

Mari Marinos

Muutosprosessi ja lean kansainvälisen yrityksen toimintoja, muutosjohtamista ja prosesseja tehostamassa.

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinöörityö

15.5.2018

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Mari Marinos Muutosprosessi ja lean kansainvälisen yrityksen toimintoja, muutosjohtamista ja prosesseja tehostamassa. 48 sivua 15.5.2018
Tutkinto	Tekniikan ammattikorkeakoulututkinto Insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma	Tuotantotalouden koulutusohjelma
Ammatillinen pääaine	Tuotantotalous
Ohjaajat	Yliopettaja, Antero Putkiranta
<p>Insinööriyön tarkoituksena oli selvittää, miten kansainvälisen yrityksen muutosprosessi ja muutosprosessissa lean, tehokkuuden lisääminen, ajanhallinta, töitten/työkuvien järkipäätäminen, tiimiyttäminen ja prosessit ovat vaikuttaneet läpimenoaikaan, toimintaan, työhyvinvointiin ja työyhteisöön. Tutkimus tehtiin kansainväliselle yritykselle.</p> <p>Lean-ajatusmaailma otettiin kohdeyrityksessä tueksi muutosprosessiin. Tavoitteena työssä oli selvittää, onko suunta ollut oikea ja saavutettu odotukset, tavoitteet sekä tarpeet ja miten paljon lean on ollut muutosprosessissa mukana.</p> <p>Insinööriyössä tutkittiin taustaa, miksi muutokset aloitettiin, mitkä olivat odotukset ja tavoitteet. Mitkä olivat jätekohtat, hukat ja pullonkaulat? Tutkimuksessa selvitettiin, millä keinoin muutoksia tehtiin, missä nyt mennään, miten tästä eteenpäin, saavutettiin se, mitä haettiin ja mitkä vaikutukset muutoksilla oli.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosuudessa esiteltiin ensin, mitä on lean ja tutkimuksen kannalta keskeisimpiä lean-menetelmiä sekä -työkaluja. Seuraavaksi esiteltiin muutosjohtamista, muutosjohtamisen työkaluja sekä käsiteltiin muutosvastarintaa, motivointia ja työhyvinvointia. Lopuksi tehtiin nykytila-analyysi ja analysoitiin kyselyiden sekä haastatteluiden tulokset.</p> <p>Tutkimusmenetelminä käytettiin kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä kyselyin ja haastatteluin.</p>	
Avainsanat	muutosjohtaminen, prosessijohtaminen, lean, tehokkuus, ajanhallinta, muutosvastarinta, motivointi, työhyvinvointi, läpimenoaika

Author Title	Mari Marinos Process of change and lean improving the effectiveness of operative actions, processes and change management in a global enterprise
Number of Pages Date	48 pages 15 May 2018
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Engineering and Management
Professional Major	Industrial Engineering and Management
Instructors	Antero Putkiranta, Principal Lecturer
<p>The purpose of this bachelor's thesis was to clarify what kind of effect the process of change and change management, lean, improvement of efficiency, managing time, the rationalizing of tasks, activities and job description, teaming and processes have had on the throughput time, operations, well-being at work and the work community.</p> <p>The lean way of thinking was included to support the process of change in the target company. A goal was to find out if the course taken in the company was right and if the changes had met the requirements, if the main goals and needs had been achieved and how much lean had been along in the process of change.</p> <p>The background was studied to find out why the changes and processes were started in the first place and what the requirements and the main goals were. What were the waste and bottlenecks? The ways how the changes were made, the status of development, how to proceed from here and if anything was achieved that was sought for were examined. Also the effect of the process of change to the work community was examined.</p> <p>In the theoretical part lean, the basic methods and tools of lean relevant to the thesis were introduced as well as change management, tools for managing change, change resistance, motivation and well-being of the work community. Methods used in the project were qualitative and quantitative.</p>	
Keywords	change management, leading processes, lean, effectiveness, time management, change resistance, motivation, well-being of the work community/employees, throughput time

Sisällys

Lyhenteet

1	Johdanto	1
1.1	Tausta	1
1.2	Tavoite	1
1.3	Rajaus	2
1.4	Tutkimusmenetelmä	2
1.5	Insinööriyön rakenne	2
2	Lean	2
2.1	Toyotan neljän periaateluokan malli	3
2.2	Prosessit	3
2.3	Resurssitehokkuus	4
2.4	Virtaustehokkuus / Operatiivinen tehokkuus	4
2.5	Lean menetelmät ja työkalut	5
2.5.1	Gemba-läpikävely	5
2.5.2	Kaizen -jatkuva parantaminen	6
2.5.3	Systeemiajattelu	6
2.5.4	PDSA	7
2.5.5	Hoshin Kanri	8
2.5.6	Visuaalisuus / Kanban	8
2.5.7	Heijunka (muda, muri ja mura), virtauksen estäjät	9
2.5.8	Six sigma	9
2.5.9	Pareto-analyysi	9
2.5.10	Juurisyyanalyysi, 5 x miksi	10
3	Muutosjohtaminen	10
3.1	Muutosprosessin lähtölaukaus	10
3.1.1	Muutoksen kolme vaihetta	12
3.1.2	Vähittäinen muutos	13
3.1.3	Strateginen muutos	14
3.1.4	Asiakas muutoksissa	14
3.2	Organisaatiokulttuuri	14
3.2.1	Tehdään ja aikaansaadaan yhdessä	15
3.2.2	Tiimiyttäminen	17

3.2.3	Sitouta	17
3.2.4	Kommunikoi ja arvioi	18
3.2.5	Täsmällinen tieto	20
3.2.6	Hiljainen tieto	21
3.3	Muutosvastarinta	21
3.4	Kotter 8 askelta muutokseen	24
3.5	Kolmen askeleen muutosmalli	26
3.6	Benchmarking	27
3.7	Prosessijohtaminen	29
3.8	Motivointi	30
3.8.1	Maslowin tarvehierarkia	30
3.8.2	Reissin motivaatioteoria	31
3.9	Työhyvinvointi	32
3.9.1	Huonosti voiva työyhteisö	33
3.9.2	Hyvinvoiva työyhteisö	34
3.9.3	Esimies muutosten keskellä	34
3.9.4	Työntekijä muutosten keskellä	35
	Lähteet	37

Lyhenteet

Lean	Tuottamattoman toiminnon eliminoiminen, jatkuvaa parantamista, asiakkaalle arvoa tuottaen, läpimenoaikojen lyhentämiseksi, oikeassa paikassa, oikeaan aikaan, laatu, aika, kustannukset
Gemba-kävely	Mene seuraamaan ongelmaa työn keskelle sinne, missä ongelma on.
PDSA	Etenemismalli ja kehittämisen kehä lean-johtamismallin käyttöönotossa. Plan – Suunnittele, Do – Toteuta ja koe käytännössä, Study – Tutki, mitä tapahtui, Act – Päätä, otetaanko muutos osaksi käytäntöä
Kaizen	Jatkuva parantaminen.
Prosessit	Toimintoja mitkä seuraavat katkeamatta toinen toisiaan.
Strukturoitu	Tilanteen selkeyttäminen ja jäsentäminen.
Kvalitatiivinen	Laadullinen tutkimus.
Kvantitatiivinen	Määrällinen tutkimus.
Suhdeorientoitunut	Henkilö näyttää, että välittää tunteista, käyttäytyy miellyttävästi ja ystävällisesti, ja huolehtii toisten hyvinvoinnista.
Hoshin Kanri	Tavoitteiden suunnittelu, toteutus, seuranta ja raportointi pitkällä sekä lyhyelle aikavälille.
Kanban	Näkyväksi tekeminen.
Heijunka	Työkuorman ja aikataulun säätelyä.

Six Sigma	Prosessien parantamista, missä pyritään vähentämään vaihtelua.
Pareto-analyysi	Kuvataan negatiiviset ja positiiviset poikkeamat visuaalisesti.
Juurisyysanalyysi	Kysytään 5 kertaa miksi, jotta saataisiin vastaus siihen, miksi jokin tapahtuu.
Systeemiajattelu	Toiminnot, joilla tuetaan tehokasta jatkuvaa virtausta.
Benchmarking	Parhaat menettelytavat ja toiminnot parantamaan suorituskykyä.
Prosessijohtaminen	Uudistetaan toimintoja ja toimintaprosesseja asiakaslähtöisesti.

1 Johdanto

1.1 Tausta

Suurella kansainvälisessä yrityksessä alettiin suunnitella muutosta toimintoihin työn suorituskyvyn ja tilausten läpimenoaikojen parantamiseksi. Myös lean-ajatusmallia haluttiin soveltaa. Koettiin, että vanhaan toimintamalliin tarvittiin muutosta, jotta läpimenoaika parantuisi, prosessien virtaustehokkuus saataisiin paremmaksi, työtavat tarvitsivat päivitystä ja työkuorman vähentämiseen ja tasaisesti jakautumiseen piti löytää keino. Suunnitelmana oli prosessien eri vaiheissa odotusajan poistaminen, hukkan (turha työ, turha ajankäyttö) minimointi ja pullonkaulojen havaitseminen. Näihin perustuen alettiin kehitystyö.

Tarkoituksena oli tehokkuuden lisääminen, ajan hallinta, töitten/työkuvien järkiperäistäminen, tiimiyltäminen ja prosessien läpimenoaikojen parantaminen.

1.2 Tavoite

Työn tarkoituksena on saada selville, miten lean liittyy muutosprosesseihin ja miten muutokset toiminnassa onnistuivat. Onko suunta ollut oikea ja saavutettu odotukset, tavoitteet sekä tarpeet? Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten muutosprosessissa tehokkuuden lisääminen, ajanhallinta, töitten/työkuvien järkiperäistäminen, tiimiyltäminen ja prosessit onnistuivat. Vaikuttaako uusi toimintamalli läpimenoaikaan, toimintaan ja työyhteisöön? Minkälaisia mittareita käytettiin tai millaisille mittareille on tarvetta ja miten tästä eteenpäin? Tutkimuksen tarkoituksena on saada aikaan myönteinen ja rakentava loppuehdotus, jotta kohdeyrityksessä todella hyödyttäisiin uudesta toimintamallista.

1.3 Rajaus

1.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista sekä kvalitatiivista menetelmää. Tutkimusmenetelminä oli kysely ja haastattelut. Kyselyissä ja haastatteluissa ei kysytty titteliä eikä työnimikettä, koska tarkoituksena oli saada mahdollisimman moni vastaamaan. Kyselyt niin kuin haastattelut ovat ja pysyvät täydellisen luottamuksellisina ja anonyymeinä, eikä niistä saada selville vastaajan henkilöllisyyttä.

1.5 Insinööriyön rakenne

Insinööriyön alussa kerrottiin, miksi tutkimus tehdään kenelle ja miten. Teoriaosuuden alussa selvitettiin lean-ajatusmallia ja niitä leanin työkaluja, mitkä sopivat insinööriyön aiheeseen. Pääpaino teoriaosuudessa oli kuitenkin muutosjohtamisella ja työhyvinvoinnilla. Seuraavaksi esiteltiin lyhyesti kohdeyritys, jolle työ tehdään. Sen jälkeen tuli nykytila-analyysi ja kyselyiden sekä haastatteluiden analysointi sekä tulokset. Lopussa tehtiin jatkoratkaisu sekä kehittämisehdotus. Viimeisenä työssä oli pohdinta ja johtopäätökset.

2 Lean

Lean-toimintamalli on peräisin Japanista Toyotalta. Se otettiin käyttöön alun perin tuotannossa, tuotannon organisoinnissa ja kehittämisessä. Sittemmin lean on ulottunut moniin organisaatioihin ja yrityksiin parantamaan yrityksen kilpailukykyä. Tarkoituksena on tehdä oikeita asioita, kehittää yhdessä työolosuhteita ja prosesseja sekä osallistaa koko henkilöstö mukaan jatkuvaan kehittämiseen ja oppimiseen. Kaikessa kehittämisessä on päämääränä asiakaslähtöisyys, keskittyminen arvovirtaan ja jatkuvan virtauksen toimintoihin, joilla tuotetaan lisäarvoa asiakkaalle. Asiakstarpeita pitää analysoida, jotta voisi ymmärtää, mitä asiakas tahtoo, mikä tuo lisäarvon asiakkaalle ja miten lisäarvoa tuotetaan. (Kouri 2010: 6-7; Liker 2013: 296; Lipsanen & Laakso 2009: 45.)

Mitä lähemmäksi henkilöstöä johto menee, sitä paremmat mahdollisuudet johdolla on onnistua ja viedä muutosprosessi läpi. Johtajan pitää tietää ja sisäistää yrityksen kulttuuri, ajatusmalli ja toimintapa, jotta hän pystyy johtamaan oikein ja sitouttamaan. (Lipsanen & Laakso 2009: 138; Liker 2013: 39.)

Leanissa on tärkeää toisen kunnioittaminen, arvostaminen työssä, sitoutuminen ja tiimityöhön panostaminen, koska näin saavutetaan luottamus ja tunne yhteenkuuluvaisuudesta. Systeemiajattelu, gemba-läpikävely, toimintojen visualisointi ja Demingin PDCA-arvioinnit lisäävät kykyä ennustaa, avoimuutta, todellisuuden hyväksyntää ja osaamista havainnollistaa tilannekuvia. (Torkkola 2015: 213–214.)

