiheet tehdään tiimin sisällä.

#### 3.1 Osaamisen kehittäminen

Osaamista ei kannata yrittää hallita, vaan pyrkiä vapauttamaan se organisaation hyödyksi. Parhaiten tämä onnistuu etsimällä ydinosaamisalueet ja keskittymällä niihin. Osaamisen kehittäminen on tehokkainta, kun keskitytään suuriin linjoihin, eikä pikkutarkkaan näpertelyyn. Osaamisen kehittyminen tapahtuu yleensä vuorovaikutuksessa työyhteisön muiden työntekijöiden kanssa, koska vuorovaikutuksen ansiosta osaaminen jakaantuu jäseneltä toiselle. Oppimista lisäävät onnistumisen tunteet sekä työkavereiden antama positiivinen palaute. Positiiviset asiat vahvistavat aivojen hermoyhteyksiä ja sitä kautta muistia, minkä toimiminen on oppimisen perusedellytys. (Kesti 2010, 148–149.)

Pärjätäkseen muuttuvan työelämän haasteissa ihmisellä on oltava kyky, halu ja tahto kehittää osaamistaan. Ihannetilanteessa tämä kasvu jatkuu koko työuran ajan. Jatkuvaa ammatillisen osaamisen kehittämistä kuvataan termillä monimuotoinen ura. Se nähdään vastakohtana perinteiselle urakehitysmallille. Tämä näkemys korostaa kasvua, jossa tärkeintä on osaamisen jatkuva laajeneminen, monipuolistuminen ja työhön liittyvä vuorovaikutus työkavereiden kanssa. Urakehitys tapahtuu siis kokemusten kautta saatujen tietojen ja taitojen kautta. Perinteisissä urakehitysmallissa on oletettu, että yksilön ikä, virka, persoonallisuus, arvot ja oppimisen tyyli määrittelevät kehittämistarpeet. Nykyisin työuran kannalta ratkaisevaa saattaa olla se, kuinka työntekijä tunnistaa omat persoonallisuuden piirteensä, arvonsa, asenteensa, taidot toimia yhteisössä ja kuinka hän pystyy näitä

asioita hyödyntämään muuttuvassa työympäristössä ja vaihtelevissa työryhmissä. (Ruohotie 1997, 43.)

Osaaminen on strateginen keino ja osaamisen kehittäminen on tapa toteuttaa visiota. Osaamisen kehitysstrategia kuvaa vision toteutukseen tarvittavaa osaamista ja tuon osaamisen hankkimista.

Kehitysstrategia sisältää seuraavat periaatteet:

- Osaamistarpeet selviävät visiosta ja tavoitteista sekä muista toimenpiteistä, joita tarvitaan vision toteuttamiseen.
- Osaamisen kehitysstrategian tekemiseen tarvitaan mahdollisimman monen asiantuntemusta.
- Tarvittava osaaminen hankitaan yksilöiden ja tiimien osaamisen kehittämisen kautta.
- Jokaisella on oma kehittämissuunnitelma, joka sisältää työyhteisön osaamistarpeet ja yksilön omat kehitystavoitteet. (Ojala 1996, 182.)

### 3.2 Jatkuva oppiminen

Läpi elämän jatkuva oppiminen on nykyään entistä tärkeämpää. Yritysten menestyminen riippuu pitkälti ihmisten osaamistasosta sekä tehokkuudesta. Tärkeässä roolissa ovat työssä tarvittavat henkiset voimavarat kuten korkeatasoinen osaaminen, luovuus, innovatiivisuus ja yrittäjyys. Ylläpitääkseen ja kehittääkseen näitä ominaisuuksia ihmisen on pyrittävä oppimaan läpi elämän uusia tietoja, taitoja ja ajattelutapoja. Pärjätäkseen jatkuvassa kilpailutilanteessa yritykset pyrkivät parantamaan organisaatiossa työskentelevien ihmisten valmiuksia, jotta he kykenisivät pärjäämään työelämän muutoksissa ja haasteissa. (Juuti, 2006, 76.)

Nykyään korkeakaan koulutustaso ei takaa kenellekkään varmaa työpaikkaa. Osaaminen vanhenee niin nopeasti, että työllisyyden turvaamiseksi on opeteltava koko ajan uusia tietoja ja taitoja. Jatkuva oppimisesta on tullut osa ihmisten ja organisaatioiden arkea. Koulutus ei ole enää tiettyyn ajanjaksoon sidottu tapahtuma, vaan jatkuva prosessi. Elinikäinen oppiminen koskee kaikkia ikäryhmiä ja koko työllisyyssektoria. (Ojala 1996, 9–10.)

Elinikäinen oppiminen kehittää yksilön osaamista koko elämän ajan, mikä ei tarkoita vain tietojen ja taitojen karttumista. Se sisältää muodollisen koulutuksen ja kaiken muun oppimisen. Oppiminen on yksilön läpi elämän jatkuva kehitysprosessi, joka antaa valmiudet elää ja selvitä yhteiskunnassa ja työelämän haasteissa. (Ojala 1996, 76.)

Suurin osa oppimisesta tapahtuu koulutusjärjestelmän ulkopuolella. Ihmistä kehittävät monet asiat kuten työelämä, harrastukset ja sosiaaliset suhteet. Oppiminen ja koulutus sekoitetaan usein keskenään. Nämä ovat kuitenkin kaksi täysin eri asiaa. Oppiminen on yksilön omaa toimintaa ja koulutus on yhteiskunnallista toimintaa. Koulutuksella toki pyritään asioiden oppimiseen. Oppimista tapahtuu, jos koulutus saa aikaan pysyviä muutoksia osaamisessa eli tiedoissa, taidoissa, asenteissa, käsityksissä ja käyttäytymisessä. Oppiminen on jokaisen oma prosessi, johon vaikuttavat henkilökohtaiset ominaisuudet. Tämän takia ihmiset oppivat eri tavalla. Joku oppii hyvin teorian kautta, toinen käytännössä tai seuraamalla muiden työskentelyä. Oppimisen keinoilla ei ole väliä, vain lopputulos rat-

kaisee. (Ojala 1996, 80.) MH-Betoni Oy:ssä tehtävää tuotantomenetelmän muutosta voidaan kuvata jatkuvaksi oppimiseksi. Jo vuosia samoja työtehtäviä tehneet elementtiteollisuuden ammattilaiset opettelevat muutospäivien aikana muiden työvaiheiden työtehtäviä, minkä ansiosta he kehittävät omaa pätevyyttään ja osaamistaan. Muutosprosessin jälkeen he ovat entistä monipuolisempia työntekijöitä ja heidän arvonsa organisaatiossa kasvaa huomattavasti.

### 3.3 Työssä oppiminen

Työssä oppiminen on yksi tapa kehittää henkilöstön osaamista. Työssä oppimisella tarkoitetaan omista kokemuksista, uusista työtehtävistä ja muiden työntekijöiden oppien ja vinkkien kautta tulevaa uutta osaamista. Työssä oppimisen keskeisiä keinoja ovat kokemuksellinen oppiminen, yhteistoiminnallinen oppiminen ja tiimioppiminen. Organisaation oppiminen tarkoittaa henkilöstön kokemusten muuttumista ja kehittymistä. (Sarala ja Sarala 2001, 138–139.)

Sarala ja Sarala esittävät teoksessaan, että kokemukseen perustuva oppiminen on jatkuva prosessi, jossa korostuu aktiivinen opetusvaihe, eikä niinkään oppimisen lopputulos. Kokemukseen perustuvaa oppimista kuvataan syklinä, jossa omat kokemukset ohjaavat ajattelua ja toimintaa. Oppija tekee omien kokemusten perusteella havaintoja, joiden avulla hän syventää osaamistaan asioita ja muodostaa uusia käsityksiä. Oppimissykli sisältää neljä vaihetta: välitön omakohtainen kokemus, reflektiivinen havainnointi, abstrakti käsitteellistäminen ja kokeileva toiminta. Ensimmäisessä vaiheessa oppija miettii aiheeseen liittyviä omia kokemuksiaan. Reflektiivisellä havainnoinnilla tarkoitetaan oman toiminnan ja ajattelun pohtimista eli peiliin katsomista. Se tarkoittaa käytännössä aktiivista itsearviointia, jossa oppija arvioi omia käsityksiään, tietojaan ja uskomuksiaan. Abstrakti käsitteellistäminen tarkoittaa toimintaa, jossa teoreettisia käsitteitä muunnetaan merkityksellisiksi subjektiivisten kokemusten avulla. Syklin viimeisessä vaiheessa oppija kokeilee uusia oppimisaikaisia asioita ja käsityksiä. (Sarala ja Sarala 2001, 139.)

