

## Kenkäkaupan siirtyminen nykyaikaan

Emmi Alatalo



<b>Tekijä(t)</b> Emmi Alatalo	
<b>Koulutusohjelma</b> Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Kenkäkaupan siirtyminen nykyaikaan	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 29 + 11
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Trendikenkä Oy:n Lohjan myymälälle, Keskuskenkä Lohjalle. Opinnäytetyön aiheena on kenkäkaupan siirtyminen nykyaikaan. Aiemmin yrityksessä ei ole juuri ollenkaan hyödynnetty tietotekniikkaa ja opinnäytetyön tavoitteena onkin tarjota toimivia ratkaisuja yrityksen käyttöön, jotka helpottavat päivittäistä työskentelyä. Opinnäytetyö pitää sisällään organisaatiomuutosta tukevan teoriaosuuden, sekä itse varsinaisen produktin.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on saada Keskuskenkä Lohjan myymäläpäällikkö sekä työntekijät hyödyntämään paremmin tietotekniikan luomia mahdollisuuksia. Produkti pitää sisällään tunti- sekä työvuorolistapohjat, pöytäkirjamallin, erilaiset alennuslaput sekä lahjakorttien kirjauspohjan.</p> <p>Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, joka pitää sisällään itse produktin ja organisaatiomuutosta tukevan teoriaosuuden. Opinnäytetyön aihe on syntynyt yhteistyössä toimeksiantajan kanssa ja yhteistyö on jatkunut koko työn tekemisen ajan tiiviinä. Koska opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena on helpottaa myymäläpäällikön työtaakkaa, ovat yhteistyö ja haastattelut nousseet suureen asemaan toivotun lopputuloksen saavuttamiseksi.</p> <p>Teoriaosuudessa käsitellään organisaatiomuutoksen eri vaiheita, muutosjohtajuutta, muutosviestintää sekä muutosvastarintaan liittyviä asioita. Teoriaosuuden on tarkoitus toimia myymäläpäällikön ohjeena, jonka avulla hän pystyy toteuttamaan yrityksessä tapahtuvan muutoksen mahdollisimman hyvin.</p> <p>Opinnäytetyön tekeminen on aloitettu tammikuussa 2016 ja valmis produkti otetaan käyttöön toukokuun 2016 alusta. Tunti- ja työvuorolistapohjan käyttö tulee olemaan suuri osa myymäläpäällikön työtä. Lisäksi lahjakorttien kirjaamiseen liittyvät asiat tulevat vaikuttamaan koko henkilöstön työskentelyä helpottavasti.</p>	
<b>Asiasanat</b> Organisaatiomuutos, muutosjohtajuus, muutosviestintä, uudenaikaistuminen.	

# Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Organisaatiomuutos .....	2
2.1	Muutosprosessi ja sen vaiheet .....	2
2.1.1	Selvillä oleminen.....	3
2.1.2	Analyysi.....	4
2.1.3	Visio, strategia ja tavoitteet .....	4
2.1.4	Yrityskulttuurin huomioiminen ja läpiviennin suunnittelu .....	5
2.1.5	Muutoksen myyminen ja vaikuttaminen .....	6
2.1.6	Luopuminen ja esteiden poistaminen .....	7
2.1.7	Osaamisen kehittäminen .....	8
2.1.8	Sitkeä tekeminen ja pysyvyys .....	9
2.2	Muutosjohtajuus.....	10
2.3	Tunteet ja muutosvastarinta .....	11
2.4	Muutosviestintä .....	13
3	Kehittämistehtävä.....	15
3.1	Opinnäytetyön kohde ja tavoite .....	15
3.2	Kehittämistehtävän lähtökohdat .....	15
3.3	Suunnitelmakuvaus.....	15
3.4	Kehittämistehtävän eteneminen .....	16
3.5	Kehittämistehtävän tuotoksien käyttöönotto.....	23
4	Pohdinta.....	25
4.1	Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	25
4.2	Oman oppimisen pohdinta.....	25
4.3	Lopputuloksen arviointi .....	26
4.4	Kehittämistehtävän merkitys toimeksiantoyritykselle .....	26
	Lähteet .....	28
	Liitteet.....	30
	Liite 1. Haastattelukysymykset Keskuskenkä Lohjan myymäläpäällikölle .....	30
	Liite 2. Kuva työvuorolistapohjasta .....	31
	Liite 3. Kuva pöytäkirjamallista.....	32
	Liite 4. Alennustaulukko .....	33
	Liite 5. -20%.....	35
	Liite 6. -30%.....	36
	Liite 7. -50%.....	37
	Liite 8. -70%.....	38
	Liite 9. Alennetuoin hinnoin .....	39
	Liite 10. ALE .....	40



# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Trendikenkä Oy:n Lohjan myymälälle, Keskuskenkä Lohjalle. Opinnäytetyön tavoitteena on saada yritys hyödyntämään enemmän tietotekniikkaa ja sen tarjoamia mahdollisuuksia. Tavoitteeni on kehittää yritykselle toimivat kirjaus- ja pöytäkirjapohjat, alennuskyltit sekä toimiva ratkaisu työtuntien kirjaamiseen sähköisesti.

Opinnäytetyöni tavoitteena on toimia liikkeen myymäläpäällikön apuna sähköiseen aikaan siirryttäessä ja tarjota hänelle tukea ja tietoa organisaatiomuutokseen, muutosjohtajuuteen ja muutosviestintään liittyen, jotta muutos pystytään toteuttamaan mahdollisimman hyvin. Tämän lisäksi luomani tiedostot ja erilaiset kirjauspohjat tulevat helpottamaan myymäläpäällikön työtehtäviä päivittäisellä tasolla.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa kerron ensin organisaatiomuutoksesta ja muutosprosessin eri vaiheista. Lisäksi teoriaosuus pitää sisällään tietoa muutosjohtajuudesta, muutosviestinnästä ja muutosvastarinnan kohtaamisesta. Tämän osuuden on tarkoitus antaa toimeksiantoyrityksen myymäläpäällikölle riittävä kuva onnistuneen muutoksen toteuttamisesta ja toimia hänen tukenaan tietotekniikan tuomien muutosten onnistuneessa toteutuksessa.

Toinen osa pitää sisällään opinnäytetyön kehittämistehtävän. Esittelen tekemäni kehittämistyöt ja niiden suunnittelu- ja toteuttamisvaiheet. Tämän lisäksi käyn läpi, kuinka tekemieni tiedostojen ja kirjauspohjien käyttöönotto aiotaan yrityksessä toteuttaa.

## 2 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan yrityksen toimintatapojen uudistamista. Muutokseen kuuluu vanhoista toimintatavoista luopumista ja uusien tapojen oppimista. Organisaatiomuutos onkin siis eräänlainen oppimisprosessi, jossa opitaan uusia tapoja vanhojen tilalle. (Työterveyslaitos 2016.)

Organisaatiomuutos voi olla koko organisaatiota koskettava toiminnallinen muutos. Organisaatiomuutokselle ominaista on sen laajuus. Organisaatiomuutos koskee yleensä suurta joukkoa työntekijöitä, heidän toimintamallejaan ja työtehtäviään, tai sitten se vaikuttaa koko organisaatioon ja kaikkiin sen työntekijöihin. Muutoksia ei aina pystytä ennakoimaan etukäteen, sillä niihin vaikuttavat taloudellinen tilanne ja sen muutokset, sekä kilpailutilanteiden muutos. (Työterveyslaitos 2013, 4.)

Yritykset pyrkivät erilaisten muutosten avulla parantamaan kilpailukykyään, sopeutumaan ulkoisiin muutoksiin ja varmistamaan liiketoimintansa jatkuvuuden. Työntekijälle organisaatiomuutos taas tarkoittaa tilannetta, jossa tapa tehdä joka päiväistä työtä saattaa muuttua. Työntekijöille voi tulla uusia ja erilaisia työtehtäviä hoidettavaksi tai toimintatavat saattavat muuttua paljonkin. (Työterveyslaitos 2016.)

### 2.1 Muutosprosessi ja sen vaiheet

Muutosprosesseista on kehitetty monia eri käyttökelpoisia malleja. Yleisesti voidaan sanoa, että muutos on helpompi viedä onnistuneesti läpi, mikäli muutoksenviejällä on käytössään jokin malli, jonka pohjalta muutosta toteutetaan. Muutosprosessin malli voi toimia omien suunnitelmien pohjana mutta on kuitenkin muistettava, että kyseessä on vain malli. Ei siis ole olemassa yhtä ja ainoa oikeaa tapaa, sillä muutokset ovat aina yksilöllisiä, koska jokainen yritys on erilainen. (Erämetsä 2003, 151.)

Erämetsä esittelee kirjassaan ”Myönteinen muutos” oman muutoksen portaattimallin. Malli on saanut vaikutteita John P. Kotterin muutoksen portaasta. Erämetsä painottaa omassa mallissaan muutosvisiosta viestimisen ja henkilöstön valtuuttamisen tärkeyttä. Erämetsän mukaan juuri henkilöstön valtuuttaminen on erityisen tärkeää, koska siinä vaiheessa muutos todella saadaan käyntiin. Henkilöstön valtuuttamisen vaihe sisältää todella suuren määrän erilaista kommunikaatiota: oivaltamista, vaikuttamista, keskustelua ja perustelua. Muita painotusalueita Erämetsän mallissa ovat muutoksen suunnittelu, myyminen ja konkreettinen ihmistyö. (Erämetsä 2003, 153–154.)

Erämetsän (2003, 154) mukaan onnistunut muutosprosessi pitää sisällään seuraavat vaiheet:

1. selvillä oleminen
2. analyysi
3. visio, strategia, tavoitteet ja mittarit
4. yrityskulttuurin huomioiminen ja läpiviennin suunnittelu
5. muutoksen myyminen ja vaikuttaminen
6. luopuminen ja esteiden poistaminen
7. osaamisen kehittäminen
8. sitkeä tekeminen ja pysyvyys.

### **2.1.1 Selvillä oleminen**

Perustyytyväisen yrityksen johdon, esimiesten ja koko henkilöstön perusasenne on nälkäisyys. Nälkäisyys tarkoittaa sitä, että ollaan tyytymättömiä siihen tilanteeseen, että kaikki pysyy aina samana. Terve nälkä puolestaan taas liittyy selvillä olemiseen siten, että nälkä johtaa jatkuvaan parantamisen ja kehittämisen tarpeeseen. Ja jatkuvassa parantamisen ja kehittämisen tarve vaativat ymmärrystä siitä, missä ollaan ja minne ollaan menossa. (Erämetsä 2003, 155.)

Selvillä olemiseen liittyy myös vahvasti rohkeutta. Rohkeutta katsoa peiliin ja rohkeutta katsoa ulos. Ilman suodattimia tai ruusunpunaisia laseja. Peiliin katsominen tarkoittaa yrityksen johdon kannalta sitä, että se kerää jatkuvasti tietoa markkinoista, asiakkaiden tarpeista, työntekijöistä, työilmapiiristä, mahdollisista tyytymättömyyden aiheista ja kilpailijoista. (Erämetsä 2003, 155.)

