

# HENKILÖSTÖJOHTAMISEN NYKYTILA JA HAASTEET ORGANISAATIOSSA

Case: Outokumpu

Heikkilä Jani

Opinnäytetyö  
Tekniikka ja liikenne  
Teollisuuden verkostojohtaminen  
Insinööri (YAMK)

2020

Tekniikka ja liikenne  
Teollisuuden verkostojohtaminen  
Insinööri (YAMK)

---

<b>Tekijä</b>	Jani Heikkilä	<b>Vuosi</b>	2020
<b>Ohjaaja</b>	FT Soili Mäkimurto-Koivumaa		
<b>Toimeksiantaja</b>	Outokumpu Stainless Oy		
<b>Työn nimi</b>	Henkilöstöjohtamisen nykytila ja haasteet organisaatiossa.		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	65 + 4		

---

Globaali kilpailu on kiristynyt ruostumattomien terästen markkinoilla viime vuosina, mihin myös Outokumpu Oy on joutunut reagoimaan. Organisaation muutos ja siihen liittyvät uudelleenjärjestelyt tapahtuvat yhä useammin myös Outokummulla. Tehokkuus sekä nopeus päätöksenteossa vaativat organisaatioilta suunnitelmallisempaa toimintaa, jotta muiden yritysten tuomaan kilpailuasetelmaan voidaan reagoida. Tällä työllä pyrittiin selvittämään organisaatiomuutoksen vaikutus itse muutoksen jälkeiseen aikaan. Näkökulmaksi muodostui henkilöstöjohtamisen nykytila sekä mahdolliset haasteet, joita esiintyy organisaatiossa.

Tutkimustyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tietoperustaan sisällytettiin organisaatiomuutokseen, työhyvinvointiin, motivaatioon, päivittäisjohtamiseen, muutosjohtamiseen sekä toimivaan organisaatioon liittyviä käsitteitä. Tutkimuksen aineistonkeruu suoritettiin teemahaastatteluiden avulla. Tutkimuskysymyksenä esitettiin, miten organisaatiomuutos on vaikuttanut päivittäisjohtamiseen.

Tutkimuksen tulokseksi saatiin selkeä kuvaus organisaation nykytilasta henkilöstöjohtamisen näkökulmasta katsottuna. Johtajuus ja siihen liittyvien kehityksellisten lähtökohtien puutteellisuus näkyy osittaisena hajanaisuutena. Tiedonkulku vaikuttaa osaltaan kokonaisuuden hallintaan, mihin toivotaan muutosta. Selkeyden sekä suunnitelmallisuuden lisääminen todettiin tärkeiksi asioiksi kokonaisuuden rakentamisessa. Organisaation nykytilanteeksi määriteltiin kehitysvaiheellisuus.

Tutkimuksessa esitettiin kehitysideaksi johtajuuden kehittäminen. Tiedonkulku sekä informaation varmistaminen riittävällä laajuudella antaa hyvän pohjan organisaation päivittäisjohtamisen toteuttamiseen. Opinnäytetyö voi myös auttaa muita Outokummun osastoja rakentamaan luottamusta, tehostamaan toimintaa ja saamaan aikaiseksi yhtenäisemmät organisaatiot, jotka menestyvät muutosten jälkeen.

**Asiasanat:** päivittäisjohtaminen, muutosjohtaminen, organisaatiomuutos, toimiva organisaatio.

Management of Industrial Networks  
Master of Engineering

---

<b>Author</b>	Jani Heikkilä	<b>Year</b>	2020
<b>Supervisor</b>	Soili Mäkimurto-Koivumaa, PhD		
<b>Commissioned by</b>	Outokumpu Stainless Oy		
<b>Subject of thesis</b>	Current state of human resource management and challenges in the organization		
<b>Number of pages</b>	65 + 4		

---

Global competition in the stainless steel industry has intensified in recent years. This has had its effects also on Outokumpu Oy operations. Organisational changes and related restructuring activities are more common also at Outokumpu. To be able to make decisions faster and reach higher efficiency, organisations need to be more systematic in their actions and planning. Organisations need to be adaptive in many ways to be able to react as changes in the competitive environment take place. This thesis work examines how effective organisational changes truly are and what kind of results are achieved through restructuring activities. The point of view is in human resources management and what kind of challenges there possibly are when changes occur.

This thesis work was conducted as means a qualitative research. The research findings are presented in the form of a case study. Some specific terms and notions from organisational restructuring, well-being at work, motivation, daily management of operations, management of change and functional organisation were added into the knowledge base of this thesis work. The knowledge base and data for this thesis work was collected through interviews. The main question in this thesis work was to find out how organisational restructuring has affected daily management of people and operations.

As a final conclusion this thesis work presents clear findings on how organisations today are managed from a human resources management perspective. Lack of proper skills due to partial or non-existent competence development and training in leadership positions causes quite significant variation in how organisational restructuring is seen by people it affects. Communication and flow of information is seen as one biggest area that needs improvement. Transparent, clear and adequate communication was seen very important when the organisation was in restructuring state.

This thesis work presented the development idea as leadership development. The flow of information and ensuring information to a sufficient extent provide a good basis for implementing the daily management of the organization. This thesis work can help other Outokumpu departments in building trust, more efficient operations and overall more cohesive organisations that succeed after changes take place.

**Key words:** daily management, management of change, organisational change, functional organisation

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Tutkimusaihe ja aiheen taustaa .....	1
1.2	Toimintaympäristön esittely .....	2
1.3	Aiheen tarkoitus, tavoite sekä tutkimuskysymykset ja rajaus.....	2
1.4	Tutkimuksen työelämäyhteys .....	4
1.5	Tutkimusnäkökulman kannalta keskeiset käsitteet .....	5
2	TUTKIMUKSELLISET NÄKÖKULMAT .....	7
2.1	Tutkimuksen menetelmällinen toteutus.....	7
2.2	Aineiston keruu sekä kohderyhmä.....	8
2.2.1	Teemahaastattelu.....	9
2.2.2	Haastattelujen analysointi.....	11
3	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN ORGANISAATIOSSA .....	15
3.1	Organisaatiomuutos.....	15
3.2	Työhyvinvointi- ja motivaatio.....	16
3.3	Päivittäisjohtaminen.....	20
3.4	Muutosjohtaminen .....	22
3.5	Toimiva organisaatio.....	31
4	ORGANISAATION MUUTOSPROSESSI .....	33
4.1	Valssainten alueen organisaation lähtötaso ennen muutosta.....	33
4.2	Organisaatiomuutoksen syyt ja tavoitteet .....	35
4.3	Valssainten organisaation tila muutoksen jälkeen .....	37
4.4	Sidosryhmät ja muut toimijat.....	40
5	TULOKSET JA YHTEENVETO .....	43
5.1	Haastattelut ja niiden tuomat näkemykset .....	43
5.2	Tulokset ja kehitysideat .....	44
5.2.1	Organisaatiomuutoksen syyt .....	45
5.2.2	Organisaatiomuutoksen vaikutus päivittäisjohtamiseen .....	45
5.2.3	Organisaatiomuutoksen tavoitteet .....	47
5.2.4	Organisaatiomuutoksessa onnistuminen.....	47

5.2.5	Organisaation nykytila .....	48
5.2.6	Muutoksen vaikutukset organisaation toimintaedellytyksiin, motivaatioon sekä hyvinvointiin .....	49
5.2.7	Organisaation tulevaisuus henkilöstöjohtamisen näkökulmasta ..	51
5.2.8	Yhteenveto tuloksista .....	52
6	POHDINTA .....	55
6.1	Pohdinta .....	55
6.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	57
6.3	Jatkotutkimusaiheet ja mahdollisuudet .....	59
	LÄHTEET .....	61
	LIITTEET .....	65

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Tutkimusaihe ja aiheen taustaa

Tutkimuksen aiheeksi valikoitui Outokumpu Stainless Oyj:n Tornion kylmävalssaamon valssainten organisaatioon liittyvä henkilöstöjohtamisen nykytilan sekä mahdollisten haasteiden tutkiminen. Työn toimeksiantajana on Outokumpu Stainless Oyj. Organisaatiossa on tehty isoja muutoksia, joiden vaikutusta tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään. Outokummun Tornion tehtailla toteutettiin vuonna 2018 suuri organisaatiomuutos koskien toimihenkilö tasoa ja siitä ylöspäin. Valssainten alueen organisaatio oli ennen muutosta yksitasoinen ja sen kaiken toiminnan organisaattorina toimi alueen käyttöpäällikkö. Muutoksen jälkeen yksitasoinen organisaatio muuttui kolmitasoiseksi, jossa toimintaan vaikuttavia toimijoita on useita. Ennen muutosta valssainten aluetta hallinnoi käynnissäpitoorganisaatio, johon kuului toimihenkilötiimi kokonaisuutena. Tiimille kuuluivat kehitystyöt, kunnossapidolliset asiat ja päivittäisjohtamiseen liittyvät toimenpiteet sekä tehtävät. (Outokumpu Oyj 2020b.)

Vuonna 2018 toteutettu organisaatiomuutos koski laajuudeltaan koko Outokumpu Tornion tehdasaluetta. Uudessa toimintamallissa tuotiin organisaatioon uusia toiminnallisuuksia sekä vastuuta jaettiin uudella tavalla. Esimerkiksi tarkasteltaessa valssainten organisaatiota, johon työn tutkimus keskittyy, voidaan todeta, että uudessa mallissa toimijoita on kolme eri tahoa. Käyttöorganisaatio on suunnannäyttävä sekä tuotannon operatiivinen toimija ja omistaja, joka myös rakentaa taloudelliset edellytykset laadukkaalle toiminnalle alueella. Kunnossapitoorganisaatio irtautui omaksi haaraksi, jonka tehtävänä on turvata prosessilaitteiden toimivuus sekä suorittaa tarvittavat kunnossapitotoimenpiteet käytön ohjeistuksen mukaan. Kolmas toimija on käyntivarmuusorganisaatio, jonka tehtävänä on huolehtia valssainten alueen käyntivarmuudesta sekä kunnossapidon työsuunnittelusta. Käyntivarmuusorganisaatio tuli mukaan toimintaan uutena toimijana, jollaista ei ole ennen ollut. (Outokumpu Oyj 2020b.)

Aiheen valintaan vaikuttivat juuri muutoksen jälkeiset toimintamallit, toimintaympäristö sekä henkilöiden roolitus kokonaisuudessa. Valssainalueen organisaatioon kuuluu yhteensä 15 henkilöä. Käyttöorganisaatioon kuuluu käyttöpäällikkö,

vastaava mestari, viisi vuorotyönjohtajaa sekä kolme aluetyönjohtajaa. Kunnossapidon henkilöitä ovat yksi mekaanisenkunnossapidon kenttätöyönjohtaja sekä kaksi sähkökunnossapidon kenttätöyönjohtajaa. Käyntivarmuuteen kuuluu yksi mekaanisenkunnossapidon työsuunnittelija sekä yksi käyntivarmuusinsinööri. Kunnossapitoa operoi kunnossapitoinsinöörit sekä kunnossapitopäällikkö. Kunnossapitoinsinööri sekä kunnossapitopäällikkö ovat kylmävalssaamotason toimijoita, eli he eivät kuulu valssainten alueen organisaatioon suoranaisesti.

Tutkimustyön aiheen taustalla ovat isot muutokset organisaatiossa, henkilöiden tehtäväkentässä sekä toimintamallissa. Työn toimeksiantaja näkee haasteita uudessa toimintamallissa ja sen vuoksi tutkimus toteutetaan yhteistyössä koko organisaation kanssa.

## 1.2 Toimintaympäristön esittely

Tutkimustyön tekeminen kohdentuu Outokumpu Oyj:n Tornion tehtaiden kylmävalssaamolle. Outokumpu valmistaa erilaisia ruostumattomia teräksiä ja näin ollen keskittyy erilaisten ruostumattomien teräslajien kehittämiseen ja tuottamiseen. Outokummun tavoitteena on olla ruostumattoman teräksen johtaja, joka luo alan parhaan arvon olemalla asiakassuuntautunut ja tehokas. Outokumpu jakautuu neljään eri liiketoiminta-alueeseen, joista Tornion tehtaot kuuluvat Europan segmenttiin. (Outokumpu Oyj 2020b.)

Tornion tehtailla työskentelee noin 2000 henkilöä eri työtehtävissä. Kylmävalssaamo on Tornion tehtaiden suurin osasto. Kylmävalssaamolla työskentelee noin 750 henkilöä ja se jakautuu neljään eri tuotantoalueeseen. Tutkimustyö toteutetaan valssainten alueen toimihenkilöorganisaatioon. Valssainten alueella on seitsemän eri tuotantolinjaa sekä aputoiminnot eri kohteissa. Alueella työskentelee noin 100 henkilöä operaattori tehtävissä sekä 15 henkilöä toimihenkilötehtävissä. (Outokumpu Oyj 2020b.)

## 1.3 Aiheen tarkoitus, tavoite sekä tutkimuskysymykset ja rajaus

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia valssainten alueen organisaation nykytilaa ja siinä esiintyviä haasteita sekä mahdollisia ongelmia henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Työn avulla pyritään ymmärtämään muutoksen jälkeisiä kerrostumia sekä pyritään löytämään yhteisiä näkemyksiä mahdollisten juurisyiden taustoista eri haasteiden syntyyn. Tutkimuksen ja analysoinnin avulla selkeytetään yleisiä

käsitteitä alueen organisaatiossa työskentelevien toimihenkilöiden toimintaympäristön osalta.

Tutkimuksen tavoitteena on tuoda selkeyttä ja näkemystä valssainten alueen organisaation henkilöstöjohtamiseen liittyvistä asioista sekä tutkia haasteita ja ongelmia, joita monitasoisessa organisaatiossa selkeästi esiintyy. Työssä on myös tavoitteena saada aikaan täsmällinen ja laadukas raportti toimeksiantajalle mahdollisia jatkotoimenpiteitä ajatellen. Aihe valittiin, koska se nähdään tarpeelliseksi alueen organisaation toimivuuden kannalta. Tutkimuksen avulla pystytään määrittämään myös mahdolliset potentiaaliset kehityskohteet. Opinnäytetyöllä pyritään työn tarkoituksen, tavoitteiden ja kysymyksenasettelun kautta vastaamaan toimeksiantajan esittämään tehtävänantoon. Organisaation nykytila suuren muutoksen jälkeen ei ole välttämättä täysin optimaalisessa tilanteessa. Työn avulla on toimeksiantajan hyvä määrittää mahdollisia jatkotoimenpiteitä organisaation kehittämiseen liittyen.

Tutkimustyölle tyypillisesti asetetaan tarkoitukseen ja tavoitteisiin perustuva tutkimuskysymys tai kysymyksiä, joihin pyritään tutkimusten tuloksilla vastaamaan. Tutkimuksen tarkoituksenmukainen rajaus antaa paremman mahdollisuuden tutkimuksen onnistumiselle. Aiheen rajaus tutkimuskysymykseksi on yleensä yksi tutkimuksen haastavin tehtävä, koska sen sisältö on yleensä koko tutkimuksen pohja ja perusta.

Tutkimuksen tutkimuskysymysten määrittelyssä tulee huomioida työn tarkoitus ja sille asetetut tavoitteet. Kysymyksen asettelu pitää tehdä huolellisesti, koska tutkimuskysymyksen avulla määritellään myös käytettävää aineistoa. Aineiston tehtävällinen anti on vastata tutkimuskysymykseen.

Tämän tutkimustyön, tutkimusidean pohjalta määriteltynä, tutkimuskysymyksen asettelu tehtiin seuraavanlaisesti:

- Miten valssainten organisaatiomuutos on vaikuttanut päivittäisjohtamiseen?

Tutkimuskysymyksen ratkaisun apuna käytetään seuraavia alakysymyksiä:

- Miten nykytila eroaa aikaisemmasta organisaatio asetelmasta?

- Miten eri toimijat organisaatiossa näkevät muutoksen jälkeiset haasteet ja miten niistä voidaan päästä eteenpäin?

Edellä olevien tutkimuskysymysten avulla pyritään löytämään tarvittava tieto sekä näkemykset tutkimuksen hyvän lopputuloksen saavuttamiseksi. Kokonaisuus rakentuu kysymysten avulla ja työn edetessä tarkoituksena on saavuttaa selkeä näkemys valssainten toimihenkilöorganisaation nykytilasta sekä haasteista.

Tutkimus rajajataan toimihenkilöiden toimintaympäristöön. Tietoa kerätään haastattelujen, havainnoinnin sekä teorian pohjalta, jotta saadaan selkeä käsitys aihealueesta. Kokonaisuuden hallinta ja rajaus pyritään pitämään yksikertaisena. Työn avulla pyritään saavuttamaan laadukas lopputuotos toimeksiantajan käyttöön tulevaisuuden kehitysprojektien tueksi. Tavoitteena on toteuttaa tutkimuksellinen kokonaisuus, jonka avulla voidaan löytää hyviä ideoita kehittää organisaation toimintamallia tehokkaaksi ja toimivaksi päivittäisjohtamiseen liittyen.

#### 1.4 Tutkimuksen työelämäyhteys

Tutkimuksen aihe liittyy suoraan työelämän kehittämiseen, koska henkilöstön johtaminen ja päivittäisjohtamisen eteenpäin vieminen ovat tärkeitä asioita nykyaikaisessa yrityksessä. Näin syntyy tämän tutkimuksen ja työelämän suora yhteys. Monesti onnistutaan hyvin asijahtamisessa, mutta henkilöstö ja sen vaatimat johtamismetodit jäävät varjoon. Henkilöstön johtaminen ja kehittäminen osoittautuvat usein haasteellisiksi prosesseiksi, joihin täytyy löytää uusia ja toimivia toimintamalleja. Työelämä muuttuu jatkuvasti ja nopealla reagoinnilla siihen voidaan saada positiivista energiaa mukaan. Digitalisaatio, robotisaatio ja muut tulevaisuuden haasteet vaikuttavat myös henkilöstöjohtamiseen yrityksissä. Tärkeäksi kohdaksi johtamisessa nousee ongelmakohtien tunnistaminen sekä haasteiden kohtaaminen päivittäisessä toiminnassa. Päivittäisjohtamisen laadun parantaminen muodostuu kokonaisuuden kehittämisestä, jonka huomioiminen muutoksessa on erittäin tärkeää.

Yritysten organisaatiomuutoksissakin tärkeiksi osatekijöiksi voidaan osoittaa henkilöstöjohtaminen sekä laadukkaan esimiestyön kehittäminen. Myös osaamisen systemaattinen ylläpito sekä kehittäminen, liiketoiminta- ja työprosessien kehittäminen sekä työhyvinvoinnin edistäminen ovat tärkeässä roolissa kokonaisuuden varmistamiseksi nykyaikaisessa organisaatiossa.

## 1.5 Tutkimusnäkökulman kannalta keskeiset käsitteet

Työssä käsitellään valssainalueen toimihenkilöorganisaation päivittäisjohtamiseen liittyvää näkökulmaa, johon myös keskeiset käsitteet kulminoituvat. Käsitteitä määriteltäessä muodostuu niistä usein erilaisia näkemyksiä sekä tulkintoja. Käsitteellistäminen on oma prosessinsa, jossa pyritään tietyt sanat tai ilmiöt muuttamaan käsitteiksi. Prosessin tarkoitus on avata ja selittää tiettyjen käsitteiden tarkoitus. Eri määritelmät antavat pohjan monenlaisten tietolähteiden löytymiselle ja hyödyntämiselle. Aineistolähtöisen tutkimuksen yhtenä tavoitteellisuutena voidaan pitää tiedonantajien omien kokemusten prosessointia, sekä niistä johdateltujen käsitteiden läpikäyntiä. Edellä mainituista asetelmista tutkija pyrkii suorittamaan analysointia tiedonantajien kertomuksista. (Pitkäranta 2014, 66-67.)

Keskeisiä käsitteitä tässä tutkimustyössä ovat:

- Päivittäisjohtaminen
  - o Sydänmaanlakan mukaan päivittäisjohtaminen tarkoittaa alaisten jokapäiväistä johtamista eli siihen kuuluu hyvän tuen antaminen, valmentava ohjaus, jatkuva palautteenanto, osallistuttaminen sekä ryhmänä toimiminen ja vahvuuksien hyödyntäminen. Toimiva päivittäisjohtaminen edellyttää, että esimies tuntee alaisensa ja osaa tunnistaa heidän vahvuutensa sekä heikkoudet johtamalla heitä yksilöllisesti. Myös hyvän motivaation rakentaminen on iso osa kokonaisuutta, johon pyritään oikeudenmukaisuuden kautta ja sillä myös varmistetaan hyvät- ja laadukkaat työsuoritukset. (Sydänmaanlakka 2007, 110-113.)
  
- Organisaatiomuutos
  - o Organisaatiomuutoksen määritelmänä voidaan käyttää Van de Ven ja Sunin mukaan muodon, laadun sekä tilan ajallista eroa organisaatiossa. Itse muutos mahdollisesti määrittää yksilön tehtäviä, erilaisia tiimimalleja, yksikköä tai osastoa, kokonaisuutta organisaation näkökulmasta sekä liiketoimintojen uudelleen järjestelyjä. Myös organisaation suhteet muihin organisaatioihin kuuluvat määrittelyn sisään. (Van de Ven & Sun 2011, 58-60.)

- Organisaatiomuutos, tähän työhön liittyen, aiheutti eri henkilöiden vastualueen muutoksia, esimiesmuutoksia ja tehtävien muutoksia. Yhden kokonaisuuden sisään rakentui kolme eri toimijaa, joiden tavoitteet ovat eriä, vaikkakin toiminta tähtää yhteiseen kokonaisuuteen. (Outokumpu Oyj 2020b.)
- Muutosjohtaminen
  - Kun tarkistellaan muutosjohtamista ja sen määritelmää, voidaan todeta sen sisältävän monenlaisia kohtia. Newtonin mukaan eri vaiheet ovat tyypillisesti muutosjohtamisen kulmakiviä. Hänen mukaansa muutosjohtamisen sisältönä on erilaisia prosesseja sekä työkaluja. Myös erilaiset tekniikat, metodit sekä lähestymistavat kuuluvat muutosjohtamiseen hyvinkin läheisesti ja näillä kohdilla pyritään pääsemään muutoksessa lopulliseen määränpäähän. (Newton 2007, 7-8.)

Tutkimuksen keskiössä on organisaatio, jossa on useita erilaisia tehtäväkokonaisuuksia. Henkilöiden työnkuvaus vastuualueineen tulee olla hyvin looginen ja selkeä. Toimintaympäristön muutokset tulisi prosessoida suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti. Informaatiovirtauksen varmistaminen on tärkeää, koska ainoastaan varmistamalla riittävä tiedonkulku saadaan toimintaympäristöön läpinäkyvyyttä ja pohjaa avoimelle yhteistyölle.

