

Muutoksen läpiviennin kehittäminen

Anne-Mari Runsala

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2019

Tekniikan ja liikenteen ala

Insinööri (YAMK), logistiikan tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Runsala, Anne-Mari	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Huhtikuu 2019
	Sivumäärä 76	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Muutoksen läpiviennin kehittäminen		
Tutkinto-ohjelma Logistiikka (YAMK)		
Työn ohjaaja(t) Ville Pahlsten		
Toimeksiantaja(t) Valio Oy Jyväskylä		
Tiivistelmä <p>Yrityksien on kyettävä uudistumaan koko ajan säilyttääkseen kilpailukyynsä. Puhutaankin jatkuvasta muutoksesta. Huonosti hallitut ja johdetut muutokset vaikuttavat välittömästi yrityksen kilpailukyyn lisäksi myös sen henkilöstöön. Muutoksen onnistumiseen vaaditaan sitoutumista koko organisaatiolta.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli muutoksen läpiviennin kehittäminen Valio Oy:n Jyväskylän meijerin jakeluvarastossa. Taustalla oli marraskuussa 2018 toteutetun tuotteiden jäljitettävyyden parantamiseen tähtäävä projekti, joka aiheutti jakeluvarastossa toimintatapa muutoksia. Aikaisempien tutkimuksien ja kokemusten perusteella kohde yrityksessä haluttiin kehittää muutoksen läpivientiä. Muutoksen käyttöönottoa varten tehtiin muutoksia mm. varastotyöntekijöiden kouluttamiseen ja osallistamiseen.</p> <p>Muutostilannetta tutkittiin kyselytutkimuksen avulla. Tutkimuksella haettiin tietoa varastotyöntekijöiden kokemuksista muutoksen eri vaiheissa. Kyselytutkimus rajattiin koskemaan yhtä varaston tiimiä. Lisäksi muutostilanteen vaikutuksia havainnoitiin tutkimalla kahta varaston suorituskykymittaria, toimitusvarmuutta ja toimitusaikataulua.</p> <p>Kyselytutkimuksen ja mittarien avulla saatiin selville, että muutosta varten tehdyt toimet olivat vaikuttaneet muutoksen läpivientiin positiivisesti. Työntekijöiden kouluttaminen ja tuen järjestäminen näkyivät hyvinä kokemuksina kyselyn vastauksissa. Tutkimuksen avulla saatiin nostettua neljä pääkehityskohdetta, joita tulisi kehittää seuraavaa muutosta varten: Tiedottaminen, muutoksen jälkeisen ajan toiminta, palautteen antaminen sekä tukiverkon ja osaamisen laajentaminen. Tutkimuksen avulla saatuja havaintoja voidaan hyödyntää vastaavissa toimintatapa- ja järjestelmämuutoksissa.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Muutos, muutosjohtaminen, muutoksen hallinta, toimintaympäristö		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Runsala, Anne-Mari	Type of publication Master's thesis	Date April 2019 Language of publication: Finnish
	Number of pages 76	Permission for web publication: x
Title of publication Development of change		
Degree programme Master's Degree Programme in Logistics		
Supervisor(s) Ville Pahlsten		
Assigned by Valio Oy		
Abstract <p>To maintain competitiveness companies must be able to change constantly. Poorly managed and led changes directly affect not only the company's competitiveness but also its staff. Successful change requires the commitment of the entire organization.</p> <p>The aim of the thesis was to develop the managing of the activities of change in the Valio Oy Jyväskylä's distribution center. The background of the thesis was a project, that was deployed in November 2018. Deployment required changes in operational methods in the warehouse. Based on previous studies and experience the company wanted to develop change management. Before deployment there were changes on education and inclusion of the warehouse workers.</p> <p>The situation where change took place was investigated with a survey study It sought to obtain information on the experiences of warehouse workers at different stages of change. The survey was limited to one team of the warehouse. In addition, the effects of change were observed by examining two warehouse indicators: supply security and delivery schedules.</p> <p>The survey and the indicators found that improvements made before change had contributed positively to the general management of change. Educating the workers and giving them support in problematic situations showed as good experiences in survey results. Through research four main points for further development were found: Information, time after implementation, feedback-giving and extension of support given. The findings of the study can be used in similar situations of change.</p>		
Keywords/tags (subjects) Change, change management, operating environment		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Valio Oy.....	6
	2.1 Valio Oy yrityksenä	6
	2.2 Jyväskylän meijeri	8
3	Muuttuva toimintaympäristö.....	12
	3.1 Jatkuva muutos.....	12
	3.2 Muutoksen vaiheet	14
	3.3 Asioiden ja ihmisten johtaminen.....	16
	3.4 Tunteet muutoksen eri vaiheissa	17
	3.5 Suorituskyvyn mittaaminen	21
4	Muutoksen johtaminen	22
	4.1 Johtaminen muutoksen eri vaiheissa	22
	4.2 Esimiehen tehtävät muutoksessa	25
	4.3 Keinoja muutoksen johtamiseen.....	25
	4.3.1 Ymmärryksen luominen.....	26
	4.3.2 Vaikuttaminen	27
	4.3.3 Usko, tahto, motivaatio ja palkitseminen	28
	4.3.4 Vanhasta luopuminen.....	29
	4.3.5 Yhdessä tekeminen.....	30
	4.3.6 Tukeminen	32
	4.4 Muutosvastarinta	32
	4.5 Muutosviestintä	37
5	Tutkimusasetelma	38
	5.1 Tutkimusmenetelmät	38
	5.2 Valitut tutkimusmenetelmät	39

	2
5.3 Tutkimuksen taustatiedot	40
6 Tutkimustulokset.....	43
6.1 Varaston mittarit	43
6.1.1 Toimitusaikataulu	44
6.1.2 Toimitusvarmuus	47
6.2 Kyselytutkimus	49
6.2.1 Muutoksen lähtökohdat ja valmistelu.....	51
6.2.2 Muutoksen toteuttaminen	54
6.2.3 Muutoksen päättäminen	57
6.2.4 Kyselytutkimuksen havainnot.....	59
7 Johtopäätökset.....	60
7.1 Muutoksen mittaaminen.....	60
7.2 Muutoksen läpimenoon vaikuttavia tekijöitä	61
7.3 Muutoksen läpiviennin kehittäminen	62
8 Pohdinta.....	65
Lähteet	68
Liitteet	70
Liite 1. Tutkimuksen täytäntöönpano prosessi	70
Liite 2. Kyselytutkimus varastotyöntekijöille	71

Kuviot

Kuvio 1. Jyväskylän meijerin jakelualue	9
Kuvio 2. Jyväskylän jakeluvaramon keräilyvirrat	10
Kuvio 3. Kahdeksanvaiheinen muutosprosessi	14
Kuvio 4. Muutoksen hallinnan malleja	16
Kuvio 5. Tunteet muutoksessa	18
Kuvio 6. Muutospyörä	20
Kuvio 7. Toimitusaikataulu 2018	45
Kuvio 8. Toimitusaikataulu sovellettuna	46
Kuvio 9. Toimitusaikataulu käyttöönoton aikana	46
Kuvio 10. Toimitusvarmuus vuonna 2018	48
Kuvio 11. Toimitusvarmuus käyttöönoton aikana	48
Kuvio 12. Vastaajan ikä	50
Kuvio 13. Vastaajan työkokemus vastaanotto- ja järkkätiimissä	50
Kuvio 14. Väite 1: Minulle oli selvää, miksi muutos toteutettiin	51
Kuvio 15. Väite 2: Informaatiota tulevasta muutoksesta oli tarpeeksi	52
Kuvio 16. Väite 3: Koulutukset / perehdytykset olivat hyödyllisiä	53
Kuvio 17. Väite 4: Koulutusta / perehdytystä oli tarpeeksi	53
Kuvio 18. Väite 5: Minulla oli tiedossa henkilö/henkilöitä joiden puoleen pystyin kääntymään, jos minulla oli kysyttävää	54
Kuvio 19. Väite 6: Tiesin keneltä voisin kysyä apua ongelmatilanteessa	55
Kuvio 20. Väite 7: Tuki-käyttäjiä oli tarpeeksi	56
Kuvio 21. Väite 8: Sain palautetta työstäni	56
Kuvio 22. Väite 9: Minulla oli mahdollisuus antaa palautetta muutokseen liittyvissä asioissa, kuten järjestelmän tai toiminnan kehittämiseen liittyvissä asioissa	57
Kuvio 23. Väite 9: Toiminnasta on tullut rutiininomaista, eikä kaikki ole sekavaa ja jatkovaa ongelmien selvittelyä	58
Kuvio 24. Väite 10: Toiminta on vakiintunut käyttöönoton jälkeisestä ajasta normaaliksi toiminnaksi	58
Kuvio 25. Väite 11: Olen tyytyväinen uuteen toimintatapaan, enkä haluaisi palata vanhaan tapaan	59
Kuvio 26. Muutoksen läpiviennin kehittämisen keinot	65

Taulukot

Taulukko 1. Muutosvastarintaan vaikuttavat tekijät.	36
Taulukko 2. Haastattelun perusteella saadut kehityskohteet muutostilanteessa vuonna 2017.....	41
Taulukko 3. Muutostilanteiden kehittäminen	42

1 Johdanto

Muutos on nykypäivän työelämässä arkipäiväinen ilmiö. Kaikki muuttuu kaiken aikaa. Puhutaan jatkuvasta muutoksesta, jonka kyydissä on pysyttävä, jotta työpaikat säilyvät. Työntekijöiden tulisi olla aina valmiina ja aktiivisena uusiin muutoksiin ja haasteisiin. Muutokset koetaan kuitenkin usein uhkana, mikä on täysin luonnollinen reaktio. Huonosti johdetut ja epäonnistuneet muutokset vaikuttavat negatiivisesti yrityksen tulevaisuuteen monella tavalla. Se, millä tavalla muutokset viedään läpi yrityksissä, vaikuttaa muun muassa yrityksen menestymiseen, mutta myös työntekijöiden tyytyväisyyteen ja jaksamiseen työelämässä.

Opinnäytetyön aiheena on muutoksen läpiviennin kehittäminen jakeluvarastossa. Toimeksiantajana on Valio Oy, jonka Jyväskylän meijerin jakeluvarastossa toteutettiin tuotteiden jäljitettävyyden parantamiseen tähtäävän projektin toinen vaihe ja käyttöönotto marraskuussa 2018. Muutoksen käyttöönotto edellytti varastossa työntekijöiltä toimintatapa muutoksia.

Projektin ensimmäisen vaiheen käyttöönotosta tehtiin keväällä 2017 AMK opinnäytetyö, jossa selvitettiin varastotyöntekijöiden kokemuksia ja havaintoja käyttöönotosta ja sen jälkeisestä ajasta (ks. Ahola 2017). Tutkimuksessa nousi esille asioita, joista varastotyöntekijät kokivat olevan hyötyä ja apua muutostilanteessa, sekä sellaisia asioita, joissa he kokivat tarvitsevansa enemmän tukea ja opastusta. Sama projekti toteutettiin Valion kahdessa muussa jakeluvarastossa vuosien 2017 ja 2018 aikana, ja erityisesti toisessa näistä yhdeksi käyttöönoton suurimmaksi haasteeksi nousi varastotyöntekijöiden vähäinen kouluttaminen ennen käyttöönottoa. Haasteet käyttöönotossa näkyvät nopeakiertoisella elintarvikealla hyvin nopeasti toimitusvarmuuden laskuna.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten muutostilanne onnistuu Jyväskylän jakeluvarastossa, kun koulutuksessa ja käyttöönoton aikaisessa toiminnassa on otettu huomioon aikaisemmin kerättyä tietoa. Tavoitteena oli uusien havaintojen pohjalta kehittää muutostilanteiden läpimenoa.

Tärkeimmät kysymykset, joihin haettiin vastauksia ovat:

- Millä muutostilanteen läpimenoa voidaan parantaa?
- Mitkä ovat niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat muutostilanteen läpimenuon?
- Millainen merkitys työntekijöiden kouluttamisella on muutoksen onnistumiseen?

Kysymyksiin vastaamiseksi tarvittiin tietoa aikaisemmista käyttöönotoista ja siitä miten niissä oli onnistuttu ja mitkä olivat silloin suurimmat haasteet. Tietoperustaa on haettu muuttuvan toimintaympäristön ja muutosjohtamisen teorian ja tutkimuksien avulla. Valion Jyväskylän meijerin jakeluvaraston muutosprosessia tutkittiin tekemällä kyselytutkimus varastotyöntekijöille sekä tarkastelemalla varaston kahta suorituskykymittaria: toimitusvarmuutta ja toimitusaikataulua. Opinnäytetyön tutkimuksen täytäntöönpano prosessi on kuvattu liitteessä 1.

2 Valio Oy

2.1 Valio Oy yrityksenä

Valio Oy on suomalainen elintarvikealan yritys, joka tuottaa ensisijaisesti erilaisia maitotuotteita. Valio perustettiin vuonna 1905 edistämään voinvientiä, mutta muutamassa vuodessa toiminta laajeni voista myös maitotuotteisiin. Nykyään Valio on Suomen suurin maidonjalostaja. Se vastaanottaa 85 % Suomessa tuotetusta maidosta. Valion omistaa 17 maidontuottajaosuuskuntaa. Osuuskuntien jäsenet ovat maitotilayrittäjiä. (Vastuullisuusraportti 2017.)

Konsernin liikevaihto vuonna 2017 oli 1708 miljoonaa euroa, joista kolmannes tuli ulkomaanliiketoiminnoista. Kasvua konsernin liikevaihdossa oli edelliseen vuoteen 4,3 %. Liikevaihdon kasvua syntyi pääasiassa viennin lisääntymisestä. Kirjanpidollinen tulos vuonna 2017 oli 5 miljoonaa euroa. (Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös

2017, 2.) Konzernissa työskentelee noin 4300 henkilö, joista Suomessa noin 3200 henkilöä (Vastuullisuusraportti 2017, 65).

Kuluvalla vuosikymmenellä elintarvikeala ja Valio on kohdannut kolme selkeää muutostrendiä kuluttajien käyttäytymisessä, joiden vuoksi yritys elää jatkuvassa muutoksessa. Merkittävin muutos on juotavan maidon kulutuksen lasku. Kotimaisten maitojuomien kulutus on laskenut vuodesta 2009 vuoteen 2017 noin 100 miljoonaa litraa. Kulutus on lisääntynyt erikoistuotteiden, kuten proteiinijuomien ja rahkojen, puolella. Toinen merkittävä muutostrendi, joka vaikuttaa kuluttajien käyttäytymiseen, on ympäristötietoisuuden kasvu. Siihen liittyy kaksi Valion toimintaan vaikuttavaa tekijää. Kuluttajat vaativat yrityksiltä vastuullista toimintaa, jossa huomioidaan niin ympäristöä kuin eläimiäkin. Tuotteiden tulee olla vastuullisesti tuotettuja ja niiden toimitusketju läpinäkyvää. Tähän liittyy olennaisesti se, että tuotteiden tulee olla turvallisia ja jäljitettäviä. Toinen vastuullisuuteen liittyvä tekijä on lihan ja eläinperäisten tuotteiden kulutuksen väheneminen, pääasiassa ympäristösyistä. Suomessa vegaaninen ruoka on tullut normaaliksi osaksi sekasyöjienkin ruokavaliota. (Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös 2017, 1.)

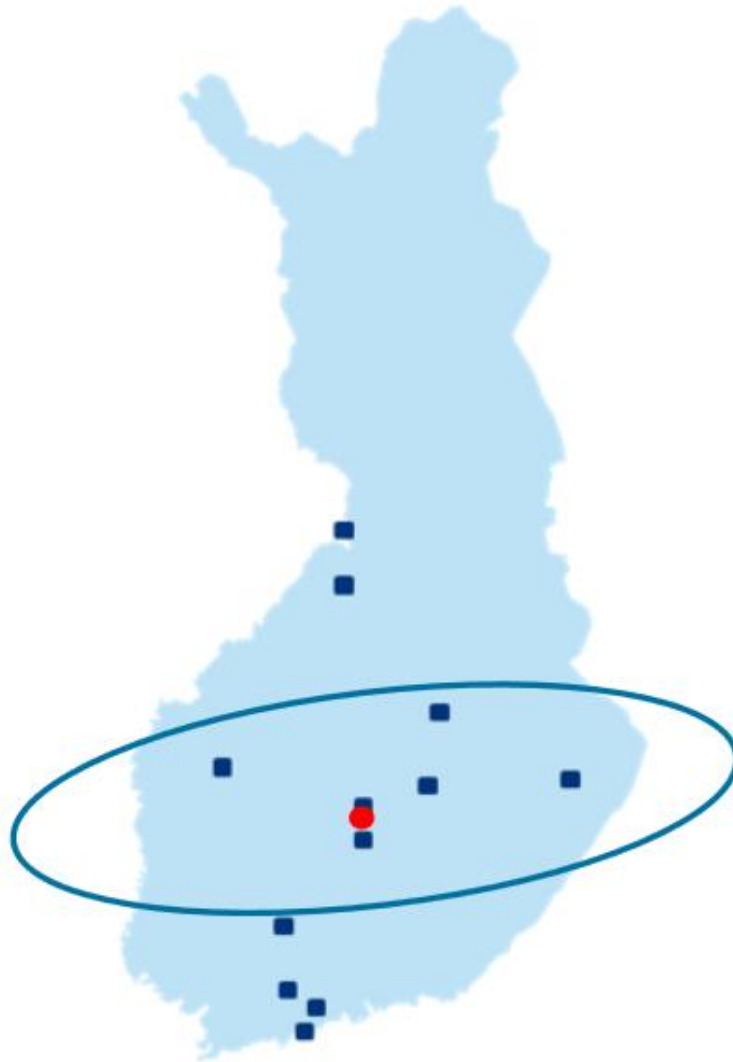
Käynnissä oleviin muutostrendeihin Valio vastaa mm. tuotekehityksen kautta. Yritys tuo markkinoille vuosittain noin 100 uutuustuotetta. Valion menestyksen taustalla on näkynyt nimenomaan kyky tuoda markkinoille aina uusia, kuluttajia kiinnostavia tuotteita. Ympäristö- ja vastuullisuushaasteeseen Valio on vastannut tuomalla markkinoille myös omia kaurapohjaisia tuoteinnovaatioitaan. (Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös 2017, 2.)

Vuonna 2017 Valio päivitti vastuullisuusohjelmaansa tavoitteita. Tuolloin yrityksessä tunnistettiin viisi tärkeää teemaa, joihin liiketoiminnassa keskitytään. Teemoiksi nousivat osuustoiminnallinen perusta, eläinten hyvinvointi, kestävä maidontuotanto ja kiertotalous, läpinäkyvä hankinta sekä terveyttä ja hyvinvointia edistävät innovaatiot. Teemat liittyvät vahvasti muutoksiin, joita muuttunut markkinatilanne ja kuluttajakäyttäytyminen aiheuttaa. Läpinäkyvä hankinta ja tuotteiden laadun ja jäljitettävyyden parantaminen on jatkuva muutosprosessi. (Vastuullisuusraportti 2017, 11.)

Vuonna 2018 Valion tuotannon jakeluvarannoissa tehtiin toimintatapa muutoksia, joiden tavoitteena on parantaa tuotteiden jäljitettävyyttä.

2.2 Jyväskylän meijeri

Jyväskylän meijeri on yksi Valion 12:sta Suomessa toimivasta tuotantolaitoksesta sekä yksi kolmesta jakeluvarastosta. Jyväskylässä valmistettavia tuotteita ovat mm. maidot, kermat, piimät ja erikoismaidot. Erikoismaitoja valmistetaan koko maan tarpeeseen sekä myös vientiin. Meijeri vastaanotti vuonna 2017 noin 168 miljoonaa litraa raakamaitoa. Asiakasjakelua suoritetaan yli 4000 asiakkaalle Pohjois-Pohjanmaalta Keski-Suomeen ja aina itärajalle asti (ks. kuvio 1). Jakelualueella tavoitetaan yhteensä noin 1,8 miljoonaa asiakasta. Jakelua suorittavat itsenäiset liikenneyritykset, jotka vievät asiakastilaukset joko suoraan Jyväskylästä asiakkaalle tai toimittavat ne johonkin alueen seitsemästä terminaalista. Terminaaleissa toimituksista tehdään asiakaskohtaisia tilauksia, minkä jälkeen ne jaetaan asiakkaille. Jyväskylästä lähtevät asiakastoimitukset sisältävät Valion tuotteiden lisäksi yhteisjakeluasiakkaiden tuotteita. (Jyväskylän meijerin yritysesitys 2018.)

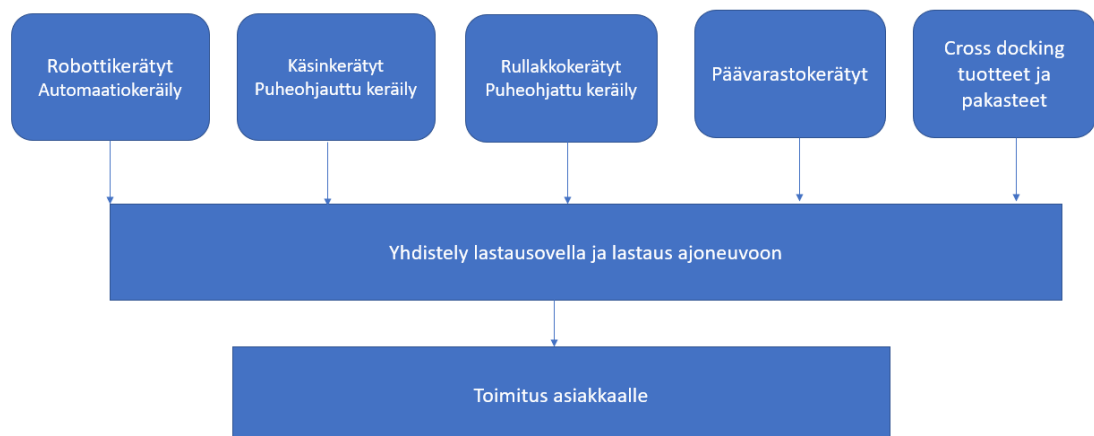


Kuvio 1. Jyväskylän meijerin jakelualue (Jyväskylän meijerin yritysesitys 2018)

Jyväskylän meijerissä työskentelee noin 300 työntekijää, joista jakeluvarastossa työskentelee noin 100 henkeä. Näiden lisäksi maidon keräilyä ja jakelua hoitaa noin 160 henkilöä. Varastossa työtä tehdään seitsemänä päivänä viikossa sunnuntai-iltana. Jyväskylän jakeluvaraston noin 100 varastotyöntekijää kuuluvat johonkin varaston tiimeistä, jotka ovat vastaanotto-, sisälogistiikka- ja lähetystiimi. Tiimeillä on useampia eri työtehtäviä. Useimmat varastotyöntekijät tekevät kuitenkin töitä myös muussa kuin omassa ensisijaisessa tiimissään. (Jyväskylän meijerin yritysesitys 2018.)