2.1 Toyotan neljän periaateluokan malli

Kirjassaan "Toyotan tapaan" (Liker 2013: 6.) Jeffrey K. Liker on jakanut Toyotan 14 periaatetta neljään periaatteeseen (genchi genbutsu, kaizen, kunnioitus ja tiimityö sekä haaste) ja neljään periaateluokkaan (filosofiaan, prosessiin, ihmiset ja yhteistyökumppanit sekä ongelmaratkaisu). Siinä ovat lyhyesti kuvattu leanin peruspylväät ja kehittämismenetelmät, perustuen jatkuvaan parantamiseen, gemba-läpikävelyyn (mene paikan päälle), kunnioittamiseen, kehittämiseen, tiimeihin, ongelmien löytämiseen, hukan poistamiseen, työmäärän tasoittamiseen, työajan järkipäristämiseen, visuaalisuuteen ja suunnitelmallisuuteen (Liker 2013: 6). Tässä pitää vastuullisesti suunnata pitkän tähtäimen suunnitelman perusteella tavoitteisiin lyhyen tähtäimen suunnitelmien tukiessa etenemistä, jotta saavutetaan asetetut tavoitteet ja luodaan arvoa asiakkaalle. Prosessien pitää toimia katkeamattomasti ja suunnitelmallisesti tuottaen laatua, arvoa ja mahdollisimman vähän hukkaa. (Liker 2013: 37.)

2.2 Prosessit

Prosessi on joukko toimintoja ja tietoa, millä esimerkiksi projekti saadaan menemään alusta loppuun asti asiakkaan vaatimukset toteuttaen. Toimiva prosessi edellyttää suunnitelmallisuutta. Sujuvassa prosessissa työvaiheet ja työt siirtyvät mutkattomasti eteenpäin. Pitää välttää turhia vaiheita, päivittää työjärjestystä, panostaa laatuun ja tehdä toiminta visuaaliseksi. Se, mikä ei tuota arvoa ja lisää työkuormaa sekä turhaa

liikettä, pitää eliminoida. Hyvässä prosessissa kaikki otetaan mukaan. Virheistä ja esiin tulleista ongelmista kommunikoidaan ja niihin pyritään yhdessä löytämään oikea toimiva tapa toimia. Hyväksi todetut prosessit vakiinnutetaan. (Torkkola 2015: 124–125, 130; Liker 2013: 40.)

Vaikka leanissä painotetaan virtaustehokkuutta, niin silti resurssitehokkuutta ei suljeta pois. Jos resurssien määrä on oikea, niin niiden käyttö pitää olla 100 % ja on huolehdittava siitä, että tekemistä on koko ajan. Odottamista pitää välttää. Mitä vähemmän keskeneräisiä töitä, sitä parempi on virtaustehokkuus ja lyhyempi prosessien läpimenoaika. Prosessien vaiheiden tekeminen aina samassa järjestyksessä tai prosesseissa ilmenevät vaihtelut aiheuttavat pullonkauloja. Pullonkaulat estävät prosessien toimintaa hidastamalla läpimenoaikaa. Virtaustehokkuus pitäisi toimia. Kaikki pysähdykset matkalla ovat hidasteita. Erityisesti prosessien pisimmissä työvaiheissa pullonkauloja juuri ilmenee riippumatta siitä virtaako prosessien läpi ihmiset, materia vai informaatio. (Modig & Åhlström 2013: 36–39.)

2.3 Resurssitehokkuus

Kun virtaustehokkuudessa saadaan toimintojen läpimenoaika minimoitua ja tehdään paljon valmiiksi, niin resurssitehokkaassa organisaatiossa taas käytetään kaikki resurssit koko ajan loppuun. Resurssitehokkaassa organisaatiossa kaikilla työntekijöillä on jatkuvasti suuri työkuorma ja kiire. Asioitten teko on hajautettu. Asiakkaitten vaateisiin ja tilauksiin ei pystytä vastaamaan nopeasti. Asiakas joutuu odottamaan. (Torkkola 2015. 57–58.)

2.4 Virtaustehokkuus / Operatiivinen tehokkuus

Lean-ajatusmalli pyritään virtaustehokkuuteen, missä läpimenoaika saadaan lyhennettyä ja toiminta menee eteenpäin sujuvasti ja tehokkaasti. Saadaan valmiiksi mahdollisimman paljon. Asiat saadaan tehtyä keskitetysti ja asiakas ei joudu odottamaan. Virtaustehokkuudessa lasketaan sitä, miten kauan asiakastilauksen prosessin läpimenoaika kestää. Vaihtelut, keskeneräiset työt pitää saada minimoitua ja pullonkaulat on pystyttävä tunnistamaan, jotta läpimenoaika on mahdollisimman

jouhevaa eikä turhaa odottelua synny. Keskenäinen työ ja keskeytykset lisäävät läpimenoaikaa ja asiakkaan odotusaikaa. Työtehtävät pitäisi saada tehtyä ilman keskeytyksiä ja ilman, että vaihtaa työtehtävien välillä tehtävästä toiseen. Keskeytykset ja työtehtävästä toiseen edestakaisin siirtyminen vaikuttaa heikentävästi laatuun, luovuuteen, tehokkuuteen, lisää stressitasoa ja keskenäisiä töitä. Odottaminen ja läpimenoajan pidentyminen ei ole arvoa tuottavaa aikaa. Työtavat pitää vakiinnuttaa niin, että kaikki tekevät töitä samalla tavalla näin työhön menevä aika lyhenee ja prosessien läpimenoaikaa saadaan lyhennettyä. (Torkkola 2015: 57–62; Modig & Åhlström 2013: 39.)

2.5 Lean menetelmät ja työkalut

2.5.1 Gemba-läpikävely

Nykytilan selvittämiseksi gemba-läpikävelyssä johtaja menee oppimaan paikan päälle niin työssä kuin asiakkaitten luo, katsomaan, kuuntelemaan ja kysymään, jotta näkisi miten kokonaisuus toimii ja minkälainen on arvovirta sekä asiakkaalle arvoa tuottavat prosessit. Nykytilan voi kuvata arvovirtakaaviolla ja siinä näkee kaikki toiminnot, mitä tarvitaan, jotta asiakas saa tilaamansa tuotteen tai palvelun. Läpikävely kulkee koko prosessin eli kaikkien tarvittavien toimenpiteiden, toimintojen ja tiedon läpi. Asiaa katsotaan asiakkaan näkökulmasta siten, että asiakkaan vaatimukset täyttyvät. Läpikävelyn aikana tulevat näkyviin suurimmat haasteet tiimien välisen tiedon siirron aikana ja arvovirrassa. Tiimeissä ja tiimien kesken menevä toiminta ja tieto sekä laatutaso ovat sovittujen standardien mukainen. Gemba-läpikävelyssä kysyminen on olennaista, kun mennään asioitten keskelle tutustumaan asiakkaisiin, työntekijöihin ja toimintoihin. Näin johto ja esimiehet näkevät paikan päällä toiminnot ja ongelmat, mitkä on havaittu, jotta käytännössä ymmärretään, mistä on kysymys. (Torkkola, 2018: 125–126, 131, 224–225; Liker 2013: 40.)

Seuraavat pääkysymykset pitää esittää sekä löytää niille vähitellen vastaus, näitten pääkysymysten alle tulee sitten tarkentavia lisäkysymyksiä:

- Mitkä ovat ongelmat organisaation tai asiakkaan kannalta?
- Kuka on vastuussa, kun katsotaan asiakkaan näkökulmasta?

- Mitä kautta asiakkaan työpyynnöt tulevat?
- Kuka aikatauluttaa asiakkaalta tulleet työpyynnöt ja tilaukset?
- Miten nämä tilaukset priorisoidaan?
- Kuinka työ sujuu? (Mistä työ tulee, missä järjestyksessä se tehdään, tuleeko ylitöitä jne.)
- Miten työt siirtyvät tiimistä toiseen?
- Mistä ja miten tiedot saadaan eri työvaiheisiin?
- Miten työvaiheita voisi kehittää?

(Torkkola 2015: 237–239).

2.5.2 Kaizen -jatkuva parantaminen

Jatkuva parantaminen on prosessien jatkuvaa parantamista, lisäarvon tuottamista ja hukkan hävittämistä. Siinä tehokkuutta lisätään yhdessä oppimalla tiimeissä ja käytetään viiden (5) kysymyksen – mallia, jotta saataisiin aikaan muutosta. Johtajat kehittävät työntekijöitään ja työntekijät työtään. Jokainen on osana kehittämässä ja kaikilla on sama päämäärä, samalla työ tuntuu mielekkäältä ja muutos on helpompi hyväksyä. Menetelmät mitä käytetään, on oltava samat kaikkialla, jotta seuranta olisi helpompaa ja opit olisivat helposti siirrettävissä työntekijältä toiselle. Laatu pysyy hyvänä, kun toimintaa seurataan jatkuvasti ja ongelmakohtiin tartutaan heti. Tämä vaatii näkyvyyttä ja parhaiten käytäntöjen vakiinnuttamista. (Liker 2013: 23, 38–41; Torkkola 2015: 113.)

2.5.3 Systeemiajattelu

Demingin luomien teorioitten avulla tähdättiin tuotannon parantamiseen neljän periaatteen voimin. Nämä neljä (4) periaatetta (systeemiajattelu, vaihtelun ymmärtäminen, PDSA ja psykologia). Systeemiajattelu tukee virtaustehokkuutta. Siinä pitää osata ylläpitää, parantaa ja ohjata sekä johtaa tehokkaasti toimintoja, systeemiä ja ihmisiä. Ihmisten hyvinvointi on tärkeää, jotta koko toiminta voisi olla tehokasta. Työn pitää virrata tasaisesti ja tehokkaasti kaikilla organisaation tasoilla. Systeemiajattelussa päämääränä on oppiva organisaatio ja uudistuminen innovaatioiden kautta

yhteistyössä. Jokaisen on ymmärrettävä roolinsa koko systeemissä. Siinä painottuu johtaminen, vuorovaikutuksen taito, suorituskyvyn parantaminen, kysymysten asettelu sekä ymmärtäminen siitä, että tilanteisiin vaikuttaa erilaiset näkökannat, arvot, tavoitteet ja kulttuurit. Johtajan pitää osata varmistaa yhteistyö eri sidosryhmien kanssa, kuten esimerkiksi asiakkaiden ja sisäisten sidosryhmien kanssa. Organisaatiota pitää tutkia ja sitten voi saada vastaukset kolmeen (3) olennaiseen kysymykseen miten tiedän, että:

- Mikä on asiakaspalvelutasomme?
- Onko meillä toimivat prosessit?
- Mikä tukee ja mikä huonontaa suorituskyvyn parantamista?

Niitä analysoimalla saadaan selville organisaation toimintakyky, pullonkaulat ja miten päästään lähemmäksi päämäärää. Kun pullonkaulat eli toimintaa hidastavat ja rajoittavat tekijät tunnistetaan, niin pystytään keskittymään löydettyyn ongelmaan ja suorituskykyä hidastavaan tekijään. (Torkkola, 2015: 96–99, 104–106, 226.)

2.5.4 PDSA

PDSA-sykliä kutsutaan Demingin kehäksi ja muutoksen avaimeksi. Se kuvaa, miten leanin johtamisessa edetään koko muutosprosessin aikana ja luodaan uutta tietoa. Siinä on neljä (4) vaihetta (Plan, Do Study, Act). Aluksi suunnitellaan, sitten toteutetaan, seuraavaksi tutkitaan onko kokeilu onnistunut. Lopuksi päätetään, mitä voisi käyttää, mitä pudotetaan pois ja laitetaanko muutos käyttöön laajasti vai vähitellen. Suunnitteluvaiheessa mietitään ja kysytään, miksi jotain tapahtuu kuten esimerkiksi, miksi jatkuvasti töitä jää kesken. Toteutusvaiheessa tehdään koe mahdollisimman pienelle sopivalle yksikölle (yksi henkilö, yksi osasto, yksi tunti tai yksi päivä), jotteivät kokeilun kustannukset nouse liiallisiksi tai etene liian hitaasti. Lopuksi tutkitaan, oliko muutoskokeilu onnistunut ja mitä saavutetaan. Jos kokeilun todettiin olleen hyvä, niin uusi toimintamalli voidaan ottaa käyttöön tehokkaasti suuremmissa mittakaavassa. (Torkkola, 2015: 39–43, 226–227.)

PDSA on malli, mitä voidaan hyödyntää lean-työkaluissa, kuten jatkuvassa parantamisessa, gemba-läpikävelyssä tai tiimien päivittäisessä kokouksessa. Uuden

tiedon luomisessa voi kuitenkin epäonnistua, jos alkuperäistä hypoteesia ei ole mietitty kunnolla ja johdon ajatusmalli ei ole loppuun asti suunniteltu. Joko toteutetaan liian suuressa mittakaavassa ja kalliisti tai ei ole tehty nykytila-analyysiä, ei käydä läpi, mitä kokeilussa tapahtui sekä opittiinko mitään tai jos saavutettua toimintamallia ei otetakaan käyttöön. (Torkkola, 2015: 44–45.)

2.5.5 Hoshin Kanri

Organisaation oppimiseen ja motivoimiseen tarvitaan ohjausta. Hoshin kanrissa on asetettava selkeä prosessi ylhäältä alaspäin. Saavutusten raportointi menee alhaalta ylöspäin ja se on saatava näkyväksi kaikille. Tavoitteet ja suunnitelmat tehdään pitkälle ja lyhyille aikaväleille. Niitä seurataan, mitataan ja tarkistetaan tasaisin aikavälein näkyvästi. Siinä johto ottaa esimiehet ja työntekijät mukaan. Aluksi selvitetään ja asetetaan tavoitteet. Esimiesten tehtävänä on tehdä suunnitelmat, sitten esimiehet työntekijöitten kanssa toteuttavat suunnitelmat. Kaikkea tätä on seurattava, kuten PDSA (Plan, Do, Study, Act) – menetelmässä, jotta asetetut päämäärät saataisiin toimintaan. Vuoden aikana jokaisella tasolla olevat kehittävät tavoitteita ja seuraavat tavoitteiden toteutumista päivä, kuukausi ja sitten vuositasolla, jotta ne tukevat johdon antamia tavoitteita. Asetetut tavoitteet pitää olla selkeitä ja niitä pitää pystyä mittaamaan. Kaikki seuraavat ja analysoivat tavoitteiden saavuttamista. Saavutetut tavoitteet visualisoidaan, jotta kaikki voivat niitä seurata päivä, kuukausi ja vuosi – tasolla. Niistä raportoidaan alhaalta ylöspäin johdolle asti. (Liker 2013: 261–263.)