## 2 TUTKIMUKSELLISET NÄKÖKULMAT

### 2.1 Tutkimuksen menetelmällinen toteutus

Opinnäytetyön rakentamisessa ja prosessoinnissa käytetään tutkimuksellisenä menetelmänä laadullista tapaustutkimusta. Laadullisen tapaustutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tämän opinnäytetyön aiheena olevaa ilmiötä sekä aihealuetta. Tapaustutkimus lähestymistapana on aineistolähtöinen menetelmä, joka sopii hyvin myös tähän opinnäytetyöhön, koska tutkimuksen lähestymistavalla pyritään ymmärtämään olemassa olevaa ilmiötä. Asiayhteys sekä ymmärrys saadaan todellisessa ja oikeassa toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksen kautta pyritään löytämään vastaukset kysymyksiin, miten ja miksi. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten organisaatiomuutos on vaikuttanut toimihenkilöorganisaation päivittäisjohtamiseen ja mikä organisaation nykytila on. Laadullinen tutkimus on eräänlainen prosessi sekä myös tietynlainen oppimistapahtuma. Tutkijan itsensä ollessa aineistonkeruuvälineenä voidaan todeta eri näkökulmien sekä tulkintojen kehityskaaren etenevän tutkijan omassa tietoisuudessa eteenpäin. Laadullinen tutkimus nähdään prosessina myös siksi, että tutkimuksen aikaisia vaiheita ja tapahtumia ei mielletä aina etukäteen lokeroitaviksi osioiksi. Usein tutkimustyötä sekä tiedonkeruuta koskevat ratkaisumallit kehittyvät itse tutkimuksen edetessä laadulliseksi kokonaisuudeksi. (Raine, Aaltola & Laajalahti 2018, 62.)

Teoreettisella viitekehyksellä pyritään tukemaan aihetta sekä rakennetaan tietoperusta parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Tutkimuksen päätelmät ja tutkimus itsessään perustuvat teoriatietoon tutkittavasta ilmiöstä sekä aineistonkeruun tuotoksiin. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9-11.) Tapaustutkimus soveltuu hyvin tähän opinnäytetyöhön, koska lopputuloksena tutkitaan ja haetaan ymmärrystä organisaation nykytilanteeseen ja siinä esiintyviin haasteisiin.

Tutkimuksen eteneminen on selkeä ja tyypillinen laadulliselle tutkimukselle, jossa eri vaiheet voidaan kuvailla helposti. Tutkimus ja sen jäsentely on tärkeää. Kun prosessoidaan tutkimuksen kulkua, on siihen liittyvä metodiikka mahdollista jakaa viiteen segmenttiin (Kuvio 1). (Vilkka, 2015, 37-38.)

1. Ideataso →	2. Sitoutuminen →	3. Toteuttaminen →	4. Kirjoittaminen →	5. Tiedottaminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tutkimusongelma</li> <li>- Tutkimuskysymys ja tavoite</li> <li>- Tutkimusmenetelmä</li> <li>- Aineiston keruu</li> <li>- Toimeksiantajan strategia, painopistealueet ja arvot</li> <li>- Teoreettinen viitekehys, malli ja käsitteet</li> <li>- Tutkimusaineiston analysointitapa</li> <li>- Kirjoittaminen -&gt; tutkimuksen kieli</li> <li>- Tutkimusetiikka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tutkimus- ja rahoitussuunnitelma</li> <li>- Tutkimusluvut/sopimus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tutkimusaineiston hankinta</li> <li>- Tutkimusaineiston luokittelu, analyysi ja tulkinta</li> <li>- Tutkimustulokset, johtopäätökset ja kehittämisehdotukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tutkimusteksti</li> <li>- Keskustelu tutkimustekstistä toimeksiantajan kanssa tutkimusryhmässä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiedotustilaisuus toimi- ja ammattialoille sekä heidän sidosryhmilleen</li> <li>- Tutkimuksen ja tutkimusaineiston arkistointi</li> </ul>
Kokoajan kirjoitetaan (Työpaperit, väliraportit, muistiinpanot, lopullinen tutkimusteksti)				

Kuvio 1. Tutkimusprosessin kulku. Muokattu Vilkan mallista. (Vilka 2015, 37.)

Työ tutkimuksen parissa aloitettiin itse aiheen kohdentamisella eli ideoinnilla, johon sisältyi myös tutkimuskysymysten rakentaminen. Aloitusvaiheessa myös tutustuttiin ja analysoitiin itse ilmiötä, johon kokonaisuus perustuu. Sen jälkeen valittiin tutkimusmenetelmä ja siihen liittyvät muut prosessit, kuten tiedon- ja aineistonkeruu sekä analyysimenetelmät. Aihetta rajataan ja tutkimuskysymyksiä tarkennetaan työn edetessä, jotta kokonaisuudesta voidaan rakentaa johdonmukainen. Suuri vaikutus rajauksen ja tarkennusten prosessoinnissa on tutkimuksen aikana karttuvalla aineistolla sekä informaatiolla. Itsekritiikki ja yleinen kriittisyys ovat aika tyypillisiä laadullisen tutkimuksen ominaisuuksia. (Vilka, 2015, 37-38.) Itse tutkimuksen eteenpäin vieminen ja rakentaminen on antanut paljon uusia näkökulmia. Nopea reagointi ja joustava ote mahdollistavat, työn edetessä, tarvittavat suunnan muutokset.

## 2.2 Aineiston keruu sekä kohderyhmä

Aineiston- ja tiedonkeruu toteutettiin yksilötasolla teemahaastattelujen avulla. Aineiston hankinnan perustaksi on rakennettu haastattelurunko, jonka avulla saatu informaatio analysoidaan tarkasti (Liite 1). Teemahaastattelussa tarkoituksena on huomioida henkilöiden tulkinnat sekä merkityksenanto. Haastatteluissa tärkeää on huomioida myös henkilöiden oma tulkinta ja antaa heille riittävästi tilaa tuoda laaja-alaisia näkemyksiä esiin. Haastatteluissa kuitenkin tulee huomioida

myös ennalta valitut teemat, jotka käsitellään kaikkien haastatteluihin osallistuvien henkilöiden kanssa. Haastatteluja suoritettiin 9 henkilölle, joiden näkemykset ovat tärkeitä kokonaisuuden ymmärryksen kannalta (Liite 2). (Tuomi & Sarajärvi 2018, 64-66.)

Haastatteluvaiheen valmistumisen jälkeen suoritetaan haastatteluaineiston analyysi. Haastattelussa saadun aineiston pohjalta pyritään aineistoa tulkitsemaan, analysoimaan ja myös tekemään siitä johtopäätöksiä. Kvalitatiivisen tutkimuksen analyysissä käytetään induktiivista päättelyn logiikkaa, joka on myös aineistolähtöisen analyysin tapa. Induktiivinen päättelylogiikka tarkoittaa yksittäisestä yleiseen päättelyä. Analyysivaiheessa tutkija saa selville vastaukset tutkimuskysymyksiin. Joskus voi olla mahdollista, että analyysivaiheessa vasta löytyy todellinen ymmärrys tutkimuskysymysten oikeasta asetelusta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 64-65.)

### 2.2.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, joka on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelusta tekee puolistrukturoidun se, että aihepiirit, teemat sekä haastattelun kesto ja rajaus ovat haastateltaville henkilöille samat. Teemahaastatteluprosessi sopii tähän työhön hyvin, koska se antaa mahdollisuuden haastattelijan ja haastateltavan väliselle monipuoliselle vuorovaikutukselle. Menetelmä sopii myös hyvin tähän työhön, koska siihen tarvitaan tietoa tutkimukseen haastateltavien henkilöiden kokemusperäisistä näkökulmista. Teemahaastattelulle tyypillinen keskustelunomaisuus antaa joustoa itse haastatteluprosessille ja näin ollen on huomattavasti helpompaa keskustella aiheen tiimoilta. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 47-48.) Teemahaastattelun ominaispiirteitä kuvaavat seuraavat näkökulmat:

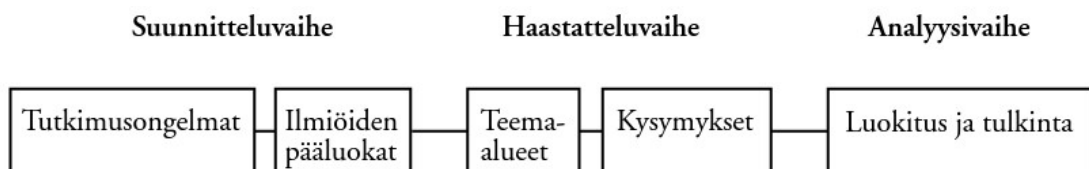
- Haastattelut perustuvat henkilöihin, jotka ovat itse kokeneet asiakokonaisuuden, joihin haastattelun kysymyksillä halutaan tietoa saada.
- Tutkija on selvittänyt tutkittavan ilmiön pohjatiedot eli mahdolliset rakenteet, osiot, prosessit sekä kokonaiskuvan. Tutkija perustaa analyysin pohjalta oletuksen tutkittavaan ilmiöön vaikuttavien ominaispiirteiden seuraamuksista mukana olleille henkilöille.
- Analyysin pohjalta tutkija kehittää kysymysrunгон haastatteluja varten.

- Haastatteluvaiheessa kohdistetaan haastattelu osallistuvien henkilöiden omiin henkilökohtaisiin kokemuksiin ja näkemyksiin tilanteista, joita tukija on analysoinut jo ennakkoon. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 47-48.)

Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kysymykset on suunniteltu valmiiksi. Kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat. Haastattelukysymyksiin ei ole valmiita vastauksia olemassa. Puolistrukturoitu haastattelu eroaa strukturoidusta haastattelusta siten, että puolistrukturoitu haastattelu on huomattavasti vapaampi, vaikkakin sillä on myös selkeät raamit. Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä sopii erinomaisesti asioiden, joista ei ole kovin paljoa tutkimustietoa vielä olemassa, tutkimiseen. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 47-48.)

Teemahaastattelun ideana on, että tutkittavasta ilmiöstä tai tutkimuskohteesta löydetään keskeiset asiat ja teemat, joiden avulla pyritään vastaamaan itse tutkimusongelmaan tai ilmiöön. Tutkimushaastatteluissa ei itse teemojen järjestyksellä ole isoa merkitystä. Tavoitteena on löytää kattavat vastaukset ja kuvaukset haastateltavilta henkilöiltä antamalla tilaa henkilöiden näkemyksille. (Vilkkä 2015, 77-79.)

Haastattelurunko prosessoidaan teema-alueuetteloksi, eikä niinkään yksityiskohtaiseksi kysymysluetteloksi. Haastattelutilanteessa teema-alueuettelo toimii keskustelun ohjaavana muistilistana, jota haastattelutilanteessa tarkennetaan kysymystenasettelulla. Teemahaastattelulle on erittäin luonteenomaista se, että myös haastateltava henkilö tekee tarkennuksia aiheeseen haastattelun aikana. Teema-alueet sijoittuvat tutkimuskokonaisuudessa tiettyyn osa-alueeseen kuten kuviossa 2 nähdään. Tutkija voi teema-alueiden pohjalta syventää ja laajentaa keskustelua niin syvälle kuin se on tutkimuksen kokonaisuuden kannalta järkevää. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 66-67.)



Kuvio 2. Teema-alueet tutkimuskokonaisuudessa. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 67.)

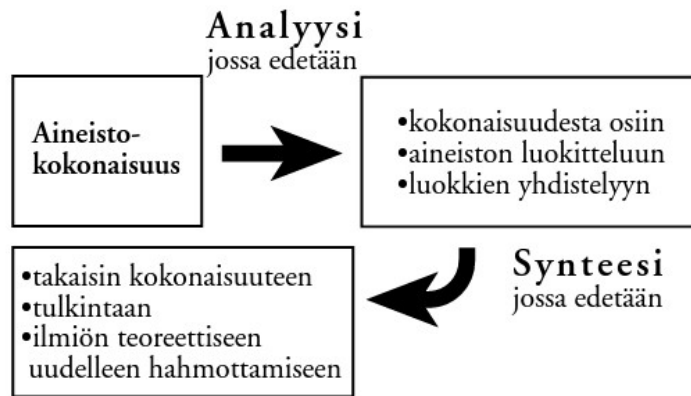
Puhumisjärjestys voi olla teemojen osalta vapaa tai määrittelemätön. Keskustelun laajuus voi vaihdella ja se ei välttämättä ole sama kaikkien henkilöiden osalta.

Keskusteluista pyritään tekemään mahdollisimman yksinkertaiset muistiinpanot, jotta haastattelutilanne ei puuroudu eikä menisi ainoastaan papereiden lukemiseksi. Teemat voidaan listata esimerkiksi ranskalaisilla viivoilla. Tueksi voidaan rakentaa apukysymyksiä tai avainsanoja, jotta keskustelu saadaan pidettyä aktiivisena sekä mielenkiintoisena. Teemahaastattelusta ei pidä tehdä pikkutarkkaa ja myös kysymykset tulisi esittää satunnaisessa järjestyksessä. Keskustelu teemojen ja alateemojen ympärillä pyritään pitämään luontevana ja vapaana. Teemahaastattelu on hyvä tapa kerätä aineistoa esimerkiksi tilanteeseen, jossa halutaan tietoa vähemmän tunnetusta ilmiöstä ja siihen liittyvistä asioista. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 47-50.)

### 2.2.2 Haastattelujen analysointi

Haastattelumateriaalin analysointi on tärkeä prosessi kokonaisuuden ymmärtämisen kannalta. Usein materiaalin käsittelyn alkuvaiheessa syntyy epätietoisuus ja ajatukset harhailevat laidasta laitaan. Alkuhämmennys johtuu usein siitä, että haastateltaville henkilöille rakennetut kysymykset eivät ole varsinaisia tutkimuskysymyksiä, eivätkä näin ollen haastateltavat henkilöt anna suoraa vastausta itse ongelmaan tai tutkimusaiheeseen. Usein haastattelut tuovat lisäkysymyksiä, eli niitä kysymyksiä, joita tutkija itse suorittaa vastausmateriaalille analysoidessaan sitä. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvaori 2010, 8-9.) Haastattelujen avulla pyritään ymmärtämään tutkimustyön aiheena tutkittua ilmiötä. Ilmiön tulkitseminen sekä kuvaileminen on tutkijalle itselleen tärkeää, jotta ymmärrys voidaan saada aikaan ja tulokset olisivat luotettavia. Haastateltujen henkilöiden näkemykset ovat heidän omakohtaisia näkemyksiään tutkimuksen ilmiöstä. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 139-141.)

Haastattelumateriaalin analysointiin käytetään aineistolähtöistä sisällön analyysiä. Analyysissä pyritään erittelemään, sekä luokittelemaan aineistoa. Kuviossa 3 esitetään laadullisen haastattelu aineiston käsittelyyn liittyvää metodia analyysistä synteisiin. Tarkoituksenmukaista on päästä aineiston analyysissä synteisiin asti, eli suorittaa tulkintaa ilmiön ymmärryksen kannalta oleellisesti. Jos aineiston käsittely jää analyysin tasolle, siitä ei tule riittävän syvällistä ja tulokset jäävät yleismaalliseksi. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 144.) Aineistolähtöisessä analyysimenetelmässä aineisto määrittää teorian sen sisällön mukaan (Metsämuuronen 2005, 213).



Kuvio 3. Haastattelu aineiston käsittely analyysistä synteisiin. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 144.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi jakaantuu kolmeen eri prosessivaiheeseen. Kuviossa neljä esitetään analyysiprosessin vaiheet, jotka etenevät systemaattisesti kohti lopputuloksia (Kuvio 4). Ensimmäisessä vaiheessa pyritään suorittamaan aineiston redusointia, eli aineistosta haetaan tutkimuksen kannalta merkittävät kohdat, jotka voidaan merkitä eri tavoin tekstiin. Yleensä aukikirjoitetusta haastattelumateriaalista etsitään tutkimusta kuvaavat alkuperäishuomiot ja siihen liittyvät kuvaukselliset ilmaukset. Tämän jälkeen merkityt tekstikohdat kirjoitetaan tiivistettynä uudelleen. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 91-92.)



Kuvio 4. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 92.)

Toisena vaiheena tulee aineiston klusterointi eli ryhmittely. Tässä vaiheessa käydään huolellisesti lävitse ensimmäisen vaiheen tuotokset ja etsitään materiaalista samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsityksiä. Tiettyä ilmiötä kuvaavat käsitykset ryhmitellään ja prosessoidaan eri luokiksi. Näin toimimalla saadaan muodostettua alaluokat, jotka nimetään sisällön kuvauksen mukaan. Luokitteluyksikkönä on mahdollista käyttää tutkimuksen ominaisuuksia, piirteitä ja käsityksiä. Luokittelun tarkoituksena on tiivistää aineistoa yksittäisten osatekijöiden osalta niiden jakautuessa yleisempiin käsityksiin. Tässä vaiheessa rakennetaan perustaa tutkimuksen pohjalle sekä prosessoidaan ensimmäisiä kuvauksia tutkitavasta aiheesta. Luokitteluprosessi etenee siten, että alaluokkia laitetaan yhteen, mistä muotoutuu ylempiä luokkia ja ylempiä luokkia yhdistetään yhteen, mistä tulee pääluokkia. Pääluokat nimetään aineistosta esiin tulevien ilmiöiden ja niiden aiheiden mukaan. Viimeisenä tulee luokittelussa yhdistävä luokka, joka yhdistyy tutkimukseen. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 92-93.)

Viimeisenä vaiheena tulee abstrahointi. Tämän vaiheen tarkoitus on käsitteellistää tärkein tieto itse tutkimuksen kannalta. Käsitteellistämisen etsitään ja otetaan erilleen tärkeä tieto, joista muodostetaan teoreettisia käsityksiä. Tätä vaihetta edetään niin pitkälle kuin aineistossa on mahdollisuuksia. Käsitteellistämisen prosessin ajan pitää olla tarkkana, jotta alkuperäiseen aineistoon pystytään säilyttämään yhteys. Aineistolähtöisen analyysin tarkoituksena on yhdistellä eri käsityksiä, joiden avulla löydetään tarvittavat vastaukset tutkimukseen. Analyysi perustuu tulkintoihin sekä erilaisiin päättelyihin empiirisessä aineistossa, josta edetään kohti näkemyksiä tutkimuksessa. Abstrahointi on prosessi, jossa rakennetaan käsityksien avulla tietynlainen kuvaus tutkimuksesta. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 93-94.)

Tämän tutkimuksen haastatteluaineisto analysoitiin haastatteluista saadun materiaalin aineistolähtöisenä sisällönanalyysin prosessina. Haastattelumateriaalit kirjoitettiin haastatteluvaiheessa suoraan tietokoneen Word-lomakkeelle. Aineiston keräyksen jälkeen suoritettiin puhtaaksikirjoitus. Analyysiprosessi eteni edellä esiteltävien vaiheiden mukaan. Analyysitaulukot tehtiin tietokoneen Excel-laskentataulukko-ohjelman avulla (Liite 4). Analyysivaiheessa ja johtopäätösten perusteella itse tutkija halusi saada selkeän ymmärryksen, mitä tutkimukseen osallistuneille henkilöille tutkittavat asiat merkitsevät. Tutkija pyrki myös jokaisessa

vaiheessa sisäistämään tutkimukseen osallistujien näkemykset heidän omista näkökulmistaan. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 93-94.)

### 3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN ORGANISAATIOSSA

#### 3.1 Organisaatiomuutos

Morgan ja Spicer toteavat muutoksesta teoksessaan, että se on rajaton käsite ja ilmiö, joka on läsnä joka puolella ja kaikkialla. Heidän näkemyksessään on myös muutosilmiön kyseenalaistaminen, johon perusteluna heillä on yhteiskunnan useat pysyvät piirteet. (Morgan & Spicer, 2009 251.) Annabel Beerel toteaa teoksessaan, että muutos syntyy ja tulee ympäristön muutoksesta, kuten sen pitäisi-kin olla. Tällä tarkoitetaan muutokseen liittyvän sykäyksen tekijöiden olevan organisaation ulkopuolisten aiheuttamia. Beerelin mukaan ihmisen ideologiana on sopeutua erilaisiin muutoksiin muutoksella, joita ympäristö tuo mukanaan. (Beerel 2009, 8.) Muutoksen ja sen prosessoinnin hyödyntämisessä käytetään useita erilaisia teorioita sekä menetelmiä, joita on tutkittu paljon. Kuitenkin muutoksen koetaan epäonnistuvan monissa tapauksissa organisaatioissa työskentelevien henkilöiden kokemuksiin viitaten. (Al-Haddad & Kotnour 2015, 234–235.)

Organisaatiomuutoksia ja siihen liittyviä prosesseja suoritetaan yrityksissä useanlaisia. Muutokset ja prosessit kohdentuvat eri kohteisiin, joita voivat olla rakenteet organisaatiossa, mahdolliset palvelutuotteiden uudistukset sekä toimintojen uudistusprosessit. Yritysten suorittamat muutosprosessit ovat joko pieniä tai suuria ja prosessien työstäminen etenee hitaasti tai nopeasti. Organisaation sisällä olevat henkilöt tuovat eri näkökulmia ja kokemuksia muutoksiin sekä heidän kokemuksensa voivat erota toisistaan huomattavasti. (Juuti & Virtanen 2009, 13–23.) Organisaation kehityksen kannalta esimiesten ja johdon tulee tehdä yhteistyötä, jotta uudet käytännöt voidaan prosessoida osaksi organisaatiota. On myös hyvä kyseenalaistaa uuden luomisen prosessissa sekä varmistaa uusien käytäntöjen ja kyseenalaistamisen tasapaino. Näin toimimalla on mahdollista saavuttaa organisaatiossa henkilöiden positiivinen omistautuminen uusille toimintatavoille. Siinä tilanteessa, jos tasapainoa ei saavuteta uuden luomisessa ja kyseenalaistamisessa, voidaan nähdä henkilöiden negatiivinen asenne organisaatiota kohtaan. Myös yksilöiden vieraantuminen voi olla mahdollista ja epäselvyys aiheuttaa edelleen uutta negatiivista kokonaisuudelle organisaatiossa. (Pon-teva 2010, 14-15.)

Kehittyvä ja eteenpäin pyrkivä yritys haluaa turvata toimintansa jatkuvalla kehittämisellä optimaalisen menestyksen varmistamiseksi. Menestyminen vaatii hyvät

ja selkeät päämäärät, joihin pyritään harkittujen sekä strategian mukaisten suunnitelmien avustuksella. Kilpailukyvyyn ja kehityksen eteenpäin viemiseksi yrityksissä täytyy toteuttaa monenlaisia muutoksia, jotta vahva markkina-asema sekä kasvustrategiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Kiristynvä kilpailu ja haastavat markkinat ovat usein muutoksen tarpeellisuuden mittareita. Muutoksen suunnittelu voi edellyttää esimerkiksi resurssien tehokkaampaa kohdentamista, investointia uuteen osaamiseen ja markkinoiden tehokkaampaa uudelleen kartoittamista. (Juuti & Virtanen 2009, 13–23.)