Hyvä johtoryhmä haluaa aidosti kehittää yrityksestään parempaa ja janoaa jatkuvasti uutta tietoa ja uusia suuntaviivoja. Hyvä yrityksen johto ei pelkää aitoa totuutta, eikä sitä, miltä se itse vaikuttaa totuuksien valossa. Hyvä yrityksen johto haluaa olla selvillä siitä, mihin yritys on menossa, tehdäänkö yrityksessä oikeita asioita, minkä asian voisi tehdä paremmin ja, mitkä ovat tulevaisuudennäkymät. (Erämetsä 2003, 157.)

Erämetsän (2003, 159–161) mukaan yrityksen johdon tulee olla selvillä ainakin siitä, mitä asiakkaat aidosti ajattelevat yrityksestä ja mitkä ovat asiakkaiden todennäköiset tarpeet, mitä riskejä ja uhkia yrityksellä on, mihin maailma on todennäköisesti kehittymässä ja mitä yrityksen sisällä tapahtuu. Selvillä olemiseen ei kuitenkaan riitä pelkkä kysymyksen esittäminen ja tietojen keruu, vaan tietoja on osattava käsitellä ja analysoida oikein.

### **2.1.2 Analyysi**

Erämetsä painottaa omassa muutosmallissaan johtoryhmän kehittämistä kohti luovaa päätöksenteon hautoomoa. Hän rohkaisee yritysten johtoryhmiä olemaan luovia ja kehittämään erilaisia ratkaisuja johtoryhmätoiminnan elävöittämiseksi ja monipuolistamiseksi. (Erämetsä 2003, 161.)

Lanning, Roiha & Salminen kertovat teoksessaan ”Matkaopas muutokseen” enemmän yrityksen toiminnan analysoinnista. Yrityksen toimintaa tulee analysoida, mikäli muutostarve on olemassa, mutta se on vaikeasti havaittavissa. Analyysiä voidaan käyttää tietynlaisena kompassina, joka osoittaa yritykselle oikean tavoitteiden osoittamana suunnan. Käytännössä analysoinnilla tarkoitetaan yrityksen toimintaa koskevien tietojen keruuta ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä. (Lanning, Roiha, & Salminen 1999, 38–40.)

Analyysin tekemisen alussa tärkeintä on selvittää lähtötilanne ja todelliset ongelmat, jotta muutostoimenpiteet saadaan kohdistettua oikeisiin asioihin. Tärkeää on selvittää oikeaa faktatietoa, eikä pohjata muutosehdotuksia mielikuvien varaan. Lähtötilanteen analysoinnin lisäksi on tärkeää myös analysoida yrityksen ja sen ympäristön tulevaisuudennäkymiä. (Lanning ym. 1999, 40–43.)

Analyysin tekemiseen on olemassa melko yksinkertainen kaava. Ensin täytyy päätellä, mitä halutaan tietää ja miksi. Tämän jälkeen selvitetään, mitä tietoja tarvitaan ja, mistä tiedot saadaan. Tämän jälkeen etsitään tarvittavat tiedot ja lasketaan niistä halutut tunnusluvut. Tämän jälkeen tuloksia käsitellään kehitysryhmässä ja tehdään niistä tarvittavat johtopäätökset. (Lanning ym. 1999, 45.)

### **2.1.3 Visio, strategia ja tavoitteet**

Kun yrityksen johto on selvillä asioista, on sen helppo havaita muutoksen tarpeet. Ensin lähdetään liikkeelle visiosta. Visiolla on monia eri tehtäviä. Ensimmäkin sen tavoitteena on antaa muutoksen suunnalle selkeyttä. Kun muutoksen suunta on selkeä, on myös päätöksiä helpompi tehdä. Toiseksi, vision on tarkoitus kannustaa henkilöstöä toimimaan oikealla tavalla. Kolmanneksi, vision on tarkoitus auttaa toiminnan koordinoimista ja rohkaista henkilöstöä toimimaan itseohjautuvasti. (Erämetsä 2003, 165–166.)

Vision on tarkoitus antaa muutokselle suunta ja motivoida haluttuun lopputulokseen pääsemistä. Hyvä visio innostaa tekemään oikeita valintoja ja päätöksiä. Erämetsän (2003, 169–171) mukaan hyvä visio on kaikkia seuraavia asioita:



1. selkeä ja kirkas
2. innostava
3. realistinen ja rehellinen
4. aidosti suuntaa antava
5. kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen
6. muotoilultaan kulttuuriin sidottu.

Muutosprosessin strategian ydin tulee olla kaikille yrityksen toimijoille yhteinen. Strategian selkeä ja kirkas ydin tulisi olla mahdollisimman yhdenmukaisesti sisäistetty. Toinen strategian osa-alue on niin sanotut ”salaiset kansiot”, eli asiat, jotka ovat vain pienen osan tiedossa. Nämä salaiset asiat ovat siis niin kauan salattuja, kunnes asioiden ilmi tulemisesta ei enää ole haittaa. Kolmas strategian osa-alue on ”minun strategiani”. Osa-alue pitää sisällään yhteisöllistä ryhmätyöskentelyä kohti selkeämpää ja maanläheisempää strategiaa, joka on jokaiselle työntekijälle henkilökohtaisella tasolla läheisempi, kuin esimerkiksi koko yrityksen yhteinen strategia. Muutosprosessin strategian neljäs osa-alue pitää sisällään muutoksesta viestimistä ulkoisille tahoille. Eli siis sitä, mitä halutaan kertoa esimerkiksi yrityksen eri sidosryhmille. (Erämetsä 2003, 172–174.)

#### **2.1.4 Yrityskulttuurin huomioiminen ja läpiviennin suunnittelu**

Kun aletaan suunnitella oman yrityksen sisällä tapahtuvaa muutosta, on ensin tärkeää ottaa selkoa omasta yrityskulttuurista. Hyvä esimerkki tästä on läpiviejien valinta. Ensin on päätettävä, valitaanko läpiviejiksi uudistushenkisimmät ja ne, joista muutos on lähtenyt liikkeelle, vai ne, jotka ovat eniten varautuneen ja epäileväisen henkilöstön kaltaisia. (Erämetsä 2003, 180.)

Muutosprosessin suunnittelussa voi auttaa ihmisten luokittelu näiden suhtautumistapojen, ominaisuuksien ja luonteenpiirteiden mukaan. Tietenkin täytyy välttää epäeettisten ennakkokäsitysten muodostamista. Muutosprosessin aloittamisen aikana kannattaakin miettiä, ketkä yrityksessä ovat luotettavia vaikuttajia ja ketkä pitäisi ehdottomasti saada muutoksen taakse. Ainakin kannattaa miettiä, ketkä voisivat olla seuraavien tyyppien edustajia: ankkurit, terveesti muutosvastarintaiset kyseenalaistajat, läpimurtajat, kantajat ja viimeistelijät. (Erämetsä 2003, 181.)

Ankkurit ovat henkilöitä, jotka pystyvät järjeistämään muutoksen ja linkittämään sen yrityksen historiaan, onnistumisiin ja arvoihin. Ankkureille tyypillistä on poikkeuksellisen vahva arvostus. Terveesti muutosvastarintaisilta kyseenalaistajilta saa erittäin hyvää kritiikkiä ja kaivattuja mielipiteitä, joita voi hyödyntää omien ajatusten uudelleenarvioinnissa. Läpi-

murtajat puolestaan ovat henkilöitä, jotka pystyvät viemään asioita eteenpäin. Kantajat ovat oman roolinsa sisäistäneitä henkilöitä, jotka auttavat pitämään tärkeät asiat pinnalla. Viimeistelijät ovat niitä, jotka puntaroivat onnistumisia ja korjausliikkeitä vielä pitkän aikaa muutosprosessin läpikäymisen jälkeen. (Erämetsä 2003, 181.)

Tietysti on myös tärkeää miettiä, ketkä voisivat olla muutoksen todennäköisimpiä vastustajia ja mitkä voisivat olla heidän motiivinsa. Vastustajia ei saisi leimata vastapuolella olijoiksi, vaan heidät tulisi saada ymmärtämään, että kaikki henkilöt, joita muutos koskettaa, ovat samalla puolella. Juuri ymmärryksen luominen onkin uskon valamisen kanssa varmimpia keinoja saada muutos käyntiin. Ymmärrys ja sen saavuttaminen ovat tehokkaita aseita muutosvastarintaa vastaan. Työntekijät on saatava ymmärtämään, mistä koko muutoksessa on kyse ja mihin sen avulla pyritään. Työntekijöiden on myös tärkeää tietää, kuinka kauan muutosprosessi kestää ja mitä toimia se edellyttää. Esimiesasemassa olevan henkilön on oltava varma siitä, että työntekijät ovat todella ymmärtäneet muutoksen perimmäiset syyt ja tavoitteet, jotta muutos voisi onnistua. (Erämetsä 2003, 182–186.)

### **2.1.5 Muutoksen myyminen ja vaikuttaminen**

Onnistuneeseen muutoksen läpiviemiseen tarvitaan eräänlaisia myyntitaitoja. Nimittäin myyntitaitoja myydä muutos organisaation jäsenille. Myynti täytyy nähdä arvokkaana työnä. Myyjää, eli tässä tapauksessa muutoksen läpiviejää täytyy ajatella henkilönä, joka auttaa muita tekemään päätöksiä. Vaikuttamisella tarkoitetaan sitä, että muutoksen läpiviejä ohjaa muita toimimaan halutulla tavalla. Vaikuttamisen tärkeys korostuu siinä kohtaa, kun vastassa on vastahakoinen henkilökunta. (Erämetsä 2003, 188.)

Vaikuttaminen on myös yksilöllistä. Samat keinot eivät välttämättä tehoa kaikkiin yrityksen työntekijöihin. Toiset saattavat ”ostaa” muutoksen järkevien perustelujen pohjalta, toisiin tämä ei taas tehoa yhtään. Näihin henkilöihin, joihin järkevät perustelut eivät toimi, pitäisi pystyä vaikuttamaan tunnetasolla. (Erämetsä 2003, 189.)

Hyvä vaikuttaminen ei ole voimakasta argumentointia, vaan tässä tapauksessa esimerkiksi oman esimerkin näyttämistä. Oman esimerkin näyttämistä voidaankin pitää yhtenä tärkeimmistä muutoksen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Mikäli oman esimerkin näyttäminen puuttuu kokonaan yrityksen johdolta, voidaan olla lähes varmoja, että muutos ei tule onnistumaan halutulla tavalla. (Erämetsä 2003, 189.)

