



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# **Muutoksenhallintaprosessin tehostaminen**

## **Muutosten jäljitettävyyden parantaminen**

Juho Jaakkola

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2016  
Kone- ja tuotantotekniikka  
Tuotekehitys ja tuotantotalous



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Kone- ja tuotantotekniikka  
Tuotekehitys ja tuotantotalous

JAAKKOLA JUHO:

Muutoksenhallintaprosessin tehostaminen  
Muutosten jäljitettävyyden parantaminen

Opinnäytetyö 37 sivua, joista liitteitä 1 sivu  
Huhtikuu 2016

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli AGCO Power Oy:n muutoksenhallintaprosessin tehostaminen, painottuen erityisesti jälkimarkkinointiin ja jäljitettävyyden parantamiseen.

Toiminnan kehittäminen on elinehto jokaiselle yritykselle, jossa muutoksenhallinnan toimivuudella on erittäin merkittävä rooli. Toimivalla muutoksenhallinnalla on myös mahdollista säästää huomattavia summia kustannuksissa.

Työssä esiteltiin ensin kaksi muutoksenhallinnan teorianmallia: Kurt Lewinin jään sulamisen malli ja John P. Kotterin kahdeksan vaiheen prosessi. Seuraavaksi kuvattiin koko muutoksenhallintaprosessi, siinä ilmenneet suurimmat ongelmat ja lopuksi siihen tehdyt viimeisimmät uudistukset. Tämän vaiheen jälkeen käsiteltiin jäljitettävyyden ongelmia ja mahdollisia ratkaisuja. Ongelmien havainnollistamiseksi ja pohdintojen tueksi esiteltiin myös case -esimerkki toteutetusta muutoksesta.

Ilmenneitä ongelmia ja mahdollisia ratkaisuja analysoitiin käyttäen apuna teoriaosuudessa esiteltyjä Kurt Lewinin muutosmallia ja John P. Kotterin kahdeksan vaiheen prosessia. Tulokset ja johtopäätökset esiteltiin pohdintaosuudessa.

Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen muutoksenhallintaprosessia on tarkoitus tehostaa.

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Mechanical and Production Engineering  
Product Development and Industrial Management

**JAAKKOLA JUHO:**  
Intensifying the Change Management Process  
Improving Traceability of Changes

Bachelor's thesis 37 pages, appendices 1 page  
April 2016

---

The goal of this thesis was to improve change management and especially to find ways to intensify after sales marketing and the traceability of motors at AGCO Power Oy.

Development is essentially the most important thing to every successful company, and good change management is a major part of it. With functioning change management it is also possible to achieve significant decreases in expenses.

In this thesis, Kurt Lewin's and John P. Kotter's change management theories are first introduced. After that the whole change management process at AGCO Power Oy is described. Then the problems in traceability of motors and the possible solutions are discussed. A case example was also used to clarify the problems.

Problems that occurred and possible solutions were analyzed by using the change management theories from Kurt Lewin and John P. Kotter. Results and conclusions are presented in the last chapter of the thesis.

After finalizing the thesis change management process and traceability of the motors at AGCO Power Oy are intended to be improved.

---

Key words: change, management, process, after sales, traceability

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	AGCO POWER OY .....	7
2.1	Tietoa yrityksestä.....	7
3	MUUTOKSENHALLINTA YLEISESTI.....	8
3.1	Muutoksenhallintamalleja.....	8
3.1.1	Kurt Lewinin muutosmalli .....	8
3.1.2	John P. Kotterin kahdeksan vaiheen prosessi .....	10
3.1.3	Yhteenveto .....	13
4	MUUTOKSENHALLINNAN NYKYTILA AGCO POWER OY:LLÄ.....	14
5	JÄLJITETTÄVYYDEN ONGELMAT JA MAHDOLLISET RATKAISUT AGCO POWER OY:LLÄ.....	15
6	POHDINTA.....	16
6.1	Työn toteuttaminen .....	16
6.2	Tulokset .....	16
6.3	Jatkokehitystarpeet.....	16
	LÄHTEET.....	17
	LIITTEET .....	18

