



MUUTOSPROSESSIN SUUNNITTELU JA LÄPIVIENTI

Case Tarusto Kustannus Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailun ala
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
Restonomi YAMK
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Sanna Simola

Lahden ammattikorkeakoulu

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK

SANNA SIMOLA:

MUUTOSPROSESSIN SUUNNITTELU JA LÄPIVIENTI

Case Tarusto Kustannus Oy

91 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

Työn tavoitteena oli esittää muutosprosessin vaiheet ja muutoksen onnistumisen edellytykset sekä tuoda ilmi keinoja, joilla henkilökuntaa voidaan osallistaa muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Tavoitteena oli myös luoda Tarusto Kustannus Oy:lle muutos- ja kehittämisehdotuksia sekä havaita vuonna 2014 tapahtuneen fuusion tuomia synergiaetuja.

Kehittämistyön tietoperusta keskittyi muutosprosessin vaiheisiin ja muutoksen onnistumisen kannalta tärkeimpiin asioihin, kuten muutosjohtamiseen, henkilökuntaan muutoksessa sekä muutoksessa korostuvaan vuorovaikutukseen. Tietoperusta keskittyi myös henkilökunnan huomioonottamiseen muutoksessa ja siitä saataviin hyötyihin. Osallistaminen, voimaannuttaminen ja osaamisen kehittäminen ovat avain asemassa, kun henkilökunnasta halutaan saada mahdollisimman suuri hyöty muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen.

Kehittämistyön tietoperusta on koottu alan tieteellisiin ja muuten vakuuttaviin lähteisiin viitaten. Kehittämishankkeen aineistoa oli kerätty myös Tarusto Kustannus Oy:n henkilökunnalta laadullisena tutkimuksena tehtyjen teemahaastatteluiden avulla. Työn tuloksena saatiin kehittämisehdotuksia ja - tarpeita Tarusto Kustannus Oy:lle ja lisättiin johdon tietoa muutoksen onnistumiseen vaikuttavista asioista sekä luotiin työkaluja muutosprosessin suunnitteluun ja läpivientiin.

Muutosprosessi on monivaiheinen ja prosessin eri vaiheissa tulee kiinnittää huomioita erilaisiin asioihin. Kehittämistyön tuloksena syntyi työkalu muutosprosessin vaiheista ja vastuista sekä työkalu henkilökunnan osallistamiseen muutosprosessin eri vaiheissa.

Avainsanat: Muutos, muutosprosessi, muutosjohtaminen, muutosviestintä, osallistaminen, voimaannuttaminen ja osaamisen kehittäminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in service management

SANNA SIMOLA: PLANING AND MANAGEMENT IN THE CHANGE
PROCESS, Case Tarusto Kustannus Ltd

Masters´s Thesis in Hospitality Management
91 pages, 2 appendixes

Spring 2015

ABSTRACT

The objectives of this thesis are to present the change process and requirements for creating a successful change. Also, to point out ways to get the most benefit from the workforce during the phases of planning and executing the change. Another objective is to create change and development propositions for Tarusto Publishing Ltd and to make observations on the possible synergy benefits from the merger signed in 2014.

The theoretical part of this thesis is focused on the phases of change and the essential points in the change process, such as change management and change communication. The theoretical part also focuses on how to co-operate with employees during a change and how to benefit from it. Empowerment, participatory methods and competence development are the key points when striving to benefit more from employees during the phases of planning and execution.

The theoretical parts of this thesis are gathered from scientific and other professional sources. Material has also been gathered from the employees of Tarusto Publishing Ltd in the form of qualitative research. As a result, this thesis will present development ideas to Tarusto Publishing Ltd. This thesis also increases management knowledge on the main points of successful change and gives them tools to plan change processes.

Key words: Change, the process of change, change management, change leadership, change communication, empowerment, participatory methods and competence development.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	2
2	MUUTOSPROSESSI	4
2.1	Muutoksen tarve	6
2.2	Suunnitteluvaihe	9
2.3	Muutosvaihe	12
2.4	Vakiinnuttamisvaihe	14
2.5	Muutoksen onnistumisen edellytykset	16
2.5.1	Muutosjohtaminen	17
2.5.2	Henkilökunta muutoksessa	20
2.5.3	Vuorovaikutus muutoksessa	24
3	OSALLISTUVA HENKILÖKUNTA	28
3.1	Osallistava kehittäminen	28
3.2	Voimaannuttaminen	31
3.3	Osaamisen kehittäminen	36
4	KEHITTÄMISHANKKEEN MENETELMÄT	43
4.1	Kehittämistyön tavoite	43
4.2	Teemahaastattelu	46
4.3	Aineiston analysointi ja tulkinta	48
5	CASE TARUSTO KUSTANNUS OY	50
5.1	Yritysesittely	50
5.2	Kuvaus nykytilanteesta	52
5.3	Muutos- ja kehitystarpeet	53
5.4	Kehittämisehdotuksia	68
5.4.1	Viestintä	71
5.4.2	Synergiat ja yhteistyö	74
5.4.3	Työn kuormittavuus	76
5.4.4	Osaaminen	78
5.4.5	Muita kehittämisideoita	80
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	81
6.1	Kehittämistyön luotettavuus ja vakuuttavuus	83
6.2	Kehittämistyön hyödynnettävyys ja jatkotutkimukset	85
	LÄHTEET	86
	LIITTEET	92

1 JOHDANTO

Tässä kehittämistyössä selvitetään muutosprosessin vaiheita ja henkilökunnan huomioonottamista muutoksen aikana sekä tunnistetaan ja kehitetään Tarusto Kustannus Oy:lle muutos- ja kehittämishankkeita. Muutokset ovat nykyaikana yrityksen kehittymisen kannalta välttämättömiä, joten muutostarpeiden kartoittaminen ja niihin valmistautuminen on erittäin tärkeää (Paavilainen 2013).

Tämän työn tietoperusta on kaksiosainen. Ensimmäinen osa keskittyy muutosprosessin vaiheisiin ja muutoksen onnistumisen kannalta tärkeimpiin asioihin, kuten muutosjohtamiseen, henkilökuntaan muutoksessa sekä muutoksessa korostuvaan vuorovaikutukseen. Ensimmäisen osan sisältö on koottu siten, että se antaa kokonaiskuvan muutosprosessista ja sen onnistumisen edellytyksistä. Tietoperustan toinen osa keskittyy henkilökunnan huomioonottamiseen muutoksessa ja siitä saataviin hyötyihin. Osallistaminen, voimaannuttaminen ja osaamisen kehittäminen ovat avainasemassa, kun henkilökunnasta halutaan saada mahdollisimman suuri hyöty muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Tietoperustan pohjalta on rakennettu johdolle avuksi kaaviot, joita he voivat käyttää työvälineenä muutoksia suunnitellessa.

Työn toimeksiantaja on Tarusto Kustannus Oy. Vaikka kirja- ja kustannusala elää murrosta, tässä työssä ei käsitellä alan yleistä muutosta vaan pyritään löytämään Tarusto Kustannus Oy:lle muutostarpeita ja kehittämisehdotuksia. Myös yrityksessä syyskuussa 2014 tapahtuneen fuusion luomien synergiaetujen tunnustaminen ja todentaminen ovat osa tätä työtä. Kehittämishankkeen aineisto on kerätty yrityksen henkilökunnalta laadullisena tutkimuksena teemahaastatteluiden avulla. Kehittämishankkeen tarkoituksena on myös osallistaa henkilökuntaa muutosten suunnitteluun ja ideointiin sekä hyödyntää heidän asiantuntijuuttaan omaa työtehtäväänsä kohtaan.

Yrityksessä syyskuussa 2014 tapahtunut omistajavaihdos ei ole suuresti vaikuttanut yrityksen toimintaan. Tarusto Kustannus Oy:n tarkoituksena on jatkaa ja edelleen kehittää yrityksen toimintaa ja palvella asiakkaita heidän tarpeitaan kuunnellen. Osaava henkilökunta yhteistyössä asiantuntevien kirjailijoiden, kääntäjien,

taittajien, tuotesuunnittelijoiden ja kirjapainon kanssa ON yrityksen tärkein voimavara. Tämän työn tarkoituksena on hyödyntää tuota voimavaraa muutostarpeiden ja kehittämisideoiden suunnittelussa. (Kotilainen 2014.)

Työn tavoitteena on esittää muutosprosessin vaiheet ja muutoksen onnistumisen edellytykset, tuoda ilmi keinoja joilla henkilökunnasta saada mahdollisimman suuri hyöty muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Tavoitteena on myös luoda Tarusto Kustannus Oy:lle muutos- ja kehittämis ehdotuksia sekä havaita tapahtuneen fuusion tuomia synergiaetuja.

Tämän kehittämistyön tutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä ovat muutosprosessin vaiheet ja vastuut?
- Miten osallistaa henkilökuntaa muutosprosessin eri vaiheissa?
- Mitä muutosehdotuksia ja synergiaetuja voidaan löytää osallistamalla henkilökunta kehittämiseen Tarusto Kustannus Oy:ssä?

2 MUUTOSPROSESSI

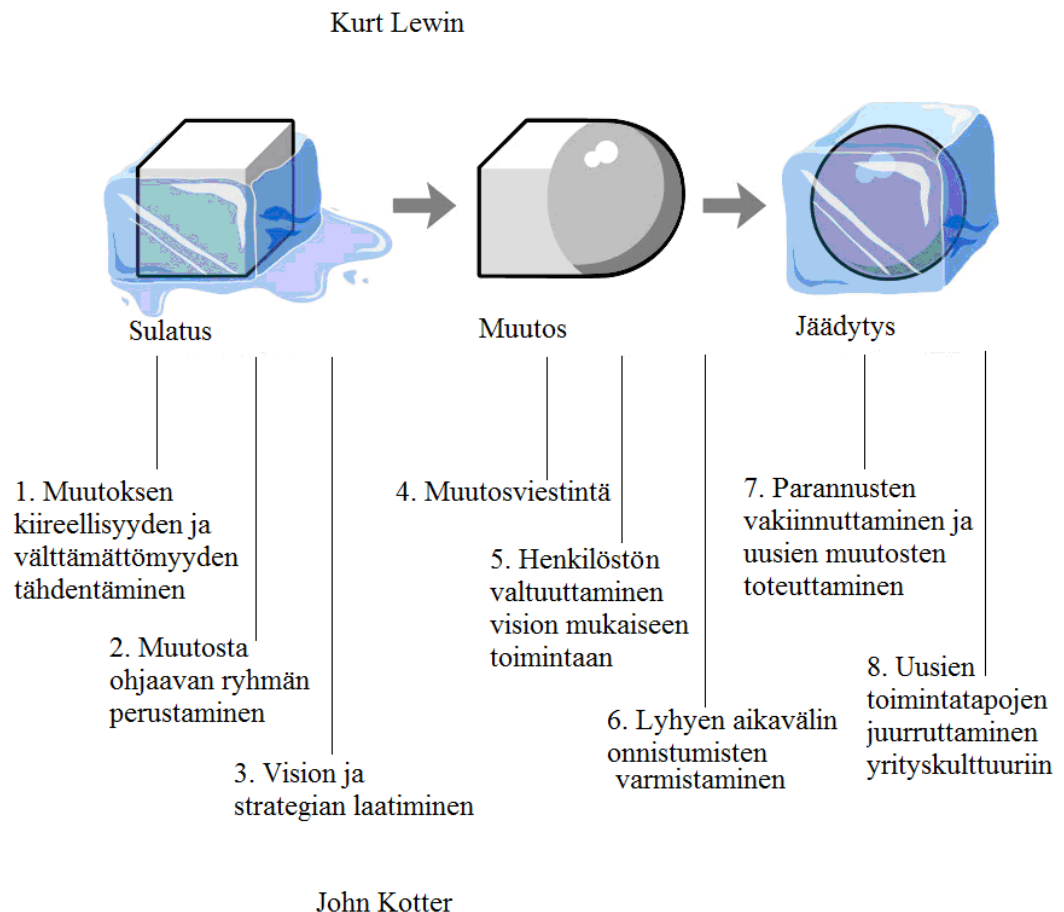
Muutokselle on olennaista, että vanha loppuu ja jokin uusi alkaa. Nurmi tarkoittaa kirjassaan *Kipeän muutoksen lääkkeet – Kohti parempia muutoksia* (2012, 10, 12, 122) muutoksella tapahtumaa, jonka yhteydessä muutetaan sitä mitä olemme, miten teemme asioita ja mitä tavoittelemme. Muutosprosessin avulla toimintaa muutetaan päämäärätietoisesti kohti haluttua tavoitetta. Yrityselämässä nämä tapahtuvat muutokset koskettavat usein koko henkilöstöä.

Tämä luku käsittelee muutosprosessia ja muutosprosessiin liittyviä teorioita. On olemassa erilaisia muutosteorioita, joista on kuitenkin usein havaittavissa samat muutosprosessin pääkohdat. Tämän työn muutosprosessin vaiheet on jaettu kolmeen osaan Kurt Lewinin mallin mukaisesti (ks. kuvio 1.). Nämä vaiheet on työssä käännetty vapaasti, keskittyen enemmän sisältöön kuin suoraan käännökseen. Nämä kolme vaihetta ovat suunnitteluvaihe (unfreeze, eli sulatusvaihe), muutosvaihe (change, eli muutos) ja vakiinnuttamisvaihe (refreeze, eli uudelleen jäädytys). Näiden vaiheiden lisäksi tämän luvun alussa käsitellään yritysten muutostarpeita ja yleisimpiä syitä muutosprosessin aloittamiseen. Kappaleen viimeisessä luvussa on esitelty muutoksen onnistumisen kannalta tärkeimpiä ja huomioitavia seikkoja, kuten muutosjohtamista, henkilökunnan huomiointia sekä vuorovaikutusta. (McAteer 2014.)

Kurt Lewinin (1947) esittämää muutosmallia pidetään yhtenä klassisimmista muutosmalleista. Se koostuu kolmesta vaiheesta, ensimmäinen vaihe tarkoittaa organisaation tasapainon järkyttämistä niin, että ollaan valmiit muutokseen. Toinen vaihe on muutoksen esittelyä ja markkinointia. Kolmannessa vaiheessa keskitytään aikaansaadun muutoksen vakiinnuttamiseen osaksi organisaation kulttuuria ja käytöstä. Mallia on jatkuvasti hyödynnetty muutosprosessien kuvaamisessa ja muutoksen aikaansaamisessa. Haveri ja Majonen (2000, 35-36) toteavatkin raportissaan Muutosprosessit ja johtajuus, kuinka kunnat yhdistyvät, että monet myöhemmin kehitellyt muutoksen mallit ovat vain muunnelmia Lewinin alkuperäisteoriasta. Myös he tuovat tämän tutkimuksen tapaan esille Kotterin (2012) esittämän kahdeksanvaiheisen muutoshankkeen ohjelman. Haveri ja Majonen (2000,

35) sanovat Kotterin mallin olevan lewiniläisestä ajattelusta pidemmälle jalostettu muutoksen prosessimalli.

John Kotter (2012) esittelee blogikirjoituksessaan nämä kahdeksan muutoksen onnistumisen kannalta tärkeää muutosjohtamisen vaihetta. Hänen luomansa teorian kahdeksan muutoksen vaihetta ovat muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen, muutosta johtavan ryhmän kokoaminen, muutosvision luominen, muutosviestintä, henkilökunnan johtaminen, lyhyenaikavälin tavoitteet, muutosten vakiinnuttaminen ja uusien toimintatapojen juurruttaminen. Myös nämä Kotterin esittämät vaiheet on tässä työssä jaoteltu kolmeen osaan Lewinin mallin mukaisesti.



KUVIO 1. Lewinin ja Kotterin muutosmallit (McAteer 2014; Kotter 2012.)

Kotterin ja Lewinin mallin lisäksi useilla teoreetikoilla on oma käsityksensä muutosprosessista. Esimerkiksi Pekar (2011) mielestä kolme askelta menestykselliseen muutokseen ovat muutosvisio ja ydintiimi, muutosvision kokonaisvaltainen purku sekä suunnitelman toteuttaminen. Hän tuo esille myös sen, että suunnitelman toteuttamiseen tulee varata tarpeeksi aikaa. Vanhanen (2011) esittää tekstissään muutoksen onnistumisen edellytyksiksi muutosstrategian kytkeytymisen yrityksen tavoitteisiin sekä henkilöstön ja johdon sitouttamisen muutokseen. Hän korostaa myös muutosjohtamisessa tarvittavaa osaamista ja johdon uskallusta siinä epävarmuutta.

2.1 Muutoksen tarve

Muutoksen avulla haetaan yleensä hyvää ja entistä parempaa tilannetta. Muutoksella tulee aina olla tavoite, johon sillä pyritään. Tavoitteena voi olla esimerkiksi uudet tuotteet, kustannusten säästö, laajentuminen, toiminnan supistaminen tai fuusio. (Nurmi 2012, 12, 17.) Neil Russell-Jones määrittelee kirjassaan *Muutosjohtaminen* (2000, 10) muutoksen olevan kehittymistä tai kehitystyötä uutta kohti. Lopputulos on aikaisempaan verrattuna erilainen, jossa aikaisempi korvataan uudella. Muutos voi olla myös vaihtoehtoja tai muunnoksia. Pääpaino on kuitenkin siinä, että tuloksena on jotain erilaista. Muutos voi olla osa luonnollista kasvua ja elinkaarta tai se voi olla mullistavan perinpohjainen. Muutoksessa on kuitenkin aina kyse siitä, että asiat eivät jää ennalleen. Hankalin vaihe muutoksessa on yleensä sen keskivaiheilla, jolloin uusi tapa ei toimi, mutta ei enää vanhakaan (Nurmi 2012, 17).

Me kaikki elämme keskellä muutoksia. Muutoksia on aina ollut ja tulee aina olemaan, mutta nykyajan muutoksille on ominaista suuri määrä, nopeus ja yllätyksellisyys. Yritys ei voi enää uskoa, että kaikki muuttuu paremmaksi, kun vain sinnittelee hetken. Muutokset tulee tehdä ennen kun on selkä seinää vasten. (Nurmi 2012, 24, 43, 126.) Muutoksia on lähes mahdotonta hallita, mutta yrityksen kannattaa valmistautua ajoissa edessä oleviin muutoksiin. Muutoksen Suomi työryhmä painottaa muutoksiin valmistautumisen haasteen kohdistuvan sekä ihmisiin, että instituutioihin. Valmistautuminen on sopeutumista väistämättömään, mutta myös mahdollisuuksien oivaltamista ja niihin tarttumista. (Hautamäki 2008, 30.)

Hautamäki (2008, 9) tuo Muutoksen Suomi -työryhmän raportissa esille muutosten suurimpina vaikuttajina globalisaation, teknologian kehityksen, ilmastonmuutoksen, ikärakenteen muutoksen, muuttoliikkeen ja elinkeinoelämän rakennemuutoksen. Tarkemmin sanottuna nämä muutostekijät näkyvät muun muassa kovenevana kilpailuna, paikan merkityksen muutoksena, tieto- ja viestintäteknologian kehityksenä, uutena energiateknologiana, kasvavana energiankulutuksena, hiilidioksidipäästöjen minimointina, maapallon väkiluvun kasvuna, väestön ikääntymisenä, ihmisten liikkuvuutena elintason ja parempien elinmahdollisuuksien perässä, kaupunkien kasvamisena ja maaseudun tyhjenemisenä sekä elinkeinon siirtymisenä teollisuudesta palveluihin ja osaamisperustaisen yrittäjyyden nousuna.

Usein tarve muutokselle syntyy yrityksen ulkopuolelta. Muutoksen tarpeeseen vaikuttavia vaatimuksia luovat Nurmen (2012, 25, 46) mukaan megatrendit, suomitason haasteet, yritysten haasteet sekä yksilötason vaatimukset. Megatrendeihin ei yleensä kiinnitetä huomiota, vaikka ne vaikuttavat koko ajan. Megatrendeihin voidaan lukea globalisaatio, digitalisaatio, väestönmuutokset ja rajallisen maapallon haasteet. Suomitason haasteita ovat esimerkiksi tuottavuus, ikärakenne, maantiede ja kilpailukyky. Yritysten haasteisiin kuuluu muun muassa kilpailukyky, kannattavuus, tuottavuus, kasvu ja yhteiskuntavastuu. Yksilötason haasteiksi voidaan mieltää työn sisältö, työn pysyvyys, haasteellisuus ja oppiminen, työyhteisö ja johtamisen onnistuminen.

Valtionkonttorin julkaisemassa Työhyvinvointi muutoksessa -raportissa (2007, 9) tuodaan esille neljä muutoksen aiheuttavaa pääkohtaa. Nämä kohdat ovat tehokkuuden lisääntymisen tarve, poliittiset ja yhteiskunnalliset muutokset, yksilön muutostahto sekä yhteiskunnan arvojen kehittyminen. Yrity maailman kannalta näitä kohtia tarkastellessa, tehokkuuden lisäämisen luomat muutostarpeet tulevat ilmi muun muassa toimintojen ja palvelujen karsimisen tarpeena, heikkona kustannustehokkuutena, budjetin riittämättömyytenä, toimintojen päällekkäisyytenä sekä asiakkuus- ja laatuajattelun lisääntymisenä.

Poliittiset ja yhteiskunnalliset muutokset luovat muutostarpeita myös yrityksissä. Kansainvälistyminen, väestön ikärakenteen muutokset, viestintäteknologian kehittä-

tyminen, muuttoliikenne, EU-päätökset ja aluepolitiikan painotukset luovat yrityksissä muutospaineita. Myös yksilöiden muutostahto pakottaa yritykset muutoksiin. Yrityksen on pyrittävä ottamaan huomioon toiminnassaan oppimisen vahvistaminen, elämän- ja työnhallinnan parantaminen, työntekijöiden elämänkaari ja oman elämän kriisit, motivaation lisääminen sekä uuteen sopeutuminen. Yksilöiden muutostahdon lisäksi myös yhteiskunnan arvojen kehittyminen luo yritykselle muutospaineita. Yrityksen tulee toiminnassaan ottaa huomioon yhä enemmän asiakkaiden odotusten muuttuminen, laadulliset ja kokemukselliset asiat, ekologisen ympäristön turvaaminen, hyvinvoinnin lisääminen, henkisen kasvun mahdollistaminen, yhteisen hyvän lisääminen ja kulttuurin edistäminen. (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 9.)

Kirsti ja Matti Ylikoski kertovat kirjassa *Työyhteisö muutospurroksessa* (2009, 7-8) muutoksien taustalla olevan tällä hetkellä usein maailmanlaajuinen talouden kriisi ja yritysten keskinäinen riippuvuus. Yritykset ja myös julkiset toimijat ovat ajautuneet kokoajan kiristyvään kilpailuun ja toistuviin omistajavaihdoksiin, kun vapaat markkinat ovat saaneet otteen sääntelyn vähentyessä. Yritystä ja sen toimintatapoja tulee uudistaa, kehittää ja muuttaa jatkuvasti. Kustannustehokkuutta ja tuottavuutta lisätään jatkuvasti, toimitusajat lyhenevät, varastot pienenevät ja automaatio lisääntyy. Organisaatiot ja työtehtävät muuttuvat tiuhaan, ammatinvaihdot yleistyvät ja uuden oppimisen paine kasvaa.

Yrityselämässä ulkoisiin paineisiin on pyritty sopeutumaan erilaisten kehityshankkeiden avulla. Ylikosket tuovat kirjassa esille, että nyt tarvitaan luottamusta tulevaan ja sen mukaista muutosten johtamista. Tulevaisuuteen katsovassa muutosjohtamisessa ymmärretään työntekijän olevan koetuksella muutosmylläkässä ja tunnustetaan yksilön muutokseen sopeutumisehtojen merkitys muutoksen onnistumiselle. Ihmisillä ja myös yrityksillä on olemassa ennakkokäsityksiä, joiden mukaan he toimivat. Näitä ennakkokäsityksiä tulisi kuitenkin pyrkiä välttämään ja keskittyä muutostarpeiden ja ongelmien ratkaisuiden löytämiseen. Usein muutoksen luomassa stressitilanteessa johdon ja henkilökunnan näkökenttä kapenee, putkinäkö ja kaavamaisuus lisääntyvät. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 8, 15.)

Usein muutosta lähdetään toteuttamaan irtisanomisilla ja muilla henkilöstön saaneeraustoimilla. Tällöin on kuitenkin vaikea tietää, kuinka tilanne vaikuttaa työ-

hön jäävään henkilöstöön, ja tilanne voi ajautua alkuperäistä huonompaan tilanteeseen. Muutos on siis hyvä suunnitella etukäteen. Parhaassa tapauksessa muutoksessa on kyse kasvun ja kokemuksen luomasta kehityksestä, huonoimmassa tapauksessa kyse on äkkimuutoksesta, joka on pakon sanelema muutos. Nopea muutos vaikuttaa ihmiseen kriisin tavoin. Tilanne on hämmentävä ja epävarmuus on suurta, tällöin usein päällimmäisenä on tunne, ettei ihminen ole itse osallisena päätöksen teossa, jotka koskettavat hänen koko elämäänsä ja selviytymismahdollisuuksia. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 8-9.)

Vaikka monet tunnusmerkit kertoisivat ongelmista ja niiden kasaantumisesta, muutokseen ryhtymistä viivytellään. Jos organisaatio ongelmista huolimatta jatkaa samaa toimintaa ilman muutoksia, voi tilanne käydä kestävämmäksi ja edessä olla tarve täyskäännökselle. Muutos ja sen onnistuminen vaatii organisaatiolta myös asennemuutoksen. Muutokseen sopeutuminen ei tarkoita luopumista, vaan tilanteen ja sen tuomien hyötyjen ja mahdollisuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 9, 13.)

Koen muutostarpeiden kartuttamisen olevan olennainen osa nykypäivän työelämää. Etenkin esimiesten ja johtajien tulee seurata ympärillä tapahtuvia muutoksia ja pyrkiä myös ennakoimaan muutoksia. Yrityksen tulisi jatkuvasti miettiä, kuinka palveluita ja tuotteita voitaisiin parantaa. Koen, että johtajan tulee astua asiakkaan, oli se sitten yritys tai kuluttaja, saappaisiin ja miettiä jatkuvasti heidän muuttuvia tarpeitaan ja vaatimuksiaan. Vasta tarpeiden kartoituksen jälkeen voidaan aloittaa varsinainen suunnittelutyö.

2.2 Suunnitteluvaihe

Kurt Lewinin mallissa ensimmäinen vaihe (ks. kuvio 1) on organisaation vallitsevan tasapainon järkyttämistä niin, että ollaan valmiita muutokseen (Haveri & Majonen 2000, 35). Tätä tasapainoa tulee horjuttaa haastamalla vallitsevia asenteita, uskomuksia ja arvoja ja siten tarjoamalla henkilökunnalle uusia vaihtoehtoja. Näin toimimalla voidaan valmistaa organisaatiota tulevaan muutokseen. Jotta voitettaisiin onnistuneen muutoksen, täytyy yrityksen lähtökohta ja nykytila olla selvillä. Täytyy selvittää missä yritys on juuri nyt, mihin se haluaisi mennä ja mitä

muutoksia sen tarvitsisi tehdä päästäkseen sinne. Useat haluavat muutoksia, mutta niiden odotetaan tapahtuvan saman tien sormia napauttamalla. Tämä ei usein ole mahdollista vaan positiivinen ja vahva muutos tapahtuu asteittain. (McAteer 2014.)

Kotterin (2012) kahdeksanvaiheisesta teoriasta kolme ensimmäistä kohtaa kuuluu suunnitteluvaiheeseen. Ensimmäisenä täytyy saada yrityksen työntekijät ymmärtämään muutoksen välttämättömyys ja kiireellisyys. Työntekijöiden tulee ymmärtää yrityksen tarve kehittyä ja muuttua toimintaympäristön muuttuessa. Muutoksen alkuvaiheessa on tärkeää, että henkilökunta ymmärtää ja hyväksyy muutoksen johtaneet syyt ja perusteet. Heidät tulisi myös saada ymmärtämään muutoksen luomat mahdollisuudet.

Toisena kohtana Kotter (2012) esittää muutosta johtavan ryhmän kokoamisen. Tämä ryhmä vastaa muutoksen läpiviennistä ja johtaa muutosta. Ryhmän täytyy luottaa toisiinsa ja uskoa muutoksen tarpeellisuuteen ja tavoitteiden toteutumiseen. Tämä ryhmä toteuttaa muutoksen vaatimia toimenpiteitä päämäärätietoisesti. Malmelin (2012a) sanoo: ”Muutosmatkan johtoon tarvitaan joukko, jota muut seuraavat.” Myös hän siis korostaa muutostiimin tärkeyttä muutoksen läpiviemisessä.

Kolmantena kohtana vaiheittaisessa muutoksen johtamisessa on Kotterin (2012) mukaan muutosvision ja strategian luominen. Vision avulla tulisi selventää miltä tilanteen tulisi näyttää tulevaisuudessa, eli mihin muutoksella pyritään. Vision luomisen jälkeen se tulisi tuoda työntekijöiden tietoisuuteen. Strategia yhdistää teot ja tavoitteet, motivoiden samalla henkilökuntaa. Muutoksen visio ja strategia on saatava tuotua ymmärrettävästi kaikkien tietoisuuteen: kaikilla on oltava selvä käsitys muutosprosessin tavoitteista ja päämäärästä.

Jokaisesta muutoksesta on hyvä tehdä muutossuunnitelma. Suunnitelman tulisi sisältää ainakin muutoksen tavoitteet, keskeiset toimenpiteet, tekijät ja aikataulun. Lisäksi suunnitelmaan on hyvä määritellä muutoksen läpiviemiseen tarvittavat tukitarpeet. Muutokseen liittyy aina sekä epäonnistumisen riski että onnistumisen mahdollisuus. Tämän vuoksi muutossuunnitelmassa ennakoidaan myös mahdolli-

sia karikoita ja kriisipaikkoja. Jotta muutos voidaan käynnistää, tulee riskit tunnistaa ja arvioida sekä esittää siten, että odotettavissa olevat positiiviset mahdollisuudet ovat riskejä suurempia ja todennäköisempiä. (Luomala 2008, 6-7.) Myös Nurmi (2012, 123) painottaa projektisuunnitelman tärkeyttä muutoksessa. Projektisuunnitelmassa kuvataan projektin sisältö ja tavoitteet sekä arvioidaan kustannukset ja tehdään riskianalyysi.