Jyväskylän jakeluvaraston muutoksia

Jyväskylän jakeluvarastossa asiakaskeräilyä tapahtuu eri alueilla. Suurin osa toimitettavista nimikkeistä kerätään automaattisen robottikeräilyn avulla, jossa varaston työntekijän rooli on ottaa robotin keräämät yksiköt ulostulokuljettimelta ja toimittaa ne yhdisteltäväksi lastausovelle. Käsintehdävää asiakaskeräilyä tehdään kahdella alueella, käsinkeräily- ja rullakkokeräilyalueella. Molemmilla alueilla keräily tapahtuu puheohjatusti. Käsinkeräilyalueella puheohjaus on ollut käytössä vuodesta 2013 ja rullakkokeräilyssä marraskuusta 2018, jolloin viimeisin toimintatapamuutos otettiin käyttöön. Käsinkeräilyssä kerätään mm. juustoja, rasvoja, UHT-maitoja sekä kermoja, jotka eivät pakkauksensa vuoksi voi olla robottikeräilyssä. Rullakkokeräily käsittää täysinä yksiköinä kerättävät maito- ja piimärullakot sekä novopakkausmaidot. Lastausovella eri alueilta tulevat keräilyt yhdistellään asiakaskohtaisiksi yksiköiksi. Ovelle tuodaan Jyväskylän varastossa kerättyjen lisäksi päävarastolla kerätyt pienempi monekkiset tuotteet sekä yhteisjakeluna menevät cross docking tuotteet. Toimintaa on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Jyväskylän jakeluvaraston keräilyvirrat

Kymmenen viime vuoden aikana Valion jakeluvarastoissa, kuten Jyväskylässä on toteutettu muutoksia, joilla on pyritty vastaamaan niihin haasteisiin, joita muuttunut markkinatilanne, teknologian kehitys sekä kuluttaja- ja viranomaisvaatimukset ovat

tuoneet. Muutokset ovat näkyneet varastossa keräilyprosessien ja toimintatapojen muutoksina. Tuotteiden laatu- ja jäljitettävyyksivaatimuksien jatkuva parantaminen näkyy myös varaston toiminnassa.

Valio Oy jakeluvarannoissa, Riihimäellä, Oulussa ja Jyväskylässä, toteutettiin vuosina 2017 - 2018 tuotteiden jäljitettävyyden parantamiseen liittyvä projekti. Jyväskylän jakeluvarastossa projektin muutokset otettiin käyttöön kaksivaiheisesti: ensimmäinen vuoden 2017 alussa ja toinen marraskuussa 2018. Jälkimmäisen käyttöönoton yhteydessä varastossa tapahtui toimintatapamuutoksia kaikissa tiimeissä. Tuotteiden jäljitettävyyden parantamiseksi varastossa otettiin käyttöön lavahallinta, minkä seurauksena käsinkeräilyyn saapuvien tuotteiden vastaanotto-, hyllytys- ja varastosiirrot tehdään uuden järjestelmän ohjaamana, puheohjausta käyttäen. Tämän lisäksi rullakko-keräily ja jakeluvaretojen välisten siirtokuljetusten keräily siirtyi paperikeräilystä puheohjattuun keräilyyn.

Muutokset ovat tulleet osaksi Valion jakeluvaretojen toimintaa, ja voidaankin todeta, että muutos on jatkuva prosessi. Kilpailukyvyn säilyttämiseksi ja kasvun takaimiseksi muutoksia tapahtuu jatkossakin. Teknologian kehitys, kuten automatisoitujen prosessien jatkuva lisääntyminen, tulee varmasti muuttamaan varasto prosesseja seuraavien vuosien aikana. Ympäristön vastuullisuus kysymykset muuttavat tuote tarjontaa sekä jakeluprosesseja asiakkaille. Kun tähän vielä lisätään isona kysymysmerkinä kansainvälisten markkinoiden vaihteleva tilanne, muutoksien jatkuvuus on yrityksessä välttämätöntä.

3 Muuttuva toimintaympäristö

”Ainut mikä on pysyvää, on jatkuva muutos.” – Herakleitos

3.1 Jatkuva muutos

Yritystoiminnan jatkuvuuden ja kilpailukyvyyn säilyttämisen kannalta on välttämätöntä pysyä liikkeessä. Tämän vuoksi jokaisen yrityksen on pitkällä tähtäimellä menestyäkseen kyettävä uudistumaan ja muuttumaan aina uudelleen ja uudelleen. Kilpailun ja tiedon määrän kasvaessa ja nopeutuessa muutoksia tapahtuu kaiken aikaa. Perinteisesti muutosta on pidetty ohimenevänä vaiheena, jolla on alku ja loppu. Tällöin muutosajan välissä on normaalia aikaa, jolloin toiminta on rutiininomaista. Nykyään organisaatioissa tällainen ajattelu on historiaa ja muutoksia pidetään enemmän jatkuvana olotilana. Uudistumisesta on tullut jatkuvaa, kun erilaiset muutostapahtumat ovat päällekkäisiä, limittäisiä ja aina jatkuvan kehityksen kohteena. (Onnistunut muutos, 3.)

Erämetsä (2003) kyseenalaistaa teoksessaan Myönteinen muutos jatkuvan muutoksen vaatimuksia. Hänen mukaansa väärin ymmärrettynä tilanne johtaa siihen, ettei yritys ehdi koskaan pysähtymään ja näkemään saavuttamiaan muutoksen aikaansaannoksia. Jatkuvassa käymistilassa yksittäisten muutosten niin hyvät kuin huonotkin saavutukset ja opit jäävät helposti näkemättä. Tämä taas johtaa siihen, että niitä ei pystytä hyödyntämään tulevaisuudessa. Onnistumisista ei ehditä nauttia, eikä virheistä oppia. Erämetsä korostaakin, että yrityksen perustuksissa pitäisi olla jotain pysyvää, sellaista, joka säilyy läpi muutoksien. Tällaisia pysyviä, syvällä yrityskulttuurissa olevia asioita voivat olla esimerkiksi johtamistavat, palautteenanto, vuorovaikutus tai tiedonkulku. Yhteiset hyvät pysyvät tavat ovat niitä asioita joihin yrityksen henkilöstö voi tukeutua muutoksienkin keskellä. (Erämetsä 2003, 3.)

Lundberg (2010) korostaa julkaisussaan How to survive in a World of constant change, että muutoksen kulttuuri on sama asia kuin oppimiskulttuuri. Oppimiskulttuurilla tarkoitetaan sitä, miten hyvin yrityksen arvot ja käsitykset tukevat oppimista ja sopeutumista uuteen ja millaiseksi työntekijät kokevat mahdollisuutensa vaikuttaa

muutokseen. Yrityksen oppimiskulttuuri eli kyky oppia uutta ja käyttää tämä oppiminen nopeasti toimintaan on äärimmäinen kilpailuetu, mutta jatkuvan muutoksen aikana, se voi olla myös välttämätön selviytymiskeino. (Lundberg 2010.)

Yrityksissä muutoksia on hyvin monenlaisia. Suurimpia muutoksia organisaatioissa ovat tavallisesti yhdistymiset tai fuusioitumiset, jolloin koko organisaation identiteetti muuttuu. Yleisimpiä muutoksia ovat pienet ja suuremmat muutokset toimintatavoissa. Muutoksen voi laukaista esimerkiksi uuden järjestelmän käyttöönotto, myynnin kasvaminen tai laskeminen, kansainvälistyminen tai uudet tuotteet ja palvelut. Huolimatta siitä, onko kyseessä iso tai pieni muutos, se vaikuttaa yrityksen henkilöstöön. On tavallista, että muutos aiheuttaa epävarmuutta, mikä voi vaikuttaa myös työn tekemiseen. Tällä on taas suorat vaikutukset yrityksen tuottavuuteen. (Onnistunut muutos, 5.)

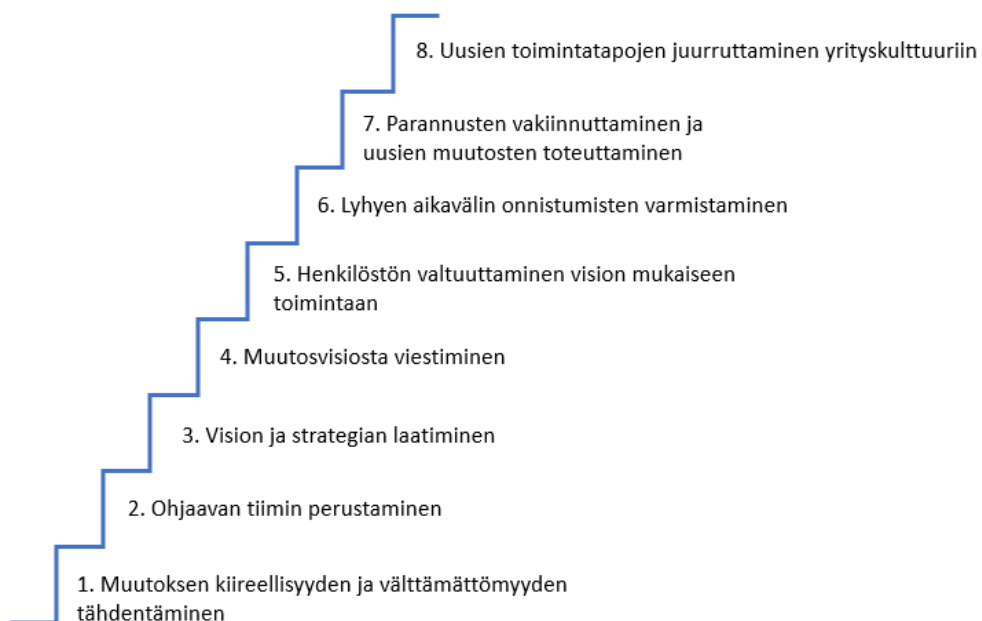
Onnistunut muutoksen hallinta edellyttää yritykseltä rohkeutta haluta muutosta ja kykyä etsiä uusia tapoja toimia ja löytää toiminnan ongelmapisteen. Jatkuva muutos ja kehitys on kiristänyt kilpailua markkinoilla, mikä pakottaa yritykset arvioimaan omaa toimintaansa myös muilla tavoin kuin vain taloudellisten tekijöiden kautta. Mehedintu ja Munteanu toteavat tutkimuksessaan *Adaptation and progress through change management*, että yritysten tulisi täydentää taloudellisesti merkittäviä päätöksiä, myös muilla tekijöillä, kuten työntekijöiden tyytyväisyydellä. He perustelevat asiaa sillä, että onnistunut muutoksen hallinta on pitkäjänteistä työstä, jossa työntekijöillä on suuri rooli. Yrityksen tavoitteisiin muutoksen hallinnassa tulisi kuulua rakentaa sellainen työympäristö, joka houkuttelee, motivoi ja kannustaa työntekijöitä. (Mehedintu & Munteanu 2016, 22.)

Jatkuvassa muutoksen pyörteessä olevia työntekijöitä voidaan siis tukea vahvalla, osaavalla ja oppimista tukevalla yrityskulttuurilla. Erilaisiin keinoihin pärjätä muutoksessa palataan tässä työssä myöhemmin, mutta ennen sitä käydään läpi mitä muutoksessa tapahtuu. Jotta muutokset saadaan onnistuneesti vietyä läpi, on ensin tunnettava muutoksen eri vaiheet.

3.2 Muutoksen vaiheet

John P. Kotterin muutosmalli

Muutosjohtamisen yksi tunnetuimmista tietäjistä John P. Kotter (1996, 18) jakaa muutoksen kahdeksanvaiheiseksi prosessiksi. Vaiheet perustuvat niihin virheisiin mitä yrityksissä tavallisesti tehdään muutostilanteissa. Kotterin muutosprosessi on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Kahdeksanvaiheinen muutosprosessi (Kotter 1996, 18.)

Muutosprosessin neljä ensimmäistä vaihetta liittyvät vanhentuneen nykytilanteen purkamiseen. Seuraavassa kolmessa vaiheessa otetaan käyttöön uusia toimintatapoja ja viimeinen vaihe juurruttaa uudet toimintatavat yrityskulttuuriin ja auttaa tekemään niistä pysyviä. Jos muutokset olisivat helppoja, mitä ne harvoin ovat, ei kaikkia vaiheita tarvittaisi. Hyvin tyypillisesti, jos on kiire saada aikaan tuloksia, joitakin muutosprosessin ensimmäisiä vaiheita jätetään väliin. Tällöin ei saada prosessille tarpeeksi tukevaa pohjaa, jotta muutoksessa voitaisiin edistyä parhaalla mahdollisella

tavalla. Myöskään ilman viimeisen vaiheen seurantaa ei koskaan päästä maaliviivalle näkemään todellisia tuloksia tai saada aikaan pysyviä muutoksia. (Kotter 1996, 19.)

Kurt Lewisin muutosmalli

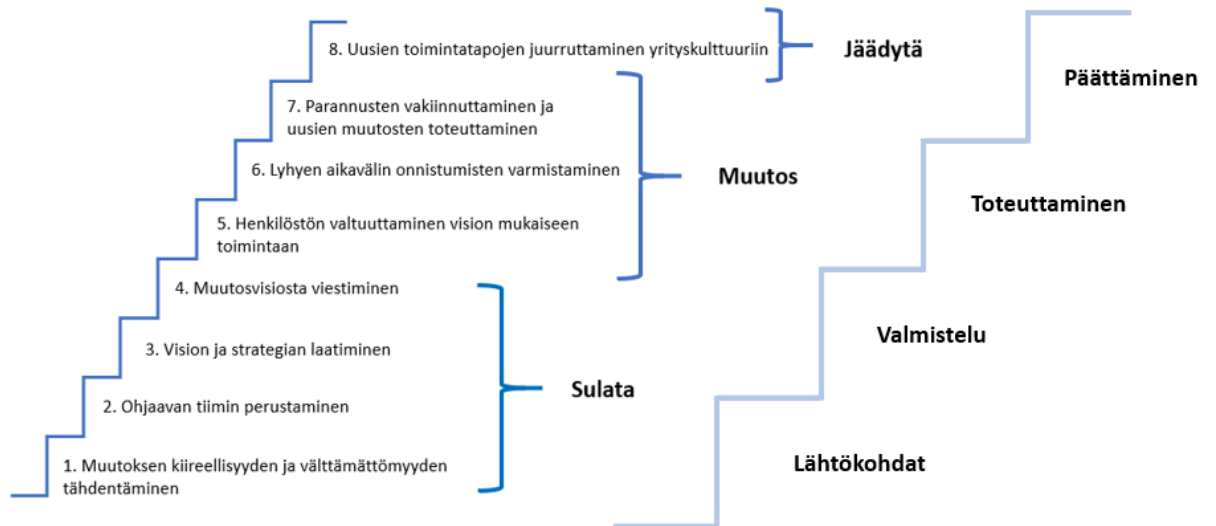
Toinen tunnettu muutosmalli on Kurt Lewisin kehittämä kolmivaiheinen jäänsulamis-malli: sulata – muuta – jäädytä. Ensimmäinen vaihe, sulattaminen pitää sisällään vapautumisen vanhoista tavoista. Tämän jälkeen tapahtuu itse muutos, minkä jälkeen tulee kolmas vaihe, jäädyttäminen eli muutoksen vakiinnuttaminen. (Luoto 2013.)

Sulattamisvaiheessa tärkeää on määritellä, minkä on muututtava sekä luoda tarkka kuva nykytilanteesta. Vision jälkeen tulee vakuuttaa työntekijät muutoksen välttämättömyydestä, murtaa vanhat tavat ja luoda turvallisuuden tunnetta uutta kohtaan. Muutosvaiheeseen voidaan siirtyä, kun ihmiset ovat motivoituneet muutokseen. Muutossuunnitelma laaditaan aikaisessa vaiheessa muutosprosessia. Muutosvaiheessa koulutetaan, keskustellaan ja annetaan aikaa tottua ja sulatella uutta. Jäädytysvaiheessa pyritään uusien tapojen vahvistamiseen ja vakiinnuttamiseen. (Luoto 2013.)

Lewisin mallissa annetaan iso rooli työntekijöiden mielipiteille ja heidän vaikutus mahdollisuuksilleen. Voidaan kuitenkin katsoa, että molemmat kuvatut mallit ovat hyvin lähellä toisiaan. Kotterin kahdeksan portainen malli on ikään kuin laajennettu versio Lewisin mallista.

Ilmarisen muutosmalli

Muutoksen vaiheiden määrittelyn jälkeen voidaan miettiä muutosta johtamisen näkökulmasta. Millaista johtamista tarvitaan missäkin vaiheessa? Ilmarisella on tehty oma muutosopas, joka on hyvä esimerkki siitä, miten muutosmalleja voidaan hyödyntää käytännössä. Muutosoppaassa tarkastellaan muutosjohtamista neljän eri vaiheen kautta. Vaiheet ovat lähtökohdat, valmistelu, toteuttaminen ja päättäminen (Onnistunut muutos, 5). Ilmarisen mallia voidaan pitää Kotterin ja Lewisin mallien välimuotona, sillä se pitää sisällään molempien mallien tärkeimmät huomioid. Ilmarisen malli on kuvattu kuviossa 4. Seuraavassa luvussa tarkastellaan muutosjohtamista, jossa palataan muutoksen eri vaiheisiin johtamisen näkökulmasta. Siinä hyödynnetään Ilmarisen muutosmallia.



Kuvio 4. Muutoksen hallinnan malleja.

3.3 Asioiden ja ihmisten johtaminen

Suomen kielessä johtamiselle löytyy yksi sana: johtaminen. Se sisältää kaiken mitä johtamiseen voidaan ajatella kuuluvan. Koska johtaminen pitää todellisuudessa sisällään niin laajasti eri asioita, on esimerkiksi hyvän johtamisen käsite ihmisille hyvin erilainen. Englannin kielessä johtaminen jaetaan kahteen eri haaraan: management ja leadership. (Erämetsä 2003, 152.)

Asioiden johtaminen eli management on koko toiminnan pitämistä käynnissä. Toiminta eli prosessi, jota johdetaan pitää sisällään esimerkiksi ihmisiä, tekniikoita ja järjestelmiä. Kaikkien niiden yhteistoimintaa pitää johtaa eli manageroida. Tärkeimpiä asioiden johtamisen alueita ovat suunnittelu, budjetointi, organisointi, miehitys, ongelmanratkaisu ja valvonta. (Kotter 1996, 23.)

Ihmisten johtaminen eli leadership on sitä, kun tiedetään, mitä tulevaisuudelta halutaan ja koordinoidaan työntekijät sen vision taakse, ja kannustetaan heitä tekemään töitä tavoitteiden eteen, esteistä huolimatta. Ihmisen johtaminen on suunnannäyttämistä, ihmisten koordinoimista, kannustamista ja inspiroimista. (Kotter 1996, 23.)

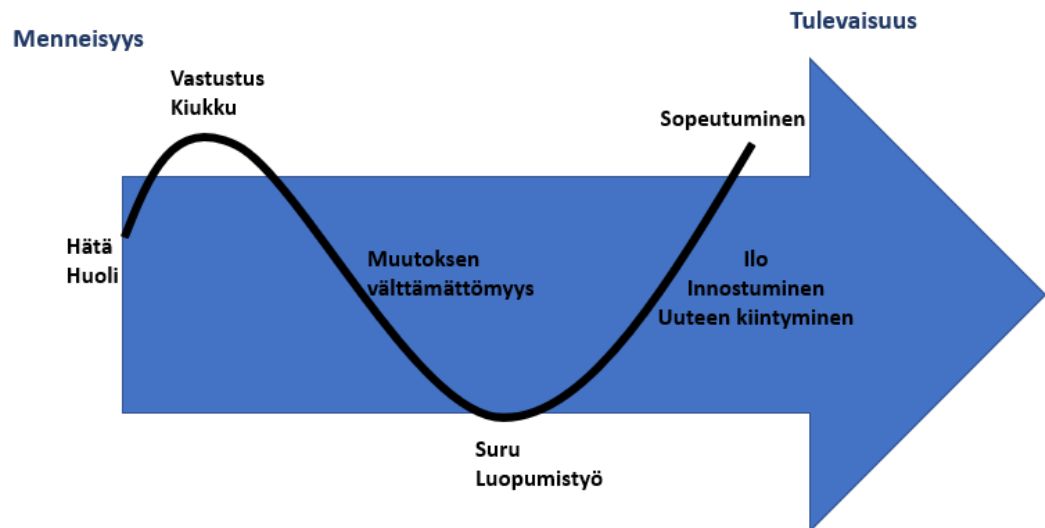
Onnistunut muutosjohtaminen on 70-90-prosenttisesti ihmisten johtamista ja vain 10-30-prosenttisesti asioiden johtamista. Tätä voidaan selittää myös sillä, että muutoksessa asiat tapahtuvat vain ihmisten tekeminä tai myötävaikutuksella. (Kotter 1996, 23.)

Erämetsä (2003) haluaa korostaa, että asioiden johtamista ja ihmisten johtamista ei kannata kuitenkaan täysin erottaa toisistaan, koska johtaminen ei ole koskaan niin yksioikoista. Muutoksenjohtaminen on niin monitahoista tekemistä, että vaaditaan osaamista jokaisella johtamisen osa-alueella. On enemmänkin johtajan oma uniikki taito saada työntekijät motivoitumaan muutokseen, sekä saada muutos tapahtumaan. (Erämetsä 2003, 152.)

3.4 Tunteet muutoksen eri vaiheissa

Tunteet kuuluvat arjen työelämään siinä missä vapaa-aikaankin. Useimmiten työarjessa tunteiden käsittely ja johtaminen onnistuvat ilman suuria ennakkosuunnitelmia tai käsittelyjä. Muutostilanteet ovat kuitenkin hyvin usein sellaisia erikoistilanteita, että ne nostavat erilaisia tunteita pintaan. Jotkut tällaiset tunteet voivat olla työntekijöille itselleen niin hämmentäviä ja vaikeita, että niitä on vaikea käsitellä. Tämän vuoksi esimiehen on tarpeellista tiedostaa tällaiset erityistilanteet, jotta hän osaa huomioida alaistensa tunnetiloja. Kaski ja Kiander (2005) tiivistävät teoksessaan Tunnejohtajuus, että muutosjohtaminen on myös tunteiden johtamista. (Kaski & Kiander 2005, 64.)

Kaski ja Kiander (2005) kirjoittavat, että muutostilanteissa sopeutuminen uuteen etenee tiettyjen vaiheiden kautta. Jokainen vaihe pitää sisällään erilaisia tunteita. Ihmiset ovat yksilöitä ja käsittelevät muutostilanteita hyvin eri tavalla, jolloin tunteetkin ovat erilaisia ja eri tasoisia. Toisilla tunteiden heilahtelu on voimakkaampaa kuin toisilla ja joillakin eri vaiheet kestävät kauemmin kuin joillakin toisilla. Kuviossa 5 tarkennetaan muutostilanteiden tunteiden vaihtelua. (Kaski & Kiander 2005, 66.)



Kuvio 5. Tunteet muutoksessa (Kaski & Kiander 2005, 68).