Nykyään yritykset joutuvat selviytymään nopeiden muutosten tuomassa uudessa tilanteessa, josta on muodostunut uusi toimintatila. Organisaatiot ja niissä työskentelevät henkilöt ovat jatkuvan sopeutumisen ja muuttuvan toimintaympäristön keskiössä, jossa myös ympäristötekijät vaikuttavat suuresti. Näihin liittyvät muutostekijät tulevat eteen yhä monimuotoisempina sekä nopeampina. Paineet muodostuvat organisaatioihin kovempina ja tehokkuuden parantaminen nousee isoon rooliin yhä enemmän, jotta selviytyminen olisi mahdollista. (Kovač 2000, 73.) Tästä seuraa useimmiten eri ilmiöitä liittyen organisaation työhyvinvointiin, koska jatkuva muutospaine sekä yhteiskunnan tuomat ilmiöt muutokseen lisäävät stressitekijöitä työntekijöille. (Lien & Saksvik 2016, 258.)

Muutos sekä muutoksen kehitys organisaatiossa tarvitsevat muuttuvien tekijöiden tarkkaa analyysia, koska siten on mahdollista ottaa vastaan ympäristön synnyttämät haasteet ja myös mahdollisuudet. Muuttuvia tekijöitä ovat strategia, rakenteet organisaatiossa ja johtajuus. Kun katsotaan esimerkiksi luonnon organismeja, niin ne ovat täydellisessä sopusoinnussa, niin ulkoisesti kun sisäisesti, mikä on evoluution seurausta. Ihmisen päätökset sekä toiminta tai toimimattomuus ovat niitä tekijöitä, joiden vaikutuksesta myös organisaation soveltuvuus ympäristöön sekä sisäiseen harmoniaan on mahdollista. (Morgan 2006, 57–58.)

### 3.2 Työhyvinvointi- ja motivaatio

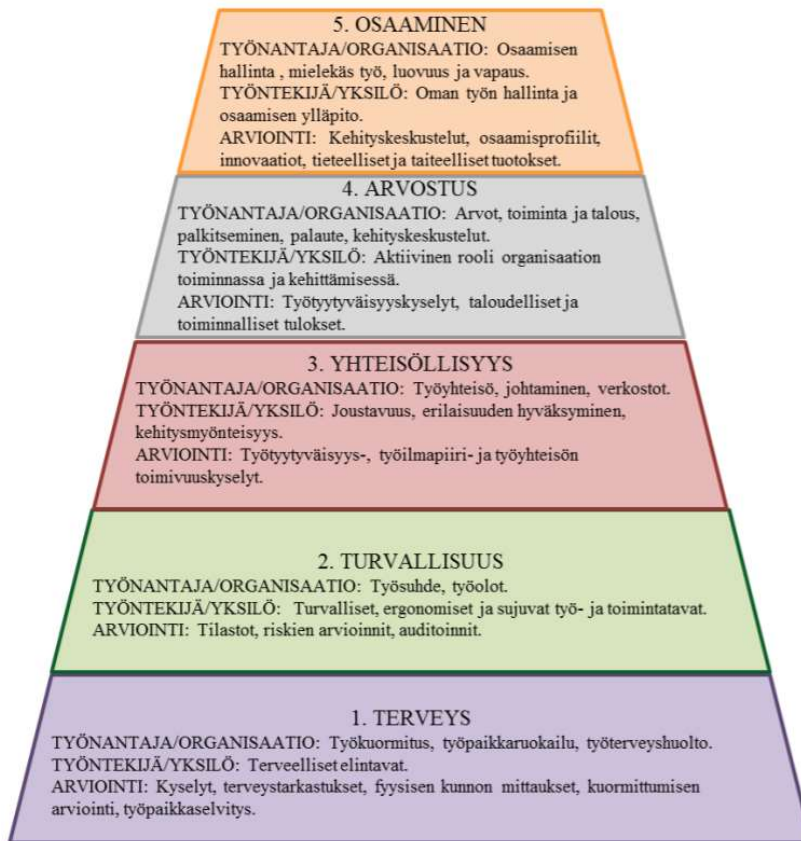
Työhyvinvointi käsitteenä pitää sisällään monia asioita. Työhyvinvointi määritellään kokemusperäiseksi asiaksi, johon sisällytetään työ, perhe ja elämäntieteiden tyytyväisyydet. Työhyvinvointi tarkoittaa myös koko organisaation hyvinvointiin sekä tulostentekoon kohdistuvaa tasapainoa. Monestikin työhyvinvointi mielletään henkilön kyvykkyydeksi huolehtia hänelle osoitetut työtehtävät. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja prosessointi muodostuvat parhaassa tapauksessa

hyväksi yhteistyöksi organisaatiossa sekä sen ulkopuolella eri toimijoiden kanssa. (Rauramo 2004, 33, 37.)

Työhyvinvointiin liittyy läheisesti myös turvallisuus sekä luottamusnäkökohdat. Tulokset ja tuloksellisuus ovat nykyaikaisen työhyvinvoinnin osa-alueita ja niiden rooli korostuu tärkeäksi. Asioiden ja työtehtävien eteneminen häiriöttömästi korreloivat suoraan työhyvinvointiin. Toisaalta sairaspöissaolat, tapaturmat sekä liian aikaiset eläköitymiset vaikuttavat negatiivisesti tuloksen tekoon. (Virtanen & Sinokki 2014, 141.)

Rauramo kuvaa teoksessaan työhyvinvointia porrasmalliseen tyyliin (Kuvio 5). Porrasmallinen työhyvinvoinnin kokonaisuus perustuu yhdysvaltalaisen psykologin Abraham Maslow'n kehittämään tarvehierarkia teoriaan, jonka hän julkaisi vuonna 1943. Maslow'n mallissa jaetaan kokonaisuus viiteen eri portaaseen. Mallissa on vähintään viisi erityyppistä tarvetta, jotka perustuvat perustarpeisiin. Näitä tarpeita ovat fysiologiset, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja itsetoteutus tarpeet. (Rauramo 2012, 12-13.)

Rauramon mukaan Maslow'n tarvehierarkian perimmäinen tavoite olisi etsiä ja tunnistaa työhyvinvointiin kohdistuvia tärkeimpiä kohtia sekä toimintoja. Eri portailla kiteytetään tärkeitä kohtia liittyen yksilöön ja organisaatioon liittyen. Porrasmallin kautta voidaan edetä tehokkaasti tilanteeseen, jossa saadaan kehitettyä organisaation kokonaisuudelle tärkeitä kohtia työhyvinvointiin liittyen. (Rauramo 2012, 12-13.)



Kuvio 5. Työhyvinvoinnin portaatt. (Rauramo 2012, 15.)

Rauramon porrasmalli käsittelee ja mukaillee henkilön tarpeita eri ulottuvuuksissa. Näitä ulottuvuuksia ovat fyysisuus, sosiaalisuus ja psyykkisyys. Rauramon mallissa verrataan tarvehierarkiaan sisältyviä perustarpeita yksilön työtehtäviin sekä näiden tarpeiden liittymistä motivaatiotekijöihin. Rauramo on kehittänyt mallin etsimällä näkökulmia muista nykyisistä työhyvinvoinnin kehitysmalleista. Myös olemassa olevista kehitysmalleista saatu informaatio on pyritty hyödyntämään ja yhdistämään Maslow'n tarvehierarkiaan. Rauramo on antanut portaille nykyaikaisemmat nimet luomaan selkeämpää kuvausta nykyaikaiselle työelämälle sekä sen tarpeille. (Rauramo 2012, 13.)

Kehusmaan mukaan Rauramon työhyvinvoinnin portaatt-malli on hyvä ja tehokas nykyaikaan sulautuva kokonaisuus. Rauramon mallissa otetaan huomioon yksilölliset näkökohdat sekä myös yhteisölliset tekijät. Porrasmalli ottaa huomioon työhyvinvoinnin toimien riittävyden kaikilla viidellä porrastasolla. Näin ollen menetelmä on selkeä ja tukirakenteet ovat riittäviä. (Kehusmaa 2012, 17-18.)

Motivaatio tarkoittaa psyykkistä tilaa, joka ohjaa ihmisen aktiivisuustekijöitä, viireystasoa sekä ahkeruutta suorittaa erilaisia toimia saavuttaakseen tavoitteitaan.

Motivaation suuruus vaikuttaa suoraan tuloksellisuuteen toiminnan ylläpitämisessä saavutuksien tavoittelun optimoinnissa. Motivaatio käsitteenä tulee latinankielisestä sanasta *movere* ja se tarkoittaa liikkumista. Motivaatio sisältää tarkoituksen, joka liittyy käyttäytymiseen ja siihen liittyvien virittävien sekä ohjaavien osatekijöiden järjestelmään. (Sinokki 2016, 43.) McShanen ja Von Glinowin mukaan motivaation perustekijöitä ovat myös suuntahakuisuus, aikataulut, voimakkuus sekä kestävyys. (McShane & Von Glinow 2010, 34- 35.) Palkitseminen, palaute ja sosiaalisuus sekä siihen liittyvät yhteistapahtumat ovat isoimpia motivaatioon positiivisesti vaikuttavia tekijöitä, joiden tuloksena päästään tavoitteiden täyttymiseen onnistuneesti. Organisaatiossa työskentelevien henkilöiden käyttäytymismallit sekä informaatiollisuus ovat vaikutukseltaan niitä asioita, jotka auttavat jatkamaan eteenpäin. Onnistuminen vaatii kognitiivisuutta sekä emotionaalisuutta ja niiden merkitys on kokonaisuudelle merkittävää. (McShane & Von Glinow 2010, 132.)

Lammassaaren mukaan on tärkeää huomioida motivoinnissa palaute ja palkitseminen. Palautteeseen liittyy näkökulma, että palaute tulee antaa heti suorituksen jälkeen todellisuus huomioiden. Palautteen antaminen koskee myös negatiivista tapahtumaa tai tekemistä. Kun suoritetaan palautteen antamista, on syytä pohtia, miten se tehdään tyyllisesti ottaen huomioon tilanne sekä henkilö jolle palautetta annetaan. Painopisteenä palautteella täytyy olla itse tekeminen, eikä niinkään tekijä. Palkitseminen tulee tehdä avoimesti sekä oikeudenmukaisesti. Lähtökohdina palkitsemiselle määritellään tarkat kriteerit, jotka ovat ymmärrettävät, selkeät sekä helposti mitattavat. Yhtenä palkitsemismuotona käytetään arviontiin perustuvaa muotoa. Tätä voidaan käyttää silloin kun palkitsemisen mittareita ei ole käytettävissä. Tällöin tärkeänä kohtana tulee avoimuus. Kun suoritetaan arviointia, niin siinä tulee olla hyvin tasapuolinen ja arvioitaviin henkilöihin ei saa olla arvioijalla riippuvuuksia. Arviointiin käytettäviä kriteereitä sekä siihen liittyä tuloksia tulee pystyä perustelemaan tarkasti. Lammassaaren tutkimuksen mukaan palkitsemisesta ei voi tehdä jatkuvaa, automaattista tapahtumaa, koska siitä voi helposti muotoutua saavutettu etu. Jos tilanne pääsee automattiseksi eduksi, niin palkitsemisella ei ole motivaation enää positiivista vaikutusta. (Lammassaari 2014, 189.)

Motivaatiota tarkasteltaessa se voidaan jaotella kahteen eri kategoriaan eli sisäisiin ja ulkoihin tekijöihin. (Carlsson & Forssel 2017, 110.) Ihmisen motivoitumiseen vaikuttavat ulkoiset ja sisäiset tekijät. Näiden osa-alueiden vaikutuslähteet ovat erilaisia. Myös seuraamukset, tuntemukset ja vaikutukset ihmisen toimintaan sekä mieleen muodostuvat erityyppisesti ulkoisten ja sisäisten motivaatiotekijöiden kohdalla. Ulkoiset tekijät voivat tuntua raskailta ja haastavilta, kun taas sisäiset motivaatiotekijät luovat positiivisen ilmapiirin. (Eduskunta 2014, 14.)

Ulkoiset tekijät pitävät sisällään motivaatioon vaikuttavat ulkoiset tekijät. Ulkoihin tekijöihin luetaan erilaiset palkkiot ja vastaavat muut palkitsemiset. Näillä ei erityisesti tarkoiteta välttämättä fyysistä rahaa vaan esimerkiksi kiittäminen ja positiivinen palaute kuuluvat ulkoihin motivaatiotekijöihin. Olemassa olevat toimintaolosuhteet, ihmiset sekä johtaminen ja siihen liittyvät kulttuuritekijät vaikuttavat tutkimusten mukaan motivaatioon joko myönteisesti tai negatiivisesti. Ulkoiset motivaatiotekijät mielletään työyhteisössä usein hygieniatekijöiksi. Niitä tarvitaan ja niiden tulisi olla selkeitä sekä myös oikeudenmukaisia. Jos ulkoiset motivaatiotekijät eivät ole tasapainossa tai niissä esiintyy puutteita, voi niistä muodostua epähygieniatekijöitä, jonka vaikutus on erittäin negatiivinen itse motivaatioon. Toisaalta hygieniatekijät eivät ole ainoat kohdat työmotivaation syntymiseen organisaatiossa, vaan siihen tarvitaan myös sisäiset motivaatiotekijät. (Carlsson & Forssel 2017, 110-111.)

Sisäiset motivaatiotekijät käsittävät henkilön sisäisen kiinnostuksen sekä innostuksen erilaiseen toimintaan. Niiden tekijöinä yleensä ovat iloisuus sekä positiiviset kokemukset. Kun sisäinen motivaatio on henkilöllä hyvällä tasolla, se tarkoittaa, että henkilö suorittaa eri tehtäviä autonomisesti ja on hyvin tyytyväinen. Henkilön kokemukset liittyvät siihen, että hänen mielestään kukaan ei ohjaile ja kontrolloi häntä. On olemassa kolme eri osa-aluetta sisäiseen motivaatioon liittyen, eli tekeminen saattaa antaa tyydyttävän tunteen tai olotilan tiedollisiin, suoritusellisiin sekä taiteellisiin kokemuksiin ja niihin liittyviin tarpeisiin. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 31.)

### 3.3 Päivittäisjohtaminen

Päivittäisjohtaminen on Sydänmaanlakan mukaan ohjaamista, tuen antamista, palautteen käsittelyä, valmentajamaisuutta, delegointia sekä tiiminä toimimista jokapäiväisessä toiminnassa henkilöstön kanssa. Laadukas päivittäisjohtaminen

tarkoittaa myös sitä, että esimies osaa tunnistaa alaistensa vahvuudet ja pystyy johtamaan ryhmäänsä yksilöiden kautta laadukkaasti. Samalla myös tärkeänä osana tulee hyvän motivaation saavuttaminen ja rakentaminen, jotta hyvät suoritukset olisivat mahdollisia työyhteisössä. (Sydänmaanlakka 2007, 110-113.) Moisalon mukaan päivittäisjohtaminen pitää sisällään sen työhön kuuluvan kokonaisuuden, jonka avulla esimies pystyy toteuttamaan tuloksellista ja toimivaa organisaation ohjausta. Päivittäisjohtaminen on myös esimiestyötä liittyen käytännön toteutukseen ja sen ohjaamiseen eri tehtävissä organisaatiossa. (Moisalo 2010, 126.)

Gallop ja Hafford-Letchfield ovat määritelleet viisi hyvän johtajan elementtiä, jotka voidaan yhdistää myös päivittäisjohtamiseen. Ensimmäisenä tulee tietämys, eli omakohtainen tuntemus omasta osaamisestaan. Toisena tarvitaan omakohtainen ymmärrys haasteista sekä motivaatioista liittyen työhön, koska omakohtainen lähestymistapa siihen antaa näkemyksen johtajan johtamistyylistä. Kolmas elementti on arvomaailma, jossa toimintaa toteutetaan tehden erityyppisiä päätöksiä. Neljäs elementti on ymmärrys, eli kuinka organisaatiossa toimitaan ja miten itse organisaatio toimii. Viimeisenä elementtinä on taidolliset asiat, eli miten esimerkiksi edellä mainitut muut elementit liitetään yhteen toimivaksi kokonaisuudeksi. (Gallop & Hafford-Letchfield 2012, 19–20.)

Strategian merkitys sekä jatkuva parantaminen osaamisen osalta ovat päivittäisjohtamisessa tärkeitä kohtia. Liiketoimintaan liittyvät strategiat ovat suoraan yhteydessä päivittäisjohtamiseen resurssivoimavarojen kautta. (Viitala 2014, 41.) Jotta organisaatiossa voidaan varmistaa tehokas päivittäisjohtaminen, tulee esimiesten osallistua asiakaslähtöiseen ajatteluun ja siihen liittyvään työhön. Myös tärkeää on huolehtia, alaisten kanssa yhteistyössä, päivittäisten suoritusten ohjaaminen. Suoritusten ohjaaminen tarkoittaa erilaisten työtehtävien kokonaisvaltaista kehitystoimintaa sekä niiden huomioimista. Usein työkaluna organisaatiossa tavoitteiden seurannan sekä niiden laadinnan apuna käytetään kehityskeskusteluja. Vahvuuksina päivittäisjohtamisessa on se, että siinä on mahdollista suorittaa nopeita korjaavia toimenpiteitä ja toimintaa voidaan seurata tehokkaasti. Myös toimintaan vaikuttavien suoritusten seuranta on tehokasta. Seuranta suoritetaan päivä-, - viikko-, - sekä kuukausitasolla. Tutkimusten perusteella

voidaan todeta, että pääkohdat päivittäisjohtamisessa painottuvat valmentamiseen, motivaation varmistamiseen sekä toiminnan ohjaukseen. (Bell & Zemke 2007, 125; Viitala 2014, 41.)

### 3.4 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on erilaisten muutosprosessien hallinnointia sekä siihen liittyvien prosessien toteuttamista yrityksessä, jossa tehdään muutoksia esimerkiksi organisaatorakenteisiin tai liiketoimintaprosesseihin. Myös työtehtävämuutokset kuuluvat edellä mainittuihin muutoskohteisiin. Yleensä muutoksilla haetaan erilaisia kustannusvähennyksiä tai mahdollista riskien hallintaprosessien parantamista. Muutosten avulla voidaan myös pyrkiä vaikuttamaan työhyvinvointiin sekä muun hyödyn optimoimiseen, jotka yleensä liittyvät eri asioiden parantamiseen. Itse muutosjohtamisella halutaan tuoda henkilöstölle avoin ymmärrys muutoksen tarpeeseen liittyen ja miten se olisi tarkoitus tehdä. Muutosjohtamisella pyritään antamaan henkilöstölle mahdollisimman avoin toimintaympäristö, jotta muutos saadaan hallitusti ja optimaalisesti vietyä eteenpäin. Tärkeintä on luoda ymmärrys siitä, että miksi tehdään, miten tehdään ja mitä muutoksen toteutus vaatii. Eli mitä joudutaan tekemään muutoksen toteutuksessa, jotta prosessi vastaanotetaan mahdollisimman hyvin henkilöstössä. (Murthy 2007, 22.)

Johdon sekä organisaation muun henkilöstön tulee tiedostaa tarkasti se, mitä heidän tulee tehdä ja millä tavalla tulee esiintyä. Käyttäytyminen täytyy määrittää tarkkaan, koska organisaatiot ja yritykset puhuvat usein omasta tiestään ja toimintakulttuuristaan. Tiedollinen näkökulma huomioon ottaen tulee johdon toteuttaa yhdistäviä strategioita, joissa huomioidaan tavoitteet organisaatiolle sekä yksilöille. Myös motivaatio tulee huomioida strategiassa. Lisästrategiana on tarjota jatkuvaa valmennusta muutosprosessin avulla esteiden ja vastarinnan muokkamiseksi. (Cameron & Green 2009, 66.)

Newtonin mukaan muutosjohtamisen ideana on kaksi pääkohtaa. Nämä kohdat ovat tavoitteet organisaatiossa, eli rakennetaan kokonaisuus siten, että tavoitteisiin päästään nykytila huomioon ottaen. Toinen kohta on negatiivisten vaikutusten optimointi ja se, että niiden vaikutus saadaan minimaaliseksi. Erilaisia näkökulmia ja lähestymistapoja, liittyen muutosjohtamiseen, on todella paljon. Näille yhteistä on kuitenkin se, että niihin liittyy neljä eri osa-aluetta. Organisaatiossa on tärkeää kyetä määrittelemään tarvittavat muutokset ja miten niitä käsitellään.

Myös muutosten organisointi ja käytäntöön vieminen optimaalisella tavalla on tärkeää huomioida, kuten myös muutosprosessien menestyksekkyyden. (Newton 2007, 7-8.)

Yhdysvaltalainen muutosjohtamisen erityisasiantuntija John P. Kotter on erittäin arvostettu henkilö erityisalallaan. Hän opettaa Harvardin Business Schoolissa juuri muutosjohtamiseen liittyviä asioita. Kotter on kehittänyt prosessin, joka käsittelee muutosta ja siihen sisältyviä metodeja, joiden avulla pyritään helpottamaan muutoksien läpivientiä erilaisissa organisaatioissa. Hänen luomassaan prosessissa painotetaan tärkeää perusideaa. Perusideana hänellä on se, että suuria muutoksia ei saada aikaan ikinä helposti ja vaatimus muutoksen aikaansaamiselle on huomattavan suuri työmäärä. Näin prosessien toteutus voidaan suorittaa onnistuneesti loppuun. Kotterin mukaan on useita syitä sille, miksi muutosten prosessointi monestikin on organisaatioissa vaikeaa tai jopa hidasta. Muutoksen tarpeellisuuden havainnointi voi olla esimerkiksi ulkopuoliselle henkilölle yleensä helpompaa ja kun mietitään organisaatiota, niin sille voi taas itse muutosprosessin toteuttaminen olla haasteellisempaa. Muutokseen liittyviä tarpeita ja syitä ei monestikaan osata tunnistaa organisaation ytimessä riittävän tarkasti vaikka ulkopuoliset asiantuntijat näkevät asian ihan toisin. Syyt edellä mainittuihin kohtiin voivat olla organisaation kulttuurissa, byrokraattisissa toimintamalleissa, luottamuksessa ja sen puutteessa, tiimien toimimattomuudessa, johtamisessa ilmenneissä puutteissa sekä pelko tulevaisuudesta. (Kotter 1996, 19.)

