

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Kristiina Alanko

HENKILÖSTÖN KOKEMUKSIA MUUTOSPROJEKTISTA  
ORGANISAATIOSSA  
CASE: K-CITYMARKET OY RAUMA

Liiketalouden koulutusohjelma  
Organisaatioiden ja henkilöstöjohtamisen suuntautumisvaihtoehto

2008

## TIIVISTELMÄ

### HENKILÖSTÖN KOKEMUKSIA MUUTOSPROJEKTISTA ORGANISAATIOSSA CASE: K-CITYMARKET OY RAUMA

Alanko, Kristiina  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Suuntautumisvaihtoehto: Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen  
Syyskuu 2008  
Eila Heinonen  
UDK: 65.012  
Sivumäärä: 100

Asiasanat: muutos, muutosjohtaminen

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää henkilöstön kokemuksia muutosprojektista Rauman Citymarket Oy:ssä. Työssä selvitettiin, miten keskijohto ja työntekijät kokevat laajennusremontin ja mitä kaikkea tulisi huomioida henkilöstön kannalta muutosta toteutettaessa.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisesti haastatteluilla. Haastattelurunko laadittiin käsittelemään mahdollisimman monipuolisesti kysymyksiä ja ongelmia, joiden kanssa henkilöstö joutuu tekemisiin muutosprojektin aikana. Kirjojen perusteella aiheeseen pystyi syventymään melko perusteellisesti, mutta käytännön näkemys asiaan oli mahdollista saada vain keskijohdon ja työntekijöiden näkemysten ja mielipiteiden kautta.

Teoreettisessa osassa perehdyttiin muutokseen organisaatiossa, minkälaisia ongelmia ja riskejä henkilöstöön kohdistuu muutoksen aikana sekä miten on hyvä päättää muutosprojekti. Lisäksi käsiteltiin sitä, mitkä asiat tavallisesti vaikuttavat siihen, onnistuuko vai epäonnistuuko muutosprojekti.

Empiirisessä osiossa sovellettiin teoriaosuudessa käsiteltyjä asioita. Haastattelussa ennen muutosta pyrittiin selvittämään henkilöstön odotuksia ja toiveita muutoksen suhteen ja miten he uskovat muutoksen vaikuttavan omaan työhönsä. Toinen haastattelu suoritettiin muutoksen jälkeen ja tarkoituksena oli selvittää mitkä asiat heidän mielestään menivät hyvin ja missä olisi ollut parantamisen varaa. Lisäksi pyrittiin selvittämään, miten henkilöstö oli voinut muutoksen aikana, oliko työilmapiiri ollut hyvä ja olivatko he saaneet tarpeeksi tukea johdolta.

Tutkimuksen perusteella selvisi, että suurin osa henkilöstöstä suhtautuu myönteisesti tuleviin muutoksiin. Tutkimuksesta kävi yllättäen ilmi, että miten paljon työntekijöillä on ideoita, mitä asioita voisi muuttaa laajennuksen myötä ja miten saataisiin työilmapiiri pysymään hyvänä muutoksen aikana. Muutoksen jälkeisessä haastattelussa selvisi, että henkilöstö oli kokenut muutoksen menneen muuten hyvin, mutta viestinnässä olisi ollut parantamisen varaa.

## ABSTRACT

### PERSONNEL'S EXPERIENCE OF AN ORGANIZATIONAL CHANGE PROJECT CASE: K-CITYMARKET HYPERMARKET CHAIN IN RAUMA

Alanko, Kristiina

Satakunta University of Applied Sciences

Faculty of Business and Culture Rauma

Organisations and Human Resources management

September 2008

Eila Heinonen

UDK: 65.012

Number of pages: 100

Key words: change, management of change

---

The purpose of this thesis was to study the impact of the organizational change on the hypermarket personnel of K-citymarket in Rauma. The hypermarket was expanding its sales area and thus the aim of the study was to discover how the middle management and the staff perceived the expansion and what issues should be focused on in respect of the personnel when implementing the organizational change.

The study employed the qualitative research method and the data for the study was collected with interviews. The questions in the interview were designed to handle the issues and problems the staff will face during the project from various angles. Extensive scientific literature provided a lot of information on organizational change projects but practical information could be obtained only by interviewing the personnel involved in the project.

The theoretical section examines change in an organization, the problems and risks the personnel will face during the project and what the best way into conclude the change process. Furthermore, it analysed the factors contributing to the success of failure of the change project.

The empirical section collected the data for the study by employing theme interviews. The first interviews conducted before the change project surveyed the expectations and hopes of the personnel regarding the change and how it would affect their work. The second interview was conducted after the change had been completed and the aim was to learn what elements of the change project were good and what could have been done better. The interviews also tried to find out how the personnel had coped during the change project and whether the work climate had been good and if they had received enough support from the management.

The study indicated that the major part of the personnel felt positively about the coming change. It was also a surprise to learn how plenty of ideas the staff had suggested, what issues could be improved during the process and how to maintain a good climate during the change. The interviews after the change showed that the personnel had perceived the change as a success however, communication could have been more extensive.

1 JOHDANTO .....	1
2 MUUTOS ORGANISAATIOSSA .....	3
2.1 Mitä on muutos?.....	3
2.2 Miksi organisaatiot muuttuvat ja laajentavat?.....	4
2.3 Organisaatiomuutoksen tyypit?.....	6
2.4 Miksi K-citymarket Rauma laajentaa?.....	7
2.5 Muutoksen eteneminen .....	9
3 HENKILÖSTÖÖN KOHDISTUVAT ONGELMAT JA RISKIT MUUTOKSEN AIKANA .....	13
3.1 Muutosvastarinta .....	13
3.2 Vaiheet, jotka ihminen käy läpi muutoksen tullessa .....	18
3.3 Tyypilliset ongelmat.....	22
3.3.1 Työuupumus.....	24
3.4 Työntekijöihin kohdistuvat asiat .....	24
3.4.1 Miten motivoidaan työntekijät .....	24
3.4.2 Palkitsemisjärjestelmä.....	27
3.4.2.1 Aineelliset palkkiot .....	28
3.4.2.2 Aineettomat palkkiot.....	30
3.4.2.3 Sosiaaliset palkkiot .....	31
3.4.3 Miten työntekijät pitäisi huomioida .....	32
3.4.3.1 Miten muutoksesta viestitään työntekijöille eri vaiheissa?.....	32
3.4.3.2 Miten johto tukee työntekijöitä? .....	40
3.4.3.3 Palaute muutosprosessista.....	43
3.4.3.4 Miten pidetään työpaikan työtyytyväisyys ja ilmapiiri hyvänä stressin ja kaaoksen keskellä? .....	47
3.5 Johtajiin/ keskijohtoon kohdistuvat .....	49
3.6 Riskien kartoitus ja ennaltaehkäisy .....	55
4 MUUTOSPROJEKTIN PÄÄTTÄMINEN.....	57
4.1 Millä tavoin on hyvä päättää muutosprojekti.....	57
4.2 Mikä meni hyvin? .....	57
4.3 Missä olisi ollut parantamisen varaa? .....	60
5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS .....	62
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	64
6.1 Tutkimuksen suunnittelu .....	64
6.2 Tutkimusmenetelmä.....	64
6.3 Otanta ja toteutus.....	65
6.4 Tutkimuksen luotettavuus .....	66
7 K-CITYMARKET RAUMA OY.....	68
7.1 Kesko Oyj .....	68
7.2 K-citymarket Oy.....	68
7.2.1 K-Citymarket Rauma Oy .....	69
8 TUTKIMUSTULOKSET .....	70
Ensimmäinen haastattelu, ennen muutosta, helmikuu 2007 .....	70

Toinen haastattelu, muutoksen jälkeen, helmikuu 2008 .....	81
9 YHTEENVETO JA TOIMINTASUOSITUKSET .....	96
LÄHDELUETTELO .....	98

LIITE 1: Ensimmäisen haastattelun kysymyslomake

LIITE 2: Toisen haastattelun kysymyslomake

LIITE 3: K-citymarket Rauman käyttötavarapuolen viikko- ja päiväsuunnitelma

LIITE 4: K-citymarket Rauman uusi pohjakuva remontin ollessa valmis

## 1 JOHDANTO

Marraskuussa 2006 tavaratalonjohtaja vaihtui ja tuli tieto, että Citymarket alkaa laajentaa. Menin kysymään uudelta tavaratalojohtajalta, että voisinko tehdä päättötyöni liittyen uuden laajennuksen vaikutuksista henkilöstöön. Hänen mielestään se oli hyvä idea, koska olin jo jonkun aikaa työskennellyt yrityksessä ja työskentelen koko laajennuksen ajan. Remontti alkoi saman tien, jonka vuoksi minulle tuli kiire, koska ehdimme sopia johtajan kanssa, että haastattelen henkilöstön odotuksia muutoksesta jo ennen varsinaisen remontin alkamista. Sovimme, että toisen haastattelun suoritan remontin valmistumisen jälkeen.

Opinnäytetyöni tarkoitus oli selvittää, miten henkilöstö kokee laajennus remontin ja miten henkilöstö tulisi ottaa huomioon muutoksen aikana. Koska Kesko remontoii vuosittain kauppapaikkojaan noin 200 miljoonalla eurolla (Keskon aluekeskus. 2007.), työllä on selvä tarve, koska sitä voidaan käyttää neuvoa antavana ohjeena tulevissa muutoksissa. Tavoitteena oli luoda monipuolinen ja kattava opas mitä asioita pitäisi ottaa keskijohdon ja työntekijöiden kannalta huomioon muutosta suunnitellessa.

Aihe oli niin mielenkiintoinen, että päätin tarttua siihen, vaikka se selkeni niin äkkiä, että jouduin aloittamaan tekemisen teorian sijaan ensimmäisestä haastattelusta, koska se piti mahdollisimman pian saada pidettyä. Sen jälkeen tein sitten teoria osaa siihen, tasan vuoden päästä ensimmäisestä haastattelusta tein toisen haastattelun, kun remontti oli valmis, ja sen jälkeen teoriaosaa siihen.

Toteutin haastattelut kvalitatiivisesti, eli haastattelin kahdeksantoista työntekijää sekä neljä keskijohdon henkilöä. Haastateltavat olivat samat kummassakin haastattelussa. Satunnaisessa otannassa haastattelin edellä mainitut 18 työntekijää sen perusteella, ketkä olivat työvuorossa silloin ja neljä keskijohdon henkilöä, joista kolme olivat kukin omien osastojensa osastopäällikköjä sekä yksi asiakaspalvelupäällikkö.

Keskon edellinen pääjohtaja, Matti Honkala, joka on työskennellyt Keskossa 35 vuotta, kommentoi jo vuonna 2001, että toimintaympäristön muutosvauhti on näinä vuosina

vain kiihtynyt. Ala on kuin juna, joka menee eteenpäin eikä kyydistä voi hypätä ilman, että markkinaosuus tai tehokkuus kärsii (Lagus 2001, 123.)

## 2 MUUTOS ORGANISAATIOSSA

### 2.1 Mitä on muutos?

Muutokset ovat melko vakituinen olotila nykypäivän liiketoiminnassa. Niiden vauhti kiihtyy, koska liiketoimintaympäristö ja teknologia kehittyvät. Kyseessä voi olla joko pieniä muutoksia tai perusteellinen suurempi muutos, ja ne voivat kohdistua yksittäisiin toimintatapoihin tai sitten koko organisaatioon. Menestyykö organisaatio, on hyvin paljon kiinni siitä, pystyykö se muuttumaan ympäristön vaatimusten mukaan. Muutokset ovat välttämättömiä organisaatioille, jotka haluavat jatkaa toimintaansa. Se on prosessi, joka on seurausta tapahtumista organisaation ympäristössä. Toinen vaihtoehto on, että muutos lähtee organisaation sisältä, liittyen liiketoimintaan, talouteen, johdon havaintoihin, valintoihin ja toimintaan. Kolmas, mutta myös haasteellisin vaihtoehto on, että yritys ennakoii muutostarvetta ympäristössä. Muutosta voidaan johtaa joko ylhäältä alas tai yhdessä työntekijöiden kanssa (Stenvall&Virtanen 2007, 18; Piili 2006, 132;Kvist & Kilpiä 2006, 15-16.)

Muutos voi olla positiivinen, mutta voi käydä niin, ettemme olekaan tyytyväisiä sen tuloksiin. Useimmiten palaaminen lähtötilanteeseen ei siitä huolimatta ole mahdollista. Toisaalta muutosta voi havainnollistaa lumipallona, joka pyörii alas mäkeä ottaen mukaansa kaiken matkanvarrelta. Pienestä lumipallosta kasvaa muuttuja, joka vaikuttaa laajalti (Valpola 2004, 27.)

Työntekijät alkavat olla jo väsyneitä jatkuviin muutoksiin. Työntekijä kokee sen aina kriisinä, stressin aiheena ja rasituksena, mutta on se samalla tilaisuus uusiutua ja kehittyä. Pelko on normaali reaktio, kun ajatuksissa pyörivät kysymykset: ”Selviätkö tilanteesta? Sopeudunko? Opinko vaadittavat uudet asiat? Tuleeko matkan varrella murheita? Onko tässä järkeä?” Miten työntekijä suhtautuu, riippuu siitä millainen ja kuinka suuri muutos on, lisäksi se riippuu siitä, onko hän itse voinut vaikuttaa suunnitteluvaiheessa ja tietääkö hän muutoksen syyt ja tavoitteet. Muutoksen haastavuuteen vaikuttavat myös sosiaalinen tuki sekä omat voimavarat (Piili 2006, 132.)



Muutos on tarpeellinen, jos se helpottaa henkilöstön työtä tai jos edessä on yrityksen tuhoutuminen tai täydellinen putoaminen markkinoilta. Henkilöstöstä tarpeellinenkin muutos voi tuntua pahalta, vaikka se olisi hyvin suunniteltu, niin vasta se ratkaisee, miten sen toteutus onnistuu. Toteuttaminen on hankalaa, jos osa työntekijöistä on: erittäin turvallisuushakuisia, ”vain töissä täällä”, huonoja oppimaan uutta, kokemattomia työskentelemään muutoksessa (työskentelytavat ovat juurtuneet), haluttomia muuttumaan edellisten yrittämisten vuoksi (Erämetsä 2004, 19-20; Valpola 2004, 9.)

Filosofi Herakleitosin mielestä maailmassa ei ole mitään pysyvää. Ikävää onkin, että ihmiset luonnostaan liittävät turvallisuuden pysyvyyteen ja poikkeamat ja uudistukset turvattomuuteen ja uhkaan. Työelämän muutosten kohdalla tämä pitää erityisesti paikkansa (Viitala 2004, 88.)

## 2.2 Miksi organisaatiot muuttuvat ja laajentavat?

Organisaatiot ovat olleet rajussa muutoksessa niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Paineet yksityisellä sektorilla ovat syntyneet markkinoiden vaatimuksesta. Muutosten avulla pyritään parantamaan kannattavuutta, työtapoja ja yrityksen tulevaisuuden näkymiä. Niillä pyritään kustannussäästöihin, laadukkaampaan palveluun, joustavuuteen, ydinosoamiseen, parantamaan työhyvinvointia, kasvattamaan henkilöstön mennekeä ja keskeistä luottamusta sekä huomioimaan, miten yksittäiset työntekijät kokevat muutoksen (Kärkkäinen 2005, 9, 13-14; Rissanen 2002, 272; Valpola 2004, 9.)

Piili (2006, 17-18) taas näkee muutosten syiden johtuvan esimerkiksi siitä, että kansainvälistymisen vaikutukset, maailmanlaajuinen talous ja kilpailu ovat saapuneet Suomeen. Selvästi myös se vaikuttaa, että toimintoja pitäisi jatkuvasti kehittää. Lisäksi luovuutta ja uudistuksia tarvitaan, kun palveltavat asiakkaat ovat vielä entistä vaativampia. Myös teknologian, esimerkiksi tietoliikenteen myötä avautuu uudenlaisia mahdollisuuksia ja työskentelytapojen parannuksia. Organisaatioiden olennaisiksi menestystekijöiksi ovat nousseet asiantuntijuus, oppiminen ja osaamisen hallinta.

Muutos voi tuoda työntekijälle mahdollisuuksia kehittyä (Salminen 2001, 31). Siitä huolimatta he eivät useinkaan iloitse, kun he kuulevat tulevista muutoksista, koska ne uhkaavat ihmisen perustarpeita. Työn tulisi pysyä kiinnostavana, mutta silti jatkuvasti

pitäisi kehittää että työskentely olisi tehokasta. Hyvä tulos pyritään tekemään entistä pienemmillä voimavaroilla (Kärkkäinen 2005, 9; Piili 2006, 18.)

Salminen (2001, 31) näkee muutokset yrityksen mahdollisuutena menestyä, vaikka siitä aiheutuu valtavasti huomioon otettavaa. Yrityksen täytyy tarkkailla ympäristön ”signaaleja” ja yrittää muuttaa toimintaansa ripeämmin kuin kilpailijat. Finnairin pääjohtajana toiminut, Keijo Suila, taas on toista mieltä; jokaisella alalla on jo niin kova kilpailu, että toimintaympäristön tulevaisuutta on vaikea ennustaa. Yrityksen täytyy olla joustava ja pyrkiä uusiutumaan kokoajan (Hirvikorpi & Swanljung 2006, 89-90.)

Kilpailija tai viranomainen, joka valvoo toimintaa, voi pakottaa yrityksen muuttumaan. Kun ”käsky” muuttua tulee ulkopuolelta, hyvää siinä on se, että sitä voidaan melko avoimesti suunnitella ja toteuttaa, koska muutokset koskevat lähes jokaista työntekijää (Puro 2003, 117.)

TeliaSoneran hallituksen puheenjohtajana toimivan Tom von Weymarnin mielestä se, että yritys pystyy mukautumaan muutokseen, on entistä tärkeämpää. Lisäksi johtamisen merkitys korostuu. Jotta yritys voi sopeutua muutokseen, pitää olla ilmapiiri sellainen, että henkilöstö aistii muutostarpeet ja helposti innostuvat muutoksista. Henkilöstö ja johtaja ovat innostuneita kehittämään toimintaa, joko niin, että työntekijät ennakoivat muutostarpeita ja tekevät asioita uudella tavalla tai että johtaja tarpeen nähtyään muuttaa toimintatapoja ja työntekijät ottavat muutokset myönteisesti vastaan. Työntekijöiden myönteisyys saadaan hyvällä johtamisella (Hirvikorpi & Swanljung 2006, 107.)

Muutoksia voi tyypitellä monin eri tavoin. Muutokset voivat johtua monista eri tekijöistä, ja ne voivat ilmetä eri tavoin. Ajankohtaisia haasteita organisaatioiden johtamiselle ja hallinnolle tuovat muun muassa globalisaatio, paine muuttaa vanhat jäykät organisaatiomallit joustaviksi tiimi- ja verkostomuotoisiksi organisaatioiksi, strategisen orientoitumisen tarve kankean suunnitteluajan korvaajana, uudet kumppanuudet, sisäisten ja ulkoisten palvelujen digitalisointi ja uusi kommunikaatioteknologia ja kestävä kehityksen ja yhteiskuntavastuun vaatimukset (Stenvall & Virtanen 2007, 19.)

### 2.3 Organisaatiomuutoksen tyypit?

Muutosprosessit yrityksissä vaihtelevat kestoiltaan, laajuudeltaan ja voimakkuudeltaan sekä tarkoituksellisuudeltaan ja yllätyksellisyydeltään. Muutokset luokitellaan vaikuttavuuden perusteella ensimmäisen asteen (first-order change) ja toisen asteen (second-order change) muutoksiin. Ensimmäisen asteen muutos sisältää pieniä parannuksia ja uudistuksia olemassa oleviin perusrakenteisiin, ne kuuluvat luonnolliseen kasvuun ja kehitykseen. Toisen asteen muutos on puolestaan luonteeltaan laadullista, voimakkaasti uudistavaa ja murroksia aiheuttavaa. Ensimmäisen asteen muutos voidaan nähdä lineaarisena kehityksenä ja toisen asteen muutos epäjatkovana ja turbulenttina. Toisen asteen muutokset ovat jatkuvasti lisääntyneet yrityksissä (Viitala 2004, 88.)

Erämetsä (2004, 219) jakaa muutokset seuraavasti:

- Kulttuurimuutos kestää 2-10 vuoteen. Se vie aikaa, koska yritetään muuttaa tottumuksia, jotka ovat olleet vuosikymmeniä samoja.
- Suuri strateginen muutos kestää 1-5 vuotta. Suuryritysten fuusiot ovat tällaisia.
- Taktinen muutos kestää 1-18 kuukautta, esimerkkinä mainittakoon se, että toiminta tiimiytetään.

Trice & Beyer (2005) puhuvat nopeasta muutoksesta, jos toteutus kestää viikoista kuukausiin, kun taas hitaat kestävät useista kuukausista vuoteen tai jopa vuosiin. He jakavat muutokset neljään eri tyyppiin:

1. Tavoitteena on jonkin osan perinpohjainen muutos, nopeassa aikataulussa, jossa riskeihin täytyy kiinnittää huomiota.
2. Pitkällä ajanjaksolla ja se kohdistuu ainoastaan johonkin osaan toimintaa, riskit ovat vähäisiä ja tavoitteena on toimintatapojen muutokset.
3. Kaikenkattava, nopeasti toteutettava, kokenutta ja teoreettista muutosjohtajuutta ja vaativa muutos, jossa on korkea-asteisia riskejä.
4. Kaikenkattava, pitkän ajanjakson, muutos. Riskit täytyy tunnistaa, koska tavoitellaan laajoja jopa organisaatiokulttuurinmuutosta (Stenvall & Virtanen 2007, 24.)

Luokitteluja on useanlaisia. Anderson & Anderson jakavat organisaation kokemat muutokset kolmeen perusluokkaan niiden syvyyden mukaan:

1. Pieni muutos eli parannus (engl. change) on toiminnan kehittämistä ilman merkittäviä organisatorisia uudelleenjärjestelyjä. Tällainen on esimerkiksi organisaation vastaus vähäisiin toimintaympäristön tapahtumiin, tai jossakin yksikössä suoritettava ongelmanratkaisuun keskittyvä toimintatavan parannusprojekti.
2. Keskisuuri muutos eli uudistus (engl. transition) on keino vastata merkittävämpiin liiketoimintaympäristössä tapahtuneisiin liikeyhtymisiin tai suurempiin sisäisiin toiminnan tehostamisvaateisiin. Uudistuksella pyritään olemassa olevien rakenteiden kehittämisen sijasta korvaamaan nykytila täysin uudella toimintamallilla. Uudistusluokan muutos tulee eteen muun muassa uudistettaessa organisaatiota, fuusioiden yhteydessä, tarjottaessa aikaisemmasta poikkeavia tuotteita, tai uudistettaessa ydinprosessia.
3. Suuri muutos eli muodonmuutos (engl. transformation) on organisaation radikaalia siirtymistä täysin uuteen strategiseen asemaan. Tällä tarkoitetaan matkaa, joka vaatii merkittäviä liikeyhtymiä vallitsevassa ajattelutavassa, organisaatiokulttuurissa ja käyttäytymisessä. Transformaation onnistumisen edellytyksenä on organisaation avainhenkilöiden eli johdon ja esimiesten näkemysten täydellinen käänös. Tarvitaan sekä uusi kuva suhteesta asiakkaisiin että raikasta näkemystä itsestä (Kvist & Kilpiä 2006, 25-26.)

#### 2.4 Miksi K-citymarket Rauma laajentaa?

Ruokakeskon henkilöstöpäällikön Kaija Rihkajärven mukaan Ruokakesko oli pitkään ruokakaupan markkinajohtaja, mutta viime vuosina S-ryhmä on kasvattanut markkinaosuuttaan tiukan ketjuohjauksen tuoman hintakilpailukyvyn turvin. ACNielsenin maaliskuussa 2006 julkaiseman päivittäistavarakaupan markkinaosuusselvityksen mukaan S-ryhmä on tällä hetkellä jo ohittanut Ruokakeskon markkinaosuusvertailussa. K-ruokakauppojen hintataso ja erityisesti asiakkaiden mielikuva hintaeroista oli Ruokakeskon näkökulmasta huolestuttava. K-ruokakauppojen myynti oli pitkälti tarjousmark-

kinoinnin varassa, ja tästä johtuen K-ruokakauppojen kannattavuus oli heikentynyt ja markkinaosuus pienentynyt. Organisaation oli uudistuttava suunnan muuttamiseksi (Kvist & Kilpiä 2006, 139-140.)

Leikarin Lampolan marketalueen länsipäähän tulee Citymarket ja itäpäähän Prisma. Molemmilla on 13000 neliötä rakennusoikeutta, jota voi myöhemmin laajentaa. Se tuo Prismen keskusta ja Citymarket laajentaa nykyisellä paikallaan. Keskon Lounais-Suomen aluejohtaja Olli Setänen on iloinen, että Korkein hallinto-oikeus vahvisti market kaavan. Hänen mukaansa Citymarketin laajennuksesta on jo olemassa alustavia luonnoksia. ”Nyt suunnitteluprojekti käynnistetään aktiivisesti uudelleen. Tavoitteena on, että jo joulukuun 2007 olisi tilaa valmiina”, hän jatkaa. Hän arvelee, että konkreettiset rakennustyöt alkavat vuoden päästä keväällä. 4000 lisäneliötä käytetään hänen mukaansa lähinnä asiakasviihtyvyyden parantamiseen. ”Saadaan väljemmät käytävät ja enemmän valikoimaa esille. Myös puutarhamyymälään on mahdollisuus panostaa enemmän.” Alueen puolustajat perustelivat päivittäiskaupan kasvutarvetta lisääntyneellä kilpailulla, kun taas asiantuntijalausunnon mukaan Lampolan alue Raumalla soveltuu erinomaisesti hypermarkettien paikaksi (Länsi-Suomi 27.1.2006, 6.) Rauman K-citymarketin kauppias Juha Vainio kommentoi, että koko alueesta tulee loistava kokonaisuus. Maailmalla on esimerkkejä, että juuri tällaiset keskittymät vetävät asiakkaita myös kauempaa. (Uusi-Rauma 2.6.2007, 8-9.)

K-citymarket uudistetaan kokonaan vastaamaan nykyajan kuluttajan ostosvaatimuksia. Rauman K-citymarketin laajennus- ja uudistushanke on kokonaiskustannuksiltaan noin 17 miljoonaa euroa. (Keskon aluekeskus. 2007.; K-citymarket, Rauma. 2008.)

Maan alle rakennetaan 11000 neliön, 200 auton suuruinen, lämmin pysäköinti kellari ja piha-alueelle tulee myös 400 pysäköintipaikkaa, Päivi Spoofo kertoo. Hän jatkaa, että nykyisissä tiloissa monet osastot vaihtavat paikkaa. Marketin muutos- ja laajennustöitä tehdään lohko kerrallaan. Liitteissä 3 on K-citymarket Rauman muutoksen etenemisestä tehty käyttötavarapuolen viikko ja kuukausisuunnitelmat. Hankalin tilanne on loppuvuodesta, kun hyllyjärjestyksiä vaihdetaan, Keskon aluejohtaja Olli Setänen lisää. (Länsi-Suomi 27.2.2007,1, 5.) Ison uudistuksen ja laajennuksen kokenut Rauman K-citymarket vietti avajaisia torstaina, 15.11.2007, kertoo kauppias Juha Vainio. (Uusi-

Rauma 17.11.2007, 3.) Liitteessä 4 on K-citymarket Rauman pohjakuva remontin ollessa valmis.

Ruokakesko uudisti strategiaansa selkiyttämällä ketjukonseptejaan ja ketjijensa asiakaslupauksia. K-ruokakauppojen strategia keskittyi palveluun, laatuun sekä hintakilpailukyvyyn parantamiseen. K-ruokakauppojen myynnin kehitys vahvistui koko vuoden ajan ja ylitti loppuvuodesta markkinoiden kasvuvauhdin. Investointeja kauppapaikkoihin lisättiin (Kesko-konsernin vuosikertomus 2006, 4.)

## 2.5 Muutoksen eteneminen

Honkasen kirjassa (2006, 382) Senior (2002) jakaa muutosprosessin seuraaviin vaiheisiin: kartoitetaan nykytilanne, rakennetaan visio muutoksesta, hankitaan sitoutuminen tähän visioon, rakennetaan suunnitelma, toteutetaan muutos, arvioidaan ja vahvistetaan että onnistuttiinko.

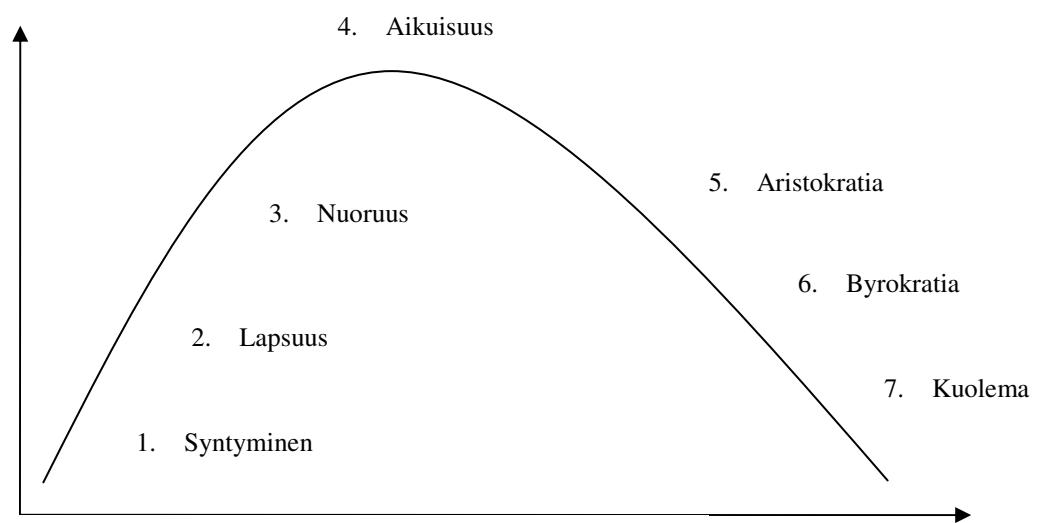
Honkanen (2006, 367-368) jakaa muutoksen vaiheisiin, ne voidaan käydä rauhallisesti läpi tai sitten rynnätä hätäisesti eteenpäin:

- Tiedostetaan ja herätetään tarve muuttua (Miksi täytyy muuttua?)
- Suunnitellaan, mitä muutetaan ja keinoja
- Tehdään tilannekartoitus, riittääkö voimavarat?
- Suunnitellaan muutos, ketkä suunnittelevat, miten toteutetaan?
- Toteutetaan muutos; työntekijät sitoutetaan, vastustaako joku, jos niin otetaan selvää, miksi. Johtajan täytyy viedä muutosta eteenpäin.
- Kehitetään jatkuvasti; vakiinnutetaan muutos, tuetaan työntekijöitä, kehitetään oppivaa organisaatiota.
- Arvioidaan muutos; toimintaa täytyy kokoajan arvioida, annetaan palautetta, opitaan muutoksen läpikäynnistä.

McKinseyn 7S-mallia voi soveltaa organisaation muutoksessa, koska mallin vaiheet tulevat vastaan yleensä seuraavassa järjestyksessä: strategia (strategy), osaaminen (skills), yrityskulttuuri (shared values), rakenne (structure), järjestelmät (systems), henkilöstö (staff) ja johtamistyyli (style). Ensin muotoillaan yrityksen strategia, sen jälkeen

selvitetään, missä organisaation pitää olla todella hyvä, jotta strategian voi toteuttaa. Viimeiseksi päätetään, mitä muutoksia viidessä muussa vaiheessa tehdään, jotta muutos on kannattava (Karlöf & Lövingsson 2004, 139.)

Yrityksessä tehtävällä kehitysprojektilla tulisi aina olla selvä alku ja loppu, ne ovat olennaisia piirteitä projektille. Jos projekti kestää vain yhdestä kolmeen kuukautea, niin sen elinkaaren vaiheet eivät ehdi kovin hyvin näkyä, mutta jo puolen vuoden hankkeessa ne näkyvät (Rissanen 2002, 305.)



Kuva 1. Kehitysprojektin elinkaaren vaiheet.

1. Vaihe syntyminen on projektin perustamisvaihe, kun työskentely alkaa. Normaalisti vaihe kestää muutaman kuukauden ja sille ominaispiirteitä ovat hässäkkä, kun syöksytään vauhdilla eteenpäin. Ryhmätyöskentely on vielä tehotonta, eivätkä kaikki työntekijät vielä edes tiedä tai ymmärrä, mistä on kysymys ja mitkä ovat tavoitteet, myös ristiriitaja syntyy paljon.