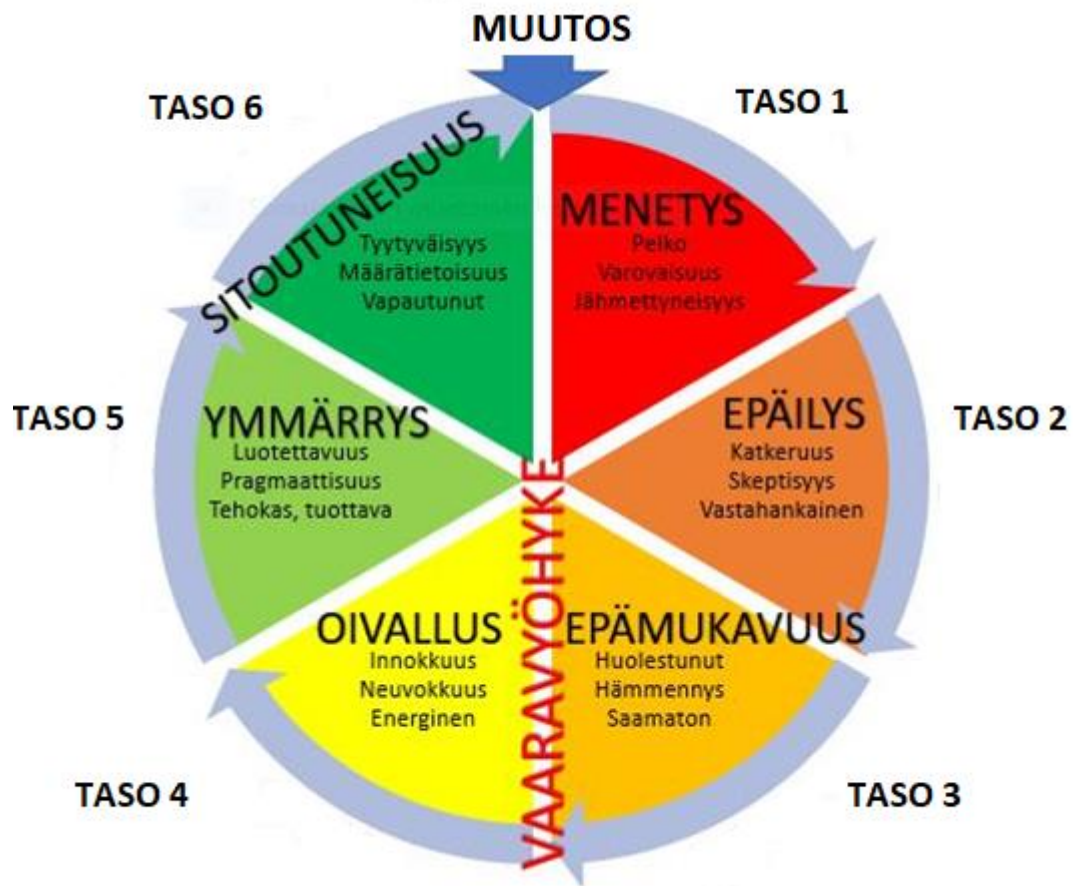
Tavallisesti muutostilanteissa ensimmäinen tunne on pelko, uhka tai huoli. Muutos koetaan uhaksi, koska siitä ei alkuvaiheessa tiedetä tarpeeksi ja se järkyttää vallitsevaa tasapainoa. Kysymykset, joita yleensä muutoksessa herää ovat: ”miten minulle käy muutoksessa”, ”miten minä pärjään muutoksessa” ja ”miten opin uutta”. Nämä kuvaavat hyvin pelon ja huolen sekaisia tunteita. Ihmiset reagoivat näihin tunteisiin helposti pakenemalla tai hyökkäämällä. Nämä näkyvät toiminnassa esimerkiksi suorana muutoksen välttelynä eli ei haluta hyväksyä tulevaa ollenkaan, tai jopa vihana ja aktiivisena muutoksen vastustamisena. Kun muutosprosessi etenee yrityksissä ja tietoisuus tulevasta lisääntyy, astuu kuvaan ajatukset muutoksen välttämättömyydestä. Muutoksen todellisuus aukenee, kun hyväksytään sen välttämättömyys. Tämä saattaa aiheuttaa myös surua, koska uusi tarkoittaa aina, että jostain vanhasta pitää luopua. Vasta tämän jälkeen herää toivon ja ilon aika muutosta kohtaan. Toivon kautta aletaan hahmottamaan uudet mahdollisuudet mitä muutos tuo tullessaan. Ilon tunteella on vahva sidos selviytymisen ja vaikuttamisen kokemukseen. (Kaski & Kiander 2005, 67.)

Ongelmia muutoksessa koituu useimmiten sen vuoksi, että esimiesten ja työntekijöiden tunteet etenevät eritahdissa. Esimies saattaa olla innokkaasti rakentamassa uutta, kun työntekijät vielä purkavat kiukkuaan ja suruaan vanhan menetyksen

vuoksi. Tämä näkyy tavallisesti työntekijöiden muutosvastarintana, mikä taas aiheuttaa esimiehessä turhautumista, kun muutokseen ei suhtauduta positiivisesti ja innostuneesti. Ymmärtämättömyys työntekijöiden tunteita kohtaa johtaa ikävään negatiiviseen noidankeihään, jolla on merkittäviä vaikutuksia muutoksen läpimenoon. Esimies ei voi nopeuttaa tai sivuuttaa työntekijöiden tunteiden käsittelyä, vaan ennen kaikkea vaaditaan ymmärrystä sille, että työntekijöiden muutokseen sopeutuminen ja uuteen sitoutuminen vaatii aikaa. Tunteiden hyväksyminen osana muutosprosessia on ainut keino päästä siihen pisteeseen, että voidaan sitoutua ja hyväksyä jotain uutta. (Kaski & Kiander 2005, 67.)

Onnistu muutoksessa teoksessa Ponteva (2010) jakaa muutoksen kokemisen vaiheet hyvin samalla tavalla kuin Kaski ja Kiander. Hän jakaa ne neljään vaiheeseen: Muutosta edeltävään, uhan kokemisen, vastustuksen ja hyväksymisen vaiheisiin. Avoin keskustelu on paras hallinnan keino ensimmäisessä vaiheessa, jolloin muutostarve on tullut esille ja muutosta aletaan valmistella ja suunnitella. Epävarmuuden seurauksena muutos voidaan kokea uhkana, jolloin tarvitaan tiedotuksen lisäksi myös tukea. Mikäli muutos aiheuttaa vastustusta, pitää tunteille antaa tilaa. Tällöin hallinnan keinoja, tiedotusta ja tukea, tulee lisätä. Osallistavatuki on yksi keino muutosvastarintaan. Hyväksymisen vaiheen jälkeenkin työntekijöiden tukemista ja kouluttamista ei saa unohtaa. Jatko toiminnan hallinta vaikuttaa merkittävästi siihen, miten työntekijät sitoutuvat muutokseen myös jatkossa. (Ponteva 2010, 25.)

Heiskanen ja Lehikoinen (2010) korostavat myös teoksessaan Muutosviestinnän voimapaperi, että nykyajan työelämän nopeassa tahdissa sopeutuminen muutokseen jää usein pinnalliseksi. Muutoksen perustana on oppiminen, joka johtaa ajattelun ja toiminnan muutokseen. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmisten tulee hyväksyä muutos myös tunne tasolla. Ann Salerno ja Lillie Brock ovat kehittäneet tunteiden ja käyttäytymisen tulkiksi muutospyörän (Change cycle), jossa muutoksen kokemista selitetään kuuden tason kautta. Muutospyörä on kuvattu kuviossa 6. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 49.)



Kuvio 6. Muutospyörä (Tikkanen 2017, 20; Salerno & Brock muokattu).

Muutospyörän avulla kuvataan tunteiden ja ajatusmaailman vaiheita muutostilanteessa, missä toistuvat hyvin samat tekijät kuin Kasken ja Kianderin muutoksen tunnemallissa. Salernon ja Brockin muutospyörässä tunteet ja toiminta on viety vielä kuudelle eri tasolle. Nämä tasot kuvaavat sitä, miten paljon kyseiselle tunteelle kannattaa antaa aikaa muutoksessa. Ensimmäisen ja toisen tason tunteet ovat riskialueella, jolloin kannattaa pysähtyä aina miettimään tunteitaan ja ajatuksiaan, ennen seuraavalle tasolle siirtymistä. Kolmannella ja neljännellä tasolla kannattaa edetä rauhassa ja olla varovainen, ettei hätäile eteenpäin tai toisaalta, juurru kuitenkin turhaan ensimmäisen tason ongelmiin. Viimeisillä tasoilla voi edetä omalla vauhdilla eteenpäin ja ottaa positiivista tunteista energiaa muutokseen. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 52.)

Muutoksen tunteiden hallinnan keinoihin, kuten tiedotuksen ja tuen erilaisiin vaihtoehtoihin palataan tarkemmin muutosjohtamisen luvussa, jossa käsitellään mm esimiehen ja muutosviejien rooleja ja keinoja muutostilanteissa.

3.5 Suorituskyvyn mittaaminen

Suorituskyvyllä tarkoitetaan jonkin organisaation yksikön (esim. koko organisaatio, osasto, tiimi tai yksilö) menestymistä ja tuloksetekokykyä valituista näkökulmista katsottuna. Mittarilla taas tarkoitetaan täsmällisesti määriteltyä menetelmää, jonka avulla kuvataan kyseisen tekijän suorituskykyä. Tavallisesti organisaatioissa on käytössä useampia mittareita, joista muodostuu mittaristo. Mittariston on oltava hyvin toimiva kokonaisuus, joka on käyttökelpoinen johdon päätöksenteossa. (Lönngqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 29.)

Mittarit voidaan luokitella monella tavalla, mutta yksi yleinen tapa on luokitella mittarit taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Taloudellisilla mittareilla yritykset voivat ohjata liiketoimintaansa kohti niitä tavoitteita, joita sille on asetettu. Taloudelliset mittarit perustuvat rahamääräiseen tietoon. Tällaisia taloudellisia mittareita ovat esimerkiksi käyttökate ja liikevaihto. Ei-taloudelliset mittarit ovat taas organisaation eri osa-alueiden toiminnan mittareita, jotka eivät perustu suoraan rahamääriin. Tällaisia mittareita on logistiikassa esimerkiksi varaston kiertonopeus ja toimitusvarmuus. Etuna ei-taloudellisissa mittareissa on se, että ne ovat usein työntekijöille helpommin ymmärrettäviä, ja niiden vaikutus pystytään liittämään omaan työhön. Helposti ymmärrettävien mittarien etuna on myös se, että niitä voidaan käyttää johtamisen välineenä. Riskinä tällaisissa mittareissa on se, että päädytään osaoptimoimaan toimintaa. Laskentaperusteet eivät ole vakiintuneita, jolloin tuloksien luotettavuus ja vertailukelpoisuus eri organisaatioiden välillä ei ole luotettavaa. (Lönngqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 30.)

Mittareilla on erilaisia käyttötarkoituksia. Niitä voidaan käyttää niin päätöksentekoon, kontrollointiin, ohjaamiseen, koulutukseen kuin kommunikointiin organisaation ulkopuolelle. Mittarin valinta riippuu aina käyttötarkoituksesta ja organisaatiosta. Mittarilla saadaan selville toiminnan nykytila, mutta se voi toimia myös hälytyksenä tai varoituksena, että jotain on muutettava. Mittareita voidaan hyödyntää

muutostilanteissa, mutta tällöin toiminnan muuttuessa tulee olla erityisen tarkkana, että mitataan oikeita asioita. Mittaus tulosten tulee olla luotettavia, käytännöllisiä ja todenmukaisia myös muutostilanteessa, jos niitä käytetään muutoksen hallintaan ja mittaamiseen. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 124.)

4 Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtamisen luvussa käydään tarkemmin läpi muutoksen eri vaiheita ja tehtäviä johtamisen näkökulmasta. Tässä yhteydessä puhutaan esimiehen tehtävistä ja roolista muutoksessa. Esimiehen tehtävät muutoksissa vaihtelevat luonnollisesti riippuen organisaatosta ja muutostapahtumasta. Joissakin muutoksissa esimies voi olla kyseisen muutosprojektin vetäjä tai jossakin tapauksissa hän ei ole edes muutos projektissa mukana. Työntekijöiden lähin kontakti muutokseen saattaa hyvinkin olla joku toinen muutoksen viejä, kuin oma esimies. Muutoksen viejä voi olla myös organisaation ulkopuolinen henkilö. Tässä luvussa käytetään yleisesti termejä esimies ja muutoksen viejä, kun puhutaan muutoksen johtamisesta. Muutoksen viejä ei aina ole esimies, mutta työntekijät tarvitsevat jonkun lähihenkilön muutoksissa. Esimiehen rooli on tällöin välttämätön, mutta esimerkiksi koulutuksia ja muita tukitoimia voi hoitaa muukin henkilö, kuin esimies.

4.1 Johtaminen muutoksen eri vaiheissa

Muutos voidaan johtamisen näkökulmasta jakaa neljään erivaiheeseen: Lähtökohtiin, valmisteluun, toteuttamiseen ja päättämiseen. Jokaisessa vaiheessa tulee vastaan erilaisia tekijöitä, joita johtamisessa tulee huomioida. (Onnistunut muutos, 5.)

Muutoksen lähtökohdilla tarkoitetaan kokonaisuuden hahmottamista, kuten muutoksen tarpeellisuuden, raamien ja toimintaympäristön ymmärtämistä. Lähtökohdat tulee jäsentää ja selkeyttää alussa hyvin, koska sillä on suorat vaikutukset muutoksen tuleviin vaiheisiin. Lähtötilanteessa voidaan vielä vaikuttaa muutoksen sisältöön ja

toimintamalleihin. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää kokonaiskuva, jotta muutoksen vaikutuksia voidaan viedä käytännön tasolle. (Onnistunut muutos, 5.)

Muutoksen kokonaisuuden hahmottamiseen kuuluu oleellisesti tarve tunnistaa muutostarve ja luoda sille tavoitteet. Tämä on vaihe, johon johdon on varattava riittävästi aikaa ja resursseja. Pelkästään arkiset tehtävät vievät johdon aikaa, mutta muutoksen lähtökohtien ja tavoitteiden selkeyttämiseen ja konkretisoimiseen käytetty aika palkitsee myöhemmissä vaiheissa. Jokainen työyhteisön jäsen, jota muutos koskettaa tulee jossain muutoksen vaiheessa kohtaamaan ne johdon määrittelemät lähtökohdat, syyt ja tavoitteet, joita muutokselle on asetettu. (Onnistunut muutos, 6.)

Anneli Valpola tiivistää kirjassaan *Organisaatiot yhteen: Muutosjohtamisen käytännön keinot* (2004) muutosprosessin kolmeen vaiheeseen: Loppu - tyhjyys – alku. Hän korostaa, että muutos alkaa loppumisella, koska mikään uusi ei voi alkaa, ellei jostain vanhasta luovuta. Tämän vuoksi on tässä vaiheessa muutosprosessia otettava myös johtamisessa huomioon se, että vanhoista tavoista tai menetelmistä pitää luopua. Luopuminen voi olla ajoittain kovempi paikka kuin uuden ottaminen käyttöön. (Valpola 2004, 35.)

Muutoksen valmisteluvaiheessa tehdään suunnitelmia muutoksen läpivientiä ajatellen. Tässä vaiheessa, kun valmistellaan muutoksen hallinnointia ja koordinointia, on tärkeää miettiä myös johtamisen näkökulmaa eli miten saadaan niin yksilöiden kuin työyhteisöjen näkemyksiä ja kokemuksia hyödynnettyä. Muutoksen aikataulutuksen, vaiheistuksen ja tehtävien jaon lisäksi on tärkeää tunnistaa kaikki ne ryhmät ja yksilöt, joita muutos koskettaa. (Onnistunut muutos, 9.) Esimerkiksi muutosviestinnän kannalta on tärkeää tiedostaa, ketä kaikkia on tarpeellista tavoittaa. Muutoksessa luottamuksen, työmotivaation ja työilmapiirin säilyttäminen saattavat joutua koetukselle, joka on johtamisen yksi kulmakivi. Hyvin suunnitellulla viestinnällä, joka on samalla rakentavaa ja inhimillistä, voidaan auttaa koko organisaatioita sitoutumaan muutokseen. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 21.)

Hyvin tehdystä muutossuunnitelmasta huolimatta on tavallista, että muutoksissa kaikki ei etene suunnitelman mukaan ja yllätyksiä tulee vastaan. Se vuoksi on oleellista huomioida myös mahdolliset riskipaikat ja ongelmakohdat jo suunnitteluvai-

heessa. Tärkeää on kuitenkin myös hyväksyä se, että suunnitelma ei ole kiveen hakattu, vaan siihen on pystyttävä palaamaan myöhemmin ja sitä voidaan päivittää uudelleen aina tilanteen vaatiessa. (Onnistunut muutos, 9.)

Muutoksen toteuttaminen tarkoittaa käytännössä muutossuunnitelman viemistä käytäntöön. Esimiehen rooli korostuu tässä vaiheessa, kun muutos pitää saada konkreettiseksi toiminnaksi. Muutoksessa johtaminen on moniulotteista esimiestyötä, jossa parasta tulosta ei saavuteta pelkällä käskyttämällä ja tiedon välittämällä. Muutoksen toteuttamiseen tarvitaan myös työntekijöiden panos, jolle esimiehen tulee antaa tukea ja valmennusta. Voidaan sanoa, että muutos ei ole toteutunut ennen kuin jokainen yrityksen työntekijä toteuttaa sitä työssään. (Onnistunut muutos, 15.)

Muutoksen seuranta ja palautteen antaminen ja kerääminen kuuluu muutoksen toteuttamisen vaiheeseen. Esimies voi kerätä palautetta muutoksen edistymisestä ja kokemuksista monilla tavoin, mutta henkilökohtaisen kohtaamisen välttämättömyyttä ei voida sivuuttaa. Kaikki palaute, niin positiivinen kuin negatiivinenkin on arvokasta tietoa myös tulevaisuutta ajatellen. (Onnistunut muutos, 20.)

Muutoksen päättämisessä kyse on muutoksen vakiinnuttamisesta ja tilanteen arvioimisesta. Korjaavia toimia on edelleen tärkeä tehdä, mikäli niitä havaitaan. Muutoksista on tärkeää ottaa ylös epäonnistumisten lisäksi onnistumiset, pienet ja suuret. Onnistumisilla ja positiivisilla kokemuksilla on helppo lähteä rakentamaan tulevia muutoksia. Konkreettisista tuloksista on tärkeää viestiä myös työntekijöille, joilla saattaa olla muuten erilainen mielikuva todellisista hyödyistä ja muutoksen vaikutuksista. Uudistukset ja pienet parannukset saattavat helposti jäädä arjen kiireessä huomaamatta ja sen vuoksi onkin tärkeää koota lopputuloksia kaikkien saataville. Muutosvaiheessa olevan yrityksen toimintavarmuus ja tuottavuus tavallisesti laskee, mutta päättämisvaiheessa tilanteen olisi pitänyt normalisoitua sille tasolle mitä sen muutoksen jälkeen on asetettu olevan. Tilanteen tarkkailu ja uusien toimintatapojen vahvistaminen on kuitenkin pidempi prosessi ja vaatii aikaa myös esimieheltä. (Onnistunut muutos, 21.)

4.2 Esimiehen tehtävät muutoksessa

Esimiehellä on muutoksen johtajana monia tehtäviä, mutta ennen kaikkea hän on kuuntelija, kannustaja ja suunnannäyttävä. Tehtävänä ei ole ainoastaan välittää tietoa ja kertoa mitä pitää tehdä, vaan saada työyhteisö ymmärtämään muutoksen tarkoitus ja se millainen heidän rooli on muutoksen läpiviemisessä. Yksi suurin haaste on saada työntekijät innostumaan muutoksesta ja sitoutettua heidät uusiin toimintatapoihin. Esimiehen tehtävänä on myös välittää tietoa toiseen suuntaan eli työntekijöiltä ylemmälle johdolle. (Onnistunut muutos, 15.)

Ponteva (2010) kirjoittaa myös, että esimiehellä on muutoksessa monenlaisia tehtäviä, mutta korostaa, että oleellista on tarttua niihin mihin voi vaikuttaa. Kehittämistyö on haastavaa, kun muutoksia tapahtuu koko ajan, mutta on tärkeää löytää voimavaroja ja keinoja, joilla toiminta pidetään jatkuvana. Organisaatioiden ja esimiesten on löydettävä ne omat hyvät ja tehokkaat tavat, joilla pystytään jatkuvaan osamisen kehittämiseen. (Ponteva 2010, 67.)

Esimiehen tärkeimmät muutoksen johtamisen tehtävät voidaan jaotella kuuteen kokonaisuuteen. Ensimmäinen tehtävä on nähdä ja ymmärtää koko muutoksen kokonaisuus ja syy miksi se tapahtuu. Sen jälkeen tulee tunnistaa oma rooli muutoksessa ja omien alaisten osuus muutoksen toteuttamisessa. Esimiehen on pystyttävä ymmärtämään, millaisia resursseja muutos vaatii työntekijöiltä ja miten varautua tukemaan heitä. Esimies etsii vastauksia työntekijöiden esittämiin kysymyksiin ja varmistaa työskentelyprosessin etenemisen niin muutoksen käynnistymisen aikana kuin sen jälkeenkin. Esimies toimii tulevien tehtävien eteenpäin viejänä, joten hänen tehtävänä on rajata työskentelyä niiden ehtojen mukaan, joita hänelle asetetaan. Viimeisenä tehtävänä on kannustaa ja rohkaista työntekijöitä etsimään uusia ratkaisuja, kehittämään toimintaa ja tekemään aloitteita. (Onnistunut muutos, 16.)

4.3 Keinoja muutoksen johtamiseen

Muutoksen johtaminen vaatii esimieheltä monenlaisia taitoja. Tehtävät vaihtelevat muutoksen edetessä, mikä edellyttää myös monipuolisia johtamistaitoja. Työntekijät ovat yksilöitä ja reagoivat muutoksen paineeseen eri tavoin. Tämän vuoksi ei ole yhtä

tapaa johtaa oikein. On kuitenkin monia hyviä keinoja, jotka huomioimalla johtamisessaan, päästään jo pitkälle. Seuraavissa luvuissa käydään läpi näitä keinoja, jotka esimiehen tulisi ainakin hallita muutostilanteissa.

4.3.1 Ymmärryksen luominen

Muutoksen käyntiin saaminen edellyttää, että esimies ymmärtää itse muutoksen taustat ja tavoitteet sekä uskoo muutoksen läpimenoon. Tämän jälkeen on tehtävänä saada sama ymmärrys, usko ja tahto vietyä työntekijöille. On aivan normaalia, että kukaan ei lähde mukaan sellaiseen mitä ei ymmärrä. Samoin on myös vaikea uskoa sellaisiin asioihin, joiden tarkoitus ei aukene. Työelämässä kysymyksiin mitä muutostilanne aiheuttaa, auttaa vastaamaan asianmukaisesti laadittu strategia ja visio, mutta yleensä ne eivät ole sellaisinaan täysin riittäviä. Tarvitaan yksikertaisia kysymyksiä ja niihin vastauksia. Yleensä muutostilanne herättää monia miksi-kysymyksiä. Se on tavallisin kysymys, jonka ihminen itselleen asettaa ja pyrkii tavallisimmin löytämään itselleen niihin mieluisimmat ja järkevimät vastaukset. Jotta esimies pystyy vastaamaan muutoksessa herääviin kysymyksiin ja lisäämään tällä tavalla työntekijöiden ymmärrystä, voidaan koota asia kolmeen tärkeimpään kysymykseen. Niihin vastauksen löytämällä ja ne työntekijöille kertomalla päästään pitkälle muutoksen ymmärryksen luomisessa. Kolme tärkeintä kysymystä ovat seuraavat:

- Mitä ollaan tekemässä?
- Mihin sillä pyritään?
- Miksi siihen pyritään? (Erämetsä 2003, 184.)