Organisaatioiden muutosprosessien haasteiden ja toteutusten tueksi Kotter on kehittänyt kahdeksanvaiheisen muutosprosessin. Tämän prosessin tarkoituksena on tuoda yksinkertaisuutta muutos todellisuuteen. Prosessikuvio on kokonaisuus, joka käsittää isojen muutosprosessien toteutuksen vaiheittain. Kotterin tarkoituksena on painottaa eri vaiheiden oikea-aikaisuutta, jotta muutoksessa voidaan saavuttaa haluttu lopputulos. (Kotter 1996, 19- 20.)



Kuvio 6. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosprosessi. (Kotter 1996, 18.)

Kuviossa 6 on esitetty Kotterin muutosprosessin vaiheet, joita on syytä avata hieman tarkemmin. Kotterin muutosprosessin ensimmäisessä vaiheessa käsitellään muutosten ajallisia näkökohtia sekä välttämättömyyttä. Jos muutoksen prioriteettia sekä sen tärkeyttä ei riittävästi kyetä ylläpitämään niin vaarana voi olla, että muutosprosessit keskeytyvät tai ainakin hidastuvat huomattavasti. (Kotter 1996, 31–32.) Kotterin mukaan organisaatiossa voidaan olla monestikin tyytyväisiä olemassa olevaan tilanteeseen ja juuri sitä tilannetta sekä siihen kytkeytyvää voimaa ei kannata liikaa aliarvioida. (Kotter 1996, 37.)

Toisessa vaiheessa suoritetaan tiimin ohjausryhmän perustaminen, koska isojen organisaatioiden muutosvastarintaa ei ole mahdollista tainnuttaa yksin. Ohjausryhmän jäsenten tulee olla täydellisesti orientoitunut- sekä sisäistänyt muutosprosessin tarpeellisuuden kokonaisuudelle. Tiimin jäsenien tulee luottaa toisiinsa sekä heillä pitää olla yhteiset tavoitteet. (Kotter 1996, 45.) Tiimin toimintaedellytyksenä on myös tarvittava arvostus henkilöstön keskuudessa, jotta muutoksen ja siihen liittyvien prosessien johtaminen onnistuu tehokkaasti. (Kotter 1996, 46–48.)

Kolmannessa vaiheessa rakennetaan muutokseen liittyvät strategiat sekä visiot. Haluttuihin lopputuloksiin pääsemiseksi muutosprosesseissa tarvitaan hyvin suunniteltu visio. Vision toteutumisen kannalta tarvitaan sen tueksi riittävän tarkat suunnitelmat sekä strategia. Ei voida keskittyä pelkästään organisaation haluttuun tulevaisuuden tilaan, vaan pitää myös olla suunniteltuna selkeät toimintatavat tulosten saavuttamisen varmistamiseksi. Jos muutosprosesseja ei suunnitella strategian mukaisesti, niin vaarana voi Kotterin mukaan olla yrityksen kannalta negatiivisia vaikutuksia. (Kotter 1996, 57–58.)

Neljännessä vaiheessa varmistetaan viestintä liittyen muutosvisioon. Viestinnän tulee olla visioon liittyen niin selkeää, että organisaatiossa kaikki henkilöt ymmärtävät sen ja osallistuisivat sen toteutukseen pyyteettömästi. Kotterin mukaan vision sisäistäminen organisaatioissa on kuitenkin usein aika haasteellista. (Kotter 1996, 74.) Viestintä liittyen muutosvisioon on erittäin tärkeää ja sen tuleekin olla kaksisuuntaista johdon ja henkilöstön kesken. Organisaatiossa täytyy Kotterin mukaan antaa henkilöille tilaa sekä mahdollisuuksia kyetä vaikuttamaan asioihin. Toisaalta myös johtajien pitää huolehtia siitä, että sanat ja teot ovat linjassa toisiinsa nähden. Jos sanomiset sekä tekemiset ovat eri linjassa, voi se tarkoittaa muutokseen liittyvän viestinnän romahtamisen. (Kotter 1996, 81–85.)

Viidennessä vaiheessa pyritään varmistamaan vision mukaiset toimintavaltuudet henkilöstölle. Kotter on tutkimuksissaan todennut ja huomannut yritysten tekemän virheen siinä, että ne lopettavat muutosprosessin liian aikaisessa vaiheessa. Yritykset monesti keskeyttävät muutosprosessin silloin kun muutosvisio on saatu viestittyä eteenpäin. Tämä toimintamalli tuo vääränlaisen viestin yritykseen ja organisaatioon koska muutosprosessi ei ole vielä valmis. Muutosprosessi tarkoittaa paljon muutakin kuin vision viestinnän. Kehitysprosessit ovat täysin keskeneräisiä ja henkilöstöllä ei ole edellytyksiä toteuttaa muutosvision sisältöä. Kotterin mukaan on neljä tärkeää kohtaa, jotka pitää kyetä varmistamaan virheelisyyden sekä puutteiden osalta tarkasti, jotta vision mukaiset tulokset saadaan aikaan. Nuo neljä tärkeää kohtaa ovat taidot, rakenteet, järjestelmät sekä esimiehet. (Kotter 1996, 88–89.)

Kuudentena kohtana Kotterin metodeissa tulee onnistumisen varmistaminen lyhyellä aikajänteellä. Kotter näkee tärkeänä kohtana sen, että organisaatiossa pystytään tekemään muutosprosessissa lyhyellä aikavälillä hyviä tuloksia. Näillä

tuloksilla on isoja hyötyjä kokonaisuuden hallinnalle muutoksessa. Palaute ja sen täsmällinen antaminen hyvien suoritusten osalta luo hyvää motivaatiota ja tehokkuutta henkilöstölle. Hyvät ja onnistuneet suoritukset antavat myös muutosvastaisille henkilöille positiivisen kuvan itse muutosprosessin tarpeellisuudesta ja usein tällaiset henkilöt myös alkavat kannattamaan muutosta. Toisaalta muutosvastaisten henkilöiden on myös haasteellisempaa perustella muutoksen toimimattomuutta tai tarpeellisuutta, kun heille voidaan osoittaa hyviä, konkreettisia tuloksia.

Seuraavana, seitsemännessä kohdassa, tulee muutosten tuottaminen ja vakiinnuttaminen eli parannukset käytäntöön. Tärkeää on saada ymmärrys sille, että kun yksi prosessi saadaan toteutettua, on seuraava vasta alkamassa. Organisaatiossa tulee huomata, että muutosten määrä ei vähene vaan ne lisääntyvät. (Kotter 1996, 117.) Muutosprosesseissa tuotettujen näkyvien onnistumisten aikaansaannin jälkeen täytyy muutosvoimaa pystyä ylläpitämään ja myös tuottamaan uudistuksia lisää. Kotterin mukaan muutoksen ylläpitäminen ja siinä onnistuminen vaatii koulutusta ja kehitystä henkilöstölle suunnitelmallisesti. Myös vastuun ja päätösvallan antaminen alemmille tasoille on tärkeää, jotta siellä kyetään johtamaan muutokseen liittyen itsenäisesti. Alemmilla tasoilla pitää myös tehdä uudistuksia sekä poistaa vanhoja prosesseja käytöstä. (Kotter 1996, 118-120.)

Viimeisenä eli kahdeksantena vaiheena pyritään syventämään uudet toimintatavat organisaatiokulttuuriin. Kotterin kahdeksanportaisessa mallissa ei haluta rajoittaa prosessien aikajaksoa ainoastaan kuukausien tai edes muutaman vuoden mittaiseen periodiin. Kotterin mukaan tarkastelua tulee suorittaa jatkuvana prosessina jopa kymmeniä vuosia. Kotterin malli tarjoaakin vinkkejä sekä ratkaisuja esimerkiksi toimitusjohtajan vaihtumiseen liittyen. On aika selvää, että yritysten muutosprosessit elävät pitkän ajan kuluessa ja siihen liittyvää toimintakulttuuria tulee uudistaa. Myös yritysten arvomaailma ja arvot yleensä muuttuvat ja niitä joudutaankin poistamaan tai ainakin miettimään uudesta näkökannasta katsotuna. Näihin liittyvien asioiden muutos ei yleensä toteudu lyhyellä aikajanelalla, jolloin muotoutuukin prosessikaavio tai suunnitelma, jossa yrityskulttuuri asettuu viimeiseen kehitysvaiheeseen muutosprosessissa. (Kotter 1996, 136.) Kotterin ajatuksena on, että muutos ja siihen liittyvät prosessit käynnistyvät monesti toimintatapoihin- ja asenteisiin liittyen. Yleensä yrityksessä saadaan tuloksena parempien palveluiden tuottamista tai tuotteita, mutta itse kulttuurin muutos tapahtuu

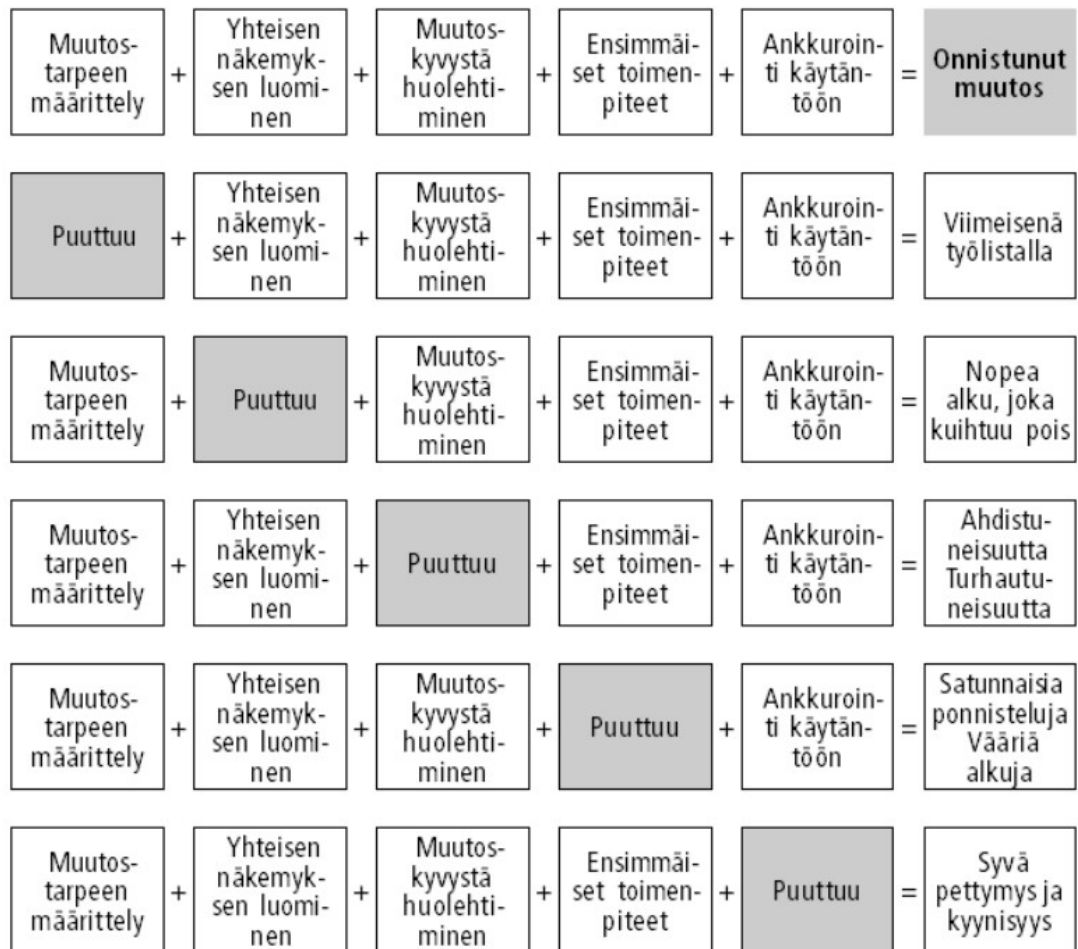
vasta muutosvaiheen lopussa, jolloin myös niiden juurtuminen alkaa. (Kotter 1996, 137.) Kotterin mukaan muutosprosessissa saatujen hyvien tulosten jälkeen vasta päästään toimintatapojen syventävään vaiheeseen, eli kun on todettu uusien toimintatapojen olevan vanhoja tehokkaampia, voi muotoutua luottamus uusiin asioihin. Usein täytyy rakentaa ymmärrystä siihen, että miksi vanhoista metodeista ja asenteista joudutaan luopumaan, koska osalle henkilöistä luopuminen voi olla todella vaikeaa. Kotter tuo esiin avoimuuden ja keskustelun tärkeyden, jotta ymmärrys saadaan kaikille henkilöille selkeäksi. Joskus kuitenkin on vaikeaa saada kaikkia henkilöitä ymmärtämään muutosprosessien tärkeyttä ja siksi joudutaankin tekemään uudelleen järjestelyjä myös avain henkilöiden osalta. (Kotter 1996, 137.)

Prosessin vaiheet etenevät siten, että aluksi neljä ensimmäistä liittyy nykytilanteen paloitteluun ja purkamiseen. Prosessi jatkuu vaiheiden 5-7 osalta keskittymään uudistettujen toimintatapojen ylös ajoon eli otetaan ne käyttöön organisaatiossa. Lopuksi prosessi etenee muutosten pysyvyyden varmistamiseen sekä varmistaa organisaatiossa kulttuurimuutoksen uusien muutosten osalta. Tärkeä osa on toteuttaa prosessi tehokkaasti sekä huolellisesti, jotta voidaan saavuttaa paras sekä toimivin lopputulos kokonaisuus huomioon ottaen. (Kotter 1996, 19-20.)

Organisaatiossa ilmenneen muutostarpeen ilmetessä on tärkeää määritellä, muutosjohtamisen onnistumisen kannalta halutun muutoksen sisältö. Yleensä muutoksia lähdetään prosessoimaan uusien mahdollisuuksien ilmettyä tai erilaisten ongelmien ja puutteiden aiheuttamien korjausliikkeiden vuoksi. Muutosjohtaminen sisältää muutosprosessin ohjaukseen liittyviä kohtia, eli kuinka nykyhetkestä edetään haluttuun suuntaan ja myös haluttuun tilaan. Muutos aiheuttaa usein ristiriitaisia tunteita henkilöissä. Muutos voi luoda uusia ja hyviä asioita ja toisaalta se voi taas aiheuttaa negatiivisia tunteita prosessin eri vaiheissa. (Valpola, 2004, 27-29.)

Valpolan mukaan prosessin alettua, sitä ei voi pysäyttää ja siitä ei ole paluuta entiseen toimintamalliin takaisin. Muutosprosessissa esiintyy tietyt pääpiirteet, jotka toistuvat aina ja joihin on olemassa ratkaisumallit valmiina. Valpola muokkasi professori Maurice Saias`n (1991) mallista onnistuneen muutoksen läpivien-

nin viisi tekijää. (Kuvio 7.) Prosessiin sisällytetään eri tekijöitä, joiden avulla saadaan muutoksen halutut tulokset saavutettua. Näiden tekijöiden avulla itse muutoksen läpivientiin resursoidut voimavarat eivät kohdennu väärin aiheuttaen muutostavastarintaa tai muuta ongelmaa matkan aikana. Prosessissa tulee huomioida, että mitä useampi tekijä taulukosta on työstettävänä, sitä isompia haasteita aiheutuu itse muutosjohtamisen läpivientiin ja tulosten optimointiin. (Valpola, 2004, 27-29.)



Kuvio 7. Onnistuneen muutoksen viisi tekijää. Muokattu prof. Maurice Saias´n mallista. (Valpola 2004, 29.)

Valpolan mukaan viisi eri tekijää tarvitaan muutosprosessin läpiviemiseen, jotta päästään suunniteltuun lopputulokseen (Kuvio 7). Ensimmäisenä tulee suorittaa muutostarpeen määrittely, jonka avulla saadaan rakennettua pohja itse muutosprosessille. Tässä vaiheessa tulee perustella muutoksen tarve huolellisesti. Myös muutokseen liittyvät henkilöt pitää pystyä vakuuttamaan muutoksen syistä ja miksi se tulee toteuttaa. Jos perusteluja ei osata tehdä hyvin niin muutokselle ei

synny ymmärrystä. Tärkeä kohta ensimmäisessä vaiheessa on se, että johdolla on selkeys syihin ja siihen että miten muutosprosessi toteutetaan. (Valpola 2004, 27–31.)

Seuraavaksi Valpolan prosessissa tulee hyväksymisvaihe. Kun ylin johto on asettanut perustelut muutokselle, niin niistä tiedotetaan muutoksen piiriin kuuluville henkilöille. Jos muutoksen syyt ja perustelut eivät ole oikeita, niin vaikeaa on perusteluja viedä eteenpäin. Taas toisaalta hyvät sekä oikeat syyt antavat hyväksynnälle mahdollisuuden huomattavasti paremmin. Tässä vaiheessa pitäisi muutokseen liittyvät henkilöt saada positiiviseen ajatteluun mukaan sekä ohjattua pois vanhentuneista prosessimalleista. (Valpola 2004, 27–31.)

Tämän jälkeen edetään näkemykset ja visio vaiheeseen, jossa tulisi löytää yhteisnäkemyksiä sekä yhteinen näkemys kokonaisuuteen. Tämän vaiheen sisältönä on myös keinojen luonti, joilla suunnitellut tavoitteet voidaan saavuttaa. Koko muutostyöryhmän ja siihen kuuluvien henkilöiden näkökulmia hyödynnetään suunnitelmien toteutuksen aloittamiseksi. Näkökulmat antavat suuntaviivat muutosprosessin jalkauttamisessa. Tälle vaiheelle tyypillistä on, että siinä pitää tiivistää tärkeimmät ajatukset huolellisesti, koska sen pohjalta pidetään hyvää viestintää yllä keskusteluissa sekä toimintojen suunnittelussa. (Valpola 2004, 27–31.)

Muutosprosessin seuraava askel on muutoskyvystä huolehtiminen. Tässä vaiheessa tärkeää on olla muutosvoimaa itse muutosprosessin tekemiseen. Muutosvoimaan vaikuttaa Valpolan mukaan se, että monesko muutosprosessi on kyseiselle organisaatiolle tekeillä. Jos organisaatiossa suoritetaan vasta ensimmäistä muutosprosessia, niin se luultavasti on kokemuksiltaan järkyttävä. Kun muutosprosesseja tehdään useampia, niin ne myös koetaan huomattavasti helpompina asioina käsitellä, kun ensimmäinen prosessi oli. (Valpola 2004, 27–31.)

Muutoskyky ja sen varmistaminen antaa pohjan muutosvoimien hallinnalle sekä niiden yhteen koonnille. Tällöin johdon tulee varmistaa, että muutokseen kuuluvat henkilöt voivat selvittää uusista olosuhteista ja siihen kuuluvista prosesseista. Muutokseen liittyy uusien asioiden oppiminen sekä olemassa olevan tiedon integroituminen uusiin toimintoihin. Tärkeä asia on myös huolehtia siitä, että jokainen

saa äänensä kuuluviin muutosprosessin aikana. Tällä voidaan varmistaa yhteisöllisyys, ihmissuhteet sekä avoimuus muutoksen eteenpäin viennissä organisaatiossa. (Valpola 2004, 27–31.)

Seuraavaksi edetään ensimmäisien toimenpiteiden toteutukseen. Nämä toimenpiteet aloitetaan samaan aikaan kun itse muutos aloitetaan. Tässä vaiheessa esiin tulee kriittisyys toteuttaa asioita lopputuloksen kannalta sekä myös aikataulun vuoksi. Ensimmäiset toteutukset ovat seurannassa ja niiden vaikutus on viestinnällisesti tärkeää huomioida. Toisaalta ensimmäiset toteutukset antavat viestin, että muutosprosessi on alkanut. (Valpola 2004, 27–31.)

Ensimmäisten toteutusten edetessä tulee vaihe, jossa toteutetaan ankkurointi käytäntöön. Tämän vaiheen kesto saattaa olla kuukausi, vuosi tai vieläkin pitempi aikajana. Tässä vaiheessa pyritään uudet asiat ja mallit ankkuroimaan nykyisiksi toimintamalleiksi. Tärkeää on varmistaa myös se, että organisaatio ei enää ajatella vanhoja asioita ja malleja, vaan uudet toiminnot ja prosessit ovat toiminnallisia kokonaisuuksia. (Valpola 2004, 27–31.)

Muutosprosessissa tulee käydä Valpolan mukaan kaikki vaiheet lävitse. Tällä varmistetaan hyvä ja laadukas onnistunut lopputulos organisaatioon. Kuviossa ylin rivi on optimaalisen prosessin tuotos eli toimiva malli (Kuvio 6). Toisen rivin prosessista uupuu muutostarpeen määrittely, jonka takia lopputuloksena on ”viimeisenä työlliställä”. Tämä tarkoittaa muutosprosessin vaikeutta edetä alkua pitemmälle, koska muutostarpeen määrittely on viimeisenä asialistalla. Ideat ja syyt sekä myös perustelut muutokselle puuttuvat. Seuraavalta eli kolmannelta riviltä puuttuu yhteisen näkemyksen luominen. Muutosprosessilla on tässä tilanteessa mahdollisesti rivakka aloitus, mutta yhteisen näkemyksen puute saattaa aiheuttaa muutosprosessin kuihtumisen eli keskeytyksen. Muutosprosessissa täytyy kyetä huolehtimaan muutoskyvystä, jotta ei tulisi tilannetta, jossa muutokseen kuuluvat henkilöt väsyvät sekä turhautuvat. Rivillä neljä nähdään juuri tällainen tilanne. Viidennellä rivillä on kuvattuna ensimmäisten toimenpiteiden puuttuminen, jonka vuoksi voi muutos ajautua vääristyneeseen alkuun tai yksittäisiin ponnisteluihin. Alimman rivin prosessista uupuu ankkuroinnin käyttöönotto. Jos muutoksia ei pyritä ankkuroimaan käytäntöön, voi siihen kohdennettua resurssia ja energiaa pitää haaskauksena, jonka myötä seurauksena usein on pettymys ja epäily. (Valpola 2004, 27–31.)

Edellä käsitellyistä kahdesta muutosjohtamismallista voidaan löytää yhteisiä tekijöitä, jotka täydentävät hyvin toisiaan muutosjohtamiseen liittyen. Mielestäni näiden mallien selkeys ja kaavamaisuus muutoksen eteenpäin viemisessä antaa hyvän pohjan muutoksen juurruttamiseksi uudeksi toimintatavaksi organisaatiossa. Muutosjohtamismalleissa olevat yhtenäisyydet ovat tavoitteen asettelu, eli selkeys niiden määrittelyssä, tehokas viestintä muutoksen läpiviennissä, katselmoinnit, eli osatavoitteiden saavuttamisen toteuttaminen sekä lopullisen vision toteutuminen organisaatiomuutoksessa. Näin voidaan varmistaa kaikkien eri toimintojen toimivuus tehokkaasti ja suunnitelmallisesti. Kummatkin muutosprosessit ja johtamismallit ovat hyviä malleja muutoksen johtamisen työkaluiksi. Niillä on mahdollista saada hyvä pohja organisaatiossa työskenteleville henkilöille. Perusolettamus mallien käytölle on itse muutoksen onnistuminen sekä varmistaminen.

