

Järjestelmämuutoksen käyttöönoton kehittäminen Osuuskauppa Hämeenmaalla

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Syksy 2017
Anna Suokas

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

SUOKAS, ANNA:

Järjestelmämuutoksen käyttöönoton
kehittäminen Osuuskauppa
Hämeenmaalla

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 62 sivua, 6 liitesivua

Syksy 2017

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Osuuskauppa Hämeenmaalle ja se käsittelee järjestelmämuutosten käyttöönottoa marketkaupan myyjien näkökulmasta. Työn tarkoituksena oli selvittää myyjien kokemuksia aikaisemmista tavoista käydä järjestelmämuutoksia läpi sekä toiveita tulevia järjestelmämuutoksia ajatellen ja tehdä näiden pohjalta kehitysehdotuksia. Työn toimeksiantajana toimi Osuuskauppa Hämeenmaa, joka on osa S-ryhmää. Työ tehtiin erityisesti market-tuen tiimille.

Opinnäytetyön tietopohjassa käsitellään muutosjohtamista ja järjestelmämuutoksia sekä ihmisten johtamista. Tietopohjassa pohditaan myös muutosviestintää sekä muutoksen onnistumisen avaimia ja haasteita. Lopuksi tutustutaan muutosprosessin eri vaiheisiin. Lähteinä teoreettiseen viitekehykseen käytettiin aihetta käsittelevää kirjallisuutta ja internet-lähteitä.

Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena kysely- ja tiedonkeruuohjelma Webropolin avulla. Vastauksia saatiin yhteensä 30. Kyselyyn vastasi sekä miehiä että naisia kaikista S-ryhmän kolmesta tutkimuksessa mukana olleesta marketkaupan ketjusta: Prismasta, S-marketista ja Salesta. Vastausten perusteella järjestelmämuutokset opeteltaisiin mieluiten tulostetun ohjeistuksen avulla itsenäisesti tai järjestetyn koulutustilaisuuden avulla. Materiaalilta toivottiin selkeyttä ja kuvallisia ohjeita. Koulutustilaisuuksilta taas toivottiin käytännönläheistä opiskelua ja vinkkejä käytännössä arjen tilanteisiin. Vastausten perusteella tehtiin kehitysehdotuksia tulevia järjestelmämuutoksia varten.

Asiasanat: S-ryhmä, Osuuskauppa Hämeenmaa, muutosjohtaminen, järjestelmämuutos

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

SUOKAS, ANNA:

Developing the deployment of system
change in Osuuskauppa
Hämeenmaa

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 62 pages, 6
pages of appendices

Autumn 2017

ABSTRACT

The thesis deals with deployment of system changes and is studied from a supermarket salesperson's point of view. The case company is Osuuskauppa Hämeenmaa which is part of S-group. The purpose of the study was to examine salespersons' experiences about previous ways of learning system changes and wishes they have for upcoming system changes. In addition, the study provides development suggestions based on the results. The thesis was made especially for market support teams.

Theoretical background of the study deals with management of change, system changes and leadership. The theoretical part of this study focuses on the change communication and the keys of successful change process and potential challenges. Theoretical background also deals with different steps of change process. Literature and internet were used as sources in the theoretical part.

The study was performed as a quantitative questionnaire survey with online survey tool Webropol. Thirty answers were received. Both men and women replied to the inquiry. Respondents worked in three distinct chains of supermarket which were part of the study. These chains are Sale, S-market and Prisma. The study results show that the employees prefer to learn system changes from printed guidance instructions or by attending a training event. Respondents hoped for clarity and pictorial help in the guidance instructions. For the training events respondents hoped practical learning and instructions to the problems they might face in their work. Also, development proposals were made concerning the future system changes.

Key words: S Group, Osuuskauppa Hämeenmaa, management of change, system change

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmät	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	3
2	MUUTOSJOHTAMINEN	5
2.1	Muutoksen tarve	5
2.2	Järjestelmämuutokset	6
2.3	Ihmisten johtaminen	9
2.4	Työntekijä organisaation muutoksen kokijana	11
2.5	Muutosjohtamisen eri tyylit	12
2.6	Muutosviestintä	16
2.7	Muutoksessa onnistumisen avaimet & haasteet	18
2.8	Muutosprosessin vaiheet	20
2.8.1	Ennen muutosprosessia	22
2.8.2	Muutosprosessin aikana	23
2.8.3	Muutosprosessin jälkeen	23
3	JÄRJESTELMÄMUUTOKSEN KÄYTTÖÖNOTON KEHITTÄMINEN OSUUKAUPPA HÄMEENMAALLA	25
3.1	S-ryhmä	25
3.2	Osuuskauppa Hämeenmaa & market-tuki	26
3.3	Toimintaympäristö ja kilpailutilanne	27
3.4	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku	29
3.5	Tulokset	31
4	JOHTOPÄÄTÖKSET	46
4.1	Pohdinta ja vastaukset tutkimuskysymyksiin	46
4.2	Tutkimuksen luotettavuus	52
4.3	Jatkotutkimusaiheet	55
5	YHTEENVETO	56
	LÄHTEET	59
	LIITTEET	63

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tämä opinnäytetyö käsittelee muutosjohtamista. Kohdeorganisaationa toimii Osuukauppa Hämeenmaa. Aihe on ajankohtainen kohdeyritykselle tulevien isojen järjestelmämuutosten ansiosta. Järjestelmämuutoksilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä kohdeorganisaatiossa tapahtuvia esimerkiksi tilausjärjestelmiin kohdistuvia muutoksia. Muutoksen johtamisen tueksi olisi kuitenkin hyvä saada tietoa loppukäyttäjiltä millaista ohjausta, opetusta ja tukea he kaipaisivat ja olisiko jonkinlainen materiaali vai koulutus paras tapa uuden järjestelmän läpikäymiseen. Loppukäyttäjällä tarkoitetaan tässä työssä kohdeorganisaation kolmen suurimman market-ketjun myymälähenkilökuntaa.

Vahva teknologisoituminen on tuonut viime vuosina isoja muutostarpeita koko kaupan alalle kuten muillekin toimialoille. Muuttuva toimintaympäristö aiheuttaa yleensä kehitystarpeita myös yrityksissä (Mattila 2007, 135). Näistä hyvänä esimerkkinä ovat erilaiset järjestelmämuutokset. Järjestelmämuutokset ovat usein kehityshankkeita, joilla tavoitellaan esimerkiksi tehokkuuden, laadun tai käytettävyyden parantamista (Myllymäki 2017, 61). Muutosprosessin onnistuminen vaatii lähes poikkeuksetta toimivaa muutosjohtamista (Niemi 2012, 144).

Muutosprosessi voidaan jakaa karkeasti kahteen vaiheeseen: suunnittelun ja toteuttamisen vaiheisiin (Stenvall & Virtanen 2007, 46). Aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa on esitetty myös lukuisia muita jakoja muutosprosessin vaiheista. Toimiva muutosjohtaminen on yksi muutosprosessin onnistumisen avaimista, sillä muutoksen etenemisen takaamiseksi ihmiset tulisi saada mukaan muutoksen toteuttamiseen (Alahuhta 2015, 47). Tärkeä osa muutosjohtamista on toimivan viestinnän varmistaminen. Myös ihmisten kohtaaminen on tärkeä osa muutosjohtamista ja muutoksen johtaminen onkin jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa (Juuti & Virtanen 2009, 151). Hyvällä

muutosjohtamisella ja viestinnällä on hyvät mahdollisuudet vähentää muutosvastarintaa ja helpottaa muutosprosessin läpiviemistä (Ponteva 2010, 24-25).

Työn aihe muotoitui harjoitteluni aikana Osuuskauppa Hämeenmaan market-tuen tiimissä. Market-tuen tiimin tehtävänä on auttaa ja tukea päivittäin Osuuskauppa Hämeenmaan Prisma-, S-market, Sale ja ABC-market-myymöitä esimerkiksi tuotteisiin ja marketeissa käytettäviin järjestelmiin liittyvissä asioissa. Market-tuessa hoidetaan myös esimerkiksi tilaus-toimitusprosessiin sekä esillepanoon liittyviä toimia. Aiheen valintaan vaikutti oma kiinnostukseni market-kauppaa kohtaan ja usean vuoden työkokemukseni Osuuskauppa Hämeenmaalla, joka tekee aiheesta itselleni helpommin lähestyttävän. Aihe tuntui ajankohtaiselta varsinkin market-kaupan puolella viime vuosien aikana tapahtuneiden nopeiden ja suurien muutosten ansiosta. Erityisesti teknologisoituminen on vaikuttanut voimakkaasti market-kaupan kehitykseen viime vuosien aikana. Muutenkin nykymaailman tilannetta seurattaessa muutosjohtaminen tuntui aiheena hyödylliseltä, mielenkiintoiselta ja ajankohtaiselta.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ja kehittää järjestelmämuutoksen käyttöönottoa myymälätyöntekijöiden näkökulmasta. Kyselyn avulla selvitetään myyjien aiempia kokemuksia sekä sitä, minkälaista materiaalia, ohjeistusta, tukea ja koulutusta he toivoisivat järjestelmämuutoksen yhteydessä saavansa. Tutkimuksella pyritään hyödyttämään erityisesti Osuuskauppa Hämeenmaan market-tuen tiimiä, joka omalta osaltaan vastaa koulutuksista ja materiaaleista, joita myymälöille tuotetaan.

Työn päätutkimuskysymys on:

- Millä tavalla myymälätyöntekijät haluaisivat toteuttaa tulevat järjestelmämuutokset?

Päättökysymykseen pyritään vastaamaan seuraavien alatutkimuskysymysten avulla:

- Mitä järjestelmämuutoksia käsittelevältä koulutukselta tai materiaaalilta toivotaan?
- Miten järjestelmämuutokset on aiemmin toteutettu?
- Eroavatko kokemukset ja toiveet ketjutasolla tarkasteltaessa?

Tutkimus rajataan koskemaan Osuuskauppa Hämeenmaan marketkaupan liiketoiminta-alueeseen kuuluvien myymälöiden työntekijöitä.

Marketkaupan ketjuista ABC-marketit on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, joten tutkimus tehdään Prisma-, S-market- ja Sale-ketjuissa. ABC-markettien rajaamiseen tutkimuksen ulkopuolelle päädyttiin, koska heidän työnsä on suurelta osin myös ravintolapuolella, eikä pelkästään marketin puolella, jolloin ravintolapuolen järjestelmät saattaisivat sekoittaa tutkimukseen. Myymälöitä, joihin kysely lähetetään, on siis yhteensä 67 kappaletta tutkimuksen suorittamisen ajankohtana. S-marketteja on Osuuskauppa Hämeenmaan alueella 39 kappaletta, Sale-myymälöitä 22 kappaletta ja Prismoja tällä hetkellä yhteensä kuusi kappaletta.

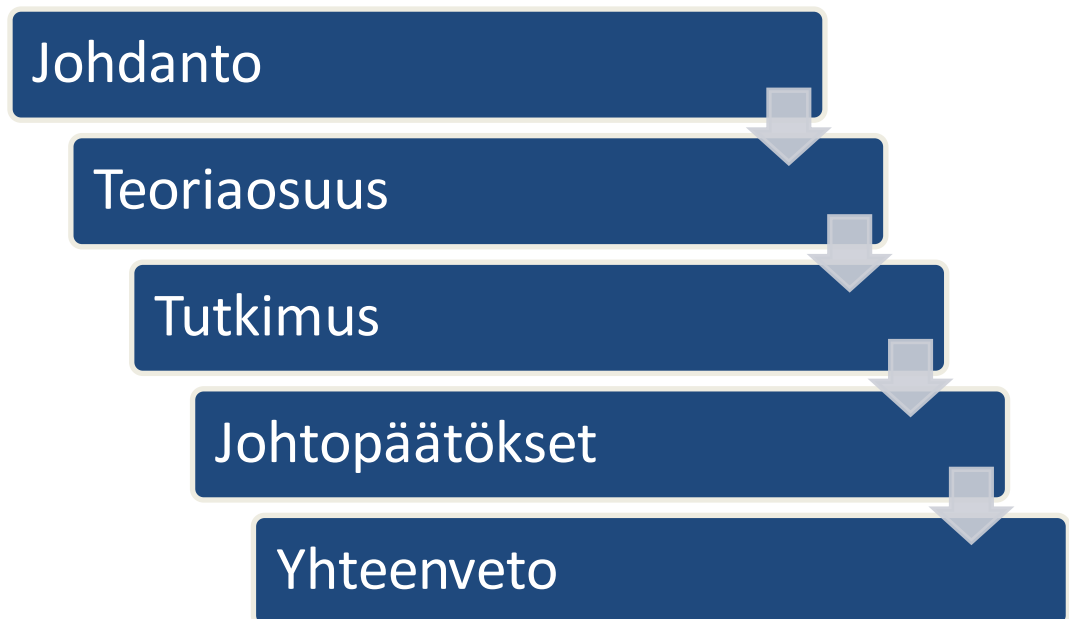
Tutkimus on kvantitatiivinen kyselytutkimus, joka toteutetaan sähköisesti myymälöiden työntekijöille ja sen tavoitteena on selvittää tyytyväisyyttä aikaisempiin tapoihin käydä järjestelmämuutoksia läpi ja toiveita tulevien järjestelmämuutosten opetteluun. Tutkimusmenetelmä valikoitui kohderyhmän laajuuden vuoksi ja sähköinen kyselylomake on helpoin tapa saavuttaa mahdollisimman moni marketin työntekijä. Tulokset tulisi pystyä yleistämään koskemaan koko näiden kolmen Osuuskauppa Hämeenmaan market-ketjun myyjien mielipidettä, joten tarpeeksi suuri otos on tutkimuksen kannalta tärkeä.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö jakautuu teoriaosuuteen ja empiiriseen osuuteen. Johdannon jälkeisessä luvussa on teoriaosuus muutosjohtamisesta, joka käsittelee tähän aiheeseen liittyvää perustietoa. Teoriaosuuden

tarkoituksena on myös pohjustaa empiiristä osuutta. Lähteitä tietopohjaan on hankittu painetuista kirjoista, jotka on lainattu Lahden kaupunginkirjastosta sekä korkeakoulukirjastosta. Lisäksi lähteinä on käytetty verkkokirjoja, artikkelia ja muita sähköisiä lähteitä.

Empiirinen osuus löytyy luvusta 3. Tässä luvussa esitellään kohdeorganisaationa toimiva Osuuskauppa Hämeenmaa sekä tehdyn tutkimuksen toteutus ja saadut tulokset. Luvussa 4 mietitään myös tutkimuksen luotettavuutta ja pohditaan kehitysehdotuksia Osuuskauppa Hämeenmaan market-tuen myymälöille tuottamiin materiaaleihin ja koulutuksiin järjestelmämuutoksiin liittyen. Viimeisessä luvussa on yhteenveto, jossa kootaan yhteen opinnäytetyön teoria- ja empiirinen osuus. Opinnäytetyön lopusta löytyvät lähdeluettelo ja liitteet.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

2 MUUTOSJOHTAMINEN

2.1 Muutoksen tarve

Jo vuonna 2012 muutosjohtamisen konsultti Kari Nurmi (2012, 10) totesi etteivät muutokset ole suinkaan vähenemään päin. Tämä on näiden kuluneiden vuosien aikana pitänyt paikkansa niin ympäröivässä maailmassa kuin yritysten sisälläkin. Muutoksen voikin ajatella tulleen pysyväksi osaksi yritysten toimintaympäristöä, josta syystä kykyä sopeutua muutokseen arvostetaan yhä enemmän sekä esimiehen että työntekijän roolissa, sillä usein suuret muutokset koskettavat jokaista henkilöä yrityksessä.

”Organisaatioiden tulee kyetä kohtaamaan muutoksia” toteavat myös Jari Stenvall ja Petri Virtanen (2007, 43) kirjassaan Muutosta johtamassa. Yritysten on mahdotonta säilyttää elinvoimaisuuttaan ilman muutoksia ja toimintakykyisen organisaation voisikin ajatella olevan kokoaikaisessa liikkeessä. Toistuvasti Suomen arvostetuimmaksi yritysjohtajaksi valittu sekä Koneen että Nokian entinen johtaja Matti Alahuhta (2015, 30) on samalla linjalla Stenvallin ja Virtasen kanssa siinä, ettei yritys ole koskaan valmis. Yrityksen ja sen toiminnan jatkuvaan tarpeeseen kehittyä vaikuttavat suurelta osin toimintaympäristössä jatkuvasti tapahtuvat muutokset. Tämän takia muutos onkin välttämättömyys yrityksen toiminnan ja jatkuvuuden kannalta.

Kun puhutaan muutosjohtamisesta, on hyvä määritellä muutos terminä. Muutoksen määrittelemisen terminä yksiselitteisesti on hankalaa, koska muutoksia on niin monenlaisia. Olennaista kuitenkin kaikissa muutoksissa on jonkin vanhan loppuminen sellaisenaan ja uuden vaiheen alkaminen. Usein yritysten sisällä tapahtuvissa muutoksissa vanhan ja uuden vaiheen väliin jää välivaihe. Välivaiheessa sekoittuvat usein keskenään vanhat ja uudet tavat toimia, mutta on myös tilanteita, joissa kumpikaan näistä ei toimi. Tällöin yrityksissä keksitäänkin usein tilapäisratkaisuja ennen uuden vaiheen vakiintumista. (Nurmi 2012, 12.)

Koko muutosprosessin käynnistää yrityksessä todettava muutoksen tarve. Muutoksen tarve tunnistetaan usein yrityksen sisäisten tai ulkoisten syiden takia. Sisäisiä syitä voivat olla esimerkiksi tuottavuusongelmat tai strategiamuutokset, mutta muutokseen voi ajaa mikä tahansa yrityksen sisäinen syy, jonka on todettu tarvitsevan päivitystä tai uudistusta. Ulkoisista syistä voidaan mainita esimerkiksi toimintaympäristön muutokset ja asiakkaiden toiveiden tai tarpeiden muutokset. Myös teknologiamuutokset ovat ulkoinen syy, joka saattaa saada yrityksen pohtimaan muutosta ja sen tarpeellisuutta. On myös tärkeää muistaa, että yrityksen toimintaa tulisi tarkastella asiakkaiden näkökulmasta. Yrityksen tuotteiden käyttäjien silmin katsottaessa huomataan usein, että parannettavaa löytyy aina ja kaikessa tekemisessä voi aina parantaa. Yrityksen tuotteiden ja toiminnan kehittyminen avaakin aina uusia kehittämismahdollisuuksia ja muutostarpeita. (Mattila 2007, 135; Alahuhta 2015, 30.)

Organisaation johdon ei tulisi ikinä tuudittautua siihen, että yrityksellä menee hyvin ja jättää sen takia yrityksen kehittämisen ja muutoksen tarpeen huomiotta. Yritys ei voi aina menestyä toistamalla samoja kaavoja ja toimintatapoja kehittyvässä maailmassa, vaan yrityksen tulee aina kehittyä ja oppia uutta. Usein muutostarpeita huomataan, mutta tarvittavaa kehitystä lykätään aina uudestaan myöhemmin toteutettavaksi. Näitä muutoksia yritetään usein toteuttaa monia kerralla, jolloin muutosprosessin läpivieminen ja hallitseminen vaikeutuvat tai muuttuvat jopa mahdottomiksi. (Tuominen 2017b, 145.)

2.2 Järjestelmämuutokset

Järjestelmämuutokset ovat yleensä kehityshankkeita, joilla pyritään toteuttamaan yrityksen strategiaa ja kehittämään yrityksen toimintaa. Useimmiten järjestelmien kehittäminen ja toiminnan muutokset ovat yhteydessä toisiinsa. Järjestelmän kehittymistä seuraa usein toiminnan muuttuminen tai vaihtoehtoisesti toiminnan muutoksen toteuttamiseksi tarvitaan järjestelmän kehittämistä. Järjestelmämuutoksilla tavoitellaankin

usein esimerkiksi tehokkuuden, laadun tai käytettävyyden parantamista. Usein yrityksen strategian ja samalla myös järjestelmämuutosten laatijana on organisaation tai yrityksen ylin johto, toimeenpanijana nimetty projektiryhmä ja kohteena yrityksen työntekijät. Onnistuneissa järjestelmämuutosprosesseissa kaikki kolme seisovat saman tavoitteen takana ja pyrkivät samaa lopputulosta kohti. Yleensä tällöin järjestelmämuutoksessa on huomioitu kaikkien kolmen edut. (Myllymäki, Hinkka, Hirvensalo & Hämäläinen 2015, 17-18; Myllymäki 2017, 61.)

