

Uuden toimintamallin jalkauttaminen päivittäistavarakaupassa

Opinnäytetyö
Jenna Hyytiäinen

Huhtikuu 2016

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tekijä(t) Hyytiäinen, Jenna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä 04.2016
	Sivumäärä 89+15	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Uuden toimintamallin jalkauttaminen päivittäistavarakaupassa		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Juha Timonen		
Toimeksiantaja(t) Päivittäistavarakauppaketju		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö tehtiin päivittäistavarakauppaketjulle, ja siinä tutkittiin uutta jaksonvaihteen toimintamallia. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka esimiehet jalkauttavat uuden jaksonvaihteen toimintamallin toimintayksikkönsä. Tavoitteena oli myös löytää toimivin tapa kouluttaa uutta asiaa niin, että näitä koulutustekniikoita voitaisiin hyödyntää myös muissa yksiköissä. Tutkimukseen osallistui kuusi päivittäistavarakauppaketjun yksikköä.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin kolmea eri tutkimusmenetelmää. Ensimmäisenä tutkimuskohteena olivat esimiesten pitämät koulutustilaisuudet, jossa toteutettiin havainnointitutkimus. Tämän tutkimuksen avulla nähtiin, kuinka esimiehet käytännössä toteuttivat koulutuksen ja minkälaisen vastaanoton se sai. Seuraavaksi toteutettiin haastattelu kunkin toimipaikan esimiehille, jolloin esimiehillä oli mahdollisuus kertoa oma mielipiteensä uudesta jaksonvaihteen mallista, sen toimivuudesta yksikössä ja sen kouluttamisesta. Viimeisenä toteutettiin kyselytutkimus yksiköiden saatavuusvastaaville, jotka toteuttavat uutta jaksonvaihteen mallia käytännössä. Kyselytutkimuksen tavoitteena oli saada esiin saatavuusvastaavien kanta omasta koulutuksesta ja toimintamallin toimivuudesta käytännössä. Kyselytutkimuksen perusteella saatiin myös vertailtavia tuloksia yksiköiden välillä siitä, miten kunkin yksikön jalkauttaminen onnistui.</p> <p>Kyselytutkimuksen perusteella parhaiten koulutuksesta suoriutui Yksikkö 5:n esimies. Esimies oli motivoitunut toteuttamaan uutta toimintamallia ja oli perehtynyt hyvin uuteen toimintamalliin ennen koulutusta sekä antanut saatavuusvastaavilleen mahdollisuuden perehtyä materiaaliin myös ennen koulutusta. Yksikkö 5:llä oli tarve uudelle toimintamallille, mikä myös vaikutti yksikön positiiviseen tulokseen.</p> <p>Saavutettujen tuloksien perusteella voidaan sanoa, että uusi jaksonvaihteen toimintamalli ei ole lähtenyt toimimaan täysin niin kuin sen pitäisi, joten korjattavaa vielä on. Ongelmia tuottavat vielä <u>tilausjärjestelmä sekä yleishyllykartat</u>.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Muutosjohtaminen, esimiestyö, toimintamalli, päivittäistavarakauppa		
Muut tiedot Liite yksi on salainen.		

Author(s) Hyytiäinen Jenna	Type of publication Bachelor's thesis	Date 04.2016
	Number of pages 89+15	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication Implementing a new operating model in the grocery traid Possible subtitle		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Timonen Juha		
Assigned by Finnish grocery store chain		
Description <p>The thesis was assigned by a grocery store chain, and it examined a new operating model in a period of change. The target of the research was to find out how managers initiate their employees into a new operating model. Another target of the research was to come up with the most suitable way to execute the employee training so that the best practices could easily be shared with other managers. The study covered six grocery stores and including the managers.</p> <p>The research was conducted by using three different research methods. The first method was the observation method, which was used in connection with the employee training sessions held by managers. The observation research revealed how the managers lead the training sessions and how the training sessions were experienced by the employees. The second research method included interviews with six managers. The interviews offered managers an opportunity to give their opinion on the employee training and to describe how the new operating model has worked in practice. The third research method was a survey of the employees who had participated the training session and used the new operating model in practice. The target of the survey was to find out their opinions on the employee training and on the new operating model. The results of the survey also enabled a comparison of the six grocery stores and managers with each other, in order to find out how well the implementation of the new operating model had succeeded in each unit.</p> <p>On the basis of the survey, the manager of the grocery store 5 managed to carry out the most successful employee training. The manager was well-prepared and had a good familiar with the new operating model. The manager was also very motivated. He had given the employees an opportunity to familiarize themselves with the material before the training. The grocery store 5 also needed the new operating model, which affected the results.</p> <p>The results of the study show that the new operating model has not been working in the best possible way, which leaves room for improvements of the ordering system and with the universal shelf maps in particular.</p>		
Keywords (subjects) management of change, leadership, operating model, grocery store,		
Miscellaneous The first annex is confidential.		

Sisältö

1	JOHDANTO	3
2	TUTKIMUSASETELMA	4
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	4
2.2	Tutkimusmenetelmät	5
3	PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPA SUOMESSA	14
4	ONNISTUNEEN MUUTOKSEN JOHTAMINEN	18
4.1	Muutoksen vaiheet.....	18
4.2	Esimiehen tehtävät muutoksessa.....	23
4.3	Muutosvastarinta	29
5	ORGANISAATION PROSESSI	33
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	40
6.1	Koulutusten havainnointi	40
6.2	Esimiesten näkemykset koulutuksesta.....	47
6.3	Työntekijöiden näkemykset koulutuksesta	58
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISIDEAT	68
8	POHDINTA	80
	LÄHTEET	87
	LIITTEET	90
	Liite 1. Toimeksiantajan esittely/Salattu	90
	Liite 2. Havainnointipöytäkirja.....	91
	Liite 3. Esimiesten haastattelupohja	94
	Liite 4. Kyselytutkimuksen saate saatavuusvastaaville	98

Liite 5. Kyselytutkimus saatavuusvastaaville 99

Liite 6. Kyselytutkimuksen pisteyttäminen..... 104

Kuviot

Kuvio 1. Suomen päivittäistavara-kaupan ryhmittymien markkinaosuudet 2014 16

Kuvat

Kuva 1. Spaceman-hyllykartta 38

Kuva 2. Ky-yleishyllykartta..... 39

Taulukot

Taulukko 1. Kyselytutkimuksen tulokset..... 74

1 Johdanto

Opinnäytetyöni aihe on uuden toimintamallin jalkauttaminen päivittäistavarakauppaketjussa. Tutkimuskohteena työlle toimii uusi jaksonvaihteen malli, jossa kauppaketjun yksiköihin tulee uusi toimintatapa tehdä hyllykartat. Opinnäytetyössä tutkitaan, miten eri yksiköiden esimiehet opettavat ja kouluttavat uuden toimintamallin työntekijöilleen. Aihe-ehdotus tutkimukseen tuli opinnäytetyön toimeksiantajalta, jotta saataisiin selvitettyä, kuinka esimiehet jalkauttavat uusia toimintamalleja yksiköihin. Päivittäistavarakauppaketjun johto saa tulokset siitä, miten uusien toimintamallien jalkauttamisissa on onnistuttu, mutta ei sitä, kuinka se on käytännössä toteutettu.

Tutkimuksen toimeksiantaja on suuri toimija Suomen päivittäistavarakauppamarkkinoilla. Tutkimukseen osallistuu kuusi päivittäistavarakauppaketjun kauppaa, jotka ovat kooltaan keskikokoisia myymälöitä ja ne sijaitsevat Keski-Suomen alueella. Tutkimuksen avainasemassa ovat tutkittavien yksiköiden esimiehet, joiden toimintaa tutkimuksessa tutkitaan sekä koulutuksen saavat työntekijät.

Tutkimus tarjoaa minulle tutkijana mielenkiintoisen mahdollisuuden perehtyä syvästi esimiestoimintaan sekä nähdä sen vaikutukset käytännössä. Tutkimuksen kautta saan oppia myös koko organisaation muutosprosessista koskien uuden jaksonvaihteen toimintamallia. Työn kautta pääsen myös tutustumaan päivittäistavarakaupan toimintaan sekä erilaisiin toimintatapoihin.

Toimeksiantajan pyynnöstä opinnäytetyö on osittain salattu. Jotta tutkimuksessa voidaan käsitellä tutkimusyksiköitä avoimesti salaamatta tutkimuksen tuloksia, on tutkimus yksiköiden nimet salattu, joten niitä ei käsitellä niiden oikeilla nimillä. Toimintayksiköiden esimiehiä ei myöskään käsitellä heidän oikeilla nimillään. Myös opinnäytetyön toimeksiantaja on salattu, sekä toimeksiantajan asiantuntijan haastattelussa haastateltu asiantuntija on salattu. Toimeksiantajan käyttämien toiminta- ja tilausjärjestelmien nimet ovat myös muutettu opinnäytetyössä.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmana opinnäytetyössä on se, miten esimiehet jalkauttavat uuden toimintamallin käytäntöön työntekijöilleen. Toimeksiantajalla ei ole tietoa siitä, kuinka esimiehet käytännössä toteuttavat kouluttamisen omilla tahoillaan. Tarkoituksena tutkimuksessa on saada konkreettista tietoa siitä, mitä keinoja ja tapoja käyttämällä esimiehet kouluttavat työntekijöillensä uutta toimintatapaa.

Tutkimusongelma toimii samalla myös tutkimuksen tavoitteena. Tutkimuksen tavoitteena on saada siis selville se, miten esimiehet kouluttavat uuden toimintamallin työntekijöilleen. Tutkimuksen toisena tavoitteena on löytää parhaiten uuden jaksonvaihteen mallin jalkauttamisesta suoriutunut yksikkö ja syy siihen, miksi kyseinen yksikkö oli paras. Tutkimuksesta saatavia tuloksia voidaan käyttää hyväksi tulevaisuudessa muiden koulutettavien asioiden kouluttamisessa ja koulutuksen suunnittelussa.

Tarkoituksena ei ole tutkia, kuinka työntekijät toteuttavat uutta mallia käytännössä, vaan sitä, kuinka heitä opastetaan uuteen toimintamalliin. Työntekijöiltä saadaan kuitenkin tietoa siitä, säästääkö uusi toimintamalli aikaa, ja tehostuuko hyllykarttojen tekeminen, mikä on tavoitteena uudessa mallissa. Työntekijät ovat tutkimuksen kannalta tärkeässä asemassa myös siksi, että näin nähdään, onko koulutus mennyt perille oikealla tavalla, jolloin juuri uuden toimintamallin tavoitteet täyttyvät.

Tutkimuksen tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja tavoitteiden täyttymisen tueksi tarvitaan tutkimuskysymyksiä. Jotta tutkimuksessa päästään siihen vaiheeseen, että tiedetään, minkä toimintayksikön esimies on suoriutunut parhaiten kouluttamisesta, tutkimusongelma on jaettava pienempiin osiin tutkimuskysymyksiksi.

1. Miten esimiehet kouluttavat uuden jaksonvaihteen toimintamallin omassa yksikössään?
2. Miten esimies koki kouluttamisen ja kuinka toimintamalli on toiminut?
3. Miten hyvin esimies koulutuksessaan onnistui?

Näiden tutkimuskysymyksien kautta päästään tutkimaan ja selvittämään tutkimuksen ongelmaa ja päästä tavoitteeseen. Tutkimuskysymykset tuovat koko tutkimukselle jo kolme eri näkökulmaa, joiden avulla tutkimusongelma saadaan selvitettyä. Tutkimuskysymykset toimivat runkona tutkimuksen toteuttamiselle ja näihin pääkysymyksiin tulisi saada vastaukset tutkimuksessa.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Case-tutkimus

Tutkimuksen lähestymistapana ja tutkimusstrategiana käytetään tapaustutkimusta eli case-tutkimusta. Case-tutkimuksen määrittämisen raja on häilyvä, mutta sille ominaista on, että tutkimusstrategiana käytetään monimenetelmäisyyttä aineiston suhteen. Aineisto voi perustua esimerkiksi havainnoiteihin ja haastatteluihin. Toinen Case-tutkimuksen ominaisuus on aineiston dokumentaatio, joka tulee esittää tutkimuksessa niin tarkasti, että päättelyketju on myös ulkopuolisten tarkistettavissa, kuten laadullisissa tutkimuksissa yleensä. Case tutkimuksessa tarkoituksena ei ole tulosten yleistettävyyttä, vaan ilmiön ymmärtäminen. Yleisesti case-tutkimuksessa tutkittavia tapauksia on vain yksi, mutta tutkimusyksiköitä voi olla useampi, jolloin tutkimus on monicasetutkimus. (Kananen 2008, 84–85.)

Tämä tutkimus on luonteeltaan monicasetutkimus, koska tutkimusyksiköitä on yhteensä kuusi. Tästä tutkimuksesta case-tutkimuksen tekee se, että tutkimuksessa käytetään menetelmätriangulaatiota eli useita tutkimusmenetelmiä tutkimusongelman selvittämiseksi. Tutkimusongelma tutkimuksessa on sellainen, että sen tutkimi-

nen vain yhtä menetelmää käyttäen olisi mahdoton. Tutkimuksesta Case-tutkimuksen tekee myös se, että tarkoituksena ei ole luoda yleistettäviä tutkimustuloksia, vaan ymmärtää ilmiötä, eli sitä, miten esimiehet kouluttavat uuden toimintamallin työntekijöilleen. Tämän tiedon pohjalta voidaan löytää kehittämiskohteita, joita toimeksiantaja voi käyttää kehittäessään organisaation esimiestoimintaa.

Havainnointitutkimus

Parhaana keinona tutkia esimiesten jalkauttamistyötä on sen havainnointi käytännössä. Työn tarkoituksena on saada konkreettista tietoa siitä, miten esimiehet jalkauttavat uuden toimintamallin kauppaketjun yksiköihin. Havainnointi suoritetaan jokaisen tutkittavan yksikön omassa koulutustilaisuudessa.

Havainnointi toteutetaan suorana havainnointina, jolloin tutkija ei osallistu havainnointitilaisuuteen muuten, kuin havainnoimalla. Koska toteutettavassa tutkimuksessa tiedetään, mitä asiaa havainnointitilanteessa havainnoidaan, havainnointi tehdään strukturoituna havainnointina. Strukturoitu havainnointi tukee myös eri yksiköiden välistä myöhempää keskinäistä vertailua, koska havainnoinnissa on havainnoitu samoja perusasioita. (Kananen 2015, 138–139.)

Havainnointipöytäkirjaan listataan kysymykset, joiden avulla saadaan tietää, kuinka esimies toteutti oman yksikkönsä kouluttamisen, ja joihin on tärkeää kiinnittää huomiota. Havainnoinnin tukena käytetään seuraavia kysymyksiä:

- Mitä materiaalia esimies käyttää koulutuksessaan?
- Miten motivoitunut esimies on?
- Perusteleeko esimies uuden toimintamallin hyödyt?
- Varmistaako esimies työntekijöidensä ymmärryksen?
- Aiheuttaako jokin tietty asia kysymyksiä, kyseenalaistusta tai ongelmia?

Vaikka havainnoinnissa pääasiana on tutkia, kuinka esimies kouluttaa uuden toimintamallin, havainnoinnissa on oiva mahdollisuus havaita se, miten työntekijät ottavat

uuden mallin vastaan. Ymmärtävätkö he uuden toimintamallin ja muutoksen tarpeellisuuden? Syntyykö epäileväisyyttä ja muutosvastarintaa heti koulutuksessa? Esittävätkö työntekijät paljon kysymyksiä?

Näitä asioita havainnoimalla päästään tarkastelemaan, miten esimiehet toteuttavat jalkauttamisensa, ja millainen vaikutus kouluttamisella on uuden toimintamallin toimimiseen.

Haastattelu

Tutkimuksen seuraava vaihe on esimiehien haastattelu. Haastattelun perusteella saadaan vastaus kysymykseen, miksi esimies toteutti koulutuksen juuri toteuttamallaan tavalla. Haastattelu toteutetaan vasta sen jälkeen, kun uusi toimintamalli on otettu käyttöön, jotta saadaan esimiehiltä tietoa myös siitä, kuinka uusi toimintamalli on heidän yksikössään toiminut. Haastattelussa käsitellään myös sitä, minkälaista tukea esimies sai kouluttamiseensa organisaation johdolta sekä minkälaisen vastaanoton uusi toimintamalli on saanut.

- Oliko esimiehille annettu informaatio riittävää?
- Kuinka vaikeaksi esimiehet kokivat uuden toimintamallin ja uuden asian kouluttamisen?
- Oliko aineistoon perehtymiseen riittävästi aikaa?
- Onko uusi toimintamalli aiheuttanut ongelmia?
 - Käytännön ongelmia?
 - Muutosvastarintaa?
- Mikä uudessa toimintamallissa on koettu hyväksi?

Tutkimuksessa käytettävä haastattelumenetelmä on puolistrukturoitu haastattelu, koska jokaisessa yksikössä on tarkoitus saada sama tieto esiin, jotta yksiköt ovat keskenään vertailtavissa. Jokaista yksikön esimiestä haastatellaan kasvotusten ja yksin, ja haastattelun vastaukset kerätään ylös paperille. (Kananen 2008, 73–74.)

Kysely

Kolmantena tutkimusmenetelmänä käytetään kyselytutkimusta. Kyselytutkimus toteutetaan uuden toimintamallin koulutuksen saaneille työntekijöille. Tavoitteena kyselytutkimuksessa on saada tietoa siitä, miten uusi toimintamalli on toiminut käytännössä, sekä siitä, oliko työntekijöiden saama koulutus riittävä heidän mielestään. Kyselytutkimuksessa on selvitettävä, onko uusi toimintamalli toimiva, ja miten sitä pitäisi mahdollisesti kehittää. Toimintamallin toimivuuden tutkiminen kyselytutkimuksessa on tärkeää siksi, että saadaan selville johtuvatko tutkimuksen tulokset esimiehen koulutuksesta vai toimintamallin toimivuudesta. Esimerkiksi esimiehen pitäminen koulutus on voinut onnistua, mutta ongelma piilee uudessa toimintamallissa, ja se kaipaa kehittämistä.

Kyselyssä siis selvitetään, miten uusi toimintamalli on toiminut käytännössä. Voidaan olettaa, että onnistuneen koulutuksen avulla uutta toimintamallia on helppo toteuttaa käytännössä ja että uuden toimintamallin tavoitteet täyttyvät. Tavoitteina uudessa toimintamallissa ovat ajansäästö ja toiminnan tehostuminen. Kyselytutkimuksen avulla näitä asioita verrataan vanhaan malliin ja pyritään saamaan tietoa siitä, onko kehitystä tapahtunut.

Kyselytutkimuksen avulla järjestetään myös kaikki yksiköt järjestykseen siitä, kuka esimiehistä on onnistunut parhaiten jalkauttamisessa. Tutkimuksen tavoitteena on löytää paras tapa kouluttaa työntekijöitä, joten kyselytutkimuksen avulla pyritään löytämään tutkittavista yksiköistä paras ja havainnoinnilla ja haastattelulla syyt siihen.

Kyselytutkimuksen vastaajina ovat ne työntekijät, jotka toteuttavat uutta jaksonvaihteen mallia käytännössä ja jotka ovat saaneet esimiehen antaman koulutuksen. Kyselytutkimuksessa saadaan vertailutietoa uuden ja vanhan toimintamallin välillä. Juuri kyseiset henkilöt ovat oikeita henkilöitä vastaamaan kyselytutkimukseen, sillä heillä on kokemusta vanhasta toimintamallista ja he osaavat verrata uutta ja vanhaa mallia keskenään.

Opinnäytetyön kyselytutkimuksessa selvitetään työntekijöiden mielipidettä kysyttävästä asiasta eli kyseessä on mielipidetutkimus. Kyselylomakkeessa käytetään strukturoituja kysymyksiä, joihin on valmiit vastausvaihtoehdot. Vastausvaihtoehdot ovat 4-portaisessa asteikossa, positiivisimmasta arviosta negatiivisimpaan arvioon. Asteikon vastausvaihtoehdot vaihtelevat kysymyksestä riippuen, koska eri kysymyksillä selvitetään eri asioita. Esimerkiksi, jos kysymys on ”Onko uusi jaksonvaihteen toimintamalli helpottanut työtäsi?”, positiivisin vastausvaihtoehto on ”tehostanut huomattavasti” ja negatiivisin vaihtoehto on ”ei, päinvastoin”. (Kananen 2011, 30 – 35.)

Jokaisen kysymyksen jälkeen vastaajalla on mahdollisuus perustella valittu vaihtoehto. Tällä keinolla saadaan selvitettyä tarkemmin syitä siihen, miksi vastaaja valitsi juuri kyseisen vastausvaihtoehdon. Pelkästään valmiilla vastausvaihtoehdoilla on vaikeaa tehdä syvällisempiä päätelmiä toimintamallin toiminnasta tai esimiehen koulutuksesta. Kun vastaajalle annetaan mahdollisuus kertoa vastausvalinnastaan, voidaan löytää syitä siihen, miksi toimintamalli ei ole tehostunut tai miksi esimiehen koulutus oli onnistunut.

Kuten jo aiemmin kerrottiin, vastausvaihtoehdot on järjestetty 4-portaisesti positiivisimmasta negatiivisimpaan. Vaikka vastaajaa ei pitäisi pakottaa vastaamaan kysymyksiin joihin hänellä ei ole mielipidettä tai hän ei tiedä vastausta, tässä tutkimuksessa ei anneta vaihtoehtoa, en osaa sanoa tai ei ole mielipidettä. Kyselytutkimukseen vastaavat henkilöt ovat ne henkilöt, jotka osallistuivat esimiehen koulutukseen, jolloin he pystyvät vastaamaan kysymyksiin koskien koulutusta. Heti kyselytutkimuksen alussa myös varmistetaan, onko vastaaja toteuttanut uutta jaksonvaihteen toimintamallia käytännössä. Vastaamalla kyllä, vastaajalla on mielipide asiasta, jolloin hän pystyy vastaamaan kysymyksiin. Tällä tavalla kyselytutkimuksesta saadaan karsittua pois ”en osaa sanoa”- vaihtoehdot, jolloin saadaan tarkempaa tietoa ja tutkimuksesta tulee luotettavampi. Kyselytutkimuksessa olevat avoimet vastauskohdat antavat myös tarkempaa tietoa vastaajan vastauksesta, jolloin virhetulkintojen mahdollisuus pienentyy.

Kyselytutkimus toteutetaan paperilla, koska kaikilla työntekijöillä ei ole työhön kuuluvaa sähköpostia ja heidän tavoittaminen sähköisesti olisi haastavaa. Kyselytutkimus toimitetaan toimipaikan esimiehelle esimiehen haastattelun yhteydessä, ja esimies jakaa kyselyn koulutukseen osallistuneille työntekijöilleen. Kyselytutkimuksen yhteyteen on lisätty saatekirje, jonka tarkoituksena on lisätä kyselyn vastausprosenttia. Kyselytutkimukseen vastataan anonyymisti, sillä henkilön henkilötiedot eivät tuo tutkimukselle lisäarvoa.

Tulosten analysointi

Havainnoinnista saatavat tiedot litteroidaan tekstimuotoon. Havainnointipöytäkirjojen avulla muodostetaan teksti, joka kuvaa koulutustilaisuuden tapahtumia. Havainnoinnista tulisi saada tietoa muun muassa siitä, miten esimies koulutti uuden toimintamallin ja mitä tukimateriaalia hän koulutuksessaan käytti. Havainnoinnin litterointia helpottaa se, että havainnoitava asia on jo etukäteen tiedossa, jolloin paljon ylimääräistä jää pois jo havainnointivaiheessa. Havainnoinnin litteroinnissa käytetään yleiskielistä litterointia, jolloin havainnoinnista saatavat tiedot on muunnettu yleiskieliseksi. Litterointia ei voi tässä vaiheessa tehdä vielä liian tiiviiksi, koska tutkimuksen muut osiot täytyy toteuttaa ennen lopullista tiivistämistä. Jos litterointi tehtäisiin liian tiiviiksi, linkejä muiden tutkimuksen osioiden kanssa voisi olla vaikeampaa muodostaa. Jokaisen havainnoitavan yksikön havainnointipöytäkirjasta muodostetaan oma litteroitu teksti, jotta yksiköitä voidaan vertailla keskenään. (Kananen 2015, 138–140, 160–161.)

Haastattelusta saatava materiaali litteroidaan myös tekstimuotoon. Haastattelusta saatava tieto kirjataan tekstiin yleiskieliseksi, jolloin haastattelusta saatu materiaali on helposti ja tarkasti luettavissa ja analysoitavissa. Haastattelun pohjana käytetään puolistrukturoitua haastattelulomaketta, johon vastaukset kirjataan lauseina ja tukisanoina. Nämä asiat avataan heti haastattelun jälkeen tekstiksi eli litteroidaan. (Kananen 2008, 80–81.)

Kyselytutkimuksesta saatavaa aineistoa käsitellään yksikkökohtaisesti sekä yksiköiden vertailussa. Yksikkökohtaisessa dokumentaatiossa vastaajien vastaukset avataan tekstimuotoon. Tämä mahdollistaa yksikkökohtaisen analysoinnin havainnoinnin, haastattelun ja kyselytutkimuksen kesken, ja siten johtopäätösten muodostamisen.

Kyselytutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mikä kuudesta yksiköstä suoriutui parhaiten uuden jaksonvaihteen mallin toteuttamisessa ja millä keinoin. Jotta tuloksia pystytään vertailemaan keskenään, kyselytutkimuksen vastaukset pisteytetään, koska eri yksiköillä on eri määrä vastaajia. Jokainen vastausvaihtoehto pisteytetään, ja jokaisesta vastauksesta tulee vastauksen mukaisesti pisteitä. Tämän jälkeen kunkin kysymyksen pisteet lasketaan yhteen ja niistä lasketaan keskiarvo vastaajamäärän mukaisesti. Tällä keinolla vastauksista saadaan vertailtavaa tietoa eri yksiköiden välillä vastaajamäärästä riippumatta.

Kyselytutkimuksesta saatava aineisto analysoidaan Excel ohjelmistolla. Kyselytutkimukseen tulee osallistumaan noin 20 henkilöä, joten materiaalia pystyy hallitsemaan vielä hyvin, vaikka käytössä ei ole kyselytutkimukseen erikoistunutta ohjelmaa. Kyselytutkimuksen tuloksista muodostetaan taulukko, jossa kaikkien yksiköiden pisteet on laskettu yhteen. Kyselytutkimuksesta saatavia avoimen kohdan vastauksia analysoidaan yksikkökohtaisesti ja ne kirjoitetaan tekstimuotoon yhdessä kyselytutkimuksen tuloksien kanssa.

Validius ja reliabiliteetti

Opinnäytetyön tutkimus toteutetaan kolmella eri tutkimusmenetelmällä, jotta saadaan mahdollisimman tarkka kuva siitä, miten esimiesten jalkauttaminen on onnistunut. Usealla menetelmällä toteutettua tutkimusta kutsutaan menetelmätriangulaatioksi. Menetelmätriangulaatio on yksi triangulaation muodoista. Triangulaatio lisää tutkimuksen luotettavuutta eli validiutta, kun eri tutkimusmenetelmät tukevat samaa johtopäätöstä. Havainnoinnin perusteella tutkija voi päätyä jonkinlaiseen johtopäätökseen, mutta tarvitsee varmistusta sille, onko tulkinta oikea, toisella tutkimusmenetelmällä. (Kananen 2015, 358–359.)

Tämän tutkimuksen ongelman selvittämiseen tarvitsee kaikkia kolmea tutkimusmenetelmää, jotta saadaan mahdollisimman tarkkaa ja syvällistä tietoa tutkimusongelmasta. Havainnoinnissa nähdään ainoastaan koulutustilaisuus, jolloin ei tiedetä yksikön taustoja, eikä tutkijalla ole mahdollisuutta tehdä tarkentavia kysymyksiä. Havainnoinnissa nähdään ainoastaan metodit, joita esimies käyttää koulutuksessaan ja tavan jolla hän kouluttaa. Haastattelu täydentää havainnointia, jolloin saadaan tietoa koulutuksen tavasta, toimintamallin toimivuudesta ja yksikön taustoista. Haastattelun avulla myös mahdolliset tutkijan virhetulkinnat saadaan poistettua. Kolmantena tutkimusmenetelmänä käytetään kyselytutkimusta, joka tuo tutkimukseen työntekijöiden näkökulman uuden toimintamallin käyttäjinä. Kyselytutkimus vahvistaa havainnoinnista ja haastattelusta saatuja tuloksia sekä toimii mittarina siihen, minkä yksikön esimies suoriutui parhaiten jalkauttamisesta.