Yhteistoiminnallinen oppiminen perustuu yhdessä tekemiseen. Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen mukaan yhdessä tekeminen johtaa parempaan laatuun ja tulokseen, kuin yksin opiskelu. Mitä ongelmallisempaa ja vaativampaa tehtävä on kyseessä, sitä vahvempaa on yhteistoiminnallisuus verrattuna yksilökeskeisyyteen. Henkilösuhteet paranevat, koska jäsenet kiinnostuvat yhteisestä päämäärästä ja motivaatio yhteistyöhön kasvaa. Yhteistoiminnallinen toiminta parantaa itsetuntoa ja vähentää kilpailua työtovereiden kesken. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että yhteistoiminnallinen oppiminen johtaisi automaattisesti hyvään oppimistulokseen. Yhteistoiminnalla aikaansaadut tulokset ovat kuitenkin organisaation kehittymisen kannalta niin arvokkaita, että yhteistoimintaa kannattaa harjoittaa työssä oppimisen keinona aina kun se on mahdollista. (Sarala ja Sarala 2001, 143–144.)

Tiimioppiminen on yksi työssä oppimisen keinoista. Se tarkoittaa käytännössä organisaation ryhmätoiminnassa tapahtuvaa oppimista. Tiimioppiminen perustuu tiimien kehittämiseen, jolla pyritään kohti oppivaa organisaatiota. Tiimin kehittyessä myös yksilöt kehittyvät tiimin sisällä. Tiimioppiminen perustuu siihen, että oppiminen tapahtuu ongelmia ratkaistaessa muiden oppijoiden kanssa. Ryhmän aikaan saama vuorovaikutus ja keskustelu helpottavat oppimista. Tämä tiimissä tapahtuva pro-

sessi tuo esiin kaikkien osallistujien kokemukset ja ajatukset, jonka ansiosta tiimioppiminen on tehokkaampaa, kuin yksilökeskeinen oppiminen. Tiimioppimisen ydinprosesseja ovat asioiden jäsentäminen ja uudelleen jäsentäminen, kokeilu ja toiminta, rajojen ylittäminen ja näkökulmien integrointi. Asioiden jäsentäminen tarkoittaa tapaa, jolla tiimi jäsentää oppimista koskevia havaintojaan. Uudelleenjäsentäminen tarkoittaa havaintoja koskevien käsitysten muuttumista. Tämä johtaa siihen, että asioita tulkitaan eri tavalla kuin aikaisemmin. Aiempi ymmärrys kyseenalaistetaan ja sitä pyritään parantamaan. Tiimi muodostaa erilaisten mielipiteiden pohjalta uuden ja yhteisesti hyväksytyt näkemyksen. Tiimin tavoitteen ja tarkoituksen jäsentäminen saa tiimin toimimaan kohti yhteistä visiota ja tahtotilaa. Se antaa myös mahdollisuuden uuden tietotaidon hankinnalle, jolloin tiimin yksilöiden osaaminen kehittyy. (Sarala ja Sarala 2001, 144–147.)

Kokeilun ja toiminnan kautta tapahtuva oppiminen tapahtuu ongelmanratkaisuprosessin yhteydessä sekä uuden asian kokeilun kautta. Uusi kokeilu voi olla esimerkiksi töiden uudelleenjärjestely, joka annetaan tehtäväksi tiimin sisällä. Tiimi suunnittelee itse uuden työnjaon, jolloin yhteisestä suunnitelmasta edetään ratkaisuun, jonka toimivuutta tiimi tutkii ja kehittää edelleen. Rajojen ylittämällä tarkoitetaan tilannetta, jossa tiimi on vuorovaikutuksessa muiden tiimien kanssa. Tarkoituksena on ideoiden, näkemysten ja tiedon vaihtaminen ja levittäminen. Näin opitut asiat siirtyvät tiimien välillä. (Sarala ja Sarala 2001, 147–148.)

Näkökulmien integroinnilla tarkoitetaan tapaa, jolla ryhmän jäsenet tekevät uusia johtopäätöksiä erilaisista tavoista käsitellä asioita. Näin he löytävät uusia luovia näkökulmia ja ratkaisuja asioihin, jolloin ristiriidatkin nähdään kehityksen mahdollisuutena. Näkökulmien integrointi tavoitteena on omien näkökulmien uudistaminen ja monipuolistaminen. (Sarala ja Sarala 2001, 148.) MH-Betoni Oy:ssä uusien työtehtävien oppiminen tapahtuu yleensä kokeneiden työntekijöiden opastuksella työryhmän sisällä. Tässä oppimistilanteessa tiedot ja taidot siirtyvät kokeneilta ammattilaisilta uudelle työntekijälle. Uusi tuotantomenetelmä tuo mukanaan paljon uusien asioiden opettelua. Tiimissä tapahtuva oppiminen on toimiva ratkaisu muutosvaiheen aikana, koska työntekijöitä on paljon. Tiimin sisällä tehtävän koulutuksen ansiosta monta työntekijää oppii samalla kertaa ja myös tiimin jäsenet opettavat toinen toisiaan.

### 3.4 Palaute

Palaute on elinehto työyhteisön kehittymisen, oppimisen ja kasvun kannalta. Ilman toimivaa palauttejärjestelmää on vaikea säilyttää edes olemassaolevaa tasoa, eivätkä muutokset tule onnistumaan. Palautteenantaminen on yksi tärkeimmistä oppivan ja kehittyvän organisaation perusasioista. Tarkemmin ajateltuna palaute mahdollistaa oppimisen ja muutoksen. Jos palautetta ei saada mistään, ei ole mahdollista muuttua ja kehittyä. Oppimisen, kehittymisen ja itsetunnon kannalta palaute on välttämätöntä. (Erämetsä 2003, 237–238.)

Positiivisella palautteella viestitään, että asioita tehdään oikein. Usein positiivinen palaute unohtuu, koska keskitytään vain negatiivisiin asioihin. Positiivinen palaute tuntuu hyvältä ja kohottaa itsetuntoa, yhteishenkeä ja tunnelmaa. Pienillä eleillä saadaan isoja asioita aikaan. Usein pelkkä kiitos riittää. (Erämetsä 2003, 238.)

Rakentavalla palautteella pyritään korjaamaan virheitä. Oikein annettuna se toimii oppimisen, kehittymisen ja kasvun kannalta paremmin kuin mikään muu. Virhe, epäonnistuminen tai poikkeama on oppimisen lähde, mutta palaute on se väline, jonka avulla oppiminen tapahtuu. Lähtökohta palautteesta oppimiselle on palautteen hyväksyminen. Kehittymistä tapahtuu, kun ymmärrämme, että meidän ei tarvitse olla kaikkivoipaisia. (Erämetsä 2003, 238.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyön tavoitteena oli myöhemmin toteutettavan tuotantomenetelmän muutoksen aikana mahdollisesti ilmenevien asioiden selvittäminen. Lisäksi haluttiin selvittää, miten työntekijät suhtautuvat uuteen tuotantomenetelmään. Empiirisen osan tiedonkeruu menetelmäksi muodostui henkilöstökysely, jonka avulla kartoitettiin työntekijöiden suhtautumista uuteen tuotantomenetelmään. Kysely toteutettiin monivalintamallisena lomakekyselynä, jossa oli 32 monivalintakysymystä sekä yksi avoin kysymys. Kysely on opinnäytetyön liitteenä (liite 1). Valitsin tiedonkeruumenetelmäksi kyselyn, koska uskoin saavani sillä menetelmällä riittävästi vastauksia. Nimettömänä vastaamiseen on usein pienempi kynnyks, kuin esimerkiksi osallistuminen haastatteluun. Tutkimuksen onnistumisen edellytys oli saada riittävästi vastauksia. Opinnäytetyö toimii pohjana tulevalle tuotantomenetelmän muutokselle ja työn tuloksia käytetään apuna varsinaisen muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Tutkimus on tehty työnjohtajan näkökulmasta.

### **Yhteistyö MH-Betoni Oy:n kanssa**

Opinnäytetyöni tekeminen alkoi MH-Betoni Oy:n toimitusjohtaja Henri Sahlmanin kanssa alkukeväästä 2014 käydyillä keskusteluilla, joissa sovittiin työn aihe ja sisältö. Aiheeksi sovimme tuotantomenetelmän muutoksen, joka toteutettaisiin pilottiryhmän toimesta sekä työntekijöille tehtävällä kyselyllä, jolla selvitettäisiin työntekijöiden mielipiteitä tulevaa muutosta kohtaan. Minulle oli itsestään selvää, että toimeksiantajana tulee toimimaan MH-Betoni Oy, koska työskentelen yrityksen palveluksessa jo yhdeksättä vuotta.