Kotterin muutosmalli on Vuorisen mukaan tehokas ja hyvin eritelty peruspilari muutokselle. Vuorinen kirjoittaa myös, että Kotterin malli tuo selkeyden ja hyvän ohjeistuksen muutosprosessin toteutukselle. Ongelmana tai kriittisyytenä mallissa on ylhäältä- alas hierarkia, jota on usein kritisoitukin. Mallin kirjaimellinen toteuttaminen saattaa aiheuttaa organisaatiossa muutosvastarintaa, joka tulee voimakkaana esiin. Mallissa esiintyy myös toinen negatiivinen huomio, eli malli voi saada muutosprosessin hitaaksi, sekä siitä voi muodostua yli kaavamainen ja kankea. Nämä ongelmat tulevat siitä, että eri vaiheet pitää prosessoida tietynlaisessa järjestyksessä. (Vuorinen 2013, 146.)

### 3.5 Toimiva organisaatio

Risto Harisalon tutkimusten mukaan organisaatio voidaan yleisimmin määritellä tavoite- ja tehokkuusmallin mukaan. Harisalon mukaan tämä määritelmä tarkoittaa organisaatiojärjestelmää, jolle kuuluu täyttää sille annetut tavoitteet tehokkaasti. Määritelmässä korostetaan eritoten tavoitteita sekä niihin pääsemisen suunnittelua järjestelmällisesti. (Harisalo 2008, 17.)

Järvisen mukaan toimivalla organisaatiolla tulisi olla yksiselitteinen perustehtävä, joka antaa selkeän kuvan kaikelle toiminnalle. Perustehtävä on pohjana organisaation tukipilareille, joiden päälle muodostuu käsite siitä, mitä tarkoittaa toimiva organisaatio. Lähtökohtaisesti jokaisella henkilöllä organisaatiossa täytyy olla selkeä kuva työstä ja sen tavoitteista. Myös työn tarkoituksen ymmärrys ja se, että miksi asioita tehdään, kuuluu perustehtävän ytimeen. (Järvinen, 2008, 85.)

Organisaatioissa esiintyy monenlaisia ongelmia, joista ihmisten henkilökemioiden toimimattomuus nousee useimmiten eteen. Näissä tapauksissa joudutaan turvautumaan yleensä ulkopuolisen tahon apuun, koska työyhteisössä ei saada ongelmia ratkaistua itsenäisesti huonojen vuorovaikutustekijöiden vuoksi. Eri tilanteita ratkottaessa nousee usein esiin useita kysymyksiä: Onko ihmissuhteilla merkitystä organisaatiossa? Pitääkö kaikkien työpaikalla työskentelevien henkilöiden olla parhaita kavereita keskenään? Pitääkö työntekijöiden tulla toimeen myös työn ulkopuolella? (Järvinen, 2008, 79-80.)

Ammatillinen	Epäammattillinen
Työ- ja ihmissuhteet erillään	Työ- ja ihmissuhteet sotkeutuvat
Ristiriidat ammatillisia	Ristiriidat ihmisten välisiä
Vuorovaikutus avointa ja asiallista	Vuorovaikutus klikkiytynyttä ja tunnevaltaista
Keskinäinen luottamus ja arvostus	Keskinäinen epäluottamus ja arvostuksen puute
Hyödynnetään ihmisten erilaisuus, kokemusta ja luovuutta	Hukataan ihmisten erilaisuus, kokemus ja luovuus

Kuvio 8. Ammatillinen ja epäammattillinen työyhteisö. (Järvinen, 2008, 82.)

Käyttäytymismalli ja asenne, ammatillisessa mielessä, on joskus vaikeaa ymmärtää. Myös niiden prosessointi käytännön tasolla voi olla haastavaa (Kuvio 8). Organisaatiossa pitää henkilöiden kyetä tekemään itsetutkintaa siitä, että mitä tarkoittaa ammatillinen käyttäytyminen. Myös keskustelujen tärkeys nousee tärkeään rooliin, jotta kyetään löytämään yhteiset näkemykset oikeista käyttäytymismalleista. Keskeisenä asiana, ammatillisessa käyttäytymisessä ja asenteessa, on ongelmatilanteiden sekä ristiriitojen esiintyessä se, että näiden ongelmien aiheuttamat tunteet tai jännitteet eivät pilaa keskinäisiä henkilösuhteita. Hyvien tulosten edellytyksenä on hyvä yhteishenki ja tärkeää on kyetä pitämään työsuhteet sekä henkilösuhteet erillään sekoittamatta niitä keskenään. (Järvinen, 2008, 82.)

## 4 ORGANISAATION MUUTOSPROSESSI

### 4.1 Valssainten alueen organisaation lähtötaso ennen muutosta

Osastoon vaikuttava organisaatiomuutos tehtiin vuoden 2018 aikana. Ennen muutosta valssainten alueen toimihenkilöorganisaatio muodostui eri tavalla, kun nykyään. Alueen toimintoja ohjasi käynnissäpito organisaatio, joka oli myös ainoa alueella toimiva taho. Valssainten alueella työskenteli viisi vuorotyönjohtajaa, joiden vastuulla oli tuotannon operatiivinen toiminta. Vuorotyönjohto keskittyi varmistamaan tuotannon ja siihen kuuluvat resurssoinnit sekä muut tuotannon vaatimat tehtävät siten, että tuotantotavoitteet saatiin täytettyä. Jokaisella vuoromes- tarilla oli 17 henkilön tiimi johdettavanaan ja ohjattavanaan. Lisäksi alueella oli päivätyönjohtajia neljä henkilöä. Heistä kolmelle henkilölle oli osoitettu eri tuotan- tolinjoja vastuualueiksi sekä yhdelle henkilölle kuuluivat valssihiomot ja laakeri- asennukset. Valssainten alueella oli tuolloin seitsemän eri tuotantolinjaa, SZ- valssainten laakeriasennus ja valssihiomot, viimeistelyvalssainten hiomo ja laa- keriasennus laitteineen. Lisäksi sähkökunnossapidossa työskenteli kaksi työn- johtajaa. Valssainalueen organisaatiota johti käyttöpäällikkö. Alueella työskenteli myös vastaava mestari, jolle kuuluivat henkilöstöön liittyvä tehtävät. Operaatto- reita valssainten alueella työskenteli noin 100 henkilöä eri tuotannon tehtävissä. (Outokumpu Oyj 2018c.)

Ennen organisaatio muutoksia valssainten alueen hallinta oli käynnissäpito-orga- nisaation hoidettavana. Alueen päivätyönjohtajille oli jaettu vastuu alueet, joita olivat tuotantolinjat ja aputoiminnot. Yhdelle kuuluivat SZ-valssaimet 1 ja 2, toi- selle kuuluivat SZ3 valssain ja nauhanhiontalinja, kolmannelle kuuluivat viimeis- telyvalssain 1 ja 2 sekä venytysoikaisulinja ja neljännelle henkilölle kuuluivat vii- meistelyvalssainten hiomo ja laakeriasennus, sekä SZ-valssaintein laakeriasen- nus ja hiomot. (Räävi 2020.)

Aluetyönjohtajien vastuulle kuuluivat kunnossapidolliset työt, suunnittelua vaati- vat toimenpiteet, prosessien kehitystyöt, laadun varmistustoimenpiteet, varaosa- tilaukset, kunnossapitotöiden suunnittelu, mekaniikka-asentajien työkuorman suunnittelu, vuosi- ja päivähuoltoseisokkien läpivienti suunnitteluineen, esimies- työt alaisilleen ja muut päivittäiset työt sekä toimenpiteet. Myös raportointi alueen käyttöpäällikölle kuului tehtäviin. Alueella toimittiin tiiviisti yhteistyössä keskenään

ja toimittiin tuotannon varmistamisen parhaaksi. Jokainen kuitenkin keskittyi pääsääntöisesti omaan vastuualueensa ylläpitämiseen. Poissaolotuuraukset hoidettiin ristiin keskenään. (Räävi 2020.)

Vanhassa toimintamallissa hoidettiin kaikki työt yhden organisaation voimin. Kunnossapito oli alueen hallinnassa. Alueella työskenteli neljä mekaniikka-asentajaa sekä neljä sähköasentajaa. Alue jako oli selkeä eri henkilöille. Työkuorma jakautui hieman epätasaisesti, johtuen erilaisista työhön vaikuttavista tekijöistä. Mekaanisen kunnossapidon töiden suunnittelu keskittyi ainoastaan seuraavalle päivälle pääsääntöisesti. Päivä- ja vuosihuoltoseisokit suunniteltiin hyvissä ajoin, jotta ne saatiin laadukkaasti toteutettua. (Vilppola 2020.)

Organisaatiomalli ennen muutosta oli hieman sekavan oloinen. Toki siinä oli omat vastuualueet henkilöille määritelty. Mutta kun katsotaan organisaation tehokkuutta ja selkeyttä, niin voidaan todeta, että suunnitelmallisuus ja siihen liittyvät toimenpiteet olivat aika lyhytnäköisiä. Esimerkiksi työkuormaa mekaniikan asentajille ei saatu täysin tasaiseksi ja varaosien hankinta oli osittain haastavaa. Toki tuohon aikaan hankintaorganisaatio oli paikallinen ja ostajat olivat teknisesti osaavia henkilöitä. (Räävi 2020.)

Vanhassa organisaatiomallissa ongelmana oli yleinen suunnittelemattomuus. Alueella keskityttiin pelkästään oman alueen päivittäisiin toimintoihin ja yhteistyö muiden kylmävalssaamon osastojen välillä oli todella vähäistä. Tässä organisaatiomallissa työkuorma oli osalla henkilöistä todella iso. Alueen linjat olivat erityyppisiä ja vaativuudeltaan erilaisia. Hankaluutena nousi usein esiin odottamattomat ongelmat tuotantolinjoilla, joihin ei ollut varauduttu. Organisaatiosta puuttuivat selkeät roolitukset ja suoranaiset osoitetut vastuut. Yleensä yksi henkilö yritti huolehtia kaikesta tuotantolinjoihin liittyvistä toimenpiteistä ja asioista. Systeemistä puuttui niin sanottu toiminta standardi, eli toiminta oli hyvin kirjavaa. Jokainen koitti selvitä asioidenhoidosta omalla tyylillään. Monet asiat eivät edenneet, koska niitä ei tehty yhdessä tiiminä. Ongelmana olikin, että samoja toimenpiteitä aloitettiin aina uudestaan tietyn ajan kuluttua, koska ne unohtuivat muiden hoidettavien asioiden alle. Selkeä tarve oli tehdä jotain tilanteen parantamiseksi. Myös tuloksellisuus haluttiin saada nousemaan. Organisaatiossa olikin merkkejä työhyvinvoinnin huononemisesta ja eri henkilöt alkoivat olla aika väsyneitä ison työkuorman alla. Motivaatio ongelmat kerääntyivät ja tavallaan sekasortoinen ilmapiiri

lisääntyi entisestään. Jossain vaiheessa organisaatiossa alkoivat henkilötkin vaihtua ja ongelmaksi muodostui tyhjen vakanssien täyttäminen. Resurssi puute oli yksi ongelma, joka lisäsi ennestään jo korkeaa työkuormaa henkilöille. Hallittavuus alkoi osoittautua vaikeaksi asiaksi ja tämä polku olikin kuljettu loppuun. (Räävi 2020.)

#### 4.2 Organisaatiomuutoksen syyt ja tavoitteet

Outokummun nykyinen strategia määritettiin vuoden 2016 lopulla. Strategian käsitteeksi muodostui, että vuoteen 2020 mennessä Outokummun tulisi olla ruostumattoman teräksen johtava toimija luomalla alan paras arvo olemalla asiakas-suuntautunut ja tehokas. Tälle aikajanelle on luoto missiot vuosittain. Vuoden 2018 missiona oli nostaa toimintavarmuus uudelle tasolle. Missio sisälsi useita eri painopistealueita liittyen toimintavarmuuden parantamiseen. Tavoitteena oli kehittää huomattavasti Tornion operaatioiden ennustettavuutta. Tarkoituksena oli kyetä nostamaan koko Euroopan liiketoiminta-alueen toimintavarmuutta uudelle tasolle. Tavoitteisiin pyrittiin eri painopisteiden kautta. Painopisteitä olivat turvallisuustason parannus, suorituskyvyn nosto, Ferrokromin strategian toteutus, tuotantolinjojen käyntivarmuuden nosto, Lean-kulttuurin jalkautus, integroitu johtamisrakenne sekä sisäinen ja ulkoinen toimittaja-asiakassuhde. Mission toteutumisen seurantaan käytetään useita eri mittareita. Mittareita ovat tapaturmataajuus, toimitusvarmuus, työtyytyväisyys eli organizational health index, asiakastytyväisyys, käyttökate, sijoitetun pääoman tuotto sekä velkaantumisaste. (Outokumpu Oyj 2018f.)

Yksi uusi painopistealue oli ManEx-kulttuurin (ylivertainen tuotanto-osaaminen) jalkauttaminen osana organisaatio muutosta. Tämän toimintatavan ydin ja tavoite olivat kaikkien työntekijöiden sitouttaminen sekä käyntivarmuuden kehittäminen. Myös Lean-kulttuurin juurruttaminen oli tärkeä osa kokonaisuutta. Aluksi pyrittiin pienentämään vaihtelua. Vaihtelun väheneminen auttaa ennustettavuuden parantamiseen oleellisesti. Prosessin ollessa hyvin hallinnassa, sen parantaminen on mahdollista. Lean-kulttuuri tarkoittaa toimintakulttuuria, jossa asiakkaalle tuotettua arvoa saadaan lisättyä jatkuvalla hukkien vähentämisellä koko organisaation voimin. Hukkaa ovat tarpeeton kuljettaminen, turhat varastot, ylimääräinen liikku-

minen, käyttämätön ihmisen potentiaali, odottaminen, ylituotanto, yliprosesointi ja laatuvirheet. Hukkien vähentäminen antaa lisää tehokkuutta ja parempaa arvoa tekemiselle. (Outokumpu Oyj 2018a.)

Organisaatiomuutoksen eteenpäinvieminen sekä ennustavuuden parantaminen nousivat tärkeäksi osaksi strategiaa. Jatkuvan parantamisen kulttuurin juurruttamisen avuksi otettiin käyttöön OPI eli tuotantoindeksi. (OPI = Outokumpu Production Index). OPI on arviointityökalu, jonka avulla saadaan tietoa jatkuvan parantamisen metodien edistymisestä eri osa-alueilla. Osa-alueita ovat esimerkiksi henkilöstön, työskentelykulttuurin, prosessin, johtamisen sekä tulostittareiden näkökulmat. (Outokumpu Oyj 2018b.)

Yksi tärkeää syy organisaatiomuutokselle oli kokonaan uuden organisaation perustaminen. Uusi organisaatio on käyntivarmuusorganisaatio, joka keskittyy eri alueiden käyntivarmuuden kehittämiseen sekä parantamiseen. Käyntivarmuusorganisaatio muodostuu osastokohtaisista käyntivarmuusinsinööreistä sekä työnsuunnittelijoista. Organisaatiota johtaa käyntivarmuuspäällikkö. Organisaatio keskittyy tuotannon ja kunnossapidon yhteisen toiminnan suunnitelmallisuuden kehittämiseen. Toiminta tulee olemaan tulevaisuussuuntautunutta sekä painottuu odotettujen ja odottamattomien tilanteiden hallintaan. Myös käyntivarmuuden toimintaa mitataan eri mittareilla. (Outokumpu Oyj 2018e.)

Organisaation toimintaa mitataan useilla eri mittareilla. Organisaation terveyden ja hyvinvoinnin puolesta aloitettiin useita eri parannustoimia. Outokumpu organizational health index, eli OHI-kysely, antoi suuntaviivat muutoksen tekemiseen. Prosessiin kuului kuusi keskeistä osa-aluetta, joita olivat roolien selkeys organisaatiossa, henkilökohtainen omistajuus, tiedon jakaminen, tulosten ja seuraamusten hallinta, palkitseminen sekä tunnustukset ja inspiroivat johtajat. Näihin kuuteen osa-alueeseen kohdistettiin OHI-kyselyn 12 kysymystä, jotka lähetettiin isolle joukolle toimihenkilöitä. Vastausten perusteella voitiin todeta suuntauksen olevan oikea ja tehdyt toimenpiteet alkoivat toimia halutulla tavalla. Organisaatiomuutoksen tarkoituksena oli saada toimihenkilöiden rooleja sekä vastuita selvennettyä ja myös työkuormaa tasoitettua. Suuri painoarvo muutoksella haettiin suunnitelmallisuuden lisäämiseen kaikessa tekemisessä. (Outokumpu Oyj 2018a) Organisaatiomuutoksella pyrittiin luomaan yhteinen näkemys vastuista

sekä toiminnan tasoista eri ryhmille. Työn tehokkuuden parantaminen turvallisuusnäkökohdat mukaan lukien, todettiin tärkeiksi kohdiksi tulevaisuutta ajatellen. Myös työyhteisön pelisääntöjen selkeytys tuotannon, kunnossapidon sekä käyntivarmuuden välillä haluttiin saada selkeäksi ja yksinkertaiseksi. Muutokseen sisältyvät ja sovitut asiat laadittiin erilliseen sopimukseen, jonka allekirjoittivat kaikki osapuolet. Sopimuksen perusteella haluttiin luoda valmiudet aloittaa yhteistyötoiminta eri toimijoiden välillä. Toimintaan kuuluivat tärkeänä osana toiminnan sekä sopimuksen kehittäminen. (Outokumpu Oyj 2019c.)

#### 4.3 Valssainten organisaation tila muutoksen jälkeen

Muutos aloitettiin uuden organisaatiomallin rakentamisella ja uusien vastuualueiden määrittämisellä. Myös yhteistyösopimus laadittiin yhteistyössä tuotannon, kunnossapidon sekä käyntivarmuuden välillä. Sopimuksen mukaan jokainen taso organisaatiossa vastaa tietyistä osa-alueista kokonaisuudessa. Sopimuksen laajuuteen kuuluivat kaikkien sopijapulien operatiivisen toiminnan vastuiden määrittäminen valssainten tuotannollisen toiminnan toteuttamisen ja kehityksen osalta. (Outokumpu Oyj 2019c.)

Tuotannon eli käyttöorganisaation vastuulla on omistaa tuotantolaitteet ja -linjat. Käyttö vastaa myös tuotanto- ja laatuavoitteiden täyttymisestä. Käyttö määrittelee tuotantolaitteiden kunnossapidolliset painopisteet lyhyelle ja pitkälle aikavälille kunnossapidon suunnittelua sekä toteutusta varten. Investoinnit, suurkorjaustarpeet ja suunnittelu on myös käyttöorganisaation vastuulla. Käyttöorganisaatio määrittää kunnossapitoseisokkien ajankohdat, ilmoittaa tuotantoon liittyvät häiriötilanteet sekä korjaustarpeet kunnossapitojärjestelmän avulla, käyttää tuotantolaitteita niiden suunnitellulla kuormitus- ja säätöarvojen puitteilla, vastaa käyttökustannusbudjetoinnista ja sen toteutumisesta, vastaa käyttöhenkilöstön osamisen kehittämisestä, osallistuu tuotantolinjojen kunnossapitotoimintaan ja käyntivarmuuden rakentamiseen, vastaa huoltoseisokkien alas- ja ylös ajoista sekä seisokkien valmistelevista töistä ja myös vastaa juurisyyanalyysien käynnistämisestä sekä resurssoinnista. (Outokumpu Oyj 2019c.)

Kunnossapidon vastuisiin ja velvoitteisiin kuuluvat päivittäisten kunnossapitotarpeiden priorisointi yhteistyössä käyttöorganisaation kanssa. Suunniteltujen huoltoseisokkien läpivienti ja erilaiset häiriökorjaukset aikataulusuunniteluineen kuuluvat kunnossapito-organisaation vastuulle. Kunnossapito vastaa myös osaltaan

töiden suunnittelusta, laatii sekä vastaa organisaationsa käyttökustannusbudjetista, vastaa investointien ja suurkorjausten suunnitelmasta sisältäen kustannus-seurannan. Kunnossapito-organisaation tehtävänä on tuoda selkeästi esiin laitteissa ja koneissa havaitut puutteet sekä heikkoudet, jotta niitä voidaan tehokkaasti korjata tai kehittää toimivammiksi kokonaisuuksiksi. Heidän tehtävänä on tuottaa selkeitä kuvauksia eri töiden toteutuksista sekä käytetyistä varaosista kunnossapidon tiedonhallintajärjestelmään. Kunnossapito osallistuu juurisyysanalyysien läpivientiin yhteistyössä muiden osapuolien kanssa valssainten organisaatiossa. Kunnossapito vastaa heidän henkilöstönsä osaamisen kehittämisestä varmistaakseen riittävä ja monipuolinen osaaminen eri kunnossapitotyötehtävien hoidossa laadukkaasti. (Outokumpu Oyj 2019c.)

Kolmannen osapuolen eli käyntivarmuusorganisaation toiminnalliset vastuut ja velvoitteet sisältävät tuotantolinjojen käyntivarmuuden sekä tehokkuuden parantamiseen tähtäviä asioita. Heidän vastuullaan on tuotantolaitteiden ja käyttöomaisuuden kunnossapitostrategian luominen ja niiden käyntivarmuuden kehittäminen yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Käyntivarmuus seuraa tuotantolaitteiden elinkaarta sekä tarvittavien varaosien saatavuutta. He myös vastaavat tuotantolinjojen vikaantumisen juurisyysanalyysien fasilitoinnista, laadusta, sekä eri toimenpiteiden seurannoista. Käyntivarmuusorganisaatio huolehtii tuotantolinjojen ja laitteiden kriittisyysluokittelusta sekä sen toteuttamisesta. Organisaatio prosessoi kunnossapidon mekaniikan töiden suunnittelun ja aikataulutuksen. Käyntivarmuusorganisaatio ylläpitää suunniteltujen huoltoseisokkien ajankohdat tietojärjestelmiin. Yksi tärkeä osa-alue käyntivarmuuden toiminnassa on kunnossapitojärjestelmien laitehierarkian rakenteen ajanmukaistaminen, johon kuuluvat laitteistot, varaosalistat sekä dokumentaatio. Käyntivarmuusorganisaatio suorittaa uusien varaosanimikkeiden avaamiset sekä avustaa huoltoseisokkien läpiviennissä ja koordinoinnissa. Käyntivarmuus huolehtii oman henkilöstönsä osaamisen kehittämisestä laadukkaasti. (Outokumpu Oyj 2018e.)