Ymmärryksen saavuttamisen suurimpana haasteena on yleensä kommunikointi. Isoin ongelma on se, jos tietoa ei jaeta ollenkaan tai vain hyvin niukasti. Tällöin on luonnollisesti vaikea ymmärtää muutosta. Mutta pelkkä informointi ei riitä. Kommunikaation epäonnistuminen on hyvin usein suurin syy tai ainakin merkittävä osasyy virheissä, joita yrityksissä tapahtuu. On tavallista, että luullaan, että asia on ymmärretty yhdeltä istumalta, kuulemalta tai lukemalla. Näin ei suinkaan ole. Hyvin usein ihmiset tulkitsevat selkeitäkin ohjeita ja informaatioita eri tavoilla, jos niistä ei keskustella sen

enempää. Jokainen ihminen on erilainen ja käsittelee ja jäsenteele uutta tietoa eri tavalla. Toisilla tiedon ymmärtämiseen menee enemmän aikaa kuin toisilla. Vähintä mitä voi tehdä on ottaa uusi asia esille uudelleen ja kuunnella, miten vastaanottaja itse tulkitsee saamansa tiedon. Tällöin voi oppia paljonkin siitä, miten eri tavalla asiat voi tulkita. Esimiehen ei kannata koskaan syyllistyä siihen, että olettaa, että asiat ymmärretään niin kuin on ne itse tarkoittanut. Ymmärryksen syntymisen esteenä on monia haasteita, mutta ymmärtämällä niiden mahdollisuuden ja huomioimalla niitä muutosjohtamisessa, ollaan oikealla tiellä. Epäonnistuneen kommunikaation yleisimpiä syitä ovat:

- valheet, tietoinen vääristely
 - virheellisen tiedon tiedostamaton jakaminen
 - oikean tiedon taitamaton kommunikointi
 - oleellisen tiedon hukuttaminen liiallisen informaation joukkoon
 - taitamaton, tahdoton, kiinnostumaton kuuntelu
 - puutteellisesta tietotaitopohjasta johtuva kykenemättömyys ymmärtää
- (Erämetsä 2003, 185.)

4.3.2 Vaikuttaminen

Muutos, johtaminen, vaikuttaminen ja myyminen. Erämetsä (2003) laittaa näiden sanojen väliin yhtäsuuruusmerkit. Muutoksen myyminen työntekijöille on avainasemassa siinä, miten muutosta lähdetään viemään eteenpäin. Kun muutoksesta on saatu ymmärrystä levitettyä, se tarvitsee vielä myydä toteuttajille ja käyttäjille. Vaikka työntekijä ymmärtäisi muutoksen taustat ja tavoitteet, ei se välttämättä riitä siihen, että hän on valmis tekemään töitä muutoksen läpimenon eteen. Jos työntekijä alkaa uskoa, että muutoksessa on jotain hyvää ja hyödyllistä hänelle itselleen, hän myös alkaa haluamaan muutosta. Jokaiselle ihmiselle hyvä ja hyödyllinen on yksilöllistä, joten esimies saattaa tarvita hyvinkin monenlaisia myyntitaitoja eri työntekijöitä varten. Se mikä toimii yhdelle, ei välttämättä toimi toiselle. Jollekin työntekijälle riittää helposti selkeät järkisyyt, miksi muutos pitää toteuttaa, mutta toinen voi tehdä päätöksiä muutokseen sitoutumisesta täysin tunteella. (Erämetsä 2003, 189.)

Muutoksen myymiseen esimiehellä on runsaasti erilaisia keinoja, konkreettisista faktoista erilaisiin vaikuttamisen keinoihin. Työntekijöihin vaikuttamiseen voi käyttää myös ulkopuolista apua aina muutosjohtajista asiantuntijoihin. Yksi tehokas vaikuttamisen keino on oivalluttaminen. Tällöin pyritään siihen, että työntekijät itse myyvät uuden asian itselleen, itse oivaltamalla. Esimiehen tehtävä on ohjata heitä esimerkiksi kysymyksillä oivaltamaan muutoksen merkitys ja tarpeellisuus. Johtamiseen liittyy tällöin tarve ymmärtää ihmiskäsitystä. (Erämetsä 2003, 191.)

4.3.3 Usko, tahto, motivaatio ja palkitseminen

Yksi muutoksen viejän tärkein tehtävä on uskon valaminen. Uskominen on hyvin lähellä tahtomaan motivoimista. Uskomisen ja tahtomisen syttymisjärjestys kuitenkin vaihtelee. On täysin mahdollista, että ensin syntyy usko, että muutos on mahdollista ja että siihen pystytään. Vasta tämän jälkeen tulee tahto lähteä toteuttamaan sitä. Välillä asiat etenevät toisessa järjestyksessä, jolloin muutosta tahdotaan enemmän, mutta usko sen läpimenoon tulee vasta myöhemmässä vaiheessa. (Erämetsä 2003, 200.)

Parhain keino uskon valamisessa ja tahtotilan sytyttämisessä on tartuttaa omaa vilpittöntä uskoa ja tahtoa työntekijöihin. Työntekijöitä voi auttaa uskomaan omalla asenteellaan ja toimimisellaan. Työyhteisöstä on oleellista myös huomioida sellaiset henkilöt, jotka levittävät epäuskoa muihin. Heitä varten kannattaa tehdä oma suunnitelma, jolla heidän kantansa voidaan kääntää. Muutostilanne aiheuttaa erilaisia tunteita, joista yksi vahvimmista on pelko. Pelkoa tulee siitä, miten itse pärjää ja selviää muutoksessa. Pelolle suurinta lääkettä on usko. Lujalla uskolla, voidaan hälventää isojakin pelkoja. (Erämetsä 2003, 201.)

Uskon lisäksi tarvitaan tahtoa. Epäilyksen ja pelon tunteet ovat muutoksessa täysin inhimillisiä. Lujalla uskolla voidaan pysyä ikään kuin kyydissä ja olla muutoksen mukana, mutta ilman tahtoa ei taistella muutoksen eteen. Tahto on sellainen voima, joka pitää koko muutostoiminnan virkeänä ja saa asioita tapahtumaan. Työntekijöiltä ei välttämättä vaadita yltiöpäistä tahtoa muutokseen, mutta muutoksen viejältä vaaditaan sitä ainakin keskimääräistä enemmän. (Erämetsä 2003, 204.)

Työntekijät motivoituvat ja innostuvat hyvin erilaisista asioista. Toiselle toimii raha, toisille se ei ole kovinkaan suuri motivaattori. Jollekin toimii mahdollisuus edetä uralla, toiselle mahdollisuus saada enemmän vapaa-aikaa. Esimiehen kannattaa käyttää motivaattoreita luovasti aina tilanteesta ja ihmisestä riippuen. (Erämetsä 2003,207.) Muutoksessa taloudellinen kannustaminen on yleensä mahdotonta, jolloin aineettomat kannustimet nousevat isoon arvoon. Rehellisyys ja henkilökohtainen kohtaaminen ovat avainasioita, kun pyritään selvittämään, millä työntekijän saa motivoitua muutokseen. Lähes poikkeuksetta ihmiset haluavat palautetta työstään, jolloin pelkän kiitoksen tai kehu sanominen riittää pitkälle. (Ponteva 2010, 74.) Mitä vahvemmin yrityksen kulttuuriin ja ilmapiiriin on sitoutettu ennestään motivoituneita työntekijöitä, sitä helpommin heidän saadaan motivoitua uusiin muutoksiin (Erämetsä 2003, 207).

4.3.4 Vanhasta luopuminen

Muutoksen aikaansaaminen tarkoittaa aina, että jostain vanhasta pitää luopua. Ei voida tulla uusia toimintatapoja, jollei jostain vanhasta luovuta. On oleellista, että luopuminen myös tiedostetaan ja hyväksytään, ettei vain tehdä uusia asioita vanha päälle. (Erämetsä 2003, 209.)

Luopumista on eri tasoista, osa tapahtuu automaattisesti ja osaan varten pitää tehdä konkreettisesti töitä. Ensimmäisen tason luopuminen tapahtuu automaattisesti. Tällöin muutos on jotain täysin vastakkaista vanhan kanssa. Toisen tason luopuminen on vaikeampaa, silloin pitää pystyä unohtamaan muut rikkaiset toiminnat uuden tilalta. Jos esimerkiksi on päätetty alkaa inventoimaan varastoa tietojärjestelmän kautta, entisen käsin inventoinnin sijaan, pitää vanhasta tavasta luopua uudelta tieltä. Olisi edelleen mahdollista inventoida molemmilla tavoilla päällekkäin, mutta se ei ole ajallisesti järkevää. Se vuoksi on luovuttava vanhasta tavasta. Kolmannen tason luopuminen tarkoittaa konkreettisten esteiden poistamista muutoksen tieltä. Yrityksessä tulee tunnistaa ne tekijät, jotka estävät muutosten tapahtumisen tai toimivat sitä vastaan. Esteitä voivat olla niin prosessit, mittarit, järjestelmät, ihmiset, kuin arkisimmatkin asiat kuten työpisteiden sijainti. Jos yritys haluaisi muuttaa toimintaansa enemmän tiimityöskentelymaisemmaksi, täytyy tällöin yhdessä työskentelevien olla helposti toistensa tavattavissa. Neljännen tason esteen ovat tunne- ja asenne-esteitä.

Tällaiset esteet saattavat olla hyvinkin syvällä toiminnassa, joka vaatii esimieheltä paljon töitä niiden tunnistamiseksi. Vaikuttaminen asenteisiin, voi vaatia hyvin pitkäjänteistä työtä. Onnistumiset vaikuttavat positiivisesti juurtuneisiin asenteisiin. Esimerkiksi uuden järjestelmän käyttöönotto saattaa pelottaa, koska ei uskota, että itse opitaan käyttämään järjestelmään. Tällöin asenteet saattavat olla koko muutosta kohtaa hyvinkin negatiivisesti. Onnistunut pienikin kokemus uuden järjestelmän kanssa voi laukaista ja lievittää esteitä muutosta kohtaan. (Erämetsä 2003, 210.)

Vanhasta luopumisesta voidaan käyttää myös termiä poisoppiminen ja Kick off-osaaminen. Kick off-osaaminen ei tarkoita ainoastaan jostakin luopumista, vaan myös uuden asian käytäntöön laittamista. Poisoppimisessa olennaista on tunnistaa, mitkä käytänteet ovat vanhentuneita ja miksi niistä on luovuttava. Vasta tämän jälkeen on mahdollista ottaa uudet käytänteet ja asiat omikseen. (Tuomi & Sumkin 2012, 46.)

Muutostilanteissa tutut argumentit ja lausahdukset kuvaavat hyvin luopumisen vaikeutta: ”Näin on aina ennenkin tehty”, ”vanha oli parempi” ja ”miksi muuttaa hyviä vanhoja tapoja” jne. Ihmisette tottuvat pitkään käytettyihin tapoihin ja sokeutuvat niihin. On tavallista, ettei osata nähdä vanhojen tapojen huonoja puolia tai välttämättä ymmärtää, miksi niitä pitäisi kehittää. Esimiehen tulee tunnistaa ne syyt, jotka aiheuttavat luopumisen vaikeutta, jotta pystyy niitä toiminnallaan poistamaan.

4.3.5 Yhdessä tekeminen

Osallistuttaminen on sukua oivalluttamiselle, mistä kerrottiin vaikuttamisen kappaleessa. Osallistuttaminen on kuitenkin vielä vähän laajempaa. Osallistumalla työntekijät kokevat todella omistajuutta asiaan eli muutokseen. Osallistuttaminen on yhdessä tekemistä, joka voi tapahtua omassa tiimissä tai muutosta varten tehdyssä poikkeusryhmässä. Osallistava johtaminen hakee aidosti lisää tietoa, ymmärrystä, osaamista ja näkemystä laajemmalla rintamalla. Tällöin ei anneta yksityiskohtaisia ohjeita, vaan halutaan että työntekijät itse pääsevät vaikuttamaan käytäntöön. Osallistuttamisessa voidaan käyttää kaikkia työntekijöitä, erityisesti jos muutos koskee pienempää joukkoa tai yksittäisiä tiimiä. Mutta voidaan käyttää myös siten, että työntekijä joukosta valitaan pienempi joukkoa, jotka osallistuvat muutoksen suunnitteluun ja käytäntöön viemiseen. Osallistamisen hyödyllisin asia on suunnittelun ja

käytäntöön viemisen lisäksi se, että työntekijöiden sitoutuminen muutokseen paranee, kun he pääsevät itse vaikuttamaan. (Erämetsä 2003, 192.)

Toikko ja Rantanen (2009) kirjoittavat osallistamisesta teoksessaan Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Heidän mukaansa osallistamista voidaan tehdä monella tavalla, riippuen mihin sillä pyritään. Osallistamista voidaan käyttää esimerkiksi virittämään keskustelua tai konkreettiseen kehittämistoimintaan. Keskustelussa on tavallisesti hyvä olla osallisena sekä osallistettavia työntekijöitä eli käyttäjiä, sekä muutosryhmässä olevia toimijoita. Keskusteluun osallistaminen auttaa avaamaan kehitettävää asiaa ja laittaa havainnollistamaan sitä paremmin. Keskustelu edellyttää kaikilta osapuolilta usein hyvää reflektointi- ja argumentointikykyä. Keskustelulla voidaan hyvin saada esille erilaisia tavoitteita ja näkökulmia. Erilaisia keskustelutekniikoita on runsaasti, tiimipohjaisista keskusteluista verkostopohjaisiin keskusteluihin. (Toikko & Rantanen 2009, 103.)

Konkreettista kokeilevaa toimintaa voidaan hyödyntää esimerkiksi jonkin uuden järjestelmän käytettävyyden testaamiseen. Osallistettavat käyttäjät selvittävät tällöin testaamalla miten kyseinen järjestelmä käytännössä toimii. Hyvä keino, jolla saadaan kaikki testauksessa nousseet hyvät ja huonot havainnot esiin, on osallistuttaa käyttäjät myös kehityspalaveriin muun muutosryhmän kanssa. Kokeileva toiminta etenee usein vaiheittaisen kehittämisen kautta. Ensimmäisten testausten ja havaintojen perusteella tehdään tarvittavia muutoksia toimintaan, jonka jälkeen päästään seuraavan testausvaiheeseen. Uusien havaintojen ja analyysien pohjalta jatketaan vaiheittain eteenpäin. Jos kokeilutoiminta saadaan vietyä käyttäjien aitoon toimintaympäristöön, palautetta ja havaintoja saadaan kerättyä yleensä huomattavasti helpommin ja luonnollisemmin. Mitä lähempänä todellista tilannetta ollaan, sitä välittömämmin osallistaminen toimii. (Toikko & Rantanen 2009, 100.)

Osallistamisessa on myös riskinsä, jotka on syytä tiedostaa. Jos työntekijöitä otetaan mukaan miettimään ja suunnittelemaan muutoksen läpivientiä ja käytännön asioita, he myös olettavat, että heidän otetaan vakavasti. Teennäiset osallistavat tapahtumat, jossa työntekijöitä vain näennäisesti osallistetaan ja annetaan mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää, on syytä unohtaa kokonaan. Jos ideoita ja toiveita ei oteta huomi-

oon, muutosinnostua kääntyy helposti itseään vastaan. Riksi on myös siinä, että työntekijät saattavat olettaa, että heidän mielestään hyvät ideat menevät automaattisesti toteutukseen. Tämän vuoksi on syytä aina palata ideoihin uudelleen ja selittää tarkasti, miksi jotkut ideat eivät mene käytäntöön. Kaikki riskit on syytä huomioida jo, ennen kuin alkaa toteuttamaan osallistavia metodeita. (Ponteva 2010, 45.)

4.3.6 Tukeminen

Työntekijöiden tukeminen muutoksessa kulkee mukana kaikissa muutoksen vaiheissa. Jaettiinpa muutoksen vaiheet minkä tahansa mallin mukaisesti, tukea on oltava saatavilla muutoksen alusta aina myös viimeiseen seuranta vaiheeseen asti. Organisaation tukitoimet voidaan jakaa tiedolliseen, osallistavaan, taloudelliseen ja psyykkisemotionaaliseen tukeen. Tuen tapa ja määrä vaihtelee muutoksen vaiheiden mukana sekä yksilöllisten tarpeiden mukaan. Tukena voivat olla esimerkiksi esimies, työtoveri tai ammattikouluttaja. (Ponteva 2010, 68.)

Tiedollinen tuki voi olla koulutusta tuleviin muutoksiin tai esimerkiksi tiedon jakamista muutoksen tarpeellisuudesta ja lähtökohdista. Osallistava tuen avulla voidaan jakaa työntekijöille vaikuttamisen ja hallinnan tunnetta. Osallistava tuki voi olla niin yhteisiä pohdintoja kuin osallistavaa koulutusta, jossa on mahdollista jakaa myös omia kokemuksia ja havaintoja. Taloudellinen tuki on harvoin muutostilanteissa täysin yksiselitteistä. Tavallisesti sitä voidaan käyttää organisaatiomuutostilanteissa, ei niinkään toimintatapoihin liittyvissä muutoksissa. Psyykkisemotionaalisella tuella pyritään jakamaan turvallisuuden tunnetta, sekä kannustetaan jaksamaan muutoksessa. Tällaista tukea voidaan antaa henkilökohtaisesti tai esimerkiksi ryhmäkeskustelujen muodossa. (Ponteva 2010, 68.)

4.4 Muutosvastarinta

Muutosvastarintaa ja sen vähentämistä on käsitelty tässä työssä aikaisemmin. Kappaleessa Esimiehen keinoja muutokseen johtamiseen käsiteltiin useita aihealueita, joita muutoksen johtamisessa tulee huomioida. Keinot eivät ole vain niitä, joilla muutos

saadaan tehokkaasti vietyä käytäntöön, vaan ne ovat myös hyviä keinoja, joilla voidaan vähentää tai poistaa muutosvastarintaa. Huonosti johdettu muutos voi jo itsensä aiheuttaa muutosvastarintaa.

Muutosvastarinnan syynä on tavallisesti tietämättömyyden tai ymmärryksen puute. On täysin mahdollista, että työntekijä vastustaa muutosta, koska on ymmärtänyt koko asian väärin. Mikäli muutosta yritetään viedä läpi perustelematta tai epämääräisesti viestimällä, on todennäköistä, että työntekijät ymmärtävät jotain väärin. Väärin ymmärrys voi koskea niin muutoksen tarkoitusta kuin vaikutustakin. Kun muutoksesta viestitään ensimmäistä kertaa, on tavallisesti ensimmäinen ajatus työntekijällä se, miten muutos tulee vaikuttamaan häneen itseensä. Muuttuuko työtehtävät, muuttuuko toimintatapa tai säilyykö edes työpaikka? Epätietoisuuden ja epävarmuuden välttämiseksi on tärkeää, että jo ensimmäisessä tiedotuksessa on selkeästi viestitty mitä ja ketä muutos koskettaa. Lisäksi on oltava mahdollisuus heti keskustella vaikutuksissa esimiehen kanssa. Epävarmuus, ja siitä seuraavat huhut ja spekulatiot kasvavat koko ajan suuremmaksi, mitä kauemmin ollaan tiedottomassa tilassa. (Erämetsä 2003, 194.)

Kaiken muutosvastarinnan taustalla on pelko. Pelko tulee siitä, ettei tiedä mitä tapahtuu. Uudet ja tuntemattomat asiat herättävät epävarmuutta, ei tiedetä miten osaamme ja pärjäämme uudessa tilanteessa. Pelko aiheutuu menettämisen tunteesta, siitä että menetämme jotain mitä meillä on nyt. Esimerkiksi työpaikka, työtehtävä tai oma osaaminen tulee hyödyttömäksi. (Erämetsä 2003, 194.)

Turvallisuuden tunteen häviäminen aiheuttaa muutosvastarintaa. Parasta lääkettä tällaisen ennalta ehkäisyyn on vahva, turvallinen ja tukeva yrityskulttuuri. Sellaisen kulttuurin luominen on pitkä polku ja vaatii jatkuvaa rakentamista. Mikäli työntekijöillä on tunne, että ketään ei hylätä muutoksissa ja kaikille annetaan tukea ja apua, he eivät automaattisesti suhtaudu uusiin muutoksiin pelolla. (Erämetsä 2003, 194.)

Muutosvastarinta on joskus myös täysin asenteellista. Asenteellinen vastustus voi johtua aikaisemmista epäonnistuneista muutoksista tai epäpätevästä johdosta. Aikaisemmat kokemukset muutostilanteissa vaikuttavat vääjäämättä työntekijöiden asenteeseen ja ennako odotuksiin uudessa muutoksessa, niin hyvässä kuin pahassa. Negatiiviset kokemukset jäävät vääjäämättä takaraivoon ja aiheuttavat epävarmuuden

tunnetta. On olemassa myös yrityksiä, joiden johtoa, tai omaa esimiestä suorastaa vihataan, minkä vuoksi muutostilannetta vastustetaan ihan vain näistä syistä. Vihan tunteet voivat johtua muutoksen syistä tai sitten aivan erillistä asioista, mutta heijastavat silti uuteenkin tilanteeseen. Jos tällainen asenteellinen muutosvastarinta on yrityksessä laajaa, on syytä tarkastella myös yrityskulttuuria ja johtamistapoja. (Erämetsä 2003, 195.)

Haluttomuus opetella uutta tai suorainen laiskuus ovat haastavia muutosvastarinnan lähteitä. Esimies saattaa ajatella, että kaikilla ihmisillä on luontainen halu kehittää itseään ja oppia uutta, mutta se ei suinkaan ole aina näin. Osa ihmisistä on mukavuudenhaluisia tai laiskoja opettelemaan uusia asioita ja haluavat tehdä asiat aina samalla tavalla. Omalta mukavuusalueelta poistuminen saattaa olla niin epämiellyttävää, ettei siltä haluta lähteä millään. Harva kuitenkaan haluaa myöntää olevansa laiska, siksi asianmukaisella johtamisella myös tällaiset työntekijät saadaan oppimaan uutta. Tällainen vaatii hyvien johtamistaitojen lisäksi, myös turvallista ja tukevaa työympäristöä. (Erämetsä 2003, 194.)

Muutosvastarinnan käsittelyssä tärkeintä on tunnistaa mistä syystä tai syistä se johtuu. Esimiehen on tunnistettava alaiensa yksilölliset syyt vastustaa muutosta, jotta pelkoa voidaan hälventää. Yhden esimiehen eri alaiset voivat vastustaa muutosta erityistä. Jos vastustus johtuu tietämättömyydestä, on siihen lääkkeenä parempi informaatio ja mahdollisuus keskustella asiasta. Jos taas vastustus johtuu osaamattomuuden pelosta, on siihen lääkkeenä esimerkiksi enemmän koulutusta ja keskustelua konkreettisista muutoksista. Tärkeintä on kuitenkin, että muutosvastarintaa ei kiellätä. Niiden lyttäminen, vähättely tai kieltäminen ei vie muutosta yhtään eteenpäin, päinvastoin se jää ihmisten mieliin ja käytökseen myös tuleviin muutoksiin. Muutos-tunteet on käsiteltävä rohkeasti. Niiden käsittelemiseen voidaan käyttää esimerkiksi valmennustilaisuuksia tai henkilökohtaisia esimies-alaiskeskusteluja. Negatiivisia muutostunteita ei ole syytä lietsoja ja levittää kaikkien harteille, mutta niihin on aina puututtava jollakin tavalla. (Erämetsä 2003, 196.)