Oman esimerkin näyttämisen lisäksi johdon tulee osoittaa omilla ilmeillä, eleillä ja äänenpainoilla, että he suhtautuvat muutokseen tosissaan. Usein sanattomalla viestinnällä on

suurempi merkitys kuin ajatellaan. Muutoksen läpiviejien koko olemuksen täytyy huokua sitä, että muutos oikeasti tärkeä ja välttämätön asia. Tätä kautta henkilöstönkin on helpompi vaikuttua ja ymmärtää muutoksen tärkeys. (Erämetsä 2003, 190.)

Vaikuttamisen keinoja on olemassa monia erilaisia ja Erämetsän (2003, 190–191) mukaan kaksi tärkeintä näistä ovat oivalluttaminen ja osallistaminen. Oivalluttaminen tarkoittaa sitä, että erilaisten kysymysten avulla työntekijöitä ohjataan ajattelemaan oikeaan suuntaan. Hyviä kysymyksiä voivat esimerkiksi olla: ”Mitä vaihtoehtoja yrityksellämme on teidän mielestänne?” tai ”Mitä mieltä te olette tästä asiasta?”. Tärkeää kysymysten esittämisen lisäksi on myös kuunnella. Tärkeää on myös olla rehellinen ja avoin muutokseen liittyvistä asioista. Muutosta ei kuitenkaan kannata yrittää puskea väkisin läpi, vaan ihmisille on hyvä antaa aikaa ajatella asioita. Siksi oivalluttamista pidetäänkin parempana vaikuttamisen keinona kuin suoraa käskemistä.

Osallistaminen on melkein sama asia kuin oivalluttaminen mutta siihen liittyy enemmän yhteistyötä organisaation eri ryhmien välillä. Osallistamisella työntekijät saadaan todella sitoutuneiksi muutokseen. Osallistava johtaminen tarkoittaa sitä, että ei anneta tarkkoja ohjeita kaikkiin asioihin, vaan annetaan henkilöstölle mahdollisuus suunnitella omat käytäntönsä ja toimintatapansa. (Erämetsä 2003, 191–192.)

Muutoksen läpiviejän on hyvä auttaa henkilöstöä ymmärtämään, mistä muutoksessa on kysymys. Hyvä läpiviejä auttaa henkilöstöä ymmärtämään, mitä hyvää muutoksesta voi seurata. Tämän lisäksi muutoksen läpiviejä voi pyrkiä vaikuttamaan tunteiden avulla ja esittää henkilöstölle kysymyksiä, kuten: ”Miltä muutos sinusta tuntuu?” tai ”Mikä on muutoksen merkitys sinulle?”. (Erämetsä 2003, 192.)

### **2.1.6 Luopuminen ja esteiden poistaminen**

Muutos on myös ennen kaikkea luopumista. Luopumista vanhoista asioista ja vanhoista toimintatavoista. Luopumista tapahtuu monella eri asteella. On ensiarvoisen tärkeää, että luopuminen todella tiedostetaan ja toteutetaan, ettei uusia asioita tehdä vanhojen asioiden lisäksi. (Erämetsä 2003, 209–210.)

Ensimmäisen tason luopuminen on sellaista luopumista, joka tapahtuu automaattisesti. Automaattinen luopuminen tarkoittaa sitä, että tehdessäsi jotain, et voi tehdä täysin vastaan kohtaa. Esimerkiksi, jos hymyilet, eivät suupielesi voi samaan aikaan olla alaspäin. (Erämetsä 2003 210.)

Toisen asteen luopuminen on todella tärkeää. Toisen asteen luopuminen tarkoittaa sel-laista luopumisen tilannetta, jossa valitaan tietty toimintatapa ja täten joudutaan täysin unohtamaan jokin toinen toimintatapa. Toisen asteen luopuminen onkin erityisen tärkeää, sillä luopumisprosessissa ei saa kasata asioita ja toimintatapoja päällekkäin, vaan vanhoista tavoista täytyy pystyä luopumaan uusia tapoja käyttöön otettaessa. (Erämetsä 2003, 210.)

Kolmannen asteen luopumisella tarkoitetaan konkreettisten esteiden poistamista. Muutos-tilanteessa saattaa esimerkiksi syntyä tilanne, jossa osa työntekijöistä on hyväksynyt tilan-teet, mutta jotkut vielä taistelevat vastaan. Vastaan taistelijat on hyvä tunnistaa ja heidän kanssaan on hyvä pyrkiä käymään keskusteluja. Mikäli asialliset keskustelut eivät auta, ja vastaan taistelija ei suostu vieläkään hyväksymään muutosta, voi tällaisissa tilanteissa paras ratkaisu jopa olla irtisanominen. (Erämetsä 2003, 210–211.)

Neljännän asteen luopumisella tarkoitetaan tunteisiin ja asenteisiin liittyvää näkymätöntä luopumista. On tärkeää pystyä tunnistamaan kaikki sellaiset ajatukset, jotka estävät muu-toksen läpiviemistä. Esimerkiksi, jos työntekijät jatkuvasti keskustelevat siitä, kuinka jokin vanha toimintamalli oli uutta muutoksen mukana tullutta tapaa parempi, täytyy tällaisilta puheilta katkaista siivet heti alkuunsa. Työntekijöitä voi yrittää muistuttaa vanhojen tapo-jen huonoista asioista ja siitä, kuinka uudet tavat ovat oikeasti vanhoja tapoja parempia. (Erämetsä 2003, 211.)

Erämetsä (2003, 212) tarjoaa neljä konkreettista askelta onnistuneen luopumisprosessin aikaansaamiseksi:

1. Järjestäkää työpaikalla hautajaiset vanhojen toimintamallien kunniaksi.
2. Organisoikaa kunnan esteidenraivaustalkoot, joissa yhdessä selvitätte muutosta estä-viä tekijöitä ja pyritte yhdessä poistamaan ne.
3. Järjestäkää ryhmäkeskusteluja, joissa keskustellette, miltä vanhoista tavoista luopumi-nen tuntuu.
4. Järjestäkää yhteinen tilaisuus, jossa jokainen työntekijä lupaa luopua yhdestä vanhasta toimintatavasta ja sitoutuu yhteen uuteen tapaan.

### **2.1.7 Osaamisen kehittäminen**

Muutos tarkoittaa yleensä myös sitä, että työntekijöiden osaamisessa saatetaan tarvita kehitystä. Voidaan ajatella, että useimmat työntekijät voivat oppia uusia työelämän vaati-mia taitoja mutta edes suurelta panostukselta kouluttamiseen eivät tuota tulosta, mikäli

työntekijöillä ei ole halua oppia uutta. Pelkkä halu oppia ei myöskään itsessään riitä, vaan uudet opitut asiat pystytään todella sisäistämään vasta, kun niitä pääsee toteuttamaan käytännössä. Eli suuret koulutustapahtumat eivät itsessään riitä, vaan työpaikoilla on painostettava siihen, että uusia asioita päästään kokeilemaan työn ohessa. (Erämetsä 2003, 212–213.)

Osaamisen kehittäminen on vaativa taitolaji. Mikäli yrityskulttuuri on terve, vallitsee sen sisällä oppiva ja älykäs ilmapiiri, jossa henkilökunta haluaa kehittyä ja oppia uutta jatkuvasti. Sen lisäksi, että työntekijät itse tiedostavat omat kehitystarpeensa, täytyy myöskin organisaation olla perillä asioista. Esimiesten täytyy ymmärtää se tosiasia, että jatkuvalla osaamisen kehittämisellä saavutetaan todellisia tuloksia. (Erämetsä 2003, 213.)

Osaamisen kehittäminen ei kuitenkaan saisi olla täysin muista erillään oleva asia, vaan sen tulisi olla kytköksissä yrityksen strategiaan. Työntekijät eivät voi todella sitoutua oppimaan uusia asioita, mikäli he eivät ymmärrä, miksi uusia asioita täytyy oppia. Hyvä esimerkki tällaisesta tilanteesta on, että yritykseen otetaan käyttöön uusi tietojärjestelmä. Työntekijöille järjestetään koulutus tietojärjestelmän käytöstä mutta samalla unohdetaan kertoa, miksi uuden järjestelmän käyttö kannattaa ja, miksi vanhat tavat tulee unohtaa. Työntekijöille täytyy siis olla selvää, että uusien asioiden oppiminen on välttämätöntä ja tarpeellista myös heidän itsensä kannalta. Ei vaan siksi, että yrityksen johto on päättänyt ottaa esimerkiksi uuden tietojärjestelmän käyttöön. (Erämetsä 2003, 214.)

### **2.1.8 Sitkeä tekeminen ja pysyvyys**

Muutoksen läpivieminen vaatii suurta sinnikkyyttä. Muutoksen aikana saattaa tulla hetkiä, jolloin epäusko koko prosessiin alkaa hiipiä ilmoille. Tällöin muutoksen läpiviejällä on erityisen tärkeä rooli uskon valamisessa ja työntekijöiden motivoinnissa. Muutoksen aikana on suuri vaara ajautua takaisin ”vanhoihin hyviin tapoihin”. Tällöin läpiviejän on oltava erityisen tiukkana ja ohjattava työntekijät takaisin oikealle tielle. (Erämetsä 2003, 216.)

Vaikka muutos olisikin hyvin suunniteltu ja aloitettu, katoaa silti alkuinnostus jossain vaiheessa. Innostuksen hiipuminen tapahtuu todennäköisesti silloin, kun varsinaisia tuloksia ei ole vielä saatu. Työntekijöiden keskuuteen saattaa alkaa hiipiä epäilyksiä muutoksen tarpeellisuudesta. Tällaisiin tilanteisiin on hyvä varautua etukäteen. Työntekijöihin on pysyttävä valamaan uskoa siitä, että kyllä muutoksesta vielä jotain hyvää seuraa. (Erämetsä 2003, 216–217.)

Joskus muutokset saattavat viedä pitkiäkin aikoja. Jos kyseessä on ns. selkäydinreaktioiden muutos, saattaa se tarkoittaa työntekijän kannalta pitkäkin oppimisaikaa. Tiettyyn pisteeseen asti muutoksen läpiviejän kannattaa olla kärsivällinen mutta toisinaan suora vaatiminen voi olla tarpeen. Joissain tilanteissa voi olla välttämätöntä tiukasti vaatia työntekijöitä irtautumaan vanhoista tavoista, mikäli nämä alkavat kehittää liiallista muutosvastarintaa. (Erämetsä 2003, 217.)

## **2.2 Muutosjohtajuus**

Organisaatiomuutosten keskeiseen asemaan on noussut viime vuosikymmenien aikana muutosjohtajuus. Yritykset ovat jatkuvan muutospaineen alla ja tällöin esimiesten ja johtajien kyvyt asetetaan kovalle koetukselle. Muutosvastarintaa vastaan täytyy pystyä toimimaan niin, että työntekijät eivät koe tulleen sivutetuiksi. Muutos ja sen mielekkyys täytyy pystyä perustelemaan niin, että henkilöstö haluaa sitoutua siihen ja tehdä työtä halutun muutoksen tavoittamiseen. Hyvällä muutosjohtajalla on taitoa osoittaa muutokselle suuntaa vision avulla. Tämän lisäksi hyvä muutosjohtaja kykenee nostamaan esille muutokseen liittyviä arvoja ja niiden merkityksiä, rohkaisemaan henkilöstöä ja tarjoamaan välineitä muutoksen onnistuneeseen toteuttamiseen. (Viitala & Jylhä 2011, 261.)