**LYHENTEET JA TERMIT**

Cut in point	Toteutumishetki
EBOM	Engineering Bill Of Materials
ECM	Engineering Change Management
ECN	Engineering Change Notice
ECR	Engineering Change Request
FFF	Form, Fit, Function
Keko	Tuotannon toiminnanohjausjärjestelmä
Keybox	ERP (Enterprise Resource Planning) -järjestelmä
MBOM	Manufacturing Bill of Materials
MCM	Manufacturing Change Management
MCN	Manufacturing Change Notice
OLP	Osaluettelopalaveri
RFID	Radio Frequency Identification
SAP	ERP (Enterprise Resource Planning) -järjestelmä
SOP	Start Of Production
SCM	Supply Chain Management
Windchill	PDM (Product Data Management) -järjestelmä

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena ja tavoitteena on AGCO Power Oy:n muutoksenhallintaprosessin tehostaminen, painottuen erityisesti jäljitettävyyden hallintaan. Työ on tehty AGCO Power Oy:n toimeksiantona. Työssä on kuvattu muutoksenhallintaprosessin nykytila ja siinä esiintyvät ongelmat eri sidosryhmien tasolla, mutta pääpaino on kuitenkin ollut jälkimarkkinoinnissa ja muutosten jäljitettävyyden parantamisessa.

Teoriaosuudessa on esiteltyä kahtena muutoksenhallintakeinona Kurt Lewinin jään sulamisen malli ja John P. Kotterin kahdeksan vaiheen prosessi. Näiden teorioiden pohjalta on pyritty tarkastelemaan muutoksenhallinnan nykytilaa, siinä ilmenneitä ongelmia ja mahdollisia ratkaisuja AGCO Power Oy:llä. Asioiden selkeyttämiseksi ja pohdinnan tueksi on opinnäytetyössä esitelty myös case -esimerkki muutoksen toteuttamisesta.

## 2 AGCO POWER OY

### 2.1 Tietoa yrityksestä

AGCO Power Oy on Nokian Linnavuoressa sijaitseva dieselmoottoritehdas, joka tällä hetkellä työllistää n. 700 henkilöä ja sen liikevaihto vuonna 2014 oli n. 266 000 000€. Tehdas valmistaa vuodessa n. 30 000 dieselmoottoria, joita käyttävät useat maailman johtavat traktori- ja maatalouskonemerkit. AGCO Power on myös edelläkävijä moottoritekniologiassa ja sen valmistavat moottorit täyttävät viimeisimmät päästövaatimukset Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa. AGCO Power on osa AGCO -konsernia (KUVA 1), joka on maailman kolmanneksi suurin maatalouskonevalmistaja ja sen tuotteita myydään yli 140 maassa ympäri maailmaa. AGCO Power Oy:n tunnetuimpia tuotemerkkejä ovat mm.: Massey Ferguson, Fendt, Valtra ja Challenger.



KUVA 1. AGCO -konserni

### 3 MUUTOKSENHALLINTA YLEISESTI

#### 3.1 Muutoksenhallintamalleja

Tässä kappaleessa on käsitelty muutoksenhallinnan teoriaa kahden eri näkökulman kautta. Tarkasteltavina ovat Kurt Lewinin kolmen vaiheen malli ja John P. Kotterin kahdeksan vaiheen prosessi.

##### 3.1.1 Kurt Lewinin muutosmalli

Yksi maailman tunnetuimpia muutosmalleja on Kurt Lewinin esittelemä jään sulamisen malli (unfreeze, move, refreeze). Lewinin malli on esitetty alla olevassa kuviossa (KUVIO 1).



KUVIO 1: Lewinin muutosmalli

Lewinin mallin perusidea on siis hyvin yksinkertainen ja se sisältää kolme vaihetta: sulattaminen (vapautuminen vanhasta), muutos ja jäädyttäminen (muutoksen vakiinnuttaminen). Seuraavissa kappaleissa on käsitelty tarkemmin jokaisen muutosvaiheen sisältämiä toimenpiteitä.