Häkkinen (2004) kirjoittaa artikkelissaan vastarinnan kiiski jarruttaa yrityksen parhaaksi, että yrityksissä pitäisi enemmän hyödyntää työntekijöitä, jotka vastustavat

muutosta. Häkkinen kertoo, että yrityksissä 30-50 % henkilöstä on tavallisesti hyödyllisiä muutosvastarinnan kiiskejä. He osaavat kyseenalaistaa muutoksia terveellä tavalla. Ilman tällaisia henkilöitä yritykset olisivat täynnä muutosta, kaaosta, nopeasti tehtyjä vääriä päätöksiä ja turhautuneita työntekijöitä. Esimiehen tulisi tunnistaa omista alaisistaan tällaiset hyödylliset muutoksen vastustajat ja hyödyntää heidän hiljaista osaamistaan oikealla tavalla. Vastustuksessa saattaa hyvinkin olla sellaisia oikeita huomioita ja ideoita, joita ei olisi osattu ottaa huomioon ilman heidän huomioitaan.

Häkkinen jakaa yrityksen muutokseen suhtautujat neljään eri kategoriaan:

- **Epäilijöitä 30-50 %**
 - Hyödyllisiä vastarannan kiiskejä. Suhtautuvat muutokseen varauksin, usein hyvin perustein. Osaavat kyseenalaistaa motiiveja terveellä tavalla.
- **Aktivisteja 10 %**
 - Muutoksen vetureita. Käynnistävät uudistuksia innokkaasti, mutta vauhtisokeus voi välillä vaivata.
- **Seurailijoita 30-50 %**
 - Porukan hiljainen enemmistö. Tarkkailee tilannetta ja lähtee mukaan, jos uudistuksille on olemassa riittävät perusteet.
- **Oppositio 5 %**
 - Piintyneitä vastarannan kiiskejä. Asettuvat aina poikkiteloin ja näkevät muutoksissa vain kielteisiä puolia. (Häkkinen 2009.)

Epäilijöiden mielipiteiden avoin kuuntelu ja niiden huomioiminen vahvistaa myös organisaation eri kerrosten välisiä suhteita sekä koko organisaation rakennetta ja muutostyökykyä. Vastarinnan avoin käsittely lisää todennäköisyyttä, että kaikki osapuolet saavat jotain toiveitaan läpi ja ovat tyytyväisempiä muutokseen. Tämä luonnollisesti vahvistaa myös tulevien muutoksien läpimenoa. (Mattila 2008, 55.)

Prediscan, Bradutanu ja Roiban (2013) ovat tutkineet millaisilla tekijöillä on vaikutusta työntekijöiden muutosvastarintaan. He nostavat esille 13 merkittävintä tekijää,

joilla on vaikutusta muutokseen suhtautumiseen ja käyttäytymiseen. Tulokset on esitelty taulukossa 1. Kuviossa vasemmalla on muutoksessa vaikuttavia tekijöitä, ja oikealla muutosvastarinnan voimakkuus on jaettu pieneen ja isoon vastustukseen. Voimakkuuden alle on kuvattu, millainen työntekijä on kyseessä tai mikä on hänen asemansa yrityksessä. (Prediscan, Bradutanu & Roiban 2013, 1608-1609.)

Taulukko 1. Muutosvastarintaan vaikuttavat tekijät (Prediscan, Bradutanu & Roiban 2013, 1608-1609).

<u>Muutosvastarintaan vaikuttavat tekijät:</u>	<u>Pieni muutosvastarinta:</u>	<u>Suuri muutosvastarinta:</u>
Tietoisuus muutoksesta	Positiivinen	Negatiivinen
Toiminnanluonne	Innovatiivinen	Rutiininomainen
Luotto muutoksenviejiin	Iso	Pieni
Asenne yrityksen toimintaan ja strategiaan	Hyväksyvä	Erimielinen
Harjoittelun määrä	Iso	Suhteellisen vähän
Vaikutus työn jatkuvuuteen	Pieni	Iso
Ajattelutyyli	Luova, innovatiivinen	<u>Vanhoollinen</u>
Johtajuus	Pieni	Iso
Työn varmuus	Pieni	Iso
Temperamentti	Rauhallinen	Kiivas
Ikä	Nuori	Vanha
Asema yrityksessä	Tärkeä	Merkityksetön
Virkaikä	Iso	Pieni

Tiivistäen voidaan siis sanoa, että muutosvastarinta kuuluu lähes poikkeuksetta muutostilanteisiin. Muutosvastarinnan määrää voidaan ennakoida palaamalla siihen, miten yrityksessä aikaisemmat muutokset ovat onnistuneet. Lisäksi kannattaa paneutua siihen, minkälainen muutuskulttuuri ja työntekijärakenne yritykseen on muodostunut. Näiden tietojen avulla voidaan jo ennen muutosprosessi käynnistymistä panostaa niihin riskipaikkoihin, joita uskotaan muutoksessa tulevan. Vaikka yrityksessä olisi muodostunut turvallinen ja tukeva yrityskulttuuri, jossa muutostilanteisiin on totuttu, löytyy joukosta varmasti myös muutoksen vastustajia. Näitä työntekijöitä ei kannata yrittää tukahduttaa, vaan kuunnella herkällä korvalla, koska vastustuksessa

saattaa olla myös hyvin arvokasta tietoa yritykselle. Vaikka kaikkea muutosvastarintaa ei saataisikaan hyvästä ennakkoinnista huolimatta kumottua, kyse on loppupelissä vain siitä, että muutostahto on suurempaa kuin muutosvastarinta.

4.5 Muutosviestintä

Muutosviestintää tarvitaan niin muutostahdon syttymiseen ja ylläpitämiseen, kuin muutosvastarinnan pienentämiseen. Muutosviestintää on monenlaista. Kasvokkain tai videon välityksellä välitettävä informaatio on muutosviestintää, kuten myös erilaiset koulutukset, tapahtuivat ne sitten pienissä tai isoissa ryhmissä, tai vaikka vain yhdelle henkilölle kerrallaan. Näiden lisäksi muutosviestintää voidaan tehdä kirjallisena, monin eri keinoin. Lopputulemana muutosviestinnän perustarkoitus on kuitenkin vastata kysymyksiin ”Miksi me muututte?” ja ”Miten me muutumme?”. (Myllymäki 2018, 13.)

Muutosviestinnän yksi suurimmista ongelmista on se, että muutosviestijät tietävät hyvin usein asiasta paljon aikaisemmin ja enemmän kuin muut. He ovat saattaneet tehdä paljon ja pitkään töitä uusien muutoksien eteen, ennen kuin muut saavat tietää asiasta mitään. Tämän vuoksi muutoksesta saatetaan helposti viestiä itsestäänselvyytenä, ja oletetaan, että se omaksutaan nopeasti. Muutosviesti saattaa tulla työntekijöille täysin uutena asiana, johon sopeutuminen vie aikaa. Liian innokas ja tuppava muutosviejä tai esimies voi herättää ikävän vastareaktion. Tämän vuoksi muutosviestinnässä tulee erityisesti alussa olla täsmällinen. Tärkeää on vastata kahden alussa mainittuun peruskysymykseen muutoksen tarpeellisuudesta ja antaa työntekijöille tilaa ja aikaa sulatella uutisia. Muutosviestijän kannattaa hyväksyä, että muutosviestiä ei todennäköisesti hyväksytä ja osteta sellaisenaan ainakaan yhdeltä istumalta. Muutos vaatii aina aikaa ja tilaa, myös kun on kyse viestinnästä. (Myllymäki 2018, 18.)

Viestinnän selkeyteen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Viestin tulee olla totta ja myös mahdollisimman selkeästi välitettyä. Muutosviestinnän tulee aina olla vastaanottojansa näköistä eli tulkinnan määrää vastaanottoja. Tämän vuoksi viestinnän tulee olla niin selkeää, sellaista, että sen ei voi tulkita kuin tarkoitettulla tavalla. (Myllymäki 2018, 17.)

John P. Kotter (1996) kirjoittaa, että muutosviestinnän tyypillisimmät ongelmat voidaan kiteyttää kolmeen tapaukseen. Ensimmäinen tavallinen ongelma syntyy siitä, että muutosviejät laativat hyvän muutosvision, mutta tyytyvät viestimään siitä vain parissa pienessä palaverissa tai sisäisessä muistiossa. Tästä luonnollinen seuraus on, että hyvästä suunnittelusta huolimatta ihmiset eivät sisäistä muutossuunnitelmaa. Toisessa tapauksessa muutosviejät pitävät monia puheita muutoksesta työntekijöille, mutta kukaan ei sano tai kommentoi asiaan mitenkään. Tällöin viestintä ottaa ajallisesti paljon, mutta määrällisesti ja laadullisesti se ei tuota tulosta. Jos keskustelua ei synny, jotain jää sanomatta tai ymmärtämättä. Kolmannessa tapauksessa pidetään lukuisia puheita ja tiedotteita työntekijöille, mutta silti jotkut muutokseen tai työntekijöihin merkittävästi vaikuttavat henkilöt käyttäytyvät omassa toiminnassaan muutoksen vision vastaisesti. Tämä aiheuttaa työntekijöissä kyynisyyttä ja uskon puutetta uuteen. Kotter (1996) korostaakin, että mikään ei vaaranna muutosta enempää, kuin se, että johtavassa asemassa olevat henkilöt toimivat toisin kuin puhuvat. (Kotter 1996, 8.)

5 Tutkimusasetelma

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan konkreettisia aineiston keräys- ja analysointitapoja. Tutkimusmenetelmät voidaan karkeasti jaotella kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen menetelmään. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus kerää tietoa käsiteltävästä aiheesta pyrkimyksenään ymmärtää tutkimuskohdetta. Haastateltava tai tutkittava määrä voi olla pieni, mutta tutkimusmateriaalia tulee silti paljon. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa luotetaan tutkittavien omiin havaintoihin enemmän kuin mitattavaan tietoon. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus toteutetaan yleensä suuremmalle joukolle. Tutkimuksessa pyritään löytämään keskimääräisiä yhteyksiä tai tilastollisia säännönmukaisuuksia. Määrällinen tutkimus käsittelee lukuja, joiden avulla voidaan esimerkiksi todeta, että tietty määrä

tutkittavista toimii tai ajattelee jostakin asiasta samalla tavalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 135.)

Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus voivat olla myös toisiaan täydentäviä tutkimusmenetelmiä. Jos tutkimusongelma on laaja tai monitahoinen, sitä voidaan lähestyä käyttäen molempia menetelmiä samanaikaisesti. On tavallista, että valittua tutkimusmenetelmää täydennetään toisella menetelmällä. (KvaliMOTV.)

5.2 Valitut tutkimusmenetelmät

Tutkimusstrategiaksi tässä opinnäytetyössä valittiin tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yksittäistä tapahtumaa tai rajattua tapausta. Tutkimuksessa voidaan käyttää monipuolisesti erilaisia tutkimusmenetelmiä ja aineistoa voidaan kerätä useita metodeita käyttämällä. Tapaustutkimuksessa pyritään löytämään ymmärrystä tietyistä ilmiöistä, kuitenkin siten, että ei yleistetä tietoa kaikkiin muihinkin tapauksiin. Saatu tutkimustieto koskee kyseistä tapahtumaa tai siihen rinnastettavia tapahtumia. (KvaliMOTV.)

Opinnäytetyössä toteutettiin kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla kyselytutkimus, mutta kyselyyn lisättiin myös avoimia vastausvaihtoehtoja, joita tutkittiin kvalitatiivisesti. Valitussa menetelmässä yhdistettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää.

Tutkimuksessa aineiston keräysmenetelminä toimivat kyselytutkimus varastotyöntekijöille sekä varaston suorituskykymittarien seuraaminen. Kysely (survey-tutkimus) on yksi keino kerätä tietoa. Tällöin kohdehenkilöt muodostavat joukon tai otoksen sille aiheelle, mistä halutaan saada tietoa. Kyselytutkimuksen hyviä puolia on sen tehokkuus. Hyvin laaditulla kyselyllä voidaan kerätä paljon aineistoa, mutta sen käsittely on silti nopeaa. Määrällinen tutkimus voidaan helposti myös käsitellä tietotekniikan avulla. Heikkoutena kyselyssä on se, ettei voida varmaksi tietää miten vastaajat suhtautuvat kyselyyn tai kuinka perehtyneitä he ovat aiheeseen, eikä myöskään tiedetä varmaksi kuinka onnistuneita vastausvaihtoehdot ovat kyselyssä. Näiden lisäksi hyvän kyselylomakkeen laatiminen on aikaa vievää ja vaatii tutkijalta ennestään paljon tietoa ja taitoa. Joissakin tapauksissa myös vastaajakato saattaa häiritä tutkimusta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195.)

Kyselytutkimus rajattiin koskemaan vain yhtä varaston tiimiä, tavaran vastaanottoa. Tiimi, jolle kyselytutkimus toteutettiin ei ole ollut mukana aikaisemmissa tutkimuksissa. Kysely toteutettiin varaston vastaanottotiimille noin kuukauden kuluttua muutoksen käyttöönotosta. Tällöin uudet toimintatavat olivat työntekijöille tuttuja ja käyttöönoton aikaiset poikkeusjärjestelyt olivat takana. Työntekijät selvisivät itsenäisesti omassa työssään, ilman jatkuvaa tukea. Ajankohdan valintaa perusteltiin myös sillä, että tällöin kyselyyn vastaajat pystyivät pohtimaan aikaa ennen käyttöönottoa, itse käyttöönottoa ja sen jälkeistä aikaa eli nykytilannetta erikseen.

Kysely toteutettiin sähköisesti ja jokainen tiimin työntekijä kävi vastaamassa kyselyyn yksin. Jokainen tiimin työntekijä haettiin vastaamaan kyselyyn, jolloin ”en jaksa” tai ”ei huvita”- tyyppiset vastaamatta jäämiset eivät vaikuta vastaustuloksiin. Vastauksia kertyi 16 kappaletta. Kyselylomake on liitteessä 2.

Varaston mittareiden seuraaminen ja analysointi tehtiin taulukkolaskennan avulla. Seurattaviksi mittareiksi valittiin toimitusvarmuus ja toimitusaikataulu. Haaste mittarien seurannassa oli se, että miten erottaa muut varaston mahdolliset häiriöt siitä, mitä oltiin mittamassa. Esim. heilahdus toimitusvarmuudessa ei välttämättä kerro, että ongelma olisi projektiin liittyvissä asioissa. Tämän vuoksi tiedoista poistettiin yksittellen kaikki ne tekijät, jotka eivät liittyneet käyttöönottoon.

Tutkimustulokset on esitelty luvussa 6.

5.3 Tutkimuksen taustatiedot

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi tarvittiin tietoa myös aikaisemmista muutostilanteista. Vuonna 2017 toteutettiin Valion Jyväskylän jakeluvarastossa jäljitettävyyssprojektin ensimmäinen vaihe, jossa muutettiin varaston käsinkeräilyn toimintatapaa. Toni Ahola tutki opinnäytetyössään Jäljitettävyyssprojektin tuomat muutokset ja niiden hallinta puheohjatussa keräilyssä (2017) muutoksen läpivientiä. Tästä raportista saatiin taustatietoa uutta tutkimusta varten. Tutkimuksessa nousi työntekijöiden haastattelujen avulla esille muutamia kehityskohteita, joihin haluttiin parannusta seuraavassa muutosvaiheessa. Aholan haastatteluissa nousseet kehityskohteet on esitelty taulukossa 2. Isoimmaksi kehityskohteeksi haastatteluissa nousi se, että työntekijät kokivat tarvitsevansa muutostilanteessa läsnäolevaa koulutusta ja

perehdytystä. Ohjeiden lisäksi tarvitaan sitä, että joku tulee paikalle ja opettaa uuden asian käytännössä. Ohjeet jakoivat haastattelussa mielipiteitä, mutta joukosta nousi esille, että ohjeisiin tarvitaan selkeyttä ja yhdenmukaisuutta. Lisäksi tiedotusta aika-
taulusta ja pienistäkin muutoksista kaivattiin enemmän. Informaatiota toivottiin lisää useilla eri tavoilla, jotta se varmasti tavoittaa kaikki työntekijät.

Taulukko 2. Haastattelun perusteella saadut kehityskohteet muutostilanteessa vuonna 2017 (Ahola 2017, 53)

Havaitut kehityskohteet	
Perehdyttäminen	<ul style="list-style-type: none"> -Selkeät perehdyttäjät puuttuvat muutostilanteissa -Yleisesti perehdytysaika liian lyhyt -Selkeät tiedotteet muutoksista puuttuvat
Tiedon kulku	<ul style="list-style-type: none"> -Tietoa liian vähän saatavilla -Vähän kasvotusten tapahtuvaa tiedonvaihtoa -Viikkopalaverien merkitys
Johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> -Ohjeistaminen epäselvissä tilanteissa -Palautteen antaminen työntekijöiltä ja esimiehiltä -Tiedottamisen vähyyys
Uuden oppiminen	<ul style="list-style-type: none"> -Ohjeisiin panostaminen

Projektin toisen vaiheen käyttöönottoa varten tehtiin Jyväskylän jakeluvarastossa työntekijöille koulutussuunnitelma. Suunnitelman laatimista tuki myös kokemukset ja havainnot saman projektin käyttöönotosta Valion toisessa jakeluvarastossa. Kyseisessä jakeluvarastossa muutos toteutettiin kahdeksan kuukautta ennen Jyväskylän muutosta, ja yksi käyttöönotossa isoja haasteita tuottanut tekijä oli se, että työntekijöitä ei ollut koulutettu tarpeeksi etukäteen.

Koulutussuunnitelman avulla pyrittiin kehittämään niitä ongelmakohtia, mitä aikaisemmassa muutoksessa nousi esille. Kehitystoimet, jotka muutostilannetta edeltäviä

koulutuksia, tiedotusta ja käyttöönottoa varten tehtiin, on esitetty taulukossa 3. Ensimmäisessä sarakkeessa on aikaisemmin kerättyjä kehityskohteita, ja sen oikealla puolella tekijöitä ja toimia, joilla asioita pyrittiin kehittämään.

Taulukko 3. Muutostilanteiden kehittäminen

Selkeät perehdyttäjät puuttuvat muutostilanteissa	Tukikäyttäjät	Tukikäyttäjien lisääminen, varastotyöntekijöitä tukikäyttäjiksi ja heidän mukaan ottaminen projektiryhmään, tukikäyttäjiä käyttöönottoon muilta toimipaikoilta
Tiedotteet muutoksista puuttuvat	Infotaulu	Tiimien omat infotaulut, koko varaston yhteinen uusi infotaulu, tiimien omat tiimipalaverit
Ohjeita liian vähän, ohjeet epäselviä	Jokaisen tiimin omat ohjeet	Yhtenevät ohjeet jokaiselle tiimille, prosessikuvaukset, mallidialogit, ohjeiden läpikäynti suullisesti koulutuksissa
Liian vähän kasvotusten tapahtuvaa koulutusta	Koulutustilat koulutuksiin	Kolme erillistä koulutuskertaa, erillinen koulutustila, käytännön harjoittelu testiympäristössä
Palautteen antaminen/vastaanottaminen	Pienryhmäkoulutukset, Tukikäyttäjät	Erilliset koulutuskerrat, jotta välissä on aikaa pohtia uusia asioita, koulutukset pienryhmissä keskustelua varten, tukikäyttäjät mukana koulutuksissa
Ohjeistaminen epäselvissä tilanteissa	Tukikäyttäjät	Tukikäyttäjien läsnäolo kaikissa vuoroissa, ohjekansio
Viikkopalaverien merkitys	Viikkopalaveri aina joka toinen perjantai	Varastonviikkopalaveri, tiimien omat palaverit

Koulusta ja perehdytystä muutostilanteisiin kehitettiin laajentamalla projektiryhmää muutamalla varastotyöntekijällä. Nämä varastotyöntekijät toimivat koulutuksissa avustajina ennen käyttöönottoa sekä tukikäyttäjinä käyttöönotossa. Käyttöönottoon saatiin lisätukea myös muilta Valion toimipaikoilta. Koulutuksia järjestettiin vastaanottotiimille ennen käyttöönottoa kolme kertaa. Ensimmäinen koulutus oli pienryh-

mäkoulutusta (2 - 4 henkilöä), jossa käytiin luokkaopetuksena muutoksen syitä ja tavoitteita sekä tutustuttiin tuleviin muutoksiin luettavan materiaalien avulla. Kaksi seuraavaa koulutusta sisälsivät käytännön harjoittelua testiympäristössä (2 henkilöä kerrallaan). Testiympäristössä tehdään kaikki samat toimet puheohjatusti kuin todellisessa tilanteessa, ilman fyysisiä varastosiirtoja. Koulutuksissa käytetyt materiaalit jaettiin työntekijöille, jotta he pystyivät palaamaan niihin myös koulutuksen jälkeen. Koulutuksien aikavälit vaihtelivat muutamasta päivästä pariin viikkoon.

6 Tutkimustulokset

Opinnäytetyössä tutkittiin varaston suorituskykymittareita muutostilanteessa, sekä toteutettiin kyselytutkimus varaston vastaanottotiimille. Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimusosuuden tulokset. Tuloksilla pyritään vastaamaan työlle asetettuihin tutkimuskysymyksiin: Millä muutostilanteen läpimenoa voidaan parantaa? Mitkä ovat niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat muutostilanteen läpimenuon? Millainen merkitys työntekijöiden kouluttamisella on muutoksen onnistumiseen?

6.1 Varaston mittarit

Varaston toimintaa seurataan useiden mittarien avulla. Mittareista kaksi, toimitusai-kataulu ja toimitusvarmuus, valittiin tässä tutkimuksessa tarkkailtavaksi. Seurattavat mittarit ovat jakeluvaston mittareista sellaiset, joihin mahdolliset käyttöönoton on-gelmat ovat voineet vaikuttaa.

Lähtökohdaksi tarkkailulle otettiin käyttöönottoviikko, ja siitä seuraava kuukausi. Käyttöönottoa seuraavalle viikolle oli varauduttu, että toimintaan tulee hetkellisiä poikkeamia, jotka voivat aiheuttaa sen, että päiväkohtaiseen tavoitteeseen toimitus-varmuudessa ja toimitusaikataulussa ei päästä. Poikkeamien tulisi onnistuneessa muutoksen läpiviennissä olla sellaisia, että ne eivät vaikuta sellaisenaan seuraavan päivän toimintaan, eivätkä näy merkittävänä poikkeamana vuositason mittareissa.

Ensimmäisen viikon poikkeamiin jakeluvarastossa oli varauduttu sillä, että järjestelmän toimittajan tukikäyttäjät olivat fyysisesti käyttöönotossa paikalla. Toinen tavoite käyttöönottoon oli, että toimittajan tukikäyttäjät voidaan siirtää seuraavalla viikolla etätukeen. Tämä edellyttää, että käyttöönoton jälkeiseen toimintaan ei tule toiminnan pysäyttäviä jatkuvia poikkeamia.