### **Tiedon hankinta ja työn eteneminen**

Toukokuun aikana keräsin aiheeseen liittyvää tietoa kirjoista, lehdistä sekä internetistä ja tein niiden pohjalta opinnäytetyösuunnitelman. Suunnitelma sisälsi noin 30 kirjalähdettä, joista vain pieni osa tuli lopulta käyttöön. Ohjaajani hyväksyi suunnitelman, jonka jälkeen pidimme aloituspalaverin kesäkuun alussa. Aloituspalaverissa kävimme suunnitelman läpi ja sovimme työhön liittyvistä asioista, jotta sain edellytykset jatkaa työtäni kesän ajaksi.

Kesän aikana työni aihe muuttui hieman, koska alun perin aiheena ollut tulevan muutoksen toteutus siirtyi myöhempään ajankohtaan, mikä auttoi työni rajaamisessa. Työni rajattiin tutkimaan asioita, mitä tuleva muutos mahdollisesti pitää sisällään. Empiirisenä osana säilyi henkilöstökysely. Varsinaisen muutoksen toteuttaminen olisi ollut muutenkin todella haastava aihe mestarityöhön. Aiheen muuttumisen takia jouduin keräämään paljon uutta tietoa. Lähteitä on ollut esillä kaiken kaikkiaan kymmeniä kirjoja, muutamia lehtileikkeitä ja nettilähteitä, joista lopulliseen työhön käytin noin 20 eri lähdettä.

### **Teorian tekeminen**

Opinnäytetyön teoriaosaa aloin tekemään kesä-heinäkuussa 2014. Teoriaosan tein lähinnä kirjoista saatavan tiedon perusteella, mutta käytin apuna myös lehdistä ja internetistä saatavaa tietoa. Teoriaosan jaoin kahteen osioon: muutosprosessiin ja osaamiseen. Muutosprosessissa tutkin muutoksen tasoja ja läpivientiä sekä muutokseen liittyviä haasteita, kuten muutosvastarinta, asenne, motivaatio, odotukset jne. Tässä vaiheessa minulle selveni, että kyselyn tuloksilla tulisi olemaan pääpaino muutoksen haasteisiin liittyvissä asioissa, koska ihminen reagoi muutoksiin usein lähinnä kielteisesti. Osaamisessa keskityin oppimiseen liittyviin asioihin. Pidin koko ajan mielessä tulevan henkilöstökyselyn, jotta osaisin laatia aiheeseen sopivat kysymykset. Kun sain teoriaosan valmiiksi loppukesästä, oli kyselyn kysymysten laatiminen helppoa, koska teoria oli tuoreena muistissa.

### **Henkilöstökysely**

Jaoin kyselyn kolmeen osaan: nykyiseen tuotantomenetelmään, tulevaan tuotantomenetelmään ja osaamiseen. Jokainen osa-alue sisälsi noin kymmenen kysymystä, joihin vastattiin ympyröimällä oikea vaihtoehto oman mielipiteen mukaan. Rajasin kyselyyn osallistujat työnkuvan perusteella. Valitsin kyselyyn vastaajiksi elementin valmistukseen osallistuvat työntekijät, joten kyselyn ulkopuolelle jäivät vain remonttimiehet, kuormantekijät sekä viimeistelijät. Kyselyyn osallistujia oli kaiken kaikkiaan 54 työntekijää. Jaoin kyselyn henkilökohtaisesti osallistujille 25.9.2014. Kysely sisälsi saatekirjeen (liite 2), kyselylomakkeen (liite 1) sekä palautuskuoren. Sosiaalituloihin tein vastauslaatikon, johon vastaukset oli palautettava 2.10.2014 mennessä.

### **Henkilöstökyselyn vastaukset**

Avasin vastauslaatikon 3.10.2014. Vastauksia oli tullut 34 kappaletta, joten vastausprosentiksi muodostui noin 63 %. Luin vastaukset läpi ja aloitin niiden analysoinnin 5.10.2014. Kyselyn vastaukset analysoidaan kvantitatiivisella menetelmällä. Vastaukset on esitelty tutkimustuloksissa.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Kysely jakaantui kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa kysyttiin vastaajan ikää, palvelusaikaa sekä mielipiteitä nykyisestä tuotantomenetelmästä. Toisessa osassa kysyttiin tulevaan tuotantomenetelmän muutokseen liittyviä asioita. Kolmannessa osassa tiedusteltiin mielipiteitä osaamiseen ja tarvittavaan koulutukseen liittyen. Kysely jaettiin 54:lle tuotannon työntekijälle, joista 34 vastasi kyselyyn. Kyselyn vastaukset on esitetty alla olevissa taulukoissa siten, että kysymyksen perässä on vastausten jakaantuminen lukumäärän sekä prosenttien mukaisesti. Eniten vastauksia saanut vaihtoehto on lihavoituna. Johtopäätökset on käsitelty muutosprosessin haasteiden ja osaamisen kehittämisen kautta.

Vastanneiden ikäjakauma on melko tasaisesti jakautunut, kuten alla olevasta taulukosta (taulukko 5) ilmenee. Eniten vastauksia tuli ikäryhmältä 45–54 vuotta. Yrityksen palveluksessa on eniten 45–54 vuotiaita, joten vastaajien ikärakenne kuvaa hyvin yrityksen henkilöstön ikärakennetta. 20 henkilöä jätti kokonaan vastaamatta kyselyyn, mutta ikärakenteella ei taulukon mukaan ole vaikutusta vastaamatta jättämiseen, koska vastaajien määrä on jakautunut melko tasaisesti jokaiseen ikäryhmään. Kolme kyselyyn vastannutta jätti vastaamatta kysymykseen 1.

TAULUKKO 5. Vastaukset kysymykseen 1.

Kysymys	a) Alle 25 v	b) 25–34 v	c) 35–44 v	d) 45–54 v	e) Yli 55 v
1. Minkä ikäinen olet?	5 (14,7)	7 (20,6)	4 (11,8)	<b>13</b> <b>(38)</b>	2 (5,9)

Kyselyyn vastanneiden työuran pituus MH-Betoni Oy:n palveluksessa jakaantuu tasaisesti jokaiselle aikavälille, kuten taulukko (taulukko 6) osoittaa. Tasainen jakaantuminen antaa vastauksille lisää painoarvoa, koska mielipiteet ovat laajalta vastaajaryhmältä, joka sisältää sekä uusia työntekijöitä että kokeneita, kauan yrityksen palveluksessa olleita työntekijöitä. Kahdeksan vastaajaa on palvellut yritystä 1-5 vuotta, mutta eroa on vain yhden vastaajan verran, koska myös pitkään yrityksen palveluksessa olleita on lähes saman verran eli seitsemän. Kolme kyselyyn vastannutta jätti vastaamatta kysymykseen 2.

TAULUKKO 6. Vastaukset kysymykseen 2.

Kysymys	a) Alle 1 v	b) 1–5 v	c) 6–10 v	d) 11–20 v	e) Yli 20 v
2. Kuinka kauan olet työskennellyt MH-Betoni Oy:n palveluksessa?	5 (14,7)	<b>8</b> <b>(23,5)</b>	4 (11,8)	7 (20,6)	7 (20,6)

## Nykyinen tuotantomenetelmä

Kyselyn kysymyksissä 3–32 oli neljä vastausvaihtoehtoa: täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä. Kysymyksiin vastattiin ympäröimällä sopivin vaihtoehto jokaiseen kysymykseen. Valitsin kyselyyn monivalintavastausmallin, koska uskoin sen madaltavan kynnystä kyselyyn vastaamiseen.

Vastaukset kysymyksiin 3–12 osoittavat, että kyselyyn vastanneet ovat tyytyväisiä nykyiseen tuotantomenetelmään. Yli 90 % vastaajista pitää nykyisistä työtehtävistään. Lähes yhtä paljon vastaajista kokee nykyisten työtehtävien olevan riittävän monipuolisia. He myös kokevat saavansa riittävästi haasteita nykyisissä tehtävissään. Selkeä enemmistö vastaajista kokee nykyiset työtehtävät motivoivina. Taulukosta (taulukko 7) ilmenee myös, että merkittävin osa vastaajista ei haluaisi muutoksia nykyiseen tuotantomenetelmään, mutta yli puolet myös kokee, että nykyisessäkin systeemissä on kehitettävää. Suurin osa vastaajista pitää nykyistä tuotantomenetelmää tehokkaana ja toimivana. Hieman yli puolet vastaajista kokee, että heidän tekemäänsä työtä ei arvosteta. Kaikki kyselyyn vastanneet vastasivat kysymyksiin 3–12.