Projektisuunnitelman tulisi sisältää myös viestintäsuunnitelma. Ison muutoksen yhteydessä olisi hyvä perustaa oma viestintäorganisaatio, joka toimii tehdyn viestintäsuunnitelman mukaisesti. Dokumentointi varmistaa projektin sujuvan jatkumon myös henkilövaihdosten yhteydessä. (Nurmi 2012, 123, 125.) Hyvän viestintäsuunnitelman laatimiseen on hyvä varata aikaa ja päättää kenen vastuualueelle viestintäsuunnitelman toimeenpano kuuluu. Viestinnän osuus muutoksessa alkaa, kun muutoksesta tiedotetaan ensi kertaa ja päättyy kauan muutoksen toteuttamisen jälkeen. (Pahkin, Mattila-Holappa, Nielsen, Wiezer, Widerszal-Bazyl, Jong & Mockało 2011, 18.)

Myös Kirsti ja Matti Ylikoski (2009, 92-93) korostavat, että muutoksia ja niiden johtamista varten on hyvä tehdä yritys- ja organisaatiokohtainen muutoksen kokonaisohjelma, jossa käsitellään taloudellista tuottavuutta ja henkilöstön hyvinvointinäkökulmaa toisiinsa sidoksissa olevina tekijöinä. Yrityksen ylimmän johdon tulee myös tehdä muutuskulttuurilinjaus, jossa pohditaan millä nopeudella, missä määrin ja millaisia toimenpiteitä tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Laajennetaanko vai supistetaanko, paneudutaanko prosesseihin ja resursseihin, kuten henkilöstöön, vai talouteen, kuten hinnoitteluun ja kuluihin.

Suunnitteluvaiheessa on tärkeää nähdä muutos prosessina, jossa erilaisia sopeutumisratkaisuja voidaan toteuttaa rinnakkain. Suunnitteluvaihe tulisi toteuttaa mahdollisimman nopeasti, koska mitä pidemmän ajan epävarmuus ratkaisuiden suhteen kestää, sitä enemmän hämmentävät piirteet alkavat sitoa työyhteisön energiaa. Muutoksen suunnitteluvaiheessa tulee tehdä paljon merkittäviä päätöksiä. Myös niiden, jotka eivät osallistu päätöksen tekoon, olisi hyvä tietää, mistä asioista muutoksen tässä vaiheessa päätetään ja mistä ei. Suunnitteluvaiheessa on päätettävä esimerkiksi muutoksen toteuttamisen organisaatiosta, muutosviestin-

nästä, henkilökunnan osallistamisesta, aikataulusta, organisaatio- ja johtajamuutoksista sekä henkilöstön tukitoiminnasta. (Ylikoski&Ylikoski 2009, 94-96.)

McAteer (2014) tuo esille, että muutosten odotetaan tapahtuvan välittömästi. Myös itse koen, että muutosta ei aina ymmärretä prosessina vaan yksittäisenä tapahtumana. Tämä johtaa usein muutoksen epäonnistumiseen, vaikka tarve muutokselle olisi todellinen ja keinot oikeita voi toteuttamisessa olla vikaa. Kotter (2012) tuo esille, että työntekijät tulisi saada ymmärtämään muutoksen välttämättömyys, mutta myös sen luomat mahdollisuudet. Itse olen huomannut, että ihmisillä on lähes aina negatiivinen asenne muutoksia kohtaan. Mahdollisuuksien huomaamiseen tulisi kiinnittää erityistä huomioita muutoksen suunnitteluvaiheessa ja viestinnässä.

Kotter (2012) tuo muutosteoriansa toisessa vaiheessa esille muutostiimin tärkeyden. Ymmärrän hänen tarkoituksensa, mutta sen soveltaminen käytäntöön pienissä yrityksissä on haastavaa ja usein käytännössä mahdotonta. Itse kokisin tämän vaiheen voitavan korvata pienissä yrityksissä henkilökunnan osallistamisella. Luomala (2008) ja Nurmi (2012) tuovat kirjoituksissaan esille muutossuunnitelman ja sen tärkeyden. Suunnitelmallisuuden tärkeyttä tulisi korostaa muutoksen onnistumisessa ja henkilökunnan käyttäytymisessä muutosprosessin aikana. Mitä tarkemmin muutos on suunniteltu ja mitä aiemmin sen vaiheet tiedetään ja tiedostetaan sitä vähemmän se aiheuttaa epävarmuutta ja sitä kautta muutosvastarintaa.

2.3 Muutosvaihe

Lewinin mallin toisessa vaiheessa muutosta esitellään ja markkinoidaan (Haveri & Majonen 2000, 35). Lewinin mallin mukaan toinen vaihe muutosprosessissa on siis itse muutoksen toteutus. Tässä vaiheessa alkaa siirtyminen kohti uusia toimintatapoja ja annettuja päämääriä. Tämä muutosprosessin vaihe on epävarmaa ja sekavaa aikaa, koska henkilökunnalla ei ole selkeää käsitystä uudesta ajattelutavasta tai uusista käyttäytymis- ja toimintamalleista. Tämä on muutoksen vaiheista se, jolloin muutosvastarinta on suurinta ja kaipuu takaisin vanhaan on suurta. McAteer (2014) tuo esille, että 80 % muutoksista päättyy tähän vaiheeseen ja vanhat toimintamallit otetaan takaisin käyttöön. Tämä vaihe ja sen loppuun saat-

taminen on siis erittäin tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta. (McAteer 2014.)

John Kotterin kahdeksanvaiheisen teorian kohdat neljä, viisi ja kuusi kuuluvat varsinaiseen muutoksen toteutumisvaiheeseen. Teorian neljäs kohta on muutosviestintä. Muutosviestintää tarvitaan muutoksen joka vaiheessa aina suunnittelusta muutoksen juurruttamiseen, mutta sen tarve korostuu muutoksen toteutumisvaiheessa. Muutosviestinnän avulla pyritään saamaan mahdollisimman moni ymmärtämään muutoksen päämäärä ja toimimaan sen eteen. Tietoa muutoksesta jaetaan monien eri viestintäkanavien kautta ja eri tavoilla. Samaa viestiä on toistettava moneen kertaan ja viestien on oltava selkeitä ja täsmällisiä, jotta vältettäisiin huhujen liikkuminen. Myös kaksisuuntainen viestintä on tärkeää muutosjohtamisessa. (Kotter 2012.)

Kohta viisi käsittelee henkilöstön ohjaamista toimimaan muutoksen päämäärän suuntaan. Se on pohjan luomista muutoksen onnistumiselle. Tässä vaiheessa pyritään poistamaan mahdolliset esteet ja sitouttamaan johtajat viemään muutosta eteenpäin. Henkilökunnalle tulee antaa vastuuta ja mahdollisuuksia vaikuttaa etenkin itseään koskeviin tehtäviin. Kuudennessa vaiheessa kiinnitetään huomiota lyhyen aikavälin tavoitteisiin. Muutosprosessi voi olla pitkä ja lopullinen päämäärä voi olla vaikeasti nähtävissä. Henkilökuntaa motivoi, kun he saavuttavat tavoitteita myös muutoksen edetessä. Se parantaa muutoksen edistystä ja saa henkilökunnan vakuuttuneeksi muutoksen tarpeellisuudesta. Konkreettiset ja realistiset välitavoitteet ja niiden saavuttaminen osoittaa, että muutos etenee oikeaan suuntaan. (Kotter 2012.) Usein muutoksen pitkän aikavälin tuloksia odottaessa voi lyhyen tähtäimen oppimisen suunnittelu ja toteutus unohtua (Haveri&Majonen 2000, 36).

Myös Hentunen (2010) korostaa tekstissään kommunikaation merkitystä, hän jopa vertaa muutoksen projektisuunnitelmaa kommunikaatiosuunnitelmaksi. Hänen mielestään muutoshankkeen toteutuksesta 90 prosenttia on kommunikointia. Viestinnän toistaminen ja yllätyksellistenkin viestintäkanavien käyttäminen nostaa kommunikoinnin tehoa. Myös Vanhanen (2011) kertoo tekstissään samasta viestistä saatavan uutta tietoa 17 kertaa. Toistaminen siis kannattaa.

Muutosvaiheen tärkeimpänä toteuttamiskeinona tulee esille muutosviestintä. Muutoksia, muutosprosessia ja muutoksen onnistumista tutkiessani olen huomannut lähes kaikkien niistä asioista kirjoittaneiden korostaneen viestinnän ja vuorovaikutuksen asemaa muutoksessa ja etenkin sen johtamisessa. Muutosprosessi on yleensä oikein toteutettuna pitkä prosessi, jonka päätavoite varmasti tuntuu useista liian kaukaiselta. Nykyajan työelämässä on liian vähän saavutettavia tavoitteita ja etenkin muutosvaiheessa myös prosessin välillä oleviin tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen pitäisi kiinnittää huomiota.

2.4 Vakiinnuttamisvaihe

Viimeinen vaihe Lewinin muutosmallissa on muutoksen vakiinnuttaminen. Tämän vaiheen tarkoitus on vakiinnuttaa aikaan saatu muutos osaksi kulttuuria ja käytöstä (Haveri & Majonen 2000, 35). Uusista ajattelu- ja toimintatavoista tehdään normaaleja käytäntöjä. Muutos on toteutunut ja tässä vaiheessa pyritään etsimään keinoja hyödyntää muutoksen tuomia mahdollisuuksia. McAteer (2014) kiteyttää artikkelissaan, että Lewinin muutosteoria on yksinkertainen, kokeiltu ja totta, mutta vaatii paljon sisäistä motivaatiota toimiakseen.

Kotterin (2012) muutosprosessin kaksi viimeistä vaihetta, kohdat seitsemän ja kahdeksan, kuuluu vakiinnuttamisvaiheeseen. Seitsemäs kohta kertoo periesiantamattomuudesta. Muutoksen jälkeinen on toiminta täytyy vakiinnuttaa ja muutosjohtamista ei saa lopettaa liian aikaisin, vaan toiminta pidemmällä aikavälillä tulee varmistaa. Ihmisellä on taipumus palata menneeseen ja usein vanhat toimintamallit palaavat takaisin käyttöön. Uusia käytäntöjä kannattaa pitää korostetusti esillä vielä vakiinnuttamisvaiheessa. Viimeisenä muutosjohtamisen vaiheena Kotter esittelee muutoksen juurruttamisen organisaatiokulttuuriin. Tässä vaiheessa usein myös organisaation toimintakulttuuri on muuttunut muutoksen myötä pikkuhiljaa. Muutos tulee ankkuroida ja uusi normeja sekä arvoja on vahvistettava kannustuksen avulla. Muutoksia voidaan pitää osana organisaation historiaa ja identiteettiä. Vakiinnuttamisvaiheessa työntekijä on siirtynyt lähemmäksi uutta kuin vanhaa toimintaa. Ylikoski ja Ylikoski (2009, 66-68.) tuovat kirjassaan Työyhteisö muutosmurroksessa esille tämän vaiheen kolme pääpiirrettä: hiljainen hyväksyntä,

todellisuuden hyväksyminen ja haasteisiin tarttuminen. Hiljaisen hyväksynnän vaihe on vaihe, jossa pääsääntöisesti vain odotetaan mitä tuleman pitää. Voidaan sanoa, että aselepo muutosta kohtaan on tehty, mutta silti vielä tässäkin vaiheessa voi olla huomattavissa vastustusta. Osa henkilökunnasta voi ajatella, että tekevät vain ja ainoastaan sen mitä on pakko, eivätkä yhtään sen enempää.

Todellisuuden hyväksymisen vaiheessa uteliaisuus muutoksen tuomia mahdollisuuksia kohtaan lisääntyy. Uusien tehtävien ja koulutusten johdosta aletaan yhä enemmän kiinnostua sekä uudesta että itsensä kehittämistä. Aletaan harkita koulutusta uusiin tehtäviin. Edellytykset muutoksen loppuun saattamiselle ovat hyvät ja uusi aletaan kokea positiivisena. Viimeisessä vaiheessa, eli haasteisiin tarttumisen vaiheessa, Kirsti ja Matti Ylikoski (2009) tuovat esille, kuinka työntekijöiden omat tavoitteet alkavat kulkea samaa rataa yrityksen tavoitteiden kanssa: Uudet haasteet luovat mielihyvää, työntekijät haluavat kannustaa ja auttaa toisiaan, eivätkä työtoverit enää tunnu kilpailijoilta (Ylikoski & Ylikoski 2009, 66-68).

Vakiinnuttamisvaiheessa monet asiat ovat vielä uusia ja tehtävää tuntuu olevan liikaakin, mutta kokonaisuutta hahmottava työote kehittyy koko ajan. Työntekijät huomaavat muutoksen lopulliset hyödyt ja he alkavat tuntea olonsa turvalliseksi tulevaisuuden suhteen. Kun vakiinnuttamisvaihe on suoritettu ja muutoksen tuomasta uudesta on tullut positiivinen asia, voidaan lähteä paremmin suunnittelemaan uusia muutoksia. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 66-68.) Vakiinnuttamisvaiheessa tulee välttää voiton julistamista liian nopeasti, sillä se saattaa viedä pohjaa pois muutoksen lopullisten hyötyjen etsimiseltä. Vaarana on myös se, että muutosta ei koskaan kunnolla pysäytetä ja juurruteta kulttuuriin (Haveri & Majonen 2000, 36.)

Muutoksen vakiinnuttaminen on tärkeä vaihe muutoksen lopullisen onnistumisen kannalta. Johdon ja esimiesten asema on tärkeä, jotta ihmiset eivät palaakaan takaisin vanhoihin toimintamalleihin. Muutosprosessia tutkiessa mietityttämään miksi Kotter ja Lewin eivät tuoneet malleissaan esille tavoitteiden onnistumisen tarkastelua tai yllytä missään vaiheessa tarkastelemaan tehtyä suunnitelmaa ja tavoitteita uudelleen. Heidän teorioistaan arviointi puuttuu kokonaan ja oletuksena on, että tehty muutossuunnitelma on täydellinen ja toteutuksen aikana ei tule yllätyksiä.

2.5 Muutoksen onnistumisen edellytykset

Hentunen (2010) esittelee muutoksen avaimiksi kirkkaan päämäärän, johdon sitouttamisen ja toteutuskyvyn, kokeneen projektipäällikön sekä tehokkaan kommunikoinnin keskeisten sidosryhmien kesken. Kytönen, Miekkavaara ja Malmelin (2012) painottavat muutoksen onnistumisessa ihmisten mukaan ottamista ja heidän ehdoillaan toimimista. Haveri ja Majonen (2000, 36) tuovat esille muutoksen yleisempinä ongelmina, että muutoksen välttämättömyyttä ei korosteta tarpeeksi, vaan oletetaan johdon näkemyksen muutoksesta riittävän myös muulle henkilökunnalle. Tämän lisäksi muutosta ohjaavan tiimin rakentaminen on erittäin tärkeää. Tiimillä tulee olla riittävästi auktoriteettia ja uskottavuutta käsillä olevan muutoksen kannalta. He painottavat myös muutosvision selkeää kerrontaa ja panostusta vision tiellä olevien esteiden poistamiseksi. (Haveri & Majonen 2000, 36.)

Tämä luku pohtii muutoksen onnistumisen edellytyksiä. Tämän luvun alaluvuissa keskitytään muutoksen kannalta olennaisimpiin seikkoihin, eli muutosjohtamiseen, henkilökuntaan muutoksessa sekä muutoksessa korostuvaan vuorovaikutukseen. Olen valinnut nämä kolme kohtaa tämän työn kannalta tärkeimmiksi seikoiksi, koska ilman ymmärrystä näiden alalukujen sisällöstä, ei mielestäni voi toteuttaa onnistunutta muutosta. Muutosjohtamiseen, henkilökunnan asemaan ja tuntemuksiin sekä vuorovaikutukseen pitää kiinnittää erityistä huomioita muutoksen kaikissa vaiheissa.

Yritysten on koko ajan pyrittävä uudistumaan ja etsimään uusia ja yhä tehokkaampia toimintatapoja pärjätäkseen kovenevassa kilpailussa. Toimintatavat ovat yrityksen tuotanto- ja palvelukonsepteja, joita yhdessä voidaan nimittää toimintakonseptiksi. Etenkin teknologian kehitys synnyttää jatkuvasti uusia mahdollisuuksia organisoida tuotantoa ja sen oppimista. Näin syntyy myös uudenlaisia tuotteita ja palveluita, joiden ympärille organisaatioiden toimintakonseptit rakentuvat. Nopea kehitys korostaa toimintakonseptin hahmottamisen ja muuttamisen tärkeyttä kehittämisen haasteena. (Nykyuusmuutos haastaa toimintatavat 2014.)

Työterveyslaitoksen julkaisu Nykymuutos haastaa toimintatavat (2014) korostaa organisaation toimintakonseptin tärkeyttä. Toimintakonsepti on organisaatiossa vallitseva tai kehitteillä oleva toiminnan logiikka, joka onnistuessaan kykenee yhdistämään tuotantotoiminnan ja asiakkaan asettamat vaatimukset. Toimintakonsepti on siis se periaate, jonka mukaisesti organisaatio pyrkii toteuttamaan strategiaansa ja perustehtävänsä kannattavasti ja tehokkaasti muuttuvassa toimintaympäristössään. (Nykymuutos haastaa toimintatavat 2014.)

Toimintakonseptia tulee kehittää kokonaisvaltaisesti, jotta myös yksittäiset parannukset ja muutokset ovat linjassa muun organisaation toiminnan kesken. Mikäli näin ei ole, uudet työprosessit voivat vain lisätä häiriöitä. Kehittämisessä tulisi huomioida strateginen tieto alan ja kilpailutilanteen kehityksestä, mutta myös konkreettisiin kuvauksiin ja havaintoihin työn häiriöistä, ongelmista ja sujumattomuudesta tulisi kiinnittää huomioita. Mallintamalla työssä olevia ongelmakohtia voidaan havaita toimintakonseptin muutostarpeita. (Nykymuutos haastaa toimintatavat 2014.)

2.5.1 Muutosjohtaminen

Jotta muutosta voi tapahtua, edellyttää se usein organisaation ihmisten ja kulttuurin muutosta, organisaation rakenteen, strategian, toimintatapojen ja järjestelmien muutosta. Muutoksia tehdään, jotta yrityksen pitkäkäänneinen menestys ja toimintakyky paransivat. Muutoksien teko ei ole helppoa ja tämän vuoksi muutoksen johtamiseen on syytä kiinnittää erityistä huomiota. Muutosjohtamisen avulla pyritään saamaan ihmiset mukaan muutokseen. (Russell-Jones 2000, 28-29.) Ihmiset tulee johtaa muutoksen läpi sekä tunteen että toiminnan tasolla (Nurmi 2012, 122).

Muutoksen johtaminen onkin pääosin ihmisten johtamista ja siinä on kiinnitettävä huomiota yksilöiden ja pienryhmien osaamiseen ja uuden oppimiseen, mutta huomioitava myös organisatorinen oppiminen. Suotuisan kehitymis- ja oppimisilmapiirin luomiseen on syytä kiinnittää huomiota. Hyvin johdetun muutostilanteen tunnusmerkkejä on, että koko henkilökunta johto mukaan lukien osallistuu

työyhteisön kehittämiseen. Yksilön kannalta on tärkeää, että muutoksesta aiheutu-
via konkreettisia hyötyjä on havaittavissa jo lyhyelläkin aikavälillä. Tämä lisää
positiivista asennetta muutokseen. (Luomala 2008, 21-22.)

Muutosprosessissa käsitellään kahta hyvin erilaista maailmaa: järjestelmien ja
toimintatapojen maailmaa ja inhimillistä elämaailmaa. Muutoksessa organisaat-
tion tavoitteet määritellään uudelleen ja voimavarat kohdennetaan toisin kuin en-
nen. Muutoksen aikana on kiinnitettävä erityistä huomioita muutoksen inhimilli-
seen puoleen ja varattava voimavaroja tukemaan kriisistä selviämistä. (Ylikos-
ki&Ylikoski 2009, 19, 70.)

Muutoksen johtamisessa Malmelin (2012A) tuo esille englanninkieliset termit
Change management ja Change leadership. Karkeasti voidaan sanoa Change ma-
nagementin olevan napakkaa asioiden johtamista ja Change leadershipin olevan
henkilökunnan kannustamista ja valmentamista. Hänen mielestään onnistuneesta
muutosjohtamisesta yksi viidesosa on tiukkaa johtamista ja neljä viidesosaa kan-
nustamista ja valmentamista. Muutoksia tulee johtaa hallitusti, jotta voidaan saa-
vuttaa haluttu lopputulos. Ahoniemi (2009, 110) esittää artikkelissaan *Näkökulmia
muutosjohtamiseen* muutosjohtamisessa olevan kyse projektin johtamisesta eli
kyvystä saada aikaan haluttu toiminnan pysyvä muuttuminen. Muutosjohtajalta
vaaditaan projektinhallintaitoja, joita voidaan kehittää opettelemalla muutosjoh-
tamisen lainalaisuudet.

Luomala (2008, 26) tarkoittaa hyvällä muutosjohtamisella muutoksen johtamisen
prosessin ja strategioiden ymmärtämistä, muutoksen johtamisen haasteiden ja
edellytyksien ymmärrystä sekä jaksamista, palautteen antamista ja kannustusta.
Johtamisen haasteita muutoksen johtamisessa voivat olla myös uusien johtamis-
menetelmien ja välineiden käyttö. Tällaisia voivat olla esimerkiksi strategiat, kehi-
tyskeskustelut, ennakointi ja arviointi -työkalut sekä työhyvinvoinnin tulokselli-
suuden mittaaminen.

Sydänmaalakan (2004) mielestä johtajan johtamisresurssit koostuvat muun muas-
sa statuksesta, auktoriteetista, persoonallisuudesta, karismasta, vuorovaikutustai-
doista, havainnointikyvystä, motivaatiosta, maineesta ja arvovallasta. Johtajan

vaikutusvalta perustuu siihen, kuinka hän osaa käyttää näitä resursseja. (Sydänmaanlakka 2004, 124.) Johtajan tulee myös kehittyä muutoksessa. Hänen tulee arvioida itseään ja tarvittaessa muuttaa ja pohtia omaa rooliaan. Muutoksen johtaminen vaatii hyviä esimiestaitoja ja etenkin ajan ja tiedon hallinta korostuu. Muutoksessa esimiehen tulee myös kehittää alaisiaan ja heidän alaistaitojaan. Muutoksen myötä henkilöstön tietojen ja taitojen kehittäminen usein kasvaa, ja haasteita tuo myös henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien aktiivinen kehittäminen. (Luomala 2008, 26.)

Luomala (2008, 26-27) kiteyttää, että muutoksen johtamisessa on otettava huomioon toiminnalliset lähtökohdat, tehokkuus ja tuloksellisuus, yksilöllisyys ja yhteisöllisyys, viestintä, vuorovaikutus ja kommunikaatio sekä työpaikan osaaminen ja henkilöstön tiedot, taidot ja mahdollisuudet niiden kehittämiseen. Hän pitää onnistuneen muutoksen perusedellytyksinä sekä yhteisöllistä oppimista että muutoksiin sitoutumista. Näiden syntyminen puolestaan edellyttää hyvää muutoksen perustelua, muutoksen jouhevaa toteuttamista sekä muutoksesta saatavien hyötyjen selkeää todentamista.

Yksi muutosjohtamisen tärkeä kohta on innostavien ja samalla realististen tulevaisuuden mielikuvien rakentaminen. Mikäli visio on henkilöstön mielestä mielikuvitukseton ja epäkiinnostava, se ei motivoi heitä. Mikäli mielikuva sisältää liian suuria lupauksia ja herättää epärealistisia toiveita, lopputuloksena on usein turhautumista, kiukkua ja kyynisyyttä. (Järvinen 2011, 46.) Muutoksen johtamisessa on muistettava, että organisaatiot ovat ihmisistä koostuvia kokonaisuuksia ja jokainen organisaation jäsen on yksilö, jolla on omat haaveet, toiveet, taidot ja arvot (Ahoniemi 2009, 110; Nurmi 2012, 12). Onnistunut muutos vaatii usein muutosjohtamisen keskittymisen ihmisiin ja heidän tunteisiin. Yksilön rooli on muutoksessa tärkeä, koska ilman yksilöiden muutosta organisaatio ei voi muuttua. (Ahoniemi 2009, 13.)

Järvinen ja Salojärvi (2007, 19) ovat tutkineet henkilöstöjohtamisen trendejä ja huomanneet suomalaisen henkilöstöjohtamisen olevan matkalla kohti vahvempaa strategisuutta. Tutkimuksen mukaan erityisesti strategiseen henkilöstösuunnitteluun, rekrytointiin ja muutoksen johtamiseen ollaan tulevaisuudessa kiinnittämäs-

sä yhä enemmän huomioita. Lisäksi henkilöstöjohtamisen kytkeminen osaksi organisaation strategisia tavoitteita on lisääntynyt, vaikkakin etenkin pitkäntähtäimen strategisten linjauksien toteuttaminen henkilöstöpuolella on vielä ontuvaa. Tutkimuksessa nousi esille myös johdon, esimiesten ja koko henkilöstön kehittämisen tarve. Yrityksillä on valittavanaan useita erilaisia kehittämisen menetelmiä, jotka vaihtelevat tausta-ajatuksiltaan ja lähtökohdiltaan. Tutkimuksen mukaan yksilölähtöiseen henkilökohtaiseen valmentamiseen perustuvat menetelmät ovat kasvattamassa suosiotaan. (Järvinen & Salojärvi 2007, 19.)

2.5.2 Henkilökunta muutoksessa

Muutoksessa on aina pohjimmiltaan kyse johonkin uuteen siirtymisestä. Muutoksessa astutaan tuntemattomaan ja vieraaseen tilanteeseen. Hyvin usein ihmiselle tuntematon merkitsee vaaraa, joka taas synnyttää pelkoa ja huolia. Muutoksissa törmätään ihmisten käyttäytymistä sääteleviin tekijöihin täydellä voimalla. Mikäli esimiehet eivät ole perehtyneet ihmismielen käyttäytymiseen tai varautuneet tulevaan epävarmuuteen, voi lopputulos olla hallitsematon syöksykierre. Ihmismieli on kummallinen, toisaalta ihmiset haluavat vaihtelua ja uusia haasteita, mutta toisaalta he kaipaavat pysyvyyttä ja pitävät kiinni vanhoista tavoista. (Järvinen 2011, 44, 50-51.) Ihmisten ja organisaation turvallisuuden tunne horjuu usein enemmän mitä suurempi muutos on kyseessä (Ahoniemi 2009, 110).

Usein viimeistään siinä vaiheessa, kun toivottu uudistus tulee todelliseksi ja riittävän lähelle, monien työyhteisön jäsenten kiinnostus tai innostus vaihtuu huolehtineisuudeksi tai peloksi. Psykologiassa tätä kutsutaan suoritusahdistukseksi. Työntekijöiden pelkoina ja uhkakuvina muutoksissa ovat usein työn menetys, oma oppimattomuus, työssä hankittujen sosiaalisten suhteiden katoaminen, sosiaalisen statuksen laskeminen, luottamuksen pieneneminen suhteessa organisaation muihin jäseniin sekä itsenäisen työskentelykyvyn väheneminen ja saavutettujen etujen menettäminen. (Järvinen 2011, 51-52; Ahoniemi 2009, 117.)

Ahoniemi (2009, 115, 118) tuo esille myös ihmisten luontaisen taipumuksen pyrkiä tilanteiden hallintaan, yksilö haluaa olla vaikuttamassa itseään koskeviin asi-

oihin. Ihmisten luontainen itsemääräämispyrkimys vaikuttaa myös muutostilanteissa ja tämän vuoksi ylhäältä saneltu muutos herättää usein välitöntä vastustusta. Muutosvastarinnan yksi syy voi olla myös tietämättömyys tai ymmärryksen puute. Viestintä onkin avainasemassa, jotta kaikki ymmärtävät muutoksen perustelut.

Muutoksessa työntekijät saattavat pohtia esimerkiksi seuraavia kysymyksiä: Mitä muutos tarkoittaa minun kannaltani? Mitä muutos vaatii minulta? Vaihtuvatko työtoverini? Tarvitsenko lisäkoulutusta? Mitkä ovat minun mahdollisuuteni vaikuttaa muutosprosessiin? Säilyykö työpaikkani? (Pahkin ym. 2011, 18.) Terve muutosvastarinta on hyvä ja hyödyllinen asia, jota voidaan luonnehtia ihmisen luonnolliseksi käyttäytymismalliksi. Muutosvastarinta voi olla myös asenteellista, jolloin muutosta vastustetaan pelkästä periaatteesta. Tällainen negatiivinen muutosvastarinta voi lamaannuttaa organisaation toiminnan ja pahimmillaan hyvät muutospyrkimykset kääntyvät sitä vastaan. (Ahoniemi 2009, 117.)

Työterveyslaitoksen julkaisussa *Osallistava kehittäminen* (2014) muutosvastarinta nähdään kuitenkin voimavarana ja osana muutosprosessia. Työntekijä, joka ottaa kantaa muutokseen, positiivisesti tai negatiivisesti, on usein työstämässä muutosta ja yrittää suhteuttaa omaa toimintaansa kehittyvään tilanteeseen. Työntekijöiden mielipiteitä kannattaa kuunnella, kehittämisen kannalta huomattavasti haitallisempaa olisi työntekijöiden väliinpitämättömyys kehittämistä kohtaan. Piirainen (2011) tuo artikkelissaan esille, että muutokseen liittyy yhdeksän emotionaalista vaihetta. Nämä vaiheet alkavat stabiilista tilasta, jolloin kaikki on hyvin ja koetaan turvallisuuden tunnetta. Tässä vaiheessa muutos tulisi aloittaa, mutta kukapa haluaisi. Tästä lähtökohdasta päästään seitsemän emotionaalisen vaiheen kautta lopulta muutoksen hyväksyntään. Tässä vaiheessa saavutetut tulokset ja tavoitteet vahvistavat uskoa muutoksen tarpeellisuudesta.

Avoimessa toimintakulttuurissa kaikki toimivat yhteisen päämäärän eteen ja ongelmat on totuttu ratkaisemaan yhdessä. On olemassa paljon näyttöä siitä, että organisaation kulttuurilla on huomattava yhteys työntekijöiden työasenteisiin, kuten esimerkiksi työtyytyväisyyteen, motivaatioon, sitoutuneisuuteen ja tehokkuuteen. (Alimo-Metcalf ym. 2008, 587-588.) Ahoniemi (2009, 111) kuvaa nykypäivän muutoksien olevan tyypillisesti jatkuvia prosesseja ja tämän vuoksi or-

ganisaationkulttuurin muuntumiskykyä pitäisi kehittää koko ajan ja pitkäjänteisesti.

