

Muutosjohtaminen digitaalisen tehtävälisan käyttöönotossa

Case Kuljetus ja Muutto O. Jylhä Oy

Reetta Jylhä

Opinnäytetyö

Marraskuu 2018

Liiketalouden ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tiimiakatemia

Tekijä(t) Jylhä Reetta	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Marraskuu 2018
	Sivumäärä 77	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: kyllä
Työn nimi Muutosjohtaminen digitaalisen tehtävälisan käyttöönotossa Case Kuljetus ja Muutto O. Jylhä Oy		
Tutkinto-ohjelma Tradenomi (AMK), Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Tiimiakatemia		
Työn ohjaaja(t) Manner Anu		
Toimeksiantaja(t) Kuljetus ja muutto O. Jylhä Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantajayritykselle Kuljetus ja Muutto O. Jylhä Oy:lle. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli ajojärjestelijöiden välinen huono sisäinen viestintä. Opinnäytetyön tavoitteena oli parantaa ajojärjestelijöiden sisäistä viestintää ottamalla käyttöön digitaalinen tehtävälisansovellus. Haasteena on muutos, joka vaatii onnistuakseen suunnitelmaa sovelluksen käyttöönotosta ja oikeanlaista muutosjohtamista.</p> <p>Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat: Minkälaisia haasteita ajojärjestelijät ovat kohdanneet viestinnässä ja mistä ne ovat johtuneet? Mitkä toiminnot ovat tärkeimpiä ominaisuuksia sovelluksessa, jotka ratkaisevat yrityksen mainitsemia haasteita? Mitä sovelluksen käyttöönotto vaatii?</p> <p>Tutkimusote oli laadullinen. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin havainnointia ja ajojärjestelijöiden teemahaastattelua. Aineisto litteroitiin, teemoiteltiin ja näiden pohjalta analysoitiin.</p> <p>Tuloksena saatiin paljon tietoa siitä, mitä pitää ottaa huomioon tulevassa muutoksessa. Haastateltavat ymmärsivät muutoksen tarpeen ja olivat valmiita ottamaan sovelluksen käyttöön. Yhteisymmärryksessä haastateltavien ja yrityksen johdon kanssa sovellus nähtiin hyödylliseksi ratkaisemaan yrityksen kohtaamat viestinnälliset haasteet, jos kaikki käyttävät sitä aktiivisesti ja reaaliaikaisesti. Aineiston pohjalta määriteltiin tärkeimmät sovelluksen ominaisuudet yrityksen sisäisen viestinnän haasteiden ratkaisuun. Saatiin myös tietoa sovelluksen ongelmista tai mahdollisista haittapuolista, jotka tulee ottaa huomioon, jotta saadaan onnistunut muutos aikaiseksi. Opinnäytetyön tuloksien ja teorian pohjalta laadittiin räätälöity suunnitelma muutoksen läpiviemiseen Kuljetus ja Muutto O. Jylhä Oy:lle. Suunnitelma löytyy opinnäytetyön liitteistä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) muutosjohtaminen, käyttöönotto, sovellus, suunnitelma		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Jylhä Reetta	Type of publication Bachelor's thesis	Date November 2018 Language of publication: Finnish
	Number of pages 77	Permission for web publication: yes
Title of publication Change management in the implementation of a digital tasklist Case Kuljetus ja Muutto O. Jylhä Oy		
Degree programme Degree Programme of Business Administration, Tiimiakatemia		
Supervisor(s) Manner Anu		
Assigned by Kuljetus ja Muutto O. Jylhä Oy		
Abstract <p>The thesis was carried out for Kuljetus ja Muutto O. Jylhä Oy. The motivation behind the thesis was the poor communication between the transport coordinators of the company. The aim was to improve the internal communication of the transport coordinators by implementing a digital tasklist application. The challenge is to make a transition, which requires adequate change management and a plan for the initialization of the app.</p> <p>Following research questions were formed: What challenges have the transport coordinators faced in communication, and what are the reasons behind them? Which features are most important for the app to overcome the challenges mentioned by the company? What is required for the initialization of the app? A qualitative design was implemented. The task coordinators were interviewed and their work was observed for data collection. The data was transcribed and thematized before analyzing.</p> <p>A multitude of information of the matters concerning the prospective change were gathered. The interviewed subjects realized the need for change and were ready to put the application to use. In consensus with the transport coordinators and the management of the company, the application was deemed useful in overcoming the challenges in communication faced by the company, if everyone uses it actively in real time. The most important features for the application in overcoming the challenges of internal communication were defined. The study also revealed information about problems and possible downsides of the application, which should be considered for the change to be successful. A tailored plan was made for Kuljetus ja Muutto O. Jylhä Oy for making the change. The plan can be found in the attachments of the thesis.</p>		
Keywords/tags (subjects) change management, implementation, application, plan		
Miscellaneous (Confidential information) -		

Sisältö

1	Johdanto.....	4
2	Tutkimusasetelma	6
2.1	Tutkimuksen taustat ja tavoitteet	6
2.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	8
2.3	Kvalitatiivinen tutkimusote	8
2.4	Aineiston analyysimenetelmät.....	12
2.5	Yrityksen toiminnankuvaus	13
2.6	Tehtävälistasovellus – Todoist	14
3	Muutosjohtaminen.....	17
3.1	Mitä muutoksella tarkoitetaan.....	17
3.2	Muutoksen valmistelu	22
3.3	Muutoksen suunnittelu.....	23
3.4	Muutoksen toteutus	25
3.5	Muutoksen vakiinnuttaminen.....	32
4	Tutkimusten tulokset	36
4.1	Havainnointi – lähtötilanteen kartoitus.....	36
4.2	Haastattelu sovelluksen käyttöönottoon	37
5	Johtopäätökset.....	46
5.1	Miksi digitaalista tehtävälistaa tarvitaan?	46
5.2	Mitä pitää ottaa huomioon muutosjohtamisessa ja käyttöönotossa?	47
5.3	Sovelluksen SWOT-analyysi.....	47

6	Pohdinta	53
	Lähteet	59
	Liitteet	63
	Liite 1. Suunnitelma sovelluksen käyttöönottoon.....	63

Kuviot

Kuvio 1. Muutoksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät	19
Kuvio 2. Muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot (Ponteva 2010, muokattu)	21
Kuvio 3. Nelikenttäanalyysi - SWOT (SRHY - Riskienhallinta).....	25
Kuvio 4. Toimeenpanokyvykkyyden muodostuminen organisaatiossa (Parpei 2018, muokattu).....	27
Kuvio 5. Todoist-sovelluksen henkilökohtainen näkymä tietokoneen ruudulla.....	43
Kuvio 6. Todoist-sovelluksen SWOT-analyysi.....	48
Kuvio 7. Todoist-sovelluksen yleisnäkymä ajojärjestelykansiosta	67
Kuvio 8. Todoist-sovelluksen henkilökohtainen näkymä.....	68

1 Johdanto

Digitalisaatio ja muutokset organisaatioissa ovat tämän hetken polttavimmat ja ajan-kohtaisimmat puheenaiheet yrityksissä. Digitalisoituminen tulee olemaan pakollista monissa yrityksissä, jos ne haluavat tulevaisuudessa olla markkinoilla. Digitalisoituminen tarkoittaa *muutosta* perinteisestä toimintamallista digitaalisuuteen. Muutokset ja niiden läpiviennit organisaatioon tuovat kuitenkin aina mukanaan omia haasteita.

Yrityksessä herää muutostarpeita, minkä jälkeen muutos pitäisi ajaa käytännössä läpi ja tämän jälkeen nähdä, miten toiminta on muuttunut. Näin ei kuitenkaan aina ole ja matkaan liittyy monenlaisia haasteita. Monet kamppailevat samojen ongelmien ja kysymysten ääressä, esimerkiksi, miten yrityksessä saadaan muutokseen kaikki mukaan ja miten muutos saadaan ajettua nopeasti läpi. Savolaisen ja Lehmuskosken (2017, 10-11) mukaan sveitsiläinen IMD-johtamiskorkeakoulun innovaatioiden ja strategian professori Michael Wade kertoo kuitenkin, että muutoksen johtamiseen ja toteuttamiseen on olemassa selkeät ja toimivat keinot. Muutos on yritykselle ollut luontaista, mutta nykyään muutospainetta on kasvanut entistä isommaksi kovenevassa kilpailuissa. Muutosten johtaminen ja niiden läpivieminen ovat merkittäviä taitoja organisaatioissa.

Tässä opinnäytetyössä muutosmatkana on viestinnän digitalisoituminen Kuljetus ja Muutto O. Jylhä Oy:ssä. Yrityksen jatkuvasti kasvanut organisaatio on tuonut mukanaan sisäisiä viestinnällisiä haasteita, ja tämän opinnäytetyön tavoitteena on parantaa näitä haasteita ajojärjestelijöiden keskuudessa. Ajojärjestelijöiden viestinnän pitää toimia mahdollisimman sujuvasti, jotta vältytään virheistä johtuvilta kustannuksilta ja saadaan parannettua asiakastytyväisyyttä täsmällisellä toiminnalla. Näistä lähtökohdista syntyi ajatus digitalisoida viestintää ja ottaa käyttöön Todoist-sovellus.

Opinnäytetyön toimeksiantajaksi valikoitui Kuljetus ja Muutto O. Jylhä Oy, sillä yritys on jo ennestään tuttu tutkijalle ja tuntemusta löytyy toimeksiantajayhtiön toimintatavoista ja johtamisjärjestelyistä, mitkä mahdollisesti helpottavat sovelluksen käyttöönoton suunnitelmaa tehdessä.

Toimeksiantaja yritystä tullaan kutsumaan tässä opinnäytetyössä joko Kuljetus ja Muutto O. Jylhä Oy:nä, kuljetus Jylhänä tai toimeksiantajana.

Tutkimusongelmaa pyritään ratkaisemaan keräämällä tietoa olemassa olevista muutosteorioista ja hyödyntämällä tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia. Näiden pohjalta on tarkoituksena laatia muutoksen läpiviemiseen suunnitelma, mikä on tarkoitettu ajojärjestelijöiden esimiehelle muutoksen työkalupakiksi. Opinnäytetyössä käsitellään laajalti muutosjohtajuutta. Muutosjohtajuuden alla käsitellään aiheita, jotka vaikuttavat merkittävästi muutoksen onnistumiseen, kuten vision luominen, muutoksen suunnittelu ja riskienhallinta sekä viestintä. Teoreettisen viitekehyksen lisäksi kerrotaan Todoist-sovelluksesta ja sen tuomista hyödyistä. Tämän opinnäytetyön tutkimukset pyrkivät selvittämään oikeat syyt muutostarpeeseen, ennakoasenteen sovellusta kohtaan sekä keräämään ideoita ja ajatuksia sovellukseen ja muutosprosessiin. Lähdetään ottamaan selvää, miten saadaan ajettua Todoist-sovellus ajojärjestelijöiden käyttöön, niin, että se ratkaisee yrityksen kohtaamat haasteet viestinnässä!

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimuksen taustat ja tavoitteet

Kuljetus ja Muutto O. Jylhä Oy:n ajojärjestelijöiden keskuudessa on ollut haasteita viestinnässä. Ajojärjestelijät saattavat tehdä töitä eri aikaan ja eri paikoissa. Tämä tuottaa haasteita, sillä kaikki tekevät samaa työnkuvaa organisaatiossa eli järjestelivät ja selvittävät kuljetuksia. Ajojärjestelijöiden yhteistoiminnan tulisi toimia mahdollisimman sujuvasti, jotta toiminta olisi tehokasta ja pystytään minimoimaan virheet. Ongelman kehittäminen parempaan suuntaan on todella merkittävä, sillä ajojärjestelijöiden työ vaikuttaa suuresti liiketoiminnan kannattavuuteen. Kuljetus liiketoiminnan kannattavuuden tärkeä elementti on ajoneuvojen käyttöaste, johon ajojärjestelijät vaikuttavat toiminnallaan. (Lehtola, 2015, 9.)

Ajojärjestelijöiden keskinäinen viestintä on ollut haasteellista. Viestinnän parantamisella saadaan vähennettyä virheistä johtuvia kustannuksia sekä säästettyä myöskin muita yrityksen resursseja. Näistä lähtökohdista muodostui toimeksianto opinnäytetyölle. Ajojärjestelijöillä eikä yrityksen muulla henkilökunnalla ole kuitenkaan ollut aikaa syventyä erilaisiin tehtävälistasovelluksien tarjoajiin eikä suunnitella sovelluksen käyttöönottoa, joten he halusivat ulkoistaa tämän minulle. Jotta muutoksesta saadaan onnistunut, täytyy panostaa suunnitteluun, toimeenpanoon sekä johtajuuteen. Useiden tutkimusten mukaan valtaosa muutoksista epäonnistuu ja useasti ne saattavat johtua työntekijöiden negatiivisista asenteista tai tuottamattomista johtamismenetelmistä. Muutoksen suunnittelussa ja toimeenpanossa on yleensä haasteita ja se on vaativa integroitu prosessi. (Martola 2007; Courtney 2016.) Täten on hyvä, että muutoksen suunnittelu on ulkoistettu alusta loppuun asti, koska yrityksen henkilökunnalla ei ole siihen riittävästi resursseja käytettävänä. Hyvän suunnittelun ja pohjatyön ansiosta nostetaan muutoksen onnistumisen mahdollisuuksia ja näin ei tuhata yrityksen resursseja mahdollisesta epäonnistuneesta muutoksesta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia muutosjohtamisesta ja muutoksen läpiviennistä filosofian lisäksi konkretiaa sisältävä työkalupakki eli suunnitelma, miten

saadaan digitaalinen tehtävälista ajettua onnistuneesti organisaatioon. Tässä tapauksessa onnistuneen muutoksen läpivienti tarkoittaa sitä, että:

1. Muutos on organisaatiossa pysyvä ja tuotteen käyttöönotto ei ole vienyt paljoakaan ajojärjestelijöiden resursseja.
2. Jokainen ajojärjestelijä on sitoutunut sovellukseen ja toimii sen aktiivisena käyttäjänä.
3. Digitaalinen tehtävälista ratkaisee yrityksen kohtaamat haasteet viestinnässä.

Tavoitteet pyritään saavuttamaan keräämällä olemassa olevaa tietoa muun muassa muutosjohtamisesta ja yritysjohtajien tarinoita onnistuneista muutoksista sekä hyödyntämällä tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia.

Toimeksiannon yhteydessä kävi ilmi, että organisaatiossa on ollut haasteita muutoksen loppuun viennissä. Työn tietoperustassa muutosjohtamisen käsitteen alla perehdytään muun muassa sitouttamiseen, toimeenpanoon sekä muutosjohtamisen menetelmiin. On todella tärkeää, että jokainen ajojärjestelijä sitoutuu sovelluksen käyttöön. Mikäli kaikki eivät käytä sovellusta, ei siitä ole mitään hyötyä. Jotta voidaan luoda tehokkain suunnitelma sovelluksen käyttöönottoon, täytyy ensin tutustua erilaisiin muutoksen läpiviennin menetelmiin. Nämä kaikki aihealueet ovat tärkeitä tässä muutoksessa, kun otetaan huomioon Kuljetus Jylhän toiminta ja käytössä olevat resurssit sekä muutokseen liittyvät haasteet. Muutosjohtajuuden lisäksi käsittelemme opinnäytetyön teoriaosuudessa digitaalisen tehtävälistan hyötyjä ja toiminnan pääajatuksia, miksi se kannattaa ottaa käyttöön.

Muutoksen ytimenä on digitaalinen tehtävälista. Toimeksiantajana uskoo tämän ratkaisevan ajojärjestelijöiden nykyisiä viestinnän haasteita. Digitaaliseen tehtävälistaan merkitään kaikkien ajojärjestelijöiden työtehtävät, mistä kaikki näkevät esimerkiksi mitä pitää tehdä seuraavaksi ja mitä on jo tehty. Sovellus tulee paikkaamaan tämän hetkistä suullista menetelmää, eli yrityksellä on edessä niin kutsuttu *digitaalinen transformaatio*. (Tuominen 2010, 8.)

2.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on ajojärjestelijöiden välinen huono sisäinen viestintä. Tutkimusongelman ratkaiseminen vaatii selvitystä siitä, mitkä ovat yrityksen oikeat ongelmat, jotka halutaan ratkaista sekä selvittää yrityksen haasteet, toiveet ja ideat sovelluksen käyttöönoton osalta. Näiden pohjalta luodaan konkretiaa sisältävä työkalupakki muutoksen esimiehelle. Jotta ratkaisuun päästään, toteutetaan kaksi kvalitatiivista tutkimusta; lähtötilanteen havainnointi sekä haastattelut antamaan tietoa toimeenpanosta ja ajojärjestelijöiden toiminnasta. Tutkimusongelman pohjalta syntyi seuraavia tutkimuskysymyksiä:

1. Minkälaisia haasteita ajojärjestelijät ovat kohdanneet viestinnässä ja mistä ne ovat johtuneet?
2. Mitkä toiminnot ovat tärkeimpiä ominaisuuksia sovelluksessa, jotka ratkaisevat yrityksen mainitsemia haasteita?
3. Mitä sovelluksen käyttöönotto vaatii?

2.3 Kvalitatiivinen tutkimusote

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusotteena käytetään laadullisia tutkimuksia ongelman ratkaisemiseksi, joten aineistonkeruumenetelmät ovat suora havainnointi sekä teemahaastattelut. Laadullisella tutkimuksella saadaan syvempää ymmärrystä ajojärjestelijöiden toiminnasta ja ajojärjestelijöitä on vain alle kymmenen, on laadullinen tutkimus aineiston kannalta paras vaihtoehto. Tutkimuksessa oli tarkoitus saada laadukasta tietoa, eikä niinkään määrällisesti paljon. Haastattelut olivat melko pitkiä, jotta aiheeseen päästiin syventymään kunnolla ja saamaan esille tärkeitä asioita, mitä ennen tutkimusta ei tiedetty. Laadullinen tutkimus osoittautui paremmaksi vaihtoehdoksi, kun ottaa huomioon tutkimusongelman sekä -kysymykset.

Havainnointi

Tutkimuksen aineistonkeruu aloitettiin havainnoimalla yhden työpäivänajan ajojärjestelijöiden keskinäistä viestintää heidän toimipisteellään. Tutkimusta syvennettiin yksilöhaastatteluilla, sillä pelkällä havainnoinnilla on vaarana tehdä vääriä tulkintoja. Havainnointi toteutettiin suorana havainnoinnin keinona, mikä tarkoittaa, että ajojärjestelijät olivat tietoisia havainnoinnista. (Kananen 2010, 49.) Havainnoinnin tarkoitus on ymmärtää ilmiötä, joten se sopi hyvin lähtötilanteen kartoitukseen (Kananen 2015, 78). Sillä ei ole tarkoitus arvioida ajojärjestelijöiden toimintaa vaan oppia ymmärtämään paremmin heidän tilannettaan tarkkailevalla havainnointimenetelmällä. Tarkkaileva havainnointi tarkoittaa, että tutkija ei osallistu tutkimuskohteensa toimintaan (Vilkkä 2006, 43). Kyseinen metodi on myös sopiva ajojärjestelijöiden lähtötilanteen kartoitukseen, sillä metodi toimii tutkimuksiin, joissa tutkitaan yksittäisten ihmisten toimintaa ja heidän vuorovaikutusta toisten ihmisten kanssa. (Anttila 1996, 224.)

Havainnoinnilla pyrittiin selvittämään, miten viestintää tehtiin ja miten työtehtävät jaettiin. Ensimmäisen tutkimuksen eli havainnoinnin, oli tarkoitus tukea tulevia haastatteluita, jotta päästiin syventymään niissä paremmin aiheeseen, jo ennalta kerätyn tiedon puitteissa. Havainnointi sopi myös toimeksiantajalle paremmin, sillä se ei vienyt heiltä aikaa. Kyseinen metodi ei kuitenkaan ole riittävä tutkimusongelman ratkaisemiseksi, joten seuraavana tutkimuksena tehtiin haastatteluita.

Työkaluna havainnoinnissa käytettiin havainnointipäiväkirjaa, eli kynää ja paperia muistiinpanojen tekemiseen. Ajojärjestelijöiden toimintaa havainnointiin yhden työpäivän ajan. Havainnointi toteutettiin strukturoituna havainnointimuotona, sillä tiedettiin jo etukäteen mihin kannattaa kiinnittää huomiota. Havainnoinnin tarkoitus oli selvittää yleistuntumaa sovelluksen käyttäjistä, heidän toimistaan sekä käyttöympäristöstä. Lisäksi havainnoitiin ajojärjestelijöiden välistä viestintää ja heidän työtehtävien jakoa.

Havainnoinnilla pyrittiin myös selvittämään, mitkä olisivat tärkeitä avaintoimintoja sovelluksessa. Havainnointi toimii tässä paremmin kuin haastattelut, sillä ennen kuin haastateltavat osaisivat vastata tähän kysymykseen, niin ajojärjestelijöiden pitäisi en-

sin tietää, mitkä kaikki toiminnot ovat edes mahdollisia sovelluksessa. Joten nopeampi keino, on selvittää itse havainnoimalla ajojärjestelijöiden työskentelyä. Havainnoinnin avulla yritettiin myös selvittää tehtäviä, joita tehtävälistasovellukseen mahdollisesti tulisi. Tämän tarkoituksena oli helpottaa tulevia haastatteluita, kun sovellus esitellään haastateltaville lyhyesti. Heidän on silloin helpompaa ymmärtää ja hahmottaa sovellusta, kun tehtävät ovat heille suunnattuja eivätkä ylimalkaisia.

Haastattelu

Haastattelun kohteena olivat ajojärjestelijät, sillä sovellus olisi tulossa ensisijaisesti heidän käyttöönsä. Haastatteluilla pyritään saamaan esiin eri osapuolten näkemykset ongelmasta ja löytämään todellinen ongelma (seuraus) ja sen syyt (Kananen 2015, 81). Haastattelujen tarkoitus oli avata syvemmin ajojärjestelijöiden kohtaamia haasteita heidän keskinäisessä viestinnässä ja tehtävien jakamisessa sekä sitä, mitä niistä on mahdollisesti seurannut. Lisäksi pyrittiin myös selvittämään mitä haasteita ja mahdollisuuksia tehtävälistasovelluksen käyttöönotto tuo ja miten se saadaan mahdollisimman vaivattomasti Kuljetus Jylhän käyttöön. Haastattelutilanteessa esiteltiin ajojärjestelijöille lyhyesti tehtävälistasovellus ja kysyttiin heidän mielipidettään sekä pyrittiin selvittämään, mitä ajatuksia se herätti. Haastatteluiden tarkoitus oli myös selvittää ajojärjestelijöiden ennakoasennetta sovellusta kohtaan.

Teemahaastattelut toimivat ensimmäisenä muutoksen vaiheena. Muutoksessa on tärkeää ottaa huomioon ajojärjestelijöiden näkemyksiään kehityskohteesta, kun muutosta aletaan toimeenpanemaan. Koska kyseessä ovat ihmiset, muutosprosessia ei voi tehdä pelkkänä mekaanisena suorituksena. Muutoksen keskiössä oleviin ihmisiin täytyy luoda luottamuksellinen suhde, sillä se vaikuttaa oleellisesti myöhemmässä vaiheessa heidän sitoutumiseensa muutoksessa. (Kananen 2015, 81-82.) Lisäksi muutosta on paljon helpompaa ajaa yritykseen, kun sovellus toimii heillä sujuvasti ja siksi haastatteluissa selvitettiin yritykselle tärkeitä ominaisuuksia sovelluksesta. Yrityksen lähtötilanteen kartoitus antaa paljon perusteluita sovelluksen käyttöönottoon ja näitä voidaan hyödyntää yrityksessä, kun sovelluksen ideaa myydään muille työntekijöille.