Havainnointitutkimuksessa yleinen ongelma on, että havainnoitsija vaikuttaa havainnointitilaisuuteen omalla olemuksellaan, jolloin tutkimustulokset voivat vääristyä. Tässä tutkimuksessa ei ollut mahdollista toteuttaa tutkimusta piilohavainnointina, jolloin tutkittavat eivät tiedä, että heitä havainnoidaan. Kuitenkin kun esimiehiltä pyydetään lupaa saada tulla havainnoimaan koulutustilaisuutta, heille ei kerrota tarkasti, mitä tullaan havainnoimaan, jolloin se ei vaikuttaisi esimiehen tapaan kouluttaa työntekijöitään.

Tutkimuksen otanta on siis kuusi toimintayksikköä 25:stä toimintayksiköstä eli noin neljäsosa (24%) toimintayksiköistä osallistui tutkimukseen. Suuremmalla otannalla olisi saatu tarkempaa tietoa, miten eri esimiehet toteuttavat koulutuksensa, mutta tutkimuksen laajuuden vuoksi olisi tarvittu enemmän resursseja. Kyselytutkimukseen osallistuvat toimintayksiköiden saatavuusvastaavat eli henkilöt, jotka saavat esimiehen koulutuksen. He ovat toteuttaneet myös vanhaa tapaa toteuttaa jaksonvaihte ja tulevat toteuttamaan uutta jaksonvaihteen toimintamallia, joten he ovat parhaat henkilöt vertailemaan vanhaa ja uutta toimintamallia keskenään.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen laatu perustuu vahvasti tutkimuksen tarkkaan dokumentaatioon. Tässäkin tutkimuksessa eri tutkimusmenetelmistä saatava tieto dokumentoidaan tarkasti, jotta johtopäätökseksi saatavan tiedon päättelyketju on aukoton ja selkeä myös ulkopuoliselle lukijalle. Tämän tutkimuksen kohdalla havainnoinneista ja haastatteluista saatavan dokumentaation tarkkuutta pyritään lisäämään suunnittelemalla havainnointipöytäkirjat ja haastattelupohjat mahdollisimman tarkasti sekä ne litteroidaan heti havainnoinnin ja haastattelun jälkeen.

Tarkka dokumentaatio vaikuttaa myös tutkimuksen siirrettävyyteen ja riippuvuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa riippuvuus ja siirrettävyys ovat yhteneväisiä kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetin ja ulkoisen validiuden kanssa. Tutkimuksen siirrettävyyttä parannetaan dokumentoimalla lähtötilanne ja tutkimuksesta syntyneet oledukset tarkasti. Laadullisen tutkimuksessa tutkimuksen toistamisella ei saada välttämättä samoja tuloksia, sillä tutkimustilanne vaikuttaa tuloksiin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen toistamisella tulisi saada samat tulokset, jolloin tutkimuksen reliabiliteetti on korkea. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetista puhutaan riippuvuutena. Riippuvuuden tarkoituksena on tutkimustulosten ristiriidattomuus, jolloin ulkopuoliset voivat tarkastaa tutkimuksessa tehtyjen ratkaisujen virheettömyyden, joka varmistetaan myös tarkalla dokumentaatiolla. (Kananen 2008, 125–126.)

Vaarana laadullisessa tutkimuksessa on omalle tutkimukselle sokaistuminen, jolloin ei nähdä muita mahdollisia johtopäätöksiä tai tulkintoja. Tämän tutkimuksen osalta sokaistumista pyritään välttämään sillä, että apuna käytetään toimeksiantajaa, joka lukee tekstin ja johtopäätöksiä pohditaan yhdessä, jolloin myös eri tulkintoja voi mahdollisesti nousta esiin. Tällä keinolla tutkimukselle ja sen tuloksille saadaan vahvistusta, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen kolmantena menetelmänä on kyselytutkimus. Jo suunniteltaessa kyselytutkimusta on selvää, että sen reliabiliteetti tulee olemaan alhainen, sillä tutkittava ilmiö tulee muuttumaan ajan myötä. Jos kyselytutkimus toteutettaisiin vuoden pääs-

tä ensimmäisestä tutkimuksesta, tulokset tulisivat olemaan erilaiset, koska oletettava on, että vastaajat ovat saaneet rutiinin uuden jaksonvaihteen mallin toteuttamiseen ja uusi malli on omaksuttu paremmin. Jos tutkimustulokset pysyisivät täysin samana, voitaisiin olettaa, että jotain on pielessä.

Tässä kyseisessä opinnäytetyössä kyselytutkimuksen tavoitteena ei ole niinkään tarjota yleistettävää tietoa, vaan antaa tukea tutkijan tulkinnoille ja siten lisätä tutkimuksen kokonaisluotettavuutta. Tutkimuksesta saatavaa tietoa ei voi yleistää tutkittavan yksikön ulkopuolelle myöskään siitä syystä, että kaikki osallistuvat yksiköt ovat saaneet erilaisen koulutuksen ja tutkimuksessa tutkitaan juuri koulutuksen vaikutusta työn toteuttamiseen. Tutkimuksen mittarin on tarkoitus siis mitata yksikkökohtaisesti koulutuksen vaikutuksia yksikössä ja työntekijöiden mielipidettä siitä ja uuden toimintamallin toiminnasta. Tästä syystä kyselytutkimuksesta saatavia tuloksia ei voida yleistää eli ulkoinen validiteetti on heikko.

3 Päivittäistavarakauppa suomessa

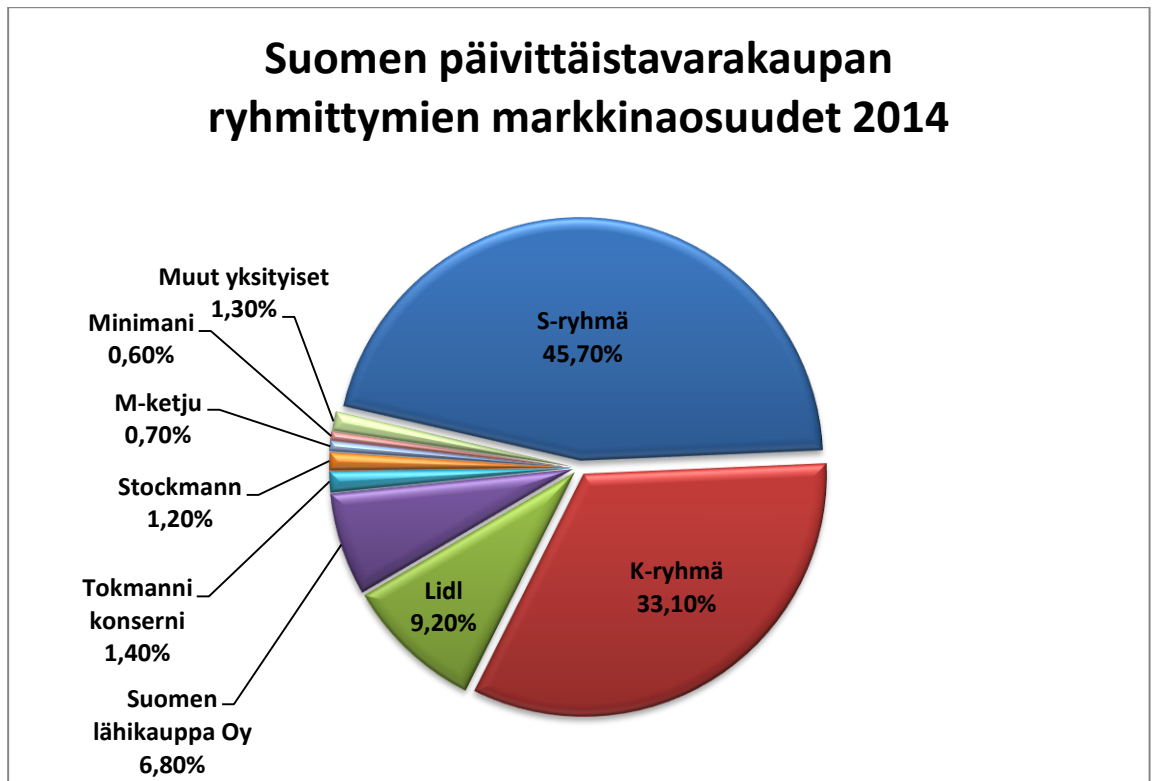
Päivittäistavarakauppa on keskeinen toimiala kotitalouksien ja yhteiskunnan kannalta. Päivittäistavarakaupan perustehtävä on välittää kuluttajille tavaroita ja palveluita sekä vastata asiakkaiden kysyntään. Vaikka kaupan päätehtävänä on välittää tavaroita, nykyisin kaupan yhteyteen on tullut paljon muita palveluita, kuten veikkaus ja posti. (Kauppa 2010.)

Kauppa on palveluelinkeino, ja se työllistää palvelualan ammattilaisia. Kauppa on vahvasti riippuvainen yhteiskunnan muutoksista, ja tästä syystä se on sopeutuva elinkeino. Päivittäistavarakaupan on siis jatkuvasti sopeuduttava toimintaympäristönsä muutoksiin. Kaupan rakennetta muuttavat yhteiskuntalähtöiset tekijät, kuten väestö ja sen rakenne, kulutuksen rakenne sekä kauppaan suuntautuva ostovoima. Kaupan rakenteeseen vaikuttavat myös asiakaslähtöiset tekijät, kuten kuluttajien ostopaikan valitsemisperusteet, institutionaaliset tekijät, kuten lainsäädäntö ja työ-

markkinasopimukset, hankintalähtöiset ja teknologiset tekijät, kuten tavarantoimitus ja valikoimien kasvu, sekä tietenkin kilpailu- ja kustannustekijät eli kauppojen välinen kilpailu. (Kauppa 2010.)

Ominaista suomalaiselle päivittäistavarakaupalle on ketjuuntuminen sekä hankinnan ja logistiikan keskittyminen. Nämä mahdollistavat harvaan asutussa maassa mahdollisimman hyvän logistisen tehokkuuden ja kustannustehokkuuden, mikä näkyy asiakkaalle halvempina hintoina, suurempina valikoimina sekä parempana palveluna ja saatavuutena. (Päivittäistavaramarkkinat Suomessa n.d.)

Tehokkuus on keskeinen kilpailukeino päivittäistavarakaupassa. Tyypillistä suomalaiselle päivittäistavaramarkkinoille on, että myynti on keskittynyt isoihin myymälöihin ja yli 1000-neliöisten myymälöiden markkinaosuus on jo yli 60 prosenttia. Myymäläkokojen kasvuun ovat vaikuttaneet asiakastarpeiden muutos sekä päivittäistavara-kaupan kilpailutilanne. Suuremmat ja tehokkaammat kaupat mahdollistavat sen, että asiakkaiden odotukset monipuolisista valikoimista täyttyvät ja että tuotteilla on edullisemmat hinnat. (Kaupan rakennemuutos n.d.)



Kuvio 1. Suomen päivittäistavarakaupan ryhmittymien markkinaosuudet 2014 (Päivittäistavarakaupan tilastot n.d.)

Suomen päivittäistavaramarkkinoiden markkinaosuudet koostuvat kolmesta isommasta toimijasta sekä kuudesta pienemmästä toimijasta. Suurimpia toimijoita Suomessa ovat S-ryhmä, K-ryhmä ja Lidl. (Ks. Kuvio 1.) Suomen päivittäiskaupan markkinajohtajana jatkaa edellisvuosista S-ryhmä, jonka kehitys vuoteen 2013 oli 0,0 prosenttiyksikköä edellisvuodesta. Toiseksi suurimman markkinaosuuden omaava K-ryhmän markkinaosuus tippui 0,9 prosenttiyksikköä vuodesta 2013. Lidl pystyi kehittämään markkinaosuuttaan 1,1 prosenttiyksikköä edellisestä vuodesta, vaikka päivittäistavaramarkkinat ovat kehittyneet olemattomasti kolmen viime vuoden aikana. Samalla Lidl nousi Suomen Lähikauppa Oy:n ohi markkinaosuuksissa. Suomen Lähikauppa Oy:n markkinaosuus tippui 0,2 prosenttiyksikköä vuodesta 2013. (Päivittäistavarakaupassa seitsemäs laiha vuosi 2015.)

Päivittäistavarakaupan tehtävät

Päivittäistavarakaupan tehtäviin Suomessa kuuluu monipuolinen valikoima, joka vastaa kuluttajien tarpeita ja johon kuluttaja voi vaikuttaa. Kauppa on kantanut paljon vastuuta Suomen elintarvikeketjun tehokkuuden kehittamisestä, mikä näkyy kuluttajalle edullisina hintoina ja laajana valikoimana. Tärkeänä kaupan tehtävänä on myös elintarviketurvallisuudesta huolehtiminen, jotta kuluttaja voi luottaa elintarvikkeiden turvallisuuteen. Tähän kauppa vaikuttaa tehokkaalla omavalvontatyöllä. (Päivittäistavarakaupan tehtävät n.d.)

Päivittäistavarakauppa varmistaa toiminnallaan myös palveluverkoston ylläpidon koko maassamme. Vaikka nykyisin myynti on keskittynyt suuriin myymälöihin, pienillä myymälöillä on kokoaan suurempi merkitys. Pienemmät myymälät mahdollistavat palvelut myös pienemmällä paikkakunnilla ja vaikuttavat siten koko maan asuttavuuden säilymiseen. (Päivittäistavarakauppa 2015 n.d.)

Päivittäistavarakaupan tehtäviin kuuluu myös ikärajavaltavien tuotteiden myynnin valvominen. Näihin tuotteisiin kuuluvat alkoholijuomat, tupakka, nikotiinivalmisteet, rahapelit sekä muut ikärajamerkityt tuotteet. Ikärajalisten tuotteiden myynti säädetään pääasiassa Suomen laissa. Päivittäistavarakauppa on velvollinen toimimaan lain määräämällä tavalla, jolloin se varmistaa päivittäisessä toiminnassa, ettei ikärajalaisia tuotteita myydä alaikäisille. Ikärajavaltonta on osa kaupan vastuullista toimintaa. (Ikärajavaltonta n.d.)

Vapaan kilpailun ja monien hankintakanavien turvaaminen on olennainen osa päivittäistavarakaupan tehtäviä. Suomessa on viisi kanavaa, joiden kautta hankinnat tehdään kauppoihin. Useilla hankintakanavilla on vaikutusta monipuolisiin valikoimiin ja tuotteiden edulliseen hintatasoon. Päivittäistavarakaupan tehtävänä on myös työllisyyden turvaaminen, ja talouden taantumasta huolimatta kaupanala on vakaa työllistäjä. Lisäksi päivittäistavarakauppa investoi kotimaahan vuosittain satoja miljoonia euroja. (Päivittäistavarakaupan tehtävät n.d.)

Lisäksi ympäristönäkökulmien huomioiminen toiminnassa on päivittäistavarakaupan tehtävä. Turhaa liikennettä saadaan vähennettyä logistiikkaratkaisulla ja energiansäästöä kehitetään ja parannetaan kylmälaitteissa ja kiinteistöissä. Kauppa mahdollistaa kuluttajalle kierrättämisen tarjoamalla pullonpalautuksen myymälöissään. (Päivittäistavarakaupan tehtävät n.d)

4 Onnistuneen muutoksen johtaminen

Muutosjohtaminen on laaja kokonaisuus, ja aiheesta löytyy paljon kirjallisuutta. On olemassa paljon erilaisia ja erikokoisia muutoksia, mutta tietyt asiat kuuluvat jokaiseen muutokseen. Opinnäytetyössä käsitellään muutosjohtamista tutkimuksen ja käsiteltävän tapauksen näkökulmasta. Teoriaosuus koostuu muutosjohtamisen vaiheista sekä esimiehen tehtävistä ja asioista, joita esimiehen tulee huomioida viedesään muutosta henkilöstölleen.

4.1 Muutoksen vaiheet

Muutoksen aloitus

Koko muutosprosessi lähtee Mattilan (2007) mukaan liikkeelle muutoksen tarpeesta. Muutos voi lähteä liikkeelle organisaation sisäisestä tai ulkoisesta tarpeesta. Tällaisia tarpeita ovat esimerkiksi henkilöstömuutokset, järjestelmämuutokset, lainsäädös-
muutokset ja kilpailuympäristö. Muutoksen tarve tulee tarkentaa heti prosessin alussa, sillä sen avulla luodaan pohja koko muutokselle. (Mattila 2007,135–136.)

Kun muutoksen tarve on tunnistettu, muuttuvalle asialle luodaan perusta. Onnistuneen ja huolellisen perustan luomisella muutoksesta saadaan hallittu, ja se tukee koko muutosprosessia ilman myöhempiä yllättäviä haittatekijöitä. Perustan luomisessa tarkastellaan oman organisaation lähtötilannetta, kuten riskejä, visiota sekä asetettuja tavoitteita. Näiden pohjalta luodaan kokonaiskuva muutoksesta ja sen vaikutuksesta omaan organisaatioon. Pohdittaessa oman organisaation lähtötilan-

netta tulisi organisaation olla mahdollisimman rehellinen itselle ja omasta toiminnastaan, jotta tunnistettaisiin muutoksen vaatimat resurssit, kuten muutokseen tarvittava aika, henkilöstön osaaminen ja raha. (Mts. 135–139.)

Vision avulla organisaatio viestii henkilöstölleen ja sidosryhmilleen selkeän idean siitä, mikä on muuttumassa. John Kotterin mukaan onnistuneen muutoksen tärkeä edellytys on johdon luoma visio, joka koostuu kolmesta osasta. Vision tarkoituksen tulee olla selkeä, sen tulee olla houkutteleva sekä henkilöstölle että sidosryhmille ja kunnianhimoinen, mutta silti realistisesti saavutettavissa. (Mts. 140.)

Onnistuneen vision jälkeen tulee luoda onnistunut strategia muutoksen läpiviemiseksi. Strategiassa organisaatio käyttää hyväksi jo aiemmin lähtövaiheessa tunnistettuja ominaisuuksiaan. Strategian suunnitteluvaiheessa tulee myös päättää, ketkä henkilöstöstä osallistuvat muutoksen läpivientiin, kuten suunnitteluun ja toteutukseen. Hoitavatko suunnittelun ja toteutuksen asiantuntijat vai henkilöstö ja esimiehet? (Mts. 145–147.)

Muutoksen tavoitteet ja mittarointi

Muutoksella tulisi olla myös selkeät tavoitteet. Pelkkä visio ei yksinään kerro muutosta toteuttavalle henkilöstölle muutoksen selkeää tavoitetta ja sitä, mitä muutos heilittä vaatii. Henkilöstön on myös helpompi ymmärtää muutoksen tuomat positiiviset vaikutukset tavoitteiden täytyttyä. Tästä syystä tavoitteita tulisikin mitata yksinkertaisin ja organisaatiolle tyypillisin keinoin, jotta nähdään, onko tavoitteet saavutettu. Tavoitteiden mittaaminen ei ole aina välttämättä helppoa, varsinkaan jos tavoitteet ovat laadullisia. Tästä syystä tavoitteiden tulisi olla ytimekkäitä, ja tavoitteeseen vaadittavien välivaiheiden tulisi olla helposti tunnistettavissa, jolloin tuloksia on helpompi seurata. (Mattila 2007, 148–150.)

Muutoksen mittaaminen voi olla siis haastavaa, sillä siihen vaikuttaa paljolti se, miten kukin muutoksen kokee. Muutosta tulisi kuitenkin mitata ja arvioida jollain keinolla, jotta muutostyöstä saadaan tuloksia ja oppiminen näkyy. Mittaamisen ja arvioinnin

avulla pysytään selvillä siitä, missä vaiheessa organisaatio on ja miten muutosta tulisi jatkossa ohjata. Positiiviset tulokset muutoksesta auttavat usein muutoksen vakiinnuttamisessa organisaatiossa. (Jalava 2001, 154.)

Muutosta mitattaessa muutoksen vaikutukset ja reaktiot tulisi suhteuttaa muutokselle asetettuihin tavoitteisiin. Hyvän muutosmittarin ominaisuuksiin kuuluukin se, että mittari on tehty mittaamaan vain ja ainoastaan kyseistä muutosta. Mittarin tulee olla myös tehokas ja helppokäyttöinen. Kyselymuodossa olevan mittarin tulisi olla myös lyhyt, ja se saa sisältää vain muutamia väittämiä. Hyväksi mittarin tekee myös se, että sen tuloksia on helppo analysoida. Muutoksen mittarista saatavaa tietoa kannattaa myös hyödyntää muutosprosessissa. Tulosten perusteella on mahdollista hioa muutoksen tuomia toimenpiteitä sekä raportoida muutoksen tuomista vaikutuksista. Muutosmittarin antamat tulokset tarjoavat myös kallisarvoista tietoa muutoksen ytimessä toimiville henkilöille. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 95.)

Muutokseen kuuluvat olennaisesti myös riskit. Riskejä ovat organisaatiossa jo olemassa olevat riskit sekä myös uudet muutoksen tuomat riskit. Riskianalyysien avulla yrityksen tulisi tunnistaa suurimmat ja olennaisimmat riskit muutoksen kannalta sekä kehittää keinot niiden hallintaan, pienentämiseen tai torjuntaan. (Mattila 2007, 151–153.)

Pilotointi

Muutoksen alkua seurataan usein kriittisesti ja tarkoin, ja muutoksen toimivuus ohjaa sen tulevaisuuden menestymistä. Helppo ja kätevä tapa aloittaa muutoksen toteuttaminen käytännössä ovat pilottiprojektit. Pilotointi on siirtymävaihe muutoksen todelliseen käyttöönottoon. Pilotoinnilla tulee olla selkeästi määritetty alku ja loppu, josta pidetään kiinni. Pilotoinnista tulee siirtyä myös muutoksen todelliseen käyttöönottoon selkeästi, jotta se ei jää organisaation henkilöstölle epäselväksi. Pilotoinnin avulla muutos saa pehmeämmän vastaanoton, sillä usein pilotoinnin aikana harpoinni ja epäkohdat ovat helpommin hyväksytyjä. Pilotoinnin onnistuminen tulee myös varmistaa kaikin keinoin. Pilotti voi vaatia paljon tukea sekä erittäin huolellista

toteutusta, mutta onnistuessaan pilotti vähentää huomattavasti muutoksen tuomaa vastarintaa. (Mattila 2007, 158–160.)

Muutoksen käynnistys

Kun muutokselle on luotu onnistunut ja vahva perusta, muutostoimet otetaan käytäntöön. Muutoksen käynnistysvaiheessa on tärkeää luoda sujuva aloitus toiminnalle, luoda innostusta uuteen, sitouttaa työntekijät sekä ehkäistä mahdollisesti syntyvää muutosvastarintaa heti alussa Mattila korostaa. Muutoksen alkuvaiheessa tärkeää olisi muodostaa yleiskuva muutoksesta ja siitä, onko muutosta tapahtunut ja onko muutos vienyt organisaatiota haluttuun suuntaan. Myös näyttöjä muutoksen tuomisesta eduista ja hyödyistä tulisi saada pian alkuvaiheen jälkeen. Näillä keinoilla luodaan uskottavuutta uudelle suunnalle. (Mattila 2007, 153–158.)

Muutoksessa jokaisella organisaation jäsenellä tulisi olla selkeä rooli. Koko organisaation henkilöstön tulisi olla mukana muutoksessa omalla tavallaan organisaation ylimmästä johdosta organisaation työntekijöihin. Muutoksen onnistumiseen vaaditaan ylin johto ja johtoryhmä, koska vaikeissa tilanteissa muutoksella on oltava puolustajia. Vähintään muutama ylimmän johdon henkilö vaaditaan myös muutoksen suunnitteluun. (Mts. 154.)

Kun muutosta viedään käytäntöön, on hyvä palata sen alkujuurille. Pilotissa mahdollisesti esiintyneet epäkohdat tulee korjata ennen muutoksen laajentamista. Muutosprojektin laajentuessa sen kokonaisuus kannattaakin hahmottaa visuaalisesti, jotta pysytään perillä muutoksesta, eikä siitä tule hallitsematon kokonaisuus. (Mts. 164–166.)

Pilotin jälkeen käynnistetään muutosprojekti kokonaisuudessaan. Pilotointia on mahdollisesti toteutettu vain organisaation yhdellä osa-alueella, jolloin muu organisaatio tulee valjastaa muutokseen. Käynnistysvaiheessa tulisikin ottaa huomioon se, että organisaatiolle tarjotaan riittävästi tietoa muutoksesta ja että muutokseen pyritään luomaan alkuinnostusta. Innostusta ei pyritä luomaan vähättelemällä edellistä

toimintamallia, vaan muutoksen tulisi luoda jatkumo yrityksen kehitykselle. Innostusta saadaan luotua ylimmän johdon tiedotustilaisuuksilla ja läsnäololla, jolloin syntyy kuva, että koko organisaatio on mukana muutoksessa ylintä johtoa myöten. Myös sisäisen viestinnän ja markkinointimateriaalin tulee olla tarkoin suunniteltu, ja siihen tulee käyttää aikaa ja panostusta. Viestintä nouseekin muutoksen aloitusvaiheessa sen erittäin tärkeäksi osaksi. Tärkeintä muutoksen viestinnässä on sen vastaanottajan huomioiminen ja se, miten vastaanottaja sen ymmärtää ja sisäistää. Muutosviestintä lähtee muutosprojektiryhmästä ja päättyy muutosta koskevalle henkilöstölle heidän esimiehensä kautta. Lähiesimiehet esittelevät muutoksen työntekijöilleen, ja tärkeää on pitää viestintä selkeänä. Hienojen sanojen tai liian teoreettisten kaavojen esittäminen voi pilata koko muutoksen heti alussa. Tärkeää on pysyä selkokielessä ja viestiä, mikä todellisuudessa tulee muuttumaan henkilöstön työssä ja työnkuvassa. Se, mitä ylin johto pitää tärkeänä muutoksessa, ei ole välttämättä tärkeää työntekijöille. Työntekijöitä kiinnostaa suuresti juuri se, mitä heille tulee tapahtumaan, ovatko he turvassa ja mitä uutta heidän tulee opetella työssään. (Mts. 158–163.)

Muutoksen vakiinnuttaminen

Muutos saadaan vakiinnutettua, kun sille ovat muodostuneet selkeät rutiinit. Muutosta ei kannata julistaa valmiiksi, ennen kuin vanhat rutiinit on korvattu uusilla muutoksen tuomilla rutiineilla. Ilman rutiineja työskentely on hankalampaa, kun ei tiedetä varmaksi, mitä ollaan tekemässä. Jos uusi toimintatapa ei ole saanut vielä kunnon rutiinia, lipsumista vanhoihin rutiineihin alkaa tapahtua. Rutiinien avulla työskentelystä tulee arkipäivää ja toiminta on silloin tehokkaimmillaan. (Jalava 2001, 154–155.)

Vakiinnuttaminen kannattaakin käytännössä toteuttaa pienin askelin. Muutoksen suunnittelussa kannattaa ottaa huomioon jo pienet kehitysaskleet, joiden kautta muutoksen toimivuus näkyy. Muutos saadaan vakiinnutettua, kun sen toimivuus on todettu käytännössä. Muutos muuttuu rutiineiksi toistamalla uusia toimintatapoja ja arvioimalla muutoksen tuomia tuloksia. (Jalava 2001, 155.)

Muutoksen vakiintumisesta ei ole kuitenkaan tarkkoja tunnusmerkkejä. Muutos alkaa olla työyhteisön rutiineissa, kun esimies huomaa, että muutoksen tuomia ominaisuuksia ei tarvitse enää korjata. Myöskään esimiehen poissaolo ei aiheuta vanhoihin tapoihin palaamista. Muutos on valmis silloin, kun uudet toimintatavat ovat muodostuneet luonnollisiksi toimintatavoiksi ja tulevat selkäytimestä. Muutoksen huomaa myös ihmisten asenteista ja ajattelusta, joka on muuttunut aidosti uuden mallin mukaiseksi. Merkinä muutoksen onnistumisesta on se, että työyhteisössä ajatellaan, miten vanha malli edes pystyi toimimaan, niin kuin se toimi. Muutos on vakiintunut, kun se toimii saumattomasti käytännössä. (Erämetsä 2009, 291.)

4.2 Esimiehen tehtävät muutoksessa

Esimiehen on otettava huomioon erilaisia asioita, kun hän johtaa muutosta käytäntöön. Muutoksen perusrakenteen tunnistamisen lisäksi esimiehen tulee löytää oikeat keinot mahdollisimman onnistuneeseen muutoksen johtamiseen. Seuraavassa kerrotaan asioita, joilla muutoksen jalkauttaminen käytäntöön onnistuu.

Muutosviestintä

Esimiehen tehtävänä muutostilanteessa on Heiskasen ja Lehikoisen (2010) mukaan viestiä selkeästi siitä, mikä tulee muuttumaan. Muutosviestinnässä henkilöstöllä ja johdolla on usein eri tarpeet. Viestinnän sisältöä suunniteltaessa tämä ristiriita tulee ottaa huomioon, koska henkilöstö ajattelee ensin sitä, mitä heille tulee tapahtumaan muutoksen myötä. Tärkeää viestinnässä olisikin tuntea henkilöstö ja sitä motivoivat syyt, jotta viestintä saadaan perille oikealla tavalla. Esimieheltä tämä vaatii oman henkilöstönsä tuntemista. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 69–84.)