## **Sulata**

Ennen mitä tahansa muutosta on lisättävä tyytymättömyyttä vanhaan toimintamalliin ja motivoitava uuteen. Vanhat käytännöt ”sulatetaan” pois. Tyypillisimpiä toimenpiteitä tässä vaiheessa muutosta ovat mm.:

- Määritellään tarkasti, mikä on muututtava
- Analysoidaan nykytilanne
- Vakuutetaan ihmiset muutoksen välttämättömyydestä
- Varmistetaan ylimmän johdon tuki
- Murennetaan vanhat tavat
- Luodaan turvallisuuden tunnetta

## **Muuta**

Kun ihmiset ovat motivoituneet muutokseen, he ovat valmiita omaksumaan uusia asioita ja käyttäytymismalleja. ”Jään sulaessa, muutos käynnistetään.” Tyypillisimpiä toimintatapoja tässä vaiheessa muutosta ovat:

- Saadaan ihmiset uskomaan uuteen ideaan
- Laaditaan muutossuunnitelma
- Kouluttaminen
- Kerrotaan muutoksesta koituvasta hyödystä
- Annetaan aikaa ja tilaisuuksia keskustelulle

## **Jäädytä**

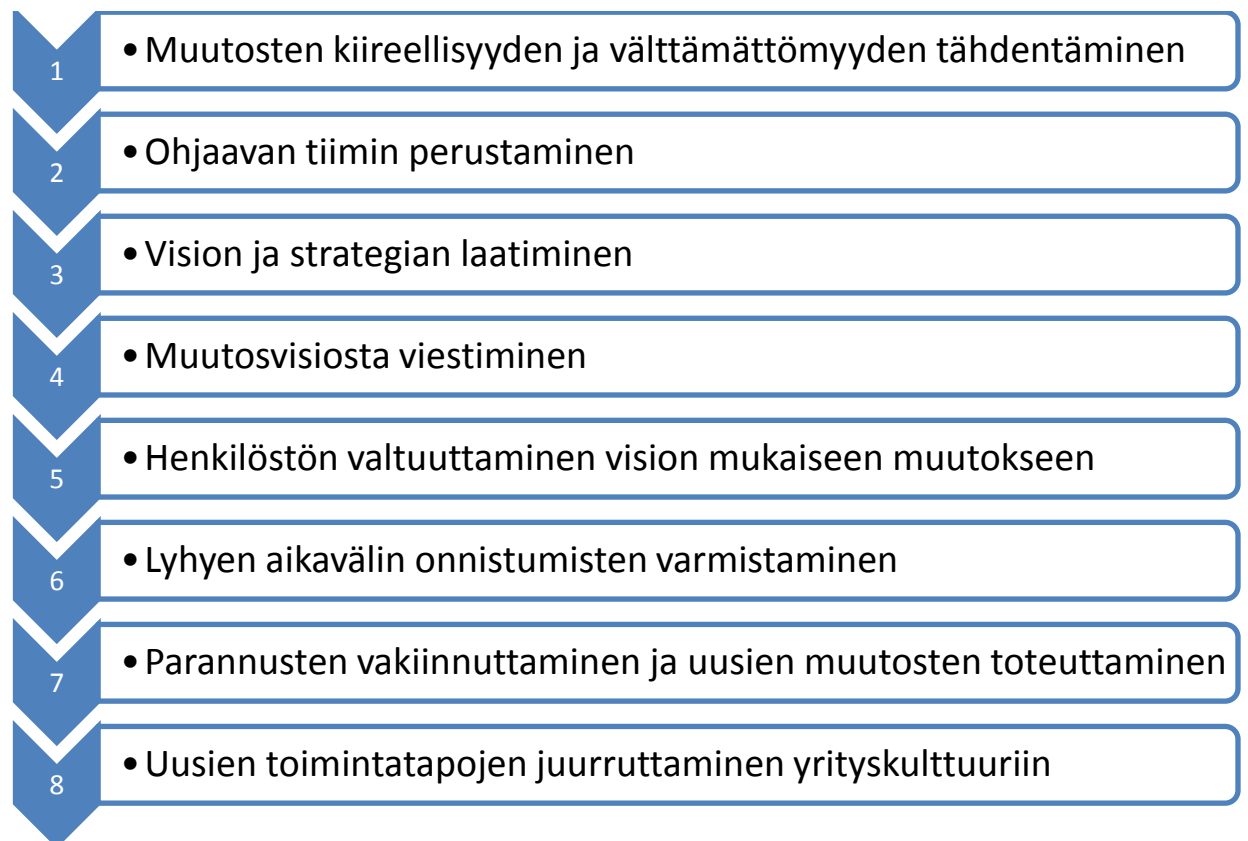
Viimeisessä vaiheessa vakiinnutetaan muutos. ”Jäädytetään vesi uudelleen.” Tyypillisimpiä toimenpiteitä jäädytysvaiheessa ovat:

