

Muutosprosessiin valmistautuminen

Emilia Keski-Korpela



Liiketalous

<p>Tekijä Emilia Keski-Korpela</p>	<p>Aloitusvuosi 2011</p>
<p>Raportin nimi Muutosprosessiin valmistautuminen</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 50 + 2</p>
<p>Ohjaaja Mari Takko</p>	
<p>Tutkimuksessa käsitellään muutokseen valmistautumista. Työyhteisössä muutokset ovat jokapäiväistä elämää ja niihin on osattava valmistautua oikein. Oikein valmistautumalla, muutos viedään läpi onnistuneesti ja tuloksellisesti. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu John Kotterin kahdeksan askeleen teorianmalliin muutokseen valmistautumisessa. Kahdeksan askelta ovat muutostarve, vetäjäjoukko, visio ja konkreettinen näkemys, viestintä, motivaatio ja osallistaminen, seuranta ja edistysaskeleet, muutoksen vahvistaminen ja koulutus sekä muutoksen vakiinnuttaminen ja päättäminen.</p> <p>Toimeksiantajana oli Yritys X:n työsuhde- ja palkanlaskentapalvelut. Tiimi on yhdistymässä kahdesta eri tiimistä yhdeksi vuosien 2013–2014 aikana, minkä johdosta edessä on uudet toimintatavat. Tutkimuksen tavoitteena on löytää keinoja, miten muutosprojekti viedään läpi onnistuneesti organisaatiossa.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksessa on käytetty aineistonkeruumenetelmänä henkilökohtaisia teemahaastatteluja. Haastattelu on tehty seitsemälle henkilölle. Tulokset saatiin haastatteluista, joita yhdistelemällä teoriaan syntyivät johtopäätökset.</p> <p>Tutkimustulokset on jaettu tyytyväisiin ja kehitettäviin asioihin eli plussiin ja miinuksiin. Haastavinta muutosprojektissa on ajan järjestäminen. Yritys X:n fuusioiden ja muiden muutosprojektien vuoksi aikaa ei tahdo olla riittävästi. Haastateltavat kokevat tiimien yhdistymisen erittäin tarpeellisena ja he ovat motivoituneita toimintatapojen muutokseen. Haastateltavat ovat tyytyväisiä muutoksen suunnittelun järjestämiseen, johon he ovat itse saaneet osallistua ja vaikuttaa.</p> <p>Tiimien yhdistyminen ja toimintatapojen muuttaminen lisää työtehokkuutta ja säästää työaikaa. Riittävä viestintä lisää motivaatiota ja luotettavuutta sekä arvostuksen tunnetta. Konkreettinen projektien seurantataulukko selventää henkilöstölle aikataulua. Monien projektien hallinta helpottuu seurantataulukon avulla.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu kesän 2013 aikana.</p>	
<p>Asiasanat Muutos, muutosjohtaminen, valmistautuminen, projekti, organisaatio</p>	

Business and Administration

<p>Author Emilia Keski-Korpela</p>	<p>Studies started in 2011</p>
<p>Name of the report Preparing for a change process</p>	<p>Number of pages and attachments 50+2</p>
<p>Counselor Mari Takko</p>	
<p>This study examines preparing for a change. Changes in the work community are part of everyday life and they must be prepared for properly. By careful preparation the change will be carried through successfully and effectively. The theoretical framework is based on John Kotter`s eight-step model of change. The eight steps are; the need to change, the team of leaders, a vision and a concrete outlook, communication, motivation and empowerment, monitoring and progress, strengthening of the change and training, consolidation and completion of the change.</p> <p>The study was commissioned by the teams of employment contract and payroll computation services of Company X. These two service teams are converging into one team during 2013-2014, which will result in new ways of working in the future. The objective of the study is to find ways to carry out the change project successfully in the organization.</p> <p>The research method is qualitative. The data collection was based on personal interviews. Seven people were interviewed. The conclusions were made by combining the results obtained from the interviews with the theory.</p> <p>The study results are divided into satisfactory and non-satisfactory matters. The most challenging aspect in change management in the organization is to find enough time. Due to mergers and other change projects in Company X they had insufficient time resources. The interviewees consider the combining of the teams necessary, and they are motivated to the required changes in policy. The interviewees are satisfied with the planning of the changes, which they have been allowed to participate in and contribute to.</p> <p>The combining of the teams and policy changes increase work efficiency and save working time. Adequate communication increases motivation and reliability as well as the sense of appreciation. A concrete project tracking table clarifies the timetable to the personnel. Many projects are managed more easily with the tracking table.</p> <p>The thesis was completed during the summer of 2013.</p>	
<p>Key words Change, change management, preparation, project, organization</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Muutosjohtaminen	3
2.1	Muutoksiin suhtautuminen	4
2.2	Kahdeksan askelta muutokseen.....	6
2.3	Muutostarve	7
2.3.1	Muutostarpeen analysointi	8
2.4	Vahva vetäjäjoukko	10
2.4.1	Ylin johto.....	10
2.4.2	Projektipäällikkö	11
2.4.3	Muu henkilöstö.....	12
2.5	Visio ja konkreettisuus.....	13
2.5.1	Toimiva visio.....	14
2.6	Muutosviestintä	15
2.6.1	Onnistunut viestintä.....	16
2.6.2	Viestintäkanavat.....	19
2.6.3	Muutoksen julkituleminen.....	19
2.7	Henkilöstön motivointi ja osallistaminen.....	20
2.7.1	Motivaation luominen ja ylläpitäminen	20
2.7.2	Osallistaminen.....	22
2.8	Edistysaskeleet ja seuranta	23
2.8.1	Tuloksien seuranta.....	24
2.9	Muutosten vahvistaminen ja uuden oppiminen	25
2.9.1	Koulutus	27
2.10	Projektin päättäminen ja muutosten vakiinnuttaminen	27
2.10.1	Loppuraportti ja päätöstilaisuus	28
2.10.2	Muutosten vakiinnuttaminen	29
3	Teoreettinen viitekehys.....	30
4	Tutkimuskohde ja menetelmät	32
4.1	Yritys X ja Työsuhdepalvelut.....	32
4.2	Case työsuhde- ja palkanlaskentapalvelut.....	33

4.3	Tutkimusmenetelmä ja -toteutus.....	34
4.4	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	35
5	Tulokset.....	36
5.1	Muutostarve	36
5.2	Vetäjäjoukko	37
5.3	Visio ja konkreettinen näkemys.....	37
5.4	Muutosviestintä	38
5.5	Henkilöstön motivointi ja osallistaminen.....	40
5.6	Edistysaskeleet ja seuranta	40
5.7	Muutoksen vahvistaminen ja uuden oppiminen	41
5.8	Projektin päättäminen ja muutosten vakiinnuttaminen	42
6	Johtopäätökset.....	45
6.1	Pohdinta	45
6.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	48
6.3	Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi	48
	Lähteet.....	49
	Liitteet.....	50
	Liite 1. Haastattelukysymykset.....	50

1 Johdanto

Opinnäytetyöni käsittelee aihetta ”Muutokseen valmistautuminen”. Nykypäivänä työelämään kuuluu lähes jatkuvasti erilaisia muutostilanteita ja niiden onnistunut läpivienti tapahtuu hyvin valmistelemalla, tutkimalla ja suunnittelemalla. Ihmiset tahtovat elää aina turvallisessa ja tasapainoisessa ympäristössä, jonka vuoksi muutostilanteita usein kavahdetaan. Muutosten kuulemisen jälkeen ensimmäisenä heräävät kysymykset: Miten minulle käy? Miksi muutos on tehtävä? Mitä tutulle organisaatiolle tapahtuu? Muutoksen sulattelu voi kestää toisilla muutaman tunnin, kun toisilla taas jopa vuosia. Muutoksen sisäistäminen ja hyväksyminen riippuu sen suuruudesta. Miten paljon muutos käytännössä vaikuttaa työtehtäviin? Tiedon tarve korostuu koko muutosprosessin aikana ja on tärkeää viestiä rehellisesti, miksi muutos on välttämätön organisaatiolle. (Kaikupalvelut 2006, 6.)

Tutkimukseni keskittyy muutoksen valmistautumiseen käyttämällä John P. Kotterin kahdeksan askeleen mallia teoreettisena viitekehystenä. Teoria on kehitetty 1990-luvulla ja se pätee nykypäivänäkin. Muutosjohtamisen kahdeksan askeleen teorian avulla muutosprosessi voidaan viedä läpi tavoitteellisesti ja onnistuneesti.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada ehdotelmia, joiden avulla organisaatio vie läpi onnistuneesti muutosprojektin. Tutkimuksessa pohditaan keinoja ja kehitysehdotuksia, miten valmistautua mahdollisimman hyvin muutokseen. Kehitysehdotuksia ja keinoja syntyi tutkimuksen teorian ja henkilöstön haastatteluista syntyneiden ideoiden yhdistelmästä. Tutkimuksesta on hyötyä myös jatkossa organisaatioiden valmistautuessa muutoksiin.

Tutkimuskysymykset, joihin opinnäytetyö vastaa, ovat:

Mitä tulee huomioida muutoksissa?

Miten voidaan valmistautua muutoksen läpiviemiseen?

Tutkimukseni toimeksiantajana on Yritys X:n työsuhde- ja palkanlaskentapalvelut. Työsuhde- ja palkanlaskentapalvelut -tiimi on yhdistynyt kahdesta tiimistä kevään aikana. Tiimin on määrä edistyä vuoden 2013 aikana niin, että työtehtävien perusosaaminen olisi jaettu koko tiimille vuoden loppuun mennessä. Haasteena yhdistymisessä on Yri-

tys X:n muiden lukuisien muutoksien läpivienti samaan aikaan, sillä Yritys X:ssä on poikkeuksellinen tilanne muutosten suhteen. Muutosprojektien lisäksi täytyy jäädä aikaa myös niin sanotulle normaalille päivittäiselle työlle.

Tutkimukseni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Haastateltavia on yhteensä seitsemän; kaksi esimiestä ja viisi työntekijää. Haastattelun kysymykset pohjautuvat kahdeksan askeleen teorianmalliin, joka valmistaa muutokseen ja edistää sen läpiviemistä. Esimiesten ja työntekijöiden haastattelujen avulla, pohjautuen teoriaan, saadaan luotua ehdotelmia sekä suunnitelma tiimimuutoksen läpiviemiseksi onnistuneesti. Tutkimusta voidaan käyttää hyväksi myös jatkossa muutosprosesseissa ja muutostilanteissa.

2 Muutosjohtaminen

Muutostilanteissa johdon asema on tärkeä ja keskeinen. Heiltä odotetaan vastuuta ennakoida tilanteita ja luoda menettelytapoja, joilla voidaan selviytyä muutoksesta. Johdon ja esimiesten on kerrottava henkilöstölle perinpohjaisesti, miksi muutos kannattaa ja, mitä se käytännössä tarkoittaa. Samalla, kun muutos on pinnalla keskustelutasolla, täytyy muutosta tapahtua myös konkreettisesti, jotta puheet voidaan todeta oikeasti tapahtuvaksi. Näin ollen muutokseen saadaan oikeaa kosketusta. (Juholin 2001, 243-244.)

Asioita on pohdittava ja organisoitava yhdessä, pelkkä tiedon jakaminen ylhäältä alas ei ole riittävää. Vaikka viestiminen olisikin toimivaa, epäilyksiä ja hämmennyksiä saattaa syntyä ja tunteet kuohuta. Työhyvinvoinnin kannalta näistä on puhuttava avoimesti kaikkien kanssa, koska tunteiden kätkeminen vie paljon energiaa ja näin ollen vain vaikeuttaa muutoksen sisäistämistä. Puhuminen auttaa ja silloin huomaa, ettei ole yksin asian kanssa, vaan myös monet muut voivat kokea samoin. Muutoksen tuomasta vaihtelusta pystytään iloitsemaan, jos ihmisen tulevaisuudenusko ja ammatti-identiteetti pysyy vahvana muutoksesta huolimatta. Jos haasteet ovat korkeat ja osaaminen aliarvioidaan, voidaan aikaansaada tunne työn hallinnan menettämisestä. Yhteisymmärrys, toisten tukeminen ja yhdessä eläminen pelkojen, jännitysten ja kysymyksien keskellä on onnistuvan muutoksen lähtökohtana. (Kaikupalvelut 2006, 6.)

Jokaiseen muutokseen on oltava järkevä ja looginen perustelu jostakin näkökulmasta, miksi muutos tapahtuu. Muutoksen syyn tunnistaminen vaikuttaa käyttäytymiseen ja muutoksen vastaanottamiseen. Jos muutoksella on järkevä perustelu ja tulevaisuudessa se nähdään positiivisena asiana, henkilöstö näkee mahdollisuutensa ja odottaa muutoksen tuomaa parannusta. Ihmiselle syntyy ajatus, että maailmassa vallitsee järjestys, eikä toimita pelkkien sattumien varassa. Tällainen tunnetila on erittäin tärkeä työnhallinnan ja jaksamisen kannalta. Mikäli muutokseen ei ole järkevää perustelua, on se vaikea hyväksyä ja prosessin eteneminen vaikeutuu. Muutos herättää epäilystä sekä kielteistä asennoitumista, mikä on aivan luonnollista ja järkevää ellei asiasta tiedetä tarpeeksi. Ihminen pyrkii mielekkyyteen sekavassa tilanteessa. Muutosvastarinta on hyvin odotettavissa oleva asia. Tulisi kuitenkin miettiä, miten mielipiteensä ilmaisee, jotta toinen voi ottaa sen vastaan ymmärtäväisesti. Elämässä monia asioita helpottaisi, jos hyväksyttäi-

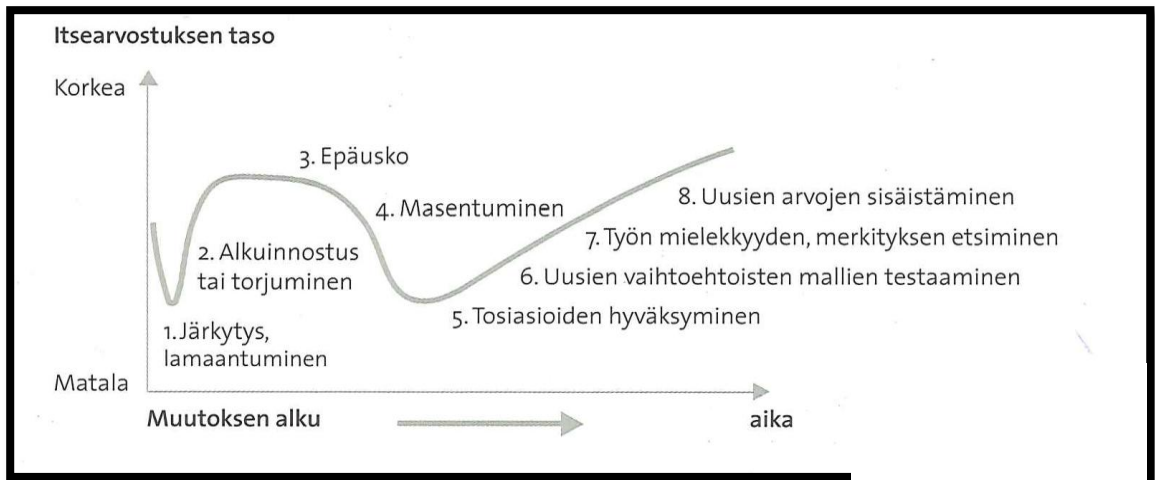
siin se, että ihmiset ovat erilaisia ja jokaisella omia tapoja käsitellä asioita ja selvittää niitä. (Kaikupalvelut 2006, 8.)