Johtajien tehtäviin kuuluvat päätösten tekeminen ja perimmäinen vastuu muutosprosessin toteuttamisen onnistumisesta. Henkilöstö tarvitsee organisaatiomuutokselle eräänlaiset kasvot, eli henkilön, jonka puoleen voi kääntyä. Nämä kasvot voivat olla koko johto, yksi johtaja tai erikseen nimetty muutosjohtaja. (Työterveyslaitos 2016.)

Johtajalta ja esimieheltä odotetaan muutostilanteissa yleensä sitä, että he pystyvät selkiyttämään muutoksen tavoitteita ja toiminnan periaatteita. Lisäksi heiltä odotetaan taitoa luoda järjestystä sekavaan tilanteeseen. Vaikka hallitussa kaaoksessa saattaakin joskus syntyä luovia ja innovatiivisia ratkaisuja, epäselvät tilanteet hämmentävät ihmisiä ja alentavat toiminnan laatua. Johtajilta odotetaan kykyä luoda ja tuoda esille asioiden tärkeysjärjestyksiä. (Viitala & Jylhä 2011, 261.)

Hyvällä muutosjohtajalla on hallussaan hyvä tilannetaju. Johtajan on pystyttävä aistimaan, milloin on tarpeen olla luja ja tiukka ja, milloin puolestaan on mahdollista antaa asioiden kypsyä hiljalleen ja antaa sisäistämislle aikaa. Muutosjohtajan on myös kyettävä tunnistamaan ne tilanteet, joissa määrätietoinen johtajuus on tarpeen ja, milloin on parempi pyrkiä ristiriitojen välttelemiseksi kohti kompromisseja. Hyvällä muutosjohtajalla on kykyä oppia kokemuksistaan ja tehdä jatkuvasti arviointia omasta työskentelystään. Lisäksi hyvä

muutosjohtaja pystyy myös tarpeen tullen muuttamaan omia ajatus- ja toimintatapojaan, mikäli ne eivät ole johtaneet haluttuun lopputulokseen. (Viitala & Jylhä 2011, 261.)

Muutoksen johtamisessa erityisen tärkeitä huomioon otettavia asioita ovat avoin keskustelu, koulutus ja yhteistyö muutoksen suunnittelun ja toteutuksen aikana. Muutosjohtajan on erittäin tärkeää olla tietoinen muutoksen tarpeellisuudesta ja nykytilanteen asianmukaisesta analysoinnista. Hyvä muutosjohtaja on myöskin suunnitellut tarkasti muutostoimenpiteet ja mikä tärkeintä hän myös pitää huolta siitä, että hyvin suunnitellut toimenpiteet toteutuvat myös käytännössä. Tärkeää on myös huolehtia siitä, että uudet toimintamallit todella vakiintuvat jokapäiväiseen käyttöön. Muutosprosessin jälkeen toki on tärkeää myöskin arvioida tapahtunutta muutosta. (Viitala & Jylhä 2011, 262.)

### **2.3 Tunteet ja muutosvastarinta**

Muutokset työpaikoilla aiheuttavat henkilöstölle useissa tapauksissa epävarmuuden tunnetta. Muutostilanteet saattavat aiheuttaa myös jopa ahdistuneisuutta, mikäli työntekijä menettää hallinnan tunteen. Tunnetasolla tapahtuva muutosprosessin käsittely vie aina oman aikansa ja etenee tiettyjen vaiheiden mukaan. Uusista muutoksista tiedotettaessa työntekijät valtaa yleensä pelkotila. Pelko tuntemattomasta ja siitä, mitä on tulossa. Päätöksentekovaiheessa työntekijät joutuvat kohtaamaan todellisuuden ja näin heidät valtaa suru vanhoista asioista ja niistä luopumisesta. Kun tehdyistä päätöksistä lopulta tiedotetaan henkilöstölle, saattaa heidät uudestaan vallata pelon tunne. Tämän lisäksi tilanne saattaa aiheuttaa puolustusmekanismia jopa tietynlaista vihaa. Muutoksen toteutusvaiheessa vallitseva tunne on aluksi yleensä suru. Surraan sitä, että ”vanhoista hyvistä” tavoista täytyy nyt todella luopua. Loppujen lopuksi kuitenkin muutosvaiheen arviointitilanteessa päällimmäinen tunne on ilo. Ilo siitä, että muutos oli onnistunut ja hyvin toteutettu. (Työterveyslaitos 2016.)

Muutostilanteessa ihminen reagoi kahdella eri tavalla, joko sulkeutumalla tai avautumalla. Näistä vaihtoehdoista avautuminen on ehdottomasti parempi. Tällaisessa tapauksessa ihminen käsittelee muutosta oman päänsä sisällä ja tietyn ajan kuluttua avautuu todellisuudelle, eli väistämättömälle muutokselle. Puolestaan sulkeutuessaan ihminen kieltäytyy tosiasioiden ymmärtämisestä ja jää roikkumaan vanhaan. Tällaisessa tapauksessa muutoksen onnistuminen on hyvin epätodennäköistä. (Heiske 2001, 227.)

Työpaikalla tapahtuvat muutokset aiheuttavat usein paineita työntekijöille. Muutokset saattavat muuttaa yrityksen sisällä vallitsevaa ryhmädynamiikkaa, tai aiheuttaa epävarmuuden

tunnetta työntekijöille. Muutoksen käsittely vaatii jokaiselta työntekijältä oman pään sisästä tapahtuvaa ajatustyötä ja oman muutosahdistuksen tunnistamista. (Heiske 2001, 230.)

Yleensä muutosvastarinta johtuu henkilökunnan tietämättömydestä tai ymmärtämättömydestä. Tämän takia onkin ensiarvoisen tärkeää, että muutosprosessi perustellaan ja selitetään henkilöstölle perusteellisesti. Epävarmuus ja väärin ymmärrykset kasvattavat muutosvastarintaa. Siksi muutosprosessia aloitettaessa täytyy olla järjestelmällinen ja orientoitunut, jotta epävarmuustilanteita ei pääsisi syntyämään. (Erämetsä 2003, 193–194.)

Pohjimmiltaan muutosvastarinnan takana on yleensä pelko. Pelko tuntemattomasta ja siitä, mitä muutos tuo tullessaan. Työntekijät saattavat pelätä sitä, että eivät omaksu kaikkia uusia muutoksen tuomia toimintamalleja ja sitä kautta myös pelätä oman työpaikkansa menettämistä. Tämän takia muutoksen läpiviejien onkin tärkeää heti muutoksen alussa tehdä selväksi, että liittyykö muutokseen esimerkiksi työpaikkojen vähenemistä, vai ei. (Erämetsä 2003, 1994.)

Muutoksen vastustaminen saattaa myös olla täysin terve ja haitaton kannanotto. Turhia muutoksia ehkä kannattaakin vastustaa, jos ne ottavat paljon enemmän kuin loppupeleissä antavat. Ihmisten luonnollinen tapa suhtautua kaikkeen on yleensä sanoa ”ei.” Toisinaan voi olla parempi ilmaista oma mielipiteensä selvästi, kuin vaan hiljaisesti tyytyä ja suostua kaikkeen. Onnistunut muutos edellyttää sitä, että muutosta vastustavien sekä puolustavien mielipiteet keskustellaan auki. Tämän takia on tärkeää, että jokaisella on ensin alkuun mahdollisuus sanoa ”ei”. (Heiske 2001, 235.)

Muutosprosessiin liittyvien tunteiden käsittelyssä erityisen tärkeää on niiden hallinta. Kaikki negatiiviset tunteet pitäisi pystyä korvaamaan positiivisilla. Muutoksen läpiviejän on hyvä tiedostaa sellainen tosiasia, että yleensä tunteet tarttuvat. Tämä tarkoittaa sitä, että yleensä vahvemmat tunteet ja tunnetilat voittavat heikommat. Muutosprosessin kannalta tämä tarkoittaa esimerkiksi sellaista tilannetta, jossa suurin osa työntekijöistä on innostuneita ja suhtautuvat positiivisesti muutokseen. Tämän suurimman osan innostus myös tarttuu siihen pieneen joukkoon epäilijöitä ja näin heidätkin saadaan myönteiselle kannalle muutosta kohtaan. (Erämetsä 2003, 197.)

Välillä on myös hyvä pyrkiä eroon liiasta tunteellisuudesta. Toisinaan asioita on pystyttävä käsittelemään asioina, irrallaan tunteista. Esimerkiksi muutoksesta johtuva työntekijöiden keskuudessa vallitseva työpaikkojen menetyksen pelko pitää pystyä käsittelemään asiallisesti. Tunteesta täytyy toki kuitenkin voida puhua ja yrityksen johdon täytyy olla rehellinen siitä, onko pelolle aihetta, vai ei. (Erämetsä 2003, 197.)



Työntekijöiden tunteet muutosprosessiin liittyen tulee kuitenkin sallia. Onnistunut muutoksen läpiviejä pystyy auttamaan työntekijöitä tunteidensa kanssa ja samalla ohjeistaa heitä vaikuttamaan omiin tunteisiinsa ajattelun avulla. Läpiviejä voi ohjeistaa työntekijöitä keskittymään vain olennaiseen, eli omiin ajatuksiinsa ja tunteisiinsa. Epäolennaisuuksiin keskittyminen vie turhaan voimia muutoksesta selviytymiseltä. (Erämetsä 2003, 197.)