- Vakiinnutetaan uudet toimenkuvat
- Lisätään kontrollia
- Vahvistetaan uutta käyttäytymismallia
- Luodaan uusi palkitsemisjärjestelmä

Lewinin muutosmallin parhaimmat ominaisuudet liittyvät sen helppoon toteuttamiseen. Sen yksinkertaisuuden ansiosta, mallia voidaan soveltaa niin kotitaloustasolla kuin suurimmissakin yrityksissä. Tätä Lewinin ajatusta hyödynnettäessä on kuitenkin syytä muistaa, että mallin toimivuuden kannalta suuressa roolissa on ihmisen tai työntekijän mielipiteet ja niihin vaikuttaminen. Lewinin mallin mukaan muutosta ei voida pakottaa, vaan siihen on valmistettava. Hyvin onnistunut muutos meneekin läpi nopealla aikataululla ja ilman suurempaa vastustusta ihmisten tai työntekijöiden keskuudessa.

### 3.1.2 John P. Kotterin kahdeksan vaiheen prosessi

Lewinin muutosmallin ohella toinen vähintäänkin yhtä merkittävä muutosmalli on John P. Kotterin kahdeksan vaiheen prosessi. Tämän muutosprosessin läpikäyminen on Kotterin mukaan välttämätöntä, jotta asetetut tavoitteet saavutettaisiin. Alla olevassa kuvassa on esitetty Kotterin kahdeksan vaiheen prosessi (KUVIO 2).



KUVIO 2: Kotterin kahdeksan vaiheen prosessi

Kotterin mukaan prosessin neljä ensimmäistä vaihetta auttavat yrityksessä vallitsevan nykytilan purkamisessa. Vaiheissa 5-7 otetaan käyttöön useita uusia toimintatapoja, joilla pyritään kehittämään ja uudistamaan yrityksen toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Viimeisessä vaiheessa juurrutetaan muutokset yrityksen kulttuuriin ja tehdään niistä pysyviä. Tarkastellaan vielä tarkemmin näitä kahdeksaa vaihetta ja niiden sisältämiä yksittäisiä toimenpiteitä ja tavoitteita.

### **1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen**

Jokainen muutosprosessi lähtee liikkeelle vasta kun henkilöstö huomaa, että nykyisellä toimintamallilla ei voida jatkaa. Muutos on siis välttämätön. Henkilöstön on esimiesten avulla ymmärrettävä ne syyt, jotka pakottavat muutokseen.

### **2. Ohjaavan tiimin perustaminen**

Yksittäinen henkilö ei voi vastata muutosprosessista. Onnistunut muutosprosessi vaatii hyvin valitun projektitiimin, joka toteuttaa muutoksen vaatimia toimenpiteitä. Tiimiin pitää valita sekä ”ihmisten johtajia” että ”asioiden johtajia”.

### **3. Vision ja strategian laatiminen**

Muutosprosessin päämäärä ja tavoitteet pitää olla kaikilla selvästi tiedossa. Strategian pitää olla ymmärrettävä ja toteuttamiskelpoinen.

### **4. Muutosvisiosta viestiminen**

Yksi tärkeimmistä onnistumisen edellytyksistä muutosprosessin aikana on viestintä. Tärkeintä on viestiä faktoja selkeästi ja täsmällisesti, jotta huhuja ei pääse syntymään.

## **5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan**

Esimiesten pitää antaa mahdollisuuksia vaikuttaa muutosprosessin lopputulokseen, koska vaikuttamisen ja hallinnan tunne tukee jaksamista ja hyvinvointia. Syyt muutokseen voivat tulla ulkoa, mutta prosessin toteutukseen liittyvät valinnat on saatava tehdä itse.

## **6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen**

Muutosprosessi voi kokonaisuudessaan olla suuri ja kestoaltaan pitkä. Tämän takia on tärkeää asettaa realistisia välitavoitteita, joiden saavuttaminen huomioidaan yleisesti. Välitavoitteet osoittavat henkilöstölle, että muutosprosessi etenee kohti päämäärää.