Muutosprosessissa ihminen tarvitsee konkreettisen kuvan muutoksen jälkeisestä tilanteesta, jotta hän voi aloittaa sopeutumisen ja hahmottaa muutoksen tuomat uudet toimintatavat. Suurissa muutoksissa saattaa aiemmat arvot ja periaatteet jäädä käymistilaan muutoksen ajaksi. Voi herätä kysymys ”Säilyvätkö arvot ja meille tärkeät asiat jatkossakin?” Jokainen kun haluaa työskennellä työpaikalla, jota arvostaa ja olla ylpeä toimintaperiaatteista. Myös näissä tilanteissa viestinnällä ja yhteisillä keskusteluilla on suuri tärkeys. (Kaikupalvelut 2006, 10-11.)

Johdon, esimiesten ja henkilöstön on järjestettävä yhteisiä keskustelutilaisuuksia, jotta ihmiset voivat jakaa tunteitaan ja keskustella muutokseen liittyvistä asioista. Vaikka muutoksen aikana kiire on varmasti suuri, täytyy keskusteluille järjestää aikaa. Viestintä on erittäin tärkeässä roolissa muutosprosessissa. Kun muutosprosessissa edistytään ja saadaan pienikin edistysaskel, on siitä tiedotettava ja nostettava se esille, jolloin voidaan todeta, että asiat oikeasti muuttuvat. Tässä kappaleessa perehdytään kahdeksan askeleen malliin muutosprosessiin valmistautumisessa. (Kaikupalvelut 2006, 6.)

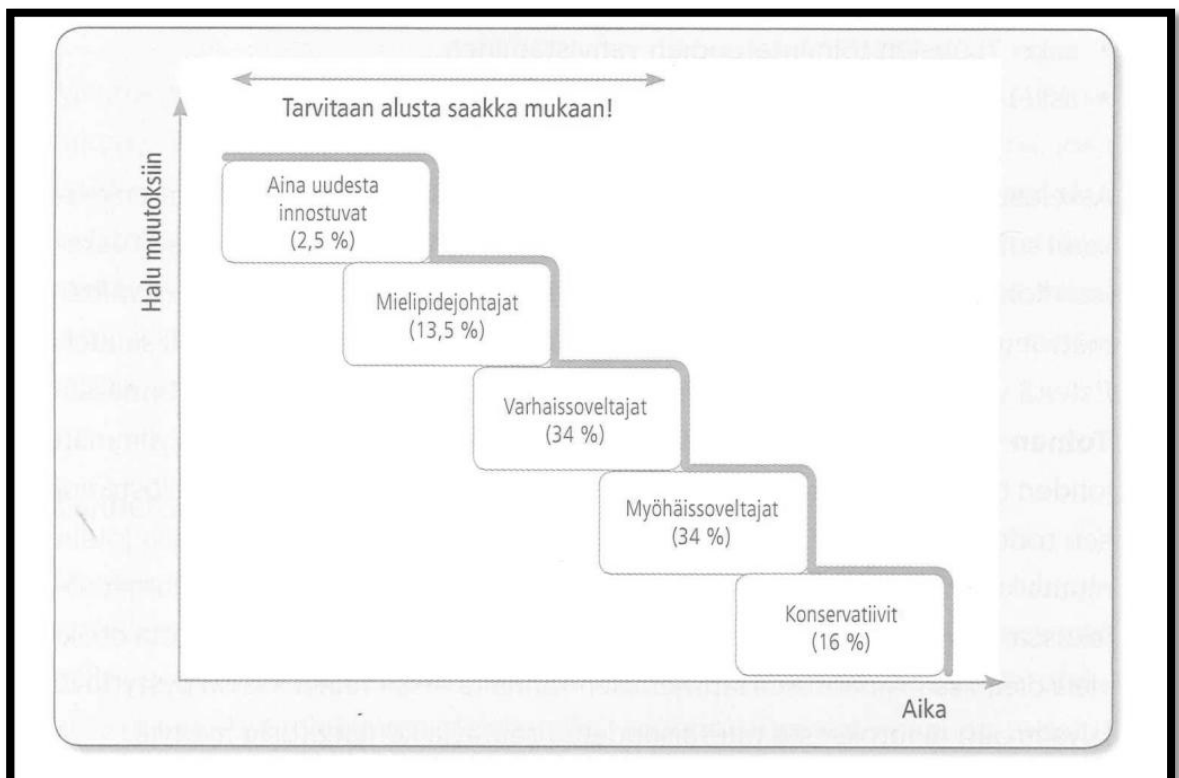
2.1 Muutokseen suhtautuminen

Jokainen reagoi muutokseen omalla tavallaan. Persoonia on monenlaisia ja jokaisella on oma elämänsä historia ja työelämän kokemukset. Joku voi olla jo perusluonteeltaan varovainen ja suhtautua uusiin asioihin varauksella, kun taas toinen voi ottaa mielellään riskejä. Monesti muutokseen suhtaudutaan kielteisesti, mitä kutsutaan muutosvastarinnaksi. Muutosvastarinta on luonnollista ja hyvin yleistä. Tyypillinen tunteiden kehitys on kuvattuna seuraavassa kuvassa. Jokaisella on oma polku kulkea muutos läpi, mutta tämä kuvaus on todettu keskivertoiseksi. Kuvassa havainnollistetaan itsearvostuksen kehitystä työelämän muutostilanteissa. (Kaikupalvelut 2006, 17.)



Kuva1. Itsearvostuksen kehitystä muutostilanteissa. (Kaikupalvelut 2006, 17.)

Hyppänen (2007, 228) on kuvannut muutoshalukkuutta vaiheittain. Muutoshalukkuusasteikko rakentuu viidestä lokerosta aikajanalla. Muutos etenee vaiheittain ja pieni osa henkilöstöstä innostuu siitä alkuvaiheessa. Hyvä pilottiryhmä on varhaissoveltajat, jotka testaavat uusia toimintatapoja. Jos muutoksessa käytetään muutosagentteja, uudesta innostujat, mielipidejohtajat ja varhaissoveltajat ovat sopivia edistämään muutosta. (Hyppänen 2007, 227-228.)



Kuva 2. Muutoshalukkuusasteikko. (Hyppänen 2007, 228.)

2.2 Kahdeksan askelta muutokseen

1990-luvulla tunnetuimpiin muutoshallinnan asiantuntijoihin kuuluva John P. Kotterin kahdeksan askeleen mallin avulla muutos voidaan viedä läpi onnistuneesti. Kahdeksan askeleen malli sopii erityisen hyvin toimintatapamuutoksiin, työn sisältöjen muutoksiin, organisaation rakennemuutoksiin ja yrityksen muuttoon toiselle paikkakunnalle. Kotterin tutkimusten mukaan valtaosa muutosprojekteista epäonnistuu jo teorianmallin ensimmäisten askelten kohdalla. Kahdeksan askeleen teoria pohjautuu voimakkaasti yhteisen vision luomiseen sekä johdon että henkilöstön sitoutumiseen. Kaikki kehittämisprosessia koskevat henkilöt tavoittelevat samaa päämäärää yhteisen vision avulla. Ilman visioita kehitys voi epäonnistua ristiriitaisten projektien ja yksilösuoritusten vuoksi. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 17.)

Kahdeksan askelta on järjestyksessään nämä

1. Muutoksen välttämättömyyden korostaminen
2. Vahva vetäjäjoukko
3. Konkreettinen kuva tulevasta toimintatavasta
4. Viestintä
5. Muutoksen kohteena olevien henkilöiden osallistaminen
6. Pientenkin edistysaskeleiden esille nostaminen
7. Uusien toimintatapojen vahvistaminen ja koulutus
8. Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen

Ensimmäisessä askeleessa korostetaan muutoksen välttämättömyyttä sekä tunnustetaan muutoksen mahdollisuudet ja mahdolliset esteet, joihin tulee varautua. Toinen askel, eli vahva vetäjäjoukko tarkoittaa sitä, että ylimmän johdon on oltava muutoksessa tukena sekä sitouduttava muutokseen. Johdon tuki ja sitoutuminen on oltava näkyvää, jotta henkilöstö voi myös itse uskoa muutokseen. Kolmas askel on haasteellinen, sillä on vaikea kuvailla jotain, mitä ei ole olemassa. Muutoksen läpiviemisen kannalta on pystyttävä jollakin tavalla kuvailemaan muutoksesta tulevaisuudessa saatavia hyötyjä konkreettisesti. (Hyppänen 2007, 227.)

Neljäs askel eli viestintä on muutoksen oleellisimpia asioita, mikä kestää koko muutoksen ajan. Muutosviestintä täytyy suunnitella tarkoin ja sen täytyy olla systemaattista. Viestinnässä on käytettävä monia eri viestintäkanavia ja oleellisinta on viestin pysyminen samanhenkisenä sekä samansuuntaisena. Viides askel on ratkaiseva muutoksen onnistumisen kannalta. Henkilöstö otetaan mukaan kehittämään muutosta ja miettimään käytännön toteutuksia. Näin ollen henkilöstö saa enemmän tietoa ja kokee pystyvänsä vaikuttamaan asioihin. Sitoutuminen on hyvin tärkeää eteenpäin pääsemisen kannalta. Kuudes, seitsemäs ja kahdeksas askel ovat olennaisia johdon, esimiesten ja projektihenkilöstön kannalta. Heidän on oltava kannustavia ja viestiä henkilöstölle jokaisesta edistysaskeleesta. Näin voidaan vaikuttaa myös henkilöihin, jotka ovat epäluuloisia muutosta kohtaan. Koulutukset ja uusien asioiden oppiminen lisäävät motivaatiota ja konkreettista näkemystä. (Hyppänen 2007, 226-227.)

2.3 Muutostarve

Muutosprosessiin lähdetään, kun yrityksellä syntyy muutostarve. Yritys haluaa kehittää toimintaansa ja nykyinen toimintatapa ei vastaa ympäristön eikä kilpailutilanteen vaatimuksia. Muutosprosessille pohjan luo muutostarpeen tunnistaminen, analysointi ja viestintä. Ensimmäisenä on havaittava muutostarve, minkä takia toimintatapoja lähdetään kehittämään. Muutosprosessi vie paljon aikaa ja rahaa, minkä vuoksi on oltava todellinen ja selkeä tarve, miksi muutoksen lähdetään. Muutosprosessin onnistuminen riippuu pitkälti muutokseen kohdistuvien henkilöiden tahdosta muuttua ja kehittyä. Tahto syntyy taas selkeästä tarpeesta ja paremman toiminnan tiedostamisesta. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 32-33.)

Muutostarve täytyy tunnistaa ja sisäistää. Muutosta koskettavien ryhmien ja ihmisen on ymmärrettävä ja sisäistettävä, miksi muutos tapahtuu ja mitä etuja sekä mahdollisuuksia se tuo tulevaisuudessa. On haastavaa havainnollistaa muutostarve niin, että henkilöstö ymmärtää sen samalla tavalla, kuin muutoksen kehittäjä. Vaikka oltaisiin tyytyväisiä nykytilaan, muutostarve saattaa olla suuri, jolloin se on tutkittava, analysoitava ja tuotava konkreettisesti henkilöstön arvioitavaksi. Olennaisinta on, miten muutostarve koetaan eikä se, mitä se todellisuudessa on. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 33-34.)

Mietitään, millainen markkina-asema on tavoitteena, millainen yrityskulttuuri tahdotaan välittää tai mikä on yrityksen tulostavoite. Muutostarpeen edellytyksenä on tieto ainakin yhdestä tavoitteesta. Perimmäisen kysymyksen tulisi aina olla raha. Yrityksen on varmistettava, että rahaa tulee enemmän, kuin lähtee. Ellei muutostarpeen perusteluissa keskitytä rahaan, ajaudutaan herkästi kehitysprojekteihin, jotka eivät välttämättä ole hyödyksi yritykselle eivätkä todelliset ongelmat ratkea. Muutostarvetta on pyrittävä tarkastelemaan etäältä; millaiset markkinat ovat, miten pysytään kilpailukykyisinä, miten asiakaskäyttäytyminen on muuttumassa, mitkä ovat pitkántähtäimen suunnitelmat, ja onko markkinaosuuksissa tapahtunut kehitystä. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 33-34.)

Yrityksen toimivuuden kannalta on tärkeää huomata ja ottaa käsittelyyn todelliset ja pienemmätkin ongelmat ja tutkia niiden syyt, jotta ne voidaan kääntää toimivaksi. Joskus halutaan pysyä nykyisessä toimintatavassa, eikä uskalleta lähteä kehittämään ja muuttamaan jo tähänkin asti ihan hyvin toiminutta toimintatapaa. Saatetaan sortua ajatteluun ”ellei se ole rikki, miksi korjata sitä”. Tällöin ei välttämättä ole ymmärretty mahdollisia tulevaisuuden uhkia, haasteita ja mahdollisuuksia. Voi myös olla, että aiemmat kehitysprojektit ja muutosprojektit ovat epäonnistuneet jollain lailla, eikä enää haluta ottaa riskejä. Riskeiltä kuitenkin vältytään analysoimalla muutostarve perusteellisesti ennen prosessiin lähtemistä. (Lanning, Roiha, & Salminen 1999, 34, 37-38.)