2. Lapsuus-vaiheeseen projekti siirtyy käynnistymisestä 3-4 kuukauden jälkeen. Projektijohtaja yrittää saada työt sujumaan, ensimmäiset työntekijät tai yhteistyökumppanit antavat jo periksi ja jotkut alkavat jo epäillä, että pysytäänkö aikataulussa.

3. Normaali projekti elää nuoruus-vaihettaan 4-7 kuukauden kuluttua. Työntekijöiden innokkuus ja luottamus hyviin tuloksiin ovat suurimmillaan. Ryhmätyöskentely alkaa

sujua, ja ristiriitoja on enää vähän. Projektin tehtävä ja tavoitteet ovat varmistuneet, ja tuloksiakin alkaa syntyä. Tässä vaiheessa yleensä huomataan, että tarvittaisiin lisää aikaa, rahaa ja resursseja.

4. Projekti saavuttaa aikuisuusvaiheen noin 6-12 kuukauden iässä, jolloin se on usein parhaimmillaan. Ryhmätyöskentely etenee hyvin ja erimielisyydet selvitetään koulutuksen ja neuvottelumenetelmien avulla. Usein tässä vaiheessa pelätään projektin päättymistä, jos aikataulu on myöhässä.

5. Aristokraattinen vaihe on noin 10-15 kuukauden kuluttua. Ulospäin projekti on näyttävimmillään ja ottaa jopa vieraita vastaan. Työntekijöiden kesken vallitsee tyyni ilma-  
piiri, mutta moni työntekijä uskoo hänessä olevan projektipäällikön ainesta.

6. Byrokratia vaiheeseen päästäkseen projektilla tulee olla ikää jo reilusti yli vuoden. Päätöksenteko on byrokraattista ja hidasta, ja huonoihin tuloksiin pyritään hakemaan syyllinen henkilö. Projektin työ ja vastuut on jaettu monelle henkilölle, mistä syystä työt etenevät hitaasti ja hankalasti.

7. Byrokratisoitunut eli virkavaltainen projekti etenee aikanaan kuolemanlaaksoon. Yleensä rahat ja voimavarat kuitenkin käytetään loppuun. Pieni projekti saavuttaa tämän 1-2 vuodessa, suuri 2-4 vuodessa. Kuolemanlaaksossa olevaa projektia ei aina silti osata lopettaa, vaikka sillä ei olisi enää mitään annettavaa mihinkään suuntaan eikä kukaan siitä hyötyisi (Rissanen 2002, 306-309, 311.)

Kuinka pitäisi aikatauluttaa erilaisia toimenpiteitä? Miten niitä pitäisi rytmittää? Pääsääntönä on tietenkin intensiteetin, ajan ja energian panostaminen prosessin alkuvaiheessa. Tällöin muutosvastarinta on määritelmällisesti suurimmillaan ja asioiden liikkeelle saaminen on tärkeintä. Alkupään epäonnistuminen kaataa koko tapahtumaketjun. Toinen yleinen ohje on, että sellaiset prosessin elementit, jotka vievät normalityöltä pois tunteja tai kokonaisia päiviä, tulee tasapainottaa siten, että myös tavallinen työ tulee murrosvaiheessa tehdyksi. Lupaukset on pidettävä myös muuttumisen aikana, pallot on pidettävä ilmassa. Kuitenkin ihmisten esille tuoma ajan puute voi joskus olla myös merkki siitä, että sitoutumista muutokseen ei ole. Vaikka yksilö itse kertoisi tai peräti kokisi asian olevan selvä ja kirkas ja ohjautuvansa sen mukaisesti, näin ei välttämättä



ole. Meidän on vaikea ymmärtää itsemmekään osalta, kuinka paljon työtä, ajatusten-  
vaihtoa ja toistoa asioiden muuttaminen vaatii. Tässä auttaa se, että prosessin tai ohjel-  
man alkuvaiheessa perustellaan, miksi sille on varattu niin paljon aikaa (Erämetsä 2004,  
223-224.)

”Mihin tahansa ryhdytkin, pidä loppu mielessäsi, silloin et koskaan mene harhaan.”

–Ben Sira (Kvist & Kilpiä 2006, 27).

### 3 HENKILÖSTÖÖN KOHDISTUVAT ONGELMAT JA RISKIT MUUTOKSEN AIKANA

*”Työssä onkin oltava levoton, on jatkuvasti asetettava esille ja pantava peliin kaikki kykynsä eikä periaatteessa ole mahdollista hellittää hetkeksikään, koska se saattaa merkitä kelkasta putoamista. On oltava valmis tekemään mitä tahansa ja lähtemään minne tahansa. Tämän hyperaktiivisuuden rinnalle, sille samanaikaisesti ja yhtä tärkeäksi nousee kuitenkin tarve välttää voimakasta sitoutumista ja tarve ottaa etäisyyttä itse työn ja toiminnan sisältöihin, koska ne muuttuvat globaalitalouden olosuhteissa nopeasti. On pidettävä tietty etäisyys työtovereihin ja ylipäätään toisiin ihmisiin, jotka voivat hetkessä muuttua ystäväistä vihollisiksi ja kilpailijoiksi.”* Vähämäki 2003 (Mattila 2007, 238)

#### 3.1 Muutosvastarinta

*”Anna minulle tyyneyttä antaa sen olla, mitä en voi muuttaa, ja rohkeutta muuttaa mitä voin, sekä viisautta erottaa nämä kaksi toisistaan.”*-Marcus Aurelius (Piili 2006, 137).

Karlöfin ja Lövingssonin mukaan työntekijät suhtautuvat muutoksiin yleensä 20-60-20-säännön mukaan, eli 20 prosenttia asennoituvat arvostelevasti, 60 prosenttia mielenkiinnolla ja 20 prosenttia puoltaa muutosta (Karlöf & Lövingsson 2004, 149).

Asioita, joita työntekijät pelkäävät menettävänsä muutoksen myötä

- turvallisuus (säilyvätkö työpaikka, asema ja valta työpaikalla)
- pätevyys (ei osaa uusia toimintatapoja, mutta ei halua myöntää sitä, tai että kelpaisi ehkä koulutusta)
- ihmissuhde (pysyvätkö samat työkaverit, yhteistyökumppanit, asiakkaat sekä esimies)
- suunta, päämäärä (minne olemme menossa ja miksi)
- oma alue (säilyykö asema, työhuone ja työtehtävät) (Piili 2006, 133.)

Työntekijät vastustavat muutoksia, koska eivät tiedä, mitä sen jälkeen tapahtuu. On ymmärrettävää, että työntekijät pelkäävät työpaikkansa ja asemansa puolesta ja etteivät pysty hoitamaan uusia tehtäviään. Pelkoja lisää tietämättömyys muutosprosessista ja sen

tavoitteista. Jos vielä työntekijät saavat eri lähteistä ristiriitaista tietoa ja kuulevat huhuja, siitä voi seurata etteivät he luota lainkaan viestiin, joka tulee johdolta. Tavallinen syy muutosvastarinnalle onkin huonosti järjestetty viestintä (Salminen 2001, 31, 36-37.)

Muutosvastarinta voi olla pelkoa uusien asioiden oppimisesta, epäuskoa ylempää johtoa tai esimiehiä kohtaan – ”Mitä ne nyt taas ovat keksineet?” Syynä voi olla myös se, ettei tiedä, mitä ongelmia muutoksesta seuraa, jotka vaikuttavat omaan työhön. Vastarintaa voi syntyä myös ahdistuksesta tai jopa laiskuudesta – ”Taas on tulossa kiirettä, ylitöitä ja koulutusta.” (Karhu ym. 2005, 66.) Salminen (2001, 32) on samoilla linjoilla, että jokaisella on perusturvallisuuden tunne, joka järkkyy nopeista muutoksista. Jos perusturvallisuus järkkyy, ihminen ei pysty muuttumaan, vaan pelkotilat alistavat hänet. Henkilöstön on usein hankala käsittää muutoksen tarpeellisuutta, sen syitä sekä luottaa että sen vaikutuksista ei ole henkilökohtaista vahinkoa.

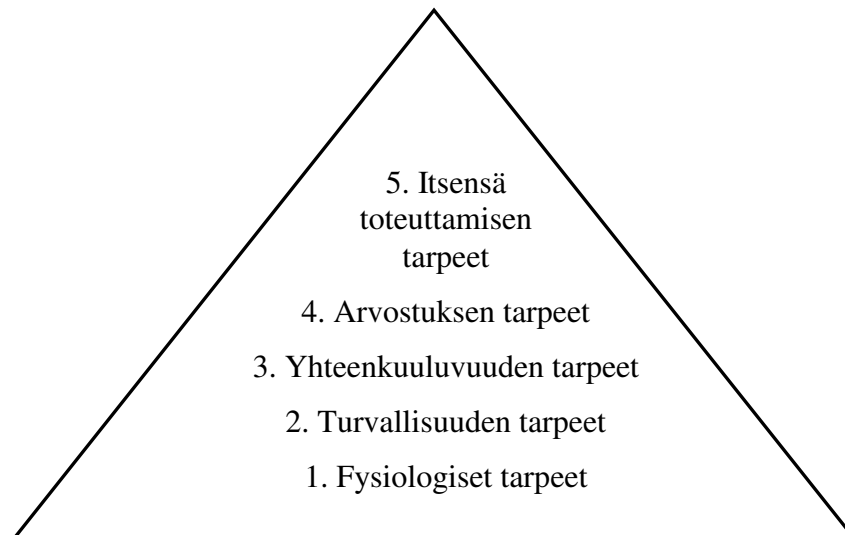
Jokaisessa muutoksessa yleensä tulee vastaan työntekijöiden muutosvastarinta. Se voi esiintyä joko aktiivisena tai passiivisena. Aktiivinen muutosvastarinta tarkoittaa sitä, että henkilö, joka vastustaa muutosta, puhuu tai tekee töitä avoimesti uudistusta vastaan. Tämä voi auttaa rakentavasti johtoa kehittämään muutosprosessia ja toteutusta. Se voi myös esiintyä toimintana, jolla pyritään estämään muutos. Passiivinen muutosvastarinta tarkoittaa sitä, ettei sitoudu toimintaan eikä tavoitteisiin, niihin pääsemiseksi (Salminen 2001, 36.)

Juuri kun on päätetty, että hyvät muutossuunnitelmat toteutetaan, astuu henkilöstöstä esiin negatiivinen asenne, nimittäin muutosvastarinta. Se on normaali ensireaktio muutostilanteessa. Kun edessä on tuntematon, sen usein koetaan olevan uhka. Tiedämme minkälainen nykytila kaikkine puutteineen on, mutta tuntemattomassa on aina riskejä. Muutosvastarinta ylläpitää työntekijän mielenterveyttä, koska hän kyseenalaistaa uuden ja tuntee pelkoa sitä kohtaan, hän pyrkii säilyttämään tasapainon. Se, kuinka kauan muutosvastarinta kestää ja miten voimakasta se on, eivät ole aina todellisuudentajuista tai asiallista, niin työntekijän kuin yrityksenkään kannalta. Energiaa menee hukkaan ja haluttuja tuloksia ei saavuteta tai ainakin ne viivästyvät (Piili 2006, 133; Salminen 2001, 31-32; Åberg 2006, 131.)

Usein yrityksissä ajatellaan, että henkilöstö on ongelma, koska he eivät sopeudu muutosprosessiin ja käyttäydy kuten on suunniteltu. Vaiheiden eteneminen hidastuu tunteidenpurkauksista, viivytyksistä ja epäröinnistä. Muutosvastarinta ei kuitenkaan ole mitenkään epänormaalia tai haitallista, vaan se on normaali suruprosessi, joka täytyy aina käydä läpi. Koska muutoksen edellytyksenä on, että vanhasta luovutaan, henkilöstön täytyy saada surra ja luopua kaikessa rauhassa sekä muistella vanhoja ”hyviä aikoja”, jotta he voivat siirtyä eteenpäin. Surutyöhön ei kuitenkaan pitäisi uppoutua tai jäädä kiinni ikiajoiksi, se vain auttaa hyväksymään, että organisaation täytyy muuttua. Muutoksen kieltäminen, tilanteesta johtuva vihaisuus, masentuminen tai henkilökohtaisen hyödyn tavoittelu ovat tavallisia asioita (Lämsä & Hautala 2005, 189-190.) Vastarinnan voi kuitenkin voittaa, tunnistamalla sen ja ottamalla huomioon. Tärkeää on, että työntekijöiden perusturvallisuuden tunne säilyy. Johtajan tulee kertoa tavoitteista niin, että hän osoittaa välittävänsä työntekijöistä (Salminen 2001, 37.)

Muutosvastarinta tulee epämukavasti johdon ja muun henkilöstön väliin. Muutos ei kuitenkaan ole työnantajan hyökkäys työntekijää kohtaan, eikä vastarinta ole kosto työnantajan suunnitelmia kohtaan. (Sundvik 2006, 119) Hän jatkaa, että on normaalia, että herättää työntekijässä negatiivisia tunteita. Pahimmassa tapauksessa oma työpaikka voi olla uhattuna ja vaikka kävisi hyvin, omiin työtehtäviin on todennäköisesti tulossa muutoksia. Usein tulee mieleen, että *Miten muutos tulee vaikuttamaan omaan työhöni? Tarvitaanko voimavarojani enää tulevaisuudessa? Mitä minä itse työltäni loppujen lopuksi haluan? Jaksanko taas kaikki myllerrykset?* Ihmisellä on tarve säilyttää tasapaino ja pystyä hallitsemaan tilannetta sekä ajatella, että jos on itse aktiivinen, niin pystyy vaikuttamaan asioihin. Muutostilanteessa ihminen joutuu kuitenkin usein vain viestien vastaanottajaksi eikä pysty vaikuttamaan asioihin. Kun hän ei voi hallita tilannetta, se aiheuttaa epävarmuutta ja turvattomuutta. Tilannetta ei auta sekään, että suurin osa yrityksen ja sen tulevaisuuden päätöksistä tehdään yhä kauempana (Sundvik 2006, 122-123.)

Muutostilanteissa Maslow'n motivaatioteoria auttaa ymmärtämään ihmisen ajattelua ja toimintaa. Sen mukaan ihmisen tarpeet ja motiivit ovat hierarkkisesti järjestyneet – toiset tarpeista ovat voimakkaampia kuin toiset. Alimman tason tarpeet ovat tärkeimpiä ja niiden tulisi yleisesti ottaen olla tyydyttyneitä ennen seuraavien tasojen tarpeiden tyydytystä.



Kuva 2. Maslow'n tarvehierarkia

Muutostilanne ja sen mukanaan tuoma epävarmuus tulevasta saattavat uhata yksilön alempia perustarpeita, jotka ovat voineet olla hyvinkin itsestään selviä ja varmoja asioita. Tieto muutoksesta saattaa tarkoittaa Maslow'n hierarkiassa nopeaa kolmen tai neljän pykälän laskua motivaatiotasoissa. Tämän seurauksena yksilön huomio siirtyy ylemmän tason tarpeista, muista ihmisistä tai työn tuloksesta, alemman tason tarpeisiin eli itseen ja omaan turvallisuuteen ja hyvinvointiin. Muiden hyvinvoinnin ajattelemisen jää vähemmälle oman hyvinvoinnin ollessa uhattuna. Tämän takia muutostilanteessa jopa yritykselle kaikkein uskollisimmat ja luotettavimmat työntekijät laittavat omat tarpeensa entistä selkeämmin etusijalle ja toimivat sen mukaan.

Maslow'n teoriaa voidaan käyttää hyväksi muutostilanteessa. ”Oikeanlaisella reagoinnilla” tarkoitetaan niitä asioita, jotka lisäävät yksilön turvallisuuden tunnetta, joten kun alemman tason tarpeet on täytetty, on mahdollista kiinnittää enemmän huomiota ylemmän tason tarpeisiin, kuten yhdessä tekemiseen ja menestymiseen omilla työtehtävissä. Käytännössä selvitetään ensin, mitkä asiat aiheuttavat epävarmuutta. Vasta tämän jälkeen voidaan tietää, miten tai mihin asioihin tulisi reagoida (Sundvik 2006, 123-124.)

Vastarinta on sitä voimakkaampaa, mitä enemmän henkilöstö ennakoi menettävänsä, olipa oma tulkinta sitten oikea tai väärä. Seuraavassa on lueteltu muutamia yleisimpiä syitä, mistä ja miksi muutosvastarintaa syntyy:

1. Muutos aiheuttaa pelkoa, että menettää työpaikkansa tai että taloudellinen toimeentulo heikkenee.
2. Muutos uhkaa turvallisuuden, varmuuden ja mukavuuden tunteita, kun ympäristöä ja tulevaisuutta ei pysty hallitsemaan.
3. Ei pysty hallitsemaan omaa tulevaisuutta tai tekemään itseään koskevia päätöksiä.
4. Työn merkitys katoaa, kun muutos vaarantaa toiveet, tavoitteet ja pyrkimykset.
5. Luottamus omaan osaamiseen heikkenee, kun ei ole valmis uusiin toimintatapoihin. Se aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta ja itseluottamus heikkenee.
6. Pelko, että suhteet asiakkaisiin, työkavereihin ja esimiehiin katkeavat, vähentää yhteenkuuluvuudentunnetta yrityksessä.
7. Menetetään valta omaan reviiriin. Reviiri koostuu työtilasta, ammattitaidosta, työtehtävistä, tehtävänimikkeestä ja tittelistä.
8. Voi uskoa, että muutos vähentää mahdollisuutta saada palkkio tai ylennys, jonka eteen on kovasti tehnyt töitä.
9. Hallinnan tunne ja vaikutusmahdollisuudet työssä ja henkilökohtaisessa elämässä ovat uhattuina.
10. Voi kokea, että muutos heikentää osaamisella, vaikutusvallalla tai kovalla työllä saavutettua asemaa ja statusta.
11. Tunne, että muutos vie itseltä jotain arvokasta, heikentää luottamusta yrityksen johtoon, esimieheen ja työkavereihin.
12. Muutos aiheuttaa epäpätevyyttä, joka taas heikentää kykyä itsenäiseen työskentelyyn.

(Kvist & Kilpiä 2006, 135-136.)

Henkilöstö ei ole yksimielinen hyödyistä. Erilaisen tiedon levitessä yrityksen sisällä, jokaisella on erilainen käsitys siitä, miksi muutos on tarpeellinen, mitä muutoksella halutaan saada aikaan ja mitä hyötyä siitä todella on. Erilaiset käsitykset voivat aiheuttaa erimielisyyksiä (Kvist & Kilpiä 2006, 136-137.)

Työntekijöistä, jotka vastustavat ja ovat kriittisiä, on hyötyä yritykselle. Kun he kyseenalaistavat asioita, johto joutuu havainnollistamaan, mihin ongelmaan muutoksella pyritään vastaamaan ja tuomaan ratkaisu. Vastustajat pistävät johtajat miettimään, koska haluavat vastauksia ja perusteluja. Kun asioita katsotaan monelta suunnalta, se parantaa

muutossuunnitelmaa. Muutosprosessin aikana taas vastustajat auttavat muita selviytymään, kun he hidastavat etenemistä. Vastustajia tulisi kuunnella yhtä paljon kuin puoltajia, koska heidän huomautuksistaan saattaa valjeta, että jokin osa muutosta saattoikin olla huono idea! (Kvist & Kilpiä 2006, 137.)

### 3.2 Vaiheet, jotka ihminen käy läpi muutoksen tullessa

Tapoja reagoida muutokseen:

*Alistuja*

”Kaikki on kestävä, tuli mitä tuli.”

*Vastarannankiiski*

”Periaatteessa aina vastaan.”

*Omanedun tavoittelija*

”Päämäärinä asema, raha, valta.”

*Elämännautiskelija*

”Hälläväliä, on sitä selvitty ennenkin.”

*Tunnollinen pakertaja*

”Jos menisi taas jollekin kurssille.”

*Originelli ihmistyyppi*

”Oma itsensä tilanteesta riippumatta”.

Henkiseen hyvään oloon/WSOY, (Lundberg 2005, 111.)

Tuntematon tulevaisuus herättää kiinnostusta, tahtoa muuttua ja kehittyä, tahtoa kokeilla ”omia siipiä”, mutta se herättää myös tahtoa pysyä nykyhetkessä ja aikomusta tasapainoon ja muuttumattomuuteen (Valtee 2002, 29-30).

Ihmisen mieli etenee tämäntapaisten vaiheiden kautta, kun hän yrittää sopeutua uuteen tilanteeseen. Reagoidessaan muutokseen, on työntekijäkohtaisia eroja siinä, miten voimakkaita tunteet ovat ja siinä, miten nopeasti hän siirtyy vaiheesta seuraavaan. Jotta muutosprosessi onnistuisi, esimiehen täytyy yrittää ymmärtää, tukea, motivoida, viestiä ja ohjata työntekijöitä eri vaiheissa eri tavalla (Piili 2006, 134.)

Nämä ovat äkilliselle muutokselle tyypilliset psyykkisen prosessin vaiheet:

1. kieltäminen, sokki
2. menetyksen tunne, vetäytyminen
3. vastustus, vihastus
4. passiivinen hyväksyminen
5. uuden tutkiminen
6. mahdollisuus, kokeminen haasteena

Piili (2006, 134) pitää esimerkkinä merkittävää organisaatio- tai toimintatapamuutosta. Ensimmäiset kolme vaihetta ovat pääosin kielteisiä. Työntekijä torjuu ensin ikävän tiedon ja tarvitsee aikaa asiaan valmistautumiseen ja sulatteluun, koska ei halua uskoa asian olevan totta. Tällöin ei kannata antaa liian paljon ja monimutkaista tietoa, koska hän ei pysty sitä vastaanottamaan ja käsittelemään. Lyhyet ja selkeät viestit, tilanteen toteaminen ja läsnäolo ovat hyväksi. Hän haluaa kysymyksiin vastauksia, mutta ei itse tiedä, mitä kaikkea kysyisi.

Toisessa vaiheessa ihminen pelkää joutuvansa luopumaan vanhoista, hänelle tärkeistä asioista, ja tuntee kaipausta. Koska työntekijä on kykenemätön, esimiehen tulee kuunnella ja arvostaa myös asioita, joista luovutaan samaan aikaan, kun hän tukee sitä, että päästään irti menneisyydestä. Henkilöstä on loukkaavaa, jos hän on tehnyt tärkeänä pitämäänsä työtä vuosikausia ja toinen väheksyy sitä tai pitää sitä tarpeettomana. Tilanne ja tarpeet ovat muuttuneet ja katsotaan tulevaisuuteen. Esimies voi myös auttaa tunnistamaan asioita, jotka säilyvät (Piili 2006, 134-135.)

Kolmannessa vaiheessa työntekijä on jo energinen, hän alkaa vastustaa ja on vihainen. Työkavereiden kanssa hän pohtii, kuka ”neropatti” tämänkin keksi, he löytävät kaikki mahdolliset viat ja huonot puolet, ja asettuvat muutosta vastaan. Esimiehen kannattaa kuunnella kritiikkiä, pyytää havainnollistamaan se ja käyttää sitä hyödyksi muutoksen toteuttamisessa. Silloin tällöin on syytä palauttaa heidän käyttäytymisensä asianmukaiseksi ja totuudenmukaiseksi. Pieni osa työntekijöistä ei pääse lainkaan tästä vaiheesta yli, vaan jäävät kantamaan kaunaa ja laittavat vastaan joka asiassa (Piili 2006, 135.)

Seuraavissa kolmessa vaiheessa suuntaudutaan jo myönteisemmin. Neljännessä vaiheessa työntekijä alistuu todellisuudelle, kun ei näe muita vaihtoehtoja. Olo on tyhjä, eikä hän halua laittaa ”tikkaa ristiin” yrityksen puolesta. Hän alkaa katsoa ympärilleen ja osittain hyväksyä asioita. Esimiehen täytyy yrittää tässä vaiheessa tukea ammatillista ja aikuismaista käytöstä ja tarjota mahdollisuuksia koulutukseen, koska vasta nyt se menee perille ja tuottaa tulosta (Piili 2006, 135-136.)



Viidennessä vaiheessa alkaa herätä kiinnostus uutta kohtaan. Alaiset pitäisi ottaa mukaan suunnitteluun ja kannustaa heitä vaikuttamaan asioihin. Henkilöstöä voi rohkaista kokeilemaan uutta ja ottamaan vastuuta (Piili 2006, 136.)

Kuudennessa vaiheessa työntekijä pystyy jo sitoutumaan uusiin asioihin ja näkemään muutoksen mahdollisuutena, lisäksi hän alkaa luottaa omaan toimintaansa. Hän alkaa tehdä tehokkaasti töitä ja motivoituu siitä. Esimiehen täytyy huolehtia, että työnteko on mahdollista ja tukea oma-aloitteisuutta (Piili 2006, 136.)

Kun työntekijä saa käytyä vaiheet läpi, on siihen voinut mennä vuosi tai kaksikin. Kun työntekijä on huomannut muutoksen hyvät puolet ja oppinut uudet toimintatavat, harva haluaisi enää palata takaisin vanhaan (Piili 2006, 137.)

Hasse Kvist ja Teemu Kilpiä (2006, 128-132) taas ovat jakaneet ihmisen kokemat vaiheet, muutoksen kohdatessa, seuraavasti:

1. mukavuus ja hallinta tai tyytymättömyys ja odotus
2. pelko, viha ja vastustus
3. kysely, kokeilu ja löytäminen
4. oppiminen, hyväksyntä ja sitoutuminen

Ensimmäisessä vaiheessa muutoksen koetaan uhkaavan jo nykyistä tasapainoa. Työntekijät kuitenkin tuntevat olonsa turvalliseksi ja mukavaksi, ja kokevat hallitsevansa työelämänsä. Ympäristö on järjestyksessä ja he tietävät mitä heiltä odotetaan. Katse on suunnattuna vanhoihin, hyviin aikoihin, jolloin kaikki oli mukavan tuttua ja turvallista. Kaikki työntekijät eivät ole yhtä tyytyväisiä yrityksen nykyiseen tilaan. Heidän päälimmäisiä tunteitaan ovat ensimmäisessä vaiheessa tyytymättömyys ja odotus. Joko asioille vihdoinkin aletaan tehdä jotakin? Katse suuntautuu tulevaisuuteen, ja heillä on paljon ajatuksia ja ideoita siitä, mitä pitäisi tehdä, ja miten asioissa tulisi edetä. Nämä työntekijät ovat muutoksen alkuvaiheen tukipilareita, jotka ovat esimiesten apuna. Nykytilaan tyytymättömän katse on suunnattuna tulevaisuuteen, jolloin asioiden uskotaan olevan paremmin. Heillä on energiaa ja he tuntevat itsensä tärkeiksi. Päinvastoin, nykytilanteeseen tyytyväiset työntekijät kokevat muutoksen iskiessä olevansa ”sullottuina matkavaratilaa”, eli heitä ei oteta huomioon, on vain sopeuduttava tilanteeseen ja kuljettava sen mukana.

Vaikka työntekijä olisi tyytymätön alkutilanteeseen, seuraavat vaiheet hän käy kuitenkin läpi samanlaisesti kuin muutkin. Pelon yli hän todennäköisesti pääsee kyllä nopeammin kuin alkuvaiheeseen tyytyväiset. Toisessa vaiheessa työntekijät ovat peloissaan ja vihaisia ja lisäksi vastustavat muutosta voimakkaasti. He ovat hermostuneita ja epävarmoja. Vanha organisaatio, sen toimintatavat ja roolit, eivät vastaa nykypäivän vaatimuksia, muutos on väistämättä edessä. Työntekijät haikailevat vanhojen aikojen perään koska tulevaisuus näyttää vain kaaokselta.

Kun työntekijöiden tunteet ja mielipiteet on otettu huomioon, he alkavat vähitellen osallistua muutoksen suunnitteluun. Katse siirtyy vanhoista ajoista kohti tulevaisuutta. Kolmannessa vaiheessa työntekijät kyselevät paljon ja yrittävät löytää ”uuden”. Tilanne on kaaosmainen ja sekasortoinen, mutta silti askel parempaan päin. Työntekijät paiskivat töitä ollakseen varmoja, että kun muutos on valmis, tulos ja vaikutukset heidän omaan työhönsä ovat hyviä. Työntekijät etsivät vastauksia seuraavanlaisiin kysymyksiin: Mihin olemme menossa? Mitä minulta odotetaan? Mitä minun pitäisi oppia? Mitä hyviä puolia tähän muutokseen liittyy? Kun vastauksia alkaa löytyä, asiat alkavat tuntua ja näyttää jo selkeämmiltä ja mukavammilta ja muutoksen tarkoitus alkaa varmistua. Sekasortoisuus alkaa väistyä samoin pelon ja epävarmuuden tunteet.

Jos kolmas vaihe onnistutaan johtamaan hyvin läpi, työntekijät pääsevät viimeiseen vaiheeseen. Neljännessä vaiheessa työntekijät oppivat ja hyväksyvät uusia asioita ja sitoutuvat niihin. Henkilöstö alkaa nähdä, että muutos on tuottanut myönteisiä tuloksia. Työntekijät etsivät vastauksia kysymyksiin vielä tässä viimeisessäkin vaiheessa ja ratkaisut ja vastaukset, jotka he ovat löytäneet jo aiemmin, ovat jo osa ajattelu- ja toimintatapoja. Oikea suunta ja tasapaino alkavat löytyä ja se on merkki siitä, että työntekijä alkaa tunneperäisestikin sitoutua muutokseen. Työntekijät, jotka ovat vastustaneet muutosta, alkavat ensimmäistä kertaa nähdä hyötyjä ja uusia ratkaisuja, jotka olivat muutoksen tarkoituksia. Muutoksen jälkeisen uuden toimintatavan tulokset alkavat näkyä hiljalleen.

### 3.3 Tyypilliset ongelmat

Rajussa muutoksessa yksilö saattaa lamaantua tilanteen kaoottisuuteen eikä kykene selviytymään siitä (Viitala 2004, 89).

Hans Selyen mukaan stressillä tarkoitetaan fyysistä ja henkistä rasitusta, johon elimistö reagoi puolustusmekanismeilla sopeutuakseen tilanteeseen tai palauttaakseen tilannetta edeltäneen tasapainotilan. Stressiä koskevissa malleissa oletetaan, että tietyt työympäristön tekijät, kuten työmäärä, työhön ja perheeseen liittyvät ristiriidat, huonot ihmissuhteet ja nopeat muutokset, kuormittavat yksilöä. Näitä kuormittavia tekijöitä nimitetään stressitekijöiksi (Lämsä 2005, 69.)

Teorian mukaan stressi syntyy yksilön ja hänen työympäristönsä välisessä vuorovaikutustilanteessa tai kun yksilön kyvyt ja ympäristön vaatimukset ovat ristiriidassa. Ympäristön vaatimukset voivat olla suuret ja yksilö arvioi, ettei hän kykene vastaamaan vaatimuksiin. Tästä aiheutuu psykologista kuormitusta, joka johtaa erilaisiin stressioireisiin. Kun henkilön työympäristö on jatkuvasti hyvin kiireinen ja meluinen, seurauksena on ylikuormituksesta johtuva stressi. Tilanne, jossa työntekijä havaitsee, ettei hänen taitonsa riitä tehtävän suorittamiseen, on ihmiselle stressaavaa (Lämsä 2005, 69.)

Stressin kulussa voidaan erottaa kolme päävaihetta:

1. *Hälytysvaiheessa* valmistaudutaan kohtaamaan uhka tai pakenemaan sitä. Mikäli uhka päätetään kohdata, kehon toiminnot valmistautuvat toimimaan. Pakeneminen käynnistää ihmisen puolustusmekanismit, joiden avulla pelataan aikaa uhan käsittelyä varten.
2. *Vastustus eli sopeutumisvaiheessa* kohdataan uhka. Tällöin pitäisi etsiä paineen syytä ja yrittää poistaa niitä. Esimerkiksi opiskelijoiden tenttiruuhka voidaan joko kohdata ryhtymällä lukemaan tai paeta lähtemällä matkoille. Vastustusvaiheessa elimistö reagoi kiihdyttämällä stressin kannalta tarpeellisia toimintoja ja ehkäisemällä muita.
3. *Uupumisvaihe* seuraa, ellei uhkatekijöitä ole saatu eliminoitua. Uupumisen oireita ovat mm. väsymys, unettomuus, ahdistus, keskittymisvaikeudet ja masennus. Ihmisen itsesäätelykyky pettää ja hänen voimavaransa loppuvat. Seurauksena voi olla loppuun palaminen eli burnout (Lämsä 2005, 70.)