Järjestelmämuutoksia suunnitellessa yrityksessä on osattava kertoa, miten esimerkiksi toimintaketjuja ja prosesseja halutaan muuttaa uuden tai kehitettävän järjestelmän avulla. Järjestelmämuutokselle tulee olla siis konkreettinen tarve, jolloin yritys ja sen työntekijät hyötyvät siitä kaikkein eniten. Järjestelmämuutoksilla pyritään usein tehostamaan työhön liittyviä prosesseja, mutta on myös tärkeää miettiä mihin muutoksen ansiosta säästetty työpanos suunnataan ja miten järjestelmämuutoksen avulla saadut säästöt tai tehostuminen mitataan. (Kurki 2010, 54.)

Järjestelmämuutosta suunnitellessa olisi tärkeää kuunnella myös loppukäyttäjiä eli organisaation työntekijöitä. Heitä kuuntelemalla esiin saattaa nousta yllättäviä työssä kohdattuja ongelmia järjestelmiin liittyen. Työntekijöitä kuuntelemalla tulee kuitenkin usein vastaan valtava määrä ristiriitaista tietoa ja onkin yhtä tärkeää löytää todelliset järjestelmään liittyvät ongelmat. Osa työntekijöiltä esiin tulevista ongelmista ovat vääriä käyttötottumuksia, koulutuksen puutteesta johtuvaa osaamattomuutta ja toisinaan myös periaatteellista muutosvastarintaa uuteen järjestelmään liittyen. Tietojärjestelmän vaihto vaatii usein suurta panosta työn ja rahan muodossa, joten jos järjestelmämuutos on vältettävissä lisäämällä koulutusta, kannattaa siihen panostaa. (Kurki 2010, 54.)

Niin kuin muitakin yrityksen sisäisiä muutosprojekteja tehdessä, myös järjestelmämuutoksissa alkuvaihe on kaikkein kriittisin projektin onnistumisen kannalta. Projektin huolelliseen suunnitteluun, valmisteluun ja organisointiin kannattaa varata riittävästi aikaa ja asiantuntemusta.

Järjestelmämuutoksen laajuutta, tavoitteita, aikataulua ja budjettia tarkasteltaessa tulee olla realistinen eikä ylimitoittaa tavoitteita verrattuna projektiin varattavaan aikaan ja työpanokseen. Projektin alun jälkeen etenemisen seurannan, päätöksenteon ja raportoinnin on toimittava jatkuvasti läpi projektin kulun. Käyttöönotto on myös suunniteltava ajoissa ja hyvin, sillä järjestelmämuutokset eivät siirry työntekijöiden käyttöön automaattisesti ilman hyvin toteutettua käyttöönottoa. (Myllymäki, Hinkka, Dahlberg & Uimonen 2010, 199-200.)

Uudet järjestelmämuutokset vaativat panostusta myös työntekijöiltä itseltään esimerkiksi uusien järjestelmien opettelussa. Pelko osaamattomuudesta voi olla yksi syy muutosvastarinnalle, joten uusista järjestelmistä tulisi olla tarjolla riittävästi tietoa ja materiaalia tämän estämiseksi. Järjestelmämuutosten oppimiseen tarjottujen tukimuotojen tulisi olla mahdollisimman monipuolisia, sillä ihmiset oppivat monella eri tavalla. Koulutuksia ja opetusmenetelmiä suunnitellessa tulisi ottaa huomioon esimerkiksi erilaiset oppimiskyvyt ja -tyylit sekä esimerkiksi erilaisen kokemustaustan tuoma vaikutus oppimiseen. Motivaatio ja asenteet saattavat vaikuttaa myös paljon. Tekemällä oppiminen on yleensä kaikkein tehokkain ja tuloksellisin tapa järjestelmämuutosten oppimisen kannalta. Tehokas tapa on antaa virikkeitä ja vinkkejä, mutta jättää oivaltamisen ilo itse työntekijöille. Toisto on myös tärkeää oppimisen kannalta ja erilaiset tutor-mallit saattavat usein olla toimivia keinoja yrityksestä ja sen toimintakulttuurista riippuen. Erilaisia oppimistapoja pohtiessa tulee muistaa, että pelkkä lukeminen tai yksipuolisesti pelkkä kuuntelu ovat harvoin parhaita keinoja oppia. (Mattila 2007, 171-172.)

Myös Reino Myllymäki (2017, 93-94) korostaa kirjassaan Muutosjohtamisen opas – Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua ihmisten erilaisia tapoja oppia ja koulutuksen tärkeyttä muutosvastarintaa ehkäistessä. Yrityksen järjestämä koulutus uusiin tietojärjestelmiin liittyen onkin usein hyvä tapa estää muutosvastarintaa. Tulee kuitenkin muistaa, että koulutustilanteessa järjestelmän tulee olla valmis, sillä puuttuvien toimintojen kuvittelu voi usein olla haastavaa, jos niihin ei pääse samalla

tutustumaan. Uudet toimintavat ja muutokset toimintaprosesseihin on myös tuotava samaan aikaan järjestelmämuutosten kanssa. Samassa koulutustilaisuudessa on hyvä käydä molemmat läpi ja jopa mahdollisesti niin päin, että ensin käydään läpi toimintaan tulevat muutokset ja vasta sen jälkeen järjestelmämuutos. Näin koulutuksessa olijat eivät vertaa uutta tai kehittyntä järjestelmää vanhoihin toimintatapoihin, joihin se ei välttämättä ollenkaan sovi. On myös tärkeää, että koulutustilaisuudessa esitettyihin kysymyksiin osattaisiin mahdollisimman pitkälti vastata tilaisuuden aikana. On aina parempi, kun kysymyksiin saadaan heti vastaukset, eikä niitä tarvitse koulutuksen jälkeen selvittää erikseen. (Myllymäki 2017, 93-94.)

2.3 Ihmisten johtaminen

Johtaminen on vaativa työtehtävä. Tasapainottelu päätösten tekemisen, projektien hallinnan ja eteenpäin viemisen, asiakkaiden tarpeiden ja ihmisten johtamisen välillä on toisinaan haastavaa. Muutostilanteessa ihmisten johtamisen tärkeys korostuu entisestään, sillä muutosprosessin onnistumisen ratkaisevana osana saattaa usein olla toimiva henkilöstön johtaminen muutosprosessin aikana. (Nurmi 2012, 144.)

Organisaatioissa työskentelevät ihmiset ovat kaikki erilaisia. Ihmisillä on erilaiset persoonallisuudet, tunteet ja perspektiivit tarkastella asioita. Muutostilanteessa toiset työntekijät toivottavat innolla tervetulleeksi muutoksen tuomat mahdollisuudet, kun taas toisia muutos saattaa pelottaakin, eivätkä he tahtoisi luopua vallitsevasta tilanteesta tai tutuista toimintavoista. Muutosprosessin aikana työntekijät kaipaavat esimiestä, joka ymmärtää ja ottaa huomioon ihmisten yksilölliset reaktiot muutokseen. (Harvard Business Press 2009, 46, suomennos kirjoittajan.)

Toistensa vastakohtia muutokseen suhtautumisen kannalta ovat turvallisuudenhakuiset ja optimistisen varauksettomasti suhtautuvat työntekijät. Siinä missä muutoksen tuoma vaihtelu innostaa toisen ääripään edustajaa, saattaa muutos pelottaa turvallisuudenhakuista

työntekijää. Ekstrovertit ja introvertit työntekijät ovat myös usein toistensa vastakohtia ja esimiehen tulisi pystyä kohtaamaan nämä erilaisen temperamentin omaavat ihmiset heille parhaiten sopivalla tavalla. Muutosprosessin aikana paineen alla toimivien ja stressaantuneiden ihmisten temperamenttieroit tulevat entistä selvemmin esille. Ulospäin suuntautunut ekstrovertti ilmaisee niin positiiviset kuin negatiivisetkin tunteensa avoimesti työyhteisössä. Sisäänpäin kääntynyt introvertti ei näytä tunteitaan samalla tavalla avoimesti kuin ekstrovertti ja saattaaakin epävarmassa tilanteessa kätkeytyä ja vetäytyä yhä enemmän itseensä. Ekstrovertin työntekijän johtaminen saattaa olla helpompaa, koska hän kertoo mielipiteensä ja tuntemuksensa avoimesti. Tällöin esimiehen on helpompi reagoida tilanteeseen ja ottaa ekstrovertin tarpeet huomioon. Introvertti pitää taas ajatuksensa usein itsellään, jolloin esimiehen voi olla vaikea arvioida esimerkiksi introvertin jaksamista mahdollisesti stressaavassa muutostilanteessa. Tällöin vaarana voi olla työuupumus, jos introvertti työntekijä ei itse pysty kertomaan voimavarojensa ehtymisestä eikä esimies tätä huomaa. (Pirinen 2014, 187-188.)

Organisaation muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää saada koko henkilöstö yhdessä mukaan toteuttamaan muutosta. Muutoksesta tulee tehdä iso yhteinen projekti, jota lähdetään koko henkilöstön voimin viemään eteenpäin. Muutoksen tarve on tärkeää heti aluksi perustella koko henkilöstölle vastaamalla esimerkiksi kysymyksiin miksi ja miten meidän kannattaa muuttua. Ihmisten on helpompi sitoutua muutosprosessiin, kun he ymmärtävät sen tarpeen. Kun henkilöstöllä on mahdollisuuksia vaikuttaa ja osallistua ratkaisujen tekemiseen, he myös yleensä ottavat vastuuta tehdyistä päätöksistä. Kiinteänä osana muutosprosessia oleminen näin ollen vahvistaa henkilöstön sitoutumista tavoiteltavaan tulokseen ja niiden toimien suorittamiseen, joita se vaatii. (Masalin 2010, 92; Alahuhta 2015, 46.)

Sitoutumisen ja oman työn hallinnan tuntemuksen lisäämisen takia organisaatiossa toimivien ihmisten tulisikin itse päättää ja pystyä vaikuttamaan suurten muutosten suuntaan. Vain osallistumalla

muutosprosessiin koko yrityksen henkilöstön on mahdollista oppia muutosprosessin aikana ja sitoutua muutoksen tuomiin uusiin toimintatapoihin. Yritys kehittyy usein vasta siinä vaiheessa, kun sen henkilöstön ammattitaito kehittyy. Jokaisen henkilön panos on työyhteisössä tärkeä ja erityisesti muutosprosessissa jokaisen ihmisen tärkeys korostuu entisestään. Ihmiset kuitenkin toteuttavat muutoksen ja jos he eivät lähde mukaan, ei muutosprosessikaan etene. (Tuominen 2010, 187; Nurmi 2012, 144.)

2.4 Työntekijä organisaation muutoksen kokijana

Muutostilanteissa tulevaisuus saattaa toisinaan olla epävarma, joka lisää epävarmuutta työpaikalla. Työntekijät ovat kaikki yksilöitä ja kokevat muutoksen eri tavalla. He voivatkin omaksua erilaisia minä-strategioita muutosprosessin aikana. Muutosprosessi voi olla kuluttavaa ja stressaavaa aikaa myös työntekijöille, jolloin näillä strategioilla pyritään selviämään muutosprosessista. (Kuntien eläkevakuutus 2009, 34.)

Strategioita ovat esimerkiksi puolustautuminen, mukautuminen ja piiritetyn minän strategia. Puolustautumis-strategiassa työntekijä pyrkii kieltämään tapahtuneen muutoksen ja tahtoo pysyä vanhoissa toimintamalleissa sekä elää ajassa ennen muutosta. Varsinkin muutosprosessin alussa tätä strategiaa voi esiintyä runsaastikin muutosvastarintana: muutosta vastutetaan avoimesti ja asioita muutoksen toteuttamiseksi jätetään tekemättä. Mukautumis-strategiassa työntekijä taas sulattaa omat ja yrityksen tavoitteet toisiinsa ja mukauttaa omaa työtään muutoksen vaatimusten mukaan. Ongelmaksi saattaa muodostua muutokseen liittyvien kielteisten tunteiden käsittelemättä jättäminen, jolloin ne voivat ilmetä epäsuorana muutoksen vastustamisena. Tämä voi näkyä esimerkiksi lisääntyneinä poissaoloina ja myöhästelynä, mutta muutosta ei vastusteta avoimesti esimerkiksi jättämällä asioita kokonaan tekemättä. Piiritetyn minän strategiassa työntekijä taas pyrkii saamaan aikaan selkeyttä ja sääntöjä. Työntekijän omasta työstä tai esimerkiksi työyhteisöstä voi tulla työntekijälle pieni, järjestyksessä oleva osa muuten

muuttuvassa työympäristössä. Esimies voi helpottaa tilannetta esimerkiksi kiinnittämällä työntekijän huomiota asioihin, jotka ovat ja tulevat pysymään muutoksen jälkeen samoina. Oman työn hallinnan tunne voi helpottaa työntekijän oloa ja hälventää epävarmuutta. (Kuntien eläkevakuutus 2009, 34.)

2.5 Muutosjohtamisen eri tyylit

Ei voida määritellä vain yhtä ja parasta tyyliä muutoksen johtamiseen ja onnistuneeseen läpivimiseen, sillä jokainen organisaatio ja yritys ovat erilaisia yrityskulttuuria myöten. Myös muutostarve sekä muutokseen käytettävissä oleva aika vaihtelevat yritysten välillä, joten muutoksen kynnyksellä tulisi miettiä haetaanko kestävää ja huomattavaa muutosta vai onko kyseessä hätätilanne, jolloin muutoksia tulisi saada aikaan mahdollisimman nopeasti. (Nurmi 2012, 144.)

Muutosjohtamiseen on luotu erilaisia malleja ja määritelmiä johtamisen tyyleistä. Tässä on listattuna neljä eri tyyliä, jotka Kari Nurmi (2012, 145) on listannut kirjassaan Kipeän muutoksen lääkkeet: kohti parempia muutoksia. Kirjaansa Nurmi on ne pohjannut yhdysvaltalaisen psykologian tohtorin Daniel Golemanin (2000) artikkelista ”Leadership that get results”. Nämä muutosjohtamisen neljä eri tyyliä ovat käskyttävä johtaminen, suuntaava johtaminen, demokraattinen johtaminen ja valmentava johtaminen.

Käskyttävä johtaminen

Käskyttävän johtamisen tyyliässä johtaja sanoo, kuka tekee, mitä tekee ja miten tekee. Tämän johtamistyylin vahvuuksiksi voidaan lukea varma tieto siitä, kuka on vastuussa ja selkeä ohjeistus koko muutosprosessin ajan. Käskyttävä johtaminen on toimiva varsinkin akuuteissa kriisitilanteissa, koska muutoksen käynnistäminen tällä johtamistyyllillä on nopeaa ja tehokasta. Heikkouksiksi voidaan taas lukea kapeakatseisuus, sillä asioita tarkastellaan usein vain yhden tai muutamien ihmisten näkökulmasta. Henkilöstön mielipiteitä ei kuunnella yhtä aktiivisesti kuin muissa listatuissa

johtamistyyliissä. Käskyttävä johtaminen ei myöskään tue parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen työntekijöiden oma-alotteisuutta ja riskinä saattaa olla heikentynyt aloitteellisuus uusien ideoiden esille tuomisessa. Lisäksi ihmisten motivaatio saattaa olla huonoa, koska vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön ovat vähäiset ja tämä johtamistyyli saattaa vaikuttaa negatiivisesti myös työryhmän sisäisiin suhteisiin. Johtajan tai esimiehen tulee tässä johtamistyyliässä olla osaava ja kyvykäs viemään muutosprosessia läpi. (Nurmi 2012, 145.)

Suuntaava johtaminen

Suuntaavan johtamisen perusidea on antaa toiminnalle suunta. Tässä johtamistyyliässä johtajuus on kuitenkin selkeä, mutta se antaa myös vapautta valita miten annettuun suuntaan edetään sekä tilaa vaihtoehtoisten toimintamallien muodostumiselle. Yrityksellä ja työntekijöillä on selvät ja samansuuntaiset tavoitteet, joihin muutoksessa tähdätään. Työntekijöiden saadessa tilaa työskennellä ja luoda uusia toimintatapoja yhteisen päämäärän saavuttamiseksi myös vuorovaikutus ja kommunikaatio kehittyvät työryhmän sisällä. Yleensä tämä johtamistyyli on suositeltavin vaihtoehto muutoksen johtamisessa, mutta on myös tilanteita, joissa suuntaavan johtamisen tyyli ei toimi. Tällainen tilanne on esimerkiksi silloin kun johtajuus ja suunta puuttuvat tai eivät ole täysin selvät. Toinen tilanne on silloin, kun työyhteisössä on vakavia ristiriitoja, jotka estävät sujuvan yhteistyön työntekijöiden välillä ja tavoitteen saavuttamisen. Lisäksi on tärkeää määritellä yhteinen päämäärä heti muutosprosessin aluksi. (Nurmi 2012, 145.)

Demokraattinen johtaminen

Demokraattinen johtaminen tähtää tavoiteltavaan lopputulokseen kuuntelemalla työntekijöitä ja heidän mielipitettään. Demokraattisessa johtamisessa johtaja onkin usein osa tiimiä ja työntekijöiden sitoutuminen muutokseen lisääntyy, koska heitä kuunnellaan aktiivisesti ja he pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä. Demokraattisen johtamisen tyyliässä tuleekin usein esiin monipuolisesti erilaisia näkemyksiä, jotka synnyttävät

uusia ideoita ja näkökulmia. Demokraattinen johtamistyyli ei ole paras vaihtoehto tilanteisiin, joissa kyseessä on hätätilanne tai muutosprosessilla on nopea aikataulu, sillä demokraattinen johtaminen saattaa joissain tilanteissa luisua hitaaseen ja loputtomaan keskusteluun. Tällöin keskustelua saattaa olla enemmän kuin konkreettisia päätöksiä ja lopputuloksia, jotka veisivät muutosprosessia eteenpäin. Ongelmaksi saattaa muodostua myös kysymys, kuka tekee lopullisen päätöksen, jos yhtä hyviä ideoita on monia ja vain yksi tulisi valita kaikkien mielipiteitä kuunnellen. (Nurmi 2012, 146.)

Valmentava johtaminen

Valmentavan johtamisen ansioihin voidaan lukea ihmisten kehittyminen, rohkaistuminen ja oppimisen sekä vuorovaikutuksen lisääntyminen. Toista ihmistä valmennettaessa on hyvät mahdollisuudet keskinäiseen keskusteluun ja työntekijän on helpompi sitoutua yritykseen ja muutokseen, koska hän tuntee yrityksen panostavan hänen kehitykseensä. Valmentava johtaminen toimiikin parhaiten kehityshankkeissa, rakennettaessa kokonaan uutta pohjaa toiminnalle ja täysin uuden alan ollessa kyseessä. Valmentava johtaminen sopii hyvin hitaiden muutosten aloille, joissa tapahtuu harvoin isoja ja nopeiden aikataulujen muutoksia. Valmentava johtaminen on toimiva myös tilanteissa, joissa yrityksen sisällä tietoa siirretään nuoremmalle sukupolvelle ja uusille työntekijöille. Valmentavan johtamisen toimivuuden ehtona ovat kuitenkin osaavat valmentajat ja toisinaan kiireisessä tai kaoottisessa tilanteessa heidän löytämisensä voi olla liian aikaa vievää. Valmentavan johtamisen voi sanoa olevan johtamismuotona kohtuullisen hidas ja paljon resursseja vievä, joten sen käyttöä tulee harkita tarkasti, mutta tietyissä muutosprosesseissa valmentava johtaminen voi olla myös paras vaihtoehto. (Nurmi 2012, 147.)

Kirjassaan Esimies muutoksen johtajana Helka Pirinen (2014, 83-91) on taas esitellyt vaihtoehtoiset seitsemän eri muutosjohtamisen tyyliä. Nämä tyylit ovat visionäärinen-, roolimalli-, valmentava-, demokraattinen-, hierarkkinen-, kaverillinen- ja osallistava johtamistyyli. Osa näistä

johtamistyyleistä on hyvin samankaltaisia verrattuna Nurmen esittelemiin aikaisemmin mainittuihin neljään johtamistyyliin ja osassa on lisäksi hieman eri piirteitä.

Näistä johtamistyyleistä **valmentava johtamistyyli** vastaa sisällöllisesti paljon Nurmen (2012, 145-147) esittelemää saman nimistä johtamistyyliä. Pirinenkin (2014, 84-87) toteaa, että valmentavassa johtamisessa esimies tai johtaja saa ihmiset itse oivaltamaan asioita ja toimii vain muutosprosessin valmentajana ja suunnan näyttäjänä. **Demokraattinen johtaminen** vastaa sisällöllisesti myös lähes täysin Nurmen kuvailemaa demokraattista johtamista. Nurmen käskyttävä johtaminen vastaa taas hyvin pitkälti Pirisen kuvailemaa **hierarkista johtamistyyliä**, jossa esimies johtaa muutosta antamalla työntekijöille tarkkoja ohjeita ja tapoja toimia. Nurmen suuntaava johtaminen taas vastaa pääpiirteiltään Pirisen teoksessa esiintyvää **osallistavaa johtamistyyliä**, jossa esimies on läsnä, mutta antaa työntekijöille vastuuta ja kertoo mihin lopputulokseen muutoksella pyritään. Esimies pyrkii tässä muutosjohtamisen tyylissä yksinkertaistamaan tavoitteen ja haluaa, että kaikki ymmärtävät muutosprosessin päämäärän samalla tavalla. Pirisen osallistavassa johtamistyyliässä esimies myös osallistuu aktiivisesti työntekijöiden kanssa muutoksen vaatimiin toimenpiteisiin ja työtehtäviin.