2.3.1 Muutostarpeen analysointi

Kun muutostarve on tiedossa, mutta se on vaikeasti havainnollistettava, on hyvä tehdä muutostarpeen analysointi. Usein ajatellaan, että vuosien kokemuksella nähdään tarvittavat kehityskohteet, mutta todellisuudessa pitkäaikainen kokemus saattaa estää ongelmien näkemisen. Lanning, Roiha & Salminen (1999, 39) teoksessa on annettu hyvä vertauskuva analyysin tärkeydestä.

Analyysi voidaan ajatella kompassina, jonka avulla suunnistaja osaa kääntää kartan oikeaan asentoon ja lähteä tavoitteen osoittamaan suuntaan. Samaan tapaan, kuin metsistä haetaan helikopterilla ihmisiä, jotka ovat luulleet tietävänsä suunnan ilman kompassia-kin, yritys voi joutua harhaan ilman lähtötilanteen analysointia.

Analyysit voivat olla tunnuslukujen laskemista, kaavojen piirtämistä tai kyselyiden ja haastattelujen avulla tutkimista. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 38-40.)

Analysoinnilla on tarkoitus löytää ongelman perimmäiset syyt. Analyysitutkimus on myös hyvä pohja seurata muutosprosessin kehittymistä ja esittää henkilöstölle eri kehitysvaiheita. Analyysien avulla henkilöstö saadaan käsittämään nykytilanteen ongelmat ja se, miten niitä tulisi ratkaista. Tulosten avulla nähdään ongelmien todelliset painoarvot niin objektiivisesti, että pahimmatkin vastarannan kiisket suostuvat pohtimaan esitettyjä näkökohtia. Nykytilan analysoinnin lisäksi on tärkeää tutkia myös yrityksen ja ympäristön tulevaisuutta. Miettimällä tulevaisuuden mahdollisuuksia ja kilpailutekijöitä nähdään muutostarve tärkeänä ja huomataan, ettei nykypäivänä toimiva toimintatapa enää tulevaisuudessa ole kilpailukykyinen. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 41-43.)

Analyysin tekeminen on haastavaa. Ensin on valittava oikeat ja tärkeimmät analyysit resurssien ja aikataulujen vuoksi. Analyysit rajataan selvittämällä, mitä halutaan tietää, miksi ja mistä tieto löydetään. Analyysin tekemisessä voidaan noudattaa yksinkertaista kaavaa, jossa on kymmenen vaihetta. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 45-46.)

1. Päätetään, mitä halutaan tietää ja miksi.
2. Selvitetään, mitä tietoja tarvitaan.
3. Selvitetään, mistä tietoja saa.
4. Haetaan kyseiset tiedot.
5. Laaditaan tunnusluvut
6. Luodaan tunnusluvuista kaaviot.
7. Käsitellään tulokset.
8. Tehdään johtopäätökset
9. Selvitetään mahdolliset lisäanalyysitarpeet
10. Pohditaan mahdollisia virhelähteitä.

Analyysejä on tärkeä käsitellä henkilöstön kanssa, jolloin ryhmälle muodostuu yhtenäinen käsitys nykytilasta ja tavoista kehittyä korkeammalle. Tulokset saadaan ymmärrettäviksi ja hyväksyttäväksi tietämällä niiden lähteet ja laskentatavat. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 47-48.)

2.4 Vahva vetäjajoukko

Muutosprosesseissa monilla henkilöillä on omat roolit ja vastualueet. Kuitenkin painopiste on johdon ja projektin vetäjän rooleissa, koska he ovat muutosprosessin onnistumisen kannalta keskeisiä henkilöitä. Aluksi on hyvä selvittää, mitä asioita keneltäkin odotetaan ja mikä heidän tehtävä on yhteiseen tavoitteeseen pyrittäessä. Yhteistyö pelaa, kun tiedetään omat sekä muiden tehtävät ja vaikutusmahdollisuudet. Se lisää myös motivaatiota ja poistaa pelokkuutta. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 59.)

2.4.1 Ylin johto

Johdon tehtävä on näyttää esimerkkiä ja johtaa projektia näyttämällä suuntaa ja motivoimalla henkilöstöä. Johdon usko projektin tärkeyteen ja onnistumiseen lisää henkilöstön uskoa ja motivaatiota. Tärkeimpiä menestystekijöitä ovat ylimmän johdon sitoutuminen ja tuen antaminen. Ylin johto tarkoittaa korkeassa asemassa olevaa henkilöä, jolla on valtuudet toteuttaa toimenpiteitä, päättää resurssien käytöstä, rohkeutta radikaaleihin ratkaisuihin. Työtä on delegoitava muulle henkilöstölle, koska johto ei yleensä itse ehdi osallistua päivittäiseen päätöksen tekoon. Johdon tärkeimmät tehtävät ovat toimia projektin asettajana ja sponsorina sekä varmistaa projekteille riittävät resurssit. Projektilla tulisi olla nimettyä pääsponsorin, joka on antanut projektille lähtölaukauksen ja on henkilökohtaisesti siitä vastuussa nimellään ja asemallaan. Projektin tulisi olla niin tärkeä, että se ohittaisi tärkeydessä monet jokapäiväiset tehtävät. Tulisi siis palkata lisäresursseja tai jotkut normaaliin toimenkuvaan kuuluvat työtehtävät jäisivät projektin aikana tekemättä. Muutosprojektilla tulisi olla riittävästi painoarvoa, etteivät rutini toiminnan aiheuttamat kiireet estäisi sen toteutusta. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 59-62.)

Johdon tuki on erityisen tärkeää projekteissa. Projektinjohdon auktoriteetti ja asema perustuu usein ylimmän johdon erikseen määrittelemään ja osoittamaan valtuutukseen toteuttaa projekti. Johdon tuki määräytyy projektin suuruuden mukaan; mitä suurempi ja laajempi projekti on, sitä korkeammalta tasolta tukea on saatava. Ylimmän johdon tuen puute saattaa johtaa vaikeuksiin esimerkiksi työmäärän ja ajan suhteen. Vaikka projektinjohtaja ja henkilöstö ovat käsittäneet muutokseen tarvittavan työmäärän, ilman ylimmän johdon tukea aitoa toiminnan mahdollisuutta ei ole. Esimerkiksi, jos aikaa ei

anneta projektiin tarpeeksi ja oletetaan sen sujuvan omalla painollaan, vaarana on kehityksen pysähtyminen ja vanhoihin toimintatapoihin vähitellen palaaminen. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 59-62.)

Johdon tulee osoittaa tukea näkyvästi käyttämällä myös henkilökohtaista aikaa osallistumalla silloin tällöin projektipalavereihin tai muihin tilaisuuksiin sekä kyselemällä säännöllisesti projektin etenemisestä. Käytännössä toteutetulla sitoutumisella ja resurssien antamisella on hyvä osoitus halukkuudesta ottaa vastuu onnistumisesta ja itsensä likoon laittamisesta. Kun uusia toimintatapoja lähdetään opettelemaan, on kiinnostuksen osoittaminen tärkeää. Monet voivat olla vieläkin epävarmoja ollaanko menossa oikeaan suuntaan, jolloin johdon antamat rohkaisevat kommentit ovat kannustavia ja motivoivia. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 62-63.)

Joskus ylin johto voi alkuinnostuksen jälkeen hävitä vähin äänin projektin läpi viemisestä nimeämällä projektille päällikön ja antamalla hänelle ”vapaat kädet”. Tämä voi johtua ajan puutteesta tai jopa siitä, ettei johto halua sitoutua tai ottaa vastuuta riskialttiista projektista. Voi myös olla, ettei johto ole ymmärtänyt sen antaman tuen tärkeyttä ja näin ollen se ajattelee antavansa projektipäällikölle enemmän tilaa ja vapautta toimia. Johdon täytyy olla täysin ymmärtänyt, mihin projektilla pyritään, mitä käytännön muutoksia se edellyttää ja mitä resursseja se vaatii. Projektipäällikkö voi vaikuttaa johdon kiinnostukseen pitämällä sen ajan tasalla projektin edetessä sekä esittämällä sille projektisuunnitelman, jossa on huomioitu selkeät tavoitteet, projektin osittaminen, välitavoitteiden asettaminen sekä riskien ennakointi. Johdon tulee myös olla kärsivällinen hitaasti tapahtuville muutoksille. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 66-68.)

2.4.2 Projektipäällikkö

Projektipäällikön rooli on tärkein muutosprosessissa. Hän vastaa tavoitteisiin pääsemisestä, aikataulusta ja budjetista. Projektipäällikkö vastaa ja määrää kaikesta johdon ohjeiden mukaisesti. Johto on määrännyt aluksi tietynlaiset ohjeet ja toimintatavat, miten projektissa edetään. Kuitenkin aina tulee mutkia matkaan, jolloin projektipäällikön tulee tehdä itse päätöksiä ja ratkaisuja, monesti myös kiireellisesti. Suunnitteluvaiheessa on myös käytävä läpi, mistä asioista ja keitä koskien projektipäällikkö voi itsenäisesti tehdä

päätöksiä. Projektipäällikön tehtäviin ja vastuualueisiin kuuluvat muun muassa vastuu projektin toteutuksesta, perustelemisen ja motivointi, projektin eteenpäin vieminen vaikeinakin aikoina, tiedonkulku, oleellisten asioiden esilläpito sekä koulutus. Projektipäällikön tärkein tehtävä on varmistaa tavoitteisiin pääseminen. Projektipäällikkö osallistuu yleensä myös käytännön tehtäviin, joita ovat toiminnan analysointi, uuden toimintatavan suunnittelu ja muutosta koskevan ryhmän vetäminen. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 68-71.)

Projektipäälliköllä tulee olla paljon itsevarmuutta, mutta myös nöyryyttä. Liiallinen itsevaltaisuus ja dominointi ehkäisevät muiden osallistumisintoa sekä sitoutumista, jolloin projektipäällikkö saattaa löytää itsensä yksin kantamasta muutosprosessin taakkaa. Projektipäällikön onnistumisen avaimet ovat (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 71-72.)

- usko itseensä ja omiin kykyihinsä
- uskomalla ja sitoutumalla vahvasti projektiin
- käsittämällä konkreettisesti projektin taustat ja sisällön
- ymmärtämällä täysin tavoitteet ja päämäärät ja kuinka niihin tullaan pääsemään
- ymmärtämällä muutoksen toteutuksen perusteet ja projektin eri vaiheet
- uskaltaa esitellä ja perustella ideoitaan
- kuunnella, arvostaa ja hyödyntää muiden näkemyksiä ja kokemuksia.

Haasteisiin on hyvä valmistautua esimerkiksi tutustumalla yrityksen edellisiin muutosprojekteihin. Menneet onnistumiset ja epäonnistumiset voivat olla luoneet henkilöstölle tietynlaisen kuvan sekä toimintatavan projekteista, mitkä voivat olla positiivisia tai negatiivisia. Jos aikaa on tarpeeksi, kannattaa henkilöstöä haastatella ja selvittää, millaisia odotuksia ja pelkoja henkilöstöllä on sekä onko heillä jonkinlaisia toiveita projektin roolien suhteen. Tärkeää myös on ajoissa toisiinsa tutustuminen, ellei entuudestaan ole tuttu ryhmä kyseessä. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 73-74.)

2.4.3 Muu henkilöstö

Valmius muuttua ja muuttaa omaa toimintaansa on henkilöstön edellytys muutosprojektissa. Se on usein hankalaa ja voi vaatia pitkäaikaista koulutusta ja asenteiden kehittymistä. Henkilöstö tuo esille omat näkemykset ja kokemukset suunnittelu ja kehittä-

vaiheessa esimerkiksi näille tarkoitetuissa palavereissa ja keskustelutilaisuuksissa. Suurissa projekteissa ei projektipäälliköllä ole kaikkiiin palaverihin aikaa, jolloin olisi hyvä ryhmästä löytyä henkilö, jolla on kokemusta ja kiinnostusta toimia muutosagenttina. Muutosagentti voi toimia ryhmän tai osaprojektin vetäjänä. Hän on muutoksen puolestapuhuja ja auttaa asenteiden kehittämisessä. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 77-78.)

Muutos synnyttää erilaisia ajatuksia ja tunteuksia. Osa vastustaa muutosta, osan mielestä muutos on hyvä asia ja suurin osa taas ei tiedä, mitä mieltä olisi. D’aprix’n tietojen mukaan noin 15 % henkilöstöstä ovat toiveikkaita, 35 % epävarmoja, mutta avoimia, 35 % kielteisiä ja 15 % pelokkaita. Vaikka muutoksen avulla kehitytään ja voidaan saada uusia mahdollisuuksia, epävarmojen ja kielteisten määrä on suurin ja vastarinta muutoksia kohtaan on hyvin todennäköinen. (Juholin 2001, 243.)

2.5 Visio ja konkreettisuus

Visio on kuva tulevasta ja se kertoo mihin ja miten tulee kehittyä. Visio on kuvitelma tulevaisuuden toimintaympäristöstä ja se vastaa kysymykseen ”Millainen?”. Visio on tapa ilmaista ja kertoa, että yritys haluaa kehittyä ja suunta sekä päämäärä ovat tiedossa. Jotta yritys kehittyy yhtenä kokonaisuutena ja yksilö tietää omat vaikutusmahdollisuutensa muutosprosessissa, on tärkeää, että jokaisella on samanlainen käsitys tulevaisuudesta. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 84-85.)

Selkeät päämäärät ja tulevaisuuden kuva tuovat luottamusta ja turvallisuuden tunnetta. Tällöin turhat arvailut, epäilyt, epävarmuudet ja pelot jäävät pois. Henkilöstö näkee oman paikkansa tulevaisuudessa ja tietää, mitä tehdä tukemalla päämääriä. Visio motivoi, auttaa päätösten tekemisessä sekä ohjaa eteenpäin ja oikeaan suuntaan. Vision tärkeimmistä tehtävistä yksi on toimia konkreettisenä kehittämisen ja päätöksenteon välineenä. Epävarmoissa tilanteissa on hyvä palata visioon ja varmistaa, että päätökset johdavat vision osoittamaan suuntaan. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 84-87.)

”Ilman visiota kehittäminen on sama, kuin lähtisi metsään suunnistamaan tietämättä seuraavan rastin paikkaa” (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 87).