Stressin seurauksena syntyy yksilöille erilaisia fysiologisia, psykologisia ja käyttäytymiseen liittyviä oireita. Stressin aiheuttamat psykologiset oireet ilmenevät erilaisina tunne-elämän häiriöinä. Tyypillisiä oireita ovat ahdistus, apaattisuus, tylsyys, masennus, jännitys, syyllisyys ja pettymyksen tunne. Stressin aiheuttamat fysiologiset oireet ilmenevät muun muassa päänsärkynä, korkeana verenpaineena, niska- ja hartiasseudun kipuna, sydäntautina, maha- ja suolisto-ongelmina, unihäiriöinä ja lisääntyneenä syöpäriskinä. Käyttäytymiseen liittyvät oireet ilmenevät työntekijöiden toistuvina poissaoloina töistä, motivaation puuttumisena, virheiden määrän lisääntymisenä, keskittymisvaikeuksina, tuottavuuden ja työsuoritusten heikkenemisenä, henkilöstön lisääntyneenä vaihtuvuutena ja syrjäänvetäytymisenä. Stressaantunut työntekijä tekee työpaikallaan äkkinäisiä päätöksiä ja on haluttomampi kokeilemaan uusia ideoita ja innovaatioita (Lämsä 2005, 71.)

Stressi on luonteeltaan sekä positiivista että negatiivista. Positiivinen stressi voi ilmetä keskittymisenä tai odottamisena, eikä silloin yleensä puhuta stressistä. Terveellinen, normaali stressi piristää, ja sitä tarvitaan motivaation ja energian lisääjänä. Tällöin stressi on optimaalisella tasolla. Kielteistä stressiä työntekijä kohtaa, jos työtehtäviä on liian vähän (alikuormitus) tai jos niitä on liian paljon (ylikuormitus) (Lämsä 2005, 71.)

Stressillä on kahdet kasvot, kuten Tarja Nummelin (2007, 33) kertoo kirjassaan. Energi-soiva stressi tuo lisää voimia jaksamiseen ja puolustaa elimistöä sairastumiselta. Koh-tuuton stressi lannistaa ja huonontaa elimistön puolustuskykyä. Stressin positiiviset vai-kutukset ilmaantuvat hallinnan tunteena. Kun esimies uskoo selviytyvänsä haastavasta tilanteesta, hän pystyy hahmottamaan, mikä tilanteessa on mahdollista ja mikä ei. Mikä-li on tarve, hän myös uskaltaa kokeilla uusia toimintamalleja sekä tehdä rohkeita pää-töksiä. Kun esimiehen stressi on kohtuullisella tasolla, hän ymmärtää ja tukee työnteki-jöitä enemmän (Nummelin 2007, 33.)

### 3.3.1 Työuupumus

Työuupumus on työssä kehittyvä krooninen stressioireyhtymä ja sille on ominaista kokonaisvaltainen väsymys, kyyniseksi muuttunut asennoituminen ja heikentynyt ammatillinen itsetunto. Ekshaustio eli voimakas pitkäaikainen väsymys on keskeinen osatekijä työuupumuksessa (Lämsä 2005, 74.)

Varsinaisen työuupumuksen merkkejä taas ovat:

- kokonaisvaltainen uupumusasteinen väsymys: ei jaksa enää
- kyyninen asenne työhön: ei siitä mitään tule kuitenkaan, millään ei ole mitään väliä
- ammatillisen itsetunnon aleneminen: olen surkea työntekijä, huonompi kuin ennen, huonompi kuin muut
- vaikeuksia selviytyä työstä
- runsaasti yleisiä stressioireita, kuten päänsärkyä, vatsavaivoja tai unihäiriöitä (Österberg 2005, 151.)

## 3.4 Työntekijöihin kohdistuvat asiat

### 3.4.1 Miten motivoidaan työntekijät

Kun työympäristö on sekasortoinen, motivoinnin merkitys korostuu, erityisesti sisäisen motivaation. Motivaatio voidaan jakaa kahteen tyyppiin. Ulkoiseen motivaatioon, joka koostuu ulkoisista kannustimista kuten palkka, ylennykset tai tunnustukset. Sisäinen motivaatio syttyy työntekijän sisäisistä voimista kuten työetiikasta, kiinnostuksesta työtehtävää kohtaan tai innostuksesta oppia uusia taitoja. Sisäinen motivaatio syttyy erityisesti siitä, kun työntekijä näkee, että hänen omat ideansa toteutetaan (Salminen 2001, 38, 139.)

Yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä on motivoida työyhteisö. Motivoitunut työntekijä tekee tunnollisesti saavuttaakseen tavoitteet, mutta vähän motivoitunut työntekijä tekee vain työt, jotka on pakko tehdä, eikä halua panostaa yhtään enempää (Salminen 2001, 138-139.)

Motivaatiolla on havaittu olevan merkittävä vaikutus siihen, miten ihminen työskentelee ja miten suoriutuu. Se on ihmisen sisäinen voima, joka suuntaa ja virittää hänen käyttäytymistään sekä ylläpitää sitä. Siihen liittyy vapaaehtoisuus ja tavoitteellisuus. Motivaatio on aste, jolla yksilö tahtoo ryhtyä johonkin käyttäytymiseen tai toimintaan ja toteuttaa sen (Viitala 2007, 158.)

Työmotivaatiotutkimukset ovat osoittaneet, että motivaatio syntyy ennen kaikkea kolmen tekijän yhteisvaikutuksesta: työstä, työympäristöstä ja työntekijän persoonallisuudesta. Palkitseva työ motivoi sen tekijää. Palkitsevuus voi olla joko työn sisällöistä lähtevää eli sisäistä tai ulkoista, jota edustavat muun muassa palkka ja muut taloudelliset etuudet. Palkkaa on perinteisesti pidetty yhtenä työntekijän keskeisimmistä motivaation lähteistä. Aikaisemmin oli vallalla ajatus, jonka mukaan ihminen tekee työtä ansaitakseen elantonsa. Viime vuosikymmeninä koulutustason noustessa, mahdollisuuksien monipuolistuessa työmarkkinoilla ja sosiaaliturvan parantuessa on tullut yhä ilmeisemmäksi, että elannon saaminen on yhä harvemmillä riittävä motivaation lähde työpaikassa pysymiselle. Työltä haetaan myös muuta antia elämään (Viitala 2007, 158-159.)

Samalla ihmisellä motivaatio vaihtelee eri tilanteissa ja eri aikoina. Se riippuu sisäisistä tarpeista, joita voidaan vahvistaa ulkoisilla kannusteilla. Myös kannusteiden painoarvo vaihtelee eri yksilöillä. Joillekin motivaation keskeinen lähde on oma sisäinen suoritus-tarve, eikä ulkoisilla palkkioilla ole kovin vahvaa merkitystä. Esimerkiksi palkan merkitys motivaatiotekijänä riippuu yksilön arvoista, taloudellisesta tilanteesta ja elämänvaiheen luomista taloudellisista tarpeista. Perheen perustamisen vaiheessa rahan merkitys korostuu enemmän kuin myöhäisessä keski-iässä, jolloin lapset ovat yleensä muuttaneet pois ja asunto on valmis ja velaton (Viitala 2007, 159-160.)

Palkan merkitys työntekijöiden arvostuksissa vaihtelee voimakkaasti myös tehtävän, ajankohdan ja yksilön mukaan. Työn ollessa henkisesti köyhää tai ruumiillisesti raskasta ja epämiellyttävää palkan merkitys nousee suuremmaksi kuin sellaisessa työssä, jossa koetaan innostavuutta, mielekkyyttä ja kehittymisen mahdollisuuksia. Monilla pientä palkkaa saavilla palkka motivaation lähteenä korostuu, koska heille perustarpeiden tyydyttäminen on vahva tavoite työn tekemisessä. Korkea palkka voi myös olla statussymboli joillekin ihmisille. Tavallisempaa kuitenkin on, että mitä suurempi palkka ihmisellä

on, sitä vähemmän sillä on merkitystä motivoijana. Mitä antoisampi työ itsessään on, sitä vähemmän palkalla on merkitystä (Viitala 2007, 160.)

Henkilöstön motivointi ja sitouttaminen osoittautuu usein haasteelliseksi tehtäväksi muutostilanteissa. (Sundvik 2006, 119). Silloin työntekijöiden aktiivisuudesta ja omaaloitteisuudesta epäkohtien korjaamiseksi on suurta hyötyä toiminnan sujuvuuden ylläpitämiseksi. Työntekijöiden yleinen positiivinen asenne puolestaan auttaa suuntaamaan huomiota ja toimintaa eteenpäin sen sijaan, että juututaan jokaiseen pieneen vastoin käymiseen tai epäkohtaan, joita muutostilanteissa ei ole vaikea haluttaessa löytää. Työntekijän joustaminen esimerkiksi työajan suhteen helpottaa muutostilanteissa hetkellisesti lisääntyvien töiden hoitamisessa (Sundvik 2006, 122.)

Henkilöstön sitouttaminen ja motivointi on yksi muutoksen suunnittelun tärkeä osa-alue. muutos herättää työntekijöissä erilaisia ajatuksia ja tunteita, jotka vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen ja sitä kautta heijastuvat koko työyhteisön toimintaan. Muutosprosessin suunnittelussa tulisikin ottaa huomioon muutostilanteen synnyttämien erilaisten kielteisten reaktiokehitysten mahdollisuus sekä pyrkiä estämään niiden eteneminen ennen kuin ne alkavat näkyä toiminnassa mm. asiakkaalle. Helpoiten tämä tapahtuu ennaltaehkäisevästi työntekijöiden motivoinnin ja sitouttamisen kautta (Sundvik 2006, 148.)

Motivaatio aktivoi ihmisen ponnistelemaan haluamiinsa tavoitteisiin, kun ihminen kokee tekevänsä itselleen sopivaa, kiinnostavaa ja riittävästi haastavaa työtä, hän on tyytyväinen. Sisäinen motivaatio liittyy tilaisuuteen käyttää omia kykyjä, kokea onnistumisia ja toimia itsenäisesti. Luovat ja osallistavat toiminta- ja työskentelytavat sekä avoin ja vuorovaikutteinen ilmapiiri motivoivat osaltaan työryhmän jäseniä ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Sen lisäksi, että yrityksessä kiinnitetään huomiota henkilöstön motivaatiotekijöihin, on myös oleellista huolehtia sopivasta ja haluttuun suuntaan ohjaavasta palkitsemisesta (Österberg 2005, 138.)

Parasta muutoksenhallintaa on henkilöstön ottaminen mukaan jo suunnitteluvaiheessa, jolloin työntekijät voivat vaikuttaa ja sitoutua muutokseen. Jo ennen muutosta toteutettu hyvä johtaminen ja henkilösuhteet helpottavat myös muutoksen läpivientiä ja siihen liittyvien tunteiden käsittelyä (Piili 2006, 133.) Työntekijöiden motivaatiota laskee se,

jos on kiire ja sen vuoksi työntekijöiden mielipiteitä tai ehdotuksia ei ehditä kuunnella, vaan heille syötetään ”valmiiksi pureskellut ajatukset” (Sotarauta & Lakso 2000, 72).

Erämetsä (2004, 190-191) kehottaa oivalluttamaan työntekijöitä. Pyri ohjaamaan heitä kysymyksin ja auta heitä ajattelemaan itsensä ja yrityksen kannalta parhaaseen suuntaan. ”Mihin yritys mielestänne on menossa, kun otetaan huomioon...? Mitä vaihtoehtoja meillä siis on...? Jos nämä ovat meidän vaihtoehtojamme, mikä niistä olisi paras muistaen, että...? Mitä mieltä te olette? Miltä tuntuisi, jos voisimme...? Kysy ja kuuntele. Älä kuitenkaan anna läpinäkyvää vaikutelmaa, josta jokainen näkee, että hänen puolestaan on jo päätetty ja nyt häntä yritetään ”huiputtaa nielaisemaan syötti koukkuihin”. Ole aito ja rehellinen. Voit hyvin kertoa, mihin ollaan menossa ja mitkä ovat strategian suuntaviivoja.

Erämetsä (2004, 191-192) jatkaa, että toinen hyvä tapa on osallistaminen, joka on laajempaa ja saa työntekijät tuntemaan saavansa vaikuttaa. Se on yhteistyötä tiimeissä ja haetaan aidosti lisää tietoa, ymmärrystä ja näkemystä ihmisiltä. Sitä voidaan käyttää esimerkiksi suunnitteluvaiheessa ja muutosvastarinnan käsittelyssä.

### 3.4.2 Palkitsemisjärjestelmä

Palkitsemisjärjestelmän, johon liittyy sekä taloudellista että ei-taloudellista palkitsemista, tulee olla selkeä ja oikeudenmukainen. Jokaisen tulee tietää mistä, milloin ja ketä palkitaan (Österberg 2005, 138.)

Tavoitteet voivat olla esimerkiksi taloudellisia, jolloin mittaamisen välineenä on taloudellisten tunnuslukujen kasvaminen seuraamalla sijoitetun pääomantuottoa, voittoa, myyntikatetta jne. Tavoitteet voivat olla määrällisiä, jolloin mitataan vaikkapa kappalemääriä. Palkitsemistavoitteet voivat perustua myös laadullisiin tavoitteisiin. Laadun mittaaminen on haastavaa, sillä ihmiset kokevat laadun eri tavoin. Laadun mittaamisessa käytetään usein apuna asiakastyytyväisyysmittauksia. Palkitseminen voi perustua myös muihin mitattaviin tunnuslukuihin, esimerkiksi varaston tai myyntisaamisten kiertonopeuteen tai henkilöstön vähentyneisiin poissaoloihin (Österberg 2005, 139.)



Palkitsemisjärjestelmä ei kuitenkaan korvaa esimiesten palautteen ja tunnustuksen antamista eikä johdon taholta saatua huomioimista hyvin onnistuneesta yksilö- tai ryhmäsuorituksista (Österberg 2005, 139).

Työntekijä antaa työpanoksensa, osaamisensa ja ideansa yrityksen käyttöön, jos hän näkee voivansa saada vastineeksi riittävän taloudellisen tai henkisen palkkion. Yksi yritysten keskeisimpiä haasteita onkin onnistua luomaan sellaiset työtehtävät, työympäristön ja palkitsemisjärjestelmän, että työntekijät kokevat oman panoksensa ja yrityksen ja työn tuottaman vastikkeen olevan tasapainossa keskenään (Viitala 2007, 138.)

Kunnossa oleva palkitsemispolitiikka mahdollistaa hyvien työntekijöiden saamisen ja pysyvyyden yrityksessä, sekä oikeudenmukaisen ja tasa-arvoisen kohtelun. Hyvästä kehityksestä ja suorituksesta palkitseminen sen sijaan vahvistaa kehityksen jatkumista. (Viitala 2007, 143-144; Österberg 2005, 138.)

Viitalaa (2007, 145) mukaillen Citymarketissa on mielestäni esiintynyt muun muassa seuraavanlaisia palkitsemisen keinoja: tunti- ja kuukausipalkka, kannuste eli tulospalkkaus, terveystilat, viestitetty kiitos ja arvostus, luovuuden ja itsensä kehittämisen vapaus, lisähaasteet ja vastuut.

#### 3.4.2.1 Aineelliset palkkiot

Yksilötasolla pitäisi pystyä huomioimaan työn vaativuus, henkilön osaaminen ja työn merkitys liiketoiminnan menestyksellisyydelle. Lisäksi palkan määräytymisessä tulisi pystyä huomioimaan myös työsuoritus ja tulokset (Viitala 2007, 139.)

Palkita voidaan esimerkiksi tuotoksen perusteella, eli mitä yksikkö, osasto tai työntekijä on saanut aikaan. Silloin palkkio voidaan jakaa prosentteina kuukausipalkasta tai tasaisesti jaettuna henkilöstömäärän perusteella. Toisaalta voidaan palkita sen perusteella, mitä tietoja, taitoja ja ammattitaitoa työntekijä tarvitsee työssään. Lisäksi arvioidaan yhteistyötaitoja ja miten suoriutuu työtehtävistä. Kolmas vaihtoehto on palkita työntekijä tai osastokohtaisesti työtehtävien vaativuuden perusteella sekä miten paljon vastuuta

työntekijällä on ja millaiset ovat työolosuhteet (Viitala 2007, 139, 141; Österberg 2005, 140.)

Mitä kovemman muutoksen toimialalla yritys toimii, sitä tyypillisempää niille on käyttää palkitsemisen keinoja ja erityisesti palkkapolitiikkaa liiketoimintastrategian toteuttamisen välineenä. Keskeinen elementti on palkkauksen sitominen tulokseen. Esimerkiksi palveluyritys, joka on päättänyt menesty kilpailussa asiakkaan tarpeita ja kokonaisuutta huomioivalla ystävällisellä palvelullaan, saavuttaa parhaiten tavoitteensa vain, jos asia huomioidaan myös palkitsemisen periaatteissa. Jos kuitenkin myytyjen suoritteiden määrä olisi tässä yrityksessä ainoa hyve, josta palkitaan, voisi lyhyen aikajänteen myyntimäärien maksimointi johtaa senkaltaiseen pakkomyyntiin, joka pitkällä aikajänteellä voisi karkottaa asiakkaita (Viitala 2007, 140-142.)

Taloudellisista palkkioista näkyvin on raha, ja muita rahassa mitattavia etuja ovat esimerkiksi eläketurva ja terveydenhoito. Taloudellisia, Suomessa lakisääteisiä, etuja ovat sosiaaliturvaetuudet, kuten työeläke sekä sairaus- ja ryhmähenkivakuutus. Vapaaehtoisia etuja taas ovat esimerkiksi ravinto-, auto-, asunto- ja puhelinetu sekä lisävakuutukset kuten eläke-, matka, tapaturma- ja työttömyysvakuutus. Pääosalle eduista on määritelty verotusarvo, josta edunsaajalta peritään veroa oman veroprosenttinsa mukaan ennakonpidätyksen yhteydessä. Verotuksen ulkopuolelle jää joitakin etuja, joilla on työntekijälle taloudellista arvoa. Näissä ylimääräisissä eduissa tulisi pitäytyä kohtuullisuuden rajoissa ja tarjottava ne tasapuolisesti koko yrityksen henkilöstölle. Niihin kuuluvat tuettu virkistystoiminta (lomaviettomahdollisuudet, liikuntapalvelut, muu tuettu harrastustoiminta), lakisääteistä laajempi terveydenhuolto, täydennyskoulutus, henkilökunta-alennukset, lisävakuutukset ja tukea täydennyskoulutukseen (Viitala 2007, 144; Österberg 2005, 140.)

Epäsuora taloudellinen palkitseminen voi tulla kokonaisuudessaan yritykselle kalliiksi. Kalliiden palvelujärjestelmien ylläpito ei ole järkevää, jos pääosa henkilöstöstä ei hyödynnä niitä. Perustelluimpia ovat sellaiset palvelut, jotka lisäävät henkilöstön hyvinvointia ja mahdollistavat joustavan työnteon. Fyysisen kunnan tukeminen on selvästi yksi alue, jossa uhraukset voivat korvautua säästöinä sairausajan palkoissa ja ennenaikaisissa eläkkeissä. Myös työaikaa säästävät palvelut maksavat usein itsensä takaisin (Viitala 2007, 145.)

Tulospalkkaus on yksi yritysten käyttämä taloudellinen palkitsemiskeino, joka on usein sidoksissa etukäteen määriteltyihin tavoitteisiin. Palkkio maksetaan silloin, kun tavoitellut tulokset saavutetaan. Henkilökohtaisen tulospalkkauksen voidaan asettaa vaikkapa esimiehen ja alaisen kehitys- tai tulos- ja tavoitekeskustelussa. Tulospalkkaus voi olla tiimi- tai työryhmäkohtainen, jolloin yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan koko ryhmää sovitunlaisesti. Tulospalkkauksen tavoitteena on kannustaa henkilöstöä ponnistelemaan tulosten saavuttamiseksi. Tärkeää on miettiä huolellisesti, minkälaisia tuloksia yritys haluaa ja tarvitsee ja minkälaisia tuloksia palkitaan (Österberg 2005, 141.)

Useissa urheilulajeissa järjestetään yritysten välisiä kilpailuja ja pelejä, joihin osallistuminen on paitsi hauskaa myös oivallinen tapa nostaa oman yrityksen yhteishenkeä. Sen lisäksi saa positiivista näkyvyyttä itselleen ottamalla osaa näihin tapahtumiin (Österberg 2005, 142.) Henkilöstölle järjestettävät yhteiset tilaisuudet ovat työnantajan kustantamia ja järjestämiä tapahtumia, joiden tarkoituksena on kiittää ja palkita henkilöstöä ja samalla kohottaa yhteishenkeä ja sitoutumista yritykseen. Usein nämä tilaisuudet ovat viihdeellisiä eikä niihin sisälly varsinaista asiapitoista ohjelmaa. Toki tilaisuus voi olla rakennettu jonkin suuren muutoksen, vaikka yrityksen uuden logon julkistamiseksi, jolloin tilaisuudella on myös tärkeä viesti henkilöstölle. Yrityksissä järjestettyjä tilaisuuksia ovat muun muassa pikkujoulut, vuosijuhlat, teatteri-, konsertti- ja elokuvakäynnit, illanvietot, kevät-, syys-, ja talvipäivät (Österberg 2005, 142.)

#### 3.4.2.2 Aineettomat palkkiot

Tutkimukset toisensa jälkeen osoittavat, kuinka tärkeää kiittäminen todella on. Eräässä selvityksessä tarkasteltiin esimerkiksi työntekijöiden vaihtumista, ja todettiin, että yleisin syy yrityksestä lähtemiseen oli ”esimiesten kiittämättömyys ja tunnustuksen puute”. Kysyttäessä vastaajat pitivät tärkeimpänä sitä, että esimiehet olisivat tehokkaampia, jos heillä olisi ”kyky tunnistaa ja nähdä muiden työntekijöiden panos” (Kouzes & Posner 2001, 12.)

Jo vuonna 1949 Lawrence Lindahlin kuuluisa tutkimus osoitti, että työntekijät arvostavat tehtäviin liittyviä aineettomia arvostuksia. Kun tämä oli selvitetty, esimiehiltä kysyt-

tiin, mitä he uskovat työntekijöiden arvostavan. Työntekijöiden luettelossa olivat ensimmäisinä: arvostamisen tunne ja tunne siitä, että tiedetään, mitä on tapahtumassa. Ihmiset haluavat tulla kuulluiksi. Esimiehet taas uskoivat, että työntekijöiden luettelossa tärkeimmillä sijoilla olisivat hyvä palkka, työturvallisuus ja etenemisen mahdollisuudet. Suurimmalla osalla esimiehistä ei ollut minkäänlaista käsitystä siitä, miten tärkeää arvostus oli tai siitä, miten tärkeää tiedonjakaminen ja kuunteleminen olivat (Kouzes & Posner 2001, 12-13.)

Ei-taloudellisia palkitsemisen muotoja ovat haastava työ sinänsä, mahdollisuudet itsensä kehittämiseen ja toivottuun urakehitykseen. Myös saatu positiivinen palaute, työn arvostamisen osoittaminen kiitoksella ja tunnustuksella sekä vastuullisiin projekteihin mukaan ottaminen palkitsevat osaltaan (Österberg 2005, 140.)

Ihminen odottaa työltään ja työyhteisöltään kuitenkin myös muita asioita kuin pelkkää mahdollisimman hyvää hintaa työlle. Työllä on arvoa ihmisen tarpeille kehittyä ja toteuttaa itseään. Se tarjoaa ryhmän jäsenyyttä, ihmissuhteita ja mahdollisuuden tuntea itsensä arvostetuksi ja välitetyksi. Se tarjoaa turvallisuutta ja jatkuvuutta sekä taloudellisen perustan elämän rakentamiselle. Sillä on myös statusarvoa. Tässä kokonaisuudessa myöskään palkan vaikutus ja merkitys eivät ole yksiselitteisiä (Viitala 2007, 139.)

Aineettomia eli muita palkkioita ovat esim. työyhteisön jäsenyys, merkityksellisyyden tunne sekä mahdollisuus kehittyä ja saada työn kautta arvonantoa. Myös yritykseen tai tehtävään liittyvä statusarvo voi merkitä jollekin olennaista henkistä palkkiota työssä (Viitala 2007, 145.)

#### 3.4.2.3 Sosiaaliset palkkiot

Sosiaaliset palkkiot ovat niitä palkitsemiskeinoja, joita ei voi mitata rahassa. Ne ovat sellaisia tunnustuksia ja tekijöitä, jotka tuottavat työntekijälle mielihyvää ja motivaatiota. Sosiaaliset palkkiot saavat parhaimmillaan työntekijän tuntemaan itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi työyhteisössä ja organisaatiossa. Kiitos ja tunnustuksen antaminen ovat tärkeitä palkitsemiskeinoja. Julkisen tunnustuksen antaminen ei tosin kovin hyvin luonnu suomalaiseseen organisaatiokulttuuriin (Viitala 2007, 161.)

Julkiset tunnustukset ovat tavallisimpia juhla- ja merkkipäivien sekä eläkkeellesiirtymisten yhteydessä. Niiden ongelma on kuitenkin persoonattomuus. Jos tunnustus annetaan automaattisesti, se ei tuota henkilökohtaista mielihyvää samalla tavalla kuin henkilökohtaisen aikaansaannoksen huomioiminen. Toki nämäkin tapahtumat voivat käänntyä positiivisiksi, jos niihin saadaan aidon persoonallinen henki. Organisaation jäseniä yhdistävät tapahtumat, juhlat ja muut yhdessäoloon tarkoitettut tilanteet luovat myös sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunnetta, jolla on motivoiva ja sitouttava vaikutus organisaatioon (Viitala 2007, 161-162.)

Hyvin tärkeä osa palkitsemista on tarjota väyliä ammatilliseen kehittymiseen. Suomalaiset arvostavat työssä kehittymisen mahdollisuuksia hyvin korkealle. Se on monelle erittäin tärkeä sitouttaja työpaikkaan. Kehittymismahdollisuuksiin luetaan sekä tilaisuus tehtävissä kehittymiseen että tarjolla oleva koulutus- ja muut muodollisen kehittymisen foorumit. Joissakin yrityksissä tarjotaan henkilöstölle mahdollisuuksia myös tutkintojen suorittamiseen joko yrityksen rahalla tai maksamalla osa kustannuksista ja antamalla palkallista tai palkatonta vapaata opintoihin. Nykyään yritykset kouluttavat ahkerasti henkilöstöään, mikä parantaa heidän mahdollisuuksiaan edetä uralla omassa organisaatiossa ja muilla työmarkkinoilla (Viitala 2007, 162.)

### 3.4.3 Miten työntekijät pitäisi huomioida

#### 3.4.3.1 Miten muutoksesta viestitään työntekijöille eri vaiheissa?

Viestinnän tarkoituksena on kuvata ja toteuttaa muutos. Viestinnän suurin haaste on vähentää työntekijöiden muutosvastarintaa, mitä kovempi vastarinta, sitä kauemmin muutos kestää ja sitä hankalampaa sen toteuttaminen on (Karhu ym. 2005, 66.)

Neil Russell-Jones (2000, 96) listaa viisi tärkeää kysymystä, joihin johdon pitäisi osata vastata, jotta viestintä muutoksen aikana sujuu hyvin. *Kenelle pitäisi kertoa? Milloin heille pitäisi kertoa? Mitä heille pitäisi kertoa? Miten se pitäisi kertoa? Kuka vastaa viestinnästä?*

*Kenelle?* Tietoa tulisi olla jokaisen saatavilla, joka sitä haluaa. On tärkeää osoittaa avoimuutta, joten kerro aina kaikki, mitä voit kertoa. Mieti, tarkoittaako avoimuus sinulle sitä, että viestit vain ne, mitä on pakko vai sitä, että viestit kaiken, joka ei ole tarkoitettu vain johdolle. Siinä on valtava ero. Yrityksen johdolla aina on sellaistaakin tietoa, jota ei voi työntekijöille kertoa (Russell-Jones 2000, 97; Karhu ym. 2005, 68.)

*Milloin?* Työntekijöille täytyy tiedottaa ennen kuin he ovat osa projektia. Kaikille työntekijöille täytyy kertoa asiat samaan aikaan. Sisäinen tiedotus (omalle henkilöstölle) pitää hoitaa ennen ulkoista tiedotusta (tiedotusvälineet). Ei saa käydä niin, että henkilöstö lukee uutisia tiedotusvälineistä muutoksista, jotka koskevat yritystä, jossa itse on töissä. Tiedottaa pitää heti, kun jotain tapahtuu tai jostain asiasta on päätetty (Åberg 2006, 218; Viitala 2004, 219; Russell-Jones 2000, 98.) Samoin Karhu ym. (2005, 68) neuvoo kertomaan välittömästi, kun saat jotain tietoa tai lisätietoa. Joskus yhdenkin päivän viive saa aikaan sen, että huhut lähtevät kiertämään, tällöin niiden käsittelyyn menee aikaa. Stenvall ja Virtanen (2007, 73) ehdottavat, että viestintä kannattaa jaksottaa muutoksen olennaisiin/ pääasiallisiin kohtiin ja vaiheisiin, koska juuri silloin henkilöstöllä on eniten kysymyksiä ja tarve saada tietoa.

Stenvall ja Virtanen (2007, 74) kannattavat jatkuvaa muutosviestintää. Viestintää ei kuitenkin saa olla liikaa, muuten henkilöstö on keskellä informaatiotulvaa, eikä enää tunnista tärkeää tietoa. Muutoksen kulusta on tärkeää kertoa säännöllisesti, edellyttäen että muutoksen viestintä on hyvin ja tarkkaan suunniteltu. Monien muutosten toteutus on ollut hankalaa, koska viestintä on toiminut eritahtiin, ja se on aiheuttanut muutosvastarintaa.

Usein asiat, etenkin huhut, etenevät organisaatiossa hyvinkin nopeasti. Sen vuoksi on tärkeää, että asioihin, jotka haittaavat toteutusta, henkilöstön sitoutumista tai yleensäkin aiheuttavat ongelmia toiminnassa, pystytään viestinnällä nopeasti puuttamaan ja vaikuttamaan. Mitä kauemmin viivyttelee, sitä suuremmiksi ongelmat paisuvat. Muutostilanteisiin ylipäättään liittyy paljon asioita, joita ei voi ennakoita ja arvata ennalta. Ennen muutosta pitäisikin jo miettiä, miten toimitaan, kun tulee jokin yllättävä tilanne (Stenvall & Virtanen 2007, 69-70.)

*Mitä?* Russell-Jonesin (2000, 99) mukaan neljä perussääntöä viestintää koskien ovat:

- Kerro, kun on jotain kerrottavaa
- Kerro, mitä aiot tehdä
- Kerro, mitä olet tekemässä
- Kerro, mitä teet tulevaisuudessa

Kun viestitään muutostilanteessa, on kyettävä vastaamaan seuraaviin tärkeisiin kysymyksiin:

- Mitä tapahtuu?
- Keihin se vaikuttaa ja miten?
- Milloin asiat tapahtuvat?
- Ketkä ottavat asioihin kantaa?
- Kuka asioista päättää?
- Miten muutosprosessi etenee?
- Miksi muutos on tarpeellinen?
- Mitä seuraa, jos muutosta ei toteuteta?

(Viitala 2004, 219.)

*Miten?* Valitse viestintäkanava, joka vie mahdollisimman tehokkaasti viestin perille. Pitää valita, soittaako, käykö henkilön luona, lähettääkö sähköpostia, pistääkö asian intraan, kutsuuko palaverin koolle tai pitääkö tiedotustilaisuuden vai laatiiko tiedotteen. Tärkeää on, että viesti menee henkilöille, joita se koskee, niin ei lähde huhuja liikkeelle. Lähes yhtä tärkeää on, että työntekijöillä on mahdollisuus kysymyksiin, kommentteihin sekä vastaväitteisiin (Stenvall & Virtanen 2007, 68). Muutosjohtajan tulee ottaa huomioon myös viestinnän keinot- ja lait (Salminen 2001, 37). Lisäksi on hyvä olla niin paljon kuin mahdollista paikalla kyselemässä, kuuntelemassa ja keskustelemassa. Kun muutos on ratkaisevassa vaiheessa, niin ei ole hyvä aika pitää lomaa, lähteä työreissulle tai sulkeutua työhuoneeseen moneksi päiväksi (Russell-Jones 2000, 100; Karhu ym. 2005, 65, 68.)