Haastatteluissa edettiin aina teemasta seuraavaan teemaan. Haastattelut aloitettiin yleistason aiheista ja syvennyttiin yksityiskohtaisempiin asioihin haastattelujen edetessä. Tämä on yleinen teemahaastattelutekniikka ja sen tarkoitus on saada mahdollisimman laaja ja oikea käsitys aiheesta niin, että se ei sulje pois ei-yksityiskohtaisia asioita. Teemahaastatteluissa ei pystytä ennalta arvaamaan kaikkia vastauksia, joten valmista kysymyspatteria ei oltu luotu. Haastattelutilanteessa voi tulla paljon uusia kysymyksiä ja tämä mahdollistaa paremman vuorovaikutuksen ja ymmärryksen ilmiöstä. Tästä syystä teemahaastattelu toimi parhaimpana tutkimuksen metodina. (Kananen 2010, 55-56.)

Seuraavat teemat oli luotu haastatteluihin, joilla pyrittiin helpottamaan tutkimusongelman ratkaisua:

- yrityksen nykytilanteen ongelmat ja haasteet
- mielipide sovelluksesta ja sen hyödyistä
- ajatuksia tärkeimmistä sovelluksen ominaisuuksista
- ideoita toimeenpanoon

Teemojen lisäksi haastattelun runkona käytettiin myös GROW-mallia. GROW-malli on yksinkertainen ja helppo aloitus kyselevälle dialogille. Mallin tarkoitus on ohjata työskentelyä konkreettisempaan suuntaan kohti tavoitteita sekä vastuutettua työtä sen tekijälle. GROW-mallissa eteneminen voidaan pelkistää neljään vaiheeseen: tavoitteen ja mittareiden asettamiseen (goal), nykytilanteen kartoittamiseen (reality), toimintavaihtoehtojen tarkasteluun ja valintaan (options) sekä etenemiseen ja yhteenvetoon (way forward/wrap up) (Parpei 2018, 93).

Haastatteluissa hyödynnettiin myös SWOT-analyysia. Sen läpikäyminen haastatteluissa antoi tietoa muutoksen riskeistä, jotta ne osataan ottaa huomioon suunnitelmassa ja niihin pystytään varautumaan.

2.4 Aineiston analyysimenetelmät

Laadullisen tutkimusaineiston analyysi tapahtuu kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäinen vaihe on pelkistäminen eli havaintojen yhdistäminen ja toinen on arvoituksen ratkaiseminen eli tulosten tulkinta. (Alasuutari 1994, 30, 34.)

Teemoittelu on yleinen analyysimenetelmä. Kerätty aineisto voidaan litteroinnin jälkeen teemoitella, minkä tarkoitus on hahmottaa kerättyä aineistoa. Teemoittelu tarkoittaa aineiston pilkkomista ja järjestelemistä erilaisiin aihepiireihin. Analysointitapa helpottaa löytämään oikeat aiheet ja asiat tutkimusongelman kannalta ja tästä syystä teemoittelu on valittu analysointimenetelmäksi opinnäytetyön aiheeseen. Teemoittelu on myös sopiva analysointimenetelmä, kun pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan sen kannalta olennaista tietoa. Myös uusia teemoja voi muodostua käytetyn haastattelurungon lisäksi aineistoa analysoitaessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hiltunen.)

Tutkimuksissa käytettiin tavallista kynää ja paperia omien ajatuksien ja ideoiden muistamista varten. Tämä ei kuitenkaan ole riittävä tutkimusaineiston luotettavuuden kannalta, eikä tällä keinolla ehditä kaikkia esille tulleita asioita kirjaamaan ylös. Kaikki haastateltavat antoivat luvan tekniselle taltioimiselle, joten haastattelut myös nauhoitettiin. Äänitteet litteroitiin kokonaan, jotta niitä pystytään parhaalla mahdollisella tavalla analysoimaan. Litterointi tehtiin sanatarkasti, jolla pyrittiin mahdollisimman autenttiseen tallennukseen ja kuvaukseen. Sanatarkka litterointi tarkoittaa tarkinta litteroinnin tasoa, jossa jokainen äännähdyskin on kirjattu ylös. (Kananen 2015, 58-59.) Aineiston analyysiä tapahtui kahdessa eri vaiheessa, aineistoa kerätessä ja sen jälkeen. Tutkimusaineisto jaettiin aineistosta syntyneisiin teemoihin.

Haastateltavien määrä valittiin sen mukaan, mikä oli toimeksiantajan toive ja minkä yritys koki hyödylliseksi sekä minkä itse katsoin järkeväksi tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Haastateltavaksi valittiin ainoastaan yli vuoden yrityksessä työskennelleet ajojärjestelijät, jotta tutkimusta varten saatiin mahdollisimman luotettava aineisto käsiteltävistä teemoista. Ajojärjestelijöitä on yrityksessä viisi henkilöä, joista tutkimukseen haastateltiin kolmea ajojärjestelijää. Ensimmäiseksi haastateltiin ajo-

järjestelijöiden esimies, jolla on kaikista paras kokonaiskuva ajojärjestelijöiden toiminnasta, joka on ehtinyt muodostua kymmenen vuoden kokemuksen ansiosta. Lisäksi haastateltiin ajojärjestelijää, jolla on myös ehtinyt kertymään useampia työvuosia kyseisessä työssään ja hän on ehtinyt näkemään yrityksen kasvun sekä siitä seuranneet muutostarpeet. Viimeisenä haastateltiin ajojärjestelijää, joka on ollut työssään vain noin vuoden ajan. Hänen vastauksensa alkoi toistamaan jo aikaisempia haastatteluita, joten haastattelukierrokset päätettiin lopettaa suunnitelmien mukaisesti.

Haastateltavia kutsutaan joko heidän titteleillään tai yhteisesti heitä kutsutaan ajojärjestelijöiksi, haastateltaviksi, vastaajiksi tai työntekijöiksi.

Opinnäytetyö on rajattu tehtävälistasovelluksen käyttöönoton suunnitteluun. Suunnitelman toteutus ja tehtävälistan valinnanteko jätetään opinnäytetyön ulkopuolelle, jotta työstä ei tulisi liian laajaa. Suunnitelma on myös todella tärkeässä roolissa sovelluksen jalkauttamisessa, jotta päästään haluttuihin tavoitteisiin.

Kuljetus Jylhän käytettävissä olevien resurssien johdosta, yrityksellä on ollut vähän aikaa käytettävissä muutoksien suunnitteluun ja niiden toteuttamiseen. Opinnäytetyöstä saa myös muille muutoksille ja muutoksien läpiviemiseen ohjeita, joita organisaatio voi hyödyntää tulevaisuudessa.

2.5 Yrityksen toiminnankuvaus

Kuljetus ja Muutto O. Jylhä Oy on suomalainen perheyritys joka työllistää noin 80 kuljetusalan ammattilaista. Yritys aloitti toimintansa 1961 muutto- ja elintarvikekuljetuksilla. Kuljetus ja Muutto O. Jylhä Oy:n toiminta perustuu kuljetuksiin Suomessa ja Euroopassa. Se toimii erityisesti vaativien lämpösäädelyjenkuljetusten parissa ja pääosin he liikennöivät Suomessa, Tanskassa, Belgiassa, Saksassa sekä Hollannissa. Kuljetus Jylhä liikennöi Euroopassa päivittäin kuljettaen muun muassa puutarha-alan tuotteita, elintarvikkeita sekä monenlaista aikataulutettua kappaletavaraa. (Kuljetus ja Muutto O. Jylhä Oy.)

Ajojärjestelijöiden toiminnankuvaus

Kuten edellä olevasta kuvauksesta voi huomata, ovat kuljetusten etäisyydet pitkiä. Yhdistelmäajoneuvojen täytyy olla kuljetuksissa täysiä, jotta saadaan toiminnasta mahdollisimman kannattavaa. Kuljetusyksiköitä Kuljetus Jylhällä on noin 80 kappaletta, joita ajojärjestelijät hallinnoivat työssään. Yrityksellä liikevaihto on ollut jatkuvasti kasvussa ja vuonna 2017 liikevaihto oli 25,1 miljoonaa euroa, josta suurin osa koostuu ajojärjestelijöiden hallinnoimista ulkomaan kuljetuksista. (Finder 2017.)

Ajojärjestelijöiden täytyy olla tavoitettavissa kellon ympäri. He organisoivat koko kuljetusketjun ja ovat yhteydessä asiakkaisiin. Toiminnan pitää olla virheetöntä ja täsmällistä.

2.6 Tehtävälistasovellus – Todoist

Sovelluksen tutkimisessa käytän sekundääriaineistoja aineistonkeruumenetelmänä. Sekundääriaineisto tarkoittaa esimerkiksi dokumentteja, videoita, verkkosivuja ja tutkimuksia, jotka liittyvät ilmiöön. (Kananen 2015, 76.)

Todoist-sovellus on valittu yhdessä toimeksiantajaorganisaation kanssa opinnäytetyön prosessin ohessa. Valinnanteon olen rajannut opinnäytetyön kirjoittamisen ulkopuolelle, sillä isompana haasteena toimeksiantajaorganisaatiossa nähtiin käyttöönotto ja ettei työstä tulisi liian laajaa. Tehtävälistasovelluksia on kymmeniä, ellei jopa satoja ja niistä ollaan yrityksen vaatimuksien pohjalta valittu toimeksiantaja yritykselle sopivin sovellus. Todoist-sovellus on valittu sen hyötyjen sekä ominaisuuksien perusteella, mitkä ovat sopivimmat ajojärjestelijöiden toimintaan. Tärkeimmät ominaisuudet yritykselle siellä ovat toistuvien päivämäärien asettaminen, hälytyksien lähettäminen, selkeät henkilöiden omat näkymät ja esimerkiksi sovelluksen helppokäyttöisyys. Näitä kaikkia edellä mainittuja ominaisuuksia ei löytynyt monesta tehtävälistasovelluksesta. Mainittuja ominaisuuksia pidettiin kuitenkin tärkeänä, jotta saadaan ratkaistua ajojärjestelijöiden sisäisenviestinnän ongelmia, joten valittiin Todoist-sovellus käyttöönotettavaksi.

Mikä on Todoist-sovellus ja miksi sitä tarvitaan?

Yritykselle halutaan ottaa sovellus käyttöön, jotta se helpottaisi edellä mainittuja ajojärjestelijöiden viestinnällisiä haasteita. Sillä on kuitenkin myös paljon muitakin hyötyjä.

Todoist-sovellus on luotu tiimien tehtävien hallintaan ja yhteistyöhön. Se antaa selkeän yleiskatsastuksen kaikista tehtävistä ja sen tarkoitus on pitää järjestystä sekä muistuttaa, jotta mitään ei jäisi tekemättä. Todoist-sovelluksen avulla näkee helposti, mitä on jo tehty ja mitä pitäisi tehdä seuraavaksi. Sovelluksessa pystyy helposti suunnittelemaan projektit vaihe vaiheelta ja korostamaan tärkeitä tehtäviä. (Todoist, tästä eteenpäin kaikki on hallinnassasi.)

Sovelluksessa pystyy lisäämään toistuvia tehtäviä, mikä on todella oleellista ajojärjestelijöille, sillä osa tehtävistä on samanlaisia päivästä toiseen. Ajojärjestelyä tehdään yhdessä, joten vastuuhenkilöiden määrittely on tärkeä ominaisuus sovelluksessa. (Todoist business.)

Tutkimuksissa on käynyt ilmi, että ihmiset keskittyvät keskeneräisiin tehtäviin. Tämä kuitenkin tuottaa haasteita työpaikalla ja arjessa, sillä yleensä keskeneräisiä työtehtäviä on enemmän kuin yksi, niitä voi olla jopa 30. Sovelluksen avulla pystytään helpommin keskittymään yhteen työtehtävään kerrallaan. Työtehtävien pitää olla alle tunnissa suoritettavia, jotta niiden aloittamiseen ei tarvita ylimääräistä päätöksentekoa. (Todoist, alkuun pääseminen.)

Myös Parpein (2018, 174) mukaan, kun meillä on liian monta tehtävää työn alla saman aikaisesti, aivot eivät kykene työstämään niitä ja tilanne johtaa hallinnan tunteen menettämiseen ja stressin lisääntymiseen. Sovellukseen saadaan kirjattua kaikki työtehtävät, ja useasti niiden kirjaaminen ylös myös vie ne mielenpäältä pois. Näin pystyy keskittymään yhteen työtehtävään kerrallaan, jolloin tilanne pysyy hallinnassa ja stressitasot pienempänä.

Isommat työtehtävät kannattaa pilkkoa pieniin osiin, sillä silloin aivot saavat onnistumisen tunteita tehtävien loppuunsaattamisesta. Monesti isompia työtehtäviä ei ehdi työpäivän aikana tekemään kokonaan, joten aivot tuntevat tällöin jättäneensä jotain keskeneräiseksi, mikä puolestaan lisää stressiä työtaakasta ja painavat henkilön mieltä. Kun työtehtävät ovat pilkottu pieniin osiin ja kirjoitettu ylös, niin tällöin

stressi helpottuu ja tuntee menevänsä koko ajan eteenpäin. On tärkeää, että työntekijä tuntee tilanteen olevan hallinnassa, sillä se vähentää myös stressiä ja on tärkeä osa työhyvinvointia. Tällöin henkilö kykenee työskentelemään tehokkaasti, vaikka työtehtäviä olisi paljon. (Parpei 2018, 175, 189.)

Ajojärjestelijöiden toimenkuvaan kuuluu useita työtehtäviä, joten jatkuva kokonaisuuden ajattelu voi jopa ahdistaa joitakin ajojärjestelijöitä. Kokonaisuus kannattaa pilkkoa tehtävälista sovellukseen maksimissaan kahden tunnin mittaisiin työtehtäviin, jolloin ajojärjestelijät saavat itselleen hallinnan tunteen, stressi helpottuu ja he tuntevat koko ajan edistyvän työssään. Kiirettä ja ajanpuutteen tunnetta helpottaa töiden priorisointi sekä niiden suunnittelu, mitkä mahdollisesti helpottuu sovelluksen käyttöönoton myötä. (Parpei 2018, 189.)

3 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on todella tärkeä taito nykypäivän yrityksissä. Yrityksien on muututtava jatkuvasti, jotta pysytään mukana kovenevassa kilpailussa. Kuljetus Jylhän toimitusjohtaja Pekka Jylhä tunnistaa, että nykypäivän yrityksissä tärkeimpiä ominaisuuksia ovat mahdollisuuksien näkeminen ja nopea muuntautumiskyky. Kvist ja Kilpiäkin (2006, 12-19) väittävät, että muutosjohtaminen on tulevaisuudessa tärkein johtamisen taito, sillä muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja ne ovat voimakkaampia kuin ennen. Tässä nopeasti muuttuvassa ympäristössä johtajat tarvitsevat taitoja auttamaan ihmisiä sopeutumaan, suorittamaan ja innovoimaan (Dallas 2016, 8).

Savolaisen ja Lehmuskosken (2017, 37) mukaan Wade kertoo, että muutosjohtamista tarvitaan, koska ihmiset haluavat muutoksia, mutta he eivät itse halua muuttua. Onnistunut muutoksen johtaminen on suunnitelmallisuutta, johdonmukaisuutta, hallittua toimeenpanoa ja tulosten seuranta. (Tuominiemi 2018, Balentor.)

Martolan (2017) mukaan, muutosjohtamisen tavoite on viedä koko organisaatio nykytilasta täysin uuteen määritettyyn tavoitetilaan. Muutoksen johtaminen vaatii ymmärryksen muutoksesta, osallistavaa johtajuutta sekä ymmärryksen muutoksen tuomista vaikutuksista ihmisten ajatteluun ja käyttäytymiseen. Johtajan on oleellista saada työntekijät menemään askel kerrallaan eteenpäin sekä sitoutumaan muutokseen, sillä loppupeleissä juuri nämä ihmiset tekevät sen muutoksen. (Martola 2017.)

3.1 Mitä muutoksella tarkoitetaan

Yrityksen kehittäminen vaatii aina muutosta. Yritykset tekevät muutoksia parantaakseen kilpailukykyään, sopeutuakseen ulkoisiin muutoksiin sekä pysyäkseen kilpailuissa mukana. Yksi tämän hetken isoimmista muutosrinnoista on digitalisoituminen.

Digimuutos

Savolainen ja Lehmuskoski (2017, 13) määrittelevät digimuutoksen seuraavasti: ”Digimuutos tarkoittaa organisaation tai yrityksen matkaa perinteisestä digitaaliseksi.”

He myös väittävät digitalisaation olevan tämän ajan yksi merkittävimmistä ilmiöistä. Digimuutos eroaa vain vähän perinteisestä organisaation muutoksesta, mutta sillä on kuitenkin joitakin ominaisia piirteitä. Yhtenä piirteenä voidaan pitää muutosnopeutta. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 18.)

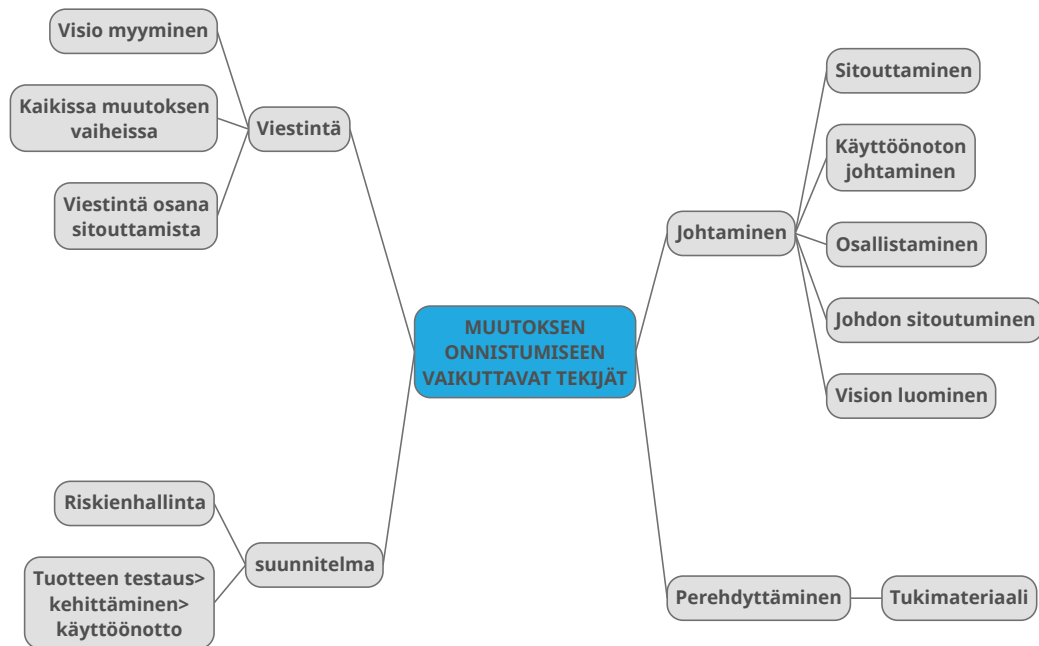
Savolaisen ja Lehmuskosken (2017, 21) mukaan Wade kertoo, että digitaalisuus on keino, jolla saavutetaan parempi suorituskyky.

Olkkoon kyseessä perinteinen muutos tai digitaalinen transformoituminen, vaatii muutos aina suunnittelua sekä sen toteutumisen onnistuminen johtamista. Muutoksen johtamisen tärkein tehtävä on varmistaa, että suunnitelmat myös toteutuvat. (Tuominen 2010, 8.) Muutoksen hallintaa voidaan tarkastella esimerkiksi projektihallinnan ja projektijohtamisen kautta, sillä yhtä muutosta voidaan pitää myös erillisenä projektina. Juutin ja Virtasen (2009, 77) lisäksi monet muutoksen asiantuntijat katsovat muutosta projektiluonteisesti.

Projektinhallinta on yleiskäsite projektin läpiviemisen hallinnointiin. Se kertoo esimerkiksi, miten tavoitteita mitataan ja miten riskejä hallitaan sekä sen tarkoitus on myös levittää hyviä ideoita henkilöstön keskuudessa. Projektihallinnalla varmistetaan, että muutos tulee saavutetuksi ja yleensä sitä hallinnoi johtoryhmä. (Juuti & Virtanen 2009, 99; Kvist & Kilpiä 2006, 16.) Kvist ja Kilpiän (2006, 16) mukaan Valpola kuvaa muutosta seuraavasti:

Muutos on kuin joki, joka jatkaa virtaamistaan. Seuraavan kerran kun joen tapaa, se on jo eri, siinä virtaa eri vesi, tuuli on muuttanut suuntaansa ja voimaansa, maisemat ympärillä ovat muuttuneet. Sama pätee muutoksessa, sen prosessia ei voi pysäyttää.

Muutokset ja niiden läpivienti yrityksissä ei ole koskaan suoraviivaista. Niihin liittyy monia erilaisia asioita, kuten johtajuutta, menetelmiä ja paljon muita huomioon otettavia asioita. Kuviossa 1. on havainnollistettu muutoksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 1. Muutoksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Muutoksenhaallinnan asiantuntijoilta löytyy paljon erilaisia näkökulmia, jotka ovat menestyksentekijöitä onnistuneeseen muutokseen. Jos kysyy esimerkiksi viiden eri muutosjohtajan mielipidettä siitä, mitä hän pitää kriittisenä tekijänä muutoksen onnistumiselle, todennäköisesti saa myös viisi eri vastausta. Tämä johtuu mahdollisesti siitä, että jokainen johtaja tarkastelee tilannetta hänen näkökulmastaan, johon vaikuttaa hänen henkilökohtaiset kokemukset. Asiantuntijat korostavat erilaisia asioita, mutta lähes kaikilta asiantuntijoilta löytyy kuitenkin samanlaiset ajatukset kokonaisuudesta, millä keinoilla saadaan onnistunut muutos aikaiseksi. (Sirkin, Keenan & Jackson 2005.) Voidaan olettaa, että on vaikeaa sanoa yhtä tärkeää asiaa muutoksessa, sillä ne ovat hyvin erilaisia ja niihin vaikuttaa esimerkiksi kohdeyrityksen luonne ja muutoksen voimakkuus. Muutoksen läpiviennissä pitää ottaa huomioon muutosjohtamisen kokonaisuus, ei pelkästään yksittäisiä elementtejä. Tämän opinäytetyön muutoksen suunnitelmaa tullaan räätälöimään tapausyritykselle muutosjohtamisenteorian pohjalta, ottaen huomioon Kuljetus Jylhä yrityksenä ja heidän toimintatavat sekä muutoksen luonne.

Menetelmät

Muutokseen liittyy monenlaisia asioita ja haasteita, joten niiden läpiviennit täytyy näin ollen aina suunnitella, ja kuten vanha sanontakin kuuluu: ”hyvin suunniteltu on kuin puoliksi tehty”. Projekteja yrityksissä on tehty aina, joten niiden läpiviemiseen on ehtinyt muodostua erilaisia hyväksi todettuja menetelmiä. Niiden avulla ei tarvitse aina jokaista projektityön toimintatapaa aloittaa nolasta ja *kääntää kaikkia kiviä ja kantaja* onnistuakseen. Menetelmät antavat ohjeita siitä, miten työskennellä oikein onnistuneen projektin aikaansaamiseksi. Ne sisältävät muun muassa toimintaohjeita jokapäiväisen työn rytmittämiseen. (Pulkkanen, Agile, Waterfall, Kanban & muut: 6 yleistä menetelmää projektityöhön – ja miksi sinun kannattaa valita omasi?.) Tässä opinnäytetyössä käytetään muutosjohtamisen yleistä menetelmää, mikä koostuu 4 eri vaiheesta: valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen.