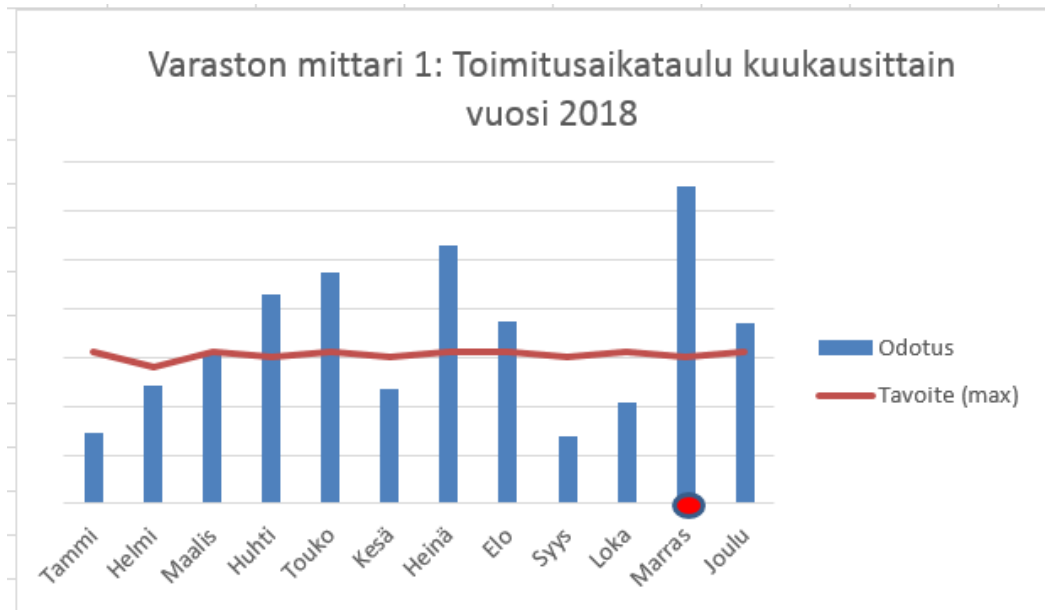
Tavoitteet listattuna olivat seuraavat:

- Käyttöönottoviikolla poikkeamat mittareissa hyväksytään, jos ne eivät vaikuta suoraan seuraavan päivän toimintaan.
- Käyttöönoton mahdolliset poikkeamat mittareissa eivät näy vuositasolla poikkeamana.
- Järjestelmätoimittajan tuki pystytään siirtämään etätukeen käyttöönottoviikkoa seuraavalla viikolla.

Mittarit ja niiden tulokset esitellään seuraavissa luvuissa. Jotta tavoitteiden toteutumista voidaan selvittää, mittareita tarkastellaan koko 2018 vuoden näkökulmasta, että tarkemmin käyttöönoton ajalta.

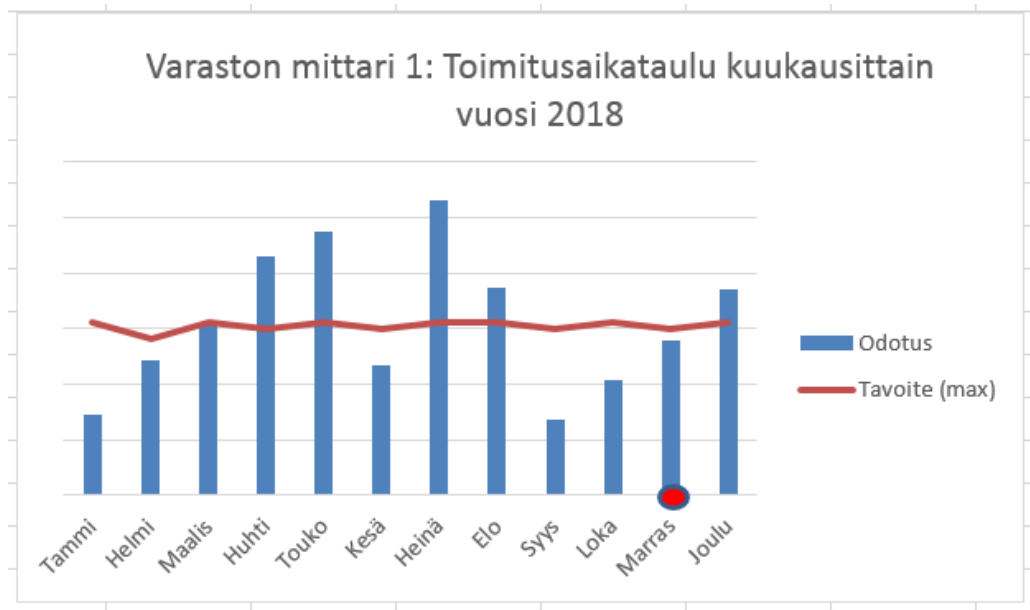
6.1.1 Toimitusaikataulu

Toimitusaikataulua mitataan Jyväskylän jakeluvarastossa lastaavien ajoneuvojen odotustuntien kautta. Jokaiselle ajoneuvolle on sovittu lastaus- ja lähtöaika, ja mikäli näihin aikoihin ei päästä, syntyy odotustunteja. Vuoden 2018 toimitusaikataulumittari on esitetty kuviossa 7. Siniset pylväät kuvaavat kunkin kuukauden yhteenlaskettuja odotustunteja. Punainen viiva on tavoite, jonka alle tulisi jäädä. Punainen ympyrä kuvaa käyttöönottohetkeä.



Kuvio 7. Toimitusaikataulu 2018

Käyttöönottopäivä oli marraskuussa 2018, joka näkyy toimitusaikataulu mittarissa selkeänä poikkeuskuukautena, kun tarkastellaan koko vuotta 2018. Tarkempi mittarien analysointi paljasti, että käyttöönottoviikolla tapahtui yhtenä päivänä toiminnassa muu poikkeama, joka ei johtunut muutostilanteesta. Tämä poikkeamatilanne vaikutti jo itsessään merkittävästi koko kuukauden toimitusaikatauluun. Kyseisen päivän toimitusvarmuutta ei voida täysin varmaksi arvioida, vaikka kyseistä muuta poikkeamaan ei huomioitaisi. Kuviossa 8 on esitetty vuosimittari, jos kyseinen poikkeama-päivä jätetään huomioimatta.



Kuvio 8. Toimitusaikataulu sovellettuna

Tarkempaa tarkastelua varten toimitusaikataulu on esitetty kuviossa 9 käyttöönoton aikana päivätasolla. Sininen käyrä kuvaa odotuksien määrää päivittäin, ja punainen ympyrä käyttöönottopäivää. Tarkasteluväli on kuukausi ennen käyttöönottoa ja kuukausi sen jälkeen. Odotusmäärät ovat salaisia.



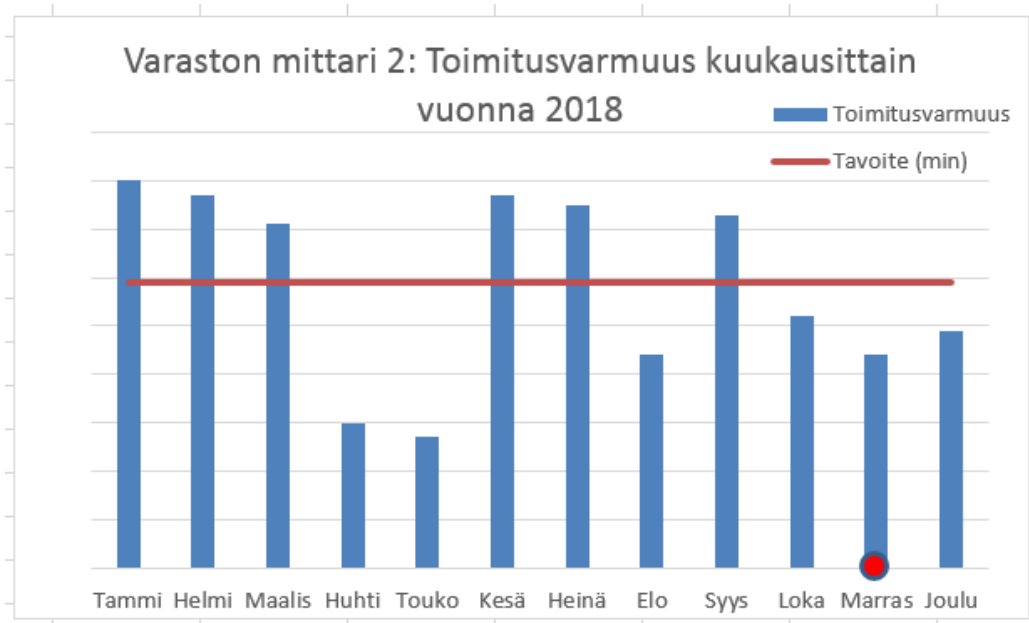
Kuvio 9. Toimitusaikataulu käyttöönoton aikana

Käyttöönoton aikaa tarkemmin tarkasteltaessa voidaan todeta, että käyttöönotto-viikko näkyy mittarissa selkeänä poikkeamana, mutta tilanne palaa normaaliksi ensimmäisen viikon jälkeen. Tässäkin kaaviossa muusta toiminnan häiriöstä johtuen näkyy iso toimitusaikatauluongelma käyttöönottoviikon loppupuolella.

Toimitusaikataulun tavoitteisiin pääsemistä on täysin todenmukaisesti mahdoton arvioida, koska toiminnassa oli muitakin poikkeamia, kuin käyttöönotto. Mittareista saatiin kuitenkin selville, että päiväkohtaisia poikkeamia muutostilanteesta aiheutui, mutta ne eivät vaikuttaneet suoraan seuraavan päivän toimitusaikatauluun. Tarkempi tarkastelu osoittaa, että toiminta vakiintuu hyvin pian ensimmäisen viikon jälkeen. Vuosi tasolla käyttöönotto-kuukausi näkyy selkeänä poikkeamana, mutta kuten aikaisempi esittely kertoi, ihan täysin suoraan sitä ei voida verrata siihen, miten käyttöönoton muutostilanne mittarien valossa onnistui.

6.1.2 Toimitusvarmuus

Jyväskylän jakeluvaraston toimitusvarmuuden mittaamisessa huomioidaan kaikki jakeluvaraston kautta asiakkaille menevät tuotteet. Vuoden 2018 toimitusvarmuus on kuvattu kuviossa 10. Siniset pylväät kuvaavat jakeluvaraston toimitusvarmuus keskiarvoa kuukausittain. Punainen viiva kuvaa toimitusvarmuustavoitetta, joka tulisi saavuttaa. Punainen ympyrä kuvaa käyttöönottohetkeä. Toimitusvarmuus luvut ovat salattu.



Kuvio 10. Toimitusvarmuus vuonna 2018

Käyttöönottokuukautena toimitusvarmuudessa ei päästy tavoitteeseen. Kyseinen kuukausi ei kuitenkaan näy koko vuotta 2018 tarkasteltaessa poikkeamana. Kuviossa 11 havainnollistetaan tilannetta tarkemmin käyttöönoton aikana. Mittarien tarkempi tutkiminen paljasti, että toimitusvarmuudessa oli käyttöönottoviikolla kahtena päivänä peräkkäin poikkeamia, minkä vuoksi mittarin tavoitteeseen ei kyseisinä päivinä päästy. Tarkempi tarkastelu kuitenkin osoitti, että käyttöönotosta johtuvia poikkeamia ei esiintynyt toimitusvarmuudessa enää tämän jälkeen olleenkaan. Voidaan siis todeta, että toimitusvarmuusmittareiden osalta tavoitteisiin päästiin.



Kuvio 11. Toimitusvarmuus käyttöönoton aikana.

Järjestelmätoimittajan tuki pystyttiin siirtämään etätukeen ensimmäisen viikon jälkeen, missä päästiin myös tavoitteeseen. Tähän tavoitteeseen päästiin sillä, että muutostilanteen toiminta oli saatu pääasiassa toimimaan ilman järjestelmästä aiheutuvia katkoja. Ongelmatilanteet pystyttiin ratkaisemaan etänä, ilman että varaston toiminta pysähtyi kokonaan.

6.2 Kyselytutkimus

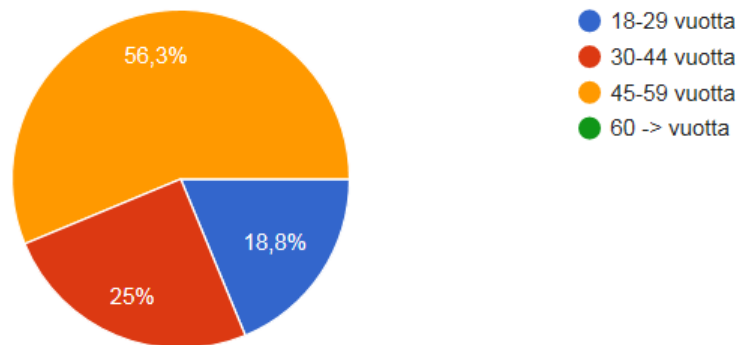
Kyselytutkimukseen valittiin yksi varaston tiimeistä, joiden toimintatapa muuttui käyttöönoton myötä. Tiimiksi valittiin varaston vastaanottotiimi, johon kuuluu 14 henkilöä, ja muutama tuuraaja muista tiimeistä. Vastaanottotiimin toimintaan ei ole tullut isoja toimintatapa muutoksia useaan vuoteen, joten heidän muutoskyvykkyyttä ja kokemuksia muutostilanteessa oli ajankohtaista tutkia. Vastaanottotiimin työnkuvaan kuuluu saapuvan tavaran vastaanotto sekä käsinkeräilyalueella trukinkuljettajana toimiminen. Muutoksen myötä saapuvan tavaran vastaanotto, hyllytys ja keräilypaikan täydennys tapahtuu puheohjatusti. Puheohjaukseen siirtymisen myötä myös käytettävä varastonohjausjärjestelmä vaihtui.

Kyselyyn vastasivat kaikki vakituisesti vastaanottotiimissä työskentelevät sekä kaksi tuuraajaa. Yhteensä vastaajia kyselyssä oli siis 16 henkilöä. Kysely toteutettiin sähköisesti. Kysely oli rakennettu siten, että alussa kysyttiin työntekijöiden perustietoja, kuten ikää ja työkokemusta, jotta voitaisiin tutkia, onko joillakin perustiedoilla merkitystä muutostilanteen kokemuksissa. Tämän jälkeen kysely on jaoteltu kolmeen osaan muutoksen vaiheiden mukaan. Ensimmäinen osio käsittelee muutoksen lähtökohtia ja valmistelua, toinen toteuttamista ja viimeinen päättämistä. Kyselyssä on erilaisia osioihin sopivia väittämiä, joihin vastaajat valitsivat asteikolla yhdestä viiteen olevansa samaa tai eri mieltä, tai jotain siltä väliltä. 1 tarkoittaa, että on täysin eri mieltä väittämän kanssa, ja 5 tarkoittaa, että on täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Jokaisen osion lopussa oli avoimille vastauksille tarkoitettu kohta, johon pystyi tarkentamaan omia mielipiteitään. Vastaajilta toivottiin ennen kyselyn aloittamista kommentteja erityisesti, jos tuli mieleen jotain kehitettävää.

Vastaanottotiimiläisten ikäjakauma on esitetty kuviossa 12, ja heidän työkokemuksensa kyseisessä tehtävässä kuviossa 13. Tiimissä työskentelee hyvin eri-ikäistä ja kokemuseltaan eritasoista työntekijää. Selkeästi suurin osa on kuitenkin 45 - 59 vuotiaita ja työskennellyt kyseisessä tehtävässä yli 5 vuotta. 16 vastaajasta ainoastaan yksi ei ole toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa.

Vastaajan ikä

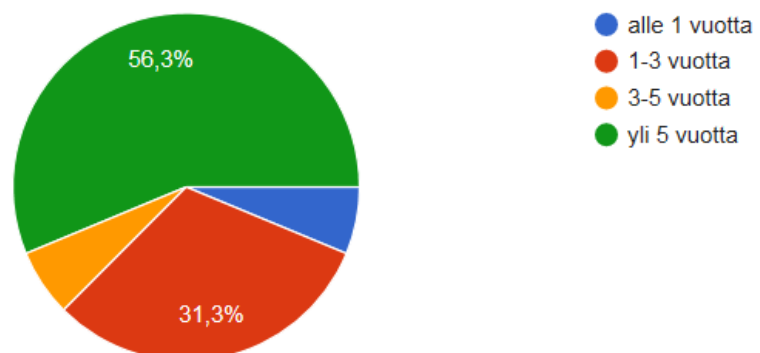
16 vastausta



Kuvio 12. Vastaajan ikä

Vastaajan työkokemus vastaanotto- ja järkkätiimissä

16 vastausta



Kuvio 13. Vastaajan työkokemus vastaanotto- ja järkkätiimissä

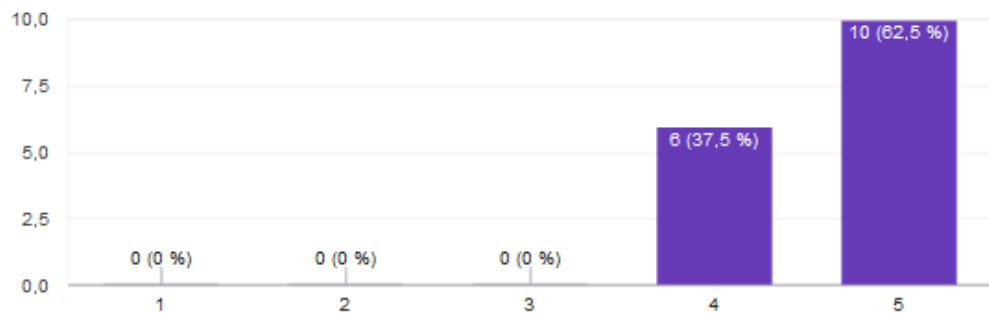
6.2.1 Muutoksen lähtökohdat ja valmistelu

Kyselyn ensimmäisessä osassa käsiteltiin lähtökohtiin ja valmisteluun liittyviä vaiheita, eli kaikkea sitä mitä tapahtui ennen käyttöönottoa. Tässä osiossa haluttiin selvittää, miten hyvin muutosviestintä ja muutosvastarinnan käsittely on onnistunut. Kysymykset liittyivät näin ollen tiedotukseen, koulutuksiin, muutoksen tavoitteisiin ja esimiehen, projektiryhmän ja tukikäyttäjien rooleihin.

Vastaajien mielestä muutokset syyt ja tavoitteet olivat heillä hyvin tiedossa. Kaikki vastaajat olivat tästä joko täysin tai osittain samaa mieltä. Muutoksen tarpeellisuuden vastaukset on esitetty kuviossa 14. Suurin osa vastaajista oli myös täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että heille oli ennen käyttöönottoa selvää, mitä konkreettisia muutoksia heidän omassa työssään tapahtuu. Ainoastaan kaksi vastaajaa (12,5 %) ei osannut ottaa kantaa puolesta eikä vastaan.

Minulle oli selvää, miksi muutos toteutettiin

16 vastausta



Kuvio 14. Väite 1: Minulle oli selvää, miksi muutos toteutettiin.

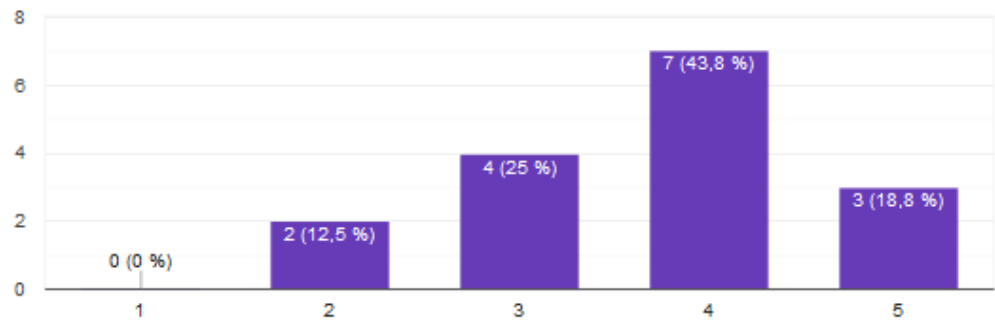
Riittävä informaatio muutoksesta jakoi vastaajien mielipiteitä. Yli puolet vastaajista koki, että informaatiota tulevasta muutoksesta oli tarpeeksi ennen käyttöönottoa, mutta 25 % ei osannut ottaa kantaa asiaan. Vastaajista 12,5 % oli osittain eri mieltä ja olisi kaivannut lisää tietoa (ks. kuvio 15). Asiaa kysyttiin myös tarkemmin toisessa kysymyksessä eli kokivatko työntekijät saavansa tarpeeksi infoa varastopalaverissa,

joka järjestettiin säännöllisesti kaksi kertaa kuukaudessa. Myös tässä vastaukset jakaantuivat hyvin samaan tapaan.

Informaatiota tulevasta muutoksesta oli tarpeeksi



16 vastausta



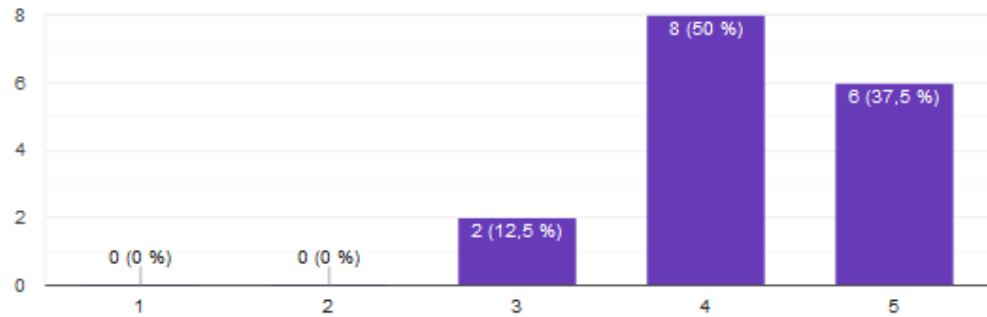
Kuvio 15. Väite 2: Informaatiota tulevasta muutoksesta oli tarpeeksi.

Koulutuksiin ja ohjeisiin vastaajat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä. Kukaan vastaaja ei ollut sitä mieltä, että koulutukset tai ohjeet eivät olisi olleet hyödyllisiä tai tarpeellisia (ks. kuvio 16). Kun vastaajilta taas kysyttiin mielipidettä koulutuksien määrästä, mielipiteet vaihtelivat. Lähes 70 % vastaajista piti koulutuksien määrää riittävänä eli he olivat joko täysin tai ainakin osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Viisi vastaajaa ei ollut täysin varma koulutus määrän riittävydestä tai oli osittain sitä mieltä, että sitä olisi tarvinnut lisää (ks. kuvio 17).

Avoimet vastaukset selittävät tuloksia tarkemmin. Niistä käy ilmi, että he, jotka kokivat, että koulutusta olisi voinut olla enemmänkin, syynä oli käyttöönottopäivän siirtyminen kolmella viikolla eteenpäin. Muutos käyttöönottoaikatauluun tuli vain muutama päivä ennen alkuperäistä käyttöönottopäivää. Aikataulun yllättävä muuttuminen aiheutti sen, että koulutuksien ja käyttöönoton väliin jäi noin kuukauden aika, jolloin koulutusta tai perehdytystä tulevaan muutokseen ei enää ollut. Tälle ajalle olisi kaivattu vielä pikainen kertauskoulutus tai vastaava perehdytys.