Tavallisesti yksi suurimpia ongelmia on, että johtaja kuvittelee henkilöstön olevan perillä asioista. Lisäksi johdon ja työntekijöiden yhteisen kielen löytyminen on tärkeää, usein suunnitelmat eivät toteudu, koska esimiehet puhuvat liian monimutkaisesti ja epäselvästi. Muutostilanteissa tulee vastaan monennäköistä kiirettä ja kaaosta, joten kaikki

viestit eivät välttämättä tavoita henkilöstöä tai he eivät sisäistä asioita. Siksi asioiden ajoitus ja toistaminen ovat tärkeitä. Pitää myös ottaa huomioon, että jos koulutusta muutoksesta pidetään liian aikaisin, kun asia ei ole vielä ajankohtainen, viesti voi mennä ohi tai jäädä sisäistämättä (Stenvall & Virtanen 2007, 70-72.)

Karhun ym. (2005, 66) mukaan muutosviestintä onnistuu parhaiten, kun tiedottaa riittävästi ja niin paljon kuin mahdollista, ottaa henkilöstö mukaan eri vaiheissa prosessia. Jo muutoksen alussa tehtävällä tiedottamisella täytyy työntekijöille perustella, mistä muutoksessa on kysymys, miksi se on välttämätön tai tarpeellinen ja mitä siitä seuraa (Karhu ym. 2005, 67).

*Kuka vastaa?* Muutosprojektin johtaja on tavallisesti vastuussa viestinnästä, mutta suurissa muutoksissa organisaation ylin johtaja. Viestintä muutoksissa on niin tärkeää, että aloittelijan ei tule huolehtia siitä. Lisäksi, on hyvä kuunnella henkilöstöäkin viestintää suunniteltaessa ja toteutettaessa (Russell-Jones 2000, 101.)

Jos viestintä epäonnistuu, väriä viestejä pääsee liikkeelle, mikä taas aiheuttaa väärinkäsityksiä, ja siitä aiheutuu vastarintaa, ennakkoluuloisia työntekijöitä ja usein muutos epäonnistuu (Russell-Jones 2000, 96; Karhu ym. 2005, 66.)

Viestintä on periaatteessa hyvin yksinkertaista. Se koostuu ideasta (mitä viestitään), viestin välittämisestä jonkin kanavan avulla (työyhteisössä muun muassa tiedotteet, sähköpostiviestit, työpaikkalehti) ja viestin tulkinnasta (viestin seurauksena syntyvä mielikuva). Tämä on tietysti yksinkertaistamista. Maailma – ja organisaatioelämä – on nykyään niin monimutkainen, ettei tällainen yksinkertainen määritelmä tee oikeutta työyhteisöviestinnän kokonaisuuden ja merkityksen ymmärtämiselle (Stenvall & Virtanen 2007, 60.)

Työntekijät ovat sekä muutoksen kohteena että myös toteuttamassa sitä. Muutosprosessin alussa työntekijöillä on paljon kysymyksiä, joihin kukaan ei osaa vastata, ja se taas häiritsee valtavasti työntekijöitä. Huonoimmassa tapauksessa huhut ottavat vallan ennen kuin muutoksen todellisia syitä saadaan kerrottua (Valpola 2004, 9.)



Viestinnän avulla voidaan muutostilanteissa yhdessä miettiä ja analysoida/lajitella epäselviä asioita. Kun asioita mietitään yhdessä, viestintä saa aikaan yhteenkuuluvuutta. Kyse on myös siitä, että yritetään ottaa huomioon eri ryhmille tärkeitä asioita. Tavallisia asioita muutoksen keskellä, joista henkilöstö haluaa keskustella ovat muun muassa, että miten muutos vaikuttaa työhöni ja sen sisältöön, saanko jatkaa töissä, tarjotaanko minulle etenemismahdollisuuksia, kenen kanssa teen töitä tulevaisuudessa ja kuka on esimieheni. Johtajan olisi hyvä yrittää viestiä äsken mainitsemistani asioista, niin hyvin kuin mahdollista, myös silloin kun asiat pysyvät ennallaan. Jos ei vielä tiedä vastauksia, siitäkin on hyvä kertoa, sekä mahdollisesta aikataulusta, koska päätöksiä tehdään. Yleinen ongelma on, että johtajat kertovat vain suurista muutoksista, mutta ei pienemmistä, henkilöstölle tärkeistä, asioista (Stenvall & Virtanen 2007, 64.) Viitala (2004, 220) on samoilla linjoilla, että vaikka varsinaista tiedotettavaa ei ole, on tärkeää, että sekin kerrotaan.

Ruokakeskon henkilöstöpäällikkö Kaija Rihkajärvi on sitä mieltä, että muutoksen yhteydessä myös esimiesten rooli korostuu. Esimiehet toimivat linkkeinä ylemmän johdon sekä työntekijöiden välillä. Tiedottamisen ja myös käytännön asioiden hoitamisen kannalta esimiesten tulisi toimia aktiivisesti. Alaisille on tiedotettava vaikka ei olisi mitään sen kummempaa kerrottavaa – tärkeä viesti on myös se, ettei ole mitään uutta kerrottavaa. Vain tällä tavalla voidaan katkaista organisaation sisällä huhuilta siivet. Osastopalaverien ja henkilökohtaisten keskustelujen merkitys korostuu. Vaikka muutostilanteessa tuntuisi, että osastopalaverien pitäminen on turhaa suunnan ollessa epäselvä, on niiden merkitys tiedonvälityksen kannalta kuitenkin äärimmäisen tärkeä. Työntekijät voivat yhdessä keskustella muutoksesta, vaihtaa ajatuksiaan, purkaa tunteitaan ja esittää näkemyksiään (Kvist & Kilpiä 2006, 141-142.)

Hyvän viestinnän avulla voidaan myös kasvattaa ja ylläpitää työyhteisön me-henkeä, joka taas vaikuttaa siihen, miten henkilöstö viihtyy töissä ja kuinka innokkaasti he pyrkivät saavuttamaan organisaation tavoitteet (Stenvall & Virtanen 2007, 65). Åberg (2006, 110) jatkaa, että sillä, miten tyytyväisiä työntekijät ovat viestintään ja heidän työmotivaatiollaan on suora yhteys.

Åbergin (2006, 131) mielestä muutosviestinnän puolesta puhuu se, että usein muutokset eivät toteudu niin, kuin on alun perin suunniteltu. Sen vuoksi on tärkeää, että muutok-

sesta on luotu kokonaiskuva. Hän jatkaa, että muutosprojekti täytyy havainnollistaa ja sitä täytyy seurata. Hän ehdottaa, että Internetin avulla se onnistuu hyvin, kun muutosprojektille tehdään omat päivitettävät kotisivut. Siellä olisi muutoksen tausta ja tavoitteet sekä aikataulu ja nykytila. Sinne myös voi linkittää tärkeitä asiakirjoja (Åberg 2006, 131-132.)

Etenkin muutostilanteissa viestintä on ratkaiseva tekijä, jatkuuko ja menestyykö toiminta. Usein muutoksessa kyse on siitä, että monimutkaisetkin asiat pitäisi viestiä ymmärrettävästi (Stenvall & Virtanen 2007, 61.) Åberg (2006, 132) lisää, että täytyy kertoa, mitä on tapahtunut, mitä tapahtuu nyt ja mitä on tulossa. On hyvä myös kertoa, mitkä asiat ovat sellaisia että niistä ei voi kertoa ja miksi niistä ei voi kertoa.

Ei ole väliä, miten esimies sen tekee, jos hän vain on tosissaan. Ilmeet, eleet, asenteet ja äänenpaino kertovat siitä, miten hän suhtautuu muutokseen. Ne kertovat enemmän kuin se, mitä hän sanoo. Se, mitä hän tekee ja miten hän tekee, kertoo vielä enemmän. Mitä hän tekee, sanoo, jättää tekemättä ja sanomatta, kertoo kaikki siitä, mitä muutos hänelle merkitsee. Jokaisessa sopivassa välissä tulee palata siihen, mitä muutos merkitsee, ja tuoda sitä käytännön tasolle. Vaikuttaminen ei tapahdu vain sitä varten järjestetyissä tapahtumissa – tiedotustilaisuuksissa ja valmennuksissa – vaan niiden välillä aivan tavallisina työpäivinä. Ole tosissasi hymyssä suin ja nauraen – likoon laittaminen on rohkea iloinen asia (Erämetsä 2004, 190.)

Muutoksen käynnistävä päätös tulee yleensä yllätyksenä organisaatiolle. Riippumatta muutoksen luonteesta siihen liittyvän päätöksentekoprosessin avoimuus vaikuttaa luottamuksen syntymiseen (Kvist & Kilpiä 2006, 120.) Vuorovaikutteisessa ympäristössä jokainen on valmis tuottavampiin suorituksiin (Kouzes & Posner 2001, 49).

Puron (2003, 109-110) vakuuttaa, että viestinnältä odotetaan entistä enemmän, sen pitäisi elää jatkuvien muutosten rinnalla, tukemassa niitä, viemässä muutoksia eteenpäin. Hänen mielestään organisaation johto on nykyään siinä mielessä valistuneita, että tiukoissa muutostilanteissa näkevät paljon vaivaa viestinnän kehittämiseksi. Johdon tavoitteena onkin kertoa vilpittömästi mahdollisimman paljon siitä, miksi muutosta tehdään ja mihin sillä tähdätään. Vaikeudet muutostilanteissa johtuvat usein siitä, että viestintä

toteutetaan epätarkoituksenmukaisesti. Keskeisintä on, että ne kanavat ja keinot, joita muutosviestinnässä käytetään, eivät vastaa työyhteisön tarvetta.

Jos työntekijät ymmärtävät, miksi jotakin tehdään, he hyväksyvät helpommin heille asetetut odotukset. Liian usein yritysjohto keskittyy siihen, *mitä* tehdään, sen sijaan, että se kertoisi, *miksi* jotakin tehdään. He kuvailevat toteutettavaa ohjelmaa käyttämällä muun muassa termejä uudelleenjärjestely, toteutusaikojen lyhentäminen, parantunut laatu ja uudelleensuunnitellut prosessit. Henkilöstölle esitellään kyllä itse ohjelmaa, mutta ei periaatteita sen taustalla, ja tuloksena tästä on tehottomuutta ja vastarintaa. Sitä vastoin sellaiset työntekijät, jotka saavat liiketoiminnasta niin paljon tietoa, että he kykenevät kertomaan liiketoiminnan tavoitteista myös ulkopuolisille sidosryhmille (esimerkiksi asiakkaille, sijoittajille, toimittajille ja potentiaalisille työntekijäryhmille), näkevät tämän viestinnän ja saadun tiedon voimavaroina ja sitoutuvat muutokseen (Ulrich 2007, 178-179.)

Lähes kaksikymmentä vuotta Neste Oy:ssä, mm. pääjohtajana toiminut Jaakko Ihamuotila tunnustaa epäonnistuneensa siinä, ettei hän ollut tarpeeksi avoin yhtiön strategian suhteen. Monista asioista ja suunnitelmista ei informoitu henkilöstöä tarpeeksi hyvin. On vaikea kertoa ihmisille, mihin ollaan menossa ja täytyy mennä. Varsinkin 1970- ja vielä 1980-luvulla katsottiin, että yhtiöllä on liikesalaisuuksia ja täytyy pitää vain johdon tiedossa, mitä yhtiö suunnittelee. Hän oivalsi liian myöhään, ettei yhtiön tarvitse strategiaansa omana tietonaan pitää. Täytyy löytyä oikea tapa kertoa ihmisille suunnitelmista, mutta silloin sitä ei pidetty mahdollisena (Hirvikorpi & Swanljung 2006, 102.)

Lamaannusvaiheessa on kyky vastaanottaa informaatiota rajallinen. Siksi viestintä muutosprosessin alkuvaiheessa voi olla ongelmallista. Johto väittää, että kaikki oleellinen informaatio annettiin muutostilanteessa. Henkilöstön mielestä muutoksesta ei annettu mitään informaatiota. Shokki tarkoittaa, ettemme aina kuule meille välitettyjä viestejä (Stenvall & Virtanen 2007, 51.)

Viestinnän asiantuntijan Leif Åbergin (2006) mukaan ilman viestintää ei voi johtaa. Jos esimies ei tiedosta tätä, hän ei voi menestyä esimiehenä. Samassa hengessä voi todeta, että muutostilanteissa johtamisen ja viestinnän kytkentä on vieläkin voimakkaampi.

Liioittelematta on mahdollista sanoa, että ilman viestintää muutokset epäonnistuvat (Stenvall & Virtanen 2007, 60.)

Muutostilanteissa viestintä antaa mahdollisuuden erilaisten epäselvyyttä ja epätietoisuutta vahvistavien asioiden yhdessä pohtimiseen ja jäsentämiseen. Kun asioita pohditaan aidosti yhdessä, voidaan sanoa viestinnän luovan yhteisöllisyyttä (Stenvall & Virtanen 2007, 64.)

Muutosviestinnän kulmakivenä Puro (2003, 110) pitää sitä, että mitä tiukempi muutos, sitä lähemmäksi ruohonjuuritasoa viestinnän kanavien valinnassa tullaan. Muutokset, jotka eivät juurikaan muuta työn sisältöä tai muita työn toteuttamisen kannalta keskeisiä tekijöitä, voi kertoa sähköisellä ilmoitustaululla tai vaikkapa sähköpostitse. Sen sijaan muutokset, jotka todella muuttavat jotain omassa työssä, on kerrottava suoraan henkilölle itselleen. Jos organisaation koko ei anna mahdollisuutta lähestyä jokaista henkilökohtaisesti, asia on kerrottava kasvotusten työyhteisölle.

Olenneista on kasvokkaisuus. Olemme menettämässä sähköisten viestintäjärjestelmien myötä otteen siitä, mikä merkitys välittömässä, luonnollisessa vuorovaikutustilanteessa sanotulla sanalla on. On aivan eri asia lukea asiasta tiedote ja kuulla, kun puhutaan kasvokkain. Kyse on toisaalta arvostuksesta, toisaalta siitä, että tarjotaan mahdollisuus kysyä. Tiedote on väistämättä aina etäinen ja persoonaton. Jos toiveena on, että ihmiset selviävät muutoksesta, puhumattakaan siitä, että muutoksesta saataisiin henkilöstön silmissä myönteinen lopputulos, panostus henkilökohtaisen kanavan käyttöön on pieni (Puro 2003, 111.)

Hyvään muutoksenhallintaan kuuluu aina ennakointi. Jos näemme, että muutos tulee jossain vaiheessa vastaan, on parempi olla liikkeellä liian aikaisin kuin liian myöhään. Henkilökunta ymmärtää kyllä, jos ei pysty yksityiskohtaisesti vielä kertomaan muutoksen lopullisesta muodosta, jos he näkevät, että tilanteen tavoite on vilpittömästi pitää keskusteluyhteyttä auki (Puro 2003, 111, 116.)

Toinen pohdittava ja nyky maailmassa kovin hankalasti hallittava asia on, mikä on julkista ja minkä pitäisi pysyä työyhteisön sisällä. On asioita, joita johto ei voi vilpittömästi kertoa työyhteisölleen kilpailukyvyyn tai lainsäädännön nimissä. Esimerkiksi suurten

yhtiöiden fuusioissa on kyse muutoksista, jotka vaikuttavat saman tien satojen ihmisten työhön, mutta asiasta tietävät tavallisesti samaan aikaan lehdistö, pörssi ja henkilöstö. Henkilöstö ei voi tietää fuusiosta ennen muita, koska tieto vuotaisi väistämättä jotain kautta julkisuuteen. Edellä mainittua ei pitäisi kuitenkaan tulkita niin, että asialle ei voi tehdä mitään. Ennakointi lähtee siitä, että keskustellaan työyhteisön kanssa lakien ja sääntöjen sisällöstä, ihmiset ymmärtävät organisaation viestintäpolitiikan aiempaa huomattavasti paremmin, kunhan esimerkiksi pörssilainsäädännön viestintää koskevat perussäännöt ovat tulleet läpivalaistuksi. Kun yksinkertainen kysymys ”miksi meille ei kerrota” saa järkeenkäyvän vastauksen ihmiset saavat eväät, joiden pohjalta he voivat muokata itselleen muutosviestinnän selviytymiskeinoja (Puro 2003, 111-112.)

On hyvä muistaa, että hyvin usein muutosviestintää kritisoidaan syistä, jotka johtuvat muutoksesta itsestään, ei sen viestimisestä. Muutosviestintä tuomitaan epäonnistuneeksi, vaikka kyse on itse asiassa muutokseen liittyvästä epäuskosta (Puro 2003, 114-115.)

Vanha toteamus siitä, että viestinviejä ammutaan aina, pätee etenkin muutostilanteisiin. Kun johdolta odotetaan ennakointia viestimisestä muutostilanteissa, olisi toivottavaa, että myös henkilöstö ilmaisisi hyvissä ajoin näkemyksensä siitä, millaista henkilöstön toiveiden mukainen muutosviestintä olisi (Puro 2003, 115.)

#### 3.4.3.2 Miten johto tukee työntekijöitä?

Seuraavaan luetteloon olen mukailnut joitain Piilin (2006, 137-138) ajatuksia siitä, miten johto voisi tukea työntekijöitä hyväksymään muutoksen pala palalta ja vaikuttaa sen etenemiseen:

- Johto kehottaa työntekijöitä
  - kohtaamaan tosiasiat ja myöntämään realiteetit sitten, kun on kulu-  
nut sen verran aikaa, että pystyy ne hyväksymään.
  - olemaan aktiivisia, ottamaan vastuuta muutoksen toteuttamisesta.
  - arvioimaan käytännön tasolla mihin voit vaikuttaa ja mihin et.  
Muutokseen voi usein vaikuttaa paljon enemmän kuin mitä ensi  
vilkaisulla pystyy olettamaan.

- olemaan haaskaamatta energiaa vastustamiseen silloin kun tiedät sen pohjimmiltaan olevan tuloksetonta.
- tekemään aikatauluja ja asettamaan välitavoitteita.
- ottamaan etäisyyttä ”muutosmelskeeseen” ja suhteuttamaan asioita itselleen.
- tekemään sopimuksia ja hakemaan rajoja.
- miettimään minkä voit hyväksyä nyt ja mihin voit suostua heti. Arvioi tilannetta myöhemmin uudelleen. Todennäköisesti vain toimintasi on muututtava, ei suinkaan koko persoonallisuutesi.
- miettimään, mikä on pahinta mitä voisi tapahtua ja pohtimaan seuraako katastrofi, jos niin käy. Huomaat helposti, ettei se ihan maailmanloppu olisi silloinkaan.
- tekemään surutyötä.
- myöntämään menetykset itselleen. Uskalla kärsiä reilusti luopumisesta ja koe ne tunteet, jotka siitä aiheutuvat.
- menetyksen myöntämisen jälkeen, opettelemaan uutta ja antamaan itselleen lupa innostua siitä!
- tiedostamaan, että muutosprosessissa on vaikeampia ja helpompia hetkiä.
- muistamaan, että välillä voi tulla takapakkia, mutta yleensä ihmiset kuitenkin selviävät.
- tekemään asioita yhdessä muutoksessa mukana olevien kanssa. Hyvästelkää ja haudatkaa. Synnyttäkää ja luokaa. Jutelkaa, käsitelkää tunteita. Tukekaa, innostakaa toisianne.
- tekemään jotain omasta mielestä mukavaa ladatakseen akkujaan. Kuntoile, liiku, ole luonnossa sekä ystävien ja läheisten kanssa. Kuuntele mielimusiikkiasi, mene elokuviin, tee käsitöitä, maalaa. Muista myös syödä terveellisesti ja nukkua riittävästi.
- käyttämään ennenkin toimineita konsteja selviytyjä ja kokeile uusia. Ota mallia toisilta ja kokeile tehdä jotain eri tavalla kuin yleensä teet.

- yrittämään löytää henkiset vahvuutesi ja tunnistamaan sudenkuopasi. Hakeudu kursseille tai terapiaan, vertaisryhmiin, psykologille tai työterveyshuoltoon. Ammenna ajatuksia kirjoista.
  - olemaan todella vahva ja uskaltavansa myöntää olevansa joskus heikko. Älä yritä olla joka hetki pärjäävä.
  - keskittymään tulevaisuuteen ja keinoihin. Siirry kysymyksestä ”Miksi” pian kysymykseen ”Miten?” Jos mieleen pyrkii ”Miksi minulle aina...” -kysymys, pyri siirtämään painopiste ”Miten taas onnistun...” -ajatteluun.
- Johto antaa työntekijöille
- tietoa muutoksen perusteluista, yksityiskohdista ja suunnitelmista.
  - mielikuvia ja yrittää luoda myönteisiä tavoitteita.

Kesko Oyj:ssäkin pitkän työuran tehnyt Matti Honkala tunnustaa, että oppi kannustamaan vasta viisikymppisenä, sitä ennen hän vain prässäsi. Kehitystä on tapahtunut myös siinä, että vanhempana osaa erottaa isot asiat pienistä asioista ja antaa organisaation toimia. ”Kannustaminen – isotkin johtajat ovat yllättävän herkkiä ja tarvitsevat back uppia tekemisilleen – se on tosi tärkeää. Pääjohtaja-aikana tein tietoisin päätöksen, että tiettyihin asioihin en puutu, mutta tuen ihmisiä niissä. Paikka paikoin se saavutti erinomaisia tuloksia, jälkeensä osa on käynyt sanomassa, että se antoi voimaa. Tuin ja keskustelin, mutta en puuttunut päätöksentekoon. Ajatellaan, että johtajat ovat kovia – uutisoidaan irtisanomisia ynnä muuta sellaista. – Joku luulee, ettei se paina johtajan mieltä. Kyllä toimitusjohtajatkin vaativat tukea että jaksavat sen. Luulen, että sellaiset kylmät ihmiset, jotka eivät tunne mitään, niin ei niistä toimitusjohtajia tulekaan.”

(Hirvikorpi & Swanljung 2006, 100-101.)

Kaksi melko iäkästä miestä, SOK:n pääjohtajana toiminut Jere Lahti ja Turun Osuuskaupan toimitusjohtajana toiminut Veikko Autio ovat tehneet 39 ja 35 vuoden työuran S-ryhmässä. Kumpikin on samoilla linjoilla, Lahti sanoo suosineensa enemmän leadership -johtamista ja lisää, että ”henkilöstöä pitää tukea, että tulee mahdollisimman hyvä tulos”. Autio kertoo lastenlastensa kautta viimeistään oppineensa ymmärtämään, miten tärkeää kannustaminen on, ”se on aika iso juttu”, hän sanoo, ja jatkaa ”Lastenlap-

sia kannustan esimerkiksi taputtamalla päähän tai jotain muuta, kun suoriutuu hyvin luistelussa tai jossain pelissä, heti sen näkee, että se on hieno juttu – sama se on organisaatiossa. Jo ihmisen puhuttelemisen nimellä ja tunnustaminen, että tuo oli hieno juttu, merkitsevät paljon.” (Hirvikorpi & Swanljung 2006, 102-103.)

Johdon täytyy tukea muutosta, muuten se ei onnistu. Johto voi tukea esimerkiksi seuraavin tavoin: tiedottaa tarpeeksi, kuunnella työntekijöitä ja ottaa työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen (Karhu ym. 2005, 67.) Nummelin (2007, 31) on samaa mieltä, että esimiehen tulisi olla kiinnostunut uusista asioista ja näkemyksistä, joita työntekijät tuovat esille, vaikka se ei käytännössä aina olekaan helppoa.

Erämetsän (2004, 202) mukaan on viisi eri tason uskoa, joiden turvin voi työntekijää kannustaa:

1. Usko koko muutoksen onnistumiseen.
2. Usko omiin kykyihin, jaksamiseen ja pystymiseen.
3. Usko siihen, että pystyy omilla toimillaan vaikuttamaan onnistumiseen. Tämä edellyttää, että ymmärtää oman työnsä merkityksen kokonaisuudelle.
4. Usko tiimin/yrityksen kykyihin, jaksamiseen ja pystymiseen.
5. Yleinen usko ja elämänsäsenne ”hyvin tässä käy”.

#### 3.4.3.3 Palaute muutosprosessista

Palaute ja avoin, rehellinen ja keskusteleva ilmapiiri parantavat työyhteisön ja sen henkilöstön kykyä muuttua. Henkilöstö tietää omat vahvuutensa ja heikkoutensa, miten pitäisi kehittyä, minkälaista osaamista työyhteisöstä löytyy, tulokset sekä asiakkaiden tarpeet. Jos palautekulttuuri on hyvä, se on osa jokapäiväistä työskentelyä ja suhtautumista asioihin, ja harkitsemisesta olisiko yrityksen syytä muuttua jollain tavalla, ja jos niin miten, tulee osa normaalia työntekoa (Ranne 2006, 27.)

Palautteen avulla työasioiden järkeily ja arviointi lisääntyvät ja työntekijöilläkin on mahdollisuus vaikuttaa ja ottaa kantaa asioihin. Näin kaikkien mielipiteet siitä, mitä kunkin mielestä olisi tarve kehittää, saadaan esille (Ranne 2006, 26-27.)



Kun sitten johdetaan ja toteutetaan muutosta, suunta ja keinot pystytään pitämään asianmukaisina ja oikeina palautteen avulla tai jos tarve vaatii, niitä voidaan vaivattomasti ja hyvissä ajoin oikaista ja parantaa. Kun muutosprosessi arvioidaan yksityiskohdaisesti jälkeenpäin, se edistää kykyä muuttua ja auttaa suunnittelemaan tulevia muutoksia. Esimerkiksi seuraavasti: ” Seuraavalla kerralla, kun viemme läpi tällaisen muutoksen, meidän kannattaa toimia alkuvaiheessa samalla tavalla kuin... Mutta ehdottomasti enemmän on kiinnitettävä huomiota siihen, että...” (Ranne 2006, 27.)

Ranteen kirjassa (2006, 21-23) eräät hänen käytännön esimerkeistään, miten palautteesta voi hyötyä myös muutosprosessissa, kuuluivat näin ”Kun projekti etenee, pidämme joka viikko palaverin, jossa yhdessä arvioimme, onko toiminta tavoitteiden suuntaista vai pitäisikö jotain oikaista tai muuttaa...” ”Alustava ehdotus, miten asiakaspalvelupistettämme voitaisiin parantaa. Kommentoikaa ja antakaa siitä palautetta...” Mitä useammalta palautetta tulee, sitä suurempi on todennäköisyys, että suunta on oikea, ja päinvastoin, jos saadaan vain vähän palautetta, sitä suurempi on reitiltä eksymisen mahdollisuus.

Mitä palaute on? Tarkkaan mietityn määritelmän mukaan palaute on ”havainto, jonka joku tekee toisen käyttäytymisestä ja kertoo sen asianomaiselle”. Hyvä palaute on *suora, tosiasioihin pohjautuva, yksinkertainen ja vastaanottajaa kunnioittava* (Jalava & Uhinki 2007, 103.)

Nopean ja heti työsuorituksesta annettavan palautteen tärkeys riippuu siitä, missä asemassa henkilö työskentelee organisaatiossa. Työntekijälle se on tärkeää, mutta johtajille palautetta voi antaa jälkeenpäin. Kaikille palaute on kuitenkin tärkeää (Rissanen 2006, 305.)

Tärkeää on kertoa työntekijöille, että lyhyen aikavälin tulokset ovat osa suurempaa kokonaisuutta. Tämä onnistuu niin, että luodaan onnistumisen tunnetta ja juhlitaan, kun välitavoitteita on saatu saavutettua. Jos ei lainkaan saa palautetta, onko välitavoite onnistuneesti suoritettu, niin työntekijöiltä menee luottamus ja he saattavat luovuttaa ja liittyä muutoksen vastustajiin (Sotarauta & Lakso 2000, 112.)

Stanfordin yliopiston professori Albert Banduran teettämän tutkimuksen mukaan ihmisten motivaatio jonkin tehtävän tuottavuuden lisäämiseen kasvaa vain, jos heillä on haastava tavoite ja he saavat palautetta prosessin kuluessa. Tavoitteet ilman palautetta ja palaute ilman tavoitteita motivoivat ihmisiä hyvin vähän (Kouzes & Posner 2001, 49.)

Seitsemän rohkaisemisen ja kannustamisen peruspilaria ovat:

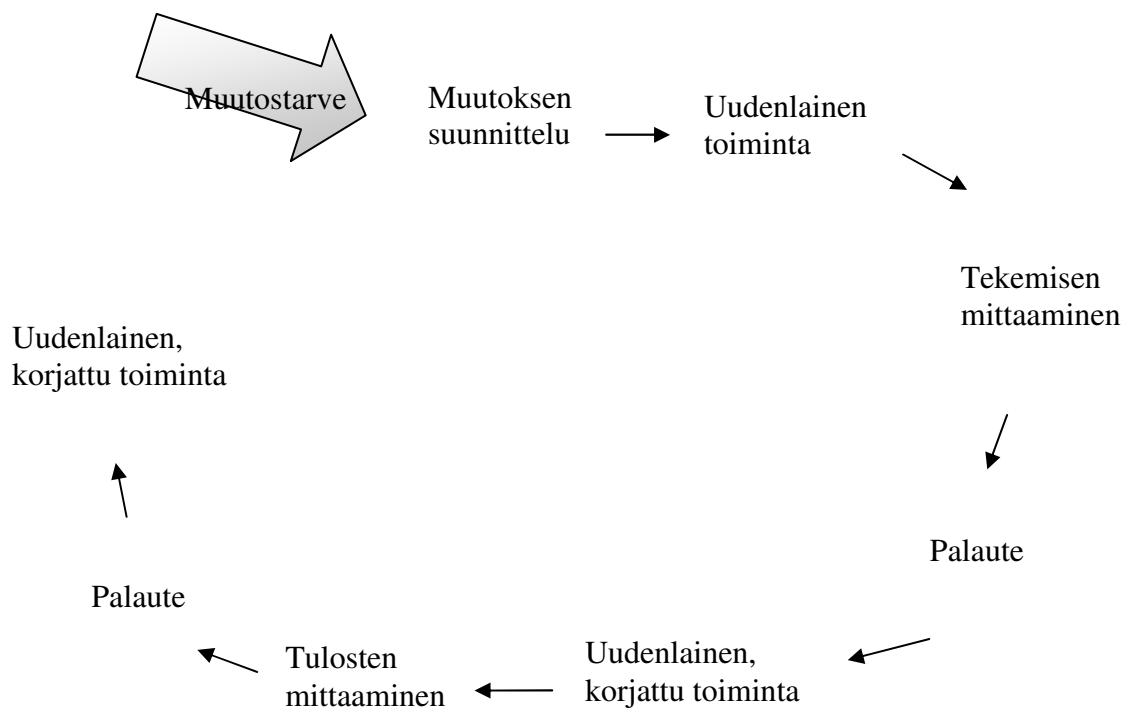
1. Asettamalla selvät standardit.
2. Edellyttämällä parasta muilta.
3. Kiinnittämällä huomiota muihin ihmisiin.
4. Jakamalla tunnustusta henkilökohtaisesti.
5. Käyttämällä organisaatioon liittyviä tarinoita tai vertauskuvia.
6. Juhlistamalla voittoja yhdessä muiden kanssa.
7. Toimimalla itse esimerkkeinä.

(Kouzes & Posner 2001, 17.)

Rohkaisu voittaa muut palautteen muodot. Se on positiivista tietoa, joka korostaa edistymistä, oikeilla jäljillä olemista ja standardien mukaan toimimista. Tärkeintä on kuitenkin se, että rohkaisu on henkilökohtaista. Rohkaisu edellyttää, että haluamme olla lähellä muita ihmisiä, ja että näytämme välittämismme ja kiinnostuksemme. Rohkaiseminen vahvistaa johtajien ja alaisten välistä luottamusta, mikä on ensiarvoisen tärkeää, kun pyritään poikkeuksellisiin saavutuksiin. Kannustus ja rohkaiseminen puhuttelevat ihmistä suoraan sydämeen – ne koskettavat tärkeitä arvoja ja uskomuksia – ja tukevat työnteon saavutusten merkitystä (Kouzes & Posner 2001, 51.)

Miksi alkaisit antaa palautetta alaisillesi päivittäin, vaikka se on sinulle kaikkea muuta kuin luonteenomaista eikä edes tunnu mukavalta? On syytä miettiä pidemmälle kuin että ”se kuuluu nykyisen työelämän vaatimukseen”. Palautetta pitäisi antaa joka päivä esimerkiksi seuraavista syistä: ”Alaisesi ja sinä kehitytte yhdessä, joten työt tulevat tehdyksi paremmin. Näin saavutatte parempia tuloksia ja rivakammin. Tällaiset onnistumiset tuntuvat hyvältä. Tästä hyvästä saatte ryhmäbonuksia. Mitä rahalla saa? Mikä on sinulle tärkeää? Kysymysten ketju on lähes loputon, mutta loppusuoralla voit kaivautua arvoihisi, persoonaasi itsesi syvimpään. Johonkin, mikä on niin sinua kuin vain voi olla, esimerkiksi perheesi, harrastuksesi, hyvä mieli, onnellisuus, rakkaus tai rauha (Erämetsä 2004, 44.)