Tärkeää muutostilanteessa on saada vietyä perusviesti muutoksesta henkilöstölle. Muutoksen perusviesti muodostetaan muutokselle luodussa visiossa, joka toteutetaan johtoryhmässä. Perusviestin on säilyttävä samanlaisena koko organisaatiolle, mutta sen esitystapa voi olla esimiehen räätälöimä omalle henkilöstölleen. Perusviesti tulisi pitää mahdollisimman yksinkertaisena ja selkeänä ja sitä tulisi toistaa. Perus-

viestissä tulisi ilmaista muutoksen tärkeys, jotta henkilöstö ymmärtää, miksi nykytilanteen toiminta ei voi jatkua, sekä mitä seuraa, jos ei muututa. Toinen viestittävä asia on tavoitetila ja visio, joista tulisi luoda positiivinen ja selkeä kuva. Kolmas perusviestiin sisältyvä asia tulisi olla muutoksen välietapit saavutuksineen sekä muutoksen aikataulu. Esimiehen tulee myös näyttää, miten muutoksessa edetään, jotta haluttu tavoitetila voidaan saavuttaa. (Mts. 69–84.)

Muutosviestinnän osana ovat myös viestinnän eri kanavat. Esimiehen tulisikin pohtia, mikä viestintäkanava toimii parhaiten omalle henkilöstölle. Yksi viestintäkanava ei välttämättä ole riittävä koko muutosprosessin ajan, vaan eri vaiheisiin voivat sopia eri viestintäkeinot. Muutosviestinnän kannalta erinomainen viestintäkanava on kasvokkain viestintä. Kasvokkain viestinnässä saadaan aikaan todellinen vuorovaikutustilanne, jossa pystytään pohtimaan muutoksen tuomia asioita yhdessä. Henkilöstön kasvokkain tapaaminen välittää myös henkilöstölle viestiä siitä, että heitä arvostetaan, ja että heihin halutaan käyttää aikaa. Nykyisin henkilökohtaisille ja kasvokkain tapaamisille on vähemmän aikaa, mutta varsinkin suurissa muutostilanteissa, niille on löydettävä aikaa. Kasvokkain viestintää voidaankin toteuttaa monissa eri tilanteissa, kuten kahden keskeiset ja tiimin tapaamiset, palaverit, kokoukset, kehityskeskustelut, tiedotustilaisuudet, koulutukset sekä kahvihuonekeskustelut. Muutosta koskeva neutraalimpi viestintä, kuten ilmoitusasiat, jotka eivät oletettavasti aiheuta suurempia tunnekuohuja, voidaan toteuttaa välillisillä viestinnän kanavilla, kuten sähköpostilla ja yrityksen intranetin kautta. (Mts. 69–84.)

Erilaiset oppijat

Muutostilanteessa esimiehen on otettava huomioon se, että ihmiset oppivat eri tavalla. Taitava esimies osaakin ottaa huomioon oppimisen erilaisuuden viestinnässään ja uuden opettamisessa, jotta viesti menee perille mahdollisimman tehokkaasti. Oppimisteorioita on monia, ja seuraavassa on esitetty kolme oppimisteoriaa.

Ihmisen oppimistapa muodostuu kolmesta eri osatekijästä. Ensimmäinen oppimiseen vaikuttava tekijä on tapa, jolla ihminen vastaanottaa informaatiota. Informaatiota voi

ottaa vastaan näkemällä, kuulemalla, liikkumalla tai koskettamalla. Toinen asia, joka vaikuttaa oppimiseen, on tapa, jolla oppija käsittelee informaatiota ja järjestää sen. Tähän vaikuttavat henkilön aivotoiminta ja se, kumpi aivopuolisko on dominoiva sekä henkilön analyyttisyys ja kokonaisuuksien hahmottamiskyky. Kolmas oppimiseen vaikuttava tekijä ovat olosuhteet, jotka oppija vaatii oppiakseen parhaalla mahdollisella tavalla. Erilaisia oppimisolosuhteisiin vaikuttavia piirteitä ovat emotionaalisuus, sosiaalisuus, fyysisyys sekä ympäristö. (Viitala 2005, 150–151.)

Oppimisen erilaisuuteen vaikuttavat jo aiemmin mainitut aistit, joiden kautta oppiminen ja muistaminen on helpointa. Aistien kautta on tunnistettu kolme erilaista oppimistyyliä. Ensimmäinen ihmistyyppi on visuaalinen ihminen, joka oppii parhaiten näön kautta. Visuaalisen oppijan on helpompaa omaksua uusi opittava asia, jos hän saa sanojen tueksi kuvia ja taulukoita. Auditiivinen oppija oppii parhaiten kuulemansa perusteella. Puheet ja tarinat ovat auditiiviselle oppijalle parhaat oppimistyyliä ja keino muistaa oppimansa. Kinesteettinen oppija oppii taas parhaiten oman kokeilun ja käytännön tekemisen kautta. Jos mahdollisuutta kokeiluun ei ole, tätä oppijaa auttaa se, että hän saa itse kirjoittaa muistiinpanoja tai piirtää kuvia oppimastaan. (Hyppänen 2013, 122.)

Toisena oppimisteorian ovat Kolbin oppimistyyppit, jotka koostuvat neljästä oppimistyylistä. Oppijatyyppit ovat ideoija, pohtija, ratkaisija sekä toimija. Ideoija on ihmistyyppiltään luova, ja hän osaa ajatella asioita monelta eri näkökannalta. Hän osaa löytää asioille myös uusia yhteyksiä. Ideoija toimii kokemustensa varassa ja pystyy tekemään pohdiskelevia havaintoja. Pohtija-tyypille on ominaista konkreettisiin kokemuksiin vertaaminen. Pohtija on kuitenkin myös aktiivinen kokeilija, joka ratkaiseekin ongelmia usein yrityksen ja erehdyksen kautta pelkäämättä riskejä. Ratkaisijatyyppi on tyyliältään teoreettinen, ja hänelle käytännön kokemus ei ole tärkeintä. Hän pyrkii tuottamaan havaintoja sekä muodostamaan käsitteitä ja yleistyksiä. Toimijatyyppi pyrkii soveltamaan oppimansa yleistykset ja käsitteet uusiin tilanteisiin ja käytäntöön. (Viitala 2005, 149–150.)

Kolmas tapa jaotella eri oppimistyyliä on jako käytännöllisiin, pohtiviin, loogisiin ja aktiivisiin oppijoihin. Käytännölliset oppijat oppivat nimensä mukaisesti parhaiten käytännön kautta, joten heille sopivat parhaiten käytännönläheiset menetelmät sekä esimerkit. Oppimiseen vaikuttavat vahvasti heidän aiemmat kokemuksensa. Pohtijat oppivat parhaiten itsenäisesti ja tarvitsevat aikaa uuden asian pohtimiseen ja itsensä arvioimiseen. Loogiset oppijat oppivat parhaiten omaan tahtiinsa ja muodostavat teorioita ja malleja oppimansa perusteella. Aktiiviset oppijat oppivat parhaiten kokeilemalla. Erilaiset haasteet edistävät heidän oppimistaan. Aktiiviset oppijat osallistuvat keskusteluun kommentoimalla ja kertomalla kokemuksistaan mieluummin, kuin pelkästään kuuntelemalla. (Hyppänen 2013, 122–123.)

Tunteet muutoksessa

Tunteet ovat myös olennainen osa muutosta. Jokaisen ihmisen tunteet perustuvat aiemmin koettuihin elämäntilanteisiin ja niiden kohtaamiseen ja ratkaisuihin, jotka juontavat jo varhaislapsuudesta asti. Myös tulevaisuuden toiveet, tavoitteet ja ihmisen arvot vaikuttavat tunteisiin. Tästä syystä ihmiset kokevat eri asiat eri tavoin, koska niissä on erilainen tunnelataus. Samasta syystä myös muutostilanteessa jokainen tuntee ja kokee tilanteen eri tavalla. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 20–21.)

Muutostilanteessa tärkeää onkin, että ahdistavat ja epämiellyttävät tunteet saa sanoa ääneen. Esimiehen tehtävänä onkin kannustaa ja auttaa henkilöstöään kertomaan ja ilmaisemaan tunteensa. Tilannetta yleensä helpottaa, kun työyhteisössä tunteita voidaan jakaa keskenään ja kun työntekijä huomaa muidenkin tuntevan samantaisia asioita kuin hän itse. Esimiehen tehtävänä on vastaanottaa työntekijöidensä tuntemukset sellaisina, kuin ne ovat. Esimiehen tulee kuunnella ja ymmärtää työntekijäänsä, jotta työntekijä pystyy siirtymään eteenpäin kohti uusia tavoitteita. Kuuntelemalla ja ymmärtämällä yksilöä ja työyhteisöä esimies pystyy herättämään keskustelua siitä, mikä auttaisi siirtymävaiheessa uuteen. Negatiiviset ja ahdistavat tunteet tulisikin pystyä kääntämään positiivisiksi tulevaisuuden tavoitteiksi. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 103–104.)

Tunteet muuttuvat myös muutoksen eri vaiheissa. Ann Salerno ja Lillie Brock ovat kehittäneet muutospyörän, jossa on kuusi muutoksen vaihetta. Muutospyörässä on tunnistettu työntekijän tunteet, ajatukset sekä käyttäytyminen eri vaiheissa. Muutospyörä tarjoaa myös avun siihen, kuinka päästä eteenpäin muutoksessa. (The Change cycle overview n.d.)

Ensimmäinen vaihe muutoksessa on menetys. Menetysvaiheessa ihminen tuntee pelkoa, josta seuraa varovaisuutta, ja henkilön käyttäytyminen jähmettyy. Pelko tunteena varoittaa ja suojelee ihmistä. Keinona selviytyä eteenpäin on realisoida tilanne ja tuottaa turvallisuuden tunne. Muutos tulee arvioida ja henkilön tulee miettiä, mikä on pahinta, mitä voi tapahtua, ja pystyykö hän selviytymään siitä. Kun henkilö kokee selviytyvänsä pahimmasta mahdollisesta, hän pystyy siirtymään seuraavaan vaiheeseen. (The Change cycle overview n.d.)

Toinen vaihe on epäilyksen vaihe. Tässä vaiheessa ihminen tuntee katkeruutta, ja skeptiset ajatukset astuvat kuvaan. Käyttäytyminen muuttuu vastahakoiseksi. Vastahakoinen käyttäytyminen johtuu siitä, että henkilö haluaa säilyttää kontrollin tunteen. Tässä vaiheessa henkilö pyrkii saamaan muutoksesta oikeaa ja tarkkaa tietoa, mutta tunteet saattavat häiritä todellisuutta. Entinen toimintatapa tuntuu edelleen ainoalta oikealta tavalta toimia, tunteet muuttuvat jopa vihaisiksi ja muiden syyttely lisääntyy. Siirtyäkseen seuraavaan vaiheeseen henkilön täytyy ymmärtää todellinen tilanne ja siirtää omat uskomukset syrjään. (The Change cycle overview n.d.)

Kolmas vaihe on epämukavuuden vaihe. Tässä vaiheessa koettu tunne on ahdistuneisuus, ja ajatukset ovat sekaisin ja hämmentyneitä. Käyttäytyminen muuttuu tehottomaksi ja aikaansaamattomaksi, jolloin työnteko on hankalaa. Henkilö tiedostaa, mitä tulee tapahtumaan, ja pyrkii jäsentämään menneet ja tulevat tapahtumat itselleen. Seuraavaan vaiheeseen siirtyminen edellyttää itsensä motivoimista ja nykyhetkeen keskittymistä. (The Change cycle overview n.d.)

Kolmannen ja neljännen vaiheen välissä vallitsee niin sanottu vaaravyöhyke. Tässä vaiheessa ihminen päättää siirtyä eteenpäin neljänteen vaiheeseen ja löytää muutoksen mahdollisuudet tai hän palaa takaisin ensimmäiseen vaiheeseen. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 53.)

Muutospyörän neljännessä vaiheessa henkilö löytää oman näkökulmansa ja oivaltaa muutoksen. Tunnetasolla henkilö kokee innostusta uuteen, ja ajatukset ovat neuvokkaalla tasolla. Käyttäytyminen muuttuu myös energiseksi. Henkilön käsitys muutoksesta on muuttunut, kun hän on oivaltanut muutoksen tarkoituksen ja hänellä on parempi ymmärrys tulevasta. Parantunut ymmärrys muutoksesta tuo mahdollisuuden vaikuttaa ja nähdä vaihtoehtoja. Tässä vaiheessa tärkeää ovat tarvittavat päätökset tulevasta ja niiden mukaan toimiminen. (The Change cycle overview n.d.)

Viides vaihe on ymmärryksen vaihe, jossa henkilö kokee syvemmän ymmärryksen muutoksesta. Henkilö tuntee itsevarmuutta ja luottamusta. Ajatukset ovat käytännönläheiset ja toiminta muuttuu tehokkaaksi ja tuottavaksi. Henkilö pystyy käyttämään hyväksi kaikkea sitä, mitä hän on oppinut muutoksesta. (The Change cycle overview n.d.)

Viimeisessä vaiheessa henkilö sitoutuu noudattamaan uutta. Uusi ei tunnu enää vieraalta asialta, ja henkilö keskittyy uuteen määrätietoisesti. Henkilön tulee varoa kuitenkin muuttumasta itsekeskeiseksi ja ylimieliseksi. Muutoksessa onnistuminen tuottaa työntekijälle tyytyväisyyttä ja saavutuksen tunnetta. (The Change cycle overview n.d.)

Organisaation pelisäännöt

Tärkeää on myös vahvistaa organisaation pelisäännöt. Muutos aiheuttaa aina epävarmuutta organisaatiossa, jolloin syntyy huhuja, jos niille annetaan tilaa. Tämän myötä myös organisaation luottamus heikkenee ja epävarmuus lisääntyy entisestään. Varsinkin laajoissa muutoshankkeissa sääntöjä tarvitsevat henkilöstöratkaisut, avautuvat työtehtävät, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä tiedottaminen. Epä-

varmuutta aiheuttavat kysymykset siitä, millä perusteella henkilöstöä irtisanotaan ja millä perusteella henkilöt valitaan uusiin työtehtäviin, joten nämä asiat vaativat selkeät säännöt. Muutostilanteessa on tärkeää nojata organisaation entisiin toimintatapoihin ja käytäntöihin, jos se on vain mahdollista. Muutosvastarinnan käsittelyssä selkeät säännöt ovat apuvälineenä. (Mattila 2007, 167–170.)

Pelissäntöjen lisäksi muutoksessa myllerrykseen joutuvat myös työpaikan jäsenyyksi- ja käyttäytymisnormit, valtasuhteet, arvot, tavoitteet, tunteet ja tunnesuhteet. Jäsenyyksinormit muuttuvat varsinkin suurissa muutoksissa. Tästä syystä jäsenyyksinormit tulisi tarkastaa tai uudelleen-kirjoittaa, sillä ilman sitä työyhteisö voi muuttua hajanaiseksi ja synnyttää kuppikuntia. Jäsenyyksinormit tulisikin neuvotella uudestaan tai selkiyttää, jotta kaikilla olisivat selkeät työtehtävät, työroolit, yhteistyökumppanit ja jotta jouheva tiedonkulku saataisiin varmistettua. Muutos synnyttää myös uusia käyttäytymisnormeja, jotka vaikuttavat työyhteisön kanssakäymiseen. Voimakkaan muutoksen jälkeen vuorovaikutus muuttuu negatiiviseksi, jolloin tuottavuus ja sitoutuneisuus verkostoihin kärsivät. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 102–103.)

Myös organisaation arvot joutuvat myllerrykseen muutostilanteessa, jolloin syntyy arvokriisi. Muutostilanteessa organisaation arvot ja periaatteet voivat kääntyä jopa pääläelleen, jos ne menettävät uskottavuutensa henkilöstön silmissä muutostilanteessa. Väärydeksi koettu muutos voi olla hyvinkin kova isku sellaisissa tilanteissa, joissa henkilöstö on ollut hyvin motivoitunut työhönsä. Etenkin johdon ehdotukset voivat saada hyvinkin vastahakoisen vastaanoton. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 103.)

4.3 Muutosvastarinta

Muutoksessa syntyy aina vastarintaa. Vastarinta syntyy usein osamaattomuuden ja pätemättömyyden pelosta. Tästä syystä muutoksessa tulisikin viestiä avoimesti sekä antaa henkilöstölle tarpeeksi koulutusta ja perehdytystä, joiden ansiosta uusien

muutoksen tuomien välineiden ja toimintamallien käyttö helpottuu. (Mattila 2007, 171.)

Muutosvastarintaa voi ilmetä kaikilla organisaation tasoilla, mutta yleisimmin sitä esiintyy henkilöstön tasolla. Tämä johtuu usein siitä, että henkilöstö ei ole ollut mukana suunnittelemassa muutosta ja saa tiedon muutoksesta viimeisenä silloin, kun muutosta pitäisi jo alkaa toteuttamaan. (Mattila 2008, 53.)

Muutosvastarinta on normaali ilmiö, ja sen taustalla on itsesuojeluvaisto. Ihmisen muutosvastarinnan tavoitteena on oman tasapainon ja hallinnan tunteen säilyttäminen muutostilanteessa. Henkilö siis ottaa muutoksen varauksella vastaan suojellakseen itseään ja arvio muutoksen tarkasti, ennen kuin uskaltaa lähteä siihen mukaan. Muutos horjuttaa myös ihmisen kykyä suunnitella tulevaa. Ihmisellä on tarve pystyä ennakoimaan ja hallitsemaan tulevaa muutamien vuosien päähän. Muutostilanteessa henkilöllä ei ole tietoa siitä, miltä hänen työtilanteensa näyttää vuoden tai kahden päästä, ja tulevan arviointi on hankalaa. Tarve vanhojen ja turvallisten tapojen säilyttämisestä aiheuttaa muutosvastarintaa. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 51.)

Muutoksen taustalla on usein toiminnan parantaminen ja tehostaminen. Nämä perusteet voivat herättää työntekijöissä riittämättömyyden tunteita ja kysymyksiä omista taidoista ja puutteista. Muutostilanne voi siis aiheuttaa henkilölle itsekritiikkiä, puutteellisuuden tunnetta, pettymystä itseensä ja häpeää. Esiin nousee mietteitä, mitä olisin voinut tehdä paremmin, jotta muutosta ei tulisi. Osa työntekijöistä ei osaa käsitellä itsekritiikkiä, jolloin tunteet voivat vaikuttaa henkilöön niin voimakkaasti, että ne purkautuvat muutosvastarintana ja suuttumuksena. Näillä henkilöillä on usein heikko itsetunto, ja he käyttävät suuttumusta omana suojakilpenään. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 54–55.)

Urpo Jalava (2001) esittelee kirjassaan C.A. O`Connorin viisi yleisintä muutosvastarinnan syytä. Ensimmäinen vastustusta aiheuttava tekijä on, että henkilö ei usko, että on muutokselle on todellisuudessa tarvetta. Muutosta vastustavat näkevät tässä ti-

lanteessa muutoksen eri näkökulmasta, kuin hankkeen alulle panijat. Vastustusta on mahdollista pienentää tässä tilanteessa antamalla tarpeeksi tietoa ja syitä sille, miksi muutos on tarpeellinen. (Jalava 2001, 137.)

Toinen tilanne, jossa muutosvastarintaa syntyy, on se, että henkilön kuvaus muutostarpeesta on erilainen kuin työyhteisön muutoshankkeella. Tässä tilanteessa henkilöstö tiedostaa muutosta vaativan ongelmakohdan, mutta heidän mielestään uudistus toteutetaan väärällä tavalla. Vastarintaa aiheuttaa se, että uudistus on lyhytnäköinen, ja sen lopputulos tulee olemaan huono. Tässäkin tilanteessa kyseessä on näkemysero, joka on ratkaistavissa keskusteluilla molempien osapuolien näkökulmista ja tulkinnoista. Näistä näkemyseroista voi olla hyötyä koko uudistushankkeelle, sillä keskusteluiden kautta on mahdollista saada uutta informaatiota, joka kehittää hanketta. (Mts. 137–138.)

Kolmantena vastustuksen aiheuttajana on se, että henkilö ei hyväksy muutoshankkeen päämääriä. Tämä vastarinta aiheutuu usein siitä, että viestintä muutoksesta on ollut vajavaista ja tavoitteita ei ole esitetty tarpeeksi selkeästi. Tämäkin vastustus saadaan selvitettyä keskustelemalla aiheesta, jolloin hankkeen päämäärät ja yksittäiset työtavoitteet selkiytyvät henkilöstölle. Neljäntenä muutosvastarintaa aiheuttaa se, että henkilö ei usko, että päämäärä on saavutettavissa. Tässä tapauksessa uskotaan, että työyhteisön resurssit ovat liian pienet suuren päämäärän saavuttamiseksi. Tässä ongelmatapauksessa työyhteisön tulisi yhteisesti tehdä analyysia sen vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkista. Analyysistä on hyötyä molemmille osapuolille, sillä se tarjoaa tärkeää informaatiota työyhteisön tilanteesta. Viimeisenä vastustusta aiheuttavana tekijänä on se, että henkilö ei luota muutoshankkeen johtoon tai toteuttajiin. Vastustajat saattavat uskoa projektin olevan liian suuri yhdelle ihmiselle, tai vetäjä on heidän mielestään kokematon. Henkilöstön on vaikeaa olla samaa mieltä johdon kanssa, jos se ei luota siihen. Johdon tehtävänä onkin tässä tilanteessa antaa tietoa johdon pätevyydestä tehtävään sekä sen aikomuksista. Johto voi pyytää muutoshankkeen vastustajat mukaan hankkeen suunnitteluun, jolloin he näkevät johtohenkilöt tai henkilön toteuttamassa muutoshanketta, ja vastustajat

kokevat olevansa mukana muutoksen suunnittelussa. Jos organisaatiossa vallitsee todella vakava luottamuspuola, joissain tilanteissa johdon on parempi vetäytyä. (Mts. 138–139.)

Esimiehen muutosvastarinta ja oma esimerkki

Muutostilanteessa esimiehen on omalla toiminnallaan varmistettava muutoksen toteutuminen parhaalla mahdollisella tavalla. Myös muutostilanteissa esimies on työnantajan roolissa, jolloin hänen on luotava hyvä maaperä johdon tekemille päätöksille. Muutostilanteessa on mahdollista, että esimies kokee muutosvastarintaa, jos hän ei näe itse muutoksen tuomia hyötyjä. Siksi onkin erittäin tärkeää, että esimies saa riittävästi informaatiota muutoksen tavoitteista ja perusteista organisaation ylemmältä taholta, jotta esimies pystyy toteuttamaan esimiesrooliaan ja varmistamaan muutoksen eteenpäin viemisen. (Hyppänen 2013, 262.)

Esimiehelle hankalan muutoksesta tekee se, jos hänen pitää sitouttaa omat työntekijät muutokseen, vaikka hän ei itse ole muutosta vielä hyväksynyt. Näissä tilanteissa esimiehellä ei ole vaihtoehtoja, vaan hänen pitää pystyä sitoutumaan muutokseen, jotta hän pystyy johtamaan muutosta omalla esimerkillään. Jotta esimies pystyy sitoutumaan muutokseen, vaikka kokee muutoksen vaikeaksi, hänen tulee löytää vastaukset kaikkiin kysymyksiin ja ongelmakohtiin, joita hänellä on mielessä. Usein vastaukset löytyvät esimiehen omalta esimieheltä. Kun ongelmiin on löydetty vastaus, esimiehen on helpompi asettua työntekijänsä asemaan. (Arikoski & Sällinen 2007, 100–101.)

Esimerkillä johtaminen ja esimerkin näyttäminen ei tarkoita sitä, että esimies hoitaa työntekijöiden työt uudella tavalla. Esimerkillä johtaminen tarkoittaa sitä, että esimies hoitaa omat työtehtävänsä muuttuneella tavalla niin, että työntekijät huomaa muuttuneen toiminnan. (Arikoski & Sällinen 2007, 100.)

Muutoksen eteenpäin viemisessä esimiehen tulee olla tarkka omasta käyttäytymisestään, kielenkäytöstään, ei-kielellisestä viestinnästään sekä tavasta, jolla hän puhuu

muutoksesta. Jopa pieni sana tai ele voi olla erittäin merkittävä. Joskus esimiehen kriittinen suhtautuminen muutokseen voi olla esimiehelle tiedostamatonta. Työntekijät tulkitsevat esimiehensä käyttäytymistä, puhumista ja puhumattomuutta koko ajan. Esimiehen käyttäytyminen näyttää työntekijöille esimerkkiä muutostilanteissa, kun vanhasta luovutaan ja uusi otetaan käytäntöön. Jos esimies ei noudata uusia toimintatapoja, niin kuin niitä pitäisi, kuinka voidaan olettaa työntekijöidenkään noudattavan niitä. Näyttämällä esimerkkiä omalla toiminnallaan, toistamalla tavoitteita ja viestejä johdonmukaisesti esimies pystyy viemään muutosta arjessa eteenpäin askel askeleelta, mikä alkaa näkyä myös työntekijöiden toiminnassa. (Pirinen 2014, 68–69.)

Jotta esimies pystyy toimimaan mahdollisimman määrätietoisesti muutoksen eteenpäin viennissä, uudistuksen perustelujen tulee olla hänelle selkeitä. Esimiehen tulee käsitellä ja sisäistää muutos ja sen merkitys, jotta hän pystyy vakuuttamaan työntekijänsä. Jos muutos tuntuu esimiehestä pieneltä asialta eikä välttämättömyydeltä, muutosvastarinnan kohdatessa esimiehellä ei ole päättäväisyyttä ja esimies antaa helposti periksi. (Järvinen 2011, 56–57.)

5 Organisaation prosessi

Uusi jaksonvaihteen toimintamalli valittiin käyttöön toimeksiantajalle, jotta tämä työprosessi saataisiin tehokkaammaksi. Päätös uusista toimintamalleista ja projekteista tulee toimeksiantajan pääkonttorilta, ja uudet mallit on tarkoitus saada koko Suomen laajuisiksi. Tämäkin uusi jaksonvaihteen toimintamalli on tullut toimeksiantajan pääkonttorilta. (Asiantuntija 2015.)

Kun uutta mallia lähdetään rakentamaan, se suunnitellaan ensiksi toimeksiantajan pääkonttorilla. Mallia rakennetaan ja kehitetään, minkä jälkeen se pilotoidaan jossain toimeksiantajan toimintayksikössä tai yksiköissä Suomessa. Pilotoinnissa saadaan esiin mahdolliset ongelmakohdat sekä toimintamallin toimivuus käytännössä. Pilo-

toinnilla on hyvin tärkeä osuus uuden toimintamallin laajentumisen kannalta. Uuden toimintamallin tulee toimia ja olla valmis, ennen kuin se voidaan ottaa käyttöön laajemmin kaikissa toimeksiantajan yksiköissä. (Asiantuntija 2015.)

Johdon koulutus

Kun uusi toimintamalli on hiottu ja se on valmis käyttöönottoon, uusi toimintamalli koulutetaan toimeksiantajan johdolle. Tutkinnan alla olevassa toimintamallissa johto koulutettiin uuteen toimintamalliin PowerPointin avulla. Johdon koulutus toteutettiin samalla PowerPointilla kuin tutkittavien toimintayksiköiden esimiesten koulutus. Tämän materiaalin lisäksi myös joitain tarkentavia kysymyksiä jouduttiin tekemään toimeksiantajan pääkonttorille ennen koulutuksen jatkamista eteenpäin toimintayksiköiden esimiehille. (Asiantuntija 2015.)

Esimiesten koulutus

Uuden toimintamallin koulutus toteutettiin kaikille toimeksiantajan kauppohenkilököille. Esimiehet saivat koulutuksensa toimintamalliin muun esimiestilaisuuden ohessa. Tässä tilaisuudessa kerrottiin uuden toimintamallin idea, minkä jälkeen esimiehille lähetettiin toimintamallia koskeva materiaali. Tarkempi perehtyminen aiheeseen on ollut esimiehillä omatoimista. Esimiehet ovatkin soittaneet konttorille pyytääkseen apua joissain epäselvyyksissä, mutta pääosin puhelut ovat olleet ymmärtämisen vahvistamista. (Asiantuntija 2015.)

Työntekijöiden koulutus

Työntekijöiden koulutuksen toteuttaa kunkin yksikön esimies. Esimiehellä on käytössään konttorilta saatu koulutusmateriaali, joka koostuu opetusvideosta, jaksonvaihteen diaesityksestä, jaksonvaihteen pikaohjeesta sekä FAQ:sta, jossa on kysytyimmät kysymykset koskien uutta jaksonvaihteen mallia. Yksikön esimiehillä on apunaan koulustilaisuuksissa toimeksiantajan asiantuntija, joka auttaa tarvittaessa vastaamalla esimiesten ja koulutettavien kysymyksiin.