## **7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen**

Kun muutosprosessi on onnistuneesti viety läpi, pitää keskittyä ylläpitämään luotuja toimintamalleja. Ihmisillä on taipumus palata vanhaan ja turvalliseen.

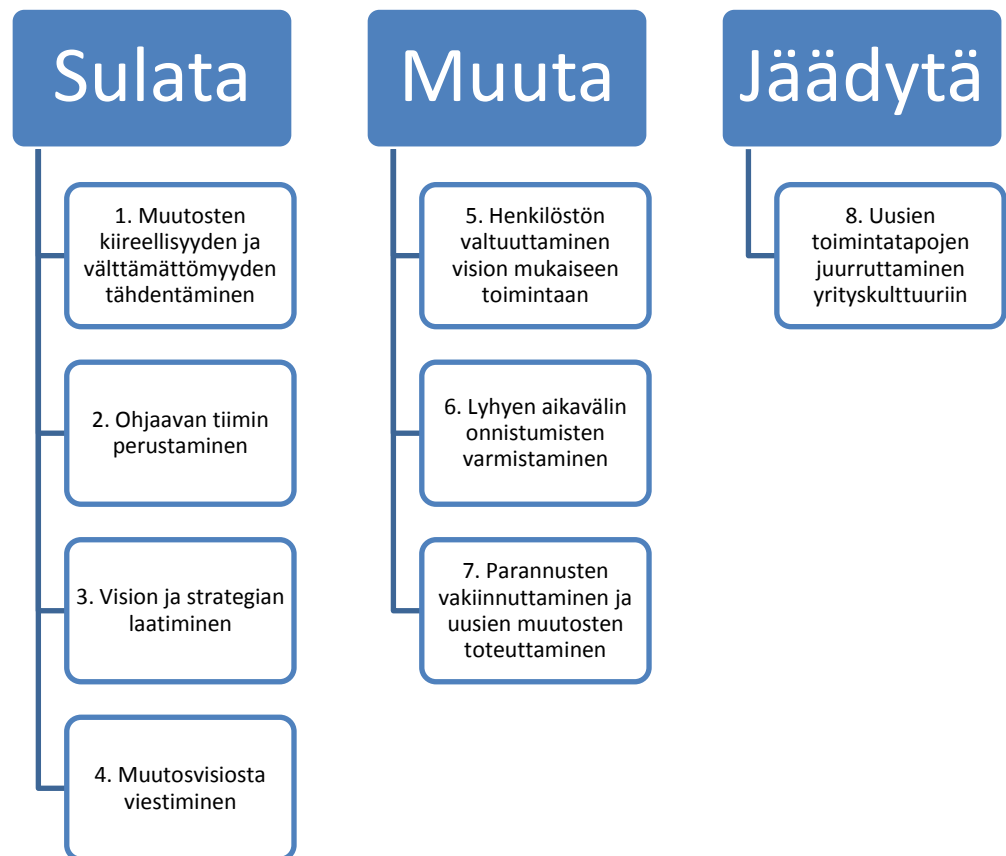
## **8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin**

Muutosprosessin päätyttyä ja uusien toimintatapojen vakiinnuttua on hyvä kerrata prosessin vaiheet ja tavoitteet. Tällä tavoin muutos on konkreettisesti nähtävillä ja se liittyy vahvasti osaksi organisaation kulttuuria.

Tämä Kotterin kahdeksan vaiheen prosessi on kokonaisuudessaan ratkaisu hänen esittelemiinsä ns. perusvirheisiin, joita muutosprosesseissa usein tehdään. Kotterin mukaan prosessimallin täydellisellä ja huolellisella noudattamisella päästään onnistuneeseen lopputulokseen. Hyvin usein ihmiset, joilla on kiire näyttää tuloksia, jättävät joitakin vaiheita väliin. He pyrkivät toteuttamaan muutoksen ainoastaan kohtien 5,6 ja 7 avulla tai toisessa tapauksessa kiiruhtavat jokaisen vaiheen läpi ilman sen tarkempaa seuranta. ”Totuus on, että kun mikä tahansa lämmittelyvaiheista (vaiheet 1-4) ohitetaan, saadaan harvoin tarpeeksi vahvaa pohjaa edistymistä varten. Ilman vaiheen 8 seuranta taas ei päästä koskaan maaliviivalle eikä saada pysyviä muutoksia.” (John P. Kotter: Muutos vaatii johtajuutta. OY RASTOR AB, Helsinki, 1996. Sivun 20.)