Mittaaminen ja seuranta ylipäänsä on tapa tehdä havaintoja siitä, mihin tuloksiin tekemisellä päästään. Se – erityisesti tekemisen mittaaminen – on myös keino auttaa sinänsä hyvään pyrkiviä mutta ei kaikkein itseohjautuvimpia työntekijöitä liikkeelle, muutoksen suuntaan. Mittaaminen on siten väline, joka mahdollistaa seurannan. Seuranta mahdollistaa johtamisen ja erityisesti palautteen antamisen ja saamisen. Tämä johtaa korjaaviin toimenpiteisiin – silloin kun palautetaidot ovat kohdallaan (Erämetsä 2004, 175-176.)



Kuva 3. Mittarit muutoksen pyörässä

Esimerkki, joka on erittäin todellinen useissa muutosjohtamisen tai muutoshallinnan valmennusohjelmissa. Miten mitata muutosta kohti muutoskykyisyyttä? Itsearviot ja muiden (kollegat, esimiehet, alaiset) arviot ovat ensimmäiseksi mieleen tuleva keino. Muita muutoskykyisyyden mittareita voi olla henkilökohtaisten muutostavoitteiden saavuttaminen, muutosvalmennusten pitäminen omalle tiimille (esimiehet), aloitteellisuuden lisääntyminen tai avointen ”mitä meidän pitäisi muuttaa” -keskustelujen lisääntyminen. Muutoksen suuria sudenkuoppia on se, ettei mitata itsensä muutoksen kehittymistä. Vielä syvempi sudenkuoppa on, että ihmisiltä odotetaan ja edellytetään uuden-

laista toimintaa, jota mitataan vanhalla mittausjärjestelmällä, ja pahimmillaan palkitaan vanhanlaisesta toiminnasta ja teoista (Erämetsä 2004, 176-177.)

#### 3.4.3.4 Miten pidetään työpaikan työtyytyväisyys ja ilmapiiri hyvänä stressin ja kaaoksen keskellä?

Työtyytyväisyys- tai ilmapiirikartoituksilla johto kerää tietoa, miten henkilöstö voi. Ne nostavat henkilöstön hyvinvointiin liittyviä asioita esille ja voivat auttaa pitkäkestoisen ja tavoitteellisen kehityshankkeen lähtötilanteen hahmottamisessa tai etenemisen seuraamisessa. Kartoitusten jälkeen, niistä saaduista tiedoista tulisi tehdä johtopäätöksiä ja sen jälkeen ryhtyä käytännön toimenpiteisiin. Jos näin ei tehdä, aikaa ja rahaa on mennyt hukkaan (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 123-124). TNS Gallup Oy teki Rauman Citymarketin toimesta työtyytyväisyystutkimuksen kesken muutosprojektin syyskuussa 2007. Tutkimuksessa mitattiin muun muassa henkilöstön mielipidettä seuraavilta osa-alueilta: omasta työstä, esimiestoiminnasta, tavaratalojohtajan toiminnasta, osaston toiminnasta, tavaratalon toiminnasta sekä Keskon toiminnasta. Niitä mitattiin asteikolla 1, täysin eri mieltä – 5, täysin samaa mieltä. Keskiarvo (oma työ, esimies, osaston toiminta) on muuttunut nousevasti vuodesta 2006 vuoteen 2007 0,12 yksikköä. Eli ainakin työtyytyväisyys oli noussut, vaikka talo on ollut remontin alla ja aivan sekaisin koko vuoden 2007.

Kun työyhteisössä keskustellaan avoimesti ja usein, puhuminen on helppoa ja tällöin palautekulttuuri niin sanotusti ”voi hyvin” ja on tarkoituksenmukainen. Avoin ja aktiivinen palautekulttuuri viestivät monella tapaa hyvinvoinnista. Henkilöstön hyvinvointia uhkaavat tekijät ja ongelmat huomataan hyvissä ajoin ja voidaan käsitellä ne. Mieltä ahdistavat asiat ja tunteet eivät pääse patoutumaan, kun ne käsitellään heti. Palaute pitää työyhteisön ilmapiirin raittiina ja hyvänä (Ranne 2006, 25-26.)

Hyvät ihmissuhteet työpaikalla heijastuvat myös kokonaisilmapiiriin. Toisia tukeva ja kannustava ilmapiiri työyhteisössä sekä yleinen luottamus ja arvostus kannustavat uudistuksiin (Nummelin 2007, 28-29.) Elämysretket ja leikkimieliset liikuntatapahtumat voivat myös toimia hyvänä alkusysäyksenä yhteistyön kehittämiseksi (Piili 2006, 138-139).

Suuri osa ihmisistä joutuu mielestään istumaan liikaa (turhissa) kokouksissa ja he miettivät niissä usein levottomana muita töitään tai kyllästyneenä omia asioitaan. Toisaalta ei uskalleta tai haluta olla poiskaan, ettei jäädä vaille tietoa tai vaikuttamismahdollisuuksia. Jos tältä tuntuu, saattaa kokousten suunnittelussa ja toteutuksessa olla parantamisen varaa. Tapaamisen tavoitteet voivat olla hyvin konkreettisia ja selkeästi havaittavia kuten informointi, työnjako, päätöksen tekeminen tai valinta vaihtoehtoisista ratkaisuista. Toisaalta voidaan tavoitella myös vaikeammin mitattavia tuloksia, kuten työskentelyyn innostamista, muutokseen sitoutumista tai uusien näkökulmien löytymistä (Piili 2006, 139.)

Ihmisellä on fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset ulottuvuutensa. Ihminen on kehon, mielen/ajattelun/järjen, tunteen ja sielun/hengen kokonaisuus, mikään puolista ei toimi yksinään, vaan kaikki vaikuttavat jatkuvasti toisiinsa pyrkien tasapainoon. Ihminen ei voi ottaa vain järkiperaistä osaa itsestään työpaikalleen, kuten joskus toivotaan tunteiden nostattamien hankaluuksien takia. Työasiat seuraavat kotiin ja kotiasiat tulevat mukaan töihin. Tunteet eivät poistu sillä, että ne kielletään tai niitä vähätellään, vaan ne jatkavat sinnikkäästi olemassaoloaan ja vaativat tulemista ilmaistuiksi. Tunteilla on myös työpaikoilla valtava myönteinen voima arvojen, eettisten valintojen, sitoutumisen, motivaation, luovuuden ja tietenkin ihmisten välisen yhteistyön kannalta (Piili 2006, 147.)

Organisaation, joka on muutoskykyinen, vaatimus on, että se pystyy ylläpitämään työntekijöissään perusturvallisuuden tunnetta, joka syntyy erinomaisen johtamisen ja viestinnän seurauksena (Salminen 2001, 32). Usko lisää hallinnan ja turvallisuuden tunteita. Toisaalta myös jaksaminen, energinen tunne omasta pystyvyydestä, lisää uskoa. Kun autat ihmisiä jaksamaan ja uskomaan, niin autat heitä läpi muutoksen. Kun sekoitat tähän positiiviseen oravanpyörään vielä tekemisen iloa ja totista työn tekemistä ilman ryppyotsaisuutta, niin onnistumisen todennäköisyys kasvaa. Etenette kohti tavoitetta tasapainoisesti, turhautumatta ja liiaksi väsymättä (Erämetsä 2004, 203.)

Jaakko Ihamuotilan mielestä on tärkeää, miten saada käyttöön kaikki ne voimavarat jotka ovat yrityksessä. Ja ennen kaikkea ihmisten oma halu ja kiinnostus viedä yritystä eteenpäin. Se liittyy siihen, millainen ilmapiiri yhtiöön syntyy, mikä on luottamustaso (Hirvikorpi & Swanljung 2006, 102.)

### 3.5 Johtajiin/ keskijohtoon kohdistuvat

Muutoksen johtaminen on johdon ja esimiesten tärkein ja vaativin tehtävä (Erämetsä 2004, 222). Esimiehet ovat muutoksen etulinjassa. Siksi muutosprosessin tulisi lähes poikkeuksetta sisältää esimiestyön kehittämiseen liittyvää valmennusta, suunnittelupäiviä tai työpajoja. Niissä tulisi olla myös ylintä johtoa legitimoimassa, antamassa vastauksia ja pitämässä tärkeitä asioita tärkeinä. Joskus pelkkä johdon ja esimiestyön valmennusohjelma riittää muutosohjelmaksi. Jotta tämä riittäisi yksittäisenä toimenpiteenä, olisi esimiesten oltava asenteeltaan, osaamiseltaan ja myös kokemukseltaan keskimäärin melko ”korkealla” tasolla (Erämetsä 2004, 225.)

Muuta niin vähän kuin mahdollista, niin harvoin kuin mahdollista ja niin harkiten kuin mahdollista. Tee niin siksi, että näin annat joukoillesi huomattavasti paremman turvallisuuden ja hallinnan tunteen tekemiseensä. Vältä niitä muutoksia, joista ei koskaan synny mitään. Vältä rahan, energian, ajan ja resurssien hukkaa. Aiheutat vähemmän asiakastytymättömyyttä ja asiakkaiden vaihtamista toiseen toimittajaan. Vaimennat muutosinflaatiota yrityksessäsi. Mikä tärkeintä, takaat harkittujen, viisaiden ja välttämättömien muutosten onnistumisen (Erämetsä 2004, 29.)

Jokainen muutos vaatii ihmisiä. *Vain ihmiset tekevät muutokset todeksi.* Muutokset toteutuvat tai kaatuvat – saappaat jalassa – ihmisten tekeminä. Kun toimitaan ihmisten kanssa, on osattava vuorovaikutuksen, turvallisuuden mekaniikan, valmentamisen, esimiestyön, palautteen antamisen ja vaikuttamisen osin rautaiset lainalaisuudet. ”Rautaiset” siksi, että näiden ohittaminen tai vähätteleväminen on vaikeuksien kutsumista muutoksen seisovaan pöytään (Erämetsä 2004, 37.)

Helsingin kaupunginjohtajuuden jättänyt Eva-Riitta Siitonen luonnehtii, että nykyään johtajan menestyminen on suurimmaksi osaksi kiinni siitä, miten hän saa joukkonsa käyttämään osaamisensa ja voimavaransa mahdollisimman tehokkaasti (Hirvikorpi & Swanljung 2006, 90-91).

Viime vuosina muutoksen johtaminen on noussut johtamisen keskeiseksi kysymykseksi. Ilmiötä on kutsuttu myös transformatiiviseksi johtamiseksi. Organisaatioiden muutos-paineissa johtajien ja esimiesten kyvyt ovat kovalla koetuksella: muutosvastarintaa on

kyettävä murtamaan lannistamatta työntekijöitä. Muutoksen mielekkyys on saatava perustelluksi siten, että ihmiset haluavat sitoutua muutokseen ja ponnistella sen eteen. Tämä merkitsee sekä yksilötasolla omien kykyjen kehittämistä ja muutoksia että muutoksia organisaation toiminnassa ja rakenteissa. Hyvä muutosjohtaja kykenee luomaan ihanteita, osoittamaan vision avulla kehittämisen suuntaa, rohkaisemaan ihmisiä ja antamaan välineitä muutoksen toteuttamiseen (Viitala 2004, 88.)

Esimerkilliset johtajat pitävät huolta siitä, ettei työ ole päämäärätöntä vaeltamista, vaan tarkoituksellista toimintaa. Jo toiminta itsessään auttaa muitakin tuntemaan itsensä aktiivisiksi ja tärkeämmiksi. Tavoitteiden asettaminen vahvistaa itse kullekin, että omalla toiminnalla on merkitystä (Kouzes & Posner 2001, 48.)

Eva-Riitta Siitosen mielestä nuoret uskovat parisuhteen alussa usein voivansa muuttaa toisen täysin. Aivan samoin nuori, innokas johtaja uskoo joukkonsa nopeaan kehitykseen ja suuriin muutoksiin. Alaisten kykyihin pitääkin luottaa, mutta liian kovat vaateet saattavat johtaa epäonnistumiseen. Kokemus opettaa nopeasti näkemään, mitä voi keneltäkin odottaa. Kun odotukset ovat realistisia, voi tuella ja kannustuksella päästä hyviin tuloksiin. Uskon, että kokemus tuo kärsivällisyyttä, sitkeyttä ja kykyä nähdä suurempia virtoja pienten purojen yli. Tätä kehitystä tukee luontokin, sillä ihmisen näkökykyhän heikkenee iän myötä, ei enää havainnoi aivan pieniä yksityiskohtia (Hirvikorpi & Swanljung 2006, 99.)

Kun yritys menestyy, se ei ole koskaan yksilösuoritus, Sirkka Hämäläinen sanoo. Johtamisen merkitys onnistumiseen tai epäonnistumiseen on toki hyvin tärkeä. Vaikka olisi kuinka hyvä joukko, niin huono johtaja voi pilata kaiken. Motivaatio on paljolti johtamiskysymys. Esimiehen oman roolin korostaminen on huono asia. Yksilösuorituksena ei onnistumista voi nähdä. Tärkeää on myös se, että johtaja kuuntelee joukkojaan, asiantuntijoitaan, vaikka sitten viime kädessä päättääkin asiat.” (Hirvikorpi & Swanljung 2006, 105.)

Organisaation kulttuuria voi kehittää kohtaamaan muutos paremmin. Muutosmyönteinen organisaatiokulttuuri on tänä päivänä erityisen tärkeä menestymisen elementti. Nykyään ei enää riitä, että muutosta hallitaan sen ilmaantuessa, vaan muutos on kiinteä osa jokaisen organisaation arkea (Kvist & Kilpiä 2006, 121.)

Kvist & Kilpiä (2006, 121-124) kertovat, että muutosmyönteisen organisaatiokulttuurin taustalla voidaan havaita helposti tunnistettavia menestystekijöitä. Muutosmyönteiset organisaatiot:

- yhdistävät nykyhetken tulevaisuuteen

Muutos tapahtuu paljon sujuvammin, kun ihmiset huomioivat tulevaisuuden nykyisessä työssään. Pitää tiedostaa, että tämän päivän tekemiset vaikuttavat tulevaisuuteen. Käytännön kokemus osoittaa, että tulevaisuuteen suuntautuneista ihmisistä koostuvat tiimit pärjäävät nykyhetken suuntautuneita paremmin. Tämän vuoksi yrityksen tulisi keskittyä ydinosaamisiin, jotka se hallitsee hyvin ja samalla etsiä aktiivisesti mahdollisuuksia nykyisen kapasiteetin ulkopuolelta, sekä yrittää liittää ne nykyhetken. Korosta tulevaisuuden merkitystä ja auta ihmisiä ymmärtämään, että tulevaisuus rakennetaan tämän päivän teoilla.

- tekevät oppimisesta elämäntavan

Organisaatiot, jotka löytävät, levittävät ja johtavat tietoa tehokkaasti, voivat tehdä uudistuksia nopeammin. Toisin sanoen nämä organisaatiot ovat erityisen hyviä oppimaan. Monet uudet ideat ja suorituksen parannukset syntyvät jokapäiväisen työnteon lomassa. Nämä innovaatiot ja parannukset leviävät viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoin, ihmisten luomien kontaktien kautta.

Oppimisen edistämiseksi tulisi organisaatiossa luoda sille otolliset olosuhteet: tietokeskeinen kulttuuri, tiedon jakamiseen perustuva palkitsemisjärjestelmä sekä vaihtoehtoiset kanavat tiedon siirtämiseksi. Kyse on siis oppimiseen ja informaation jakamiseen suuntautuneen organisaatiokulttuurin rakentamisesta ja tukemisesta. Organisaation johdon tuella on merkittävä vaikutus oppimismyönteisen kulttuurin luomiseen ja siten myös organisaation oppimiseen. Kannusta itse ihmisiä aktiiviseen vuorovaikutukseen, tue kontaktien luomista ja arvosta myös epävirallisten keskustelujen ja tapaamisten merkitystä.

- tukevat ja rohkaisevat jokapäiväisiä parannuksia ja muutoksia



Usein johdon kiinnostuksen kohteet keskittyvät suuriin ja suunnitelmallisiin muutoksiin, jotka juontavat juurensa virallisesta strategiasta tai erityisistä toiminnan haasteista. vaikka osa muutoksesta lähes huomaamattomasti paikallisella ja tiimitasolla. Nämä parannukset keskittyvät itse työprosesseihin ja työtapoihin, eli siihen, miten työtä tehdään. Rohkaise valmentajana yksilöitä ja tiimejä jatkuvaan parantamiseen. Huomioi suorituksen parannukset. Nosta esiin yhteistyöstä ja prosessien kehittämisestä saavutettavat hyödyt.

- korostavat tiimityön merkitystä

Moninaisuus ja erilaisuus ovat myrkyä tapoihin kangistuneelle liiketoiminnalle. Erilaisuus auttaa sekoittamaan soppaa ja saa aikaan liikettä. Ihmisten kykyjen, taitojen, taustojen ja luonteenpiirteiden monipuolisuus ei ole tärkeää ainoastaan organisaation huipulla. Missä tahansa tiimissä monipuolisuus johtaa innovatiivisimpiin tuloksiin. Ihmisten ja tiimien monipuolisuus saattaa kasvattaa mahdollisten konfliktien määrää ja tehdä muutoksen suunnan säilyttämisen vaikeammaksi, mutta saavutettavat hyödyt ovat silti suuremmat kuin mahdolliset haitat. Arvosta ihmisten erilaisuutta. Kokoa tiimit mahdollisuuksiesi mukaan niin, että erilaiset roolit, kuten ideoija, sovittelija, kyseenalaistaja, vastuunkantaja, tulevat edustetuiksi. Kannusta erilaisten mielipiteiden esiin tuomista.

- rohkaisevat toisinajatteliijoita

Toisinajattelijat ovat henkilöitä, jotka kyseenalaistavat organisaation vallitsevaa toimintaa. He ottavat usein riskejä ja tekevät kokeiluja, joita organisaatio ei aina tue tai rahoita. Toisinajattelijat haluavat radikaalia muutosta nykytilanteeseen. Heidän lähestymistapansa ei ole tavanomainen, ja siksi se aiheuttaa usein vastarintaa ja vastustusta. Näytöt kuitenkin osoittavat, että muutosmyönteiset organisaatiokulttuurit tukevat aktiivisesti valtavirrasta poikkeavia ajattelumalleja. Osoita, että toisinajattelijoiden mielipiteet ovat arvokkaita. Pyri luomaan avoin ja keskusteleva ilmapiiri, jossa ihmiset uskaltavat aidosti vaihtaa mielipiteitään. ole aina kiitollinen avoimesta palautteesta, oli se sitten positiivista tai kriittistä.

Tee selväksi, että valtavirrastakin poikkeavia ajatuksia voi esittää ilman ”kasvojen menettämisen” pelkoa.

- suojaavat läpimurtoja

Uudet ratkaisut ja läpimurrot kohtaavat usein valtavaa vastustusta. Toisinajattelijoiden tapaan myös ne kyseenalaistavat organisaation vallitsevan tilan. Läpimurrot saattavat kuitenkin olla mittaamattoman arvokkaita. Ne voivat avata koko yritykselle uusia mahdollisuuksia menestyä markkinoilla kilpailijoita paremmin, tai jopa luoda kokonaan uudet markkinat.

Menestyneet läpimurrot ovat runsaslukuisempia organisaatioissa, jotka rutiininomaisesti panostavat oppimiseen sekä yrityksen ja erehdyksen kautta kokeilemiseen. Näillä yrityksillä on yleensä myös erilainen asenne markkinoihin – ne toimivat mieluummin edelläkävijöinä kuin markkinoiden nykyisten tarpeiden seuraajina. Kannusta kokeilemalla oppimista. Älä tuomitse erehdyksiä ja harha-askeleita, vaan näe ja korosta niiden opettavaisia hyötyjä. Anna ihmisille mahdollisuus hyödyntää osaamistaan kokonaisvaltaisesti.

- hyödyntävät teknologiaa

Teknologia ei ole vain ”hyvä olla olemassa”, vaan se on kriittinen tekijä muutosmyönteisen organisaatiokulttuurin luomisessa. Tärkeystään huolimatta teknologian tulee kuitenkin olla vain väline lopputuloksen saavuttamiseen, ei päämäärä sinänsä. Nykyteknologian tarjoamia mahdollisuuksia tulee käyttää luovasti hyödyksi. Muutosmyönteisissä organisaatioissa hyödynnetään teknologiaa esimerkiksi strategioiden oivalluttamisessa ja ydinosaamisalueiden vahvistamisessa. Kannusta teknologiaosaajia ennakkoluulottomasti hyödyntämään taitojaan. Anna ihmisille mahdollisuus käyttää ja kokeilla henkilökohtaisia teknologiaan liittyviä vahvuuksiaan. Tiedä, mitä et itse tiedä teknologiasta.

- rakentavat ja syventävät luottamusta

Muutoksen toteuttaminen on helpompaa, jos organisaatiossa vallitsee luottamuksen ilmapiiri. Ennen kaikkea muutosagenttien uskottavuus ja rehellisyys ovat kriittisiä tekijöitä. Mielipidejohtajat ovat usein erityisen hyviä muutosagentteja, koska heihin ihmiset luottavat.

Luottamus on jotakin, jota organisaation johdolla on tai ei ole. Luottamusta rakennetaan ajan kuluessa, mutta se voidaan menettää hetkessä. Monet nykyisistä muutoskäytännöistä, kuten liiketoiminnan supistaminen ja ihmisten irtisanominen, heikentävät luottamusta tehden samalla tulevaisuuden muutoshankkeista vaikeammin toteutettavia. Luottamukseen liittyviä ominaisuuksia rakennetaan pitkän ajan kuluessa. Kärsivällisyys kuitenkin palkitaan. Loppujen lopuksi henkilöstön luottamus siihen, että lopputulos on nykytilaa parempi, on sekä suunniteltujen että avointen muutosten kivijalka. Pyri johdonmukaisuuteen kaikessa toiminnassasi. Ole oikeudenmukainen ja puutu havaitsemiisi epäkohtiin välittömästi. Osoita, että vastavuoroisesti myös sinä luotat henkilöstöösi. Valtuuta ja anna ihmisille tilaa toimia omalla tavallaan. Arvosta ihmisiä aidosti.

Kvist & Kilpiä (2006, 125) neuvovat, miten voit esimiehenä ja muutosagenttina rakentaa muutosmyönteistä organisaatiokulttuuria

- Pyri kokouksissa siihen, että ne tuovat ihmisille energiaa ja ovat hauskoja.
- Minimoi byrokratia.
- Keskustele niin, että se johtaa päätöksiin, jotka muuttuvat käytännön toimenpiteiksi.
- Kerro aina totuus.
- Samat ongelmat eivät toistu.
- Innosta joukkuettasi tulemaan energisenä töihin joka päivä.
- Kannusta ja tue sitä, että joukkueesi toiminnan lomassa kuulee säännöllisesti hyväntahtoista naurua.

He neuvovat myös, miten onnistut esimiehenä päinvastoin jarruttamaan muutosmyönteisen organisaatiokulttuurin rakentumista:

- Pidä huonoja kokouksia. Syytä aikapulaa ja pakkaa kokoukset täyteen asiaa ja kalvoja. Yrität käsitellä kaikki asiat mahdollisimman lyhyessä ajassa ja puhut koko ajan vain itse. Tulet alkujaankin/alunperinkin myöhässä kokoukseen.
- Kommentoit paljon, muttet kerro todellisia mielipiteitäsi lainkaan. Teet nopeita päätöksiä etkä tuhlaa aikaa toteuttamiseen ja seurantaan.
- Juoruilet ja valitat.
- Vaikutat puhumalla selän takana.
- Syytät lisäksi olosuhteita ja ihmisiä.
- Pidät huolta vain omasta menestymisestäsi.
- Pidät huolta siitä, että olet aina itse oikeassa.

(Kvist & Kilpiä 2006, 125.)

### 3.6 Riskien kartoitus ja ennaltaehkäisy

Jokaisessa inhimillisessä toiminnassa mukana seuraa riskit – eikä ainakaan vähiten juuri muutosprojektissa, kuten Rissanen (2002, 437) kertoo.

Hän (Rissanen 2002, 437) jatkaa, että on hyödyllistä ja tärkeää jo ennen muutoksen alkua miettiä ja kartoittaa riskejä. Sen jälkeen on helpompi torjua riskien toteutumista, voi valmistautua niihin ja keksiä mitä vaihtoehtoja on, jos riski toteutuu.

Riskianalyysi on hyvä tehdä niin, että satunnaisia henkilöitä, jotka osallistuvat yrityksen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin, kootaan 4-8 henkilöä, muutaman tunnin kestävään riskianalyysi-istuntoon, jossa pohditaan kaikkia mahdollisesti esiintyviä riskejä, ja miten niihin voidaan varautua (Rissanen 2002, 440; Erämetsä 2004, 220.)

Riskityyppi muuttuu, se on erilainen muutosprojektin alkuvaiheessa kuin sen edetessä pidemmälle. Alkuvaiheen riskit liittyvät mm. projektin tavoitteisiin, voimavaroihin ja ammattitaitoon/asiantuntemukseen. Suuria taloudellisia riskejä alkuvaiheessa ei juurikaan ole, paitsi sopimusriskit, jotka on voitu joutua esimerkiksi tarjousten perusteella

lyömään lukkoon. Kun projekti etenee, siihen sitoutuu paljon rahaa, jotka menevät hukkaan, jos projekti epäonnistuu (Rissanen 2002, 437-438.)

Kehitysprojektin riskit voivat Rissanen (2002, 438-440) mukaan vaihdella sen mukaan mikä on muutoksen luonne, kuin laaja se on ja kuinka kauan se kestää. Olen karsinut hänen jakamansa riskityypit sen mukaan, mitkä soveltuvat vähittäiskaupan muutokseen:

- henkilöriskit,  
tärkeät työntekijät vaihtavat työpaikkaansa.
  
- yhteistyön ristiriitariski,  
henkilöt, jotka suunnittelevat ja toteuttavat muutosprojektia, eivät tule toimeen keskenään tai ylemmän johdon kanssa, ja ajautuvat ilmi riitaan.
  
- kehitysprojektin sisäinen, henkilöstöön, aikatauluun, tietotekniikkaan, talouteen, suunnitteluvirheisiin tai sähläämiseen liittyvät riskit ovat erittäin yleisiä.
  
- markkinariskit, kilpailu, teknologia ja valuuttakurssit jne.
  
- luonnon sään tai ympäristötekijöiden aiheuttamat riskit esim. laajennuksen ulkotyöt.
  
- sopimusriskit,  
on yleinen, jos kyseessä on pitkä projekti, ja osapuolia on monia. Joku osapuolista vetäytyy pois.
  
- poliittinen riski,  
paikallistasolla yleisin riski on nopea kaava- tai liikennejärjestelymuutos.
  
- asiakasriski ja sopimusriski,  
asiakkaan taloudellinen tilanne voi muuttua paljonkin ainakin pitkän muutosprojektin aikana. Rissanen (2002, 453) jatkaa, että on tärkeää koittaa huolehtia vanhoista asiakkaista, jotka kävivät ennenkin muutosta, kuin yrittää haalia uusia asiakkaita.

## 4 MUUTOSPROJEKTIN PÄÄTTÄMINEN

### 4.1 Millä tavoin on hyvä päättää muutosprojekti

Muutosprojektin perusajatus on se, että sillä on alku ja pitäisi olla myös selkeä loppu. Jo projektisuunnitelmassa pitäisi olla suunniteltu myös muutosprojektin päättäminen (Rissanen 2002, 454.)

Joskus projektit loppuvat siksi, että ne eivät enää saa lisärahoitusta tai että muutos onkin havaittu tarpeettomaksi. Voi myös käydä niin, että tärkeät työntekijät tai esimiehet lähtevät kesken projektin. Jotkut projektit epäonnistuvat heti alusta lähtien (Rissanen 2002, 454.)

Rissanen (2002, 454) mukaan muutosprojektin pitäisi loppua silloin kun projektisuunnitelmassa on niin arvioitu. Lopussa on tärkeää:

- informoida tuloksista
- laatia loppuraportti
- tehdä suunnitelma, miten muutoksen asiakirjat säilytetään
- markkinoida vanhoille ja uusille asiakkaille
- katsoa projektin tulleen valmiiksi, niin sanottu projektiorganisaatio puretaan ja suoritetaan surutyö

### 4.2 Mikä meni hyvin?

Onnistuneen muutoksen menestystekijöitä on käsitelty useissa tutkimuksissa. Nämä tekijät voidaan luokitella muutostyyppien mukaan: henkilökohtainen muutos (esimerkiksi henkilökohtaisten tapojen muuttaminen), tiimimuutos, organisaatiomuutos ja yhteiskunnallinen muutos. General Electricin Crotonvillessä sijaitseva liikkeenjohdon kehittämiskeskus palkkasi vuonna 1992 työryhmän käymään läpi muutokseen liittyviä tutkimuksia ja teorioita ja määrittelemään niiden perusteella onnistuneen muutoksen avaintekijät. Työryhmä kävi läpi yli sata muutosta käsittelevää artikkelia, kirjan lukua ja kirjaa sekä määritteli niiden pohjalta seuraavat seitsemän muutoksen kannalta kriittistä menestystekijää:

- Muutoksen johtaminen: muutoksella on oltava sponsori, joka omistaa muutos-hankkeen ja johtaa sitä.
- Yhteisen tarpeen luominen: yrityksen on varmistettava, että yksilöt ymmärtävät, miksi heidän tulee muuttua ja että muutostarve on suurempi kuin muutosvasta-rinta.
- Vision luominen: muutoksen tavoitteet on ilmaistava selkeästi.
- Sitoutumisen varmistaminen: muutoksen onnistumisen kannalta tärkeimmät si-dosryhmät on tunnistettava, otettava mukaan ja saatava sitoutumaan hankkee-seen.
- Järjestelmien ja rakenteiden muuttaminen: henkilöstöjohtamisen ja liikkeenjoh-don työkaluja (esimerkiksi henkilöstövalintoja, kehittämistä, arviointeja, palkit-semista, organisaatiosuunnittelua, viestintää ja erilaisia järjestelmiä) käyttämällä on varmistettava, että muutoksesta tulee osa organisaation perusrakenteita.
- Muutoshankkeen edistymisen seuranta: muutokselle on määriteltävä benchmar-keja, välitavoitteita ja testejä, joiden avulla sen edistymistä on mahdollista mita-ta ja havainnollistaa.
- Muutoksen ylläpitäminen: toimeenpanosuunnitelmien, seurannan ja jatkuvan si-toutumisen avulla on varmistettava, että muutos tosiaan toteutetaan.

(Ulrich 2007, 198-199.)

Muutosjohtaminen vaatii taitoa. Russell-Jonesin (2000, 104) mielestä onnistumisen kannalta on tärkeää, että strategia on määritelty, johto sitoutunut, henkilöstö luottavai-nen, riskianalyysi on tehty ja että muutos toteutetaan juuri oikeaan aikaan.