Leikas ja Pekari (2012) tuovat kirjoituksessaan esille yhteisen näkemyksen, tahtotilan ja valmiuden muutosten johtamiseen olevan tärkeimpiä seikkoja muutokseen lähettäessä. Myös he korostavat muutuskulttuurin luomisen tuomia hyötyjä jatkuviin muutoksiin. Kun organisaation normit, asenteen, arvot ja traditiot ovat muutos myönteisiä, voidaan puhua hyvästä muutuskulttuurista organisaatiossa. Tärkeimpiä asioita muutuskulttuuria luodessa ovat läpinäkyvyys, muutosten ennakointi sekä epävarmuuden sietäminen. Leikas ja Pakari (2012) pitävät tärkeänä, että myös työntekijöiden ja asiakkaiden näkökulmiin kiinnitetään huomioita eikä ratkaista pelkästään ongelmia. Myös Malmelin (2012a) tuo esille muutuskulttuurin rakentamisen vaikutuksen muutoksen toteuttamiskykyyn.

Johtamisen avulla pystytään vaikuttamaan yrityksen ja organisaation kulttuuriin. Avoin kulttuuri mahdollistaa organisaation selviytymisen muutoksesta ja sen avulla osataan myös ennaltaehkäistä muutoksia ja siitä johtuvia negatiivisia vaikutuksia. (Alimo-Metcalfe ym. 2008, 587.) Malmelin (2012b) kehottaa kiinnittämään huomiota myös fyysiseen työskentely ympäristöön, esimerkiksi hämärä kopperi uuvuttaa ja syö energiatasoa. Malmelin tuo esille myös yhteiset pelisäännöt ja niiden luomisen. Yhtenä esimerkkinä hän oli tuonut tekstissään esille perjantait. Perjantaisin ei saisi olla kokouksia, samoin myös sähköpostien lähettämistä tulisi välttää perjantaina. Näin kaikki ehtisivät hoitaa jääneet asiat pois päiväjärjestyksestä ja voisivat viettää rentouttavan viikonlopun ja olisivat sen jälkeen valmiita tehokkaaseen viikkoon.

Yrityksessä tapahtuviin muutoksiin liittyy välillä myös organisaatiomuutoksia. Organisaatiomuutoksien keskeisimpiä tavoitteita on yrityksen kilpailukykyyn parantaminen. Organisaatiomuutoksia toteutettaessa on oleellista varmistaa, että työntekijät ovat muutoksen jälkeen edelleen motivoituneita ja voivat hyvin. Pahkan ym. (2011) ovat tutkineet työntekijöiden hyvinvointia ja sen tukemista organisaatiomuutoksen aikana. Tutkimuksissa on tullut esille, että organisaatiomuutoksilla on vaikutuksia työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin ja että nämä vaikutukset ovat usein negatiivisia. Suuret organisaatiomuutokset johtavat usein työn-

tekijöiden irtisanomisiin tai lomauttamisiin. Tällöin on huomioitava, että muutok-
sista johtuvat terveysvaikutukset koskevat myös työntekijöitä, jotka jatkavat orga-
nisaatiossa. (Pahkin ym. 2011, 5.)

Organisaatiomuutoksen yksi keskeinen päämäärä tulisikin olla työhön jäävien
työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen, hyvinvoivat työntekijät ovat työn
tavoitteiden saavuttamisen kannalta usein olennaisin voimavara. On tutkittu, että
työtyytyväisyys ja työtehtäviin sitoutuminen usein laskevat organisaatiomuutos-
prosessin aikana, ja että etenkin irtisanomisia sisältävillä muutoksilla voi olla ne-
gatiivisia terveysvaikutuksia. Nämä terveysvaikutukset näkyvät muun muassa
fyysisen terveyden huonontumisena, heikentyneenä mielenterveytenä ja lisäänty-
neinä sairauspoissaoloina. (Pahkin ym. 2011, 8.)

Pahkin, Mattila-Holappa, Nielsen, Wiezer, Widerszal-Bazyl, Jong ja Mockało
(2011, 8-9) tuovat tutkimuksensa tuloksissa esille, että organisaatiomuutoksilla on
lähes aina kielteisiä vaikutuksia työtyytyväisyyteen, työlle omistautumiseen, emo-
tionaaliseen uupumukseen ja kyynisyyden tunteisiin, stressiin, työkykyyn, koke-
mukseen työn epävarmuudesta sekä sairauspoissaoloihin. Tutkimuksen tulokset
toivat kuitenkin esille myös, että hyvä valmistautuminen muutokseen voi selvästi
vähentää muutosten kielteisiä vaikutuksia. Henkilökohtaisia ja organisaatioon
liittyviä voimavaroja tulisi korostaa muutosten yhteydessä. Näitä voimavaroja
ovat työtovereilta saatu tuki, mahdollisuus itsenäisyyteen työtehtävien suorittami-
sessa, kokemus siitä, että oma panostus työhön ja siitä saatu palkkio ovat tasapai-
nossa, vahva luottamus omaan osaamiseen.

On aina yksilöllistä, kuinka työntekijät suhtautuvat muutokseen ja miten voimak-
kaasti muutos vaikuttaa heidän hyvinvointiinsa. Pahkinin ym. (2011, 9-10, 26)
tutkimuksessa tuli selvästi esille kolme mielekkään organisaatiomuutosprosessin
keskeisintä tekijää: kaksisuuntainen viestintä, mahdollisuus osallistumiseen ja
tuen saatavuus muutosten aikana. McAteer (2014) korostaa, että muutokset työ- ja
henkilökohtaisessa elämässä ovat jatkuvia ja välttämättömiä. Niihin kannattaa
lähteä mukaan vapaaehtoisesti, jotta ei äkkiä huomaa jääneensä jälkeen kehityk-
sestä. Ihmisten ei tulisi vastustaa muutosta ja pysyä paikallaan, vaan taistella it-

sensä epämiellyttää tilanteen läpi. Lopputulos voi olla tulevaisuuden kannalta merkittävä.

2.5.3 Vuorovaikutus muutoksessa

Virtanen ja Kauppinen (2008) korostavat artikkelissaan johdon ja esimiehen sitoutumista muutokseen ja muutostarpeen onnistunutta viestimistä koko henkilöstölle sekä myös sidosryhmä- ja yhteistyökumppaneille. Tässä onnistuminen vaatii ylimmältä johdolta monipuolista vuorovaikutteisuutta ja tiivistä työyhteisöviestintää sekä vaikuttamismahdollisuuksien luomista ja yhdessä oppimisen ilmapiirin vaalimista.

Pentti Sydänmaanlakan (2004, 125) mielestä johtajuuden tehokas vuorovaikutus koostuu tavoitteiden asentamisesta, palautteen antamisesta, ohjauksesta ja valmentamisesta, kehittämisestä, tehokkaasta kommunikaatiosta, roolimallina olemisesta, motivoinnista ja innostamisesta, innovaatiisuudesta ja luovuudesta sekä yksilön huomioimisesta. Näistä neljä ensimmäistä kohtaa ovat suorituksen johtamista, joka vaatii johtajalta rationaalista älykkyyttä, tehokas kommunikointi vaatii tunneälykkyyttä. Roolimallina oleminen, motivointi ja innostaminen, innovaatiisuus ja luovuus sekä yksilön huomioiminen ovat osa älykästä johtamiskäyttäytymistä, joka vaatii johtajalta henkistä älykkyyttä.

Arto Hiltunen (2011, 125-126) kertoo kirjassa *Johtamisen taito* johtamisen olevan ihmisten ohjaamista johtajan tahdon mukaiseen suuntaan. Vuorovaikutuksen avulla johtaja viestii alaiselle, toimiiko hän tuon tahdon mukaisesti. Kertaluontoinen tahdonilmaisu ei kuitenkaan riitä vaan johtajan tulee valvoa, että tahto toteutuu jatkuvasti. Hiltusen mielestä tärkein työkalu oikeaan toimintaan ohjaamisessa on palautteen antaminen. Positiivisen palautteen avulla vahvistetaan tavoitteen mukaista toimintaa. Negatiivisen palautteen avulla pyritään saamaan vääränlainen toiminta loppumaan ja ohjata työntekijä johtajan tahdon mukaiseen toimintaan. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen onkin yksi johtamisen keskeisimpiä sisältöjä. Positiivista palautetta tulisi antaa aina, kun siihen on syytä. Positiivisen palautteen antamisessa tulee kuitenkin huomioida, että sen antaa aiheesta. Heikos-

ta työstä annettu positiivinen palaute antaa signaalin, että alisuorittaminen on hyväksyttävää. (Hiltunen 2011, 126-127.) Sydänmaanlakka (2004, 130) kertoo kirjassaan älykäs johtajuus palautteen olevan kaiken oppimisen, kasvun ja kehityksen edellytys. Johtaja toimii jatkuvana esimerkkinä alaisille, johtajan tulee noudattaa yrityksen periaatteita, pelisääntöjä ja ohjeita säilyttääkseen oman ja yrityksen uskottavuuden (Hiltunen 2011, 142).

Onnistuakseen muutoksen johtamisessa täytyy johtajan saada joukot taakseen. Myös Takalan (2007) miettiessä keinoja tämän onnistumiseen esiin nousee, että johtajan on itse toimittava mallina ja esikuvana kollegoilleen ja alaisilleen. Johtajan täytyy tunnustaa muutoksen tarpeellisuus ja pitää tavoitteet selkeänä. Purmonen ja Makkonen (2011, 26) tuovat esille muutokseen liittyvän taustatiedon välittämisen esimiehille. Heidän mielestään kaikki tieto ei välity esimiehille asti ja nämä joutuvat viemään muutosta eteenpäin vajavaisten tietojen varassa. Tämä vaikuttaa usein esimiehen kykyyn motivoida työntekijöitä. Johtajien on kirkastettava esimiehille käsitystä ja tietoa muutoksen tarpeesta. Kaikki muutokseen liittyvä taustatieto ei päädy esimiehille, mutta heidän tulisi tietää hyvin ainakin muutoksen suuret linjat ja päämäärä.

Luomala (2008, 19) kertoo hyvän muutosjohtajan kiinnostavan huomiota myös kiireen taltuttamiseen ja pyrkivän välttämään muutoksen aiheuttamaa riittämättömyyden tunnetta. Muutosjohtamisessa on kiinnitettävä huomiota oikeudenmukaisuuden tunteen rakentamiseen ja palautteen antamiseen. Etenkin suurissa muutoksissa tärkeintä muutoksen onnistumisen kannalta on muutosviestintä ja vuorovaikutuksellinen kommunikaatio. Hyvä muutosjohtaja korostaa erilaisuutta rikkauteena ja pyrkii tätä kautta saamaan muutos näkymään uutena mahdollisuutena uhan sijasta.

Muutoksen yhteydessä käytettävä viestintä voidaan jakaa käytännöllisesti kahteen osaan, sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäisen viestinnän avulla pyritään täyttämään ne tiedon jakamisen ja merkitysten välittämisen tavoitteet, joita organisaatioon kuuluvilla yksiköillä ja ihmisillä on. Etenkin suurissa ja asiakkaille näkyvissä muutoksissa ulkoista viestintää ei tule unohtaa. Ulkoinen viestintä suunnataan organisaation ulkopuolelle esimerkiksi medialle, organisaation sidosryhmille tai

kansainväliselle yhteisölle. Sekä ulkoisella että sisäisellä viestinnällä on samat perusedellytykset esimerkiksi oikea-aikaisuuden, sisällöllisen relevanttiuden ja erilaisille yleisöille kohdentamisen suhteen, mutta keinot ovat erilaisia. (Puro 2009, 63.) Muutoksen onnistumisen kannalta viestinnällä on tärkeä rooli. Sen tarkoitus ei ole vain tarjota tietoa vaan myös luoda mahdollisuus aitoon vuoropuheeseen, viestinnän tulee siis olla kaksisuuntaista. (Pahkin ym. 2011, 14.)

Muutostiedottamisessa tulee ottaa huomioon ihmisten aikaisempi osaaminen sekä tiedot ja taidot. Olennaista on myös muutosviestinnän oikea-aikaisuus. Liian yleisluontoinen tai liian varhainen viesti ei välttämättä saavuta kohderyhmän mielenkiintoa. Muutoksessa tiedottamisen täytyy olla jatkuvaa ja edetä samaan tahtiin muutoksen etenemisen kanssa (Luomala 2008, 10.)

Muutokset ovat usein työntekijöille isoja asioita, joten sisäisen viestinnän suunnitteluun kannattaa varata sekä aikaa että asiantuntemusta ja toteutukseen riittävästi henkilökuntaa. Hyvin suunniteltu ja toteutettu sisäinen ja ulkoinen viestintä vähentää huhujen ja väärin tietojen leviämistä, rauhoittaa tilannetta ja ohjaa työntekijät nopeammin varsinaisen työn tekemiseen. (Nurmi 2012, 122, 124.) Daftin ja Lengelin (1984) tekemä viestinnän kanavien jaottelu rikkaisiin ja köyhiin viestintäkanaviin on edelleen toimiva näkökulma. Jaottelu jakaa organisaation sisäiset viestintäkanavat seuraavasti:

Rikkaimmat kanavat: tapaamiset kasvokkain, keskustelutilanteet

Rikkaat kanavat: puhelin, videoneuvottelut, vuorovaikutteiset www-sivustot

Köyhät kanavat: sähköposti, yksisuuntaiset www-sivustot

Köyhimmät kanavat: tiedotteet, yksittäiset tietojärjestelmädokumentit

(Daft & Lengel 1984, Puro 2009, 63-64 mukaan)

Viestintäkanavia valittaessa on otettava huomioon viestinnän resurssit, viestinnän merkitys sekä organisaation tottumukset ja käytännöt. Vaikka olisi ihanteellisinta toteuttaa kaikki viestintäkanavat, kaikissa organisaatioissa se ei kuitenkaan ole

mahdollista tai edes tarkoituksen mukaista. Eritasoiset ja -laatuiset viestit on hyvä jakaa eri viestintäkanaville. Mikäli kaikki tieto tulisi samaa kanavaa pitkin, olisi edessä informaatiotulva ja tärkeä tieto hukkuisi merkityksettömän tiedon sekaan. (Puro 2009, 64-66.)

Henkilökohtaiset tapaamiset projektin aikana ovat kuitenkin tärkeitä. Kahdenkeskisissä keskusteluissa työntekijät saavat esittää mieltään askarruttavia kysymyksiä suoraan. Kasvokkain käydyt keskustelut myös vahvistavat turvallisuuden tunnetta ja saavat ihmiset tuntemaan itsensä arvostetuiksi. Infotilaisuuksissa henkilöstölle kerrotaan projektista ja sen tavoitteista. On myös tärkeä kertoa henkilöstölle, mitä projekti ei ole ja tällä tavalla oikaista väärinkäsityksiä ja vääriä odotuksia. Projektin avainasioista on hyvä tehdä lyhyt yhteenveto organisaation johdolle, projektiryhmän jäsenille ja muille avainhenkilöille myös käytäväkeskusteluja varten. Näin toimittaessa kerrottava viesti on samanlainen kaikille. (Nurmi 2012, 124; Pahkin ym. 2011, 18.)

3 OSALLISTUVA HENKILÖKUNTA

Muutoksissa olevien yritysten selviämistä on, että koko henkilöstö omaksuu uudistuneen näkemyksen siitä, mihin pyritään ja että työntekijät otetaan huomioon muutosprosessin joka vaiheessa. Työntekijät tulisi nähdä ongelman ratkaisuna, ei syynä. Yrityksen on opittava ylläpitämään ja kehittämään hyvää työelämän laatua myös taantumassa ja muutoksen aikana. Muutoksissa ihmisillä on paljon kysyttävää ja suuri tiedontarve. He käyvät sisäistä keskustelua ja kamppailua siitä, onko uusi todellisuus tai toimintatapa sittenkään parempi kuin entinen. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 9, 15.)

Tässä kappaleessa keskitytään henkilökunnan huomioonottamiseen muutoksen aikana ja siitä saataviin hyötyihin. Kappaleen alalukuina ovat osallistaminen, voimaannuttaminen sekä osaamisen kehittäminen. Jo alustavassa suunnitteluvaiheessa tulee miettiä missä määrin henkilöstö osallistuu muutoksen peruslinjauksiin. Henkilökuntaa on hyvä osallistaa muutokseen jo varhaisesta vaiheesta, mutta se ei kuitenkaan saa merkitä päätösten viivästymistä. On myös hyvä miettiä kuinka paljon luotetaan yksiköiden omaan innovatiivisuuteen, esimerkiksi säästökohteiden valinnassa. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 92-93.)

Muutosvaihe pakottaa yrityksen kiteyttämään tavoitteitaan ja arvojaan. Yritys joutuu myös entistä vahvemmin määrittelemään ja nostamaan näkyviin ihmiskäsitöksensä sekä toimintakulttuurinsa. Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää saada henkilöstö mukaan suunnitteluun ja päätöksen tekoon. On kuitenkin huomattava, että muutos tarkoittaa työmäärän lisääntymistä ja tehtävien vaikeutumista, mutta resursseja ei yleensä tule mistään lisää. Muutoksessa usein myös luovutaan jostain. On päätettävä mitä uhrataan, mihin voimavaroja suunnataan ja ennen kaikkea, miten nämä muutokset toteutetaan. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 99)

3.1 Osallistava kehittäminen

Työterveyslaitoksen julkaisun *Osallistava kehittäminen* (2014) mukaan osallistava kehittäminen käsitetään perinteisesti tapana kysyä työntekijöiden mielipiteitä muutossuunnitelmista. Jotta osallistavasta kehittämisestä saataisiin kaikki hyöty,

tulisi heidät ottaa mukaan jo muutostarpeiden arviointiin. Uusien toimintatapojen kokeilu käytännössä tuottaa strategisesti merkittävää tietoa. Johdon strategisia linjauksia ei tulisi tehdä kuuntelematta konkreettisen tuotanto- ja palvelutoiminnan parissa sekä erityisesti asiakasrajapinnoilla toimivien henkilöiden näkemyksiä muutostarpeista. Toiminnan muutospainetta tulisi käsitellä organisaatiossa hyvin konkreettisesti työyhteisöjen käytännön työn tasolla. Mikäli johdon muutoslinjaukset tehdään vain strategisella tasolla, voi seurauksena olla työilmapiirin heikkeneminen sekä yksilöiden turhautuminen ja uupuminen.

Tehdyt linjaukset eivät suoraan muutu toiminnaksi, vaan se tapahtuu oppimisen ja muutoksen kautta työyhteisön tasolla. Muutoksissa jokaisen työntekijän on itse käytävä läpi miten tehdyt muutokset vaikuttavat omaan toimintaan ja miten työkäytäntöjä tulisi konkreettisesti muuttaa. Usein samalla työntekijä kiinnittää huomiota myös ratkaisuiden mielekkyyteen ja toimivuuteen. Kehittäminen on osa lähes kaikkien työtä ja työntekijät jokaisella tasolla tulisi ottaa mukaan suunnitteluun ja toteutukseen. Yrityksen ja toiminnan kehittämisen kannalta on erittäin hyödyllistä kuunnella erilaisia näkökulmia muutoksen eri kehitysvaiheissa aina tarvekartoituksesta onnistumisen arviointiin ja kehittämisen suunnan valintaan. (Osallistava kehittäminen 2014.)

Konsulttipalvelu Efecteam tuo esille artikkelissaan Osallistuva henkilöstö ja tiimi sitoutuvat (2014), että nykyajan laadun, tuottavuuden ja menestyvän liiketoiminnan opeissa korostetaan koko henkilöstön osallistumista ja osallistamista. Osallistumisen kautta henkilöstön kokemus- ja osaamispääoma saadaan hyödynnettyä organisaation menestymisen eteen. Efecteam tuo myös esille, että osallistuminen tuottaa parempaa innovatiivisuutta, parempia ratkaisuja sekä joustavampaa ja nopeampaa päätöksentekoa. Osallistava toimintatapa on parhaimmillaan tiimityöskentelyssä, jolloin tiimi ottaa vastuun omista tehtävistään. Tällöin tiimi rohkaisee jäseniään luovuuteen ja riskinottoon sekä on halukas ja kykenevä itse korjaamaan omia toimintatapojaan ja prosessejaan.

Osallistavan johtamisen tavoitteena on kannustaa henkilökuntaa hyvien suoritusten tekemiseen. Se on lähinnä valmentamista ja ohjaamista, ei käskyttämistä. Osallistavan johtamisen välineinä toimivat esimerkiksi riittävän usein toistuvat

kehityskeskustelut, tiimipalaverit, arviointityöpajat ja kehittämisseminaarit. Kaikki keinot, jotka kehittävät yhteistä ymmärrystä toiminnan luonteesta ja päämääristä sekä lisäävät vastuunottoa ovat hyviä. Henkilökunnan mahdollisuus osallistua muutoksiin ja kehittämiseen lisää henkilöstön sitoutumista ja motivoitumista, samalla myös henkilöstön hyvinvointi ja tyytyväisyys kasvavat. (Osallistuva henkilöstö ja tiimi sitoutuvat 2014)

Ville Saarikoski (2010) tuo esille ryhmän osallistamisen muistilistassa esille viisi tärkeintä kohtaa. Nämä kohdat ovat tiivistetysti ryhmän voima, ihmisten osallistaminen, ryhmän osallistaminen, sopiva osallistaminen sekä osallistamisen keinot. Hänen mielestään henkilökunnan sitoutuminen käsiteltävään asiaan syntyy suoraan osallistumisen ja osallistamisen kautta. Tämän vuoksi ryhmän osallistaminen on johtajan tai kehittäjän kannalta erittäin tärkeää. Osallistamisen ja ryhmävoiman kautta voidaan myös saada aikaan innovatiivisempia ratkaisuja. Aito tuki muutokseen ja kehittämiseen syntyy osallistamisen myötä.

Parhaiten ihmisten osallistaminen kehittämiseen ryhmänä onnistuu, kun heiltä pyydetään aidosti apua ja tukea. Osallistumiseen on myös luotava mahdollisuudet, kuten aika, tila, aihe ja suunnitelma johon ryhmää tarvitaan. Tässä tulee huomioida myös se, että aikaa ei oteta pois välttämättömien perustöiden tekemisestä. Saarikoski (2010) korostaa, että mitä aiemmassa vaiheessa osallistetaan, sitä varmemmin henkilökunta saadaan osallistumaan. Vetäjän tulee huomioida ryhmässä syntyneet ensimmäiset ideat ja tuotokset erityisesti, koska osallistumista arvioidaan usein juuri näiden ensimmäisten tulosten perusteella. Osallistavassa johtamisessa ryhmää tulee kiittää ja osoittaa arvostusta osallistumista ja heidän ajatuksiinsa kohtaa jatkuvasti. Vetäjän tulee myös koota avainasiat yhteen, jotta osallistuvat näkevät hänen ymmärtävän heidän ideoidensa tarkoitukset. (Saarikoski 2010.)

Saarikoski (2010) tuo kolmantena muistilistassaan esille osallistamisen ryhmätilanteissa. Hänen mielestään on tärkeää huomioida, että ryhmät ovat tarpeeksi pieniä, osallistaminen aloitetaan heti, vetäjä summaa ja vetää asioita yhteen paljon ja fyysinen tila on sellainen, jossa kaikki näkevät toisensa. Vetäjän täytyy lisäksi tuoda esille, eleillä ja sanoilla, että hän on aidosti kiinnostunut ja kuuntelee, hänen tulee myös käyttäytyä luottamuksen arvoisesti. Saarinen kehottaa myös kutsu-

maan ryhmän jäseniä aina osallistujiksi ja täten lisätä osallistumiskulttuurin luomista.

Osallistamisessa tulee ottaa huomioon myös, että osallistaa sopivasti, ei liikaa eikä liian vähän. Tämä vaatii etukäteissuunnittelua. Ennen osallistamista vetäjän tulee selvittää mihin kaikkeen halutaan osallistaa ja kuinka se tehdään mahdollisimman tehokkaasti. Viimeisenä kohtana Ville Saarikoski (2010) kehottaa ryhmän osallistamisen muistilistassa ryhmänvetäjää miettimään osallistamista, kommunikoinnin perusasioita, aktiivista kuuntelua, tiimityöskentelyä, ryhmän johtamista ja luottamuksen rakentamista. Hän kehottaa myös miettimään oman ryhmänsä osallistamisen esteitä ja mistä ne johtuvat. Lisäksi hän tuo ilmi, että myös sähköisten työvälineiden kautta voi osallistaa ja kannustaa osallistumaan. Saarikoski (2010) on sitä mieltä, että jos joku miettii, voiko jollain tietyllä tavalla osallistaa ihmisiä vai ei, niin todennäköisesti se on toimiva keino. (Saarikoski 2010.)

Mielestäni henkilökunnan osallistamisen ja osallistavan johtamistyylin pitäisi olla jokaisen muutoksen lähtökohtana. Johdon täytyy kuitenkin huomioida myös osallistamiseen käytössä oleva aika ja henkilökunnan halukkuus osallistua esimerkiksi muutoksen suunnitteluun. Osa henkilöistä haluaa tehdä annetut työtehtävät mahdollisimman hyvin ja jättää niiden kehittämisen muille. Tällaisen henkilön osallistaminen väkisin ei voi olla kenellekään hyödyksi.

3.2 Voimaannuttaminen

Englannin kielen sanalle empowerment ei ole olemassa yhtä ainoaa käännöstä, vaan siitä voidaan käyttää nimityksiä kuten voimistaminen, valtaistaminen tai täysivaltaistaminen (Räsänen 2005). Pieni sivistysanakirja (Korpela 2013) tuo esille, että empowerment on alun perin tarkoittanut valtuuttamista. Tällä hetkellä se on muodostunut hieman epämääräiseksi muotisanaksi, jonka merkitys on, että ihmisille annetaan enemmän valtaa vaikuttaa omaan työhönsä tai muihin asioihin elämässä. Tässä työssä siitä käytetään nimitystä voimaantuminen. Ihminen tarvitsee sopivat puitteet elämästä suoriutumiseen ja valintojen tekemiseen, mutta he tarvitsevat myös tunteen, että kykenevät vaikuttamaan omaan elämäänsä (Räsänen 2005).

Voimaannuttaminen tarkoittaa yksilön varustamista hänelle hyödyllisillä asioilla ja tiedoilla, jotka voivat auttaa häntä hallitsemaan asioitaan. Voimaantunut ihminen osaa hallita elämäänsä ja ymmärtää vastuunsa. Voimaannuttaminen korostaa ihmisten tehoa ja osallistumista lisäämällä tietoisuutta, kuinka ympäristöä muuttamalla, voidaan poistaa oman elämän sosiaalisia rajoituksia. Kun työntekijät ovat voimaantuneita, he pystyvät ottamaan oman kohtalon käsiinsä. Tämä prosessi parantaa heidän tuottavuuttaan ja elämän laatuaan, niin työntekijöinä kuin myös ihmisinä. (Murtala 2013, 37.)

Juhani Räsänen (2005) mielestä epäoikeudenmukainen yhteiskunta ja sen aiheuttamat seurausvaikutukset toimivat voimaannuttamisajattelun lähtökohdaksi. Voimaannuttaminen tuli käsitteenä suosituksi 1980-luvun puolivälissä hyvinvointia edistävien hankkeiden kautta. Tällä hetkellä se on koko ajan nousemassa keskeiseksi ja tavoiteltavaksi asiaksi kansainvälisissä ja kansallisissa hankkeissa. Yksi syy voimaantumisen ideologian nousuun on ollut työssä uupumisen ja jaksamisen ongelmat. Voimaantuneen ihmisen tarpeentyydytys- ja reagoitavat ovat erilaisia kuin voimaa vailla olevan ihmisen.

Voimaantumista voidaan miettiä esimerkiksi yksilön, organisaation tai yhteiskunnan tasolla. Yksilön tasolla Räsänen (2005) mielestä kysymys on tavasta selviytyä kateudesta. Hän tuo esille työtoverin kadehdittavina ominaisuuksia muun muassa älykkyyden, kokemuksen, taitavuuden ja esimiesten kiitokset. Yhteiskunnallisesti ajateltuna voimaantumisessa on kysymys ihmisen kunnioittamisesta, ihmisarvosta ja oikeudenmukaisuudesta, joka minimoi kateuden. Voimaantuminen ei perustu yksittäiseen teoriaan, vaan se on joustava teoriarakennelma, joka koostuu useista empowerment- ja motivaatioteorioista sekä johtamisen, oppimisen, sitoutumisen, arvo-, stressi-, hyvinvointi-, organisaatio- ja kulttuurin muodostumisen teorioista

Voimaantumisessa on Räsänen (2005) mielestä kysymys päämäärien asettamisen perustasta, päämääriin suuntautumisen prosesseista sekä toiminnan seurauksena saavutettavasta tilasta. Päämäärien asettamisen perustana hän tuo esille muun muassa arvot, odotukset, vapauden, itsemääräämisen, itsesäätelyn, tarpeet ja hyväksynnän. Päämääriin suuntautumisen prosesseista hän mainitsee muun muassa il-

mapiirin, turvallisuuden, luottamuksen, kunnioittamisen, arvostuksen, tuen, toimintavapauden, avoimuuden, vuorovaikutuksen, sosiaalisuuden, osallistumisen, oman tehokkuuden, tunteet ja hallinnantunteen. Voimaannuttamisesta saavutettuja tiloja on muun muassa hyvinvointi, toiveikkuus, tyytyväisyys, myönteisyys, ilo, luovuus, optimaalinen kokemus, itsetietoisuus, itsetunto, itseluottamus, minäkäsitys, kompetenssi, sitoutuminen ja vastuu. Voimaantumisen on siis ihmisestä itseltään lähtevä prosessi, jota jäsentää halutut päämäärät, usko omaan kykyihin, kontekstiuskomukset ja emootiot sekä näiden sisäiset suhteet.

Eronen (2011, 82) esittää väitöskirjassaan voimaannuttamisen perusajatuksen olevan johtamisen kautta tapahtuvaa henkilöstötoimintojen toteuttamista. Näiden toimintojen kautta työntekijöiden luottamus organisaatiota kohtaan lisääntyy ja he tuntevat osallistuvansa organisaation toimintaan. Hyvin toteutetut henkilöstötoiminnot lisäävät henkilökunnan sitoutumista työhön ja yhteisiin päämääriin sekä lisäävät omien kykyjen käyttöä ja kasvua.