2.5.1 Toimiva visio

Muutosprosessissa visiosta tulisi ilmetä yrityksen kilpailuedun kannalta olennaisimmat kehitysalueet organisaatiossa ja sen toiminnassa. Mielenkiinnokkoita vision sisällöstä ovat eräviä. Visio voi olla lyhyt ja ytimekäs tai laajempi, jossa on kuvattu tarkkaan muutosten menetelmät ja keinot. Vision sisältö ja kuvaus määräytyy yleensä projektin suuruuden mukaan. Vision tarkoituksena olennaisinta on tukea koko yrityksen strategisia päätöksiä ja tavoitteita sekä antaa selkeä kuva projektin käytännön muutoksista. Myös yhtenäinen näkemys visiosta sekä oman paikan näkeminen ja hyväksyminen vision mukaisessa organisaatiossa ovat hyvän vision merkkejä. Visio on karkea näkemys yrityksen rakenteista ja toiminnasta, joiden avulla pysytään kilpailukykyisinä. Visio puretaan käytännölliseksi ja konkreettiseksi tavoitteiksi ja keinoiksi. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 87-88.)

Vision tulee olla positiivinen, mielenkiintoinen ja haluttava. Yleinen ongelma vision rakentamisessa on sen tarkkuustaso. Vision tulisi olla mahdollisimman laaja ja karkea, jotta sen avulla voitaisiin ohjata koko muutosprosessia. Toisaalta vision tulisi estää väärinkäsitykset ja olla innostava, jolloin sen tulisi olla tarkka. Liian tarkka visio taas saattaa kumota henkilöstön osallistumismahdollisuutta sen tekemiseen. Henkilöstön tulee olla mukana vision suunnittelussa ja sen laatimisessa, jotta he pystyvät samaistumaan siihen. Mitä tarkemmalle ja henkilökohtaisemmalle tasolle visio aiotaan suunnitella, sitä laajemman porukan tulisi siinä olla mukana. Visiosta rakentuu toimiva ja realistinen, kun ensimmäisten ideoiden jälkeen kootaan noin 5-10 hengen ryhmä, joka alkaa työstää ja rakentaa visiota sopivaan muotoon. Kokoonpano määrittyy tietenkin tilannekohtaisesti. Tämän jälkeen vision eri kohtia käsitellään yhdessä koko henkilöstön kanssa. Jotta jokaiselle saadaan tiedoksi yksi ja sama visio muuttumattomana, tulee jokaisen sisäistää ja ymmärtää se sekä tuntea se omakseen. Vision purkaminen konkreettiseksi asioiksi ja henkilökohtaiselle tasolle auttaa sen ymmärtämisessä ja sisäistämisessä. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 88-93.)

Vision rakentamisen hyvä menettelytapa on järjestyksessään tämä: (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 95.)

- Visio lähtee liikkeelle koko yrityksen strategiasta ja tavoitteista
- Alustava visio laaditaan kirjallisesti
- Käy se läpi ylimmän johdon ja projektiryhmän kanssa
- Jalosta visiota osan muutokseen kohdistuvien henkilöiden kanssa. Yhteinen käsitys visiosta on tärkeä.
- Ajatuksia voidaan testata muun henkilöstön kanssa. Jätä tilaa mielipiteille ja muutoksille.
- Olennaista on vision ymmärtäminen ja hyväksyminen sekä valmius toimia sen mukaisesti.
- Vision kommunikoinnissa on hyvä käyttää erilaisia viestivälineitä. Käytä paljon henkilökohtaista viestintää ja toimi myös itse visiota tukevalla tavalla.

Vision avulla tulevaisuuden toimintatavoista saadaan konkreettista kuvaa. On haastavaa saada kuvattua täysin jotain, mitä ei vielä ole olemassa, mutta jonkinlainen näkemys tulevista toimintatavoista on hyvä olla. Tavoitteena on hyödyllisempi toimintatapa, jonka henkilöstön tulee ymmärtää vision ja tavoitteiden avulla. Visio konkretisoituu muutosprojektin tavoitteiden kautta ja tekee tavoitteisiin sitoutuminen helpommaksi. Muutosprojektiin on hyvä asettaa välitavoitteita, joiden avulla voidaan kannustaa henkilöstöä. Välitavoitteisiin pääseminen näyttää, että kova työ tuottaa tulosta. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 96-97.)

2.6 Muutosviestintä

Muutoksessa viestintä on erittäin keskeinen asia. Viestintä tukee muutoksen suunnittelua ja toteutusta sekä auttaa ymmärtämään muutoksen tarkoituksen. Viestinnän avulla luodaan ymmärrystä ja sisäistetään muutos. Näin ollen organisaatio pystyy toteuttamaan muutoksen henkilökunnan hyväksymisen avulla. Muutosviestinnän suunnitteluun on suhtauduttava huolellisesti ja vähintään yhtä hyvin, kuin mihin tahansa muuhun päivittäiseen viestintään. Lähes aina yrityksen viestissä on kyse meneillään olevasta muutoksesta tai uudistuksesta. (Heiskanen & Lehikoinen 19-22.)

Muutosviestinnän tavoitteena on saada henkilökunta ymmärtämään, mistä on kyse, miksi muutos tehdään ja mihin sillä tähdätään. Nykypäivänä muutoksiin suhtaudutaan

usein niin kauan negatiivisesti, kunnes henkilökunta on sisäistänyt muutoksen tarkoituksen ja tottunut uuteen asiaan. Koska muutosprosessissa luottamus, motivaatio ja työilmapiiri kärsivät, viestinnän merkitys on erittäin tärkeä ja olennainen osa muutosta. Onnistunut muutos ei ole yksin viestintäorganisaation harteilla, vaan siitä ovat vastuussa myös organisaation johto, esimiehet sekä kaikki muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen osallistuvat. Organisaation sitoutumista edesauttaa ennakoiva, rakentava ja inhimillinen muutosviestintä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19-22.)

Muutosviestinnän peruserä on pitää mahdollisimman moni ajan tasalla. Muutosprojektin vaikutukset voivat koskettaa koko yritystä, mutta viestintä voi jäädä kuitenkin ryhmä tasolle, jolloin puutteellinen viestintä aiheuttaa suuria riskejä projektissa. Toisaalta huhupuheet leviävät nopeasti työpaikalla epäselvän viestimisen vuoksi. Huhut kulkevat ja muuttuvat nopeasti yleensä negatiiviseen suuntaan. Nämä saadaan katkaistua nopealla tiedottamisella koko henkilöstölle. Myös vaikeita asioita on siis parempi tiedottaa, kuin pimittää. Tietoliikennettä voidaan hallita suunnittelulla ja aktiivisella tiedottamisella. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 208-211.)

Muutosviestinnän tarkoituksena on saada henkilöstö toimimaan, jotta tavoitteet saavutetaan. Tässä tilanteessa tieto ei lisää tuskaa, vaan lisää henkilöstön varmuuden tunnetta ja tulevaisuuden näkymää. Yrityksen henkilöstön lisäksi muutokset voivat vaikuttaa myös ulkopuolisiin sidosryhmiin. Ulkopuolisten sidosryhmien luottamusta ja kiinnostusta kasvatetaan viestinnän avulla ja heiltä voi myös saada hyviä kehitysvinkkejä projektiin liittyen. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 211-212.)

2.6.1 Onnistunut viestintä

Viestintätapa ja -kanavat varmistavat viestin vastaanottamisen ja ymmärtämisen. Tärkeää muutosviestinnässä on aloittaa suunnittelemalla viestijän oman positiivisen kuvan antamista. Esimerkiksi projektipäällikön kokouksiin saapuminen myöhässä ja heikosti valmistautuneena tai kokonaan niistä pois jättäytyminen, kertoo huonosta asenteesta projektia kohtaan, mikä vaikuttaa henkilöstöön. Onnistunut muutosviestintä lähtee liikkeelle kohderyhmän eli henkilöstön kuuntelemisesta. Selvitetään, mihin kysymyksiin halutaan vastauksia, millaista kieltä ja mitä viestintäkanavia henkilöstö haluaa käytettä-

vän. Haastavaa, mutta tärkeää on asettua viestin vastaanottajien asemaan ja suunnitella viestintää henkilöstön näkökulmasta. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 213-215.)

On muistettava, että uutta tietoa on hyvä jakaa pieniä määriä kerrallaan. Liian yksityiskohtainen läpikäynti voi aiheuttaa olennaisten asioiden ja itse pääsanoman unohtamisen. Ihmistä kiinnostaa ensimmäisenä muuttuvien asioiden keskellä se, mitä hänelle itselleen tapahtuu, jolloin on hyvä pyrkiä esittämään asia selvittämällä, miten muutosprojekti vaikuttaa työntekijän työhön ja toimintaan projektin aikana ja sen jälkeen. Tehokas viestintä vetoaa järkeen sekä tunteisiin. Reagointia ei synny pelkän todellisen tiedon perusteella, vaan sen lisäksi tarvitaan henkilökohtaista viestintää, tunteiden herättämistä sekä positiivisia elämyksiä. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 216.)

Viestinnän portaat kulkevat epätietoisuudesta sitoutumiseen ja toimintaan. Vähitellen ihmiset ostavat muutosidean riittäväällä ja oikein suunnatulla viestinnällä. Jokaisen ei tarvitse saavuttaa sitoutumisen ja toiminnan askelmaa, mutta olennaista projektin jatkumisen kannalta on muutaman henkilön omistautuminen koko sydämellään projektin toteutukselle. Jokainen siirtyy askelmia omaan tahtiin. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 217-219.)

Viestintätilanteessa on hyvä etsiä asioita positiivisista tai negatiivisista mielikuvista, joita kuulijalla on. Positiivisia mielikuvia tulisi kehittää lisää esimerkiksi toistamisen avulla, koska tällöin viesti menee helpommin perille. Toistaminen projektin alussa tarkoittaa väsymätöntä puhumista projektista, sen perusteista, tavoitteista ja toimenpiteistä. Negatiivista mielikuvaa tuovat viestit sekä täysin tuntemattomat aiheet lisäävät muutosvastarintaa. Yleisenä ongelmana nähdään riittämätön viestintä. Vaikka tietoa jaetaan aktiivisesti, löytyy aina ihmisiä, jotka kokevat jääneensä tiedon ulkopuolelle. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 217-219.)

Muutosprojekteissa ennakoivalla viestinnällä saadaan heräteltyä henkilöstöä kehittymiseen. Ennakoivaa viestintää voi olla esimerkiksi henkilöstötyytyväisyystutkimukset tai erilaisten analyysituloksien tiedottaminen. Alussa on selvitettävä muutoksen perustelut; nykytilanne, kilpailutilanne sekä se, mitä voi tapahtua, ellei yritys kehity eteenpäin. Muutosprojektissa sanojen ja termien selventäminen ehkäisee väärinkäsityksiä ja negatiivista viestintää.

tiivisia mielikuvia. Esimerkiksi tiimitoiminnassa henkilöstöllä voi olla poikkeavia käsityksiä; jotkut ajattelevat sen olevan suurta työmäärää ja kovaa tahtia, kun taas toiset pohtivat ajansäästämistä ja töiden järjeistämistä. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 220-224.)

Henkilöstön kanssa käydään läpi projektisuunnitelma, jotta saadaan uskottava mielikuva. Toteutusvaiheessa viestinnän tavoite on pysyä jatkuvana kertomalla edistyksistä, missä ollaan menossa ja mitä seuraavaksi tapahtuu. Jatkuva viestintä taataan säännöllisillä projektipäivillä, kokouksilla sekä työpisteissä kiertelemällä ja kyselemällä kuulujuttuja. Ensimmäisistä näkyvistä tuloksista on hyvä viestiä näkyvästi esimerkiksi tehtyjen tehtävien listaamisella tai yhteisellä tilannekatsauksella, jotta henkilöstö huomaa oikeasti edistyvänsä. Projektin loppuminen on hyvä päättää näkyvällä tiedottamisella ja loppuarvioinnilla. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 220-224.)

Muutoksesta viestiminen ei voi olla täysin irrallaan organisaation perustehtävästä, vaan onnistunut viestintä syntyy viestinnän perusprosessien ja työjaon kunnossapidosta. Organisaation johdon on pidettävä huoli luottamuksen säilymisestä, tavoitteiden merkityksestä sekä perustehtävien hoitamisesta, jotka tapahtuvat onnistuneen viestinnän avulla. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 21.)

Viestinnän on oltava sisällöltään ja tyyliään oikeanlaista, jotta henkilöstö ymmärtää muutoksen olevan hyvä asia. Epäselvät ja ristiriitaiset viestit aiheuttavat vain sekaannusta ja epäluottamusta. Joskus onnistunut viestintä ei riitä ja ihmiset kokevat olevansa arvottomia. Jälleen voidaan todeta, että yhteiset keskustelut ja henkilöstön mielipiteiden ja näkemysten huomioon ottaminen edistää muutoksen toteutumista. (Juholin 2001, 244.)

Muutoksesta keskustelemisen tyyli on ratkaisevaa. Jos asiasta keskustellaan vain ilmoitusluontoisena asiana, henkilöstö voi tuntea olonsa hyvin arvottomaksi ja muutoksen vähäpätöiseksi. Jos keskusteluun lähdetään muutoksen toteuttamiseksi ja valoisaa tulevaisuutta tavoitellen, uskoo henkilöstö muutoksen mahdolliseksi ja paremmaksi asiaksi. Muutosviestintä ei itsestään ratkaise kaikkia ongelmia, mutta se madaltaa muutosta koskevaa vastarintaa sekä motivoi muutoksen mahdollistumiseen. Viestinnästä ovat

vastuussa johtajat, joihin henkilökunnan on pystyttävä luottamaan. Johtajat näyttävät esimerkkiä ja henkilökunta tulee perässä. Tämä pätee myös muutoksen läpiviemisessä. Viestinnän on oltava uskottavaa. Henkilöstö kokee muutosviestinnän toimivaksi, kun esimiehet tiedottavat avoimesti ja jatkuvasti. Tällöin myös osoitetaan vastuun ottamista ja ongelmien ennakointia. (Juholin 2001, 244.)