TAULUKKO 7. Vastaukset kysymyksiin 3–12.

Kysymys	1	2	3	4
3. Pidän nykyisistä työtehtävistäni	0	3 (8,8)	14 (41,2)	<b>17</b> <b>(50)</b>
4. Nykyiset työtehtäväni ovat riittävän monipuolisia	1 (2,9)	3 (8,8)	<b>15</b> <b>(44,1)</b>	<b>15</b> <b>(44,1)</b>
5. Saan riittävästi haasteita nykyisessä työssäni	1 (2,9)	2 (5,9)	15 (44,1)	<b>16</b> <b>(47,1)</b>
6. Nykyiset työtehtävät motivoivat minua	2 (5,9)	6 (17,6)	<b>14</b> <b>(41,2)</b>	12 (35,3)
7. Pidän nykyistä tuotantomenetelmää toimivana	0	8 (23,5)	9 (26,5)	<b>17</b> <b>(50)</b>
8. Nykyisessä tuotantomenetelmässä on kehitettävää	3 (8,8)	10 (29,4)	<b>18</b> <b>(52,9)</b>	3 (8,8)
9. En halua muutoksia nykyiseen tuotantomenetelmään	2 (5,9)	5 (14,7)	<b>14</b> <b>(41,2)</b>	13 (38,2)
10. Nykyinen tuotantomenetelmä on tehokas	0	7 (20,6)	17 (50)	<b>10</b> <b>(29,4)</b>
11. Työtäni arvostetaan	4 (11,8)	<b>14</b> <b>(41,2)</b>	11 (32,4)	4 (11,8)
12. Saan vaikuttaa riittävästi omaan työhöni.	2 (5,9)	6 (17,6)	<b>14</b> <b>(41,2)</b>	11 (32,4)

## Tuleva tuotantomenetelmän muutos

Suurin osa vastaajista ei pidä uutta tuotantomenetelmää hyvänä uudistuksena, kuten taulukosta (taulukko 8) ilmenee. Enemmistö ei pidä uudistusta kiinnostavana vaan kokee uuden tuotantomenetelmän ahdistavana. Suurin osa kokee kuitenkin saavansa uusia haasteita uudistuksen ansiosta. Noin kaksi kolmasosaa vastaajista kokee, että heidän motivaationsa ei tule lisääntymään uuden tuotantomenetelmän ansiosta. Suurin osa vastaajista myös kokee, että heidän vastuu tulee lisääntymään uudistukseen jälkeen. Uuden tuotantomenetelmän monipuoliset työtehtävät jakavat mielipiteitä vastaajien keskuudessa. Kysyttäessä ahdistavatko uudet työtehtävät, vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti eri mieltä - samaa mieltä osioihin, mutta yli puolet vastaajista ei koe uusia työtehtäviä kiinnostavina. Lähes puolet vastaajista haluaa osallistua uuden tuotantomenetelmän suunnitteluun ja kehittämiseen. Yli 70 % vastaajista pitää vanhaa menetelmää tehokkaampana kuin uutta tuotantomenetelmää. Kaikki kyselyyn vastanneet vastasivat kysymyksiin 13–22.

TAULUKKO 8. Vastaukset kysymyksiin 13–22.

Kysymys	1	2	3	4
13. Uusi tuotantomenetelmä on hyvä uudistus	9 (26,5)	<b>13</b> <b>(38,2)</b>	9 (26,5)	3 (8,8)
14. Koen uuden tuotantomenetelmän kiinnostavana	10 (29,4)	9 (26,5)	<b>12</b> <b>(35,3)</b>	3 (8,8)
15. Koen uuden tuotantomenetelmän ahdistavana	9 (26,5)	5 (14,7)	<b>12</b> <b>(35,3)</b>	8 (23,5)
16. Saan uusia haasteita tuotantomenetelmän uudistuksen ansiosta	9 (26,5)	5 (14,7)	<b>16</b> <b>(47,1)</b>	4 (11,8)
17. Motivaationi lisääntyy uuden tuotantomenetelmän ansiosta	<b>13</b> <b>(38,2)</b>	10 (29,4)	8 (23,5)	3 (8,8)
18. Vastuuni lisääntyvät uuden tuotantomenetelmän takia	6 (17,6)	6 (17,6)	<b>16</b> <b>(47,1)</b>	6 (17,6)
19. Uuden tuotantomenetelmän monipuoliset työtehtävät kiinnostavat minua	10 (29,4)	10 (29,4)	<b>11</b> <b>(32,4)</b>	3 (8,8)
20. Uuden tuotantomenetelmän monipuoliset työtehtävät ahdistavat minua	<b>9</b> <b>(26,5)</b>	<b>9</b> <b>(26,5)</b>	<b>9</b> <b>(26,5)</b>	7 (20,6)
21. Haluan osallistua uuden tuotantomenetelmän suunnitteluun ja kehittämiseen	6 (17,6)	9 (26,5)	<b>16</b> <b>(47,1)</b>	3 (8,8)
22. Uusi tuotantomenetelmä on tehokkaampi kuin nykyinen.	<b>13</b> <b>(38,2)</b>	11 (32,4)	7 (20,6)	3 (8,8)

## Osaaminen ja koulutus (elementin valmistus)

Kyselyyn vastanneista suurin osa kokee nykyisen osaamisen riittävän uuden tuotantomenetelmän haasteisiin, kuten taulukko (taulukko 9) osoittaa. Vastaajista yli puolet on myös valmis kouluttamaan muita työntekijöitä, mikä kertoo halusta kehittää yrityksen toimintaa. Eniten vastaajista haluaisi saada tarvittavan koulutuksen henkilökohtaisesti kokeneen työntekijän johdolla. Enemmistö haluaisi myös, että koulutukseen osallistuisi kokeneen työntekijän lisäksi työnjohto. Merkittävä osa vastaajista haluaisi saada koulutuksen ryhmässä. Kyselyyn vastanneista yksi jätti vastaamatta kysymyksiin 25–32, yksi vastaaja jätti tyhjäksi kohdan 31 ja yksi vastaaja jätti vastaamatta kysymyksiin 27–30.

TAULUKKO 9. Vastaukset kysymyksiin 23–32.

Kysymys	1	2	3	4
23. Nykyinen osaamiseni riittää jokaisen työvaiheen tekemiseen	6 (17,6)	8 (23,5)	<b>14</b> <b>(41,2)</b>	6 (17,6)
24. Nykyinen osaamiseni riittää useamman kuin yhden työvaiheen tekemiseen	2 (5,9)	5 (14,7)	11 (32,4)	<b>16</b> <b>(47,1)</b>
25. Nykyinen osaamiseni riittää yhden työvaiheen tekemiseen	10 (29,4)	7 (20,6)	5 (14,7)	<b>12</b> <b>(35,3)</b>
27. Haluan, että tarvittavan koulutuksen antaa kokenut työntekijä	1 (2,9)	3 (8,8)	13 (38,2)	<b>16</b> <b>(47,1)</b>
28. Haluan, että tarvittavan koulutuksen antaa työnjohto	8 (23,5)	5 (14,7)	<b>14</b> <b>(41,2)</b>	6 (17,6)
29. Haluan, että tarvittavan koulutuksen antavat yhdessä kokenut työntekijä sekä työnjohto	0	9 (26,5)	<b>14</b> <b>(41,2)</b>	10 (29,4)
30. Haluan, että koulutus annetaan henkilökohtaisesti	3 (8,8)	5 (14,7)	<b>14</b> <b>(41,2)</b>	11 (32,4)
31. Haluan, että koulutus annetaan ryhmässä	5 (14,7)	3 (8,8)	<b>17</b> <b>(50)</b>	8 (23,5)
32. Olen itse halukas antamaan tarvittavaa koulutusta muille.	7 (20,6)	6 (17,6)	<b>19</b> <b>(55,9)</b>	2 (5,9)

Kyselyyn vastanneista lähes kaksi kolmasosaa kokee tarvitsevansa koulutusta muottitöissä, kuten taulukko (taulukko 10) osoittaa. Noin kolmannes vastaajista kokee tarvitsevansa koulutusta varustelussa sekä pinnan teossa. Vähiten koulutusta vastaajat kokevat tarvitsevansa valuvaiheessa. Neljä vastaajaa oli valinnut kaikki työvaiheet, joten he kokevat tarvitsevansa koulutusta jokaisessa työvaiheessa. Neljä vastaajaa jätti vastaamatta, mistä voidaan tulkita, että he kokevat osaavansa jokaisen työvaiheen riittävän hyvin.