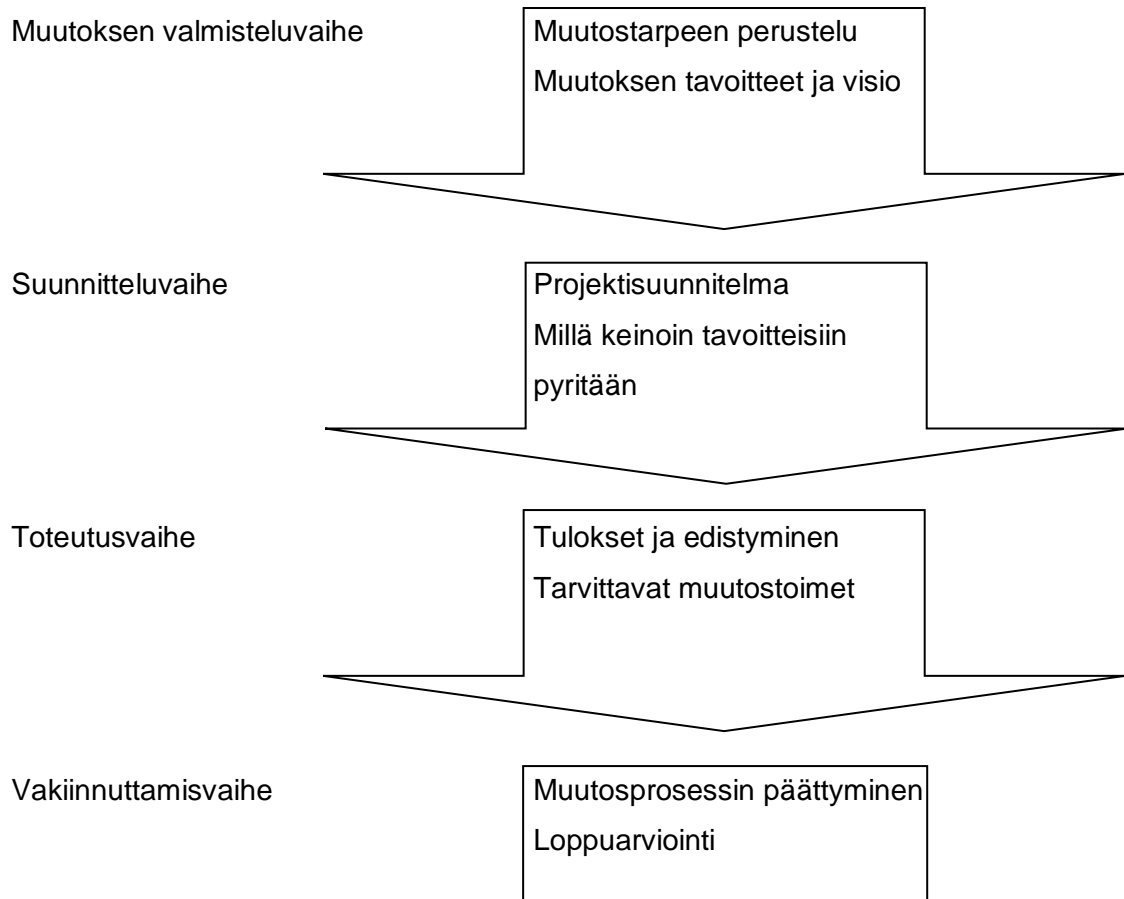
## **2.4 Muutosviestintä**

Muutostilanteissa työntekijöiden tarve saada tietoa kasvaa huomattavasti. Muutosviestinnän keskeinen tehtävä on lisätä työntekijöiden ymmärrystä muutoksen syistä ja tavoitteista. Mikäli muutosviestinnän avulla tätä tietoa ei saada henkilöstölle viestittyä, luovat he itse omia vääristyneitä käsityksiään huhupuheiden perustella. Tällöin muutoksen onnistunut läpivieminen on vaarassa ja työntekijöiden motivaatio sitoutua muutokseen alenee huomattavasti. (Ilmarinen 2016, 12.)

Muutosviestintä ei saa koostua pelkästään esimerkiksi tunnin pituisesta tiedotustilanteesta, vaan sen täytyy pitää sisällään erilaisia kokonaisuuksia ja toimenpiteitä muutosprosessin alkumetreiltä aivan loppuun saakka. Tehokas keino pitää viestintä aktiivisesti mukana muutosprosessissa, on tehdä viestintäsuunnitelma. Suunnitelmasta täytyisi käydä ilmi ainakin muutosviestinnän tavoitteet, keinot, kanavat, viestinnän kohteet sekä potentiaaliset riskitekijät. (Lanning ym. 1999, 208.)

Johdonmukainen ja selkeä viestintä on muutostilanteissa elintärkeää. Työntekijöille on tärkeää viestiä selkeästi uusista asioista ja muutoksen tavoitteista. Mikäli työntekijät eivät täysin ymmärrä, mihin muutoksella pyritään, on heidän hankala sitoutua muutokseen täysin. Muutoksen tavoitteen täytyy myös olla mielekäs työntekijöiden kannalta ja heille täytyy syntyä tunne, että he voivat omalla panoksellaan vaikuttaa onnistuneeseen muutosprosessiin. Muutosviestinnässä tärkeää on myöskin rehellisyys. Toki aivan kaikkea ei välttämättä heti alussa täydy tietää, mutta sekin on hyvä kertoa, mitä ei vielä tiedetä. Ja tämän jälkeen on vielä hyvä lisätä, milloin uutta tietoa on luvassa. Kaikkein olennaisinta kuitenkin on, että tiedotettavat asiat ja muutoksen läpiviejien teot ovat yhtenäisiä. Näin välttyään epäselviltä ristiriitatilanteilta. (Ilmarinen 2016, 12.)

Lanning, Roiha ja Salminen (1999, 220) ovat esittäneet seuraavan mallin muutosprojektin eri vaiheiden viestinnän tarpeesta:



Kuvio 1. Viestintä muutosprosessin eri vaiheissa

Muutostilanteissa työntekijöiden ensimmäinen ajatus on yleensä ”mitä tuleva muutos tarkoittaa minun kannaltani”. Tämän takia viestinnässä on hyvä ajatella myös henkilöstön näkökulmaa. Muutosviestinnässä tärkeää on asioiden toistaminen. Työntekijöille voi esimerkiksi joutua moneen kertaan toistamaan, miksi tuleva muutos on niin tarpeellinen ja, miksi tuleva muutos on väistämätön. Viestintäkanavat voivat olla monenlaisia. Viestintä voi tapahtua esimerkiksi sähköpostilla, ilmoitustaululla, intranetissä, palavereissa tai erilaisissa tilaisuuksissa. Tärkeää on, että viestintää on riittävästi ja, että se tapahtuu tarpeeksi monien kanavien kautta. Tämän lisäksi on tärkeää, että viestintä ei ole vain yksipuolista. Henkilöstölle on annettava mahdollisuus kysyä asioista ja muutokseen liittyvistä asioista on pystyttävä keskustelemaan. (Ilmarinen 2016, 12.)

### **3 Kehittämistehtävä**

Tässä osassa kerron tarkemmin opinnäytetyön kohteesta, tavoitteesta ja kehittämistehtävästä. Sen jälkeen avaan kehittämistehtävään liittyvää suunnitelmakuvastani. Tämän lisäksi kerron kehittämistehtävän etenemisprosessista, sekä esittelen valmiita tuotoksiani.

#### **3.1 Opinnäytetyön kohde ja tavoite**

Tämä kehittämistehtävä on luotu Trendikenkä Oy:n Lohjan myymälälle, Keskuskenkä Lohjalle. Kehittämistehtävän tavoitteena on saada yritys hyödyntämään enemmän tietotekniikkaa ja sen tarjoamia mahdollisuuksia. Haastattelin Trendikenkä Oy:n Lohjan liikkeen myymäläpäällikköä, jotta saisin paremman kuvan siitä, mitä kaikkea yritys todella tällä hetkellä tarvitsee. Lähtötilanne yrityksessä on se, että kaikki kirjoitetaan käsin. Työtunnit, työvuorot, kokouspöytäkirjat. Näiden lisäksi liikkeessä käytettävät erilaiset Ale-laput kirjoitetaan käsin. Kaikkiin edellä mainittuihin asioihin Keskuskenkä Lohjan myymäläpäällikkö toivoi saavansa apua. (Ahlgren 12.2.2016.)

#### **3.2 Kehittämistehtävän lähtökohdat**

Olen itse työskennellyt toimeksiantajayrityksessä jo yli neljän vuoden ajan. Noiden vuosien aikana olen huomannut ja ihmetellyt monesti sitä, kuinka vanhanaikaisia ja aikaa vieviä monet asiat ovat. Esimerkiksi myymäläpäällikkö joutuu kirjoittamaan kaikki työvuorot käsin pieneen kalenteriin. Lisäksi hänen vastuullaan on työtuntien laskeminen, jonka hän suorittaa taskulaskimella. Tämän lisäksi liikkeessä käytetään ainoastaan käsinkirjoitettuja lappuja ilmoittamassa, mitkä tuotteista ovat alennuksessa. Kaikesta tästä käsin kirjoittamisesta sain ajatuksen opinnäytetyöhöni. Omat ajatukseni otettiin yrityksessä todella hyvin vastaan. Myymäläpäällikkö oli iloinen siitä, että hänen tehtävänsä tulisivat tekemieni uudistusten jälkeen helpottumaan.

#### **3.3 Suunnitelmakuvaus**

Toimeksiantoyritys on minulle tuttu, koska olen itse työskennellyt siellä monen vuoden ajan. Minulle on ollut koko ajan selvillä se, kuinka minimaalista tietotekniikan hyödyntäminen kyseisessä yrityksessä on ollut. Opinnäytetyön sisältö onkin muokkautunut päässäni jo pidemmän aikaa. Omien ajatuksieni lisäksi mietimme yhdessä liikkeen myymäläpäällikön kanssa, mitä kaikkea toimeksiantoni voisi konkreettisesti pitää sisällään. Suunnittelu ja ideointi sujuivat koko prosessin ajan hyvässä hengessä ja koko ajan selkeänä päämääränä se, että tietotekniikkaa on alettava hyödyntämään nykyistä huomattavasti enemmän.

Varsinainen toimeksiantoni siis piti sisällään seuraavat kohdat:

- tunti- ja vuorokauspohja
- työvuorolistapohja
- pöytäkirjamalli
- alennuslaput
- lahjakorttien kirjaus
- ”rahaa sisällä”.

Erilaisten tiedostojen luomiseen tarvitaan luonnollisesti jokin toimisto-ohjelmisto. Koska yrityksen tietokoneella ei ollut lähtötilanteessa asennettu ainoatakaan toimisto-ohjelmistoa, jota voisin hyödyntää, oli kehittämistehtäväni ensimmäinen tehtävä tutkia, minkä toimisto-ohjelmiston voisin ladata. Koska toimeksiantajani toive oli, että tämä kehittämistehtävä ei aiheuttaisi kustannuksia yritykselle, täytyisi minun etsiä ja ladata jokin toimiva ilmainen ohjelmisto.

Pelkkä tiedostojen luominen ei kuitenkaan riitä. Jotta luomani tiedostot todella voitaisiin ottaa käyttöön, on minun tehtäväni kouluttaa yrityksen työntekijät käyttämään niitä. Sovimme Keskuskenkä Lohjan myymäläpäällikön kanssa niin, että hoitaisimme koulutukset yhdessä. Ensin opettaisin hänet käyttämään luomiani tiedostoja ja tämän jälkeen järjestämme kaikille työntekijöille yhteisen koulutustilaisuuden, jossa opettelemme yhdessä asioita.