Loput kolme Pirisen (2014, 82-90) listaamaa muutosjohtamisen tyyliä eli visionäärinen-, roolimalli- ja kaverillinen johtamistyyli sisältävät kaikki ainakin osittain samoja asioita kuin aikaisemmin mainitut, mutta myös hieman eri piirteitä. **Visionäärisessä johtamistyyliässä** johtaja korostaa muutoksen visiota ja puhuu paljon tulevaisuudesta. Visionäärit ovatkin yleensä hyviä motivoimaan ja haluavat luoda houkuttelevan tulevaisuudenkuvan, jota kohden toisetkin haluavat pyrkiä. Visionäärinen johtamistyyli sopii hyvin silloin kun halutaan saada ihmiset mukaan muutosprosessiin ja halutaan rakentaa selkeä kuva tavoitteesta. Tulevaisuudesta halutaan saada keskustelua aikaan ja tämä johtamistyyli sopii hyvin tilanteisiin, joissa ei ole selkää kuvaa, mihin ollaan menossa. Monet menestyvistä muutosjohtajista ovat visionäärejä. Visionäärinen

johtamistyylin toimimisen ehtona on kuitenkin se, että yksi muutosprosessin johtohahmoista on visionääri. **Roolimalli-johtamistyyli**ssä esimies johtaa muutosta roolimallina eli hyvin vahvasti omalla esimerkillään. Yleensä ajatellaankin, että esimiehen tai johtajan tulisi olla muutoksen roolimalli. Tämän riskinä saattaa kuitenkin olla johtajan ollessa vahva persoona ja varma omasta toiminnastaan, että työntekijät kokevat esimiehen tavan toimia ja tehdä olevan ainut oikea tapa. Tämä voi aiheuttaa passiivisuutta ja omien toimintatapojen kehittämisen sijaan työntekijät saattavat alkaa käyttämään esimiehen tai johtajan tapaa toimia kaikessa. **Kaverillisessa johtamistyyli**ssä taas esimies johtaa alaisiaan kuin olisi näiden kaveri. Kaverillinen esimies on helposti lähestyttävä, tuntee alaisensa hyvin ja tekee päätökset yhdessä työntekijöidensä kanssa. Kaverillinen johtamistyyli sopii hyvin arkaluonteisiin johtamistilanteisiin, joissa esimiestä tulee olla helppo lähestyä. Mahdollisesti eteen tulevien vaikeiden päätösten tekeminen saattaa kuitenkin olla esimiehelle vaikeaa, koska työntekijät tuntuvat kavereilta. Työntekijät saattavat vedota kaverilliseen esimieheen tunteiden tasolla ja esimies saattaa olla johdateltavissakin, jos työryhmässä on vahvoja persoonia. Esimiehen voi olla myös vaikeaa saavuttaa uskottavuutta tässä johtamistyyliä, joka on kuitenkin esimiehenä toimimisessa tärkeää. (Pirinen 2014, 82-90.)

2.6 Muutosviestintä

Viestintä on koko muutosprosessin yksi tärkein onnistumisen edellytys. Muutoksesta tulee tehdä iso koko työyhteisön yhteinen asia ja tietoa tulee jakaa runsaasti ja jatkuvasti koko muutosprosessin ajan. Viestien sisältö on tärkeää pitää yksinkertaisena, jotta tulkinvaraa ei liiaksi jää. Kaikkien, joita muutosprosessi koskee, tulisi ymmärtää viestit ja niiden sanoma samanlaisina. Viestiä on myös tärkeää toistaa yhä uudelleen koko muutosprosessin ajan, sillä muutosprosessin keskellä huhut alkavat levitä nopeasti työyhteisössä. Paras tapa katkaista huhuilta siivet on viestiä faktoja selkeästi ja ymmärrettävästi tarpeeksi usein kanavissa, joissa tieto

on kaikkien saatavilla. Kirjallinen tieto ja keskustelu ovat molemmat tärkeässä osassa muutosviestinnässä. Esimerkiksi muutoksen vaatimat toimenpiteet on hyvä kirjata selkeästi ylös, mutta on yhtä tärkeää, että muutokseen osallistuvat voivat käsitellä asiaa myös keskustellen keskenään. (Mayor & Risku 2015, 165-166; Alahuhta 2015, 47.)

Muutoksen suunta on myös tärkeää määritellä siten, että jokainen ymmärtää sen. Ilman yksinkertaista ja ymmärrettävää viestiä muutos ei lähde kunnolla liikkeelle. Viestin tulee olla yksinkertainen ja selkeä. Ihmiset innostuvat helpommin mukaan, kun he ymmärtävät. Muutosviestinnässä on tärkeää toistaa ja käyttää samoja sanoja uudelleen. Toimiva muutosviestintä on erityisen tärkeää turvallisuudenhakuisille työntekijöille, joiden on tärkeää tietää, miten muutos tulee vaikuttamaan heihin työyhteisössä ja heidän työhönsä. Optimistisen varauksettomasti muutokseen suhtautuville työntekijöille riittää yleensä rajallisempi määrä tietoa ja he luottavat siihen, että esimies kertoo muutokseen liittyvää tietoa siinä vaiheessa, kun se on tarpeellista. Viestinnässä tulee myös muistaa, että vastaanottaja yleensä aina määrittelee merkityksen. Ihmiset tulkitsevat viestit ja muilla keinoilla toteutetun viestinnän eri tavoilla, joka tulee muistaa muutosviestintää suunnitellessa. Tästä syystä muutoviestinnän tulisi olla mahdollisimman informatiivista ja yksiselitteistä. (Alahuhta 2015, 47; Pirinen 2017, 183-184; Tuominen 2017a, 335.)

Yhden esimiehen tärkeimmän tehtävän muutoksessa voisi sanoa olevan ihmisten kohtaaminen ja muutoksen johtamisen voi ajatella olevan jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Yksi muutoksen kannalta haitallisin asia, minkä esimies voi tehdä, on olla viestimättä. Juuri tästä syystä muutosprosessin yhteydessä esimiehillä tulisi olla riittävästi aikaa varattuna alaisilleen – heidän ideoidensa ja ajatustensa kuuntelemiselle. Esimiehen olisi myös hyvä muutosprosessin aikana käydä alaisensa kanssa läpi, miten muutos vaikuttaa heidän työhönsä ja miksi tähän muutokseen on ryhdytty ja miksi se on tärkeä. Tämä motivoi ihmisiä ja sitä kautta sitouttaa heitä muutokseen. Vaikuttamismahdollisuus ja riittävä päätösvalta lisäävät myös sitoutuneisuutta muutokseen. Muutoksen on

mahdollista toteutua tavoitteiden mukaisesti vasta sitten, kun sen tarve ja toteutuksen keinot on ymmärretty niiden kaikkien keskuudessa, joita muutosprosessi tulee koskemaan. (Juuti & Virtanen 2009, 151; Ponteva 2010, 27-28; Mayor & Risku 2015, 165-166.)

2.7 Muutoksessa onnistumisen avaimet & haasteet

Muutoksien ja muutoshankkeiden arvioinnin voidaan ajatella olevan melko hankalaa. Mitä voidaan pitää onnistumisena? Onnistumiselle voidaan asettaa esimerkiksi seuraavat kolme konkreettista mittaria (Nurmi 2012, 17.):

1. Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen
2. Budjetissa pysyminen
3. Aikataulussa pysyminen

Muutosprosesilla on yleensä aina tavoitteet ja muutoksilla haetaan jotakin hyvää ja entistä parempaa tilannetta edelliseen verrattuna. Muutoksia on kuitenkin niin monenlaisia, että tavoitteet vaihtelevat paljon. Tavoitteita voivat olla esimerkiksi uudet tuotteet tai kustannusten säästö, mutta olennaisinta kaikissa muutoksissa on, että yrityksessä käytetään aikaa, vaivaa ja resursseja, jotta tavoite saavutetaan. Jos yrityksen omiin asettamiin tavoitteisiin ei päästä, muutoksen voidaan ajatella epäonnistuneen. Näin ollen muutoksen onnistumisen arvioinnin voisi ajatella olevan riippuvainen kontekstista ja tarkkojen rajojen määrittäminen yleisesti onnistuneelle muutokselle on hankalaa, ellei mahdotonta. (Nurmi 2012, 17.)

Onnistuneen muutosprosessin läpivientiä voivat hankaloittaa muutosprosessin aikana kohdatut haasteet. Yksi suurin muutoksen ja muutosjohtamisen haaste on se, että muutoksen tarve jää yrityksiltä ja ihmisiltä usein huomaamatta. Koko muutos lähtee liikkeelle muutoksen tarpeen tunnistamisesta ja jos tarvetta ei huomata, koko muutos ei käynnisty, vaikka sille olisikin tarvetta. Toinen suuri haaste on toimivan muutosjohtamisen puuttuminen kokonaan tai osittain. Muutosprojektit

voivat kaatua myös moneen muuhun epäkohtaan kuten esimerkiksi teknologisiin ongelmiin tai puutteelliseen projektinhallintaan. (Kotter & Holger 2008, 13; Myllymäki 2017, 53.)

On myös hyvin yleistä, että kehityshankkeet herättävät aluksi innostusta, mutta sitten muutos väsähtää. Muutoksia ei jakseta viedä johdonmukaisesti eteenpäin ja sen sijaan keksitään tilalle uusia hankkeita, jotka herättävät uuden alkuinnostuksen, mutta lopahtavat jälleen. Erityisesti toiminnallisissa muutoksissa, joissa muutos syntyy uusista tavoista toimia ja vanhasta irti päästämisenä, haasteena on pitkä muutosprosessi. Tavat eivät muutu hetkessä ja erityisen pitkäksi muutosprosessin tekee yleensä se, että toimitusjohtaja ja johtoryhmä ovat käyneet läpi ja pohtineet muutosta kauan ennen kuin se näkyy aidosti tekemisessä ja työntekijöiden arjessa. Riski muodostuu, jos johtoryhmä alkaa tuomaan uutta muutosta yrityksen toimintaan ennen kuin edellinenkään on saatettu loppuun työntekijöiden näkökulmasta. Pahimmillaan tällaisessa tilanteessa saattaa syntyä kaaos ja työntekijät unohtavat, miksi muutoksia tehdään ja mitä niillä tavoitellaan. (Alahuhta 2015, 47; Tiililä 2015, 98.)

Muutosprosessissa onnistumiseen vaikuttaa suurelta osin työntekijöiden saaminen mukaan muutokseen. Eri ihmiset voivatkin reagoida muutokseen monella eri tavalla oman persoonallisuutensa ja tunteidensa ansiosta. Yksinkertaisin tapa jakaa muutokseen suhtautuminen on jako kahteen eri ryhmään: muutoksen tukemiseen ja vastustamiseen. Muutosta voidaan tukea esimerkiksi siksi, että uskotaan muutoksessa olevan järkeä ja sen olevan oikea suunta toiminnalle tai siksi, että kunnioitetaan ihmistä, joka on vetämässä muutosprojektia. Muutoksen vastustamisen syistä voidaan mainita esimerkiksi muutoksen tunteminen tarpeettomaksi ja uskominen, että sen avulla tilanne voi pahentua tai muutoksen onnistumiseen ei uskota lainkaan. Yksi tärkeä syy muutoksen vastustamiselle voi olla myös se, että muutoksia on koettu olevan liian monia, eikä pystytäkään käsittelemään enää lisää muutoksien tuomaa

epävarmaa tilannetta. (Harvard Business Press, 2009, 47, suomenos kirjoittajan.)

Muutosprosessin avoin vastustaminen näkyy usein muutosvastarintana, joka voi esiintyä esimerkiksi muutoksesta irtisanoutumisena, samaistumattomuutena, epävarmuutena muutoksen suunnasta ja pettymyksenä. Yrityksen sisäisen viestinnän ja erityisesti muutosviestinnän tärkeys korostuu, kun muutosvastarintaa pyritään ehkäisemään tai jo syntynyttä vastarintaa ja vastustusta käännetään toiminnaksi, joka tukee tavoiteltua muutosta. (Pontevea 2010, 24-25.)

2.8 Muutosprosessin vaiheet

Vaikka organisaation muutokset ovat keskenään hyvin erilaisia ja jokainen muutosprosessi on yksilöllinen, voidaan muutoksien etenemisessä usein kuitenkin erottaa selkeät vaiheet. Muutosjohtamista koskevassa kirjallisuudessa onkin esitelty mittava joukko erilaisia jakoja muutosprosessin vaiheista ja etenemisestä. Eri lähteet ovat kuitenkin kohtuullisen yksimielisiä siitä, että muutosprosessi on teoriassa jaettavissa eroteltaviin vaiheisiin. Tässä alaluvussa on esitelty kaksi eri tapaa jakaa muutosprosessi vaiheisiin ja myös yksi listaus johtajan tehtävistä muutosprosessin aikana, josta on tulkittavissa muutosprosessin etenemisen vaiheet.

Kirjassaan Johdettu muutos Pekka Mattila (2007, 131-132) jakaa onnistuneen muutoksen johtamisen neljään erilliseen vaiheeseen:

1. Perustan luominen
2. Käynnistystoimet
3. Hallittu eteneminen
4. Vakiinnuttaminen

Nämä neljä vaihetta seuraavat toisiaan lähes poikkeuksetta jokaisessa muutosprosessissa, mutta ne eivät ole niin tarkkaan rajattuja ja määriteltyjä käytännössä kuin teoriassa. Käytännössä edellisiin vaiheisiin

luettavat tehtävät ja toimet jatkuvatkin usein yrityksessä koko muutoksen ajan tai alkavat uudestaan muutosprosessin aikana päällekkäin toisen vaiheen kanssa.

Jari Stenvall ja Petri Virtanen (2007, 46) jakavat kirjassaan Muutosta johtamassa muutosprosessin suunnittelun ja toteutuksen vaiheisiin. Sisällöllisesti kuitenkin nämä kaksi muutosprosessin vaihetta ovat hyvin samankaltaisia Mattilan muutosprosessin neljän vaiheen kanssa.

Vuonna 1995 yhdysvaltalainen muutosjohtamisen asiantuntija John Kotter (1995, 61) kirjoitti artikkelin Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, jonka julkaisi Harvard Business Review. Artikkelin sisältää Kotterin kuuluisan kahdeksankohtraisen listan johtajan eri tehtävistä muutoksessa:

1. Saa aikaan kiireen tuntu
 - Saa toiset havaitsemaan muutoksen ja toiminnan tarve.
2. Kokoa ryhmä vetämään muutosta
 - Tästä ryhmästä tulisi löytyä johtajuutta, luotettavuutta, kommunikointitaitoja, auktoriteettia, analyysikykyä ja kiireellisyyden ymmärtämistä.
3. Kehitä muutokselle visio ja strategia
 - Ota selvää, miten tulevaisuus poikkeaa menneisyydestä ja millä keinoilla pystyt toteuttamaan tulevaisuuteen.
4. Selvitä visiosi ja myy se muille
 - Saa toiset ymmärtämään visiosi ja strategiasi.
5. Valtuuta toiset toimimaan
 - Poista mahdolliset esteet muutosprosessin tieltä, jotta muidenkin on mahdollista viedä muutosta eteenpäin.
6. Kehitä lyhyen aikavälin onnistumisia
 - Luo näkyviä onnistumisia mahdollisimman pian muutosprosessin käynnistymisen jälkeen.

7. Älä luovuta

- Ensimmäisten menestysten jälkeen jatka muutosprosessin toteuttamista. Toteuta muutoksia sinnikkäästi niin kauan, että tavoite on saavutettu.

8. Luo uusi kulttuuri

- Uusista toimintatavoista tulee pitää kiinni, kunnes ne ovat juurtuneet tarpeeksi syrjäyttääkseen vanhat perinteet ja tavat toimia.

Myöskin nämä Kotterin kahdeksan muutosjohtamisen tehtävää johtajalle on jaettavissa neljään vaiheeseen, jossa perustan ja lähtökohtien valmisteluun kuuluvat kiireen tunnun luominen ja ryhmän kokoaminen. Käynnistystoimiin kuuluu vision ja strategian luominen. Toteuttamisen vaiheeseen kuuluvat vision selvittäminen muille, toisten valtuuttaminen toimimaan, lyhyen aikavälin onnistumisien luominen ja muutoksen toteuttamisen jatkaminen. Vakiinnuttaminen ja juurruttaminen tapahtuvat uuden kulttuurin luomisella. (Kotter & Rathgeber 2008, 125-127.)

2.8.1 Ennen muutosprosessia

Muutoksia suunnitellessa voidaan todeta, että hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Ennen muutosprosessin käynnistämistä muutos tulee suunnitella kokonaisvaltaisesti ja pohtia sen vaikutukset yrityksen toimintaan. Muutoksen vaikutuksia on hyvä peilata oman organisaation lähtötilanteeseen ja käydä kriittisesti läpi tähän liittyviä riskejä eli mitä voi tapahtua, jos muutosta lähdetään toteuttamaan. Suunnitteluvaihe on usein aikaa vievää ja suunnitteluvaiheen aikana on mahdollista todeta, ettei muutos ole pakollinen ja muutoksesta mahdollisesti aiheutuvat haitat eivät kohtaa muutoksella tavoiteltavaa hyötyä. Muutos siis huomataan kannattamattomaksi. Jos muutokseen sisältyvien riskien huomataan olevan liian suuret verrattuna muutoksesta mahdollisesti saatavaan hyötyyn, muutoksen käynnistämisestä on vielä helppo peräntyä tässä vaiheessa. (Stenvall & Virtanen 2007, 46; Mattila 2007, 135.)

Huolellisen ja harkitusti tehdyn suunnitelman jälkeen muutoksen liikkeelle laittamisen tulee yleensä olla nopea ja tehokas prosessi, koska tällä tavoin on helppo luoda uskottavuutta tuleville toimintatavoille. Jos muutosprosessin käynnistämistä pohditaan kauan tai se käynnistyy hitaasti, saattaa yrityksen työntekijöistä näyttää, että johtajat epäilevät muutosprosessin käynnistämistä. Tämä voi saada työntekijätkin suhtautumaan varauksella tuleviin muutoksiin. Nopeilla käynnistystoimilla voitetaan myös aikaa, jos myöhemmin ilmeneekin ongelmia ja mahdollisia väärä ratkaisuja saatetaan ehtiä vielä muuttamaan. (Mattila 2007, 153.)

2.8.2 Muutosprosessin aikana

Muutosprosessin edetessä huolellisesti ja tarkkaan mietitty perusta maksaa usein itsensä takaisin ja helpottaa muutoksen eteenpäin viemistä. Ensimmäinen vaihe pilottien jälkeen on muutoksen laajentaminen koskemaan koko alun perin päätettyä osaa organisaatiosta. Koko muutoksen läpiviemisen ja laajentamisen ajan on tärkeää muistaa viestinnän tärkeys. Jatkuvalle ja toimivalle viestinnälle voidaan estää huhujen ja epävarmuuden syntymistä. Sääntöjä on tärkeää tarkentaa ja epäselvyyksiä oikaista. Lisäksi vastuista ja rooleista on tärkeää sopia ja tiedottaa. Yksi tärkeimmistä asioista kuitenkin henkilöstön kannalta on esimiehen läsnäolo. Muutosprosessin aikana tehtävät lisääntyvät myös esimiehillä, mutta olisi edelleen tärkeää olla läsnä työntekijöiden arjessa. (Mattila 2007, 164-172 & 184-185.)

2.8.3 Muutosprosessin jälkeen

Muutosprosessissa viimeisenä vaiheena seuraa vakiinnuttaminen, jossa muutosprosessin hyödyt tulevat esiin ja lopputulos selkenee. Usein muutosprosessit pysähtyvät projektivaiheen jälkeen eikä uusia toimintatapoja pyritä aktiivisesti vakiinnuttamaan. Tästä alkaakin hidas hiipumisen vaihe, jossa uudet hankkeet jättävät alleen vielä vakiintumattomat muutokset. Ratkaisuna tähän on usein muutaman muutosprojektissa avainhenkilönä olleen työntekijän kiinnittäminen

muutoksen käyttöönoton tukeen, perehdytykseen ja sisäiseen markkinointiin. Kun lopputulokseen on aidosti sitouduttu ja uusista prosesseista on tullut osa arkista työtä, voidaan näitä henkilöitä hiljalleen vapauttaa muutosprosessista omien työtehtäviensä pariin. Varsinkin järjestelmämuutoksissa taloudellista varautumista tarvitaan myös käyttöönoton jälkeen. Käyttöönoton jälkeen saattaa paljastua erilaisia häiriöitä ja kehitystarpeita, jotka on lopullisen käytettävyyden kannalta tärkeää korjata heti tässä vaiheessa. (Mattila 2007, 192-193.)