Huomioon otettavia seikkoja

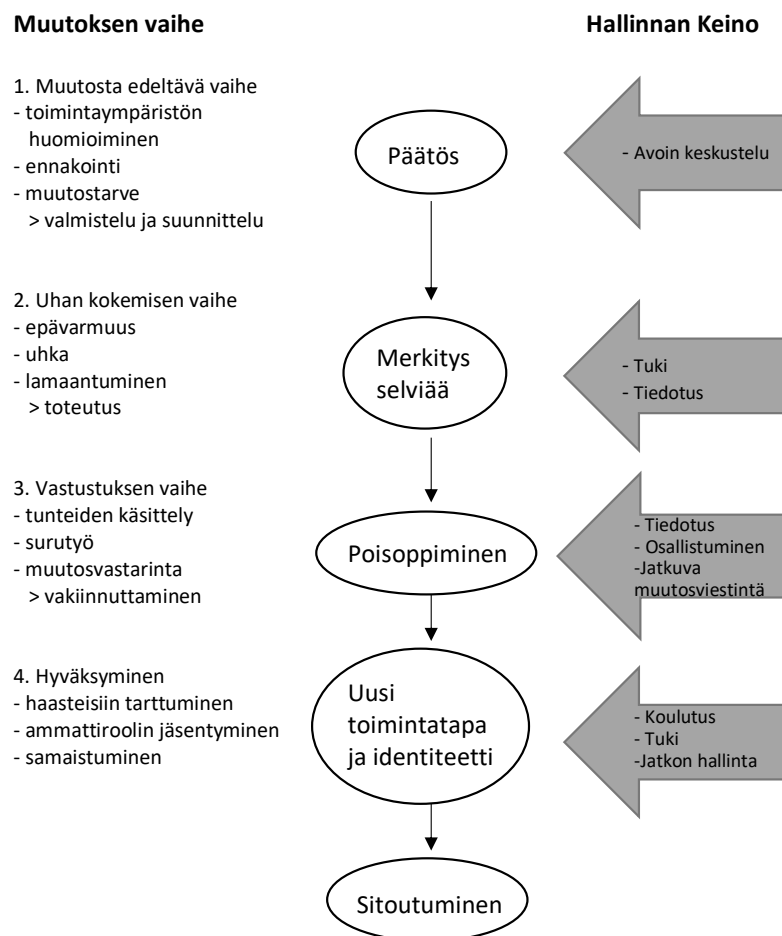
Muutoksessa pitää ottaa huomioon yrityksen resurssit ja budjetti muutokselle. Muutoksen alussa on myös hyvä kartoittaa projektiin liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia, jotta ne osataan ottaa huomioon muutoksen edetessä.

Johtajuus ja elementit

Muutosjohtaminen on yrityksen keino hallita tätä monimutkaista muutosmatkaa. Muutosjohtamisella kuvataan muutosprosessin suunnittelua, hallintaa ja toteuttamista. (Kvist & Kilpiä 2006, 16-17.) Monet organisaatiomuutoksen asiantuntijat kuten myös Kvist ja Kilpiäkin (2006, 17) kertovat muutoksen onnistumisen kannalta tärkeiden elementtien olevan esimerkiksi viestintä, visiolla johtaminen, henkilöstön kehittäminen ja heidän kuuntelu sekä kaikkien motivaatio ja sitoutuminen muutokseen.

Muutoksen johtajuuteen tarvitaan myös oikeanlaista asennetta ja otetta. On tärkeää, että alaisiaan kuunnellaan ja heidät otetaan muutokseen mukaan, jotta he myös sitoutuvat siihen. Alaiset tulisivat ottaa mukaan jo muutoksen suunnitteluvaiheessa, jotta he kokevat tulleensa kuulluksi. Pontevan (2010, 114) mukaan inhimillisyys, reiluus, myönteisyys, innostus ja innostavuus, peräänantamattomuus, kannustavuus sekä yllätyksellisyys auttavat esimiestä onnistumaan muutoksessa.

Muutosjohtaminen voidaan jakaa karkeasti neljään eri vaiheeseen: valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen (Ponteva 2010, 24.) Jokaista vaihetta pitää johtaa eteenpäin ja olla alaisten tukena. Jokainen muutoksen vaihe herättää erilaisia tunteita työntekijöissä ja näihin pitää johtajan osata reagoida oikein. Vaiheiden johtamisella varmistetaan, että muutos menee koko ajan eteenpäin eikä sitä lopeteta kesken. Kuvio 2. havainnollistaa muutoksen vaihteita ja niihin liittyviä hallinnan keinoja.



Kuvio 2. Muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot (Ponteva 2010, muokattu)

1. Ensimmäisessä vaiheessa yrityksessä havaitaan kehityskohta, mihin halutaan tehdä muutosta. Tässä vaiheessa on hyvä käydä avointa keskustelua organisaation sisällä niin, että jokainen ymmärtää ja sisäistää muutostarpeen. Muutostarpeeseen tulee tehdä suunnitelma ja valmistelut ennen, kuin sitä aloitetaan toteuttamaan. Suunnitteluvaihe parantaa merkittävästi muutoksen onnistumista.

2. Toisessa vaiheessa, kun päätös muutoksesta on organisaatiossa tehty ja suunnitelman toteuttaminen on aloitettu, avautuu toimihenkilöille muutoksen merkitys tarkemmin. Tämä voi tuoda joihinkin henkilöihin epävarmuutta ja kenties uhan tunnetta. Viestinnällä ja tukemalla alaisiaan saadaan edellä mainittuja tunteita pidettyä kurissa.
3. Seuraavassa vaiheessa työntekijöiden pitäisi unohtaa vanhat rutiinit ja siirtyä kokonaan uusiin toimintatapoihin ja vakiinnuttaa ne omaan työhön. Tämä voi herättää työntekijöissä muutosvastarintaa. Hallinnan keinona toimii tiedottaminen, osallistuminen sekä jatkuva muutosviestintä.

3.2 Muutoksen valmistelu

Rakenna muutoshenkinen ilmapiiri

Ennen muutosta yritykseen pitää luoda niin kutsuttu hyvä ilmapiiri *ja luova jännite* työntekijöiden keskuuteen. Hyvään ilmapiiriin Kvist ja Kilpiän (2006, 171) mukaan kuuluu oikeanlainen nöyryys, tulevaisuussuuntautuneisuus, jatkuvan oppimisen ja parantamisen korostaminen, yhteistyön vaatiminen, yksilöiden vahvuuksien arvostaminen ja esiin tuominen, nopea kokeileminen mm. teknologian hyödyntämisessä, sekä toisiinsa luottaminen ja luottamuksen osoittaminen. Ilmapiiri ja asenne vaikuttaa merkittävästi muutosmatkaan ja niiden rakentaminen pitää aloittaa heti ensimmäisissä muutoksen askelissa. Johtaja voi vaikuttaa ilmapiiriin paljon, esimerkiksi luomalla turvallista ja kannustavaa ympäristöä, missä ihmisten on hyvä toimia sekä rohkaisemalla työntekijöitä esittämään ja toteuttamaan parannuksia prosesseihin. Ilmapiiriä voi rakentaa myös muun muassa yhteisen vision luomisella muutokseen. (Kvist & Kilpiä 2006, 171.)

Yhteinen visio

Monet muutoksen asiantuntijat ovat kertoneet vision luomisen tärkeydestä osana muutosmatkaa. Yhteisen näkemyksen luominen on ensimmäisiä asioita yrityksessä, mistä muutosmatka voi alkaa. Organisaatiossa tulee miettiä ja kirkastaa ajatus, miksi halutaan muuttua ja tämän pohjalta tehdä muutokselle visio. Vaiheen tarkoitus on sitouttaa avainhenkilöt ja johtaa esimerkillä. Vision luomisen lisäksi, se pitää osata

perustella sekä viestiä uskottavasti. Onnistunut viestintä visioista lisää työntekijöiden motivaatiota ja kannustaa heitä parempiin suorituksiin. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 223; Mattila 2007, 139-143.)

”Aidot visiot syntyvät olemassa olevan tarpeen ja tarkoituksen kiteyttämisestä. Aito visio kohdistaa energiaa ja luo tarkoitusta” (Kvist & Kilpiä 2006, 166).

Vision avulla pystytään sitouttamisen lisäksi innostamaan ihmisiä muutosmatkaan, antamaan yhteinen polku, jota kulkea ja antamaan yhteinen näkemys tarpeesta ja tarkoituksesta. Visio ohjaa ihmisiä ja se on avainasemassa onnistuneessa muutoksessa. (Kvist & Kilpiä 2006, 167; Kotter 1996, 2.)

Vision pitää olla yksinkertainen, jotta kaikki muistavat ja ymmärtävät sen. Vision tulee kertoa, miltä yrityksen elämä näyttää muutoksen jälkeen. Muutosvisioon kuuluu kolme tärkeää vaihetta ja mitään niistä ei saa jättää pois. Vaiheet ovat vision luominen, vision kommunikointi sekä mahdollisuuksien luominen vision toteuttamiselle. Muutosvisio täytyy purkaa strategiaksi ja suunnitelmaksi, miten me saavutamme vision. (Kukkola 2016.)

3.3 Muutoksen suunnittelu

Muutoksen suunnitelma

Suunnitelma on yksi muutoksen tärkeimmistä onnistumisen kriteereistä ja se kiteyttää sen, mitä halutaan saada aikaiseksi ja miten tavoite saavutetaan. Projektisuunnitelma sisältää esimerkiksi roolit, aikataulut, välitavoitteet ja resurssit. Projektit kuitenkin muuttuvat koko ajan ja siksi myös suunnitelmat elävät ja niitä pitää päivittää jatkuvasti. Niitä ei kannata tehdä pikkutarkasti, sillä tulevaa ei pystytä ennustamaan ja kaikkia vaikutuksia näkemään. Liian tarkan suunnitelman tekemiseen työ ja siihen käytetty aika menisi hukkaan. (Juuti & Virtanen 2009, 99; Kvist & Kilpiä 2006, 16.)

Martolan (2017) mukaan, muutos ei tapahdu hetkessä. Muutosta voisi kutsua määrätietoiseksi prosessiksi, jossa mennään monen eri vaiheen kautta johdonmukaisesti kohti tavoitetilaa.

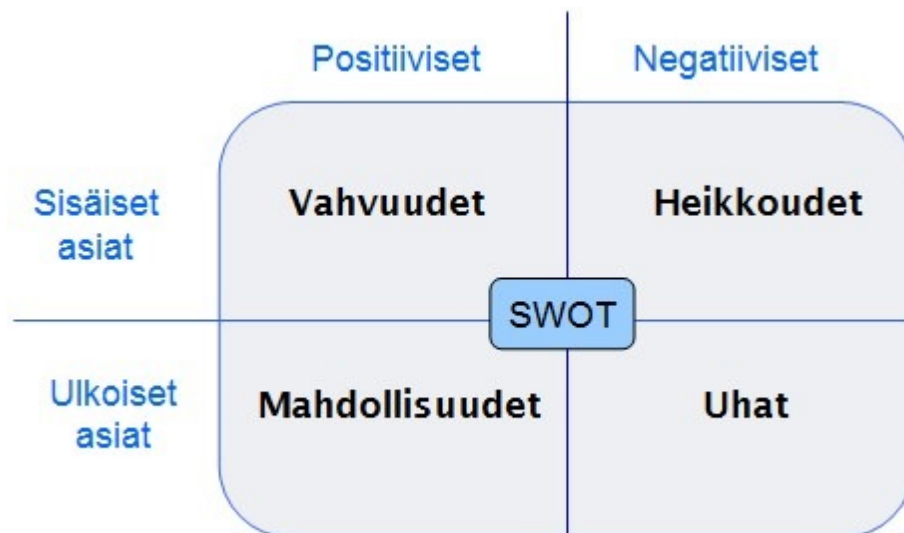
Riskienhallinta – poista muutoksen esteet

Riskienhallinta on tärkeä elementti projektisuunnitelmassa ja se ei tarkoita missään nimessä epäluottamusta projektin henkilöstöä kohtaan. Sillä on tarkoitus ennakoita ja minimoida virheet, jotta tavoitteet saadaan saavutetuiksi. Projektinhallinta tehdään nimenomaan projektin henkilöstön tueksi. (Aaltonen, Harju, Koivisto, Peltola, Sairanen, Sundell 2004, 30-31.) Riskejä on hyvä käydä läpi Kuljetus Jylhän johdon sekä ajojärjestelijöiden kanssa ja ottaa ne huomioon suunnitelmaa tehtäessä.

Riskienhallinnalla pyritään varautumaan odottamattomiin tilanteisiin. Riskienhallintaan liittyy muun muassa riskien analysointi, riskien nimeäminen, toimenpiteistä sopiminen ja niiden seuranta. Riskianalysissä pyritään löytämään ne tekijät, jotka vaikuttavat tavoitteen saavuttamiseen negatiivisesti. Jos riskejä ei pyritä varomaan, niin ne voivat yllättää ja aiheuttaa suuria kustannuksia organisaatiolle. (Ruuska 2008, 248-251.)

Nelikenttäänalyysi SWOT, on yleisesti käytetty yksinkertainen analyysityökalu yrityksissä. Sen avulla voidaan käydä läpi yrityksen nykytilanteen heikkouksia ja vahvuuksia sekä tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT tulee sanoista Strength (vahvuus), Weakness (heikkous), Opportunity (mahdollisuus) ja Threat (uhka). Malli antaa konkreettisia toimintaratkaisuja hyvällä analysoinnilla (ks. kuvio 3.):

- Vahvista vahvuuksia
- Korjaa heikkouksia ja pyri vähentämään niitä
- Hyödynnä mahdollisuudet
- Varaudu uhkiin suunnittelemalla. (Suomen Riskienhallintayhdistys PK-RH-riskienhallinta.)



Kuvio 3. Nelikenttäanalyysi - SWOT (SRHY - Riskienhallinta)

3.4 Muutoksen toteutus

Toimeenpano

Muutosta ei pystytä viemään yksin läpi, joten yksi suuri haaste on saada myös muut työntekijät sitoutumaan toimeenpanoon. Toimeenpanon olen valinnut yhdeksi teorian aiheeksi, mitä hyödynnän suunnitelman teossa. Kuljetus Jylhällä on ajankäyttöllisiä haasteita, minkä vuoksi monet hyvätkin ideat jäävät vain ajatuksen tasolle. Tehtäväläistä sovellus olisi kuitenkin tarkoitus saada kaikkien ajojärjestelijöiden käyttöön pysyvästi ja sitoutuneesti. Joten minun yhdeksi haasteeksi motivointiin keskittymisen lisäksi on muotoutunut toteutuksen suunnitelma toimeenpanosta.

Toimeenpanon tavoitteenani on selvittää, miten alkuinnostus ei lopahtaisi vaan motivaatio pysyisi yllä, sekä miten ulkoiset ja sisäiset seikat saadaan eliminoitua, jotta saadaan haluttu lopputulos aikaan. Suuri haaste muutoksissa on myös opittujen asioiden vieminen arkeen, mikä tarkoittaa juuri toimeenpanoa. (Parpei 2018, 18.) Ei ole järkevää ottaa sovellusta vain hetkeksi käyttöön ja lopettaa ensimmäisen haasteen tullessa vastaan. Tällöin sovellus vie yritykseltä vain resursseja, lamaannuttaa sekä aiheuttaa mahdollisesti virheitä. Ajojärjestelijöiden on tehtävä kokonaan muutos, eli heidän on luovuttava vanhoista rutiineista ja jatkettava sovelluksen käyttöä,

vaikka ensimmäiset haasteet pusksivatkin heitä vastaan. Sovelluksen vakiinnuttaminen vie hetkenaikaa resursseja enemmän, mutta myöhemmin se vapauttaa niitä.

Arkielämässäkin on paljon tilanteita, mistä puuttuu toimeenpano. Monesti näkee esimerkiksi seminaareja, missä kuuntelijat lähtevät innostuneena ja motivoituneena pois paikalta ja ajattelevat muuttavan esimerkiksi omaa elämää terveellisempään suuntaan. Seminaarin jälkeen ei kuitenkaan mitään muutosta monessa henkilössä nähdä, joten toimeenpano puuttuu. Ihminen voi olla motivoitunut, mutta vailla toimeenpanon edellytyksiä. Passiivista motivaatiota on tutkittu ja sen taustalta on löydetty kolme psykologista toimintamekanismia, joita täytyy työstää ja johtaa oikein, jotta saadaan haluttu lopputulos aikaan. (Parppei 2018, 19.) Passiivisen motivaation taustalla on kolme tekijää:

1. Tavoitteeseen sitoutuminen puuttuu, eli ei priorisoida tavoitetta tai henkilökohtainen merkitys puuttuu.
2. Itseluottamuksen puute vaikuttaa monesti siihen, että tavoitetta ei saada edes aloitettua. Henkilöiltä puuttuu usko omaan kykyihin, että voi saavuttaa tavoitteen tai hän voi pelätä epäonnistumista.
3. Vahva sisäinen motivaatio ja perfektionismi haittaa volitiota eli toimeenpanoa, sillä silloin ei keskity yrityksen kannalta tärkeisiin tavoitteisiin vaan omaan voimakkaaseen työssä kehittymiseen ja virheettömään suoritukseen.

Nämä kolme edellä mainittua tekijää muodostavat suurimman syyn sille, miksi motivaatio ei muutu tekemiseksi. (Parppei 2018, 99-161.)

Tavoitteen saavuttaminen ja muutos voidaan jakaa karkeasti kahteen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on motivaatio ja innostuksen tila ja sen jälkeen, kun toimintapäätös on tehty tulee toinen vaihe, eli tarvitaan toimeenpanoa. Volitiota eli toimeenpano taitoa tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseen, sillä pelkkä motivaatio ei yksin riitä. Useasti ideat saattavat jäädä vain hetken innostukseksi ja mitään konkreettista ei saada vietyä arkeen, mitkä kertovat volition puutteellisuudesta. Jotta ideat muuttuvat jokapäiväiseksi konkreettiseksi tekemiseksi ja omaa toimintaa muutetaan tietoisesti sekä luovutaan vanhoista perinteistä, tarvitaan volitiota. (Parppei 2018, 19.) Volitio on tärkeä osa digitaalisen tehtävälisan jalkauttamisen suunnitelmaa, jotta

tehtävälisan käyttö ei pysähtyisi ensimmäiseen haasteeseen, alkuinnostuksen lopah-
tamiseen tai ajojärjestelijät siirtyisi vanhoihin metodeihin. Parppein (2018, 22) mu-
kaan toimeenpanon taito ja toimeenpanokyvykyys ovat ratkaisevassa roolissa muu-
tosten läpiviennissä.

Volitiossa eli toimeenpanovaiheessa olennaista on varmistaa, että työhön ryhdytään,
poistetaan esteitä ja pidetään työvirettä yllä sekä ohjataan tekemistä olennaisiin ja
oikeisiin asioihin tavoitteen kannalta, niin kauan, kunnes tavoite saavutetaan. (Parp-
pei 2018, 32, 161.) Näitä seikkoja tulee selvittää haastatteluissa ja hyödyntää vas-
tauksia sovelluksen käyttöönoton suunnitelmassa.

Toimeenpanokyvykyys on tärkeää yrityksille ja se kertoo, miten paljon yrityksessä
saadaan aikaiseksi ja suunnitelmia systemaattisesti toteutettua ja siten, miten saa-
daan tavoitteita ja tuloksia saavutettua (ks. kuvio 4). Jatkuvassa muuttuvassa ympä-
ristössä toimeenpanokyvykyys on yrityksissä ratkaiseva ja merkittävä. Toimeenpa-
nokyvykyys perustuu valmentavaan vuorovaikutustapaan sekä työntekijöiden toi-
meenpanotaitoon, nämä olisi hyvä kytkeä osaksi johtamisjärjestelmää ja ennen kaik-
kea arjen työskentelyyn. (Parppein 2018, 101).



Kuvio 4. Toimeenpanokyvykyuden muodostuminen organisaatiossa (Parppein 2018, muokattu)

Toimeenpanovaihe vaatii johtajalta muun muassa suunnittelua, viestintää, kannustamista, innostuksen ylläpitoa, esteiden poistamista, valmentamista ja tietenkin johtamista. Alaisilta toimeenpano vaatii puolestaan itseluottamusta, toimeenpanotaitoa, sitoutumista sekä myös motivaatiota. (Parppei 2018, 99-103, 137-154). Parppein (2018, 162) mukaan heikko sitoutuminen ja puutteet itseluottamuksesta voivat estää kokonaan tavoitteen saavuttamisen, mutta ainakin hidastavat työhön ryhtymistä.

Sovelluksen käyttöönottovaiheessa on merkityksellistä, että sovellusta käytetään aktiivisesti sekä pelataan yhteisillä pelisäännöillä. Näiden varmistamiseksi tilannetta pitää seurata, jotta kyseisistä asioista ei aleta lipsumaan. Yleensä tilannetta seuraa järjestelmän pääkäyttäjä. Jos asioista lipsutaan tai sovellusta käytetään väärin, niin tilanteeseen tulee esimiehen puuttua mahdollisimman pian. Tilanne ei kuitenkaan aina johdu tahallisista laiminlyönneistä, vaan syynä voi olla myös puutteellinen viestintä tai huonolaatuinen perehdyttämisen tai sen puute. (Einola 2015, 68-69.)

Viestintä ja sitouttaminen

Mäntynevan mielestä projektin onnistumiseen vaikuttaa viestintä, miten selkeästi tavoitteet pystytään avaamaan sekä miten hyvin projektisuunnitelma saadaan toteutettua. (Mäntyneva 2016, 41-42).

Tuomisen (2018, 160) mukaan näkyvä ja hyväksytty tarve on kehitysohjelman käynnistämisen ja jatkuvan etenemisen edellytys. Yksi muutoksen elementeistä on viestintä. Muutosjohtaja ei voi olettaa, että työntekijät ymmärtävät muutoksen syyt ja perustelut. Viestintä on todella tärkeässä roolissa etenkin ajojärjestelijöille, miksi olemme muuttamassa heidän toimintaansa ja miksi sovelluksen käyttöönotto on tärkeää. Muutosjohtajan pitää osata perustella muutos, jotta se on helppo ajojärjestelijöiden hyväksyä. Käytännössä muutosta ei voida koskaan aloittaa ennen kuin kaikki ymmärtävät sen. (Galbraith 2018.)

Viestinnän merkitystä muutoksessa ei voida korostaa. Kommunikointi ja informointi eivät jätä tilaa ihmisten omille kuvituksille. Ihmisille on tärkeää tietää, mihin suuntaan ollaan menossa ja yleensä se myös minimoi muutosvastarintaa sekä nopeuttaa muutosprosessia. Jos muutoksesta on tiedotettu huonosti, se herättää organisaatiossa vastustusta. Johtajan ei kuitenkaan tule vain pelkästään kertoa muutoksesta, vaan hänen tulee myös kuunnella alaisiaan. Kommunikoimisella saadaan tietää myös

muiden ajatuksista, heiltä voi tulla kehitysideoita tai ajatuksista voi esiintyä muutosvastarintaa. Mitä nopeammin saadaan ajatukset tuotua esille, niin sitä nopeammin saadaan muutos ajettua yritykseen. (Tuominen 2016, 73; Tanner 2018.)

Viestinnän tarkoituksena on tuoda ajankohtaista tietoa kaikille sekä kertoa työntekijöille visiosta sekä tavoitteista ja saada heidät tekemään sen mukaisesti, että tavoitteet saavutetaan. Viestinnän tavoitteena on informoida, perehdyttää sekä olla vuorovaikutuksessa henkilökunnan kanssa. (Ruuska 2008, 85-86.)

Viestinnässä on kuitenkin paljon muuttuvia seikkoja. Siihen vaikuttaa muun muassa viestintävälineet, sanoma ja vastaanottajan näkemys. On tutkittu, että viestinnän muodoista face-to-face on kaikista tehokkain, eli henkilökohtainen kanssakäyminen. Se parantaa myös työntekijöiden sitoutumista muutokseen. (Ruuska 2008, 106-108.)

Viestintä on yksi sitouttamisen keinoista. Puutteellinen muutosviestintä heikentää sitoutumista ja täten vaikuttaa koko muutoksen lopputulokseen. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 57.)

Muutosviestintä kannattaa suunnitella ja edetä siinä loogisesti. Looginen eteneminen auttaa ihmisiä valmistautumaan muutokseen ja vähitellen sillä saadaan vähennettyä muutosvastaisuutta. Keskitä muutosviestintä erityisesti niihin, jotka vastustavat muutosta. Keskustele heidän kanssaan myös kahden kesken. (Schwartz.)