TAULUKKO 10. Vastaukset kysymykseen 26.

Kysymys	Muottityöt	Varustelu	Eristys	Valu	Pinnan teko
26. Koen, että tarvitsen koulutusta seuraavissa työvaiheissa.	<b>21</b> <b>(61,8)</b>	12 (35,3)	9 (26,5)	7 (20,6)	11 (32,4)

## Vapaa sana

Kyselylomakkeessa oli monivalintakysymysten lisäksi vapaa sana osio, johon työntekijät saivat vapaasti kertoa mielipiteitään. Tähän osioon tuli yhdeksän vastausta, joista osa koski uutta tuotantomenetelmää ja osa työpaikan yleisiä asioita, kuten palkkausta ja materiaalien logistiikkaa. Seuraavat lainaukset ovat suoraan kyselylomakkeen vapaa sana osiosta:

*”Thmsettelen, jos uusi systeemi toimii, koska jokaisen pitäisi mielestään olla kotona viimeistään klo 15.00 ja ravenssien kuormitus on aamupäivällä kestävä. No ihmeitähän on tapahtunut ennenkin, elämässä ja korttipelissä. Kellä on rahat, sillä on puheet.”*

*”Olisi mukavampi tehdä töitä, jos raudat ja raudoitukset olisivat valmiina ja verkot, eristeet, nostolenkit ja tartunnat olisivat kuvan mukaiset ja suhteellisen lähellä työpistettä. Jäisi turha juokseminen pois, kiitos.”*

*”En näe minkäänlaista syytä muuttaa täysin toimivaa tuotantomenetelmää varsinkaan, jos haetaan firmalle lisää tuottavuutta. Todella monet vaiheet osuvat päällekkäin esimerkiksi irrotus, verkkojen kuljettaminen, massan ajo ja osien teko. Entä jos joku ryhmän jäsen on sairaslomalla tai pekkasella? Ja tällä menetelmällä toisilla on aina ne vaikeammat kivet, jolloin syntyy turhaa kannausta. Tänä päivänä elementit muuttuvat koko ajan haastavimmiksi jokaisella osa-alueella.”*

*”Ongelmaksi muodostunee tässä pienryhmä uudistuksessa muun muassa massan saanti ja vannesahojen vähyys. Myllyjä ei ole kuin yksi ja siitä kun 20 pienryhmää yrittää yhtä aikaa tilata massaa, niin siitä on tehokkuus kaukana. ”Uudistus” ei muutenkaan kuulosta kauhean nykyaikaiselta, vaan ennemminkin harppaukselta taaksepäin. Eikö nimenomaan kannattaisi yrittää kehittää tuotantoa entistä enemmän liukuhihnamaiseen suuntaan. Jos kaikki yrittää kehittyä hyväksi kaikessa, niin lapsikin sen tietää ettei siitä tule mitään. Elementtejä voi tulla pitkien alkukankeuksien jälkeen ehkä melkein sama määrä kuin nykyisellä tuotantomenetelmällä, mutta laatu tulee romahtamaan. Ontuva peruste on myös, että muillakin tehtailla käytetään samaa systeemiä. Hyppäättekö kaivoon, jos muutkin hyppäävät?”*

*”27, 29. Työnjohto on kokenut työntekijä, joka opastaa ja ”tietää”.”*

*”Uudessa menetelmässä voi olla ongelmia, johtuen eristeiden leikkaamisen ja valun ruuhkautumisesta. Ongelma voisi ratketa työaikojen porrastamisella, mutta en usko, että työntekijät ovat innokkaita työaikojen muutokseen.”*

*”Peruspalkka pitäisi saada koulutusta vastaavalle tasolle.”*

*”Virheiden määrä kasvaa. Koneiden ja laitteiden, kuten vannesahan, nosturin ja sirkkelin käytön suhteen joutuu jonottamaan vuoroaan. Elementit valmistuvat valukuntoon yhtä aikaa, jolloin massan ajajan työpäivästä tulee pitkä. Kuka jää tekemään pinnat?”*

*”Miksi vaihtaa toimiva järjestelmä? Siivoukseen voisi panostaa paremmin. Kaikki siivoisivat omat paskansa pois jaloista. Muuten hyvä duunipaikka ja työhenki.”*

### 5.1 Muutosprosessin haasteet

#### 5.1.1 Odotukset muutosta kohtaan

Yrityksen johto on ilmaissut halunsa toteuttaa tuotantomenetelmän muutoksen. Työntekijöille ei ole virallisesti tiedotettu tulevasta muutoksesta, mutta siitä on käyty keskusteluja myös työntekijöiden kanssa. Kyselyllä haluttiin selvittää, mitä työntekijät oikeasti ajattelevat uudesta tuotantomenetelmästä.

Kyselystä tuli ilmi, että työntekijöillä ei ole suuria odotuksia uudistusta kohtaan. Kysyttäessä kiinnostuksesta uutta menetelmää kohtaan, lähes kaksi kolmasosaa ei pitänyt uutta menetelmää kiinnostavana. Kysyttäessä onko kyseessä hyvä uudistus, enemmistö vastasi kielteisesti. Kyselystä ilmeni myös, että suurin osa ei haluaisi muuttaa nykyistä menetelmää, vaan kokee sen tehokkaana.

Kyselyn aikana olen havainnut monenlaisia reaktioita muutosta kohtaan. Työntekijät ovat kyselleet asiasta minulta ja muilta työnjohtajilta. Useimmat reaktioista kertovat hämmennyksestä, pelosta ja sekavista odotuksista tulevaa kohtaan. Työntekijät ovat esittäneet kysymyksiä, kuten "mikä juttu tämäkin nyt taas on?" Myös kyselyn vapaa sana osioon tulleet vastaukset kertovat odotuksista tulevaa kohtaan. Vapaa sana osion vastauksien perusteella odotukset ovat lähinnä kielteisiä, mutta joukossa on myös paljon hyödyllistä kyseenalaistamista, kuten kaksi seuraavaa vastausta, joissa pohditaan uuden tuotantomallin toimivuutta logistiikan ja työvälineiden osalta:

*"Uudessa menetelmässä voi olla ongelmia, johtuen eristeiden leikkaamisen ja valun ruuhkautumisesta."*

*"Koneiden ja laitteiden, kuten vannesahan, nosturin ja sirkkelin käytön suhteen joutuu jonottamaan vuoroaan. Elementit valmistuvat valukuntoon yhtä aikaa, jolloin massan ajajan työpäivästä tulee pitkä. Kuka jää tekemään pinnat?"* Nämä vastaukset osoittavat, että työntekijät ovat jo pohtineet tulevaa muutosta. Nämä vastaukset myös osoittavat hyvin tulevia haasteita, joita muutoksen aikana voi ilmetä.

Teorissa kerrotaan tunteista, mitä ihminen käy läpi muutoksen aikana. Näitä ovat pelko, viha, suru ja ilo. Kyselyn jälkeen jokainen työntekijä tietää, mitä uudella tuotantomenetelmällä tarkoitetaan. Kyselyn tuloksista voidaan päätellä, että päällimmäisenä mielessä on pelko ja hämmennys tulevaa kohtaan. Vaikka ihmiset tietävät uuden tuotantomenetelmän pääpiirteet, he eivät tiedä, mitä se omalla kohdalla käytännössä tarkoittaa. Tässä vaiheessa onkin tärkeää, että muutoksesta puhutaan paljon, jotta työntekijät tottuvat ajatukseen ja alkavat vähitellen sopeutua ajatukseen tulevasta muutoksesta. Kysely suoritettiin hyvissä ajoin ennen muutoksen toteutusta, jotta työntekijöiltä saatava arvokas tieto saataisiin hyötykäyttöön.

### 5.1.2 Muutosvastarinta

Kysely osoitti, että muutosvastarinta tulevaa muutosta kohtaan on melko suurta. Kyselyyn vastanneista selkeä enemmistö pitää nykyistä tuotantomenetelmää tehokkaana, eikä haluaisi siihen muutoksia. Kysyttäessä kiinnostusta uutta menetelmää kohtaan, suurin osa vastasi kielteisesti. Enemmistö ei myöskään koe uudistusta hyvänä asiana. Kysyttäessä onko uusi tuotantomenetelmä tehokkaampi kuin nykyinen, yli 70 % vastaajista vastasi kielteisesti.