Lähes kaikissa muutosprosesseissa strategia muuttuu prosessin aikana joko organisaation sisäisistä tai ulkoisista syistä. Olennainen osa muutoksen loppuunviemistä onkin saatujen tulosten kokoaminen ja kriittinen arviointi. Hyvin onnistuneesta muutoksesta voidaan puhua, kun tehty arviointi tuottaa myönteiset arviot sekä tavoitteiden pohjalta mitattuna, että henkilöstön kokemuksen perusteella. Muutosprosessi on kokonaisuudessaan hyvä päättää loppuarviointiin, jossa peilataan alkuperäisiä tai muuttuneita tavoitteita saatuihin tuloksiin. (Mattila 2007, 194-196.)

3 JÄRJESTELMÄMUUTOKSEN KÄYTTÖÖNOTON KEHITTÄMINEN OSUUKAUPPA HÄMEENMAALLA

3.1 S-ryhmä

S-ryhmä on suomalainen yritysverkosto, joka tuottaa palveluita kuluttajille vähittäiskaupan ja eri palvelualojen puolella. S-ryhmä muodostuu osuuskaupoista ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK) tytäryhtiöineen. S-ryhmällä on Suomessa yli 1 600 toimipaikkaa, joissa tarjotaan marketkaupan, tavaratalo- ja erikoisliikekaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan sekä rautakaupan palveluita. Joidenkin Osuuskauppojen alueilta löytyy edellä listattujen lisäksi autokaupan ja maatalouskaupan toimipaikkoja. S-ryhmään kuuluva S-Pankki tarjoaa asiakasomistajille myös pankkipalveluita. (S-kanava 2017c.)

Koko S-ryhmän toiminnan tarkoituksena on tuottaa kilpailukykyisiä palveluja ja etuja asiakasomistajille kannattavasti (S-kanava 2017c). Osuuskaupat ovat osuustoiminnallisia yrityksiä, mikä tarkoittaa, että niiden omistajat ovat myös asiakkaita. S-ryhmässä heitä kutsutaan asiakasomistajiksi. Asiakasomistajaksi liitytään maksamalla osuusmaksu. Osa S-ryhmän tarjoamista eduista on vain asiakasomistajien käytössä, joita ovat esimerkiksi bonus, maksutapaetu ja mahdolliset hintaedit S-ryhmän toimipaikoissa. S-etukortti on jokaisella asiakasomistajalla ja asioidessaan sitä esittämällä saa käyttöönsä vain asiakasomistajille suunnatut edut. Osuustoiminnan tärkeimpänä tarkoituksena onkin palvella omistajiensa tarpeita. (S-kanava 2017b.)

Itsenäisiä alueosuuskauppoja S-ryhmässä on 20, jotka omistavat Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan (SOK). Näiden lisäksi S-ryhmään kuuluu seitsemän paikallisosuuskauppaa. S-ryhmään kuuluvien osuuskauppojen muodostama verkosto ulottuu koko Suomen alueelle ja vahva alueellinen painotus näkyy niiden toiminnassa. Jäsenet eli asiakasomistajat omistavat osuuskaupat. (S-kanava 2017c.)

Osuukauppojen omistaman Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan tarkoituksena on taas toimia osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa osuuskauppojen käyttöön hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. SOK vastaa myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja eri ketjujen kehittämisestä. SOK-yhtymän muodostaa taas SOK ja sen tytäryhtiöt. SOK harjoittaa Suomen liiketoiminnan lisäksi Baltian alueella ja Pietarissa marketkauppaa sekä matkailu- ja ravitsemiskauppaa. (S-kanava 2017c.)

3.2 Osuuskauppa Hämeenmaa & market-tuki

Osuuskauppa Hämeenmaa on yksi S-ryhmään kuuluvista osuuskaupoista ja se toimii Päijät- ja Kanta-Hämeen alueilla, 21:ssä kunnassa. Hämeenmaan liiketoiminta-alueita ovat market-, rauta-, erikoisliike-, auto-, liikennemymälä-, tavaratalo- ja polttoneste- sekä majoitus – ja ravitsemiskauppa. Myynnillisesti Hämeenmaa onkin toiminta-alueensa suurin yritys ja työllistää noin 2 700 henkilöä. Asiakasomistajia Hämeenmaalla on yli 160 000 ja toiminnan tarkoituksena on tuottaa heille etuja ja palveluita. (S-kanava 2017a.)

Market-tuki on yhdentoista asiantuntijan muodostama tiimi ja sen tarkoituksena on olla myymälöiden arjessa tukena ja ohjata market-kaupan yksiköitä tuotteisiin liittyvissä asioissa ja prosesseissa. Market-tuessa tehdään esimerkiksi tilaus-toimitusprosessiin, valikoimasuunnitteluun, tilanhallintaan, tuotetietojenhallintaan sekä hinnoitteluun liittyviä toimia. Lisäksi market-tuki tukee myymälöitä viranomaisasioissa sekä vastaa paikallisten päivittäistavaratuotteiden hankinnasta ja valikoimasta. Market-tuen tehtävänä on myös omalta osaltaan vastata myymälöille tarjottavasta koulutuksesta ja viestinnästä. Lisäksi se tukee ja opastaa myymälöitä market-kauppaan liittyvissä järjestelmissä.

Osuuskauppa Hämeenmaalla marketeissa työskentelevillä myyjillä on päivittäisessä työssään käytössään noin 5-15 järjestelmää riippuen hieman tehtävästä. Pääsääntöisesti näitä eri järjestelmiä käytetään

tuotetietojen ja tavaravirran hallintaan, omavalvontaan, tilanhallintaan ja esillepanoihin sekä myyntiin ja rahastukseen. Näköpiirissä on kuitenkin myyjienkin kannalta kohtuullisen laajoja järjestelmäuudistuksia sekä kokonaan uusia järjestelmiä. Käytännössä kaikki nykyään käytettävissä olevat järjestelmät vaihtuvat kokonaan tai olemassa olevia järjestelmiä kehitetään seuraavien vuosien aikana. Nykyään järjestelmät ovat suurelta osin yhteiskäyttöisiä ja henkilökohtaisesta tunnistautumisesta tuleekin mahdollisesti pakollista. Myyjän työssä myös yksi iso näkyvä muutos saattaa olla nykyisen käsikäyttöisen myymäläpäättteen todennäköinen vaihtuminen piccolinkista modernimpaan malliin. Myymälässä mukana kulkeva käsipääte on kiinteästi mukana myyjien päivittäisessä työssä. Lisäksi sisäisen viestinnän kanaviin ja käytäntöihin on tulossa muutoksia. (Grönberg 2017.)

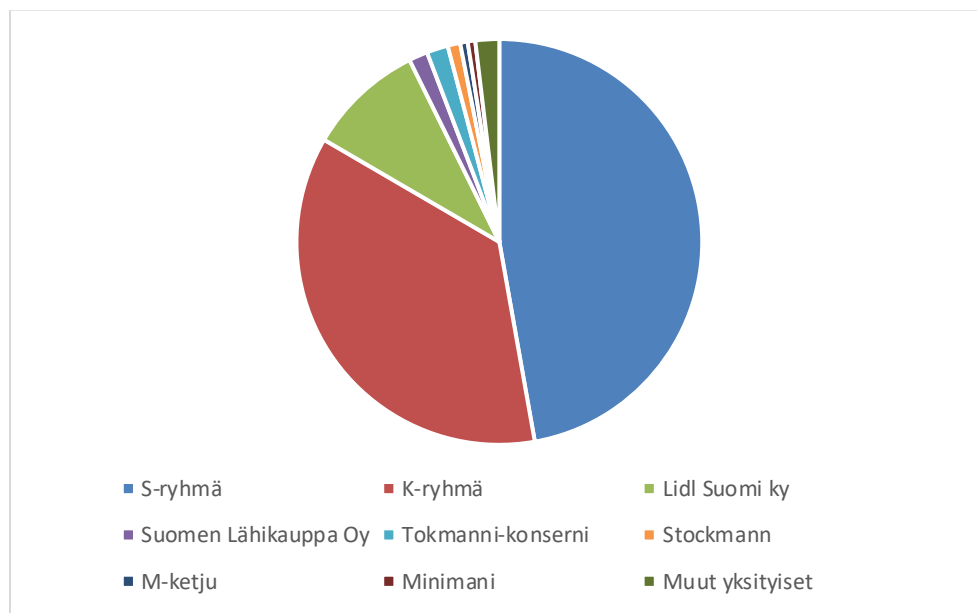
Menneitä järjestelmämuutoksia on myös useampia, mutta yksi merkittävimmistä on tällä hetkellä menossa oleva muutos tilausjärjestelmissä. Tässä muutoksessa siirrytään myymälä kerrallaan myymälän hoitamasta Martti-tilaamisesta EP-tilaamiseen, joka on lähes kokonaan keskitetty. Viimeisin merkittävin muutos menneiltä vuosilta koskee myös tilausjärjestelmää. Tässä muutoksessa SBO ja runkotilaaminen vaihtuivat Marttiin eli tilauspistetilaamiseen (tipi) ja vakiotilaamiseen. (Grönberg 2017.)

3.3 Toimintaympäristö ja kilpailutilanne

Tässä opinnäytetyössä keskitytään Osuuskauppa Hämeenmaan marketkaupan liiketoiminta-alueeseen. Marketmyymälät myyvät suurimmaksi osaksi päivittäistavaroita, joihin luetaan kuuluvaksi elintarvikkeet sekä muut päivittäin hankittavat kulutustavarat, joita usein hankitaan ruokaostosten yhteydessä. Tällaisia ovat esimerkiksi hygieniatuotteet, kodin siivoukseen käytettävät tuotteet sekä kodinpaperit. Elintarvikkeiden osuus päivittäistavaramyymälöiden kokonaismyynnistä on kuitenkin jopa 80 prosenttia. (Päivittäistavarakauppa ry, 2017b). Tämä tutkimus sivuaa hieman päivittäistavarapuolen lisäksi käyttötavarapuolta,

sillä kyselyyn vastasivat myös Prismojen käyttötavarapuolen työntekijät. Market-tuki vastaa myös Prismojen käyttötavarapuolen tuesta ja tutkimuksen aihe ei rajaa heitä tutkimuksen ulkopuolelle.

Suomessa päivittäistavarakaupan sektorilla vaikuttaa kolme suurta toimijaa: S-ryhmä, Kesko ja Lidl. Nämä kolme toimijaa jakoivat Suomen päivittäistavarakaupan markkinoista keskenään yhteensä jopa 92,7 prosenttia vuonna 2016. S-ryhmällä oli suurin markkinaosuus 47,2 prosentilla ja Keskolla toiseksi suurin 36,2 prosentilla. Lidl oli kolmantena 9,3 prosentilla. Kesko osti vuonna 2016 Suomen Lähikauppa Oy:n, jota ei ole laskettu mukaan Keskon edellä mainittuun markkinaosuuteen. (Päivittäistavarakauppa ry, 2017a.)



KUVIO 2. Suomen päivittäistavarakaupan markkinaosuudet 2016 (mukaillen Päivittäistavarakauppa ry 2017a)

Suomen päivittäistavarakauppa on hyvin ketjuuntunutta (KUVIO 2). Yksityisten toimijoiden markkinaosuus on marginaalinen. Hankinnan ja logistiikan keskittyminen on Suomen kaltaisessa harvaan asutussa maassa lähes välttämättömyys, jotta toiminta on tarpeeksi kustannustehokasta. Suuremmat kustannukset näkyisivät kuluttajille muun muassa korkeammissa hinnoissa ja pienemmissä valikoimissa.

Myymälöiden saavutettavuus olisi myös luultavasti huonompaa varsinkin hyvin harvaan asutuilla alueilla. (Päivittäistavarakauppa ry, 2017b.)

Tiukka kilpailutilanne ja toimintaympäristön muutokset vaativat jatkuvia muutoksia ja kehityksiä, jotta organisaatio pysyy ajan hermolla ja mukana kilpailussa. Viime vuosina teknologisoituminen on leimannut päivittäistavarakaupan sekä yleisesti kaupan alan toimintaympäristöä vahvasti ja toimintaprosesseja on pyritty tehostamaan uusilla ratkaisuilla. Itsepalvelukassat, ruoan verkkomyynti ja tuotteiden sijaintitietojen julkaisu asiakkaalle mobiilisovelluksen kautta ovat esimerkkejä viime vuosien aikana tulleista uudistuksista, joita leimaa vahvasti digitalisaatio. Nämä muutokset näkyvät vahvasti asiakkaille, mutta vaikuttavat myös myyjien rooliin ja tarvittavaan osaamiseen. Myyjille työssä näkyy vahvasti esimerkiksi kassa-, tilaus- ja toimitusjärjestelmien muutokset, joilla pyritään esimerkiksi tehostamaan juuri tilaus-toimitusprosessia. Toisilla järjestelmämuutoksilla pyritään esimerkiksi tuomaan tietoa helpommin myyjien saataville, jotta päivittäinen työ helpottuu.

3.4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku

Tämän opinnäytetyön aiheena on järjestelmämuutoksen käyttöönoton kehittäminen loppukäyttäjän näkökulmasta. Loppukäyttäjällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa Osuuskauppa Hämeenmaan marketkaupan Prisma-, S-market ja Sale-ketjuissa työskenteleviä myyjiä. Myymälöitä, joihin kysely lähetettiin, oli yhteensä 67. Näistä 6 oli Prismoja, 39 S-market-myyvälöitä ja loput 22 Sale-myyvälöitä. Myyjiä yhteensä näissä kolmessa ketjussa työskentelee noin 1 600. Prismoissa noin 630, S-marketeissa noin 810 ja Saleissa noin 170 (Lautala 2017). Määrään on laskettu mukaan myös apulaismarkepäällikkö- ja tuoteryhmävastaava-nimikkeellä työskentelevät henkilöt, koska on todennäköistä, että osa vastauksista on tullut näissä tehtävissä toimivilta työntekijöiltä.

Tutkimusotteena tässä tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on hyvin

pitkälle tekijöiden eli muuttujien mittaamista ja siksi onkin oleellista tuntea tutkittavaan ilmiöön vaikuttavat tekijät (Kananen 2011, 12).

Taustamuuttujina tässä tutkimuksessa olivat ikä, sukupuoli, työsuhteen kesto Osuuskauppa Hämeenmaalla ja ketju, jossa vastaaja pääsääntöisesti työskentelee. Kysymykset oli jaoteltu aikaisempia järjestelmämuutoksia koskeviin ja tulevia järjestelmämuutoksia koskeviin kysymyksiin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kerättyä aineistoa käsitellään hyvin pitkälti tekijöiden välistä vuorovaikutusta mittaamalla ja niiden esiintymisen määrällisellä laskemisella (Kananen 2011, 12).

Vastauksia kerättiin selaimella toimivalla kysely- ja tiedonkeruuohjelma Webropolilla. Kyseiseen ohjelmaan luotiin kysely, joka oli auki linkin kautta alun perin ajalla 9.-20.10.2017, mutta vastausaikaa jatkettiin 25.10. saakka. Vastauslinkki lähetettiin saateviestin (liite 2) kera Hämeenmaan Prismojen, S-markettien ja Salejen myymälöiden sähköposteihin maanantaina 9.10. Saman linkin kautta pystyi vastaamaan useampi vastaaja. Prismojen kohdalla kysely lähetettiin sekä käyttötavara- että päivittäistavarapuolen sähköposteihin ja osastokohtaisiin, jos tällaisia oli käytössä.

Tutkimusmenetelmän valinta oli haasteellista, koska tutkimuksella haluttiin tavoittaa mahdollisimman monta vastaajaa. Tässä vaiheessa menetelmäksi valittiin kyselytutkimus, jolla todettiin olevan parhaimmat edellytykset tavoittaa suuri joukko vastaajia. Kyselyn lähettämisen kanaviksi mietittiin myymälän sähköpostia, myyjien henkilökohtaisia sähköposteja sekä tulostettuja kyselyitä, jotka toimitettaisiin jokaiseen toimipaikkaan. Kanavaksi valittiin kyselyn lähettäminen jokaisen myymälän sähköpostiin. Haasteeksi tiedostettiin, ettei kaikissa yksiköissä myyjät käytä myymälän sähköpostia välttämättä ollenkaan tai hyvin harvoin. Toisissa myymälöissä myyjät taas lukevat sähköpostia ahkerastikin. Haasteena oli siis saada tieto kyselystä myyjille toimipaikoissa, joissa myyjien toimenkuvaan ei kuulu myymälän sähköpostin lukeminen. Toiseksi isoksi haasteeksi todettiin ajan puute kyselyyn vastaamiseen työn ohessa. Näihin kahteen isoon haasteeseen pyrittiin vaikuttamaan

lähettämällä myymälöiden esimiehille tieto tulevasta kyselystä etukäteen. Sähköposti (liite 1) lähetettiin torstaina 5.10. jokaiselle esimiehelle ja Prismojen osalta Prisma-johtajille sekä eri osastojen esimiehille. Näin pyrittiin parantamaan viestin kulkemista näissä isoissa yksiköissä.

Maanantaina 16.10.2017 laitettiin muistutusviesti (liite 3) kyselyyn vastaamisesta ja vastaamisajan päättymisestä. Vastausaikaa jatkettiin samalla keskiviikkoon 25.10. saakka. Muistutusviesti laitettiin sekä myymälöiden että esimiesten sähköposteihin, koska osasta toimipaikoista esimiehiltä tuli tieto, ettei kysely ollut mennyt perille kaikkien myymälöiden sähköposteihin. Tällä pyrittiin varmistamaan, että kysely tavoittaisi jokaisen toimipaikan ja esimiehet voisivat jakaa viestiä ja linkkiä myymälän sähköpostiin. Toivottiin myös, että esimiehet muistuttaisivat vielä työntekijöitä kyselyyn vastaamisesta. Tässä on tietenkin riskinä, että kaikki esimiehet eivät ole lukeneet sähköpostia kunnolla ja ovat vastanneet kyselyyn itse, mutta tämän arvioitiin olevan pienempi riski kuin sen, ettei kysely mene joihinkin myymälöihin ollenkaan perille.

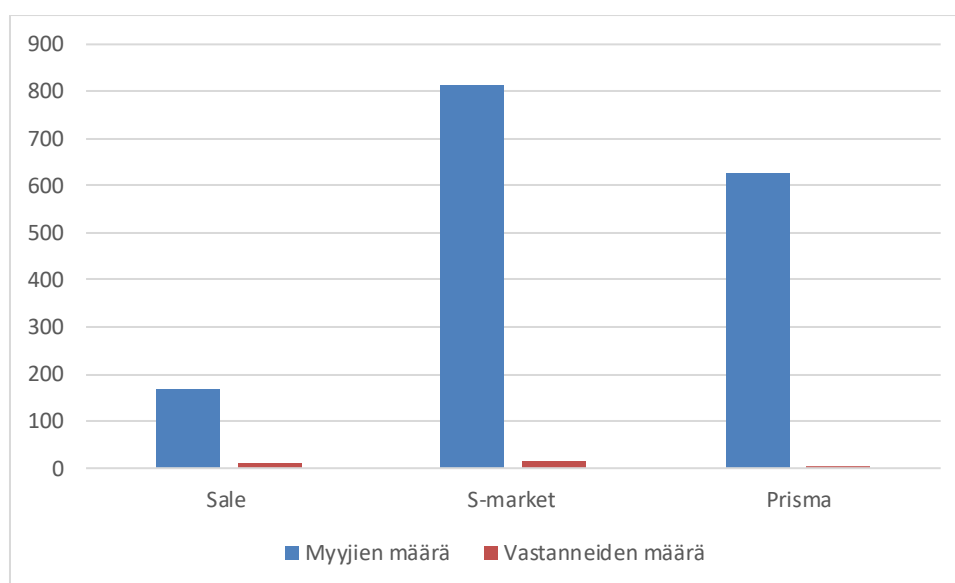
Kyselyssä (liite 4) taustamuuttujia koskevat kysymykset 1-4 näkyivät kaikki alussa samalla sivulla. Vastaus kysymykseen numero 5 vaikutti seuraavaan kysymykseen, joka vastaajalle tuli näkyviin. Kysymykset 6-9 näkyivät niille, jotka vastasivat kysymykseen numero 5 myöntävästi. Kysymyksen numero 9 vastaus vaikutti siihen, näkyikö kysymys numero 10 vastaajalle. Samoin kysymyksen numero 11 kohdalla. Molemmissa kysymyksissä kieltävä vastaus siirsi seuraavaan kysymykseen ja myöntävällä vastauksella hyppäsi seuraavan kysymyksen yli. Kysymykset numeroilla 13 – 19 koskivat tulevia järjestelmämuutoksia ja näkyivät kaikille vastaajille.