Parppein (2018, 114) mukaan sitouttaminen edellyttää tavoitteen kokemista henkilökohtaisesti merkitykselliseksi ja tärkeäksi. On todella tärkeää, että ajojärjestelijät kokevat muutoksen tärkeäksi, jotta he priorisoivat sovellukseen aikaa työssään.

Tavoitteista pitää viestiä projektiryhmälleen niin, että jokainen sisäistää tavoitteen ja ymmärtää, miksi muutosta tarvitaan. Viestintää pitää tehdä jokaisessa projektin vaiheessa.

Juholin (2009, 128.) mukaan, kun tavoitellaan työntekijöiden sitoutumista muutokseen, se syntyy parhaiten dialogin kautta. Siinä on tärkeintä, että työntekijät voivat osallistua asioiden käsittelyyn ja tuoda omia näkemyksiä ja ratkaisuja esille. Alaisten ottaminen huomioon lisää heidän sitoutumistaan muutokseen. Selkeää, avointa ja kaksisuuntaista viestintää pidetään kriittisenä tekijänä muutostilanteissa.

(Smartsheet 2018.)

Muutoksen tekijöillä täytyy olla itsessään halu toteuttaa muutos, jotta he sitoutuvat projektiin (Aaltonen, Harju, Koivisto, Peltola, Sairanen, Sundell 2004, 62).

Muutosvastarinta

Haastatteluissa ei selvinnyt muutosvastarintaa, mutta näen sen silti tärkeäksi teorian aiheeksi, sillä ihmisillä on ollut tapana muuttaa omia mielipiteitään muutoksen erivaiheissa. Muutosprosessi johtajan on tärkeää ymmärtää tämä, jotta hän osaa ja muistaa viestiä, selittää sekä perustella tarpeeksi muutoksen eri vaiheissa muutoksen tarpeen syitä.

Monesti puhutaan vain pelkästä visiosta ja sen muutoksesta. Muutoksen tekevät kuitenkin ihmiset, joten ne täytyy ottaa huomioon. (Kvist & Kilpiä 2006, 118.) Ihmiset käyvät läpi muutoksen eri vaiheissa erilaisia tunteita. Muutos voidaan jakaa neljään vaiheeseen ihmisten tunteiden ja sitoutumisen puolesta. Ensimmäisessä vaiheessa, kun muutosta ollaan perustelu ja sitä aloitellaan, niin kaikki tuntuu sujuvan vielä pääsääntöisesti hyvin. Ensimmäisessä vaiheessa haasteena on saada ihmiset muuttumaan. Esimiehen pitää luoda tarve ja innostaa tulevaan muutosmatkaan. Muutokselle tulee luoda visio, mihin sillä pyritään. Anna työntekijöille aikaa valmistua muutokseen, ennen seuraavaa muutoksen vaihetta. Muutoksessa siirrytään eteenpäin ja seuraavaksi pyritään poistamaan vanhat toimintatavat kokonaan. Tämä vaihe voi herättää monissa turhautumisen tunteita, vihaa, pelkoa, hämmennystä, sekavuutta ja esimerkiksi järkytystä. Toisessa vaiheessa koetaan eniten muutosvastarintaa. Toisessa muutoksen vaiheessa on tärkeää kuunnella aidosti alaisiaan, ottaa heidän ajatukset huomioon ja auttaa ihmisiä näkemään muutos positiivisesti. Nämä auttavat siirtymään kolmanteen muutoksen vaiheeseen, jolloin katseet rupeavat alaisillakin siirtymään enemmän tulevaisuuteen päin. Ihmisillä on kuitenkin vielä sekavia tunnetiloja sekä he kyseenalaistavat toimintatapoja. Heille on kuitenkin alkanut muodostumaan myös positiivisempia ajatuksia, kuten innostuneisuutta, jännitystä sekä toiveikkuutta. Esimiehen tulee vastata alaisten askarruttaviin kysymyksiin, kouluttaa heitä tarvittaessa ja viestiä riittävästi. Muutoksen esimiehen tulee poistaa esteitä muutokselta, mutta antaa kuitenkin alaisille vapautta toimia. Viimeisessä vaiheessa ihmiset alkavat hyväksyä muutoksen ja he sitoutuvat siihen, ollaan opittu uudet toimintatavat. Viimeinen vaihe tuo henkilöihin energiaa, onnellisuutta, itseluottamusta ja muun muassa helpottuneisuutta. Esimiehen tulee ylläpitää työntekijöiden sitoutuneisuutta

ja valmistaa seuraavaan muutokseen. Jokaista vaihetta pitää johtaa ihmisläheisesti ja vuorovaikutteisesti, jotta päästään muutoksessa aina eteenpäin. (Kvist & Kilpiä 2006, 130-134.)

Muutosvastarinta syntyy siitä, kun muutos tuo aina epävarmuuden tunnetta ja poistetaan omalta turvalliselta ja tutulta alueelta. Ihmisille tulee tunne, että he eivät hallitse tulevaa enää niin hyvin, mikä vähentää turvallisuuden, mukavuuden ja varmuuden tunnetta. (Kvist & Kilpiä 2006, 135.)

Muutosvastarinta ei ole pelkästään huono asia. Avoimesta kritiikistä saadaan kehitettyä muutosta ja vähennettyä virheitä eli se kertoo, mitä muutoksessa täytyy ottaa huomioon. (Kvist & Kilpiä 2006, 8.)

Muutosvastarintaa saadaan vähennettyä sillä, että otetaan työntekijät mahdollisimman aikaisessa vaiheessa muutokseen mukaan, esimerkiksi jo suunnitteluvaiheessa. Toinen keino vähentää muutosvastarintaa on jatkuva vuorovaikutteinen viestintä. (Luomala 2008, 16.)

Perehdyttäminen/työnopastus

Yrityksessä tehtävät muutokset voivat vaikuttaa työnkuvaan tai –menetelmiin, joten työntekijää on opastettava uuteen toimintamalliin. Perehdyttäminen ja työnopastus kehittävät työntekijöitä ja se on jatkuva prosessi organisaatiossa. Sillä pyritään saamaan aikaan osaavampaa henkilökuntaa ja yrityksen toiminnasta parempaa. Jälleen kerran tiedottaminen ja opastaminen helpottavat työntekijän muutosvastarintaa sekä vähentävät ahdistusta tuntemattomasta. Joten myös pidempään työpaikalla olleet tarvitsevat muutoksen tullessa työnopastusta. Hyvin onnistuneessa työnopastuksessa työntekijä oppii uuden toimintamallin nopeasti ja heti oikein, ja riskien ja virheiden mahdollisuus pienenee. Työnopastus tapahtuu informoimalla, näyttämällä, kokeilemalla ja keskustelemalla sekä palautteenannolla. (Penttinen & Mäntynen 2009, 4,6,8.)

3.5 Muutoksen vakiinnuttaminen

Kun muutos on saavuttanut päämääränsä, niin on aika vakiinnuttaa muutos yritykseen, analysoida tulokset, antaa palautetta projektiin osallistuneille sekä viedä muutosta eteenpäin.

Vakiinnuta muutos

Muutoksen vakiinnuttamisella projektin loppuvaiheessa tarkoitetaan muutoksen tuloksena syntyneiden esimerkiksi toimintatapojen ja yhteisten pelisääntöjen saattamista osaksi normaalia arkea. (Ruuska 2008, 40.) Vakiinnuttamisen vaiheessa muutos vasta kunnolla konkretisoituu, oliko siitä hyötyä ja minkälainen on saavutettu lopputulos. Muutosta pitää johtaa ja seurata ihan projektin loppuvaiheeseen asti, jotta se ei kaadu viime metreillä ja ettei muutetut asiat rapistu pikkuhiljaa takaisin vanhoihin toimintatapoihin. Jotta tuloksia saadaan varmasti hyödynnettyä, on hyvä valita projektivaiheen avainhenkilöistä muutama (riippuen projektin koosta) työntekijä, jotka tukevat käyttöönotossa, perehdyttävät ja panostavat sisäiseen markkinointiin. Näin varmistetaan, että projektivaiheen intensiteetti säilyy riittävästi myös tuotannonaikaisessa käytössä tai tulosten hyödyntämisessä. (Mattila 2007, 193.) Kvist ja Kilpiäkin (2006, 182) kehottaa vielä viestimään tiimille: ”Paraskin kone kaipaa toimiakseen säännöllistä huoltoa; ylläpitoa ei saa unohtaa”.

Muutos pitää päättää myös virallisesti, jotta siihen kuuluvat tehtävät eivät jäisi enää roikkumaan ja näin kuormittaisi työntekijöitä henkisesti. (Ruuska 2008, 40.)

Arvioi muutoksen onnistuminen

Muutoksen arviointi on todella tärkeässä roolissa, jotta nähdään mitä tehtiin ja millaisia tuloksia muutoksella saavutettiin. Arviointi on raportti tehdystä työstä ja sitä voidaan hyödyntää tuleviin projekteihin ja muutoksiin sekä sen avulla voidaan levittää yritykseen oppeja muutoksesta. Raportti pitää sisällään muun muassa;

- syyt, miksi projekti aloitettiin ja mihin sillä pyrittiin
- projektin tärkeimmät vaiheet
- tehdyt muutokset ja parannusten kuvaus

Näin kaikille konkretisoituu, mitä yhteisillä ponnistuksilla saatiin aikaiseksi. (Ruuska 2008, 41-42.)

Raporttiin voisi lisätä vielä jälkimotorolan teon, minkä käyttöä suosittelee myös johtajuuden ja tiimioppimisen asiantuntija Johannes Partanen. Sen avulla voidaan käydä koko projekti läpi, miten projekti on mennyt ja analysoida sitä tarkemmin. Jälkimotorolassa vastataan neljään kysymykseen; mikä meni hyvin, mikä meni huonosti, mitä opin ja mitä vien käytäntöön. Työkalun tarkoitus on antaa palautetta. Siinä kerrotaan hyvät ja huonot asiat sekä mietitään konkreettisesti, mitä opittiin ja mitä otetaan ensikerralla huomioon. (Partanen 2013, 66.)

Juhlista onnistumista ja palkitse

Ennen kuin aloitetaan siirtymään seuraavaan vaiheeseen, niin on hyvä hetki hengähtää ja juhlistaa edellistä onnistumista sekä hyviä suorituksia. Se osoittaa arvostusta työntekijöiden kovasta tehdystä työstä. Työntekijöiden on hyvä *ladata akut* ennen seuraavaa koetusta.

Työntekijöiden huomioiminen ja palkitseminen on merkittävä heille ja se vaikuttaa paljon heidän suhtautumiseen työpaikkaan. Johtajan on siis tärkeää huomioida hyvät sekä palkita erinomaiset suoritukset.

Muista! Älä kuitenkaan juhlista liian aikaisin muutosta, sillä ihmisillä on tapana palata vanhoihin rutiineihin. (Kvist & Kilpiä 2006, 181.)

Muutoksen eteenpäin vieminen

Vakiinnuttamisvaiheessa siirretään kuitenkin voimat uusiin haasteisiin tai muutoksesta saatuihin tuloksiin. (Mattila 2007, 192-193.) Muutoksen jälkeen tulee miettiä, miten voidaan jatko kehittää muutosta ja toimintatapojamme, jotta saadaan entistä parempi lopputulos.

On myös aika tunnistaa uudet seuraavat haasteet ja muutostarpeet sekä ryhtyä toimenpiteisiin. Organisaatioon tulee kuitenkin viedä yksi muutokerrallaan, jotta säilytetään muutosmyönteinen ilmapiiri. (Kvist & Kilpiä 2006, 182-183.)

Scrum prosessi

Ajojärjestelijöiden työtehtävät ovat päivästä toiseen todella samanlaisia, mutta mielestäni on tärkeää, että heidän sekä koko organisaation toiminta myös kehittyy koko

ajan järjestelmällisesti. On sanomattakin selvää, että organisaation kehittyminen on tärkeää, mutta myös yksilöiden ja tiimien eteenpäin meneminen on huomioonotettava seikka. Yksilöiden kehittyminen vaikuttaa oleellisesti työntekijöiden työmotivaatioon ja sitoutumiseen organisaatiossa. Eli työntekijät sitoutuvat paremmin, kun organisaatio tukee heitä kehittymään. (Kyllönen 2017, 17.) Siksi käsittelen pienesti yhtenä opinnäytetyöhöni aiheenani scrumia, mistä saadaan työtehtäviä tehtävälista sovellukseen, sekä prosessia, miten tehtävälistaa käytetään. Scrum työkalu on hyvä ottaa vasta sen jälkeen käyttöön, kun Todoist-sovellus on jalkautunut yritykseen.

Scrumissa on mielestäni hyvä prosessi saada työtehtävien tekemisestä ja niiden jaoista tehokkaampaa. Lisäksi prosessilla saadaan kehitettyä kokonaistoimintaa, joten prosessia voisi hyödyntää myös ajorjestelijöiden tehtävälistan käytössä ja sen työskentelytavassa. Scrumissa tuote/palvelu kehittyy vähitellen yleensä 1-4 viikon mittaisten iteraatioiden aikana. Näitä jaksoja kutsutaan sprinteiksi (Lehtonen, Tuomi-vaara, Rantala, Känsälä, Mäkilä, Jokela, Könnölä, Kaisti, Suomi, Isomäki & Ylitolva 2014, 4.) Sprintin aikana ajorjestelijät mahdollisuuksien mukaan palaveerisivat muutaman minuutin joka päivä, joiden tarkoituksena olisi tarkistaa työtehtävien eteneminen ja poistaa mahdollisesti esiintyvät ongelmat. Palaverissa valitaan työtehtävät, jotka sitoudutaan tekemään sprintin aikana. Sprinttien jälkeen tulisi pitää palaveri, missä käytäisiin läpi juuri toteutettu sprintti sekä mietittäisiin, miten pystytään vielä toimintaa ja työskentelytapoja kehittämään. (Lehtonen ym. 2014, 4.)

Scrumin tärkein elin on sprintti. Sprintin ovat enintään yhden kuukauden mittaisia ja heti edellisen sprintin loputtua alkaa seuraava sprintti. Yhtä sprinttiä voidaan pitää projektina, eli niiden tarkoitus on saavuttaa asetettuja tavoitteita. Ne pitävät sisällään suunnittelupalavereita, päivittäispalavereita, kehitystyötä ja sprinttien seuranta. (Schawer & Sutherland 2017, 9.)

Scrumin tarkoitus on jatkuvasti kehittää tuotteita/palveluita, tiimiä sekä työskentelytapoja. Scrum tekee tuotehallinnan ja työmenetelmien suorituskyvyn näkyväksi. (Schawer & Sutherland 2017, 3.)

Scrumiin kuuluu päivittäispalaverit, jotka kestävät enintään 15 minuuttia. Niiden tarkoitus on suunnitella seuraavat 24 tunnin työt. Palavereissa katsottaisiin, että sprint-

tin tavoitteet etenevät ja jaetaan työtehtävät. Niissä on myös tarkoitus poistaa mahdolliset esteet tavoitteisiin pääsemisestä. Päivittäispalaveri parantaa nopeaa päätöksentekoa, poistaa muita palavereita, tunnistaa kehittymisen esteitä sekä parantaa tiimin ymmärrystä (Schawer & Sutherland 2017, 12.) Vaikka päivittäispalaverit veisivät ajojärjestelijöiltä muutamia minuutteja päivästä, mutta se kuitenkin tehostaisi toimintaa ja kehittäisi tiimiä, joten se olisi kannattavaa pitää.

4 Tutkimusten tulokset

4.1 Havainnointi – lähtötilanteen kartoitus

Havainnoin ajojärjestelijöiden toimintaa maanantaina 18.6.2018 klo. 10.10 eteenpäin. Paikalla oli alkuun vain kaksi ajojärjestelijää ja myöhemmin toimistolle saapui kaksi ajojärjestelijää lisää seuraavaan työvuoroon. Havainnointipäivä oli ajojärjestelijoille todella hiljainen, joten havainnoinnit saattoivat jäädä tämän vuoksi vajavaisiksi tai antaa vääränlaista tietoa. Toisaalta tällaisena hiljaisena päivänä ehdin myös väliin kysyä kysymyksiä, joiden avulla sain myös avattua tilannetta itselleni paremmin.

Viestintä ajojärjestelijöillä ja muutostarpeen tunnistaminen

Ajojärjestelijät käyttivät monia viestintävälineitä; whatsappia, sähköpostia, muistilappuja, puheluita sekä he ”huikkailivat” toisille, joten viestinnän selkeyttäminen on varmasti ajankohtainen aihe.

Yhden ajojärjestelijän pöydältä löytyi to do -lista, siihen oli listattu perinteinen viikko rutiini. Hän kertoi, että työtehtävät ovat selkeitä, mutta on epäselvää, kuka on tehnyt jo mitäkin ja mitkä työtehtävät ovat tekemättä. Hänen mielestään digitaalisen tehtävälistan käyttö helpottaisi tätä asiaa.

Työpäivän mittaan työtehtäviä delegoitiin toisille ajojärjestelijoille huikkailemalla. Vaarana voidaan pitää sitä, että vastaanottaja ei ole rekisteröinyt huikkailua ja työtehtävä menee ohi. Sovelluksessa pitää pystyä helposti delegoimaan toiselle työtehtäviä, niin että toinen huomaa sen ja sovellus myös muistuttaa siitä uudelleen tehtävän aikamäärään lähestyessä. Työpäivän aikana tehtäviä tuli myös koko ajan lisää, joten nämä pitäisi pystyä helposti ja nopeasti merkkamaan sovellukseen. On vaarana, että työtehtävät unohtuvat ja jäävät hoitamatta, jos niitä ei ehdi itse hoitamaan heti. Sovellus toimisi hyvänä muistuttajana tehtävistä. Mieleen herää kysymys, mitkä työtehtävät kannattaa merkata, sillä aivan jokaista pientä asiaa ei kannata välttämättä merkitä sovellukseen.

Muita tutkijan merkintöjä

Havainnoinnissa huomasin, että kaikilla ajojärjestelijöillä on kolme tietokoneen näyttöä, ja kaikki ovat niistä käytössä. Kysymys herääkin, mihin tehtävälista kannattaisi sijoittaa, sillä sen pitäisi olla näkyvillä lähes koko ajan ja vastauksia pitää saada sieltä nopeasti. Tehtävälistan paras sijainti pitää selvittää suunnitelmaa tehdessä.

Tehtävälustasta pitää pystyä tarkistamaan nopeasti esimerkiksi työtehtävien historiaa tai katsomaan lähestyvät tehtävät sekä merkkamaan tehdyt tehtävät. Havainnoinnin aikana oli esimerkiksi tilanne, että yhdelle ajojärjestelijälle tuli puhelu asiakkaalta jossa kyseltiin, onko kuljetuksiin liittyvää tiettyä tilannetta hoidettu. Hän joutui laittamaan puhelimen mykistykselle ja kyselemään tilannetta toiselta ajojärjestelijältä. Paikalta puuttui kuitenkin kaksi ajojärjestelijää, joten kysymykseen ei olisi saatu vastausta, jos toinen paikalla ollut ajojärjestelijä ei olisi itse hoitanut kyseistä asiaa ja täten tiennyt tilannetta. Digitaalinen tehtävälista kertoisi siispä, onko tehtävä jo hoidettu ja kuka sen on mahdollisesti hoitanut. Tehtävälustasta pitää saada tehtävien historia näkyviin sekä yksittäisten tehtävien tarkat historia tiedot. Sovelluksen pitää olla jatkuvasti auki esimerkiksi tietokoneen ruudulla, jotta sitä on helppo käyttää ja päivittää koko ajan. Sovelluksen pitää olla reaaliaikainen.

Havainnointi osoitti myös sen, että jokaisen ajojärjestelijän tulee käyttää sovellusta, muuten siitä ei ole mitään hyötyä. Suunnitelmassa tulee ottaa siispä yksilöt huomioon, esimerkiksi, miten sovellus ”myydään” ja saadaan yksilöt sitoutumaan sekä miten kukin tarvitsee perehdytystä.

4.2 Haastattelu sovelluksen käyttöönottoon

Haastattelut aloitettiin tavoitteiden asettamisella ja nykytilanteen analyysillä. Näillä pyrittiin selvittämään oikeat syyt, mitkä halutaan ajojärjestelijöiden nykytilanteessa korjata ja minkälaiseksi tilanne halutaan. Näiden asioiden pohjalta voidaan luoda visio muutokselle.

Haastatteluilla pyrin myös selvittämään sovelluksen käyttöön tärkeimpiä ominaisuuksia, mitkä ratkaisevat yrityksen viestinnälliset haasteet eli tarkasteltiin lähempää tehtäväläistä sovellus toimintavaihtoehtoa. Viimeisessä vaiheessa käytiin läpi etenemistä ja yhteenvetoa. Tarkoitus oli selvittää ennakoasennetta sovellusta kohtaan ja löytää sen vahvuuksia ja ongelmakohtia, mitkä ovat tärkeitä ottaa huomioon käyttöön-otossa ja muutosjohtamisessa.

Tavoitteet muutokselle ja nykytilanteen analysointi

Haastatteluissa kaikki ymmärsivät muutoksen tarpeellisuuden ja ajankohtaisuuden sekä he näkivät sovelluksen hyödyllisenä.

Ajojärjestelijöiden esimies kertoi haastattelussa mistä viestinnälliset haasteet ovat lähtöisin ja mitä siitä on seurannut.

Yritys on lähiaikoina laajentunut ja sovellusta tarvitaan muuttuneeseen viestintään ja työnjaon organisointiin. Ennen ajojärjestelyä teki vain 2 henkilöä, joten heidän oli helppo kommunikoida keskenään. Nykyään ajojärjestelyä tekee jopa 5 henkilöä, joten virheiden ja unohduksien määrä on kasvanut suuresti, sillä heidän keskinäisessä viestinnässä on paljon puutteita ja kehityskohteita. (Haastateltava 1)

On nähtävissä, että sovellus tulee oikeaan tarpeeseen ja tämän pohjalta on myös helppo luoda muutokselle visio ja sitouttaa työntekijät muutosmatkaan.

Esimies täsmensi mihin sovellusta tarvitaan.

Sovellus tarvitaan ajojärjestelytiimin keskinäiseen työjaon organisointiin ja siihen, että jokainen muistaa työtehtävät. Nimenomaan, ei semmoiseen pitkäjänteiseen vaan lyhyeen ja hektiseen tilanteeseen. Esimerkiksi, jos tajuan, että nyt en ehdi tehdä tätä työtehtävää niin pystyn siirtämään sen jollekin ja hän saa hälytyksen ja tajuaa, että minun pitää tehdä tämä tehtävä tiettyyn kellon aikaan mennessä. (Haastateltava 1)

Haastateltavan 1 lisäksi muutkin vastaajat näkivät, että sovelluksen suurimmat hyödyt tulisivat siitä, jos mikään tehtävä ei jäisi enää tekemättä sovelluksen muistutuksen ansioista.