Teoriaosassa kerrotaan, että muutosvastarinta alkaa pelkovaiheesta ja päättyy vihavaiheeseen. Kyselyn tulokset tukevat tätä teoriaa. Kysyttäessä koetaanko uuden menetelmän myötä tulevat työtehtävät ahdistavana, enemmistö vastasi kokevansa ahdistusta uusista työtehtävistä kohtaan. Muutosvastarinta kohdistuu teorian mukaan joko oma asemaan tai muutoksen sisältöön. Uudet työtehtävät koetaan aluksi ahdistavana, koska niistä ei ole riittävästi tietoa tai kokemuksia. Lähinnä kyselystä il-

mennyt muutosvastarinta kohdistuu omaan asemaan, kuten kielteiset vastaukset osoittavat kysyttäessä motivoiko uusi menetelmä ja uudet työtehtävät. Itse muutosta kohtaan ilmenee muutosvastarintaa vapaa sana osiossa, kuten seuraavista vastauksista ilmenee:

*”Uudistus ei muutenkaan kuulosta kauhean nykyaikaiselta, vaan ennemminkin harppaukselta taaksepäin. Eikö nimenomaan kannattaisi yrittää kehittää tuotantoa entistä enemmän liukuhihnamaiseen suuntaan. Jos kaikki yrittää kehittyä hyväksi kaikessa, niin lapsikin sen tietää ettei siitä tule mitään. Elementtejä voi tulla pitkien alkukankeuksien jälkeen ehkä melkein sama määrä kuin nykyisellä tuotantomenetelmällä, mutta laatu tulee romahtamaan. Ontuva peruste on myös, että muillakin tehtaila käytetään samaa systeemiä. Hyppäättekö kaivoon, jos muutkin hyppäävät?”*

*”Thmettelen, jos uusi systeemi toimii, koska jokaisen pitäisi mielestään olla kotona viimeistään klo 15.00 ja ravensien kuormitus on aamupäivällä kestämaton. No ihmeitähän on tapahtunut ennenkin, elämässä ja korttipelissä. Kellä on rahat, sillä on puheet.”*Nämäkin vastaukset ovat hyödyllisiä, vaikka eivät edesauta muutoksen toteutusta. On tärkeää, että jokaisen annetaan kertoa oma mielipiteensä. Näissä vastauksissa muutosvastarinta on vasta alussa, jolloin pelko vaihtuu kritiikiksi, joka tarkoittaa muutosvastarinnan ensimmäistä vaihetta. Tämän jälkeen kritiikki muuttuu vihaksi, joka tarkoittaa vaihetta, jossa surutyö alkaa ja jolloin opetellaan pois vanhasta. Muutoksen viimeinen porras on uuden asian opettelu. Kaikki tämä on vain osa muutosprosessia.

Kyselystä ilmenee, että vastaajat haluavat vaikuttaa uuteen tuotantomenetelmään. Kysyttäessä haluaako vastaaja osallistua uuden tuotantomenetelmän kehittämiseen ja suunnitteluun, yli puolet vastaajista vastasi positiivisesti, vaikka yleisesti kyselystä ilmennyt mielipide uudistusta kohtaan olikin kriittinen. Tämä kertoo siitä, että muutosvastarinta sisältää paljon energiaa, joka kannattaisi hyödyntää osana kehitystä. Kriittinen suhtautuminen kirkastaa myös epäkohdat, joita muutos voi sisältää. Vapaa sana osioon tuli vastauksia, joissa oli kerrottu oma näkemys ongelmista, joita voi tulla eteen, kun muutos toteutetaan. Tämä ilmenee seuraavissa vastauksissa:

*”Ongelmaksi muodostunee tässä pienryhmä uudistuksessa muun muassa massan saanti ja vanhesahojen vähyyys. Myllyjä ei ole kuin yksi ja siitä kun 20 pienryhmää yrittää yhtä aikaa tilata massaa, niin siitä on tehokkuus kaukana.”*

*”Todella monet vaiheet osuvat päällekkäin esimerkiksi irrotus, verkkojen kuljettaminen, massan ajo ja osien teko.”*Nämä asiat ovat arvokasta tietoa, joka johdon kannattaa hyödyntää uudistuksen suunnittelussa. Yleisesti muutosvastarinta nähdään vain kielteisenä asiana. Se kuitenkin sisältää paljon energiaa ja hyödyllistä tietoa, kuten kysely osoitti. Organisaatio ilman muutosvastarintaa on vain joukko välinpitämättömiä ihmisiä.

### 5.1.3 Asenne

Kysely osoitti, että työntekijöiden asenne uutta tuotantomenetelmää kohtaan on melko kriittinen. Kysyttäessä koetaanko uusi menetelmä kiinnostavana, enemmistö vastasi kielteisesti. Enemmistö vastaajista myös pitää uutta tuotantomenetelmää huonona uudistuksena. Teorian mukaan toisen ihmisen asennetta on vaikea muuttaa, koska asennemuutos alkaa aina itsestä. Asenteeseen voidaan kuitenkin pyrkiä vaikuttamaan korostamalla positiivisia asioita, joita muutos toisi tullessaan. Tässä asiassa johdon ja esimiesten on näytettävä esimerkkiä, jotta työntekijät ymmärtäisivät muutoksen

tärkeyden. Teorian mukaan asenne on yhteydessä tavoitteisiin, joten muutoksen toteutuksen yhteydessä jokaiselle voitaisiin harkita henkilökohtaista tavoitetta, jolla pyrittäisiin vaikuttamaan asenteseen. Kyselyn yhteydessä tuli myös ilmi, että osa työntekijöistä haluaisi, että MH-Betoni Oy:ssä otettaisiin käyttöön henkilöstön kehityskeskustelut, joissa jokaiselle voitaisiin määrittellä henkilökohtaiset tavoitteet. Asenteen vaikutus lopputulokseen on suurempi kuin lahjojen ja älykkyyden, joten asenne muutosta kohtaan on saatava paranemaan, jotta muutoksen toteutus tulee onnistumaan.

#### 5.1.4 Motivaatio

Kysely osoitti, että työntekijöiden motivaatio nykyisiä työtehtäviä kohtaan on hyvällä tasolla. Kysyttäessä motivoivatko nykyiset työtehtävät, lähes 80 % vastaajista oli samaa mieltä. Motivaatio uutta tuotantomenetelmää kohtaan on sen sijaan vähäisempää. Kysyttäessä motivoivatko tulevan tuotantomenetelmän uudet työtehtävät, kolme neljästä vastaajista vastasi kielteisesti. Hieman yli puolet vastaajista oli myös sitä mieltä, että heidän työtään ei arvosteta tarpeeksi. Teorian mukaan tärkeimpiä työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat tyytyväisyys omaan työhön, oikeudenmukaisuuden tunne sekä luottamus työnantajaan. Näitä asioita tulisi pyrkiä vahvistamaan, jotta motivaatio parani. Tähän voivat vaikuttaa sekä yrityksen johto että esimiehet. MH-Betoni Oy:n johto voisi ilmaista arvostavansa työntekijöiden tekemää työtä esimerkiksi kolmen kuukauden välein järjestettävissä infotilaisuuksissa, joissa välillä keskitytään liikaa negatiivisiin asioihin. Usein pelkkä kiitos riittäisi. Myös tulevan muutoksen tärkeyttä täytyy korostaa johdon toimesta. Työnjohto voi vaikuttaa motivaatioon tiedottamalla ja kommunikoimalla tulevasta muutoksesta alaistensa kanssa sekä antamalla myös positiivista palautetta, jotta työntekijät huomasivat, että heidän tekemäänsä työtään arvostetaan.

#### 5.1.5 Osaamisen kehittäminen

Kysely osoitti, että työntekijöiden oman näkemyksen mukaan osaaminen riittää melko hyvin myös uuden tuotantomenetelmän haasteisiin. Yli puolet vastaajista uskoo osaavansa jokaisen työvaiheen tehtävät riittävän hyvin ja lähes 80 % vastaajista on sitä mieltä, että osaaminen riittää useamman kuin yhden työvaiheen tekemiseen. Kysyttäessä osaamisen riittävydestä yhden työvaiheen tekemiseen, vastaukset jakautuivat tasan, joten puolet vastanneista uskoo osaavansa vain yhden työvaiheen tehtävät. Kyselyn vastauksien ristiriidasta huolimatta, tuloksista voidaan päätellä, että osa vastanneista uskoo osaavansa vain yhden työvaiheen työtehtävät. Tälle osalle työntekijöistä on opettava myös muiden työvaiheiden tehtäviä, jotta uusi tuotantomenetelmä olisi tehokas.