3.5 Tulokset

Vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 30 kappaletta. Vastauksia tuli kahdeksasta eri Salesta, kymmenestä eri S-marketista ja kolmesta eri Prismasta. Taustamuuttujina olivat sukupuoli, ikä, työsuhteen kesto

Osuuskauppa Hämeenmaalla ja ketju, jossa pääasiallisesti työskentelee. Muut kysymykset oli jaoteltu aikaisempia ja tulevia järjestelmämuutoksia koskeviin kysymyksiin.

Kyselyyn vastauksia saatiin 30, joten verrattuna koko kohderyhmään kyselyn vastausprosentti on 1,9 %: a. Otos ei ole tällä vastaajamäärällä täysin luotettava eikä sitä voi yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. Ketjutasolla verrattuna Prismojen vastausprosentti oli kaikista huonoin ollen vain 0,48 %:a verrattuna vastanneiden määrää Prismoissa työskentelevien myyjien määrään. S-marketissa vastaava luku oli noin 2%: a ja Salessa 6,6 %: a. Seuraavassa kuviossa on verrattu koko ketjun myyjien määrää vastanneiden myyjien määrään. Kuviossa nähdään pienet vastaajamäärän S-market- ja Sale-ketjuissa sekä hyvin pieni vastaajamäärä Prisma-ketjussa.



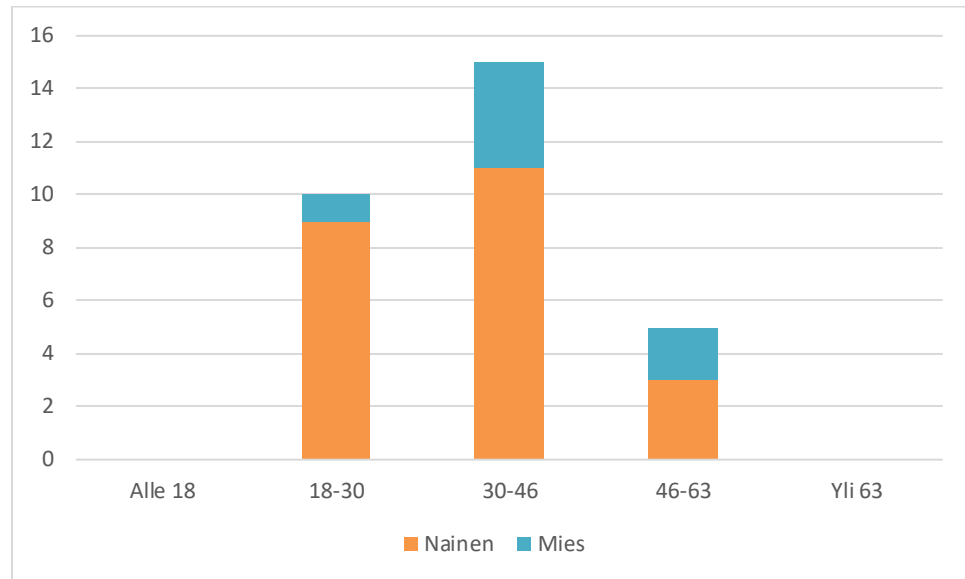
KUVIO 3. Vastanneiden myyjien määrä verrattuna ketjussa työskentelevien myyjien määrään

Vastauksien määrään ja vastausprosenttiin saattaa jossain määrin vaikuttaa myös se, että joidenkin myymälöiden kohdalla vastauksia oli saatettu miettiä yhdessä. Esimerkiksi viimeisessä kysymyksessä yhdessä vastauksessa käytettiin yksikkömuotoisen verbin sijasta monikkoa ”toivoisimme”, mistä voisi olettaa, että asiasta on keskusteltu työryhmän

kesken. Näin on saattanut olla osassa muitakin työryhmiä. Tästä syystä vastauksia voi tarkastella myös myymälätasolla. Tällöin Prismojen vastausprosentti olisi 50 %: a, S-markettien 26 %: a ja Salejen 36 %: a. Prismojen kohdalle tätä tarkastelua ei voi pitää kovin luotettavana, sillä myymälät ovat kooltaan niin suuria, että työryhmän olisi ollut hankalaa keskustella asiasta keskenään. Keskustelua on voinut tietenkin olla osastokohtaisesti, mutta tuskin koko myymälän laajuudessa. Varsinkin pienien S-markettien ja Salejen kohdalla työryhmän kesken keskustelu on kuitenkin voinut olla mahdollista.

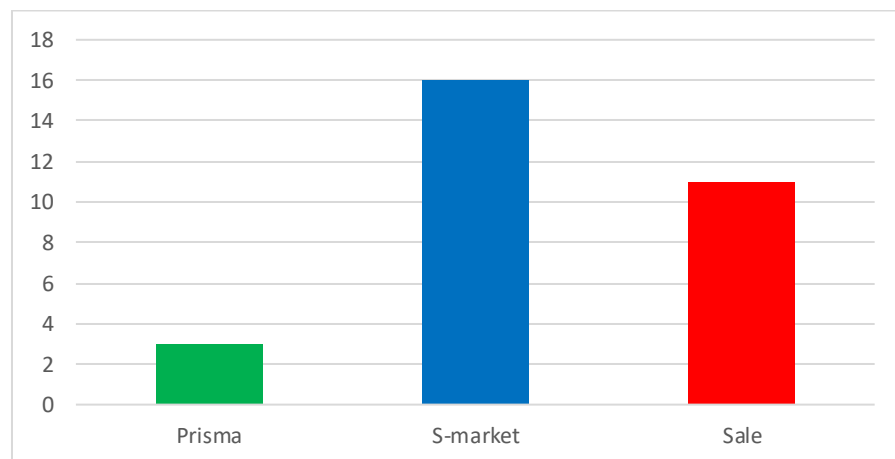
Taustamuuttajat

Vastaajista suurin osa eli 23 kappaletta oli naisia ja 7 miehiä. Suurin ikäryhmä oli 30 – 46 vuotiaat, joita oli 50 % vastaajista. 18 – 30 vuotiaita oli 33 % ja 46 – 63 vuotiaita 17 %. Vastaajista suurin osa eli 16 kappaletta työskenteli pääsääntöisesti S-marketissa, 11 vastajaa Salessa ja 3 vastajaa Prismassa. Vastaajista 63 % oli työskennellyt Hämeenmaalla 5 – 15 vuotta, 16 % oli työskennellyt 0 – 5 vuotta ja sama määrä oli ollut työsuhteessa myös 15 – 25 vuotta. 3 % vastaajista oli ollut työsuhteessa 25 – 35 vuotta. Ikäjakauma eroaa vastaajien kesken hieman. Suurin osa sekä miehistä että naisista oli 30 – 46 vuotiaita, mutta miehistä pienin osa oli 18 – 30 vuotiaita kun taas pienin osa vastanneista naisista oli 46 – 63 vuotiaita (KUVIO 4).



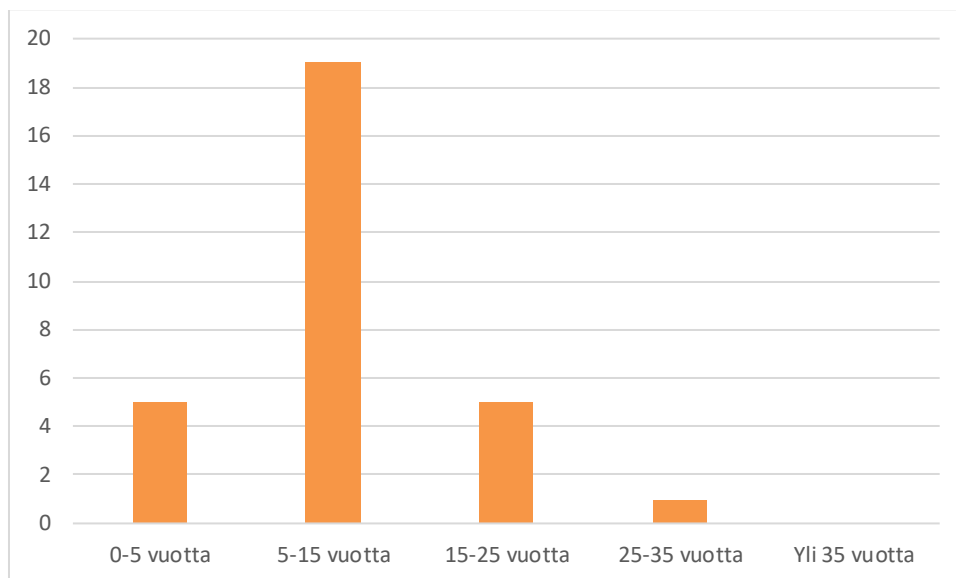
KUVIO 4. Vastaajien ikäjakauma sukupuolen mukaan

Seuraavasta kuviosta näkyy vastaajien määrä suhteutettuna ketjuun, jossa he pääsääntöisesti työskentelevät. Vastaajista 53 % työskenteli S-marketissa, 36 % Salessa ja 10 % Prismassa. Tarkastelussa tulee kuitenkin ottaa huomioon, että suhteutettuna myymälöiden määrään S-marketeista vastauksia tuli kaikista vähiten. Myyjien määrään suhteutettuna Sale-myymälöistä vastauksia saatiin parhaiten ja Prismoista huonoiten.



KUVIO 5. Vastaajien määrä ketjun mukaan

Kuviossa 6 esitetään vastaajien työsuhteen kestoa Osuuskauppa Hämeenmaalla. Suurin osa vastaajista oli ollut työsuhteessa 5-15 vuotta ja pienin osa 25-35 vuotta. Saman verran vastaajista oli ollut työsuhteessa 0 - 5 vuotta ja 15-25 vuotta.



KUVIO 6. Työsuhteen kesto Osuuskauppa Hämeenmaalla

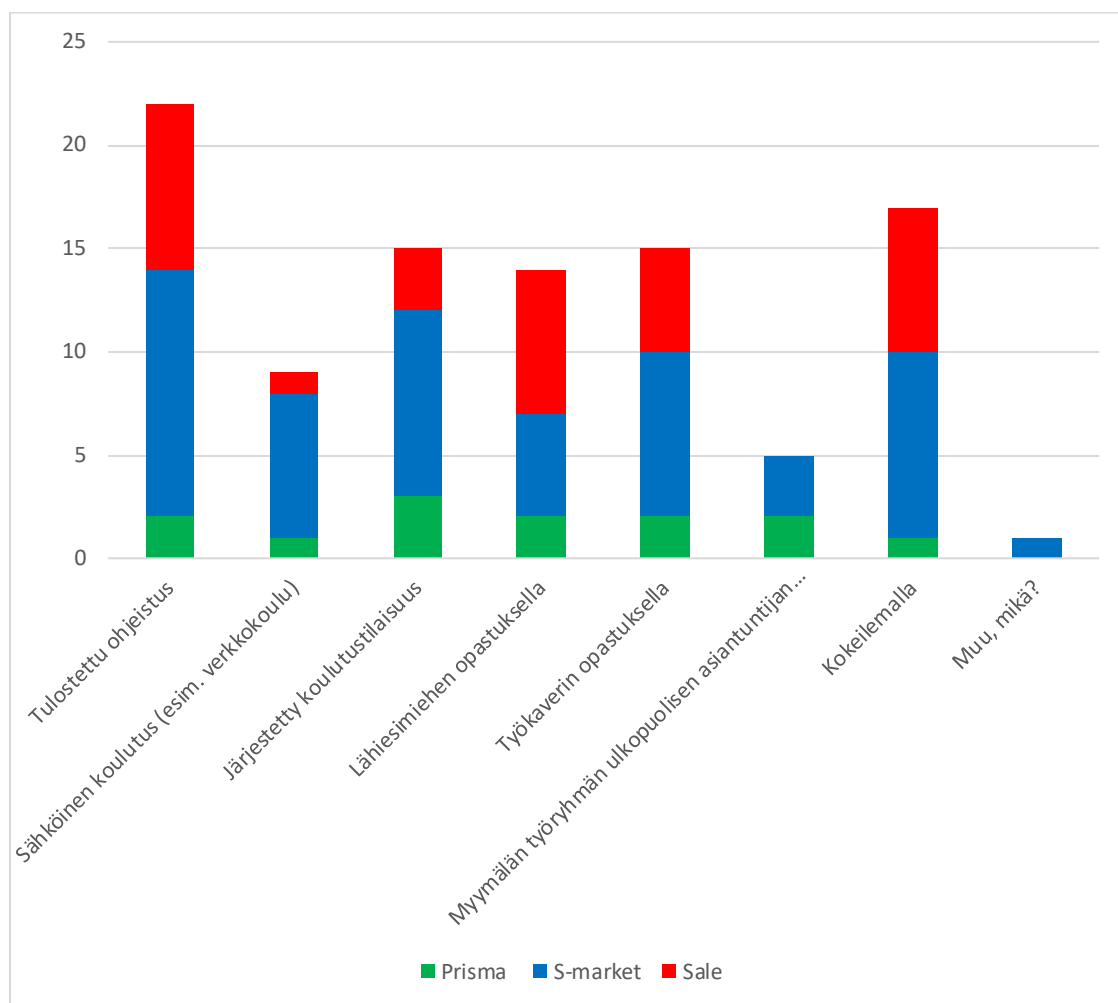
Kokemukset aikaisemmista järjestelmämuutoksista

Seuraavaksi käsitellään tutkimukseen vastanneiden kokemuksia aikaisempiin yrityksessä tapahtuneisiin järjestelmämuutoksiin liittyen ja kuinka he ovat kokeneet aikaisemmat tavat käydä järjestelmämuutoksia läpi. Kysymyssarjalla aikaisempiin järjestelmämuutoksiin liittyen pyrittiin siihen, että vastaajat osaisivat paremmin pohtia mitä kehitettävää tulevaisuutta varten olisi vai ovatko aikaisemmatkin tavat järjestelmämuutosten läpikäymiseen koettu toimiviksi.

Vastaajista 27 oli työskennellyt Osuuskauppa Hämeenmaalla järjestelmämuutoksen aikana ja 3 vastaajaa ei ollut. Jos tähän kysymykseen vastasi myöntävästi, siirtyi ensimmäiseen aikaisempia järjestelmämuutoksia käsittelevään kysymykseen. Jos taas vastasi kieltävästi, siirtyi suoraan tulevia järjestelmämuutoksia käsitteleviin kysymyksiin.

Seuraavaksi myöntävästi vastanneilta kysyttiin järjestelmämuutoksia, joiden aikana he olivat olleet työsuhteessa. Kysymykseen pystyi vastaamaan useamman tai viimeisimmän. Vastaukset olivat keskenään hyvin samankaltaisia ja jopa 22 vastaajaa 27:stä vastasi tähän kysymykseen ainakin yhdeksi koetuksi järjestelmämuutokseksi Tipin eli tilauspistetilaamisen, josta mainittiinkin aikaisemmin tässä opinnäytetyössä. Yksi vastaajista ei vastannut kysymykseen ja yksi vastaaja vastasi ”useita”. Monesta vastauksesta kuitenkin tuli ilmi useampi koettu järjestelmämuutos.

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin, miten vastaajat olivat aikaisempia järjestelmämuutoksia käyneet läpi. Tämä kysymys oli pakollinen, joten vastauksia kysymykseen tuli 27. Tulostetun ohjeistuksen avulla aikaisempia järjestelmämuutoksia oli käynyt läpi 81 %:a vastaajista eli 22 vastaajaa. Kokeilemalla oli toiseksi eniten käytetty tapa ja kolmanneksi eniten järjestelmämuutoksia oli käyty läpi järjestetyssä koulutustilaisuudessa ja työkaverin opastuksella. Yksi vastaaja oli vastannut vaihtoehdon muu mikä ja kirjoitettuna vastauksena oli ”oma uteliaisuus”. Alla olevassa kuviossa näkyy ketjun mukaan jaoteltuna, millä tavoin järjestelmämuutoksia on käyty läpi. Huomattavin asia on se, että Sale-myymöläistä vastanneista yksikään ei ollut käynyt järjestelmämuutoksia läpi myymälän työryhmän ulkopuolisen asiantuntijan opastuksella. Tässä esimerkiksi oli annettu asiantuntija market-tuesta. Lähiesimiehen opastuksella nousi Salessa enemmän esille kuin esimerkiksi S-marketissa. Prismän kolmesta vastaajasta kaksi oli käynyt järjestelmämuutoksia lähiesimiehen opastuksella läpi. Vastaukset jakaantuivat kohtuullisen tasaisesti työsuhteen keston, iän ja sukupuolen mukaan eikä huomattavia eroja ollut.



KUVIO 7. Aikaisempien järjestelmämuutosten läpikäynti ketjuittain

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä, ovatko he kokeneet aikaisemmat tavat käydä järjestelmämuutoksia läpi toimiviksi. Tämä kysymys ei ollut pakollinen ja vastauksia saatiin 20 kappaletta niiltä 27 vastaajalta, jotka olivat olleet töissä aikaisempien järjestelmämuutosten aikana. 14 näistä vastauksista oli pääasiassa myönteisiä ja viidessä vastauksessa oli mainittu pelkästään kehitettävää tai ettei aikaisempia tapoja oltu koettu toimiviksi. Yksi vastaus ei ottanut kantaa aikaisemmin käytettyjen tapojen toimivuuteen, mutta tulostetun ohjeistuksen noustua ehdottomasti käytetyimmäksi tavaksi, voisi tämänkin vastauksen ajatella menevän positiivisten joukkoon: ”Paras on itse kokeilemalla ja tulostettu ohjeistus, josta voi luntata, jos kaikkea ei muista.” Sekä kielteisissä että myönteisissä vastauksissa oli molemmissa kerrottu kehitysehdotuksia tai miksei aikaisempia tapoja oltu koettu toimiviksi. Koulutuksien puute tai

niiden liian myöhäinen järjestäminen nousivat vastauksissa esille. Koulutusten lisäksi kirjallisia ohjeita kaivattiin. Enemmän aikaa ja suunnitelmallisuutta kaivattiin osassa vastauksia. Jokaisen oma-alotteisuuden tärkeyttä järjestelmämuutosten yhteydessä korostettiin yhdessä vastauksessa.

Kyllä, mutta kun uusi järjestelmä otetaan käyttöön, olisi hyvä olla asiantuntija neuvomassa paikalla.

Suunnitelmallisuutta enemmän.

Kyllä, mutta aika myymälässä tapahtuvalle perehdyttämiselle on aina liian lyhyt.

Olisin kaivannut kirjallisia ohjeita.

Seuraavassa kysymyksessä vastaajilta kysyttiin ovatko he kokeneet saaneensa tarpeeksi tietoa järjestelmiin tulevista muutoksista. 78 %:a vastaajista vastasi tähän kysymykseen myöntävästi ja 22 % kielteisesti. Kielteisesti vastanneilta kysyttiin, minkälaista tietoa he olisivat kaivanneet lisää. Tähän kysymykseen vastasi kuusi edelliseen kysymykseen kielteisesti vastannutta, ja neljästä näistä vastauksista nousi esiin käytännön tekeminen. Yksi vastauksista oli ”kaikesta”. Yksi vastaajista olisi kaivannut lisää pohjatietoa eli miksi järjestelmä muuttuu, mikä muuttuu ja millä aikataululla. Tähän kysymykseen kuusi kielteisesti vastannutta vastaajaa olivat kaikki olleet työsuhteessa 5-15 vuotta. Suurin osa kielteisesti vastanneista oli 30-46 vuotiaita ja yksikään kielteisesti vastanneista ei ollut 18-30 vuotias. Parhaiten tietoa oli ketjutasolla tarkasteltaessa koettu saadun S-marketeissa ja huonoiten Prismoissa. Naisista suurempi osa koki saaneensa tarpeeksi tietoa kuin miehistä.

Seuraavaksi kysyttiin ovatko vastaajat kokeneet saaneensa tarpeeksi tukea järjestelmämuutosten opettelussa. Tämän kysymyksen vastausprosentit menivät täsmälleen samalla tavalla kuin edellisen eli myönteisesti vastanneita oli 21 kappaletta ja kielteisesti vastanneita kuusi. Tässäkin kysymyksessä suurin osa kielteisesti vastanneista oli ollut

työsuhteessa 5-15 vuotta. Tässä kysymyksessä vastaukset jakaantuivat tasaisemmin ikäryhmittäin kuin edellisessä, sillä kielteisesti vastanneita oli 18-30 vuotiaissa, 30-46 vuotiaissa ja 46-63 vuotiaissa. Selkeitä eroja ei ollut huomattavissa eri ikäryhmien välillä. Tässä kysymyksessä suurempi osa miehistä koki saaneensa tarpeeksi tukea kuin naisista. Ketjutasolla tarkasteltaessa Prisman kolmesta vastaajasta kaksi oli vastannut kielteisesti. S-market ja Sale ketjuissa kielteisesti vastanneita oli molemmissa myös kaksi, joten S-marketeissa koettiin saadun parhaiten tukea ketjutasolla tarkasteltaessa.