Haastateltava 1 kertoo lisää, miksi tällä hetkellä työtehtäviä menee ohi ja unohduksia tulee paljon:

Nyt kun on meillä on kiertävät työtehtävät, kaikki tekee kaikkia tehtäviä, mutta eri päivinä. Ajojärjestelyä tehdään kolmessa eri vuorossa. On

ollut epäselvää, kenenkä tehtävä se on just kyseisenä päivänä. Tilanteeseen herätään aina liian myöhään, että onko joku työtehtävä jäänyt tekemättä. (Haastateltava 1)

Eli tällä hetkellä organisaatiossa on epäselvää, kuka hoitaa mitkäkin työtehtävät minäkin päivänä. Monesti, kun työtehtävät ovat jääneet hoitamatta, on ne huomattu vasta liian myöhään. Työtä tehdään kolmessa eri vuorossa, joten sähköisestä viestinnän kulusta on varmasti apua, koska kaikki ei ole työpaikalla yhtä aikaisesti ja näin suullisesti käydyt asiat eivät saavuta kaikkia työntekijöitä. Haastateltava 2 vahvistaa, että on epäselvää, mitä joku on jo tehnyt tai jättänyt tekemättä: - - ”työntekijät tulevat erivuoroihin, niin ei aina tiedä, että mitä joku on tehnyt tai mitä joku on jättänyt tekemättä. Nii sitten ei aina tieto kulje tarpeeksi hyvin, että mitä joku on aamu vuorossa tehnyt.” (Haastateltava 2)

Haastateltava 2 kertoo esimerkki tapauksen, kun työtehtävä menee ohi tai se hoidetaan liian myöhään:

Esimerkiksi Ruotsin lastaukset, mikä on irrallinen työtehtävä, jos sitä ei kukaan ota hoitaakseen, niin se helposti unohtuu ja jää tekemättä. Myöhemmässä vaiheessa, kun asia otetaan hoitoon, niin ei välttämättä ole enää riittävästi kalustoa jäljellä. Tässä vaiheessa on myös myöhäistä käyttää alihankkijoiden kalustoa, sillä nekin ovat yleensä jo ehtineet loppua. Tällaisissa tilanteissa ollaan pulassa. (Haastateltava 2)

Vastaajalta tarina tuli epäröimättä, joten tilanteet ovat varmasti tuttuja ja unohduksia on päässyt tulemaan useamman kerran. Esimerkki tapaus osoittaa, että sovelluksessa täytyy näkyä selkeästi tehtävien kellonajat, sillä ne ovat tarkkoja eri työtehtävissä.

Työtehtävien suullinen delegointi kirjallisen sijaan on aiheuttanut myös työtehtävien hoitamatta jättämistä.

Monesti on käynyt sillein, et olen sanonut jollekin, että ”tee tuo tehtävä” ja sillä on ollut joku muu juttu just meneillään, joten hän ei ole rekisteröinyt mitä olen sanonut ja tämän takia on jäänyt työtehtävä tekemättä. Kun työtehtävä on jossain kirjallisena ylhäällä, työtehtävän ei pitäisi jäädä tekemättä. (Haastateltava 2)

Kirjallisesta versioista sen ”huikatun” työtehtävän näkisi koko ajan sovelluksesta ja saatettaisiin taas välttyä virheiltä ja työtehtävien hoitamatta jättämisestä.

Kolmas haastateltava kertoo myös tilanteita, mitä on käynyt useasti ja mitä tilanteesta voi seurata, jos työtehtäviä ei tehdä riittävän ajoissa;

Joskus on jotain laivapaikkoja ilmoiteltu aika myöhään, jolloin on iso riski, ettei saada enää paikkoja laivasta. Lisäksi tulee mieleen esimerkiksi, että moni firma tarvitsee, että sinne buukataan timeslotti milloin sinne mennään ja ne on vähän semmoisia, että niitä ei kukaan koskaan meinaa muistaa ajoissa. (Haastateltava 3)

Haastateltava 3 lisää, mitä myöhästyneistä ilmoituksista seuraa: ”Jos on jäänyt ilmoitus, niin pahimmassa tapauksessa purku tai lastaus voi venyä monta tuntia tai jopa seuraavalle päivälle.” Haastattelut osoittavat, että jos tehtävää ei hoideta ajallaan, se aiheuttaa yritykselle kuluja ja vie myös muita resursseja.

Sovelluksen käyttöönotossa vastaajat eivät näe ongelmia.

- - kyllä varmaan tuon nopeasti oppii, mutta sitten, että se on tarpeeksi hyödyllinen. Sen pitää olla sellainen, että sitä oikeasti halutaan käyttää ja sitten kaikki käyttää sitä. Siihen oppimiseen itsessään ei varmaan kauaa mene. (Haastateltava 2)

Vastaajat uskovat, että heidän tietotekninen osaaminen on jo vahvalla tasolla, joten perehdyttämiseen ei tarvitse käyttää hirveästi resursseja. Isompana ongelmana ja ehkä jopa pelkona he näkivät sen, että jos kaikki ei käytä sovellusta, niin siitä ei ole mitään hyötyä, niin kuin haastateltava 2 kommentoi: ”Sitten, kun se päätetään ottaa käyttöön niin kaikkien pitää käyttää sitä. Jos vaan viidestä miehestä kolme käyttää sovellusta ja pari ei, nii sitten se on ihan turha sovellus, yhtä tyhjän kanssa.” Tiivistettynä vastaaja 2 näki seuraavat hyödyt tärkeinä sovelluksessa, jotta siihen sitouduttaisiin: 1. työntekijät tietävät joka päivä, mitä pitää tehdä, 2. työtehtävät eivät voi unohtua, koska sovellus muistuttaa niistä, 3. työtehtävien delegointi on kirjallisena suullisen sijasta 4. edellä mainittujen ansioista työtehtävät eivät mene enää ohi.

Yrityksen vaatimukset sovellukselle

Haastateltavilta nousi esiin monia vaatimuksia sovelluksen suhteen. Nämä ovat tärkeitä tietää sovelluksen käyttöönottoa varten, sillä sovelluksen pitää palvella organisaatiota hyvin, jotta se ratkaisee yrityksen viestinnälliset haasteet sekä sitä suostutaan käyttämään. Kaikista haastatteluista nousi esille sovelluksen helppokäyttöisyys-

den ja selkeyden tarve. ”Mahdollisimman helppokäyttöinen ja selkeä - -” (Haastateltava 2) Sovelluksen täytyy pystyä vastaamaan tähän kriteeriin, sillä työ on hyvin hektistä, tulee sovelluksen antaa vastauksia nopeasti.

Lisäksi haastatteluissa tuli monesti esille sovelluksella haettava tärkein hyöty joka on se, että työtehtävät tehdään ajoissa ja ne eivät jää tekemättä. ”Saako sovellukseen laitettua hälytyksiä esimerkiksi, että joku työtehtävä lähestyy vaikka viiden minuutin päästä.” (Haastateltava 1) Jotta hyödyt saavutetaan, sovellukseen olisi hyvä laittaa hälytykset korostamaan lähestyvää tehtävää, esimerkiksi 5 minuuttia ennen tehtävän alkamisajankohtaa.

Jotta ilmoituksista on hyötyä, pitäisi niiden olla näkyviä, että ne huomataan. Haastateltava 1 toteaa: ”- - pitäisi olla tietokoneellakin kiinteä sovellus. Uskon, että sillon toimii hälytykset.” Jotta hälytykset ja ilmoitukset saadaan toimimaan esimerkiksi lähestyvään tehtävään tai tietyille henkilöille delegoituun työtehtävään, pitää sovelluksen olla kiinteä sovellus tietokoneella, eikä pelkästään selainpohjaimena netissä. Näin myös ilmoitukset tulisivat riittävän selkeästi ja näkyvästi tietokoneen näytölle.

Sovelluksessa täytyy olla tarkat kellonajat, milloin työtehtävä kuuluu suorittaa ja ajojärjestelijöiden esimies haluaa, että sovellus esittäisi tehtävät aikajärjestyksessä: ”Nii, että näkisi joka päivä tulevat tehtävät aikajärjestyksessä. - - Perusnäkyssä näkisi vain yhden päivän, sen kuluvan päivän, mitä silloin on tekemässä.” (Haastateltava 1) (Katso kuvio 5. joka havainnollistaa näkymää.)

Haastatteluissa ajojärjestelijöiden esimies esitti kysymyksen työtehtävien priorisoinnista: ”Saako tehtävää priorisoitua? Eli jos esimerkiksi vaikka kello 13 on viisi eri tehtävää, niin se kertoo, että mitkä tehtävät on pakko tehdä. Sovellus herjaa tai heittää kyseiset tehtävät ensimmäiseksi ja tärkeimmäksi.” (Haastateltava 1) Ajojärjestelijöille saattaa tulla tilanteita, joissa esimerkiksi kello 15.00 on viisi työtehtävää, mitkä pitäisi suorittaa. Työtehtäviä pitää pystyä myös priorisoimaan, että mikä niistä suoritetaan ensimmäisenä.

Työtehtävien selkeä ja helppo delegointi sovelluksessa nousi esiin kahdesta haastattelusta. ”Ja myös se, että jos joku lähtee pois, esimerkiksi lounastauolle, niin hän pystyisi siirtämään helposti tekemättömät tehtävät toiselle käyttäjälle” (Haastateltava 1) Jos ajojärjestelijöille tulee tilanne, että ei ehdikään tehdä kaikkia työtehtäviä

itse ennen aikarajaa, niin sovelluksessa voisi siirtää kyseiset tehtävät kollegalle, jolle tulisi selkeä ja näkyvä ilmoitus, että hänelle on delegoitu työtehtävä. Näin kollega voisi hoitaa työtehtävän ajoissa ja tästä ei koituisi ylimääräisiä seuraamuksia eikä kustannuksia.

Tutkimuksessa tuli ilmi, että sovellukseen tulee luoda toisista riippumattomia yksiköitä, joissa pyörii omat työtehtävät. Yksiköiden työntekijöiden ei tarvitse nähdä toisten yksiköiden työtehtäviä ja työsuorituksia ollenkaan, sillä se on ylimääräistä dataa heille, mikä ei hyödytä heidän tekemistä millään tavalla. Välillä työtehtävät saattavat olla myös salassa pidettäviä, jolloin eri yksiköt eivät saa edes tietää toisten työtehtäviä:

-- siinä olisi käytännössä 2 eri pääkäyttäjryhmää; Helsingin terminaali ja Jyväskylän terminaali. Ne eläisi periaatteessa ihan omaa elämää. Ne ei liity mihinkään, mutta silti että pystyisi kuitenkin Jyväskyläänkin lisäämään Helsingille tehtävän, vaikka Pekka antaa Jyväskylän terminaalilta Helsingin terminaalille jonkun käskyn. Mutta kuitenkin, että meidän ei edes tarvitse tietää. Jyväskylän ajojärjestelijöitten olisi hyvä olla periaatteessa tietämättäkin, että se ei sotke niitä. (Haastateltava 1)

Yrityksen toimitusjohtajalla ja ajojärjestelijöiden esimiehellä täytyy olla pääkäyttäjä roolit, jotta he pystyvät luomaan, siirtämään ja muokkaamaan työtehtäviä kaikissa yksiköissä. Vastaajan 1 mukaan on tärkeää, että pääkäyttäjät pystyvät organisoimaan suoraan työtehtävät oikeille henkilöille.

-- Jyväskylän käyttäjien ei oikeastaan tarvitse edes tietääkään, sillä meidän toimitusjohtaja voi antaa semmoisen tehtävän jollekin, että sitä ei saa edes kukaan muu tietää. (Haastateltava 1)

Haastattelussa ilmeni haaste, että mihin tehtävälästä sovellus tulisi fyysisesti sijoittaa. Sovellus ei voi viedä koko näyttöä, mutta sen tulisi olla auki koko ajan yhdessä ikkunassa. Haastateltava 1 mainitsee:

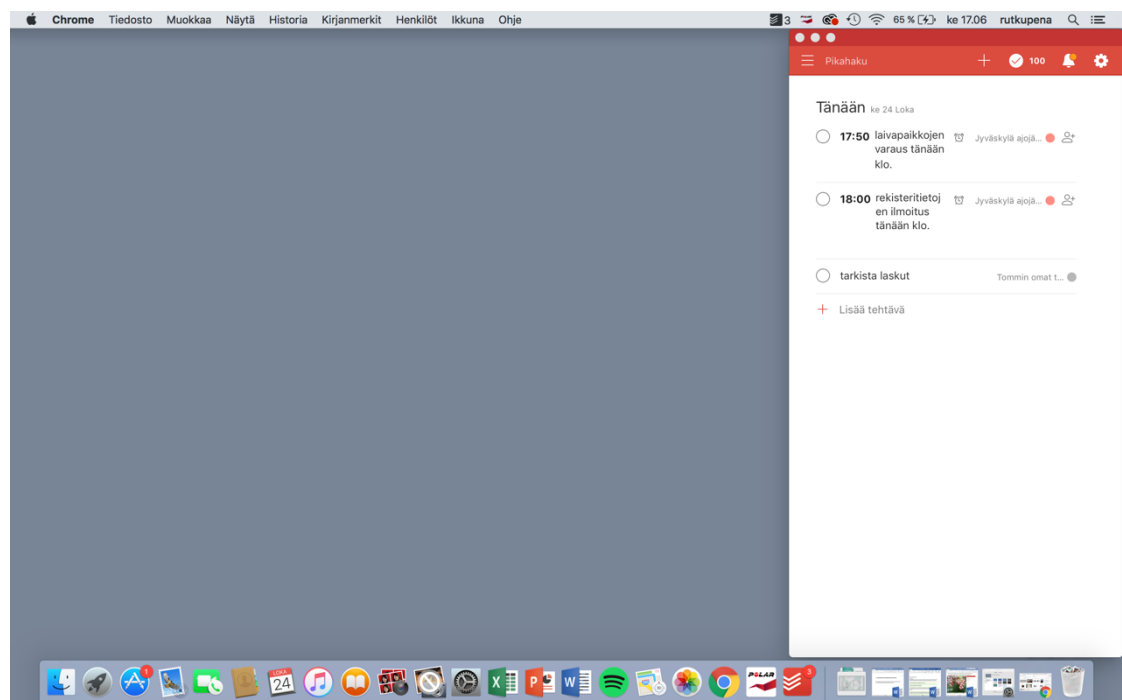
-- nyt on jo Whatsapp, sähköposti ja Transpass, meinaa loppua näytöt. Tai sitten jos sovelluksen saa jotenkin oikeasti pienennettyä, että sinulla on näytössä yksi viidesosa kulma käytössä sovellukselle koko ajan, jossa näkyy työtehtävät selkeästi: laiva buukit, laskun tarkastus...

Sovelluksen täytyy olla koko ajan näkyvillä näytössä, jotta sinne tehdään reaaliaikaisesti kirjauksia. Ongelmana on se, että yrityksellä on jo monia sovelluksia käytössä, joten näytöllä ei ole paljoakaan tilaa. Sovellus pitää saada pieneen muotoon.

Sillein pitää vaan miettiä, että sitä käytetään 100% varmasti, et se on ajan tasalla ja koko ajan käytössä. Se on ongelma, että meillä on tällä hetkellä niin monta sovellusta päällekkäin. (Haastateltava 1)

Kun sovellusta voidaan pitää auki vain pienessä ikkunassa niin riittäisi, että näkyisi vain yksi päivä kerrallaan.

Kuvio 5. havainnollistaa sovelluksen kokoa tietokoneen ruudulla. Kuvasta on myös nähtävissä työntekijöiden oma henkilökohtainen näkymä sekä tehtävien luettelointi suoritusjärjestyksessä.



Kuvio 5. Todoist-sovelluksen henkilökohtainen näkymä tietokoneen ruudulla

Haastattelussa nousi esiin myös, että erillisiä työtehtäviä ajojärjestelijöillä on todella paljon. Yksi haastateltavista pohtii, jos kaikki työtehtävät ovat yhdessä luettelossa niin työtehtävien lista on todella pitkä ja tämän takia sovellus mahdollisesti näyttäisi sekavalta. Haastateltava 2 ehdottaa tähän:

Sitten periaatteessa aamulla voidaan jo katsoa, että kuka hoitaa mitä-kin ja sitten me vedetään esimerkiksi aina ne tehtävät siihen alikansi-oon, että nämä on Mikan hoidettavia ja nämä on minun hoidettavia ja sitten kaikki tietävät, että okei ”minun pitää tehdä nämä”. Ja kaikki muutkin näkevät, että mitä muut tekevät ja mitä itse tekee. (Haastateltava 2)

Eli työpäivän alussa aamulla voitaisiin esimerkiksi pitää muutaman minuutin palaveri, jossa katsottaisiin, että kuka hoitaa mitäkin. Tämän jälkeen tai aikana työtehtävät vedettäisiin jokaisen henkilön ”omaan” kansioon, jonka kuitenkin kaikki näkevät. Jokainen näkee omasta kansioista, että mitä täytyy tehdä kyseisen työpäivän aikana ja mitä työtehtäviä muut hoitavat. Tällä vältetään myös seuraavaan työvuoroon tulevan perehdyttämiseltä kyseisen päivän työtehtäviin, sillä hän näkisi suoraan sovelluksesta hänelle osoitetut tehtävät. Vastaja lisää:

Sitten kaikki tietävät periaatteessa, että mitä kenenkin pitää tehdä. - - Kyllähän me periaatteessa tehdään se nyt, mutta tehdään se nyt suullisesti, et se on vähän semmoista. Ja, jos jotain hommaa ei käydä läpi niin sitten se jää tekemättä. (Haastateltava 2)

Tässä haastateltava vahvisti, että tällä hetkellä työtehtävien jako tapahtuu suullisesti, mikä on kuitenkin epäselvää ja vain paikalla olijat saavat tiedot. Riskinä nykytilanteessa on myös se, että jos joku työtehtävä unohdetaan käydä suullisesti läpi, niin se jää tekemättä.

Vastajan 1 mukaan on tärkeää, että sovellukseen jää jälki työtehtävistä, kuka ne on tehnyt ja mihin kellonaikaan.

Joku pystyy seuraamaan, että kuka tehtävän on tehnyt ja mihinkä aikaan. Jos sitä tarvitsee lähtee perkaamaan, et täytyykö jotain toimintatapoja muuttaa. Jos asiakas haluaa muuttaa jotakin, niin sitten se on helppo muuttaa tuolla netissä - -. (Haastateltava 1)

Eli historianäkymä on tärkeä ja se on saatavissa sovelluksesta.

Kommentit, liitteet ja linkit ovat hyviä lisäominaisuuksia sovellukseen, sillä ne nopeuttavat työtä ja joissakin tilanteissa vähentävät suullista viestintää. Haastateltava 1 kyselee:

Saako sinne laitettua vaikka laskun tarkastus tai laivabuukit ja lämpötilatehtävät, että laittaisi laivabuukkien alle sen nettiosoitteen, että voi suoraan klikata siitä laivabuukit kohdasta ja sitten sen pystyy tehdä siinä, pistää siihen suoraan sen Finnlansin sivun. (Haastateltava 1)

Osa työtehtävistä saattaa olla pitkiä, joten sovelluksessa täytyisi olla ”valmis” nappulan lisäksi ”käynnissä” nappula, jotta kaikki tietävät, että kyseistä työtehtävää ollaan jo suorittamassa. Näin muut näkevät, että työtehtävä on hoidossa oikeassa ajassa.

Meilläkin siinä on kuitenkin niin paljon säpinää välillä, että sitä monesti aloittaa jonkun homman ja sitten hoitaa jotain muuta hommaa, jotain

kolmatta, neljättä, viidettä hommaa ja unohtaa jo sen, minkä on aloittanut. Tavallaan, että ei pääse käymään niin, että sää kuittaa jonkun jo tehdyksi ja sitten se kuitenkin jää tekemättä, jos siihen tulee häiriötekijöitä.” (haastateltava 3)

5 Johtopäätökset

5.1 Miksi digitaalista tehtävälistaa tarvitaan?

Haastatteluista voidaan tehdä yhteenveto: sovellusta tarvitaan organisaation muutuneeseen tilanteeseen ja tavoitetilana voidaan pitää sitä, että yhtäkään työtehtävää ei mene enää ohi. Tarkoituksena on selkeyttää ajojärjestelijöiden toimintaa, jotta he tietävät tarkalleen, mitä pitää tehdä. Sovelluksen ansioista pystytään myös helpottamaan ajojärjestelijöiden työtä, kun asiat hoidetaan kerralla oikein. Haastateltavat ovat valmiita muutokseen ja ottamaan sovelluksen itselleen käyttöön. Todoist-sovelluksen käyttöönottoa voidaan pitää ajankohtaisena aiheena yritykselle.

Tällä hetkellä yrityksessä tapahtuu paljon virheitä huonon viestinnän ja hektisen työn takia. Haastattelut osoittavat, että jos tehtävää ei hoideta ajallaan, se aiheuttaa yritykselle kuluja ja vie myös muita resursseja. Voidaan kuvitella, että jos purku tai lausaus siirtyy, niin se varmasti vaikuttaa uudelleen muun muassa ajojärjestelyihin, kuljettajien työtunteihin, asiakastyytyväisyyteen ja näistä seuranneisiin kustannuksiin. Jos työtehtävät tullaan tekemään ajoissa sovelluksen ansioista saadaan asiakastyytyväisyyttä parannettua ja minimoitua virheitä eli parannettua palvelun laatua, mitä voidaan pitää myös yhtenä myyntiargumenttina sovelluksen käyttäjille. Työtehtävien ajallaan hoitamisella ja ajojärjestelijöiden täsmällisellä toiminnalla saadaan säästettyä huomattavasti yrityksen resursseja ja kustannuksia.

Työntekijät näkivät, että sovelluksen suurimmat hyödyt tulisivat siitä, jos mikään tehtävä ei jäisi enää tekemättä sovelluksen muistutuksen ansioista. Tätä voidaan pitää muutoksen tavoitetilana. Lisäksi haastatteluista voidaan summata, että sovellus tulee hyvin hektiseen työhön ja sen pitää olla koko ajan reaaliaikainen. Jotta sovellus on tätä tilannetta palveleva, niin sen pitää olla todella helppokäyttöinen ja selkeä.

Jotta saadaan ratkaistua edellä mainittuja haasteita, niin sovelluksen tärkeimmäksi ominaisuuksiksi nousi haastatteluissa seuraavat toiminnot:

- työtehtävien historianäkymä
- helppo ja nopea delegointi

- tarkat kellonajat
- hälytykset lähestyvistä - ja esimerkiksi sinulle delegoiduista työtehtävistä
- työntekijöiden omat näkymät
- priorisointi
- kommentit, linkit ja liitteet

5.2 Mitä pitää ottaa huomioon muutosjohtamisessa ja käyttöönotossa?

Haastattelut osoittivat, että ajojärjestelijät ymmärtävät muutoksen tarpeellisuuden ja ajankohtaisuuden sekä he näkivät sovelluksen hyödyllisenä. Työntekijöiden ymmärrys tilanteesta lienee helpottava tekijä muutosjohtamisessa. Haastatteluista voidaan tulkita, että yrityksessä vallitsee jo valmiiksi muutoshenkinen ilmapiiri ja sovelluksen käyttöönottoa siellä jo jopa odotetaan, sillä ongelmaan halutaan nopeasti ratkaisua.

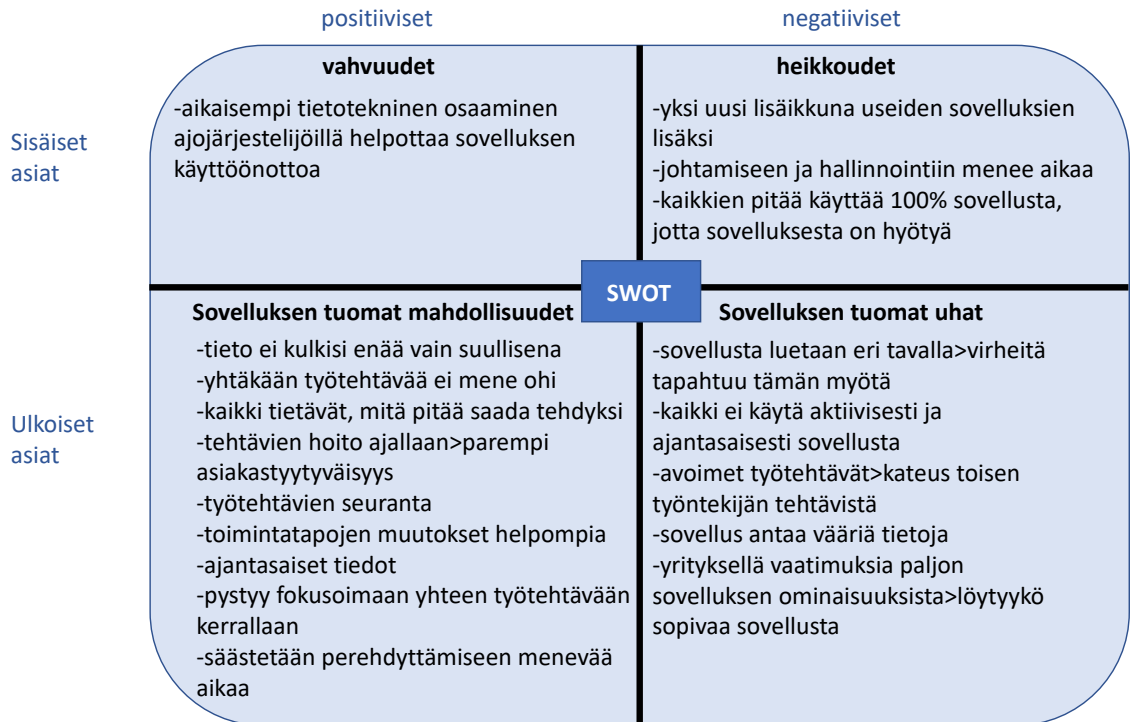
Työntekijöitä epäilytti, että käyttäkö kaikki ajojärjestelijät sovellusta aktiivisesti, sillä se on hyvin merkittävässä roolissa siihen, onko sovelluksesta hyötyä vai ei. Sovelluksen käyttöastetta pitää jo käyttöönotto vaiheessa alkaa seuraamaan ja johtamaan, jotta vältytään siltä, että joku ei käytä sovellusta. Jos joku työntekijä ei käytä aktiivisesti sovellusta, niin pitää selvittää mikä syy on sen taustalla, esimerkiksi voiko käyttämättömyys johtua huonosta perehdytyksestä.