Kotterin & Rathgeberin (2008, 125) kahdeksan vaihetta onnistuneeseen muutokseen:

Valmistele lähtötilanne

1. Aiheuta tunne, kiireestä.
2. Kerää tiimi viemään muutosta eteenpäin.

Ratkaise, mitä tehdään

3. Hahmottele muutokselle tulevaisuuden näky ja suunnitelma.

Toteuta

4. Selvitä tulevaisuuden näkyä ja markkinoi se tiimille.
5. Delegoi tehtävät tiiminjäsenille.

6. Aseta lyhyen aikavälin tavoitteita ja juhlista niitä.
7. Älä anna periksi.

Juurruta se

8. Vaali uusia toimintatapoja.

<b>Muutoksen menestystekijät</b>	<b>Kysymyksiä muutoksen menestystekijöiden arviointiin ja toteuttamiseen</b>
Muutoksen johtaminen (kuka on vastuussa)	Onko muutoksella johtaja, joka... ...omistaa muutoksen ja ajaa sitä eteenpäin? ...on julkisesti sitoutunut sen toteuttamiseen? ...kokoaa muutoksen ylläpitämiseen tarvittavat voimavarat? ...on valmis käyttämään omaa aikaansa ja energiaansa niin paljon kuin muutoksen loppuun saattaminen vaatii?
Yhteisen tarpeen luominen (miksi muutos tulisi toteuttaa)	Ymmärtävätkö työntekijät, ...miksi muutos on tehtävä? ...miksi muutos on tärkeä? ...kuinka muutos hyödyttää heitä ja/tai yritystä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä?
Vision luominen (millaiselta yritys näyttää muutoksen jälkeen)	Ovatko työntekijät... ...tietoisia muutoksen vaikutuksista heidän käyttäytymiseensä (mitä heidän on tehtävä eri tavalla, muutoksen lopputuloksena)? ...innoissaan muutoksen lopputuloksista? ...selvillä muutoksen vaikutuksista asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin?
Sitoutumisen varmistaminen (keitä muita on otettava mukaan hankkeeseen)	Tietävätkö muutoksen sponsorit, ...keitä muita on saatava sitoutumaan muutokseen, jotta se saadaan toteutettua? ...kuinka muutokselle saadaan vahva kannatus ja tuki? ...miten muutokselle saadaan organisaation avainhenkilöiden tuki? ...kuinka vastuut jaetaan?
Järjestelmien ja rakenteiden muuttaminen (kuinka muutos vakiinutetaan organisaatioon)	Ymmärtävätkö muutoksen sponsorit, ...kuinka muutos tulee yhdistää muihin henkilöstöjärjestelmiin, kuten henkilöstövalintoihin, koulutukseen, arviointiin, palkitsemiseen, rakenteisiin ja viestintään? ...kuinka muutos vaikuttaa eri järjestelmiin?
Muutoshankkeen edistymisen seuranta (kuinka muutosta mitataan)	Onko muutoksen sponsoreilla... ...keinot mitata muutoksen onnistumista? ...aikomus käyttää benchmarkkausta sekä muutoksen tuloksien että muutosprosessin seurantaan?
Muutoksen ylläpitäminen (kuinka muutos saadaan aloitettua ja kuinka sitä saadaan ylläpidettyä)	Onko muutoksen sponsoreilla... ...ymmärrys siitä, kuinka muutoshanke saadaan käyntiin? ...lyhyen ja pitkän ajan suunnitelmat huomion pitämiseksi muutoksessa? ...suunnitelma muutoksen muokkaamisesta ajan myötä?

Kuva 4. Muutoksen menestystekijät Ulrich:n (2007, 200) mukaan.



### 4.3 Missä olisi ollut parantamisen varaa?

Syitä tyytymättömyyteen ovat muun muassa: tiedonkulku on puutteellista, henkilöstö on liian vähän saanut osallistua ja vaikuttaa, henkilöstön mielipiteitä ei otettu huomioon, esimiesten ja ylemmän johdon toiminta ja että muutosprosessi on huonosti suunniteltu. (Valtee 2002, 29.)

Ulrich:n (2007, 196-197) mukaan uudenvuodenlupaukset pitävät harvoin, koska vanhoja tapoja on vaikea muuttaa. Koska muutos on vaikeaa yksilöille, niin ei ole ihme, että se on sitä myös organisaatioille. Kaikista muutosprojekteista vain 25 prosenttia onnistuu. Jos ymmärtää muutosten epäonnistumisen syitä, voi mahdollisesti välttää niitä. Hänen mielestään kymmenen tärkeintä syytä muutoksen epäonnistumiseen ovat: sitä ei ole sidottu strategian, se nähdään muotina tai hätäratkaisuna ongelmiin, aikaa on liian vähän, odotukset ovat suuret, mutta saavutetut tulokset vaatimattomat, suunnitelma ei joustaa, sitä ei johdeta oikein tai riittävästi, ei ole mitattavia ja havainnollisia tuloksia, ihmiset pelkäävät tuntematonta ja ei saada aikaan ylläpitämiseen tarvittavaa sitoutumista.

Vaikka monet ihmiset ja organisaatiot tunnustavatkin muutoksen tarpeellisuuden, vain harva pystyy silti ylläpitämään onnistuneita muutosprojekteja. Monet haluavat muutosta, mutta vain harvat todella onnistuvat sen toteuttamisessa. Muutoksen edistäjinä henkilöstöammattilaisten on muutettava tämä halu osaamiseksi. Tämä on mahdollista, jos he ymmärtävät onnistuneen muutosprosessin haasteita ja laativat tarvittavat suunnitelmat näiden haasteiden voittamiseksi (Ulrich 2007, 196.)

Miksi muutoksen johtaminen sitten joskus epäonnistuu, Russell-Jonesin (2000, 105) mukaan se johtuu siitä, että hankkeella ei ole tukijoita, ei ole henkilöitä ”muutosmotto-reina”, tulevaisuudenkuva on sekava ja motivaatio on heikkoa, aikataulu on huonosti tehty, viestintää ei ole riittävästi tai se on huonosti toteutettu ja että yrityskulttuuria ei ole otettu huomioon.

Jyrkimpiä mittaamista puolustavia ”totuuksia” on: mitä mitaat, se kasvaa. Mittaamatta jättäminen onkin varma keino tehdä muutoksesta epäselvä ja hahmoton – ja usein myös epäonnistua siinä. Kuitenkin on vaarana vajota ylimittaamiseen ja etenkin merkitykset-

tömien asioiden mittaamiseen. Erityisesti muutoksen silmässä on syytä huolehtia siitä, että mitataan vain oikeita asioita (Erämetsä 2004, 175.)

Yksi asia, joka heikentää muutosprosessin onnistumista, on se että viestintä on usein huonosti järjestetty (Salminen 2001, 32). Hän jatkaa, että melko huono suunnittelu, tavoitteet asetetaan hajanaisesti, toteutus on järjestetty kehnosti, eikä seuranta ole tarpeeksi tarkkaa. Ei myöskään ole laadittu yksityiskohtaisia kustannus-hyöty-laskelmia. Keskeisin syy, miksi muutosprosessit epäonnistuvat, on surkea viestintä. Siitä seuraa se, etteivät työntekijät tiedä, mihin pyritään ja mitä heiltä odotetaan (Salminen 2001, 40.)

## 5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

### Tutkimuksen tarkoitus

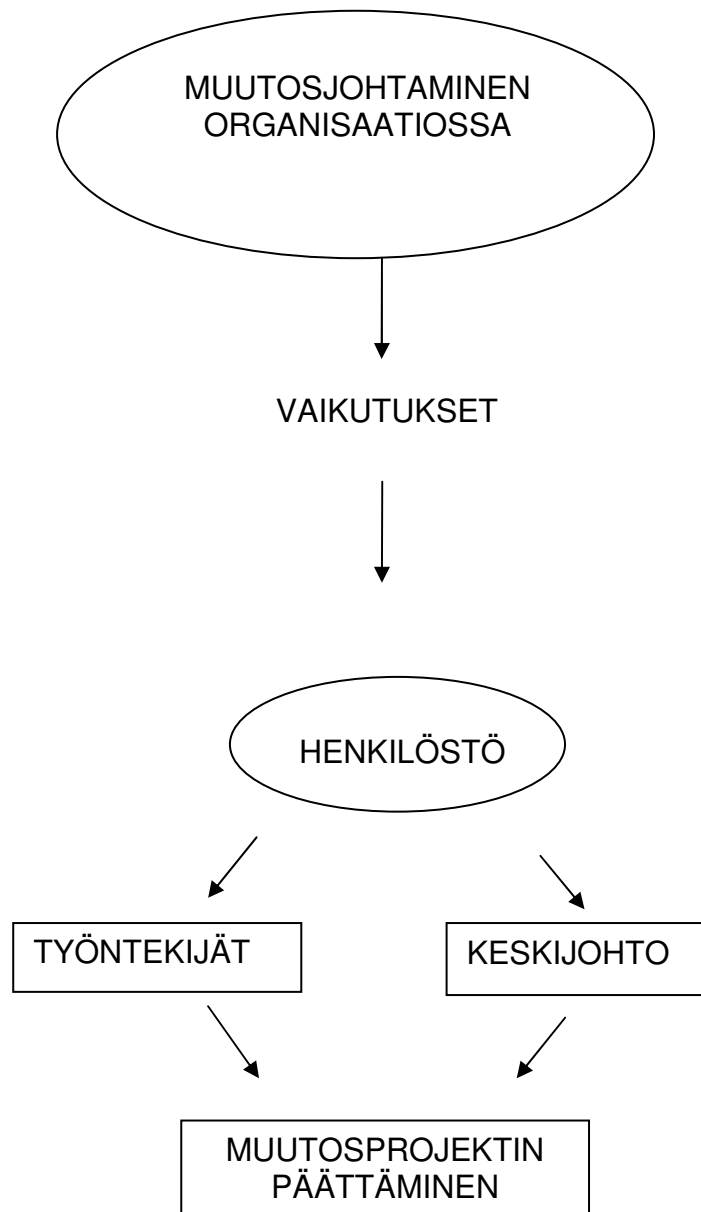
Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää, miten henkilöstö suhtautuu muutosprojektiin ja kokee muutosprojektissa esille tulevat asiat ja ongelmat. Lisäksi on tarkoituksena selvittää, miten keskijohto kokee asiat eri tavalla kuin työntekijät.

### Tutkimuksen tavoitteet

Tavoitteena on:

1. Saada selville mahdollisimman monipuolisesti, miten henkilöstö suhtautuu muutokseen ja mitä he siltä odottavat
2. Selvittää, miten henkilöstö kokee muutoksen edetessä esille tulevat ongelmat ja heidän huomioon ottamisensa
3. Millaisista hyvässä muutosjohtamisessa tulisi huomioida

## Tutkimuksen teoreettinen viitekehys



Tutkimuksen teoreettisen viitekehyyksen tarkoituksena on liittää teoreettinen ja empiirinen osa yhdeksi kokonaisuudeksi. Viitekehyyksen pääkohtana on muutosjohtaminen organisaatiossa, joka on työni aihe, jonka ympärille työ kietoutuu. Toinen suuri kokonaisuus on vaikutukset henkilöstöön, miten henkilöstö kokee muutoksen ja johtamisen projektin aikana. Tärkeää on myös, että projektilla on selkeä loppu.

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 6.1 Tutkimuksen suunnittelu

Kun uudistusremontin alkaminen tuli tietooni marraskuussa 2006, se oli jo alkamassa. Ajattelin, että tuossa olisi hyvä mahdollisuus tutkia, miten henkilöstö kokee tulevan remontin. Tavaratalojohtaja, Päivi Spoof:n kanssa juteltuani, päätimme, että olisi hyvä tutkia heidän mielipiteitään sekä ennen remonttia että sen jälkeen.

Ensimmäisen tutkimuksen toteutus tuli ajankohtaiseksi niin nopealla aikataululla, etten ollut ehtinyt vielä suunnitella teoriaosuutta, joten en voinut sen perusteella tehdä kysymyksiä. Etsin henkilöstöhallinnon kursseilla käytyjä muistiinpanoja, ja etsin niistä, mitä kaikkia asioita henkilöstöön liittyen remontin aikana tulisi ottaa huomioon.

Mietimme yhdessä Päivi Spoof:n kanssa, mitä tutkimusmenetelmää käytettäisiin, millaiset ovat perusjoukko ja otanta. Kävin kysymässä Päivi Spoof:n mielipidettä, mitä hän haluaisi kysyttävän. Päivin ja omien suunnitelmieni pohjalta tein kysymyksiä ottamalla huomioon, että ne käsittelisivät mahdollisimman monipuolisesti kaikki asioita ja tunteuksia, joita muutosprojektin aikana saattaa tulla vastaan.

Kävin hyväksyttämässä tekemäni kysymykseni ensin Päivi Spoof:lla ja sen jälkeen koulussa, suuntautumisvaihtoehdon vetäjällä Eila Heinosella.

### 6.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus päätettiin toteuttaa kvalitatiivisesti teemahaastatteluilla. Teemahaastatteluilla arvioimme saavamme paremman vastausprosentin ja monisanaisempia vastauksia, kuin että suoritettaisiin tutkimus kvantitatiivisesti lomakehaastatteluilla, jonka työntekijät todennäköisesti täyttäisivät kotona, koska jokaisella ei ole sellaista rauhallista paikkaa ja aikaa töissä ollessaan.

Teemahaastattelussa – puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin (Aaltola & Valli 2001, 26; Hirsjärvi&Hurme 2000, 47).

Haastattelu tähtää tiedon keräämiseen, tapahtuu tutkijan aloitteesta ja usein ehdoillakin ja on ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa, jossa tutkija yrittää vuorovaikutuksen avulla saada selville haastateltavalta häntä kiinnostavat asiat (Aaltola&Valli 2001, 24; Hirsjärvi&Hurme 2000,42).

Löytyy ainakin kolme asiaa, jotka voivat motivoita haastateltavaa, sillä: ensinnäkin hän saa mahdollisuuden tuoda esiin mielipiteensä, toiseksi hän saa kertoa omista kokemuksistaan ja kolmanneksi hänellä voi olla aikaisempia hyviä kokemuksia tieteellisistä tutkimuksista, joihin hän on osallistunut (Aaltola&Valli 2001,25-26).

Haastattelu paikka on olennainen tekijä, koska tilanteen tulisi olla mahdollisimman rauhallinen ja muita virikkeitä tai häiriötekijöitä ei saisi olla (Aaltola&Valli 2001,27-28). Sen vuoksi sovimme, että keskijohdon haastattelen heidän omissa työhuoneissaan, joka on rauhallinen tila. Samoin työntekijät haastattelin kassatoimistossa, joka on rauhallinen tila.

En käyttänyt haastatteluissa nauhuria, koska tiesin, että osa henkilöistä voisi olla sen verran ujoja, etteivät he vastaisi, jos nauhuri on koko ajan vieressä. Annoin haastateltavalle kysymyspaperin, ja kirjoitin ylös jokaisen kommentin, jonka hän sanoi, liittyi se kysymykseen tai ei. Tarkensin kysymystä, jos siihen oli tarvetta.

### 6.3 Otanta ja toteutus

Tavaratalojohtajan, Päivi Spoof:n, kanssa päätettiin, että haastattelen sekä työntekijöitä että keskijohtoa, jotta voidaan verrata heidän näkemyksiään asioista. Päätettiin, että haastattelen kolmea osastopäällikköä, asiakaspalvelupäällikköä, viittä henkilöä kassalta, kuutta henkilöä neuvonnasta, varastovastaavaa sekä kahta työntekijää joka osastolta. Eli yhteensä 22 henkilöä.

Ensimmäiset haastattelut tehtiin 19.2.2007-2.3.2007. Silloin pyrittiin selvittämään henkilöstön odotuksia ja toiveita muutoksen suhteen ja miten he uskovat muutoksen vaikuttavan omaan työhönsä. Kysymyslomake on liitteessä 1.

Otanta tehtiin edellisen listaa apuna käyttäen sen mukaan, ketkä olivat työvuorossa silloin. Näin saatiin kattava otanta, kun haastateltavat työskentelevät eri asemissa ja eri työtehtävissä.

Toinen haastattelu oli tarkoitus tehdä vuoden 2007 lopussa, mutta koska remontti vähän viivästyi, teinkin sen vasta 18.-29.2.2008, kun remontti oli valmis. Siinä oli tarkoitus ottaa selvää, mikä meni henkilöstön mielestä hyvin ja missä olisi ollut parantamisen varaa. Kysymyslomake löytyy liitteestä 2. Toisessa haastattelussa haastattelen aivan samoja henkilöitä, kuin ensimmäisessä.

#### 6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa kykyä saada ei-sattumanvaraisia tuloksia. Sitä voidaan tutkia esimerkiksi niin, että samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, voidaan katsoa että tulokset ovat reliabeleita (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 216.)

Toinen käsite, joka liittyy tutkimuksen arviointiin, on validius. Sen tarkoituksena on selvittää, että mittaako tutkimusmenetelmä juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Sitä voidaan mitata niin, että käsittävätkö vastaajat kysymykset juuri niin kuin tutkija on tarkoittanut. Jos haastateltava käsittää kysymyksen eri tavalla, hän vastaa aivan eri asiaan, kuin on tarkoitus (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 217.)

Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi mielestäni se, että tunsin kaikki haastateltavat henkilöt, koska olin työskennellyt heidän kanssa jo reilun vuoden, näin ollen haastattelut osoittautuivat mukaviksi ”juttutuokioiksi” ja he pystyivät luontevasti ja luotettavasti kertomaan sekä positiivisia että negatiivisia asioita. Lisäksi tilat, joissa haastattelut pidin, olivat rauhallisia eikä häiriötekijöitä ollut.

Omasta mielestäni haastattelun kysymykset olivat helposti ymmärrettäviä sekä selkeitä. Ainoastaan ongelmia tuli, koska he vastasivat samoja asioita sekä kysymykseen ”mitä huonoja puolia muutoksessa oli” että kysymykseen ”mitä ongelmia huomasit muutoksen aikana”. Lisäksi he, ihmettelivät kysymyksen ”saitko tarpeeksi tukea” kohdalla, että minkälaista tukea olisi voinut edes saada ja keneltä.



## 7 K-CITYMARKET RAUMA OY

### 7.1 Kesko Oyj

Kesko on suomalainen vähittäiskaupan osaaja, joka tarjoaa tuotteita ja palveluita kuluttajille, kilpailukykyiseen hintaan, Pohjoismaissa, Baltiassa ja Venäjällä. Yksi Keskon toimialoista on Ruokakesko, jonka vähittäiskauppaketjuihin kuuluu myös päättötyössän esillä oleva K-Citymarket. Muita toimialoja ovat: Rautakesko, VV-Auto, Anttila, Maa-talouskesko. Lisäksi muita liiketoimintoja ovat: Konekesko, Kauko-Telko, Huonekalu- ja sisustuskauppa Indoor Group, Intersport-ketju, kodintekniikkaketju Musta Pörssi, Kenkäkesko ja Tähti Optikko –ketju (Kesko. 2008.; Kesko-konsernin vuosikertomus 2006, 2; Konekesko. 2008.; Indoorgroup. 2008.)

Keskon ja kauppojen henkilöstöstrategia päivitettiin vuonna 2006. Henkilöstöjohtamisen kriittisiä menestystekijöitä ovat muun muassa: Keskon ja kauppojen hyvä maine työnantajana, vastuullinen ja arvojen mukainen johtaminen, tehokas suorituksen johtaminen ja innostava lähiesimiestoiminta, oikeat ihmiset oikeilla paikoilla, kilpailukykyinen palkka ja edut, osaamisen johtaminen ja monipuolinen kehittäminen ketjussa, kyvykkäät ja sitoutuneet avainhenkilöt, työn ja muun elämän yhteensovittaminen sekä työhyvinvointi sekä liiketoimintaa tukeva ja tehokas HR-toiminto (Kesko-konsernin vuosikertomus 2006, 48.)

### 7.2 K-citymarket Oy

K-citymarket on, Ruokakeskon, monipuolinen ja edullinen hypermarket, josta voit hankkia lähes kaiken mitä perheesi tarvitsee yhdellä ostoskäynnillä. Monipuolinen elintarvikevalikoima - erityisesti laadukkaat tuoretuotteet, hedelmät ja vihannekset - on vahvuutemme. Käyttötavaraosastomme tarjoavat ajankohtaiset ratkaisut niin pukeutumiseen, vapaa-ajan viettoon kuin kodinhoitoonkin. K-citymarketista löydät myös kilpailukykyisen valikoiman henkilökohtaisen hygienian sekä kosmetiikan tuotteita. (Kesko-konsernin vuosikertomus 2006, s.20; K-citymarket, esittely. 2008.)

K-citymarket-ketjun asiakaslupaus on "Parhaat merkit - kaikki kerralla edullisesti". Elintarvikepuolesta vastaa itsenäinen K-kauppias ja käyttötavarapuolesta Ruokakes-

kon tytäryhtiö Citymarket Oy. Ensimmäinen K-Citymarket perustettiin Lahden Paavolaan jo vuonna 1971. K-citymarketteja on tällä hetkellä 56 kpl eri puolella Suomea 43 paikkakunnalla (Kesko-konsernin vuosikertomus 2006, s.20; K-citymarket, työnantajanä. 2008.)

### 7.2.1 K-Citymarket Rauma Oy

Keskustassa sijaitseva K-citymarket Rauma avattiin torstaina 10. toukokuuta 1990. Tavaratalojohtajana toimii Päivi Spoof ja kauppiana Juha Vainio. Työntekijöitä on yhteensä 113, joista 53 työskentelee käyttötavarapuolella, 30 elintarvikepuolella ja kassoil-la 30.

Henkilöstö huolehtii ammattitaidostaan osallistumalla vuosittain Suomen suurimpaan aikuiskoulutustapahtumaan, Mestari-myjäkoulutukseen.

K-citymarketin kanssa samassa rakennuksessa eli liikekeskuksessa toimivat myös Alko, Posti, luontaistuotekauppa, kultasepäliike, kukkakauppa, suutari, KappAhl, lastenvaa-teliike, tekstiili- ja sisustusliike sekä OP-konttori. Lisäksi käytössäsi ovat myös Otto-automatti ja RAY:n peliautomaatit sekä OP:n ja Nordean laskunmaksuautomaatit. Las-tenhoitohuone löytyy sekä myymälästämme että tavaratalon eteisaulasta.

(Opas: ohje työharjoittelijoille 2006.; P. Spoof, henkilökohtainen tiedonanto 4.1.2008; K-citymarket, Rauma. 2008.)

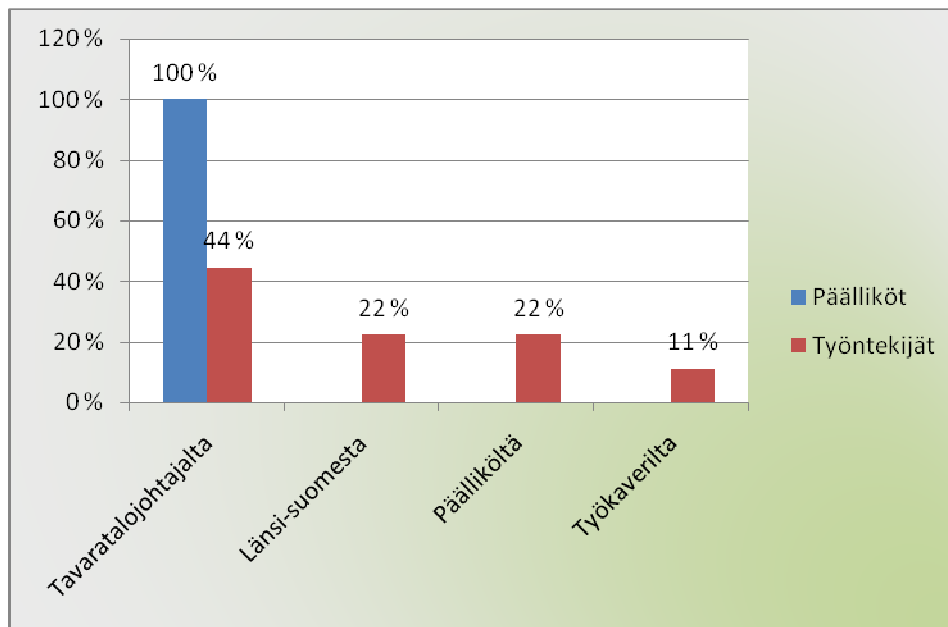
## 8 TUTKIMUSTULOKSET

Ensimmäinen haastattelu, ennen muutosta, helmikuu 2007

### 1. Missä asemassa työskentelet?

Haastatteluun vastasivat kolme osastopäällikköä, asiakaspalvelupäällikkö, viisi henkilöä kassalta, kuusi henkilöä neuvonnasta, varastovastaava sekä kaksi työntekijää joka osastolta.

### 2. Keneltä kuulit ensimmäisen kerran laajennuksesta?



Kuva 5. Haastattelun toinen kysymys.

Kaikki päälliköt olivat kuulleet tulevasta laajennuksesta ensimmäisen kerran tavaratalojohtajalta. Valta osa työntekijöistä oli kuullut tavaratalojohtajalta. Pieni osa heistä oli lukenut muutoksesta tiedotusvälineestä, Länsi-Suomi -lehdestä, ennen kuin kuuli siitä yrityksen sisältä. Tämä on Russell-Jonesin (2000, 98) mielestä väärin. Lisäksi osa oli kuullut keskijohdolta, eli osastopäälliköltä tai asiakaspalvelupäälliköltä, tai kuullut työkaverilta.

### **3. a.] Mitkä olivat ensituntemuksesi, kun kuulit laajennuksesta?**

Päälliköistä kaksi kokivat, että heidän ensivaikutelmansa laajennusuutisesta oli hyvä, mutta toiset kaksi olivat hämmentyneitä ja heidän tunteensa olivat ristiriitaisia. Kaikkien työntekijöiden ensimmäiset tuntemukset olivat myönteisiä. Kukaan ei kokenut, että hänen ensivaikutelmansa olisi ollut huono, eli että olisi ollut järkyttynyt tulevasta.

### **b.] Sopeudutko mielelläsi uusiin, laajennuksen mukanaan tuomiin asioihin vai pysyisitkö mieluummin tämänhetkisessä mallissa?**

Kaikki päälliköt kertoivat sopeutuvansa mielellään remontin mukanaan tuomiin uusiin asioihin. Valtaosa työntekijöistä uskoo sopeutuvansa uusiin asioihin, mutta pieni osa on sitä mieltä, että pysyisi mieluummin nykyisessä mallissa. Valteen (2002, 29-30) mielestä on tavallista, että tulevaisuus kiinnostaa, mutta toisaalta halutaan pysyä nykyhetkessä.

### **4. Odotatko muutosta positiivisessa vai negatiivisessa mielessä?**

Kaikki päälliköt kertoivat odottavansa muutosta positiivisessa mielessä. Samoin työntekijöistä melkein kaikki ottavat positiivisella mielellä vastaan muutoksen, vain muutama työntekijä kertoi odottavansa sekä myönteisessä että kielteisessä mielessä.

### **5. Mitä hyviä puolia muutoksessa mielestäsi on?**

Vastaukset on lajiteltu laskevasti sen saaman kannatuksen mukaan. Olen alleviivannut ne mielipiteet, jotka ovat saaneet eniten kannatusta.

#### **Päälliköt:**

- parkkihalli
- uudet, isommat, puhtaat ja avarat tilat
- myymälän järjestys paranee, osastot oikeille paikoilleen
- nykyaikaiset kalusteet
- helpompi palvella asiakasta
- liukuportaat myymälään
- kassatoimisto tulee toimivammaksi
- uusia tavararyhmiä (mm. diy-huonekalut ja sisustus)
- parempi vastus prismalle

- lähemmäs hypermarket ilmapiiriä
- voidaan työllistää enemmän
- uusia etumyymälöitä

#### **Työntekijät:**

- uudet, isommat, puhtaat ja avarat tilat
- parkkihalli
- uusi on aina mukavaa
- valikoima laajenee
- asiakkaille kivampi
- parempi vastus prismalle
- uusia etumyymälöitä
- myynti kasvaa
- vahvistetaan markkinoilla oloa
- nykyaikaiset kalusteet
- uudet asiat ovat uusia haasteita
- leveämmät käytävät
- kosmetiikkaan tilaa lisää
- kaikki tarvittavat samasta kaupasta
- uudet kassat
- uusia asiakkaita jotka eivät ole ennen käyneet

Muutoksen hyväksi puoliksi sekä päälliköt että työntekijät ajattelevat muun muassa parkkihallin, uudet ja isommat tilat sekä sen, että Citymarketista tulee parempi vastus Prismalle.

#### **6. Mitä huonoja puolia muutoksessa mielestäsi on?**

##### **Päälliköt:**

- remontti vuosi
- kaupasta tulee liian suuri
- parkkipaikkojen vähentyminen remontin ajaksi
- myymälässä tavarat sekaisin hetkellisesti

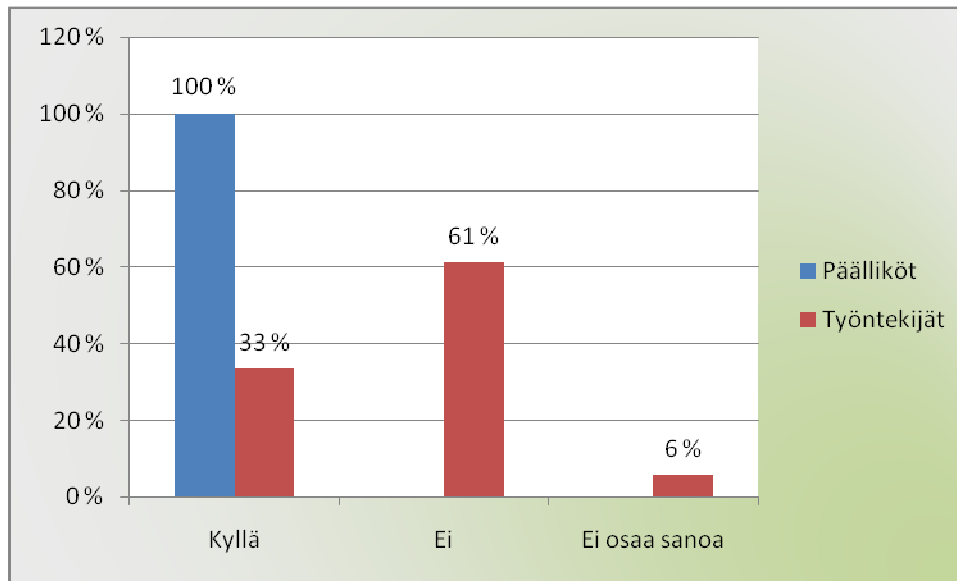
- varasto pienenee
- vuositulos pienenee
- prisman avajaiset aikaisemmin, kilpailutilanteen kehitys
- Prisma ja Citymarket vierekkäin
- ei saisi tulla sairaslomaa, 100% työpanos kaikilta
- kiire
- likaa ja meteliä

### **Työntekijät:**

- ei osaa sanoa
- kaupasta tulee liian suuri
- remontti vuosi
- asiakkaat valittavat
- parkkipaikkojen vähentyminen remontin ajaksi
- likaa ja meteliä
- varasto pienenee
- myymälässä tavarat sekaisin hetkellisesti
- kiire
- kustannukset, myyntiä tarvitaan enemmän
- uudet kalusteet, epäkäytännöllisiä ja rumia
- liian vähän henkilökuntaa muutoksen aikana
- tilapäisesti tilat pienenevät
- seinien purku
- remonttimiehet jaloissa
- varaston ulko-ovet auki
- henkilökunnan parkkipaikat aidataan umpeen
- kaikkien tavaroiden laittaminen uusille paikoille

Merkittävimmiksi huonoiksi puoliksi heidän mielestään nousivat: myymälästä tulee liian suuri, remontin aikainen vuosi, asiakkailta tulee paljon negatiivista palautetta, parkkipaikkoja on vähän remontin ajan ja joka paikassa on likaista ja meteliä.

## 7. Uskotko muutoksen aiheuttavan Sinulle ylimääräistä stressiä?



Kuva 6. Haastattelun seitsemäs kysymys.

Päälliköistä kaikki uskoivat muutoksen aiheuttavan heille ylimääräistä stressiä. Työntekijöistä muutama uskoi muutoksen aiheuttavan heille ylimääräistä stressiä, suurin osa ei uskonut sen aiheuttavan mitään stressiä ja eräs ei osannut sanoa, aiheuttaako vai ei.