Kielteisesti vastanneilta kysyttiin seuraavaksi, millaista tukea he olisivat kaivanneet lisää. Tässä kysymyksessä vastaukset vaihtelivat melko paljon keskenään. Perusteelliset kuvalliset ohjeet nousivat yhdessä vastauksessa esiin ja toisessa lisäohjeistus. Koulutuksen pitämistä ennen järjestelmän käyttöönottoa, perehdyttämistä käytännössä ja lisääaikaa asioiden sisäistämiseen toivottiin myös vastauksissa. Yksi vastauksista oli ”kaikkea”.

Edes jonkinlainen koulutus ENNEN käyttöönottoa.

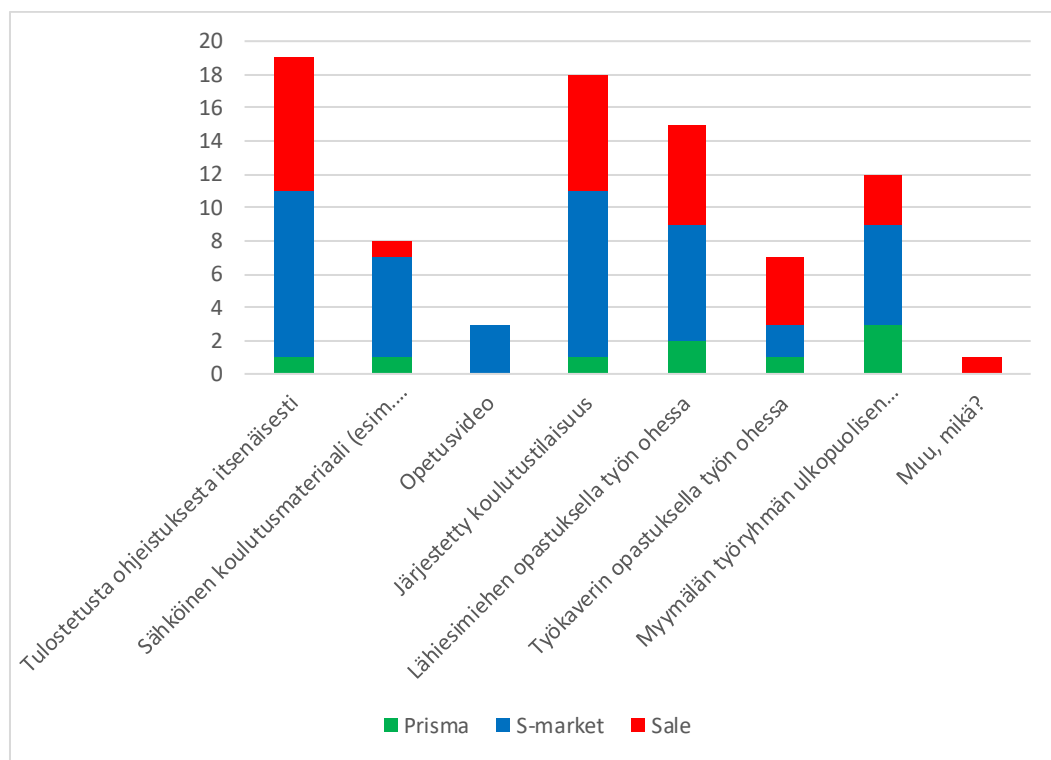
Kunnon perehdyttämistä käytännössä, mutta on osoittautunut, että myöskään esimiehet eivät hallitse.

Enemmän aikaa asioiden sisäistämiseen. Kerralla enemmän aikaa käyttää uutta järjestelmää.

Toiveet tuleviin järjestelmämuutoksiin liittyen

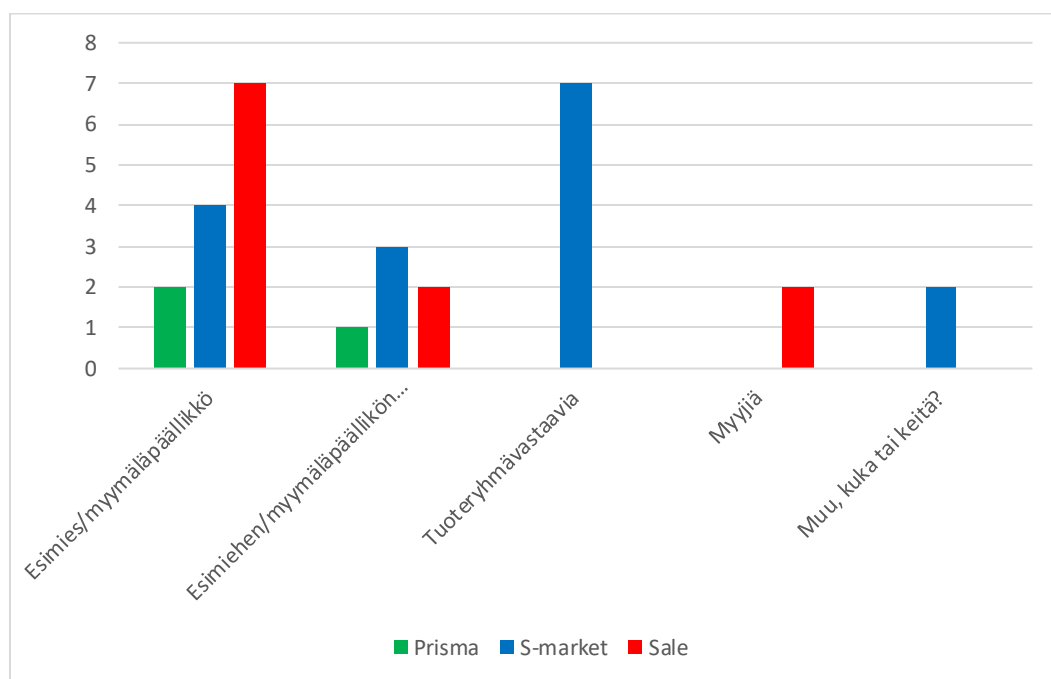
Seuraavassa kysymyksessä siirryttiin tuleviin järjestelmämuutoksiin ja kysymys oli kaikille kyselyyn vastanneille pakollinen eli vastauksia saatiin 30. Kysymyksessä kysyttiin, miten vastaajat haluaisivat mieluiten opetella tulevat järjestelmämuutokset ja annetuista vaihtoehdoista pyydettiin valitsemaan enintään kolme mieluisinta. Seuraavassa kaaviossa on esitetty ketjun mukaan jaoteltuna, miten järjestelmämuutoksia haluttaisiin

mieluiten käydä läpi. Muilla taustamuuttujilla tarkasteltaessa esiin ei noussut huomattavia eroja vastausten jakautumisessa. Muu, mikä-vaihtoehdon valinnut oli vastannut seuraavasti: ”Työpaikalla, mutta niin että siihen on järjestetty erikseen aikaa. Lisäksi materiaali”. Tulostettu ohjeistus nousi suosituimmaksi vaihtoehdoksi ja järjestetty koulutustilaisuus toiseksi suosituimmaksi. Kolmanneksi toivotuin oli lähiesimiehen opastus työn ohessa. Isompia eroja ketjutasolla tarkasteltaessa on lähinnä sähköinen koulutusmateriaali- ja myymälän työryhmän ulkopuolisen asiantuntijan opastuksella-vaihtoehdoissa. Salesta vain yksi vastaajista kävisi tulevat järjestelmämuutokset mieluiten läpi sähköisellä koulutusmateriaalilla, kun taas varsinkin S-marketista huomattavasti useampi käyttäisi mieluiten tätä vaihtoehtoa. Asiantuntijan pitämä koulutus ei myöskään noussut Sale-puolella niin suosituksi vaihtoehdoksi kuin S-marketeissa ja Prismoissa. Kaikki kolme Prismoista vastanneista valitsivat tämän vaihtoehdon. Työkaverin opastuksella-vaihtoehto ei ollut niin suosittu S-marketeissa ja Prismoissa kuin Saleissa.



KUVIO 8. Mieluisimmat tavat opetella tulevat järjestelmämuutokset

Alla olevassa kuviossa on esitetty ketjuittain vastaukset kysymykseen, jossa kysyttiin, että jos järjestelmämuutoksen yhteydessä työryhmän sisältä valitut henkilöt koulutettaisiin uuteen järjestelmään ja heidän tulisi perehdyttää muut työryhmästä, keitä heidän mieluiten toivottaisiin olevan. Yhteensä 13 vastaajaa vastasi esimies tai myymäläpäällikkö. Toiseksi eniten vastauksia tuli vaihtoehtoon tuoteryhmävastaavia. Kaksi vastaajista valitsi vaihtoehdon muu. Vastaukset tähän vaihtoehtoon olivat ”joku, joka tuntee jo järjestelmän” ja ”asiantuntijan”. Kaikki seitsemän, jotka vastasivat tuoteryhmävastaavia, olivat pääsääntöisesti töissä S-marketissa. Salessa esimies tai myymäläpäällikkö nousi eniten vastatuksi vaihtoehdoksi. Lisäksi kaksi Salessa työskennellyttä vastaajaa vastasi vaihtoehdon myyjiä, jota ei muiden ketjujen vastaajien keskuudessa vastattu. Prismassa työskennelleet vastaajat vastasivat esimiehen tai esimiehen sijaisen.



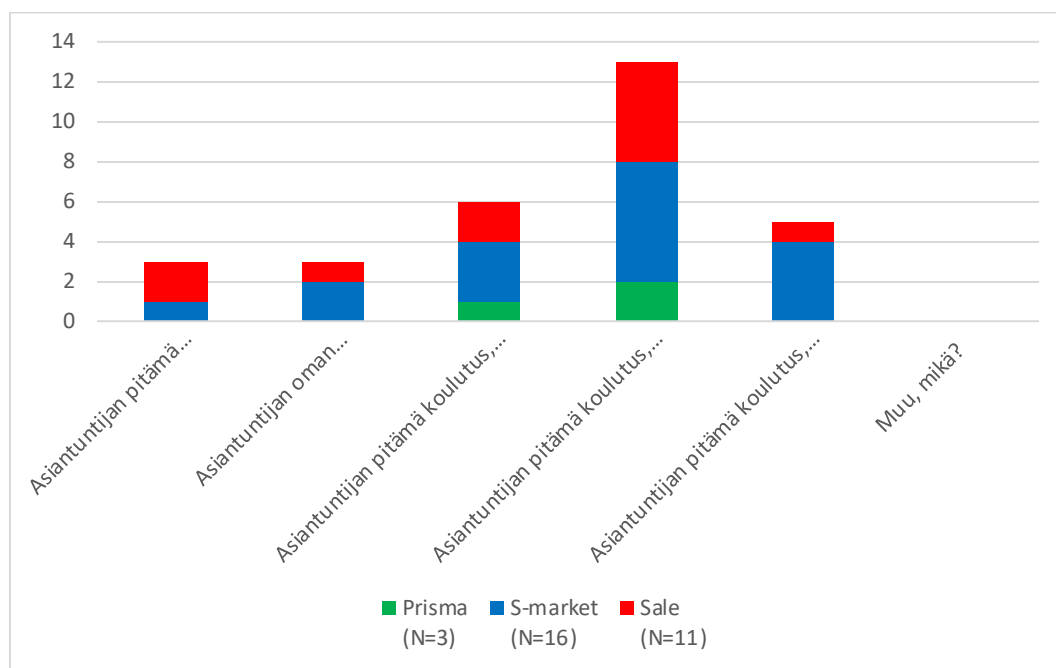
KUVIO 9. Työryhmän sisältä mieluiten uuden järjestelmän käyttöön koulutettavat henkilöt, jotka kouluttaisivat loput työryhmästä

Työsuhteen kestolla oli jonkin verran vaikutusta edellä esitetyn kysymyksen vastauksiin. 0-5 vuotta työsuhteessa olleista vastaajista lähes kaikki toivoisivat koulutettavan olevan esimies, kun muissa työsuhteiden kestoissa vastaukset olivat tasaisemmin jakautuneita eri vaihtoehtoille. Sukupuolten välillä jakaumat olivat kohtuullisen tasaisia, mutta yksikään mies ei ollut vastannut vaihtoehtoista myyjää. Ikäjakaumassa on huomion arvoista, ettei yksikään 30-46 vuotias vastaaja toivonut koulutettavan olevan myyjä tai esimiehen sijainen. Myöskään 46-63 vuotiaista vastaajista yksikään ei ollut toivonut koulutettavien olevan myyjää, joten kaikki tämän vaihtoehdon vastanneet olivat 18-30 vuotiaita. Yksikään 18 - 30 vuotias vastaaja ei taas vastannut vaihtoehtoa tuoteryhmävastaava. Ainut kaikissa kolmessa ikäryhmässä, joista vastauksia saatiin, esiintynyt vaihtoehto oli esimies.

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin mikä annetuista vaihtoehtoista olisi mieluisin, jos järjestelmämuutoksesta järjestettäisiin koulutustilaisuus. Tämä kysymys oli pakollinen ja vastauksia saatiin 30. Vastaajista 43 % vastasi vaihtoehdon, jossa järjestelmämuutokseen tutustuttaisiin käytännössä oman toimipaikan työryhmän kesken. Muihin vaihtoehtoihin loput vastaukset jakautuivat kohtuullisen tasaisesti ja erot ketjujen välillä eivät olleet huomattavia (KUVIO 10). Taulukossa esitetyt vaihtoehdot vasemmalta oikealle ovat:

- Asiantuntijan pitämä teoriapainotteinen koulutus, jossa useampia osallistujia eri myymälöistä
- Asiantuntijan oman toimipaikkasi työryhmälle pitämä teoriapainotteinen koulutus
- Asiantuntijan pitämä koulutus, jossa järjestelmän muutokseen tutustuttaisiin käytännössä useammasta myymälästä olevien työntekijöiden kanssa
- Asiantuntijan pitämä koulutus, jossa järjestelmän muutokseen tutustuttaisiin käytännössä toimipaikkasi työryhmän työntekijöiden kanssa

- Asiantuntijan pitämä koulutus, jossa järjestelmän muutoksiin tutustuttaisiin käytännössä pienemmissä ryhmissä ja ryhmät koostuisivat toimipaikkasi työntekijöistä
- Muu, mikä?



KUVIO 10. Mieluisin vaihtoehto järjestelmämuutoksesta järjestettävään koulutukseen

Tarkasteltaessa vastauksia työsuhteen keston mukaan jakaumat olivat kohtalaisen tasaisia, paitsi kaikki 15-25 vuotta työsuhteessa olleista vastasivat kuviossa 9 näkyvän vaihtoehdon 3 tai 4 luettaessa vasemmalta oikealle. Sukupuolen mukaan tarkasteltaessa jakauma oli kohtuullisen tasaista. Yksikään miespuolisista ei ollut vastannut vaihtoehtoa numero 5. Tarkasteltaessa iän mukaan jakaumat olivat myös kohtuullisen tasaisia, paitsi kaikki 46-63 vuotiaat vastaajat olivat vastanneet vaihtoehdon 3 tai 4.

Neljä viimeistä kysymystä olivat avoimia kysymyksiä eivätkä olleet pakollisia. Ensimmäinen näistä kysymyksistä oli mitä muuta toivoisit järjestelmän muutoksia käsittelevältä koulutukselta. Tähän kysymykseen vastauksia saatiin kahdeksan. Näistä vastauksista viisi tuli Salessa

pääsääntöisesti työskenteleviltä, kaksi S-marketissa ja yksi Prismassa pääsääntöisesti työskentelevältä. Käytännöllisyys, käytännön tekeminen ja käytännön vinkit arjessa hyödynnettäviksi nousivat vahvasti vastauksissa esille. Lisäksi yksi vastaajista toivoi selkeyttä ja rohkaisua ottaa ongelmatilanteissa yhteyttä. Yksi vastaajista toivoi nopeatempoista ja selkeää koulutusta.

Seuraavaksi kysyttiin mitä muuta vastaajat toivoisivat järjestelmämuutosta käsittelevältä ohjeistusmateriaalilta. Tässä kysymyksessä annettiin esimerkiksi tulostettu ohjeistus. Vastauksia tähän kysymykseen saatiin 15 eli puolet kaikista vastaajista vastasi tähän kysymykseen. Vastauksista suurimmasta osasta nousi esiin selkeys ja kuvalliset ohjeet. Toivottiin ohjeita käytännön tilanteisiin esimerkkitalanteiden muodossa. Yksi vastaajista toivoi ”eniten kysyttyjä kysymyksiä” ja vastauksia näihin. Yksi vastaaja toivoi kieliasultaan selkeää ohjetta. Vastaajista kaksi kertoi aikaisempien ohjeiden olleen hyviä ja toimivia.

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin mitä muuta toivottaisiin järjestelmän muutoksia käsittelevältä sähköiseltä koulutukselta. Tässä kysymyksessä esimerkiksi annettiin verkkokoulu. Tähän kysymykseen vastasi 11 vastaajaa eli vastausprosentti oli 37 %: a. Kolme vastaajista ei kannattanut verkkokoulutusta ja yhden vastaajan mielestä verkkokoulu oli liian aikaa vievä.

Ei ole aikaa hengailta verkkokouluissa työaikana.

Kaksi vastaajista toivoi testiä loppuun, millä osaaminen varmistettaisiin. Kaksi vastaajista taas toivoi kaaviokuvia ja selkeitä videoita, joilla opeteltavaa asiaa selvennettäisiin. Osa vastaajista oli ollut tyytyväisiä käymiinsä verkkokouluihin, eikä heillä ollut toiveita tai kehitysehdotuksia.

Viimeiseksi vastaajat saivat antaa muuta avointa palautetta tai toiveita liittyen koulutuksiin tai materiaaleihin, jotka koskevat järjestelmämuutosta.

Vastauksia tähän kysymykseen saatiin yhdeksän. Vastaukset tässä kysymyksessä vaihtelivat paljon, niin kuin avoimessa palautteessa yleensäkin. Koulutuksia toivottiin lisää sekä palautteen vastaanottamista ja sen huomioimista toiminnassa. Osa vastaajista koki kaiken toimineen hyvin.

Jos haluaa homman toimivan, koulutusta lisää ja infoa ylipäänsä mitä järjestelmästä haetaan. Ja myös se, että ollaan myös valmiita ottamaan palautetta vastaan, jos myymälästä sanotaan, että ei toimi.

Toivoisimme asiantuntijaa toimipaikkaan kouluttamaan useamman henkilön. Konkreettisesti pääsisi käyttämään uutta järjestelmää.

Että sellaisia edes olisi. EP-tilauksesta olen kuullut muutaman hajanaisen neuvon esimieheltä, enkä oikein vieläkään ymmärrä, miten se toimii (jos toimii).

Kaikki hyvin.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa pohditaan vastauksia alatutkimuskysymyksiin ja päätutkimuskysymykseen. Vastausten perusteella tehdään kehitysehdotuksia tulevia järjestelmämuutoksia varten sekä pohditaan mitä kohdeorganisaatiossa olisi hyvä ottaa huomioon suunnitellessa koulutuksia ja materiaaleja tulevien järjestelmämuutosten yhteydessä. Lisäksi tässä luvussa arvioidaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ja siihen vaikuttavia seikkoja. Lopuksi pohditaan jatkotutkimusaiheita.

4.1 Pohdinta ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on: millä tavalla myymälätyöntekijät haluaisivat toteuttaa tulevat järjestelmämuutokset?

Päätutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan vastaamalla myös seuraaviin alatutkimuskysymyksiin:

- Mitä järjestelmämuutoksia käsittelevältä koulutukselta tai materiaaalilta toivotaan?
- Miten järjestelmämuutokset on aiemmin toteutettu?
- Eroavatko kokemukset ja toiveet ketjutasolla tarkasteltaessa?

Mitä järjestelmämuutoksia käsittelevältä koulutukselta tai materiaaalilta toivotaan?