Työntekijät pitää saada sitoutettua sovelluksen käyttöön ja sovelluksen käytön idea pitää myydä työntekijöille. Muutoksella pitää olla visio ja selkeät tavoitteet, mitkä lisäävät mahdollisesti sitoutuneisuutta muutokseen.

5.3 Sovelluksen SWOT-analyysi

Haastatteluiden yhteyksissä esittelin Todoist-sovelluksen lyhyesti ajojärjestelijöille. Tämän osan aineisto on kerätty SWOT-analyysityökalun avulla ja tulokset sijoitettiin haastateltavien kanssa suoraan nelikenttämalliin (ks. kuvio 6.). Vastaajilta oli tarkoi-

tus saada uusia ajatuksia ja huomioon otettavia seikkoja sovelluksesta ja sen käyttöönotosta. SWOT-analyysissa tulee myös jo aiemmin käsiteltyjä ja avattuja asioita. Asiat mainitaan myös tässä koosteessa asian havainnollistamiseksi ja selkeyden vuoksi, mutta toiston takia jo kertaalleen selitetyt asiat jätetään avaamatta uudelleen.



Kuvio 6. Todoist-sovelluksen SWOT-analyysi

Sovelluksen heikkoudet

Tällä hetkellä ajojärjestelijöillä on jo monia sovelluksia käytettävänä ja tehtävälis-tasovelluksesta tulisi taas yksi lisäikkuna täyttämään tietokoneen ruutua sekä lisä sovellus käytettäväksi.

Ajojärjestelijöiden esimies koki yhtenä heikkoutena sovelluksen hallinointiin uppoavaa aikaa.

- jollakin pitää olla se seuranta, ettet sää vaan katso sillein, että erään-tyneitä tehtäviä on täällä kaikilla. Sitten sen pitää potkia. Tai sitten, jos jollakin on esimerkiksi 15 eräntynyttä tehtävää ja jollakin ei ole yhtään. Nii sitten se, kuka ne tajuaa siirtää, että ne tulee tehdyksi. Pitääkö

jonkun seurata sitä sitten aika paljon, että esimerkiksi tällä kaverilla menee huonosti, sehän on jäljessä ihan älyttömästi, onkohan sillä työtaakka liian iso? (Haastateltava 1)

Ajojärjestelijöiden esimiehen tulee varata aikaa sovellukseen hallintaan ja työtehtävien seurantaan.

Vaikka aikaa kuluisi hallinnointiin ja seurantaan, näillä toimenpiteillä mahdollisesti pystyttäisiin estämään esimerkiksi, ettei työntekijä jäisi jälkeen ja työtehtävien teko viivästyisi. Mielestäni tätä voidaan pitää sovelluksen vahvuutena, että työtehtäviä ja työtaakkaa pystytään seuraamaan sovelluksen ansiosta. Mahdollisesti pystytään välttämään, että ketään ei ylikuormiteta työtehtävillä sekä nähdään heti alkuvaiheessa, jos joku on jäämässä jälkeen, jolloin tilanne on helpommin korjattavissa. Jos sovelluksen ansioista pystytään välttämään työntekijöiden ylikuormittaminen, se tuottaa ison edun niin työnantajalle kuin myös työntekijälle.

Yhtenä heikkoutena haastateltavat pitävät sitä, että jokaisen ajojärjestelijän on sitouduuttava sataprosenttisesti sovellukseen, jotta siitä on hyötyä.

Sovelluksen vahvuudet

Monet tietokoneohjelmat ovat jo tuttuja ajojärjestelijöille ja he ovat nähneet paljon monimutkaisempiakin sovelluksia. Hyvän tietoteknisen osaamisen johdosta Todoist-sovelluksen käytön jokainen varmasti oppisi nopeasti. Haastateltavat eivät nähneet tietoteknistä puolta ongelmaksi.

Haastateltavat pitivät yhtenä tärkeimpänä vahvuutena sitä, että sovelluksen ansioista tieto ei ole vain suullisena.

Sovelluksen mahdollisuudet

Haastateltavat olivat kaikki yhtä mieltä siitä se, että sovelluksen mahdollisuuksia on, että yhtäkään työtehtävää ei mene ohi ja joka ikinen tietää, mitä sen työpäivän aikana täytyy saada tehdyksi. Tätä kautta asiakastyytyväisyys paranee, koska kaikki saavat tiedot ajallaan. Tutkittavat pitivät myös tärkeänä, että pystytään seuraamaan, kuka on tehnyt mitäkin ja mihin aikaan. Tällöin toimintatapojen muutokset ovat myös helpompia, kun sovelluksen historiasta nähdään, miten kyseiset työtehtävät on ennen suoritettu.

Haastateltavat pitivät yhtenä sovelluksen mahdollisuutena sitä, että sovelluksesta nähdään aina ajantasaiset tiedot. Haastatteluissa ilmeni, että tällä hetkellä yrityksessä on ollut tilanteita, joissa asiakas on muuttanut käytäntöä, ja välttämättä seuraava vuoroon tuleva ajojärjestelijä ei tiedä muutettua käytäntöä ja toimii vanhojen käytäntöjen mukaisesti. Käytäntöjen muuttaminen voi tarkoittaa esimerkiksi jonkun asian ilmoittamista asiakkaalle tiettyyn kellonaikaan. Väärillä toimintatavoilla asiakastytyväisyys voi mahdollisesti laskea.

Sovelluksen käyttöön tulee luoda yhteiset pelisäännöt. Pelisääntöjen avulla varmistetaan, että kaikki käyttää sovellusta samoilla säännöillä, jotta virheiden määrä vähenee. Pelisääntönä voi olla esimerkiksi, että jokainen päivittää heti uuden tiedon saatuaan sen sovellukseen.

Sovelluksen ansioista ajojärjestelijä pystyy fokuoittamaan yhteen tehtävään kerrallaan, kun saa muut tulevat työtehtävät kirjattua sovellukseen ylös. Näin keskittymisen paranee ja työtehokkuus kasvaa. (Todoist, alkuun pääseminen.)

Ajojärjestelyä tehdään kolmessa eri vuorossa. Suullinen tieto on kulkenut vain paikalla olleille, joten viestinnän pitäisi tapahtua nykyään kirjallisesti sovelluksessa, kun työvuoroja on useampia. Siinä säästetään myös aikaa, kun ei tarvitse kaikkea käydä suullisesti läpi. Kun toinen vuoro saapuu töihin, he näkisivät automaattisesti sovelluksesta, mitä on jo tehty ja puolestaan, mitä hänen kuuluu tehdä. Haastateltava 2 miettii, että saako kuitenkin kaikkea tarpeellista sovellukseen:

- - siinä on niin paljon semmoista asioita, mitä sovellukseen ei periaatteessa voi laittaa, esimerkiksi, että mitä tänään on lastattu ja mitä ongelmia siellä on ollut ja mihin pitää kiinnittää huomiota ja, että toi on myöhässä ja siitä pitää ilmoittaa laivalle. (Haastateltava 2)

Tästä johtopäätöksenä voidaan tehdä, että suullinen viestintä on joissakin tapauksissa helpompi ja selkeämpi. Sovellus ei toimi parhaiten tämän kaltaiseen viestintään.

Sovelluksen uhat

Sovelluksessa kaikki näkevät oman yksikkönsä työtehtävät. Haastateltava 1 huomauttaa, että siitä voi seurata kateutta:

se on uhka - -, että siinä ei tule mitään kateutta, et "vitsi toisella on vähän" tai, että mitä ihmettä "miksi minulle tulee aina pomolta nämä keikat" tai "minä olen nähnyt historiasta, että toisella työntekijällä ei ole ikinä ollut näitä". (Haastateltava 1)

Työntekijät saattavat alkaa seurata omia ja muiden työtehtäviä ja vertailla niitä toisiinsa. Vertailua pystytään kuitenkin minimoimaan sillä, että työntekijät näkevät vain oman yksikkönsä työtehtävät, jotka he muutenkin tietävät jo hyvin.

Yhtenä uhkana voidaan pitää sovelluksen antamia väärää tietoa. Henkilöt voivat esimerkiksi klikata vahingossa jonkin työtehtävän tehdyksi ja näin on riski, että kukaan ei hoida oikeasti työtehtävää, sillä ajatellaan, että se on jo tehty. Sovellukseen saateen luottaa liikaa. Toistuvat työtehtävät ilmoittavat sovelluksessa tehtävän suorittamisajaksi aina samaa hetkeä, jos tehtävään on kuitenkin tullut muutos ja se on unohdettu päivittää sovellukseen, on vaarana, että työtehtävää tehdään väärinä ajankohdina. Eli jonkun tai jokaisen sovelluksen käyttäjän pitää huolehtia sovelluksen ajantasaisuudesta sekä sen päivittämisestä.

Tutkijan omia lisähavaintoja

Sovelluksessa olisi tärkeää, että kaikki näkevät kaikkien työtehtävät oman yksikön sisällä. Tällöin voisi esimerkiksi nähdä, onko joku henkilö ylikuormitettu ja onko toisella taas vähemmän työtehtäviä. Näin työtehtävien delegointi tapahtuisi niille henkilöille ketkä sen ehtisivät hoitaa.

Sovelluksessa pitää pystyä luomaan toistuvia tehtäviä, jotta samaa tehtävää ei tarvitse aina joka päivä kirjoittaa sinne uudelleen, vaan se ehdottaa sitä automaattisesti. Työtehtäville pitää asettaa myös mahdollinen päättymispäivä, mikä helpottaa sovelluksen päivittäjän roolia. Tällöin päättyneet työtehtävät eivät enää vilku sovelluksessa tekemättömänä turhan takia.

Tutkijana heräsi mietteitä, että palveleeko Todoist-sovellus tarpeeksi hyvin ajojärjestelijöitä. Vaatimuksia yrityksellä on paljon ja sovelluksen pitäisi palvella heitä hyvin, jotta siitä on hyötyä. Kaikkia ominaisuuksia Todoist-sovellukseen ei suoranaisesti saada, mitkä on Kuljetus ja Muutto O. Jylhä Oy:n toiveena. Sovelluksen puuttuvia ominaisuuksia voidaan kiertää monella tavalla, mikä ei kuitenkaan ole se kaikkein yksinkertaisin vaihtoehto. Sovelluksessa ei ole esimerkiksi "käynnissä" nappulaa, joten tämä pitää kiertää esimerkiksi yhdessä sovitulla säännöllä. Säännöksi voidaan sopia

esimerkiksi, että tehtävään kirjoitetaan kommentti: ”aloitettu”, jolloin muut työntekijät eivät aloita samaa työtehtävää tekemään yhtä aikaa.

Jos joistakin ominaisuuksista ei olla valmiita joustamaan tai kiertämään niitä, niin vastaavanlaisen sovelluksen teettäminen koodaajalla tulisi todella kalliiksi.

Kun vertailee sovelluksen positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia suhteessa toisiinsa, niin positiivinen puoli on paljon suurempi. Positiiviset asiat ovat myös paljon merkittävämpiä kuin mainitut negatiiviset puolet. Tästä SWOT-analyysistä voidaan tehdä päätelmä, että sovelluksen käyttöönottoprosessia kannattaa jatkaa.

6 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda muutosjohtamisesta ja muutoksen läpiviennistä filosofian lisäksi käytännönläheisyyttä sisältävä työkalupakki eli suunnitelma, miten saadaan digitaalinen tehtävälista ajettua onnistuneesti organisaatioon. Suunnitelmassa piti ottaa huomioon erityisesti 3 seikkaa:

1. Muutoksesta täytyy saada pysyvä ja sen käyttöönoton pitää viedä mahdollisimman vähän yrityksen resursseja.
2. Jokaisen ajojärjestelijän sitoutuminen sovellukseen
3. Digitaalisen tehtävälistan tarkoitus on ratkaista yrityksen kohtaamat haasteet viestinnässä.

Teoriaosuudessa käsiteltiin laajalti muutosjohtamista ja asioita, jotka vaikuttavat muutoksen läpiviemiseen. Lisäksi kävin läpi Todoist-sovellusta. Teoriaosuudesta sain tärkeitä huomioon otettavia asioita muutokseen, muutosjohtamisen keinoja sekä yleisiä hyväksi todettuja menetelmiä muutoksessa, mitä pystyin hyödyntämään omassa suunnitelmassa.

Opinnäytetyön tutkimusongelma oli ajojärjestelijöiden huono sisäinen viestintä. Tutkimuskysymykset keskittyivät selvittämään yrityksen nykytilanteen ongelmat, sovelluksen tärkeimpiä ominaisuuksia, mitkä ratkaisevat edellä mainitut haasteet sekä käyttöönottoa. Tutkimuskysymyksiin saatiin laajalti vastauksia havainnoinnin ja haastatteluiden pohjalta. Tulokset osoittivat, että yrityksellä on paljon haasteita sisäisessä viestinnässä, joita tehtävälista pystyisi mahdollisesti ratkaisemaan. Haastatteluista saatiin lisätietoa siitä, mitkä ovat tärkeitä ominaisuuksia, joita yritys tarvitsee heidän tarpeisiinsa. Tärkeisiin listattuihin ominaisuuksiin tulee keskittyä perehdyttämisessä ja esimerkiksi minkälaisena sovellus tullaan ajamaan yrityksen käyttöön. Tutkimuksessa kuitenkin ilmeni, että valitusta sovelluksesta ei löydy kaikkia haluttuja ominaisuuksia, joten puuttuvia ominaisuuksia pitää kiertää erilaisilla menetelmillä. Jää myöhempään vaiheeseen nähtäväksi, miten sovellus toimii käytännössä. Tutkimusten tulokset osoittivat myös sen, että yrityksessä vallitsee kyseiseen muutokseen myönteinen ilmapiiri, mutta kuitenkin sovelluksen sitoutumiseen tulee muutosjohtamisessa kiinnittää erityisesti huomiota.

Tutkimuksien ja teoriaosuuden ansioista pystyttiin luomaan käytännönläheinen ja tärkeitä huomioon otettavia asioita sisältävä työkalupakki muutoksen esimiehelle, joten voidaan katsoa, että prosessi oli onnistunut. Työkalupakki ei ole täydellinen opaskirja, vaan enemmänkin se sisältää tärkeitä suuntaviivoja ja huomioon otettavia asioita, mitkä ovat luotu asiantuntijoiden kokemusten pohjalta sekä kohdeyritys monelta osalta huomioon ottaen, mikä oli tavoitteena. On mahdotonta luoda täydellinen opaskirja, sillä tilanteet elävät koko ajan. Muutoksen läpiviemisessä keskittymällä työkalupakissa mainittaviin asioihin saadaan aikaiseksi onnistunut muutosorganisaatioon.

Tällä kertaa haastattelut tehtiin yhden haastattelukierroksen aikana yrityksen resurssien vuoksi. Haastateltavaksi valittiin ainoastaan yli vuoden yrityksessä työskennelleet ajonjärjestelijät, jotta tutkimusta varten saatiin mahdollisimman luotettava aineisto käsiteltävistä teemoista. Pidempään olleet työntekijät ymmärtävät paremmin yrityksen viestinnän haasteet ja siitä koituneet seuraukset, kun taas uusille työntekijöille niistä ei ole välttämättä vielä muodostanut kuvaa ja yhden lisäsovelluksen käyttöönotto saattaisi herättää heissä kielteisiä tuntemuksia. Pidempään olleet työntekijät osasivat kertoa tarkemmin, mitä sovellukseen tarvittaisiin ominaisuuksien puolesta ja miten työtehtävien organisointi tapahtuisi sekä mitä sen käyttöönottoon tulisi ottaa huomioon. Uusien työntekijöiden haastattelu olisi voinut myös mahdollisesti tuottaa väärää tietoa tutkijalle, sillä he eivät välttämättä vielä tunne tarpeeksi hyvin toimikenttää.

Kanasen (2015, 70) mukaan laadullisessa tutkimuksessa puhutaan aineiston saturatiosta, mikä tarkoittaa, että uusia havaintoyksiköitä otetaan niin paljon, kunnes vastaukset alkavat toistamaan itseään, niin tällöin on saavutettu kylläntymispiste. Ajonjärjestelijöitä on yrityksessä viisi henkilöä, joista tutkimukseen haastateltiin kolmea ajonjärjestelijää. Kolmannen haastateltavan kohdalla vastaukset alkoivat jo toistamaan aikaisempia haastatteluita, joten haastattelukierrokset päätettiin lopettaa suunnitelmien mukaisesti.

Jatkossa olisi hienoa, jos voitaisiin toteuttaa myös toinen haastattelukierros, jolla voitaisiin saada syvempää tietoa ja lisää ajatuksia johtajuuteen liittyen. Uusien työntekijöiden haastattelu olisi voinut myös antaa muutosjohtajuuteen lisää tietoa, esimerkiksi sieltä olisi voinut olla havaittavissa muutosvastarintaa tai heillä olisi voinut

olla kokemuksia ja näkemyksiä aikaisemmista työpaikoista. Toteutetut haastattelut kuitenkin menivät hyvin ja niissä päästiin syventymään aiheeseen, joten niistä saatiin tähän tutkimukseen tarvittavat aineistot kerättyä.

Kun tuloksia tarkastellaan, niin tutkimusasetelma ja -menetelmät toimivat hyvin sekä menetelmät olivat työn luotettavuuden kannalta oikeat. Toinen haastattelukierros olisi voinut mahdollisesti lisätä vielä ennestään työn luotettavuutta, mutta kuitenkin kvalitatiivinen tutkimus osoittautui huomattavasti enemmän tietoa antavaksi kuin mitä kvantitatiivinen tutkimus olisi pystynyt antamaan, kun ottaa huomioon tutkimusongelman ja -kysymykset. Teemahaastattelut antoivat paljon tietoa lopulliseen työkalupakkiin.

Tässä tutkimuksessa käytetyt teemat antoivat kattavasti tietoa aineistoon. Haastattelussa käytetty teemoittelu auttoi pääsemään syvälle oikeisiin asioihin, pysymään aiheessa, mutta antamaan kuitenkin paljon lisää tietoa, mitä ennen tutkimusta ei osattu ottaa huomioon. Toteutetusta tutkimuksesta heräsi kuitenkin mielenkiinto tutkia myös seuraavalla kerralla lisää muutosjohtamista. Tutkimukseen voisi lisätä seuraavalla kerralla teeman, mikä voisi olla organisaatioon aikaisemmin tehtyjen muutoksien prosessit. Aikaisemmista muutoksista voisi kysyä esimerkiksi, miten aikaisemmat muutokset ovat menneet ja mitä seuraavaan muutosmatkaan niistä kannattaisi hyödyntää tai mihin kiinnittää huomiota, sekä onko esimerkiksi organisaatiossa yleensä ollut muutoshenkinen ilmapiiri ja mistä se on johtunut.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta on hieman vaikeampi arvioida, sillä ihmiset voivat muuttaa omaa kantaansa yhtäkkiä ilman syytä. Muun muassa opinnäytetyön suunnittelu, aineiston keruu, dokumentaatio ja analyysi vaikuttavat työn luotettavuuteen. Lisäksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerinä pidetään tulkinnan ristiriidattomuutta, luotettavuutta tutkitun kannalta sekä saturaatiota. (Kananen 2015, 68-71.)

Tutkimuksen luotettavuuden takia haastattelut nauhoitettiin ja aineisto litteroitiin sanatarkasti. Litterointi oli merkittävässä roolissa, kun aineistoa aloitettiin analysoidaan. Litteroinnin jälkeen haastattelujen aineisto analysointivaiheessa jaettiin tutkimuksen aiemmin käytyihin teemoihin.

Opinnäytetyön luotettavuutta tutkitun kannalta haluttiin varmistaa sillä, että aineisto ja tulkinta annettiin luettavaksi heille, ketä asia koskee, eli informanteille (Kananen 2010, 70). Informantit vahvistivat, että opinnäytetyön aineisto ja tulkinta pitävät paikkaansa.

Opinnäytetyön tutkimuksissa on käytetty tieteellisiä tiedonkeruu- ja aineiston analyysimenetelmiä, opinnäytetyöhön liittyvät valinnat ovat perusteltuja, aineistoa voidaan pitää riittävänä tutkitun ongelman kannalta, luotettavuus tutkitun kannalta on varmistettu informanteilta ja tutkimuksissa on saavutettu saturaatio eli kylläntymispiste. Näiden pohjalta opinnäytetyö voidaan todeta olevan luotettava. Tietoa hankkiessa lähdekritiikkiä on noudatettu ja aineistoa voidaan pitää ajan tasaisena. Aiheesta on tehty paljon erilaisia kirjoja ja alalle on muodostunut monia tunnettuja asiantuntijoita. Jotkut muutosjohtamisen teokset ovat valikoituneet alan merkittävien teoksien joukkoon, mitkä ovat jo kauan aikaa sitten tehtyjä, mutta ne pätevät silti myös osittain tänäkin päivänä. Yhtenä esimerkkinä on John.P Kotterin muutosjohtamisen kahdeksan askeleen malli. Voidaan todeta, että muutosjohtaminen ei ole ajansaotossa muuttunut merkittävästi, vaan edelleen pätee samanlaisia lainalaisuuksia. Toki esimerkiksi muutosnopeus ja ketteryyys ovat muuttuneet huomattavasti ajanmentyä eteenpäin.

Luotettavuuden näkökulmasta yhtenä kulmakivenä voidaan pitää johtajuuden filosofisuutta ja ristiriitaisuutta, minkä esimerkiksi Rehn (2018) on tuonut esille. Johtajuuteen on todella monia keinoja, mutta mikä niistä toimii parhaiten ja kenelle, on toinen juttu. Johtajuuteen on vaikeaa löytää yhtä oikeaa reittiä. Muutosjohtaminen on kuitenkin melko selkeä aihe, mutta ristiriitaa voi syntyä henkilöiden välillä esimerkiksi siitä, miten sitouttaa työntekijät ja nämä ristiriidat voi johtaa erilaisiin aineistoin tulkintoihin.

Tutkimuksen aikana vaikuttavana tekijänä on todennäköisesti vähäisissä määrin minun syvällinen tuntemus toimeksiantajasta, toimeksiantajanyhtiön työtehtävistä, johtamisjärjestelyistä sekä toimintatavoista. Pyrin toimimaan mahdollisimman objektiivisesti jokaisessa tutkimuksen vaiheessa. Tutkimuksella oli tarkoitus kehittää yrityksen sisäistä toimintaa, eikä esimerkiksi hyödyntää materiaali myymisessä tai muussa vastaavassa toiminnassa, joten minulla ei ollut isoja syitä niin sanotusti ”kaunistella” asiaa. Mieleen heräsi kysymys, oliko haastateltavan hankalampi sanoa negatiivisia

asioita miellyttämisen johdosta, sillä olen sukua organisaation johdon kanssa. Tutkijan subjektiivisuus otettiin huomioon aineistoa kerätessä sekä sitä analysoitaessa.