### **3.4 Kehittämistehtävän eteneminen**

Ihan ensimmäiseksi minun piti tutkia, mitä ohjelmistoja toimeksiantajani toimistokoneella on. Kävi ilmi, että sieltä ei löydy ainoataan tarvittavaa ohjelmaa tiedostojen luomiseen, joten ensimmäinen tehtäväni oli selvittää, mistä saan ladattua yrityksen tietokoneelle toimivat ohjelmat ilmaiseksi. Päädyin siihen lopputulokseen, että paras ohjelmistopaketti löytyy LibreOfficelta. LibreOffice (2016) yksinkertainen ja tehokas toimisto-ohjelmisto. Se koostuu erilaisista ilmaisista toimisto-ohjelmistoista, jotka auttavat toimistotöiden tekemisessä. Nämä ohjelmat ovat:

- Writer (tekstinkäsittely)
- Calc (taulukkolaskenta)
- Impress (esitysgrafiikka)
- Draw (piirroset ja kaaviot)
- Base (tietokanta ja käyttöliittymä muihin tietokantoihin)
- Math (matemaattiset kaavat)

Edellä mainituista toimisto-ohjelmistoista päätin ladata yrityksen koneelle Writer- ja Calc- sekä Draw-ohjelmiston, koska niitä tulisin ainoastaan hyödyntämään opinnäytetyössäni. Lisäksi keskustelin asiasta vielä liikkeen myymäläpäällikön kanssa ja hän oli ehdottomasti sitä mieltä, että yrityksen vanhaa tietokonetta ei kannattaisi rasittaa turhilla sovelluksilla ja niiden lataamisilla. (Ahlgren 12.2.2016.)

Päätin lähteä ensin liikkeelle työtuntilistan kehittämisestä. Ensin minun piti saada tietoa siitä, miltä pohjalta työntekijöille maksetaan palkkaa ja milloin työntekijöille kuuluu mitään lisiä. Haastattelin Keskuskenkä Lohjan myymäläpäällikköä asiasta ja hän kertoi minulle, että tuntilistapohjasta tulee käydä ilmi normaalit työtunnit, eli tunnit, jotka asettuvat klo 9.00–18.00 välille. Koska liike on auki talvisin klo 19.00 asti, täytyy tuntilistasta käydä myös ilmi klo 18.00 jälkeen tehdyt työtunnit, koska silloin maksetaan työntekijöille iltalisää. Tämän lisäksi tuntilistasta täytyy myös käydä ilmi lauantaisin klo 13.00 alkaen tehtävät työt, koska silloin työntekijöille maksetaan lauantailisää. (Ahlgren 12.2.2016.)

Tehtyjen työtuntien lisäksi Ahlgrenin toiveena oli, että tuntilistasta kävisi ilmi myös sairauslomapäivät. Sairauslomapäivien lisäksi erityistoiveena oli, että tuntilistapohjassa olisi jokin erillinen kohta, mihin kirjoitettaisiin, mikä sairauspoissaolon syy on ollut. Tämä siksi, koska yrityksessä on kokemusta siitä, että sairauslomien syitä ei ole kirjoitettu tarkasti minnekään ylös ja siten jälkepäin näitä tietoja olisi tarvittu esimerkiksi siinä kohtaa, kun piti selvittää, maksetaanko työntekijälle palkkaa kuinka pitkältä ajalta ja, milloin taas työntekijä voi hakea päivärahoja Kelalta. (Ahlgren 12.2.2016.)

Myymäläpäällikön haastattelusta kävi ilmi, että hän on aina laskenut työtunnit kuukauden puoleen väliin mennessä ja ilmoittanut ne sitten palkanlaskijalle. Tämän seurauksena työvuoroihin on saattanut tulla joitain muutoksia tai vaikka sairauspoissaoloja niiden ilmoittamisen jälkeen. Tästä syystä tuntilistapohjasta täytyisi myös käydä ilmi edellisen kuukauden muutokset, jos niitä siis on tapahtunut. (Ahlgren 12.2.2016.)

Haastattelussa kävi myös ilmi, että Keskuskenkä Lohjassa on joskus aikoinaan sovittu sellainen käytäntö, että työntekijöille maksetaan palkka koko kahdeksan tunnin työpäivästä. Eli siis ruokatauko kuuluu työaikaan, koska ruokatauon pystyy pitämään töiden ohella myymälän omissa taukutiloissa. Tästä syystä siis tuntilistapohjassa kahdeksan tunnin työpäivästä kertyy työntekijälle siis maksettavia työtunteja kahdeksan kappaletta. (Ahlgren 12.2.2016.)

Kaikkien saamieni tietojen pohjalta lähdin kehittämään varsinaista tuntilistapohjaa. Minulla oli tiedossa, mitkä kaikki asiat siitä pitäisi käydä ilmi, kaikki muu olisi minun itse luotava.

Toisaalta on mukavaa, kun on suhteellisen vapaat kädet mutta toisaalta se luo myös haasteita. On hankalaa aloittaa tekemistä mistään, kun ei ole varsinaisia raameja. Loppujen lopuksi päädyin kuitenkin seuraavanlaiseen tulokseen:

		Työvuoro	Norm. Tunnit	Ilta	La-lisä	Sairaana	Lisätietoja
ma							
ti							
ke							
to							
pe	01. huhti	11.00-19.00	8	1			
la	02. huhti	9.00-14.00	5		1		
su	03. huhti						
ma	04. huhti	9.30-17.30	8				
ti	05. huhti	10.00-18.00	8				
ke	06. huhti	vapaa					
to	07. huhti	11.00-19.00	8	1			
pe	08. huhti	10.00-18.00	8				
la	09. huhti	10.00-15.00	5		2		
su	10. huhti						
ma	11. huhti	10.00-18.00	8				
ti	12. huhti	9.30-17.00	7,5				
ke	13. huhti	11.00-19.00	8	1			
to	14. huhti	vapaa					
pe	15. huhti	11.00-19.00	8	1			
la	16. huhti	9.00-14.00	5		1		
su	17. huhti						

Kuvio 2. Esimerkkikuva kehittämistyönä syntyneestä tuntilistapohjasta

Tuntilistapohjassa ovat nyt näkyvissä kaikki myymäläpäällikön listaamat asiat. Ensimmäisissä sarakkeissa on viikonpäivä ja päivämäärä. Seuraavaan sarakkeeseen on merkittynä työntekijän päivittäiset työvuorot ja vapaapäivät. Tämän jälkeen sarakkeisiin ”tunnit”, ”ilta”, ”la-ilta” ja ”sairaana” merkitään kunkin päivän kyseiset tunnit. Kohtaan ”tunnit” merkitään työpäivänä yhteensä kertyneet tunnit. Tämän jälkeen kirjataan kohtaan ”ilta” ne tunnit, joiden osalta työntekijä on oikeutettu iltalisään. Lauantain työtunnit merkitään myöskin kohtaan ”tunnit”. Kohtaan ”la-lisä” merkitään kaikki ne tunnit, jolloin työntekijä on työskennellyt lauantaina klo 13.00 jälkeen, koska tällöin hän on oikeutettu lauantailisään. (Kaupan alan työehtosopimus 2014, 45). Päädyin myös lisäämään värit eri tuntien symboleiksi, jotta niiden erottaminen on vielä selkeämpää ja helpompaa. ”Lisätietoja”-kohtaan voi kirjata esimerkiksi vaikka sairauspoissaolon syyn.

Koska Keskuskenkä Lohjan myymäläpäällikkö on aiemmin joutunut laskemaan työtunnit aina käsin taskulaskimella, oli yksi tämän kehitystehtävän tavoitteista luoda tuohon asiaan



Työvuorolista														
	Ma	Ti	Ke	To	Pe	La	Su	Ma	Ti	Ke	To	Pe	La	Su
	2.5	3.5	4.5	5.5	6.5	7.5	8.5	9.5	10.5	11.5	12.5	13.5	14.5	15.5
Merja														
Siru														
Raija														
Katsku														
Emmi														
Nea														
	Ma	Ti	Ke	To	Pe	La	Su	Ma	Ti	Ke	To	Pe	La	Su
	16.5	17.5	18.5	19.5	20.5	21.5	22.5	23.5	24.5	25.5	26.5	27.5	28.5	29.5
Merja														
Siru														
Raija														
Katsku														
Emmi														
Nea														

Kuvio 4. Tyhjä työvuorolistapohja

Työvuorolistapohjan luomisen jälkeen otin käsittelyyni alennuslappujen ja alennustaulukon tekemisen. Aiemmin myymälässä on liikkeen mainoslaput kirjoitettu pelkästään käsin. Tämän lisäksi on vain saatettu sijoittaa joidenkin tuotteiden yläpuolelle lappu, jossa lukee ”-20%”, eikä sen enempää hinnoiteltu tuotteita, joita alennus koskee. Kilpailu- ja kuluttajaviraston (2016) mukaan alennushintaisten tuotteiden kohdalla ei saa toimia niin, että tuotteissa ilmoitetaan vain alkuperäinen hinta ja alennusprosentti. Pelkkä maininta siitä, että alennus lasketaan kassalla ei myöskään riitä. Tämän takia tuotteet on hinnoiteltava, tai niiden välittömään läheisyyteen on sijoitettava alennustaulukko, josta asiakas voi itse nähdä tuotteen lopullisen hinnan alennuksen jälkeen. Päädyimme yhdessä myymäläpäällikön kanssa siihen lopputulemaan, että helpompaa työntekijöiden kannalta olisi, mikäli tekisin tämän kehittämissuhteen yhteydessä alennustaulukon, jota voitaisiin alkaa hyödyntää myymälässä alennusmyyntien ajan, sillä jokaisen tuotteen hinnoittaminen esimerkiksi sellaisina alennuspäivinä, joina kaikki myymälän tuotteet ovat -20 prosentin alennuksessa, olisi liian aikaa vievää. (Ahlgren 12.2.2016.)

Tutkin myymälän kenkien ja laukkujen yleisimpiä hintoja ja tein sen perusteella kattavan ale-taulukon, joka sisältää liikkeessä yleisimmin esiintyvät hinnat:



# ALE-TAULUKKO

<b>Norm. hinta</b>	<b>-20%</b>	<b>-30%</b>	<b>-50%</b>
19,00	15,20	13,30	9,50
29,00	23,20	20,30	14,50
39,00	31,20	27,30	19,50
49,00	39,20	34,30	24,50
59,00	47,20	41,30	29,50
69,00	55,20	48,30	34,50
79,00	63,20	55,30	39,50
85,00	68,00	59,50	42,50

Kuvio 5. Alennustaulukon alkupää

Alennustaulukon jälkeen seuraava tehtäväni oli luoda yrityksen käyttöön alennuslaput. Myymälässä on A4-kokoisia telineitä, joihin alennuslaput kiinnitetään. Alennuslaput on aiemmin kirjoitettu käsin, mutta myymäläpäällikön haastattelussa kävi ilmi, että hän toivoisi myymälään siistimpää yleisilmettä, joten alennuslaputkin olisi hyvä olla tietokoneella kirjoitettuja. Kävimme yhdessä läpi LibreOffice Writerin tarjoamia fonttivaihtoehtoja ja päädyimme siihen, että yrityksen alennuslapuissa ja muissa vastaavissa hyödynnettäisiin jatkossa aina Times New Roman-nimistä fonttia. (Ahlgren 12.2.2016.) Loin erilaisia pohjia, joissa osassa lukee alennusprosentti, osassa joko "ALE" tai "Alennushintaisia". Enää alennusmyyntien alkaessa myymäläpäällikön ei tarvitse kirjoittaa alennuslappuja käsin, vaan jatkossa hän pystyy suoraan tulostamaan ne paperille.