Vastausten perusteella koulutuksilta toivottaisiin käytännönläheisyyttä ja käytännössä järjestelmän käyttämistä. Käytännössä tekeminen ja käytännönläheinen opiskelu ovatkin usein tehokkaimpia tapoja oppia uusia järjestelmiä ja toimintatapoja. Tällöin työntekijät saava itse oivaltaa ja sisäistää uutta tietoa koulutuksessa annettujen vinkkien perusteella. (Mattila 2007, 171.) Käytännönläheisissä järjestelmien koulutuksissa etuna on uuden järjestelmän tehokkaimman käyttötavan oppiminen. Usein järjestelmillä samaan lopputulokseen päätyy tai saman tiedon löytää montaa eri kautta. Käytännönläheisessä koulutuksessa on kuitenkin

mahdollisuus oppia suoriin reitti etsimänsä tiedon luokse, joka säästää aikaa. Järjestelmästä on mahdollista oppia myös toimintoja, joita ei työssään niin usein tarvitse. Näillä toiminnoilla voisi kuitenkin olla mahdollista esimerkiksi tehostaa oman työnsä tekemistä tai löytää tarpeellista tietoa. Usein itsenäisesti opiskellessa saatetaan tutustua vain niihin toimintoihin, mitä uskoo itse sillä hetkellä tarvitsevänsä. Jos taas toinen työryhmän jäsen opettaa työn ohessa, saattaa järjestelmään perehtyminen olla hajanaista eikä kokonaiskuva järjestelmästä välttämättä muodostu helposti. Koulutus, jossa asiantuntija opettaisi uutta järjestelmää yhdelle työryhmälle kerrallaan käytännön tekemisen kautta, oli vastaajille mieluisin vaihtoehto. Oman työryhmän kanssa opiskelu saattaa olla monessa tapauksessa helpompaa, koska samojen ihmisten kanssa tehdään töitä päivittäin. Tutussa ryhmässä voi olla helpompi kysyä asioista, jotka jäävät epäselviksi tai mietityttävät koulutuksen aikana. Koulutuksessa, jossa olisi osallistujia monesta eri työryhmästä, voisi olla kuitenkin monia erilaisia näkökulmia ja mielipiteitä. Erilaisia näkökulmia voisi nousta erityisesti koulutuksissa, joissa osallistujat olisivat eri ketjuista.

Materiaaleilta toivottiin selkeyttä ja kuvallisia ohjeita. Olisikin tärkeää, että jokainen materiaalin lukija ymmärtäisi lukemansa samalla tavalla, jotta toimintatavat pysyisivät yhtenäisinä. Toisten voi olla helpompi muistaa kuvien kuin pelkän tekstin avulla, josta syystä kuvien käyttö ohjemateriaaleissa on kannattavaa. Kuvasarjat järjestelmän toiminnasta vaihe vaiheelta ovat myös yksi selkeä tapa esittää järjestelmän toimintaa. Selkeästä ja nopealukuisesta ohjeesta on helppo tarkistaa epäselvyyksiä, joita saattaa tulla, kun järjestelmää käyttää työssä. Huolellisesti suunniteltu materiaali antaa paljon tietoa ja moneen kysymykseen tai epäselvyyteen voi saada vastauksen pelkästä materiaalista. Tällöin työntekijöiden ei välttämättä tarvitse lähteä kysymään asiaa erikseen ja tämä voi tehostaa toimintaa. Epäselvissä tilanteissa, joihin ei löydy vastausta ohjeista tai materiaaleista on tietenkin tärkeää kysyä, joten ohjeiden kysymiseen kannattaa rohkaista.

Miten järjestelmämuutokset on aiemmin toteutettu?

Seuraavaksi pohditaan aikaisempia tapoja käydä läpi järjestelmämuutoksia ja verrataan niitä tutkimuksen tuloksissa nousseisiin mieluisimpiin tapoihin käydä läpi tulevia muutoksia. Tällä pyritään löytämään kehityskohteita tuleviin järjestelmämuutoksiin.

Tulostettu ohjeistus nousi aikaisemmissa järjestelmämuutoksissa käytetyimmäksi ja tulevissa järjestelmämuutoksissa mieluisimmaksi tavaksi opetella uudistuksia. Itsenäinen opiskelu on siis koettu tehokkaaksi tavaksi ja muutosten opettelu voikin kiireisessä arjessa olla helpompaa tekemällä ja ottamalla samalla oppia saaduista materiaaleista. Toiseksi eniten käytetyksi tavaksi aikaisempien järjestelmämuutosten opiskelussa nousi kokeileminen, joka myös tukee sitä, että itseopiskelua on käytetty paljon aikaisemmissa järjestelmämuutoksissa. Yksi parhaista oppimiskeinoista voikin olla itsenäinen järjestelmän tutkiminen sen jälkeen, kun perusteet on käyty läpi. Tällöin on mahdollista itse oivaltaa ja oppia parhaat tavat itselle tehdä työtä ja käyttää uutta järjestelmää työssään. Tehokkaimmat ja nopeimmat tavat käyttää järjestelmää yleensä opitaan koulutuksissa. Jos itselle on kuitenkin helpompaa löytää sama tieto eri tavalla järjestelmästä, tämän yleensä oppii vasta työtä tehdessä ja järjestelmää käyttäessä.

Asiantuntijan pitämän koulutuksen tarjoaminen kaikille työntekijöille järjestelmämuutosten yhteydessä olisi varmasti ihanteellisin tapa käydä uusi järjestelmä läpi, mutta tässä tulee usein vastaan resurssit, tehokkuus ja kannattavuus. Koulutettavien määrä olisi tässä tapauksessa kohtuullisen suuri, jos jokaisen marketkaupan työntekijän ajateltaisiin osallistuvan koulutukseen. Koulutuksia tulisi järjestää useita ja jokaisessa koulutuksessa tulisi olla asiantuntija pitämässä koulutusta. Jokaisen työntekijän tulisi päästä osallistumaan, mutta myymälöiden tulisi samalla toimia normaalisti. Tämä muodostuisi ongelmaksi, jos koulutus järjestettäisiin yhden myymälän työryhmälle kerrallaan. Koulutuksen tarjoamisessa jokaiselle myymälässä työskentelevälle voisi siis nähdä

olevan haasteita. Tehokkaamman tavan voisi ajatella olevan kouluttaa osa jokaisesta työryhmästä, jotka voisivat perehdyttää loput. Perehdytykselle tulisi tässä tapauksessa varata myymälässä jonkin verran aikaa työn ohessa tapahtuvan perehdyttämisen lisäksi ja tulostettu ohjeistus voisi olla hyvänä tukena oppimisessa. Vastausten mukaan Prismoissa ja Saleissa tämä henkilö olisi mieluiten esimies tai myymäläpäällikkö ja S-marketeissa tuoteryhmävastaava. Varsinkin isoissa toimipaikoissa koulutettavia voisi tietenkin olla useampia, mutta myös pienemmissä toimipaikoissa esimiehen lisäksi voisi kouluttaa toisen tai useamman henkilön.

Ajan puute uuteen järjestelmään perehtymisessä koettiin joidenkin vastausten perusteella ongelmaksi, joten tähän olisi hyvä kiinnittää huomiota. Tässä voi tietenkin olla toimipaikkakohtaisia eroja, varsinkin jos opiskelu tapahtuu tulostetusta materiaalista itsenäisesti. Osassa toimipaikoista materiaalin opiskeluun voi olla enemmän aikaa kuin toisissa, jos materiaalin opiskeluun ei ole varattuna tiettyä ajankohtaa ja jokaisen tulee tutustua siihen esimerkiksi työvuoron aikana silloin kun myymälässä on muuten hiljaista. Toisissa myymälöissä hiljaiset hetket voivat olla harvassa, jolloin aikaa opiskeluun ei välttämättä koeta riittäväksi. Toisissa myymälöissä opiskelu taas saattaa onnistua hyvinkin hiljaisina hetkinä.

Eroavatko kokemukset ja toiveet ketjutasolla tarkasteltaessa?

Ketjutasolla tarkasteltaessa Primoista saatuja vastauksia on lähes mahdotonta tarkastella, koska vastauksia saatiin vain kolme.

S-marketeista ja Saleista saadut vastaukset eivät myöskään ole täysin luotettavia, mutta niitä saatiin sen verran enemmän Prismoihin verrattuna, että vastauksia voidaan kuitenkin tarkastella tästä näkökulmasta.

Aikaisemmista tavoista käydä läpi järjestelmämuutoksia nousi esille eroja sähköisessä koulutuksessa, järjestetyssä koulutustilaisuudessa ja järjestelmämuutoksen opettelussa lähiesimiehen opastuksella. Saleissa työskentelevistä vastaajista harva oli käynyt läpi aikaisempia järjestelmämuutoksia sähköisellä koulutuksella tai järjestetyssä koulutustilaisuudessa. S-markettien vastaajista taas huomattavan harva oli

opetellut uutta järjestelmää esimiehen opastuksella. Tässä voi nousta esiin ketjukohtaisia eroja siitä syystä, että useissa Sale-myymöissä esimies tekee enemmän täysin samoja tehtäviä kuin myyjät. Varsinkin isoissa S-marketeissa esimiehillä on enemmän toimistossa vietettävää aikaa vaativia tehtäviä kuten esimerkiksi työvuorojen tekemistä. Mitä enemmän on työntekijöitä, sitä enemmän vie varmasti aikaa suunnitella työvuorot huomioiden työntekijöiden vapaatoiveet ja muut seikat. Tästä syystä moni Salessa työskentelevä on varmasti saanut esimieheltään koulutusta ja apua uudessa järjestelmässä työn ohessa.

Ketjutasolla tarkasteltaessa eroja oli huomattavissa vastauksissa kysymykseen, jossa kysyttiin kenet työryhmän jäsenen tai jäsenet vastaaja haluaisi koulutettavan uuteen järjestelmään ja perehdyttävän loput työryhmästä. Vastausten pohjalta Saleissa tämä henkilö olisi mieluiten esimies ja S-marketeissa tuoteryhmävastaava. Tämän kysymyksen vastauksiin vaikuttaa paljon varmasti myös se, että Salessa harvoin on tuoteryhmävastaavia kuten S-marketissa.

Kyselyssä saatiin yksittäisiltä vastaajilta hyvin erilaisia vastauksia. Toiset olivat olleet hyvinkin tyytyväisiä aikaisempiin koulutuksiin ja materiaaleihin ja toiset eivät taas olleet kokeneet aikaisempia tapoja käydä järjestelmämuutoksia läpi ollenkaan toimiviksi. Ero vastausten välillä saattaa johtua monestakin asiasta. Ihmiset ovat luonteeltaan kaikki hyvin erilaisia ja osa ihmisistä kaipaa paljon enemmän tietoa kuin toiset (Pirinen 2014, 187). Osa voi kokea täysin saman koulutusmäärän riittäväksi, jonka toinen tuntee riittämättömäksi. On myös mahdollista, että yksittäinen vastaaja on jäänyt jostakin syystä paitsi järjestetystä koulutuksesta esimerkiksi sairastumisen vuoksi ja tästä syystä kokee, ettei koulutusta ole ollut riittävästi. Lisäksi on mahdollista, jos järjestelmämuutoksen opiskeluun on tarjottu esimerkiksi tulostettua ohjeistusta, mutta koulutus olisi ollut vastaajalle helpompi tapa oppia, ettei koulutusta ja ohjeistusta ole tästä syystä koettu riittäväksi.

Kehitysehdotukset

Yksi syy muutosvastarinnalle voi olla pelko osaamattomuudesta ja tämän estämiseksi uudesta järjestelmästä tulisi olla riittävästi tietoa ja materiaalia tarjolla. Järjestelmämuutoksen opetteluun tarjottavien tapojen tulisi olla monipuolisia, sillä ihmiset oppivat eri tavoilla. (Mattila 2007, 171.)

Materiaaleissa olisi hyvä tekstin ja kuvien lisäksi olla esimerkiksi kuva kuvalta joitakin uuden järjestelmän perustoimintojen käyttöä. Materiaalin tulisi olla sellainen, että tiedon etsiminen siitä on nopeaa ja tehokasta. Ohjeilta kyselyn mukaan toivottiin selkeyttä ja ymmärrettävyyttä, joten tähän kannattaa panostaa, sillä itseopiskelu tulostetusta materiaalista nousi mieluisimmaksi tavaksi opetella uusia järjestelmämuutoksia. Olisi hyvä myös pyrkiä varmistamaan, että itseopiskelulle on riittävästi aikaa.

Koulutuksen järjestäminen kaikille market-myymöloissä työskenteleville voi olla hyvinkin haasteellista, joten hyvänä vaihtoehtona voisi harkita jokaisesta myymälästä esimerkiksi esimiehen ja jonkun toisen myymälän henkilökuntaan kuuluvan kouluttamista. Tämän jälkeen he voisivat kouluttaa toiset toimipaikassa työskentelevät. Toimipaikassa tapahtuvalle perehdytykselle olisi hyvä varata erikseen aikaa. Toinen hyvä vaihtoehto voisi olla kasattu asiantuntijatiimi, joka kävisi opastamassa jokaisessa myymälässä uuteen järjestelmään. Tähän tiimiin voisi kuulua esimerkiksi asiantuntijoita market-tuesta, mutta lisäksi esimerkiksi esimiehiä tai esimiesten sijaisia, jotka olisi hyvin perehdytetty uuden järjestelmän toimintaan. Yksi asiantuntija voisi käydä hänelle määrätyissä myymäloissä opastamassa kyseisen myymälän työryhmän uuteen järjestelmään. Kyselyn vastausten mukaan koulutuksen toivottaisiin olevan asiantuntijan omalle työryhmälle pitämä käytännönläheinen koulutus ja tämä toteutuisi tässä mallissa.

Videokoulutukset tai sähköiset oppimisympäristöt eivät saaneet tutkimuksessa kannatusta, joten näihin ei välttämättä kannata lähteä panostamaan. Verkkokoulujen läpikäyntiin ei nähty olevan tarpeeksi aikaa ja niitä ei pidetty käytännönläheisinä tapoina oppia. Jos verkkokoulutuksiin

kuitenkin päädytään, olisi osaaminen hyvä varmistaa koulutuksen lopussa esimerkiksi pienellä testillä. Opetellaan uutta järjestelmää millä tavalla tahansa, olisi hyvä pyrkiä varmistamaan riittävä aika opiskelulle. Toiset työntekijät oppivat varmasti mieluiten työtä tehdessään kokeilemalla ja oivaltamalla, mutta toisille saattaa olla hyvinkin tärkeää perehtyä järjestelmään ennen kuin alkavat käyttämään sitä käytännössä.

Kokonaisuutena aikaisempiin tapoihin käydä järjestelmämuutoksia läpi oltiin melko tyytyväisiä, joten suurin osa tulostettuihin ohjeisiin ja koulutuksiin liittyvistä toiveista varmasti jo toteutuukin eikä radikaaleja muutoksia tarvita. Suurin osa vastaajista koki myös saaneensa tarpeeksi tukea ja tietoa aikaisemmissa järjestelmämuutoksissa, joten tämänkään suhteen suuria kehityskohteita ei ole. Ongelmia oppimisen kokemukselle voi tuoda esimerkiksi tilanteet, joissa viesti ei välttämättä kulje parhaalla mahdollisella tavalla toimipaikassa. Tällöin tärkeä materiaali tai tieto saattaa jäädä osalta työntekijöitä lukematta tai kuulematta, vaikka se olisikin myymälään toimitettu.

4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Jotta tutkimusta voidaan pitää luotettavana, tulee sen tulokset pystyä yleistämään kuvaamaan koko tutkittavan kohteen käyttäytymistä. Tästä syystä otannan ja kyselyyn vastanneiden määrän tulee olla riittävä ja kattava, jotta se pystytään yleistämään koskemaan koko tutkittavan joukon mielipidettä. Ilman riittävää otantaa tutkimus ei anna oikeaa ja luotettavaa tietoa. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa merkityksellisiä ovat käsitteet reliabiteetti ja validiteetti. Reliabiteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä ja validiteetilla oikeiden asioiden mittaamista ja tutkimista tutkimusongelman kannalta. Tutkimuksen korkea reliabiteetti tarkoittaa käytännössä sitä, että eri mittauskerroilla ja eri tutkijoiden toimesta toteutettuna tulokset pysyvät aina samoina. Tutkimuksen tulisi olla lisäksi sekä menetelmällisesti että kielellisesti objektiivinen. Tärkeä menetelmällisen objektiivisuuden kriteeri on esimerkiksi se, että toinen tutkija voi samoista lähtökohdista toteuttaa tutkimuksen, eikä edellisen

tutkijan mielipiteet ja persoona ole vaikuttaneet tutkimukseen liikaa. Kielellisen objektiivisuuden varmistamiseksi tutkimuksen tulee olla kirjoitettu niin, ettei lukijan huomio tarpeettomasti kiinnittyisi kieleen tai tutkijaan tekstin takana. Lukijan huomion tulisi pysyä itse tutkimuksen aiheessa, niin että hän pystyy tekemään tulkintoja ja päättelyjä ilman häiriötä. Kielen tulee olla asiatyylistä ja sanavalintojen neutraaleja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 293; Kananen 2011, 118, 140.)

Kyselyn reliabiteetti ei ole kovin hyvä, sillä toisella tutkimuskerralla tulokset voisivat muuttua paljonkin erityisesti Prisma-tasolla tarkasteltuna. Koska vastauksia Prismoista saatiin vain kolme, olisi hyvinkin mahdollista, että seuraavalla vastauskerralla vastaukset poikkeaisivat tässä tutkimuksessa saaduista vastauksista paljon. Koko perusjoukkoa eli kaikkien kolmen ketjun myyjiä ajatellessa otannan olisi myös pitänyt olla isompi, jotta tuloksia voitaisiin pitää täysin luotettavina. Kyselyssä on pääosassa vastaajien mielipiteet, jolloin ulkoiset tekijät saattavat vaikuttaa paljonkin tutkimuksen tuloksiin. Esimerkiksi jos vastaajilla olisi juuri ennen kyselyyn vastaamista ollut järjestelmämuutosta käsittelevä koulutus, voisivat mielipiteet olla erilaisia.

Vastausten määrään vaikuttaa aina myös kyselyn saavutettavuus eli mitä kautta kysely lähetetään vastaajille. Tässä tutkimuksessa mietittiin kolmea mahdollista tapaa toimittaa kysely: kohderyhmän henkilökohtaiset sähköpostiosoitteet, myymälöiden, sähköpostit ja tulostettu kyselylomake. Myyjien omien sähköpostien käytön haasteena olisi ollut vapaa-ajan vieminen työhön liittyvillä asioilla ja ettei jokaisella myyjällä välttämättä ole sähköpostiosoitetta, jolloin vastausmahdollisuutta ei olisi ollut kaikilla. Tulostetussa kyselyssä isoina haasteina taas olisivat olleet kyselyiden saaminen jokaiseen toimipaikkaan ja niiden palautuminen. Tämä menetelmä olisi myös vaatinut työpanosta esimerkiksi esimiehiltä tai joltakin toiselta valtuutetulta henkilöltä, joka olisi täytetyt lomakkeet lähettänyt takaisin myymälästä. Ongelmaksi olisi saattanut muodostua lisäksi vastaajien anonymiteetin säilyttäminen. Jos tutkimus olisi esimerkiksi suoritettu Lahden alueen myymälöissä, olisi tutkija itse voinut

suorittaa kyselyiden viemisen myymälään ja niiden hakemisen, mutta koska tutkimus suoritettiin koko Hämeenmaan alueella, ei tämä olisi ollut tehokasta. Tutkimus päätettiin siis toimittaa vastaajille myymälöiden sähköpostin kautta, vaikka riskit mahdollisesti heikkoon vastausprosenttiin tiedostettiin.

Kyselyn validiteetti on kohtalaisen hyvä. Kyselyllä saadaan vastauksia haluttuihin asioihin ja nämä ovat mitattavissa. Kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat kaikille samalla tavalla ymmärrettävissä.

Kysymyksessä numero 5 on kuitenkin saattanut olla osalle vastaajista ongelmana, jos he eivät ole olleet varmoja, mitä termillä järjestelmämuutos tarkoitetaan. Tätä on kuitenkin pyritty avaamaan sähköpostissa, jonka mukana kyselyn linkki on lähetetty. Poikkeus yksiselitteisyyteen on lisäksi kysymyksissä, joissa vastausvaihtoehtona on esimies tai myymäläpäällikkö. Prismoissa on yleensä sekä Prisma-johtaja sekä eri osastojen esimiehet, joten Prismassa työskenteleville vastaajille ei ole ollut välttämättä täysin yksiselitteistä kumpaa näissä vaihtoehdoissa tarkoitetaan. Kyselyssä olisi pitänyt olla kysymyksissä vaihtoehtona myös en osaa sanoa-vaihtoehto. Kyselyn tulokset voivat vääristyä, jos vastaajat eivät tiedä vastausta, mutta heidän on kuitenkin pakko vastata kysymykseen.

Kyselyn objektiivisuus on kohtuullisen hyvä. Kyselylomakkeessa ei ole vastaajia johdattelevia kysymyksiä ja vastausten analysointi on objektiivista. Vastaukset eivät ole yhdistettävissä yksittäiseen työntekijään, joten vastaajat ovat voineet vastata anonyymisti rehellisen mielipiteensä. Objektiivisuutta voisi vähentää tutkimuksen tekijän työsuhte kohdeyritykseen, jos aihe olisi erilainen. Mutta tutkimuksen aiheen ja kyselyn vastausten objektiivinen tarkastelu on tässä tapauksessa mahdollista työsuhteesta huolimatta ja vastausten rehellinen tarkastelu on yrityksen etu. Työsuhteen voi nähdä myös etuna tässä tapauksessa, sillä järjestelmät ja niiden käyttö ovat tutkijalle ennestään tuttuja. Kielellisesti kysely on varsin objektiivinen ja asiatyylillä kirjoitettu samoin kuin tutkimuksen analysointi.