2.5.6 Visuaalisuus / Kanban

Visuaalisuus, eli näkyväksi tekeminen on yksi niistä välineistä, mitä lean ja hoshin kanri toteuttaa. Visualisointiin pitää suunnitella yksinkertaisia tapoja, kuten tauluja, mitkä näkyvät kaikille konkreettisesti työpaikalla ja työpisteissä. Asioitten näkyväksi tekemisellä viesti menee parhaiten ja selkeästi perille. Mahdolliset ongelmat prosesseissa ja vaiheet, missä ongelmat syntyvät pystytään havainnollistamaan ja niihin pystytään tarttumaan heti. Voidaan nähdä, ovatko tehdyt muutokset vaikuttaneet prosesseihin ja havaittuihin virheisiin. Tämän jälkeen tiimit pystyvät yhdessä tekemään ja suunnittelemaan tarvittavat korjausliikkeet. Säännölliset päivittäiset ja viikoittaiset tapaamiset edesauttavat huomaamaan sekä päivittämään

tilanteen ja näkemään aina senhetkisen kokonaiskuvan. (Liker 2013: 38; Torkkola 2015: 47–49.)

2.5.7 Heijunka (muda, muri ja mura), virtauksen estäjät

Työkuormaa ja aikataulua pitää pystyä tasapainottamaan (heijunka), sillä saadaan, tasainen virta, vähennettyä kiirettä, hukkaa, prosessit menevät sujuvasti eteenpäin ja aikataulu pysyy kohdillaan ja työntekijöitten työmäärä pysyy tasaisena ja virheitä tulee vähemmän. On reagoitava heti, kun virhe tulee esiin, näin toiminta ja laatutaso pysyvät hyvinä. Kiireessä virheitä jää huomioimatta. Hukkaa karsiessa pitää havaita lisäarvoa tuottamaton työ, mikä lisää läpimenoaikaa tai odottelua (muda). Työntekijöiden liiallinen työkuorma, mikä aiheuttaa väsymystä, huonontaa laatua ja lisää virheen mahdollisuutta (muri). Pitää tasapainottaa työ jakautumaan tasaisesti (mura). (Liker 2013: 38, 114–115.)

2.5.8 Six sigma

Six sigmassa kuvataan visuaalisesti virheet ja poikkeamat. Siinä halutaan kehittää jatkuvasti eliminoimalla virheet, havaitsemalla ja korjaamalla poikkeavuudet, tähdäten näin täydellisyyteen ja lisäarvoa tuottaviin prosesseihin sekä laadun kehittämiseen. Monimuuttujakokeella eliminoidaan ne muuttuvat seikat, mitkä vaikuttavat vähän tai ei ollenkaan, minkä jälkeen toteutetaan muutokset, joilla voidaan vaikuttaa. Havainnot pitää olla tarkkoja eikä keskimääräisiä. Six sigman avulla parannetaan suorituskykyä, yksittäisiä prosesseja, vähennetään vaihtelua, virheitä ja keskenjäänyttä työtä sekä lyhennetään työaikaa ja tehdään asioista sekä ennustettavampia että sujuvampia. (Lipsanen & Laakso 2009: 119–120; Liker 2013: 296; Torkkola 2015: 207–209.)

2.5.9 Pareto-analyysi

Pareto-analyysissä kuvataan negatiiviset ja positiiviset poikkeamat (virheet tai onnistumiset) visuaalisesti selkeällä ja helposti ymmärrettävällä tavalla. Pareto-analyysissä on kyse 20–80 -säännöstä, missä esimerkiksi 20 % työajasta tuottaa 80 % kaikista tuloksista. Pitää löytää alkuperäiset tekijät, mitkä vaikuttavat suurimmassa määrin tulokseen. Syinä voi olla esimerkiksi dokumenttien puuttuminen tai myöhästynyt toimitusaika. (Lipsanen & Laakso 2009: 121.)

2.5.10 Juurisyysanalyysi, 5 x miksi

Kun pareto-analyysillä on löydetty suurimmat tulokseen vaikuttavat tekijät, niin sen jälkeen juurianalyysillä selvitetään nämä tekijät, kysymällä miksi tarpeeksi monta kertaa, jotta saadaan selvyys, mistä kaikki ylipäätänsä johtuu. Tulokseksi on saatava selkeä lause, mitä sitten tehdään ja miten. Esimerkiksi saadaan vastaus siihen, miksi dokumentteja puuttuu tai toimitusaika on myöhästynyt ja mitä tehdään, jotta näiltä voisi välttyä. (Lipsanen & Laakso 2009: 122–123.)

3 Muutosjohtaminen

3.1 Muutosprosessin lähtölaukaus

Muutosjohtaminen ja muutosten aktivoiminen sekä uuden jalkauttaminen lähtee ylhäältä johdosta ja suuntaa alaspäin. Muutosprosessit ja toiminnat lähtevät ihmisistä. Heillä on oltava kykyä, tietoa, taitoa ja oikea asenne viedä uudistukset läpi. Johdon arviointiin on käytössä menetelmiä, kuten esimerkiksi ”management audit”. Se on arviointiprosessi johdon osaamisesta, ominaisuuksista, vahvuuksista, heikkouksista ja rooleista. Esimiehillä, jotka muutosta johtavat, on oltava tuki omilta esimiehiltään ja ylimmältä johdolta. Muutosjohtamisessa ei johdeta vaan asioita. Siinä johdetaan ennen kaikkea ihmisiä ja tarvitaan osaamista. Pitää olla halua tehdä työtä esimiesten ja työntekijöiden kanssa. On myös otettava huomioon muut sidosryhmät ja osattava tiedottaa asioista eri sidosryhmille. Muutoksen johtamisessa on kyse kokonaisuudesta, missä esimiehen on kyettävä johtamaan ryhmää ja samalla ymmärtämään sekä tiedostamaan, että työntekijöillä, kuten esimiehellä itsellään, on tunteita ja ne vaikuttavat käyttäytymiseen. Esimiehen on sisäistettävä, ymmärrettävä ja analysoitava, minkälainen tilanne työpaikalla ja yhteisössä on, jotta muutokset pystyttäisiin aloittamaan ja viemään eteenpäin. (Arikoski & Sallinen 2007: 14, 85, 88–89; Lipsanen & Laakso 2009: 134, 137–138.)

Muutosprosessiin liittyy paljon pohdittavaa kuten esimerkiksi:

- Liiketoiminnan johtaminen muutoksessa
- Miten saamme kaikki mukaan muutokseen?

- Mikä on tehtävien tärkeysjärjestys
- Miten otamme asiakkaan mukaan muutokseen?
- Mitkä asiat mahdollistavat muutoksen yhteishengen?

(Pirinen 2017: 29).

Kun yrityksessä on muutostarve havaittu, on aloitettava hyvin suunniteltu prosessi, millä muutokset saadaan johdettua ja toteutettua tavoitteiden mukaisesti. On ymmärrettävä kokonaisuus ja tavat sekä tiedettävä resurssit, millä muutosta rakennetaan ja saadaan vietyä eteenpäin. Johdon on ymmärrettävä ja sisäistettävä muutoksen ajattelumalli, lähtökohdat, syyt, tarpeet, suunta, tavoitteet, keinot toteuttaa muutos, jotta uuden ajattelutavan pystyisi perustelemaan työyhteisölle, sekä vastaamaan esille tuleviin kysymyksiin muutoksen tarpeellisuudesta. Muutoksen kokonaisuuden hahmottamiseksi on selvittävä nykytila, miksi muutos tehdään, mihin pyritään, mitä tapahtuu, miten muutokset aiotaan toteutettua, miten saada koko työyhteisö mukaan ja miten jatkossa. (Onnistunut muutos - Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin 2018: 5.)

Muutoksista pitää osata kertoa, miksi muutoksia tehdään, mitä tehdään ja miten, sekä mihin suuntaan mennään. Johdon on oltava uskottava, sillä on oltava oikea asenne, halu ja kyky, kun muutoksia aletaan suunnitella ja toteuttaa. Johdon ja esimiesten pitää näkyä ja olla helposti lähestyttävissä. Pitää olla rehellinen, johdonmukainen, kertoa selkeästi tavoitteet, mikä on muutosten syy, suunnitella yhdessä, seurata muutosprosessia, kouluttaa ihmiset muutokseen, lisätä osaamista ja palkita hyvistä toiminnoista. Johtajalla on oltava luonteen lujuuksia. Johtajan on oltava sisäisesti ja ulkoisesti aito sekä uskottava. Hyvä johtaja osaa myöntää myös virheensä. (Lipsanen & Laakso. 2009: 77, 89; Valpola ym. 2010: 41.)

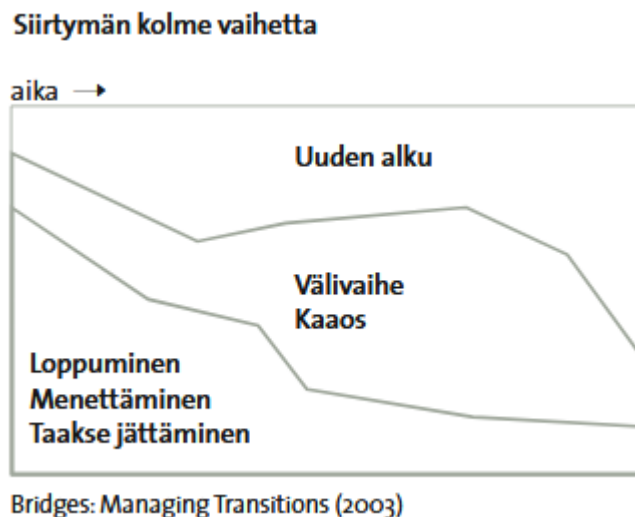
Johtajan johtamistyytlejä (uudistaja, viestijä, pelinrakentaja, luova johtaja, suorittaja) oikein yhdistämällä johtaja pystyy visioimaan, viemään muutokset läpi, sitouttamaan, luomaan tuloksia, motivoimaan ja saamaan ihmiset mukaan. Uudistajat ovat positiivisia, jotka tekevät visioista totta ja toimivia. Viestijä panostaa suhdetoimintaan ja tietää, miten rakentaa hyvä verkosto. Pelinrakentaja näkee, kuinka asiat pitäisi toimia. Luova johtaja keksii ratkaisuja, kun aika alkaa käydä vähiin. Suorittaja hoitaa hommat

kotiin, mutta ehkä muitten kustannuksella ja unohtaen ympärillään olevat. (Työntekijöiden motivoiminen 2005: 26.)

Luvussa kaksi (2) on kerrottu leanistä. Hyvässä muutosjohtamisessa on elementtejä leanistä. Nykytilan selvittääkseen johtajan on ensimmäisenä mentävä alas työntekijöiden luo paikan päälle näkemään, miten asiat todellisuudessa toimivat. Tässä kohdassa on hyvä ottaa käyttöön muutamia leanin työkaluja kuten gamba-kävely. (Torkkola, 2018: 125.)

3.1.1 Muutoksen kolme vaihetta

Kuvassa 1 on kuvattu muutoksen vaiheet pähkinänkuoressa. Siinä näkyy työyhteisössä käyty prosessi vanhasta uuteen. On hyvä keskustella tuntemuksistaan kaikissa vaiheissa, koska yksilöt kokevat vaiheet työyhteisössä monin eri tavoin.



Kuva 1. Siirtymän kolme vaihetta (Työhyvinvointi muutoksessa 2007).

Vanha malli ja käytännöt saattavat monille tuntua paremmilta. Muutoksen edetessä välivaiheen siirtymän kaoksessa, uutta hahmottaessa saattaa tulla tunne siitä, että ehkä vanhassa oli asioita, mitkä eivät toimineet ja uudessa löytyy ratkaisu niihin. Onnistumisista kertominen ja onnistumisen tunteet helpottavat hyväksymään uuden. (Työhyvinvointi muutoksessa. 2007: 13–14.)

Kuvassa 2 on kuvattu strategian toteutuksen elementit. Muutoksen voimana projektien prosessien läpiviennissä on ihmiset, tekeminen, osaaminen, kommunikointi ja hyvä johtaminen.



Kuva 2. Strategian toteutuksen elementit (Valpola ym. 2010: 51).

Yrityksen kilpailukyvyllä ja liiketoiminnalla on vain etu, että muutos ja uudistuminen tehdään perusteellisesti (Pirinen 2017: 25).

3.1.2 Vähittäinen muutos

Vähitellen tehdyssä muutoksessa tavoitteena on organisaation suorituskyvyn parantaminen, missä tehostetaan toimintaa ja lisätään osaamista, sekä kehitetään teknologiaa huomioimalla perustekemistä ja työtä. Tiimityöhön siirtyminen on useimmiten vähittäistä muutosta. Muutoksessa tehdään, suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan yhdessä. Ihmisille jää aikaa muutoksen hyväksymiseen ja sitoutumiseen. (Lämsä & Hautala 2005: 184–185.)

3.1.3 Strateginen muutos

Uudelleensuuntautuminen ja uusiutuminen ovat strategista muutosta. Siinä muotoillaan tehtävät, palvelut ja tavat toimia uudelleen. Strateginen uudelleensuuntautuva muutos on hitaasti etenevä ja siinä on tärkeää, että henkilöstölle viestitään muutoksen merkitys ja tulevaisuuden näkymä. Uusiutuminen taas on nopeatempoisempaa. (Lämsä & Hautala 2005: 184–185.)

3.1.4 Asiakas muutoksissa

Muutoksissa sidosryhmistä tärkeimpiä on asiakas. Asiakkaan tarpeet, asiakaslähtöisyys toimintatavan muutoksissa, asiakkaan käyttäytyminen ja avainasiakkuudet pitää muistaa. Asiakkaan vaatimukset ja niihin vastaaminen sekä odotukset laadulle ovat toiminnan perusta. (Valpola ym. 2010: 18; Liker 2013: 38.)