2.6.2 Viestintäkanavat

Viestinnän kannalta tärkeitä ovat sekä viralliset viestintäkanavat, kuten projektikatsaukset, osastopalaverit ja kirjalliset tiedotteet, että epäviralliset kanavat, kuten henkilökohtainen viestintä, puskaradio, taukokeskustelut, saunaillat sekä muut vapaamuotoiset tilaisuudet. Epäviralliset tilaisuudet lisäävät avoimuutta ja poistavat jännitystä henkilöiden välillä. Varmin tapa saada tieto perille on henkilökohtaiset keskustelut. Kuitenkin henkilökohtaiset keskustelut jokaisen kanssa on monesti mahdotonta, jolloin henkilökohtaisiin keskusteluihin tulisi pyrkiä ainakin avainhenkilöiden kanssa. Keskusteluilla lisätään myös arvostuksen tunnetta sekä osoitetaan huomiota. Jos ihmiset eivät tunne toisiaan hyvin, epäviralliset tilaisuudet ovat oiva keino tutustua, jolloin luottamus lisääntyy ja viestien perille saanti helpottuu. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 224-225.)

Sähköposti on yleisemmin käytetty viestintäkanava. Se on halpa, helppo ja nopea tapa tavoittaa tehokkaasti. Kuitenkin sähköpostia saattaa saada päivän aikana kymmeniä, jolloin yksi viesti voi hukkaa muiden joukkoon. Sähköpostitse pyyntöihin vastaaminen kieltävästi on helppoa, jolloin kanttaa käyttää mieluummin puhelinta tai henkilökohtaista kontaktia. Helppo tapa tiedottaa on yrityksen omassa intra-netissä, jolloin tieto saadaan helposti kaikkien ulottuville, mutta tosin monet eivät välttämättä intra-nettiä kuitenkaan säännöllisesti seuraa. Tätä viestintäkanavaa onkin hyvä käyttää yleisten asioiden tiedottamiseen. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 226-227.)

2.6.3 Muutoksen julkituleminen

Suuret muutokset herättävät myös median kiinnostuksen. Muutosviestinnän yksi periaate on, että asia kerrotaan ensimmäisenä siihen kuuluville henkilöille eli sisäisesti ja vasta sen jälkeen ulkoisille ryhmille. Joskus media on saattanut saada tietoonsa asioita ennen asianomaisia. Tällöin on järkevää saattaa tieto ihmisten tietoisuuteen mahdolli-

simman nopeasti sisäisillä viestimillä, kuten sähköpostilla tai intranetillä. Voi yrittää myös sopia toimittajan kanssa tiedon julkistamisen lykkäyksestä, jotta viesti saadaan henkilöstölle ensimmäisenä sisäisesti. Monesti henkilöstö kuitenkin kuulee uutiset ensimmäisenä medialta. Medialle tällaiset uutiset ovat kilpailutekijöitä, jolloin ne eivät halua kertoa tietävänsä asiasta. Näissä tilanteissa on kerrottava asiasta omin sanoin mahdollisimman pian. Tiedotuksen on oltava myös kattavampi, kuin medially, eikä riitä, että kerrotaan asian pitävän paikansa. Tieto on myös vahvistettava ulkoisissa viestimissä mahdollisimman nopeasti, sillä uutiset leviävät eri medioissa ja tällöin tiedon olisi hyvä olla oikeaa tietoa. Medioiden esittämiin kysymyksiin tulee olla yhtenäiset vastaukset ja tiedotustilaisuudet on hyvä järjestää kysymysmäärän kasvaessa. (Juholin 2001, 246.)

Muutostilanteissa viestinnältä vaaditaan erilaisia ominaisuuksia kuin normaalitilanteissa. Viestintä voi olla reaktiivista tai proaktiivista. Reaktiivinen viestintä on jo tapahtuneen asian kommentointia ja selittämistä jälkikäteen. Se on monesti kirjallista tai muodollista viestintää, eikä se itsestään pysty vastaamaan henkilöstön tiedontarpeeseen. Proaktiivinen viestintä käyttää viestintää välineenä muutoksen hallinnassa. Proaktiivinen viestintä on prosessi, joka ennakoii tilanteita. (Juholin 2001, 247.)

2.7 Henkilöstön motivointi ja osallistaminen

Motivoinnista puhuttaessa tarkoitetaan asioita, jotka ylläpitävät ihmisten kiinnostusta ja innokkuutta sekä vastoinikäymisistä huolimatta saavat jatkamaan eteenpäin. Tehokas tapa ylläpitää henkilöstön kiinnostusta ja innokkuutta muutosprojekteissa on osallistaminen. Aina osallistaminenkaan ei ole tarpeeksi hyvä motivaattori, mutta sillä pyritään motivoinnin lisäksi edesauttamaan monessa muussa asiassa muutosprojekteissa. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 156.)

2.7.1 Motivaation luominen ja ylläpitäminen

Muutosprojektissa motivaatio kasvaa, kun projektin onnistumismahdollisuus on korkea ja henkilöstö pitää tavoitteita haluttavina ja saavutettavina. Epärealistiset tavoitteet laskevat henkilöstön motivaatiota. Kaikki innostuvat asioista yksinkertaisistakin syistä ja niiden eteen jaksetaan tehdä töitä, jos ne ovat sopivia omiin mieltymyksiimme. Motivaatioon vaikuttavat ennen projektin toteutusta aikaisemmat kokemukset, projekti-

suunnitelman uskottavuus ja projektipäällikön ammattitaito. Toteutuksen jälkeen nopea edistyminen, konkreettiset tulokset sekä seuranta ja palaute ylläpitävät motivaatiota. Motivaatioon vaikuttavat olennaisesti myös henkilökohtainen hyöty, palkkiot ja yhteinen uhka. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 157.)

Motivaation tärkeimpiä tekijöitä ovat henkilökohtaiset tekijät. Työntekijän tulevaisuuden roolista ja tehtävistä on hyvä keskustella esimerkiksi projektipäällikön kanssa, jotta henkilökohtainen hyöty tulee esille. Palkkioiden antaminen huomionosoituksilla on hyvä tapa lisätä motivaatiota. Myös rahapalkkiot pistävät ihmiset liikkeelle, mutta se voi myös haitata kehitystoimintaa. Rahapalkkiot on myös vaivattomampi tapa motivoida ihmisiä. Kuitenkin palkitsemisessa on erittäin tärkeää jakaa niin sanottuja ”henkisiä” palkkioita. Projektityö on huomattavasti mielekkäämpää, kun koetaan itse työnteko ja saavutukset palkitseviksi. Onnistumisen ilo ja koko projektin kestävä motivaatio saadaan antamalla haasteita ja vastuuta. Motivoinnin kannalta uhka tai kriisitilanne ovat tehokkaita asioita pistää toimimaan. Yhteinen uhka on epämiellyttävä tilanne, mutta sen voittamiseksi muodostetaan yhteisiä tavoitteita ja projektitoiminta tehostuu. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 158-163.)

Muutosprojektin tulisi olla realistinen, uskottava ja mielenkiintoinen, jotta se motivoi. Usein uuden projektin uskottavuutta voi heikentää yrityksen aiemmat projektit, jotka ovat voineet epäonnistua syystä tai toisesta. Aina projektit eivät onnistu, mutta ne tulee kuitenkin lopettaa reilusti ja arvioimalla saavutukset ja toteutuksen onnistuminen. Henkilöstö voidaan vakuuttaa onnistumismahdollisuuksista uskottavalla projektisuunnitelmalla ja osaavalla projektipäälliköllä. Heidät tulee saada vakuuttuneeksi, että tavoitteet ovat saavutettavissa annettujen resurssien ja aikataulujen puitteissa. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 164.)

Motivaatiota lisää nopeiden tulosten saavuttaminen. Nopeita edistysaskeleita saadaan keskittymällä projektin alussa vain pienien ongelmien ratkaisemiseen, joissa projektipäällikön tulee olla aktiivinen. Edistysaskeleet tulee tehdä näkyväksi ja niistä on hyvä antaa heti palautetta, jotta henkilöstö näkee ja kuulee työn tuloksen. Jotta palautetta voidaan heti antaa, edellyttää se toiminnan seuranta. Seurannasta kerrotaan tarkemmin kappaleessa 3,7. Mielekkäitä motivaattoreita ovat myös epäviralliset tilaisuudet, kuten

saunailat, vierailut, virepäivät ja liikuntapäivät, jotka kasvattavat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tilaisuuksien järjestäminen kertoo henkilöstön arvostamisesta, joka paiskii hommia tulevaisuuden eteen. Epäviralliset tilaisuudet tulee suunnitella hyvin ottaen huomioon myös kohderyhmän. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 165-168.)

Motivaatio on henkilökohtainen asia ja kaikki eivät motivoitu samoista asioista. Eri ihmisiä kiinnostavat eri tehtävät, tavoitteet ja tulokset, jolloin haasteena on valita ne parhaiten toimivat motivointikeinot. Keskustelemalla muutosprojektista, sen tavoitteista ja henkilöiden käsityksistä tulevaisuuden visiosta, voidaan motivaatiota kohdistaa yhteisiin päämääriin. Hyvä projektipäällikkö tuntee henkilöstönsä, jolloin hän osaa ja pyrkii tarjoamaan henkilöstön kykyjen ja henkilökohtaisten tavoitteiden mukaisia tehtäviä ja palkkioita. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 168-169.)

2.7.2 Osallistaminen

Muutosprojektissa muutosta koskevien henkilöiden tulee päästä itse suunnittelemaan ja toteuttamaan toimenpiteitä. Osallistuvalla kehittämisellä motivoidaan, saadaan koko ryhmän asiantuntemus käyttöön ja helpotetaan uusien toimenpiteiden käyttöönottoa sekä sitoutumista uusiin toimintatapoihin. Osallistuva kehittäminen vaatii oikeanlaisen ilmapiirin sekä paljon työtä onnistuakseen. He, jotka tekevät tiettyä työtä käytännössä, tuntevat parhaiten toimintatavat, joita tulisi parantaa. Muutosvastarinta vähenee, kun henkilöstö pääsee vaikuttamaan asioihin. Myös projektiin uskomisen ja siihen mukaan lähteminen on varmempaa, kun henkilöstö voi olla alusta asti suunnittelemassa sitä. Itse suunniteltuja sääntöjä ja toimintaperiaatteita on helpompi noudattaa. Osallistuva kehittäminen saattaa viedä aikaa ja resursseja, mutta ne saadaan takaisin uusien toimintatapojen nopeutuneena käyttöönottona ja ongelmitta käynnistymisenä henkilöstön toimintatavat jo tuntiessaan. Koska henkilöstö on itse suunnitellut uudet menetelmät, myös koulutuksen tarve vähenee. Osallistuva kehittäminen parantaa lisäksi tiedonkulkua, yhteishenkeä ja työtyytyväisyyttä. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 170-176.)

Jotta osallistaminen motivoi ja toimintatavat saadaan hyväksytyksi, tulee osallistaminen toteuttaa oikein. Osallistuvan kehittämisen hyötyjen saavuttamiseksi on ryhmien käsi-

teltävien asioiden oltava aidosti tärkeitä ja merkittäviä. Suunnittelua varten osallistuvalla henkilöstöllä tulee olla tarvittavat kyvyt ja taidot, joita saadaan esimerkiksi koulutuksilla. Osallistuminen on suunniteltava ja koordinoitava tarkasti. Projektipäällikön on ohjattava kehitystä määrätietoisesti ja jämäkkäästi. Häneltä vaaditaan myös hyviä ihmissuhdetaitoja. Osallistuva kehittäminen sopii pidemmäntähtäimen muutosprojekteihin. Lyhyen tähtäimen hankkeissa suuri osallistujamäärä suunnitteluun voi hidastaa sitä. Riskinä voi olla henkilöiden halukkuus ”ylentää” itsensä suunnittelijoiksi tai kehittäjiksi huomattessaan, kuinka mielenkiintoista ja palkitsevaa suunnittelutyö on. Tällöin vanhat työtehtävät voivat jäädä pikkuhiljaa muiden harteille. Riskinä on myös vaikeasti ennustettava lopputulos. Henkilöt pääsevät vaikuttamaan asioihin, jolloin johto ei voi tietää etukäteen, mihin ratkaisuihin päädytään. Tärkeää onkin vahva yhteinen visio tavoitteista, joihin suunnataan. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 177-178.)

2.8 Edistysaskeleet ja seuranta

Muutosprojektia on ohjattava ja seurattava koko projektin ajan, jotta tavoitteet saavutetaan. Ohjauksen ja seurannan tehtävänä on pitää jonkinlaista järjestystä ja auttaa henkilöstöä pysymään suunnitelmassa. Henkilöstön motivaatio kasvaa seurannalla sekä painottamalla jo saavutettuja tavoitteita. Myös ongelmat havaitaan riittävän ajoissa säännöllisellä seurannalla. Projektihallinnan tärkein tehtävä on projektin seuranta ja sen perusteella tapahtuva ohjaus kohti tavoitteita. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 189.)

Seuranta voidaan tehdä esimerkiksi säännöllisesti pidettävissä palavereissa, mutta pitkälti seuranta on projektipäällikön jatkuvaa joka päiväistä työtä. Olennainen osa perusteellista projektinhallintaa on huhujen, kahvipöytäkeskustelujen ja ihmisten käyttäytymisten seuraaminen ja niihin reagoiminen. Seuranta ei ole pelkästään jo tapahtuneen havainnointia, vaan sen tehtävänä on myös ennustaa nykytilanteen perusteella, miten edetään jatkossa ja mitä toimenpiteitä tarvitaan. Jos aikataulusta ollaan jäljessä joltain osin, on projektin edistymisen kannalta tärkeää tiedostaa, miten aikatauluun päästään takaisin ja vaikuttaako viivästyminen jollain lailla muihin projektin tehtäviin. Tilanteet ja tavoitteet voivat muuttua projektin aikana, jolloin aikataulua ja suunnittelua muutetaan. Tällöin seuranta ei voi olla pelkkää suunnitelmien toteutumisten tarkkailua, vaan jatkuvaa uudelleen suunnittelua, suunnitelmien tarkisteluja, korjaavia toimenpiteitä, poik-

keamien syiden selvittelyä sekä henkilöstön kannustamista ja motivointia. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 189-190.)