## 8. Jos Sinä saisit päättää, niin mitä asioita muuttaisit Citymarketissa laajennuksen myötä?

### Päälliköt:

- isoja massa-alueita lisää, sesonki vaihdot helpompia
- selkeämmät esillepanot
- looginen järjestys myymälässä
- yksikerroksinen, kauimmaiset nurkat liian kaukana toisistaan
- varasto puoleenväliin myymälää, mutta ulkoseinässä kiinni
- kassatoimistoon wc ja vesipiste
- pieni toimisto erikseen, kassatoimiston viereen
- atk-huone erikseen, lähelle kassatoimistoa
- neuvonnan laajentaminen
- lounaskahvila/ -ravintola
- apteekki

- enemmän työntekijöitä
- paremmat taukotilat henkilökunnalle
- valikoima vieläkin suuremmaksi

### **Työntekijät:**

- lounaskahvila/ -ravintola
- taukotilat alakertaan
- henkilökunnan wc:t alakertaan lähemmäs kassoja ja neuvontaa
- valikoima vieläkin suuremmaksi
- enemmän tilaa hyllyjen välille
- henkilökunnan jääkaappi/pakastin kassojen ulkopuolelle, ulko-oven läheisyyteen
- kassatoimistoon wc ja vesipiste
- neuvonnan laajentaminen
- apteekki
- enemmän työntekijöitä
- paremmat taukotilat henkilökunnalle
- laajempi viihdeosasto
- laajempi sporttiosasto
- leveämpi pääkäytävä
- aidattu alue kahvilalle
- työntekijöiden lohkopaikat
- oma paikka työntekijöiden pyörille, jossa ovat turvassa ilkeiltä
- puutarha-kukka ulkomyymälä
- uusia kalusteita
- vedeltä suojassa, elintarvike saa juomat sinne
- myymäläkartta tolppiin (olet tässä)
- siirtohyllyjä varastoon
- jalkine ja vapaa-ajan osastot peräkkäin/vierekkäin
- reput ja lorumaa pukeutumisen yhteyteen
- lavat varastoon niin että alempi lava on kuulalaakereilla
- laajennus ylöspäin eikä sivulle
- asiakas wc:t uusiksi



- laajempi valikoima kaupan sisällä olevaan kahvioon
- sirukone kassoille
- elintarvikeosasto lähemmäs
- vapaa-aika elintarvikkeiden tilalle, koska eivät ole heräteostoksia
- kodintekstiiliin, sisustukseen enemmän tilaa
- kosmetiikkaan enemmän tilaa
- roskikset pois henkilökunnan taukotilasta

Tiivistettynä he toivoisivat muun muassa: enemmän massa-alueita ja tilaa hyllyjen väliin, loogista järjestystä myymälään, lounaskahvilaa ja että taukotilat siirrettäisiin alakertaan. Edellinen lista tukee sekä Piilin (2006, 136) että Kvist ja Kilpiän (2006, 128-132) ajatuksia siitä, että henkilöstöllä on paljon ajatuksia ja ideoita, mitä pitäisi tehdä.

### **9. Millä mielellä odotat sitä, että muutos tuo tullessaan uusia toimintatapoja ja koulutustilaisuuksia?**

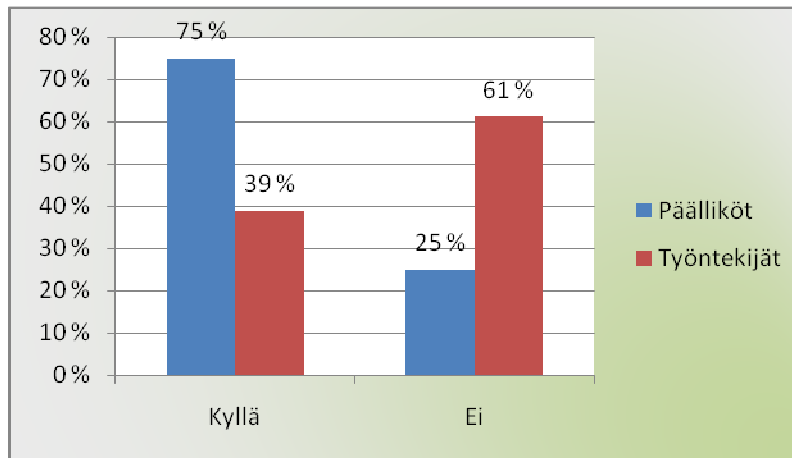
Päälliköt odottavat uusia toimintatapoja ja koulutustilaisuuksia myönteisessä mielessä. Työntekijöistä melkein kaikki odottavat positiivisessa mielessä, vain yksi työntekijä ei ole innostunut niistä. Vanhan toistaminen on joidenkin mielestä turhaa, mutta tavarantoimittajien tuotekoulutuksia he pitivät mukavina.

### **10. Uskotko muutoksen tuovan Sinulle jotain**

#### **a) etenemismahdollisuuksia?**

Päälliköistä kukaan ei usko muutoksen tuovan heille etenemismahdollisuuksia. Työntekijöistä yksi uskoi, että muutos saattaa tuoda hänelle etenemismahdollisuuksia, mutta suurin osa ei usko heidän etenemismahdollisuuksiinsa muutoksen myötä.

## b) uusia työtehtäviä?



Kuva 7. Haastattelun kymmenes kysymys kohta B.

Päälliköistä suurin osa oli sitä mieltä, että muutos tuo heille uusia työtehtäviä. Työntekijöistä vajaa puolet oli sitä mieltä, että muutos tuo heille uusia työtehtäviä, mutta suurin osa ei usko. Yksi työntekijöistä haluaisi uusia työtehtäviä ja yksi haluaisi vaihtaa osastolta toiselle.

## 11. Miten mielestäsi työpaikan ilmapiiri saataisiin pysymään hyvänä stressin ja laajennuskaaoksen keskellä?

### Päälliköt:

- ilmapiiri on päälliköistä kiinni, tsemppaa työntekijöitä
- saavutettu hyöty on sen arvoinen
- kuntosali avustukset
- hieronta avustukset
- toivoa ettei tule sairaslomia
- kiitoksia
- kakkukahvit aina välillä
- teatteri
- saunaillat
- varataan tarpeeksi apujoukkoja kun suurin tavaran siirto on
- tarpeeksi informaatiota
- työn suunnitelmallisuus
- työtehtävien organisointi

- ylimääräisen työn poistaminen työntekijöiltä

### **Työntekijät:**

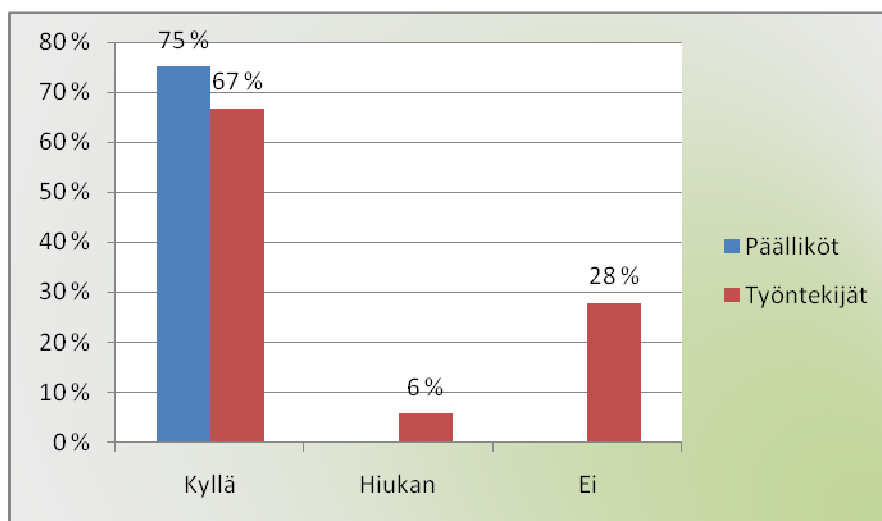
- saunaillat
- autetaan työkavereita
- leikkimielinen urheilu/ulkoilupäivä
- laivaristeilyt
- tarpeeksi informaatiota
- keilailu
- itsehillintää
- positiivinen mieli, remontti on kuitenkin lyhyt
- ei liian pitkiä työpäiviä
- kuntosali avustukset
- hieronta avustukset
- teatteri
- pesäpallo
- huumori
- ennen vkl. viinipullo
- ennen vkl. 20€ lahjakortti
- naisille paita, miehille kaljakori
- suklaata tai elokuva liput
- työporukalla syömään
- lisää työntekijöitä
- joustoa työajoissa
- talo voisi tarjota lounaan talon ulkopuolella
- työntekijät yhdessä työnulkopuolella
- ”yhteen hiileen” puhaltaminen
- suht pitkät työpäivät, ei vähennetä työtunteja

Ehdotuksia tuli hyvinkin paljon. Päälliköiden mielestä heidän pitää kannustaa työntekijöitä ja lopputulos on sen arvoista, vaikka välillä onkin kireä ilmapiiri. Työntekijät taas näkevät asian niin, että esimerkiksi saunaillat, työkaverin auttaminen ja riittävä informaatio auttavat pitämään ilmapiirin hyvänä.

## 12. Onko mielestäsi henkilökunta pidetty hyvin ajan tasalla siitä, miten laajennus etenee?

Päälliköiden mielestä henkilökunta on pidetty hyvin ajan tasalla, ja he ovat itse kertoneet työntekijöille kaikki tiedot, mitä heillä on. Lisäksi on omissa ja kahvihuoneen pöydällä Hartelan työmaaraaportit kerran viikossa, se on ajankohtaista tietoa. Suurin osa työntekijöistä kokee, että heidät on pidetty hyvin ajan tasalla, mutta pieni osa ei koe tietävänsä, miten laajennuksen on tarkoitus edetä. Muutamilta työntekijöiltä tuli kommenttia, että he ovat joutuneet kaiken muun lukemaan lehdestä, paitsi Hartelan tiedotteen asiat. Henkilöitä sekä päälliköistä että työntekijöistä oli sitä mieltä, että nyt on pidetty paremmin ajan tasalla, mitä tapahtuu, kun viime remontissa henkilökunta oli kuulut vain huhuja.

## 13. Nyt kun remontti on jo pihalla alkanut, onko Sinua mielestäsi neuvottu tarpeeksi, miten reagoida/vastata asiakkaiden kyselyihin ja palautteisiin?

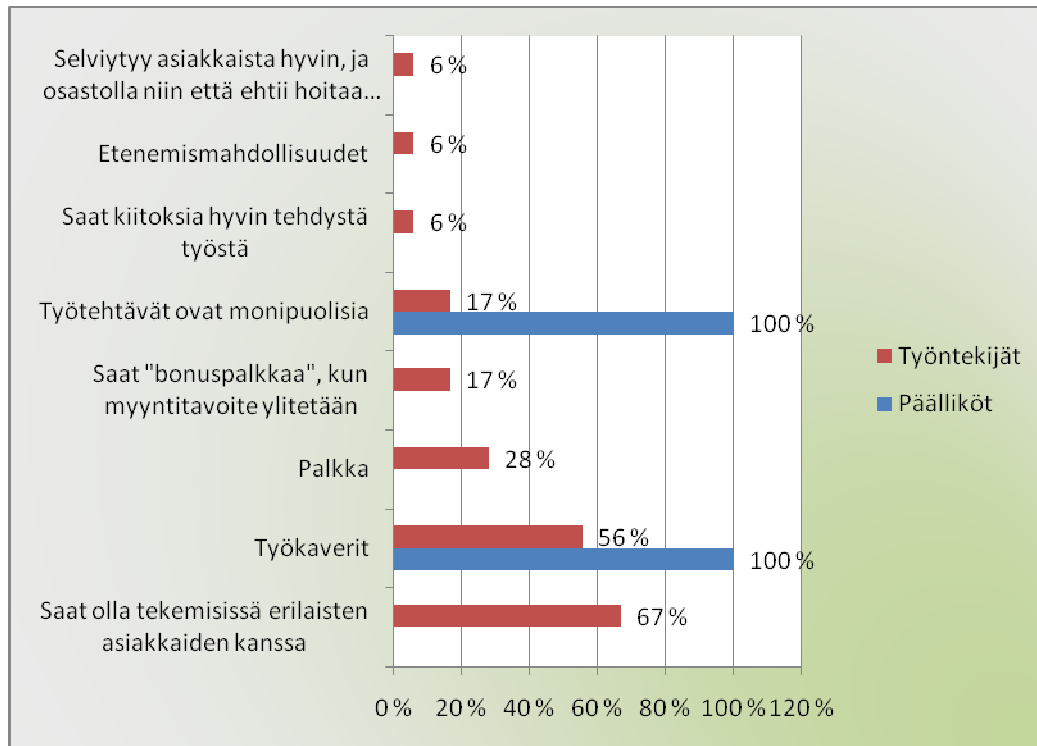


Kuva 8. Haastattelun kolmastoista kysymys.

Kolme päällikköä kokee, että heitä on neuvottu tarpeeksi, miten tulee reagoida ja vastata asiakkaiden kyselyihin ja palautteisiin. Yksi päällikkö ei vastannut. Valta osa työntekijöistä on sitä mieltä, että on neuvottu tarpeeksi, yksi kertoi, että on hiukan neuvottu ja muutamat ovat sitä mieltä, että ei ole neuvottu tarpeeksi, miten pitäisi reagoida tai vastata. Lisäksi he ovat kommentoineet muun muassa että: neuvonnassa on vihko, johon tulee kirjata asiakaspalautteet, joka sitten menee tavaratalojohtajalle ja kauppiaille. On neuvottu sen verran, että asiakkaille ei saa sanoa omaa mielipidettään, mitä tapahtuu tai

että asiakasvirta on vähentynyt. Heidän mukaansa johto kuvittelee, että he osaavat, mutta on kuitenkin neuvottu paremmin kuin remontissa viisi vuotta sitten.

#### 14. Mikä Sinua motivoi työssäsi? (mainitse mitkä kaksi ovat tärkeimpiä)



Kuva 9. Haastattelun neljästoista kysymys.

Tausta tietoina kysyin, että mitkä kaksi asiaa motivoi työntekijöitä eniten heidän työssään. Päälliköitä motivoivat samat asiat, eli: työkaverit ja se, että työtehtävät ovat monipuolisia. Työntekijöillä tärkeimmistä motivoitumiskeinoista toinen osoittautui samaksi kuin päälliköilläkin, eli työkaverit. Mutta valtaosaa työntekijöistä motivoi se, että saa olla tekemisissä erilaisten asiakkaiden kanssa.

#### 15. Kuinka kauan olet työskennellyt Rauman K-Citymarketissa?

Toinen taustatieto on, että kuinka kauan on työskennellyt Rauman K-Citymarketissa. Päälliköt jakautuivat niin, että kaksi heistä on työskennellyt siellä 5-10 vuotta ja kaksi yli 10 vuotta, joten monesta pienemmästä ja isommasta menneinä vuosina tehdyistä heillä on kokemusta. Työntekijät jakautuivat seuraavasti: muutamat heistä ovat työskennelleet Rauman K-Citymarketissa 0-5 vuotta, pieni osa on työskennellyt 5-10 vuotta ja suurin osa heistä on työskennellyt jo yli 10 vuotta.

Toinen haastattelu, muutoksen jälkeen, helmikuu 2008

### **1. Missä asemassa työskentelet?**

Haastatteluun vastasivat jälleen samat kolme osastopäällikköä, asiakaspalvelupäällikkö, viisi henkilöä kassalta, kuusi henkilöä neuvonnasta, varastovastaava sekä kaksi työntekijää joka osastolta.

### **2. Nyt kun remontti on melkein ohi, niin se vaiva ja työ, mitä on tehty laajennuksen eteen, oliko se sen arvoista?**

Kaikkien päälliköiden ja työntekijöiden mielestä, se vaiva ja työ, mitä he tekivät laajennuksen vuoksi, oli sen arvoista.

### **3. Mikä meni hyvin?**

Vastaukset on lajiteltu laskevasti sen saaman kannatuksen mukaan. Olen alleviivannut ne mielipiteet, jotka ovat saaneet eniten kannatusta.

#### **Päälliköt:**

- Parkkihalli on hyvä ja se valmistui avajaisiksi.
- Myymälä näyttää hyvältä
- Yhteistyö Kaupanväylä Oy:n kanssa meni hyvin, tiedottivat hyvin etukäteen ja yhteispeli sujui hyvin, tehtiin sovitut asiat.
- Lopputulos on siisti.
- Oman osaston sijanti on hyvä nyt.
- Jo pohjapiirustusvaiheessa sai itse vaikuttaa.
- Kun on työskennellyt itse myymälässä, tiesi mitkä tavarat tarvitsivat massapaikkoja.
- Yhteistyö Ketjun visualistin kanssa, (opasteet ja niiden kiinnitys).
- Kassalinjan siirto sujui hyvin.
- Tullut paljon positiivista palautetta asiakkailta.
- Myymälä on loogisempi, enemmän tilaa.
- Talo on moderninnäköinen ulkoapäin.
- Uusi myymälä on erittäin asiakasystävällinen.
- Myymälä henki on kodikas.
- Kodin osaston pystyttäminen, nopeasti aikataulun mukaan,

tavarointi meni hyvin vaikka kesti melko kauan.

- Etumyymälät kiinnostavat asiakkaita, sekä uudet että vanhat.

#### **Työntekijät:**

- Valoisa, puhdas ja tilava myymälä.
- Myymälä näyttää hyvältä ja siistiltä.
- Myymälä on loogisempi, enemmän tilaa.
- Etumyymälät kiinnostavat asiakkaita, sekä uudet että vanhat.
- Suhteellisen toimiva myymälä.
- Taukotila remontoitiin.
- Parkkihalli on hyvä ja se valmistui avajaisiksi.
- Uudet sosiaalitalat.
- Yhteistyö Kaupanväylä Oy:n kanssa meni hyvin, tiedottivat hyvin etukäteen ja yhteispeli sujui hyvin, tehtiin sovitut asiat.
- Saatiin valmiit, suorat ja puhtaat kalusteet (ei itsestään selvää).
- Tuotteilla on nyt paremmat tilat.
- Ei sattunut onnettomuuksia.
- Otettu huomioon työturvallisuus.
- Remontti eteni järjestelmällisesti.
- Nyt on paremmat esillepanot mm. tv-seinä.
- Saman katon alta löytyy nyt kaikki tarvittava (posti, pankki, vaatteet ja kauppa).

Asia, joka sekä päälliköiden että työntekijöiden mielestä erityisesti meni hyvin, on parkkihalli, ja se valmistui avajaisiksi. Lisäksi myymälästä tuli tilava ja valoisa, tuli uusia etumyymälöitä, uudet sosiaalitalat ovat alakerrassa ja yhteistyö Kaupanväylä Oy:n kanssa sujui hyvin.

#### **4. Mikä meni huonosti?**

##### **Päälliköt:**

- Remontti venyi liian pitkäksi.
- Aika äkkinäiset aikataulumuutokset.
- Liian kauan tietyt alueet sekaisin.

- Informaatio olisi saanut olla vielä parempaa, mitä milloinkin tapahtuu.
- Remontin viivästymisen vuoksi avajaiset olivat liian aikaisin, parempi että olisivat olleet vasta tammikuussa.
- Osaston lattiamattoja tehtiin/laitettiin vielä tammikuussa.
- Liikennejärjestelyt (parkkipaikalle tulo, parkkipaikalta lähtö) ovat todella huonot ja ahtaat, niihin toivotaan vielä muutosta.
- Asioiden viivästyminen.
- Myymälä ei ole vielääkään täysin valmis.
- Piha-alueen kunnostus on vieläkin kesken.
- Suunnittelijat olivat tehneet neuvonnasta ensin epäkäytännöllisen, koska eivät ottaneet mielipiteitä huomioon. Tekivät neuvonnan kahteen kertaan, koska virheet korjattiin vielä jälkeempään.
- Edelleen puuttuu sähköpiuhoja.

#### **Työntekijät:**

- Ei mikään.
- Remontti venyi liian pitkäksi.
- Asioiden viivästyminen.
- Informaatio olisi saanut olla vieläkin parempaa, mitä milloinkin tapahtuu.
- Remontin viivästymisen vuoksi avajaiset olivat liian aikaisin, parempi että olisivat olleet vasta tammikuussa.
- Nyt on aivan liian pieni varasto (toimimaton).
- Aika äkkinäiset aikataulumuutokset.
- Remontti alkoi tavallaan uudelleen, kun avajaisten jälkeen vielä vaihdettiin mattoja jne..
- Uudet hyllyt ovat pienemmät.
- Ei huomioitu työntekijöiden jaksamista.
- Kun tavaroiden paikat vaihtuivat niin usein, asiakkaat eivät löytäneet niitä.
- Remontin aiheuttamat pienet tapaturmat, onneksi vain muutama.
- Välillä kauhea kiire siirtää tavaroita.
- Paperi- ja pesuaineväli on nyt aivan liian ahdas.
- Lehtipisteen edessä on liikaa tilaa ja toisessa paikassa taas ei mahdu kävelemään.
- Avajaiset pidettiin, vaikka talo oli ihan kesken -> huonoa mainetta Citymarketille.
- Uusi kahvio on liian pieni.



- Ajoittain tuntui, että joka puolella taloa joku asia meni huonosti.
- Ajoitukset puolin ja toisin menivät pieleen.
- Tavarantulon suhteen oli ongelmia.
- Joitakin asioita ei ollut suunniteltu loppuun asti, esim. palohälytyspainikkeet ovat tolmissa, typerä ruma kolo ja eteen ei saa laittaa tavaraa esille.
- Henkilökunnan parkkitilat ovat parkkihallin takana -> illalla, pimeällä autot liian kaukana.
- Tavarantoimitus (varaston ulko-ovi on melkein kokoajan auki) ihan siinä vieressä, missä osaston työntekijät tekee töitä lyhythihaisilla, on tosi kylmä.

Sekä päälliköiden että työntekijöiden mielestä huono asia oli se, että remontti venyi liian pitkäksi. Lisäksi informaatio, mitä milloinkin tapahtuu, olisi saanut heidän mielestään olla vieläkin parempaa. Samoin avajaiset olivat liian aikaisin, olisi pitänyt olla vasta tammikuussa, ja varastosta tuli liian pieni. Osa työntekijöistä oli kuitenkin sitä mieltä, että mikään ei mennyt huonosti, mikä on tietysti positiivinen asia.

## 5. Mitä ongelmia laajennuksen aikana huomasit?

### **Päälliköt:**

- Sisääntulo rakennukseen olisi pitänyt hoitaa paremmin, sisääntulo vaihteli vasemmalta oikealle ja takaisin, ei tiennyt mistä mennä sisään, lisäksi joka puolella oli aitoja.
- Aikataulumuutokset.
- Parkkipaikkoja oli liian vähän remontin aikana.
- Osastot eivät ole sellaisia kuin olisi haluttu.
- Henkinen ja fyysinen jaksaminen 15h / päivä.
- Kun joku tavara on jäänyt saapumatta, joutuu selvittämään tavarantoimitaja-viidakosta, kuka on tilannut sen ja mistä se on tilattu.
- Aikaisemmin organisaation osastopäälliköt teki tilaukset kalusteista ja toimitusten tarkastukset sekä avausmarkkinoinnin, nykyään joka hommaan on määrätty joku henkilö ulkopuolelta -> ongelma, koska ei tiedä, mitä on tullut, mitä tilattu ja mitä puuttuu ja mistä ne on tilattu?

- Asiakkaat kaikkosivat ja ne pitäisi saada taas tulemaan takaisin.
- Osastopäälliköiden yhteistyö.
- Organisaation johdolta ei tullut tietoa, missä mennään, mutta ongelma oli kyllä talon ulkopuolella.
- Varaston pieneneminen hetkellisesti oli iso ongelma.

### **Työntekijät:**

- Meteli ja pöly.
- Kassalla paleltiin.
- Ei tiennyt, missä tavarat milloinkin oli.
- Jokapuolella oli likaista.
- Parkkipaikkoja oli liian vähän remontin aikana.
- Piti asennoitua siihen, että Ramirentit on hyllyjen väleissä, vaati asiakkailta myös ymmärrystä.
- Ei informoitu ennen kuin 3 minuuttia aikaisemmin, että nyt pitää siirtää.
- Aina ei otettu turvallisuutta huomioon, kun oli kaikkia ämpäri ja puukapula virityksiä sisällä.
- Pölyä oli niin paljon, että se oli suoranainen ongelma ja ihmiset sairastui sen myötä.
- Suunnitelma paperilla oli hyvä, mutta käytännössä ei toiminut, vaatii omaa maalaisjärkeä, että miten laitetaan.
- Tavarat siirtyi liikaa, kun tehtiin vanhaan eikä kokonaan uutta myymälää.
- Asiakkailla meinasi mennä hermot, kun tavarat olivat aina eri paikoissa.
- Työturvallisuus ei toiminut, kun oli monta kuukautta ihan pimeä parkkipaikka sekä työkoneita ja kivetyskivikasoja ympäriinsä.
- Remontti-ihmisiä oli joka puolella.
- Tiedonkulku ylipäättään, myös ulkopuolisilta firmoilta, oli ongelma.

Erään osastopäällikön mieleen päällimmäisenä tuli sellainen, että nykyään osastopäälliköiden sijaan, uudet kalusteet tilaa ja toimitukset tarkastaa erinäiset talon ulkopuoliset henkilöt, ja se on koitunut ongelmaksi sen vuoksi, että nyt osastopäälliköt eivät tiedä, mitä on jo tilattu, mitä on jo tullut, mitä ei ole saapunut ja mistä ne on tilattu. Aikataulumuutokset, parkkipaikkojen vähäisyys sekä se, että henkisesti ja fyysisesti piti jaksaa 15h/päivä koituivat myös heidän mielestään ongelmiksi. Lisäksi ongelmia olivat hetkellinen varaston rajua pientyminen ja se, että organisaation johdolta ei tullut informaatio-

ta, missä mennään, mutta ongelma oli talon ulkopuolella. Työntekijät olivat osittain samoilla linjoilla heitä remontin aikana kohdanneista ongelmista, sillä meteli, pöly ja likaisuus sekä se, että kassalla paleltiin, kun ulko-ovet olivat melko lähellä auki koko ajan, koettiin erityisesti ongelmiksi. Samoin se, että kukaan ei tiennyt, missä mitkäkin tavarat milloinkin sijaitsivat.

## **6. Jäikö mielestäsi jotain oleellista tekemättä/korjaamatta?**

Päälliköiden mielestä mitään oleellista ei jäänyt tekemättä/korjaamatta. Vajaa puolet työntekijöistä oli sitä mieltä, että jotain oleellista jäi tekemättä/korjaamatta, mutta suurimman osan mielestä kaikki oleellinen tuli remontoitua. Yleisten kommenttien perusteella saisi olla isompi ruokapaikka/kahvila, tavarahissi arkistoon, varaston vessoja ei korjattu eikä varastovastaavan koppia. Esimerkiksi kukkalavuaari ja vapaa-ajan lasikaapintavaroiden mallikappalehylly eivät heti olleet tehty, mutta tulivat jälkeinpäin toivotavasti oikeanlaisiksi.

## **7. Mitä asioita olisit halunnut tehdä toisin?**

### **Päälliköt:**

- Koko parkkipaikka on sekava, liian soukka poismenoväylä.
- Remontista viestiminen, viikkopalavereissa piti itse koittaa kertoa työntekijöille, vaikka ei itsekään tiennyt.
- Selkeämmät tiedotustilaisuudet ja palaverit työntekijöille, että missä mennään.
- Olisi keskitytty ensin joulumyyntiin sitten vasta avajaisiin, ei molemmat samaan aikaan.
- Kaikki ulkoseinät olisi pitänyt tehdä kerralla, nyt tehtiin ensin etuosa ja sitten takaseinä.
- Olisin siirtänyt avajaisia tämän vuoden puolelle.
- Ei mitään.

### **Työntekijät:**

- Ei mitään.
- Varaston pitäisi olla neliön mallinen, ei sokkelo.

- 10-20cm korkeammat rungot, koska nykyisten täyttäminen on haasteellista.
- Enemmän ulkopuolisia työntekijöitä, olisi saatu nopeammin tehtyä, nyt oli liian pitkä prosessi asiakkaille ja työntekijöille.
- Kosmetiikka/ hygienia olisi pitänyt tehdä viimeisenä, ei ensimmäisenä (mm. ihan pölyn peitossa kaikki).
- Oltaisiin tehty isolla porukalla vaikka yötä päivää, talo valmiiksi ennen avajaisia.
- Puku- ja taukotilat ovat nyt eri puolella taloa.
- Olisin valinnut erilaisia kalusteita kuin nyt on, käytännössä uudet eivät toimi.
- Hyllyt voisi olla isompia, syvempiä, leveämpiä ja korkeampia.
- Neuvonnasta ei näe kassalle, esimerkiksi onko jonoa, koska peliautomaatit ovat edessä.
- Myymälän ulkoseinille ikkunoita, nyt ei näe ulkoilmaa ollenkaan.
- Nyt kalusteet joutuu kaikki vaihtamaan runkoihin 4 x vuodessa, ennen ei. Aiemmin lattarautoja vaan lisättiin tai vähennettiin.
- ”Tyrkkytankoja” ei voi laittaa syviin lattarautoihin, ne kaatuu.

Päälliköt olivat sitä mieltä, remontista olisi voitu paremmin viestiä ylemmältä tasolta, koska nyt piti itse yrittää osaston viikkopalaverissa kertoa työntekijöille, vaikka ei itsenkään tiennyt. Työntekijöille olisi pitänyt järjestää paremmat tiedotustilaisuudet, että mitä oikein tapahtuu ja koska. Olisi ollut parempi keskittyä ensin joulumyyntiin ja sitten vasta avajaisiin, ei niin että molemmat olivat samaan aikaan. Osa työntekijöistä ei olisi tehnyt mitään toisin, kuin nyt tehtiin, mutta osalla sitten taas oli monenlaisia ajatuksia, mitä olisi voinut tehdä eri tavalla. He olisivat esimerkiksi olleet valmiita tekemään isolla porukalla vaikka yötä päivää töitä, että myymälä olisi saatu valmiiksi ennen avajaisia, ja olisi ollut hyvä jos olisi palkattu enemmän ulkopuolisia työntekijöitä, jotta olisi saatu nopeammin valmiiksi, nyt remontti oli liian pitkä prosessi sekä asiakkaille että työntekijöille. Lisäksi, tauko- ja sosiaalilat ovat eripuolilla taloa ja, koska peliautomaatit ovat edessä, neuvonnasta ei näe kassalle, onko siellä jonoa.

## **8. Mitä asioita olisit halunnut jättää kokonaan tekemättä?**

Valta osa päälliköistä oli kaikki sitä mieltä, etteivät olisi mitään halunneet jättää tekemättä. Sen verran kuitenkin tuli yleistä kommenttia, että olisi pitänyt suunnittelun toimia sen verran paremmin, ettei esim. hyllylaivoja olisi tarvinnut turhaan tunnin välein siirrellä, koska remonttimiehet huomasivat sen jälleen olevan muiden töiden tiellä. Suu-

ri osa työntekijöistä ei olisi jättänyt mitään tekemättä. Osan mielestä kuitenkin seuraavat asiat olisi voinut jättää tekemättä: henkilökunnalle saisi olla omaa parkkitilaa hallissa talvea varten ja parkkiaika saisi olla kauemmin kuin kaksi tuntia. Varastoa ei olisi saanut pienentää, etumyymälöihin olisi voinut panostaa enemmän ja kauneuspisteen matto olisi pitänyt heti kiillottaa ennen kuin tavarat siirrettiin sinne tai sitten jättää kokonaan kiillottamatta. Lisäksi naisten osastolle olisi pitänyt tulla matalammat seinät.

### **9. Keskusteltiinko mielestäsi remontin mukanaan tuomista asioista/ ongelmista tarpeeksi johdon ja työntekijöiden kesken?**

Päälliköiden mielestä remontin mukanaan tuomista asioista/ ongelmista keskusteltiin tarpeeksi johdon ja työntekijöiden kesken. Työntekijöistä suurimman osan mukaan on keskusteltu tarpeeksi, mutta reilun kolmanneksen mielestä keskusteltiin liian vähän. Tyytyväiset olivat sitä mieltä, että keskusteltiin sekä tauoilla että pitkin päivää, heti kun jokin ongelma tuli, työntekijöiden ja tavaratalojohtajan kanssa, ja kaikkia kuunneltiin. Tavaratalojohtaja sai kiitosta, että hän oli hoitanut asiat ja ongelmat, kun vain oli soittanut hänelle. Hartelan viikoittainen tiedote oli osan mielestä pitämään kaikki ajan tasalla. Työilmapiiritutkimuksesta tuli hyvä tulos, sekin jo kertoo, että ilmapiiri oli muutoksen aikanakin hyvä. Lisäksi palotarkastajan kanssa oli juteltu ja eräs haastateltu oli työsuojeluvaltuutettuna tehnyt myymälän turvatarkastusta. Tyytymättömät näkivät asian niin, että informaatiota olisi saanut olla enemmän kuin vain Hartelan viikko-tiedote ja keskustelu johdon kanssa oli yksipuolista, työntekijät eivät mielestään saaneet vaikuttaa. Lisäksi työntekijät olivat valittaneet kylmyydestä kassoilla, mutta sitä ei oltu otettu huomioon.

### **10. Osasiko remontin suunnittelijat mielestäsi ottaa tarpeeksi hyvin huomioon, miten muutos vaikuttaa käytännön työhön? Että ehdit jokapäiväisen perustyösi lisäksi tehdä remontin vaatimat tehtävät?**

#### **Päälliköt:**

- Suunnittelijat eivät olleet ottaneet huomioon, organisointi ja toteutus jäi talolle.
- Osastopäälliköiden ongelma, täytyy palkata lisää työntekijöitä.
- Ei ole ulkopuolisten ongelma vaan tämän talon.