4.3 Jatkotutkimusaiheet

Aihetta voisi lähteä tutkimaan lisää ainakin Prismassa pääsääntöisesti työskentelevien näkökulmasta, sillä Prisman vastauksien yleistettävyys oli kaikista huonointa ja näiden saatujen vastausten perusteella on lähes mahdotonta tehdä mitään päätelmiä koskien kaikkia Prismoissa työskenteleviä. Aihetta voisi tutkia lisää myös Sale- ja S-market-myymlöissä. Tutkimusmenetelmä tai vaihtoehtoisesti kyselyn toimitustapa voisi olla eri, jotta varmistettaisiin kattava otanta, jonka voisi yleistää koko perusjoukkoon.

Aihetta voisi tutkia tulevien järjestelmämuutosten jälkeen varsinkin, jos järjestelmämuutoksia käsitteleviin koulutuksiin tai materiaaleihin tehdään isoja muutoksia. Näin voitaisiin tutkia, onko muutoksilla ollut toivottua vaikutusta ja ovatko mielipiteet muuttuneet.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää millä tavalla Osuuskauppa Hämeenmaan Prisma-, S-market- ja Sale-ketjuissa työskentelevät myymälätyöntekijät kokisivat parhaimmaksi käydä läpi järjestelmämuutoksia. Tutkimuksen avulla selvitettiin, miten aikaisempia järjestelmämuutoksia oli käyty läpi, oliko nämä tavat koettu toimiviksi ja miten tulevat järjestelmämuutokset mieluiten käytäisiin läpi.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa tutustuttiin muutosjohtamiseen aiheesta tehtyjen tutkimusten ja kirjallisuuden avulla. Tietopohjassa tarkasteltiin myös järjestelmämuutoksia käsittelevää kirjallisuutta. Muutosjohtamisesta on tarjolla runsaasti kirjallisuutta ja se on aiheena ajankohtainen nopeasti kehittyvässä maailmassa. Toimintaympäristön kehittyessä yritysten tulee kehittyä, jotta on mahdollista menestyä.

Muutosprosessi lähtee liikkeelle muutoksen tarpeen tunnistamisesta. Muutoksen tarve voi syntyä ulkoisesta tai sisäisestä syystä. Ulkoinen syy voi olla esimerkiksi muutokset toimintaympäristössä ja sisäinen syy esimerkiksi tehokkuuden kehittäminen. Käynnistynyt muutosprosessi voidaan jakaa karkeasti esimerkiksi kahteen vaiheeseen: suunnittelun ja toteutuksen vaiheisiin. Kirjallisuudessa on kuitenkin esitetty myös lukuisia muita tapoja jakaa muutosprosessi vaiheisiin.

Viestintä ja ihmisten johtaminen ovat usein onnistuneen muutosprosessin edellytyksiä. Ilman toimivaa viestintää ja johtamista syntyy usein epävarmuutta ja muutosvastarintaa. Nämä voivat vaikeuttaa huomattavasti muutoksen johtamista ja onnistumista. Muutosprosessien onnistumisen mittaaminen on kohtalaisen hankalaa niiden ollessa erilaisia jokaisessa yrityksessä. Voidaan kuitenkin asettaa esimerkiksi kolme seuraavaa mittaria muutoksen onnistumisen arvioimisen helpottamiseksi: asetettujen tavoitteiden saavuttaminen, budjetissa pysyminen ja aikataulussa pysyminen. Tarkkojen rajojen ja mittareiden määrittäminen yleisesti muutoksen onnistumiselle on kuitenkin hankalaa, ellei mahdotonta, koska onnistuminen riippuu paljon kontekstista ja yrityksen omista tavoitteista.

Järjestelmämuutoksissa muiden muutosprosessien tapaan hyvin tehty suunnittelu on tärkeää. Uudella tai kehittyvällä järjestelmällä tulisi olla konkreettinen tarve, jolloin yritys sekä työntekijät hyötyvät siitä kaikkein eniten. Järjestelmämuutoksilla tavoitellaan usein esimerkiksi tehokkuuden, laadun tai käytettävyyden parantamista. Usein järjestelmämuutokset vaativat työnantajan panoksen lisäksi myös panostusta työntekijöiltä, sillä uuden järjestelmän käyttö tulee opetella.

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa tutkittiin myymälätyöntekijöiden mielipiteitä ja toiveita tavoista käydä tulevia järjestelmämuutoksia läpi. Kysely toteutettiin syksyllä 2017 kysely- ja tiedonkeruuohjelma Webropolin avulla. Kysely lähetettiin sähköpostitse kaikkiin Osuuskauppa Hämeenmaan Prisma-, S-market ja Sale-myymlöihin. Vastauksia saatiin vain 30, joten otoksen koon takia tutkimus ei ole luotettava. Tutkimusta ei voida yleistää koskemaan kaikkia Osuuskauppa Hämeenmaan marketkaupan myyjiä. Tutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin pitää suuntaa antavina.

Suurin osa vastaajista oli naisia, mutta kyselyyn vastasivat myös miehet. Suurin ikäryhmä oli 30-46 vuotiaat ja suurin osa vastaajista työskenteli pääsääntöisesti S-marketissa. Suurin osa vastaajista oli työskennellyt Osuuskauppa Hämeenmaalla 5-15 vuotta. Suurin osa vastaajista oli ollut töissä Osuuskauppa Hämeenmaalla järjestelmämuutoksen aikana. Aikaisempia järjestelmämuutoksia oli käyty läpi eniten tulostetun ohjeistuksen avulla sekä kokeilemalla. Suurin osa vastaajista oli kokenut saaneensa tarpeeksi tietoa ja tukea aikaisemmissa järjestelmämuutoksissa. Aikaisemmat tavat järjestelmämuutosten läpikäymiseen oli koettu kohtalaisen toimiviksi. Tulevia järjestelmämuutoksia käytäisiin mieluiten läpi itsenäisesti tulostetusta materiaalista ja asiantuntijan pitämällä koulutuksella. Koulutuksilta toivottiin käytännönläheisyyttä ja materiaaleilta selkeyttä sekä kuvallisia ohjeita.

Tutkimustulosten perusteella tulevien järjestelmien opetteluun kannattaa edelleen tuottaa tulostettuja ohjeistuksia, joista on mahdollista opiskella itsenäisesti työn ohessa. Materiaaleissa huomiota kannattaa kiinnittää selkeyteen, kuvallisiin ohjeisiin sekä siihen, että tieto löytyy ohjeista nopeasti. Koulutuksien järjestäminen jossakin muodossa olisi myös tärkeää. Koulutusten tulisi olla käytännönläheisiä ja niistä olisi hyvä saada vinkkejä työssä kohdattaviin ongelmiin. Järjestelmämuutoksen opetteluun käytetystä tavasta riippumatta olisi hyvä pyrkiä varmistamaan riittävä aika uuden järjestelmän opetteluun ja läpikäymiseen. Opetusvideoita tai verkkokoulutuksia ei koettu toimiviksi tavoiksi käydä läpi järjestelmämuutoksia. Jos näihin kuitenkin päädytään, olisi loppuun hyvä laittaa testi varmistamaan asian osaaminen ja ymmärtäminen.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus: Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo Oy.

Harvard Business Press. 2009. Managing change. Pocket mentor. United States of America: Harvard Business School Publishing.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

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

Kotter, J. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa – muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Suomentanut Elina Lustig. Helsinki: WSOYpro. Englanninkielinen alkuteos 2005.

Kuntien eläkevakuutus, Kuntatyö kunnossa-yksikkö. 2009. Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä – Miten työpaikan luottamussuhteita rakennetaan? Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Kurki, M. 2010. Pk-yrityksen tietotekniikka käytännönläheisesti. Helsinki: Kauppakamari.

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

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum Media Oy.

Myllymäki, R., Hinkka, T., Dahlberg, T. & Uimonen, B. 2010. Miksi tietojärjestelmäprojekti epäonnistuu? Tositarinoita tuhon teiltä ja onnistumisen siemeniä. CxO Academy. Vantaa: CxO Mentor.

Myllymäki, R., Hinkka, T., Hirvensalo, J. & Hämäläinen, J. 2015. Onnistunut tietojärjestelmäprojekti – Osa 1: Neuvoja tietojärjestelmää hankkivalle. 2. painos. CxO Academy. Vantaa: Ketterät kirjat Oy.

Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas – Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. CxO Academy. Vantaa: Ketterät kirjat Oy.

Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet: Kohti parempia muutoksia. Helsinki: Infor Oy.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum Media Oy.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Tiililä, M. 2015. Johtaja, uusi tehtävä, 100 päivää – tilanne haltuun! Helsinki: Kauppakamari.

Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua muutoksen johtamiseen. Helsinki: Readme.fi Oy.

Tuominen, K. 2017a. Muutoshallinnan mestari 1: Kuinka toteuttaa strategiset suunnitelmat kilpailijoita nopeammin? 6. painos. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Tuominen, K. 2017b. Muutoshallinnan mestari 2: Miten mallintaa kokemuksensa ja nopeuttaa oppimista? Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkåll, L., Masalin, L. & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi: muutosvoimana ihmiset. Espoo: Olorin Oy.

Verkkokirjat ja lehdet

Kotter, J. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review. Maalis-Huhtikuu 1995 [viitattu 7.9.2017].
Saataavissa:
http://www.gsbcolorado.org/uploads/general/PreSessionReadingLeadingChange-John_Kotter.pdf

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Alma Talent Oy. Verkkokirja [viitattu 7.9.2017]. Saataavissa:
<https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAXBXATDFBC#kohta:2>

Elektroniset lähteet

Päivittäistavarakauppa ry 2017a. Päivittäistavarakaupan tilastot [viitattu 8.10.2017]. Saataavissa: <http://www.pti.fi/julkaisu/tilastot/>

Päivittäistavarakauppa ry 2017b. Suomen päivittäistavaramarkkinat [viitattu 8.10.2017]. Saataavissa: <http://www.pti.fi/kaupan-toiminta/paivittaistavaramarkkinat-suomessa/>

S-kanava 2017a. Perustietoa Hämeenmaasta [viitattu 1.10.2017]. Saataavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/hameenmaa/perustietoa-hameenmaasta>

S-kanava 2017b. Osuustoiminta ja asiakasomistajuus [viitattu 29.10.2017]. Saataavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/osuustoiminta-ja-asiakasomistajuus>

S-kanava 2017c. S-ryhmä lyhyesti [viitattu 8.7.2017]. Saataavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/s-ryhma-lyhyesti>

Sähköpostit

Grönberg, M. 2017. VS: Opinnäytetyö. Sähköpostiviesti. Vastaanottaja Suokas, A. Lähetetty 13.11.2017.

Lautala, S. 2017. VS: Opinnäytetyö ja henkilömäärät. Sähköpostiviesti.
Vastaanottaja Suokas, A. Lähetetty 27.10.2017.

LIITTEET

LIITE 1. Sähköposti esimiehille

Hei,

opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa liiketalouden tradenomiksi ja teen opinnäytetyönäni tutkimuksen Osuuskauppa Hämeenmaan market-tuelle. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ja kehittää järjestelmämuutoksen käyttöönottoa myymälätyöntekijöiden näkökulmasta. Suoritan tutkimuksen kyselyllä, jonka avulla selvitetään myyjien toiveita ja mielipiteitä, minkälaista materiaalia, ohjeistusta, tukea ja koulutusta he toivoisivat järjestelmämuutoksen yhteydessä. Järjestelmämuutoksilla tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi tilausjärjestelmien muutoksia.

Lähetän kyselyn vastauslinkin maanantaina 9.10.2017 myymälöiden sähköpostiin ja jos mahdollista, jokaisesta toimipaikasta edes yhdellä myyjällä olisi aikaa ja mahdollisuus vastata tähän kyselyyn. Vastaaja voi mielellään tietenkin olla myös useampia toimipaikkaa kohden, ihan miten aikaa riittää myymälän arjessa. Vastaaminen kyselyyn vie noin 10 minuuttia ja vastausaikaa kyselylle on perjantaihin 20.10.2017 saakka.

Prismoihin laitan kyselyn PT- ja KT-puolen sähköposteihin sekä osastokohtaisiin, jos sellaisia on myymälässä käytössä.

Tämä sähköposti etukäteen tiedoksi, jos myymälästä tulee teille päin kysymyksiä, että mikä kysely on tullut myymälän sähköpostiin. Jos tulee kysymyksiä liittyen asiaan, vastaan mielelläni.

Ystävällisin terveisin,

Anna Suokas

LIITE 2. Kyselyn saateviesti

Hei,

opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa liiketalouden tradenomiksi ja teen opinnäytetyönäni tutkimuksen Osuuskauppa Hämeenmaan markettuelle. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ja kehittää järjestelmämuutoksen käyttöönottoa myymälätyöntekijöiden eli juuri teidän myyjien näkökulmasta. Tutkimus suoritetaan kyselyllä, johon pääsee klikkaamalla tämän sähköpostin yhteydessä olevaa linkkiä. Kyselyn avulla selvitetään toiveita ja mielipiteitä, minkälaista materiaalia, ohjeistusta, tukea ja koulutusta toivottaisiin järjestelmämuutosten yhteydessä. Järjestelmämuutoksilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa esimerkiksi tilausjärjestelmien muutoksia.

Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä vastauksia yhdistetä yksittäiseen työntekijään. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia ja vastausaikaa kyselyyn on perjantaihin 20.10.2017 saakka. Kiitos paljon vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin,

Anna Suokas

LIITE 3. Kyselyyn vastaamisen muistutusviesti

Hei,

tämä muistutusviesti koskee kyselyä, jonka lähetin maanantaina 9.10.2017. Kyselyn tarkoituksena on tutkia ja kehittää järjestelmämuutoksen käyttöönottoa myymälätyöntekijöiden eli juuri teidän myyjien näkökulmasta. Tutkimus suoritetaan kyselyllä, johon pääsee klikkaamalla tämän sähköpostin yhteydessä olevaa linkkiä. Kyselyn avulla selvitetään toiveita ja mielipiteitä, minkälaista materiaalia, ohjeistusta, tukea ja koulutusta toivottaisiin järjestelmämuutosten yhteydessä. Järjestelmämuutoksilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa esimerkiksi tilausjärjestelmien muutoksia.

Laitan tämän muistutusviestin myös esimiesten sähköposteihin, sillä osasta myymälöistä on tullut viestiä, ettei kysely ole mennyt perille myymälän sähköpostiin. Kyselyn vastausaika on päättymässä tämän viikon perjantaina 20.10.2017, mutta kyselyn vastausaika on jatkettu ensi viikon keskiviikkoon 25.10.2017. Tämä siitä syystä, jos kysely ei ole tavoittanut kaikkia myymälöitä.

Lähetän tämän sähköpostin myös myymälöihin, joista on jo vastauksia tullut, jos useampi haluaa samasta myymälästä vastata. Kun vastaatte kyselyyn, yrittäkää ehtiä vastaamaan kerralla loppuun, sillä kyselylomake ei nollaannu eikä vastaus lähde ennen lähetä-painikkeen painamista, joka on kyselyn lopussa. Tällöin samasta linkistä aukeaa keskeneräinen kysely.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia ja vastausaika on keskiviikkoon 25.10.2017. Kaikki kyselyyn tulleet vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä vastauksia yhdistetä yksittäiseen työntekijään. Jos asiaan liittyen tulee kysymyksiä, vastaan mielelläni.

Kiitos paljon jo saapuneista ja myös tulevista vastauksista!

Ystävällisin terveisin,

Anna Suokas

LIITE 4. Kysely

Järjestelmämuutosten käyttöönotto myymälässä

1. Sukupuoli: *

- ☐ Nainen
☐ Mies

2. Ikä: *

- ☐ Alle 18
☐ 18-30
☐ 30-46
☐ 46-63
☐ Yli 63

3. Missä Osuuskauppa Hämeenmaan ketjussa työskentelet pääasiallisesti tällä hetkellä? *

- ☐ Prisma
☐ S-market
☐ Sale

4. Työsuhteen kesto Osuuskauppa Hämeenmaalla: *

- ☐ 0-5 vuotta
☐ 5-15 vuotta
☐ 15-25 vuotta
☐ 25-35 vuotta
☐ Yli 35 vuotta

5. Oletko ollut töissä Osuuskauppa Hämeenmaalla järjestelmämuutoksen/muutosten aikana? *

- ☐ Kyllä
☐ En

6. Mikä järjestelmämuutos oli kyseessä? Jos olet ollut töissä useampien järjestelmämuutosten aikana, voit vastata useamman tai viimeisimmän. *

100 merkkiä jäljellä

7. Miten olet aikaisempien järjestelmämuutosten yhteydessä käynyt järjestelmään tulevat uudistukset läpi? *

- ☐ Tulostettu ohjeistus
☐ Sähköinen koulutus (esim. verkkokoulu)
☐ Järjestetty koulutustilaisuus
☐ Lähiesimiehen opastuksella
☐ Työkaverin opastuksella
☐ Myymälän työryhmän ulkopuolisen asiantuntijan opastuksella (esim. asiantuntija market-tuesta)
☐ Kokeilemalla
☐ Muu, mikä?

8. Oletko kokenut aikaisemmin käytetyt tavat käydä järjestelmämuutoksia läpi toimiviksi?

100 merkkiä jäljellä

9. Oletko kokenut saaneesi tarpeeksi tietoa järjestelmiin tulevista muutoksista? *

☐ Kyllä

☐ En

10. Minkälaista tietoa olisit kaivannut lisää?

100 merkkiä jäljellä

11. Oletko kokenut saaneesi tarpeeksi tukea järjestelmämuutosten opettelussa? *

☐ Kyllä

☐ En

12. Minkälaista tukea olisit kaivannut lisää?

100 merkkiä jäljellä

13. Miten haluaisit mieluiten opetella tulevat järjestelmämuutokset? Valitse enintään kolme mieluisinta. *

- ☐ Tulostetusta ohjeistuksesta itsenäisesti
- ☐ Sähköinen koulutusmateriaali (esim. verkkokoulu)
- ☐ Opetusvideo
- ☐ Järjestetty koulutustilaisuus
- ☐ Lähiesimiehen opastuksella työn ohessa
- ☐ Työkaverin opastuksella työn ohessa
- ☐ Myymälän työryhmän ulkopuolisen asiantuntijan opastuksella (esim. asiantuntija market-tuesta)
- ☐ Muu, mikä?

14. Jos järjestelmämuutoksen yhteydessä valitut henkilöt työryhmäsi sisältä koulutettaisiin uuteen järjestelmään ja heidän tulisi perehdyttää loput työryhmästä, toivoisitko näiden henkilöiden mieluiten olevan: *

- ☐ Esimies/myymäläpäällikkö
- ☐ Esimiehen/myymäläpäällikön sijainen
- ☐ Tuoteryhmävastaavia
- ☐ Myyjä
- ☐ Muu, kuka tai keitä?

15. Jos järjestelmämuutoksesta järjestettäisiin koulutustilaisuus, mikä vaihtoehdoista olisi mieluisin? Asiantuntijalla tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi asiantuntijoita market-tuesta. *

- ☐ Asiantuntijan pitämä teoriapainotteinen koulutus, jossa useampia osallistujia eri myymälöistä
- ☐ Asiantuntijan oman toimipaikkasi työryhmälle pitämä teoriapainotteinen koulutus
- ☐ Asiantuntijan pitämä koulutus, jossa järjestelmän muutoksiin tutustuttaisiin käytännössä useammasta myymälästä olevien työntekijöiden kanssa
- ☐ Asiantuntijan pitämä koulutus, jossa järjestelmän muutoksiin tutustuttaisiin käytännössä toimipaikkasi työryhmän työntekijöiden kanssa
- ☐ Asiantuntijan pitämä koulutus, jossa järjestelmän muutoksiin tutustuttaisiin käytännössä pienemmissä ryhmissä ja ryhmät koostuisivat toimipaikkasi työntekijöistä
- ☐ Muu, mikä?

16. Mitä muuta toivoisit järjestelmän muutoksia käsittelevältä koulutukselta?

100 merkkiä jäljellä

17. Mitä muuta toivoisit järjestelmän muutoksia käsittelevältä ohjeistusmateriaalilta (esim. tulostettava ohjeistukselta)?

100 merkkiä jäljellä

18. Mitä muuta toivoisit järjestelmän muutoksia käsittelevältä sähköiseltä koulutukselta (esim. verkkokoulu)?

100 merkkiä jäljellä

19. Muuta avointa palautetta tai toiveita liittyen koulutuksiin tai materiaaleihin, jotka koskevat järjestelmämuutoksia:

200 merkkiä jäljellä