Alennuslappujen jälkeen lähdin kehittämään yritykselle toimivaa pöytäkirjapohjaa. Yrityksen henkilöstö ja yrityksen johto kokoustavat aina säännöllisin väliajoin, mutta kokouksissa ei ole aiemmin pidetty pöytäkirjaa. Pienempien palaverien yhteydessä myymäläpäällikö ei kokenut pöytäkirjan olevan välttämätön mutta useimmiten kokouksissa käsitellään paljon tärkeitä asioita, jotka olisi hyvä kirjata ylös. Pöytäkirjan fontilla tai asetellulla ei ollut suuria vaatimuksia, ainoana toiveena myymäläpäällikö esitti sen, että yrityksen logo olisi kiva olla näkyvissä pöytäkirjapohjassa. (Ahlgren 12.2.2016.)

Vaikka kyseessä ei siis ole yhdistyksen tai yrityksen virallinen kokous, joissa pöytäkirjaa on pakko pitää (Yhdistyslaki 503/1989), etsin silti tietoa siitä, mitä oikean pöytäkirjan tulee pitää sisällään. Pöytäkirjasta tulee siis käydä ilmi vähintään kokouksen tyyppi, yhdistyksen nimi, aika alkamis- ja päättymisajankohtineen, paikka, osanottajat sekä puheenjohtaja ja sihteeri. (OK-opintokeskus 2016.) Päätin noudattaa edellä mainittuja pöytäkirjan vähimmäisvaatimuksia ja lisätä vielä myymäläpäällikön toiveesta pöytäkirjapohjaan yrityksen logon:



Pöytäkirja 1/2015

12.4.2016

#### Lohjan Keskuskengän henkilöstöpalaveri

Aika	Tiistai 12.4.2016 klo 19.00	
Paikka	Lohjan Keskuskengä, Laurinkatu 51 08100 Lohja	
Osallistujat	Esa Esimerkki	puheenjohtaja
	Anne Asiakaspalvelija	
	Minna Myyjä	
	Tiina Työntekijä	
	Emmi Alatalo	sihteeri

#### Kuvio 6. Kuvankaappaus pöytäkirjapohjan yläosasta

Lohjan Keskuskengässä on käytössä paperiset lahjakortit. Lahjakortteihin kirjoitetaan ylös lahjakortin numero, lahjakortin arvo, osto- ja viimeinen voimassaolopäivä. Lahjakortit on koettu toimiviksi ja niihin ei haluttu muutosta mutta siihen, miten lahjakortit kirjataan ylös, kaivattiin parannusta. Tällä hetkellä jokainen lahjakortti kirjoitetaan ruutuvihkoon ylös. Kun sitten lahjakortin omistaja tulee lunastamaan oman lahjakorttinsa, vedetään vain viiva tuon kyseisen kortin numeron yli. Myymäläpäällikön toiveena oli, että ruutuvihkosta voitaisiin luopua. (Ahlgren 12.2.2016.)

Lähdin siis liikkeelle niistä perusasioista, jotka jokaisesta lahjakortista on kirjattu ylös ruutuvihkoon. Nämä samat tiedot tulisi myöskin löytyä luomastani tiedostosta, johon lahjakortteja jatkossa alettaisiin kirjata ruutuvihon sijaan. Päädyin tässä kohtaa käyttämään LibreOfficen Calc-ohjelmistoa, sillä koin, että se tarjosi parhaimmat edellytykset tämän tehtävän tekemiseen. Lahjakorttien kirjaamisen lisäksi myymälässä on käytössä sellainen käytäntö, että jos lahjakortista jää rahaa yli, sitä ei palauteta käteisenä, vaan raha ”jäte-

tään sisälle”. Tämä tarkoittaa sitä, että seuraavan kerran kun asiakas asioi liikkeessä, voi hän sanoa oman nimensä ja saada käyttöönsä ”sisälle jätetyt” rahat. Myöskin tähän ”rahaa sisällä”-tiedostoon valitsin LibreOfficen Calc-ohjelmiston, koska se sopisin siihen taroitukseen myöskin parhaiten.

Minun piti keksiä jokin ratkaisu sille, mitä tehtäisiin lahjakorteille, jotka on jo käytetty. Poistettaisiinko ne tiedostosta, vai jollain muulla tapaa merkattaisiin käytetyiksi. Päädyin siihen, että kaikkein selkeintä olisi, jos tiedostosta ei poistettaisi lahjakorttien tietoja, vaan ne merkattaisiin eri värillä sen jälkeen, kun ne on käytetty:

Kortin nro	Päivämäärä	Summa
586	14.02.15	50,00 €
587	05.03.15	100,00 €
588	07.03.15	40,00 €
590	10.06.15	50,00 €
591	26.06.15	50,00 €
592	03.07.15	50,00 €
593	21.07.15	50,00 €
594	31.07.15	50,00 €
595	31.07.15	50,00 €
596	30.09.15	80,00 €
597	22.10.15	120,00 €
598	03.11.15	30,00 €
599	11.11.15	60,00 €
600	21.11.15	50,00 €
601	25.11.15	40,00 €
602	04.12.15	100,00 €
603	10.12.15	70,00 €
604	10.12.15	150,00 €
605	17.12.15	50,00 €
606	17.12.15	50,00 €

Kuvio 7. Kuva lahjakorttipohjasta

Yllä olevassa kuvassa siis mustalla fontilla kirjattuja lahjakortteja ei ole vielä lunastettu. Punaisella fontilla kirjoitetut lahjakortit on jo lunastettu. Lunastettuja lahjakortteja ei poisteta listasta, koska esimerkiksi kirjanpito saattaa tarvita niistä myöhemmin joitain tietoja. ”Rahaa sisällä”-tiedostosta ei voi liittää kuvaa tämän työn yhteyteen, koska se sisältää asiakkaiden nimiä ja tietoja siitä, kuinka paljon heillä on rahaa sisällä.

### 3.5 Kehittämistehtävän tuotoksien käyttöönotto

Keskustelimme Keskuskenkä Lohjan myymäläpäällikön kanssa siitä, miten tuottamani uudet toimintamallit voitaisiin parhaiten ottaa käyttöön. Päädyimme sellaiseen ratkaisuun,

että myymäläpäällikkö tutustuu ensin opinnäytetyöni teoriaosuuteen, joka käsittelee organisaatiomuutoksia, muutosjohtajuutta ja muutosviestintää. Tämän osuuden luettuaan myymäläpäälliköllä on parempi käsitys siitä, mitä työpaikalla tapahtuvat muutokset vaativat. Tämän jälkeen toimimme niin, että opetan ensin myymäläpäällikön käyttämään uusia ohjelmistoja ja luomiani tiedostoja. Sitten kun myymäläpäällikkö hallitsee uusien tietoteknisten ohjelmien käytön, järjestän koko henkilökunnalle yhteisen koulutuspäivän, jossa opettelemme yhdessä tekemällä uusien tiedostojen käyttöä. Koimme yhdessä myymäläpäällikön kanssa, että yhteinen koulutustilaisuus olisi paras keino varmistaa se, että kaikki työntekijät todella oppivat ohjelmien käytön. Samalla heillä on oiva mahdollisuus kysyä minulta tiedostojen käyttöön liittyviä asioita minulta. Koulutustilaisuus järjestetään toukuun 2016 alussa ja sen jälkeen tekemäni kirjauspohjat ja alennuslaput otetaan käyttöön myymälässä. (Ahlgren 12.2.2016.)

## **4 Pohdinta**

Tässä opinnäytetyön osassa pohdin itse opinnäytetyöprosessia ja arvoin lopputulosta. Tämän lisäksi arvioin omaa oppimistani ja kehittämistehtävän tärkeyttä toimeksiantoyritykselle.

### **4.1 Opinnäytetyöprosessin arviointi**

Vaikka opinnäytetyön aihe olikin kypsynyt päässäni jo monen vuoden ajan työskennellessäni toimeksiantoyrityksessä, varsinainen opinnäytetyön tekeminen tapahtui kuitenkin tammi-huhtikuussa 2016. Sain tehdä kehittämistehtäväni työpaikalla työaikana, mikä helpotti huomattavasti nopean aikataulun kanssa pärjäämistä.

Opinnäytetyön perimmäisenä tarkoituksena on helpottaa pienen perheyriityksen myymäläpäällikön työtaakkaa. Tästä syystä opinnäytetyö onkin tehty tiiviissä yhteistyössä liikkeen myymäläpäällikön kanssa. Vaikka olen itse tiedostanut monet kehittämistä tarvitsevat ongelmat yrityksen sisällä, oli silti hyvä haastattelun avulla kuulla, mitä myymäläpäällikkö itse on mieltä kehityskohteista.

Kehittämistehtävän eri osa-alueiden tekeminen tapahtui tammi- ja helmikuun 2016 aikana. Toimisto-ohjelmisto LibreOfficen lataamisen jälkeen aloin kokeilla, mitkä voisivat olla toimivia ratkaisuja. Varsinkin tunti- ja viikkopohjan tekemiseen kului paljon aikaa ja aivotyöskentelyä, jotta lopputuloksesta tulisi mahdollisimman toimiva ja onnistunut.

Opinnäytetyön kirjallisen osuuden aloitin huhtikuussa 2016. Aikatauluni oli siinä suhteessa melko lyhyt mutta koen, että minulle sopivin työtapa oli tehdä opinnäytetyö niin, että pystyin muutaman viikon ajan kokonaan paneutumaan sen tekemiseen ja päästä niin sanottuun flow-tilaan. Mielestäni koko prosessi on ollut mielenkiintoinen ja varsin opettavainen.

### **4.2 Oman oppimisen pohdinta**

Opinnäytetyön tekeminen on kokonaisuudessaan ollut todella opettavainen prosessi. Työtä tehdessäni olen oppinut etsimään tietoa eri lähteistä. Tämän lisäksi olen oppinut paremmin kirjoittamaan tekstiä eri lähteiden pohjalta. Mielenkiintoista oli myös oppia lisää asioita organisaatiomuutokseen, muutosjohtajuuteen ja muutosviestintään liittyen. Uskon, että minulle tulee varmasti olemaan hyödyksi jossain vaiheessa työelämää oppimani tiedot organisaatiomuutokseen liittyen.

Teoriatietojen lisäksi olen opinnäytetyötä tehdessäni oppinut itsenäistä työskentelyä ja eri toimisto-ohjelmiston käyttöä. Mielestäni oli haastavaa ja mielenkiintoista, että minulle ei annettu selkeitä raameja kehittämistehtäviini liittyen. Oli opettavaista käyttää omaa harkintakykyään ja luottaa omiin taitoihinsa kykyihinsä.