Voimaannuttava esimies lisää työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Voimaannuttamisen keinoina voidaan käyttää keinoja, jotka tukevat voimaantumista, kuten toimintavapaus, rohkaiseminen, avoimuus, tasa-arvoisuus, luottamus ja turvallisuus. Esimerkiksi luottamusta organisaatiossa voidaan lisätä avoimella kommunikatiolla, tiedon, tunteiden, havaintojen jakamisella. Voimaannuttamisen keinoina esiin nousee myös työntekijöiden ottaminen mukaan päätöksentekoprosessiin, suunnitteluun, kehittämiseen, koulutukseen ja arviointiin, voimaantumista voidaan tukea myös yhteisiä tavoitteita ja ratkaisemalla konflikteja yhdessä. On tärkeää, että työntekijät tietävät organisaation tilanteen ja että he pystyvät itse vaikuttamaan itseään koskeviin päätöksiin. Osallistavassa päätöksenteossa esimies kannustaa alaisia tuomaan esille ideoitaan ja ajatuksiaan ja jokainen saa esittää mielipiteensä. Voimaannuttamisen edellytyksenä on, että työyhteisön ilmapiiri ja vuorovaikutus on avointa ja tiedotus kattavaa ja mielipiteiden ilmaisu on sallittua. (Eronen 2011, 72, 83-84.)

Voimaannuttava johtaminen on uudenlainen näkemys johtamisesta ja motivaatiosta. Siinä esimies on lähinnä valmentaja, jonka tarkoituksena on kehittää yksilöiden taitoja, osaamista ja kykyjä sekä ryhmien toimivuutta. Sen tarkoituksena on etsiä

keinoja, joilla esimies voi auttaa niissä vaiheissa, joita yksilön ja organisaation täytyy tehdä hyvinvointinsa parantamiseksi. Eronen (2011, 69) kertoo voimaannuttavan johtamistavan lisäävän palvelujen tuloksellisuutta, tehokkuutta, laatua, asiakaslähtöisyyttä sekä työyhteisön hyvinvointia.

Quinn & Spreitzer (1997, 37 - 50) esittävät artikkelissaan neljä pääkohtaa, joita voidaan hyödyntää työntekijöiden voimaannuttamisessa:

- 1) Esimies ei anna tarkkoja keinoja tai tapoja työn tekemiseen, vaan työntekijät voivat itse määrittää sopivimmat keinot. Tällöin esimerkiksi annetaan henkilöstölle tulostavoitteet ja he voivat itse päättää, kuinka ne pyritään saavuttamaan
- 2) Työntekijöille annetaan vahva kontrolli omaa työtään kohtaan ja he voivat vapaasti valita miten tekevät työnsä. Esimies ei kontrolloi alaisten tekemisiä, vaan hän luo mahdollisuuksia työntekijöiden tehdä työnsä luottamuksen alaisena.
- 3) Voimaantuneet työntekijät välittävät siitä, kuinka he työstään suoriutuvat ja he kokevat työnsä tärkeäksi. Esimerkiksi antamalla työntekijälle valtaa ja vastuuta sekä mahdollisuuden vaikuttaa tavoitteisiin, voidaan edesauttaa työntekijän sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen.
- 4) Työntekijöiden tulee kokea, että heillä on vaikutusmahdollisuuksia omassa työyhteisössään ja että heitä arvostetaan sekä kuunnellaan.

Xanthopoulou ym. (2009) ovat tutkineet työn- ja henkilökotaisten voimavarojen vaikutusta työn imun tuntemiseen. He totesivat, että työntekijän persoonallisuustekijät voivat kasvattaa työn imua siinä, missä työn voimavaratkin. Lisääntyessään työn voimavarat voivat vahvistaa positiivisia persoonallisuustekijöitä ja sitä kautta auttaa työntekijöitä sopeutumaan työympäristöönsä paremmin. Tutkimuksessa tuli esille, että työntekijät saavat voimavaroista, kuten palautteesta, lisää luottamusta ja ylpeyttä työhönsä, joka lisää merkityksellisyyden tunnetta. Nämä positiiviset

persoonallisuustekijät auttavat lisäksi selviämään työn vaatimuksista ja siten myös ehkäisevät työuupumusta. (Xanthopoulou ym. 2009, 242.)

Xanthopoulou ym. (2009) painottavat tutkimuksensa lopputuloksissa työn voimavarojen ja henkilökohtaisten voimavarojen kiinteästä yhteydestä. Tukemalla sekä henkilökohtaisia että työhön liittyviä voimavaroja saadaan lisättyä työn imua. Myös Salanova ja Schaufeli (2008) tuovat tutkimuksissaan esille työvoimavarojen liittyvän kiinteästi työntekijän sisäiseen motivaatioon. Kun työntekijät tuntevat työn imun, heillä on taipumus tunnistaa, aktivoida ja hyödyntää mahdollisia resursseja helpommin (Xanthopoulou ym. 2009, 241, 421-422). Kun työn imu on korkea, työntekijä on energinen, pystyvä, luottaa itseensä ja toimii tavoitteellisesti, voidaan myös olettaa, että työn imu lisää ennakoivaa työtötta ja oma-aloitteellisuutta (Salanova & Schaufeli 2008, 117-118).

Toimiakseen ja menestyäkseen yritys tarvitsee energisia ja omistautuneita työntekijöitä. Yhä enenemässä määrin johtavat ovat huomanneet työntekijöiden merkityksen innovointiin, organisaation suorituskykyyn, kilpailukykyyn ja viime kädessä koko yrityksen menestykseen. Organisaation täytyy miettiä, kuinka se voi toimia houkutellessaan ja pitäväkseen luovat, omistautuneet ja kukoistavat työntekijät. Työntekijöiden sitouttaminen yrityksen toimintaan on avain asemassa. Bakker & Schaufeli (2008) toteavatkin artikkelissaan nykyaikaisen organisaation keskittävän henkilöstön johtamiseen. (Bakker & Schaufeli 2008, 147.)

Eronen (2011 71, 82) esittää väitöskirjassaan voimaantumisen olevan suoraan yhteydessä ihmisen hyvinvointiin. Voimaantuminen ei ole pysyvä olotila, vaan ihmisestä itsestä lähtevään voimaantumisen mahdollisuuksien luomiseen olisi organisaatiossa hyvä kiinnittää jatkuvaa huomiota. Tässä huomioitaviksi asioiksi nousevat toimintaympäristön sosiaaliset rakenteet ja olosuhteet, tasa-arvo, yhteisten päämäärien asettaminen, yhteistoiminta, ilmapiirin avoimuus sekä toisten arvostaminen. Voimaantumisen tuloksena tiimityö kehittyy ja tehostuu, palvelujen laatu paranee ja työyhteisö on hyvinvoiva.

On mielenkiintoista tutkia työn ja henkilökohtaisen elämän välisiä yhteyksiä. Työnantaja pystyy helpoillakin keinoilla voimaannuttamaan henkilökuntaansa ja

täten lisäämään organisaation toimivuutta ja henkilökohtaista hyvinvointia. Voimaantunut työntekijä on yritykselle tärkeä voimavara, etenkin silloin, kun tehtävää on paljon ja henkilökunnalta vaaditaan joustoa ja ymmärrystä. Uskon voimaantuneen työntekijän jaksavan paremmin esimerkiksi ylitöistä tulevan rasituksen ja muutoksista johtuvan epävarmuuden.

3.3 Osaamisen kehittäminen

Hautamäki (2008) kertoo Kehittyvä Suomi -työryhmän loppuraportissa yrityksen ja organisaatioiden haasteiden olevan suuria ja kehityksen olevan vaikeasti ennustettavaa ja yllätyksellistä. Esimerkkinä hän tuo esille nopeasti levinneen finanssikriisin, jonka päättymistä on vaikea ennakoida. Parhaiten näihin muutoksiin voidaan valmistautua panostamalla riittävästi koulutukseen sekä tutkimus- ja kehitystoimintaan. (Hautamäki 2008, 29.) Myös Murtala (2013) esittää koulutuksen olevan työkalu työntekijöiden voimaannuttamiseen.

Osaamisen kehittämisen tärkeys on huomattu myös valtion johtotasolla. 1.1.2014 Suomeen on tullut voimaan kaksi uutta lakia liittyen ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Ensimmäinen laki on laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä (1136/2013) ja toinen on laki koulutuksen korvaamisesta (1140/2013). Ensimmäisen lain tarkoituksena on lain (1136/2013) 1 pykälän mukaan edistää työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämistä. Tässä laissa ammatillisen osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan työntekijöille tarjottavaa suunnitelmallista koulutusta. Tämän koulutuksen tulee olla tarpeen työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi vastaamaan työn ja työtehtävien asettamia vaatimuksia ja ennakoitavissa olevia muuttuvia osaamistarpeita.

Toisen lain tarkoituksena on parantaa työnantajan mahdollisuuksia järjestää työntekijöilleen heidän ammatillista osaamistaan kehittävää koulutusta ja toimintaa ja tällä tavoin parantaa henkilöstön osaamisen tasoa vastaamaan työn muuttuvia vaatimuksia. Henkilöstön osaamisen kehittämiseen panostaville yritykselle on tämän lain myötä tullut oikeus lisävähennykseen verotuksessa tai sitä vastaavaan taloudelliseen kannusteeseen. (Laki koulutuksen korvaamisesta 1140/2013.)

Yrityksen on etenkin muutoksen edetessä arvioitava henkilöstön koulutustarve. Yleensä on tarvetta henkilöstön valmiustason nostamiseen, asiantuntijuuden syventämiseen ja esimiesten johtamistaitojen vahvistamiseen. Koulutuksen suhteen on kuitenkin hyvä huomoida, että otollisin aika sille olisi vasta muutoksen vaikeimman vaiheen alkaessa asettua. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 98.)

Terttu Grönfors (2010, 17, 20) kertoo kirjassaan *Työssä oppiminen, avain tuottavuuteen*, osaamisen lisääntyvän oppimisen kautta. Yrityksen toiminnan sopeuttaminen mahdollisimman hyvin ja kannattavasti jatkuvasti muuttuvaan tilanteeseen luo haasteita koko henkilöstölle. Uusien taitojen, asioiden ja tietojen opettelu tuo usein uutta sisältöä ja mielenkiintoa työhön ja elämään, uuden oppiminen myös kehittää ihmistä itseään ja innostaa kehittymään ja kehittämään. Tällöin ihmisen on myös helpompi reagoida työssä tapahtuviin muutoksiin. Oppimisen tavoite on tulla hyväksi osaajaksi ja osaajat ovat työpaikan suurin voimavara.

On olemassa monenlaisia oppijoita, mutta etenkin aikuisiällä, oppijalla on itsellä iso vastuu oppimisestaan. Oppijan tärkeimpiä työvälineitä ovat kysymykset, ajattelu, tiedon kerääminen ja analysointi, keskustelu, opitun soveltaminen sekä tulosten seuranta. Voidaankin sanoa vuorovaikutuksen olevan tärkein oppimisen väline yrityksissä. Työntekijöiden tulee oppia toimimaan ja kommunikoidaan keskenään työyhteisön erilaisissa tilanteissa, jotta vuorovaikutusta ja yhteistyötä syntyisi. Hyvän vuorovaikutuksen ja yhteistyön avulla yritykseen syntyy oma oppimisen kulttuuri. (Grönfors 2010, 20.)

Oppimisympäristönä työorganisaatio on hyvä, koska se tarjoaa ongelmia ja kehittämiskohteita loputtomasti. Oppimisessa ja opiskelussa ryhmään kuulumisen on tärkeää ja saa motivaation ja innostuksen pysymään yllä. Ryhmässä oppiminen on myös tehokkaampaa. Työntekijät motivoituvat opiskelusta myös silloin, kun saavat soveltaa opittua välittömästi käytäntöön ja se on hyödyllistä heille itselleen, heidän työnsä sekä menestymiselleen tai he kokevat asian jollain muulla tavalla mielekkääksi. (Grönfors 2010, 21-22, 24.)

Jotta työssä oppiminen onnistuu ja tuloksia saavutetaan, nousee keskeisimmiksi seikoiksi työntekijän innostus, kiinnostus ja uteliaisuus, asenne ja suhtautuminen, kommunikointi ja vuorovaikutus, tunteet, käyttäytyminen, motivaatio, tavoite ja aikataulu sekä organisaation tuki. Opiskeluun liittyvät esteet voidaan Grönforsin (2010) mukaan jakaa kolmeen kategoriaan: henkilökohtaiset esteet, tilannekohtaiset esteet sekä rakenteelliset esteet. Henkilökohtaisia esteitä voivat olla esimerkiksi asenne, ennakkoluulot, odotukset, huono itsetunto, opiskelukulttuurin puute sekä huonot aiemmat kokemukset. Tilannekohtaisiin esteisiin luetaan muun muassa ajan puute, välimatka ja opiskelun hinta. Rakennekohtaiset esteet liittyvät usein koulutustarjonnan soveltuvuuteen työympäristöön ja tarpeisiin. (Grönfors 2010, 26-31, 33-37.)

Omasta oppimisesta, edistyksestä ja kehittymisestä on otettava itse vastuu. Työntekijältä vaaditaan rohkeutta lähteä oppimaan uutta, mutta ryhmän tuki on suurena apuna. Henkilön asenteella on myös suuri merkitys, mitä parempi asenne ja mitä motivoituneempi oppimaan hän on, sitä helpompi hänen on muuttaa monesti jo aikansa eläneitä toimintatapoja. Oppiminen ja kehittyminen vaativat usein myös epävarmuuden sietokykyä, on osattava sitoutua kehittymään ja osallistumaan. Tärkeää on myös osata joustaa totutusta ja astua tuntemattomaan. Grönfors tuo kirjassaan esille, että jokaisella on usein paljon enemmän resursseja kuin mitä hän itse kuvittelee tai havaitsee. (Grönfors 2010, 34, 37.)

Osaamistaan aktiivisesti kehittävät ihmiset investoivat aikaa ja rahaa omaan kehitykseen, opiskelevat työn ohessa, kehittävät omaa työtään ja tuovat organisaatioon uutta osaamista. Silti oman osaamisen kehittäjiä ei huomioida tällä hetkellä riittävästi. Organisaation toiminnan kehittymisen kannalta henkilöstön osaamisen kehittäminen on tärkeää, joten siitä tulisi huomioida ja palkita. Työpaikalla ei usein ymmärretä oppimisen merkitystä. Koulutuksia suunniteltaessa työnantaja voi olla huolissaan kurssien ja opintokokonaisuuksien tasosta ja soveltuvuudesta sekä tietojen luottamuksen säilyvyydestä. (Grönfors 2010, 34-35, 38.)

On olemassa monenlaisia keinoja ja tyylejä oppia. On hyvä tutkia ja tiedostaa omat oppimistyyli- ja -tavat, mutta samalla ymmärtää ja huomioida toisten erilaiset tavat oppia ja kerätä tietoa. Tämä auttaa välttämään oppimiseen liittyviä kon-

flikteja. Työssä oppimisessa tarvitaan työn lisäksi ulkopuolista tietoa ja taitoa soveltaa opittua omaan työympäristöön. On tärkeää kehittää omaa oppimistaan, mutta vielä tärkeämpää on opitun asian soveltaminen käytäntöön. Oppimisesta seuraa osaamista, jota käytetään yrityksen toimintaan. Jos oppiminen on vain tiedon lisäämistä, ilman että sitä hyödynnetään missään, on se kannattamatonta kaikille. (Grönfors 2010, 39, 45-46.)

Oppiva organisaatio on yrityksen kannalta erittäin suotuisa etenkin muutoksen aikaan. Tilanteet muuttuvat lähes koko ajan ja oppiva organisaatio pystyy paremmin ja nopeammin sopeutumaan uутteen tilanteeseen sekä muuttamaan ja kehittämään toimintaansa tilanteen mukaan. Oppivan organisaation tärkeimpiä alueita ovat organisaatiokulttuuri, dialogi, johtaminen, jatkuvuus sekä työn ja elämän yhteensovittaminen. Nykyaikana yritykset ovat alkaneet enemmän kiinnittämään huomiota osaamiseen, sen johtamiseen, lisäämiseen, säilyttämiseen sekä siirtämiseen. Yrityksen tärkein voimavara onkin usein henkilökunta ja heidän taidot, kyvyt ja osaaminen. Näiden ylläpito, kehittäminen ja hyödyntäminen on tärkeää yrityksen toiminnan kannalta. Grönfors (2012) tuo esille henkilöstön pitkäjänteisen osaamisen lisäämisen tärkeänä elementtinä organisaation tuottavuuden, kehittymisen ja menestymisen kannalta. Etenkin nopeasti vaihtuvissa ympäristön olosuhteissa osaamisen lisäämisellä on tärkeä rooli. Grönfors painottaa myös, että osaamisen kehittäminen vaikuttaa suoraan organisaation tulokseen ja tuottavuuteen. (Grönfors 2010, 43, 45, 47-48.)

Organisaation osaamista voi lisätä myös rekrytoimalla, mutta tämä tapa ei sitouta tai motivoi työntekijöitä ja saattaa johtaa henkilökunnan suureen vaihtuvuuteen. Osaaminen tulee säilyttää yrityksessä, tämä onnistuu parhaiten tarjoamalla osaajille hyvät työskentelyolosuhteet, ajanmukaiset työvälineet, innostavia projekteja, vastuuta sekä mahdollisuuksia kehittää ja vaikuttaa. Työntekijä kokee usein arvostuksen ja huomioimisen tärkeämpänä kuin rahallisen korvauksen määrän. (Grönfors 2010, 48-49.)

Tuottavuus ja tehokkuus eivät ole sama asia. Grönfors tuo esille esimerkin, jossa ahkera työntekijä työskentelee tehokkaasti ja saa aikaan vain vähän tuottoa, kun taas laiskempi työntekijä järkeistää toimintaansa ja saa vähemmällä työllä aikaan

enemmän tuottoa. Tehokkuuteen vaikuttavat peruselementit yrityksessä ovat ihmiset, organisaation kulttuuri ja vaikuttavuus. Ihmisten tehokkuuteen vaikuttaa muun muassa kommunikaatiotaidot, keskinäinen luottamus, suhteiden ja verkostojen luomisen taito, asenne oppimiseen, palautteen hyödyntäminen sekä teknologian hyödyntäminen. Organisaation kulttuuriin vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi hyvä johtaminen ja sen kehittäminen, jatkuva oppiminen, tiedon jakaminen ja avoimuus, hajautettu ja jaettu päätöksen teko sekä onnistumisten huomiointi. Ihmisten ja kulttuurin vuorovaikutuksesta syntyy organisaation tapa vaikuttaa. Tämä tehokkuuteen ja samalla tuottavuuteen vaikuttava vaikutus koostuu muun muassa yhteisestä visiosta, tavoista ja menetelmistä kerätä ja hyödyntää tietoa, käytännöllisyyden ymmärtämisestä ja ympäristön kunnioituksesta. (Grönfors 2010, 120-122.)

Usein ollaan kiinnostuneita organisaation toiminnan tehostamisesta ja tällöin tavoitteena on parempi tulos ja tuottavuus. Tehokkuuteen ja tuottavuuteen vaikuttaa työprosessien järkevä järjestäminen ja joustavuus tarvittaessa muuttaa niitä tarpeiden mukaan sekä töiden sujuvuus ja ihmisen väliset suhteet. Tehokkuuden havaitseminen on hankalaa, mutta sen puute on helposti havaittavissa. Tehokkuutta on myös vaikea mitata, mutta usein sen mittarina pidetään menestystä, jota voidaan mitata esimerkiksi talouden, tunnettavuuden tai innovatiivisuuden kannalta. Koko henkilökunnan osaamisen lisääminen on yksi keino saada toimintaa tehokkaammaksi ja paremmaksi. Osaamisen kehittäminen auttaa heitä sovittamaan toimintansa muuttuviin olosuhteisiin sopiviksi. Tehokkuutta voi parantaa myös selkeyttämällä yrityksen tehtävää, määrittelemällä selkeä visio, tutkimalla ja kehittämällä organisaatiokulttuuria ja kiinnittämällä huomioita yrityksen toimintatapoihin. (Grönfors 2010, 122-128.)

Suurissa ja keskisuurissa yrityksissä henkilökunnan koulutus ja opiskelu koetaan kilpailuetuna ja siltä odotetaan vaikutusta kannattavuuteen ja tuottavuuteen. Pienissä yrityksissä koulutus nähdään usein vain kuluna ja sen hyötyjä ei osata helposti havaita. Koulutuksen suurimmat hyödyt tulevat usein esiin tehokkuuden lisääntymisenä, kannattavuuden kasvuna, sujuvampana tiimityöskentelynä, itseenäisempinä työntekijöinä, työmoraiin paranemisena ja työilmapiirin kohentumisena. (Grönfors 2010, 129-130.)

"Työ tekijäänsä opettaa" on vanha sanonta, joka pitää edelleen jokseenkin paikkansa ja organisaatioissa oppiminen on valmiiden työtapojen tai käytäntöjen omaksumista. Nykyajan kiivaat muutokset ovat muuttaneet oppimista siten, että omaksumisen ohella työntekijän tulee myös itse muuttaa käytäntöjä ja luoda parempia tapoja toimia. Työterveyslaitoksen (2014) julkaisun mukaan työ on kuitenkin edelleen tekijälleen tärkeä oppimisen lähde. Työ muuttuu jatkuvasti ja työntekijän on oleellista ymmärtää mistä muutoksessa on kysymys ja mitä uudesta tilanteesta tulisi oppia sekä miten kehittää ja luoda uusia käytäntöjä. Työntekijän oppiminen ja työn kehittäminen liittyvät kiinteästi yhteen. Ammatillinen oppiminen tarkoittaa entistä parempaa ja syvällisempää ymmärrystä työstä, sen kohteesta ja tavoiteltavasta tuloksesta. Kun ymmärrys lisääntyy, työntekijän on helpompi lähteä miettimään työtapojen tai välineiden kehittämistä ja ongelmien ratkaisua. (Oppiminen työn muutoksissa 2014.)

Oppiminen voidaan jakaa karkeasti kolmeen tasoon. Ensimmäinen taso on suorituksen hallinta, jossa yksilöt osaavat työtehtävänsä ja tehtävät on sovitettu hyvin yhteen. Toinen taso on jatkuvan parantamisen hallinta, perustuu systemaattiseen ongelmanratkaisuun käytössä olevien prosessien ja menetelmien kehittämisessä. Oppimisen kolmannessa tasossa on kyse työn uudistamisen hallinnasta. Siinä mietitään ja uudistetaan koko toimintakonseptia, eli tekemisen keskeisempiä periaatteita. Jatkuvien muutosten aikaan tämä työtoiminnan uudistamisen hallinta on entistä tärkeämpää. Nykyaikana on yleistä, että työorganisaatioiden on kyettävä yhtä aikaa toteuttamaan tehokkaasti nykyistä toimintaa, parantamaan sitä ja samalla myös kehittämään uutta toimintakonseptia. (Oppiminen työn muutoksissa 2014.)

Työn ja olemassa olevien toimintatapojen kyseenalaistaminen on työn uudistamisen tärkeä oppimisteko, joka samalla motivoi työtapojen syvällisempään pohdintakuuluun ja uudistamiseen. Tarkastelemalla ja mallintamalla käytössä olevaa toimintatapaa voidaan helpoiten havaita oppimis- ja kehittämisalueiden muutostarpeita. Usein esiin tulee ristiriitaisia vaatimuksia, joiden ratkaisemiseksi vaaditaan innovatiivisia ratkaisuja. Näiden ratkaisujen kokeileminen käytännössä on toimintakonseptin uudistamiseen tarvittava oppimistekojen sarja, joka on lähes välttämä-

töntä muutoksen hallinnassa. (Oppiminen työn muutoksissa 2014.)

Työterveyslaitoksen julkaisussa *Oppiminen työn muutoksessa* (2014) tuodaan esille, että jokaisella työorganisaatiolla on omat kehittämis- ja oppimishaasteensa. Yleisimpiä oppimishaasteita organisaatiossa ovat kuitenkin asiakastuntemus ja yhteistyö heidän kanssaan, jatkuva uusien tuotteiden ja palveluiden sekä tuotantotapojen kehittäminen sekä myös johdon ja työntekijöiden välinen viestintä ja vuorovaikutus.

Itse olen huomannut, että osaamisen kehittäminen ymmärretään usein vain koulutuksina, joihin koko henkilökunta osallistuu aiheesta riippumatta. Grönfors (2010) tuo kirjassaan *Työssä oppiminen*, avain tuottavuuteen, hyvin esille, kuinka oppimista ja osaamisen kehittämistä voi toteuttaa myös omassa organisaatiossa. On olemassa useita yritysmaailman konsulttiyrityksiä, jotka ovat rakentavat yrityksille yksilöllisiä osaamisen lisäämisen ohjelmia. Olen kuitenkin sitä mieltä, että osaamista voi kehittää myös halvemmalla. Esimerkiksi yritykseen otettava harjoittelija voi omalla osaamisellaan ja kyseenalaistamisella kehittää henkilöstön osaamista. Haluaisin korostaa Grönforssin (2010) sanomaa, että uusien taitojen, asioiden ja tietojen opettelu tuo usein uutta sisältöä ja mielenkiintoa työhön ja elämään, uuden oppiminen myös kehittää ihmistä itseään ja innostaa kehittymään ja kehittämään.

4 KEHITTÄMISHANKKEEN MENETELMÄT

Tässä luvussa käsitellään työn kokoamisprosessia aiheen valinnasta, saadun tutkimusaineiston analysointiin ja tulkintaan. Luvussa kerrotaan myös kehittämishankkeen tutkimuksellisen osuuden lähtökohtia, etenemistä ja sitä kuinka lopputuloksiin päädyttiin. Ensimmäisenä kappaleessa esitellään myös ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus. Tämä työ on kokonaisuudessaan koottu näitä tavoitteita noudattaen.

4.1 Kehittämistyön tavoite

Yamk-opinnäytetyön ohjeessa Virtainlahti, Jakosuo, Roslakka, Mäkelä, Kotonen ja Känkänen kirjoittavat (2014) ylemmän ammattikorkeakoulututkinon opinnäytetyön olevan tutkimuksellinen kehittämishanke tai produktio, joka toteutetaan toimeksiantajalle. Lopputyön tarkoituksena on kehittää ja osoittaa opiskelijan kykyä soveltaa tutkimustietoa ja käyttää valittuja menetelmiä työelämän ongelmien erittelyyn ja ratkaisemiseen. Lopputyön tarkoituksena on myös lisätä opiskelijan valmiutta itsenäiseen vaativaan asiantuntijatyöhön. He sanovat opinnäytetyön olevan suoritettaviin opintoihin, aihealueen aikaisempaan teoreettiseen ja työelämässä hankittuun tietoon perustuva tutkimuksellinen kehittämishanke, joka kohdistuu määriteltyyn ongelmaan tai haasteeseen työelämässä.

Opinnäytetyö työskentelyn tarkoituksena on kehittää opiskelijan ammatillisia tietoja ja taitoja, kehittävää ja tutkimuksellista työtettä sekä vuorovaikutus-, yhteistyö- ja verkostotaitoja. Opinnäytetyö pitää sisällään tutkimuksellisuuden ja kehittämistoiminnan. Työssä kehittämistoiminta sekä sen teoreettisten lähtökohtien analysointi ja kehittämishankkeen arviointi selkeän dokumentaation kautta on tärkeää, pelkkä kehittämishankkeen kuvaus ei ole riittävä. (Virtainlahti ym. 2014.)

Tämän työn tavoitteena oli kehittää ja havaita Tarusto Kustannus Oy:n syyskuussa 2014 tapahtuneen fuusion luomia synergioita sekä yrityksen muita muutos- ja kehittämistarpeita. Työn tarkoituksena oli myös lisätä johdon tietoa ja ymmärrystä muutosprosessista sekä selventää, mitä hyötyä osallistuvasta henkilökunnasta on muutosvaiheessa. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) kuvailevat laadullis-

sen tutkimuksen ongelmanasettelua joustavaksi. Aina ei ole tarpeellista edes määrittellä pikkutarkkoja tutkimusongelmia, vaan asettaa yleisluontoisempi tutkimustehtävä. Tämän työn tutkimusongelmat ovat olleet melko väljiä ja ne ovat muuttuneet ja tarkentuneet prosessin aikana, mutta ne ovat silti ohjanneet tutkimuksen suuntaa ja pitäneet tutkimuksen kasassa. Tutkimuskysymykset ovat kiteytys siitä mitä aiheesta halutaan tutkia ja tietää. Tämän työn tutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä ovat muutosprosessin vaiheet ja vastuut?
- Miten osallistaa henkilökuntaa muutosprosessin eri vaiheissa?
- Mitä muutosehdotuksia ja synergiaetuja voidaan löytää osallistamalla henkilökunta kehittämiseen Tarusto Kustannus Oy:ssä?

Tämän työn tarve ja toimeksianto kehittämistyölle tuli Tarusto Kustannus Oy:ltä. Sain työn toimeksiannon samaan aikaan, kun heidän fuusionsa julkaistiin. Omistajavaihdos ja toimipisteiden hallinnollinen yhdistyminen ei tuonut heti mukanaan suuria muutoksia, mutta tämän työn tarkoituksena oli etsiä muutostarpeita ja kehittämiskohteita sekä tutkia henkilökunnan halua osallistua kehittämistyöhön. Olin aiemmin perehtynyt muutoksen ja muutosjohtamisen teoriaan ja tämä on yksi syy, miksi työssä käsitellään muutosprosessia myös laajemmassa mittakaavassa. Uskon muutosteorian lisäävän yrityksen johdon ja henkilöstön tietoa muutosprosessin vaiheista ja täten ymmärtävän paremmin esimerkiksi ihmisten käyttäytymistä ja tuen tarvetta eri vaiheissa.

Aiheena muutos on laaja, mutta olen halunnut, että työn kautta lukija saa tietoa ja ymmärrystä myös muutoksen haasteista ja sen onnistumiseen liittyvistä seikoista. Henkilöstöllä on suuri rooli muutoksen toteutuksessa ja onnistumisessa, joten olen ottanut työhön mukaan myös henkilöstön osallistumista ja sen hyödyntämistä muutoksessa. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) tuovat tekstissään esille, että tutkijan tulisi aiheen valitsemisen ja teoriaan perehtymisen jälkeen miettiä tarkkaan, mitä itse asiassa aiheeseen liittyen haluaa tietää. Kun tutkimusongelmat on asetettu mahdollisimman tarkasti, ajatus suuntautuu paremmin siihen mitä on tarkoitus tutkia ja työskentely helpottuu.