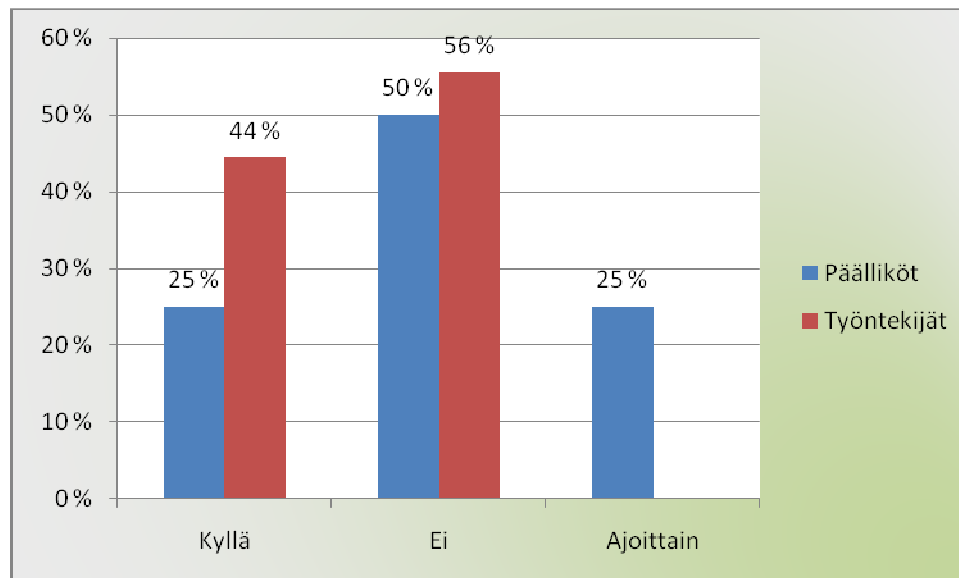
- Oli otettu aikataulussa aika hyvin huomioon, mitä asioiden tekeminen vie.
- Muutamien päivien viivästyksiä tuli monta kertaa.
- Tehtiin työajan ulkopuolella, mitä ei voinut työajalla tehdä, esim. viikonloppuisin.
- Jos yht'äkkiä esim. telkkariseinä siirrettiin, niin sähkötyöntekijä oli muualla ja kesti kauan, että hän tuli. Ongelma oli siis toisessa paikassa.
- Asiakasmäärä laski ja tavaraa tuli vähän, niin ehdittiin hyvin tekemään kaikki.
- Piti vaan sovittaa normaaliin työpäivään ylimääräiset työt.

### **Työntekijät:**

- Kyllä olivat ottaneet hyvin huomioon.
- Eivät olleet ottaneet huomioon.
- Piti vaan sovittaa normaaliin työpäivään ylimääräiset työt.
- Ensin sanotaan, että ei oo kiire siirtää ja kohta sanotaan, että se pitää siirtää just ny!
- Kauhea meteli häiritsi, eikä sen vuoksi kuullut asiakasta, mutta muuten meni hyvin.
- Tehtiin työajan ulkopuolella, mitä ei voinut työajalla tehdä, esimerkiksi viikonloppuisin.
- Oli suunniteltu pieleen, eikä työskentely toiminut.
- Eivät osanneet, koska eivät olleet täällä. Olisi pitänyt käyttää maalaisjärkeä.
- Kun eivät ottaneet huomioon, vaati työntekijöiltä tupla panoksen, että jaksoi.
- Suuremmat ”rälläköinnit” olisi voinut tehdä yöllä tai aikaisin aamulla.
- Hyllyt piti siirtää, laittaa samaan aikaan lehdet, ja vielä oli kuormaakin purkamatta.

Erään päällikön mielestä oli aika hyvin huomioitu aikataulussa, miten kauan kestää minkäkin asioiden tekeminen, vain muutamien päivien viivästyksiä tuli. Asiakasmäärän laskusta johtuen tavaraa tuli vähän, joten ylimääräiset työt ehdittiin hyvin tehdä, ja mitä ei ehtinyt työaikana, tehtiin viikonloppuisin, eräs päällikkö kommentoi. Osa työntekijöistä oli mieltä, että suunnittelijat olivat ottaneet hyvin huomioon, mutta osa oli toista mieltä. Itse piti vaan sovittaa ylimääräiset työt työpäivään, ja kun tuli kiireisiä töitä, sanottiin ensin, että ei ole kiire, mutta kuitenkin se pitäisi tehdä juuri nyt - vaati tupla panoksen, että jaksoi. Myös metelin työntekijät kokivat ongelmaksi, koska ei kuullut asiakasta, suurimmat ”rälläköinnit” olisi heidän mukaansa voinut hoitaa, kun kauppa oli kiinni.

**11. Oliko Sinulla kertaakaan tunnetilaa, jota voisi kutsua työuupumukseksi, toisin sanoen, liikaa työtehtäviä liian pienessä ajassa?**



Kuva 10. Toisen haastattelun yhdestoista kysymys.

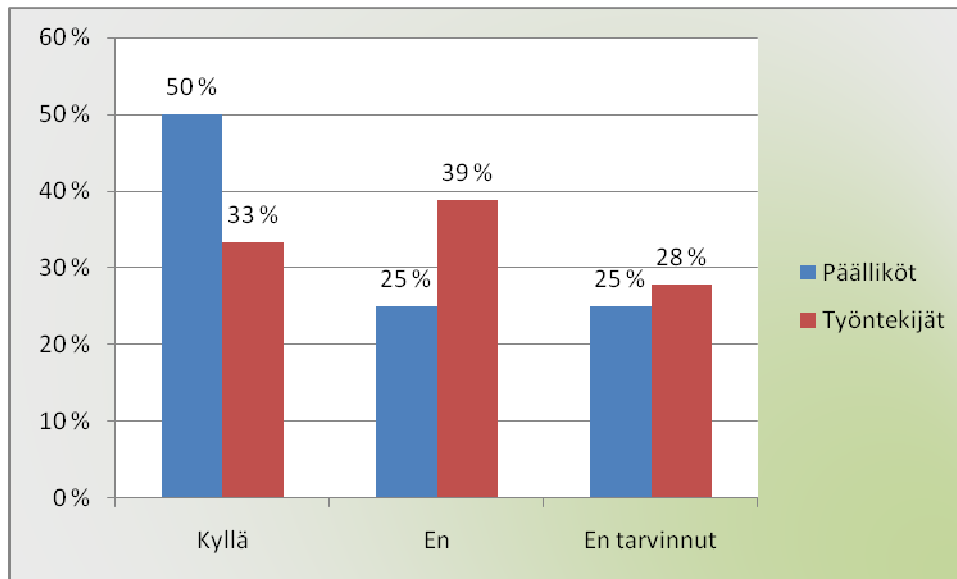
Päälliköistä yhdellä oli esiintynyt, kahdella ei ollut esiintynyt ja yhdellä oli ajoittain muutoksen aikana tunnetilaa, jota voisi kutsua työuupumukseksi. Työntekijöistä taas vajaa puolet vastasi, että heillä oli ollut työuupumusta, mutta suurimmalla osalla ei ollut ollut työuupumusta. Ne, jotka olivat tunteneet uupumusta, kommentoivat muun muassa, että oli väsynyt koko remontin ajan, hyllyjä oli tyhjennettävä vauhdilla, muttei ollut paikkaa minne laittaa ne ja he joutuivat mielestään joustamaan liian paljon. Kuten muutama työntekijä oli tiivistänyt: liikaa ääntä, pölyä ja työtä. Osa taas ei ollut tuntenut uupumusta tässä remontissa, muun muassa siksi, että oma osasto eteni rauhallisessa tahdissa, jos kuitenkin alkoi uuvuttaa, niin huumorilla he jaksoivat eteenpäin.

**12. Ajattelitko kertaakaan töihin lähtiessäsi, että ”Voi ei, taas sinne kaaoksen keskelle, kaikilla on kiire ja asiakkaat valittavat, kun eivät löydä tuotteita?”**

Kaksi päälliköistä kertoi ajatelleensa ainakin kerran töihin lähtiessään, että ”Voi ei, taas sinne kaaoksen keskelle”, mutta toiset kaksi eivät olleet ajatelleet niin. Työntekijöistä reilu puolet oli ajatellut vastaavasti töihin lähtiessään, mutta vajaa puolet ei ollut ajatellut niin. Syitä edelliseen he mainitsivat muun muassa, että: pitkällä ajalla asiakkaiden valitukset ja melu alkoivat harmittaa, sekä se, ettei kukaan löytänyt mitään, kun tavaroita

ta ja hyllyjä oli siirrettävä seuraavaksi remontoitavasta kohdasta pois. Osa taas oli uteli-  
aita ja ajatteli töihin lähtiessään, että mitäköhän tänään tapahtuu, ja osa sanoi lohduttau-  
tuneensa sillä, ettei remontti ikuisesti kestä.

### 13. Oletko mielestäsi saanut remontin aikana tarpeeksi tukea esim. töissä jaksami- seen?



Kuva 11. Toisen haastattelun kolmastoista kysymys.

Päälliköistä puolet sanoi saaneensa tarpeeksi tukea esimerkiksi töissä jaksamiseen re-  
montin aikana. Yksi kertoi, ettei saanut tukea, ja eräs kertoi, ettei olisi tarvinnutkaan  
tukea. Työntekijöistä reilu kolmannes kertoi saaneensa tarpeeksi tukea, mutta jopa vajaa  
puolet ei ollut saanut niin paljon tukea, kuin he olisivat tarvinneet, ja vajaa kolmannes ei  
olisi tarvinnutkaan tukea omien sanojensa mukaan. He kertoivat, että keskustelu muiden  
kanssa auttoi, ”melu-pullan” eli pullakahvit he saivat sen vuoksi, että olivat joutuneet  
kestämään kauheaa melua, ja lisäksi he saivat täydet työtunnit. Tavaratalojohtajalle tai  
asiakaspalvelupäällikölle olisi voinut koska tahansa mennä puhumaan, mutta kaikki  
olivat samassa tilanteessa, niin kukin yritti parhaansa mukaan pärjätä. Muutama oli kui-  
tenkin sitä mieltä, ettei tukea olisi saanut, vaikka sitä olisikin tarvinnut.



#### **14. Oliko missään vaiheessa kireä ilmapiiri, kun oli kauhea kiire ja epävarmuus, että mitä työpäivä tuo tullessaan ja ehtiikö tehdä kaikki tarvittavat työt?**

Mielipiteet jakautuivat päälliköiden osalta niin, että kaksi vastasi, että ilmapiiri oli ollut kireä, mutta kahden mielestä ei ollut ollut. Samoin työntekijöiden vastaukset jakautuivat tasan, puolet oli kokenut ilmapiirin olleen kireä, mutta puolet ei ollut. He olivat kommentoineet ilmapiirin olleen kireä, koska hommat eivät menneet, niin kuin piti, koko ajan oli pientä kireyttä, mutta ei päässyt riitelyksi, koska keskusteltiin, mutta vaikka työt ehdittiin hyvin tehdä, jokapäiväinen meteli ja poraaminen alkoi hermostuttaa monia. Joidenkin mielestä omalla osastolla oli ihan hyvä ilmapiiri, mutta koko talossa ei, mutta kuten eräs työntekijä tiivisti: kiitos hyvien työkavereiden, ilmapiiri oli hyvä. Ainoastaan johtajasta ja kauppiasta he olivat huomanneet, että heillä oli stressiä.

#### **15. Mitkä asiat mielestäsi auttoivat pitämään hyvän työilmapiirin?**

##### **Päälliköt:**

- Palaverit.
- Joustava remonttiporukka.
- Yhteistyö kaikkien kanssa.
- Kauppaväylä Oy:n Ilkka Mattila, asiallinen ja fiksu, langat aina käsissä, hänelle oli helppo soittaa ja kysyä apua.
- Innokkuus tehdä töitä ja voiton riemu, kun osasto tuli valmiiksi.
- Työkaverit.
- Jokainen yritti kannustaa toinen toistaan.
- Yritettiin informoida mahdollisimman hyvin.
- Viestintä toimi siinä mielessä, ettei mitään pidetty salassa.
- Edettiin suunnitelmien mukaan.
- Vapaa keskustelu.
- Pukeutumisen osasto oli tosi innokas ja motivoitunut tekemään uutta.
- Jopa lomia jätettiin pitämättä, koska kaikki halusivat olla paikalla.

**Työntekijät:**

- Työkaverit.
- Leikinlasku ja huumori.
- Kaikki teki kaikkea ja kaikki auttoi toisiaan sen verran kun ehti.
- Rento ja positiivinen suhtautuminen.
- Vapaa keskustelu.
- Oli pakko jaksaa.
- On aina hyvä ilmapiiri, kaikki tulee hyvin toimeen keskenään.
- Ei kukaan ollut ruttunaama eikä kiukutellut.
- Palaverit.
- Kun asiakaspalautteessa oli että "ihan kiva tulla, kun on kiva henkilökunta.
- Tiesi, ettei ole pitkäaikaista.
- Puhutaan töissä muustakin kuin työasioista.

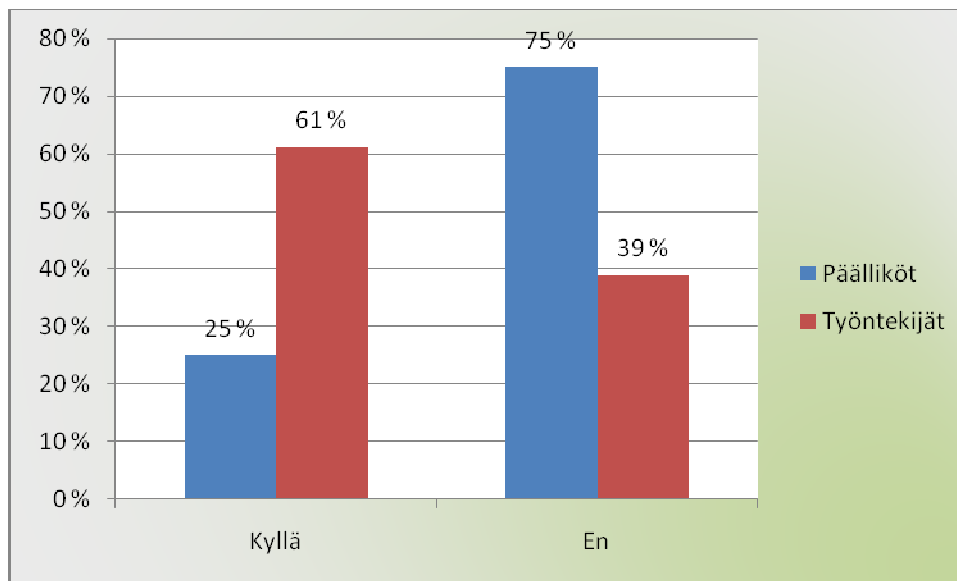
Päälliköt näkivät asian niin, että vaikuttajia olivat muun muassa: palaverit, työkaverit, se, että jokainen yritti kannustaa toinen toistaan, viestittiin mahdollisimman hyvin, edettiin suunnitelmien mukaan. Työntekijät olivat samoilla linjoilla, että ilmapiiriin vaikuttivat muun muassa: työkaverit, huumori, se, että kaikki tekivät kaikkia töitä ja auttoivat toisiaan, rento ja positiivinen suhtautuminen. Moni kommentoi, että aina on hyvä ilmapiiri ja kaikki tulee hyvin toimeen keskenään.

**16. Kerrottiinko mielestäsi tarpeeksi hyvin, miten remontti etenee/ missä remontin vaiheessa tapahtuu mitäkin, että osait esim. itse varautua ja neuvoa asiakkaille, mistä tavarat löytyvät?**

Päälliköistä kaikkien mielestä kerrottiin tarpeeksi hyvin, miten remontti etenee. Työntekijöistä suurimman osan mielestä kerrottiin tarpeeksi hyvin, mutta kolmanneksen mielestä ei kerrottu tarpeeksi hyvin, miten remontti etenee ja missä vaiheessa tapahtuu mitäkin. Oli selvä aikataulu ja suunnitelma, kertoivat niin hyvin kuin mahdollista, tieto kulki todella hyvin ja aina maanantai aamuisin oli Hartelan tiedote sen viikon tapahtumista. Toiset taas olivat mieltä, että he kuuluivat vain huhuja, mutta varsinaisesti ei kerrottu, miten remontti etenee, informaatio talon ulko- ja sisäpuolella ei toiminut. Tavaroista ei osannut sanoa, kuin että ”tuolla se viimeksi oli..”, koska niiden paikka vaihtui niin nopeasti - aamuisin ensimmäisenä myymäläkiertos, että tiesi suunnilleen, missä

tavarat olivat. Erään työntekijän mukaan Hartela tiedotti suuremmista rakentamiseen liittyvistä, muttei työntekijöille kerrottu, että mitä ylimääräisiä töitä heidän pitäisi etukäteen tehdä niiden vuoksi. Hänen mielestään olisivat voineet paremmin kertoa, kun kuitenkin tiesivät.

### 17. Saitko remontin aikana tarpeeksi palautetta, onko remontti edennyt aikataulun/suunnitelmien mukaan jne.?



Kuva 12. Toisen haastattelun seitsemästoista kysymys.

Päälliköistä yksi oli saanut riittävästi palautetta, mutta muut kolme, eivät olleet mielestään saaneet tarpeeksi palautetta, oliko remontti edennyt suunnitelmien mukaan. Työntekijöistä suurin osa olivat tyytyväisiä saamansa palautteen määrään, mutta reilu kolmannes oli mielestään saanut liian vähän palautetta. Muun muassa se jäi askarruttamaan monen mieltä, että mistä viivästykset johtuivat. He, jotka olivat tyytymättömiä palautteen määrään, kertoivat, että palautetta ei saatu, kuultiin vain huhuja, miten aikataulu on edennyt ja huomattiin itse myymälässä, ja tieto, jota tuli, oli vain sellaista, että mitkä asiat ovat myöhästyneet tai mitkä myöhästyvät. Joidenkin mielestä olisi pitänyt tarkasti kertoa, mitä tapahtuu mikäkin viikko ja päivä.

**18. Oletko kiinnostunut siitä, onko Citymarketin myynti parantunut remontin jälkeen? Päteekö siis ”parempi tulos, parempi mieli”? Vai ajatteletko että ”minä olen vain töissä täällä”?**

Jokainen päällikkö kertoo olevansa kiinnostunut, onko Citymarketin myynti parantunut remontin jälkeen. Työntekijöistä melkein kaikki ovat kiinnostuneita myynnin parantumisesta, ainoastaan muutamia ei kiinnosta tulos, vaan he kokevat olevansa vain ”töissä täällä”. Valta osa vastaajista oli kiinnostunut tuloksesta, joten siitä voimme päätellä, että kun kaupan tulos on parempi, myös työntekijöillä on parempi mieli. Itse he sanoivat olevansa kiinnostuneita myynnin parantumisesta muun muassa siksi, että kun kaupalla menee hyvin, ei tarvitse pelätä työpaikkansa puolesta, tulospalkkausta jaetaan 3kk:n jaksoissa, viime vuonnakin saatiin kaksi kertaa. Moni kertoi saaneensa siitä hyvän mielen, kun oli asiakkailta sekä työajalla että työajan ulkopuolella kuullut, kuinka hieno kauppa on nyt, ettei ole turhaan tehty kovasti töitä. ja että Citymarket on parempi kuin, vieressä oleva paha kilpailija, Prisma. Eräs päälliköistä kertoi, että sen näkee vasta myöhemmin, miten kilpailijat Hong Kong, Prisma ja Talousmarkka vaikuttavat tulokseen.

## 9 YHTEENVETO JA TOIMINTASUOSITUKSET

Tutkimuksen tarkoitus oli luoda monipuolinen yhteenveto, miten henkilöstö kokee laajan muutosprojektin. Selvittääkseni henkilöstön odotuksia muutoksista ja mielipiteitä jälkikäteen, haastattelin kahdesti jokaisen tutkimukseen valitun henkilön. Tutkimuksen toteutus onnistui omasta mielestäni hyvin ja esille tuli paljon asioita, joita voisi hyödyntää tulevia muutosprojekteja suunniteltaessa. Olin remontinajan töissä Citymarketissa joten tapasin johtajan päivittäin ja aika-ajoin keskustelimme tutkimuksen ja opinnäyte-työni etenemisestä. Omia mielipiteitäni tutkimustuloksissa ei ole, mutta nähtyäni remontin vaihe vaiheelta, näin ollen minun oli helpompi tehdä kysymyksiä muutoksen jälkeiseen haastatteluun, koska olin nähnyt miten henkilöstö reagoi päivittäin remontin mukanaan tuomiin asioihin.

Tutkimuksen teoriaosuus koostuu kolmesta pääluvusta, joiden sisältö on rakennettu sen perusteella, miten yrityksen tulisi ottaa henkilöstö huomioon muutosprojektissa. Teoriakappaleiden tarkoituksena on antaa kohdeyritykselle tietoa erilaisista muutoksista, niihin liittyvistä ongelmista sekä huomioon otettavista asioista, jotta projektin toteuttaminen olisi mahdollisimman sujuvaa ja onnistuisi loppuun asti hyvin.

Tutkimuksen tulosten perusteella selvisi, että usein viestintää pitäisi olla muutosprojek-  
tin alusta loppuun vieläkin enemmän. Kävi ilmi myös, että henkilöstö odottaa muutok-  
sia positiivisessa mielessä ja löytävät siitä hyviä puolia heti alusta alkaen, mutta he ha-  
luaisivat, että tiedotettaisiin enemmän, miten remontti etenee ja mitä tapahtuu seuraa-  
vaksi. Ymmärsin myös, että he olisivat innokkaita olemaan enemmän mukana suunnit-  
telussa, koska heiltä löytyi valtava määrä kehitysehdotuksia ja ideoita, mitä voisi muut-  
taa tai uudistaa. Työilmapiirin he kokivat aina olevan hyvä ja olleen remontin ajanakin,  
mutta ehdotuksia löytyi johdolle hurja määrä, miten ilmapiiriä voitaisiin piristää välillä,  
arjen keskellä. He kokivat muutoksen menneen kaiken kaikkiaan hyvin, mutta viestin-  
nän vähäisyydestä ja aikataulumuutoksista tuli eniten negatiivista palautetta. Osa haas-  
tatelluista olisi kaivannut enemmän keskustelua johdon kanssa. Kysymys, saivatko he  
tarpeeksi tukea esimerkiksi töissä jaksamiseen, herätti monessa ihmetystä. He ihmetteli-  
vät, minkälaista tukea olisi voinut saada ja keneltä? He olisivat kaivanneet enemmän  
palautetta, miten remontti oli edennyt ja missä vaiheessa mennään.

Jatkotutkimusaiheita:

Millaista viestintää henkilöstö kaipaisi enemmän muutosprojektissa?

Jokin muun kuin vähittäiskaupan laajennus, kokevatko työntekijät ja keskijohto esimerkiksi viestinnän ja stressin samalla tavalla kuin tässä tutkimuksessa, vai miten kokemukset eroavat toisella alalla?

## LÄHDELUETTELO

- Aaltonen, T. 2004. Vastuullinen johtaminen: Inhimillistä tuloksentekeä. Helsinki. WSOY.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki. Tammi Oy.
- Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi Oy.
- Hirvikorpi, H. 2006. Kokemus puhuu. Helsinki. WSOYpro.
- Jalava, U. 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Helsinki. Tammi Oy.
- K-citymarket. Opas: ohje työharjoittelijoille 2006.
- Karhu, M. ym. 2005. Asiantuntija viestii: ajatuksesta vaikutukseen. Helsinki. Inforviestintä Oy.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat: peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Kesko-konsernin vuosikertomus 2006, 2, 20.
- Keskon Lounais-Suomen aluekeskus. Lehdistötiedote 26.2.2007.
- Kotter, J & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa: muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki. WSOYpro.
- Kouzes, J. 2001. Rohkaiseva johtaja; miten esimies palkitsee ja antaa tunnustusta. Helsinki. Oy Rastor Ab.
- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen – esimiehen työvälineenä. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Lagus, A. 2001. Johdettu muutos – toiminnan kehittäminen erinomaisissa suomalaisissa organisaatioissa. Hollola. Suomen Laatu yhdistys ry.
- Lundberg, T. 2005. Viisas pomo – Näin johdat tuloksiin. Lahti. Positiivarit Ky.
- Lämsä, A-M. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. Helsinki. WSOYpro.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet; ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä. Tietosanoma Oy.
- Puro, J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet; hallinta ja ratkaisut. Tampere. Inforviestintä Oy.

- Ranne, J. 2006. Anna palaa! –Käytännön palautetaitokirja. Helsinki. ai-ai Oy.
- Rissanen, T. 2002. Kehityshankkeen toteuttaminen yrityksessä. Saarijärvi. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti PoleStar Ltd.
- Rissanen, T. 2006. Uutta virtaa yritykseen. Vaasa. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.
- Russell-Jones, N. 2000. Muutosjohtaminen. Helsinki. Inforviestintä Oy.
- Sotarauta M. & Lakso, T. 2000. Muutoksen johtaminen ja luova jännite. Helsinki. Suomen Kuntaliitto.
- Stenvall, J. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen – muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki. WSOY.
- Valtee, P. 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi – Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Helsinki. Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä.
- Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki. WSOYpro.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Kesko Konserni, [viitattu 25.2.2008] Saatavissa:  
<http://www.kesko.fi/index.asp?id=FF60B08E63C34667A8261A0B08FC2365>
- Konekesko, [viitattu 25.2.2008] Saatavissa:  
<http://www.konekesko.com/>
- Indoor Group Oy, [viitattu 30.3.2008] Saatavissa:  
<http://www.indoorgroup.fi/>
- K-citymarket, esittely [viitattu 8.9.2008] Saatavissa:  
[http://www.citymarket.fi/page.php?page\\_id=6](http://www.citymarket.fi/page.php?page_id=6)
- K-citymarket, työnantajana [viitattu 8.9.2008] Saatavissa:  
[http://www.citymarket.fi/page.php?page\\_id=29](http://www.citymarket.fi/page.php?page_id=29)



K-citymarket, Rauma [viitattu 8.9.2008] Saatavissa:  
[http://www.citymarket.fi/page.php?page\\_id=58](http://www.citymarket.fi/page.php?page_id=58)

Länsi-Suomi, 2006, Korkein hallinto-oikeus vahvisti Market-kaavan, Länsi-Suomi  
21.7.2006, 6.

Länsi-Suomi, 2007, Citymarketin yhteyteen 200 auton kellariparkki, Länsi-Suomi  
27.2.2007, 1, 5.

Uusi-Rauma, 2007, Haasteellinen hetki aloittaa, Uusi-Rauma 2.6.2007, 8-9.

Uusi-Rauma, 2007, Valtteina valikoima ja parkkihalli, Uusi-Rauma 17.11.2007, 3.

Spoof, P. 2008. Tavaratalojohtaja, K-citymarket Rauma. Rauma, henkilökohtainen tiedonanto 4.1.2008.

Ensimmäisen haastattelun runko:

LIITE 1

**Kysely tehdään osana Satakunnan ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä, joka käsittelee muutoksen vaikutuksia työntekijöihin.**

**Mitä mieltä työntekijät ovat muutokseen ryhtymisestä, mitä he muutokselta odottavat ja miten työntekijät on otettu huomioon.**

**Tiedot ovat luottamuksellisia, ja mielipiteitäsi tarvitaan.**

1. Missä asemassa työskentelet?
2. Keneltä kuulit ensimmäisen kerran laajennuksesta?
3. Mitkä olivat ensituntemuksesi, kun kuulit laajennuksesta? Sopeudutko mielelläsi uusiin, laajennuksen mukanaan tuomiin asioihin vai pysyisitkö mieluummin tämänhetkessä mallissa?
4. Odotatko muutosta positiivisessa vai negatiivisessa mielessä, ja miksi?
5. Mitä hyviä puolia muutoksessa mielestäsi on?
6. Mitä huonoja puolia muutoksessa mielestäsi on?
7. Uskotko muutoksen aiheuttavan Sinulle ylimääräistä stressiä?
8. Jos Sinä saisit päättää, niin mitä asioita muuttaisit Citymarketissa laajennuksen myötä?
9. Millä mielellä odotat sitä, että muutos tuo tullessaan uusia toimintatapoja ja koulutus-tilaisuuksia?
10. Uskotko muutoksen tuovan Sinulle jotain etenemismahdollisuuksia tai uusia työtehtäviä?

11. Miten mielestäsi työpaikan ilmapiiri saataisiin pysymään hyvänä stressin ja laajenuskaoksen keskellä?

12. Onko mielestäsi henkilökunta pidetty hyvin ajan tasalla siitä, miten laajennus etenee?

13. Nyt kun remontti on jo pihalla alkanut, onko Sinua mielestäsi neuvottu tarpeeksi, että miten reagoida/vastata asiakkaiden kyselyihin ja palautteisiin?

14. Mikä Sinua motivoi työssäsi? (mainitse mitkä kaksi ovat tärkeimpiä)

- palkka
- työkaverit
- saat olla tekemisissä erilaisten asiakkaiden kanssa
- saat ”bonuspalkkaa”, kun myyntitavoite ylitetään
- työssä saa käyttää luovuutta
- työtehtävät ovat monipuolisia
- pääset koulutustilaisuuksiin oppimaan uusia asioita
- saat kiitoksia hyvin tehdystä työstä
- muu, mikä?

15. Kuinka kauan olet työskennellyt Rauman K-Citymarketissa?

- 0 – 1 vuotta
- 1 – 5 vuotta
- 5 – 10 vuotta
- yli 10 vuotta

**Suurenmoinen kiitos vastauksistasi, ja että käytit hetken ajastasi näin hyödyllisesti – kertomalla mielipiteesi, toisin sanoen auttamalla minua opinnäytetyössäni.**

**Kiitos! ☺**

Nyt on sitten vuorossa laajennusremontin niin sanottu jälkipuinti, eli mikä meni hyvin ja mikä meni hieman heikommin. Haastattelu on toinen, ja samalla viimeinen, ja tämäkin on osa opinnäyte työtäni, kuten viimekertainenkin. Sana on vapaa, kerrothan jälleen kaikki, niin ruusut kuin risutkin, sillä teen tuloksista kaavioita, joista ei kukaan voi erottaa yksilöiden vastauksia.

1. Missä asemassa työskentelet?
2. Nyt kun remontti on melkein ohi, niin se vaiva ja työ, mitä on tehty laajennuksen eteen, oliko se sen arvoista?
3. Mikä meni hyvin?
4. Mikä meni huonosti?
5. Mitä ongelmia laajennuksen aikana huomasit?
6. Jäikö mielestäsi jotain oleellista tekemättä/korjaamatta?
7. Mitä asioita olisit halunnut tehdä toisin?
8. Mitä asioita olisit halunnut jättää kokonaan tekemättä?
9. Keskusteltiin mielestäsi remontin mukanaan tuomista asioista/ongelmista tarpeeksi johdon ja työntekijöiden kesken?
10. Osasiko remontin suunnittelijat mielestäsi ottaa tarpeeksi hyvin huomioon, miten muutos vaikuttaa käytännön työhön? Että ehdit jokapäiväisen perustyösi lisäksi tehdä remontin vaatimat tehtävät?

11. Oliko Sinulla kertaakaan tunnetilaa jota voisi kutsua työuupumukseksi, toisin sanoen, liikaa työtehtäviä liian pienessä ajassa?
12. Ajattelitko kertaakaan töihin lähtiessäsi, että ”Voi ei, taas sinne kaaoksen keskelle, kaikilla on kiire ja asiakkaat valittavat, kun eivät löydä tuotteita?”
13. Oletko mielestäsi saanut remontin aikana tarpeeksi tukea esim. töissä jaksamiseen?
14. Oliko missään vaiheessa kireä ilmapiiri, kun oli kauhea kiire ja epävarmuus, että mitä työpäivä tuo tullessaan ja ehtiikö tehdä kaikki tarvittavat työt?
15. Mitkä asiat mielestäsi auttoivat pitämään hyvän työilmapiirin?
16. Kerrottiinko mielestäsi tarpeeksi hyvin, miten remontti etenee/ missä remontin vaiheessa tapahtuu mitäkin, että osasit esim. itse varautua ja neuvoa asiakkaille, mistä tavarat löytyvät?
17. Saitko remontin aikana tarpeeksi palautetta, onko remontti edennyt aikataulun/suunnitelmien mukaan jne.?
18. Oletko kiinnostunut siitä, onko Citymarketin myynti parantunut remontin jälkeen? Päteekö siis ”parempi tulos, parempi mieli”? Vai ajatteletko että ”minä olen vain töissä täällä”?



Suuret kiitokset, että autoit minua opinnäytetyössäni!