Asiakas ja muut sidosryhmät pitäisi uskaltaa ottaa mukaan muutokseen sekä pitää ajan tasalla muutosprosessissa. Asiakkaalta ja muilta sidosryhmiltä voi saada hyvän näkemyksen yrityksen uudistusprosessiin. Heiltä saa arvokasta tietoa ja ideoita yrityksen vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista, palveluiden ja tuotteiden laadusta. Näin asiakas ja yhteistyökumppanit huomaavat olevansa tärkeitä ja heidät saadaan sitoutumaan yrityksen palveluihin ja tuotteisiin. Jos uudistusprosessissa keskitytään liiaksi yrityksen sisään ja käytetään kaikki resurssit loppuun, niin yhteys ulkomaailmaan voi kärsiä. Varsinkin jos asiakkaat unohdetaan uhkana voi olla, että menetetään kilpailukyky sekä markkinat. Asiakasta on pidettävä ajan tasalla ja yrityksen on seurattava, mitä yrityksen ulkopuolella ja markkinoilla tapahtuu. (Pirinen 2017: 26–27.)

Parhaimmat innovaatiot saavutetaan, kun muutosta tehdään yli organisaatorajojen (Pirinen 2017: 25).

3.2 Organisaatiokulttuuri

Eri organisaatioilla on oma tapa toimia ja ajatella. Organisaatiokulttuurissa vaikuttaa arvot, tunteet, konfliktit ja ihmisten omat intressit. Se koostuu arvoista, tavoista, perinteistä ja käytännöistä. Kun organisaatiokulttuuri muuttuu, pitää myös ajattelu- ja toimintatapojen muuttua. Uuden ajattelu- ja toimintatavan muutos edellyttää oppimista.

Organisaatiokulttuuri kertoo, mitä olemme. Mitä selkeämmin yrityksen arvot ja toimintaperiaatteet ovat työyhteisön tiedossa, sitä helpompi ne on ymmärtää ja sisäistää. Yhteinen kulttuuri ja sen ymmärtäminen auttaa sitoutumisessa ylhäältä alas ja alhaalta ylös ja tavoitteiden saavuttamisessa, sekä lisää yhteistyötä ja oppimista. Muutoksen teossa erilaisuus on aarre, jota pitää uskaltaa hyödyntää kaikilla tasoilla. Erilaisuutta ei pidä pelätä ja työntää kauemmaksi. Tosiasiassa muutosta ja uutta toimintamallia saattaa olla vaikea johtaa, jos sitä johtaa liian samanlaiset ihmiset tai ne, jotka kehittivät aikaisemman toimintamallin. Tärkeintä on saada mukaan kaikenlaisia ihmisiä tekemään muutosta ja olla energinen sekä tuloshakuinen. Näin saavutetaan mielekäs ja toimiva strategia. (Lämsä & Hautala 2005: 176–177, 179; Liker 2013: 290; Lipsanen & Laakso 2009: 138.)

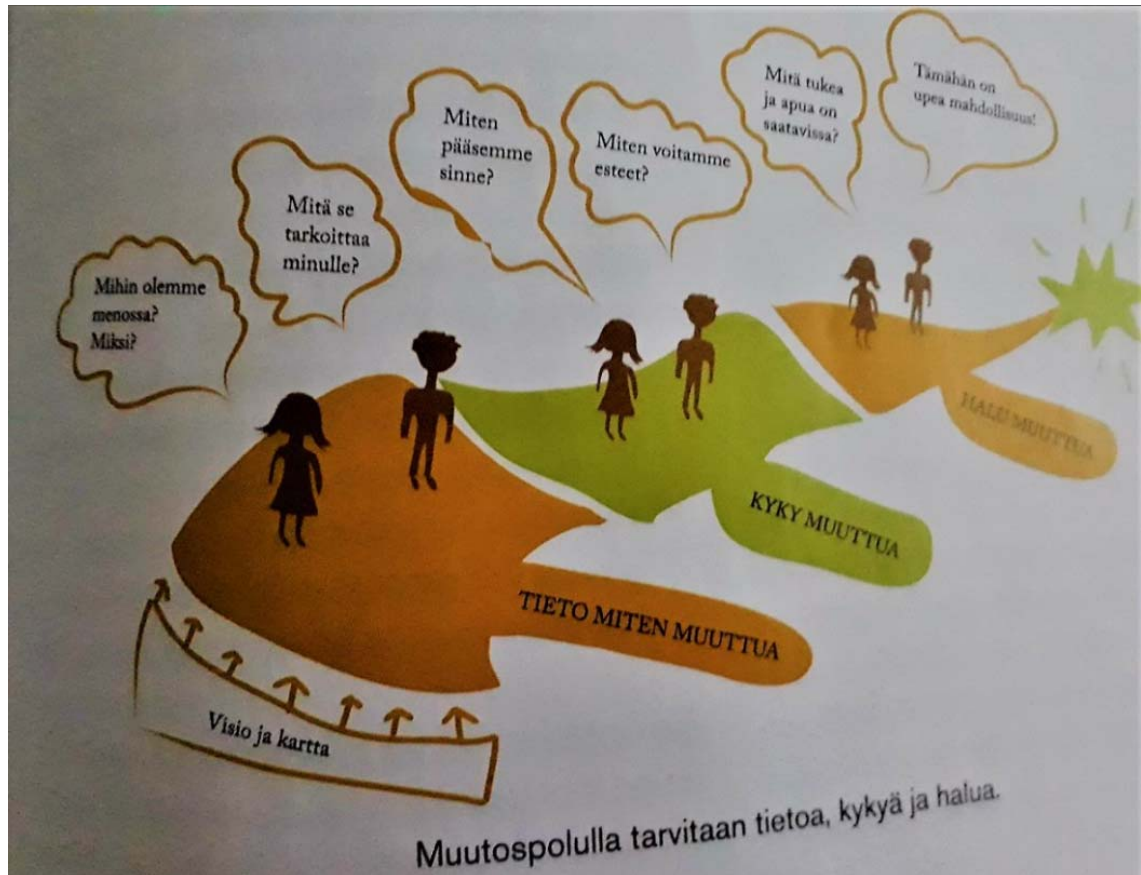
3.2.1 Tehdään ja aikaansaadaan yhdessä

Johdon ja esimiesten pitää näkyä ja olla helposti lähestyttävissä. Pitää olla rehellinen, johdonmukainen, kertoa selkeästi tavoitteet, mikä on muutosten syy, suunnitella yhdessä, seurata muutosprosessia, kouluttaa ihmiset muutokseen, lisätä osaamista ja palkita hyvistä toiminnoista. Johtajalla on oltava luonteen lujuttua ja oltava sisäisesti ja ulkoisesti aito sekä uskottava. Hyvä johtaja osaa myöntää myös virheensä. Hyvässä muutosjohtamisessa osallistetaan, otetaan eri henkilöstöryhmät mukaan suunnitteluun jopa muista sidosryhmistä, sekä asiakkaista. Kokemus ja eri taustan omaavat työntekijät ja tahot voivat tuoda kaivattua lisää kehittämiseen ja antaa liiketoiminnalle paremmat edellytykset sekä lisätä yrityksen kilpailukykyisyyttä. (Valpola ym. 2010: 41; Pirinen 2017: 25.)

Luottamus, avoimuus, taitava kommunikointi, osallistaminen ja avoin tiedottaminen muutoksissa on hyvä perusta, mistä on hyvä jatkaa eteenpäin. On järjestettävä tilaisuuksia, joissa tehdään yhdessä ja jokaisella on mahdollisuus kertoa oma mielipiteensä. Näin toimien johto ja esimiehet saavat työyhteisön motivoitumaan helpommin mukaan muutokseen. Ymmärretään, että tätä tehdään yhdessä ja kaikkien mielipiteet ovat tärkeitä ja merkityksellisiä. (Arikoski & Sallinen 2007: 19, 93.)

Esimies voittaa luottamuksen, arvostuksen puolelleen teoillaan, tekemällä yhdessä, arvostamalla työntekijöitä ja pitäen lupauksensa. Kuvassa 3 kuvataan muutoksen johtamisen ensimmäisiä ja tärkeimpiä seikkoja, mitä ihmiset haluavat tietää muutosprosessiin mentäessä. Pitää olla tietoa, kykyä ja halua näyttää suunta,

innostaa, arvostaa, uskoa siihen, mitä tehdään. Pitää olla läsnä ja saatavilla, tukea ja luoda yhdessä työyhteisöön ilmapiiri niin, että jokainen tietää, missä mennään ja jokainen johdosta työntekijöihin asti on saatu sitoutumaan ja mukaan. (Pirinen 2017: 29–31; Valpola ym. 2010: 122–123.)



Kuva 3. Muutospolulla tarvitaan tietoa, kykyä ja halua (Valpola ym. 2010: 123).

Hyvässä organisaatiossa johto ja esimiehet tunnistavat ja hyödyntävät organisaation vahvuudet ihmisten taidot, kyvykkyudet ja mahdollisuudet, joilla toimintaa uudistetaan sekä parannetaan tehokkaasti ja tuloksekkaasti (Valpola ym. 2010: 23).

Johdon ja esimiesten pitää kouluttaa ja tukea oppivaa organisaatiota, jotta yksilöt ja tiimit tietävät, mitkä ovat yrityksen päämäärät ja miten ne saavutetaan. (Liker 2013: 40).

3.2.2 Tiimityttäminen

Tiimeissä tuetaan, kannustetaan ja saavutetaan asiat yhdessä. Tiimejä tarvitaan, kun organisaatiossa tehdään muutoksia. Jos tiimityössä on tarkoituksena, että saadaan enemmän aikaan yhdessä kuin yksilöinä, niin tiimityö on ratkaisu. Mutta tiimit eivät sovi kaikkeen tekemiseen eivätkä ratkaise kaikkea. Jokaisessa tiimissä jäsenet ovat yksilöitä ja persoonia erilaisilla vahvuuksilla sekä luonteenpiirteillä. Mitä paremmin vahvuudet ja piirteet tunnustetaan, sitä toimivampi tiimi saadaan. Yleensä tiimille valitaan yksi päävetäjä, joita yksi tai kaikki muut tukevat. Kuten Jabe toteaa kirjassaan ”Työhyvinvoinnin työkirja”, niin tiimeissä roolit voivat jakautua esimerkiksi ideoijiin, koordinoijaan, tiimityöntekijään, toteuttajaan, asiantuntijaan, mahdollisuuksien etsijään, tai vaikka puskiin. Esimiehen luotetaan ja esimiestä arvostetaan, kun tiimit tietävät saavansa tukea ja kannustusta sekä huomaavat, että heitä kuunnellaan. Muutoksissa tiimiään tukeva, tiimin jäsenistä kiinnostunut, arvostusta antava esimies saa kaikki mukaan ja motivoitumaan muutokseen. Hyvä esimies osaa tunnistaa tiimin jäsenten vahvuudet ja osaamiset. Tiimin jäsenten osaamisen tunnistaminen auttaa muitten jäsenten oppimista ja esimiehen työtä. Hyvällä tiimihengellä saadaan tuloksia ja onnistumisen tunteita. Hyvässä tiimissä keskustellaan, kommunikoidaan, tuetaan ja on turvallista olla. Muutoksien keskellä muutos on helpompi hyväksyä, kun tiimi ja tiimin jäsenet tietävät, mitä hyviä asioita tai etuja muutos heille tuo. Mitä enemmän mahdollisuuksia muutos tuo sitä helpommin muutoksen voi sisäistää ja ottaa vastaan. (Jabe. 2012: 88–89; Pirinen 2014: 29–32.)

3.2.3 Sitouta

Esimiehen on osattava sitouttaa työntekijät muutokseen, mutta ennen sitä pitää esimiehen itse olla sitoutunut muutokseen. Esimiehen on osattava asettautua työntekijän asemaan. Esimiehen pitää osata luoda avoin ja luotettava ilmapiiri ja vuorovaikutus työntekijöihin. Näin muutosta on helpompi johtaa ja yhteistyö on tuloksellista. Työntekijä luottaa sekä tietää, että esimies on tukena. Mitä paremmin työntekijät ymmärtävät mistä muutoksessa on kyse, mitä enemmän työntekijät voivat omassa työssään ja omissa työtehtävissä vaikuttaa muutosprosessiin sitä helpompaa työntekijöiden sitouttaminen on. (Arikoski & Sallinen 2007: 99, 100–101.)

Työntekijät on hyvä ottaa heti alussa mukaan toteuttamaan muutosta. Toimivassa tiimissä on mukana erilaista osaamista ja työntekijöitten persoonallisuudet ja vahvuudet

huomioidaan. Hyvä esimies on vastuullinen, on tiimin käytettävissä, tukee tiimiä, kuuntelee, on aidosti kiinnostunut tiimistään ja työntekijöitten suorituksista. Hyvästä tiimistä esimies itsekin saa energiaa ja antaa esimerkkiä muutoksen eteenpäin viemiseen. Selkeät pelisäännöt, avoimuus, vuorovaikutus, luottamusta henkivä ilmapiiri ja selkeästi määritellyt tavoitteet yhdistävät tiimin jäseniä. Tiimeissä esimiehen pitää osata olla avoin, luoda hyvää henkeä, kommunikoida, kuunnella, mahdollistaa osaamista, puolustaa tiimiään ja viedä tiimin kannalta tärkeitä asioita eteenpäin yrityksessä. Luodaan mahdollisuuksia onnistumiselle, jaksamiselle ja jokaisen hyvinvoinnille. (Pirinen 2017: 29–31.)