Saaranen-Kaupinen ja Puusniekka (2006) korostavat tutkimusaineiston hankintaa suunniteltaessa, että on muistettava kiinnittää huomiota käytettävissä olevaan aikaan, taloudellisiin resursseihin, omien taitojen arviointiin sekä tutkimusaineiston laajuuteen. Tässä työssä nämä seikat ovat onnistuneesti huomioitu. Työn aikataulu oli melko onnistunut. Ensimmäiset kuusi kuukautta koostui teoriaan tutustumisesta ja viitekehyksen rakentamisesta. Tämän jälkeen pääpaino siirtyi tutkimusaineiston hankintaan ja analysointiin sekä tekstin tuottamiseen.

Kehittämistyön aineistoa kerättiin laadullisella teemahaastattelulla, jonka kohteena oli Tarusto Kustannus Oy:n henkilökunta. Haastattelun tarkoituksena oli osallistaa henkilökuntaa muutosten suunnitteluun ja hyödyntää heidän asiantuntijuuttaan omaa työtehtäväänsä kohtaan. Haastattelut on toteutettu yksilöllisinä teemahaastatteluina. Kun halutaan tietoa ihmisen elämästä ja työstä, on paras kysyä heiltä itseltään (Saaranen-Kaupinen & Puusniekka 2006). Saaranen-Kaupinen ja Puusniekka (2006) tuovat KvaliMot -verkkopalvelussa esille, että haastattelua ei tulisi käyttää tutkimuksen aineistonkeruumetodina kyseenalaistamatta sen soveltuvuutta tutkimusaiheeseen tai harkitsematta muita menetelmiä.

Kehittämishankkeen suunnitteluvaiheessa pohdin ja tarkastelin erilaisia tiedonhankintamenetelmiä. Aineistonkeruumetodia miettiessäni pohdin haastattelun ja muiden aineiston keruumenetelmien hyviä ja huonoja puolia sekä soveltuvuutta tutkimukseeni. Työn yhtenä tarkoituksena oli osallistaa henkilökuntaa, joten päädyin toteuttamaan yksilöllisen teemahaastattelun, jossa työntekijän ääni saataisiin parhaiten kuuluviin. Olen pyrkinyt huomioimaan raportoinnissa, että haastateltava ei välttämättä kerro asioista niin kuin ne todella ovat ja haastattelija voi epähuomioissa vaikuttaa itse haastattelun tuloksiin. (Saaranen-Kaupinen & Puusniekka 2006.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston ei tarvitse olla suuri, vaan aineiston valinta riippuu tutkimuksen näkökulmasta (Saaranen-Kaupinen & Puusniekka 2006). Tämän kehittämistyön tutkimusaineisto koostuu seitsemästä Tarusto kustannus Oy:n henkilökunnan yksilöhaastattelusta sekä keskusteluista yrityksen toimitusjohtajan kanssa. Kehittämistyön aineistoon haluttiin ilmiön omakohtaisesti tuntevien henkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia aiheesta joten oli selvää,

että haastattelut toteutettiin yrityksen henkilökunnalle. Tämän laadullisen tutkimuksen otos oli harkinnanvarainen ja tutkittavat olivat valikoituneet laadittujen kriteerien perusteella. Itselleni yrityksen henkilökunta ja heidän työtehtävänsä eivät olleet entuudestaan tuttuja, joten yrityksen toimitusjohtaja oli mukana valitsemassa haastatteluun parhaiten sopivia työntekijöitä. Työntekijöille lähetettiin tiedote, jossa kerrottiin, että olen tulemassa tekemään haastatteluja (LIITE 1).

Itse en tuntenut kustannus- tai toimistotarvikealaa ennen tutkimuksen tekemistä ollenkaan, mutta tämä ei poistanut haasteita aineistossa pysyttelemisessä, ennakkokäsitysten ja teorioiden poissulkemisessa ja systemaattisuudessa. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) tuovat esille, että kokonaan induktiivinen päätely ei ole mahdollista, koska ihminen luo aina ennakkokäsityksen tutkittavasta ilmiöstä ja esimerkiksi käytetyt käsitteet ja menetelmät ovat haastattelijan valitsemia ja vaikuttavat tuloksiin. Olen pyrkinyt tiedostamaan omat asenteeni ja uskomukseni tutkittavasta ilmiöstä ja pyrkinyt toimimaan siten, että ne vaikuttaisivat tutkimuksen tuloksiin mahdollisimman vähän. Tämän kehittämistyön voidaan todeta olevan teoriasidonnainen tutkimus, jossa aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa.

Haastattelut toteutettiin 11.11.2014 Helsingissä ja 20.11.2014 Tampereella. Helsingissä haastateltavat toimivat kustannus-, taitto- ja myyntitehtävissä ja Tampereen toimipisteen henkilökunnan työt koostuvat pääosin toimistotöistä, toimistotarvikkeiden myynnistä ja lähetyksestä. Haastattelin yhteensä seitsemää yrityksen työntekijää. Tämä on puolet yrityksen vakituisesta henkilökunnasta. Helsingissä haastattelin kolmea ja Tampereella neljää työntekijää. Etenkin Tampereella toteutettujen haastatteluiden sisältö alkoi neljännen haastattelun kohdalla toistaa aiemmin kuultuja teemoja. Tällöin koin aineiston olevan kylläntynyt. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) tuovat esille kylläntymispisteen saavuttamisen olevan käytännöllinen tapa rajata aineiston määrää.

4.2 Teemahaastattelu

Kehittämisaineiston keruumenetelmänä tässä työssä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelu valikoitui käytetyksi menetelmäksi, koska siinä jää tilaa ihmis-

ten vapaalle puheelle, mutta kuitenkin ennalta päätetyt teemat ohjaavat keskustelua. Strukturoitu haastattelu ei olisi sopinut tutkimuksen tarkoitukseen, koska tarkoituksena oli kerätä uutta tietoa henkilöstöltä ja löytää kehittämiskohteita sekä antaa heidän vapaasti ilmaista tuntemuksiaan. Avoin haastattelu olisi vaatinut itseltäni parempaa ja syvällisempää tutustumista alaan ja sen analysointi olisi ollut etenkin aikataulullinen haaste.

Haastattelun runko koostui kolmesta pääteemasta, jotka olivat haastateltavan osaaminen ja rooli yrityksessä, oman työn kehittäminen, uudistaminen ja muutos sekä työntekijän kiinnostus osallistua kehittämiseen. Teemahaastattelun runko kokonaisuudessaan on tämän työn liitteenä (LIITE 2). Haastattelun teemat tulivat tutkimuskysymysten pohjalta ja tarkoituksena oli saada haastateltava kertomaan mahdollisimman vapaasti halutuista teemoista. Teemojen ja haastattelun runkoon pyysin huomioita ja korjausehdotuksia työtäni ohjaavalta opettajalta sekä toimекsiantajayrityksen toimitusjohtajalta. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) tuovat pohdinnoissaan esille esihaastattelun, jossa haastattelunrunkoa kokeillaan käytännössä. Tämän työn haastattelunrunkoa on testattu koehaastattelussa kurssikaverilleni. Saatujen kommenttien ja havaintojen pohjalta loin lopulliset haastattelun teemat ja apurungon. Itse haastattelut kestivät lähes kaikkien kohdalla tunnin, yksi haastattelu toteutettiin lyhyemmässä ajassa haastateltavan kiireiden takia.

Kuten Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) tuovat teemahaastattelun luonteenpiirteissä esille, myös nämä haastattelut olivat keskustelunomaisia tilanteita, jossa keskusteltiin jokaisen kanssa ennakkoon päätetyistä teemoista. Toisen kanssa keskusteltiin laajemmin toisesta asiasta ja toisen kanssa toisesta ja juuri tämä voidaankin lukea teemahaastattelun vahvuuksiin. Jotta teemahaastattelu on toimiva ja teemat oikeita, tulee haastattelijan perehtyä huolellisesti aihepiiriin ja haastateltavien tilanteeseen. Tässä työssä haastattelun teemat on rakennettu aihepiiriin perehtymisen jälkeen ja ne olivat mielestäni lopputuloksen kannalta oikeita. Haastateltavien tilanteeseen ja työtehtäviin tutustuin kuitenkin vasta haastattelutilanteessa, joten tässä olisi ollut parannettavaa. En kuitenkaan usko sen vaikuttaneen työn lopullisiin tuloksiin.

4.3 Aineiston analysointi ja tulkinta

Vaikka teemahaastatteluita olisi suhteellisen helppo lähteä analysoimaan määriteltyjen teemojen mukaan, tämän työn analysoinnin lopullisiksi teemoiksi valikoituivat esiin nousseet kehittämistarpeet. Toteutetut teemahaastattelut nauhoitettiin, jotta saatu aineisto voitaisiin litteroida mahdollisimman tarkasti. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) tuovat esille, että analyysillä tarkoitetaan tutkimuksen yhteydessä esimerkiksi aineiston huolellista lukemista, tekstimateriaalin järjestelyä, sisällön ja rakenteiden erittelyä, jäsentämistä ja pohtimista. Analyysin tarkoituksena on kiteyttää haastatteluiden sisältöä ja tarkastella tutkimusongelmien kannalta keskeisten seikkojen esiintymistä ja ilmentymistä aineistossa. Olennaista on myös, että analysoija selittää ja perustelee, miksi mitään on tehty.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) tuovat esille, että litteroitaessa haastatteluja tärkeää on, että kaikki puhutut lauseet ja virkkeet saadaan kirjoitettua ylös. Tässä työssä haastatteluista on litteroitaessa kirjoitettu ylös lähes kaikki haastatteluvien lauseet ja haastattelijan puheen pääkohdat ja kysymykset. Litteroidun aineiston määrä oli 18 sivua. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekkan (2006) mukaan varmintä on litteroida ensin mahdollisimman kattavasti ja tarkasti ja tehdä rajaukset myöhemmin huolellisen harkinnan jälkeen. Tässä työssä rajaukset johtivat siihen, että paljon haastattelumateriaalia jäi lopullisen analysoinnin ulkopuolella. Tämä tapahtui kuitenkin tarkkaan harkittuna materiaalin koodauksen jälkeen.

Kun haastattelut oli litteroitu ja aineisto oli koneelle kirjoitettua, aineisto koodattiin sen mukaan oliko kyseessä haastateltavan perustieto, kehittämistä vaativa tai negatiivinen asia, positiivinen asia tai osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyvä asia. Aineiston koodaus tehtiin merkitsemällä lauseet eri väreillä. Kuten Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) koodauksesta sanovat, niin näin saatiin monipuolinen käsitys aineistosta ja siitä oli hyvä jatkaa varsinaiseen analyysiin, tiivistämiseen ja tulkintaan. He tuovat myös esille, että aineistoa voi koodata esimerkiksi positiivisia ja negatiivisia asioita erottelemalla.

Tämän jälkeen kirjoitin selkeämpään muotoon kehittämistä vaativat ja negatiiviset asiat sekä osaamiseen liittyvät kommentit. Tässä vaiheessa haastateltavan perus-

tietoon liittyvät aineistot ja positiiviset huomiot jätettiin pois analysoitavasta aineistosta. Koska kyse oli havaita muutos- ja kehitystarpeita, koettiin, että näihin teemoihin liittyvät aineistot eivät tuo vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tässä vaiheessa aineisto oli litteroituna koneella ja jokaisen työntekijän haastattelut oli koodattu väreillä. Koodauksen jälkeen kirjoitin käsin paperille jokaisen työntekijän kehittämistä vaativat ja negatiiviset asiat sekä osaamiseen liittyvät kommentit. Tämän kohdan tarkoituksena oli samalla havaita tärkeimmät kehittämiskohteet ja tulosten pääkohdat. Vaihe onnistui odotuksia paremmin ja lähes kaikista haastatteluista oli havaittavissa samat teemat. Nämä teemat olivat, lopulliseenkin työhön jääneet, muutoksen tarve, markkinointi, viestintä, myymälät, työn kuormittavuus, myynti ja työvälineet, synergiat ja yhteistyö sekä osaaminen.

Kun aineisto oli teemoitettu, se koottiin takaisin koneelle. Tässä vaiheessa yhdistettiin eri haastatteluista saatu materiaali, jolloin enää ei voitu tietää kenen haastattelusta kyseinen materiaali oli. Tämän vaiheen tarkoituksena oli myös keskittyä tuottamaan tekstiä sen lopullisessa muodossa. Kun aineistosta esiin tulleet muutos- ja kehittämistarpeet oli kirjattu, valittiin niistä neljä tärkeintä asiaa. Näihin neljään muutos- tai kehittämistarpeeseen etsittiin teorian pohjalta kehittämisideoita. Myös tutkijan omia mielipiteitä ja havaintoja on esillä työn tässä kohdassa.

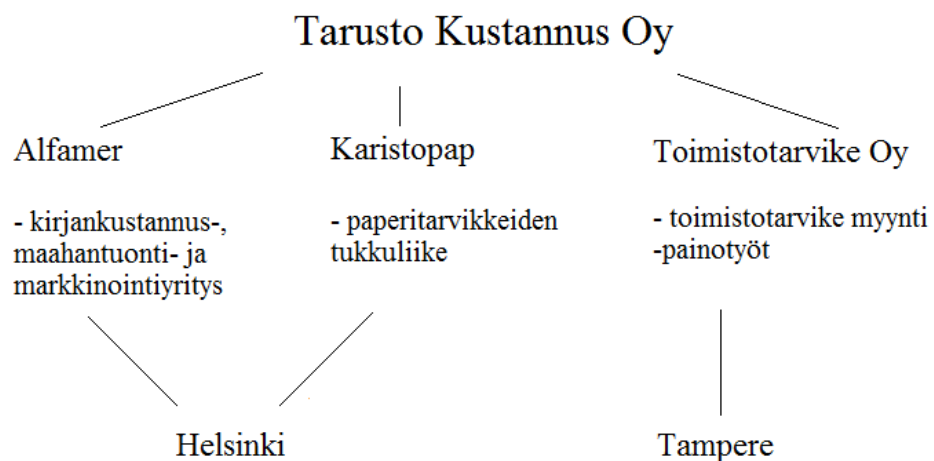
Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) sanovat tutkijan aikaisempien kokemusten ja oletusten rajoittavan tutkimusasetelmaa ja tutkimuksen etenemistä. Tässä työssä tutkijalla ei ollut kokemusta tutkittavasta alasta tai yrityksestä ja eikä hän ollut ikinä vierailut heidän toimipisteissään, eikä myöskään tuntenut ketään yrityksen henkilökunnasta entuudestaan, joten aikaisempia kokemuksia tutkimuskohteesta ei ollut. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) korostavat myös, että laadullisen tutkimuksen aineiston hankkimisen ja analyysin tarkoitus ei ole hypoteesien todistaminen vaan keksiminen. Tutkimusaineiston voidaan siis ajatella antavan potkua tutkijan ajattelulle ja pikemminkin avaavan uusia näkökulmia kuin vahvistavan jo tiedettyä. Myös se oli tämän tutkimuksen tavoitteena. Analyysimenetelmät ovat tutkijan työskentelyä. Se on prosessi, jonka kulkuun ja lopputulokseen vaikuttavat monet tekijät. Tutkimuksen lopputulokset eivät siis ole absoluuttisia totuuksia ja asiaintilojen julistuksia.

5 CASE TARUSTO KUSTANNUS OY

Tämän kehittämishankkeen tutkimuksen tulokset esitellään tässä luvussa. Tämän luvun tarkoituksena on esitellä toimeksiantaja yritys, Tarusto Kustannus Oy (ks. kuvio 2), kuvata yrityksen nykyinen tilanne, esitellä tutkimuksessa esiin nousseet kehittämistarpeet ja esitellä tarkempia kehittämisehdotuksia neljään kehittämistarpeeseen.

5.1 Yritysesittely

Tämän kehittämistyön toimeksiantaja on Tarusto Kustannus Oy, joka on perustettu 25.7.2014 ja se on aloittanut liiketoimintansa 1.9.2014. Yrityksen pääomistaja ja toimitusjohtaja on Mika Kotilainen, joka on aiemmin toiminut ostamansa liiketoiminnan yksiköiden toimitusjohtajana Karisto Oy:llä. Yrityksen päätoimialana on kustannustoiminta sekä paperijalosteiden ja toimistotarvikkeiden valmistaminen, valmistuttaminen, maahantuonti ja myynti. Yrityksen päätoimipiste on Helsingissä, Kaisaniemenkadulla. Yrityksellä on tytäryhtiö Toimistotarvike Oy, jonka Tarusto Kustannus Oy omistaa kokonaan. Tarusto Kustannus Oy:n liiketoiminta voidaan jakaa kolmeen osaan: Karistopap, Alfamer ja Toimistotarvike Oy. (Kotilainen 2014.)



Kuvio 2. Tarusto Kustannus Oy

Karistopap, joka on Tarusto Kustannus Oy:n aputoiminimi, on laadukkaiden paperitarvikkeiden tukkuliike, jonka tunnetuimpia tuotteita ovat muisti- ja konttorikirjat, ajopäiväkirjat, päiväkirjat ja vieraskirjat. Tuotevalikoimissa on lisäksi mm. asiakirjakansiot ja -salkut, ajanvarauskirjat, sääkirjat, lokikirjat, sukututkimuskirjat ja iso joukko keräilyyn liittyviä tuotteita. Tuotteita on myyty vuosikymmeniä ja vakiintuneita käyttäjiä on kymmeniä tuhansia. Yrityksen oma tuotesuunnittelu ja valmistuttaminen on auttanut uudistumaan ja tuomaan markkinoille myös uusia tuotteita ja tuoteryhmiä. Suurimpia Karistopap -tuoteiden jälleenmyyjiä ovat: Suomalainen kirjakauppa, Akateeminen kirjakauppa, Info-kirjakaupat, Lyreco Oy, Wulff Oy, Staples Oy, Paperipalvelu Oy sekä Motonet myymälät. (Karistopap 2014; Kotilainen 2014.)

Alfamer / Tarusto Kustannus Oy on auto- ja moottorialaan sekä teknisiin harrastekirjoihin erikoistunut kirjankustannus-, maahantuonti- ja markkinointiyritys. Vuosittain yritys julkaisee noin 15 tekniikka- ja harrastekirjaa sekä 6-7 korjausopasta. Yritys kääntää suomen kielelle muun muassa Haynes Publishingin korjausoppaita. Suomennettuja korjausoppaita on tällä hetkellä valikoimissa noin 120 ja muuta valikoimaa noin 6000 kirjanimikettä. Yrityksellä on omasta valikoimasta koostuva erikoiskirjakauppa Helsingin keskustassa, jossa on myynnissä tuhansia julkaisuja tekniikasta esimerkiksi seuraavista aihepiireistä: autot ja moottoriurheilu, moottoripyörät, kuorma-autot, traktorit, työkoneet, moottorikelkat, veneet, laivat, junat, pienoismallit, lentokoneet, ilmailu, aseet, sekä restaurointi, entisöinti, rakentaminen ja puutarha. Alfamerin kirjoja myydään verkko- ja postimyynnin kautta ja sillä on myyntitelineitä yli 200 jälleenmyyntipisteessä ympäri Suomea. Alfamer kirjojen suurimpia jälleenmyyjiä ovat ABC-liikenneasemilla olevat Kirjapörssi myymälät, Motonet-myymälät, Tokmanni, Veljekset Keskinen Oy, IKH-myymälät, J. Kärkkäinen myymälät, K-rauta ja Puuilo- sekä minimani-myymälät. (Alfamer 2014; Kotilainen 2014.)

Toimistotarvike Oy on Tampereella toimiva toimistotarvikkeiden ja painotöiden ammattilainen, jonka palveluihin kuuluu toimistotarvikkeiden yritys- ja kuluttajamyynni sekä erilaiset painopalvelut. Toimipisteessä on myymälä, varasto sekä kirjapaino PAM-Print. (Toimistotarvike 2014.)

5.2 Kuvaus nykytilanteesta

Koko media, kirja- ja kustannusala mukaan lukien, elää tällä hetkellä murroksen aikaa. Ilkka Pernu (2010) kirjoittaa artikkelissaan Kustannuspaineita, että kustannusalalla on tällä hetkellä havaittavissa enemmän avoimia kysymyksiä kuin vastauksia. Etenkin kustannustoimittajat ja muu henkilökunta ovat tilanteessa ahtaalla, kun pienemmällä tiimillä pitäisi saada aikaan parempia kirjoja ja parempaa tulosta. Pernu tuokin esille, että alalla moni tekee paljon ilmaisia ylitöitä. Syy tähän on osittain pelko oman työn ja yrityksen toiminnan jatkumisesta ja osittain ylitöitä tehdään rakkaudesta alaan. Ylitöyt lisäävät omalta osaltaan henkilökunnan loppuun palamisia.

Myös Kirjakauppaliitto, Suomen Kirjailijaliitto, Suomen Kustannusyhdistys, Suomen tietokirjailijat ja Finlands svenska författareförening (2014) tuovat kannanotossaan kirjan arvonnäkökulman nostosta esille kuinka kirja-ala elää muun median mukana vaikeaa rakennemuutosta. Kannanotossa tuodaan myös esille toteamus, että Suomen tulevaisuus ratkaistaan osaamista vahvistamalla ja kirjojen arvonnäkökulman korotus päinvastoin heikentäisi osaamista ja kilpailukykyä. Kannanoton kirjoittaneet tahot kokevat suomalaisen kirjallisuuden elinvoimaisuuden vaalimisen olevan suora sijoitus Suomen tulevaisuuteen. (Kirja-alan yhteinen kannanotto kirjan arvonnäkökulmasta 2014.)

Työn toimeksiantajana toimivan Tarusto Kustannus Oy:n tuotteet ja palvelut ovat eläneet jo pitkään. Toki muutoksia on jonkin verran matkalla tapahtunut, mutta toimipisteiden päätarkoitus ei ole ajan kuluessa muuttunut. Toimistotarvike Oy on ollut toiminnassa vuodesta 1949. Alfamerin kautta kirjakauppaa on tehty Suomessa yli 35 vuotta ja KaristoPapin tuotteita on myyty jo yli sadan vuoden ajan. Kotilainen (2014.) Vuosien varrella kerätty kokemus on syytä hyödyntää, mutta kehittyminen ja tuotteiden sekä palveluiden kehittäminen vaatii uskallusta kokeilla myös uutta ja tuntematonta.

Yksiköissä on tapahtunut monia omistajan muutoksia niiden toiminnan aikana. Viimeisin omistajavaihdos on tapahtunut syyskuun alussa 2014, jolloin Mika Kotilainen osti yksiköiden osakekannat Karisto Oy:ltä. Alfamer ja Toimistotarvike

Oy olivat olleet Karisto Oy:n alaisuudessa noin kaksi vuotta ennen nykyistä fuusiota, myös tämän ajan Mika Kotilainen toimi niiden toimitusjohtajana. Uusimman fuusion myötä yrityksessä on lähdetty selvittämään mahdollisia kehittämistarpeita ja kehittämää toimintaa vastaamaan nykyajan haasteita. (Kotilainen 2014.)

Kehittämishankkeen haastatteluista saadun tiedon pohjalta voidaan yleistää, että henkilökunta viihtyy yrityksen palvelussa ja pitää työstään. Henkilökunta on hyvin työnsä osaavaa ja pääsääntöisesti motivoitunutta. Vaikka kukaan ei koe työtään turhauttavaksi tai sano olevansa kyllästynyt siihen, havaittavissa oli selkeästi halu ja tarve muuttua ja kehittää toimintoja. Itse tutkijana haluan tuoda nykytilanteesta esille myös työntekijöiden kunnioituksen ja arvostuksen yrityksen omistajaa ja toimitusjohtaja Mika Kotilaista kohtaan. Tämä tuli esille aineistomateriaalia kerätessä ja uskon sen olevan erittäin tärkeä asia tulevien muutosten ja kehitysten toteuttamisessa ja onnistumisessa.

5.3 Muutos- ja kehitystarpeet

Tässä alaluvussa esitellään kehittämishankkeen tuloksena saadut muutos- ja kehitystarpeet. Osittain Helsingin ja Tampereen toimipisteitä on käsitelty erikseen, mutta pääsääntöisesti esiin nousseet kehitystarpeet olivat sovellettavissa kumpaankin yksikköön. Pääkohdiksi muutos- ja kehitystarpeita tutkiessa muodostuivat muutoksen tarve, markkinointi, viestintä, myymälät, työn kuormittavuus, myynti ja työvälineet, synergiat ja yhteistyö sekä osaaminen.

Tämä alaluku keskittyy puhtaasti teemahaastatteluista saatuun tietoon ja tutkija ei tuo siinä esille omia ehdotuksia tai huomioita. Tutkimusaineistosta saadut negatiivisina koetut asiat ja kehittämisideat on koottu tähän alalukuun. Lukemista helpottamaan luvussa on lihavoitu muutos- ja kehittämistarpeiden avainsanat.

Muutoksen tarve on yrityksessä haastatteluiden perusteella osin jo huomattu.

Etenkin Toimistotarvikkeen toimipisteessä on jo havahduttu, että toimintaa ohjaa periaate, että näin on aina tehty ja tehdään edelleenkin. Omia toimintatapoja ei enää osata pohtia, kyseenalaistaa tai muuttaa. Itse organisaatio koetaan tiiviinä ja

toimivana, mutta on huomattu, että sama vanha ei enää toimi ja odotetaan muutoksia, koska samalla kaavalla on menty jo liian pitkään. Etenkin myyntilukujen toivottaisiin muuttuvan ylöspäin jollain keinolla. Yksi haastateltavista toi esille, että mikäli jollain olisi tullut kuningasideoita jo aiemmin, ei nyt oltaisi tässä.

Haastatteluissa tuli esille, että Karisto Oy:n omistajuuden aikana Toimistotarvike Oy:ssä ei koettu tapahtuneen juuri muutoksia, vaikka maailma ympärillä on muuttunut. Haastattelussa muisteltiin haikeudella sitä edeltäneen perheyriityksen aikaa, jolloin esimerkiksi myynnin notkahduksiin reagoitiin välittömästi ja etsittiin aktiivisesti uusia asiakkaita. Vaikka myynnit ovat heikentyneet koko ajan, on jatkettu samalla kaavalla. Lama on vaikuttanut myös toimistotarvikkeiden myyntiin ja muutoksia täytyy tehdä, jotta myynnin saa kasvuun. Vaikka haastatteluihin osallistuneet sanoivat, että lähiaikoina ei ole tapahtunut suuria muutoksia tuli keskustelussa toimitusjohtaja Mika Kotilaisen (2014) kanssa ilmi, että Toimistotarvike Oy:ltä on viime vuosien aikana jouduttu vähentämään henkilökuntaa.

Lähes koko henkilöstö on palvellut yrityksessä vuosia ja osa jopa useampia vuosikymmeniä. Työpaikka koetaan mieluisana ja siellä on viihdytty, mutta monet toteavat, että työt tehdään samalla tavalla kuin on aina tehty. Työntekijät ovat jo itse havainneet, että muutos on välttämätöntä, mutta he kokevat vaikeaksi oman työnsä arvioinnin ja kehittämisen. Osa haastatelluista kokee, että ainoa keino työnsä kehittämiseen ja muutostarpeiden huomioimiseen työtavoissa on se, että joku ulkopuolinen tarkkailisi heidän tekemisiään. Kaikilla on vanhat näkökulmat ja he toivoisivat muutoksen suunnitteluun uutta näkökulmaa yrityksen ulkopuolelta.

Esimerkiksi Tampereen toimipisteen varaston työt toimistotarvikkeiden osalta ovat selkeästi vähentyneet. Tähän on yrityksessä kiinnitetty huomiota ja siirretty Alfamerin varastoa ja lähetystä osin sinne. Tämä muutos on ollut onnistunut ja käytössä olevat toimintatavat ovat selkeitä ja toimivia. Haastateltavat kokevat kehittämisen haasteena sen, että kaikilla on omat työt, joihin keskitytään ja jotka vievät kaiken ajan. Kenelläkään ei ole resursseja miettiä uudistuksia tai uusia toimintatapoja. Kiire nousee yhdeksi tutkimuksen yleisemmäksi teemaksi. Kenelläkään ei ole ylimääräistä aikaa miettiä tulevaa tai kehittää uusia toimintatapoja.

Haastatteluissa tulee myös esille tarve uusiin tuotteisiin ja asiakkaisiin, mutta kellenäkään ei ole aikaa niiden etsimiseen.

Ei oltaisi tässä tilanteessa, jos olisi jotain kuningasideoita

Myyntiluvut sais ainakin liikahtaa ylöspäin jollain konstein

Me ollaan niin kauan oltu töissä, että meillä on vanha näkökulma asioihin. Joku uusi ihminen ja ammattilainen näkisi esimerkiksi myymälän muutostarpeet heti.

Henkilökunnan mielestä **markkinointi** ei ole ollut riittävää. Haastatteluissa tulee esille, että henkilökunnan mielestä yrityksen markkinoinnissa ja näkyvyydessä olisi paljon parannettavan varaa. Tarvittaisiin enemmän muun muassa mainoksia, nettimainontaa ja myös nettikaupan perustaminen toimistotarvikkeiden myyntiin koettiin tarpeelliseksi. Yrityksen näkyvyyttä tulisi kasvattaa ja etenkin yrityksiin suuntautuvaa markkinointia pitäisi lisätä. Osa tutkimuksiin osallistuneista haluaisi kuitenkin, että myös kuluttajiin ja sitä kautta myymälään ja rakennuksen ilmeeseen kiinnitettäisiin huomiota.

Toimistotarvikkeella oli juuri haastattelujen aikaan käynnissä Syyshulinat. Tämä tarkoitti myymälästä ostetuista ja paikan päällä maksetuista tuotteista 20 %:n alennusta. Kampanja on ollut käytössä keskustelujen mukaan noin viisi vuotta ja se on toteutettu joka vuosi samoina viikkoina. Tänä vuonna sitä on mainostettu lehdessä ja myymälän edessä olevassa telineessä. Kampanjan koetaan tänä vuonna vaikuttaneen myyntiin aiempia vuosia vähemmän.

Yrityksen Helsingissä sijaitsevassa erikoiskirjakaupassa ei ole ollut minkäänlaisia kampanjoita asiakkaalle. Alfamerin ja KapistoPapin tuotteissa myyntiedustajalla on ollut esimerkiksi nettohinnat kampanjoita. Näissä kampanjoissa myydään kirjakaupoille ja muille jälleenmyyjille tuotteita alennuksella. Kysyttäessä esimerkiksi tämän kampanjan näkyvyyttä kuluttajalle, tuli esille, ettei ollut varmuutta siirtävätkö jälleenmyyjät tuon alennuksen kuluttajille tai näkykö kampanja heille millään tavalla. Alfamerillä on lisäksi erilaisissa liikkeissä myyntipisteitä, eli niin

sanottuja huoltopisteitä, joiden kunnosta he pitävät huolen. Myöskään näissä pisteissä ei ole ollut minkäänlaisia näkyvyyskampanjoita.