Ehdottomien takarajojen asettaminen lisää aikataulussa pysymistä ja järjestystä. Projektipäällikön tehtävä on huolehtia, että aikatauluja noudatetaan. Aikataulu ja budjetti ovat sidoksissa toisiinsa, jolloin aikataulun pitkittyminen kasvattaa myös budjettia. Usein alkuperäisestä aikataulusta joudutaan joustamaan perustellusta syystä. Jos ilmenee pieniäkin muutoksia, on tärkeää tarkastaa alkuperäinen aikataulu sekä muihin tehtäviin aiheutuvat muutokset. Projektipäällikön tulisi jatkuvasti huolehtia, että jokaiselle tärkeälle tehtävälle ja vaiheelle on realistinen aikataulu. Esimerkiksi palaverissa on hyvä käydä läpi, miksi aikataulusta on poikettu ja mitä siitä seuraa. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 190-192.)

2.8.1 Tuloksien seuranta

Kaikkia tuloksia ei ole helppo näyttää konkreettisesti. Niinpä saavutuksista on tärkeää viestiä henkilöstölle esimerkiksi palaverissa tai henkilökohtaisesti. Pientenkin edistysaskeleiden huomioiminen ja esille tuominen lisää henkilökunnan motivaatiota ja käsitystä siitä, että oikeasti edetään. Jos henkilöstö ei tiedä, että tuloksia on saavutettu, he voivat kokea puurtamisen turhaksi. Palautteen antaminen on pääsääntöisesti projektipäällikön tehtävä. Myös toinen toistensa tukeminen ja kannustaminen ovat tärkeää. Henkilöstölle on hyvä järjestää säännöllisesti projektipalavereja, joissa seurataan projektin etenemistä sekä luodaan palautteen antamisen mahdollisuus. Palaverit on hyvä suunnitella etukäteen ja pitää huoli aktiivisesta osallistumisesta. Palaverissa käydään läpi, mitä asioita siihen mennessä on saatu tehtyä, aikataulu ja resurssitarpeet. Lisäksi päätetään, mitä tehdään seuraavaan tapaamiseen mennessä. Jotta sovitut tehtävät tulevat tehdyiksi, olisi hyvä kirjata muistiin mitä on sovittu tehtäväksi, kuka siitä vastaa, ketkä muut tekemiseen osallistuvat ja milloin tehtävä on valmis. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 194-196.)

Aktiivinen osallistuminen voi olla haastavaa ajan puutteen vuoksi. Tämä saatetaan yhdistää monesti resurssipulaan. Aikatauluongelmat voivat johtua toiminnan koordinoimisesta ja ohjauksesta. Koko ryhmän saaminen osallistumaan on haastavaa. Esimerkiksi

pöytäkirjan pito vuorollaan jakaa rutiinitehtäviä sekä ”pakottaa” pitämään henkilöstön ajan tasalla projektin suhteen. Projektin seurantatapoja ovat myös projektipäiväkirja, projektikansio ja jatkuvasti päivittyvä projektisuunnitelma. Nämä voivat olla esimerkiksi paperiversioina kansioissa tai tiedostoina yrityksen tietoverkostoissa, joita sovitut henkilöt päivittävät jatkuvasti. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 196-199.)

Tulosten seurannan välineitä ovat myös erilaiset mittarit. Kuitenkin yksinkertaisempi ja mielekkäämpi tapa seurata on esimerkiksi tehdä toimiston seinälle taulu, johon kirjataan tärkeät tavoitteet tai tehtävät. Aina tavoitteeseen päästyä ja tehtävän saavutettua, voidaan vetää iso punainen rasti päälle. Tämä on näkyvä ja motivoiva tapa seurata saavutuksia. Välitavoitteita tulee olla ja niistä on tärkeää antaa positiivista ja kehittävästä palautetta säännöllisesti. Mitä korkeammassa asemassa oleva johto ilmaisee tyytyväisyytensä ja antaa palautetta, sitä suurempi ja tehokkaampi vaikutus on motivaatioon. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 167, 202-204.)

Säännöllisten raporttien laatimisen tarkoituksena on dokumentoida tapahtunutta, toimia seurannan välineenä sekä kertoa, miten projekti etenee ja mitä tuleman pitää. Raportointi helpottaa työskentelyä myös tilanteissa, jolloin on monta projektia yhtä aikaa. Raportin muodon ja sen sisällön tulee olla mielenkiintoinen ja kiinnostava. Tyypillinen kuukausiraportti sisältää lyhyen tilannekatsauksen, listan tehtävistä, jotka on tehty ja jotka jäivät tekemättä ja miksi. Myös mahdolliset ongelmat, niiden vaikutukset sekä asiat, joihin toivotaan johdon ottavan kantaa, on hyvä mainita kuukausiraportissa. Lyhyitä väliraportteja on kätevä jakaa esimerkiksi sähköpostitse. Loppuraportti määrittää projektin päättyneeksi ja antaa mahdollisuuden kokemusten siirtämiseen tulevia projekteja varten. Hyvin laadittu loppuraportti muodostaa selkeän kuvan siitä, mitä projektissa tehtiin. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 205-206.)

2.9 Muutosten vahvistaminen ja uuden oppiminen

Käytännön muutokset ja uusien toimintatapojen omaksuminen ovat kehitysprojektin ydin. Kun todellisia muutoksia saadaan aikaan, yrityksen suorituskyky paranee. Monesti toimintatapojen ja työmenetelmien muutokset vaativat henkilökunnalta uuden opettelua koulutusten avulla. Uusien toimintatapojen käyttöönotto saattaa viedä yllättävän

paljon aikaa monien pienten käytännön tehtävien vuoksi. Projektipäällikön tehtävä on varmistaa, että uusiin toimintatapoihin siirrytään, vaikka osa uudesta toimintatavasta ei olisikaan täysin valmis. On myös huolehdittava, että normaalia toimintaa voidaan jatkaa, jotta sekä asiakkaat ja sidosryhmät pysyvät tyytyväisinä. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 232-233.)

Pienikin muutos aiheuttaa vähintään yksilötason toimintatapamuutoksia. Muutosprojektin yhteydessä tulisi miettiä, mitä toiminnallisia muutoksia projektista seuraa ja mitä uusia asioita henkilöstön pitää opetella ja omaksua. Näiden pohjalta suunnitellaan millaista koulutusta, työn ohjausta, seurantaa ja kannustusta tarvitaan. Pienenkin toimintatavan muuttaminen voi olla haastavaa pitkään samalla kaavalla tehneelle henkilölle. Lanning, Roiha & Salminen (1999, 234) teoksessa on annettu hyvä vertauskuva toimintatapamuutosten vaikeudesta järkevien perusteluidenkin jälkeen.

Esimerkiksi useimpien oikeakätisten oppima tapa pitää veistä oikeassa ja haarukkaa vasemmassa kädessä on hyvin syvään juurtunut toiminto. Vaikka tavan haitallisuus perusteltaisiin lääketieteellisesti ja lisäksi puoliso maksaisi kannustepalkkiota joka kerta, kun toinen muistaa syödä haarukka oikeassa kädessä, meistä useimmat söisivät vanhasta muistista vielä pitkään aina silloin tällöin haarukka vasemmassa kädessä.

Työmenetelmien muuttuessa on hyvä muistaa päivittää työohjeet, joista voidaan epävarmoissa tilanteissa asia tarkistaa sekä joita voidaan käyttää apuna uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 233-234.)

Tiimityössä laaja osaaminen on tärkeää tehokkaalle ja joustavalle tiimityölle. Tiimin laaja osaaminen ja sen edut varmistetaan oikeilla henkilövalinnoilla, ristiin koulutuksilla ja työnkierroilla. Yhteistyö toimii, kun tiimihenki on hyvä ja toimiva. Hyvä tiimihenki edellyttää joustavuutta ja ymmärtäväisyyttä henkilöstöltä. Tiimin henkilöstön on tärkeää päästä itse osallistumaan tiimin tavoitteiden suunnitteluun ja toimintatapojen määrittelyyn. Osallistuminen lisää sitoutumista ja tavoitteet ovat kunnianhimoisempia kuin ulkopuolisen sanelemat. Tiimi on yhteisvastuussa tulosten saavuttamisesta, jolloin on tärkeää jokaisen kyetä ja haluta auttamaan tai korvaamaan toinen toistaan. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 253-258.)

2.9.1 Koulutus

Koulutukseksi voidaan luokitella kaikki ne tapahtumat, joissa henkilöstö oppii uusia toimintatapoja ja työtehtäviä. Koulutusta annetaan, jotta muutosprojektin tavoitteet saavutettaisiin. Koulutus lisää henkilöstön motivaatiota ja muutoshalukkuutta, jos se on oikeanlaista. Heikosti toteutettu koulutus voi turhauttaa ja hidastaa projektin etenemistä. Koulutus tuo turvallisuutta, lisää uskoa parempaan tulevaisuuteen ja vähentää paineita. Koulutuksen tehtävä ei ole ainoastaan oppia uusien menetelmien käyttöä, vaan se myös mahdollistaa osallistuvan ja omatoimisen kehittämisen. On lähdettävä liikkeelle perusasioista ja kiinnitettävä huomiota ymmärtämiseen, jotta henkilöstö kehittää toimintaa omatoimisesti. Näin pystytään oikeassa suunnassa ilman jatkuvaa ohjausta. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 276-278.)

Koulutus saattaa kuulostaa vain tilaisuudelta, jossa yksi puhuu ja muut kuuntelevat. Se voi olla myös harjoitus, vierailu, ryhmätyö, uusien asioiden kokeilu ja soveltaminen sekä lyhyt opetuspätkä työnteon lomassa. Koulutuksen onnistumisen lähtökohtana on tilaisuuteen aktiivinen osallistuminen. Koulutusten järjestäminen on kovaa työtä, mutta vastineeksi ei tarvitse käydä erikseen jokaisen henkilön luona opettamassa samaa asiaa. Epäilevä ja kateellinen ilmapiiri sekä heikko yhteistyö saadaan rikottua laajalla koulutus-
tarjonnalla kehittämisen perusteista ja uuden toimintatavan hyödyistä. Liiallinen teoreettinen koulutus on turhauttavaa ja kyllästyttävää. Käytännönläheinen koulutus, jossa henkilö miettii oman työn vaikutuksia kannattavuuteen, lisää ymmärrystä vaikuttaa kehittymiseen ja näin ollen helpottaa kehitystoimintaa. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 278-280.)

2.10 Projektin päättäminen ja muutosten vakiinnuttaminen

Kun muutosprojekti on viety loppuun ja tavoitteet saavutettu, tulee projekti päättää selkeästi, jottei keskeneräisiä tehtäviä jää roikkumaan. On hyvä todeta saavutetut tulokset ja antaa palautetta onnistuneesti päättyneestä aherruksesta. Vaikka projekti saadaan päätökseen, esimiehen ja johdon vastuu jatkuu muutosten vakiinnuttamisen osalta. Muutosten vakiinnuttaminen tarkoittaa uusien toimintatapojen ja pelisääntöjen saattamista osaksi normaaleja rutiineja. Tavoitteena on saada uudet ja toimivammat toimintatavat jatkumaan myös jatkossa. Vaikka muutosprojekti todetaan päättyneeksi, on se

kuitenkin myös uuden kehittämisen alku. Kehitysprojektin tavoitteena on uuden kannattavamman toimintatavan lisäksi myös luoda henkilöstölle toiminnan jatkuvan kehittymisen mahdollistava osaaminen ja kulttuuri. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 290.)

Projektin päätyminen konkretisoituu esimerkiksi loppuraportissa tai päätöstilaisuudessa. Todetaan, mitkä asiat ovat muuttuneet ja henkilöstö voidaan palkita hyvin suoriutuneesta urakasta. Usein projekteja jää ilman selkeää loppua kiireen ja monien muiden projektien vuoksi. Alkuinnostus ja mielenkiinto ovat tehokasta projektin aluksi suunnittelussa, mutta käytännön toteutukseen ei energiaa ehkä enää riitäkään. Projektin hiipumisen syynä voi olla sen hidas kehitys ja aikataulusta tippuminen. Projektisuunnitelmat muuttuvat matkanvarrella ja tuleekin muistaa, että harvoin päädytään siihen täysin alkuperäiseen päämäärään. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 291-292.)

2.10.1 Loppuraportti ja päätöstilaisuus

Loppuraportti on dokumentaatio tehdystä työstä. Sen tulisi antaa selkeä kuva, mitä tehtiin ja millaisia tuloksia saavutettiin. Raportin aluksi kerrataan, miksi projekti on aloitettu ja mikä on projektin päämäärä. Tärkeintä loppuraportissa on kertoa tehdyt muutokset ja saavutetut parannukset hyvin tarkasti, jotta tarvittaessa myöhemmin voidaan palata muistuttamaan uudesta toimintatavasta. Projektipäällikön on hyvä tarkastuttaa ja saada hyväksyntä raportilta ennen sen julkaisemista, jotta koko organisaatiolla on yhteinen näkemys projektista. Loppuraportti toimii myös hyvänä apuna uusien projektien kanssa. Esimerkiksi, jos samankaltaista muutosprojektia lähdetään työstämään toisessa organisaatiossa, säästetään aikaa suunnittelussa ja voidaan välttää jo koetut ongelmat raportin avulla. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 293-294.)

Tehokkaampi tapa päättää projekti on järjestää selkeä yhteinen päätöstilaisuus. Siellä kerrataan projektin tapahtumat ja tuodaan esiin kehittyneet toimintatavat ja menetelmät. Päätöstilaisuus on oiva paikka jakaa tunnustuksia ja palkita ahkerasta ja kovasta työstä. Tilaisuuteen on hyvä kutsua kaikki, joita muutosprojekti on koskettanut. Tärkeintä on projektipäällikön ja johdon läsnäolo. Virallisen päätöstilaisuuden lisäksi on mielekästä järjestää myös vapaamuotoinen tilaisuus muutosprojektin ydinporukalle.

Esimerkiksi juhlat, saunailta tai päiväretki aurinkoisella ilmalla ovat henkilöstölle palkkiona hyvin hoidetusta urakasta. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 295.)