”Esimiehen roolina on luoda jokaiselle tiimin jäsenelle mahdollisuus tuoda oma osaamisensa esille ja onnistua. Toimivassa tiimissä hyvä tiimihenki pysyy myös muutoksen vaikeina aikoina. Hyvä tiimi toimii itsenäisesti ja yhteistyökykyisesti yrityksen sisällä ja verkottuu yli rajojen. Tällaisessa tiimissä kaikilla on aito halu tehdä yhteistyötä ja menestyä sekä auttaa toisiaan onnistumaan”. (Pirinen 2017: 31).

Työntekijän pitää tuntea työnsä arvokkaaksi ja tärkeäksi. Sitoutuminen perustuu tilanteisiin, tehtäviin, työn jatkuvuuteen ja ihmisiin, joitten kanssa on tekemisissä. Tiimeissä sitouttaminen on paljolti kiinni tiiminvetäjästä ja tiimin jäsenistä. Hyvä tiiminvetäjä on muun muassa avoin, sosiaalinen, motivoi, innostaa, herättää luottamusta, on yhteistyökykyinen, kuuntelee, luottaa tiimin jäseniin ja pitää tiimin jäsenten puolta ja on johdonmukainen. Tiimityö edistää sitoutumista, oppimista, parantaa organisaation onnistumista, lisää motivaatiota ja tuottavuutta. Sitoutunut työntekijä vaikuttaa positiivisesti organisaation menestykseen. Ihmiset omat oma-aloitteisempia ja vastuullisempia, koska ovat ryhmän jäseniä, vaikkakin ryhmässä seurataan toimintaa. (Lämsä & Hautala 2005: 94, 140–142.)

3.2.4 Kommunikoi ja arvioi

Muutosviestintä on jatkuvaa ja sitä ei koskaan voi olla liikaa. Muutosviestinnän muistilistaan kuuluu:

- ”Viesti
- Ole läsnä, lähellä, näkyvillä, tavoitettavissa
- Piirrä kartta, kuvaa visio

- Puhu aina totta, kerro minkä voit
- Älä anna katteettomia lupauksia
- Noteeraa pienetkin onnistumiset
- Käytä viestinnän keinoja ja kanavia monipuolisesti
- Tunnista todelliset kysymykset”

(Valpola ym. 2010: 45, 66).

”Kommunikaatio on johtamisen selkäranka” (Työntekijöitten motivoiminen 2005: 106).

Työntekijöitten saaminen mukaan muutokseen vaatii hyviä ja johdonmukaisia viestintätaitoja. Kun työntekijät ymmärtävät muutoksen tärkeyden, yrityksen strategian, arvot, tavoitteet ja kuinka he voivat vaikuttaa uuteen, niin muutos on helpompi sisäistää ja hyväksyä. Hyvällä ja avoimella viestinnällä on positiivinen merkitys työntekijöitten energisyyteen, huono ja vaillinainen viestintä taas saa epäilemään ja vetäytymään. (Työntekijöiden motivoiminen 2005: 101, 106–109.)

Interaktiivisuus ja hyvät kommunikaatiokanavat ovat kullanarvoisia. Informaation kulku pitää olla saumatonta. Mahdollisuus hyödyntää yrityksen intranettiä tiedotus-, kysymys- ja vastauspalstana, on avain oivaan aktiiviseen kaksisuuntaiseen viestintään kommunikoinnissa johdon ja työntekijöiden välillä. Kyselyitten teko työntekijöille ja niiden tulosten analysointi yhdessä saa työntekijät mukaan päättämään yhdessä johdon kanssa, miten kyselyissä ilmenneisiin asioihin pitäisi tai voisi suhtautua ja, mitä pitäisi jatkossa tehdä. Alaisten lukumäärä ei ratkaise, koska jokainen haluaa ymmärtää, mitä tapahtuu ja miten muutokset ja suunnitellut muutokset vaikuttavat hänen omaan työhönsä. Alaisille on annettava tietoa siitä, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa ja ottaa omalta osaltaan osaa suunnitteluprosessiin ja muutoksen toteuttamiseen mukaan. (Työntekijöiden motivoiminen 2005: 136–138; Liker 2013: 281.)

Ylimmän johdon ja lähiesimiesten pitää viestittää koko muutosprosessin ajan eri aikavälien tavoitteista. Kun johto ja esimiehet ovat avoimesti näkyvillä ja viestivät, niin silloin työntekijät tietävät johdon ja esimiesten katsantokannan muutokseen ja ovatko he motivoituneita, sekä sitoutuneita muutosprosessiin. Kommunikoimalla työntekijöilleen ja tiimeille syntyy yhteinen ymmärrys, suunta ja tavoite. Muutoksen

tavoitteet tehdään pitkälle ja lyhyelle aikavälille. Molemmista on viestittävä henkilöstölle, jotta työntekijät eivät saa sitä kuvaa, että johto päättää ja tekee, eikä työntekijöitä huomioida. Lyhyen aikavälin tavoitteiden ja tulosten tiedottaminen on etenkin tärkeää, koska silloin työntekijät näkevät selkeästi, miten edetään ja tietävät, mikä heitä muutoksissa koskettaa, missä nyt ollaan sekä, mitä seuraavaksi. Ketään ei pidä jättää ulkopuolelle. Yhteiset keskustelutilaisuudet ja säännöllinen, johdonmukainen sekä selkeä viestiminen auttaa jäsentämään asioita. (Pirinen 2017: 17–18; Mayor & Risku 2015: 166.)

Pitää tehdä jatkuvaa arviointia ja saatava palautetta, jotta tiedetään, onko muutoksessa onnistuttu. Ilman arviointia ja palautetta ei voi tietää, onko tavoitteet saavutettu ja onko edetty oikeaan haluttuun suuntaan. Arviointi ja arviointikriteerit kuuluu suunnitelmalliseen muutokseen ja ne on otettava huomioon jo ihan varhaisessa suunnitteluvaiheessa. Arvioinnissa otetaan kantaa muutosprosessiin ja saavutettuihin tuloksiin. Arvioinnissa ei saa myöskään unohtaa työyhteisön ja ihmisten palkitsemista työstä ja saavutuksista. (Lämsä & Hautala 2005: 189.)

Kun tehdään yhdessä, niin arvioidaan myös yhdessä. Palautteen saaminen ja palautteen vastaanottaminen, keskustelu antaa kuvan, että yrityksessä välitetään ja arvostetaan sekä aidosti halutaan saavuttaa jotain yhdessä. (Valpola ym. 2010: 146.)

”Suurin osa huolestumisesta haihtuu, kun ihmiset saavat vastauksia kysymyksiinsä” (Työntekijöitten motivoiminen 2005: 137).

Viestinnän välineinä ovat sähköposti, intranet, muistiot, kokoukset, tiimipalaverit, tiedotustilaisuudet, henkilöstölehti, koulutustilaisuudet, yhteiset aivoriihet, kahvihuone- ja käytäväkeskustelut, kasvotusten tehtävää viestintää suositellaan erityisesti. On pidettävä myös tiedotustilaisuuksia ja kokouksia visioimaan muutosta. (Työntekijöiden motivoiminen 2005: 111; Työhyvinvointi muutoksessa. 2007: 13–14; Liker 2013: 281.)

3.2.5 Täsmällinen tieto

Täsmällinen tieto on visuaalista ja konkreettista käsin kosketeltavaa tietoa. Sitä kuvataan sanoin, numeroin ja kuvin sekä on löydettävissä yrityksen tietojärjestelmissä. Sitä voidaan käyttää yhteisissä tilaisuuksissa, sen avulla voi opettaa ja oppia ja se on helposti löydettävissä ja jaettavissa. (Lämsä & Hautala 2005: 194.)

3.2.6 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja on monesti kehittynyt vuosien varrella. Se on ajatuksissa, kokemuksessa ja omissa sisäistämissämme toimintatavoissa, auttaen toimimaan erilaisissa ja vaikeissakin tilanteissa. Hiljainen tieto on kuitenkin hyvin tärkeää ja se pitäisi saada näkyväksi sekä kaikkien käytettäväksi. Jotta työpaikoilla saisi hiljaisen tiedon esille ja kaikki voisivat oppia siitä, on siihen osattava kannustaa. Onnistumiset ja johdonmukainen toiminta vaatii yhteisiä toimintatapoja, päämääriä ja tietojen jakoa. Oppiva organisaatio tarvitsee avoimuutta ja yhdessä tekemisen kulttuuria. Hiljaista tietoa voi jakaa havainnoimalla, kokemuksia vaihtamalla, tekemällä yhdessä ja puhumalla. (Lämsä & Hautala 2005: 194–195.)

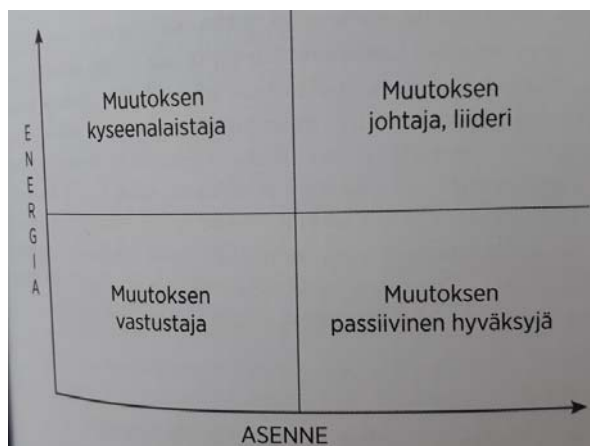
3.3 Muutosvastarinta

Kun toimintaa uudistetaan, niin muutosvastarintaa on odotettavissa. Uusien asioiden ja toimintatapojen sisäistäminen ja käyttöönotto tuo epävarmuutta. Sen lisäksi, että koko toimintamalli muuttuu, niin uuden opettelu ja vanhan jo osatun taakse jättäminen on oma prosessinsa. Työntekijöille olisi annettava mahdollisuus lisätä omaa osaamistaan, saada lisäkoulutusta ja oppia muiden osaamisesta, jolloin jokainen on mukana vaikuttamassa. Muutosvastarinta on ikään kuin suruprosessi, mikä on hyvin tunnetasolla. On hyvä tiedostaa ja ymmärtää, että vanhasta luopuminen ja sen hyväksyminen vie oman aikansa. Kun johto ymmärtää negatiivisia tunteita ja antaa ajan suremiseen, niin muutos on helpompi hyväksyä. (Arikoski & Sallinen 2007: 16; Lämsä & Hautala 2005: 190.)

Iso organisaatiomuutos ei onnistu hetkessä. Muutoksessa on paljon vaiheita joita pitää seurata. Muutosvastarintaa syntyy, kun on totuttu tekemään asioita tietyllä tavalla. Ihmisille pitää antaa aikaa ymmärtää ja tottua uuteen tilanteeseen. Muutosta pitää osata johtaa oikein. Viestintä on keskeisessä asemassa, unohtamatta myöskään henkilöstön kehittämistä. Muutosta edistävät kouluttaminen, organisaatorakenteen muuttaminen suunnitelmallisesti, henkilöstön palkitseminen, johdon ja avainhenkilöiden vaihtaminen, (Lämsä & Hautala 2005: 145, 183.)

Kuvassa 4 on kuvattu työntekijän tilannetta muutoksessa. Nelikenttää voi esimerkiksi käyttää muutosprosessin aikana, kun tiimit kokoontuvat ja käyvät läpi, missä kohdassa kulloinkin jokainen on. Tämä auttaa esimiestä ymmärtämään kokonaisuutta, mihin

pitäisi vielä panostaa ja mitä voisi hyödyntää. Kyseenalaistajalla on paljon energiaa ja se näkyy useimmiten juuri muutosvastarintana. Positiivisesti ajatteleva ja paljon energiaa omaava on suunnannäyttäjä. Passiivisesti ajattelevan asenne on hyvä, mutta energia puuttuu. Muutoksen vastustajalla ei ole energiaa ja hän ajattelee koko muutosta negatiivisesti.



Kuva 4. Työntekijän asenne ja energia muutoksessa (Pirinen 2017: 185).

Tärkeää on, että esimies selvittää työntekijöille muutoksen tavoitteet ja syyt. Epävarmuustekijät pitää saada pois. Jos työntekijä kokee tuntevansa itsensä tarpeelliseksi ja hyötyvän muutoksesta, niin hänet on helpompi saada mukaan ja hyväksymään muutokset. (Pirinen 2017: 16–17.)

Esimiehen tehtävänä on hahmottaa muutoksen kokonaiskuva ja keskustella siitä työntekijän kanssa (Pirinen 2017: 17).