Haastatteluissa tuli esille, että yritykset ovat yhä tarkempia mistä tuotteensa ostavat, kuinka paljon ja millä hinnalla. Tämä on johtanut esimerkiksi siihen, että ostoja on hajautettu enemmän ja tuotteet ostetaan sieltä mistä ne saadaan halvalla. Myös isommat yrityksen tilaavat pieniä erinä kerrallaan. Kun ennen tilattiin koko paketti, nyt mietitään, monta kappaletta otetaan. Vaikka rahallisesti on hiljaisempaa, niin silti haastateltavat kokevat työmääränsä lisääntyneen. Syitä tähän on esimerkiksi väen vähentyminen, asiakkaiden pienemmät, mutta tiheämmät tilaukset, tarjousten laatimisten lisääntyminen sekä työtehtävien moninaistuminen.

Haastatteluissa tuli esille, että henkilökuntaa mietityttää, kun Toimistotarviketta mainostetaan vain paikallisessa lehdessä. Tällöin viesti suuntautuu vain Tampereella ja lähiseudulla asuville, vaikka asiakkaita on ympäri Suomea. Haastatteluis-
sa tuli kuitenkin esille myös, että myymälään tulevat asiakkaat eivät ole edes huomanneet, että tässä on tällainen liike, vaikka liike on ollut samassa paikassa jo 11 vuotta.

Yrityksen sisältä löytyy markkinointiosaamista, jota on hyödynnetty yrityksen markkinoinnissa vain vähäisissä määrin. Haastattelussa tuli esille, että kiinnostusta markkinoinnin lisäämiseen olisi, mutta siihen ei ole käyttää aikaa. Toimistotarvikkeen markkinoinnin koettiin tällä hetkellä tapahtuvan vain tarjouslehtisen avulla. Etenkin sähköisen markkinoinnin toivottaisiin lisääntyvän. Tarjouslehtisen lisäksi yksittäisiä tarjouksia tehdään tarjouspyyntöjen perusteella. Tarjouslehtisen tekeminen on tällä hetkellä monimutkaista ja aikaa vievää. Haastatteluissa tuli esille, että henkilökunnan osaamista esimerkiksi kuvankäsittelyohjelmasta voisi lisätä, jotta mainos voitaisiin tehdä nopeammin. Samalla pystyttäisiin tekemään myös muuta markkinointimateriaalia. Yrityksen verkkosivuja ei voi päivittää liikkeestä ja niiden päivittäminen on vähäistä.

Toimistotarvikkeella on käytössä auto, jolla he toimittavat ilmaiseksi tilatut tavarat tai painotuotteet yritysasiakkaille Tampereen seudulla. Haastatteluissa tuli esille ehdotus, että yritystä ja kuljetuspalvelua voisi mainostaa esimerkiksi kuljetus-

auton kyljessä. Yrityksellä ei ole olemassa markkinointilahjoja ja asiakkuuksien ylläpito on paljon myyjien henkilökohtaisten käyntien vastuulla. Esille tuli yrityksen antamat joululahjat, jotka menevät aina samoihin yrityksiin riippumatta heidän ostoistaan. Lahjojen jakaminen ei aina ole suhteessa myyntiin.

Myös Helsingin kirjakaupan osalta markkinoinnin ja näkyvyyden lisäämisen koettiin olevan tärkeää. Kirjakauppaa ja Alfamerin kirjoja mainostetaan tällä hetkellä messuilla ja muissa alan tapahtumissa sekä muutamassa alan lehdessä on ollut mainos. Iso messu pidetään jo sinänsä hyvänä myyntipaikkana, mutta pienempien tapahtuman arvon koetaan tulevan lähinnä näkyvyydestä. Alan lehdissä, esimerkiksi V8-autolehdessä, olevat mainokset ovat toimineet hyvin ja selvästi vaikuttaneet myyntiin. Myös henkilökunnan puolelta tulee esille, että mainonta ja markkinointi on kallista ja sitä täytyy harkita tarkkaan. Markkinointi tulee voida kohdistaa oikealle kohderyhmälle. 90 prosenttia Alfamerin asiakkaista uskotaan olevan miehiä.

Tää talo kyllä tarvii sitä näkyvyyttä erityisesti

Mun mielestä ehdottomasti talon näkyvyyttä pitäisi lisätä.

Esite on ainoa millä täällä markkinoidaan. Mielestäni näkyvyyttä pitäisi saada lisää jollain keinoin.

Mielestäni nettikaupan suunnitteluun pitäisi kiinnittää enemmän huomioita kun muihin myyntivälineisiin.

Tarjouslehti on hyvä markkinointimateriaali, jota en lähtisi muuttamaan, mutta muuta kättäpidempää ei ole käytössä ollenkaan. Myös sähköistä markkinointia olisi hyvä olla.

Yrityksen sisäistä ja ulkoista **viestintää** tulisi kehittää. Fuusiosta Helsingissä toimiva organisaatio kuuli yhteisessä tiedotustilaisuudessa ja Tampereen väelle ilmoitettiin sähköpostilla. Useissa keskusteluissa tuli esille, että muutoksesta ja siihen liittyvistä asioista tiedottaminen ei ole ollut riittävää, mutta muuten yrityksen sisäiseen viestintään ollaan pääosin tyytyväisiä. Osa tuntui olevan hieman odottavalla kannalla, että mitä alkaa tapahtumaan ja mitä tuleman pitää. Suuria muutoksia ei vielä ole fuusion myötä tapahtunut.

Vaikka sisäinen viestintä on yrityksessä melko hyvällä tasolla, haastatteluissa tuli esille puutteita ulkoisessa viestinnässä. Asiakkaille ei juuri ole informoitu tapahtuneesta fuusiosta. Tutkimuksesta selvisi, että myyjiä ei ole ohjeistettu tuomaan yhdistymistä esille. Haastatteluissa oli havaittavissa jopa, että yhdistymistä haluttaisiin piilotella ja sitä ei ole tuotu julki. Yksi syy tähän tuntui olevan, ettei henkilökunnalla ole ollut tietoa, kuinka fuusio tulisi vaikuttamaan. Osa haastateltavista olisi kokenut tiedottamisen asiakkaille hyväksi myös sen takia, että he olisivat saattaneet paremmin ymmärtää yrityksen kiirettä ja kiireestä siitä johtuvia virheitä.

Haastateltavien vastaukset palaverien pidosta erkanivat yllättävästi toisistaan. Saman pisteen sisälläkin toisen mielestä palavereita oli säännöllisesti ja toinen vastasi, että palavereita ei ole ollut ollenkaan. Yrityksessä ei ole vakiintuneita palaverikäytäntöjä. Lisäksi tuotiin esille, että fuusion jälkeen ei ole ollut kunnollista palaveria. Viikoittaiset palaverit koettiin pääsääntöisesti tarpeettomiksi. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista oli kuukausittaisten palaverien kannalla ja muutaman mielestä niitä voisi pitää harvemmin. Kaikki haastateltavat suhtautuivat kuitenkin palaverihin myönteisesti ja toivoivat niitä olevan jatkossa säännöllisesti.

Useat kokivat kuitenkin hankaluutena järjestää yhteistä aikaa palaverille. Kummassakin toimipisteessä on myymälä ja puhelinta täytyy päivystää. Säännöllisten kokouksien järjestämistä pidettiin yleisesti hyvänä ideana, koska usein on pieniä asioita, joita pitäisi varmistaa johtajalta tai joista pitäisi yhdessä keskustella. Palavereita pidettiin myös hyvänä kanavana informoida uusista asioista. Tällöin kaikki kuulevat saman asian samaan aikaan ja saman sisältöisenä. Vaikka organisaatiot ovat pieniä, ovat informaatiokatkot, väärinymmärrykset ja niin kutsuttu rikkinäinen puhelin -efekti kaikille tuttuja. Organisaatioiden sisäisten palaverien lisäksi haastatteluista nousi esille halu tutustua koko yrityksen henkilökuntaan paremmin. Koettiin, että yhteistyö helpottuisi, kun tuntisi toisen ja hänen tapansa toimia paremmin.

Haastattelujen perusteella toimitusjohtajan todetaan käyvän Tampereella harvoin. Osa ymmärtää hänen kiireensä. Esille tuli myös, että toimitusjohtajaa on hankala

tavoittaa puhelimella, mutta sähköpostilla hänet saa kiinni. Hänen läsnäoloaan pidetään, etenkin Helsingin päässä, tärkeänä ja sen toivotaan lisääntyvän vuoden vaihteen jälkeen. Myös Tampereella on ymmärretty kiireet, mutta siellä tuli esiin toiveita, joissa toimitusjohtajan läsnäolon haluttiin lisääntyvän.

Lähes jokaisessa haastattelussa tuli esille, että työntekijät eivät saa johdolta palautetta työstään. Pääosin tämä on kuitenkin tulkittu, että kaikki toimii oikein ja johto on tyytyväinen kun palautetta ei ole tullut. Osa kuitenkin toi esille, että myöskään negatiivista palautetta ei tule, joten välillä on epävarmaa, onko toiminut oikein ja työn kehittäminen on entistä vaikeampaa. Säännölliset palaverit on koettu hyväksi, koska niissä saa palautetta työstä ja tavoitteet käydään yhdessä läpi. Lisäksi haastatteluissa tuli esille, että nykyaikana on vaikea tietää, millainen kuu-kauden tai muun ajanjakson myynti on ollut, koska enää työn määrä ja myynti eivät kulje käsi kädessä. Tämän vuoksi toivottiin, että myyntiluvut käytäisiin läpi palaverissa. Lisäksi toisen työtä ei suoraan haluta kyseenalaistaa tai antaa siitä palautetta, mutta näistä voisi keskustella yhdessä.

Saatu palaute tulee pääasiassa asiakkailta. Tämä palaute on pääasiassa korjaavaa palautetta, joka koskee lähinnä virheitä tuotteiden toimituksessa, toimituksen hitautta ja muita inhimillisiä virheitä. Tutkimuksessa tuli esille, että kun kaikilla on kiire, niin virheitä tulee enemmän. Asiakkailta tuleva negatiivinen palaute on kuitenkin haastateltavien mukaan vähäistä. Asiakkailta tulleet kiitokset liittyivät yleisimmin asiakaspalveluun ja toimitusten nopeuteen.

Oon sillä kannalla, että joskus pitäisi istua saman pöydän ääreen.

Mun täytyy sanoa, että vähemmän saa palautetta, asiakkailta ehkä joskus.

Kun on pieni paikka, puhelin soi ja myymälää pitää pitää auki, niin yhteisten palaverien pito on vaikeaa.

Ei todellakaan ole mitään viikottaista palaveria. Ei yhtä ainoota kunnan palaveria ole ollut omistajavaihdoksen jälkeen.

Tiedottaminen ei koskaan tällaisissa tilanteissa ole riittävää.

Mika käy todella vähän. Palaverit voisi sovittaa Mikan aikataulun mukaisiksi, me olemme täällä aina.

Mun mielestä ei tule tarpeeksi palautetta hyvistä eikä huonoista asioista. Etenkään nyt kun kuukausipalavereita ei ole ollut.

Myymälät kaipaivat uudistusta. Etenkin Tampereen toimistotarvikemyymälää pidettiin lähes jokaisen siellä haastatellun henkilön mielestä epäsopivana nykyhetkeen. Haastateltavat kokivat myymälätilan olevan liian iso siellä oleville tuotteille ja tuoteryhmille. Haastattelujen mukaan isoin ongelma myymälässä ja sen kehittämisessä on juuri tuo koko. Tilan jakamista sermeillä ja esimerkiksi toimistojen tuomista sermien taakse on joskus mietitty, mutta ne eivät ole edenneet ajatteluastetta pidemmälle. Liian ison tilan lisäksi myös hyllyjen todettiin näyttävän tyhjiltä. Haastatteluissa tuli myös esille, että Tampereella sijaitseva toimisto-, varasto- ja myymälärakennus on tarpeettoman suuri nykyiseen käyttötarkoitukseen. Siellä on esimerkiksi paljon vapaata toimistotilaa ja huoneita.

Toimistotarvikkeen myymälän koettiin myös olevan vanhanaikainen ja sen tarvitsevan ehdottomasti uudistuksia. Työyhteisössä on yhdessä pohdittu myymälän tilaa, mutta keskusteluissa tuli ilmi, että he kokevat olevansa kykenemättömiä sen ulkoiseen uudistamiseen. Haastattelujen perusteella selvisi, että henkilökunta toivoi, että alan ammattilainen tai ainakin ulkopuolinen taho suunnittelisi ja toteuttaisi myymälän uudistuksen. Useat haastateltavat kokivat, että he eivät enää osaa katsoa myymälää uusin silmin ja huomata muutosmahdollisuuksia. Lisäksi esille tuli, että asiakkaat miettivät tarkkaan, mitä ostavat ja tilaavat, usein he tekevät sen viime hetkellä. Tällöin asiakkaalla on kiire saada haluamansa tuote ja hän toivoo sen löytyvän hyllystä heti. Varastot ovat kuitenkin pieniä ja tavarat täytyy tilata lähes aina erikseen.

Helsingissä sijaitsevasta Alfamerin erikoiskirjakaupasta keskusteltaessa nousi esille etenkin halu olla erikoistunut kirjakauppa eikä yleiskirjakauppa. Myymälässä on ollut myynnissä myös Kariston kirjoja, esimerkiksi romaaneja ja keittokirjoja. Näiden tuotteiden ei ole koettu soveltuvan myymälän konseptiin ja niiden on

osaltaan koettu myös hämäävän asiakasta myymälän oikeasta sisällöstä. Myymälän ikkunassa ja sisääntulossa tulisi korostaa myymälän erikoistumista. Haastattelussa tuli esille, että tavoitteena tulisi olla mahdollisimman hyvä erikoiskirjakauppa. Yhdessä haastattelussa tuli esille toive Alfamerin kirjojen laajentamista muihinkin kirjoihin kuin pelkästään tietokirjoihin. Esille tulivat esimerkiksi lasten tarrakirjat, asekirjat ja autokirjat.

Kirjakaupan osalta remontin tai pienen ehostuksen koettiin olevan tarpeellinen. Myymälän koettiin tarvitsevan valoisuutta. Mietinnässä oli ollut uusi valaistus ja hyllyjä voisi siirtää ja paikkoja vaihdella. Etenkin ensivaikutelmaan ja näkymään sisään tullessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Keskusteluissa tuli esiin myös toive ikkunaan tulevasta mainoksista ja mahdollisista valomainoksista ulos. Etenkin ikkunamainoksen toivottiin olevan helposti muutettavissa. Myös Alfamerin kirjakaupan hyllyt olivat haastatteluhetkellä osittain tyhjän näköisiä. Tämä kuulemma johtui siitä, että osa kirjoista on esillä messuilla. Näistä tyhjän näköisistä ja notkuvista hyllyistä oltiin huolissaan ja niiden koettiin antavan asiakkaalle kuvan loppuunmyynnistä.

Nytkin mielestäni meillä on hirveen vähän tavaraa ja myymälä näyttää hirveen tyhjältä. Se on ihan liian iso.

Myymälä on liian iso.

Työn kuormittavuus on osittain liian suurta. Tutkimuksessa tuli myös esille, että välillä kaikkia tarvittavia tehtäviä ei ehditä tehdä. Tästä johtuvaa tehtävien kasaantumista puretaan esimerkiksi työskentelemällä muutama päivä ilman taukoja. Työtehtäviä, jotka eivät ole aivan välttämättömiä, mutta osaltaan hyödyllisiä, ei ehditä enää tekemään. Tällaisia ovat esimerkiksi varaston hyllyjen järjestely ja siistiminen. Henkilökunta kokee, että ajoittain on myös kausia, jolloin välttämättömiensäkin töiden hoitaminen työpäivän aikana on mahdotonta ja työtä on liikaa. Osa haastateltavista kokee, että tällä hetkellä on sellainen tilanne. Osa taas kokee, että välttämättömät työt ehtii ja pystyy juuri tekemään, muttei mitään ylimääräistä. Koettiin, että mennään siinä rajoilla onko työtä liikaa. Haastattelussa tuli kuitenkin esille myös, että työntekijät pitävät tilannetta väliaikaisena ja toivovat sen helpottuvan, työtehtävien paljoudesta ei haluttu alkaa kapinoimaan.

Muutokset ja uuden oppiminen vie aina aikaa. Tällä hetkellä yrityksessä on Tampereella käynnissä esimerkiksi kirjanpitoon liittyvä muutosprosessi ja sen koetaan kuormittavan paljon. Prosessi koetaan hyväksi ja se toteuttamisessa ei niinkään ole kyse henkisestä kuormittavuudesta, vaan se koetaan erittäin työllistäväksi ja aikaa vieväksi tällä hetkellä. Tämä on osaltaan vähentänyt muihin työtehtäviin käytössä olevaa aikaa.

Työn kuormittavuudesta keskusteltaessa nousi esille myös lomien pito ja niiden tuuraajat. Haastattelujen perusteella tuli esille, että lähes aina toisen ollessa lomalla toiset tekevät hänen tehtävänsä. Nämä toisten tuurausten myötä tulleen lisätyöt tehtiin osittain ylityönä. Syyksi tähän järjestelyyn tuotiin esille, ettei ole aikaa opettaa tuuraajaa. Tuuraajien puute luo haasteita etenkin pieneen organisaatioon. Jos joku joutuu esimerkiksi sairauslomalle, se lisää toisten tehtäviä. Haastattelussa tuli esille myös sairauslomalla koettu huono omatunto siitä, että tietää toisten joutuvan työskentelemään kovemmin. Tämän lisäksi sairauslomalta töihin palatessa töitä on kertynyt paljon rästiin.

Lomien pitämisestä keskusteltaessa tuli esille, että osa pitää lomansa normaalisti ja pystyvät silloin unohtamaan työasiat. Huomattavissa oli kuitenkin myös, että lomaa pidetään korkeintaan kaksi viikkoa kerrallaan, jotta töitä ei kertyisi liikaa rästiin. Esille tuli myös, että osa työskentelee lomallakin, esimerkiksi asiakkaat soittavat, luetaan sähköpostia ja tehdään tilauksia. Yksi haastateltavista jopa sanoi, että on mieluummin lomalla ja tekee töitä kuin olisi koko ajan töissä. Nykyaikana koneet ja yhteydet toimivat myös mökillä.

Kaikilla on oma päätyö ja vastuualueensa. Tampereen ja Helsingin toimipisteiden väliset erot esimerkiksi tehtävien jaon suhteen ovat haastatteluiden perusteella selkeästi erotettavissa. Hieman kärjistetysti voisi sanoa, että Helsingin toimipisteessä ongelmana on, että kaikki keskittyvät vain omaan tekemiseensä ja omiin työtehtäviinsä, toisia ei edes osata tuurata. Kun taas Tampereella toisten tuuraaminen on lähes päivittäistä ja sen koetaan jo häiritsevän omaa työtä. Tämä on yksi esimerkki näiden toimipisteiden erilaisesta organisaatiokulttuurista.

Keskusteluissa nousi esille, että fuusion myötä yritykseen tulleita lisätehtäviä ei ole vielä kokonaan jaettu. Mietittiin, esimerkiksi kuka tekee kalenterilistat, jotka ennen on Kariston assistentti tehnyt. Koko yrityksen henkilökunta tuntuu ymmärtävän nykyisen tilanteen heikkona ja kaikki toivat esille ymmärryksensä, että väkeä ei voi palkata lisää. Tämä on kuitenkin saanut heidät hieman pelkäämään, että omat työt lisääntyvät vielä entisestään. Osa henkilökunnasta sanoi vastualueensa olevan hieman rönsyilevä. Uusia tehtäviä on pikkuhiljaa aina ajautunut henkilökunnalle tehtäväksi, kun kukaan muu ei niitä ole tehnyt ja niitä ei ole määrätty kenenkään tehtäväksi.

Muutoksiin ja niiden suunnitteluun olla halukkaita osallistumaan, mutta siihen käytetty aika ei saa olla omalta työltä pois. Työaika on rajallinen ja tämän tutkimuksen mukaan se kuuluu kaikilta oman työn suorittamiseen. Tämä varmastikin osaltaan lisää muutosvastarintaa. Työntekijät ovat pitkään tehneet työt omalla tavallaan, joten haastattelussa tuli ilmi, että he eivät halua nopeita muutoksia, vaan niiden tulisi olla hyvin suunniteltuja ja organisoituja.

Vaikka rahallisesti on hiljaisempaa, niin työmäärä ei ole vähentynyt. Enemmänkin päinvastoin.

Kyllähän välillä tulee kotona tehtyä töitä ja lomilla katteltua sähköpostia, sitä ei osaa olla tekemättä.

Konttori on auki aina kun puhelin on auki ja puhelin on aina auki.

Parin viime vuoden aikaiset muutokset on vierittänyt uusia töitä ja vastuu alueita. Osaaminen näiden tehtävien tekemiseen ei ole välttämättä ollut riittävää.

Enään ei aika riitä tuurata myymälässä.

Kesäloman lomittajia ei ole ollut ikinä.

Tuntuu, että työkuorma lisääntyy ja lisääntyy koko ajan.

Myynti ja työvälineet vaativat muutosta. Myynnit ovat vähentyneet ja useat kokevat muutoksen välttämättömäksi. Tutkimuksessa tuli esille, että uusien tavaran-toimittajien kartoitusta olisi hyvä tehdä, myyntiedustajia pitäisi kannustaa enemmän ja tulisi etsiä uusia polkuja myynnin tekemiseen. Haastateltavista osa koki, että on johtajan rooli etsiä ja kehittää uusia ideoita ja kanavia myynnin lisäämiseksi, mutta tämä ei ollut yleinen mielipide haastateltavien keskuudessa.

Pääsääntöisesti käytössä olevia ohjelmia ja koneita pidettiin hyvinä ja ajanmukaisina, mutta esille tuli myös ongelmia. Vaikka ohjelmat olisivat hyviä, aiheuttaa lisätyötä se, että ne eivät puhu keskenään. Varsinkin Tampereen toimistolla tämä ongelma tuottaa tutkimuksen mukaan ylimääräistä lisätyötä ja täten kuluttaa myös paljon aikaa. Yksi haastateltavista kuitenkin koki käytössä olevan koneensa olevan liian hidas ja iso käyttötarkoitukseen nähden. "Käynnistymistä odottaessa ehtii keittämään kahvit", oli hänen kommenttinsa koneesta.

Haastattelussa todettiin, että asiakkaat ovat vähentäneet ostoksia. Tähän on reagoitu poimimalla myyjän kiertoon varmoja asiakkaita ja näiden käyntiväliä on lisätty. Tämä on omalta osaltaan taas vähentänyt asiakkaan kertatilausta. Haastattelussa tuli ilmi, että myyjän on mahdoton arvioida asiakkaan tilausta. Välillä joku asiakas tilaa paljon ja välillä vain tiedustelee joitain hintoja. Asiakkaat ovatkin yhä enemmän alkaneet vertailemaan hintoja ja pyytämään tarjouksia. Tarjoukset täytyy tehdä aina yksilöllisesti asiakkaalle, joten niiden tekemiseen menee aikaa. Asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksiin ei ole juuri kiinnitetty huomiota. Tarvittaessa myyjällä on mahdollisuus laskea tuotteen katetta ja näin tehdä asiakkaalle siitä tarjoushinta.

Toimistotarvikkeiden myynnissä hankalaa on, kun ei ole uutuuksia. Kirjan myynnissä uusi kirja on aina uutuus, mutta näin ei ole toimistotarvikkeissa. Tämän lisäksi toimistotarvikkeiden myynnissä ongelmalliseksi katsottiin pelkkien varastotavaroiden korostaminen. Tämä osaltaan lisää sitä, että asiakkaalle tarjotaan aina samaa tavaraa. Toisaalta haastattelussa tuli esille, että vaikka esimerkiksi uutuusvärejä kysellään, ei niiden menekistä voi silti olla varma.

Haastattelussa selvisi, että Toimistotarvikkeen tuotteiden myynnissä käytetään asiakkaan luona täytettävää jäljennyspaperia. Tilaus kirjataan ensin paperille, josta yksi osa jää asiakkaalle. Tämän jälkeen myyjä kirjoittaa tilauksen sähköpostiin ja lähettää sähköpostitse toimistolle, jossa myydyt tuotteet kirjataan ohjelmaan pakkausta ja laskutusta varten. Myyjällä on mahdollisuus kirjata tuotteet myös itse ohjelmaan, mutta tähän ei työajan puitteissa ole aikaa. Haastattelussa tuli myös esille, että tilauksen monivaiheisuus on tiedostettu, mutta vaiheiden vähentämisen suunnitteluun menisi niin kauan aikaa, että on parempi toimia tällä tavalla. Osa asiakkaista voi myös kokea negatiivisena, että tilauksesta ei saa sähköistä vahvistusta. Ongelmina myynnin siirtymisessä kokonaan valmiiseen ohjelmaan myös konttoritarvikkeiden osalta koettiin esimerkiksi yrityskohtainen hinnoittelu ja laaja tuotevalikoima.

Haastattelussa tuli ilmi, että Toimistotarvike oy:n tuotteista ei ole olemassa valmista listaa, tai ainakaan se ei ole kaikkien tiedossa. Tämän lisäksi hankalana tuotteiden ottamisessa myyntiin Alfamerin ja KaristoPapin tuotteiden rinnalle koettiin kirjanpito ja varastotilanteen seuranta. Myyntiä helpottaisi ajantasaisten hintojen ja varastotilanteen saatavuus. Alfamerin ja KaristoPapin tuotteisiin keskittynyt myyjä myy ja esittelee myös toimistotarvikkeita, mutta nämä tuotteet tulevat Kirjavälitys Oy:n kautta. Yrityksellä ei ole käytössä nettikauppaa toimistotarvikkeiden myyntiin. Tutkimuksessa nousi esille, että asiakkaat ovat kyselleet sitä ja että se olisi näppärä työkalu tavoittaa myös kuluttajat. Sen koettaisiin olevan yksi myyntikanava lisää.

Meikäläiselle on helpompi ja nopeampi tehdä kirjavälityksen kautta kuin toimistotarvikkeen kautta, kun ei ole valmista ohjelmaa.

Saamarin hidas, ehtii keittämään ja juomaan kahvit ennen kun saa koneen auki.

Asiakassuhteiden ylläpito on kokonaan käyntini varassa.

Meillä ei ole selkeää hinnoittelupolitiikkaa. Eri asiakkailla on eri tuotteet eri hinnoilla.

Synergiat ja yhteistyö yrityksen toimipisteiden välillä on vasta alussa. Alfamerin kirjojen varastoa on siirretty Toimistotarvike Oy:n varastoon ja osa lähetyksistä tehdään sieltä. Tämä yhteistyö on koettu hyvänä ja toimivana. Muuten yhteistyö toimipisteiden välillä on koettu lähes olemattomaksi ja vain aivan välttämättömät asiat on hoidettu yhteistyössä. Osa haastateltavista toi esille, ettei heitä edes kiinnosta toisen toimipisteen toiminta. Osa työntekijöistä ei koe olevansa samaa yritystä toisen toimipisteen kanssa. Keskusteluissa tulee esille kuitenkin myös, että fuusio on ollut voimassa vasta muutamia kuukausia ja synergioiden havaitseminen ja hyödyntäminen vie aikaa. Yleisesti kuitenkin toimipisteillä koetaan olevan paljon mahdollisuuksia yhteistyöhön ja tuotteiden uskotaan tukevan toisiaan.

Toimipisteiden ja tuotteiden yhdistymisestä johtuvia synergiaetuja on jo jonkin verran mietitty ja osa on jo kokeiluasteellakin. Haastatteluissa tuli ilmi, että tämä tilanne on luonut sekavuutta esimerkiksi myymälöiden ja myynnin konsepteihin. Yksi haastateltavista luonnehti Tampereen toimipisteen olevan toimistotarvikemyynti, joka myy kirjoja ja KaristoPapin tuotteita. Osa uskoi kirjojen sopivan myyntiin toimistotarvikkeen myymälään, mutta vierasti ajatusta että korjausoppaita otettaisiin myyntiin. Alfamerin kirjoja ei voisi ja ei haluttaisi ottaa myyntiin yhtä laajasti kuin Helsingin myymälässä.

Haastatteluissa tuli esille, että kasvokkain tapahtuva yhteistyö Tampereen ja Helsingin pisteiden välillä oli lähes olematonta. Fuusion toteutumisen jälkeen, juuri ennen näitä haastatteluja, oli toteutettu koko yrityksen henkilökunnan yhteinen päivä. Lähes kaikki haastateltavat pitivät tätä tapaamista hyvänä ja toivoivat lisää samankaltaisia päiviä. Toiveissa oli myös lista yrityksen koko henkilökunnasta, jossa olisi ilmoitettu heidän vastualueensa ja yhteystietonsa.

Tuotteiden myynnin yhdistäminen on haastattelun mukaan aiheuttanut mietintää. Mietinnässä on ollut esimerkiksi miten vastata puhelimeen ja kuinka kirjakaupat uusina asiakkaina suhtautuvat myös toimistotarvikkeita myyvään myyjään. Haastattelussa tuli esille, että kirjakauppoja voidaan pitää toimistotarvikkeiden osalta kilpailijoina. Henkilökuntaa mietityttää, mikä mielikuva asiakkaalle muodostuu, jos samalla markkinoidaan kirjoja ja toimistotarvikkeita. Haastattelussa tuotiin

esille, että yrityksen kannalta olisi kannattavinta, jos toimistotarvikkeita voitaisiin myydä myös kirjakaupoille. Ongelmana tässä kuitenkin on, että he tilaavat usein tuotteensa massatoimittajilta, joiden kanssa on vaikea kilpailla.

Helsingissä sijaitsevaan erikoiskirjakauppaan toimistotarvikkeen tuotteiden koettiin soveltuvan hyvin. Myymälän lähistöllä on yliopisto, joten vihkoille ja muulle opiskelumateriaalille uskotaan olevan kysyntää. Näitä tuotteita on jo osittain tullut myyntiin. Haastattelun perusteella pidettiin loogisena asiana yhdistää kaikki mitä voidaan myydä, mutta tämä täytyy toteuttaa suunnitelmallisesti ja konsepteja kunnioittaen.