Muutoksen seuranta

Johto seuraa yksiköiden toimintaa ja esillepanosuunnitelmien toteutumista jaksonvaihteen raporttien avulla. Uutena ominaisuutena jaksonvaihteen toimintamallissa on työvuorosuunnittelu. Esimiesten tulisi varata aikaa uusien hyllykarttojen toteuttamiseen ja merkata JAKSO-järjestelmään ne päivät, jolloin mikäkin hyllykartta aiotaan toteuttaa. Suunnitellut esillepanopäivät tulee ilmoittaa JAKSO-järjestelmään neljä viikkoa ennen jaksonvaihdetta. Tämän merkkauksen perusteella uutuudet saapuvat myymälään haluttuun aikaan samana päivänä, kun kartta toteutetaan. Jos toteutuspäivää ei ole ilmoitettu JAKSO-järjestelmään, uutuustuotteet saapuvat myymälään jaksonvaihteen ensimmäisenä päivänä automaattisesti. Jaksonvaihteen raportista johto näkee, onko esimies suunnitellut esillepanopäivät ja merkannut ne JAKSO-järjestelmään. Jos niitä ei ole merkattu järjestelmään, voidaan päätellä, että niille ei ole myöskään varattu aikaa. Tällöin uuden järjestelmän suunnitelmallisuutta ei ole hyödynnetty. (Asiantuntija 2015.)

Toinen tieto, jonka johto saa jaksonvaihteen raportista, on se, milloin hyllykartat on kuitattu JAKSO-järjestelmään. Jokainen yksikkö on ilmoittanut järjestelmään, milloin esillepano tullaan tekemään. Ohjeistuksen mukaan, kun esillepano on tehty, se tulisi kuitata JAKSO-järjestelmään. Järjestelmä kuitenkin kuittaa esillepanon tehdyiksi automaattisesti kahden viikon jälkeen jaksonvaihteen alkamisesta, vaikka esillepanoa ei olisi toteutettu, jotta automaattitilaaminen käynnistyy. Tämän raportin antaman tiedon avulla saadaan siis tietää, onko esillepano kuitattu itse vai onko se kuittaantunut automaattisesti. Jos esillepano on kuitattu itse, voidaan olettaa, että esillepano on tehty. Jos esillepano on taas kuittaantunut automaattisesti, voidaan olettaa, että esillepanoa ei ole toteutettu kahden viikon aikana. (Asiantuntija 2015)

Jaksonvaihteen raportista saadaan myös tarkkaa tietoa siitä, milloin esillepano on toteutettu. Onko kartta toteutettu sille suunniteltuna päivänä, kolme päivää ennen vai viikko myöhemmin suunnitellusta päivästä. Jos kartta on toteutettu ennen suunniteltua päivää, hyllyssä on tyhjiä kohtia, koska uutuudet eivät ole vielä saapuneet myymälään. Jos esillepano on toteutettu viikon myöhässä annetusta toteutuspäiväs-

tä, uutuudet seisovat varastossa viikon, kun ne oikean suunnittelun avulla voisivat olla asiakkaan saatavilla. (Asiantuntija 2015)

Uusi toimintamalli vs. vanha toimintamalli

Uuden jaksonvaihteen toimintamallin tavoitteena on tehdä työskentelystä tehokkaampaa, tarkempaa ja kustannustehokkaampaa. Uutena asiana jaksonvaihteeseen tulee myös uusi JAKSO-järjestelmä, jonka kautta ilmoitetaan hyllykarttojen tekopäivät sekä kuitataan hyllykartat tehdyiksi. (Jaksonvaihteen uusi toimintamalli 2015.)

Uudesta toimintamallista on tarkoituksena saada useita hyötyjä. Ensimmäisenä hyötynä on myymälässä säästettävä aika. Ennen kaikki uutuustuotteet, jotka olivat uudessa hyllykartassa, täytyi perustaa manuaalisesti piccolinkin avulla Rapsa-järjestelmään, jolloin niille määritettiin maksimimäärä ja tilauspiste, jonka perusteella automaattitilausjärjestelmä tilaa tuotetta. Tämä toiminto poistuu uuden toimintamallin avulla, jolloin uutuudet ovat jo valmiina tilausjärjestelmässä, ja niiden maksimimäärä on oikea, jos esillepano on toteutettu hyllykartan mukaisesti. (Jaksonvaihteen uusi toimintamalli 2015.)

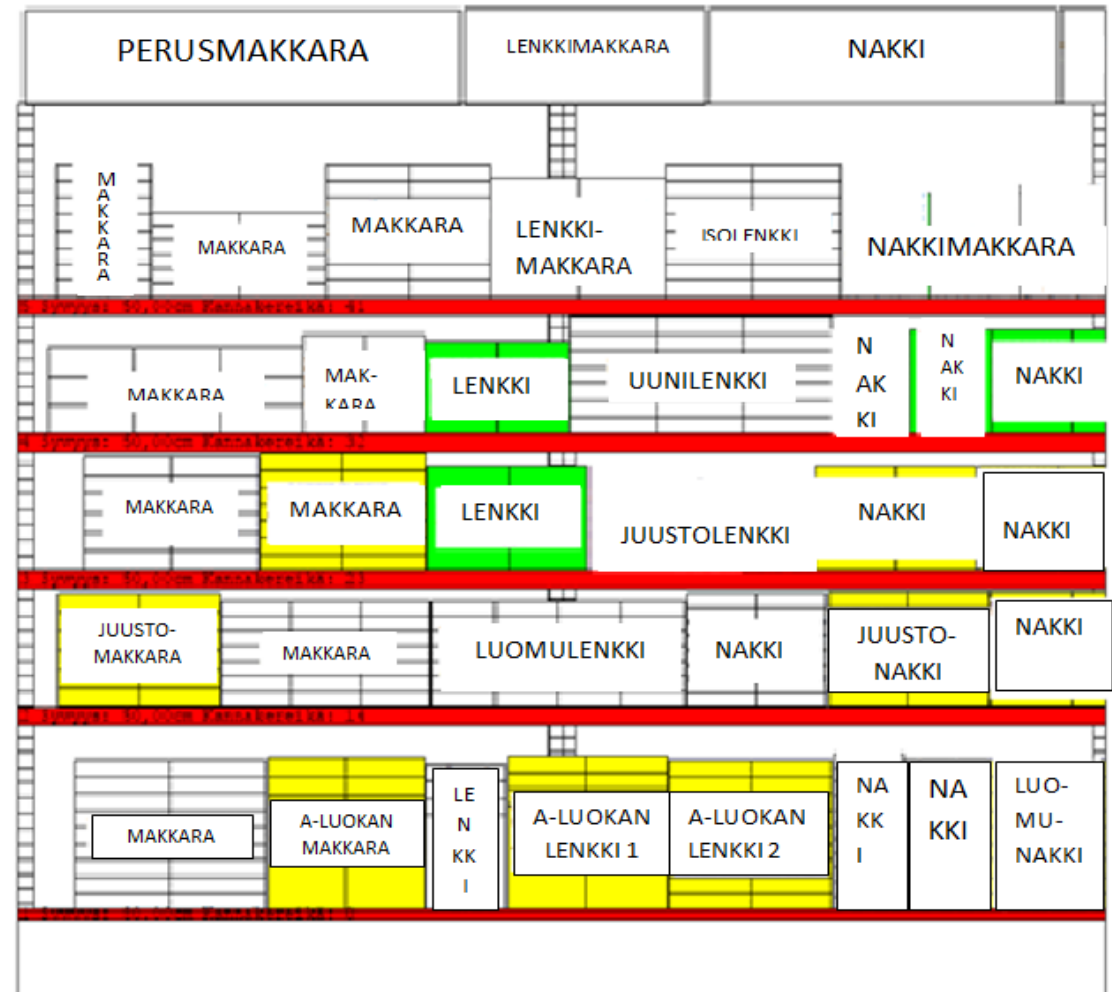
Tuotteiden saatavuus parantuu myös uuden toimintamallin myötä. Toteuttamalla hyllykartat tarkasti tuotteiden tilatiedot ovat oikeat ja automaattitilaukset osuvat kohdilleen, jolloin myös tilaaminen tehostuu ja tarkkuus parantuu. Jokaiselle tuotteelle on määritetty hyllykartassa tietty tila ja maksimimäärä. Maksimimäärä tarkoittaa tuotteiden suurinta määrää, joka mahtuu sille varattuun tilaan. Yleisesti maksimimäärien ollessa oikeat tuotetta on aina asiakkaan saatavissa, ja tilaus toimii paremmin. Tilausten toimitukset muuttuvat samalla siten, että yhdessä toimituksessa saapuu useampia myyntieriä, jolloin yhtä tuotetta ei tarvitse hyllyttää niin useasti. (Jaksonvaihteen uusi toimintamalli 2015.)

Kolmantena hyötynä on uutuustuotteiden nopeampi saapuminen myymälään. Uuden toimintamallin myötä uutuustuotteet ovat myymälässä esillepanon toteutuspäivänä. Esimies ilmoittaa esillepanon toteutuspäivän JAKSO-järjestelmään viimeistään

neljä viikkoa ennen jakson vaihdetta, ja tämän perusteella uutuudet saapuvat myymälään. Vanhassa mallissa hyllykartat saattoivat olla tehtynä jopa pari viikkoa, ennen kuin uutuustuote saapui myymälään, jolloin hylly oli tyhjänä tämän ajan. Uudessa mallissa uutuudet saapuvat myymälään hyllykartan toteutuspäivänä tai sitä edellisellä toimituspäivänä. Jokaisella yksiköllä on tietyt kuivatavaran tavarantoimituspäivät viikossa, esimerkiksi maanantai, keskiviikko ja perjantai. Toteutuspäivän ilmoituksesta saadaan myös se hyöty, että tilaus menee tavarantoimittajalle ajoissa, jolloin tuotetta on saatavilla esillepanopäivänä. Kun hyllykartta on kuitattu tehdyksi JAKSO-järjestelmään, uutuustuotteet siirtyvät automaattisesti täydennystilaamiseen, eikä niitä tarvitse sinne itse lisätä. (Jaksonvaihteen uusi toimintamalli 2015.)

Uudessa toimintamallissa tärkeänä osana on ajankäytön suunnittelu. Tämä osa kuuluu yksikön esimiehelle, joka suunnittelee työvuorot siten, että saatavuusvastaavan on mahdollista toteuttaa uudet hyllykartat tietyinä päivinä. Kunkin hyllykartan toteutuspäivä merkataan JAKSO-järjestelmään, minkä perusteella uutuudet saapuvat myymälään. Suunnitellusta ajankäytöstä on verrattuna entiseen se hyöty, että ennen hyllykarttojen toteutuspäivää ei ole otettu huomioon. Hyllykartat on täytynyt toteuttaa vain tietyn aikavälin aikana normaalin työn ohessa. Uudessa mallissa suunnitelmallisuuden avulla miehitystä voidaan lisätä niille päiville, kun hyllykartat toteutetaan. Suunnitelmallisuuden hyötynä on myös se, että uutuudet eivät odota varastossa hyllykartan toteutusta, vaan ne saapuvat oikeana päivänä ja ne saadaan myyntiin välittömästi. (Jaksonvaihteen uusi toimintamalli 2015.)

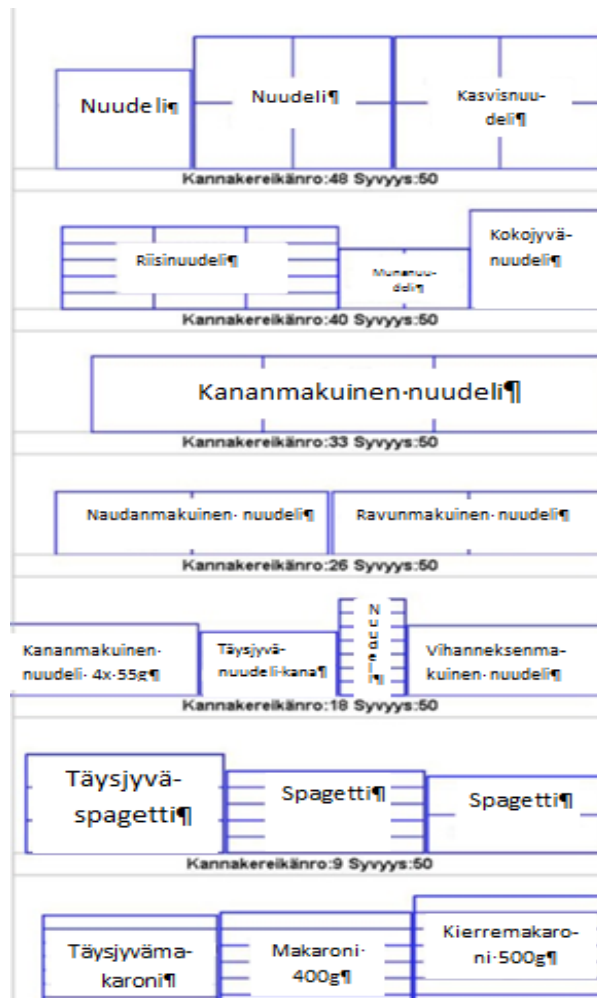
Kun tuotteiden esillepano on toteutettu, esillepano käydään kuittaamassa tehdyksi JAKSO-järjestelmään. Kuittauksen jälkeen järjestelmä tietää, että tuotteet ovat paikallaan, ja niiden automaattitilaaminen käynnistyy. Järjestelmä tilaa tuotetta sen menekin, maksimimäärän, tilauspisteen ja saldon perusteella. (Jaksonvaihteen uusi toimintamalli 2015.)



Kuva 1. Spaceman-hyllykartta

Myymlöissä on olemassa edelleen kolmenlaisia hyllykarttoja; Spaceman, KY-yleishyllykartta sekä KY-tikkakartta. Spaceman-kartta on vanhin hyllykarttamalli, jota on käytössä vielä joissain yksiköissä ja tuoteryhmissä. Jos esillepano toteutetaan kuvassa 1 olevalla Spaceman-hyllykartalla, hyllykartan tiedot eivät siirry automaattisesti tilausjärjestelmään, vaan ne tulee syöttää sinne itse Piccolinkkiä käyttäen. Tällöin uudesta mallista saatava hyöty jää pienemmäksi, kun aikaa kuluu tuotteiden tietojen syöttämiseen järjestelmään. Hyötyä saadaan kuitenkin siinä, että esillepanoon on varattu aikaa ja uutuustuotteet ovat varastossa esillepanopäivänä. (Jaksonvaihteen uusi toimintamalli 2015.)

Ky-tikkakartta on jokaiselle myymälälle räätälöity hyllykartta. Tikkakartassa esillepanohyllyn tiedot ovat oikeat, jolloin karttojen tulisi täsmätä hyllyn ominaisuuksien, kuten korkeuden, leveyden sekä hyllykannakkeiden kohtien, kanssa. Ky-tikkakartta on uuden toimintamallin kannalta tehokkain. Esillepanoa tehtäessä työntekijän ei tarvitse syöttää järjestelmään mitään, vaan sijoitella tuotteet niille varatuille paikoille. (Jaksonvaihteen uusi toimintamalli 2015.)



Kuva 2. Ky-yleishyllykartta

Kuvassa 2 oleva ky-yleishyllykartta on yleiskartta tietyille tuoteryhmälle. Hyllykartta on tehty nimensä mukaisesti yleiskartaksi, joten kaikki sen tiedot eivät välttämättä täsmää myymälään, tai myymälän hylly on erimallinen kuin kartassa. Käytännössä

tämä tarkoittaa sitä, että karttaa on sovellettava oman hyllyn mukaiseksi. Tällöin kaikille tuotteille ei ole välttämättä samanlaista tilaa, kuin kartassa on. Tämä ongelma on otettu huomioon uudessa toimintamallissa. Jos jonkin tuotteen tila ei ole sama kuin kartassa, tuote on väärän kokoinen sille asetettuun tilaan tai hyllyn ominaisuus vaikuttaa tuotteen tilaan, tuotteen tilakokoa muutetaan Piccolinkillä, ja samalla raportoidaan syykoodeilla, miksi tuotteen tila on muuttunut alkuperäisestä hyllykartasta. (Jaksonvaihteen uusi toimintamalli 2015.)

6 Tutkimuksen tulokset

Tutkimukseen osallistui kuusi toimeksiantajan yksikköä. Toimeksiantajan toivomuksesta yksiköt käsitellään salattuina eli tutkittavien yksiköiden nimiä ei julkaista. Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää esimiesten jalkauttamismenetelmiä eli tapoja, joilla he opettavat uuden toimintamallin työntekijöilleen. Tätä tutkitaan havainnoinnilla kunkin yksikön koulutustilaisuutta. Tutkimuksessa on kuitenkin selvitettävä paljon uuden toimintamallin ominaisuuksia ja sitä, onko niillä vaikutusta siihen, kuinka esimiesten jalkauttaminen on onnistunut.

6.1 Koulutusten havainnointi

Havainnointitutkimuksessa menin itse tutkijana paikalle havainnoimaan jokaisen tutkittavan toimintayksikön koulutustilaisuutta. Havainnoinnin pohjana oli havainnointilomake, jonka avulla pystyin havainnoimaan esimiehen kouluttamista. Havainnointilomakkeen avulla pystyttiin havainnoimaan jokaista yksikköä samalla tavalla, samankaavan mukaisesti. Havainnoitavia asioita olivat koulutusmateriaali ja koulutustapa, esimiehen perustelut ja motivaatio muutokseen sekä koulutuksen jälkeiset jatkotoimenpiteet. Havainnoinnissa tutkittiin myös sitä, minkälaisen vastaanoton uusi toimintamalli sai koulutettavien puolesta, kuten herättikö koulutus paljon kysymyksiä tai epäilyksiä, ja minkälaisen vastaanoton se sai kokonaisuudessaan. Havainnointiin

kuului myös se, kuinka paljon apua esimies tarvitsi koulutukseen konttorin asiantuntijalta, eli oliko asiantuntija tarpeen koulutustilaisuudessa vai olisiko esimies pärjännyt ilman.

Yksikkö 1

Yksikkö 1:sen koulutuksessa käytiin läpi esimiehelle annettu koulutusmateriaali, johon kuuluvat video, diaesitys, ohje myymälään sekä FAQ eli yleisimmät kysytyt kysymykset. Esimies oli ottanut myös oman yksikkönsä tavarantoimituskalenterin, jotta hyllykarttojen toteuttamispäiviä oli jo mahdollista suunnitella tarkemmin. Esimies suhteutti uutta mallia oman yksikkönsä toimintaan käytännön esimerkkien kautta samalla varmistaen konttorin asiantuntijalta ymmärtäneensä asian oikein. Esimies kehotti saatavuusvastaavia esittämään mahdollisimman paljon mieltä askarruttavia kysymyksiä konttorin asiantuntijalle, jotta päästäisiin mahdollisimman hyvin alkuun, kun uutta mallia aletaan toteuttaa.

Eniten kysymyksiä uudesta mallista herättivät erikoistilanteet ja mallin toimivuus sellaisissa tilanteissa. Huomionarvoista oli myös se, että koulutusmateriaali aiheutti hieman hankaluuksia. Joissain tilanteissa materiaali todettiin epäselväksi, sillä sama asia oli sanottu uudestaan hieman eri tavalla.

Esimies perusteli uuden mallin hyödyt siten, että toiminta tulee automatisoitumaan ja helpottumaan yksiköissä. Uuden mallin hyötyinä olivat myös tehokkuus ja suunnitelmallisuus. Esimies ei kuitenkaan voinut olla varma uuden mallin hyödyistä, koska sitä ei ole päästy testaamaan käytännössä. Esimies korosti myös uuteen malliin kuuluvaa ennakkointia, jotta se toimisi parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiehen mielestä uusi malli voi olla alussa haastava, koska uudessa mallissa on uusi järjestelmä ja uusi rutiini. Hän uskoi kuitenkin, että uusi malli alkaa toimia, kunhan se opitaan kunnolla.

Työntekijät kuuntelivat koulutusta tarkkaan ja halusivat varmistaa ymmärrystään varmentavilla kysymyksillä. Työntekijöitä kiinnosti, onko uutta mallia testattu muualla vai ovatko he ensimmäisiä. He olisivat halunneet päästä myös testaamaan uutta

mallia käytännössä, jotta uuden oppiminen olisi helpottunut. Työntekijät kokivat uudessa mallissa parhaaksi uudistukseksi sen, että uutuudet saadaan hyllyyn nopeam- malla aikataululla kuin ennen. Kokonaisuudessaan työntekijät kertoivat koulutustilai- suudessa ottavansa uuden mallin avoimin mielin vastaan, ja heitä kiinnosti, paljonko oma työ tulee muuttumaan käytännössä.

Yksikkö 2

Yksikkö 2:ssa koulutustilaisuus oli keskusteleva ja pohtiva. Koulutustilaisuudessa oli paikalla esimies ja kaksi saatavuusvastaavaa sekä konttorin asiantuntija. Annettua tukimateriaalia ei käyty kohta kohdalta läpi, koska saatavuusvastaavat olivat tutustu- neet materiaaliin jo etukäteen. Lisäksi he olivat katsoneet myös koulutusvideon ai- emmin. Materiaalia käytiin läpi siinä järjestyksessä kuin hyllykarttojen teko tulee käy- tännössä tapahtumaan. Koulutustilaisuudessa siis tutustuttiin uuden JAKSO- järjestelmän toimintaan sekä Piccolinkin ja Rapsa-raportoinnin uusiin toimintoihin diamateriaalin lomassa.

Esimies kertoi havainnoinnin alussa, että oma opettelu uuteen toimintamalliin on jäänyt vähäiseksi ajanpuutteen vuoksi. Esimies kertoi ensivaikutelmansa uudesta toimintamallista olevan hieman skeptinen, koska hyllykarttojen tekemisessä ei ole ollut aiemmin ongelmaa. Uudet tuotteet on saatu nopeasti hyllyyn myös vanhalla mallilla. Tarkoituksena yksikkö 2:ssa on toteuttaa uutta toimintamallia täysin uu- den mallin mukaisesti. Tätä esimies korostikin toiseen otteeseen koulutustilaisuudes- sa. Esimiehen mielestä rutiinin ja tekemisen kautta voidaan vasta nähdä, kuinka uu- den toimintamallin kanssa käy.

Esimies varmisti useaan otteeseen, että työntekijät ovat ymmärtäneet ja pysyvät mukana. Hän kehotti myös työntekijöitä tutustumaan materiaaliin ja järjestelmään vielä uudelleen.

Työntekijät vaikuttivat siltä, että he olivat perehtyneet asiaan jo hyvin, ja siksi uusi toimintamalli pystyttiin suhteuttamaan jo erittäin hyvin omaan toimintayksikköön.

Työntekijöiden mielestä uusi malli vaikuttaa monimutkaisemmalta kuin ennen. Työntekijät uskoivat myös, että jonkinlaisia ongelmia tai hankaluuksia tulee ilmenemään. Osa uudistuksista koettiin hyvinä ja osa huonompina kuin aiemmin. Alkuvaikutelmana olikin, että uusi malli tuo lisää työtä ja saattaa jopa hidastaa tuotteiden esillepääntä.

Yksikkö 3

Yksikkö 3:sen koulutustilaisuudessa paikalla oli esimies, kolme saatavuusvastaavaa sekä konttorin asiantuntija. Koulutuksen alussa katsottiin yhdessä koulutusvideo, minkä jälkeen esimies kävi läpi jaksonvaihteen diaesityksen. Saatavuusvastaaville oli jaettu etukäteen jaksonvaihteen diaesitys, FAQ sekä myymälän pikaohje jaksonvaihteseen. Saatavuusvastaavat esittivät kysymyksiä esimiehelle ja konttorin asiantuntijalle varmistaakseen ymmärryksensä. Koulutustilaisuudessa tarkasteltiin JAKSO-järjestelmän toimintaa, Rapsa-raportointia sekä Piccolinkin uusia toimintoja. Koulutuksessa pohdittiin paljon asioita yhdessä ja ihmeteltiin uutta mallia. Esimies varmisti myös moneen otteeseen, että työntekijät ovat ymmärtäneet koulutettavan asian.

Esimes kertoi perehdyttämisen lomassa, että hänen oma perehtymisensä uuteen jaksonvaihteen malliin oli ollut vähäistä. Esimes kertoi myös, että asian opettaminen eteenpäin oli haastavaa, koska asiaa ei ole voinut testata käytännössä. Uusi toimintamalli aiheutti epäilystä. Esimiehen mielestä uusi jaksonvaihteen malli on orjallinen systeemi, sillä toteutuksen epäonnistuessa mennään todella mönkään. Esimes uskoi myös, että uusi malli tulee kuluttamaan alussa paljon aikaa, mutta kun uusi malli opitaan, se tulee tehostamaan työskentelyä.

Työntekijät varmistivat omaa ymmärrystään tekemällä kysymyksiä. Työntekijöitä mietitytti se, miten hyllykarttojen tekemiseen on tulevaisuudessa aikaa, kun se on nykyäänkin ongelma. Uudessa mallissa herätti myös paljon pohdintaa sen toteutus käytännössä.

Ongelmakohtaksi yksikkö 3:ssa nousi työvuorosuunnittelun tärkeys uudessa toimintamallissa. Kun koulutustilaisuudessa tarkasteltiin uutta JAKSO-järjestelmää, esimies ehdotti, että esillepanopäiväksi laitetaan jaksonvaihteen viimeinen päivä. Kartat kuitenkin toteutetaan aiemmin silloin, kun ehditään. Työntekijät kuitenkin ymmärsivät, että tällaisella sooloilulla hyllyt ovat tyhjästä jopa kaksi viikkoa, jos kartat toteutetaan jo etukäteen, ja uutuudet saapuvat myymälään vasta silloin, kun toteutuspäivä on ilmoitettu JAKSO-järjestelmään. Tällöin työvuorosuunnittelusta saatava hyöty jää pois.

Yksikkö 4

Yksikkö 4:ssä koulutus aloitettiin katsomalla koulutusvideo, minkä jälkeen esimies kävi läpi diaesitystä uudesta jaksonvaihteesta. Paikalla koulutuksessa olivat esimies, kolme saatavuusvastaavaa sekä konttorin asiantuntija. Koulutuksessa tutustuttiin yhdessä myös JAKSO-järjestelmän toimintaan sekä tutkittiin Rapsa-raportointijärjestelmästä jaksonvaihteen tarkistusraporttia.

Esimies perusteli uuden toimintamallin hyödyt vertaamalla uutta mallia vanhaan malliin ja kertoi sen helpottavan työn määrää. Hyödyiksi esimies luettelee myös sen, että uutuudet tulevat varmasti myymälään sekä nopeammin kuin ennen. Havainnoinnissa nousi esille se, että hyllykartat on saatu tehtyä aika hyvin aiemminkin ja tulevaisuudessa ne pyritään tekemään heti.

Jaksonvaihteen materiaali oli ollut työntekijöillä luettavissa etukäteen. Työntekijät olivat tyytyväisiä siihen, että uutuudet tulevat nopeammin hyllyyn, ja siihen, että aikaa säästyy siinä, ettei uutuuksia tarvitse enää näppäillä järjestelmään. Työntekijöitä jäi mietityttämään uutuuksien saapuminen myymälään, sillä heille tuli sellainen mielikuva, että ne saapuvat muun kuorman seassa tiputellen, jolloin aikaa kuluu niiden seulomiseen muiden tavaroiden joukosta. Uuteen toimintamalliin työntekijät suhtautuivat kuitenkin positiivisesti, ja se ei aiheuta heille etukäteisstressiä. He myös uskoivat sen toimintaan käytännössä.

Koulutustilaisuudessa tukimateriaalina oleva diaesitys käytiin todella tarkasti lävitse. Rajallisen ajan vuoksi konttorin asiantuntija kehottikin käymään diaesitystä nopeammalla tahdilla lävitse, jotta kaikki tärkeät kohdat ehditään katsomaan yhdessä. Konttorin asiantuntija avustikin esimiestä korostamalla muutoksen tärkeimpiä kohtia ja kehotti katsomaan koulutusvideon myöhemmin, jos hankaluuksia ilmenee. Esimies kertoikin, että he aikoivat käyttää materiaalia myöhemmin työskentelyn tukena.

Yksikkö 5

Yksikkö 5:sen esimies perusteli uuden toimintamallin hyödyt heti koulutuksen alussa kertomalla, että työnkuva hyllyjen välissä ei tule muuttumaan radikaalisti. Helpotusta entiseen työmalliin saadaan, kun maksimimääriä ei tarvitse enää syöttää koneelle, vaan ne ovat siellä automaattisesti. Hyödyksi esimies mainitsi myös suunnitelmallisuuden työvuoroissa, jolloin esimiehellä on mahdollisuus varautua paremmin hyllykarttapäiviin ja loma-ajat ovat paremmin suunniteltavissa. Esimiehellä kertoi työntekijöilleen uskovansa uuden mallin toimintaan, mutta mahdollisia kompastuskiviä voitulla alussa. Hän ei kuitenkaan usko, että niitä ilmenisi normaalia enempää.