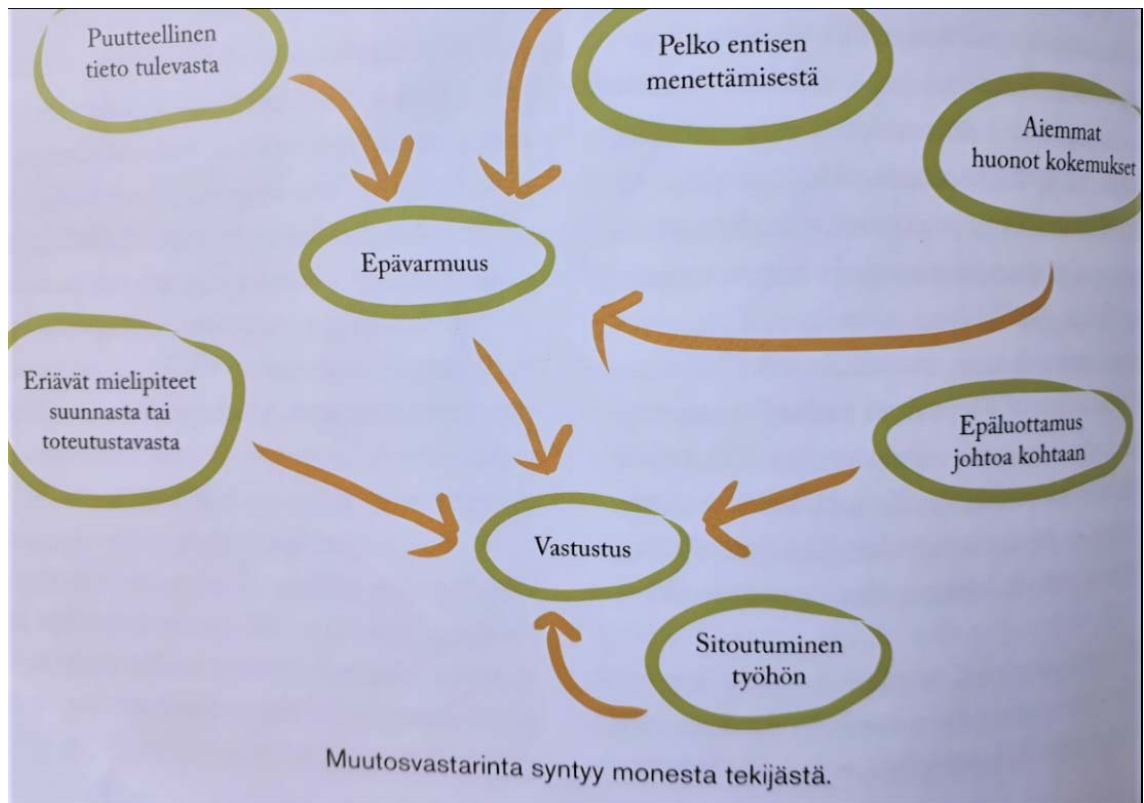
Luottamuspääoma mitataan muutoksissa ja esimies voi johtamisellaan parhaimmillaan innostaa tai pahimmillaan latistaa työntekijän (Pirinen 2017: 180).

Jos ei osata vastata kysymykseen, miksi muutos tehdään, muutoksen syitä ei avata, eikä perustella, niin työntekijöiden on vaikea motivoitua uuteen tulevaan. Esimiehen on kerrottava, niin yksilötyöntekijöille kuin tiimeille, miten muutos vaikuttaa heidän tai tiimien toimintaan. Kun muutokset ja prosessi on selvitetty työntekijöille ja tiimeille, niin nämä voivat keskittyä omaan työhönsä, eikä tarvitse ihmetellä, mistä on kysymys. (Laakso & Lipsanen 2009: 77; Pirinen 2017: 17.)

Johtaja Peter Thiesin mukaan (Delta Consulting Groupista) muutoksessa on kolme huolenaihetta, mistä työntekijät ovat huolestuneita: Minä, tulevaisuus ja muutoksen hallittavuus. (Työntekijöiden motivoiminen 2005: 134).

Johtajien on saatava työntekijät innostumaan muutoksesta. Positiivisiin tunteisiin vetoaminen vie muutosta eteenpäin tunnistamalla tunteet. Ihmisen voi saada innostumaan melkein mistä vaan, jos hän ymmärtää, mistä on kyse ja kokee saavansa muutoksesta jotain hyvää, kuten bonusta tai mahdollisuuden oppia uusia taitoja tai edetä urallaan, vaihtoehtoja on useita. Hyvin tunteikkaan työntekijän aggressiivisia tunteita voisi hyödyntää, ottamalla hänet mukaan johtamaan muutoksia. Työntekijöiden pitää saada tuntee, että kyse ei ole vaan osakkeenomistajille tuomasta lisäarvosta. (Työntekijöiden motivoiminen 2005: 135–136.)

Kuvassa 5 on esillä tekijöitä, mitkä voivat vaikuttaa muutosvastarintaan. Muutosvastarinnassa löytyy positiivisia ja negatiivisia syitä. Jos ei ole muutosvastarintaa, niin silloin voi hyvinkin olla, että työntekijää ei kiinnosta työ, oli sen sisältö mikä tahansa. Se joka kokee muutosvastarinnan uhkaksi, saattaakin olla työhönsä hyvin paljon sitoutunut ihminen, mutta ottaa muutoksen vastaan vasta sitten, kun ymmärtää, miksi muutos voisi tuoda hyvää ja parantaa työtä. Tieto on tärkeää, riittämätön tieto ja epäselvyys, mitä ja miten muutosta tehdään tai, miten se vaikuttaa omaan työhön, tuo epävarmuutta ja pelottaa. Muutosvastarintaa voi olla niin esimiehillä kuin työntekijöillä. Esimiehillä voi yhtä hyvin olla pelko omasta jaksamisesta ja osaamisesta muutosprosessien viemisessä eteenpäin.



Kuva 5. Muutosvastarinta syntyy monesta tekijästä. (Valpola ym. 2010: 116–117.)

Kyse on useimmiten siitä, että työntekijä ei koe olevansa valmis muutokseen, mutta muutosvastarinnassa löytyy paljon energiaa, mitä johdon ja esimiesten pitäisi ymmärtää, sekä löytää siitä voimavara muutoksen läpivientiin (Arikoski & Sallinen 2007: 68–69).

3.4 Kotter 8 askelta muutokseen

Kotter on lajitellut tien onnistuneeseen muutoksen 8 – portaan periaatteella. Kuvassa 6 näkyy kaikki 8 vaihetta.

Kotter's 8-Step Change Model Implementing Change Powerfully and Successfully



Kuva 6. Kotter's 8-Step Change Model (Edinburgh Napier University).

Alati muuttuvassa maailmassa ja kilpailukulttuurissa, yrityksiä pitää osata muuttua ja pysyä muutoshasteissa ja kilpailussa mukana ollen se paras. Ratkaistavaksi jääkin miten aloittaa, ketä otetaan mukaan ja miten koko muutosprosessi mennään loppuun asti läpi onnistuneesti. (Kotter's 8-Step Change Model, Edinburgh Napier University.)

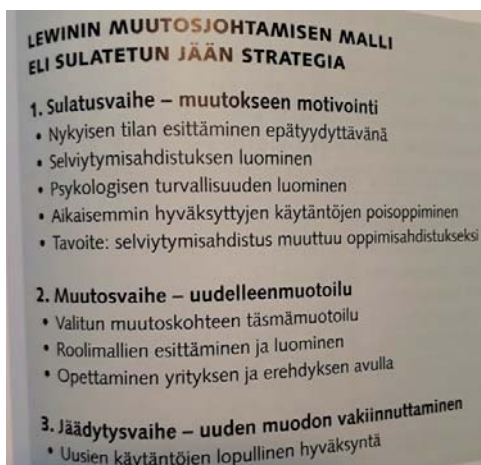
1. Muutoksen toteuttamiseen tarvitaan kaikkia mukaan. On saatava aikaan tunne, että muutokselle on pikainen tarve ja avattava avoin ja rehellinen keskustelu muutoksen tiimoilla. On pystyttävä kertomaan syyt muutostarpeelle, miten se tehdään ja mihin sillä pyritään. Kotterin mukaan 75 % henkilöstöstä pitää saada innostumaan muutoksesta, jotta se voisi toteutua.
2. Ihmiset pitää saada vakuuttumaan, että muutokselle on tarvetta. On koottava luotettavat avainhenkilöt, joilta löytyy monipuolista osaamista, johtajuutta ja kykyä analysoida sekä kommunikoida.
3. On kehitettävä visio muutoksesta ja muutosstrategia. Tehdään nykytila-analyysi verraten sitä siihen, mitä muutoksella aiotaan saavuttaa ja miten muutos saadaan toteutettua.
4. Visio ja strategia avataan ymmärrettävästi, jotta mahdollisimman monta sen pystyisi sisäistämään. Informaatiota annetaan säännöllisesti eri kommunikointikanavien kautta ja joka välissä kaikki

hetket pitää käyttää hyväksi, jotta muutosprosessissa ja sen johtamisessa onnistutaan. On jalkauduttava muutoksen keskelle.

5. Poistetaan vähitellen esteet ja otetaan muutokseen sitoutuneet mukaan prosessiin. Suunnitellaan vastuualueet, roolit ja prosessit. Tunnista ne, joissa näkyy muutosvastarintaa ja tue sekä motivoi heidät mukaan muutokseen.
6. Pitää tehdä lyhyen aikavälin tarkistuksia pitkän aikavälin suunnitelman rinnalla. Positiivisista saavutuksista ja muutoksen etenemisestä pitää informoida, koska ne lisäävät motivaatiota hyväksyä muutos. Pitää olla näkyvä ja kaiken keskellä.
7. Analysoimalla pienet ja suuremmat onnistumiset, jatkuvalla kehittämisellä sekä ideoimalla, saavutetaan pitkän tähtäimen suunnitelmat.
8. Uusi organisaatiokulttuuri, toimintatapa- ja ajatusmalli vakiinnutetaan ja jatkuvaa kehittämistä ei lopeteta. Hyvin toteutetun muutoksen arvo motivoi, sekä kannustaa ja näkyy jokapäiväisessä työssä, toiminnassa sekä tuloksissa. (Kotter's 8-Step Change Model, Edinburgh Napier University; Kotter & Rathgeber 2008: 125-127.)

3.5 Kolmen askeleen muutosmalli

Kurt Lewin ja Edgar Schein ovat kehittäneet muutosjohtamismallin, millä ns "sulatetaan jäätä" muutoksen tullessa. Siinä on tarkoitus selvittää, miten turvallisuuden tunne säilytetään muutoksen tarpeen ilmaantuessa, sekä miten motivaatio säilytetään. Kuvassa 7 on kuvattu kolmen askeleen muutosmalli.



Kuva 7. Kolmen askeleen muutosmalli (Mayor & Risku 2015: 231).

Sitten, kun psykologinen turvallisuuden tarve on selvitetty, ihmiselle annetaan valmiudet muutostilanteessa kouluttamalla, opettamalla ja antamalla tarvittavat työkalut sekä kannustamalla uusiin toimintatapoihin. Lopuksi on toimintatapojen vakiinnuttaminen, sekä jatkuva seuraaminen. Näin muutoksesta on tehty pysyvä prosessi työkuultuuriin, mitä voidaan mitata ja mikä huomioidaan palkitsemisessa. Tässä painotetaan, että kun omat ja yksilöiden tarpeet huomioidaan ja ymmärretään, niin edellytykset oppia ja muuttaa käyttäytymistä muutosprosessissa ovat täyttyneet. Luova ja innovatiivinen ajattelutapa auttaa myös kykyyn ohjautua uuteen ja ajatella muutosta mahdollisuutena. Kun rauhallisuuden tarve on saatu tyydytettyä edes osittain motivoimalla, niin se auttaa muutosprosessissa ja stressinhallinnassa, mitä muutoksissa ja niiden omaksumisessa tarvitaan. (Mayor & Risku 2015: 230–231, 243–244.)

3.6 Benchmarking

Benchmarking on tehokas väline muutosjohtamisen ja jatkuvaan prosessien, laadun sekä liiketoiminnan kehittämiseen. Sen avulla löydetään parhaat menettelytavat ja menetelmät toimia, mitkä parantavat yksilön ja organisaation suorituskykyä sekä oppimista. Siinä verrataan oman yrityksen toimintaa, prosesseja ja suorituskykyä johonkin toiseen yritykseen tai johonkin toiseen yksikköön saman yrityksen sisällä. Kehittymällä opitaan. Johdon pitää ensin itse osata ja oppia, jotta voisi pysyä kilpailussa ja kehittyvässä teknologiassa mukana sekä täyttää muuttuvat asiakasvaatimukset. Sen jälkeen se voi ymmärtää oppimisen ja kehittämisen

merkityksen niin yritys- kuin yksilötasolla. Benchmarking on muutoksesta sekä kehittämisestä vastuussa olevien yhdessä tekemistä. Onnistuakseen, siihen pitää sitouttaa ja ottaa mukaan niin johto kuin henkilökunta. (Tuominen 1993: 13–17, 22–23.)

Ensin määritellään kohde, mikä vaikuttaa yrityksen menestykseen, sitten vertailtavat prosessit, syyt eroihin suorituskyvyssä ja määritellään ideat, millä pääsee asetettuihin tavoitteisiin. Sen jälkeen pitää ottaa käyttöön menetelmät ja toimintatavat, mitkä tukevat suorituskykyä ja yrityksen prosessia. Kehittäminen ei kuitenkaan lopu tähän, vaan se jatkuu aina, kun tavoitteita on saavutettu. (Tuominen 1993: 42.)

Benchmarking tyyppejä on kolme; strateginen, suorituskyky- ja prosessi-benchmarking. Jokaisella on oma osansa muutoksessa. Strateginen benchmarking analysoi ja etsii lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita sekä toimintatapoja, millä suorituskykyä voisi parantaa ja halutut tavoitteet saavuttaa. Suorituskyky-benchmarking puolestaan on tarkoitettu suorituskyvyn ja useampien prosessien mittaamiseen. Siinä verrataan lean-ajatusmallia perinteiseen. Prosessi-benchmarking analysoi yrityksen parhaita prosessia ja vertaa, mitä tekijöitä suorituskyvyn takana on. Se myös mittaa, mitkä ovat edellytykset tehokkaalle toimintatavalle ja menetelmälle. Edellytykset toiminnalle, mikä tehostaa suorituskykyä voi olla esimerkiksi koulutus tai se, miten johdetaan. Tässäkin verrataan lean-ajatusmallia perinteiseen. (Tuominen 1993: 18–21.)

Benchmarking mahdollistaa kehittämään erilaiset tavat mitata ja selvittää, miten suorituskykyä ja prosesseja sekä avainprosesseja voi parantaa ja mihin pitää vaikuttaa. Esimerkiksi, mitä osaamista tarvitaan tai minkälaiset kyvyt ovat, jotta saataisiin asiakasodotukset täyttymään, tai mitkä osa-alueet esimerkiksi hinta, laatu ja toimitusnopeus, vaativat parannusta. Se on etenkin tiimien käyttöön sopiva tekniikka löytää paras menetelmä eri prosessille. Tiimeissä käydään läpi jokaiselle mieleen tulleet ehdotukset, tieto ja ajatukset. Se mahdollistaa yhdessä suorittamisen, kehittämisen, suunnittelun, teon ja toteuttamisen. Sopivan menetelmän löydyttyä seuraa jatkuva kilpailukyvyn kehittäminen, prosessien suorituskyvyn seuraaminen ja uusien ideoiden keksiminen. (Tuominen 1993: 35–36, 87.)