Tutkimusmatkan aikana mietin myös muita uusia vaihtoehtoisia ratkaisuja havaittuun ongelmaan kuin toimeksiantajan kertoma digitaalinen tehtävälistasovellus. Yhtenä ideana oli esimerkiksi scrum-seinä, mikä kuitenkin olisi paljon hitaampi ja epäselkeämpi menetelmä. Scrum-seinä on yksi ketterä kehitysmenetelmä, johon on lueteltu jokainen työtehtävä omaan post-it lappuun. Scrum-seinä pitää sisällään 3 tärkeää kohtaa: to do, in progress ja done. (Kanban tool.) Muut ajatukset vaihtoehtoisista ratkaisuista vahvistivat digitaalista tehtävälistaa sekä sen toimivuutta ja helppoutta käytännössä. Tulin siihen lopputulokseen, että muut vaihtoehdot eivät ole niin toimivia kuin valittu ratkaisu. Voidaan olettaa, että kyseisessä organisaatiossa digitaalinen tehtävälista on oikea työkalu ratkaisemaan yrityksen sisäisiä viestinnällisiä haasteita. Todoist-sovelluksen kaltaisia palveluntarjoajia on markkinoilla jo valmiiksi useita kymmeniä, niin herää kysymys, mikä sovellus vastaa parhaiten yrityksen vaatimuksiin vai olisiko esimerkiksi tarpeeksi järkeä ostaa kehitystyö omalle sovellukselle. Alkuun on hyvä lähteä kokeilemaan valittua sovellusta, sillä tällä hetkellä se nähdään parhaimpana sovelluksena. Sovelluksen palveluntarjoajaa tulee vaihtaa mahdollisimman nopeasti, jos nähdään, että sovellus ei ole heidän käyttöön toimiva.

Opinnäytetyön työkalupakista on saatu positiivista palautetta muutoksen esimieheltä ja opinnäytetyön toimeksiantajalta. Muutoksen esimies kommentoi muutoksen työkalupakin olevan tärkeä osa muutosta, muutos on enää vain toteutusta vaille. Hän näki, että muutosta ei oltaisi tultu todennäköisesti tekemään ilman tätä opinnäytetyötä organisaatioon resurssien puutteiden vuoksi ja opinnäytetyöni on merkittävässä roolissa muutoksen onnistumiseen. Joten tätä voidaan pitää yhtenä suurimpana onnistumisena opinnäytetyössä.

Seuraavat vaiheet organisaatiossa ja tutkimuksien aiheet

Tässä tutkimuksessa keskityttiin muutoksen valmisteluun, joten seuraavat jatkotutkimukset olisivat hyödyllisiä toteutetusta toimeenpanosta sekä muutoksen jälkeisestä elämästä. Jos sovellus on hyödyllinen ajajärjestelijöille, niin tutkimuksen voisi tehdä

myös siitä, kannattaako sovellusta levittää muille osa-alueille organisaatiossa. Seuraavaksi organisaatiossa aloitetaan muutoksen toimeenpanovaihe. Kun ajojärjestelijät ovat käyttäneet sovellusta noin parin viikon ajan ja ehtineet muodostaa jonkinlaisen mielipiteen sovelluksesta, niin olisi hyvä toteuttaa kysely aiheesta. Kyselyn tulisi selvittää ajatuksia sovelluksesta ja miten se on vaikuttanut sisäiseen viestintään. Tässä vaiheessa tulisi analysoida kannattaako samaa sovelluksen käyttöä jatkaa vai vaihtaa esimerkiksi toiseen sovellukseen. Tulosten perusteella pitäisi miettiä, miten on hyödyllisintä jatkaa, jotta tavoitteet saavutetaan, tarvitaanko esimerkiksi lisää perehdytystä ja johtajan kannustusta jatkamaan sovelluksen käyttöä vai päätös sovelluksen vaihdosta. Kyselyiden tarkoitus olisi varmistaa, että alkuperäiset tavoitteet tullaan saavuttamaan.

Kun muutos ollaan saatu ajettua organisaatioon, niin pitää muistaa varmistaa, että johtamista ja seurantaan tarvitaan edelleen, jotta työntekijät eivät pala vanhoihin totuttuihin rutiineihin. Sen jälkeen, kun muutos on pysyvää, olisi hyvä toteuttaa tutkimus ja analysointi, miten muutos meni ja mitä siitä voidaan oppia seuraavia muutoksia silmällä pitäen.

Tämä opinnäytetyö onnistui tavoitteessaan eli suunnitelman teossa muutokselle. Toimeksiantaja näki suunnitelman merkittävänä osana siihen, että ajojärjestelijöiden sisäistä viestintää saadaan parannettua ja yrityksen toimintatapoja kehitettyä. Työkälpakista on myös hyötyä muihin tuleviin muutoksiin organisaatiossa.

Lähteet

Aaltonen, A., Harju, A., Koivisto K., Peltola J., Sairanen J., Sundell T. 2004. Projektin ohjaus tietojärjestelmän käyttöönotossa. Helsinki: Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia.

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. 2. Uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Alkuun pääseminen. 2018. Opas Todoist:in verkkosivuilla. Viitattu 15.6.2018.
<https://todoist.com/guide/getting-started>.

Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Helsinki: Akatiimi Oy.

Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., Thomas, D. Ketterän ohjelmistokehityksen julistus. 2001. Viitattu 30.8.2018. <http://agilemanifesto.org/iso/fi/manifesto.html>.

Courtney, F. 2016. 6 Steps to Effective Organizational Change Management. Pulse-Learning. Viitattu 25.10.2018. <https://www.pulselearning.com/blog/6-steps-effective-organizational-change-management/>.

Dallas, H. J. 2016. Mastering the challenges of leading change: Inspire the people and succeed where others fail. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Einola, K. 2015. CRM-järjestelmän käyttöönoton onnistumiseen vaikuttavat tekijät. Tampere: Opinnäytetyö, Ylempi AMK-tutkinto. Tampereen Ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Viitattu 13.9.2018
<https://oppimateriaalit.jamk.fi/raportointiohje/5-lahteiden-kaytto/5-3-lahdeluette-lon-laatiminen/>.

Finder. Kuljetus ja Muutto O. Jylhä Oy. Viitattu: 14.10.2018. <https://www.finder.fi/Kuljetusliike/Kuljetus+ja+Muutto+O+Jylh%C3%A4+Oy/Jyv%C3%A4skyl%C3%A4/yhteystiedot/196738>.

Galbraith, M. 2018. Don't Just Tell Employees Organizational Changes Are Coming – Explain Why. Harvard Business Review. Viitattu 25.10.2018.
<https://hbr.org/2018/10/dont-just-tell-employees-organizational-changes-are-coming-explain-why>.

Hiltunen, L. Graduaineiston analysointi. Diaesitys. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 24.10.2018.
http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/aineiston_analysointi2.pdf.

Hybridimenetelmä: Johdanto, Erilaisia menetelmiä, Vesiputousmalli. 2018. Viitattu 30.8.2018. <http://hybridimenetelma.suntuubi.com/?cat=1>.

Juholin, E. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. painos. Juva: WS Bookwell.

Juuti, P., Virtanen P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kanban tool. 2009-2018. Scrum Task Board. Viitattu: 4.10.2018. <https://kanbantool.com/scrum-task-board>.

Kotter, J. 1996. Leading Change: An Action Plan from the World's Foremost Expert on Business Leadership. Harvard Business Press. Viitattu 25.10.2018. <http://www.cosconsulting.com/blog/wp-content/uploads/2016/07/Leading-Change-An-Action-Plan-from-the-Worlds-Foremost-Expert-on-Business-Leadership.-Kotter-J.P.-1996.-Sample-Chapter.pdf>.

Kukkola, E. 2016. Peruspeliä johtaja 2.0. Muutosjohtaminen 8: Selkeän vision, mission ja strategian laatiminen. Blogi. Viitattu 25.9.2018. <https://peruspelijaioh-taja.com/2016/03/06/muutosjohtaminen-8selkean-vision-mission-ja-strategian-laati-minen/>.

Kuljetus ja Muutto O. Jylhä Oy. Vaativien termokuljetusten edelläkävijä. Viitattu: 14.10.2018. <http://www.transport-jylha.fi/>.

Kvist, H., Kilpiä T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Performance Power Associates.

Kyllönen, R. 2017. Työntekijöiden motivaatio – miten sitä voidaan kehittää? Opinnäytetyö. Kajaanin ammattikorkeakoulu, Tradenomi, liiketalous. Viitattu 24.10.2018. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/123996/Kyllonen_Riina.pdf?sequence=1.

Lehtola, O. 2015. Toiminnanohjausjärjestelmä kuljetusyritykselle. Case: Konnekuljetus Oy. Logistiikan koulutusohjelma. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.7.2018 http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/94250/Lehtola_Olli_Opinnaytetyo_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Lehtonen, T., Tuomivaara, S., Rantala, V., Känsälä, M., Mäkilä, T., Jokela, T., Könnölä, K., Kaisti, M., Suomi, S., Isomäki, M., Ylitolva, M., 2014. Sulautettujen järjestelmien ketterä käsikirja. Turun yliopisto. Työterveyslaitos. Tekes. Viitattu 15.6.2018. https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/99142/Sulautettujen_jarjestelmien_kettera_kasikirja_Painos1.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus-

ja kehittämisryhmä HYWIN. Tampere: Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Viitattu 30.7.2018. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>.

Martola, M. 2017. Muutosjohtaminen. Winstras. Viitattu 30.7.2018. <http://www.muutos-johtaminen.fi/>.

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

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Helsingin seudun kauppakamari. Viro: Printon.

Nelikenttäänalyysi – SWOT. Suomen Riskienhallintayhdistys PK-RH-riskienhallinta. Viitattu 9.8.2018 <https://www.pk-rh.fi/tools/swot.html>.

Parpei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan. Kehitä ja johda toimeenpanoa. Helsinki: Alma Talent.

Partanen, J. 2013. Tiimivalmentajan parhaat työkalut. 2. painos. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.

Penttinen, A., Mäntynen J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus TTK. Viitattu 27.7.2018. <http://www.jyty-liitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki/Documents/Ty%C3%B6suhte/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n%20kehitt%C3%A4minen/Ty%C3%B6h%C3%B6n%20perehdytt%C3%A4minen%202009%20TTK.pdf>.

Pulkkanen, A. Agile, Waterfall, Kanban ja muut: 6 yleistä menetelmää projektityöhön – ja miksi sinun kannattaa valita omasi? Projektityön digiopas: onnistu projekteissa digityökalujen avustuksella. Agendum. Viitattu 30.8.2018. <https://www.agendum.com/projektinhallinta/menetelmat-projektityohon>.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell. WSOYpro.

Rehn, A. 2018. Johtajuuden ristiriidat. Jyväskylä: Docendo.

Ruuska, K. 2008. Pidä projekti hallinnassa. Helsinki: Talentum.

Ruuska, M. 2008. Dokumentoidun kunnossapidon jalkauttaminen muutosjohtamisen keinoin. Opinnäytetyö, Ylempi AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Teknologia-osaamisen johtamisen koulutusohjelma. Viitattu 18.9.2018. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17851/jamk_1207553304_9.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

Saaranen-Kauppinen, A. Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 24.10.2018. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/viittausohje.html>.

Savolainen, T., Lehmuskoski, K. 2017. Digimuutos.fi. 10 huippujohtajan tarina muutostohtamisesta. Turku: Saraste Anna.

Schwaber, K., Sutherland, J. 2017. The Scrum Guide. Scrum creators. Viitattu 21.6.2018. <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf>.

Schwartz, K. The Not So Secret Ingredient to CRM Success. Viitattu 5.10.2018. <http://crmsearch.com/changemanagement.php>.

Sirkin, H. Keenan, P. Jackson A. 2005. The Hard Side of Change Management. Harvard Business Review. Viitattu 25.10.2018. https://hbr.org/2005/10/the-hard-side-of-change-management?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom.

Smartsheet. 2018. 8 Elements of an Effective Change Management Process. Viitattu 25.10.2018. <https://www.smartsheet.com/8-elements-effective-change-management-process>.

Tanner, R. 2018. Organizational Change: 8 Reasons Why People Resist Change. Management is a Journey. Viitattu 25.10.2018. <https://managementisajourney.com/organizational-change-8-reasons-why-people-resist-change/>.

Tuominen, K. 2016. Kehityksen tie. Muutoksen johtaminen. Benchmarking Ltd.

Tuominen, K. 2010. Lean. Tehoa ja laatua muutoksen johtamiseen. Readme.fi. A Bonnier Group Company. Jyväskylä: WS Bookwell.

Tuominiemi, S., 2018. Muutosjohtaminen. Balentor. Viitattu 30.7.2018. <http://www.balentor.fi/muutosjohtaminen>.

Todoist Business. 2018. Etusivu todoist business. Viitattu 15.6.2018. https://todoist.com/business?utm_source=doist&utm_medium=referral&utm_campaign=homepage.

Todoist. Tästä eteenpäin kaikki on hallinnassasi. Viitattu: 21.9.2018. <https://fi.todoist.com/tour>.

Liitteet

Liite 1. Suunnitelma sovelluksen käyttöönottoon

Suunnitelma sovelluksen käyttöönottoon

Muutosjohtaminen on hyvin abstraktia asiaa, mutta olen koonnut tähän tilanteeseen parhaimpia keinoja saada haluttu muutos aikaiseksi. Tämän tuotoksen tarkoituksena on tuottaa yksinkertainen ja konkretiaa sisältävä *työkalupakki* muutoksen läpiviemiin ajojärjestelijöiden esimiehelle sekä yrityksen johdolle.

Suunnitelma on tutkijan omaa tuotosta, missä on hyödynnetty teoriaosuutta sekä opinnäytetyön tutkimusosiota.

Jotta tavoitteet ja muutokset eivät jäisi vain unelmiksi ja haaveiksi, niin tarvitaan suunnitelmaa. Muutosta johtamalla oikein ja siihen sopivaa menetelmää käyttäen pyritään saamaan projektista mahdollisimman parhaat lopputulokset.

Suunnitelman tavoitteena on saada tehtävälistasovellus vakituisesti ajojärjestelijöiden käyttöön, niin, että se ratkaisee heidän haasteensa viestinnän suhteen. Suunnitelma kertoo, miten tavoitteisiin päästään. Se kertoo myös miksi projektiin ollaan ryhdytty ja mitkä ovat muutoksen tavoitteet.

Suunnitelmaa en ole tehnyt kuitenkaan liian tarkaksi, sillä tulevaa ei pystytä ennakoimaan kovinkaan pitkälle. Suunnitelmaa pitää koko ajan päivittää matkan varrella. Päälinjoja ei kuitenkaan tule muuttaa matkan varrella, vaan enemminkin se on semmoista teknillistä säätöä. (Ruuska 2008, 117.)

Suunnitelma digitaalisen tehtävälistasovelluksen käyttöönottoon jaan neljään eri vaiheeseen: 1. määrittely, 2. suunnittelu. 3. toteutus (toteutus, testaus, käyttöönotto), 4. vakiinnuttaminen. Jokaiseen vaiheeseen kuuluu johtaminen ja viestintä, mistä olen tehnyt myös erilliset kappaleet tähän suunnitelmaan.

Määrittelyvaiheessa kuvataan, että mitä sovelluksella halutaan saada aikaiseksi, eli muuttaa ajojärjestelijöiden viestintää. Tämän pohjalta voidaan siirtyä suunnitelma vaiheeseen, missä on tarkoitus suunnitella muutokseen liittyvät asiat. Toteutusvaihe tarkoittaa suunnitelman toteuttamista, eli esimerkiksi ajojärjestelijöiden perehdyttä-

mistä. Testausvaiheessa varmistetaan, että muutos toimii ja tehdään tarvittavia teknillisiä ja toiminnallisia lisämuutoksia. Esimerkiksi muutetaan tehtävälisan sovelluksia. Viimeisessä toteutuksen vaiheessa aloitetaan käyttöönotto, eli silloin on jo varmistettu ja selvitetty esimerkiksi työtila ja organisoitukysymykset, annettu tarvittava perehdytys ja info sekä ylläpito käytänteistä on jo sovittu. (Ruuska 2008, 34-39.) Viimeisenä vaiheena tulee sovelluksen käytön vakiinnuttaminen työhön sekä jatkotoimenpiteistä sopiminen.

Liitteen kuvio 1. havainnollistaa koko muutosprosessia. Jokaista vaihetta pitää seurata ja varmistaa, että muutoksessa mennään eteenpäin.



Liitteen kuvio 1. Muutoksen läpiviemisen suunnitelma

Muutoksen valmistelu

Sitoutetaan työntekijät muutosmatkaan

Tehtävälista:

- Luokaa yhdessä visio muutokselle
- Johda alaisia, viesti ja kuuntele heitä
- Myy sovelluksen ja muutoksen idea työntekijöille
- Luo muutokseen myönteinen ilmapiiri

Valmisteluvaiheen tarkoitus on sitouttaa ja innostaa ajojärjestelijät mukaan muutosmatkaan. On todella tärkeää, että työntekijät sitoutuvat sovellukseen heti alussa. Alkuun tulee luoda muutokselle visio yhdessä ajojärjestelijöiden kanssa. Tämä lisää muutokseen myönteistä ilmapiiriä ja lisää tietoisuutta kaikille, mitä ollaan tekemässä ja miksi. Viestinnän avulla jokaisen työntekijän täytyy ymmärtää muutoksen syyt ja mitä sillä halutaan, ennen kuin muutosta aloitetaan. Eli kerrotaan selkeästi kaikille, miksi muutos täytyy tehdä yritykseen. Esimerkiksi: ”Sovelluksella halutaan helpottaa ja selkeyttää ajojärjestelijöiden työtä.” Sovellus tulee alkuun myydä ajojärjestelijöille, jotta he innostuvat muutoksesta ja sitoutuvat siihen. Esimiehen pitää viestiä, mitä hyötyjä se tuo sekä ajojärjestelijälle, että koko yritykselle. Hyödyt on mainittu edellä esitetyissä haastatteluissa. Sovelluksen myymistä ajojärjestelijöille voi lisätä myös pehdyttämisen yhteydessä.

Ajojärjestelijöiden esimiehen tulee tehdä kaksisuuntaista viestintää, eli kuunnella kaikkia ajojärjestelijöitä ja jutella heidän kanssaan sovelluksesta jo alkuvaiheessa, jotta työntekijöiltä saadaan tuotua ajatuksia esille niin henkilökohtaisesta asenteesta, kuin myös ideoita sovelluksen käyttöönotosta. Kun kaikki ajojärjestelijät otetaan huomioon ja kuunnellaan heitä, niin mahdollisesti saadaan sitoutettua heidät paremmin sovelluksen käyttöön ja vähennettyä muutosvastarintaa.

Muutoksen Suunnittelu

Parannetaan onnistumismahdollisuuksia

Mäntynevan (2016, 41-42) mukaan projektin suunnittelun laatu vaikuttaa pitkälti projektin kokonaismenestykseen.

Tehtävälista:

- Nimeä riskit/ongelmakohdat ja tee niihin varautumissuunnitelma
- Suunnittele projekti: roolit, aikataulut, budjetti/resurssit, eteneminen

Suunnittele muutoksen aikataulut, välitavoitteet ja mieti käytössä olevat resurssit. Ihmiset haluavat tietää, miten muutos etenee ja mitä tapahtuu milloinkin. Tietoisuus vähentää ihmisten epävarmuutta, joten muista viestiä!

Muutoksen mahdolliset syyt keskeyttämiseen

Suunnitelmalla varmistetaan, että muutos saadaan ajettua onnistuneesti yritykseen. Tutkimukseni ja oman analysoinnin pohjalta voidaan todeta, että matkaan liittyy monenlaisia haasteita, mitä pitää ottaa huomioon. Miksi muutos lopetettaisiin kesken? Yksi syy voi olla, että sovellus ei tarjoa heti hyötyjä, joten sen käytöstä luovutaan jo ennen aikoja. Toinen muutoksen keskeyttämisen syy voi olla esimerkiksi, että sovelluksen ominaisuudet eivät palvele toimeksiantaja organisaatiota. Lisäksi keskeyttämisen peruste voi olla myös ajanpuute, että sovellukseen ei ehditä perehtyä tarpeeksi. Otan muun muassa nämä asiat huomioon suunnitelmassa, jotta muutos päästäisiin ajamaan loppuun asti ja sille asetetut tavoitteet saavutetaan.

Riskienhallinta

Tässä riskienhallinta koosteessa on aloitettu tehtävälistasovelluksen käyttöönoton riskienhallintaa. Tarkoitus on siis nimetä riskit, jotta niihin osataan varautua ja sopia tarvittaessa toimenpiteistä sekä niiden seurannasta. Tarkoitus on saavuttaa tavoitteet ja ennaltaehkäistä, että projekti ei jäisi kesken.

Haastatteluissa käytin SWOT-työkalua sovellusta analysoitaessa, minkä vastauksia hyödynnetään tässä riskienhallinnassa. Sen avulla on tunnistettu oikeita riskejä ja ongelmakohtia ja nyt niihin tehdään varautumissuunnitelma.

Sovelluksen SWOT

Hyödynnä mahdollisuuksia

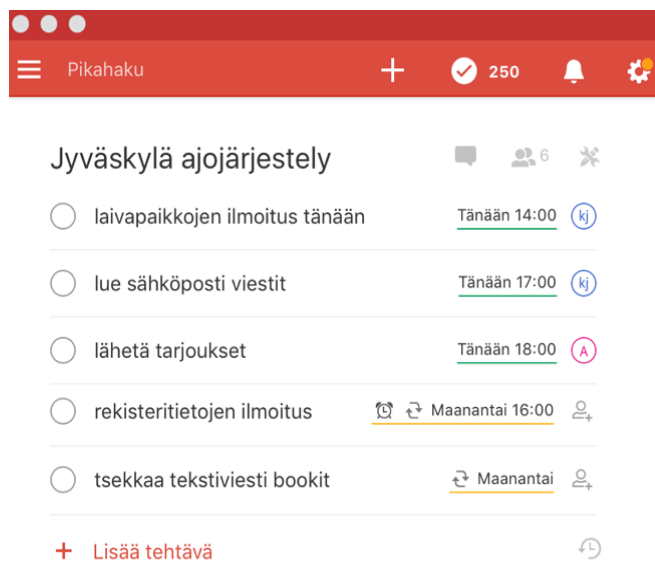
Jotta saavutetaan sovelluksen tuomat mahdollisuudet, pitää se saada kaikkien ajojärjestelijöiden aktiiviseen käyttöön. Sovelluksen käyttöönottoa tulee johtaa oikein ja siinä voi hyödyntää SWOT-analyysin mahdollisuus kohtaa; esimerkiksi visiossa, tavoitteissa sekä sovelluksen myymisessä muille käyttäjille (katso kuvio 6.).

Sovelluksen tuomia mahdollisuuksia pitää analysoida ja selvittää, mitkä toiminnot ovat tärkeitä sovelluksessa, jotta mahdollisuudet voidaan saavuttaa.

Jatkuva päivittäminen sovelluksessa on tärkeää, jotta se pysyy ajankohtaisena ja siitä ei koidu virheitä. Sovelluksen päivittäminen pitää olla helppoa; työtehtävien lisäys/muuttaminen, kommentointi, delegointi ja työtehtävän suorittaminen.