Kyselystä ilmeni, että vastaajista yli 60 % kokee tarvitsevansa koulutusta muottitöissä ja yli 30 % varustelussa. Tarvittava koulutus tulee siis keskitymään näiden kahden työvaiheen opettamiseen. Vähiten koulutustarpeita ilmeni valun ja eristämisen osalta. Kyselystä ilmeni myös, että vastaajista noin 80 % haluaa saada tarvittavan koulutuksen kokeneelta työntekijältä. Noin 60 % vastaajista haluaisi saada koulutuksen työnjohdolta ja noin 70 % vastasi haluavansa koulutukseen sekä kokeneen työntekijän että työnjohdon.

## 5.2 Tulosten hyödynnettävyys

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää tulevan tuotantomenetelmän muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Opinnäytetyössä esitellyt muutosprosessin haasteet, kuten muutosvastarinta, asenne, motivaatio, viestintä ja odotukset muutosta kohtaan ovat asioita, jotka on otettava huomioon jo suunnitteluvaiheessa. Osaamiseen ja oppimiseen liittyvät asiat ovat keskeisessä roolissa muutoksen toteutusvaiheessa, kun työntekijöiden koulutus aloitetaan. Tutkimustuloksista ilmenneitä asioita olisi tärkeää pysähtyä miettimään hyvissä ajoin ennen toteutusta, jotta muutokseen liittyvät epäkohdat ehditään ratkaista ajoissa. Teoriaosassa on esitelty laajasti asioita, joita tulevan muutoksen aikana mahdollisesti ilmenee. Opinnäytetyön ansiosta nämä asiat eivät tule kenellekään yllätyksenä ja osaamme varautua niihin paremmin.

Kyselystä ilmenneitä asioita voidaan hyödyntää muutoksen suunnittelussa. Kysely antoi hyvän käsityksen siitä, miten työntekijät suhtautuvat tulevaa tuotantomenetelmän muutosta kohtaan. Suhtautuminen tulevaa muutosta kohtaan on varsin kriittistä, joten edessä on paljon työtä, jotta muutosprosessi saadaan onnistumaan. Kyselystä ilmeni paljon myös hyödyllistä muutosvastarintaa, joka täsmensi muutamia epäkohtia, joita muutos sisältää. Näitä epäkohtia ovat muun muassa sisäinen logistiikka, työvälineiden riittävyys ja työaika- ja porrastus.

## 5.3 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä asioita MH-Betoni Oy:ssä myöhemmin toteutettavan tuotantomenetelmän muutoksen aikana mahdollisesti ilmenee sekä, kuinka työntekijät suhtautuvat tulevaa muutosta kohtaan. Tutkimuskysymykset olivat:

*Mitä asioita tulevan tuotantomenetelmän muutoksen aikana mahdollisesti ilmenee?*

*Miten työntekijät suhtautuvat tulevaa muutosta kohtaan?*

Teoriaosassa on esitelty asioita, joita voi ilmetä muutoksen aikana. Näitä asioita ovat muun muassa muutosprosessiin liittyvät asiat, kuten muutoksen eri tasot, muutoksen läpivienti sekä muutosprosessi ja sen haasteet, kuten muutosvastarinta, asenne, motivaatio ja odotukset muutosta kohtaan. Teoriassa on esitelty myös yksilön ja ryhmän toimintaan liittyviä asioita sekä osaamiseen ja oppimiseen vaikuttavia tekijöitä, joten opinnäytetyö vastaa hyvin kysymykseen, mitä asioita tulevan tuotantomenetelmän muutoksen aikana mahdollisesti ilmenee. Vasta lopulta muutoksen toteutuksen jälkeen on nähtävissä, toteutuivatko työssä käsitellyt asiat muutoksen toteutuksen aikana.

Opinnäytetyössä tehdyllä kyselyllä pyrittiin selvittämään, miten työntekijät suhtautuvat tulevaan muutokseen. Kyselyn tuloksista saatiin selkeä käsitys työntekijöiden mielipiteistä nykyistä tuotantomenetelmää, tuotantomenetelmän uudistusta sekä osaamista ja koulutusta kohtaan. Kyselyn tulokset myös heijastuvat teoriassa esitettyihin asioihin, joten kyselyä voidaan pitää onnistuneena. Tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan hyödyntää tulevan muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Tutkimus antaa riittävän hyvän vastauksen kysymykseen, miten työntekijät suhtautuvat tulevaa muutosta kohtaan.

#### 5.4 Oman työn pohdinta

Olen pääosin tyytyväinen tekemääni opinnäytetyöhön. Tutkimus sujui pääosin ilman ongelmia, mutta alussa oli vaikeuksia saada työ alkuun, koska kokemusta vastaavasta tutkimuksesta ei ollut. Myös koulusta saatu ohjeistus työn tekemiselle oli hieman puutteellinen. Tutkimuksen aihe muuttui hieman kesken työn, mutta muutos lähinnä auttoi rajaamaan ja selkeyttämään tutkimusta. Aiheen muuttumisen jälkeen tutkimus sujui ongelmitta. Tutkimuksen tekeminen oli mielenkiintoinen projekti, koska työ tehtiin MH-Betoni Oy:lle, jossa itsekin työskentelen. Tulevaisuudessa toteutettavan tuotantomenetelmän muutoksen aikana on mielenkiintoista seurata, miten tutkimuksessa käsitellyt asiat näkyvät käytännössä.

Kysely toteutettiin tilinauhan mukana jaettuna kirjekyselynä ja se onnistui hyvin. Vastauksia kyselyyn tuli 34 kappaletta, joten vastausprosentiksi muodostui 63 %. Jälkeen päin ajateltuna muuttaisin yhden kysymyksen asettelua, koska se aiheutti pienen ristiriidan vastauksiin. Kyseessä on kysymys 25, joissa kysyttiin osaamista yhden työvaiheen tekemiseen. Vastaajat olivat ymmärtäneet kysymyksen väärin, koska vastaukset olivat ristiriidassa kysymyksen 24 kanssa. Ristiriita ei kuitenkaan vaikuttanut kyselyn tuloksiin tai luotettavuuteen. Tuo ristiriita olisi vältetty, jos kysymys 25 olisi esitetty muodossa *nykyinen osaamiseni riittää vähintään/vain yhden työvaiheen tekemiseen*. Eli kysymykseen olisi pitänyt lisätä sana vähintään tai vain. Muilta osin olen tyytyväinen kyselyn onnistumiseen.

## 6 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä asioita myöhemmin toteutettavan tuotantomenetelmän muutoksen aikana mahdollisesti ilmenee. Tutkimuksella haluttiin lisäksi selvittää, miten työntekijät suhtautuvat uuteen tuotantomenetelmään.

Teorian osalta opinnäytetyössä pyrittiin käsittelemään asioita mahdollisimman laajasti, jotta mahdollisilta yllätyksiltä välttyttäisiin toteutusvaiheessa. Luvussa kaksi tutkittiin itse muutosprosessiin liittyviä asioita, kuten muutoksen tasoja, muutoksen läpivientiä sekä haasteita, jota muutosprosessi sisältää. Samassa luvussa on käsitelty myös yksilön ja ryhmän toimintaan vaikuttavia asioita, kuten Maslowin tarvehierarkia, muutosdynamiikka, ryhädynamiikka sekä ryhmän kehitysvaiheet. Kolmannessa luvussa tutkittiin osaamiseen ja oppimiseen liittyviä asioita, kuten osaamisen kehittäminen, jatkuva oppiminen, työssä oppiminen ja palaute. Opinnäytetyön tavoitteena ollut muutosprosessin tutkiminen toteutuu mielestäni laajan teorian ansiosta hyvin. Monipuolinen muutosprosessikokonaisuus, jolla kuvataan ihmisen reagoitua yrityksessä tapahtuvaan muutokseen, antaa lukijalle melko kattavan vastauksen tutkittavaan kysymykseen.

Tutkimuksen empiirisenä osana oli henkilöstökysely, joka toteutettiin monivalintamallisena lomakekyselynä. Kyselyllä pyrittiin selvittämään työntekijöiden suhtautumista uuteen tuotantomenetelmään. Kyselyssä oli 32 monivalintakysymystä sekä vapaa sana osio, johon työntekijät saivat vapaasti kertoa mielipiteitään. Kyselyyn osallistui 54 työntekijää, joista 34 palautti vastauksen. Kyselystä ilmeni, että työntekijät suhtautuvat uuteen tuotantomenetelmään varsin kriittisesti. Suurin osa vastaajista piti nykyistä tuotantomenetelmää parempana ja tehokkaampana, eivätkä he haluaisi siihen muutoksia. Kyselyn tuloksena selvisi myös osaamisen nykyinen taso sekä muutokseen tarvittava koulutus. Työntekijöiden suhtautuminen uuteen tuotantomenetelmään saatiin selville kyselyn ansiosta, joten opinnäytetyön tavoite toteutui siltä osin hyvin.