Esimies oli antanut työntekijöille mahdollisuuden tutustua materiaaliin aiemmin. Koulutusmateriaaliin kuuluva video oli pyörinyt kahvihuoneen televisiossa jo etukäteen. Myös muu materiaali oli ollut saatavuusvastaavilla luettavissa. Esimies ja yksi saatavuusvastaavista oli tutustunut myös JAKSO-järjestelmään etukäteen, jolloin esimies oli myös määrittänyt hyllykarttojen toteutuspäivät. Tilausjärjestelmä Rapsan ja sen toimintoihin oli myös tutustuttu ja jo etukäteen.

Varsinaisessa koulutuksessa jaksonvaihteen diaesitys tarkasteltiin yhdessä läpi esimiesvetoisesti. Vaikka video oli ollut katsottavissa etukäteen, se katsottiin vielä yhdessä uudestaan. Koulutuksesta pystyi havainnoimaan sen, että etukäteistutustumisen avulla koulutuksessa päästiin jo syvällisempään pohdintaan. Myös uudesta mallista saatavat käytännön hyödyt olivat jo selkeät työntekijöille, kun mallia oli pystytty pohtimaan jo etukäteen. Työntekijät uskoivat myös, että uusi malli tulee toimimaan.

Työntekijät esittivät myös kysymyksiä heitä askarruttavista käytännön asioista, jotka voisivat mahdollisesti vaikeuttaa työtä.

Yksikkö 5:n esimies esitti myös mielenkiintoisen näkökulman uuteen toimintamalliin. Tarkoituksena uudessa mallissa on terävöittää saatavuusvastaavien roolia, jolloin hyllykartat kuuluvat ainoastaan saatavuusvastaaville. Yksikön esimiehellä on tarkoituksena opettaa malli ensin kunnolla saatavuusvastaaville, minkä jälkeen malli opetetaan myös osalle muista työntekijöistä. Tämän toiminnan avulla esimies aikoo varmistaa, että hyllykartat tulevat tehdyksi myös saatavuusvastaavien loman aikana sekä mahdollisten yllättävien sairastumisien aikana.

Yksikkö 6

Yksikössä käytiin läpi jaksonvaihteen diaesitys esimiehen johdolla, mutta apua tarvittiin myös konttorin asiantuntijalta, joka avasi diojen merkitystä tarkemmin. Palaverissa tutustuttiin JAKSO-järjestelmään konttorin asiantuntijan avulla. Lisäksi yksikön esimiehen varaesimies oli perehtynyt järjestelmään tarkemmin etukäteen. Läpi käytiin myös Rapsa-raportoinnin tarkistusraportti, johon varaesimies oli tutustunut aiemmin.

Työntekijöille oli jaettu etukäteen diaesitys, myymälän pikaohje sekä FAQ. Työntekijät kysyivät tarkentavia kysymyksiä. Vaikutelmaksi koulutuksesta jäi se, että asia opetellaan käytännön kautta, sitten kun aihe tulee ajankohtaiseksi. Vielä koulutustilaisuudessa uutta mallia ei suhteutettu kyseisen yksikön omaan toimintaan ja pohdittu sen vaikutuksia työhön. Havainnointiyksikön esimies kertoikin tilaisuudessa, että on perehtynyt materiaaliin pariin otteeseen, mutta asiaan syventyminen on jäänyt vähäiseksi.

6.2 Esimiesten näkemykset koulutuksesta

Esimiesten haastattelu ajoitettiin kolmanteen jaksonvaihteeseen. Jos haastattelu olisi sijoitettu ensimmäiseen jaksonvaihteeseen, tulokset olisivat voineet vääristyä. Vääristyminen olisi johtunut siitä, että malli on uusi, ja sitä toteutetaan käytännössä ensimmäistä kertaa. Myöhemmän ajankohtana myös esimiehillä on laajempi kuva uuden toimintamallin käytöstä käytännössä ja mallin hyödyt ja mahdolliset ongelmat kohdat näkyvät selkeämmin.

Esimiesten haastattelupohja rakennettiin niin, että esimiehen kanta kouluttamiseen saataisiin esille. Haastattelussa haluttiin selvittää esimiehen mielipide hänen omasta koulutuksesta, kouluttamismateriaalista sekä hänen ajankäytöstään koskien uutta toimintamallia. Tarkoituksena oli myös selvittää, kuinka uusi toimintamalli on otettu vastaan yksiköissä, ja kuinka malli on käytännössä toiminut.

Havainnointien kautta ilmeni, että yksiköiden välillä on ollut eroja siinä, miten hyllykartat on pystytty ennen uutta mallia toteuttamaan. Tästä johtuen esimiesten haastattelussa tuli selvittää syyt siihen, miksi joissain yksiköissä hyllykartat on pystytty toteuttamaan aikataulussa, ja osassa ne ovat jääneet tekemättä.

Yksikkö 1

Yksikkö 1:sen esimies oli sitä mieltä, että hänen oma koulutuksensa jaksonvaihteeseen oli melko riittävä. Esimies kertoi, että monet asiat selkiytyivät vasta, kun toimintamallia toteutti käytännössä. Kaikki asiat eivät olleet selkeitä pelkän koulutuksen avulla, vaan vasta käytännön kautta toimintamalliin pääsi kiinni kunnolla. Esimiehen mukaan koulutusmateriaalissa oli kaikki tarvittava, mutta asian sai sisällettyä vasta käytännön kautta. Materiaali on ollut myös mallin toteutuksen aikana hyödyllinen, sillä siitä on voinut tarkastaa askarruttavia asioita. Esimiehen mielestä hänellä oli tarpeeksi aikaa perehtyä uuteen toimintamalliin. Työntekijät eivät olleet perehtyneet uuteen toimintamalliin ennen koulutusta.

Kun kysyttiin, miten uusi toimintamalli on onnistunut, esimies kertoi, että mallissa on vielä haasteita. Yksi käytännön ongelma on se, että hyllykarttojen toteutusaikaväli on uudessa mallissa pienempi kuin ennen. Hyllykarttoja ei pystytä tulostamaan, kun vasta jaksonvaihteen päivänä. Ennen ne pystyttiin tulostamaan aiemmin, jolloin niitä pystyttiin toteuttamaan jo aiemmin. Esimies kertoi, että aikaväli on nyt liian tiivis ja että ajallisesti karttoja on mahdotonta toteuttaa niin lyhyellä aikavälillä. Esimiehen mukaan tämä johtuu siitä, että kyseinen yksikkö on kokoluokaltaan pieni S-market, jossa on myös vähemmän työntekijöitä, ja aika menee perustyötehtävien hoitamiseen. Tästä johtuen kaikkia hyllykarttoja ei ole pystytty toteuttamaan oikealla aikavälillä. Tämä johtaa myös siihen, että uutuudet eivät ole hyllyssä mahdollisimman tehokkaasti, vaan ne jäävät varastoon odottamaan. Haastetta ovat aiheuttaneet myös kaikki arkipyhät, kuten pääsiäinen, vappu sekä helatorstai, jotka ovat osuneet jaksonvaihteeseen. Arkipyhät aiheuttavat muutoksia tilaamisessa ja vähentävät mahdollisia hyllykartan toteutuspäiviä, kun kauppa on kiinni.

Toiseksi käytännön ongelmaksi esimies mainitsi sen, että hyllykarttojen tekopäivä on täysin muistin varassa. Hän kertoi, että yhdessä jaksonvaihteessa hän unohti merkata kartantekopäivän, jolloin järjestelmä automaattisesti tilaa kaiken kerralla ja uutuudet saapuvat myymälään yhtenä toimituspäivänä.

Kolmantena ongelmana, joka ilmeni käytännön kautta, oli se, että saapuneet uutuudet eivät olleet kirjautuneet järjestelmään. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että järjestelmä luulee, että hylly on tyhjänä, vaikka siellä on jo tavaraa. Tästä johtuen järjestelmä tilaa lisää tuotetta. Yksikkö 1:ssä tavaraa tuli siis tuplana järjestelmävirheestä johtuen. Syytä sille, miksi järjestelmä näin toimi, ei saatu esimiehen mukaan selville.

Esimiehen mukaan uudessa toimintamallissa on vielä kehitettävää. Kehityskohteeksi esimies nimeää tuoretuotteiden hyllykartat. Hyllykartat ovat tällä hetkellä yleiskarttoja, joten niitä tulee soveltaa oman toimipaikan hyllyihin sopiviksi. Kartat tulisi siis saada omaan toimipaikkaan räätälöidyiksi. Yleiskartasta johtuen uutuudet on tuote-

tuotteiden kohdalla laitettava järjestelmään käsin. Tuoretuotteissa ongelmana on myös järjestelmän automaattinen menekin arvio. Tilauspiste on uutuuksien kohdalla liian pieni, eli hyllyt ovat usein tyhjinä, ennen kuin järjestelmä tilaa tuotetta lisää. Tämä aiheuttaa toimipaikkaan lisätyötä, kun tuotteiden menekkiä on lisättävä itse ja tuotteiden määriä tulee seurata tarkasti.

Työntekijät eivät ole aiheuttaneet vastarintaa uuden toimintamallin kohdalla, vaan ovat olleet mukana toteuttamassa sitä. Esimies kertoi, että työntekijät ovat maininneet mallin hyväksi puoliksi sen, että tuotteita ei tarvitse enää perustaa järjestelmään eikä tarvitse miettiä tuotteiden maksimimääriä, kun ne ovat automaattisesti järjestelmässä. Työntekijöiltä ei ole myöskään tullut paljoa kysymyksiä liittyen uuteen malliin.

Esimiehellä ei ollut parannusehdotuksia koko projektiin, mutta hän osasi nimetä kohtia, joissa yksikön pitäisi parantaa toimintaansa. Uuden toimintamallin alussa tapahtuneen hyllykarttamerkkauspäivän unohduksesta oppineena esimies kertoi, että JAKSO-järjestelmässä pitäisi käydä useammin seuraamassa karttojen tilannetta ja toteutuspäiviä. Hänen mielestään tämäkin unohdus johtui täysin rutiinin puutteesta. Esimiehen mukaan uusi toimintamalli toimisi parhaalla mahdollisella tavalla, jos kaikki kartat saataisiin tehtyä ajallaan. Tähän kuitenkin tuovat haasteita tuntien järjestely sekä työntekijöiden työtuntien leikkaaminen. Esimiestä arveluttaakin se, kuinka hyllykarttojen toteutuksen käy, kun tunteja leikataan edelleen.

Kun hyllykartta kuitataan tehdyksi uudessa toimintajärjestelmässä, järjestelmä aloittaa tuotteiden automaattitilaamisen. Esimies kertoi, että kuittauksen jälkeisessä kuormassa tulee paljon tavaraa kuitattuun hyllyyn. Tämän alkutankkauksen jälkeen hyllyt ovat entistä täydempiä, niin kuin uudessa toimintamallissa olikin tarkoitus. Joskus tavaraa tulee niin paljon, että kaikki ei mahdu hyllyyn, vaan osa on vietävä takaisin varastoon. Esimiehen mukaan myös ennen on jouduttu viemään tavaraa varastoon, joten tämä ongelma ei ole poistunut uuden toimintamallin avulla. Hän

kuitenkin kertoi, että alkutankkauksen myötä tulevat isot kuormat vaikuttavat siten, että seuraava kuorma on pienempi.

Yksikkö 2

Kun esimieheltä kysyttiin, oliko hänen koulutuksensa aiheeseen riittävä, hän kertoi, että lisää koulutusta olisi tarvittu. Esimies kertoi, että heidät koulutettiin uuteen jaksonvaihteen malliin esittämällä koulutusvideo muun aiheen koulutuksen yhteydessä. Tämän jälkeen esimiehille jaettiin koulutuspaketti, jolla heidän tulisi kouluttaa työntekijät. Esimiehen mukaan koulutusmateriaali oli riittävä, mutta se olisi voinut olla yksinkertaisempi. Oma perehtyminen aiheeseen oli jäänyt esimiehen mielestä vähäiseksi, koska aikaa ei jää lukemiseen ja perehtymiseen tavallisten töiden ohella.

Yksikön työntekijät olivat perehtyneet uuteen toimintamalliin ennen varsinaista koulutusta. He olivat katsoneet videon, ja materiaali oli ollut heillä luettavissa. Saatavuusvastaavat ovat toteuttaneet uutta mallia ohjeiden mukaisesti eikä vastarintaa ole ilmennyt. Esimies kertoi saatavuusvastaavien olevan hyvin omatoimisia uuden toimintamallin kanssa.

Uuden toimintamallin toteuttamisessa yksikkö 2:ssä alku oli hieman takkuista. Epävarmuutta oli siitä, milloin tavarat tulevat ja milloin ne tulee kuitata. Esimiehen mukaan tällä hetkellä toteutus sujuu jo paremmin. Kehittämisen kohteena olisi hyllykarttoihin käytettävä aika. Aikaa tarvittaisiin lisää, jotta kartat saataisiin toteutettua kunnolla. Tällä hetkellä karttoja toteutetaan pätkissä, kun ehditään. Esimies kertoi, että toteutuspäiviä on turha merkata työvuoroihin, kun niitä ei ehditä normaalisti työltä kuitenkaan toteuttamaan. Hyllykartoille annettu aikamääre 30 minuuttia per moduuli ei esimiehen mukaan ole realistinen. Esimiehen mukaan myös karttojen tekeminen on jatkumo, kun karttoja pitäisi olla tekemässä kokoajan. Yksikkö 2:n esimies olikin huolissaan siitä, että koska tunteja vähennetään entisestään, mistä aika hyllykarttojen tekemiseen varsikaan silloin löydetään.

Esimiehen mukaan uusi malli työllistää saatavuusvastaavia enemmän, kun käydään kuittaamassa tietokoneelle ja tekemässä tarkistuksia. Esimiehen mielestä uusi malli onkin aiheuttanut enemmän sekamelskaa. Hänen mielestään uudesta mallista saatava ajallinen hyöty on vielä suuri kysymysmerkki, koska heillä hyllykartat saatiin ennen toteutettua paremmin. Ennen hyllykartat saatiin toteutettua helpommin, kun ei ollut niin tiukkaa aikataulua. Yksikkö on saanut siis ennenkin toteutettua hyllykartat tehokkaasti, koska heillä on paljon harjoittelijoita, mikä johtuu pitkälti yksikön keskeisestä sijainnista. Hyllykarttojen tekemiseen ei ole varattu ennen aikaa, mutta ne on toteutettu muun työn ohessa, kun aika on antanut myöten.

Uudessa mallissa on koettu hyväksi yksikkökohtaiset kartat, joissa maksimimäärät ovat oikein, ja tuotteet on helppo sijoittaa hyllyyn. Tuoretuotteissa ei ole omakohtaisia karttoja, ja ne onkin toteutettu melko nopealla aikataululla ja soveltamalla. Toiseksi hyväksi ominaisuudeksi on koettu uutuuksien automaattinen saapuminen myymälään.

Yksikkö 3

Yksikkö 3:ssä hyllykartat on ennen saatu tehtyä, mutta ne on tehty väkisin. Esimies kertoi, että hän on mennyt korvaamaan muita työntekijöitä, jotta saatavuusvastaavat ovat päässeet tekemään hyllykarttoja. Esimiehen mukaan käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimiehen on jatkettava omaa päiväänsä, koska hän joutuu korvaamaan muita ja hänen on tehtävä omat työnsä myöhemmin.

Omasta koulutuksestaan esimies kertoi, ettei se ollut todellakaan riittävä. Hänen mukaansa esimiehet kouluttivat asiaa, jota heille itsellekään ei ollut koulutettu kunnolla. Hänen mielestään asian opettaminen eteenpäin oli vaikeaa, kun itsellä ei ollut osaamista ja kokemusta asiasta.

Kun esimieheltä kysyttiin, antoiko materiaali kaiken tarvittavan tiedon vai olisiko jostain tarvinnut lisää, hänen mielestään jonkun olisi pitänyt opettaa asia päälliköille kunnolla. Materiaali jäi myös hänen mielestään vajaaksi, sillä yksikön on täytynyt

soitella apua konttorilta jälkikäteen. Esimies jäi kaipaamaan myös käytännön oppia koulutuksesta, sillä hän oppii tekemisen kautta.

Esimies kertoo, että hänellä ei ollut tarpeeksi aikaa perehtyä uuteen jaksonvaihteen malliin ennen saatavuusvastaaviensa kouluttamista. Kun esimieheltä kysyttiin, minkä vuoksi hän ei ehtinyt perehtymään tarkemmin aiheeseen, hän kertoi syyksi ajanpuutteen. Koulutuksen aikaan myymälässä oli työntekijöillä talvilomia ja myymäläkohtaista kiirettä.

Esimies oli jakanut saatavuusvastaavilleen koulutuspaketin kaksi päivää ennen koulutusta, mutta hänellä ei ollut tietoa, olivatko työntekijät perehtyneet aiheeseen ennen koulutusta. Esimiehen mukaan saatavuusvastaavat ovat olleet mukana toteuttamassa uutta mallia, koska heillä ei ole ollut muuta vaihtoehtoa. Toimintamalli on herättänyt myös paljon kysymyksiä saatavuusvastaavilta, ja ongelmakohtia on selvitettykin konttorilta. Myös konttorin asiantuntija on vierailut myymälässä selvittämässä ongelmakohtaa.

Yksikkö 3:ssä hyllykartat on saatu toteutettua uuden mallin mukaan. Uusi malli ei ole kuitenkaan nopeuttanut hyllykarttojen toteuttamista millään lailla, sillä siinä on vielä paljon tarkentamista ja tarkistamista esimiehen mukaan. Esimies uskookin, että toimintamalli ei ole lähtenyt toimimaan niin hienosti kuin piti.

Käytännön ongelmia esimiehen mukaan aiheuttavat tuotteiden taustatiedot ja järjestelmävirheet. Ongelmakohtana oli ollut se, että hyllyt oli toteutettu hyllykarttojen mukaisesti, mutta maksimimäärät olivat olleet väärin. Mahdollisesti myös tuotekoot olivat järjestelmässä väärin. Tämä on aiheuttanut sen, että hyllykartan tekemisessä menee huomattavasti kauemmin kuin pitäisi. Yksikössä ovat miltei kaikki teollisen tavarapuolen hyllykartat omakohtaisia TIKKA-karttoja, mutta silti niiden maksimimäärät ovat olleet väärin.

Ongelmakohtaksi esimies kertoo myös JAKSO-järjestelmän, joka on hänen mielestään hidas ja kankea. Järjestelmässä olisi esimiehen mukaan kehitettävää, sillä se ei ole käyttäjäystävällinen. Tällä hetkellä esimies kokeekin järjestelmän olevan hidaste ja este toimintamallin jouhevalle toimimiselle. Varsinkin järjestelmän kalenterissa on kankeutta ja hyllykarttojen tekopäivien merkkaukseen kuluu paljon esimiehen aikaa. Hyllykarttojen toteutuspäivien suunnittelua ovat vaikeuttaneet myös kevään arkipyhät, jolloin kauppa on kiinni. Esimies kertoi, että päivää ennen pyhää ja sen jälkeistä päivää ei voi valita hyllykartan toteutuspäiväksi, koska myymälässä on silloin muutenkin hyvin kiireistä.

Yksikössä on koettu, että uusi toimintamalli aiheuttaa paljon juoksemista myymälän ja tietokoneen välillä. Toimintamallissa on paljon välivaiheita tietokoneella, kuten hyllykarttojen tekopäivien suunnittelu, hyllykarttojenteko kuittaus sekä tarkistusraportti. Hyväksi ominaisuudeksi uudessa toimintamallissa esimies mainitsee sen, että uutuudet ovat automaattisesti varastossa hyllykartan tekopäivänä. Hän myös uskoi, että kun tyhmit viat ja järjestelmän hitaus saadaan pois, toimintamalli toimii paremmin.

Parannus- ja kehityskohteeksi esimiehen mielestä nousee koulutus. Hänen mielestään konttorin asiantuntijoidenkin olisi pitänyt olla paremmin koulutettuja, jolloin myös esimiesten koulutus ja toimintamallin sujuvuus olisi ollut paremmalla tasolla. Myös jälkikäteen annetut palautteet konttorille uudesta järjestelmästä on hieman kyseenalaistettu ja yksikölle on kerrottu, että järjestelmä toimii, vaikka se käytännössä yksikön mielestä ei toimi. Yksikön pyytäessä apua järjestelmän kanssa heille on tullut jopa sellainen tunne, että heitä pidetään tyhminä, kun järjestelmän käyttö ei ole onnistunut. Esimies olikin sitä mieltä, että kun uusia järjestelmiä otetaan käyttöön, käyttäjien näkökulma pitää ottaa huomioon ja pyrkiä tekemään parannuksia sen mukaisesti.

Yksikkö 4

Esimiehen mukaan materiaalipaketti uuteen jaksonvaihteeseen oli riittävä. Omaan koulutukseensa esimies olisi kuitenkin kaivannut kertausta. Hänen mukaansa asiaa oli paljon, ja käytännön toteutuksen kautta on ilmennyt muutamia epäselvyyksiä, joiden selvittämiseksi pieni kertaus ei olisi pahitteeksi. Jopa puolen tunnin pikakertaus riittäisi selvittämään epäkohdat, jolloin mallin toteuttamisesta tulisi jouhevaa. Esimiehen tarkoituksena olikin pyytää konttorin asiantuntija paikalle pikakertausta varten. Esimiehen mukaan hänellä ei ollut tarpeeksi aikaa perehtyä uuteen toimintamalliin, minkä vuoksi tietämys aiheesta jäi hieman hataralle pohjalle.

Yksikön saatavuusvastaavat olivat saaneet tehtäväksi lukea perehdytyspaketin viikonloppuna ennen koulutusta, koska tavallisena työpäivänä ei jää aikaa lukemiselle. Henkilökunta on ollut myös hyvin mukana toteuttamassa uutta toimintamallia, ja vastarintaa ei ole esiintynyt.

Esimies kertoo, että uusi toimintamalli on lähtenyt käyntiin ihan mukavasti. Kaikki hyllykarttojen toteutuspäivät on merkattu JAKSO-järjestelmään, ja kaikki kartat on toteutettu. Kartat on myös kuitattu toteutetuiksi. Yksikössä ei ole kuitenkaan selvitty ilman pieniä alkukommelluksia. Yhtenä kommelluksena oli se, että tilaus ei käynnistynyt. Saatavuusvastaavien ja esimiehenkin puolesta on herännyt kysymyksiä. Esimiestä mietitytti, minkä perusteella tuotteiden hyllytila on määritetty yleiskarttoihin.

Hyväksi asiaksi uudessa toimintamallissa on todettu se, että uutuudet saapuvat myymälään nopeammalla tahdilla. Hyvänä puolena on myös se, että tuotteet saapuvat myymälään automaattisesti esillepanopäivänä. Ennen ne ovat saattaneet jäädä jopa pois, koska ne olivat muistin varassa. Esimiehen mukaan myös mallin suunnitelmallisuus on hyvä, koska kartoille on varattu aikaa ja tekeminen on määrämuotoista. Uuden mallin myötä hyllykarttojen tekoa ei vältellä, vaikka olisi sairauslomia. Sairauslomien sattuessa esillepanopäivälle esimies hankkii myymälään korvaajan omas- ta porukasta, toimeksiantajan sisäisestä järjestelmästä tai henkilöstövuokrafirmasta.

Hyllykartat on saatu toteutettua aiemminkin yksikössä. Esillepanoa varten oli varattu aikaa samalla periaatteella kuin uudessakin mallissa. Esillepanojen teosta oli myös pidetty kiinni, jotta ne saatiin tehtyä.

Parannettavaa esimiehen mukaan olisi hyllykarttojen osalta. Monet hyllykartat ovat yleiskarttoja, jolloin ne ovat vain suuntaa-antavia. Tämä aiheuttaa paljon soveltamista, ja esillepano ei ole niin tehokasta. Tärkeintä on kuitenkin saada uutuudet hyllyyn mahdollisimman nopeasti. Uusi jaksonvaihteen toimintamalli toimiikin esimiehen mukaan parhaiten vasta, kun kaikki kartat ovat tikkakarttoja.

Esimiehen mukaan positiivinen muutos oli myös se, että uudesta toimintamallista tiedotettiin hyvin etukäteen. Monesti uudet toimintamallit ovat tulleet kiireellä ja perehtymiseen ei ole jäänyt aikaa. Ennen myös monet uudet järjestelmät ja toimintamallit otettiin käyttöön ja asia koulutettiin esimiehille vasta myöhemmin. Uuden toimintamallin koulutuksen kokonaisuuden esimies näki positiivisena muutoksena entiseen, vaikka korostikin monesti, että kertaus uudesta aiheesta ei olisi pahitteeksi. Koulutusvideo oli esimiehen mukaan myös erittäin hyvä. Se oli toteutettu rennolla meiningillä ja se oli opettavainen.

Yksikkö 5

Yksikkö 5:sen esimiehen mukaan hyllykarttojen toteuttaminen on ennen sujunut huonosti. Hänen mielestään syy siihen on ollut se, että hyllykarttojen toteuttamiseen ei ole ollut selkeää ja toimivaa systeemiä. Oman yksikkönsä kannalta esimies kertoo, että yksikössä on ollut aina ongelmana hyllykarttojen toteutus, vaikka esimiehet ovat muuttuneet. Hän kertoo myös, että hyllykartat on toteutettu, jos niille on jäänyt aikaa. Tämä on taas tuottanut paineita esimiehelle ja työntekijöille.

Esimiehen mukaan hänen oma koulutuksensa uuteen jaksonvaihteen malliin oli riittävä. Kuitenkin hän olisi kaivannut lisätietoa ja oppia JAKSO-järjestelmän käytöstä. Häntä jäi arveluttamaan, milloin esillepanopäivät merkataan järjestelmään, mistä hän saa raportin ja mistä näkee merkatut esillepanopäivät.

Aikaa uuteen toimintamalliin perehtymiseen oli esimiehen mukaan tarpeeksi. Hänen mielestään tieto uudesta toimintamallista tuli tarpeeksi ajoissa. Myös myymälässä työskennelleiden harjoittelijoiden ansiosta esimiehelle oli jäänyt aikaa olla toimistossa ja perehtyä aiheeseen.

Yksikkö 5:sen esimies on ollut todella tyytyväinen uuteen toimintamalliin, ja hänellä onkin tunne, että kaikki meni hyvin. Omalta kannaltaan hän on pettynyt oman yksikönsä kuittausprosenttiin, koska kuittauksia ei oltu tehty heti esillepanon jälkeen. Hänen mielestään onkin hyvä asia, että esillepanojen kuittauksia seurataan, jolloin kaikki jaksonvaihteen vaiheet tulee tehtyä heti.

Esimies oli antanut saatavuusvastaavilleen materiaalia uudesta jaksonvaihteesta ennen varsinaista koulutusta. Koulutusmateriaaliin kuuluva opetusvideo oli pyörinyt kahvihuoneen televisiossa, ja muu materiaali oli jaettu etukäteen luettavaksi saatavuusvastaaville. Saatavuusvastaavat ovat olleet hyvin mukana uuden jaksonvaihteen mallin toteuttamisessa eikä muutosvastarintaa ole havaittu.

Hyvänä asiana uudessa toimintamallissa on havaittu selkeät aikataulutavoitteet. Myös toimintamallin tuoma suunnitelmallisuus on toiminut hyvin. Esimies kertookin, että asiat joita seurataan, pyrkivät muuttumaan. Uusi toimintamalli on vaikuttanut myös myyntiin, sillä keksihyllyn uuden esillepanokartan myötä myös keksien myynti on noussut. Esimiehen mukaan koulutusmateriaalina ollut video oli hyvä tapa kouluttaa työntekijöitä ja hän toivoikin, että jatkossa, jos uutta asiaa tulee, koulutuksen tukena olisi video.

Hieman ongelmia ja kehitettävää uudessa toimintamallissa on järjestelmän kohdalla. Jo aiemmin mainittujen JAKSO-toimintojen suhteen esimies olisi kaivannut lisätietoa. Esimies haluaisi saada myös raportin markatuista esillepanopäivistä. Myös muistutus JAKSO-aikatauluista ei olisi pahitteeksi.

Yksikkö 5:sen esimies on opettanut uuden jaksonvaihteen mallin saatavuusvastaavien lisäksi myös muutamalle muulle työntekijälle, kuten hän jo koulutustilaisuudessa kertoi tekevänsä. Nämä työntekijät ovat toteuttaneet esillepanoa teollisen tavaran hyllykartoissa, ja minkäänlaista ongelmaa ei ole syntynyt. Tämän kautta muut työntekijät ovat saaneet uutta sisältöä työhönsä.