Koulutukset / perehdytykset olivat hyödyllisiä

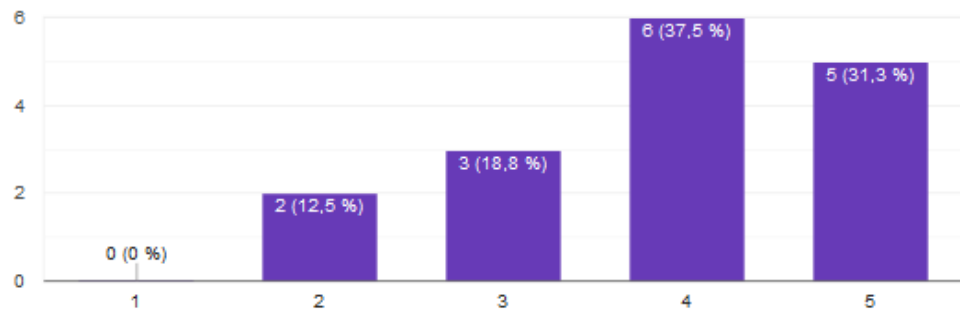
16 vastausta



Kuvio 16. Väite 3: Koulutukset / perehdytykset olivat hyödyllisiä.

Koulutusta / perehdytystä oli tarpeeksi

16 vastausta



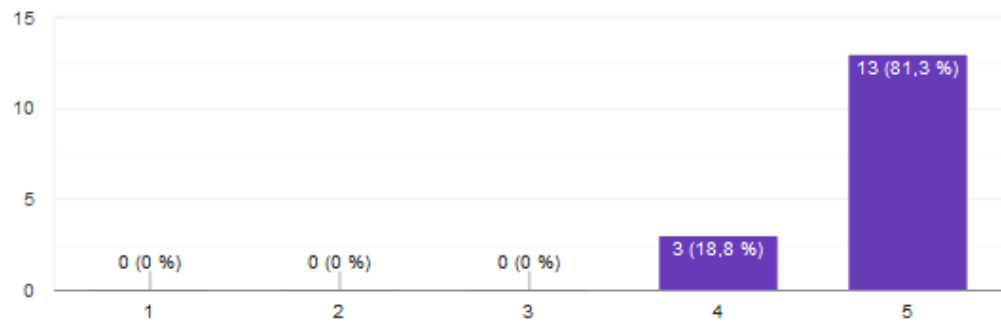
Kuvio 17. Väite 4: Koulutusta / perehdytystä oli tarpeeksi.

Kouluttajien ja tukikäyttäjien eli projektiryhmäläisten rooli koettiin selväksi, mikä selviää kuvioista 18. Vastaajat kokivat, että heille oli ennen käyttöönottoa selvää, keneltä he saivat lisää tietoa ja informaatiota muutoksesta.

Minulla oli tiedossa henkilö/henkilöitä joiden puoleen pystyin kääntymään, jos minulla oli kysyttävää



16 vastausta



Kuvio 18. Väite 5: Minulla oli tiedossa henkilö/henkilöitä joiden puoleen pystyin kääntymään, jos minulla oli kysyttävää.

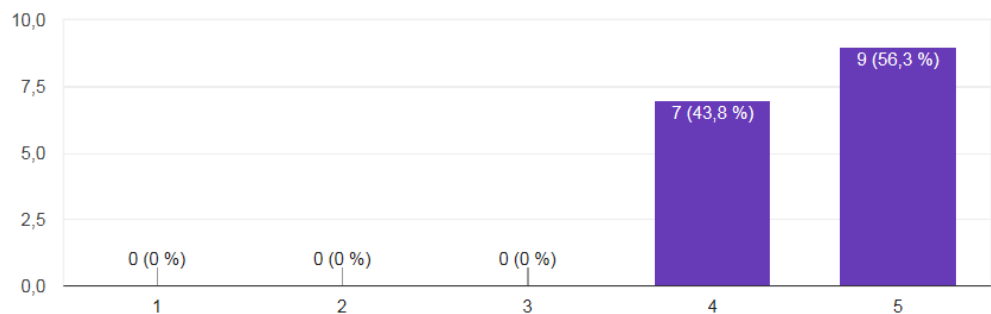
6.2.2 Muutoksen toteuttaminen

Toisessa osiossa vastaajilta tiedusteltiin, miten toiminta oli heidän mielestään onnistunut muutoksen toteuttamisen eli käyttöönoton aikana. Käyttöönoton ajaksi määriteltiin noin kaksi viikko käyttöönottopäivästä eteenpäin. Kysymykset painottuivat tukikäyttäjiin ja projektiryhmään, siihen miten hyvin he osasivat asiansa ja miten paljon heistä oli hyötyä muutosvaiheessa. Toisena painopisteenä kysymyksissä oli palautteen antaminen ja vastaanottaminen.

Vastaajista yli 80 % oli täysin tai osittain samaa mieltä, että he saivat helposti apua käyttöönoton aikana, jos he sitä tarvitsivat. Kolme vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä. Kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä, että tiesivät keneltä voivat kysyä apua ongelmatilanteessa (ks. kuvio 19).

Tiesin keneltä voisın kysyä apua ongelmatilanteessa

16 vastausta



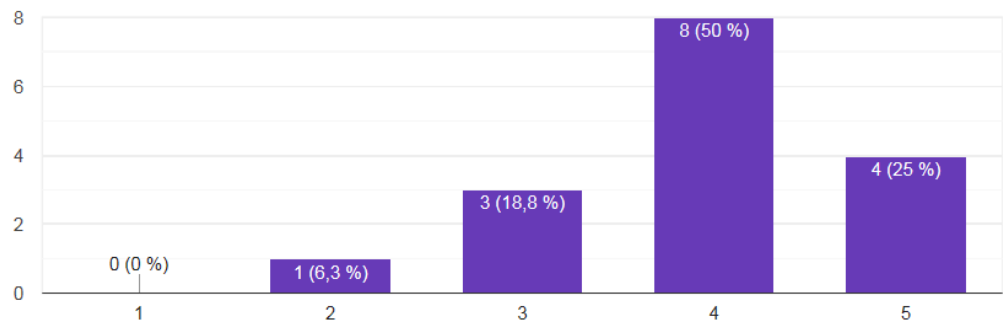
Kuvio 19. Väite 6: Tiesin keneltä voisın kysyä apua ongelmatilanteessa.

Tukikäyttäjien riittävä määrä jakoi vastaajien mielipiteitä. Suurin osa, 75 %, oli täysin tai osittain samaa mieltä, että tukikäyttäjiä oli tarpeeksi. Mutta kuitenkin kolme vastaajista ei osannut ottaa kantaa puoleen eikä vastaan. Lisäksi yksi vastaaja oli osittain eri mieltä, että tukikäyttäjiä oli tarpeeksi (ks. kuvio 20). Vastaajat, jotka olivat tyytyväisiä tukikäyttäjien määrään, olivat myös samaa mieltä siitä, että tukikäyttäjät osasivat auttaa ongelmatilanteessa. Vastaajat, jotka olivat eri mieltä tai eivät osanneet ottaa kantaa asiaan, eivät myöskään olleen samaa eikä eri mieltä, kun kysyttiin tukikäyttäjien osaamista.

Avoimet vastaukset tarkensivat sitä, että ongelmalliseksi koettiin se, että autettavia oli ongelmatilanteessa useita, ja apua joutui odottelemaan. Toinen asia mikä selvisi avoimista vastauksista, oli se, että tukikäyttäjien koettiin osaavan asiansa ja auttaa ongelmatilanteessa, mutta jos jouduttiin turvautumaan muiden varaston ohjaajien apuun, niin kaikki eivät välttämättä osanneet auttaa. Kyselyssä nousi myös esille, että työntekijät olisivat kaivanneet tukikäyttäjien apua pidemmälle kuin vain ensimmäisen viikon ajalle.

Tuki-käyttäjiä oli tarpeeksi

16 vastausta

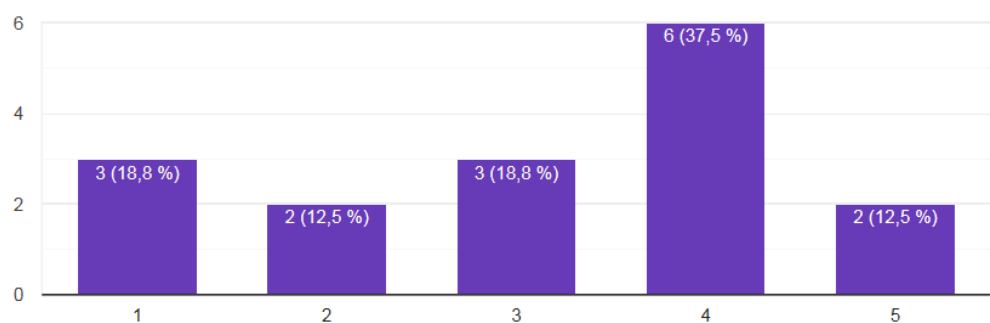


Kuvio 20. Väite 7: Tuki-käyttäjiä oli tarpeeksi.

Vastaajilta kysyttiin, saivatko he palautetta työstään käyttöönoton aikana, tai kokivatko he, että heillä oli mahdollisuus antaa palautetta eteenpäin, toiminnan ja järjestelmän kehittämiseen liittyen. Ensimmäinen kysymys jakoi vastaajien mielipiteitä enemmän kuin mikään muu aihe kyselyssä. Osa vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että saivat palautetta työstään, kun osaa osa oli täysin eri mieltä siitä, että eivät saaneet minkäänlaista palautetta. Vastaukset on esitelty kuvioissa 21 ja 22. Avoimissa vastauksissa nousi esille, että kun työntekijä oli saanut positiivista palautetta perustyöskentelystä, se oli jäänyt mieleen, ja tuntunut työntekijästä hyvin palkitsevalta.

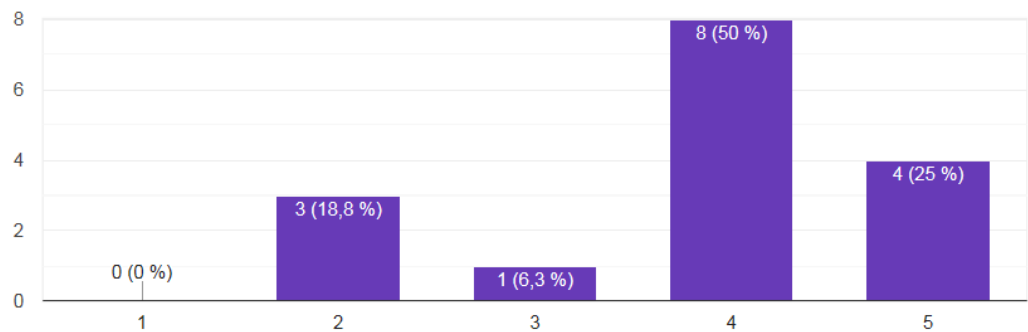
Sain palautetta työstäni

16 vastausta



Kuvio 21. Väite 8: Sain palautetta työstäni.

Minulla oli mahdollisuus antaa palautetta muutokseen liittyvissä asioissa,
 16 vastausta kuten järjestelmän tai toiminnan kehittämiseen liittyvissä asioissa.



Kuvio 22. Väite 9: Minulla oli mahdollisuus antaa palautetta muutokseen liittyvissä asioissa, kuten järjestelmän tai toiminnan kehittämiseen liittyvissä asioissa.

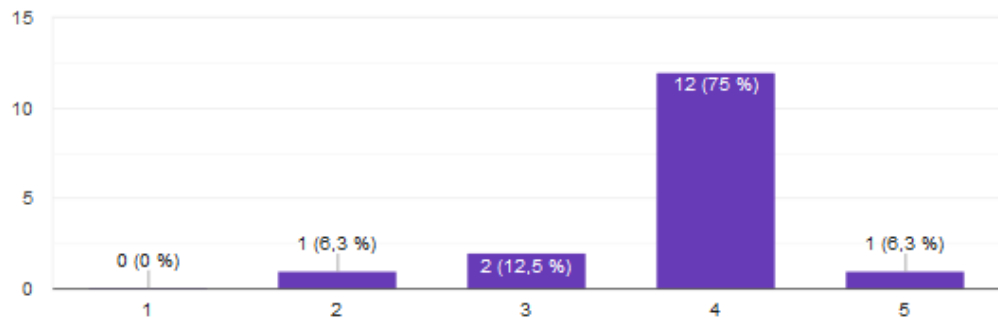
6.2.3 Muutoksen päättäminen

Kyselyn kolmas osio käsitteli muutoksen päättämistä eli käyttöönoton jälkeistä aikaa. Kysely toteutettiin noin 6-8 viikkoa käyttöönottopäivän jälkeen. Tässä osiossa kysymykset koskivat sitä, miten toiminta oli vakiintunut käyttöönoton jälkeen. Lähes 90 % vastaajista oli täysin tai osittain sitä mieltä, että he tietävät keneltä saavat apua, jos sitä tarvitsevat, vaikka tukikäyttäjiä ei enää olekaan paikalla.

Vastaajilta pyrittiin selvittämään muutamalla kysymyksellä, miten uusi toimintatapa toimii nykytilanteessa. Kuvioden 23 ja 24 tulokset kuvaavat hyvin vastauksien määritymistä. Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että toiminnasta sujuu osittain rutiinomaisesti, eikä ole jatkuvaa ongelmien selvittelyä.

Toiminnasta on tullut rutiininomaista, eikä kaikki ole sekavaa ja jatkuvaa ongelmien selvittelyä

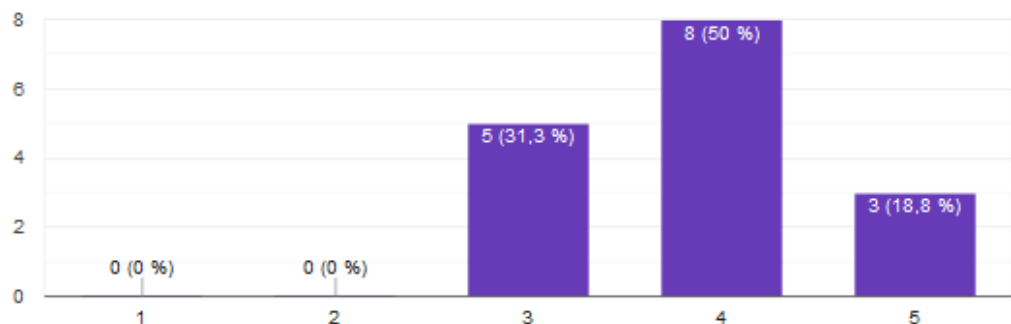
16 vastausta



Kuvio 23. Väite 9: Toiminnasta on tullut rutiininomaista, eikä kaikki ole sekavaa ja jatkuvaa ongelmien selvittelyä.

Toiminta on vakiintunut käyttöönoton jälkeisestä ajasta normaaliksi toiminnaksi

16 vastausta



Kuvio 24. Väite 10: Toiminta on vakiintunut käyttöönoton jälkeisestä ajasta normaaliksi toiminnaksi.

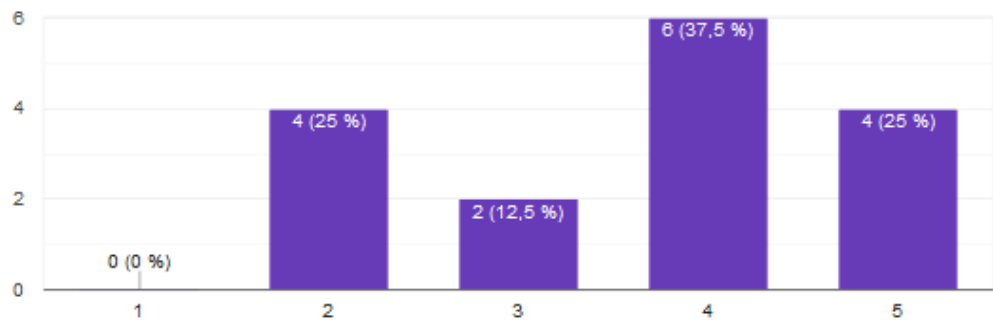
Viimeisenä kysymyksenä selvitettiin sitä, kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat nykytoimintaan (ks. kuvio 25). Vastaukset jakautuivat tasaisesti siten, että osa oli täysin tyytyväinen uuteen toimintatapaan, eikä palaisi vanhaa, kun osa taas oli osittain vanha tavan kannalla. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan ollut ehdottomasti sitä mieltä, että

tulisi palata vanhaan toimintatapaan. Avoimet vastaukset selittävät tyytymättömyimpien vastauksia. Niissä nousevat esille sellaiset uuden järjestelmän ongelmat, jotka pitäisi toimia, mutta on vielä korjaustyölistalla.

Olen tyytyväinen uuteen toimintatapaan, enkä haluaisi palata vanhaan tapaan



16 vastausta



Kuvio 25. Väite 11: Olen tyytyväinen uuteen toimintatapaan, enkä haluaisi palata vanhaan tapaan.

6.2.4 Kyselytutkimuksen havainnot

Kyselyssä pyydettiin kaikilta vastaajilta tiedot heidän iästään, työsuhteen muodosta, sekä siitä, kauanko he ovat työskennelleet tiimissä, jonka toimintatapa muutosta tutkittiin. Kaikki työntekijät, yhtä lukuun ottamatta, olivat toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa, joten sen vaikutusta vastauksiin ei ollut mielekästä tutkia.

Työkokemuksella ja iällä sen sijaan löytyi tuloksista vaikuttavia tekijöitä. Kokeneemmat työntekijät, yli viisi vuotta, tiimissä työskennelleet olivat tyytyväisimpiä uuteen toimintatapaan vanhaan verrattuna. Alle viisi vuotta tiimissä työskennelleiden vastaukset toimintatapa vertailussa vaihtelivat hyvin paljon.

Selkein vastauksiin vaikuttava tekijä löytyivät iästä. Nuorimmat vastaajat eli 18 - 44 vuotiaat kokivat muutoksen valmisteluihin ja toteuttamiseen liittyvät toimet yhtä onnistuneina tai hyödyllisinä kuin vanhemmat vastaajat (45 - 59 vuotiaat), mutta kun

heitä pyydettiin vertaamaan uutta toimintatapaa vanhaan, vastauksissa oli merkittävä ero. 18 - 44 vuotiailta (7/16 henkilöstä) kysyttäessä ovatko he tyytyväisiä uuteen toimintatapaa, eivätkä haluaisi palata vanhaan, äänien keskiarvo oli 2,5 asteikolla 1-5. Tämä ryhmä kallistuisi siis enemmän vanhan toimintatavan puolelle kuin uuden. Vastaavasti 45 - 59 vuotiailla saman kysymyksen vastaus keskiarvo oli 4,1. He ovat tyytyväisempiä uuteen toimintatapaan kuin vanhaan.

7 Johtopäätökset

Tässä luvussa käsitellään edellisessä luvussa saatuja tutkimustuloksia. Tutkimustuloksilla pyritään vastaamaan työlle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Aikaisemmista muutoksista saadut tiedot sekä tutkimuksen avulla tehty nykytilanteen kartoitus antavat vastauksia siihen, miten muutoksen läpivientiä voidaan kehittää Valion jakeluvälineissä.

7.1 Muutoksen mittaaminen

Muutoksen läpimenoa seurattiin varaston suorituskykykymittarien avulla. Mittarit olivat toimitusvarmuus ja toimitusaikataulu. Mittareiden tutkimisen seurauksena voidaan todeta, että yksinään mittarit eivät anna kovinkaan tarkkaa tai monipuolista kuvaa siitä, miten onnistunut muutos on ollut. Päällisinpuolin mittareita tutkimalla voidaan todeta, että muutoksesta aiheutunut poikkeustilanne näkyi ainakin jollain tasolla kaikissa mittareissa. Tarkemman tarkastelun jälkeen voidaan kuitenkin todeta, että monilla muilla tapahtumilla oli vaikutusta siihen, miltä mittarit näyttivät muutoksen aikana. Kärjistettynä voitaisiin sanoa, että mittareista voidaan tulkita muutoksen päässeen sille työssä asetettuihin tavoitteisiin tai sitten ei, riippuen täysin miten niitä tulkitaan.

Tästä hyödyllisenä havaintona voidaan tuleviin muutoksiin ottaa se, että mittareita voidaan käyttää hyvänä tuki keinona, kun halutaan seurata, miten muutosvaihe näkyy tuloksessa. Yksinään toiminnan suorituskykykymittarit eivät ole riittävä mittari itse

muutokselle. Lisäksi mittareita on syytä tarkastella tarkemmin. Päällisin puolin saadut luvut eivät välttämättä kerro koko totuutta.

7.2 Muutoksen läpimenoon vaikuttavia tekijöitä

Aikaisemmista muutoksista saatujen kehitystarpeiden perusteella Jyväskylän jakeluvaston muutoksen läpivientiä ryhdyttiin kehittämään. Luvussa 5 esiteltiin tärkeimmät kehityskohteet, joihin muutosprosessissa haluttiin puuttua. Koulutus suunnitelman ja yksittäisten kehitystoimenpiteiden avulla kiinnitettiin huomiota niihin asioihin, joita oli työntekijöiden mielestä syytä kehittää muutostilanteissa. Se, millaisia vaikutuksia koulutus suunnitelmalla ja kehitystoimienpiteillä oli muutoksen läpimenoon vuonna 2018, pyrittiin selvittämään varastotyöntekijöille tehdyllä kyselyllä.

Tukikäyttäjät ja apu ongelmatilanteissa

Aikaisemmista muutoksista saatu kehityshavainto oli selkeiden perehdyttäjien puuttuminen muutostilanteessa. Tilannetta kehitettiin ottamalla projektiryhmään mukaan varastotyöntekijöitä, joista tuli tukikäyttäjiä muutoksen käyttöönottovaiheeseen. Kyselytutkimuksen perusteella tukikäyttäjät koettiin hyödyllisiksi ja asiansa osaaviksi. Heistä oli selkeä apu muutoksen läpiviennissä. Osa työntekijöistä oli kuitenkin sitä mieltä, että tukikäyttäjiä olisi voinut olla enemmänkin, ja erityisesti esille nousi se, että tukikäyttäjät olivat läsnä tässä roolissaan vain yhden viikon ajan. Kyselyssä nousi myös esille, että varaston ohjaajien osaaminen koettiin varastotyöntekijöiden näkökulmasta puutteelliseksi, mikä hidasti toimintaa muutostilanteessa.

Tiedotus

Muutoksen syyt ja tavoitteet olivat varastotyöntekijöille selkeitä, jolloin toimenpiteiden informaation parantamiseen liittyen voidaan siltä osin sanoa parantuneen tässä muutoksessa. Informaatiota oli pääasiassa riittävästi ja hyvin saatavilla, mutta osa työntekijöistä koki, että enemmänkin olisi voinut olla. Vuorotyö luo tiedottamiseen haasteita. Tällöin osa työntekijöistä saa tiedon jostain asiasta suullisesti, osa välillisesti, osa lukemalla ja osa ei välttämättä ollenkaan.