Negatiivisena asiana haastattelussa tuli esille, että osa Toimistotarvikkeen henkilökunnasta koki, että Tarusto Kustannus Oy:lle Alfamer on ykkönen johon keskittyy. Koettiin, että Toimistotarvike Oy on jäänyt kakkoseksi ja että ollaan hie- man pimennossa Tampereella. Tämä tuli suullisesti esille vain yhdessä haastatte- lussa, mutta se oli havaittavissa myös toisissa keskusteluissa.

En vielääkään tiedä kaikkien nimiä.

Alfamer, Alfamer, Alfamer, me ollaan täällä pikkuisina, ollaan tietyllä tavalla pimennossa.

Puurot ja vellit ovat tällä hetkellä osittain sekaisin ja ei tiedetä mitä ollaan.

Henkilökunnan **osaaminen** perustuu pitkälti pitkään työuraan. Työssä käytettä- vien ohjelmien ja uusien päivitysten opetteluun sanotaan olevan lähinnä itse oppi- mista. Keskusteluissa nousi usein esille lause: työ tekijäänsä opettaa. Koulutuksia yrityksessä ei siis ole ollut käytössä. Osaamisen kehittämisestä oltiin osittain kiin- nostuneita, mutta esille tuotiin myös, että henkilökunnan voimavarat eivät riitä työajan ulkopuolella tapahtuvaan lisäkoulutukseen. Osa kuitenkin koki, että kou- lutuksesta voisi saada hyviä vinkkejä omaan työhön ja sen kehittämiseen. Koet- tiin, että kun on pitkään tehnyt samaa työtä, ei osaa miettiä muita vaihtoehtoja ja ei huomaa omia virheitään.

Keskusteltaessa oman osaamisen jakamisesta työyhteisössä saatiin hyvin erkanevia vastauksia. Yksi haastateltavista sanoi, ettei pääse jakamaan osaamistaan olenkaan muille ja ettei tiedä keinoja, kuinka sitä voisi jakaa. Havaittavissa oli kuitenkin, että halua osaamisensa jakamiseen olisi ollut. Esiin tuli myös, että henkilökunnan keskuudessa oli intoa ja halua jakaa osaamista ja sen koettiin olevan hyödyksi myös asiakkaalle. Osa koki olevansa loppuun koulutettu ja osa pohti, mistä koulutukseen kuluva aika otettaisiin.

Osaamisen hyödyntämisen uskottiin olevan hyvällä tasolla ja tämän fuusion myötä on henkilökunnalle tullut parempi mahdollisuus olla vaikuttamassa ja tuomaan omaa osaamistaan esille. Tampereella oli voimassa käsitys, että kaikkien täytyy osata tehdä kaikkea, jotta pystyy työskentelemään joka paikassa. Helsingissä taas korostettiin, että jokaisen pitäisi tehdä sitä missä on hyvä ja mistä on kiinnostunut. Esille tuli myös, että omaa osaamista halutaan hyödyntää oman työn parantamisessa, mutta toisten tekemisiin ei haluta puuttua eikä tähän riittäisi resurssitkaan.

Siinä on sellaisia kommervenkeja, jotka minä pitkällä kokemuksella pystyn paremmin tekemään ja nopeammin.

Työtahti on mitä on, niin ei jaksa sitoutua iltapöytäopiskeluun.

Koulutuksesta ei mun silmissä ikinä haittaa ole.

En tarvi omaan työhöni enää koulutusta.

5.4 Kehittämisehdotuksia

Tässä luvussa käsitellään ja analysoidaan neljää haastatteluissa esiin nousutta kehittämistarvetta ja esitellään mahdollisuuksia niiden kehittämiseen. Nämä neljä asiaa, jotka kehitystarpeista on erityisesti nostettu esille, ovat viestintä, synergiat ja yhteistyö, työn kuormittavuus sekä osaaminen. Tämän luvun lopussa on lyhyesti esitelty muihin kehittämistarpeisiin esiin nousseita parannusehdotuksia. Johdon apuvälineiksi on kehittämistyön pohjalta koottu työvälineet (ks. taulukko 1 ja 2) on esitelty tämän luvun alussa. Näitä työvälineitä voidaan hyödyntää lähdeittäessä viemään esiin nousseita kehittämisideoita eteenpäin.

Muutoksen suunnitteluvaiheessa täytyy tehdä suunnitelma muutoksen läpiviennistä. Muutoksen läpivientiin kuuluu oleellisena osana myös muutosviestinnän suunnittelu. Suunnitelmat on hyvä tehdä kirjallisena, jotta suunnitelmaa on helpompi noudattaa ja esimerkiksi henkilömuutokset eivät vaikuta prosessin etenemiseen. Suunnitteluvaiheessa on myös tärkeää tuoda julki mihin muutoksella pyritään ja että muutos on välttämätöntä. Vastuu muutosprosessin suunnittelussa on usein johdolla tai sitä varten rakennetulla tiimillä, mutta myös henkilökuntaa tulee osallistaa suunnitteluun. Tarvittaessa suunnitteluvaiheessa voi käyttää myös ulkopuolista konsultaatiota.

Muutosvaiheessa tulee muutoksen päämäärää korostaa ja varmistaa, että henkilökunta tietää halutun päämäärän. Henkilökunnalla tulee olla tiedossa keinot, joilla päämäärä saavutetaan. Heille täytyy antaa mahdollisuus esittää oma mielipiteensä ja kysyä kysymyksiä. Muutosvaiheessa kaksisuuntainen viestintä on tärkeää. Muutosvaiheessa vastuuta voi jakaa myös henkilökunnalle, tämä sitouttaa heitä muutokseen. Muutosprosessin vakiinnuttamisvaiheessa on tärkeää, että ei palata vanhoihin toimintatapoihin. Henkilökuntaa tulee kannustaa uusien toimintatapojen käyttöön ja korostaa uusien tapojen hyviä puolia. Vakiinnuttamisvaiheessa on hyvä kiinnittää huomioita myös henkilökunnan osaamisen kehittämiseen.

Taulukko 1. Muutosprosessin osa-alueet ja vastuut

	Toimenpide	Vastuu
Suunnitteluvaihe	<ul style="list-style-type: none"> - Tee muutossuunnitelma - Tee viestintäsuunnitelma - Kerro henkilökunnalla, että muutosta tarvitaan ja se on välttämätöntä - Jaa vastualueet - Älä unohda dokumentointia 	<ul style="list-style-type: none"> - Johtajalla - Henkilökuntaa tulee osallistaa suunnitteluun - Käytä tarvittaessa ulkopuolista konsultaatiota
Muutosvaihe	<ul style="list-style-type: none"> - Varmista, että henkilökunta tietää halutun päämäärän ja kuinka siihen pyritään - Anna henkilökunnalle mahdollisuus sanoa mielipiteensä ja kysyä kysymyksiä - Kiinnitä huomioita lyhyenaikavälin tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen - Avoin ja kaksisuuntainen viestintä on tärkeää 	<ul style="list-style-type: none"> - Esimiehellä - Henkilökunnalla voi olla omat vastualueensa
Vakiinnuttamisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> - Johtamisen tulee olla sellaista, että ei palata takaisin vanhaan - Henkilökuntaa tulee kannustaa uusiin toimintatapoihin ja korostaa uusien toimintatapojen hyviä puolia - Henkilökunnan oma kehittyminen ja sen huomioiminen on tärkeää 	<ul style="list-style-type: none"> - Esimiehellä - Muutosjohtamista ei saa lopettaa liian aikaisin

Henkilökunnan osallistaminen muutosprosessin eri vaiheissa on tärkeää ja auttaa henkilökuntaa sitoutumaan muutoksen toteutukseen. Suunnitteluvaiheessa henkilökunnalta kannattaa suoraan kysyä muutosehdotuksia ja arvioida niitä yhdessä. Erilaiset ideariihet ja palaverit ovat hyviä keinoja osallistaa henkilökuntaa. Johdon tulee miettiä kuinka yrityksen osaamis- ja kokemuspääoma saataisiin hyödynnettyä mahdollisimman tehokkaasti muutoksen päämäärän saavuttamiseksi.

Kehittämiskeskustelut ja tiimipalaverit ovat hyviä osallistamisen keinoja muutosprosessin muutosvaiheessa. Henkilökunnalta voi suoraan pyytää apua ja jakaa heille vastuuta muutoksen toteuttamisesta. On tärkeää, että henkilökunnalla on mahdollisuus vaikuttaa etenkin heitä itseään koskeviin päätöksiin. Vakiinnuttamisvaiheessa koko henkilökunnan tulee arvioida muutoksen onnistumista, esimerkiksi arviointipajojen avulla. Myös henkilökunnan osaamisen kehittämiseen kannattaa kiinnittää huomioita. Osaamisen kehittäminen auttaa työntekijöitä sovitamaan toimintaansa muuttuviin olosuhteisiin sopiviksi.

Taulukko 2. Henkilökunnan osallistaminen muutosprosessin vaiheissa

	Toimenpide	Huomioitavaa
Suunnitteluvaihe	<ul style="list-style-type: none"> - Kysy henkilökunnalta muutostarpeita ja -ehdotuksia - Arvioi löydettyjä muutostarpeita yhdessä henkilökunnan kanssa - Pidä ideariihä ja suunnittelupalavereita - Myös osallistamisen tulee olla suunniteltua 	<ul style="list-style-type: none"> - Mieti miten osaamis- ja kokemuspääomaa saadaan hyödynnettyä. - Kaikki keinot, jotka kehittävät yhteistä ymmärrystä toiminnan luonteesta ja päämääristä ovat hyviä
Muutosvaihe	<ul style="list-style-type: none"> - Pidä kehittämiskeskusteluja ja tiimipalavereita - Kannusta henkilökuntaa hyviin suoriin - Pyydä henkilökunnalta aidosti apua - Jaa henkilökunnalle vastuuta muutosprosessin toteuttamisesta 	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilökunnan mahdollisuus osallistua itseään koskeviin päätöksiin lisää sitoutumista ja motivaatiota
Vakiinnuttamisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> - Pidä arviointityöpajoja - Arvioikaa yhdessä muutoksen onnistumista - Varmista, että ei palata vanhaan toimintamalliin - Lisää henkilökunnan osaamista. Osaaminen lisääntyy oppimisen kautta 	<ul style="list-style-type: none"> - Osaamisen kehittämisen auttaa työntekijöitä sovitamaan toimintaansa muuttuviin olosuhteisiin sopiviksi

5.4.1 Viestintä

Tutkimustuloksista tuli esille, että muutoksesta ja siihen liittyvistä asioista tiedottaminen ei ole ollut riittävää. Kuten Pahkin ym. (2011, 18) tuovat artikkelissaan esille, viestinnän osuus muutoksessa alkaa, kun muutoksesta tiedotetaan ensi kertaa, ja päättyy kauan muutoksen toteuttamisen jälkeen. Muutoksen viestinnästä olisi hyvä tehdä viestintäsuunnitelma (Nurmi 2012). Kuten tämän työn teoriaosuudesta selvisi, jopa 90 prosenttia muutoshankkeen toteutuksesta on kommunikointia ja viestintää. On myös otettava huomioon, että viestinnän toistaminen ja yllätyksellistenkin viestintäkanavien käyttäminen nostaa kommunikoinnin tehoa. (Hentunen 2010.) Myös Vanhanen (2011) kertoi tekstissään samasta viestistä saavan uutta tietoa 17 kertaa, toistaminen siis kannattaa.

Haastatteluista tuli esille myös, että tapahtuneesta fuusiosta Helsingissä toimiva organisaatio kuuli yhteisessä tiedotustilaisuudessa, kun taas Tampereen väelle asiasta ilmoitettiin sähköpostilla. Jo tässä vaiheessa muutosviestintä on ollut epätasaista ja Toimistotarvikkeen osalta on käytetty liian köyhää kanavaa. Daftin ja Lengelin (1984) mukaan sähköpostiviesti luetaan köyhiin viestintäkanaviin ja kasvokkain tapahtuva tiedotustilaisuus kaikkein rikkaimpiin kanaviin. Esimerkiksi tämä voi osaltaan lisätä tutkimuksessa esiin tullutta tunnetta, että Alfamer on ykkönen, johon keskitytään ja toimistotarvike on jäänyt kakkoseksi. Tulevaisuudessa yrityksen muutosviestinnässä tulisi kiinnittää erityistä huomioita viestintäkanavien valintaan, viestin oikea-aikaisuuteen, sisällölliseen relevanttiuteen, toistoon ja kaksisuuntaiseen viestintään. (Daft ja Lengel 1984, Puro 2009, 36 mukaan.)

Yrityksessä ei ole ollut käytössä kehittämiskeskusteluja tai muita säännöllisiä keskusteluja henkilökunnan ja johdon välillä. Henkilökohtaiset tapaamiset muutosprosessin aikana ovat kuitenkin tärkeitä. Kahdenkeskisissä keskusteluissa työntekijät saavat esittää mieltä askarruttavia kysymyksiä suoraan. Kasvokkain käydyt keskustelut myös vahvistavat turvallisuuden tunnetta ja saavat ihmiset tuntemaan itsensä arvostetuiksi. Tarpeen tullen on hyvä pitää myös infotilaisuuksia, joissa henkilöstölle kerrotaan projektista ja sen tavoitteista. On myös tärkeä kertoa hen-

kilöstölle, mitä projekti ei ole ja tällä tavalla oikaista väärinkäsityksiä ja vääriä odotuksia. (Nurmi 2012, 124; Pahkin ym. 2011, 18.) Tarusto Kustannus Oy:n henkilökunnalla ei ole ollut tarpeeksi tietoa fuusion vaikutuksesta tai mahdollisuuksista. Hyvin suunniteltu ja toteutettu viestintä kuitenkin vähentää huhujen ja väärin tietojen leviämistä, rauhoittaa tilannetta ja ohjaa työntekijät nopeammin varsinaisen työn tekemiseen (Puro 2009, 36).

Kehittämishankkeen haastatteluista saadun aiheiston mukaan yrityksen ulkoinen viestintä muutoksesta on ollut liian suppeaa ja omille asiakkaille ei juuri ole informoitu tapahtuneesta fuusiosta. Myöskään henkilökunta ei ole lisännyt fuusion näkyvyyttä asiakkaille. Etenkin suurissa ja asiakkaille näkyvissä muutoksessa ulkoista viestintää ei tule unohtaa. Ulkoinen viestintä suunnataan organisaation ulkopuolelle esimerkiksi medialle, organisaation sidosryhmille ja asiakkaille. (Puro 2009, 63.)

Sisäisen viestinnän osalta tutkimuksessa tuli esille myös, että yrityksessä ei ole vakiintuneita palaverikäytäntöjä. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista oli säännöllisten kuukausipalaverien kannalla. Säännöllisissä palavereissa voitaisiin käsitellä esimerkiksi muutoksen tilannetta, myyntiä, ajankohtaisia asioita, kehittämissideoita sekä suunnitella ja esitellä tulevaa. Tutkimustulosten mukaan henkilökunta kokee, että palavereissa kaikki kuulevat saman asian samaan aikaan ja saman sisältöisenä. He kokevat, että palavereilla on merkitystä myös tulosten arvioinnin kannalta, koska enää työn määrä ja myynti eivät kulje käsi kädessä. Tämän lisäksi tutkimuksessa tuli esille, että yrityksen toimitusjohtajaa on välillä hankalaa tavoittaa ja palaverit voisivat olla tähän hyvä ratkaisu.

Yrityksessä ei ole hyödynnetty henkilökunnan osallistamista suunnitteluun tai ideointiin. "Ei todellakaan ole ollut mitään ideariihä tai suunnittelupalavereita", kuului yhden haastateltavan suusta niistä kysyttäessä. Osallistamisen kautta henkilöstön kokemusta ja osaamista saataisiin hyödynnettyä organisaation menestymisen eteen. Henkilökunnan mahdollisuus osallistua muutoksiin ja kehittämiseen lisää henkilöstön sitoutumista ja motivoitumista, samalla myös henkilöstön hyvinvointi ja tyytyväisyys kasvavat. (Osallistuva henkilöstö ja tiimi sitoutuvat 2014.)

Yrityksessä olisi hyvä osallistaa henkilökuntaa muutosten suunnitteluun ja toteutukseen. Teoriaosuudessa osallistavan johtamisen välineinä kerrotaan toimivan esimerkiksi riittävän usein toistuvat kehityskeskustelut, tiimipalaverit, arviointityöpajat ja kehittämisseminaarit. Kaikki keinot, jotka kehittävät yhteistä ymmärrystä toiminnan luonteesta ja päämääristä sekä lisäävät vastuunottoa ovat hyviä. Konsulttipalvelu Efecteam toi artikkelissaan esille myös, että parhaiten ihmisten osallistaminen kehittämiseen ryhmänä onnistuu kun heiltä pyydetään aidosti apua ja tukea. (Osallistuva henkilöstö ja tiimi sitoutuvat 2014.) Yrityksen on luotava mahdollisuudet osallistumiseen. Osallistaessa tulee varmistaa aika, tila, aihe ja suunnitelma, johon ryhmää tarvitaan. Tässä tulee huomioida myös se, että aikaa ei oteta pois välttämättömien perustöiden tekemisestä. (Saarikoski 2010.)

Tarusto Kustannus Oy:n henkilökunta sanoo, että he eivät saa johdolta palautetta työstään, ei positiivista eikä negatiivista. Vaikka tämän ei ole koettu suuresti haittaavan, tulee johtamisessa ottaa huomioon palautteen antamisen mahdollisuudet. Pentti Sydänmaanlakan (2004, 125) mielestä johtajuuden tehokas vuorovaikutus koostuu tavoitteiden asentamisesta, palautteen antamisesta, ohjauksesta ja valmentamisesta, kehittämisestä, tehokkaasta kommunikaatiosta, roolimallina olemisesta, motivoinnista ja innostamisesta, innovaativisuudesta ja luovuudesta sekä yksilön huomioimisesta.

Hiltunen (2011, 126-127) korostaa palautteen antamisen ja vastaanottamisen olevan yksi johtamisen keskeisimpiä sisältöjä. Positiivista palautetta tulisi antaa aina, kun siihen on syytä. Positiivisen palautteen antamisessa tulee kuitenkin huomioida, että sen antaa aiheesta. Heikosta työstä annettu positiivinen palaute antaa signaalin, että alisuorittaminen on hyväksyttävää. Positiivisen palautteen avulla vahvistetaan tavoitteen mukaista toimintaa ja negatiivisen palautteen avulla pyritään saamaan vääränlainen toiminta loppumaan ja ohjata työntekijä johtajan tahdon mukaiseen toimintaan. Toimitusjohtajan tulisi siis opetella antamaan työntekijöille palautetta.

5.4.2 Synergiat ja yhteistyö

Alfamerin kirjojen varastoa on siirretty Toimistotarvike Oy:n varastoon ja osa lähetyksistä tehdään sieltä. Yhteistyö on koettu hyvänä ja toimivana. Esille tuli myös, että yhteistyötä voisi lisätä, jos se koettaisiin tarpeelliseksi. Kirjojen lähetyks lisää lähinnä varastotyötä ja siihen työhön on yleensä helppo löytää ja palkata tarvittaessa kiireapulainen. Mielestäni on hyvä, että lähettämistä on siirretty pois Helsingin kirjakaupasta, koska myymälätila ei sovellu kirjojen pakkaamiseen ja lähettämiseen.

Muuten yhteistyö toimipisteiden välillä on koettu lähes olemattomaksi ja vain aivan välttämättömät asiat on hoidettu yhteistyössä. Osa haastateltavista toi esille, ettei heitä edes kiinnosta toisen toimipisteen toiminta. Havaintojeni perusteella yrityksen toimipisteissä on suhteellisen toimivat organisaatiokulttuurit, mutta koko yrityksen henkilökunnan välinen kulttuurin rakentaminen on vielä vaiheessa. Tähän kannattaisi johtamisessa kiinnittää huomiota. Avoimessa toimintakulttuurissa kaikki toimivat yhteisen päämäärän eteen ja ongelmat on totuttu ratkaisemaan yhdessä. On olemassa paljon näyttöä siitä, että organisaation kulttuurilla on huomattava yhteys työntekijöiden työasenteisiin, kuten esimerkiksi työtyytyväisyyteen, motivaatioon, sitoutuneisuuteen ja tehokkuuteen. (Alimo-Mecalf ym. 2008, 587-588.)

Haastatteluissa tuli esille, että kasvokkain tapahtuva yhteistyö Tampereen ja Helsingin pisteiden välillä oli lähes olematonta. Leikas ja Pekari (2012) tuovat kirjoituksessaan esille yhteisen näkemyksen, tahtotilan ja valmiuden muutosten johtamiseen olevan tärkeimpiä seikkoja muutokseen lähdettäessä. Myös he korostavat muutuskulttuurin luomisen tuomia hyötyjä jatkuviin muutoksiin. Johtamisen avulla pystytään vaikuttamaan yrityksen ja organisaation kulttuuriin. Avoin kulttuuri mahdollistaa organisaation selviytymisen muutoksesta ja sen avulla osataan myös ennaltaehkäistä muutoksia ja siitä johtuvia negatiivisia vaikutuksia. (Alimo-Mecalf ym. 2008, 587.)

Toimipisteiden tuotevalikoimaa on jo jonkin verran alettu siirtämään myyntiin myös toiseen myymälään. Tilanteen on koettu luovan sekavuutta esimerkiksi myymälöiden ulkoasuun ja konsepteihin. Tuotteet kuitenkin pääosin koetaan toisiaan täydentäviksi, mutta myynnin toteutuksen mielikuva ei ole selkeä. Itse suositteaisin, että myös tästä muutoksesta tehtäisiin suunnitelma, jossa kysyttäisiin myös henkilökunnan mielipidettä. Ainakin johdon suunnitelmat toteutuksesta tulisi tuoda hyvin myös henkilökunnan tietoisuuteen.

Eri tuoteryhmien myynti konkreettisesti myymälöissä voitaisiin jakaa eri lohkoihin. Etenkin Tampereella, jossa Toimistotarvikkeen myymälä koetaan liian isona, voisi esimerkiksi sermien avulla luoda omat myyntitilat KaristoPapin ja Alfamerin tuotteille. Tämä selkeyttäisi ja loisi myös uusia markkinointimahdollisuuksia, kun kaikki voitaisiin pitää esillä selkeästi omissa ryhmissään. Alfamerin tuotteiden osalta Tampereella voitaisiin keskittyä esimerkiksi osittain tai kokonaan tilausmyyntiin, mikäli tuotteiden hankkiminen hyllyyn koettaisiin hyödyttömäksi.

Alfamerin erikoiskirjakaupan konseptia Helsingissä ei mielestäni kannata muuttaa, mutta myös KapistoPapin ja Toimistotarvikkeen tuotteita kannattaisi yrityksessä myydä. Myös siellä niille minun mielestäni kannattaisi rakentaa erilliset osastot. Tämä selkeyttäisi myös asiakkaan kuvaa myymälän tarjonnasta. Myös opiskelijoiden olisi silloin helppo suunnata haluamalleen osastolle.

Synergiaetujen hyödyntäminen myyntiedustustyössä on haastattelujen perusteella haastavaa, mutta siinä piilee myös suuret mahdollisuudet. Varsinaisia muutosehdotuksia itselleni ei tämän osalta tullut selkeänä mieleen, mutta korostaisin tässäkin suunnitelmallisuuden tärkeyttä. Myös myyntiprosessia olisi syytä miettiä ja toimintatapojen yhtenäistämisestä mahdollisesti koituvia hyötyjä punnita. Kuten tutkimuksessa tuli esille, loogista on yhdistää kaikki mitä voidaan myydä, mutta tämä täytyy toteuttaa suunnitelmallisesti ja konsepteja kunnioittaen.

Fuusio on ollut voimassa vasta muutamia kuukausia ja synergioiden havaitseminen ja hyödyntäminen vie aikaa. Yleisesti kuitenkin toimipisteillä koetaan olevan paljon mahdollisuuksia yhteistyöhön ja tuotteiden uskotaan tukevan toisiaan. Ko-

rotaisain suunnitelmallisuutta ja henkilökunnan osallistamista synergioiden etsimisessä ja toteuttamisessa.

5.4.3 Työn kuormittavuus

Tutkimuksesta nousi esille lähes jokaisen haastateltavan kohdalla kiire. Koettiin, että työtehtäviä on paljon ja osalla jopa liikaa tehtäväksi työaikojen sisällä. Tästä johtuvaa tehtävien kasaantumista puretaan esimerkiksi työskentelemällä muutama päivä ilman taukoja ja tekemällä ylitöitä. Itse ongelman purkamiseen ei kukaan esittänyt haastatteluissa ehdotuksia vaan työntekijät pitivät tilannetta väliaikaisena ja toivovat sen helpottuvan ja he eivät halunneet kapinoida työtehtävien paljoudesta. Osa henkilökunnasta sanoi myös vastuualueensa olevan hieman rönsyilevä, koska uusia tehtäviä on pikkuhiljaa aina ajautunut tehtäväksi, kun kukaan muu ei niitä ole tehnyt ja niitä ei ole määrätty kenenkään tehtäväksi.

Vaihtoehtoja työnkuormittavuuden vähentämiseen on, ja mielestäni yrityksessä pitäisikin tarkastella jokaisen vastuualueita, työtehtäviä ja niiden luonnetta. Esimerkiksi monen työhön tuntui kuuluvan laskutusta ja tuntui, että välillä itse aloitettu työ siirrettiin toisen viimeisteltäväksi. Työn liiallinen kuormittavuus koettiin hetkellisenä ja sen toivottiin helpottavan, mutta esille tuli myös, että ei ole ketään kenelle siirtää liiallisia tehtäviä. Mikäli tilanne ei jatkossa muutu, ehdottaisin esimerkiksi assistentin palkkaamista yritykseen. Uskon, että jokaiselta löytyisi töitä siirrettäväksi hänelle, jos sellainen mahdollisuus tulisi. Osa fuusion myötä yritykselle siirtyneistä tehtävistä on vielä ilman tekijää. Myös tämä epävarmuustekijä olisi hyvä sulkea pois ja päättää, kuka tehtävät tulee tulevaisuudessa hoitamaan. Mikäli uutta henkilökuntaa halutaan palkata, suosittelen tutustumaan myös valtion antamiin avustuksiin pitkäaikaistyöttömän palkkaamisesta tai koulutustuen piiriin kuuluvan nuoren oppisopimuspaikkana toimimisesta.

Yksi vaihtoehto työn kuormittavuuden tunteen vähentämiseen on henkilökunnan voimaannuttaminen. Räsänen (2005) kertoo yhdeksi syyksi voimaantumisen ideologian nousuun juuri työssä uupumisen ja jaksamisen ongelmat. Voimaannuttamisen keinoina voidaan käyttää keinoja, jotka tukevat voimaantumista, kuten toimin-

tavapaus, rohkaiseminen, avoimuus, tasa-arvoisuus, luottamus ja turvallisuus. Käytännön keinoja on esimerkiksi työntekijöiden ottaminen mukaan päätöksentönsäönprosessiin, suunnitteluun, kehittämiseen, koulutukseen ja arviointiin, voimaantumista voidaan tukea myös yhteisillä tavoitteilla ja ratkaisemalla konflikteja yhdessä. Lisäksi on tärkeää, että työntekijät tietävät organisaation tilanteen ja että he pystyvät itse vaikuttamaan itseään koskeviin päätöksiin. (Eronen 2011, 72, 83-84.) Myös Xanthopoulou ym. (2009, 242) tuovat esille, että työntekijät saavat voimavaroista, kuten palautteesta, lisää luottamusta ja ylpeyttä työhönsä, joka lisää myös merkityksellisyyden tunnetta. Nämä positiiviset persoonallisuustekijät auttavat lisäksi selviämään työn vaatimuksista ja siten myös ehkäisevät työuupumusta.

Myös lomat olivat ongelma työn kuormittavuuden kannalta. Osa piti lomansa normaalisti ja he eivät kokeneet siinä ongelmaa, mutta suurin osa koki, että nykyinen loma- ja tuurausjärjestely ei ole toimiva. Yrityksellä on käytössään vain vähän ulkopuolista henkilökuntaa ja lomien aikana toiset tuuraavat lomailijaa. Tämä lisää huomattavasti muiden työn kuormittavuutta. Olisi hyvä siirtää yrityksen sisällä olevaa hiljaista tietoa tuuraajille, jotka voivat olla yrityksen tulevia työntekijöitä. Yrityksen jatkuvuuden kannalta on myös harkitsematonta tehdä jostakin työntekijästä korvaamaton. Tuon kehittämisehdotuksena esille myös lomajärjestelmän uusimisen siten, että kaikki saisivat pitää lakisääteiset lomansa yleisen käytännön mukaisesti. Uskoisin tämän olevan satsaus tulevaisuuteen, henkilökunnan jaksamiseen ja työn kehittämiseen.

Suosittelisin ottamaan yhteyttä alueen koulutuslaitoksiin ja ilmoittamaan halukkuutensa ottaa työssäoppijoita harjoittelujaksoille. Harjoittelijan varaan ei harjoittelun aikana voi eikä kannatakaan valtuuttaa työtehtäviä ja heidän neuvomiseen menee aikaa. Mutta harjoittelija usein myös kysyy ja kyseenalaistaa työtehtävien tekoa ja sitä kautta opettaa myös henkilöstöä miettimään omia toimiaan. Lisäksi harjoittelijoista on mahdollista saada tuuraajia esimerkiksi lomien ajaksi. En pidä harjoittelijan ottamista ainoastaan hyvänä vaihtoehtona, vaan se tuo myös vastuuta ja usein vie henkilökunnan aikaa, mutta kokisin silti harjoittelijan useimmiten tuovan yritykseen enemmän kuin vievän.

Tampereella toisten tuuraaminen on päivittäistä ja sen koetaan jo häiritsevän omaa työtä. Suosittelisinkin, että toimistotyöntekijöiden sijaan, varastotyöntekijä tauotaisi myymälän myyjän tauot. Haastatteluissa tuli esille, että myymälässä työskentely koettiin mukavana vaihteluna, mutta omiin töihin kiinni pääseminen tauon jälkeen oli vaikeaa. Myymälätyöhön kuuluu myös asiakaspalvelu ja välillä asiakkaiden kanssa jäätettiin juttelemaan pidemmäksikin aikaa, mikä oli pois toimistotöihin käytetystä ajasta.