Yksikkö 6

Yksikkö 6:sen kohdalla hyllykartoille ei ole ennen varattu aikaa, vaan ne on toteutettu silloin, kun on ehditty. Toteuttaminen ei ole ollut systemaattista, ja jotkut kartat ovat jääneet tekemättä tai niiden tekoa on sovellettu.

Esimiehen mukaan hänen oma koulutuksensa uuteen jaksonvaihteen malliin oli varmaankin riittävä. Hänen mielestään materiaali oli hyvää, sitä oli paljon ja riittävästi, eikä sitä olisi tarvinnut enempää. Aikaa perehtyä uuteen malliin esimiehellä oli tarpeeksi. Hän kuitenkin kertoi, että toimipaikan suuruuden vuoksi vastuu uudesta mallista on enemmän saatavuusvastaavilla. Esimies kertoikin jakaneensa vastuuta uuden toimintamallin opettelusta ja osaamisesta varapäällikkönsä kanssa. Varsinaisessa koulutustilaisuudessa olleen konttorin asiantuntijan apu oli esimiehen mielestä hyvää.

Uusi toimintamalli on esimiehen mukaan toiminut paremmin kuin entinen, ja hän on saanut samaa viestiä saatavuusvastaavilta. Uuden toimintamallin hyödyt korostuvat myymäläkohtaisten hyllykarttojen kohdalla. Esimiehen mukaan saatavuusvastaavat ovat parantaneet tekemistä, ja hyllykartat tulevat tehtyä. Myös esillepanoja koskeva viestintä on parantunut myymälässä, ja asia on nyt paremmin esillä. Tekemisestä on tullut myös entistä systemaattisempaa. Kokonaisuudessaan uusi toimintamalli on parempi kuin ennen, ja se on fiksummin toteutettu.

Esimies on havainnut toimintamallissa myös hieman käytännön ongelmia. Uutuuksiin kohdalla tavarantoimittajilla ei välttämättä ole vielä kyseistä tuotetta, jolloin uutuuDET eivät tule myymälään silloin, kun niiden tulisi olla myymälässä. Tästä aiheutuu

turhaa työtä, ja tuotetta on nollattava jopa viikkoja, ennen kuin tuote tulee. Esimiehen mielestä valikoimaan ei pitäisikään ottaa tuotteita, joita tavarantoimittajalla ei vielä ole. Tämä ongelma tuli esiin kyseisessä yksikössä varsinkin juomien kohdalla.

Saatavuusvastaavat olivat perehtyneet uuteen malliin vaihtelevasti. Esimies oli antanut ohjeistuksen perehtyä materiaaliin etukäteen, mutta kaikki eivät ehtineet tai halunneet perehtyä. Esimiehen mukaan uusi toimintamalli ei ole aiheuttanut muutostarintaa, vaan se on tuonut uutta innostusta asiaa kohtaan. Kysymyksiä uudesta mallista on herännyt jonkin verran, ja saatavuusvastaavat keskustelevat paljon asiasta keskenään.

Uudessa mallissa hyväksi on koettu ajan säästö. Esimies kertoi saaneensa palautetta varaesimieheltään, että yksikkökohtaiset tikkakartat helpottavat työssä. Yleiskarttojen kohdalla taas tilat eivät täsmää yksikön hyllyjen kanssa. Yksikössä onkin tehty muutoksia hyllyjen moduulimääriin, mikä on aiheuttanut ylimääräistä miettimistä.

Esimiehen mukaan kehitettävää olisi vielä hyllykartoissa, jotka tulisi saada myymäläkohtaisiksi. Toisena kehityksen kohteena on aiemmin mainittu ongelma uutuuksien saatavuudessa, eli tavarantoimittajilla tulisi olla tavaraa, jotta turha säätäminen pois-tuisi.

6.3 Työntekijöiden näkemykset koulutuksesta

Kyselytutkimus toteutettiin kysymyslomakkeella, jossa oli valmiit vastausvaihtoehdot, ja vastaajalla oli mahdollisuus kertoa tarkemmin valitusta vastauksesta. Avoimien kohtien avulla oli mahdollista löytää kehityskohtia koulutuksesta sekä mahdollisesti itse toimintamallista. Kyselylomakkeessa oli 11 kysymystä, joiden avulla oli tarkoitus selvittää uuden toimintamallin toimintaa käytännössä.

Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä mieltä saatavuusvastaavat olivat koulutuksestaan. Kyselyn avulla saatiin tietää, onko työskentely tehostunut, onko

aikaa säästynyt, ja mitkä olivat tavoitteena uudessa toimintamallissa. Kyselytutkimuksen tulosten perusteella kaikkia yksiköitä pystytään vertailemaan toisiinsa ja pisteyttämään järjestykseen sen suhteen, mikä yksikkö suoriutui parhaiten uuden jaksonvaihteen mallin toteuttamisessa.

Kyselytutkimus toteutettiin toukokuun 2015 aikana. Kyselylomakkeet toimitettiin esimiesten haastattelun yhteydessä yksikön esimiehelle, joka jakoi kyselylomakkeet saatavuusvastaaville. Vastaajia oli yhteensä 17 kappaletta, ja vastauksia palautettiin 16 eli vastausprosentti oli 94,11 %.

Yksikkö 1

Yksikössä oli kaksi vastaajaa, mutta kyselyyn vastasi vain toinen, joten kyselytutkimuksen tulokset perustuvat vain yhden ihmisen mielipiteeseen.

Työntekijä on kokenut uuden toimintamallin toteuttamisen käytännössä melko haastavaksi, koska oma aika ei riitä perehtymään asiaan täysipainoisesti. Vastaaja on kokenut ilmeisesti joitain ongelmia jaksonvaihteen mallissa. Ongelmana on ollut aika, koska on niin paljon muutakin tekemistä kuin hyllykarttojen tekeminen. Saatavuusvastaava uskoo toimintamallin hyötyjen korostuvan tulevaisuudessa ja perustelee sitä sillä, että toimintamalli tuntuu selkeältä.

Yksikkö 2

Yksikkö 2:sen työntekijät olivat koulutustilaisuudessa sitä mieltä, että uusi toimintamalli tuo heille lisää työtä ja jopa hidastaa tuotteiden esillepanoa. Ennen käytännön kokemusta he olivat myös sitä mieltä, että osa uudistuksista tulee olemaan hyviä ja osa huonompia kuin aiemmin.

Kyselytutkimuksen jälkeen saatavuusvastaavat yksikkö 2:ssä näyttivät olevan edelleen samaa mieltä. Molemmat yksikön vastaajat kokivat, että uusi malli ei ole helpottanut työtä yksikössä. Heidän mielestään aikataulujen määrittäminen ja karttojen kuittaaminen aiheuttavat lisätyötä. Toinen asia, joka vastaajien mielestä aiheuttaa

lisätyötä oli uusien tavaroiden pyöriminen takavarastossa, jos hyllykarttaa ei ehditä tehdä sille määritettynä päivänä. Toisen vastaajan mielestä onkin turhaa määrittää tarkkaa päivää kartan toteutukselle, koska karttoja ei ehdi tehdä niille suunniteltuina päivinä. Kolmas asia, jonka vastaajat kokivat tuovan lisää työtä, on maksimimäärien muuttaminen järjestelmään huonosti liikkuville tuotteille.

Esillepanoaika on pysynyt vastaajien mielestä samana. Muutosta asiaan ei ole tullut, koska vastaaja kertoo yksikön toteuttaneen hyllykartat aina. Myös uutuuksille on aina ollut valmiit paikat. Uudessa mallissa uutuudet saattavat saapua nyt liian aikaisin.

Työskentely ei ole myöskään vastaajien mielestä tehostunut vaan päinvastoin. Vastaajien mielestä työskentelyä on hidastanut uutuuksien saapuminen liian aikaisin, jos karttaa ei ole ehditty toteuttaa. Tavaraa tulee myös liikaa, koska tilausjärjestelmä pumpppaa hyllyt liian täyteen. Esimerkkinä vastaaja käytti hiusvärejä, joita ei tulla ikänä myymään tuollaista määrää, kun edellisetkin poistuvat ovat myymättä. Toinen vastaajista koki, että tietyn päivän määrittäminen esillepanopäiväksi yms. ”turhat hommat” vievät työntekijöiden aikaa.

Molemmat vastaajista kokivat uuden toimintamallin olevan melko helppo, ja sen toteutus käytännössä on ollut melko helppoa tai helppoa. Syy siihen, miksi toinen vastaajista koki toimintamallin helpoksi, on oma perehtyminen aiheeseen etukäteen, joka auttoi ymmärtämisessä. Uudessa toimintamallissa koettiin olevan myös paljon työtä, mutta onneksi melko yksinkertaista. Uusi malli tuo kuitenkin lisää muistettavaa kuittauspäivien ja tekopäivien muodossa. Toimintamallin toteuttaminen käytännössä on ollut myös melko helppoa. Työtä vaikeuttaa vastaajan mielestä uutuuksien liian aikainen saapuminen. Uudessa toimintamallissa on myös enemmän muistettavaa ja työtä, minkä vuoksi kerran kiireessä karttojen kuittaus on jäänyt tekemättä, mutta muuten toimintamalli koettiin helpoksi. Toinen vastaaja kertoi vastauksessaan sisäistäneensä uuden toimintamallin, minkä vuoksi koki sen helpoksi.

Vastaajien mielestä heidän koulutuksensa ei ollut täysin riittävää. Koulutuspaketti koettiin kattavaksi ja selkeäksi muuten, mutta korvaavien koodien kohdalla ei ollut minkäänlaista ohjeistusta, joten he selvittivät asian itse. Toinen vastaaja kertoi avoimessa kohdassa esimiehen koulutuksen olleen hyvää, koska yhdessä opittiin, kun luettiin ja koulutauduttiin. Vastaaja olisi toivonut konttorin päästä parempaa koulutusta kuin pelkän materiaalin ilmestymisen.

Molemmat yksikön vastaajat olivat kohdanneet ongelmia uudessa mallissa. Yhtenä ongelmana oli jo aiemminkin mainittu korvaavien koodien kanssa toimiminen. Toinen ongelma oli myös aiemmin mainittu maksimimäärä. Vastaajien mukaan joidenkin tuotteiden kohdalla maksimimäärät olivat naurettavia ja he uskoivat, että poistuvia tuotteita tuskin ehditään myymään ennen uutuuksia huonosti liikkuvien tuotteiden kohdalla. Vastaajat kertoivat saaneensa apua konttorilta, mutta vastaaminen on ollut joskus todella hidasta, jolloin he ovat selvittäneet ongelman jo omin avuin.

Kun vastaajilta kysyttiin, uskovatko he toimintamallin hyötyjen korostuvat tulevaisuudessa, he vastasivat kyllä ja ei. Molemmat vastaajat uskoivat uuden toimintamallin toimivan sellaisessa yksikössä, joissa hyllykarttojen teon kanssa on ollut ongelmia. Heidän yksikössään kartat on kuitenkin aina tehty, joten heille on koitunut vain lisätyötä.

Yksikkö 3

Yksikkö kolmen työntekijöiden mielestä uusi toimintamalli ei ole helpottanut heidän työtään. Vastauksista ilmeni, että työskentely Piccolinkillä koetaan nykyisin hankalammaksi ja syykoodit lisäävät työtä. Hyllykarttojen toteutuspäiviä ei myöskään pysty aina toteuttamaan suunnitellusti, ja varsinkin liian aikaisin toteutetut kartat aiheuttavat sen, että tavaraa tulee liikaa. Yksi vastaajista olikin kertonut vastauksessaan, että uutuuudet laitetaan hyllyyn heti, vaikka karttaa ei olisi tehty, ettei tuote jää myymättä. Työtä vaikeuttaa myös vastaajan mukaan se, että tilausjärjestelmä tilaa tuotteita yli maksimimäärän, jolloin tavaraa jää varastoon. Lisätyötä tulee myös siitä, kun tuotteiden maksimimäärät tulee tarkastaa, sillä järjestelmän ehdottamat maksimi-

määrät ovat välillä todella suuria. Työtä lisäävät myös yleiskartat, joita yksikössä on suurin osa.

Parannusta ei ole koettu myöskään esillepanoajassa. Kahden vastaajan mielestä se on pysynyt samana kuin ennen, ja yhden mielestä se on huonontunut entisestään. Syy huonontumiseen on vastaajan mielestä siinä, että tavaraa tulee liikaa, jolloin aikaa menee tavaran hyllyyn tunkemiseen sekä kuljettamiseen kaupan ja varaston välillä. Yhden vastaajan mielestä esillepano-aika ei ole muuttunut, koska hyllykartat eivät ole vielä myymäläkohtaisia.

Työskentely ei ole myöskään tehostunut myymälässä. Vastaajat kokivat, että se on pysynyt samana kuin ennen, tai että se on huonontunut entisestä. Syynä tähän on se, että kartan teossa on enemmän tarkistettavaa ja säädettävää kuin ennen, koska maksimimäärät voivat olla liian suuria. Tavaraa tulee myös liikaa, mikä hidastaa hyllytystä ja vaikeuttaa tavarapelin hallintaa. Ongelmana on myös se, että jos hyllykarttaa ei ole toteutettu, kun uutuudet tulevat, ne pitää säilöä varastoon. Tehostumista esittää myös se, että kartat eivät ole myymäläkohtaisia.

Kaksi vastaajista koki uuden toimintamallin melko haastavaksi ja yksi melko helpoksi. Vastaajat kokivat uuden toimintamallin melko haastavaksi, koska he eivät saaneet tarpeeksi tietoa etukäteen siitä, mikä tulee muuttumaan, ja koska asiaa tuli paljon.

Kaikki yksikön vastaavat kokivat, että koulutuksesta jäi uupumaan jotain. Ongelmana oli se, että koulutuksessa heräsi paljon kysymyksiä, joihin ei ollut selkeitä vastauksia, ja että vastauksia ei saatu. Yhden vastaajan mielestä myös kouluttajilla oli paljon epäselviä kohtia, joihin ei saatu selvyyttä. Toinen vastaajan mielestä käytännön kokemattomuus kaikilla aiheutti paljon kysymyksiä ja täytyi odotella, että toimintamallia ja ohjeistusta pääsi kokeilemaan ja testaamaan käytännössä.

Kaksi yksikön vastaajaa koki, että toimintamallin toteuttaminen käytännössä on ollut melko haastavaa. Syynä tähän ovat toisen vastaajan mielestä olleet yleiskartat, jotka

eivät vastaa toimipaikan hyllyjä, mikä teettää lisää työtä. Vastaaja uskookin, että kun hyllykartat ovat joskus myymäläkohtaisia, hyllykarttojen toteutus helpottuu ja nopeutuu. Yksi vastaajista koki uuden toimintamallin toteuttamisen käytännössä melko helpoksi. Hän kokee, että hyllykarttojen toteuttamispäivien hajauttaminen on helpottanut työtä ja että ammattilainen omaksuu uuden mallin melko helposti.

Kaikki vastaajat olivat kokeneet ongelmia uudessa jaksonvaihteen mallissa. Ongelmina ovat olleet ylisuuret maksimimäärät sekä yleiskartat, joiden kanssa hyödyt ovat täysin nollassa. Ongelmana on myös järjestelmä, joka kuittausvaiheessa herjaa osasta tuotteita, ettei voimassa olevia tiloja ole, vaikka oikeasti olisi. Yksi vastaajista kaipaasi myös ”muu syy”-syykoodia, koska olemassa olevat viisi eivät sovi kaikkiin tilanteisiin. Ongelmana on ollut myös se, että ei ole ehtinyt tehdä hyllykarttaa, mutta uudet tuotteet tulevat joka tapauksessa, ja silloin tuotteet laitetaan esille vain johonkin, mihin ne saadaan mahtumaan. Kaksi vastaajista koki saaneensa apua ongelmakohdissa, ja yksi vastaaja koki, että on saanut ja ei ole saanut.

Kaksi vastaajista koki uuden toimintamallin hyötyjen korostuvan tulevaisuudessa. Yksi vastaaja uskookin, että kun päästään toteuttamaan myymäläkohtaisia hyllykarttoja, työ tulee nopeutumaan ja helpottumaan. Yhden vastaajan mielestä hyödyt tulevat pysymään samoina kuin ennen ja perustelee vastauksensa siten, että jos mikään ei tule muuttumaan, miksi hyödyt korostuisivat?

Yksikkö 4

Yksikkö 4:sen-työntekijät kokivat, että uusi toimintamalli on helpottanut heidän työtään jonkin verran. Kaikki vastaajat kokivat helpottavaksi ominaisuudeksi sen, että uutuuksia ei tarvitse laittaa enää järjestelmään. Yhden vastaajan mielestä toimintamallissa olisi kehitettävää siinä, kuinka paljon tavaraa tulee. Ongelmana on ollut se, että monia meneviä tuotteita tulee vain yksi myyntierä, kun niitä mahtuisi hyllyyn neljä tai jopa viisi myyntierää. Tämä aiheuttaa turhautumista.

Kaikki vastaajat yksikkö 4:ssä kokivat, että esillepanoaika on pysynyt samana. Kahden vastaajan mielestä myös työskentelyn tehokkuus on pysynyt samana. Yksi vastaajista kertoi vastauksessaan, että osaa tuotteista tulee liikaa ja joitakin todella niukasti, mikä haittaa työskentelyn tehostumista. Toinen vastaajista kertoi, että hänen osastonsa ovat melko pienet, ja hän käyttää jaksonvaihteessa edelleen yleiskarttoja. Tästä johtuen hän joutuu paikoitellen soveltamaan ja tekemään omia ratkaisuja. Kolmannen vastaajan mielestä työskentely on hieman tehostunut, mikä johtuu siitä, että uutuuksia ei tarvitse laittaa enää järjestelmään. Uusi jaksonvaihteen malli koettiin yksikössä melko helppona. Yksi vastaajista oli perustellut helppoutta sillä, että muutokset eivät olleet kovin suuria.

Kaksi työntekijöistä koki, että heidän koulutuksestaan jäi uupumaan jotain. Avoimessa kohdassa molemmat vastaajat kertoivat, että kerran koulutettiin ja se siitä. Työntekijät olisivat toivoneet, että joku olisi käynyt katsomassa ja kysymässä, kuinka uusi toimintamalli lähti käytiin, kun se otettiin käytäntöön. Yhden vastaajan mielestä koulutus oli riittävää.

Kaikki vastaajat kokivat, että uuden toimintamallin toteuttaminen on ollut käytännössä melko helppoa. Kaksi vastaajista oli kokenut ongelmia toimintamallin kanssa. Ongelmana on ollut aivan liian suuri hyllytila joidenkin tuotteiden kohdalla. Toisena ongelmana on ollut hyllykarttojen kuittausvaihe. Työntekijä pohti vastauksessaan, onko tarkoituksena syöttää kaikille tuotteille hyllytila, jos käytössä on yleiskartta. Nämä vastaajat kokivat myös, että he eivät olleet saaneet apua ongelmakohtien kanssa. Yksi vastaajista ei ollut kokenut ongelmia uudessa mallissa.

Kun vastaajilta kysyttiin, uskovatko he toimintamallin hyötyjen korostuvan tulevaisuudessa, vastaukset olivat toivottavasti ja toivossa on hyvä elää. Yksi vastaajista uskoi, että hyödyt tulevat korostumaan tulevaisuudessa, mutta näin lyhyellä ajalla niitä on vielä vaikea nähdä.

Yksikkö 5

Kaksi yksikön vastaajista oli sitä mieltä, että uusi jaksonvaihteen malli on helpottanut heidän työtään. Vastaajat kokivat helpottavaksi tekijäksi sen, että uutuustuotteet ovat myymälässä hyllykarttaa tehtäessä, jolloin pystyy näkemään heti tuotteen fyysisen koon. Työtä on helpottanut myös se, että uutuustuotteiden tilausjärjestelmä alkaa toimia heti. Yksi vastaaja perustelee mielipidettään myös sillä, että hyllytilojen miettimiseen ja tuotteen perustamiseen järjestelmään ei tarvitse käyttää aikaa. Yhden vastaajan mielipide erosi muista, mille perusteena oli se, että tuorepuolella hyllytilat eivät siirry automaattisesti järjestelmään, joten se tehdään vanhan mallin mukaan.

Yksikössä on koettu myös, että esillepanoaika on nopeutunut hieman tai nopeutunut huomattavasti. Esillepanoa on nopeuttanut se, että tuotteet ovat myymälässä heti, kun valikoima astuu voimaan. Tässäkin kohdassa on koettu nopeuttavaksi asiaksi se, että tuotteet voi laittaa heti oikealle paikalle kartan tekovaiheessa, ja tuote saa oikeankokoisen tilan, eikä tilaa tarvitse muuttaa myöhemmin. Tuotteita ei tarvitse myöskään odottaa siihen saakka, että kartan saa tehtyä ja tuotteet perustettua järjestelmään.

Yksikön saatavuusvastaavat kokivat, että työskentely on tehostunut hieman tai huomattavasti. Työskentelyä on tehostanut se, että hyllykartan tekoon on varattu aikaa, kun esimies suunnittelee esillepanot työvuorolistaan. Yhden vastaajan mielestä työskentelyä on tehostanut se, että tuotteita tulee välillä isoja määriä ja sitten sitä ei tule vähään aikaan ollenkaan.

Yksikkö 5:sen saatavuusvastaavat kokivat uuden jaksovaihteen mallin helppona tai melko helppona. Vastaajat perustelivat uuden mallin helppoutta sillä, että he saivat tarpeeksi hyvän perehdytyksen asiaan.

Kaksi yksikön työntekijää koki, että he saivat riittävän koulutuksen uudesta jaksonvaihteen mallista. Heidän mielestään koulutus oli onnistunut ja epäselvyyksiä ei jää-

nyt. Yksi vastaajista oli tyytyväinen myös siihen, että konttorin asiantuntija oli paikalla yhtenä hyllykartan toteutuspäivänä. Kolmas yksikön vastaajista oli sitä mieltä, että hänen koulutuksensa uuteen jaksonvaihteeseen ei ollut riittävää, koska hän oli lomalla, kun koulutuspäivä järjestettiin.

Uuden toimintamallin toteuttaminen käytännössä on ollut myös helppoa tai melko helppoa yksikkö 5:sen saatavuusvastaaville. Mallia on ollut helppo toteuttaa, koska on selkeä tapa toimia. Yksi vastaajista kertoi, että hyllykarttoja on tehty paljon aiemminkin, joten uuden mallin omaksuminen on ollut helppoa. Yhden vastaajan mielestä mallin on pitänyt olla helppo, koska "sutta" ei ole tullut ollenkaan.

Yksikkö 5:sen saatavuusvastaavat eivät ole kokeneet ongelmia uudessa mallissa, mutta joitain epävarmuuksia on ollut. Nämä epävarmuudetkin ovat selvinneet soittamalla konttorin asiantuntijalle.

Kaikki yksikön vastaajat ovat sitä mieltä, että toimintamallin hyödyt tulevat korostumaan vielä tulevaisuudessakin. Avoimessa kohdassa yksi vastaajista on kertonut, että kuittauksen seuranta motivoi tekemään kartat ajoissa ja että karttojen toteutus on paremmin suunniteltu. Toisen vastaajan mielestä karttojen toteuttaminen on helppoa aloittelijallekin ja virheen mahdollisuus uudessa mallissa on pieni.

Yksikkö 6

Yksikkö 6:sen vastaajat kokivat, että uusi malli on helpottanut heidän työtään jonkin verran. Helpottavana asiana on koettu se, että tavarankäytön tilaus on automatisoitunut ja että niitä ei tarvitse tilata enää käsin. Myös hyllykartan kuittauksen jälkeen tilatiedot siirtyvät automaattisesti tuotteille. Yksi vastaaja kertoi kuitenkin, että jos karttoja ei ehdi tekemään, varastoon kasautuu paljon tavaraa. Toinen vastaaja kertoi myös, että tikkakartat eivät ole toimineet odotetulla tavalla.

Kaksi vastaajaa neljästä oli sitä mieltä, että esillepanoaika on muuttunut hieman nopeammaksi. Kaksi muuta olivat taas sitä mieltä, että esillepanoaika on pysynyt sama-

na kuin ennen. Esillepanoaikaa on nopeuttanut se, että tavarat ovat jo valmiiksi yksikössä, kun karttoja aletaan toteuttaa. Lisäksi hyllykarttojen tekopäivät on määritetty työvuorolistoihin, ja yleensä niille varattuna aikana hyllykartat saa toteutettua. Kaikki vastaajat kokivat, että työskentely ei ole tehostunut, vaan se on pysynyt samana kuin ennen. Kaikki vastaajat kokivat uuden toimintamallin melko helppona.

Kolme neljästä vastaajasta koki saaneensa riittävän koulutuksen jaksonvaihteen mallista. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että jotain jäi uupumaan, mutta vastauksessa ei kerrottu mitään.

Kolme vastaajista koki, että uuden toimintamallin toteuttaminen käytännössä on ollut melko helppoa. Yksi näistä vastaajista kertoi toteuttamisen olleen hänelle helppoa, koska hänellä oli aikaa perehtyä asiaan ennen aloittamista. Hän kertoi myös huomanneensa, että muut saatavuusvastaavat ovat vaatineet hieman selventämistä toimintamallista. Yhden vastaajan mielestä toteuttaminen on ollutkin hieman haastavaa. Vastaajan mielestä tämä johtuu siitä, että aikaa karttojen toteuttamiselle on liian vähän.

Kaksi vastaajista ei ole kohdannut ongelmia uudessa jaksonvaihteen mallissa. Yksikön kaksi muuta saatavuusvastaavaa ovat kokeneet joitain ongelmia toimintamallissa. Ongelmia on ollut sen kanssa, että tuotteita on jäänyt saapumatta, parametrit ovat poistuneet joiltain tuotteilta ja tikkakarttojen uutuustuotteet sekä tilat ovat osittain epäonnistuneet. Toinen vastaaja kertoi, että eri kartat aiheuttavat sekaannuksia, ja että karttakuittauksessa on tullut eteen tuotteita, jotka eivät ole kartalla, vaan ne saattavat olla merkitty hyllynpäätytuotteiksi tai olla erikoiskalusteen tuotteita. Saatavuusvastaavat ovat kokeneet saaneensa apua ongelmatilanteissaan. Kaikki vastaajat uskoivat uuden toimintamallin hyötyjen korostuvan tulevaisuudessa.

7 Johtopäätökset ja kehittämisisideat

Kyselytutkimuksen perusteella on mahdollista järjestää toimintayksiköt järjestykseen suhteen, mikä toimintayksikkö suoriutui parhaiten uuden toimintamallin käyttöönotossa. Taulukossa 1 on esitetty kyselytutkimuksen tulokset. Kyselytutkimuksen kautta saatiin järjestys sille, miten esimiehet ovat kouluttamisessaan onnistuneet sekä työntekijöiden mielipiteet koulutuksesta. Havainnoinnin ja haastattelun kautta saatiin tietoa siitä, mitkä asiat ovat johtaneet kunkin esimiehen sijoittumiseen kyselytutkimuksen perusteella.

Yksikkö 5

Kyselytutkimuksen perusteella parhaiten uuden toimintamallin jalkauttamisesta suoriutui yksikkö 5:sen esimies. Koulutuksessa käytettiin hyväksi koko aineistoa, ja saatavuusvastaavilla oli mahdollisuus tutustua materiaaliin ja videoon jo ennen koulutusta, jolloin heillä oli ollut mahdollisuus pohtia toimintamallia ja sen vaikutuksia jo ennen koulutusta. Etukäteisperehtymisellä koulutuksessa päästiinkin jo syvällisempään ja omakohtaisempaan pohdintaan koskien uutta toimintamallia.

Yksikkö 5:sella oli myös selkeä tarve uudelle toimintamallille hyllykarttojen toteuttamiseen. Esimies kertoi haastattelussa yksiköllä olleen aina ongelmia hyllykarttojen toteuttamisessa, koska selkeää toimintatapaa ei ole ollut. Nyt kun yksikölle on tarjottu selkeä työkalu karttojen toteuttamiseen, niitä on myös toteutettu paremmin. Yksikön työntekijät ovat myös samaa mieltä, sillä heidän mielestään työskentely on tehostunut ja esillepanoaika on muuttunut nopeammaksi.

Yksikön esimiehellä oli ollut aikaa perehtyä uuteen toimintamalliin ja hänen mielestään hänen saamansa koulutus oli riittävä. Havainnoinnin perustella pystyi sanomaan, että esimies oli hyvin perehtynyt aiheeseen, koska hän oli suhteuttanut sen hyvin oman yksikön toimintaan. Esimies oli pohtinut uutta toimintamallia jo niin tarkasti, että hän osasi varautua sairaslomien ja lomien aiheuttamiin ongelmiin siten, että hän aikoo opettaa uuden toimintamallin muutamalle muulle työntekijälle. Tällä

keinolla myös loma-aikoina ja yllättävien sairaslomien sattuessa hyllykartat tulee toteutettua aikataulussa, kun osaavia ihmisiä on enemmän.