Yhteistyösopimuksen perusteella on alettu luomaan ajanmukaisia huoltoseisokkienhallintaan, häiriöhallintaan sekä työnsuunnitteluun liittyviä prosessikuvauksia. Samalla laadittiin RACI (Responsible, accountable, consult, inform.) vastuunjakotaulukko edellä mainittuihin prosesseihin (Liite 3). Taulukko sisältää kaikki toimijat alueella ja siitä nähdään, miten vastuu kohdentuu eri henkilöille hierarki-

assa. Taulukossa ovat kaikkien kolmen toimijan edustajat sijoitettuna omiin sarakkeisiinsa, joista voidaan katsoa helposti mikä asia kuuluu kenellekin ja millä painotuksella. Taulukossa eritellään, onko henkilö tietyn osa-alueen määritelmässä vastuullinen, vastuussa oleva, neuvoja vai tiedotettava (Liite 3). Toimintoille on luotu uusia mittareita, joilla mitataan eri asioita liittyen uuteen toimintamalliin. Käyntivarmuuteen liittyviä mittareita ovat MTBF (Mean time between failures) ja MTTR (Mean time to repair). MTBF keskittyy keskimääräiseen vikaantumisväliin ja sillä mitataan tietyn laitteen keskimääräistä aikaa vikaantumiseen sen edellisestä korjauksesta. MTTR puolestaan keskittyy keskimääräiseen korjausaikaan ja sillä mitataan keskimääräistä korjausaikaa vian alusta korjauksen valmistumiseen. (Outokumpu Oyj 2019a.)

Muita toimintaa mittaavia mittareita on kunnossapidon osalta useita käytössä. Ensimmäinen niistä on seisokitöiden toteuma, jolla mitataan suunniteltujen töiden toteutumaa sekä ns. AD Hookien osuutta suunnitelluista töistä. AD Hooktyöllä tarkoitetaan työtä, jota ei ole generoitu seisokkiin annetussa aikataulussa. Seisokkiin suunniteltujen töiden aikaikkuna päättyy kuusi päivää ennen itse seisokin aloitusta ja kaikki työt, jotka generoidaan seisokkiin aiemmin kuin kuusi päivää ovat suunniteltuja töitä mittarissa. Toinen mittari on Outage Compliance eli huoltoseisokin aikataulun toteuma. Tällä kolmiosaisella mittarilla kuvataan suunniteltujen seisokkien aikataulujen pitävyyttä ja toteumaa, jota käytetään ainoastaan suunnitelluille seisokeille. Kolmas mittari on Monthly Outage Compliance eli seisokin aloituspäivämäärän toteuma, jolla mitataan suunnitellun seisokin aloituspäivämäärän toteumaa. Samantyyppinen mittari on Weekly Outage Compliance, jolla mitataan seisokin aloitusajan toteumaa eli seisokin alkuajankohdan toteumaa. Mittarilla lasketaan suunnitellun ja toteutuneen ajankohdan suhteellista eroa. Sitten on vielä yksi tähän liittyvä mittari eli Weekly Outage Compliance, Duration eli seisokin keston toteumaan liittyvä mittari. Tällä mittarilla mitataan seisokin toteutuneen keston eroa suunniteltuun kesto aikaan. Muita mittareita ovat PM Compliance eli ennakkohuoltotöiden toteuma, joka sisältää ajastuvat ennakkohuoltotyöt: ajallaan tehdyt työt, myöhässä olevat työt, perutut työt tai N/A tilassa olevat työt eli joiden seitsemän päivän aikaikkuna ei ole vielä umpeutunut. (Outokumpu Oyj 2019b.)

Päivittäisjohtaminen valssaimilla rakentuu kolmesta eri osa-alueesta. Näitä osa-alueita ovat johtamisen standardisointi, visuaalinen tavoitteiden ja toteutumien

seuranta sekä nopea reagointi poikkeamiin. Yhtenä näkyvänä kohtana päivittäisjohtamisessa ovat visuaaliset infotaulut jokaisessa tuotantolinjan valvomossa. Päivittäisjohtamisen osa-alueet ovat kuitenkin vain yksi tukijalka johtamisen järjestelmään liittyen. Päivittäisjohtamista pyritään standardisoimaan ja toiminnan keskeisenä voimana onkin johtamisen yhtenäistäminen sekä siihen liittyvä jatkuvaparantaminen. Johtamisen standardisoiminen nähdään tärkeänä erityisesti siinä miten eri johtamistasot varaavat aikaa tuotannon seurantaan sekä johtamiseen. Organisaatiomuutoksen jälkeen on ensimmäisessä vaiheessa pyritty standardisoimaan osastotason päivittäisjohtamiskäytännöt. Tämä tarkoittaa visuaalisen johtamisen lisäämistä käytäntöön. Tuotantolinjoille on lisätty infotauluja, joihin kerätään keskeiset tärkeät asiat päivittäin. Näiden taulujen tehtävänä on muodostaa agenda päivittäiselle kommunikaatiolle. Nämä infotaulut ovat standardisoitu sisältöineen. Tavoitteiden saavuttamisessa käytettävät graafit ovat tehokas tapa kiinnittää huomiota tärkeisiin asioihin. Tavoitteet asetetaan ja niitä seurataan eri ajankohdissa tarkasti. Mahdolliset poikkeamat analysoidaan sekä niihin liittyviä ratkaisuja tai parannuksia kehitetään poikkeamien merkittävyyteen ja toistuvuuteen pohjautuen. Päivittäisjohtamisen osana pienet ongelmat pyritään ratkaisemaan heti ja isommat ongelmat prosessoidaan eteenpäin suunnittelun kautta saaden ansaitsemansa huomion sekä resurssit. Valssainten alueen organisaation päivittäisjohtamisen tarkoituksena ja lopullisena tavoitteena on luoda pohja järjestelmälliselle ongelmanratkaisulle. Päivittäisjohtamisen tärkeimmät työkalut ovat DM-palaveri (Daily management), joka pidetään jokaisena arkipäivänä viikossa sekä DM-taulu, joka sijaitsee valssainten työnjohtotilojen neuvotteluhuoneessa. Samassa tilassa pidetään DM-palaverit. Näiden työkalujen avulla pyritään varmistamaan tuotannon optimaalinen virtaus koko tuotantoketjussa. (Outokumpu Oyj 2018d.)

#### 4.4 Sidosryhmät ja muut toimijat

Sidosryhmäajattelun ja toiminnan perustana on yhteistyö. Sidosryhmäyhteistyö antaa organisaatiolle paremman mahdollisuuden saavuttaa tavoitteensa sekä toisaalta auttaa ymmärryksen tuottamiseen yhteiskunnallisen olemassaolonsa puolesta. Perustana sidosryhmäyhteistyölle on tehokas tiedonkulku, jonka ydin on vuorovaikutteisuuudessa. Toisena perustana yhteistyölle tulee sidosryhmävuorovaikutuksellisuus. Organisaatio tarvitsee toimiakseen ympärillä vaikuttavia eri

ryhmiä. Sidosryhmäajattelun tärkeys korostuu ja se antaa toiminnalle uusia näkökulmia. Yhteistyöllä muiden ryhmien kanssa saadaan aikaan tehokkuutta ja nopeaa reagointia eri asioihin organisaatiossa. (Jones & Wicks 1999, 207.)

Valssainten alueen organisaation sidosryhmiä ovat eräät viranomaistahot, jotka suorittavat esimerkiksi vuotuisia tarkastuksia rekisteröityjen painelaitteiden osalta sekä työhygieniamittauksiin liittyen. Myös turvallisuuteen liittyy viranomaiskäynnejä alueella. Näiden edellä mainittujen sidosryhmien toimintaan ei ole käytännössä mitään muutosta edelliseen organisaatio tilanteeseen nähden. Vastuualueita on pyritty näissä asioissa selkeyttämään ja onkin päästy tilanteeseen, jossa vastuualueet ovat selkeitä sekä loogisesti kohdennettuja. Näistä esimerkkeinä voidaan mainita rekisteröidyt painelaitteet sekä CO2 sammutusjärjestelmät. Molemmilla osa-alueilla on uudessa organisaatiomallissa määritettyä omat päävastuulliset henkilöt, jotka tukevat toisiaan kaikissa prosesseissa niihin liittyen. Muita sidosryhmiä ovat alihankkijat ja urakoitsijat, joita alueella on usein kunnossapito-seisokeissa tai vastaavissa tapahtumissa. Heidän vaatimuksiaan ja odotuksiaan organisaatiota kohtaan ovat korkeat tilausmäärät tilaajalta, maksimaalliset hinnat, nopeat maksusoritukset, selkeät vastuut sekä turvalliset olosuhteet. Uusi organisaatio malli on selkeyttänyt tätäkin prosessia huomattavasti ja siitä hyötyjinä ovat molemmat osapuolet. Siitä selkeitä merkkejä ovat suora ja läpinäkyvä viestintä, pitkäaikaiset toimittajasuhteet ja kumppanuussuhteen parantuminen. (Outo-kumpu Oyj 2020a.)

Yksi tärkeä sidosryhmä alueella ovat työntekijät. Työntekijöillä on myös odotuksia ja vaatimuksia organisaatiolle. Näitä ovat työturvallisuusasiat, reilut työolot sekä reilu kompensatio. Organisaatiomuutoksen jälkeen myös näihin kohtiin on saatu hyviä tuloksia aikaan. Tuottavuus on parantunut, motivaatio on hyvällä tasolla ja yhtiön maine on parantunut ulkopuolella, joka näkyy esimerkiksi uusina työnhakijoina avoimiin työpaikkoihin. Yhtenä sidosryhmänä ovat palveluntoimittajat. Heidän odotuksiaan organisaatiolle ovat palvelujen hyväksymisrutiinit, tietojenvaihto, kunnolliset asiakirjat sekä nopeat maksusuoritukset. Muutoksen jälkeen on voitu todentaa, että toimitustäsmällisyys on parantunut, tuotteiden laatutaso on parempaa sekä viestintä on entistä avoimempaa heidän kanssaan. Kehitystä on selkeästi havaittavissa tilaajan, sidosryhmien ja toimijoiden välisessä toiminnassa. Tähän ovat suurimmat syyt uuden organisaatorakenteen ja vastuualuei-

den selkeydessä. Prosessien jatkuva parantaminen sekä niihin käytettyjen resurssien oikea kohdentaminen tuovat selkeyttä ja hyviä tuloksia. Työ etenee ja asioiden eteenpäin saaminen ovat tärkeitä kohtia myös tulevaisuudessa. Kehityksen avulla organisaatio pystyy vastaamaan sille osoitettuihin tavoitteisiin kokonaisvaltaisesti. Kehitys ei näy välttämättä heti, mutta pitkänajan suunnittelussa se jo näyttelee isoa roolia. (Outokumpu Oyj 2020a.)

## 5 TULOKSET JA YHTEENVETO

### 5.1 Haastattelut ja niiden tuomat näkemykset

Haastatteluprosessin suunnittelu aloitettiin tutkimuskysymyksen näkökulman kannalta kriittisesti. Haastatteluja haluttiin tehdä mahdollisimman laaja-alaisesti organisaation eri tekijöiltä. Haastateltavat henkilöt valikoituivat eri toimihenkilötehtäviä suorittavista henkilöistä. Haastateltavaksi valittiin 12 henkilöä organisaatiosta. Lopullinen haastateltavien määrä asettui kuitenkin 9 henkilöön eri syiden vuoksi (Liite 2). Haastattelukysymykset laadittiin tutkimuskysymysten näkökulmasta, jotta niiden avulla saataisiin mahdollisimman laaja näkemys itse tutkimustuloksiin liittyen (Liite 1). Haastattelukysymykset toimitettiin henkilöille etukäteen, jotta heillä olisi aikaa valmistautua itse haastattelutapahtumaan. Kysymysten lähettäminen etukäteen henkilöille, paransi myös aineiston luotettavuutta. Maailmalla vallinneen koronaviruspandemian vuoksi haastattelut päädyttiin pitämään Microsoft Teams verkkosovelluksen kautta. Teams-sovellusta käytettiin, koska fyysiset tapaamiset eivät olleet mahdollisia koronaohjeistuksien vuoksi. Toinen haaste oli henkilöiden etätyö. Sovelluksessa oli mahdollista nähdä haastateltava henkilö kameran välityksellä. Sovelluksen kautta haastattelun suorittaminen oli todella vaivatonta ja samalla oli helppoa kirjoittaa asiat suoraan tietokoneella Word-tekstinkäsittelyohjelman lomakkeelle. Osalta henkilöiltä pyydettiin tarpeen mukaan myös tarkennuksia, jotka he lähettivät sähköpostin välityksellä.

Haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Kysymyksiä kirjoitettiin erilliselle lomakkeelle 8 kappaletta (Liite 1). Teemahaastattelu sopi hyvin tämän tutkimustyön tiedonkeruumenetelmäksi, koska tutkimuksessa tutkittiin ihmisen toimintaa sekä näkemyksiä eri tilanteissa. Myös monipuolinen vuorovaikutusmahdollisuus haastattelijan ja haastateltavan välillä antoi hyvän ja luottamuksellisen ilmapiirin haastattelujen läpiviennille. Aikaisemmissa osioissa käsitellään teemahaastatteluprosessia tarkemmin. (Ojasalo, Moilanen & Ritolahti, 2015. 55.)

Haastattelut pidettiin erikseen jokaisen henkilön kanssa. Haastattelutilanteissa pyrittiin hyvään vuorovaikuttamiseen luottamuksen kautta. Haastateltaville henkilöille käytiin aluksi läpi haastattelujen sekä tutkimustyön tarkoituksenmukaisuus. Heille kerrottiin tutkimustyön tavoitteet ja tarkoitus. Haastattelu eteni ennalta suunnitellun idean mukaisesti. Tilaisuudesta pyrittiin rakentamaan rento ja

asiapitoinen kokonaisuus, jotta henkilöt antaisivat mahdollisimman hyvän kuvauksen omasta näkökulmastaan. Haastattelutilanteet kestivät keskimäärin 60 minuuttia ja niistä saatiin hyvin materiaalia analysointia varten prosessoitavaksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015. 106-107.)

Haastatteluista saatu aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällön analyysiprosessilla. Analyysiprosessi on kuvailtuna tämän tutkimustyön aikaisemmissa osioissa tarkemmin. Analyysiprosessin tuotokset ja tulokset esitetään seuraavassa osiossa. Yhteenveto-osion aineisto perustuu haastatelluiden henkilöiden näkemyksiin. Henkilöt ovat pitkään työskennelleet eri toimihenkilötehtävissä.

Tutkimuksen tuloksia esitetään seuraavassa luvussa osittain myös kuvaajien avulla, koska niiden avulla on mahdollista saada selkeämpi kuvaus käsiteltyihin tuloksiin. Kuvaajien tulokset ovat haastatteluissa esiin tulleita näkemyksiä eri näkökulmista ja niitä verrataan saatujen näkemysten kokonaismäärään. Tästä saadaan näkemyksen suhde kokonaisuuteen eli kuvaajassa sataan prosenttiin. Kuvaajissa olevat näkemykset saatiin selkeästi esiin jokaisesta haastattelusta ja tämän vuoksi niistä voitiin rakentaa kuvaajat tulosten selkeyttämisen avuksi (Kuvio 9-11).

## 5.2 Tulokset ja kehitysideat

Tutkimuksen tavoitteena oli saada toimeksiantajalle kattava raportti tutkittavasta ilmiöstä. Toimeksiantaja halusi saada selkeän kuvan organisaation nykytilasta organisaatiomuutoksen jälkeen mahdollisten tarvittavien kehitystoimenpiteiden jalkauttamista varten. Tutkimuskysymyksenä tässä työssä on, miten valssainten organisaatiomuutos on vaikuttanut päivittäisjohtamiseen? Työn prosessoinnin ja rakentamisen tavoitteena on ollut rakentaa johdonmukainen tutkimuskokonaisuus. Tutkimuksessa esitetään selkeät lopputulokset ja kehitysideat. Tältä pohjalta työtä on pyritty rakentamaan rehellisyydellä, erityisellä tarkkuudella ja hyvällä huolellisuudella. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015. 48.)

Haastatteluista saadun materiaalin analysoinnin jälkeen saatiin hyviä tuloksia, joita tässä kappaleessa käydään läpi. Tutkimuksella tutkittiin organisaation tilaa muutoksen jälkeen. Haastateltavilta henkilöiltä kysytyt tutkimuksessa käsiteltävät

aiheet olivat: organisaatiomuutoksen syyt, muutoksen vaikutus päivittäisjohtamiseen, organisaatiomuutoksen tavoitteet, muutoksessa onnistuminen, organisaation nykytila, muutoksen vaikutukset organisaation toimintaedellytyksiin sekä organisaation tulevaisuus henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Edellä mainitut asiat ovat samoja, joita oli haastattelukysymyksinäkin ja siksi niitä seuraavana avataan ja käsitellään. Pääkohtiin tehtiin myös kuvaajia antamaan selkeämpää kuvaa eri henkilöiden näkemyksistä ja kokemuksista.

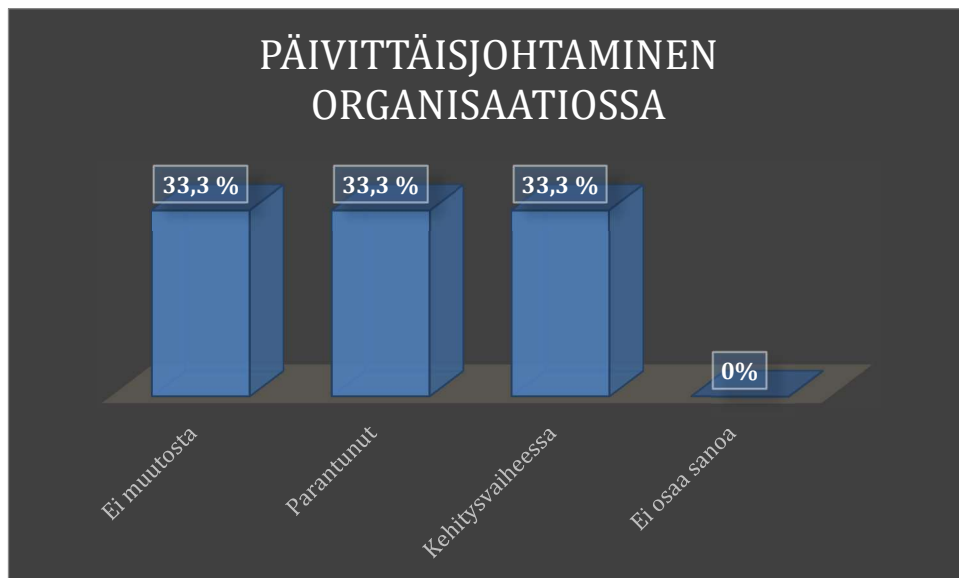
### 5.2.1 Organisaatiomuutoksen syyt

Henkilöt kokivat organisaatiomuutoksen syyt hieman erillä tavalla. Näkemykset eroavat myös henkilöiden vastuualueen mukaan. Haastatteluissa nousi esiin positiivisia sekä negatiivisia näkemyksiä. Muutoksen syiksi koettiin henkilöiden omat muutoshalukkuudet, koska vanha organisaatiomalli todettiin toimimattomaksi ja epäluotettavaksi. Esiin nousi myös uuden toimintamallin rakentaminen, johon liitettiin uutena toimijana käyntivarmuusorganisaatio. Roolien selkeys, työkuorman ja vastuun tasaaminen koettiin tärkeiksi kohdiksi muutoksessa. Yhtenevän organisaatiomallin rakentaminen koko Tornion tehtaalle oli tärkeää organisaatiomallin standardisoimiseksi. Muutoksella pyrittiin myös parantamaan tiedonkulkua, joka on perusedellytys tehokkaalle toiminnalle sekä johtamiselle. Negatiivisena puolena näkemyksistä nousi esiin toimintojen hajauttaminen, jonka vuoksi toimintasektori kapenee. Tämän vuoksi toiminnallisuus ja kokonaisuuden hahmottaminen vaikeutuvat, koska asiat kulkevat usean eri tekijän kautta. Ratkaisuna esitettiin yhteistyötä ja myös sen tärkeyttä korostettiin. Haastattelujen mukaan organisaatiomuutos tehtiin, koska haluttiin saada selkeä ja tehokas organisaatio, jossa työskentelee motivoituneita henkilöitä. Yksi tärkeistä kulmakivistä on selkeys sekä tehokas tiedonkulku.

### 5.2.2 Organisaatiomuutoksen vaikutus päivittäisjohtamiseen

Kuvaajassa nähdään haastattelujen tulosjakauma näkemyksistä päivittäisjohtamiseen liittyen (Kuvio 9). Haastateltujen henkilöiden näkemykset jakautuvat tasaisesti kolmen eri näkemyksen puoleen. Päivittäisjohtamisessa nähdään ongelmana siiloutumisen mahdollisuus, jonka vuoksi johtamista pitää edelleen kehittää. Johtaminen tapahtuu edelleen käyttöorganisaation toimesta, kuten ennen muutostakin. Vastuiden selkeytyminen sekä ryhmän yhteishengen todettiin ole-

van parantunut muutoksen myötä hyvän päivittäisjohtamisen tuloksena. Haastateluissa nousi esiin useaan kertaan näkemys muutoksen vaikuttavuudesta. Muutoksen ei todettu vaikuttaneen juurikaan päivittäisjohtamiseen, koska käyttöorganisaatio vastaa siitä edelleen. Kuitenkin suunnitelmallisuus sekä tulevaisuus-painotteisuus on lisääntynyt, johon vaikuttavana tekijänä nähdään keskustelun lisääntyminen johtamiseen liittyen. Toimihenkilöiden roolitus ja järkevämpi vastualuejako tuovat selkeyttä toimintaan, jolloin myös päivittäisjohtamisen kehittäminen on helpompaa. Myös työkuorma eri henkilöiden välillä on saatu tasaisemmaksi joissain määrin. Toisaalta taas koettiin, etteivät sisäiset tavoitteet aina ole riittävän selviä kaikille. Tästä syystä monesti koetaan, että organisaation tila päivittäisjohtamisen näkökulmasta on edelleen kehitysvaiheessa.



Kuvio 9. Kuvaaja: Päivittäisjohtaminen organisaatiossa.

Muutoksen jälkeisen nykytilan vaikutus päivittäisjohtamiseen nähdään kokonaisuus huomioituna positiivisena kehityksenä ja tason nostona. On myös mielenkiintoista havaita päivittäisjohtamisprosessin olevan hyvällä tasolla, jonka kehitystyötä saadaan hyvin vietyä eteenpäin eriävien näkökulmien tukemana. Muutoksen vaikutus päivittäisjohtamiseen on ollut selkeyttävän ja laadukkaan johtamisstandardin jalkauttaminen käytäntöön. Ongelmana kuitenkin ovat näkemykset siitä, että johtamisstandardin vaikutukset ovat olleet negatiivisia, josta esimerkkinä jokapäiväisen aluepalaverin lyhyys.