Tutkimus toimi pohjana tulevaisuudessa toteutettavalle tuotantomenetelmän uudistukselle ja tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Teoriassa esitellyt asioita osataan odottaa tulevan muutoksen aikana, eivätkä ne tule yllätyksenä muutosta toteutettaessa. Kyselyn ansiosta työntekijöiden mielipide tulevaan uudistukseen on hyvin tiedossa. Tuleva muutos tulee vaatimaan paljon työtä työntekijöiden kriittisen suhtautumisen takia. Kyselystä ilmenyt hyödyllinen muutosvastarinta toi esille muutamia tärkeitä kehityskohteita, kuten logistiset ongelmat sekä päällekkäiset työvaiheet. Nämä asiat voisivat olla hyvä idea jatkotutkimukselle. Jatkotutkimukseen voisi sisällyttää myös uuden tuotantomenetelmän esivalmistelumahdollisuudet. Yhtenä vaihtoehtona voisi olla esimerkiksi eristeiden leikkaaminen valmiiksi päivää ennen elementin valmistusta. Lisäksi valmiina ostettavien raudotteiden hankkiminen voisi toimia uutta tuotantomenetelmää helpottavana esivalmisteluna. Selvittämällä esivalmistelumahdollisuudet uudistuksesta voitaisiin saada entistäkin tehokkaampi ja tuottavampi.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- ARIKOSKI, Juha ja SALLINEN, Mikael 2008. Vastarinnasta vastarannalle - Johda muutos taitavasti. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- ERÄMETSÄ, Timo 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- ISOHERRANEN, Kaarina 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Vantaa: Dark Oy.
- JUUTI, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- KANGAS, Pirkko 1995. Työn ja työryhmän johtaminen. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- KAUPPINEN, Tero J. ja OGG, Alexander J. Jr. 1994 Visiosta tuloksiin. Johtaminen organisaation kilpailuvalttina. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.
- KESTI, Marko 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- KVIST, Hasse ja KILPIÄ, Teemu 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- KÄKI, Tero 2008. Taidolla tuottavuuteen - Työkaluja tuottavuuden kehittämiseen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- MH-Betoni, 2014. MH-Betoni Oy. [viitattu 2014-08-23.] Saatavissa: <http://www.mh-betoni.fi/index.html>
- OTALA, Leenamajja 1996. Oppimisen etu - Kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.
- PONTEVA, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro.
- RAHIKAINEN, Pasi 2014-06-09. Muutosta ei voi pysäyttää. Keskiuomalainen. [viitattu 2014-09-14]
- RDM: The results - Driven manager series 2005. Työntekijöiden motivoiminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy.
- RUOHOTIE, Pekka ja HONKA, Juhani 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- SARALA, Urpo ja SARALA, Anita 2001. Oppiva organisaatio - Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

STENVALL, Jari ja VIRTANEN, Petri 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

SUNDEVIK, Lilli 2006. Toimiva Työyhteisö. Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.

## LIITE 1: HENKILÖSTÖKYSELY.

**Ympyröi oikea vaihtoehto.**

1. Minkä ikäinen olet?

- a) Alle 25 v
- b) 25–34 v
- c) 35–44 v
- d) 45–54 v
- e) Yli 55 v

2. Kuinka kauan olet työskennellyt MH-Betoni Oy:n palveluksessa?

- a) Alle 1 v
- b) 1–5 v
- c) 6–10 v
- d) 11–20 v
- e) Yli 20 v

**Nykyinen tuotantomenetelmä**Vastaa seuraaviin väittämiin **ympyröimällä** sopivin vaihtoehto jokaisen väittämän kohdalta.

- 1=Täysin eri mieltä
- 2=Osittain eri mieltä
- 3=Osittain samaa mieltä
- 4=Täysin samaa mieltä

3. Pidän nykyisistä työtehtävistäni	1	2	3	4
4. Nykyiset työtehtäväni ovat riittävän monipuolisia	1	2	3	4
5. Saan riittävästi haasteita nykyisessä työssäni	1	2	3	4
6. Nykyiset työtehtävät motivoivat minua	1	2	3	4
7. Pidän nykyistä tuotantomenetelmää toimivana	1	2	3	4
8. Nykyisessä tuotantomenetelmässä on kehitettävää	1	2	3	4
9. En halua muutoksia nykyiseen tuotantomenetelmään	1	2	3	4
10. Nykyinen tuotantomenetelmä on tehokas	1	2	3	4
11. Työtäni arvostetaan	1	2	3	4
12. Saan vaikuttaa riittävästi omaan työhöni	1	2	3	4

### Tuleva tuotantomenetelmän muutos

Vastaa seuraaviin väittämiin ympyröimällä sopivin vaihtoehto jokaisen väittämän kohdalta.

1=Täysin eri mieltä

2=Osittain eri mieltä

3=Osittain samaa mieltä

4=Täysin samaa mieltä

- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 13. Uusi tuotantomenetelmä on hyvä uudistus                                   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. Koen uuden tuotantomenetelmän kiinnostavana                               | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. Koen uuden tuotantomenetelmän ahdistavana                                 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. Saan uusia haasteita tuotantomenetelmän uudistuksen ansiosta              | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. Motivaationi lisääntyy uuden tuotantomenetelmän ansiosta                  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. Vastuuni lisääntyvät uuden tuotantomenetelmän takia                       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19. Uuden tuotantomenetelmän monipuoliset työtehtävät kiinnostavat minua      | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20. Uuden tuotantomenetelmän monipuoliset työtehtävät ahdistavat minua        | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21. Haluan osallistua uuden tuotantomenetelmän suunnitteluun ja kehittämiseen | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 22. Uusi tuotantomenetelmä on tehokkaampi kuin nykyinen                       | 1 | 2 | 3 | 4 |



## LIITE 2: SAATEKIRJE TYÖNTEKIJÖILLE.

## SAATE

25.9.2014

**Hyvä MH-Betoni Oy:n työntekijä,**

Tuotantomenetelmäämme tullaan muuttamaan mahdollisesti jo tulevan talven aikana. Muutos tarkoittaa käytännössä työskentelyä kahden tai kolmen hengen työryhmissä, jossa kaikki elementin valmistukseen liittyvät työvaiheet tehdään ryhmän toimesta. Uudessa tuotantomenetelmässä ei siis ole enää timpureita, varustelijoita, eristäjiä, valumiehiä tai pinnantekijöitä, vaan jokainen työntekijä osallistuu kaikkiin työvaiheisiin. Rautapuoli kääntää jatkossakin raudat valmiiksi ja muotin osat tehdään verstaalla valmiiksi, mutta muotti kasataan ryhmän toimesta. Ryhmä myös purkaa valmiin elementin muotin ja tarkastaa laadun. Jokaisessa tuotantohallissa tulee jatkossakin olemaan yksi valukuupan kuljettaja, joka ajaa massat jokaiselle ryhmälle sekä yksi irrottaja, joka ajaa valmiit elementit varastoon.

Työnantaja toteuttaa muutoksen, koska haluaa muuttaa tuotantomenetelmää nykyaikaisempaan suuntaan. Muutoksella haetaan myös lisää tehokkuutta ja joustavuutta tuotantoon. Muutoksella pyritään tarjoamaan kaikille monipuolisia ja vaihtelevia työtehtäviä sekä uusia haasteita ja kehittymisen mahdollisuuksia.

Tutkin tuotantomenetelmän muutokseen liittyviä asioita opinnäytetyössäni, jonka aiheen sain yrityksen toimitusjohtajalta. Nyt haluaisinkin kuulla sinun mielipiteesi nykyisestä tuotantomenetelmästä, uudesta tuotantomenetelmästä sekä osaamiseen liittyvistä asioista. Ohessa on kyselylomake, jonka toivon sinun täyttävän nimettömänä ja palauttavan palautuskuoressa sosiaalituloissa olevaan palautuslaatikkoon torstaihin **2.10.2014** mennessä. Työnantaja huomioi kyselystä saatuja tuloksia tuotantomenetelmän muutosta suunniteltaessa ja toteutettaessa, joten on tärkeää, että vastaat kyselyyn.

Kiitos vastauksestasi jo etukäteen.

Terveisin,

Niko Mäkelä