Yksikön saatavuusvastaavat olivat tyytyväisiä esimiehensä pitämään koulutukseen. Kyselytutkimuksessa he kertoivat, että uusi toimintamalli oli myös helppo, koska he saivat tarvittavan perehdytyksen asiaan. Yhden saatavuusvastaavan mielestä koulutus ei ollut riittävä, koska hän oli lomalla, kun koulutus pidettiin. Yksi saatavuusvastaava kertoi myös olleensa tyytyväinen siihen, että konttorin asiantuntija oli paikalla yhtenä hyllykartantoteutuspäivänä. Konttorin asiantuntijan läsnäolo on tärkeä viesti yksikön työntekijöille siitä, että he eivät ole yksin muutoksen kanssa, vaan apua ja tukea on mahdollista saada myös organisaation ylemmältä tasolta myös myöhemmin varsinaisen koulutuksen jälkeen.

Yksikkö 5:sen koulutuksen lopputulokseen vaikutti positiivisesti se, että esimies osasi luoda uskoa ja innostusta uuteen toimintamalliin. Esimies perusteli mallin hyödyt heti koulutuksen alussa perusteellisesti. Hän kertoi myös työntekijöillensä, että hän uskoo uuden toimintamallin toimintaan, vaikka alussa voisi olla hankalampaa. Esimiehen oma esimerkki ja usko muutokseen ovat muutoksen onnistumisen kannalta erittäin tärkeässä asemassa. Kun muutoksen perustelut ovat selkeät esimiehelle, ne on helppo perustella myös työntekijöille, jonka kautta muutos onnistuu varmemmin.

Yksikkö 6

Toiseksi parhaiten uuden toimintamallin jalkauttamisesta suoriutui Yksikkö 6. Vaikka koulutuksessa ei pohdittu syvällisemmin uutta toimintamallia yksikön oman toiminnan kannalta, sen toiminta on käytännössä sujunut hyvin esimiehen mukaan.

Kuten esimies haastattelussa kertoi, että yksikön suuren koon vuoksi hän ei ole läheisesti tekemisissä hyllykarttojen toteutuksen kanssa, vaan vastuu on hänen varaesimiehellään ja saatavuusvastaavilla. Isona tekijänä yksikön kannalta onkin se, että hyllykarttojen toteuttaminen on nykyisin systemaattisempaa, ja asia on paremmin esillä, jolloin hyllykarttoja toteutetaan paremmin. Myös saatavuusvastaavien välinen

viestintä koskien jaksonvaihdetta on parantunut. Yksikön saatavuusvastaavat ovat myös sitä mieltä, että uusi toimintamalli on kehittänyt yksikön toimintaa.

Huomattavaa Yksikkö 6:sen koulutuksessa oli se, että selkeää vetovastuuta koulutuksesta ei ollut kenelläkään. Yksikön esimies oli jakanut vastuuta koulutuksesta varaesimiehelleen, joka esitteli JAKSO- ja Rapsa-järjestelmän toimintaa. Yksikön esimies esitteli uutta toimintamallia muilta osin, mutta konttorin asiantuntija auttoi esimiestä avaamalla asioiden merkitystä tarkemmin. Konttorin asiantuntija olikin Yksikkö 6:sen kohdalla avainasemassa, koska hän selvitti koulutusmateriaalia tarkemmin yksikön työntekijöille.

Yksikkö 4

Kolmanneksi parhaiten koulutuksesta suoriutui Yksikkö 4:n esimies. Vaikka esimies kertoi haastattelussa, että hän olisi kaivannut kertausta uuden toimintamallin toiminnasta, yksikön saatavuusvastaavat kokevat kuitenkin, että uusi toimintamalli on helpottanut työtä jonkin verran.

Yksikkö on saanut toteutettua hyllykarttoja vanhallakin toimintamallilla melko hyvin, mutta parannukset olivat tervetulleita. Koulutustilaisuudessa esimies perusteli uuden toimintamallin hyödyt, ja työntekijät kertoivat jo silloin olevansa tyytyväisiä uuden toimintamallin tuomiin uudistuksiin. Kyselytutkimuksen perusteella työntekijät ovat olleet tyytyväisiä siihen, että uudet tuotteet tulevat nopeasti myymälään.

Kuten esimies kertoi haastattelussa, että hän olisi tarvinnut kertausta uudesta toimintamallista, myös työntekijät kertoivat kyselyssä, että he olisivat tarvinneet lisätukea konttorilta, kun uusi toimintamalli otettiin käytäntöön. Kuten havainnoinnissa ilmeni, jotkin asiat olivat epäselviä esimiehelle, kuten myös työntekijöille. Kyselytutkimuksessa kaksi työntekijää koki, että kertaluontoinen kouluttaminen ei ollut riittävä, vaan he olisivat kaivanneet lisäkoulutusta. Paremmalla esimiehen perehtymisellä olisivat toimintamalli epäselvyydet voineet jäädä pois, jolloin toimintamallia olisi ollut helpompi käyttää.

Yksikkö 2

Neljännelle sijalle uuden toimintamallin kouluttamisessa tuli yksikkö 2:sen esimies. Yksikön kohdalla koulutustilaisuus oli keskusteleva ja pohtiva. Saatavuusvastaavat olivat perehtyneet uuteen toimintamalliin jo ennen koulutustilaisuutta, ja siksi toimintamalli pystyttiin jo suhteuttamaan hyvin omaan yksikköön.

Yksikön molemmat saatavuusvastaavat olivat tyytyväisiä esimiehensä pitämään koulutukseen. Toinen vastaajista kertoi kysymyksen avoimessa kohdassa, että esimiehen pitämä koulutus oli hyvä, koska asioita opeteltiin ja luettiin yhdessä. Hän olisi kuitenkin toivonut parempaa koulutusta konttorin puolesta, sillä pelkän materiaalin ilmentyminen ei ollut hänen mielestään riittävää. Molemmat työntekijät kokivat myös toimintamallin toteuttamisen ja sen käytön helppona asiana. Yksikön työntekijöiden vastaukset ovat siis ristiriidassa kyselytutkimusten tulosten ja yksikön sijoittumisen kanssa, sillä tutkimuksessa mitattiin sitä, kuinka esimies on onnistunut koulutuksessaan. Yksikön kohdalla mahdollista on, että uuden toimintamallin ongelmat vaikuttavat yksikön tulokseen niin vahvasti, että tulos vääristyi. Yksikön saatavuusvastaavat kertovat kuitenkin vastauksissaan useammassa kohdassa, että ongelmia aiheuttaa uutuuksien liian aikaisin saapuminen ja varastossa pyöriminen, jos hyllykarttoja ei ehdi tehdä niille suunniteltuna päivänä. Tämä asia vaikutti siihen, että työskentely ei ole tehostunut, eikä aikaa ole säästynyt vastaajien mielestä. Hyllykarttojen toteutuspäivän työvuoroihin ja JAKSO-järjestelmään määrittelee yksikön esimies. Haastattelussaan esimies kertoi, että toteutuspäiviä on turha määrittää työvuoroihin, kun niitä ei normaalilta työltä ehditä kuitenkaan toteuttamaan. Kun työvuoroissa ei oteta ajallisesti huomioon hyllykarttojen toteutusta, mutta toteutuspäivä merkataan JAKSO-järjestelmään tietylle päivälle, tavara tulee myymälään JAKSO-järjestelmän mukaisesti. Esimiehen tällaisella toiminnalla uuden toimintamallin mahdollistama suunnitelmallisuus jää pois ja tavaraa tulee, mutta hyllykarttojen tekoon ei ole varattu aikaa. Tällä toiminnalla on myös varmasti vaikutusta yksikön tuloksiin, kun uutta toimintamallia ei toteuteta oikealla tavalla, vaikka työntekijät kokevat koulutuksensa olleen riittävä.

Ongelmaksi yksikössä muodostui uuden toimintamallin tarve. Yksikössä hyllykartat on saatu toteutettua aiemmin ongelmitta. Tästä syystä jo havainnointitilaisuudessa esimies ja työntekijät kertoivat uuden mallin vaikuttavan työläämmältä. Esimies kertoi myös haastattelussa, että uusi toimintamalli on aiheuttanut ennemminkin sekamelskaa yksikössä, kun parantanut esillepanojen toteuttamista. Kyselytutkimuksessa toinen työntekijä uskoikin uuden toimintamallin tehostavan työskentelyä sellaisissa yksiköissä, joissa hyllykarttojen toteuttaminen on ollut ongelmallista.

Esimiehen tehtäviin muutoksessa kuuluu uskoa muutokseen ja muuttuvaan asiaan, vaikka se ei olisi hänen mielestään järkevä tai perusteltu. Yksikkö 2:sen esimies ei uskonut muutokseen ja sen tarpeellisuuteen, koska esillepanot on toteutettu hyvin heillä jo aiemmin. Esimiehen tulisi kuitenkin luoda innostusta muutokseen ja luoda mahdollisimman hyvä maaperä uudelle muutokselle hänen omasta mielipiteestä riippumatta. Yksikkö 2:sen kohdalla esimiehen ristiriitaiset tuntemukset uutta mallia kohtaan heijastuivat työntekijöihin, ja tätä kautta vaikuttivat uuden toimintamallin toteuttamiseen. Esimiehen oman esimerkin näyttäminen vaikuttaa suuresti siihen, miten työntekijät suhtautuvat muutokseen ja tässä tapauksessa uuteen toimintamalliin.

Yksikkö 2:sen esimies kertoi havainnointitilaisuudessa ja omassa haastattelussaan hänen oman perehtymisensä uuteen jaksonvaihteen malliin jääneen vajaaksi ajanpuutteen vuoksi. Hänen mielestään esimiehille annettu koulutus ei myöskään ollut riittävä uuden asian opettamiseen eteenpäin. Tässä tapauksessa esimies olisi kaivannut laajemman koulutuksen sekä aikaa perehtyä uuteen toimintamalliin enemmän. Paremmalla tiedolla, ymmärryksellä ja perusteluilla esimiehen ristiriitaiset tuntemukset uutta toimintamallia kohtaan olisivat mahdollisesti vähentyneet, ja esimiehen olisi ollut helpompi olla uuden toimintamallin puolella.

Yksikkö 2:sen kohdalla toimintamallin tarpeettomuuden tunne näkyi esimiehen asenteessa ja motivaatiossa. Päätelmänä onkin, että jos toimintamalli olisi koettu tarpeelliseksi, olisi esimies ollut motivoituneempi perehtymään paremmin toimintamalliin,

jolloin hänen asenne ja esimerkki työntekijöille olisi ollut erilainen paremman tietämyksen kautta.

Yksikkö 3

Yksikkö 3:sen koulutustilaisuus oli sisällöltään hyvin samankaltainen kuin muidenkin yksiköiden. Koulutuksessa katsottiin yhdessä koulutusvideo, jonka jälkeen esimies kävi läpi diaesityksen. Tämän jälkeen perehdyttiin tarkemmin JAKSO-järjestelmän toimintaan sekä Rapsa-raportointiin ja Piccolinkin toimintaan. Kuitenkin esimies kertoi koulutustilaisuudessa uuden toimintamallin opettamisen olevan hänelle vaikeaa, koska asiasta ei ole minkäänlaista käytännönkokemusta. Myös hänen oma perehtymisensä aiheeseen oli ollut vähäistä ajanpuutteen vuoksi.

Yksikkö 3:sen kohdalla hyllykartat on toteutettu ennenkin, mutta ne on toteutettu väkisin, joten voidaan olettaa, että uudelle toimintamallille oli tarvetta. Uusi toimintamalli ei kuitenkaan ole tarjonnut helpotusta hyllykarttojen toteuttamiseen. Kyselytutkimuksen perusteella uusi malli ei ole helpottanut saatavuusvastaavien työtä, eivätkä uuden toimintamallin tavoitteet eli työn tehostuminen ja ajan säästö eivät ole täyttyneet. Saatavuusvastaavat kertovat kyselytutkimuksessa, että syy siihen, miksi uusi toimintamalli ei ole tuonut apua, johtuu uudesta toimintamallista. Kuitenkin kaksi kolmesta (66,6 %) vastaajasta koki uuden toimintamallin haastavaksi, koska he eivät saaneet tarpeeksi tietoa etukäteen, mikä tulee muuttumaan sekä uutta asiaa tuli paljon. Myös kaikki yksikön vastaajat kokivat, että koulutuksesta jäi jotain uupumaan. Ongelmana oli se, että koulutuksessa heräsi paljon kysymyksiä, joihin ei ollut selkeitä vastauksia. Myös kouluttajilla eli esimiehellä ja konttorin asiantuntijalla koettiin olevan paljon epäselviä kohtia, joihin ei tullut selvyyttä. Yksi vastaaja olikin sitä mieltä, että käytännön kokemattomuus aiheutti paljon kysymyksiä ja epäselvyyksiä.

Kuten Yksikkö 2:sen esimiehen kohdalla, ei Yksikkö 3:sen esimiehellä ollut myöskään aikaa perehtyä uuteen toimintamalliin ennen sen kouluttamista. Kummankin yksikön esimiehet olivat myös sitä mieltä, että heidän oma koulutuksensa aiheeseen ei ollut riittävä. Yksikkö 3:sen esimies oli sitä mieltä, että kouluttaminen oli hänelle erittäin

vaikeaa, koska käytännön kokemusta aiheesta ei ollut. Kuitenkin, jos esimies olisi perehtynyt itse paremmin aiheeseen, olisi kouluttaminen ollut helpompaa. Yksikkö 3:sen kohdalla suurimmaksi ongelmaksi kouluttamisessa muodostuikin esimiehen tietämättömyys koulutettavasta aiheesta, kuten havainnoinnista, haastattelusta ja kyselytutkimuksesta kävi ilmi. Esimiehen paremmalla perehtymisellä aiheeseen uutta toimintamallia olisi pystytty suhteuttamaan oman yksikön toimintaan, jolloin koulutuksessa olisi päästy syvällisemmälle tasolle ja koulutuksessa syntynyt epätietoisuus olisi saattanut jäädä pois. Tällöin uuden toimintamallin suorittaminen alussa olisi ollut varmempaa ja helpompaa.

Taulukko 1. Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselytutkimuksen tulokset										
	Kys. 1	Kys. 2	Kys. 3	Kys. 4	Kys. 5	Kys. 6	Kys. 7	Kys. 8	Kys. 9	Yhteensä pt.
Yksikkö 1										
Yksikkö 2	1	2	1,25	3	2,25	3,5	1	-	2	16
Yksikkö 3	1	1,67	1,67	2,33	2	2,33	1	-	2,67	14,67
Yksikkö 4	2	2	2,33	3	2,33	3	1,33	-	3	19
Yksikkö 5	2,67	3,33	3,67	3,33	2,33	3,67	2	-	3	24
Yksikkö 6	1,75	2,5	2	3	2,75	2,75	1,5	-	3	19,25

Yksikkö 1:sen kyselytutkimukseen vastasi vain toinen kahdesta vastaajasta, jolloin koko kyselytutkimuksen tulokset olisivat perustuneet vain yhden ihmisen mielipiteeseen. Vastausprosentin ollessa 50 % ei tutkimuksen tulosta yksikön kohdalla voi yleistää, varsinkin kun vastaajia on vain kaksi. Tästä syystä Yksikkö 1:sen kyselytutkimuksen tuloksia ei oteta huomioon yksiköiden välisessä vertailussa.

Kysymystä 8 ei voitu huomioida kyselytutkimuksen pisteytyksessä, koska jos ongelmia uuden toimintamallin kanssa ei ole ilmennyt, kysymykseen 8 ei voi vastata. Jos kysymys 8 olisi huomioitu kyselytutkimuksen pisteytyksessä, se olisi vääristänyt tut-

kimuksen tuloksia. Kysymys on kuitenkin tutkimuksen kannalta tärkeä, että saadaan tietoa siitä, onko apua saatu esimieheltä tai konttorilta ongelmatilanteissa.

Kyselytutkimuksessa joissain kohdissa vastaajat olivat vastanneet kahden vaihtoehdon välistä. Kuitenkin vastausten pisteytys mahdollisti sen, että välivastauksista oli mahdollista antaa puolikkaita pisteitä. Esimerkiksi jos vastaaja vastasi 2 pisteen ja 3 pisteen vastauksen välistä, vastauksesta tuli 2.5 pistettä.

Yksiköiden vertailua

Esimiesten koulutuksessa oli huomattavaa se, että kaikissa koulutuksissa käytettiin konttorin jakamaa koulutusmateriaalia monipuolisesti hyödyksi. Koulutuksien väliset erot muodostuivat yksiköiden taustatekijöistä sekä esimiehen toiminnasta.

Suurin osa esimiehistä oli jakanut työntekijöilleen koulutusmateriaalia etukäteen, jotta työntekijät voisivat perehtyä siihen ennen koulutusta. Yksikkö 5:ssä ja Yksikkö 2:ssä työntekijät olivat varmuudella perehtyneet materiaaliin ennen koulutusta, ja se näkyi myös varsinaisessa koulutuksessa. Molempien yksiköiden koulutuksessa päästiin syvällisemmälle tasolle, ja toimintamallia osattiin ajatella jo oman yksikön kannalta. Yksiköiden 3, 4 ja 6 kohdalla esimies oli jakanut materiaalia työntekijöilleen jo etukäteen, mutta varmuutta siitä, olivatko työntekijät perehtyneet materiaaliin etukäteen, ei esimiehellä ollut. Näiden yksiköiden koulutustilaisuuksissa toimintamallia ei suhteutettu oman yksikön toimintaan. Yksikkö 1:ssä esimies ei ollut jakanut materiaalia etukäteen saatavuusvastaaville. Kuten Yksikkö 5:sen kohdalla huomattiin, etukäteisperehtyminen vei yksikön muutosprosessia eteenpäin positiivisella tavalla, sillä koulutustilaisuudessa päästiin syvemmälle tasolle. Yksikkö 2:sen kohdalla hyvä etukäteisperehtyminen kuitenkin kaatui siihen, että uusi toimintamalli koettiin tarpeettomaksi ja sen vaikutukset yksikön kohdalla negatiiviseksi.

Yksiköiden 2, 3 ja 6 kohdalla, esimiehet kertoivat, että heidän oma perehtyminen uuteen jaksonvaihteen malliin oli ollut vähäistä. Kaikki esimiehet kertoivat tämän asian myös koulutustilaisuuden yhteydessä. Myös Pirinen (2014) korostaa esimiehen

oman esimerkin muutostilanteessa olevan erittäin tärkeää. Työntekijät tulkitsevat ja tarkkailevat jatkuvasti esimiehensä toimintaa, viestejä ja käyttäytymistä. Esimies voi kin tiedostamattaan viestiä työntekijöilleen asioita, joita ei pitäisi muutostilanteessa viestiä. Ongelmaksi näissä kolmessa yksikössä muodostui se, että esimies kertoi työntekijöilleen koulutustilaisuudessa, ettei hänellä ole ollut aikaa perehtyä uuden toimintamallin toimintaan. Tämä toimii selkeänä viestinä työntekijöille muutoksen tärkeydestä. Jos esimies ilmaisee, että hänellä ei ole ollut aikaa perehtyä toiminnan muutokseen, antaa hän työntekijöilleen viestin siitä, että muutos ei ole tärkeä. Jos työntekijät saavat tällaista esimerkkiä esimiehiltään, kuinka voitaisiin olettaa työntekijöiden toimivan toisin, kuin esimies? (Pirinen 2014, 68–69.)

Toimintamallin tarpeellisuus oli vaihtelevaa yksiköiden kesken. Yksiköillä 3, 5 ja 6 oli tarve uudelle toimintamallille, sillä hyllykartat ovat saattaneet jäädä toteuttamatta, tai ne on toteutettu väkisin. Yksiköt 2 ja 4 taas olivat saaneet toteutettua hyllykartat ennen uutta toimintamallia, joten ongelmia toteutuksen kanssa ei ole ollut. Huomattavaa oli, että yksikkö 2:sen esimies koki uuden toimintamallin tarpeettomaksi juuri siitä syystä, että hyllykartat on saatu toteutettua ennenkin. Yksikkö 4 on onnistunut myös toteuttamaan hyllykartat ennen, mutta toimintamallin vastaanotto oli hyvin erilainen. Uuden toimintamallin tuomat parannukset otettiin vastaan hyvin, ja uutta mallia oltiin valmiita toteuttamaan. Haastatteluissa esimiehet yksiköistä 5 ja 6 kertoivat uuden toimintamallin parantaneen hyllykarttojen toteutusta. Yksikön 3 kohdalla uuden toimintamallin tarpeellisuudesta riippumatta uusi toimintamalli on tuonut hankaluuksia, koska esimiehen mukaan toimintamalli ei ole toiminut hyvin.

Yksiköiden toimintamallin tarpeen ja tarpeettomuuden myötä nousee esiin esimiehen asenteen vaikuttaminen muutoksessa. Kuten jo mainittiin, yksiköillä 2 ja 4 ei ollut varsinaista tarvetta uudelle toimintamallille, koska hyllykartat oli saatu toteutettua ennenkin. Yksikkö 4 otti kokonaisuudessaan uuden toimintamallin hyvin vastaan. Yksikkö 2:sen kohdalla uusi toimintamalli vaikutti taas tarpeettomalta ja uudistukset koettiin työtä hankaloittavana. Yksikkö 2:sen koulutuksessa esimies kertoi hänen suhtautumisensa uuteen toimintamalliin olevan skeptinen. Yksikkö 4:sen esimies

perusteli koulutustilaisuudessa toimintamallin hyödyt ja kertoi toimintamallin helpottavan työskentelyä. Tämän perusteella esimiehen asenne vaikutti työntekijöihin ja siten toimintamallin toteuttamiseen käytännössä, sillä yksikkö 4:sen tulokset kyselytutkimuksessa olivat paremmat, kuin yksikkö 2:sen. Yksikkö 4:ssä uusi malli on helpottanut työskentelyä jonkin verran, kun taas yksikkö 2:sen kohdalla se on pysynyt samana kuin ennen.

Asenteen vaikutus voidaan nähdä myös verrattaessa yksiköitä 3, 5 ja 6 keskenään. Kaikilla näillä yksiköillä oli tarve selkeälle toimintamallille. Varsinkin yksikkö 5:sen esimies perusteli toimintamallin hyödyt työntekijöilleen hyvin ja kertoi uskovansa uuden toimintamallin toimintaan. Yksikkö 3:sen esimiehen suhtautuminen toimintamalliin oli taas hieman epäilevä, ja hän uskoi uuden toimintamallin olevan orjallinen systeemi, sillä toteutuksen epäonnistuessa syntyy paljon ongelmia. Suurimmaksi ongelmaksi esimies kertoi kuitenkin sen, että hänen on vaikeaa opettaa asiaa, koska ei ole voinut testata toimintamallia käytännössä. Tässä tilanteessa esimiehen oma parempi perehtyminen annetuilla koulutusmateriaaleilla olisi poistanut esimiehen epäilyjä toimintamallin kohdalla, jolloin esimiehen asenne olisi ollut positiivisempi, ja muutoksen lähtökohdat olisivat olleet erilaiset.

Yksikön 5:sen ja 6:sen esimiehet kokivat esimiesten koulutuksen olleen heille riittävä. Huomattavaa on, että juuri yksiköt 5 ja 6 olivat parhaiten kyselytutkimuksen perusteella suoriutuneet esimiehet. Esimiesten koulutus toteutettiin siten, että uusi toimintamalli esiteltiin esimiesten muun koulutuksen yhteydessä, jonka jälkeen koulutusmateriaali lähetettiin esimiehille eli päävastuu uuden toimintamallin oppimisesta jäi esimiehelle itselleen. Yksikön 5:sen ja 6:sen esimiehellä oli heidän mielestään aikaa perehtyä koulutusmateriaaliin hyvin ennen koulutuksen pitämistä työntekijöilleen, joten heille koulutustapa oli sopiva. Mutta miksi yksiköiden 5 ja 6 esimiehillä oli aikaa perehtyä uuteen toimintamalliin? Esimies 5 kertoi haastattelussaan, että heidän yksikössään oli ollut harjoittelijoita, mikä oli mahdollistanut sen, että esimies pystyi perehtymään hyvin uuteen toimintamalliin.

Yksiköiden 2, 3 ja 4 esimiehet kertoivat, että olisivat tarvinneet lisää koulutusta. Yksiköiden 2 ja 3 esimiehet olivat sitä mieltä, että esimiesten koulutus ei ollut riittävä. Molemmat esimiehet kertoivat havainnoinnissa sekä haastattelussa, että he eivät olleet ehtineet perehtyä uuteen toimintamalliin kunnolla ennen koulutusta. Yksikkö 4:sen esimies kertoi, että koulutusmateriaali oli riittävä, mutta olisi kaivannut kertausta uuden toimintamallin toiminnasta. Myös hänen kohdallaan ajan puutteen vuoksi aiheeseen perehtyminen oli jäänyt vajaaksi. Nämä kolme yksikköä sijoittuivat kyselytutkimuksen perusteella heikoiten, mikä kertoo, että koulutuksella ja esimiehen omalla perehtymisellä on vaikutus toimintamallin eteenpäin kouluttamiseen.

Huomattavaa on kuitenkin myös se, että uusi toimintamalli ei ole toiminut parhaalla mahdollisella tavalla, mikä vaikuttaa myös kyselytutkimuksen tuloksiin. Kaikilla tutkimukseen osallistuneilla tutkimusyksiköillä on ollut jonkinlaisia ongelmia uuden toimintamalliin kanssa, mitkä vaikuttavat myös siihen, että toimintamallin tavoitteet eivät ole täyttyneet. Ongelmia toimintamallissa aiheuttaa se, että suurin osa hyllykarttoista on vielä yleiskarttoja eikä yksikkökohtaisia TIKKA-karttoja, jolloin toimintamallista saatavat hyödyt jäävät pieniksi. Toimintamallin järjestelmä on aiheuttanut myös erilaisia ongelmia, jotka ovat vaikeuttaneet toimintamallin toteuttamista. Ongelmaksi on muodostunut myös se, että suunniteltujen kartantoteutuspäivien epäonnistuessa tavaraa jää paljon varastoon. Positiivisena asiana yleisesti uudessa jaksonvaihteen toimintamallissa on koettu uutuuksien nopea saapuminen myymälään. Suurin osa kyselytutkimukseen vastanneista työntekijöistä (85,71 %) oli sitä mieltä, että uuden toimintamallin hyödyt tulevat korostumaan tulevaisuudessa, joten uudella toimintamallilla on positiivinen tulevaisuus työntekijöiden silmissä.

Tämän tutkimuksen perusteella muutoksen onnistumiseen ja esimiehen koulutukseen vaikutti vahvasti esimiehen asenne, oma esimerkki, etukäteisperehtyminen sekä yksikön tarve muutokseen. Tutkimuksen tuloksiin vaikutti myös uuden toimintamallin järjestelmän ongelmat sekä se, että monet hyllykartat ovat vielä yleishyllykarttoja.

Kehittämisideat

Kuten tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, kehittämistä kaipaisi esimiesten koulutus, jotta uuden toimintamallin kouluttaminen eteenpäin olisi helpompaa. Kyselytutkimuksessa ja havainnoinnissa oli helppo huomata etukäteisperehtymisen vaikutus toimintamallin sisäistämiseen. Etukäteisperehtymisen avulla toimintayksiköissä päästiin jo syvällisempään pohdintaan, ja uutta mallia oli helpompaa pohtia oman yksikön näkökulmasta. Tässä tapauksessa esimiehet koulutettiin uuteen jaksonvaihteen malliin näyttämällä video muun palaverin yhteydessä, jonka jälkeen esimiehille lähetettiin koulutusmateriaali. Kehittämisideani onkin, että esimiehille lähetettäisiin ensiksi koulutusmateriaali, jolloin kukin esimies pystyisi tahollaan tutustumaan uuteen malliin etukäteen. Tämän jälkeen yhteisessä tilaisuudessa katsottaisiin materiaaliin kuuluva video. Tämä mahdollistaisi yhteisen pohtimisen uudesta jaksonvaihteen mallista sekä mahdollisten kysymysten esittämisen konttorin asiantuntijoille jo ennen kuin mallia koulutetaan eteenpäin saatavuusvastaaville. Tällöin esimiehillä olisi parempi tietous uudesta jaksonvaihteen mallista.

Hyvänä asiana koulutustilaisuudessa oli konttorin asiantuntija. Häneltä pystyi kysymään tarkentavia kysymyksiä ja vahvistamaan ymmärrystään opitusta. Vaikka vetovastuu koulutustilaisuuksissa oli esimiehillä, konttorin asiantuntijoilla olisi pitänyt olla vielä tarkempaa tietoa ja osaamista uudesta jaksonvaihteen mallista, sillä palautteen ja havainnoinnin perusteella kaikkiin kysymyksiin ei saatu apua. Ymmärrettävää on, että kaikki eivät voi tietää samasta asiasta yhtä paljon. Jotta koulutustilaisuuksista olisi saatu paras mahdollinen hyöty irti, olisi konttorin asiantuntijoiden pitänyt olla paremmin koulutettuja aiheeseen.