Kuten Kirsti ja Matti Ylikoskivat (2009, 99) tuovat esille, muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää saada henkilöstö mukaan suunnitteluun ja päätöksen tekkoon. On kuitenkin huomattava, että muutos tarkoittaa työmäärän lisääntymistä ja tehtävien vaikeutumista, mutta esimerkiksi ajallisia resursseja ei yleensä tule mistään lisää. Kuten haastattelussa tuli esille henkilökunta on pääsääntöisesti halukas osallistumaan muutoksiin ja niiden suunnitteluun, mutta siihen käytetty aika ei saa olla omalta työltä pois, koska jo nyt on kiire saada pakolliset työt suoritettua. Jotta yritys voi kehittyä, täytyy jollain olla aikaa kehittämiseen ja suunnitteluun. Kyseisessä yrityksessä kehittäminen jää tällä työrytmillä toimitusjohtajan tehtäväksi.

5.4.4 Osaaminen

Vaikka yrityksen henkilökunta on ammattitaitoista ja osaavaa, haluaisin silti kiinnittää huomiota osaamiseen ja sen kehittämiseen. Kuten yleensäkin, niin myös haastateltavien keskuudessa osaamisen kehittäminen koettiin olevan vain koulutuksia ja luentoja. Haastatteluissa nousi usein esille lause: työ tekijäänsä opettaa. Myös Työterveyslaitoksen (2014) julkaisun mukaan työ on edelleen tekijälleen tärkeä oppimisen lähde. Terttu Grönfors (2010) on sitä mieltä, että oppimisympäristönä työorganisaatio on hyvä, koska se tarjoaa loputtomasti ongelmia ja kehittämiskohteita. Työ muuttuu nykyaikana jatkuvasti. Työntekijän on oleellista ymmärtää mistä muutoksissa on kysymys ja mitä uudesta tilanteesta tulisi oppia sekä miten itseään ja työtehtäviä kehittää ja luoda uusia käytäntöjä.

Osa henkilökunnasta oli kiinnostunut koulutuksista ja itsensä kehittämisestä, mutta osalla tähän ei löytynyt halua. Haluttomuus itsensä kehittämiseen viittaa orga-

nisaatiossa olevaan käyttäytymismalliin, jossa tehdään niin kuin on aina tehty. Vaikka henkilökunta koki, että on itse sokea tarkkailemaan omia toimiaan ja kehittämään niitä, ei heillä ollut ymmärrystä, että osaamisen lisääminen voisi auttaa heitä ja samalla koko yritystä parantamaan tulostaan. Oppiminen on myös kehittämisen kannalta tärkeää, koska työntekijän oppiminen ja työn kehittäminen liittyvät kiinteästi yhteen. Ammatillinen oppiminen tarkoittaa entistä parempaa ja syvällisempää ymmärrystä työstä, sen kohteesta ja tavoiteltavasta tuloksesta. Kun ymmärrys lisääntyy, työntekijän on helpompi lähteä miettimään työtapojen tai välineiden kehittämistä ja ongelmien ratkaisua. Uusien taitojen, asioiden ja tietojen opettelu tuo usein uutta sisältöä ja mielenkiintoa työhön ja elämään, uuden oppiminen myös kehittää ihmistä itseään ja innostaa kehittymään ja kehittämään. (Oppiminen työn muutoksissa 2014.)

Vuoden alusta on tullut voimaan laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä (1136/2013) ja laki koulutuksen korvaamisesta (1140/2013). Vaikka näitä lakeja ei tällä hetkellä pystyittäisi hyödyntämään yrityksen osaamisen kehittämisessä, mielestäni niiden laatiminen on merkki siitä, että siihen kannattaa kiinnittää huomiota. Myös Hautamäki (2008, 29) tuo esille, että parhaiten nykypäivän nopeisiin muutoksiin voidaan valmistautua panostamalla riittävästi koulutukseen sekä tutkimus- ja kehitystoimintaan. Esimerkkinä hän tuo esille nopeasti levinneen finanssikriisin, jonka päättymistä on vaikea ennakoida.

Osaamisen kehittämisestä oltiin osittain kiinnostuneita, mutta koettiin, että voimavarat eivät riitä työajan ulkopuolella tapahtuvaan lisäkoulutukseen. Terttu Grönfors (2010, 17, 20, 26–31, 33–37) tuo oppijan tärkeimpinä työvälineinä esille kysymykset, ajattelun, tiedon keräämisen ja analysoinnin, keskustelun, opitun soveltamisen ja tulosten seurannan. Näitä työkaluja voidaan hyödyntää myös työpaikalla. Jotta työssä oppiminen onnistuu ja tuloksia saavutetaan, nousee keskeisimmiksi seikoiksi työntekijän innostus, kiinnostus ja uteliaisuus, asenne ja suhtautuminen, kommunikointi ja vuorovaikutus, tunteet, käyttäytyminen, motivaatio, tavoite ja aikataulu sekä organisaation tuki.

Yrityksen tärkein voimavara onkin usein henkilökunta ja heidän taidot, kyvyt ja osaaminen. Näiden ylläpito, kehittäminen ja hyödyntäminen on tärkeää yrityksen

toiminnan kannalta. Grönfors (2012) tuo esille henkilöstön pitkäjänteisen osaamisen lisäämisen tärkeänä elementtinä organisaation tuottavuuden, kehittymisen ja menestymisen kannalta nopeasti vaihtuvissa ympäristön olosuhteissa. Grönfors painottaa myös, että osaamisen kehittäminen vaikuttaa suoraan organisaation tulokseen ja tuottavuuteen. Koulutuksen suurimmat hyödyt tulevat usein esiin tehokkuuden lisääntymisenä, kannattavuuden kasvuna, sujuvampana tiimityöskentelynä, itsenäisempinä työntekijöinä, työmoraalin paranemisena ja työilmapiirin kohentumisena. (Grönfors 2010, 43, 45, 47–48, 129–130.)

5.4.5 Muita kehittämisideoita

Itse en ole perehtynyt markkinointiin, mutta tuon silti esille muutamia mieleeni tulleita asioita markkinoinnista. Haastatteluissa tuli esille, että tilitoimistot ja autokorjaamot ovat suuria asiakasryhmiä toimistotarviketuotteille. Mainontaa voisi suunnata heille ja rakentaa heille usein myydyistä tuotteista alekampanjan. Myös muille suurille asiakasryhmille voisi tehdä suoraan heille räätälöityjä mainoksia. Tämä kuitenkin tarkoittaisi, että mainosmateriaalin teon pitäisi olla helppoa ja nopeaa.

Yhteismarkkinointia tuotemerkkien kanssa tulisi myös miettiä. Voisi olla olemassa yhteinen kaikkien logoilla varustettu mainospohja, josta voitaisiin kohderyhmän mukaan korostaa Alfameriä, Karistopapia tai Toimistotarviketta. Sosiaalisen median luomat mahdollisuudet yrityksen markkinointiin on hyödyntämättä, esimerkiksi Facebook voisi olla hyvä kanava lisätä näkyvyyttä ja markkinoida tuotteita. Suosittelen rakentamaan yritykselle markkinointisuunnitelman, jotta markkinoinnista ja mainonnasta saadaan systemaattista ja täten irti suurin hyöty.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli esittää muutosprosessin vaiheet ja muutoksen onnistumisen edellytykset sekä tuoda ilmi keinoja, joilla henkilökunnasta voidaan saada mahdollisimman suuri hyöty muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Tavoitteena oli myös luoda Tarusto Kustannus Oy:lle muutos- ja kehittämisehdotuksia sekä havaita tapahtuneen fuusion tuomia synergiaetuja. Tälle kehittämistyölle asetetut tavoitteet saavutettiin ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Tämän kehittämistyön tutkimuskysymykset olivat:

- Mitkä ovat muutosprosessin vaiheet ja vastuut?
- Miten osallistaa henkilökuntaa muutosprosessin eri vaiheissa?
- Mitä muutosehdotuksia ja synergiaetuja voidaan löytää osallistamalla henkilökunta kehittämiseen Tarusto Kustannus Oy:ssä?

Tässä työssä muutosprosessin vaiheet on jaettu kolmeen osaan Kurt Lewinin mallin mukaisesti (ks. kuvio 1). Muutosprosessin joka vaiheessa korostuu viestinnän tärkeys ja suunnitelmallisuus. Työssä esitellyt erivaiheiset muutosmallit toimivat hyvänä pohjana lähdettäessä suunnittelemaan muutoksia. Muutos on aina prosessi, joka onnistuakseen vaatii suunnitelmallisuutta ja osaavaa johtamista. Muutoksen suunnitteluvaiheessa täytyy tehdä suunnitelma muutoksen läpiviennistä. Muutoksen läpivientiin kuuluu oleellisena osana myös muutosviestinnän suunnittelu. Vastuu muutosprosessin suunnittelussa on usein johdolla tai sitä varten rakennetulla tiimillä, mutta myös henkilökuntaa tulee osallistaa suunnitteluun. Tarvittaessa suunnitteluvaiheessa voi käyttää myös ulkopuolista konsultaatiota.

Muutosvaiheessa tulee muutoksen päämäärää korostaa ja varmistaa, että henkilökunta tietää halutun päämäärän. Henkilökunnalla tulee olla tiedossa keinot, joilla päämäärä saavutetaan. Heille täytyy antaa mahdollisuus esittää oma mielipiteensä ja kysyä kysymyksiä. Muutosvaiheessa kaksisuuntainen viestintä on tärkeää. Muutosvaiheessa vastuuta voi jakaa myös henkilökunnalle, tämä sitouttaa heitä muutokseen. Muutosprosessin vakiinnuttamisvaiheessa on tärkeää, että ei palata vanhoihin toimintatapoihin. Henkilökuntaa tulee kannustaa uusien toimintatapojen käyttöön ja korostaa uusien tapojen hyviä puolia. Vakiinnuttamisvaiheessa on

hyvä kiinnittää huomioita myös henkilökunnan osaamisen kehittämiseen. Työn taulukko 1 esittää muutosprosessin vaiheet ja vastuut.

Henkilökunnan osallistaminen muutosprosessin eri vaiheissa on tärkeää ja auttaa henkilökuntaa sitoutumaan muutoksen toteutukseen. Suunnitteluvaiheessa henkilökunnalta kannattaa suoraan kysyä muutosehdotuksia ja arvioida niitä yhdessä. Erilaiset ideariihet ja palaverit ovat hyviä keinoja osallistaa henkilökuntaa. Johdon tulee miettiä kuinka yrityksen osaamis- ja kokemuspääoma saataisiin hyödynnettyä mahdollisimman tehokkaasti muutoksen päämäärän saavuttamiseksi.

Kehittämiskeskustelut ja tiimipalaverit ovat hyviä osallistamisen keinoja muutosprosessin muutosvaiheessa. Henkilökunnalta voi suoraan pyytää apua ja jakaa heille vastuuta muutoksen toteuttamisesta. On tärkeää, että henkilökunnalla on mahdollisuus vaikuttaa etenkin heitä itseään koskeviin päätöksiin. Vakiinnuttamisvaiheessa koko henkilökunnan tulee arvioida muutoksen onnistumista, esimerkiksi arviointipajojen avulla. Myös henkilökunnan osaamisen kehittämiseen kannattaa kiinnittää huomioita. Osaamisen kehittäminen auttaa työntekijöitä sovitamaan toimintaansa muuttuviin olosuhteisiin sopiviksi. Työn taulukko 2 esittää henkilökunnan osallistamisen muutosprosessin eri vaiheissa.

Henkilökunnan osallistamisen avulla saadaan hyödynnettyä heidän osaamis- ja kokemuspääomansa. Osallistavan johtamisen tavoitteena on kannustaa henkilökuntaa hyvien suoritusten tekemiseen. Myös voimaannuttamisen kautta henkilökunta tuntee osallistuvansa organisaation toimintaan. He myös kokevat voivansa vaikuttaa omaan työhönsä ja itseään koskeviin päätöksiin. Osaaminen lisääntyy oppimisen kautta ja osamisen kehittäminen auttaa työntekijöitä sovitamaan toimintansa muuttuviin olosuhteisiin sopiviksi. Henkilökunnan osallistaminen muutosprosessin kaikissa vaiheissa on tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta.

Kehittämishankkeen aineiston keruumenetelmänä käytetty haastattelu toi esille Tarusto Kustannus Oy:n kehittämisalueita. Henkilökunta saatiin hyvin osallistettua muutosehdotusten ja synergiaetujen havaitsemiseen. Aineiston pohjalta tärkeimmiksi kehityskohteiksi nousivat muutoksen tarve, markkinointi, viestintä,

myymälät, työn kuormittavuus, myynti ja työvälineet, synergiat ja yhteistyö sekä osaaminen.

Tämä kehittämistyö ja sen tekeminen on kehittänyt ja lisännyt tietämystäni tutkijana ja ihmisenä. Oma ammatillinen osaamiseni on kasvanut työtä tehdessä ja koen, että olen päässyt osoittamaan kykyni soveltaa tutkimustietoa ja käyttää valittuja menetelmiä työelämän ongelmien erittelyyn ja ratkaisemiseen. Työtä tehdessä olen päässyt kehittämään omia vuorovaikutus-, yhteistyö- ja verkostotaitojani, lisäämään ammatillisia tietoja ja taitoja sekä käyttämään kehittäväää ja tutkimuksellista työotetta.

6.1 Kehittämistyön luotettavuus ja vakuuttavuus

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) sanovat, että tutkimuksen luotettavuutta ja vakuuttavuutta voidaan parantaa kriittisellä ja arvioivalla työasenteella. Laadullisessa tutkimuksessa tämä on helppoa, koska arviointi laadullisessa tutkimuksessa on kokonaisvaltaisesti kriittistä tarkastelua. Tämän tutkimuksen tekemiseen on asennoiduttu uteliaalla mielellä. Tässä työssä tutkimusongelmat olisi voinut tarkentaa alussa paremmin, jotta teorialähtöinen viitekehys olisi ollut alusta asti yhtenäinen ja johdonmukainen. Loppujen lopuksi olen tyytyväinen kokonaisuuteen, jonka olen saanut nidottua yhtenäiseksi työksi, mutta tutkimusongelmien tarkentaminen prosessin alussa olisi nopeuttanut prosessia. Sekä teorian etsimisen että tutkimuksellisen osuuden eri vaiheissa on pyritty pitämään kysymykset mielessä ja etsimään niihin vastauksia parhailla mahdollisilla tavoilla. Vaikka tämän kehittämishankkeen tutkimuksellinen osuus noudatti laadulliselle tutkimukselle ominaisia piirteitä, koen silti kriittisen ja arvioivan työasenteen näkymisen lopullisessa tuotoksessa melko vähäisenä. En kuitenkaan usko tämän seikan heikentäneen työn luotettavuutta tai vaikuttavuutta.

Tämän työn kirjallisen tuotoksen kirjoittaminen on aloitettu helmikuussa 2014. Alkuun tutkimusongelmat liittyivät selkeämmin muutosjohtamiseen ja sen teorioiden tutkimiseen. Tällöin keräsin tietoa muutoksien tarpeellisuudesta, mahdollisuuksista sekä niiden johtamisesta ja sen vaikutuksesta muutoksen onnistumiseen. Huhtikuussa 2014 työn silloinen toimeksiantaja vetäytyi projektista. Kesän ajan

olin töissä ja syksyllä hankin työlleni uuden toimeksiantajan ja ryhdyin kirjoittamaan työtä loppuun. Työn peruselementtinä oli edelleen muutoksen tutkiminen, mutta nyt siihen on paneuduttu enemmän myös työntekijän näkökulmasta. Myönnän, että toimeksiantajan vaihtuminen on vaikuttanut työni lopulliseen sisältöön ja osaltaan sekoittanut työn punaista lankaa. Vaikka olen prosessin aikana kirjoittanut paljon tekstiä, joka ei jäänyt lopulliseen työhön, koen sen avulla oppineeni paljon asiasta.

Tutkimuksen aineistokeruussa mietityttämään jäi, että vaikka kylläntymisen piirteet tulivat viimeisissä haastatteluissa esille, olisivatko uudet haastattelut kuitenkin tuoneet lisää muutos- ja kehittämisehdotuksia. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) tuovat esille, että tämä tunne on yleistä ja tutkija ei ikinä voi tietää milloin aineisto on varmasti kylläntynyt. Haastatteluista saatua aineistoa litteroitaessa, järjestellessä, koodatessa ja analysoitaessa huomasin jälkikäteen tehneeni vaihteita, joilla ei olisi ollut merkitystä lopullisten tulosten kannalta. Muuten työn toteuttamisreitti on ollut oikea halutun päämäärän saavuttamiseksi.

Prosessi, jonka kautta työn lopulliseen kokonaisuuteen päädyttiin, on kattavasti esitelty työn menetelmistä kertovassa kappaleessa ja sen alaluvuissa. Myös tutkimuksen lähtökohtia, etenemistä ja lopputuloksia on arvioitu tutkimuksessa reflektioivalla otteella ja mielestäni riittävästi. Täytyy kuitenkin todeta, että tämä työ on vain minun versioni tutkittavasta aiheesta eikä se tarjoa objektiivista eikä absoluuttista tietoa tutkitusta aiheesta.

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) kirjoittavat tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnin olevan laadullisessa tutkimuksessa erityisen hankalaa. He kertovat, että luotettavuuden parantamiseen ja lisäämiseen käytettäviä keinoja ovat esimerkiksi perustellut ja esiteltyt kategorisoinnit ja koodaukset tekstin analysoinnista. Lisäksi työn luotettavuutta voidaan lisätä haastattelun harjoittelemisella, esihaastatteluilla ja haastatteluiden nauhoittamisella. Tämän työn luotettavuuden parantamiseksi nämä kaikki edellä mainitut asiat on tehty. Tässä luvussa esiteltyjen seikkojen perusteella tutkimuksen tuloksia voidaan pitää niin vaikuttavina ja vakuuttavina kuin vain laadullisen tutkimuksen tuloksia voidaan pitää.

6.2 Kehittämistyön hyödynnettävyys ja jatkotutkimukset

Tämä kehittämistyö on tarkoitettu etenkin esimiehille ja johdolle tietopaketti ja työvälineeksi muutoksiin lähdetessä tai niitä mietittäessä. Työn pohjalta kootut kuviot (ks. taulukko 1 ja 2) toimivat työkaluina kaikissa muutoksissa ja kehittämishankkeissa alasta riippumatta. Kehittämishankkeen tutkimuksellinen osuus toi vastauksia, joita voidaan hyödyntää etenkin Tarusto Kustannus Oy:ssä, mutta uskoisin muidenkin alan yritysten painivan samojen kehittämistarpeiden kanssa.

Osa kehittämishankkeesta esiin nousseista kehittämissuunnitelmista oli varmastikin Tarusto Kustannus Oy:llä jo ennestään tiedossa, mutta uskon, että yritys sai kehittämistyöstä myös lisää ideoita. Tämä työ osallisti henkilökuntaa muutosprosessin ensimmäisessä vaiheessa eli suunnitteluvaiheessa. Yrityksen on tästä hyvä lähteä suunnittelemaan ja toteuttamaan muutoksia, joita koko henkilökunta on ollut ideoimassa.

Kirja-alan muutosta ei työssä juuri käsitelty, mutta tulevaisuutta varten olisi hyvä selvittää ja tutkia, mihin suuntaan ala on muuttumassa ja millaisia palveluita asiakkaat tulevaisuudessa haluavat. Yrityksen menestyminen on usein kiinni sen henkilökunnasta. Henkilökunnan voimaannuttaminen ja työhyvinvointi tulevat tulevaisuudessa korostumaan entisestään, joten näitä asioita olisi hyvä tutkia lisää.

LÄHTEET

Ahoniemi, L. 2009. Näkökulmia muutosjohtamiseen. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat Nro 3. Helsinki:Edita Prima Oy.

Alfamer. 2014. Info ja yhteystiedot [viitattu 1.12.2014]. Saatavissa: <http://www.alfamer.fi/-i-9.html>

Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J., Bradley, M., Mariathasan, J. & Samele, C. 2008. The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work. *Journal of Health Organisation and Management*. Vol. 22 No. 6.

Bakker, A. & Schaufeli, W. 2008. Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147–154.

Eronen, H. 2011. Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa.

Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen, avain tuottavuuteen. Helsingin seudun kauppakamari. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.

Hautamäki, A. 2008. Muutoksen Suomi, ihmiset muutoksen tekijöinä, instituutiot ihmisten tukijoina. Sitra [viitattu 3.11.2014]. Saatavissa: <http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/MuutoksenSuomi.pdf>

Haveri, A. Majonen, K. 2000. Muutosprosessit ja johtajuus, kuinka kunnat yhdistyvät? Suomen kuntaliitto.

Hentunen, J. 2010. Mahalasku vai menestystarina? Avaimet menestykseen muutokseen. [viitattu 10.2.2014]. Saatavissa:

<http://www.midagon.fi/blogi/2010/06/03/14>

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito, elämän mittainen matka. SanomaPro.

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

Järvinen, V. & Salojärvi, S. 2007. Henkilöstöjohtamisen trendit 2007. [viitattu 15.3.2014]. Saatavissa:

<http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/Tutkimukset/Henkilostojohtamisen%20trendit%202007%20raportti.pdf>

Karistopap. 2014. [viitattu 1.12.2014]. Saatavissa: <http://www.karistopap.fi/>

Kirja-alan yhteinen kannanotto kirjan arvonlisäverosta. 2014 [viitattu 30.11.2014]. Saatavissa: <http://www.kirjakauppaliitto.fi/news/142>

Korpela, J. 2013. Pienekö sivistyssanakirja [viitattu 20.11.2014]. Saatavissa: <http://www.cs.tut.fi/cgi-bin/run/~jkorpela/haku.cgi?key=empowerment&.submit=Hae>

Kotilainen, M. 2014. Toimitusjohtaja. Tarusto Kustannus Oy. Haastattelu 30.9.2014.

Kotter, J. 2012. The 8-Step Process for Leading Change [viitattu 10.2.2014]. Saatavissa: <http://www.kotterinternational.com/our-principles/changesteps/changesteps>

Kytönen, E-M., Miekkavaara A. & Malmelin, P. 2012. Kuuntele, aivoillasi on asiaa [viitattu 20.2.2014]. Saatavissa: <http://www.midagon.fi/blogi/2012/10/09/33>

Laki koulutuksen korvaamisesta 1140/2013.

Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä 1136/2013.

Leikas, T. & Pekari A-P. 2012. Muutoskulttuuri menestystekijänä [viitattu 20.2.2014]. Saatavissa: <http://www.midagon.fi/blogi/2012/02/29/27>

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen abc. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu [viitattu 17.3.2014]. Saatavissa: https://arkki.ramk.fi/RAMK/arkisto/julkinen/2_Muutosjohtamisen%20ABC.pdf

Malmelin, P. 2012a. Auts. Muutos päin mäntyä, rahat taivaan tuuliin [viitattu 20.2.2014]. Saatavissa: <http://www.midagon.fi/blogi/2012/06/11/30>

Malmelin, P. 2012b. Parasta jälkeä kaiken keskellä [viitattu 20.2.2014]. Saatavissa: <http://www.midagon.com/fi/parasta-jalkea-kaiken-keskella/>

McAteer, T. 2014. The other side of change, and what does it take to get there? [viitattu 13.11.2014]. Saatavissa: <http://www.degroote.mcmaster.ca/articles/side-change-take-get/>

Murtala, A. Y. 2013. Workers' Education: A Tool for Workers' Empowerment. Journal of Resources Development and Management - An Open Access International Journal Vol.1 2013

Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet, kohti parempia muutoksia. Kopijyvä

Nykymuutos haastaa toimintatavat 2014, Työterveyslaitos. Päivitetty 16.05.2014 [viitattu 3.11.2014]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/nykymuutos_haastaa_toimintatavat/sivut/default.aspx

Oppiminen työn muutoksissa2014, Työterveyslaitos. Päivitetty 16.05.2014 [viitattu 3.11.2014]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/oppiminen_tyon_muutoksissa/sivut/default.aspx

Osallistuva henkilöstö ja tiimi sitoutuvat 2014. Efecteam. [viitattu 10.11.2014].

Saatavissa: http://www.efecteam.fi/index_tiedostot/osallistaminen.htm

Osallistava kehittäminen 2014. Työterveyslaitos. Päivitetty 16.05.2014 [viitattu 3.11.2014]. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/osallistava_kehittaminen/sivut/default.aspx

Paavilainen, J. 2013. Muutos on pelottavaa, mutta pakollista [viitattu 10.12.2014].

Saatavissa: <http://www.fonectaenterprise.fi/blog/muutos-on-pelottavaa-mutta-pakollista/>

Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M. de Jong, T. & Mockało, Z. 2011. Mielekäs muutos. Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia muutoksen aikana. Helsinki: Työterveyslaitos.

Pekari, A-P. 2011. Projekti päättyi, mutta mikään ei muuttunut. Kolme askelta menestykkääseen muutokseen [viitattu 4.3.2014]. Saatavissa:

<http://www.midagon.fi/blogi/2011/10/27/24>

Pernu, I. 2010. Kustannuspaineita. Journalisti 16/2010.

Piirainen, A. 2011. Muutosprosessi, stabiilista tilasta vihan kautta hyväksyntään [viitattu 17.11.2014]. Saatavissa:

<http://www.qkkarjalainen.fi/fi/artikkelit/muutosprosessi/>

Purmonen, P. & Makkonen, R. 2011. Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja esimiestyö yhteys- ja palvelukeskusalalla. Joensuu: Pohjois-Karjalan ammatti-korkeakoulun julkaisuja C:42

Puro, J-P. 2009. Viestinnän johtaminen ja johtamisviestintä. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos Julkaisusarja 2: Artikkelikoelmat Nro 3. Helsinki: Edita Prima Oy.

Quinn, R. & Spreitzer, G. 1997. The Road to Empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics* 26.

Russell-Jones, N. 2000. Muutosjohtaminen. Lai-net

Räsänen, J. 2005. Voimaantumishankkeiden ensiaskel on havahtuminen [viitattu 25.11.2014]. Saatavissa:
<http://www.tietotori.fi/Keskustelualueet/Kaikki%20keskustelut/FAV300102F5B/I0021AE82>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo [viitattu 17.11.2014]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Saarikoski, V. 2010. Ryhmän osallistaminen. Muistilista kehittäjälle ja ryhmän vetäjälle [viitattu 17.11]. Saatavissa: <http://www.slideshare.net/vsaariko/ryhmn-osallistamisen-muistilistaa>

Salanova, M. & Schaufeli, W. B. 2008. A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management* 19:1, 116-131.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Taletum.

Takala, T. 2007. Muutosjohtaminen - haaste ja mahdollisuus globalisoituvalle liikkeenjohdolle. *Electronic Journal of Ethics and Organization Studies*, vol. 12, No. 2, 2007

Toimistotarvike 2014. Yritys [viitattu 1.12.2014]. Saatavissa:
<http://toimistotarvike.fi/yritys.php>

Työhyvinvointi muutoksessa 2007. Julkaisija Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. Helsinki: Erweko Painotuote Oy

Vanhanen, K. 2011. 6 kysymystä joiden avulla selvität muutoshankkeesi onnistumisen edellytykset [viitattu 4.3.2014]. Saatavissa: <http://www.midagon.fi/blogi/2011/09/06/23>

Virtanen, P. & Kauppinen, I. 2008. Henkilöstövoimavarajohtamisen strategisten päämäärien välittyminen organisaatiossa. *Hallinnon tutkimus* 2 (27), 38-51. 2008.

Virtainlahti, S., Jakosuo, K., Koslaka, J. Mäkelä, E., Kotonen, U. & Känkänen, A. 2014. Opinnäytetyöohje, Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Lahden ammattikorkeakoulu [viitattu 1.11.2014]. Saatavissa: Lahden ammattikorkeakoulun tiedotus- ja verkko-opetusympäristö Reppussa: <http://reppu.lamk.fi/mod/book/view.php?id=358182&chapterid=2153>

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. 2009. Reciprocal relationships between job resources, personal resources and workengagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244.

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Työturvallisuuskeskus.



LIITTEET

Liite 1.

TIEDOTE

15.10.2014

Sanna Simola tulee tekemään muutostarvekartoitusta

Sanna Simola Lahden ammattikorkeakoulun palveluliiketoiminnan koulutusohjelmasta (YAMK) tulee lopputyönään tutkimaan ja etsimään kehitysideoita Tarusto Kustannus Oy:n toimintakäytänteisiin. Työn tarkoituksena on tehdä muutostarvekartoitusta ja etsiä fuusion tuomia synergiaetuja.

Tutkimuksen tarkoituksena on hyödyntää Teidän asiantuntijuuttanne omaa työtehtävääne kohtaan. Aineiston keruu tapahtuu pääsääntöisesti yksilöhaastatteluina ja saatte kysymysten aiheet tietoonne etukäteen. Haastattelut tapahtuvat viikolla X erikseen sovittavana päivänä.

Toivon Teidän ymmärtävän tutkimuksen ja muutosten mahdollisuudet ja tuovan esille innovatiivisia parannusehdotuksia, muutostarpeita tai omia kiinnostuksen kohteitanne.

Lisätietoja:

Mika Kotilainen

0500726698

mika.kotilainen@karistopap.fi

Sanna Simola

0503590488

sanna.simola@hotmail.com

Liite 2. Teemahaastattelun runko

2. Haastateltavan työnkuva, osaaminen ja rooli yrityksessä

- Työhistoria
- Koulutus ja osaaminen
- Omat työtehtävät
- Työtehtävien haastavuus ja motivoivuus

3. Oman työn kehittäminen, uudistaminen ja muutos

- Oman työn kehittämistarpeet / yrityksen kehittämistarpeet
- Alan muutos / muutos alalla
- Muutoksesta johtuvia kehitysideoita
- Työtehtävien vaativuus ja kuormittavuus
- Kollegat työn tekemisessä, eri toimipisteiden välillä
- Toimipisteiden mahdolliset synergiaedut, mahdollisuus hyödyntää enemmän
- Lisäkoulutustarpeet / -toiveet
- Asennoituminen kehittämiseen ja uuden oppimiseen organisaatiossa / yrityksessä
- Äskettäin tapahtunut fuusio muutoksena tai mitä muutostarpeita?

4. Työntekijän kiinnostus osallistua kehittämiseen

- Miten yrityksessä voitaisiin tukea paremmin ideointiasi ja osallistumistasi tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen.
- Sisäinen viestintä ja sen haasteet
Esim. tapaamiset kasvokkain, keskustelutilanteet, puhelin, videoneuvottelut, intranet, sähköposti, yksisuuntaiset www-sivustot, tiedotteet, yksittäiset tietojärjestelmädokumentit
- Tapahtuneen fuusion vaikutukset ja tuki muutoksessa
- Mukana olo tulevissa muutoksissa ja niiden suunnittelussa