2.10.2 Muutosten vakiinnuttaminen

Jotta kehitysprojekti ei ole ollut turhaa ja ajan tuhlausta, on tärkeää pitää kiinni sovituisista menetelmistä ja rutineista. Kun projekti on päätetty, ihmiset yrittävät palata vanhoihin toimintatapoihin etsiessään tuttua ja turvallista työtapaa. Uuden toimintatavan pyyntäminen on varmistettava valvonnan, ohjauksen ja kannustamisen avulla. Apua on löydettävä vaikeissa tilanteissa, vaikkei energiaa enää projektin päätyttyä ole välttämättä jäljellä. Monesti onnistuminen näkyy vasta projektin päättymisen jälkeen kuukausien kuluessa, mutta parhaassa tapauksessa vakiintuminen on tapahtunut jo projektin aikana, jolloin valvontaa ja ohjausta voidaan vähentää. Kun toimintatapojen hyötyjä tuodaan jatkuvasti esille, henkilöstö pikkuhiljaa huomaa kehityksen, jolloin ohjauksen tarve vähenee. Projektipäällikön jäämäkkyys korostuu muutoksen vakiinnuttamisessa, jolloin häneltä odotetaan kannustusta, rohkaisua ja ohjausta. Joskus tilanteet vaativat kovempaa komennusta, jotta tinkimättömiin tavoitteisiin päästään ja asioista pidetään kiinni, mutta tiimityöskentelyssä on muistettava sopiva joustavuus. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 296-298, 304.)

3 Teorettinen viitekehys

Bisnesmaailmassa muutokset ovat hyvin tavallista elämää. Liike-elämä kehittyy jatkuvasti ja yrityksen on kehityttävä mukana pysyäkseen kilpailukykyisenä. Kehittyäkseen yrityksen on tehtävä erinäisiä muutosprojekteja ja pienetkin projektit lisäävät työtä ja haasteita. Tiedetään, että muutoksen on tapahduttava, muttei kuitenkaan havainnollisteta, miten projekti viedään läpi onnistuneesti. Tarkasti suunniteltu projekti askel askelelta lisää tunnetta, että asiat pystyvät järjestyksessä ja langat käsissä. (Mind Tools 2013.)

On olemassa monia teorioita, miten muutos tehdään onnistuneesti. Tässä tutkimuksessa teorettinen viitekehys rajautuu John Kotterin kahdeksan askeleen teoriaan vuodelta 1995. Teoria koostuu kahdeksasta eri aihealueesta muutokseen valmistautumisessa. (Mind Tools 2013.) Alla olevassa kuviossa näkyy kaikki kahdeksan aihetta, joista opinäytetyön teoria muodostuu.



Kuvio 1. Tutkimuksen teorettinen viitekehys (Oma kuvio.)

Ensimmäisenä askel on muutostarve. Henkilöstön on tiedostettava, miksi muutos tehdään sekä haluttava päästä tavoitteeseen. Toinen askel on vetäjäjoukko, eli johto ja projektipäällikkö, joiden tulee vakuuttaa henkilöstö muutoksen tarpeellisuudesta vahvalla ja näkyvällä johtamisella. Kolmas askel eli visio ja konkreettinen näkemys luodaan projektin alussa. Henkilöstön on hyvä nähdä tavoitteet heti alusta mahdollisimman konkreettisesti, jotta se voi käsitellä muutosta ja sisäistää sen. (Mind Tools 2013.)

Neljäs askel on viestintä, mikä on yksi tärkeimmistä asioista. Muutosviestintä tulee olla jokapäiväistä, jotta asia pysyy henkilöstön mielessä. Myös viestin sisältö tulee olla oikeaa ja selkeää. Viides askel on motivointi ja osallistaminen. Henkilöstöä tulee motivoida muistuttamalla projektin tärkeydestä ja siitä, miten toimintatavat paranevat muutoksen myötä. Henkilöstön osallistaminen muutosprojektiin sitouttaa sekä motivoi henkilöstöä. Kuudes askel, edistysaskeleet ja seuranta luo uskoa projektin tavoitteisiin pääsyyn. Seurannalla pidetään työntekijät ajan tasalla ja edistysten raportointi antaa lisäpuhtia. (Mind Tools 2013.)

Seitsemäs askel on muutoksen vahvistaminen ja koulutus. Uudet toimintatavat otetaan käyttöön ja ennen sitä ne on opeteltava eri koulutustavoilla. Uudet toimintatavat otetaan käyttöön, vaikka kaikki en olisikaan täysin valmista. Jostakin on aina lähdettävä liikkeelle. Kahdeksas ja viimeinen askel on projektin päättäminen ja muutoksen vakiinnuttaminen. Projektilla on hyvä olla selkeä loppu, jonka jälkeen kuitenkin on hyvä tehdä kartoitus, miten uudet toimintatavat ovat sopineet päivittäiseen työskentelyyn ja onko mahdollisesti jotakin muutettavaa. (Mind Tools 2013.)

4 Tutkimuskohde ja menetelmät

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toimeksiantajaa Yritys X:ää ja Työsuhde- ja palkanlaskentapalvelut –tiimiä. Luvussa kerrotaan, mistä Yritys X on syntynyt, mitä siihen kuuluu ja mitä tehtäviä Työsuhdeasiat- ja palkkapalvelutiimi hoitaa. Luvussa on käsitelty tutkimusaihetta ja tehtävänantoa. Luvussa selvitetään myös tutkimusmenetelmät ja -toteutus. Lopuksi on pohdittu tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä.

4.1 Yritys X ja Työsuhdepalvelut

Yritys X fuusioituu vuosina 2012-2014. Yritys A ja Yritys B yhdistyvät Yritys X:ksi, johon kuuluvat 20 alueyhtiötä sekä C ja D Yhtiöt, Yhtiö E, Yhtiö F ja Yhtiö G. ***** Yritys X tarjoaa asiakkailleen Yhtiö H kautta. Virallisesti Yritys X on aloittanut toimintansa vuodesta 2013 alkaen. (***** 2013a.)

(Kuvio 2.)

Yhdistymisen myötä perustetussa alueyhtiömallissa Yritys X on paikallinen toimia, mikä tarkoittaa sitä, että keskustoiminnot eivät ole enää Espoossa, vaan Yritys X palvelee asiakkaita 20 eri toimipisteessä ympäri Suomea. Yritys X säilyttää toimipaikkansa nykyisillä paikkakunnilla, vaikka kilpailijat karsivat niitä. ***** verkosto laajenee vanhoihin Yritys A:n konttoreihin, joten *****toiminta kehittyy ja paranee. Vuonna 2014 Yhtiö E yhdistyy Yritys I:n kanssa. Yritys X tarjoaa aikaisempaa monipuolisemmin ***** ***** ***** (***** 2013a.)

Työsuhde- ja palkanlaskentapalvelut -tiimi on osa Yritys X:n HR-palveluita. Tiimin hoidettavassa ”asiakaskunnassa” on noin 4450 palkan- ja palkkionsaajaa, joihin kuuluvat koko organisaatio, konsultit ja vuokratyöntekijät. Työskentelyssä eniten käytetään SAP -käyttäjärjestelmää, josta ylläpidetyt tiedot ohjautuvat muihin talossa käytettäviin järjestelmiin. Palkanlaskenta on ulkoistettu Yritys J Oy:lle, mutta palkanlaskentaan ja

palkkioihin liittyviä tehtäviä hoidetaan edelleen työsuhde- ja palkanlaskentapalvelut - tiimissä. Seuraavassa on lueteltu kyseisen tiimin työtehtäviä (***** 2013b.)

- tulo-, lähtö- ja muutosilmoitusten käsittely
- vastuualue- ja organisaatiomuutosten vienti järjestelmiin
- työsopimusten teko
- verokorttien ja tilinumeroiden toimittaminen Yritys J:lle
- palkkioilmoitusten käsittely
- lomakorvausten hoitaminen
- perhevapaiden käsittely
- henkilöstörahastoon liittyvien asioiden käsittely
- palkkakirjapito
- verottajan, ammattiliittojen ja muiden viranomaisten vaatimien ilmoitusten ja tilastojen käsittely ja ylläpito
- HR-portaalin ylläpito
- työtodistusten teko
- loppupalkan laskeminen työsuhteen päättyessä
- työsuhteisiin ja palkkioihin liittyvän materiaalin arkistointi

4.2 Case työsuhde- ja palkanlaskentapalvelut

Yritys X Työsuhde- ja palkanlaskentapalvelut -tiimi on yhdistymässä 2013-2014 aikana palkanlaskennan ja työsuhdeasioiden tiimeistä. Näiden kahden tiimin työtehtävät liittyvät hyvin paljon toisiinsa, minkä takia on loogista, että tiimi on yhtenäinen. Tavoitteena on saada työtehtävien päällekkäisyyttä hävitettyä, jolloin työaika säästetään ja tehokkuus lisääntyy. Työtehtävien päällekkäisyys tarkoittaa, että työntekijä lähtee tutkimaan ja selvittämään asiaa ja tekee sitten tarvittavat toimenpiteet. Sen jälkeen antaa tehtävän eteenpäin, jolloin seuraavan työntekijän on tutustuttava ja selvitettävä asia itselleen, jotta voi tehdä tarvittavat toimenpiteet. Selvittelyyn ja asiaan tutustumiseen menee turhaan työaika.

Tavoitteena vuoden 2013 loppuun mennessä on, että jokainen tiimin jäsen osaa tehdä niin sanotut perusasiat henkilön työelinkaaresta. Tällöin yksi henkilö voi käsitellä työ-

suhde-elinkaaren kokonaisuudessaan. Vuonna 2014 keskitytään syventävään osaamiseen, jolloin kaksi henkilöä perehtyy tiettyyn osa-alueeseen. Syväosaaminen on hyvä olla vähintään kahdella henkilöllä esimerkiksi sairaustapauksien tai muiden poissaolojen vuoksi.

Koko työsuhteen elinkaareen tehtäviin kuuluvat muun muassa aluksi henkilön perustaminen järjestelmiin ja työsopimuksen sekä muiden sopimuksien tekeminen. Elinkaareen kuuluvat myös erinäiset, mahdolliset muutokset yhtiössä. Esimerkiksi nimikkeen, osaston tai palkan muutokset sekä lomien ja erilaisten vapaiden ylläpito, joista johtuvat toimenpiteet tehdään Työsuhde- ja palkanlaskennan -tiimissä. Lopuksi työsuhde päättyy, jolloin tehdään tarvittavat toimenpiteet ja lähetetään työtodistus.

4.3 Tutkimusmenetelmä ja -toteutus

Tämän raportin tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua. Teemahaastattelussa korostetaan ihmisten näkemyksiä asioista ja annettuja merkityksiä asioille. Haastattelussa tavoitellaan merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Teemahaastattelussa haastattelukysymykset on tehty etukäteen ja ne on jaettu teemoittain. Näin ollen haastateltava voi vastata vapaasti kysymyksiin ja tarvittaessa on käytetty täydentäviä ja syventäviä kysymyksiä.

Haastattelu pohjautui Kotterin kahdeksan askeleen mallin mukaan kahdeksaan eri teemaan. Jokainen teema sisälsi noin 4-6 kysymystä. Kysymyksistä osa oli lyhyitä ja osa avoimia kysymyksiä. Haastateltavia oli yhteensä seitsemän ja haastattelut kestivät 25 minuutista 50 minuuttiin. Haastateltavat valikoituivat toivotulla tavalla eli eri asemassa sekä eri lähtökohdista työskenteleviä esimiehiä ja työntekijöitä. Heiltä kysyttiin suostumusta sähköpostitse ja samalla varattiin aika kalenterista sekä kerrottiin haastattelun aiheesta.

Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin lupa saada nauhoittaa haastattelu vastausten purkamista varten. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanasta sanaan, joita käytet-

tiin apuna tulosten purkamisessa. Haastattelut purettiin tuloksiksi käymällä jokaisen teeman plussat ja miinukset läpi ja kirjattiin tulostaulukkoon. Haastattelussa oli tarkoituksena löytää kehityskohteita ja ideoita henkilöstöltä itseltään henkilöstön valmistautumisessa muutokseen.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Reliabiliteetti eli tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkittaessa samaa aihetta, mitä joku muu on tutkinut aiemmin, tutkija päätyy samaan lopputulokseen. Eli tutkimus on yhdenmukainen ja ristiriidaton. Validiteetti eli tutkimuksen pätevyys kertoo, miten väite, tulkinta tai tulos ilmaisee kohdetta, johon tutkimuksen on tarkoitus viitata. Validiteetti on jaettu yleensä sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tulkinnan loogisuutta ja ristiriidattomuutta. Ulkoinen validiteetti merkitsee sitä, yleistyykö tutkimus muihin tutkimuksiin. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 245-255.)

Aineiston keruu tapahtui haastattelemalla jokaista henkilökohtaisesti. Validiteettia parantaa haastateltaville esitetyt lähes samat kysymykset, ottaen huomioon jokaisen henkilön lähtökohdat ja nykyisen työaseman. Haastattelut nauhoitettiin vastaajan luvalla ja lisäksi haastattelun aikana tehtiin muistiinpanoja, jotta aineistoa olisi saatu, jos äänite ei olisi jostain syystä onnistunut. Nauhoitukset litteroitiin sanasta sanaan, jolloin asia sisältö säilyi ennallaan. Äänitteet ja litteroinnit on tallennettu ja säästetty. Tarvittaessa haastattelija kysyi tarkentavia kysymyksiä. Kasvokkain tapahtuvassa haastattelussa haastateltava pystyi kysymään apua epäselvissä tilanteissa ymmärtääkseen, mitä kysymyksellä haetaan. Näin varmistettiin, että vastataan oikeaan kysymykseen.

Haastatteluihin valittiin seitsemän henkilöä, jotka olivat eri lähtökohdista olevia henkilöitä, jotta saatiin vastauksia eri näkökulmista. Haastattelut pidettiin rauhallisessa sohvahuoneessa, jossa vastauksiin sai keskittyä ja paneutua kunnolla. Aineisto käytiin läpi huolellisesti poimien toimivat sekä kehitettävät kohdat eli plussat ja miinukset sekä ideat ja toiveet, miten muutosprosessia voitaisiin parantaa. Tulokset syntyivät plussien ja miinuksien avulla, joista tehtiin johtopäätökset ja kehitys ehdotukset.

5 Tulokset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia. Tulokset on jaettu saatujen haastattelujen perusteella plussiin ja miinuksiin eli tällä hetkellä tyytyväisiin ja kehitettäviin asioihin. Aiheet ovat jaettu teemoittain kahdeksaan eri muutoksen askeleeseen. Tulostaulukko löytyy luvun lopuksi, jossa on esitetty pähkinänkuoressa ranskalaisin viivoin, mihin toimintatapoihin ollaan tyytyväisiä ja missä olisi kehitettävää. Luvussa on esitetty vain ne tulokset, jotka nousivat esiin haastatteluaineistosta. Tuloksissa on käytetty haastateltavien suoria lainauksia asioista, joista ollaan oltu yhtä mieltä.