Kyselytutkimuksen avoimessa kohdassa yksi vastaaja oli kokenut positiivisena asiana sen, että konttorin asiantuntija oli paikalla toteutettaessa hyllykarttoja uuden jaksonvaihteen mallin mukaisesti. Tämä olisi ollut hyvä käytäntö myös muissa yksiköissä. Asiantuntijan läsnäolo toteutushetkellä mahdollistaisi sen, että työntekijöillä olisi mahdollisuus kysyä kysymyksiä ja saada tukea toteutukseen. Tällöin mahdolliset ongelmakohdat olisi saatu hoidettua heti toteuttamisen yhteydessä, ja saatavuusvas-

taavat olisivat saaneet varmuutta jatkototeuttamista varten. Tämä olisi myös ilmentänyt muutoksen tärkeyttä ja onnistumisen tärkeyttä, sillä muutosprosessi ei lopu kouluttamistilaisuuteen. Tämä olisi viestittänyt saatavuusvastaaville ja esimiehelle, että koulutuksen jälkeen he eivät ole omillaan, vaan tuki konttorin puolesta jatkuu myös arjen toteutuksessa.

Useissa koulutustilaisuuksissa tuli esiin kysymys siitä, onko mallia testattu aiemmin, vai onko kysymyksessä testiryhmä. Todellisuudessa uutta jaksonvaihteen toimintamallia on pilotoitu toisessa osuuskaupassa, minkä jälkeen se on otettu käyttöön muualla. Kehittämisideani onkin, että koulutusmateriaaliin olisi kuulunut tieto siitä, että mallia on pilotoitu muualla sekä konkreettisia tuloksia siitä, kuinka mallin toteuttaminen on siellä sujunut. Tämä olisi antanut esimiehille ja saatavuusvastaaville faktatietoa siitä, että mallia on toteutettu käytännössä ja kuinka se on toiminut. Myös mahdolliset esimerkit sen toimivuudesta olisivat kasvattaneet uskoa uuteen jaksonvaihteen malliin sekä antanut jonkinlaista käytännön esimerkkiä.

Johtopäätöksissä jo pohdittiin uuden toimintamallin haavoittuvaisuutta koskien sairauksia, ja kehittämisideani onkin, että uusi toimintamalli opetettaisiin myös muille, kuin saatavuusvastaaville. Tällöin karttojen toteutus ei olisi riippuvainen tietystä henkilöstä ja hyllykartat saataisiin toteutettua, vaikka saatavuusvastaava sairastuisi tai olisi lomalla. Tämä toisi myös lisää sisältöä muiden työntekijöiden työhön, mikä lisäisi työn merkitystä.

8 Pohdinta

Tavoitteena tutkimuksessa oli tutkia sitä, miten esimiehet kouluttavat työntekijöilleen uuden jaksonvaihteen toimintamallin. Tavoitteena oli löytää tätä kautta parhaiten koulutuksensa suorittanut esimies. Tuloksien perusteella organisaation on mahdollista kehittää tulevaisuudessa muiden esimiesten toimintaa uusien koulutettavien asioiden kohdalla.

Tutkimuksen tavoitteena olleet asiat saavutettiin kolmella tutkimusmenetelmällä; havainnoinnilla, haastattelulla ja kyselytutkimuksella. Havainnointi tarjosi tärkeää tietoa siitä, miten esimiehet käytännössä toteuttivat koulutuksensa. Haastattelu avasi havainnoinnissa tehtyjä havaintoja sekä yksikön taustatietoja ja esimiehen tapaa kouluttaa työntekijät. Viimeisimpänä toteutettu kyselytutkimus mahdollisti yksiköiden esimiesten järjestämisen järjestykseen siitä, minkä yksikön esimies suoriutui parhaiten uuden toimintamallin kouluttamisesta. Tutkimuksen tuloksena selville saatiin kouluttamisesta parhaiten suoriutunut esimies ja tämän mahdollistaneet syyt. Lisäksi tutkimus tarjoaa tietoa siitä, mitä kehitettävää esimiehillä on.

Tutkimuksessa tulokseksi saatiin siis järjestys siitä, miten kuuden tutkittavan toimintayksikön esimiehet suoriutuivat kouluttamisestaan. Parhaiten tutkimuksen perusteella kouluttamisesta suoriutui Yksikkö 5:sen esimies. Syyt siihen, miksi esimies suoriutui kouluttamisesta parhaiten, oli uuden toimintamallin tarve, esimiehen oma perehtyminen uuden toimintamallin toimintaan sekä esimiehen oma esimerkki ja asenne. Nämä asiat olivat tunnistettavissa jokaisen tutkittavan yksikön esimiehen toiminnassa, mikä mahdollisti yksiköiden vertailun keskenään.

Tutkimuksen tuloksiin vaikuttivat esimies, uusi toimintamalli sekä koulutuksen saaneet työntekijät. Esimies oli tärkeässä asemassa tutkimuksen tuloksien kannalta, sillä juuri esimiehet olivat tutkimuksen kohteena. Tärkeää oli tutkimuksessa tunnistaa myös uuden toimintamallin mahdolliset vaikutukset kyselytutkimuksen tuloksiin ja koko tutkimuksen tuloksiin. Kuten jo tutkimuksen alkuvaiheessa todettiin, tutkimuksessa oli selvitettävä myös uuden toimintamallin ominaisuuksia ja sen vaikutuksia. Vaikka esimies suorittaisi koulutuksensa erittäin hyvin, kyselytutkimuksen tuloksiin voi vaikuttaa uuden toimintamallin ongelmat. Tästä syystä kyselytutkimuksessa jokaisen vastauksen jälkeen oli avoin kohta, jossa vastaaja pystyi perustelemaan vastustaan. Avoimen perustelun avulla saatiin tietoa, johtuiko valittu vastaus koulutuksesta vai uudesta toimintamallista. Oletuksena tutkimuksessa oli, että hyvällä koulutuksella uuden toimintamallin tavoitteet täyttyisivät. Kolmantena asiana, joka vaikutti tutkimuksen tuloksiin, olivat kyselytutkimukseen vastanneet työntekijät. Jokainen

ihminen kokee saamansa koulutuksen eri tavalla, ja jokaisen vastaajan vastaus on oikea, sillä se perustuu mielipiteeseen ja kokemukseen. Kyselytutkimukseen vastaajat olivat kaikki toimiyksikön saatavuusvastaavia, joilla oli kokemusta entisestä toimintamallista, joten he olivat parhaat mahdolliset vastaajat kyselytutkimukseen. Tämä helpotti tutkijan asemaa, sillä kenellekään vastaajista jaksonvaihte ja hyllykartat asiana eivät tulleet uutena.

Tutkimuksen alussa itselläni oli oletus, että tutkimuksesta saatavat tulokset olisivat enemmänkin käytännöllisiä työntekijöiden koulutustapoja, kuten esimerkiksi materiaalin käyttäminen. Kuitenkin kaikkien koulutuksien perusrakenne oli samanlainen, ja yksiköiden väliset erot muodostuivat esimiehen toiminnallisista eroista. Itseni yllätti se, kuinka iso merkitys esimiehen esimerkillä ja asenteella on todellisuudessa. Mielestäni varsinkin yksikkö 2:lla olisi ollut erittäin hyvä pohja uuden toimintamallin toteuttamiseen, kun hyllykartat on saatu toteutettua ennen hyvin, jolloin uusi toimintamalli olisi antanut mahdollisuudet parantaa toimintaa entisestään. Kuitenkin esimiehen suhtautuminen ja asenne uuteen toimintamalliin vaikuttivat yksikön toimintaan siten, että Yksikkö 2 jäi toiseksi viimeiselle sijalle tutkimuksen perusteella.

Tutkimus oli laaja, koska siinä käytettiin kolmea eri tutkimusmenetelmää ja tutkittiin kuutta eri toimintayksikköä. Tutkimusta olisi ollut mahdotonta toteuttaa ilman jotain näistä kolmesta tutkimusmenetelmästä, sillä ne tukivat ja täydensivät toisiaan. Koen onnistuneeni opinnäytetyössä laajan tutkimusaineiston hallinnassa, ja onnistuin tekemään aineistosta perusteltuja johtopäätöksiä. Aloittaessani opinnäytetyön suunnittelun en uskonut, että työstä olisi muodostunut näin laaja, mutta juuri laaja materiaali antoi eväät johtopäätösten tekemisellä sekä mahdollisti syventymisen aiheeseen. Tutkimuksen laajuuden vuoksi opinnäytetyön tekeminen venyi ajallisesti suunniteltua pidemmäksi.

Toinen onnistunut asia opinnäytetyössä oli aiheen valinta. Heti saatuaani opinnäytetyön aiheen toimeksiantajalta tiesin, että tutkimuksesta tulee mielenkiintoinen, ja sitä se oli koko tutkimuksen ajan. Tutkimus oli monimenetelmäisyytensä puolesta

myös vaihteleva ja se piti mielenkiinnon yllä, vaikka se vaatikin lisäponnisteluja. Tutkimusaihe oli myös niin mieleinen itselleni, että työtä tehdessäni nälkä kasvoi syödessä.

Kehitettävää on kuitenkin itselläni vielä haastattelujen suhteen. Tähän tutkimukseen haastatteluista saatiin hyvin materiaalia, mutta mahdollista olisi ollut saada vielä tarkempaa tietoa reagoimalla paremmin haastateltavan vastauksiin, jolloin viimeisetkin tiedot olisi saatu puristettua haastateltavasta. Haastattelu menetelmässä olen kuitenkin vielä melko kokematon, joten taitoa on varaa parantaa tulevaisuudessa.

Tutkimus toteutettiin kahta laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen, ja laadullisten tutkimusmenetelmien tukena käytettiin kvantitatiivista kyselytutkimusta. Laadullisina menetelminä käytettiin havainnointia sekä haastattelua, joten tutkimus oli luonteeltaan hyvinkin joustava ja tarjosi mahdollisuuksia moniin eri suuntiin. Tästä syystä tutkimuksen tavoite oli pidettävä kirkkaana mielessä koko tutkimuksen ajan, ettei ajauduttaisi harhapoluille. Joissain kohdissa huomasinkin tehneeni turhaa työtä, mutta osasin onneksi palata oikealle polulle.

Havainnointitutkimuksen kohdalla tutkimustuloksia olisi voinut vääristää itse havainnoitsija, kuten myös havainnoitsijan oma näkemys havainnoitavasta kohteesta. Tästä syystä jokaisessa havainnoinnissa käytettiin havainnointipöytäkirjaa tasapuolisuuden vuoksi. Havainnointipöytäkirja auttoi myös pysymään aiheessa, jotta havainnointi ei ajautuisi väriin asioihin. Myös joissain yksiköissä esimies saattoi kysyä minulta apua joihinkin epäselviin kohtiin, mutta havainnoitsijan roolissa jätin kysymyksiin vastamatta, jotten vaikuttaisi koulutustilaisuuteen tietotasolla.

Kyselytutkimuksessa vastaajien vastausprosentti yllätti minut positiivisesti. Kyselytutkimus oli koko tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeässä asemassa ja onneksi siihen sain hyvin vastauksia. Kyselytutkimus toteutettiin toukokuussa 2015, jolloin uusi toimintamalli oli ollut käytössä noin kaksi kuukautta. Jos kyselytutkimus olisi toteutettu heti ensimmäisessä jaksonvaihteessa, olisivat kyselytutkimuksen tulokset

voineet vääristyä. Vääristyminen olisi johtunut siitä, että uuden toimintamallin käyttöä harjoiteltiin ensimmäisiä kertoja käytännössä. Tutkimuksen myöhäisemmällä ajalla saatiin tarkempaa tietoa koulutuksen onnistumisesta ja toimintamallin toiminnasta, kun ensimmäiset harjoitukset eivät vaikuttaneet tuloksiin.

Opinnäytetyön tutkimus kehittyi tutkimuksen edetessä eteenpäin. Tutkimuksen alussa oli tiedossa, mitä missäkin tutkimusvaiheessa halutaan tietää, ja mikä on tavoite, mutta tarkkoja kysymyksiä ei ollut järkeä tehdä ennen edellisen vaiheen suorittamista. Esimerkiksi havainnointien kautta selvisi selkeitä eroja yksiköiden välillä siitä, miten hyllykartat on saatu ennen toteutettua, joten tämä asia piti ottaa huomioon esmiesten haastattelua tehdessä. Haastattelussa piti saada tietoa siitä, miksi joissain yksiköissä kartat on saatu tehtyä entiselläkin mallilla ja miksi jossain ei. Uuden toimintamallin tarve nousikin tärkeäksi osaksi tutkimuksen lopullisia tuloksia.

Tutkimuksen prosessia rajoitti havainnoitavien koulutustilaisuuksien ajankohta. Koulutustilaisuudet oli määritetty jo etukäteen, ja minun tutkijana tuli järjestää omat aikatauluni niin, että pääsin paikalle jokaiseen havainnointiin, sillä koulutustilaisuudet olivat kertaluontoisia ja ne pidettäisiin, vaikka en pääsisi paikalle. Alun perin mukana piti olla yksi toinen toimintayksikkö, mutta useiden työntekijöiden sairaslomien vuoksi toimipaikan koulutustilaisuus venyi niin, että toimeksiantajan kanssa päädyttiin vaihtamaan havainnointiyksikköä, jotta sain työtäni eteenpäin. Aikatauluni sain järjestettyä onneksi myös niin, että pääsin paikalle kaikkiin havainnointitilaisuuksiin, vaikka työskentelen kokopäiväisesti.

Tutkimuksen tukena käytettävä teoriaosuus muokkautui tutkimuksen edetessä.

Muutosjohtaminen on aiheena erittäin laaja ja siitä löytyy paljon lähteitä. Tärkeää oli kuitenkin rajata teoria tälle tutkimukselle ominaiseksi, sillä muuten teoriaosuus olisi venynyt tarpeettoman pitkäksi. Tässä opinnäytetyössä tutkimusosuus oli myös painoarvoltaan tärkeämmässä asemassa, kuin teoriaosuus.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmien monimenetelmäisyys lisää tutkimuksen luotettavuutta. Havainnoinnin tueksi oli tehtävä haastattelu jokaiselle esimiehelle, jotta saatiin lisää taustatietoa esimiehen koulutuksesta, etukäteisperehtymisestä sekä yksikön taustoista. Kyselytutkimuksen avulla saatiin selvitettyä ne asiat, joita havainnointi ja haastattelu eivät pystyneet antamaan eli koulutuksen saaneiden ja uutta toimintamallia toteuttavien työntekijöiden näkökulma. Käytännössä tutkimusmenetelmien monimenetelmäisyys oli kannattava valinta, jotta saatiin mahdollisimman syvällistä tietoa tutkimuskohteesta sekä eri näkökulmia aiheeseen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden lisääjä on johtopäätösten aukoton perustelu sekä tarkka dokumentaatio. Tutkimuksen dokumentaatio on pyritty tekemään mahdollisimman tarkasti, ja tästä syystä jokainen yksikkö on kirjoitettu auki omana kapaleenaan tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Tutkimuksen lähtötilanne ja uusi toimintamalli on myös kuvattu työssä tarkkaan, mikä lisää laadullisen tutkimuksen siirrettävyyttä. Tutkimuksen johtopäätökset on pyritty perustelemaan mahdollisimman tarkasti, jolloin tutkimustulokset ovat ristiriidattomat. Tutkimuksesta saatavia johtopäätöksiä pohdittiin myös yhdessä tutkimuksen toimeksiantajan kanssa, joten niitä on tulkinnut myös ulkopuolinen taho.

Tutkimuksesta saatavia tuloksia pystyy hyödyntämään opinnäytetyön toimeksiantaja, joka pystyy käyttämään tutkimuksesta saatavaa tietoa esimiesten toiminnan kehittämiseen, joka oli tutkimuksessa tavoitteena. Tuloksia voidaan hyödyntää myös siihen, kun toteutetaan tämän tyyppistä muutosprosessia tulevaisuudessa. Tutkimus antaa toimeksiantajalle myös paljon tietoa uuden toimintamallin toiminnasta sekä mahdollisuuksia kehittää sen toimintaa. Opinnäytetyö tarjoaa myös tarkan kuvauksen siitä, kuinka muutosprosessi kulki koko organisaation läpi sekä ulkopuolisen näkökulman siihen, kuinka sitä pystyisi kehittämään.

Tutkimuksesta ei saatu varsinaisesti uutta lisätietoa kouluttamisen ja muutosjohtamisen alalle. Tutkimus kuitenkin vahvistaa jo olemassa olevia teorioita esimiestyöstä muutostilanteessa, kuten perehtymisen tärkeydestä sekä esimiehen esimerkin ja

asenteen vaikutuksesta muutostilanteessa. Tutkimuksen tavoitteena ei ollutkaan tarjota yleistettävää tietoa alalle, vaan perehtyä case-tutkimuksen mukaisesti tutkitavaan ilmiöön.

Tämän tutkimuksen perusteella olisi mahdollista toteuttaa jatkotutkimus, jossa tutkittaisiin, kuinka toimintamallin käyttö on kehittynyt puolessa vuodessa tai vuodessa. Onko uuteen jaksonvaihteen malliin muodostunut rutiini, vai toteutetaanko uutta toimintamallia mahdollisesti puolivillaisesti? Mielenkiintoista olisi saada myös tietää, onko toimintamallin tavoitteet saavutettu, kun toimintamallia on opittu käyttämään paremmin, ja kun sen käyttö on rutinoitunut. 85,71 % kyselytutkimukseen vastanneista henkilöistä olivat sitä mieltä, että uuden toimintamallin tavoitteet tulevat korostumaan tulevaisuudessa.

Itselleni opinnäytetyö opetti valtavasti. Opin paljon eri tutkimusmenetelmien käytöstä käytännössä sekä kuinka käyttää niitä yhdessä. Paljon oppia sain myös esimiestyöstä ja muutosjohtamisesta. Itselleni yllättäväksi asiaksi nousi esimiehen esimerkin tärkeys ja sen merkitys. Huomattavaa oli, miten suuri vaikutus esimiehen käytöksellä, sanoilla ja teoilla oli.

Lähteet

Arikoski, J & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – Johda muutos taitavasti. Helsinki. Johtamistaidon opisto. Työterveyslaitos.

Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. 2 painos. Helsinki: Tammi.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi: Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3 uudistettu painos. Porvoo: Edita Publishing.

Ikärajavaalvonta. N.d. Pty:n verkkosivuilla. Viitattu 12.1.2016.

<http://www.pty.fi/kaupan-toiminta/ikaerajavalvonta/>

Jalava, U. 2001. Esimiestyö – Valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOY.

Ikärajavaalvonta. N.d. Pty:n verkkosivuilla. Viitattu 12.1.2016.

<http://www.pty.fi/kaupan-toiminta/ikaerajavalvonta/>

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.

Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.

Kaupan rakennemuutos. N.d. Pty:n verkkosivuilla. Viitattu 13.1.2016.

<http://www.pty.fi/kaupan-toiminta/paevittaeistavaramarkkinat-suomessa/kaupan-rakennemuutos/>

Asiantuntija, A. 2015. Kenttäpäällikkö. Päivittäistavarakauppaketju. Haastattelu 27.5.2015.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum media.

Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus: Miten tarttua muutokseen? Helsinki. Talentum.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki. Talentum.

Päivittäistavarakauppaketju. 2015, N.d. Jaksonvaihteen uusi toimintamalli. Sisäinen powerpoint-tiedosto.

Päivittäistavarakauppa 2015, N.d. Pdf -tiedosto Pty:n verkkosivuilla. Viitattu 12.1.2016.

http://www.pty.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/FI_2015_vuosijulkaisu.pdf

Päivittäistavarakaupassa seitsemäs laiha vuosi. 31.3.2015. Artikkelit tutkimuskeskus Nielsenin sivustoilla. Viitattu 15.1.2016. <http://www.nielsen.com/fi/fi/press-room/2015/paevittaeistavara-kaupassa-seitsemaes-laiha-vuosi.html>

Päivittäistavaramarkkinat Suomessa. N.d. Pty:n verkkosivuilla. Viitattu 13.1.2016. <http://www.pty.fi/kaupan-toiminta/paevittaeistavaramarkkinat-suomessa/>

Päivittäistavarakaupan tehtävät. N.d. Pty:n verkkosivuilla. Viitattu 13.1.2016.

<http://www.pty.fi/kaupan-toiminta/paivittaeistavarakaupan-tehtaevaet/>

Päivittäistavarakaupan tilastot. N.d. Pty:n verkkosivuilla. Viitattu 12.1.2016.

<http://www.pty.fi/julkaisut/tilastot/>

Ruohotie, P. 1999. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. 1–2 painos. Helsinki: WSOY.

The Change cycle overview. N.d. Muutospyörän malli The Change Cyclen sivustolla.

Viitattu 25.10.2015. <https://changecycle.com/change-cycle/>

Viitala, R. 2005. Johda osaamista!. Helsinki: Inforviestintä. 2 painos.

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

Liitteet

Liite 1. Toimeksiantajan esittely/Salattu

Liite 2. Havainnointipöytäkirja

Havainnointitutkimus

Uuden toimintamallin jalkauttaminen

Havainnointitoimipaikka ja aika:

Koulutukseen käytetty aika:

Paikallaolijat:

Miten esimies perustelee uuden toimintamallin ja muutoksen?

Esimiehen oma motivaatio muutokseen?

Mikä tukimateriaali on käytössä?

- Konttorin antama?
- Esimiehen oma materiaali?

Koulutettavien asenne muutokseen?

Havainnointitutkimus

Uuden toimintamallin jalkauttaminen

Esittävätkö koulutettavat kysymyksiä?

Miten tieto otetaan vastaan? (Kyseenalaistus?)

Varmistaako esimies, että asia on ymmärretty?

Kuinka paljon apua uuden toimintamallin jalkauttamiseen tarvitaan konttorin väliltä?

Aiheuttaako jokin tietty asia kysymyksiä/kyseenalaistusta/ongelmia?

Havainnointitutkimus

Uuden toimintamallin jalkauttaminen

Muut havainnot:

Liite 3. Esimiesten haastattelupohja

Yksikkö:

Sivu 1 / 4

Haastattelu kysymykset esimiehelle

Miten hyllykarttojen tekeminen on ennen sujunut? Onko saatu tehtyä? Onko niihin varattu aikaa?

Oliko oma koulutuksesi uuteen jaksonvaihteen malliin riittävä?

Antoiko materiaali kaiken tarvittavan tiedon vai olisiko jotain tarvinnut lisää?

Oliko sinulla tarpeeksi aikaa perehtyä asiaan?

Yksikkö:

Sivu 2 / 4

Olivatko vastaavat perehtyneet aiheeseen ennen koulutusta?

Miten uusi malli on onnistunut omasta mielestäsi?

Onko ollut käytännön ongelmia? Johtuivatko ne koulutuksesta?

Onko henkilökunta ollut mukana vai onko tullut vastarintaa?

Yksikkö:

Sivu 3 / 4

Onko herännyt kysymyksiä? Jos on, mitä?

Mikä on koettu hyväksi uudessa mallissa? Hyöty?

Onko jossain asiassa kehitettävää?

Yksikkö:

Sivu 4 / 4

Parannusehdotukset projektiin?

Olisiko jotain voitu tehdä paremmin?

Liite 4. Kyselytutkimuksen saate saatavuusvastaaville

Hei!

Teen Osuuskauppa Keskimaalle opinnäytetyötä koskien uutta jaksonvaihteen toimintamallia. Tutkimukseni tavoitteena on saada selville, kuinka uudet toimintamallit jalkautetaan Osuuskauppa Keskimaan yksiköihin. Kysely on yksi osa tutkimustani ja se on koko tutkimuksen kannalta erittäin tärkeä. Kyselyn avulla saadaan tietää, kuinka tieto on kulkeutunut työntekijälle asti ja millaista uuden toimintamallin toteuttaminen on käytännössä.

Ohessa on mukana kyselylomake liittyen uuteen jaksonvaihteen malliin. Kyselylomakkeessa on 11 kysymystä. Pyytäisin sinua vastaamaan kyselyyn ajatuksella ja mahdollisimman rehellisesti. Toivoisin sinun vastaavan kyselyn avoimiin kohtiin, jotta saataisiin tietoon, miksi jokin osa-alue on toiminut tai ei ole toiminut halutulla tavalla. Kyselyyn vastataan anonymisti ja kyselyn täyttämiseen menee noin 10 – 15 minuuttia. Kaikki vastaukset ovat luottamuksellisia ja niitä käytetään ainoastaan tutkimuksessa.

Kyselyyn tulee vastata _____ mennessä. Kaikki vastaukset palautetaan samassa kuoressa, jossa on minun osoitteeni.

Kiitos vastaamisesta!

Ystävällisin terveisin,
Jenna Hyytiäinen

Liite 5. Kyselytutkimus saatavuusvastaaville

Kyselylomake saatavuusvastaaville

|

Yksikkö: _____

1. Mistä osa-alueesta vastaat toimipaikassasi? (Voit valita useamman)

Hevi

Liha/eines

Maitotalous

Leipä

Pakaste

Teollinen

2. Oletko toteuttanut uutta jaksonvaihteen mallia esillepanossa?

Kyllä

En

3. Onko uusi jaksonvaihteen malli helpottanut työtäsi?

Kyllä

Jonkin verran

Ei

Mistä tämä johtuu?*

Kyselylomake saatavuusvastaaville

4. Onko esillepanoaika muuttunut?

Nopeutunut
huomattavasti

Nopeutunut
hieman

Sama kuin ennen

Ei, päinvastoin

Mistä tämä johtuu?

5. Onko työskentely tehostunut?

Kyllä,
huomattavasti

Kyllä,
hieman

Sama
kuin ennen

Ei,
päinvastoin

Mistä tämä johtuu?

Kyselylomake saatavuusvastaaville

6. Kuinka haastavana koit uuden jaksonvaihteen toimintamallin?

Haastava

Melko
haastava

Melko
helppo

Helppo

Miksi?

7. Oliko saamasi koulutus uudesta jaksonvaihteen mallista riittävä?

Kyllä

Jotain jäi uupumaan

Ei

Mitä jäi uupumaan? Mitä olisi tarvittu lisää? Mikä onnistui?

Kyselylomake saatavuusvastaaville

8. Kuinka helppoa/haastavaa uuden mallin toteuttaminen käytännössä on ollut?

Helppoa	Melko helppoa	Melko haastavaa	Haastavaa
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Miksi?

9. Oletko kohdannut ongelmia uudessa jaksonvaihteen mallissa?

Kyllä	En*
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mitä ongelmia olet kohdannut?*

10. Oletko saanut apua ongelmakohtissa?

Kyllä	En
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

□

Kyselylomake saatavuusvastaaville

11. Uskotko, että uuden toimintamallin hyödyt korostuvat tulevaisuudessa?

Kyllä

Pysyvät samana,
kuin nyt

Ei

Miksi?

Kiitos vastaamisesta!

Liite 6. Kyselytutkimuksen pisteyttäminen

Pisteyttäminen

- 1. Onko uusi jaksonvaihteen malli helpottanut työtäsi?**
 - Kyllä = 3 p.
 - Jonkin verran = 2 p.
 - Ei = 1 p.

- 2. Onko esillepanoaika muuttunut?**
 - Nopeutunut huomattavasti = 4 p.
 - Nopeutunut hieman = 3 p.
 - Sama kuin ennen = 2 p.
 - Ei, päinvastoin = 1 p.

- 3. Onko työskentelytehostunut?**
 - Kyllä, huomattavasti = 4 p.
 - Kyllä, hieman = 3 p.
 - Sama kuin ennen = 2 p.
 - Ei, päinvastoin = 1 p.

- 4. Kuinka haastavana koit uuden jaksonvaihteen toimintamallin?**
 - Haastava = 1 p.
 - Melko haastava = 2 p.
 - Melko helppoa = 3 p.
 - Helppoa = 4 p.

- 5. Oliko saamasi koulutus uudesta jaksonvaihteen mallista riittävä?**
 - Kyllä = 3 p.
 - Jotain jäi puuttumaan = 2 p.
 - Ei = 1 p.

|

6. Kuinka helppoa/haastavaa uuden mallin toteuttaminen käytännössä on ollut?

Helppoa = 4 p.

Melko helppoa = 3 p.

Melko haastavaa = 2 p.

Haastavaa = 1 p.

7. Oletko kohdannut ongelmia uudessa jaksonvaihteen mallissa?

Kyllä = 1 p.

Ei = 2 p.

8. Oletko saanut apua ongelmakohtissa?

9. Uskotko, että uuden toimintamallin hyödyt korostuvat tulevaisuudessa?

Kyllä = 3 p.

Pysyvät samana kuin nyt = 2 p.

Ei = 1 p.

Näiden pisteiden perusteella, jokaisen kysymyksen vastaukset ovat pisteytetty ja tämän jälkeen laskettu keskiarvo.