### 3.1.3 Yhteenveto

Kuten yllä olevista kappaleista (3.2.1 ja 3.2.2) huomataan, ovat nämä kaksi muutoksenhallintateoriaa hyvin lähellä toisiaan. Mielestäni Lewinin jään sulamisen malli on ikään kuin tiivistelmä Kotterin kahdeksan vaiheen prosessista. Kotterin prosessimallin kohdat 1-4 menevät Lewinin mallin ensimmäiseen vaiheeseen eli sulatukseen. Vastaavasti kohdat 5-7 sisältyvät Lewinin toiseen vaiheeseen eli muutokseen. Kotterin viimeinen vaihe eli uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin vastaa puolestaan täysin Lewinin viimeistä vaihetta, eli jäädytystä. Tämä tulkinta on tarkemmin esitetty alla olevassa kaaviossa (KUVIO 3).



KUVIO 3: Kotterin kahdeksan vaiheen prosessi yhdistettynä Lewinin muutosmalliin

#### **4 MUUTOKSENHALLINNAN NYKYTILA AGCO POWER OY:LLÄ**

SALATTU

## **5 JÄLJITETTÄVYYDEN ONGELMAT JA MAHDOLLISET RATKAISUT AGCO POWER OY:LLÄ**

SALATTU

## **6 POHDINTA**

### **6.1 Työn toteuttaminen**

Opinnäytetyö toteutettiin yhdessä AGCO Power Oy:n kanssa. Työn alkuvaiheessa aihe oli hyvinkin laaja ja se tarkentui vasta ensimmäisen kahden kuukauden aikana. Työn aihe oli haastava juuri sen laajuuden vuoksi. Aluksi ongelmia tuotti AGCO Power Oy:n koko muutoksenhallintaprosessin sisäistäminen, mutta vähitellen aiheen tarkentuessa ja tiedon karttuessa myös työn tekeminen alkoi sujua paremmin.

Opinnäytetyö onnistui mielestäni hyvin ja tuloksena AGCO Power Oy saa kattavan nykytilan mukaisen kuvauksen muutoksenhallintaprosessista, ongelmista ja ratkaisuista, joita on tarkasteltu myös teorialähteiden pohjalta.

### **6.2 Tulokset**

SALATTU

### **6.3 Jatkokehitystarpeet**

SALATTU



## LÄHTEET

AGCO Power Oy. Luettu 21.1.2016..<http://www.agcopower.com/>

Hellström: Pedagogiikkaa ja koulutuspolitiikkaa II. Muutosteoriittisia työkaluja. Osa 7. Lewinin muutosmalli. Luettu 10.2.2016.

<http://pedagogiikkaa.blogspot.fi/2014/12/muutosteoreettisia-tyokaluja-osa-7.html>

Kotter, J.P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Rastor.

Muutosprosessin johtamisen malleja. Kotterin kahdeksan muutosjohtamisen askelta.

Luettu 19.2.2016. <http://www.valtiokonttori.fi/fi->

[FI](http://www.valtiokonttori.fi/fi-)/[Virastoille ja laitoksille/Henkilöstöhallintoa ja johtamista tukevat palvelut/Johta](http://www.valtiokonttori.fi/fi-)

[mi-](http://www.valtiokonttori.fi/fi-)

[sen ja esimiestyön tuki/Muutosjohtaminen/Mitä esimies itse kysyy/Muutosprosessin johtamisen malleja\(45115\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-)

Lyytikäinen, J. 2013. Tuoterakenteiden nimikkeiden hallinta Hakaniemen Metallin OY:ssä. Luettu 18.2.2016.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/57666/Lyytikainen\\_Jyri.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/57666/Lyytikainen_Jyri.pdf?sequence=1)

RFID -tietoutta. Luettu 3.3.2016. <http://www.rfidlab.fi/rfid-tietoutta>

**LIITTEET**

**SALATTU**