Koulutus ja ohjeet

Koulutukset olivat yksi tärkein asia, mitä haluttiin kehittää tässä muutoksessa. Se näkyi positiivisesti myös varastotyöntekijöiden kokemuksissa. Koulutukset koettiin hyödyllisinä ja niiden nähtiin auttavan muutoksessa toimimista. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että koulutuksia olisi voinut olla vielä enemmän. Lisäkoulutusta kaivattiin erityisesti muutoksen käyttöönoton siirtymisen vuoksi.

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen oli mielipiteitä jakava asia tässäkin muutoksessa. Kyselytutkimuksen perustella voidaan todeta, että koulutuksien ja tukikäyttäjien avulla saatiin vuorovaikutusta työntekijöiden ja projektiryhmän välille paremmin kuin aikaisemmin. Mutta edelleen työntekijät kaipasivat enemmän palautetta työstään. Pienet kiitokset ja kehut onnistumisissa toivat paljon hyvää mieltä ja motivaatiota työtä kohtaan muutoksen keskellä. Tällaista palautetta tuli työntekijöiden kokemusten mukaan aivan liian vähän.

7.3 Muutoksen läpiviennin kehittäminen

Kokonaisuutena kyselytutkimus selvensi, että varastotyöntekijät pitivät käyttöönoton aikaa sekä sitä edeltävää aikaa pääasiassa onnistuneena. Heillä oli tarvittava määrä tietoa ja taitoa selviytyä muutosvaiheesta. Hyviin muutoskokemuksiin kuuluivat onnistuneet koulutukset ennen käyttöönottoa ja asiantuntevat tukikäyttäjät käyttöönoton aikana. Pienillä parannuksilla muutoksesta voisi saada vieläkin sujuvamman, mutta pääasiassa tehdyt parannustoimet näkyivät positiivisina kokemuksina muutoksessa.

Asiat, joita varastotyöntekijöiden mielestä tulisi kehittää, jotta muutoksen läpimeno parantuisi, liittyvät hyvin pitkälle heidän kokemuksiinsa siitä, miten varaston ohjaajat tai esimiehet osallistuivat ja avustivat heitä muutosvaiheessa. Kehitettävien toimenpiteiden listalle nostaisin varaston ohjaajien kouluttamisen tai tukikäyttäjien laajentamisen tai heidän tukiaikansa pidentämisen. Viikko ei ollut riittävä aika tukikäyttäjien läsnäoloon, varsinkaan, jos paikalla tämän jälkeen olleet ohjaajat eivät osanneet auttaa ongelmatilanteissa riittävän hyvin.

Tiedottaminen on haasteellista epäsäännöllisistä työajoista ja -rytmeistä johtuen. Kaikkia työntekijöitä ei tavoiteta samalla tavalla. Varastopalavereissa (joka toinen viikko) tiedotettiin yleisesti muutosprojektin etenemisestä ja se koettiin työntekijöiden keskuudessa hyvänä. Tiimeillä oli tämän lisäksi viikoittain viikkopalavereita. Viikkopalavereissa ei tiedotettu muutoksista sen enempää kuin varastopalavereissa. Tässä on selkeä kehityskohde. Viikkopalavereita tulisi hyödyntää paremmin myös muutosviestinnässä. Vaikka palaveria vetävä esimies ei olisikaan muutoksen asiantuntija, hänen kannattaisi hyödyntää tässä projektiryhmää tai tukikäyttäjiä ja pyytää heidät palaveriin mukaan kertomaan edes lyhyesti muutoksen etenemisestä. Tällöin pienemmissä ryhmissä varastotyöntekijät voisivat rohkeammin kysellä mieltä askarruttavia kysymyksiä, erityisesti oman tiiminsä muutoksiin liittyen. Esimiehen ei tarvitse tässä tilanteessa tuoda itse uutta informaatiota alaisilleen, mutta hänen läsnäolonsa tilanteessa loisi jo välittävän ilmapiirin. Asiantuntijan roolin hoitaisi mukana oleva projektiryhmän jäsen tai tukikäyttäjä.

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen nousi esille samanlaisena kuin aikaisemmassakin muutoksessa. Työntekijät kaipaavat pieniä kannustavia sanoja muutoksen keskellä, siinä missä normaaliarjessakin. ”Kiitos” tai ”hyvin hoidettu” unohtuu helposti kiireen keskellä. Sen merkitys työntekijälle on kuitenkin valtava. Onnistuminen uudessa asiassa ja siitä kiitoksen saaminen antaa paljon voimia seuraavan haasteen edessä. Palautteen ja kehitysehdotuksien antamisen mahdollisuutta työntekijät kaipaavat myös lisää. Kiireessä kaikki kehitysideat ei todennäköisesti tule huomioiduksi, mistä voi levittyä työntekijöille negatiivinen tunne siitä, että heitä ei kuunnella. Tämän vuoksi suosittelen kehittämään erilaisia tapoja antaa ja vastaanottaa palautetta. Kehityslistat, johon työntekijät voisivat kirjata ylös omia havaintojaan ja ideoitaan, toimisivat myös silloin, kun kukaan ei ehdi juuri sillä hetkellä tarttua ideaan kiinni. Palautteen antamisessa puolin ja toisin suosittelen palautelaatikkoa, johon voisi nimettömästi tai nimellä jättää positiivisen viestin jollekin toiselle.

Kyselyn kautta selvisi, että nuorimmat työntekijät (18 - 44 vuotiaat) kokivat muutoksen valmisteluihin ja toteuttamiseen liittyvät toimet yhtä onnistuneina tai hyödyllisinä kuin vanhemmat vastaajat (45 - 59 vuotiaat), mutta kun heiltä pyydettiin vertaa-

maan uutta toimintatapaa vanhaan, he olivat huomattavasti kriittisempiä. Nuorimpien työntekijöiden kriittisyys uutta toimintatapaa kohtaa on mielestäni oleellinen huomio, mitä tulee muutoksen onnistuneeseen läpivientiin. Kriittisyyteen johtavat syyt liittyvät kyselyn perusteella siihen, miten muutoksen päättämisen vaiheessa eli käyttöönoton jälkeisessä toiminnassa on onnistuttu. Tuen puuttuminen myöhemässä vaiheessa sekä järjestelmän keskeneräiset toiminnot ovat varmasti niitä asioita, jotka näkyvät kriittisyydessä. Nuoremmat työntekijät hyvin todennäköisesti ymmärtävät ja osaavat odottaa, miten hyvin uusi toimintatapa voisi toimia, jos kaikki järjestelmän ominaisuudet olisi saatu käytäntöön. Vanhemmat työntekijät todennäköisemmin tyytyvät siihen, että ovat oppineet toimimaan uuden järjestelmän ohjaaman toimintatavan kanssa, eivätkä osaa vaatia jatkuvaa kehitystä. Tiivistäen voidaan olettaa, että nuoremmat osaavat odottaa enemmän ja parempaa, mitä tulee tekniikan avulla toteutettuihin ratkaisuihin kuin vanhemmat työntekijät.

Saadun havainnon perusteella voidaan todeta, että yksi keino millä muutoksen läpimenoa voidaan parantaa, on kehittää muutoksen jälkeistä aikaa. Muutos ei pääty käyttöönottoon. Kehitystyö jatkuu ja siitä tiedottaminen on myös oleellista. Käyttöönoton jälkeiseen aikaan nostaisin kehityskohteeksi sen, että kehitystyöhön otettaisiin mukaan työntekijöitä, jotka tekevät kyseistä työtä. Nämä työntekijät voivat olla aikaisemmat tukikäyttäjät, jos he työskentelevät tällöin kyseisissä tehtävissä. Yksi mahdollinen tapa osallistaa työntekijät muutoksen jälkeiseen kehitykseen voisi olla viikoittaiset pienpalaverit, jossa tarkastetaan uudet havainnot sekä kehityksessä ja korjauksessa olevien asioiden sen hetkinen tilanne.

Kyselytutkimuksen avulla saatujen vastauksen perusteella nostan esille neljä kehityskohdetta, joiden avulla muutoksen läpimenoa voidaan jatkossa kehittää. Ensimmäinen liittyy tiedottamiseen ennen muutosta, toinen tarpeeksi laajaan kouluttamiseen ja tukikäyttäjien läsnäoloon myös kiireisimmän muutosvaiheen jälkeen, kolmas palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen muutoksessa ja viimeinen laajemmin muutosvaiheen jälkeiseen aikaan. Kehitettävät toimet on esitelty kuviossa 26.



Kuvio 26. Muutoksen läpiviennin kehittämisen keinot.

8 Pohdinta

Opinnäytetyön aiheena oli muutoksen läpiviennin kehittäminen Valio Oy:n Jyväskylän jakeluvarastossa. Marraskuussa 2018 jakeluvarastossa toteutettiin tuotteiden jäljitettävyyden parantamiseen tähtäävän projektin toisen vaiheen käyttöönotto, mikä edellytti varastossa työntekijöiltä toimintatavan muutoksia. Aikaisempien tutkimuksien ja saatujen kokemusten perusteella muutosvaihetta haluttiin yrityksessä kehittää, jotta muutosvaiheen läpivienti parantuisi. Taustalla olivat aikaisemmista muutostilanteista tehdyt tutkimukset sekä havainnot yrityksen muilta toimipaikoilta. Ennen käyttöönottoa Jyväskylän jakeluvarastossa tehtiin koulutussuunnitelma, jonka avulla työntekijöitä perehdytettiin tulevaan toimintatapaan. Koulutussuunnitelman avulla haluttiin varmistua siitä, että työntekijät olivat saaneet tarvittavan määrän tietoa ja taitoa, että muutosvaihe sujuisi asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Koulutuksien lisäksi muutosjohtamisessa kiinnitettiin huomiota sellaisiin asioihin, joita oli aikaisempien tutkimuksien perusteella syytä kehittää.

Muutosvaiheen eli käyttöönoton jälkeen kerättiin työntekijöiden havaintoja ja mielipiteitä muutoksen läpiviennistä kyselytutkimuksen avulla. Tämän lisäksi tutkittiin varaston suorituskykymittareita, jotta saataisiin lisätietoa siitä, miten muutosvaihe on näkynyt varaston toiminnassa.

Tutkimusosuus rajattiin koskemaan vain yhtä varaston tiimiä, jota muutostilanne koski. Tutkimuksen luottavuutta arvioitaessa voidaan sanoa, että otanta oli hyvä, koska kyselyyn osallistuivat kaikki vakituisesti tiimissä työskentelevät ja lisäksi muutama tuuraaja. Valitun tiimin tuloksia voi mielestäni verrata luotettavasti myös muihin tiimeihin ja näin ollen kaikkiin varaston työntekijöihin. Vastauksien luotettavuutta pyrittiin parantamaan sillä, että tutkimus tehtiin nimettömänä kyselynä. Tämän avulla toivoin saavani parhaiten myös negatiiviset palautteet ja kokemukset, sekä kehitettävät asiat esille. Tuloksien luotattavuudessa tulee kuitenkin ottaa huomioon, että työskentelen itse kyseisessä yrityksessä ja tunnen kaikki varaston työntekijät, mikä on saattanut vaikuttaa nimettömyydestä huolimatta vastauksiin. Saatujen tuloksien analysoinnin jälkeen näkisin kuitenkin, että vastausten ja kokemusten paikkansapitävyys on todenmukainen ja looginen.

Mittarien käyttöä muutoksen läpiviennin seuraamiseen voi tutkimukseni perusteella hyvin hyödyntää. Tässä tulee kuitenkin olla tarkkana, sillä pintapuolinen mittarien seuraaminen ei välttämättä kerro koko totuutta muutoksen läpimenon onnistumisesta. Mittareista saa hyödyllistä tietoa muutoksesta, mutta niitä on tulkittava perusteellisesti.

Tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että etukäteen hyvin suunniteltu muutoksen hallinta näkyy muutoksen läpiviennissä sekä sitä kautta tyytyväisinä työntekijöinä. Koulutussuunnitelman mukaiset koulutukset ja tukikäyttäjien läsnäolo auttoivat työntekijöitä parempiin suorituksiin muutosvaiheessa. Tutkimuksen avulla saatiin nostettua esille muutamia selkeitä kehityskohteita, jotka kannattaa huomioida tulevaisuudessa muutostilanteissa. Tiedottamisen, palautteen antamisen ja muutoksen loppuun viemisen tärkeys nousi esiin työn alussa esitellyn teoreettisen viitekehyksen yhteydessä. Nämä asiat ovat myös niitä, johon Jyväskylän Valion jakeluvarastossa tulevaisuudessa muutoksissa tulee paneutua. Nämä ovat asioita, joita tulee ottaa huomioon niin esimiestyössä kuin projektin hallinnassa.

Tehdyn tutkimuksen kautta nousi esille tarve tutkia jatkossa muutosta projektin hallinnan tai toimihenkilötason kautta. Tässäkin tutkimuksessa olisi saatu arvokasta lisätietoa, jos mukana tutkittavien työntekijöiden joukossa olisivat olleet projektiryhmän tukikäyttäjät ja varaston ohjaajat. Mielenkiintoista olisi saada näkemys siitä millä tavalla he kokivat saaneensa tarvittavan määrän tietoa ja taitoa muutostilanteeseen.

Näen, että saatuja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää myös muualla yrityksessä ja koko toimialalla, kun kyseessä on toimintapoihin tai järjestelmiin liittyviä muutoksia. Muutoksen hallinta lähtee organisaatiokulttuurista liikkeelle ja sitä on syytä kehittää läpi jokaisen portaan. Voidaan todeta, että opinnäytetyössä asetettuihin tutkimuskysymyksiin liittyen muutoksen läpivientiin saatiin työssä vastauksia. Muutoksen läpiviennin kehittämiseen saatiin tutkimuksen kautta ideoita, joihin on syytä kiinnittää jatkossa huomiota. Muutos on jatkuva prosessi, joka vaatii myös jatkuvaa kehittämistä niin organisaatiolta kuin työntekijöiltä itseltään.

Lähteet

- Ahola, T. 2017. Jäljitettävyyssprojektin tuomat muutokset ja niiden hallinta puheohjatussa keräilyssä. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Tekniikan ja liikenteen ala, logistiikan koulutusohjelma.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.
- Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Häkkinen, K. 2009. Vastarinnan kiiski jarruttaa-yrityksen parhaaksi. Tiede. Viitattu 2.4.2009.
- Onnistunut muutos. N.d. Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Viitattu 7.10.2018. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>.
- Jyväskylän meijerin yritysesitys 2018. Valio Intranet. Viitattu 24.11.2018
- Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus: Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Lundberg, A. 2010. How to survive in a World of constant change. LundbergMedia. Viitattu 10.12.2018. <http://lundbergmedia.com/blog/2010-07-24-how-to-survive-in-a-world-of-constant-change>
- Luoto, L. 2013. Tunteen muutosprosessissa. Psykon. Viitattu 25.10.2018. <https://www.psycon.fi/blogi/tunteet-muutosprosessissa>
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen: Tunusluvut asiantuntija organisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita.
- Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus – Miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum.
- Mehedintu, G. & Munteanu, A. 2016. Adaptation and progress throug change management. Annals of Spiru Haret University Economic Series, 1.12.2016, 19-27. Viitattu 12.12.2018. <https://janet.finna.fi>, Directory of Open Access Journals.
- KvaliMot. Menetelmäopetuksen tietovaranto: sähköinen oppimisympäristö. Viitattu 1.11.2018. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/index.html>
- Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi! Muutosviestijän opas. Tuusula: Ketterät Kirjat.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Prediscan, M., Bradutanu, D. & Roiban. R. 2013. Forces that enhance or reduce employee resistance to change. Annals of the University of Oradea: Economic Science, 1.7.2013, 1606-1612. Viitattu 22.10.2018. <https://janet.finna.fi>, Directory of open access journals.

Salerno, A. & Brock, L. The Change cicle overview. Viitattu 2.1.2019. <https://change-cycle.com/change-cycle/>

Tikkanen, J. 2017. Työyhteisön viestintä: Case: Isku Interior Oy. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu, Liiketalouden ja matkailun ala, Liiketalouden koulutusohjelma.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Juvenes Print.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työnjohtaminen – Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös 2017. Valio. Viitattu 17.3.2019. <https://www.valio.fi/yritys/yritystieto/valion-strategia/>

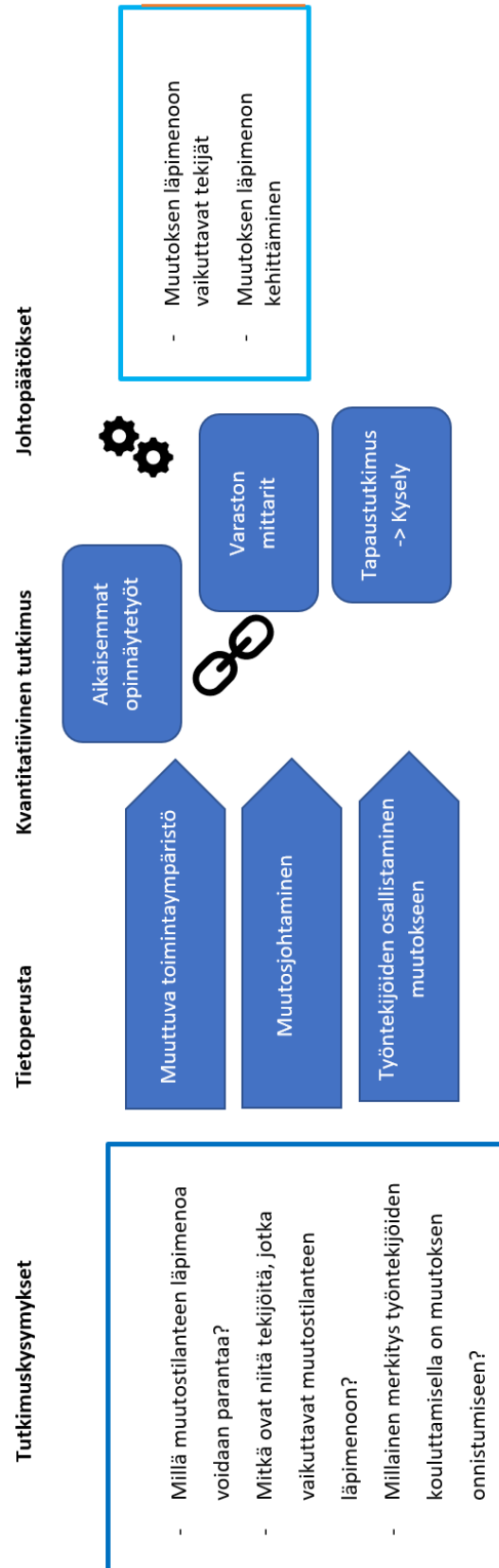
Vastuullisuusraportti 2017. Valio. Viitattu 17.3.2019. <http://ejulkaisu.grano.fi/Valio/Vastuullisuusraportti2017>

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen: Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.

Liitteet

Liite 1. Tutkimuksen täytäntöönpano prosessi

Tutkimuksen täytäntöönpano prosessi



Liite 2. Kyselytutkimus varastotyöntekijöille

Kysely

Kysely koskee jäljitettävyyttä 2 projektin käyttöönottoa. Tavoitteena on tutkia muutoksen onnistumista ja kehittää muutoksien läpivientiä tulevaisuudessa. Tämä kysely ja tutkimus koskee vastaanotto- ja järkkäilyä. Kysely tehdään nimettömästi, ja tulokset käsitellään siten, että ketään vastaajaa ei voida tunnistaa vastauksista. Kysely kestää noin 5-10 min.

Kysely on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa koskee aikaa ennen käyttöönottoa, toinen osa käyttöönoton aikaa (n. 2 viikkoa käyttöönotosta eteenpäin) ja kolmas osa käyttöönoton jälkeistä aikaa (nykytilanne). Jokaisessa osiossa on muutama väittämä, johon vastataan asteikolla 1-5. 1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaan mieltä.

Jokaisen osion lopussa on avoimet vastaukset laatikko, johon voi kommentoida vapaasti, jos haluaa tarkentaa omia vastauksiaan. Kommentoikaa erityisesti, jos olisitte toivonut parannusta jossakin asiassa.

Vastaajan ikä *

- 18-29 vuotta
- 30-44 vuotta
- 45-59 vuotta
- 60 -> vuotta

Vastaajan työsuhteen luonne *

- Toistaiseksi voimassa oleva työsuhde
- Määräaikainen tai kutsuttaessa

Vastaajan työkokemus vastaanotto- ja järkkäilyssä *

- alle 1 vuotta
- 1-3 vuotta
- 3-5 vuotta
- yli 5 vuotta

Jäljitettävyys 2 muutoksien käyttöönotto

*Pakollinen

Ennen käyttöönottoa

Minulle oli selvää, miksi muutos toteutettiin *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Minulle oli selvää, mitkä olivat muutoksen tavoitteet *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Informaatiota tulevasta muutoksesta oli tarpeeksi *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Minulla oli tiedossa henkilö/henkilöitä joiden puoleen pystyin kääntymään, jos minulle oli kysyttävää *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Koulutukset / perehdytykset olivat hyödyllisiä *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Koulutusta / perehdytystä oli tarpeeksi *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Ohje-materiaalit olivat hyödyllisiä *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Minulle oli selvää mitä konkreettisia muutoksia omassa työssäni tapahtuu *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Varastopalaverissa (joka toinen perjantai) oli tarpeeksi informaatiota muutoksesta ja sen etenemisestä *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Avoimet vastaukset / Vapaa sana

Esim. Millaista tiedotusta tai ohjeistusta olisit kaivannut lisää? Millaista koulutusta ja tukea olisit kaivannut lisää?

Oma vastauksesi

TAKAISIN

SEURAAVA

Jäljitettävyyys 2 muutoksien käyttöönotto

*Pakollinen

Käyttöönoton aikainen toiminta

Käyttöönotto 24.11 -> n. 2 viikkoa eteenpäin

Käyttöönoton aikana sain helposti apua, kun sitä tarvitsin *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Tiesin keneltä voisin kysyä apua ongelmatilanteessa *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Tuki-käyttäjiä oli tarpeeksi *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Tuki-käyttäjät osasivat auttaa ongelmatilanteissa *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Sain palautetta työstäni *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Minulla oli mahdollisuus antaa palautetta muutokseen liittyvissä asioissa, kuten järjestelmän tai toiminnan kehittämiseen liittyvissä asioissa. *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Avoimet vastaukset / Vapaa sana

Esim. Millaisissa tilanteissa tai millaista apua olisit kaivannut lisää käyttöönotossa?

Oma vastauksesi

TAKAISIN

SEURAAVA

Jäljitettävyys 2 muutoksien käyttöönotto

*Pakollinen

Käyttöönoton jälkeen

Toiminta on vakiintunut käyttöönoton jälkeisestä ajasta normaaliksi toiminnaksi *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Tiedän keneltä voin kysyä ongelma tilanteessa apua *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Toiminnasta on tullut rutiininomaista, eikä kaikki ole sekavaa ja jatkuvaa ongelmien selvittelyä *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Olen tyytyväinen uuteen toimintatapaan, enkä haluaisi palata vanhaan tapaan *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Avoimet vastaukset / Vapaa sana

Esim. Mitä halaisit kehittää käyttöönoton jälkeisessä toiminnassa?

Oma vastauksesi

TAKAISIN

LÄHETÄ