3.7 Prosessijohtaminen

Prosesseja johtaessa uudistetaan toimintaa ja toimitusprosesseja sekä pyritään parantamaan suorituskykyä määrittelemällä asiakaslähtöiset tavoitteet. Siinä tunnistetaan asiakkaan tarpeet ja tehdään tarvittavat toiminnot asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi. Prosesseja uudistaessa on kehitettävä rinnalle mittareita, millä mitataan suorituskykyä, asiakastytyväisyyttä ja henkilöstön hyvinvointia sekä tyytyväisyyttä, osaamista, tehokkuutta, joustavuutta, reagointikykyä, aikaa, laatua ja kustannuksia. Kun ydinprosesseja uudistetaan, perustuen kyvykkyyteen, niin vaikutetaan 90 % työntekijöistä ja toiminnasta. Strateginen kyvykkyys kulkee ydinprosessien ja ydinosaamisen rinnalla. Siihen kuuluvat asiakasläheisyys, tuote/palvelujohtajuus, jatkuva kehittäminen ja operatiivinen toiminta. Vastuussa ovat ylin johto, operatiivinen johto, sekä prosessinomistajat ja tiimit. Prosessijohtamisessa tehokkuuden parantamiseen käytetään lean-toimintamallia, missä annetaan vastuuta ja sitoutetaan toimintaan sekä arvostetaan moniosaamista ja nopeutta. Asiakkaalle on tuotettava arvoa kaikilla toiminnoilla. Tiimit hoitavat asiakkaan projektit asiakaslähtöisesti ja asiakkaan vaatimukset täyttäen. Mittareina ovat asiakastytyväisyys, läpimenoajat, työntekijöitten motivaatio ja toimivat prosessit. Lean managementin lisäksi prosessijohtamiseen liittyy liiketoimintaprosessien uudelleen suunnittelu, aikaan perustuva kilpailu, laatujohtaminen, tarjontaketjun hallinta, toimintojen johtaminen jatkuvan parantamisen periaatteella. Pyritään ennustamaan myynti, saamaan asiakaskontakti, tekemään tarjous, vastaanottamaan tilaus, suunnittelemaan tilauksille tärkeysjärjestys, ajoittamaan tuotanto, hallitsemaan valmistusta, toimitusta, laskutusta, käsittelemään palautteet ja arvioimaan myynnin jälkeiset palvelut. Liiketoiminnan ydinprosessien tukevassa toiminnassa panostetaan henkilöstön osaamiseen ja kehittämiseen, suorituskyvyn seuraamiseen ja liiketoiminnan suunnitteluun tuoden arvoa asiakkaalle. Ydinprosessit tehdään näkyviksi prosessikartan avulla. Prosessien ja toimintojen kehittämiseen suunnitellaan kehittämistiimit (ohjaustiimit, ydintiimi, projektitiimi), joista avainasemassa on ydintiimi (kehittämishjelman muutostiimi) ja projektitiimi (tehtävien läpiviejät) muutoksen läpiviemisessä. Suurissa muutoksissa menee paljon aikaa, keskimäärin 3-5 vuotta. Hyvin suunniteltu siirtymävaihe vanhasta uuteen on kaiken perusta. Olennaista kuitenkin on koko uudistusprosessin ketjun laatu. (Hannus 2003: 15–16, 22–25, 27–28, 35–39, 42–44, 278–279, 341, 343.)

3.8 Motivointi

Kun johtaja antaa selkeästi tukensa työntekijöille ja välittää alaisistaan, niin työntekijät omistautuvat työlleen, ovat motivoituneimpia, haluavat osallistua ja vaikuttaa. Kun esimies selvittää työntekijöille, mistä on kysymys ja mitä muutos tarkoittaa heidän työssään, syntyy luottamusta ja se auttaa myös motivaatioon positiivisesti. Kommunikoimalla, hallitsemalla, jakamalla muutos vaiheiksi, pitämällä välitarkistuksia, kuuntelemalla ja ottamalla työntekijöiden ideat huomioon, johtaja helpottaa työntekijöiden motivoitumista. Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja saada lisää vastuuta motivoi sekä lisää työhyvinvointia. Kun on mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua muutokseen, niin muutosta on helpompi ymmärtää ja se halutaan toteuttaa. Kehityskeskustelut ovat hyvä kanava saada selville työntekijän toiveet kehittyä ja vahvistaa tätä kehityshalua. (Työntekijöitten motivoiminen 2005: 8, 29–30; Mayor & Risku 2015: 164–165; Valpola ym. 2010: 16.)

"Kun johdat ihmisiä vaikean muutoksen läpi, haastat sen, mitä he pitävät hyvänä – heidän päivittäisen rutiininsa, työvälineensä, loojaliutensa ja ajattelutapansa" (Työntekijöitten motivoiminen 2005: 59).

Liian vähäinen aika muutosten sisäistämiseen ja oppimiseen luo epävarmuutta, sekä laskee itseluottamusta. Jos asioihin ei voi vaikuttaa, viestintä on huonoa, osallistaminen on huonoa, toimintaympäristössä on jatkuvasti muutoksia ja ei tiedetä, missä mennään, niin motivaatio ja työmoraali laskee tuoden epävarman olon. Jotkut työntekijät motivoituvat haasteista ja uusista asioista, toiset taas kokevat ne uhkana, koska pitää luopua vanhasta, eikä tiedetä, mitä on tulossa. Muutoksessa onnistumiset pitää huomioida. Onnistumisia pitää juhlia ja palkita. Esimiehen pitää antaa palautetta faktoihin perustuen niin yksilölle kuin tiimeille. Palautteen pitää olla selkeää ja kohdistua asiaan, syyttelyä pitää varoa. Työntekijät motivoituvat muutokseen, kun saavat tietää, että muutos on tuottanut hyvää, positiivisia asioita ja on saavutettu tuloksia. Se luo yhteishenkeä ja työntekijät haluavat ottaa vastuuta tulosten saavuttamiseksi. Työntekijöitten kuunteleminen ja kokemusten jakaminen luo yhteishenkeä ja luottamusta. (Pirinen 2017: 194–196, 199–200, 202; Jabe 2012: 54.)

3.8.1 Maslowin tarvehierarkia

Järjestelmällinen muutos, selkeät pelisäännöt, roolit ja työtehtävien jako lisää motivaatiota. Kuvassa 8 Maslowin tarvehierarkian mukaan ihmisen motivoimiseen

vaikuttaa fysiologiset, turvallisuuden, sosiaaliset, arvotuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Työpaikalla työterveydenhuolto, tauot, turvallisuus, ergonomia, palkkaus, hyvät työolosuhteet, työn pysyvyys, hyvät työkaverit, hyvät esimiehet, yhteenkuuluvaisuus, arvostus, palaute, palkitseminen, kehityskeskustelut, urakehitys, saavutukset, itsensä toteuttaminen ovat niitä, mitkä pitää olla kunnossa.

Maslowin mukaan ihmisen tarpeiden hierarkkinen järjestys on:

1. Fysiologiset tarpeet – hengissä säilymisen tarpeet
2. Turvallisuuden tarpeet
3. Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet – sosiaaliset tarpeet
4. Arvostuksen tarpeet – merkityksellisyyden tarpeet
5. Itsensä toteuttamisen tarpeet – itsensä kehittämisen tarpeet

Maslow's Hierarchy of Needs



Kuva 8. Maslow's Hierarchy of Needs (Tarvehierarkia työelämässä, Tribe 2017).

Maslowin tarvehierarkiassa alimpana on fysiologiset tarpeet, kun ne on tyydytetty, niin ylempien tasojen tarpeet ovat niitä, mitkä motivoivat. Ihmisen tarpeet muuttuvat olosuhteiden, elämäntilanteen ja tilanteen mukaan niin työssä kuin muuallakin. Työntekijät tarvitsevat tunnustusta, saavutuksia, kehittymismahdollisuuksia, vastuuta ja työtä, missä on hyvä ja turvallista olla. (Lämsä & Hautala 2005: 82–84, 153.)

3.8.2 Reissin motivaatioteoria

Steven Reissin mielestä ihmisellä on 16 perusmotiivia, joihin vaikuttavat mm. kulttuurit, arvot ja omat kokemukset. Työelämässä ne voidaan tunnistaa, tekemällä työntekijöille oma RMP (Reissin motivaatioprofiili). Työntekijän oma RMP helpottaa töitten antamista, jakamista ja toimintaa muutoksissa. Kuvassa 9 on Reissin 16 motivaatiotekijää.

Valta (Vaikutus, menestys, saavutukset)	Riippumattomuus (Vapaus, itsenäisyys)	Uteliaisuus (Tieto, totuus)	Hyväksyntä (Positiivinen omakuva)
Järjestys (Pysyvyys, organisointi)	Säästäminen (Omistaminen, kerääminen)	Kunnia (Lojalisuus, moraalit)	Idealismi (Sosiaalinen oikeudenmukaisuus)
Sosiaaliset kontaktit (Ystävyys, toverit)	Perhe (Lapsista huolehtiminen)	Status (Arvovalta, varallisuus)	Kosto (Agressiivisuus, kilpailu)
Esteettisyys (Kauneus, taidot)	Syöminen (Ruoka, ruoanlaitto)	Ruumillinen aktiivisuus (Urheilu, liikunta)	Rauhallisuus (Pysyvyys, turvallisuus)

Kuva 10 perusmotiivit, kuva RMP-Nordic

Kuva 9. Reissin 16 ihmisen perusmotiivit (RMP paljastaa motiivit, Yle 2015. Päivitetty 2017.).

Työelämässä nämä yksilölliset motiivit on hyvä huomioida, kuten esimerkiksi työtehtäviä jakaessa, työtehtävien sisältöä suunnitellessa, kehityskeskusteluissa, palautteen antamisessa, urasuunnittelussa, konfliktitilanteissa, muutosten keskellä, työvirtojen suunnittelussa, palkitsemisessa ja palkkiomalleissa. Kun esimies tuntee johdettavansa, arvostaa ja antaa tehtäviä, mitkä motivoivat, tapahtuu positiivisia asioita. Tuntemalla työntekijänsä ja työntekijät toisensa, niin kaikkien on helpompi motivoitua, välttää turhautumista, stressiä ja konflikteja. Tällöin erilaisuutta osataan hyödyntää ja ymmärtää. (Mayor & Risku 2015: 32–33, 148–149.)

3.9 Työhyvinvointi

Työhyvinvointiin pitää panostaa kunnolla johtotasolta alkaen ja johtotasolta käsin siirtyen alas työntekijöihin. Työhyvinvointi kuuluu työyhteisöön ja se pitää olla kunnossa. Hyvinvoivat työntekijät jaksavat ja pystyvät hyviin suorituksiin sekä tuloksellisuuteen. Hyvinvoivat työntekijät pysyvät, eikä työntekijöitten kato ja vaihtuvuus muutu hallitsemattomaksi. Hyvä työilmapiiri saattaa olla jo yksi voimakkaimmista kriteereistä valita työpaikkaa. Työhyvinvointiin kuuluu esimerkiksi, arvot, motivaatio, asenteet, toimintatavat, prosessit, työolosuhteet, työn sisältö, vaatimukset, työjärjestelyt, turvallisuus, työsuojelu, yhteistyö, hyvä ja toimiva viestintä, työterveyshuolto, työpaikkaliikunta, kulttuuri- ja virkistystoiminta, osaaminen, esimiestyö sekä johtaminen. (Jabe 2012: 6,9,18–19.)

Työhyvinvointi vaikuttaa onnistumiseen. Niin työntekijöiden kuin esimiesten hyvinvointia on osattava käsitellä ja johtaa. Kenenkään työhyvinvointia ei saa vähätellä. Omaan itseään pitää osata johtaa ja on osattava hallita ajankäyttö sekä suunnitella työtehtävät niin, että se ei vaikuta omaan jaksamiseen negatiivisesti. Suunnitelmissa pitää pysyä ja on oltava järjestelmällinen sekä on osattava laittaa rajat tekemiselle ja asioille. Työtehtävissä olennaista on kuitenkin se, mitä saa aikaan, vaikka työajan hallinta onkin siihen edellytys. Jaksamista pitää tukea, koska uupunut esimies tai työntekijä ei tuo muuta kuin negatiivisia asioita. Positiivisen energian ja ilmapiirin tuottaminen auttaa niin esimiestä kuin työntekijää. (Pirinen 2017: 163, 169–171.)

Työntekijöistä välittäminen, heidän hyvinvointinsa ja työiihtyvyys on tärkeä yrityksen arvon osa asiakaslähtöisyyden, toimintaympäristön kunnioittamisen, rehellisyyden, laatuajattelun, luotettavuuden ja muiden arvojen ohella. Jos johto ja työntekijät hahmottavat arvot eri tavoin, on useimmiten kyse huonosta viestinnästä sekä uskottavuuden puutteesta. Keskuskauppakamarin mukaan esimerkiksi 91 % yritysjohtajista sanoo yrityksen arvostavan pitkiä työsuhteita, kun taas vain 27 % työntekijöistä kokee asian samalla tavalla. Kyse voi olla myös siitä, miten asioita tulkitaan. (Lämsä & Hautala 2005: 180.)

Palautteen antaminen ja saaminen on tärkeää. Oli se sitten positiivista tai negatiivista. Joskus käytetään ns. hampurilaispalautte – mallia, missä annetaan positiivista ja negatiivista palautetta ja viimeiseksi sitten kannustetaan. Säännölliset työhyvinvointikyselyt, niiden avaaminen ja käyminen yhdessä läpi, luovat mahdollisuuden henkilöstön kukoistamiselle. (Jabe 2010: 151; Jabe 2012: 160–161.)