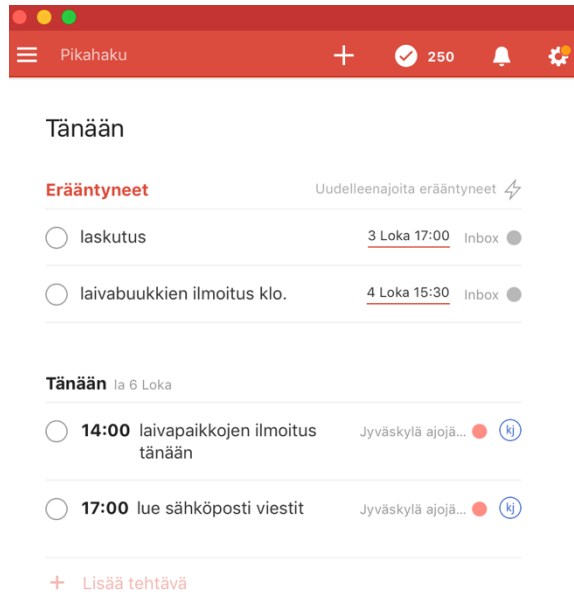
Jotta yhtäkään työtehtävää ei mene enää ohi ja ne hoidetaan oikealla ajalla, pitää sovelluksen olla todella selkeä ja sinne pitää asentaa päivämäärien lisäksi kellonajat. Sovellukseen pitää asentaa myös hälytykset, mitä sovellus lähettää työtehtävän lähestyessä.

Yksi sovelluksen tuoma mahdollisuus on, että kaikki tietävät, mitä pitää saada kyseisenä työpäivän aikana tehtyä. Työvuoron aloittaessa delegoidaan kyseisen työpäivän kaikki työtehtävät jokaiselle työntekijöille, vaikka tulisi myöhempään vuoroon töihin. Näin jokainen saa oman sivun hänelle kuuluvista työtehtävistä, jotta näkymä on selkeä. Kuvioista 7. näkyy yleinen näkymä, mihin on lueteltu kaikki ajojärjestelyn työtehtävät.



Kuvio 7. Todoist-sovelluksen yleisnäkymä ajojärjestelykansista

Kuvioista 8. näkyy henkilöiden omat näkymät, jossa esiintyy työtehtävät, jotka eivät ole delegoitu kenellekään tai on osoitettu hänelle itselleen tehtäväksi.



Kuvio 8. Todoist-sovelluksen henkilökohtainen näkymä

Työntekijöiden oman näkymän kohdalla pystytään myös helpottamaan sovelluksen heikkoutta, eli sitä, että siitä tulee yksi uusi lisäikkuna käyttöön, koska oman näkymän voi laittaa pieneen tilaan tietokoneen ruudulle.

Työtehtävät tulee delegoida heti aamusta, jotta seuraavat vuoroon tulijat tietävät mitä pitää tehdä, niin säästetään työvuoronvaihdon perehdyttämiseltä aikaa.

Yksi sovelluksen tuomista mahdollisuuksista on työtehtävien seuranta. Historianäkymät pitää perehdyttää ajojärjestelijöille.

Suurena mahdollisuutena sovelluksen käyttöönotossa voidaan pitää ajantasaisia tietoja. Esimiehen ja ajojärjestelijöiden tulee luoda yhdessä säännöt, että jokainen päivittää sovellusta heti, jos tulee muutoksia työtehtäviin, jolloin ei myöskään tarvita erikseen henkilöä, tekemään muutoksia sovellukseen. Jokaisen täytyy myös sitoutua päivittämään reaaliajassa sovellusta, kun on esimerkiksi hoitanut työtehtävän. Tätä pitää myös seurata ja johtaa, että näin käy. Jos joku ei päivitä sovellusta reaaliajassa, niin tilanteeseen pitää puuttua. Esimiehen tulee keskustella, mikä on tämän tilanteen takana, tarvitaanko esimerkiksi lisää perehdyttämistä vai esimiehen kannustamista.

Sovelluksen tuomia muita mahdollisuuksia voidaan pitää esimerkiksi sitä, että pystyy fokuoimaan yhteen työtehtävään kerrallaan, mikä mahdollisesti vapauttaa stressiä ja parantaa keskittymistä.

Poista uhkia

Sovelluksen tuomat uhat (ks. kuvio 6.) pitää ottaa myös huomioon sovelluksen tärkeitä ominaisuuksia miettiessä. Pitää miettiä, miten uhat pystytään välttämään, millä sovelluksen ominaisuuksilla tai esimerkiksi millä säännöillä.

Yhtenä uhkana pidetään sitä, että sovellusta luetaan eri tavalla ja näin sovelluksesta aiheutuu virheitä. Sovellukseen tulee luoda yhteiset pelisäännöt, miten sitä käytetään.

Sovelluksen käyttöä pitää johtaa ja seurata. Seurattavia asioita tulee olla sovelluksen käyttötaso ja sen ajankohtaisuus. Jos havaitaan, että joku ei käytä sovellusta aktiivisesti ja ajantasaisesti, niin hänen kanssa tulee keskustella heti asiasta.

Yrityksellä on monia vaatimuksia sovelluksen ominaisuuksista. Tällä hetkellä markkinoilla ei ole sovellusta, joka palvelee täysin yrityksen vaatimuksia. Todoist-tehtävälisä sovellus on valittu sen ominaisuuksien perusteella. Kun sovelluksesta ei löydy yritykselle tärkeää ominaisuutta, kuten ”työtehtävä käynnissä” nappulaa, niin sen korvaamiseksi keksitään sääntö, mitä toteutetaan. Tässä tapauksessa työtehtävän kirjoituskenttään kirjoitettaisiin kommentti, että työtehtävä on aloitettu.

Roolit:

Ajojärjestelijöiden esimiehen täytyy toimia sovelluksen aktiivisen käyttäjän esimerkkinä muille ajojärjestelijöille. Hänen lisäksi on tärkeää, että ajojärjestelijöistä pisimpään ollut työntekijä (lukuun ottamatta esimiestä) on sovelluksen puolestapuhuja ja sen aktiivinen käyttäjä. Esimiehen tehtävä on saada muut ajojärjestelijät sitoutumaan muutokseen ja sovellukseen edellä mainituilla keinoilla.

Muutoksen toteutussuunnitelma

Jalkautetaan yritykseen käyttövalmis sovellus ja viedään muutos onnistuneesti läpi.

Tehtävälisä:

- Tee testiversio > tee tarvittavat toimenpiteet ennen perehdyttämistä
- Suunnittele perehdyttäminen ja järjestä siihen tilaisuus
- Tee käyttöopasvihko ajojärjestelijöille

1. Sovelluksen testaus

Sovellusta lähdetään ensin testaamaan testiversiolla, ennen kuin se laitetaan kaikkien käyttöön. Tällöin pystytään näkemään osa mahdollisista muutoksista, sekä siitä onko sovellus mahdollisesti edes se oikea ja sopiva ajojärjestelijöille. Kokeiluversiossa nähdään sovelluksesta paljon, pitääkö sovellusta vaihtaa vai toimiiko kyseinen järjestelmä ollenkaan heidän nykytilanteeseen vai onko sovellus semmoisenaan riittävän hyvä. Testiversion tarkoitus on vähentää muiden ajojärjestelijöiden hukkaan mennyttä aikaa ja perehdyttää heille kaikista parhaiten toimivin sovellus. Aiemmin mainittiin, että muutoksen keskeyttämisen syy voi olla esimerkiksi, että sovelluksen ominaisuudet eivät palvele toimeksiantaja organisaatiota. Tällä keinolla on tarkoitus pienentää muutoksen keskeyttämisen mahdollisuutta.

Testauksessa tehtäisiin niin kutsuttu *Minimum Viable Product*, jotta nähdään mahdollisimman pian tuotteen toimivuus. Yksi ketteristä tavoista on Minimum Viable Product, jonka avulla pystytään kehittämään esimerkiksi uusia digitaalisia tuotteita. Sen tarkoitus on saada mahdollisimman aikaisessa vaiheessa palautetta käyttäjiltä, jotta pystytään nopeuttamaan tuotesykliä ja kohdistamaan investoinnit paremmin. (Savolainen & Lehmuskoski, 2017, 49.) Tässä vaiheessa on vielä helppo vaihtaa sovellusta kokonaan tai tehdä valmiiksi sääntöjä, millä keinoilla saadaan sovelluksesta hyödyllinen.

Kokeilu tehtäisiin oikeilla henkilöiden nimillä ja oikeilla työtehtävillä, jotta sovellus konkretisoituu entistä paremmin ja sitä on helppo hahmottaa, miten se oikeasti toimisi ajojärjestelijöiden työssä. Testin avulla pyrittäisiin selvittämään vielä lisää sovelluksen haasteita ja sen ongelmakohtia ja ottaa nämä huomioon sovellusta jalkauttaessa. Testin avulla saadaan myös varmistettua tärkeimmät ominaisuudet sovelluksesta ja muita huomioon otettavia asioita, mitkä täytyy ottaa esille sovellusta perehdyttäessä.

Testiversioon laitettaisiin 3 eri ryhmää; Jyväskylä, Vuosaari ja Lyypekki, eli jokainen toimipiste, jossa tapahtuu ajojärjestelyä. Jokaiseen ryhmään laitettaisiin oikeat käyt-

täjät, mutta myös lisäksi 2 pääkäyttäjää; yrityksen toimitusjohtaja ja ajojärjestelijöiden esimies. Pekka ja Tommi olisivat ainoat, jotka pystyvät lisäämään työtehtäviä kaikkiin ryhmiin ja hallinnoimaan jokaista ryhmää. Muut käyttäjät näkisivät vain oman ryhmän sisällön.

2. Ajojärjestelijöiden perehdytys – kerro heille sopivat ominaisuudet

Seuraava vaihe voi alkaa, kun sovellus on todettu toimivaksi testauksesta tai vaihdettu toiseen parempaan sovellukseen. Vaiheen tarkoitus on perehdyttää sovellus ajojärjestelijöille. Samassa tilaisuudessa esimies pystyy myymään sovellusta muille ajojärjestelijöille sen tuomien hyötyjen perusteella. Perehdytykseen osallistuu kaikki ajojärjestelijät ja sen vetää joko ajojärjestelijöiden esimies tai joku muu työntekijä, joka hallitsee sovelluksen.

Perehdytyksessä keskitytään enimmäkseen niihin ominaisuuksiin, mitkä ovat havaittu yrityksen kannalta tärkeimmäksi. Perehdytyksessä jokainen työntekijä pääsee kokeilemaan sovellusta ja esittämään tämän pohjalta kysymyksiä. Tilaisuudessa käydään yhdessä läpi sääntöjä sovellukseen, millä tavalla sovellusta käytetään.

Jotta perehdytyksestä saadaan mahdollisimman tehokas, niin työntekijöille annetaan mukaan myös tiivis käyttöopasvihko, mikä on suunnattu yritykselle ja sieltä löytyy tärkeimpiä tietoja sovelluksesta.

Yhtenä keskeyttämisen perusteena nähdään, että sovellukseen ei ehditä tutustua, jonka takia sitä ei otettaisi käyttöön. Perehdyttämisen tilaisuus tulee valmistella hyvin, jotta siitä saadaan mahdollisimman tehokas ja sen jälkeen työntekijät pystyvät aloittaa heti sovelluksen käytön.

3. Toimeenpano

Toimeenpanovaiheessa varmistetaan, että työhön ryhdytään. Esimiehen tulee poistaa esteitä, mitä ilmenee ja pitää työvirettä yllä. Hänen kuuluu ohjata tekemistä oikeisiin asioihin tavoitteen kannalta.

Toimeenpanovaiheessa aloitetaan osittain Scrumin käyttö. Aamuvuorot aloitetaan paikalla olijoiden kanssa päivittäispalaverilla. Päivittäispalaveri kestää vain muutamia minuutteja ja sen tarkoituksena on jakaa seuraavan 24 tunnin työtehtävät kaikille

henkilöille, myös niille jotka tulevat myöhempään vuoroon. Työtehtävien jako tehtäisiin suoraan sovellukseen. Näin myös myöhempään vuoroon tulevat työntekijät näkevät suoraan, mitkä työtehtävät kuuluvat hänen kyseisen työpäivän aikana suorittaa ja näin hänen perehdyttämiseen ei mene enää aikaa.

Muutoksen vakiinnuttaminen

Vakiinnutetaan muutos yritykseen ja analysoidaan muutos

Tehtävälista:

- Analysoi tulokset
- Vakiinnuta muutos
- Anna palautetta projektiin osallistuneille
- Kiitä projektiin osallistuneita ja palkitse onnistumiset
- Vie muutosta eteenpäin

Analysoi tulokset

Loppuvaiheessa muutos tulee arvioida, jotta nähdään mitä tehtiin ja millaisia tuloksia saavutettiin. Arviointi on raportti tehdystä työstä ja sitä voidaan hyödyntää tuleviin projekteihin ja muutoksiin sekä sen avulla voidaan levittää yritykseen oppeja muutoksesta. Raportti pitää sisällään muun muassa:

- syyt, miksi projekti aloitettiin ja mihin sillä pyrittiin
- projektin tärkeimmät vaiheet
- tehdyt muutokset ja parannusten kuvaus. (Ruuska 2008, 41-42.)

Kun tehtävälistasovellus on ollut käytössä yrityksellä jonkin aikaa, tulee tarkastella ratkaisiko se yrityksen kohtaamat viestinnälliset haasteet. Jos ei, niin analysoidaan muutos, miksi ei päästy tavoitteisiin ja kokeillaan toisenlaista ratkaisua tai tehdään tarvittavat toimenpiteet.

Jos sovellus puolestaan vaikuttaa ratkaisevan haluttuja asioita, niin jatketaan sovelluksen käyttöä ja sen kehittämistä. Sovellusta pitää päivittää koko ajan, jotta siellä on aina uusimmat tiedot. Ajojärjestelijöiden tulee myös kehittää sovellusta heille parhaimmaksi ja kenties sopia lisää yhteisiä pelisääntöjä sen käyttöön.

Tee lisäksi jälkimotorola yhdessä ajojärjestelijöiden kanssa oppimisen tehostamiseksi ja tulevia muutoksia varten, eli vastatkaa kysymyksiin: mikä meni hyvin, mikä meni huonosti, mitä opittiin ja mitä viedään käytäntöön.

Vakiinnuta muutos

Vakiinnuttamisvaiheessa on myös hyvä seurata sovelluksen käyttöä, että vanhoihin tapoihin ei palata ja sovelluksen käyttöä jatketaan aktiivisesti.

Muutoksen eteenpäin vieminen – jalkauta koko yritykseen ja ota käyttöön scrum työkalu

Alkuperäinen tarkoitus oli testata digitaalista tehtävälistaa ajojärjestelijöillä, jonka jälkeen viedä digitaalinen tehtävälista myös muiden työntekijöiden käyttöön. Opi tästä muutosmatkasta ja hyödynnä sitä jalkauttaessa sovellusta useammalle työntekijälle kerrasta. Tee tarvittaessa uusi tutkimus aiheesta.

Sovelluksen käyttöä voidaan viedä pidemmälle, ottamalla kokonaan käyttöön Scrum - työkalu. Ajojärjestelijöiden esimies vetäisi ja organisoisi sprinttipalaverit. Sprinttiin voisi myös mahdollisesti lisätä isompia tavoitteita, mitkä vievät heidän toimintaansa eteenpäin, eikä pelkästään päivittäisten työtehtävien hoitamista ja suorittamista. Kerran kuukaudessa katsottaisiin sprintin tavoite ja määritettäisiin siihen liittyvät stepit, eli työtehtävät ja henkilöt, jotka hoitavat ne ja ovat vastuussa tehtävien etenemisestä. Nämä kirjattaisiin ylös Todoist-sovellukseen. Sprintin ja tavoitteiden suunnitteluun käytettäisiin maksimissaan 8 h kuukaudessa. Näillä keinoilla kehitettäisiin myös koko organisaatiota eikä pelkästään työskentelytapoja. Sprintin tavoitetta määritettäessä tarkastellaan tiimin aiempaa suorituskykyä sekä tulevaa kapasiteettia, mitä se pystyy toteuttamaan alkavassa sprintissä. Sprintti-palaverissa mietittäisiin myös juuri toteutettua sprinttiä, että miten pystytään vielä toimintaa ja työskentelytapoja kehittämään.

Päivittäispalaveriin lisätään myös seuranta työtehtävien etenemisestä sekä niissä poistetaan mahdollisia esiin tulevia ongelmia.

Viestintä kaikissa muutoksen vaiheissa

Muutoksen viestintää tapahtuu kaikissa muutoksen vaiheissa (ks. kuvio 7.). Viestintään lisäksi kannattaa varautua muutosvastarintaan.



Liitteen kuvio 2. Tehokkaan viestinnän kulku (Einola 2015, 59, muokattu)

Yksi muutoksen elementeistä on viestintä. Viestintä on todella tärkeässä roolissa etenkin ajojärjestelijoille, miksi olemme muuttamassa heidän toimintaansa ja miksi sovelluksen käyttöönotto on tärkeää. Muutosjohtajan pitää osata perustella muutos, jotta se on helppo ajojärjestelijöiden hyväksyä. Käytännössä muutosta ei voida aloittaa ennen kuin kaikki ymmärtävät sen.

Viestinnän merkitystä muutoksessa ei voida korostaa. Kerro ajojärjestelijoille mihin suuntaan ollaan menossa ja tarvittavat tiedot muutokseen, esimerkiksi millainen on projektin aikataulu. Viestinnän tarkoitus on minimoida muutosvastarintaa ja sitouttaa työntekijät muutokseen. Kommunikoimalla ja informoinnilla ei jätetä tilaa ihmisten omille kuvituksille. Kysele ajojärjestelijöiden ajatuksista, heidän kehitysideoista sekä juttele heidän kanssaan. Tarkoitus on saada tuotua näitä ajatuksia esille, jotta muutosprosessia voidaan nopeuttaa.

Viestinnän tarkoituksena on kertoa työntekijöille visiosta ja tavoitteista ja saada heidät tekemään sen mukaisesti, että tavoitteet saavutetaan. Viestinnän tavoitteena on informoida, perehdyttää sekä olla vuorovaikutuksessa henkilökunnan kanssa (Ruuska 2008, 85-86).

Kuinka kohdata muutosvastarinta?

Tehtävälista:

- Viesti, kouluta, tue
- Kuuntele aidosti
- Tee kaksisuuntaista viestintää
- Hyödynnä kritiikki
- Ota alaiset mukaan muutosmatkaan

Muutosvastarintaa esiintyy lähes kaikissa muutoksissa. Muutosvastarintaan pystytään vaikuttamaan ja sen voimakkuutta vähentämään. Kuten aikaisemmin jo mainittiin viestintä on tärkeässä roolissa muutosvastarinnan syntymisessä tai sen ehkäisyssä, joten muista viestiä jokaisessa muutoksen vaiheessa!

Viestinnän lisäksi myös alaisten tukeminen ja heidän kouluttaminen vähentää muutosvastarintaa, jotta esimerkiksi ajojärjestelijöiden ei tarvitse tuntea ahdistuneisuutta, että he eivät osaisi käyttää sovellusta tai sen opetteluun menisi paljon työaika.

Muista, että muutosvastarinta on luontainen reaktio ihmisillä, sillä uusi ja ”tuntematon” monesti pelottaa. Se kertoo myös siitä, että työntekijä on sitoutunut ja hän haluaa olla mukana. Esimiehen on tärkeää kuunnella aidosti alaisia ja ottaa heidän ideat ja mielipiteet huomioon. Muutosvastarinta ei ole pelkästään huono asia, sillä sieltä tulee monesti esille hyviä ideoita ja avoimen kritiikin avulla saadaan kehitettyä muutosta ja vähennettyä virheitä. Kritiikin avulla tiedetään, mitä pitää ottaa huomioon.

Ota ajojärjestelijät mukaan muutosmatkaan heti alussa, jolloin he pääsevät vaikuttamaan muutokseen ja muutosvastarinta vähenee.

Johtaminen muutoksen kaikissa vaiheissa

Digitaalisen tehtävälisan käyttöönotto ei ole kovin suuri muutos yrityksessä, se on enemmänkin uudistus eli transitio. Se tarkoittaa, että on luovuttava vanhasta toimintatavasta ja siirryttävä uudistuksen kautta tavoitetilaan. Uudistuksia tulee kuitenkin johtaa sekä suunnitella. Kuten lähes kaikki muutokset herättävät henkilöstössä negatiivisia tunteita, niin myös uudistukset tuovat haasteita tämän puolesta. Seuraavia haasteita henkilöstöön liittyen kannattaa ottaa huomioon muutoksessa:

- Kerro henkilöstölle mitä ollaan tekemässä ja miksi sekä missä vaiheessa ollaan. Viestintä on tärkeää, sillä ihmiset kokevat monesti, että eivät ole saaneet riittävästi tietoa.
- Muutosvastarinta, ei haluta muuttaa vanhoja toimintatapoja.
- Uuden toimintatavan opettelu on kankeaa
- Hyötyjä sovelluksesta ei saada heti, ja henkilöstö on tällöin valmiita luovuttamaan.

Tärkeää uudistuksessa on ottaa ajojärjestelijät mukaan heti alussa ja kuulla heidän ajatuksiaan ja kehitysideoitaan, jotta vältetään muutosvastarinnalta. On myös annettava henkilöstölle aikaa sopeutua ja opetella uutta toimintatapaa sekä perehdyttää heidät sovelluksen käyttöön hyvin. (Kvist & Kilpiä 2006, 29.)

Muutosta viedään eteenpäin vaihe vaiheelta ja lähes aina tavoitteen saavuttamisen matkalla tullaan kokemaan erilaisia johtamisen haasteita. Johtamista pitää tehdä läpi muutoksen ja kaikissa eri muutoksen vaiheissa. Johtaminen on isossa roolissa siinä, että viedäänkö tavoite loppuun asti tai luovutetaanko ensimmäisiin haasteisiin ja palataan vanhoihin rutiineihin.

Ensimmäinen muutoksen vaihe

Kuljetus Jylhällä ollaan viestinnän ongelmat jo havaittu ja on syntynyt muutostarve. Johto on miettinyt, että digitaalinen tehtävälista auttaisi ratkaisemaan ongelmaa ja ovat valmiita ottamaan sen käyttöön. Myös alaiset ovat havainneet ongelman ja kompanneet sovelluksen tarpeellisuutta. Tämä vaihe tarvitsee vielä lisää viestintää, mitä ollaan tekemässä, miksi olemme sovellusta ottamassa käyttöön. Opinnäytetyötä tehdessä suoritin haastattelut, missä informoin alkuun työntekijöitä sovelluksesta. On hyvä ottaa työntekijöiden mielipiteet ja ideat huomioon. Näitä sain esille haastattelutilanteessa, kun kävimme sovelluksen läpi SWOT-menetelmää apuna käyttäen.

Toinen muutoksen vaihe

Pelkkä innostus ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan toimeenpanovaihetta. Seuraava muutoksen vaihe on oleellinen tavoitteen saavuttamisessa. Toisessa vaiheessa työntekijät saattavat kokea uhan tunnetta. Heille voi tulla ajatuksia, että sovellus ei ole siltenkään hyvä tai se vie liikaa aikaa. Tämä vaihe koittaa, kun koetaan ensimmäisiä haasteita muutoksen toteutuksessa ja ollaan valmiita luovuttamaan. Tässä vaiheessa kuitenkin on tärkeää, että johto tukee ja opastaa alaisiaan. Alaisille pitää viestiä lisää ja muistuttaa, miksi muutosta oltiin alun perin tekemässä. On tärkeää varmistaa, että alaiset eivät luovuta, vaan jatkavat sovelluksen käyttöä.

Kolmas muutoksen vaihe

Kolmannessa vaiheessa voi olla havaittavissa vastustusta ja muutosvastarintaa. Tähdän auttaa se, että johtaja on myös mukana itse muutoksessa, eikä vain laita alaisiaan muuttamaan. Sovelluksen kouluttaminen ja tiedottaminen auttavat alaisia jatkamaan.

Neljäs muutoksen vaihe

Viimeisessä vaiheessa työntekijät hyväksyvät muutoksen ja tarttuvat haasteisiin. Edelleen johtajan tulee tukea ja kouluttaa alaisiaan, mutta myös jatkoa pitää hallita. Seuraava vaihe sovelluksen käyttöönotossa voisi olla scrum-menetelmän aloittaminen sovelluksien käyttäjien kanssa. On tärkeää, että tehdään vain yksi muutos kerrallaan, jotta niissä onnistutaan.

TÄRKEINTÄ ON ALOITTA MUUTOS NYT!