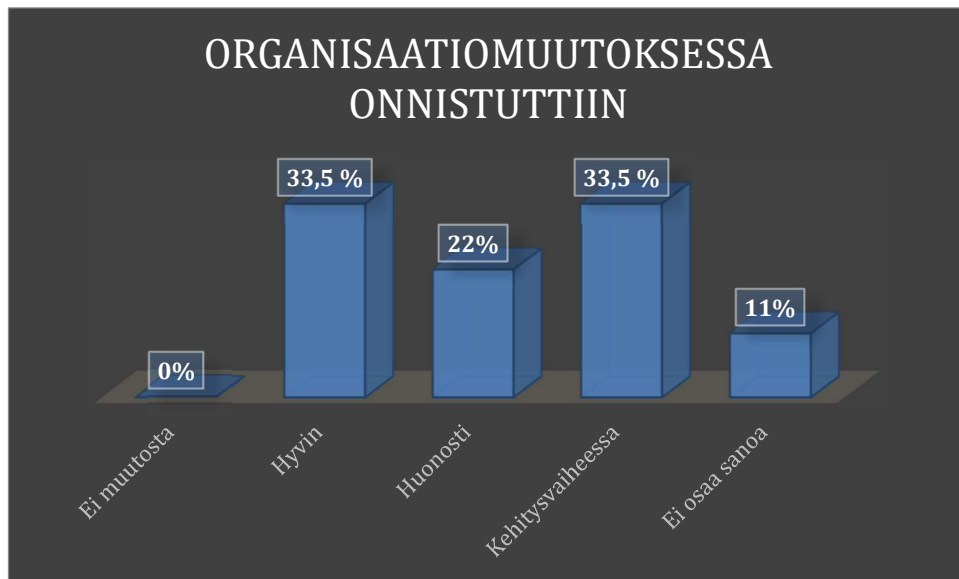
### 5.2.3 Organisaatiomuutoksen tavoitteet

Yhtenä merkittävänä tavoitteena koettiin olevan toimintojen selkeä rajaus, joka liittyy vastuisiin. Myös työn selkeä roolittaminen nousi esiin haastatteluissa. Yhtenä painopistealueena muutoksella tavoiteltiin kunnossapidon toiminnan tehostamista parantamalla työsuunnittelun roolia. Toimintatapojen yhtenäistäminen pyrittiin tehostamaan keskitettyjen organisaatioiden kautta selkeämmäksi. Myös tuotantolinjojen toimintavarmuuden parantaminen toiminnan suuntaamisella pidemmän aikavälin suunnitelmallisuuteen nähtiin tärkeänä tavoitteena. Tuotantolinjojen vikaantumisvälien pidentäminen sekä eri häiriöaikojen lyhentäminen liittyy oleellisesti käytävyyden optimoimiseen. Useissa haastatteluissa nousi esiin muutoksen tavoitteena olevan työtehtävien selkeyttäminen sekä eri henkilöiden osaamisen tehokas hyödyntäminen organisaatiossa. Tähän liittyy oleellisesti työssä jaksaminen, työmotivaatio ja työn mielekkyys. Näiden asioiden eteenpäin vieminen ja kehittäminen koetaan tärkeäksi lähes poikkeuksetta. Haastatteluissa esiin tuli myös taloudellinen näkökulma. Muutoksella tavoitellaan myös ulkopuolisen työvoiman käyttämisen vähentämistä, jolloin kustannuksia voidaan niiltä osin pienentää. Ratkaisuna oli oman kunnossapidon toiminnan tehostaminen, jotta ulkopuolisten työntekijöiden käyttötarve vähenee.

### 5.2.4 Organisaatiomuutoksessa onnistuminen

Organisaatiomuutoksessa onnistuminen jakoi näkemyksiä useaan eri kohtaan. Kuviosta 9 voidaan nähdä jakauma, joihin näkemykset jaottuivat. Muutos ei koskaan ole helppoa ja se on myös usein yksilöllistä. Näkemyksen mukaan roolien ja tehtävävastuiden määrittelyyn olisi pitänyt käyttää enemmän aikaa. Toimintamallien kertausta tulisi tehdä sekä eri vakanssien välistä roolitusta selkeyttää edelleen. Haastatteluissa nousi esiin myös mielenkiintoinen huomio liittyen henkilöiden aktiivisuuteen roolien selkeyttämisessä. Jo ennen muutosta alueen henkilöillä oli omia ehdotuksia organisaation selkeyttämiseen. Muutokset ovat olleet suuria ja siihen nähden on onnistuttu hyvin. Kehitystyötä tulee jatkaa edelleen, jotta kokonaisuus saadaan toimimaan kuten se on suunniteltu. Yhtenä ongelmana esiin nousi ajoittaiset resurssi puutteet alueella, jonka todettiin aiheuttavan hankaluutta myös päivittäisjohtamiseen. Myös negatiivisia näkökulmia esitettiin haastatteluissa. Näitä koettiin olevan perusasiat, joita ei laitettu kuntoon muutok-

sen alussa. Muutos toteutettiin ilman selkeää suunnitelmaa ja eri tahojen näkökulmat erosivat toisistaan osittain. Tähän syynä oli huono keskusteluyhteys eri organisaatioiden välillä.



Kuvio 10. Kuvaaja: Organisaatiomuutoksessa onnistuminen.

Eri näkemyksissä oli paljon samaa asiaa. Kuvaajan perusteella voidaan todeta, että jakaumaa on olemassa henkilöiden näkemyksissä (Kuvio 10). Organisaatorakenne saatiin nopeasti tehtyä ja se todettiin hyväksi malliksi. Töiden organisointi kuitenkin koettiin osin ongelmalliseksi ja eri toimijat tekevät päällekkäisiä töitä edelleen. Oman lisän kokonaisuuteen on tuonut Lean-ajattelu ja toimintamalli, jota on otettu käyttöön kaikkialla tehtaalla.

#### 5.2.5 Organisaation nykytila

Tietynlaisia haasteita on roolituksessa näkyen esimerkiksi tuuraustilanteissa. Kolmen organisaation yhteistyössä on edelleen kehitettävää tavoitteiden määrittely mukaan luettuna. Vahvuustekijöitä ovat henkilöt, jotka tuntevat toisensa ja ovat ammattilaisia. Henkilöt voivat keskittyä oman roolituksensa tehtäviin ja vastuisiin. Yksi ongelma on todettu olevan suuren henkilö vaihtuvuuden eri alueilla, joka näkyy myös jollain muotoa valssainten organisaatiossa. Siihen liittyviä syitä ei selvitetty tässä tutkimuksessa. Vahvuutena nähtiin uusien organisaatioiden roolien omaksuminen ja yhteistyön tekeminen sekä henkilö kemia. Haasteita kuitenkin esiintyy yhä paljon, koska muutokset ovat olleet laajoja. Kehitystyötä pitää jatkaa, jotta tarvittava selkeys muotoutuu hyväksi ja laadukkaaksi yhteistyöksi. Johtamiseen liittyviä näkemyksiä nousi myös esiin. Johtaminen alueella nähdään

osittain vajaana. Valssaimilla työskentelee henkilöitä eri vuorojärjestelmissä, joka osaltaan aiheuttaa ongelmaa tiedonkulussa. Informaation puute aiheuttaa usein näkemyksen johtamisen puutteesta. Tiedonkulku ja sen tehokas varmistaminen nousee monessa kohtaa esiin. Laadukkaaseen tiedonkulkuun täytyy panostaa huomattavasti enemmän, kun nyt tehdään. Vahvuutena nähdään toimihenkilöiden hyvä yhteishenki, joka auttaa monissa ristiriitatilanteissa.

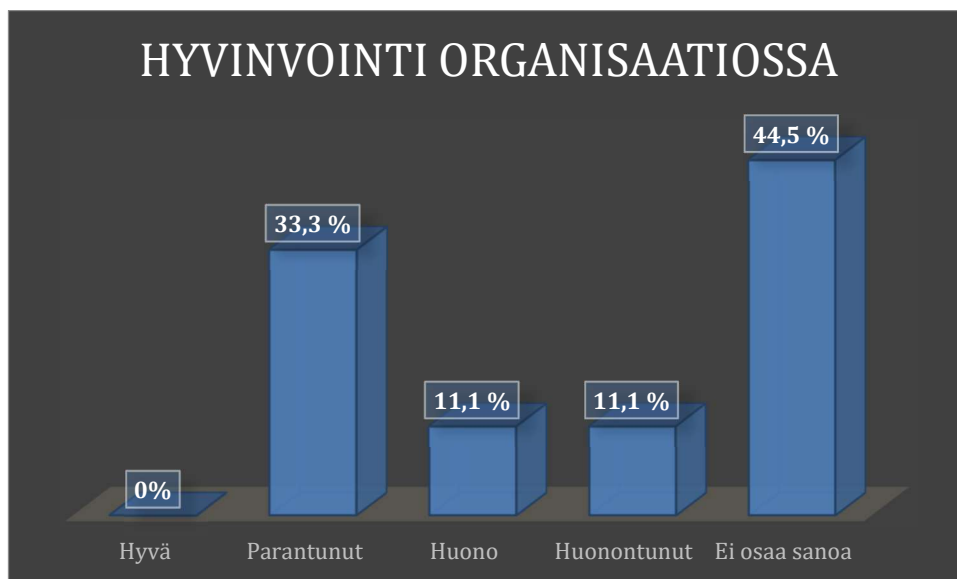
#### 5.2.6 Muutoksen vaikutukset organisaation toimintaedellytyksiin, motivaatioon sekä hyvinvointiin

Toimintaedellytykset kehittyvät roolien selkeytyessä sekä yhdessä tekemällä. Haastatteluissa on noussut esiin stressitasojen korkeus organisaatiossa. Tämä vaikuttaa suoraan myös motivaatioon. Tiedonkulku eri tahoille on vaihtelevaa, jonka vaikutukset voivat olla negatiivisia toimintaedellytyksille. Vaikutusta on havaittu olevan myös työhyvinvointiin. Kuvaajassa on esitettyä motivaation tilanne organisaatiossa (Kuvio 11). Kuvaajasta voidaan nähdä motivaation parantuneen, koska yli puolet haastatelluista henkilöistä on sitä mieltä. Kokonaisuutena motivaatiotekijät ovat organisaatiossa hyvällä tasolla. Esille tuodut asiat on pystytty käsittelemään sekä korjaavat toimenpiteet on saatu tehtyä henkilöitä kuunnellen. Hyödyntämättömän potentiaalin käyttämättä jättäminen tuo ongelmaa motivaation edelleen kehitykseen, vaikkakin toimintaedellytykset ovat edelleen olemassa.



Kuvio 11. Kaavio: Motivaatio organisaatiossa.

Perusasiat ja niiden toimivuus todettiin olevan vaikuttava tekijä toimintaedellytysten paranemiseen. Perusasioiden toimimattomuus näkyy motivaatiossa negatiivisena asiana ja toisaalta se vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Kuvaajassa työhyvinvointi organisaatiossa nähdään myös hajontaa eri näkemyksiin (Kuvio 12). 33 prosenttia henkilöistä kokee tapahtuneen selkeää parannusta organisaation työhyvinvoinnissa. Mielenkiintoinen huomio kohdistuu ei osaa sanoa palkkiin, jossa näkyy noin 44 prosentin osuus vastaajista. Mitä tuo luku kertoo? Ja miten siihen pitäisi reagoida organisaatiossa? Näihin kysymyksiin ei voida tässä työssä vastata. Osalla haastateltavista esiintyy edelleen ajoittaisia työkuorman suuria piikkejä, mutta myös he kokevat niiden vähentyneen. Sen vaikutus näkyy motivaation ja työhyvinvoinnin parannuksena. Haastatteluissa nousi esiin eriytyvyys, jota osa henkilöistä kokee organisaatiossa. Tästä aiheutuu ongelmaa työhyvinvoinnille ja se voikin osaltaan selittää tuota 44 prosentin ei osaa sanoa palkkia. Ongelmia ei välttämättä haluta tuoda esiin tai uskalleta. Myös tässä osiossa nousee esiin johtajuus ja sen puutteellisuus.



Kuvio 12. Kaavio: Hyvinvointi organisaatiossa.

Muutoksen vaikutus organisaation toimintaedellytyksiin on ollut varovaisen positiivien. Toimintaedellytysten todetaan olevan edelleen olemassa, mutta kehitystyö vaatii edelleen pitkäjänteisyyttä sekä laajaa katsontakenttää. Eri näkökulmat antavat hieman eri tuloksia johtamiseen liittyen ja siinä onkin yksi painopistealue tulevaisuudelle kehittää johtajuutta edelleen. Työhyvinvointi on tärkeä osa-alue kuten myös työyhteisön motivaation varmistaminen. Organisaation kehitystyö on

kesken ja tärkeitä asioita olisivat selkeytys, yksinkertaisuus, maltillisuus sekä systemaattisuus. Jos muutosta ei kyetä viemään tehokkaasti eteenpäin on vaarana järjestelmän rapautuminen, joka vaikuttaa suoraan organisaation työhyvinvointiin, motivaatioon ja tehokkuuteen.

### 5.2.7 Organisaation tulevaisuus henkilöstöjohtamisen näkökulmasta

Tulevaisuuskuva henkilöstöjohtamisen näkökulmasta organisaatiossa on kaa-vion mukaankin aika selkeästi kehityksellinen (Kuvio 13). Kehitystila nousee 78 prosentin osuudella selkeästi yli muiden kohtien. Johtajuuden merkityksen näh-dään korostuvan muutosten käsittelyssä ja vaikutuksissa tulevaisuudessa. Yh-teistyö, yhtenevät tavoitteet ja selkeä kommunikointi ovat avainasemassa määri-teltäessä organisaation tulevaisuutta. Henkilöstön potentiaali on suunnattava pal-velemaan työnantajan tavoitteita, unohtamatta henkilöstön omia tavoitteita. Joh-tamisen kehittäminen ja sitä kautta organisaation tehokkuuden parantaminen tuo selkeyttä kokonaisuuteen. Hajautettu kolmen eri toimijan organisaatiomalli vaatii johtamiselta paljon. Kehitystyö johtajuuteen antaa pohjaa yhteisten tavoitteiden luomiselle, jolloin niin sanottuja kuiluja ei pääse syntymään eri toimijoiden välille.



Kuvio 13. Kaavio: Henkilöstöjohtaminen organisaatiossa.

Organisaation suunnitelmallinen ja tulevaisuussuuntautunut toiminta tuo myös hyvin toimiessaan henkilöstöjohtamiseen johdonmukaisuutta. Henkilöiden huomioonottaminen ja kuunteleminen päätöksenteossa olisi hyvä huomioida parhaiden tulosten saavuttamiseksi. Jonkin verran ilmeni turhautuneisuutta ja näkemystä siitä, että uusia asioita tulee liian paljon tehtäväksi. Asioiden priorisointi ja

suunnittelu tulisi olla selkeämpää, koska tulokset eivät parane liian laajalla työkuormalla. Halu olisi saada asioita tehtyä myös valmiiksi. Esiin nousi myös näkemyksiä mielipiteiden liiallisesta vaihtelusta, joka aiheutuu johtajuuden puuteellisyydestä sekä osittain myös tiedonkulkuun liittyvistä haasteista. Haastatteluissa nousi esiin näkemyksiä, että ilman isoja ajatusmaailman muutoksi ei henkilöstöjohtaminen muuttuisi. Johtaminen vaatii henkilökohtaista kontaktia sekä keskustelua, jota valssainten organisaatiossa ei ole riittävästi. Sähköpostia moitittiin huonoksi johtamisvälineeksi, vaikkakin sen todettiin olevan hyvä apuväline siihen. Oman toiminnan merkitys johtamisessa nähtiin olevan myös yksi tärkeä näkökulma kehityksen eteenpäin viemisessä tulevaisuudessa.

#### 5.2.8 Yhteenveto tuloksista

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuoda näkemystä valssainten alueen organisaation henkilöstöjohtamiseen liittyvistä asioista. Asiaa tarkasteltiin toimihenkilöiden näkökulmasta, koska heidän roolinsa organisaatiossa on keskeinen. Teema-haastatteluaineiston perusteella haettiin vastauksia tutkimuskysymykseen: Miten valssainten organisaatiomuutos on vaikuttanut päivittäisjohtamiseen?

Kuten myös työn johdannossa todettiin, organisaatio muutos oli iso ja sen vaikutuksia toimihenkilö organisaatioon nyt haluttiin tarkistella valssainten alueen osalta. Miten muutos nähdään ja mitä ne vaikutukset ovat olleet? Tiedon hankinta tutkimuksessa tehtiin haastattelujen avulla. Haastateltavilla henkilöillä oli hyvä pohja tiedolle, koska he ovat toimineet jo pitkään alueen palveluksessa. Muutokseen johtaneet syyt nähtiin laaja-alaisesti. Tutkimuksen mukaan organisaatiomuutos tehtiin, koska haluttiin saada selkeä ja tehokas organisaatio, jossa työskentelee motivoituneita henkilöitä. Yksi tärkeistä kulmakivistä tulee olla selkeydessä sekä tehokkaassa tiedonkulussa. Tutkinnassa nousi esiin aikaisempiäkin muutoshalukkuus. Toimihenkilöt olivat itse suunnitelleet uutta toiminnan organisointia, koska vanha malli todettiin epäloogiseksi ja yli kuormittavaksi. Organisaatiomuutoksella haluttiin saada myös yhtenäinen toimintastandardi koko tehdasalueelle käyttöön.

Tutkimukseen saadun aineiston analysoinnin perusteella saatiin kuvaus siitä, mikä on organisaatiomuutoksen jälkeinen nykytila. Eri kuvaajien mukaankin henkilöiden näkemykset ovat moninaisia, joka kertoo osaltaan organisaation tilan-

teesta. Johtajuus nousee isona asiana kokonaisuudessa esiin. Henkilöstöjohtaminen nähdään haasteellisena, jonka merkitys vain korostuu tulevaisuudessa. Johtajuuden kehittäminen laadullisesti sekä toiminnallisesti nähdään tärkeänä osana kokonaisuuden hallintaa. Kolmen eri organisaation yhteen sovittaminen johtajuusmielessä on ollut haastavaa. Organisaation kehitys henkilöstöjohtamisen näkökulmasta nähdään positiivisena kokonaisuutena. Näkökulmat ovat positiivisia, vaikka myös epäilyksiä esiintyy jonkin verran. Kehitys nähdään hyvänä ja johtamisen toivotaan etenevän oikeaan suuntaan, jotta hyvä kehitys voidaan ylläpitää. Tehokkuus ja hyvä tiedonkulku ovat informatiivisuuden perusta sekä toimintaympäristön stabilisointi tuo tasaisuutta ja toisaalta myös reagointi nopeutta lisää. Kehitystä tulee tarkastella ja siihen liittyvää priorisointia täytyy ylläpitää johtajuuden kautta hyvän henkilöstöjohtamisen mahdollistamiseksi tulevaisuudessa. Työyhteisön ja johtamisen prosessien onnistuminen vaati jokaisen henkilökohtaisen panoksen, jotta tulokset voidaan saavuttaa. Kokonaisuutena organisaation tulevaisuus nähdään hyvänä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tarkasteltuna. Tulosten mukaan myös tässä tapauksessa ristiriidat antavat kehitykselle hyvän pohjan rakentua uudeksi toimintatavaksi organisaatioon.

Päivittäisjohtamiseen liittyvät näkemykset jakautuivat tasaisesti kolmeen kategoriaan. Kuviossa 8 nähdään jakauma päivittäisjohtamiseen liittyen. Ei muutosta, parantunut ja kehitysvaiheessa ovat kaikki näkemyksiä, joita tuloksissa nousi esiin. Organisaation tilanne on kehityksellinen, johon toivotaan lisää selkeyttä ja tehokkuutta. Tiedonkulku on edelleen liian heikkoa, johon pitää löytää ratkaisuja johtamisen kautta. Näkemysten mukaan työmotivaatio on parantunut (Kuvio 10). Työhyvinvointi näyttää tulosten mukaan olevan menossa huonompaan suuntaan, koska kuvaajan mukaan noin 45 prosenttia henkilöistä ei osaa tai ei halua vastata kysymykseen. Tämä johtuu siitä, että kehitysvaiheessa oleva organisaatio ei ole onnistunut täysin kohdentamaan toimintojaan suunnitellusti (Kuvio 11). Myös organisaatiomuutoksessa onnistuminen jakaa näkemyksiä useaan eri kategoriaan. Näkemykset jakautuvat riippuen henkilön näkökulmasta. Kuvion 9 mukaan 33 prosenttia henkilöistä kokee muutoksen onnistuneen, 22 prosenttia taas kokee muutoksen epäonnistuneen ja 33 prosenttia kokee tilanteen olevan kehitysvaiheessa.

Edellä olevien tulosten pohjalta päädyttiin analyysissä tulokseen organisaation nykytilasta seuraavanlaisesti: organisaatiossa on paljon potentiaalia, jonka hyödyntäminen selkeyttäisi edelleen toimintatapoja. Johtamiseen toivotaan kokonaisvaltaista kehitystä. Hyvällä johtamisella olisi mahdollista vähentää myös organisaatiossa esiintyviä ristiriitatilanteita. Toiminnan selkeyttäminen ja johdon mukaistaminen antaa hyvät edellytykset kehittää organisaatiosta toimiva kokonaisuus. Keskustelun tärkeys ja muiden huomioonottaminen tuo tiivyyttä kokonaisuudelle. Henkilöiden näkemykset tulee ottaa huomioon keskusteluissa, koska näin toimien saadaan oikeanlaista kehitystä aikaan toiminnan tehostamisessa. Valssainten nykyinen organisaatio koetaan positiiviseksi kokonaisuudeksi, jossa työskentelee motivoituneita ammattilaisia. Toisaalta myös jonkin verran esiintyy näkemyksiä, että organisaatio ei edelleenkään ole valmis ja eriytymistä on havaittavissa joillain henkilöillä. Johtajuudella tulee antaa suuntaviivat hyvälle kehitykselle. Tehokkaalla johtamisella päästään kehitysvaiheesta eteenpäin vakiintuneeseen toimintamalliin. Organisaatio on edelleen kehitysvaiheessa, eikä toimintaa ole saatu ankkuroitua käytäntöön. Näin ollen epätietoisuus ja vaihtelut ovat päivittäisiä haasteita.