3.9.1 Huonosti voiva työyhteisö

Työyhteisö, missä ei oteta työntekijöitä huomioon, missä on liian suuri työtaakka, huonot suhteet, on huono ilmapiiri, vuorovaikutus puuttuu, työtä ei koeta mielekkääksi, kannustus sekä tuki puuttuu, johtaa työpahoinvointiin ja huonoon motivaatiotasoon. Työuupumus lisääntyy ja ihminen väsyä. Stressitaso nousee, kun työt kasaantuvat ja aikataulu on liian tiukka, työ on yksitoikkoista, eikä inspiroi. Henkisesti ja fyysisesti ylikuormittunut työntekijä unohtelee asioita, keskittymiskyky huononee, tulee uniongelmia, väsymystä ja elämänilo sekä elämäntarkoitus katoaa. (Jabe 2012: 11–12, 150–152.)

3.9.2 Hyvinvoiva työyhteisö

Työyhteisö, missä on luottamusta johdolta alaisille ja alaisilta johdolle, on hyvä, turvallinen sekä motivoiva työyhteisö. Kun työntekijät tietävät, että heitä arvostetaan, työ on pysyvää ja heihin halutaan panostaa eri osa-alueilla, niin he voivat hyvin ja työ sekä työssäolo koetaan mielekkääksi. Vaikka pääasiassa yksilöllä on vastuu omasta terveydestään, niin hyvä työyhteisö kannustaa hyvään oloon, psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin sekä työniloon. Mielenkiintoinen työ, toisten kunnioittaminen, kohteliaisuus ja hyvien hetkien kokeminen työssä luo viihtyvyyttä. (Jabe 2012: 10, 12, 14, 26–29.)

Oman terveyden hyvinvoinnin ylläpitoon kuuluu myös oman itsensä johtaminen oikein niin työssä kuin työn ulkopuolella. Asiat pitää laittaa järjestykseen ja aikatauluttaa sekä toteuttaa. Ongelmista pitää uskaltaa puhua. Toisaalta yksilön itse pitää osata edistää yhteisöllisyyttä, ottaa toiset huomioon ja jakaa hyvää oloa sekä iloa. Työssä pitää ottaa taukoja, huolehtia ruokailusta, antaa hetkiä rentoutua sekä tehdä realistisia tavoitteita työtehtäviin. Työn ulkopuolella on huolehdittava hyvinvoinnista ja terveellisistä elämäntavoista sekä riittävästä yöunesta. (Jabe 2012: 142–145.)

Hyvät, turvalliset ja ergonomiset työtilat ja työolosuhteet tarkoittavat, että työtä on mahdollisuus tehdä häiriöttä ja rasittumatta yksin tai tiimissä oli sitten kyse avokonttorista tai tiloista, missä jokaisella on oma työhuone. Hyvä ilmasto, valaistus, työpiste-ergonomia ja lämpötila on oltava kunnossa. On myös todettu, että huumori ja ilon tuottaminen työpaikalla ovat avaintekijöitä hyvinvointiin. (Jabe 2012: 86, 134–135, 136.)

Työnantajan järjestämät TYKY – toiminta, työpaikkaliikunta, virkistys- ja kulttuuritoiminnot virkistävät, luovat yhteisöllisyyttä, lisäävät elämänlaatua ja toimintakykyä. Monissa yrityksissä käytetään työpaikkaseteliä tai liikuntaa tuetaan muulla tavoin. (Jabe 2012: 116, 128–130.)

3.9.3 Esimies muutosten keskellä

Esimiesten rooli työyhteisössä on tärkeä. Hyvä esimies on ylpeä työstään ja tietoinen siitä, että hän voi toiminnallaan vaikuttaa yritykseen liittyvissä asioissa ja saada aikaan tulosta. Esimiehellä on vastuu niin itsestään kuin työntekijöistä. Hän on vastuussa omasta työhyvinvoinnista ja työntekijöiden työhyvinvoinnista. Hänen pitää muistaa

kuitenkin, että yksin ei voi tehdä kaikkea, vaan päämäärän ja tavoitteiden saavuttamiseksi muutosprosessissa tarvitaan myös muita ihmisiä. On myös uskallettava myöntää omat rajansa ja tiedostaa uupuminen sekä osattava sanoa ei. Oma osaaminen ja jaksaminen muutosprosessissa ovat erityisen tärkeitä. Apua pitää uskaltaa ottaa vastaan, muuten väsymys ja uupumus vievät voiton. Väsynyt ja uupunut esimies ei voi johtaa itseään, työntekijöitä ja muutosprosesseja hyvin. Esimiehen uupumiseen johtaa esimerkiksi liian tiukka aikataulu, on liian monta muutosta hallittavana, muutosvastarinta, esimies on jäänyt yksin muutoksen keskellä, osaaminen puuttuu, valta puuttuu, tuloksia ei arvioida ja palautetta ei anneta. Mitä paremmin esimies tuntee itsensä ja osaa vuorovaikutuksen taidot sitä paremmin asioita voi ottaa esille. Pitää olla osaamista ja hyvät työkalut, millä työhyvinvointia pitää yllä. Hyvinvoiva esimies jaksaa johtaa, on motivoitunut, suhteet työntekijöihin ovat hyvät ja tulosta tulee varmemmin. (Pirinen 2017: 159–162, 168–169, 178.)

Johdon on välitettävä väliesimiehistä ja avainhenkilöistä sekä pitää huolta siitä, että resursseja on riittävästi työmäärään ja hankkeitten määrään suhteutettuna. Esimiehen pitää välittää työntekijöistään ja olla kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan ollen suhdeorientoituneita. Alaistaitoa on myös se, että ottaa vastuun itsestään ja omasta toiminnastaan suhteessa työtovereihin ja muihin esimiehiin, on motivoitunut, sitoutunut ja kehittää itseään jatkuvasti. (Valpola ym. 2010: 23; Työntekijöiden motivoiminen 2005: 30; Jabe 2012: 72–73.)

3.9.4 Työntekijä muutosten keskellä

Kun työntekijä ymmärtää, mitkä ovat muutosprosessin syyt, hyöty ja tavoitteet, niin hänen on helpompi hyväksyä muutos sekä asennoitua, sitoutua ja osallistua muutokseen. Esimiesten on osattava motivoida, kuunnella, johtaa, kommunikoida ja informoida. Mitä enemmän työntekijä pääsee mukaan ja vaikuttamaan sitä helpompi muutos on hyväksyä ja sitä helpompi on tulla mukaan toteuttamaan muutosta. Yrityksen kannalta työntekijän hyvinvointi vaikuttaa moneen asiaan, kuten tuottavuuteen, asiakaspalveluun, tulokseen ja työssä suoriutumiseen. Muutoksissa tulee useimmiten uusia tehtäviä ja tapoja toimia. Työntekijä voi nähdä muutoksessa myös hyvää ja asioita, mitkä parantavat hänen työtä, osaamista ja asemaa työpaikalla. Useassa yrityksessä työntekijöitä koulutetaan lisää, valmennetaan ja pidetään huolta työntekijän osaamisesta muutosprosessien edetessä. Oppiminen vahvistaa työntekijän osaamista ja työssä jaksamista. Työntekijän on hyvä tuntee itsensä ja uskaltaa pyytää

apua, mutta ennen kaikkea osata hakeutua koulutuksiin ja olla aktiivinen itsensä kehittämisen suhteen. (Pirinen 2017: 178–180, Pirinen 2014: 33.)

Työntekijän tapa reagoida muutokseen liittyy myös luonteenpiirteisiin. Avoin työntekijä kertoo tunteensa ja mielipiteensä niin positiiviset kuin negatiiviset ajatukset. Sisäänpäin vetäytyvä työntekijä taas ei ilmaise tunteitaan ja esimiehen on vaikea tietää, miten auttaisi, jotta saisi työntekijän mukaan muutokseen. Pahimmassa tapauksessa hiljainen työntekijä, joka ei ilmaise tunteitaan, stressaantuu muutoksesta ja tuntee epävarmuutta sekä työnsuoritustaso laskee. Esimiehen roolina on kuitenkin yrittää saada kaikki tunteet esille. Säännöllinen kommunikointi työntekijöiden kanssa auttaa esimiestä ennakoimaan ja reagoimaan tuleviin lukkotilanteisiin. (Pirinen 2017: 187–189.)

Lähteet

Arikoski, Juha & Sallinen, Mikael. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – Johda muutos taitavasti. Johtamistaidon opisto. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hannus, Jouko. 2003. Prosessijohtaminen, Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Jabe, Marjatta. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa: Yrityskirjat Oy.

Jabe, Marjatta. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja – Voitko hyvin työssäsi? Vantaa. Yrityskirjat Oy.

Kotter, John & Rathgeber Holger. 2008. Jäävuoremme sulaa – Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Porvoo: WS Bookwell oy.

Kotter's 8 –Step Change Model. Verkkoaineisto. Edinburgh Napier University. <https://staff.napier.ac.uk/services/hr/workingattheUniversity/LandD/organisational-change/support/building-your-resilience/Pages/Kotter%27s-8-Step-Change-Model.aspx>. Luettu 27.4.2018

Kouri, Ilkka. 2010. Lean taskukirja. Teknologiateollisuus, Helsinki: Teknologiainfo Tekno Oy.

Liker, Jeffrey K. 2013. Toyotan tapaan. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Lipsanen Juho & Laakso, Hannu, Juho. 2009. Operaatio täyskäännös, Porvoo: WS Bookwell Oy.

Lämsä Anna-Maija & Hautala, Taru. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mayor, Päivi & Risku, Marjo. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin, 16 perustarvetta johtamisen apuna, Helsinki: Talentum Media Oy ja tekijät.

Modig, Niklas & Åhlström, Pär. 2013. Tätä on Lean – Ratkaisu tehokkuusparadoksiin, Tukholma: Rheologica Publishing.

Onnistunut muutos - Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. 2018. Verkkoaineisto. Ilmarinen.

<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>. Luettu 24.2.2018

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

Pirinen, Helka. 2017. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent.

Tervetuloa Metsoon 2018. Historia. Verkkoaineisto. <https://www.metso.com/fi/>. Päivitetty 2.2.2018. Luettu 11.2.2018

Tervetuloa Metsoon 2018. Historia. Verkkoaineisto.

<https://www.metso.com/fi/yritys/metso-yrityksena/historia/#/3ad1c4da-85ee-4fbc-9823-702cd2f69eab>. Luettu 11.2.2018.

Tervetuloa Metsoon 2018. Historia. Verkkoaineisto.

<https://www.metso.com/fi/yritys/metso-yrityksena/historia/#/d4b6ac72-b4f5-449f-943c-3f0a698e7447>. Luettu 11.2.2018.

Tervetuloa Metsoon 2018. Historia. Verkkoaineisto.

<https://www.metso.com/fi/yritys/metso-yrityksena/historia/#/e161e182-ce31-402a-85cc-3e8baef579f1>. Luettu 11.2.2018.

Tervetuloa Metsoon 2018. Historia. Verkkoaineisto.

<https://www.metso.com/fi/yritys/metso-yrityksena/historia/#/62307062-84a0-4bdb-9c77-2800b78396cd>. Luettu 11.2.2018.

Tervetuloa Metsoon 2018. Historia. Verkkoaineisto.

<https://www.metso.com/fi/yritys/metso-yrityksena/historia/#/112cbeff-9013-496f-8233-4e0ccdd24304>. Luettu 11.2.2018.

Tervetuloa Metsoon 2018. Historia. Verkkoaineisto.

<https://www.metso.com/fi/yritys/metso-yrityksena/historia/#/897f28c3-f58e-4a79-8cc4-8fd88b0d1047>. Luettu 11.2.2018

Tervetuloa Metsoon 2018. Mitä teemme. Verkkoaineisto.

<https://www.metso.com/fi/yritys/metso-yrityksena/mita-teemme/>. Luettu 12.2.2018.

Tervetuloa Metsoon 2018. Arvot ohjaavat jokapäiväistä työtämme. Verkkoaineisto.

<https://www.metso.com/fi/yritys/metso-yrityksena/metson-strategia/metson-arvot/>.
Luettu 12.2.2018.

Tervetuloa Metsoon 2018. Tavoite: kannattava kasvu ja vahva tulos. Verkkoaineisto.

<https://www.metso.com/fi/yritys/metso-yrityksena/metson-strategia/>. Luettu 12.2.2018.

Torkkola, Sari. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tribe. 2017. Tarvehierarkia työelämässä – Maslowin tarvehierarkia. Verkkoaineisto.

<https://www.tribe.fi/keho-ja-mieli/tarvehierarkia-tyoelamassa/>. Luettu 29.4.2018.

Tuominen, Kari. 1993. Benchmarking Prosessiopas – Opi ja kehitä kilpailijoita nopeammin. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Työhyvinvointi muutoksessa. 2007. Verkkoaineisto. Kaiku.

<http://vm.fi/documents/10623/307711/Ty%C3%B6hyvinvointi+muutoksessa+kirja+2007.pdf/dcd00741-f076-48b3-b503-b98898e14cdc/Ty%C3%B6hyvinvointi+muutoksessa+kirja+2007.pdf.pdf>. Luettu 29.4.2018.

Työntekijöiden motivoiminen. 2005. Harvard Business School Press. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy.

Valpola, Anne. & Kvist, Hasse. & Heimonen, Jussi. & Niutanen, Kenny. & Lillkäll, Lea & Masalin, Leena & Kalin, Riitta. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Espoo: Painotalo Redfina Oy.

YLE valmennuskoulu. 2015. Verkkoaineisto. RMP-profiili paljastaa motiivit. 2018.
Verkkoaineisto. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/01/27/rmp-profiili-paljastaa-motiivit>.
Päivitetty 7.2.2017. Luettu 29.4.2018