### **4.3 Lopputuloksen arviointi**

Mielestäni opinnäytetyöni lopputulos vastaa hyvin toimeksiantoyrityksen toiveita. Opinnäytetyön tavoitteena oli siis saada yritys hyödyntämään paremmin tietotekniikan luomia mahdollisuuksia. Lisäksi tavoitteena oli, että yrityksessä luovuttaisiin työtuntien laskemisesta sekä erilaisten alennuskylttien käsin kirjoittamisesta. Opinnäytetyön varsinainen produkti vastaa molempiin näihin toiveisiin.

Tärkeä tavoite opinnäytetyöhön liittyen oli myös se, että tekemäni tiedostot ja kirjauspohjat olisivat niin helppokäyttöisiä ja selkeitä, että ne pystyttäisiin helposti omaksumaan. Koen, että esimerkiksi tekemäni työvuoro- ja tunti- ja tuntilistapohjat vastaavat tavoitteita. Toukokuussa 2016 järjestettävän koulutuspäivän jälkeen tekemäni tiedostot ja kirjauspohjat tulevat yrityksen jokapäiväiseen käyttöön ja käsin kirjoittamisesta luovutaan niiltä osin.

### **4.4 Kehittämistehtävän merkitys toimeksiantoyritykselle**

Lähtötilanne toimeksiantoyrityksessä oli se, että myymäläpäällikkö laski kaikki työtunnit käsin taskulaskimella. Tämän lisäksi hän kirjoitti työtunnit käsin pieneen kalenteriin. Näiden asioiden lisäksi yrityksessä käytettiin ainoastaan käsinkirjoitettuja kylttejä ja lappuja alennusmyyntiaikoina. Käsin kirjoittaminen ja taskulaskimella laskeminen ovat todella hitaita ja kuormittavia työtapoja myymäläpäällikköä ajatellen. Yrityksen sisällä on jo pitkään ollut puhetta siitä, että asioiden pitäisi muuttua ja kehitystä olisi tapahduttava. Mitään ei kuitenkaan ole tapahtunut ja siksi tämä opinnäytetyö on oiva alkusysäys kenkäkaupan ”uudelle ajalle”.

Työvuoro- ja tuntilistapohjan käyttäminen tulevat helpottamaan myymäläpäällikön työtehtäviä. Tämän lisäksi myös palkanlaskijat tulevat olemaan tyytyväisempiä, kun jatkossa he saavat tietokoneelta tulostetut työtuntilaskelmat käsin kirjoitettujen sijaan. Tekemäni alennusmyyntilaput taas vaikuttavat yrityksen yleisilmeeseen huomattavasti. Käsinkirjoitetut alennuslaput ja -kyltit voivat antaa hieman epäsiistin kuvan. Lisäksi toisistaan poikkeavien fonttien käyttö luo myös epäsiistyyden vaikutelmaa. Sen takia onkin hyvä, että tämän opinnäytetyön jälkeen yrityksen alennusmyyntilapuissa ja -kylteissä käytetään ainoastaan Times New Roman-fonttia.

Toimeksiantoyrityksessä on aiemmin kirjoitettu monia asioita ainoastaan erilaisiin ruutuvihkoihin. Näistä ruutuvihkoista on haluttu luopua ja pidemmän aikaa ja nyt tämän opin-  
näytetyön lahjakortti- ja "rahaa sisällä"-listojen myötä ruutuvihkoista voidaan luopua. Kai-  
ken kaikkiaan kenkäkauppa on siis nyt siirtynyt nykyaikaan monilta osin ja jättänyt pois  
vanhanaikaiset, aikaa vievät ja kuormittavat työtavat.

## Lähteet

Ahlgren, M. 12.2.2016. Myymäläpäällikkö. Lohjan Keskuskenkä. Haastattelu. Lohja.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Tammi. Helsinki.

Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Gummerus Oy. Jyväskylä.

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2016. Onnistunut muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Opas. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opus-onnistunut-muutos.pdf>. Luettu: 16.4.2016.

Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2016. Tietoa ja ohjeita. Luettavissa: <http://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/markkinointi-ja-asiakassuhde/alennusmyynti-ja-tarjoukset/>. Luettu: 17.4.2016.

Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Karisto Oy. Hämeenlinna.

LibreOffice 2016. Tutustu. Luettavissa: <https://fi.libreoffice.org/tutustu/libreoffice/>. Luettu: 16.4.2016.

OK-opintokeskus 2016. Pöytäkirja. Luettavissa: <http://kokous.ok-opintokeskus.fi/poytakirja>. Luettu: 17.4.2016.

Palvelualojen ammattiliitto. Kaupan alan työehtosopimus 1.5.2014–31.1.2017. Luettavissa: <http://view.24mags.com/publication/PAM/b9ce28c3ecbe4a20fb8fb5993f5b7e4c#/page=44>. Luettu: 16.4.2016.

Työterveyslaitos 2016. Muuttuva työelämä. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/fi/muuttuva\\_tyuelama/organisaatiomuutos/periaatteet/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyuelama/organisaatiomuutos/periaatteet/sivut/default.aspx). Luettu: 4.4.2016.

Työterveyslaitos 2013. Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta. Työterveyslaitoksen opas. Työterveyslaitos. Helsinki. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Organ\\_esim\\_net.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Organ_esim_net.pdf). Luettu: 10.4.2016.



Viitala, R. & Jylhä, E. 2011. Liiketoimintaosaaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

Yhdistyslaki 26.5.1989/503.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelukysymykset Keskuskenkä Lohjan myymäläpäällikölle**

1. Mikä on yrityksen nykytilanne tietotekniikan hyödyntämisen suhteen?
2. Missä asioissa toivoisit kehitystä?
3. Mainitse konkreettisia asioita, joita kehittämistehtäväni tulee sisältää
4. Millä fontilla tekemäni tiedostot tulee kirjoittaa?
4. Mitä asioita työtuntilistan tulee pitää sisällään?
5. Millaisen toivot pöytäkirjapohjan olevan?
6. Mitä kaikkea tietoa lahjakortti pitää sisällään?
7. Mikä olisi hyvä tapa opettaa uusien ohjelmistojen käyttöä?

## Liite 2. Kuva työvuorolistapohjasta

Työvuoro			Norm. Tunnit	Ilta	La-lisä	Sairaana	Lisätietoja
ma							
ti							
ke							
to							
pe	01. huhti	11.00-19.00	8	1			
la	02. huhti	9.00-14.00	5		1		
su	03. huhti						
ma	04. huhti	9.30-17.30	8				
ti	05. huhti	10.00-18.00	8				
ke	06. huhti	vapaa					
to	07. huhti	11.00-19.00	8	1			
pe	08. huhti	10.00-18.00	8				
la	09. huhti	10.00-15.00	5		2		
su	10. huhti						
ma	11. huhti	10.00-18.00	8				
ti	12. huhti	9.30-17.00	7,5				
ke	13. huhti	11.00-19.00	8	1			
to	14. huhti	vapaa					
pe	15. huhti	11.00-19.00	8	1			
la	16. huhti	9.00-14.00	5		1		
su	17. huhti						
ma	18. huhti	11.00-19.00	8	1			
ti	19. huhti	10.00-18.00	8				
ke	20. huhti	10.00-18.00	8				
to	21. huhti	9.30-17.30	8				
pe	22. huhti	vapaa					
la	23. huhti	10.00-15.00	5		2		
su	24. huhti						
ma	25. huhti	9.30-17.30	8				
ti	26. huhti	11.00-19.00	8	1			
ke	27. huhti	9.30-17.30	8				
to	28. huhti	10.00-18.00	8				
pe	29. huhti	10.00-19.00	8	1			
la	30. huhti	vapaa					
su							
			163,5	7	6	0	

Muutokset edelliseltä kuulta

-2

Tunnit

161,5

Illat

7

Lauantai-illat

6

Sairaana

0

### Liite 3. Kuva pöytäkirjamallista



Pöytäkirja 1/2015

12.4.2016

#### Lohjan Keskuskengän henkilöstöpalaveri

Aika	Tiistai 12.4.2016 klo 19.00	
Paikka	Lohjan Keskuskengä, Lauzinkatu 51 08100 Lohja	
Osallistujat	Esa Esimerkki	puheenjohtaja
	Anne Asiakaspalvelija	
	Minna Myyjä	
	Tiina Työntekijä	
	Emmi Alatalo	sihteeri

#### Käsiteltävät asiat

- 1 Kokouksen avaus
- 2 Kokouksen järjestäytyminen
- 3 Varsinaiset asiat
- 4 Kokouksen päättäminen

# ALE-TAULUKKO

<b>Norm. hinta</b>	<b>-20%</b>	<b>-30%</b>	<b>-50%</b>
19,00	15,20	13,30	9,50
29,00	23,20	20,30	14,50
39,00	31,20	27,30	19,50
49,00	39,20	34,30	24,50
59,00	47,20	41,30	29,50
69,00	55,20	48,30	34,50
79,00	63,20	55,30	39,50
85,00	68,00	59,50	42,50
89,00	71,20	62,30	44,50
99,00	79,20	69,30	49,50
109,00	87,20	76,30	54,50
119,00	95,20	83,30	59,50
129,00	103,20	90,30	64,50
139,00	111,20	97,30	69,50
149,00	119,20	104,30	74,50
159,00	127,20	111,30	79,50
169,00	135,20	118,30	84,50
179,00	143,20	125,30	89,50
189,00	151,20	132,30	94,50
199,00	159,20	139,30	99,50

209,00	167,20	146,30	104,50
219,00	175,20	153,30	109,50
229,00	183,20	160,30	114,50

**-20%**

**-30%**



**-50%**

**-70%**

# Alennetuin hinnoin

**ALE**

## Liite 11. Lahjakortit

Kortin nro	Päivämäärä	Summa
586	14.02.15	50,00 €
587	05.03.15	100,00 €
588	07.03.15	40,00 €
590	10.06.15	50,00 €
591	26.06.15	50,00 €
592	03.07.15	50,00 €
593	21.07.15	50,00 €
594	31.07.15	50,00 €
595	31.07.15	50,00 €
596	30.09.15	80,00 €
597	22.10.15	120,00 €
598	03.11.15	30,00 €
599	11.11.15	60,00 €
600	21.11.15	50,00 €
601	25.11.15	40,00 €
602	04.12.15	100,00 €
603	10.12.15	70,00 €
604	10.12.15	150,00 €
605	17.12.15	50,00 €
606	17.12.15	50,00 €
607	17.12.15	60,00 €
608	19.12.15	70,00 €
609	19.12.15	65,00 €
610	19.12.15	100,00 €
611	19.12.15	69,00 €
612	21.12.15	100,00 €
613	21.12.15	100,00 €
614	22.12.15	100,00 €
615	22.12.15	100,00 €
616	21.01.16	70,00 €
617	18.03.16	80,00 €
618	02.04.16	30,00 €