## 6 POHDINTA

### 6.1 Pohdinta

Laadullinen tapaustutkimus prosessina antoi kuvauksen organisaation nykytilanteesta. Tutkimuksessa nähtiin myös henkilöstöjohtamisen kehittyneen eteenpäin. Ristiriitoja sekä näkemyseroja on kuitenkin edelleen olemassa. Vaihtelua on aika paljon ja eri näkökulmista katsottuna näkemykset eroavat osittain toisistaan. Tämä kertoo osittaisesta sekavuudesta, johtajuuden kokonaisvaltaisesta toimimattomuudesta sekä heikosta tiedonkulusta. Tulosten mukaan näitä kohtia on haluttu kehittää eteenpäin. Motivaation todettiin parantuneen. Hyvä motivaatio on merkittävä asia päivittäisessä operoinnissa. Työhyvinvointi puolestaan oli tutkimusten mukaan hieman epäselvempi asia. Työhyvinvoinnin heikkous on huolestuttavaa tulevaisuutta ajatellen. Jos työhyvinvoinnin taso putoaa työyhteisössä huonolle tasolle, niin se tulee näkymään kokonaisuudessa heikkoutena ja tehotomuutena.

Tutkimuksen tietoperustassa käytiin läpi johtamiseen sekä organisaatioon liittyviä käsitteitä ja näkemyksiä. Muutosjohtamisen käsitteinä otettiin tietoperustaan mukaan yhdysvaltalaisen muutosjohtamisen erityisasiantuntija John P. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosprosessi. Tutkittavassa organisaatiossa on pyritty lähtökohtaisesti toteuttamaan muutosprosessi laadukkaasti. Kuitenkin tarkasteltaessa suoritettuja toimenpiteitä verrattuna Kotterin prosessiin, voidaan todeta puutteellisuus eri vaiheiden kohdalla. Puutteellisuus muutosprosessissa luo mahdollisuuden epäonnistumiselle ja puutteellisuudelle kokonaisuus huomioon ottaen. Muutoksessa tulisi olla hyvin suunnitelmallinen. Organisaatiomuutoksen toteutuksessa olisi tullut ottaa huomioon Kotterin muutosprosessin näkemykset huolellisemmin, jotta lopputulokset olisivat toimivia ja johdonmukaisia. Toinen tietoperustassa oleva muutosjohtamisen liittyvä prosessi on Anneli Valpolan onnistuneen muutoksen viisi tekijää. Prosessissa tarkistellaan eri tekijöitä, joiden avulla saadaan muutoksen halutut tulokset saavutettua. Valpolan prosessiin kuuluvat muutostarpeen määrittely, yhteisen näkemyksen luominen, muutuskäytännön varmistaminen, ensimmäiset toimenpiteet sekä ankkurointi käytäntöön. Näiden kohtien läpikäynti ja niiden toteutumisen varmistaminen antaa onnistuneen muutoksen lopputulokseksi. Tutkimusten tulosten mukaan molempien prosessien näkökulmia on hyödynnetty muutosprosessin eteenpäin viennissä, mutta eri vaiheiden

toteutuksessa ei ole ollut riittävästi pitkäjänteisyyttä. Myös kokonaisvaltaisessa johtamisessa havaitut puutteet vaikuttavat muutosprosessin laadukkuuteen ja lopputulokseen.

Tutkimustyön tuloksena löytyi monia kohtia, joihin pitäisi panostaa tilanteen kehittämiseksi organisaatiossa. Optimaalinen maailman kuva on helppo tuoda esiin teoriassa, mutta monesti itse toteutus jää vajavaiseksi. Työn tietoperustaan otettiin mukaan niitä aiheita, joita katsottiin tärkeiksi pääkohdiksi tämän tutkimuksen kannalta. Työhyvinvointi, motivaatio, organisaatiomuutos, päivittäisjohtaminen, muutosjohtaminen sekä toimiva organisaatio ovat tulosten taustalla olevia teorioita ja käsitteitä. Niiden rakentelussa pyrittiin huomioimaan tämän tutkimustyön lähtökohdat sekä kontekstit.

Tutkimuksen tekemisessä ja aineiston keräämisessä oli haasteita vallitsevan koronapandemian vuoksi. Henkilöiden haastatteluita ei voitu suorittaa perinteisesti, vaan jouduttiin ottamaan käyttöön uusia työkaluja verkkoympäristössä. Tämä antoi toisaalta myös hyvän pohjan uusien toimintamallien rakentamiselle organisaatiossa. Erilaiset verkkosovellukset ovat tuoneet parannusta johtamiseen, koska henkilöiden saavutettavuus on helpottunut. Tiedonkulku paranee ja näkökulmia voidaan huomioida tehokkaammin. Henkilöiden ei tarvitse olla fyysisesti läsnä, koska tietotekniikka mahdollistaa eri sovellusten avulla hyvin esimerkiksi haastattelujen pitämisen rauhallisessa ympäristössä ilman häiriötekijöitä.

Prosessit etenevät eteenpäin ja kehitystä tapahtuu kaikilla osa-alueilla. Muutoksen jälkeinen aika ei ole ollut helppoa ja toimintamallit hakevat paikkaansa edelleen. Toimihenkilöiden työnkuvaa on saatu selkeytettyä ja työkuormaa tasoitettua eri toimijoiden kesken. Jonkin verran muutos toi eri henkilöille tehtävien ja vastualueiden muutoksia. Lean toimintakulttuurin rakentaminen osana kokonaisuutta on ollut työlästä, mutta toisaalta myös näkyvää. Päivittäisjohtamiseen on myös saatu selkeyttä ja eri prosessit sen ympärillä etenevät hyvin. Nykyisessä organisaatiomallissa on paljon potentiaalia, vaikka sen rakentaminen vaatii paljon voimavaroja. Uudessa organisaatiomallissa tehdään monet asiat eri tavalla ja siinä onkin osalle henkilöitä suurin haaste. Vanhassa mallissa tehtiin asiat toisin ja vastuulla olikin isompia kokonaisuuksia hoidettavana. Uudessa mallissa täytyisi kyetä muuttamaan ajatusmaailmaa erilaiseksi ja siinä tulisi antaa niiden hen-

kilöiden tehdä työt, jotka heille kuuluukin. Esimerkkinä voidaan käyttää kunnossapidon kenttätyötä, jota ennen hoiti yksi henkilö alueella. Nykyään kunnossapidosta huolehtii kenttäjohtamisen osalta kunnossapidon kenttätyönjohtaja, joka ohjaa kunnossapidollisia prosesseja päätoimisesti.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimus oli tapaustutkimus, liittyen organisaation johtamiseen organisaatio muutoksen jälkeen. Organisaation johtamiseen ja siihen liittyvien asioiden aihepiiriin liittyvää kirjallisuutta on hyvin löydettävissä. Tutkimuksessa on pyritty alusta loppuun saakka tekemään tarkkaa tietolähteiden arviointia ja myös niiden valinnassa on pyritty pitämään johdonmukaisuus mukana. Lähteiden valintaan vaikuttivat myös niiden tuoreus, eli milloin tieto on julkaistu. Tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä kohteita on kuvailtu eri kappaleissa. Kohteita ovat tietoperustan aiheet ja muut raporttiin liittyvät asiakokonaisuudet.

Tutkimuksella pyrittiin tuottamaan toimeksiantajalle luotettavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja aiheesta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan usein kahden eri käsitteen avulla. Nämä käsitteet ovat validiteetti, joka liittyy mitattavan tiedon mittaamiseen ja sen onnistumiseen. Toinen käsite on reliabiliteetti, joka liittyy tulosten toistettavuuteen. Tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta reliabiliteetti ilmaisee menetelmän tai mittauksen kyvykkyyden esittää toistettavia tuloksia, eli jos tutkimus toistetaan, niin siitä saadaan täsmälleen samat tulokset uudestaan. Validiteetin avulla voidaan todeta menetelmän tai mittauksen kyvykkyys siihen, että kuinka laadukkaasti tutkimuksen ilmiön mittaukseen käytetty menetelmä kohdistuu täsmälleen suunniteltuun kohtaan. Se antaa näkemyksen myös siihen, että tutkittavana on juuri se asia tai ilmiö, jota oli suunniteltukin tutkittavan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119-120.)

Usein esitetään näkökanta, jossa nousee esiin laadullisen tutkimuksen ongelmallisuus, koska sen luotettavuutta on hankalaa tai jopa mahdotonta määrittää. Myös samalla nousee esiin sekin asia, että reliabiliteetti ja validiteetti eivät olisi päteviä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin soveltuvia käsitteitä. Juutin, Puusan ja Aaltion mukaan kuitenkin niiden on todettu olevan soveltuvia laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin silloin, kun tutkija osaa tiedostaa tutkimuksen luonteenomaisuuden ja sitä myöten ymmärtää näiden käsittei-

den merkityssisällön poikkeavuuden verrattuna määrällisen tutkimuksen prosessiin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan myös parantaa tuomalla lukijoille tarpeellinen määrä informaatiota toteutuksesta tutkimukseen liittyen. Tämä antaa mahdollisuuden lukijalle suorittaa omaa arviointia tutkimuksen luotettavuudesta ja näin ollen auttaa kokonaisuuden hahmottamista. (Juuti, Puusa & Aaltio 2020, 171.)

Tämän tutkimuksen tarpeellisuuden määritteli toimeksiantaja. Toimeksiantajalla oli selkeä visio ja halu aloittaa tutkimus liittyen organisaation nykytilaan, eli suuren organisaatiomuutoksen jälkeiseen aikaan. Tutkimuksessa paneuduttiin organisaatiomuutoksen tuomista mahdollisista vaikutuksista päivittäisjohtamiseen. Tarkoituksena oli hahmottaa tutkimuksen avulla organisaation nykytilanne ja miten päivittäisjohtaminen on muuttunut. Lähtökohtana tutkimukselle olivat arkiset ja päivittäiset havainnot liittyen henkilöiden esiin tuomiin ajatuksiin siitä, että jonkin verran oli hajanaisuutta uuden organisaatiomallin toimivuudessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119-120.)

Aineistoa kerättiin teemahaastatteluilla erikseen valitulta ryhmältä. Haastatteluja varten tehtiin erilliset kysymykset (Liite 1), joilla haluttiin saada henkilöiden ajatukset ja näkemykset esiin. Haastateltaville annettiin mahdollisuus paneutua kysymyksiin, eikä heitä painostettu mitenkään ajallisesti tai muutenkaan. Jokainen haastattelu toteutettiin samalla kaavalla, kysymyksillä ja prosessilla. Tämä vaikuttaa suuresti tutkimuksen luotettavuuteen. Toinen luotettavuuteen vaikuttava tekijä on yleistettävyyys. Yleistettävyyys tarkoittaa, että onko mahdollista yleistää tuloksia joihinkin muihin kohteisiin tai vaikka tässä tapauksessa eri osastoihin. Yleistettävyyteen vaikuttaa suuresti haastateltavat henkilöt. Haastateltavien henkilöiden hyvä asenne sekä syvälinen asiantuntijuus tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön tai kohteeseen antaa hyvän vahvuuden tuloksien yleistettävyydelle. Suurin riski oli siinä, että miten haastateltavat tulkitsisivat kysymykset. Kuitenkin vastaukset ja näkemykset eivät eronneet suurestikaan toisistaan. Haastattelu materiaalit kirjoitettiin tarkasti lomakkeille, jotta niiden analysointi olisi mahdollisimman tehokasta. Tutkija suoritti haastattelut jokaisen kanssa yksittäin. Siihen käytettävä aika varattiin etukäteen, jotta jokaiseen kysymykseen voitiin saada selkeät näkemykset tutkimukseen liittyen. Haastatteluihin saatiin kattavat vastaukset, joita oli mielenkiintoista analysoida. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119-120.)

Haastattelujen tuloksena haluttiin saada asiantuntijoilta syventävää informaatiota tutkittavaan ilmiöön. Haastatteluprosessissa ei kiinnitetty niinkään huomiota haastateltuun henkilöön, vaan suurin mielenkiinto kohdistui materiaaliin ja tietoon, jota valituilla asiantuntijoilla oli. Tässä tutkimuksessa oli hyvä tilanne, koska haastateltavia henkilöitä oli riittävästi saatavilla useasta eri näkökulmasta. Tutkimukseen valittiin organisaation eri tason avainasemassa olevia toimihenkilöitä. Monesti ongelmana on löytää sopivat haastateltavat henkilöt tutkimuksen ilmiöön liittyen. Toisaalta myös henkilöiden olemukset, motivaatiot ja yhteistyöhalukkuus osallistua tiedon keräämiseen voivat olla negatiivisia. Näissä tapauksissa tiedon laatu ja sitä kautta luotettavuus ovat myös ongelmallisia tutkimuksen tulosten kannalta. Tutkijan onneksi osallistuneet henkilöt olivat erittäin yhteistyöhalukkaita. Henkilöille annettiin hyvin valmistautumisaikaa suorittaa haastattelu, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman kattavia. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 373-391.)

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös tutkimuksen kokonaisuus ja sen johdonmukaisuus. Työtä on pyritty rakentamaan johdonmukaisesti edeten ja ilmiöön liittyvään teoriaan perustuen. Jokainen vaihe on pyritty rakentamaan huolellisesti. Myös haastatteluaineiston analyysi tehtiin pitkäjänteisesti. Tutkimuksen rajaus pidettiin selkeänä ja siinä otettiin kantaa ainoastaan toimihenkilö näkökulmiin liittyen. Haastatteluja ei julkaista suoranaisesti, koska tämä sovittiin osallistuneiden henkilöiden kanssa ennen haastattelutilanteen aloitusta. Kiitän sekä kunnioitan haastatteluun osallistuneita henkilöitä. Ilman heiltä saatua materiaalia tutkimus ei olisi onnistunut. Tutkimus on edennyt johdonmukaisesti askel kerrallaan valmiiksi tuotokseksi antamaan toimeksiantajalleen uuden mahdollisuuden katsomallaan vakavuudella lisätä mahdollisia kehitystoimenpiteitä johtamisen kehittämiseksi sekä eteenpäin viemiseksi organisaatiossa.

### 6.3 Jatkotutkimusaiheet ja mahdollisuudet

Tapaustutkimuksen tulosten mukaan valssainten organisaation kehityssuunta on ollut oikeanalainen. Nykytilanne on kuitenkin edelleen kehitysvaiheessa ja työtä tulee tehdä systemaattisesti, jotta organisaatiosta saadaan tehokas, tasainen sekä toimintavarma kokonaisuus. Henkilöiden osaamisen ja ammattimaisten näkemysten hyödyntämisellä saataisiin paljon hyötyä kokonaisuuden hallintaan.

Henkilöiden näkemykset eri näkökulmista pitää ottaa huomioon. Hyvä tiedonkulku varmistaa informaation liikkumisen jokaiseen suuntaan tehokkaasti. Johtajuuden kokonaisvaltainen kehittäminen ja siihen liittyvien prosessien eteenpäin vieminen organisaatiossa on ensiarvoisen tärkeää.

Mahdollisia jatkotutkimus aiheita voisivat olla johtajuuden kokonaisvaltaisuuden tutkiminen. Eli miten organisaation johtajuutta tulisi kehittää? Miten tiedonkulku saataisiin erinomaiselle tasolle ja mitä se vaatii johtajuudelta? Yksi jatkotutkimus alue voisi olla myös eri osastojen johtamisen yhtenäisyyksien tutkiminen, eli mitä eroavaisuuksia tai samaa eri osastoilla Tornion tehtailla on päivittäisjohtamisessa, kokonaisvaltaisessa toiminnassa sekä informatiivisuudessa.

## LÄHTEET

- Al-Haddad, S. & Kotnour, T. 2015. Integrating the organizational change literature: a model for successful change. University of Central Florida, Orlando, Florida, USA. Department of Industrial Engineering and Management Systems. Viitattu 15.11.2020 <http://www.cin.ufpe.br/~lfj/Emerald/Integrating/20the/20organizational/20change/20literature/20-/20a/20model/20for/20successful/20change.pdf>
- Beerel, A. 2009. Leadership and Change Management. Los Angeles: SAGE Publications Ltd.
- Cameron, E. & Green, M. 2009. Making sense of change management: a complete guide to the models, tools & techniques of organizational change. 2nd ed. London: Philadelphia: Kogan Page, cop.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching: oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 3. painos. Helsinki: Tietosanoma.
- Bell, C. & Zemke, R. 2007. Managing knock your socks off service. United States: Performance Research Associates, Inc.
- Eduskunta 2014. Sisäinen motivaatio. [https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf)
- Gallop, L. & Hafford-Letchfield, T. 2012. How to Become a Better Manager in Social Work and Social Care. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hyvärinen, M. Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Jones, T. & Wicks, A. 1999. Convergent stakeholder theory. Academy of Management Review 24.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro 2008.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.
- Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab. USA: Harvard Business School Press.

- Kovač, J. 2000. Dimensions of organizational change. University of Maribor, Faculty of Organizational Science, Kranj, Slovenia. Viitattu 15.11.2020 <https://hrcak.srce.hr/184672>
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.
- Lamassaari, T. 2014. Muutos kuntaorganisaatiossa - tapaustutkimus erään kunnan teknisestä toimialasta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 22.11.2020.
- Lien, M. & Saksvik, P. 2016. Healthy Change Process—A Diary Study of Five Organizational Units. Establishing a Healthy Change Feedback Loop. Stress and Health. Viitattu 15.11.2020.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Likes -työelämäpalvelut Oy. Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut.
- McShane, S.L. & Von Glinow, M.A. 2010. Organizational Behavior 5th Edition. McGraw-Hill Irwin, New York.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus.
- Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen: Käytännön esimiestyötä. Helsinki: Infor.
- Morgan, G. 2006. Images of organization. Thousand oaks: Sage publications.
- Morgan, G. & Spicer, A. 2009. Critical Approaches to Organizational Change. The Oxford Handbook of Critical Management Studies. New York: Oxford University Press.
- Murthy, C. S. V. 2007. Change Management. New Delhi: Himalaya Publishing House.
- Newton, R. 2007. Managing change step by step – all you need to build a plan and make it happen. Pearson Business.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyö menetelmät. E-kirja. 4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Outokumpu Oyj 2018a. ManEx-ohjelmalla Tornion suorituskyky paremmaksi. Outokummun sisäinen O`net. Viitattu 22.10.2020.
- Outokumpu Oyj 2018b. Mitä pitää tehdä, että tuotantolinjojen ennustettavuus todella kehittyy? Outokummun sisäinen O`net. Viitattu 23.10.2020.
- Outokumpu Oyj 2018c. Organisaatiot. Outokummun sisäinen O`net. Viitattu 23.9.2020.
- Outokumpu Oyj 2018d. Päivittäisjohtaminen osastoilla. Outokummun sisäinen O`net. Viitattu 2.11.2020.

- Outokumpu Oyj 2018e. Toimintavarmuuden nostaminen uudelle tasolle. Outokummun sisäinen O`net. Viitattu 23.10.2020.
- Outokumpu Oyj 2018f. Vuoden 2018 missio. Outokummun sisäinen O`net. Viitattu 22.10.2020.
- Outokumpu Oyj 2019a. MTBF-MTTR määrittely. Outokummun sisäinen O`net. Viitattu 2.11.2020.
- Outokumpu Oyj 2019b. Outage Compliance määrittely. Outokummun sisäinen O`net. Viitattu 2.11.2020.
- Outokumpu Oyj 2019c. Yhteistyösopimus: Tuotanto-Kunnossapito-Käyntivarmuus. Outokummun sisäinen O`net. Viitattu 28.10.2020, 2.11.2020.
- Outokumpu Oyj 2020a. Toimintaympäristön ja sidosryhmien vaatimukset. Outokummun sisäinen O`net. Viitattu 2.11.2020.
- Outokumpu Oyj. 2020b. Tornion tehtaiden esittelyaineisto. Yrityksen www-sivut. Viitattu 19.5.2020.
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä - Työkirja ammattikorkeakouluun. E-kirja. Jokioinen: e-Oppi.
- Ponteva, A. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: Talentum cop.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.
- Raine, V., Aaltola, J. & Laajalahti, A. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. 2. uudistettu painos. Porvoo: Edita.
- Ruusuvuori J., Hyvärinen, M. & Nikander, P. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino 2010.
- Räävi, K. 2020. Outokumpu Oyj. Käyttöpäällikön haastattelu 18.8.2020.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. E-kirja. Helsinki: Tietosanoma.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi.
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot. E-kirja. Helsinki: Talentum cop.

- Van de Ven, A. & Sun, K. 2011. Breakdowns in Implementing Models of Organization Change. *Academy of Management Perspectives*.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. E-kirja. Helsinki: Edita 2014.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilppola, V. 2020. Outokumpu Oyj. Työnjohtajan haastattelu 24.9.2020.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

## LIITTEET

- Liite 1. Haastattelukysymykset
- Liite 2. Haastatteluun osallistuneet henkilöt vakansseittain
- Liite 3. RACI-taulukko
- Liite 4. Haastatteluaineiston sisällönanalyysitaulukko

## Liite 1.

## Teemahaastattelun haastattelukysymykset.

## Haastattelukysymykset:

1. Miksi valssainten alueella suoritettiin toimihenkilöitä koskeva organisaatiomuutos ja miten se eroaa aikaisemmasta organisaatioasetelmasta?
2. Miten, mielestäsi, valssainten organisaatiomuutoksen jälkeisen nykytilan vaikutus näkyy päivittäisjohtamisessa?
3. Mitä organisaatiomuutoksella haluttiin saavuttaa?
4. Miten mielestäsi organisaatiomuutos on onnistunut?
5. Missä tilassa organisaatio on nykyhetkellä? (Haasteet, ongelmat, vahvuudet jne.)
6. Minkälainen vaikutus muutoksella on ollut organisaation toimintaedellytyksiin, työhyvinvointiin sekä motivaatioon?
7. Miten näet organisaation tulavaisuuden kehittyvän henkilöstöjohtamisen näkökulmasta ja mitä siltä odotetaan?
8. Kerro omia ajatuksia valssainten alueen organisaatioon liittyen?

## Liite 2.

Haastatteluun osallistuneet henkilöt vakansseittain.

- Valssainten alueen käyttöpäällikkö
- Kunnossapitopäällikkö
- Käyntivarmuuspäällikkö
- Käytön päivätyönjohtaja
- Käytön vuorotyönjohtaja
- Käytön vuorotyönjohtaja
- Kunnossapidon kenttätyönjohtaja
- Käyntivarmuusinsinööri
- Käyntivarmuuden työsuunnittelija



## LIITE 4.

Haastatteluaineiston sisällönanalyysitaulukko. (Mukailtu Tuomi & Sarajärvi 2018, 92-94.)

<b>Aineiston redusointi -&gt; pelkistäminen</b>		
Alkuperäisilmaukset		Pelkistetyt ilmaukset
<b>Aineiston klusterointi -&gt; ryhmittely</b>		
Pelkistetyt ilmaukset		Alaluokat
<b>Aineiston abstrahointi -&gt; käsitteellistäminen</b>		
Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Päälouokkien yhdistämisellä saadaan aikaan tulos ja päätelmä...		