5.1 Muutostarve

Muutostarve eli tarve yhdistyä samaksi tiimiksi on ideana lähtenyt tiimin työntekijöiltä. Tiimin jäsenet ovat kokeneet tekevänsä hyvin lähellä toisiaan olevia asioita ja jopa riskikkäisiä asioita, jolloin on huomattu, että tiimit on järkevää yhdistää. Tiimien yhdistäminen lisää työtehokkuutta ajallisesti huomattavasti, kun päällekkäiset työtehtävät jäävät pois. Työtehokkuuden lisäksi työmielekkyyks lisääntyy. *”Aikaa säästetään ainakin tosi paljon, ihan varmasti ja sitten varmaan myös osittaisella tavallaan työkuorma tai työstressi niin varmasti vähenee, koska on useampi henkilö, joka pystyy auttamaan ja tekemään samoja asioita.”*

Haastateltavat kokevat muutoksen hyvin positiivisena, tarpeellisena ja hyödyllisenä asiana. Pitkään samoja työtehtäviä tehneillä on mielenkiintoa ja innostusta oppia uusia asioita ja rikastuttaa osaamistaan. Muutostarvetta ei ole erityisesti tarvinnut korostaa, koska idea on syntynyt työntekijöiltä ja sen tärkeys on kaikille lähes itsestäänselvyys.

Muutoksen toteuttaminen on tuottanut päänvaivaa aikaresurssien osalta. Yritys X:ssä eletään hyvin poikkeuksellista aikaa useiden muutoksien keskellä. Suurin osa kokee ajan puutteen erittäin haasteelliseksi. Ellei muita projekteja olisi käynnissä, tiimien yhdistyminen kokonaisuudessaan tapahtuisi nopeammin. Muutostarpeen korostaminen on jäänyt hieman vähäiseksi ajan puutteen vuoksi, mutta kuitenkin se on koettu riittäväksi. Tiimien yhdistymisen tuomia hyötyjä on korostettu muun muassa työpajoissa ja tiimi-palaverissa.

5.2 Vetäjäjoukko

Haastateltavat kokevat saaneensa tukea esimiehiltään ja johdolta tarpeeksi, ottaen huomioon tilanteen hektisyyden. Esimiehet ovat kannustaneet ja antaneet positiivista palautetta. Vetäjäjoukko on osoittanut tukea ja muutosmyönteisyyttään ottamalla huomioon työntekijöiden ideoita, ehdotuksia sekä kuuntelemalla työhön liittyviä haastavia tilanteita. Tiimien yhdistymisprojekti on huomioitu myös tavoitekortissa, joka osoittaa, miten tärkeä projekti on. *”Kaikki on hirveen muutosmyönteisiä ja tukee vahvasti tätä muutosta ja koko projektia”*

Haastateltavat kokevat kuitenkin ajanpuutteen stressaavaksi. Uusien muutosprojektien lisääntyttyä aika käy entistäkin tiukemmaksi. Muutosprojekteja viedään läpi samanaikaisesti, eikä ylemmällä johdolla välttämättä ole tietoa siitä, minkä verran projektien läpi vieminen työllistää työsuhte ja palkanlaskenta -tiimiä. Monien muutoksien ja tiukan aikataulun vuoksi prioriteetti vaihtelee, mikä myös hidastuttaa tiimien yhdistymistä ja lisää sekavuuden tunnetta.

Kesän aikana projekti on kokenut suvantovaiheen. Tiedottaminen ja projektin ylläpitäminen on jäänyt taka-alalle. Ihmiset ovat olleen lomalla, minkä vuoksi hiljaiselo on ollut ymmärrettävää, mutta kuitenkin projektia olisi voinut pitää paremmin esillä. Nyt, kun lomat ovat ohi ja täysi puurtaminen on päällä, olisi toivottavaa, että projektia tuotaisiin paremmin esille ja pidettäisiin sitä pinnalla jatkuvasti. Jollakin tavalla projektin konkreettinen näkeminen ja jatkuva muistuttaminen vievät sitä eteenpäin. Esimiesten tiukka ote ja viikoittainen seuraaminen tuottavat tulosta.

5.3 Visio ja konkreettinen näkemys

Haastateltavat ovat yhtä mieltä projektin suunnitteluvaiheesta. Paras tilanne olisi, että kaikki, joita muutos koskee, osallistuisivat muutoksen suunnitteluun ja visiointiin. *”Koko tiimi, koska se on kuitenkin meidän yhteinen tahtotila ja päämäärä mihin me halutaan, niin pitää ehdottomasti olla kaikki mukana.”* Henkilöt, joita muutos koskee ja tekevät itse sitä päivittäistä työtä, ovat ehdottomasti oikeita henkilöitä suunnittelemaan toimintatapa-muutoksia. He osaavat sanoa suoralta kädeltä toimiiko joku asia vai ei. Voiko tässä asi-

assa toimia näin? Onko tästä muutoksesta hyötyä? Tiimi kokeekin saaneensa vaikuttaa avoimesti suunnitteluun ja heidän ideoitaan ja mielipiteitään on otettu huomioon.

Konkreettinen näkemys tulevasta on suurimmalla osalla hieman hämäränpeitossa. Vaikka työntekijät tietävät, mitä työtehtäviä toiseen tiimiin on kuulunut, kokonaiskuva hahmottuu vasta käytännön tekemisellä. Haastateltavat kokevat, että konkreettista näkemystä on vaikea saadaakaan projektin ollessa alkutekijöissä, mutta kuitenkin he näkevät melko selkeästi oman paikkansa uudessa tiimissä. Epävarmuutta tulevaisuudesta oli havaittavissa muutosmyllerryksen vuoksi, mutta tiimi uskoo asioiden konkretisoituvan jatkossa, kun projekti lähtee etenemään.

Tavoitteet ovat pitkälti realistisia aikataulua lukuun ottamatta. Aikataulua sotkevat monet muut talon muutosprojektit, eikä selkeää aikataulua ei ole laadittu. Pieni, erittäin optimistinen aikataulu- ja työnjakosuunnitelma laadittiin maaliskuussa, mutta suunnitellut aikataulut ja tehtävät käytiin läpi kiireesti ja homma jäi kesken. Aikataulu ja työtehtävät ovat muuttuneet, joten tätä suunnitelmaa tulisi päivittää ja käyttää hyväksi projektin seurannassa.

5.4 Muutosviestintä

Viestinnän tärkeydestä kaikki tutkimuksen osallistujat ovat samaa mieltä. Viestintä on yksi tärkeimpiä asioita muutoksen läpiviemiseksi. Tärkeintä viestinnässä on, että viesti tulee perille oikeassa muodossa ja oikealla tavalla. Viestin vääristyminen matkan varrella lisää muutosvastarintaa, joten olisi tärkeää, ettei viesti kulje monen mutkan kautta, vaan mahdollisimman suoraa tietä. Onnistuneella viestinnällä lisätään myönteisyyttä ja saadaan henkilöstö mukaan rakentamaan ja viemään muutosta eteenpäin. Osa haastateltavista kokee saavansa tilanteen huomioon ottaen tarpeeksi tietoa ja ymmärrettävästi, mutta osa taas kaipaisi sitä enemmän. Viestintä on ollut positiivista lukuun ottamatta pieniä stressin aiheuttamia lausahduksia. Kuitenkin viestintä on koettu pääosin hyvin positiiviseksi.

Koettiin, ettei välttämättä aina saada tietoa niin nopeasti, kuin sitä toivoisi. Pitkään tiedossa olevat asiat voidaan ilmoittaa viime tipassa, jolloin kiire lisääntyy ja stressi kasvaa.

Stressin lisääntyessä, motivaatio ongelmia ilmenee ja työntulos saattaa heikentyä huomattavasti sekä työhyvinvointi laskee. Kiireen keskellä asioita ei välttämättä selitetä tarpeeksi selvästi, vaan ajatellaan, että asia selitetään nyt lyhyesti, koska aikaa ei ole ja palataan asiaan myöhemmin paremmin. Myöhemmin asiaan palaaminen voi kuitenkin olla myöhäistä tai asia saatetaan olla unohdettu siihen mennessä. Tiimin sisäinen kommunikointi on koettu myös vähäiseksi, mille on sama selitys kuin muillekin puutteille; suuri työ määrä. Vähäinen viestintä ei edistä muutosta. Viestintää saisi olla mieluummin liikaa, kuin liian vähän. Liiallisen tiedon, tai asian, joka on jo selvä, voi itse suodattaa tarvittaessa. *”Mieluummin liikaa, kuin liian vähän. Et kyllä sitä sitten itse suodattaa, jos siinä on jotain sellaista, mitä ei sillä hetkellä tarvitse tai omaksu.”*

Sisäisessä viestinnässä viestinnän keinoina on käytössä pääsääntöisesti sähköposti ja palaverit. Nämä on koettu hyvin toimiviksi keinoiksi viestiä, mutta toisaalta suuren sähköposti määrän vuoksi, saattaa jokin viesti jäädä vähäiselle huomiolle tai hukkaa joukkoon. Palavereissa on hyvin syntynyt keskustelua asiasta kuin asiasta. Yhteisissä keskusteluissa saadaan monia eri näkökulmia asioihin ja keskustelulla voidaan herättää lisää ideoita. Tärkeää kuitenkin olisi saada palaverikeskustelut ”tallennettua” jollakin tavalla, jotta asiat eivät jää vain puhetasolle. Palavereissa yleensä on käytettykin päiväkirjaa, josta käsitellyt asiat löytyvät. Päiväkirjaan listataan eri tilanteissa olevia asioita, mitä niille tehdään, kuka tekee ja missä ajassa. Päiväkirjaa olisi hyvä lukea ja päivittää enemmän aina seuraavassa palaverissa, jotta nähdään, mitkä asiat ovat tulleet tehdyksi, missä on päästy eteenpäin ja mikä on saatu tehdyksi. Kun jokin asia on saatu päätökseen, olisi siitä hyvä tiedottaa ja antaa pientä palautetta.

Ulkoisia viestinnän keinoja ovat pääasiassa Intra, henkilöstöpäälliköt ja sitä kautta osastojen esimiehet. Uutena viestintäkeinona tiimiin on saatu Efecte tiketointijärjestelmä. Sähköpostilla palveleminen on siirtynyt Efecte järjestelmään, joka on ollut yksi askel eteenpäin yhtenäistä ja samaa tiimiä. Efectessä on eri kategorioita, joista valitaan aina se tietty aihe, mitä asia koskee. Pyyntö saapuu tiimille ja se jaetaan työntekijälle, joka kyseistä aihetta hoitaa. Näin ollen tiimin on helpompi pitää hallinnassa työtehtäviään ja järjestelmän yksinkertaisuus helpottaa asiakkaiden toimintaa.

5.5 Henkilöstön motivointi ja osallistaminen

Koska muutosidea on lähtenyt työntekijöiltä itseltään, pitävät he muutosprojektia uskottavana ja he ovat hyvin sitoutuneita siihen. He tietävät muutoksen tavoitteen tuomat positiiviset ja paremmat toimintatavat. Motivaatiota pidetäänkin yllä muistuttamalla tulevaisuuden yksinkertaisemmasta toiminnasta ja työntehokkuuden paranemisesta. Motivaatiota henkilöstöltä löytyy työstämään projektia, mutta sen houkuttelevuus on koetuksella monien muiden projektien pyöriessä samaan aikaan. Motivaatiota on lisännyt työpajoissa projektin suunnittelu ja omien ideoiden esille tuominen sekä jo nyt työparityöskentelyssä havaitut päällekkäiset työt, jotka on saatu korjattua selkeimmiksi ja työaikaa säästäviksi.

Tiukka aikataulu pitkittää ja hidastaa projektin edistymistä. Tiimien yhdistyminen olisi saatu jo lähes valmiiksi, ellei muita projekteja olisi. Suurin osa kokee ongelmana siis tiukkaakin tiukemman aikataulun ja oman kalenterin järjestämisen. Aikaa on löydyttävä jokaiselle projektille ja ne on priorisoitava tärkeysjärjestykseen. Kuitenkin tiimi tekee parhaansa ajan järjestämisessä joka projektille. Haasteena koetaan myös henkilökunnan mahdollinen vaihtuvuus. Kun uusia toimintatapoja otetaan käyttöön ja opetellaan, olisi työntekijöiden pysyvyys tärkeää. Aikaa ei riitä tarpeeksi uusien asioiden opetteluun, saati sitten uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Työviihtyvyys suuren työmäärän keskellä on siis hyvin tärkeää.

5.6 Edistysaskeleet ja seuranta

Projektin edistymistä on seurattu muun muassa tiimipalavereissa, mutta kokonaisuudessaan sen seuranta on jäänyt vähäiseksi. Tällä hetkellä aikataulun seuranta on työparien käsissä. Jos aikaa löytyy, niin työparia perehdytetään. Kuten aiemmin mainittiin pienien aikataulun ja tehtäväjaon laadinnasta maaliskuussa, olisi tämän päivittäminen paikallaan. Tämä olisi hyvä keino seurata projektin edistymistä ja se helpottaisi työntekijöiden aikataulun järjestämistä, kun tiedossa olisi jokin aika, mihin tähdätä.

Projektin väliraporttia ei pidetä kovin tärkeänä, mutta pieniä edistysaskeleita toivottaisiin tuotavan enemmän esille, esimerkiksi viikoittaisessa tiimipalaverissa ja pienellä viikoittaisella sähkeellä. On keskitytty enemmän tuleviin tehtäviin, joihin täytyy myös kes-

kittyä hyvin, mutta viihtyvyyden ja eteenpäin menemisen tiedostamisen kannalta, tehdyt ja päätökseen saadut tehtävät olisi hyvä tuoda selkeästi esille. Kun tiedotetaan tarpeeksi pienistäkin edistysaskeleista, ovat ihmiset valmiimpia ja tietoisempia muutoksesta.

”Enemmän ehkä tiedottamista. Siitä hyötyy kaikki ja porukat on tavallaan valmiimpia siihen muutokseen, kun he jo tietävät niitä pikku steppejä, mitä on tehty, ettei jää taustalle pyörimään.”

Yritys A:n henkilöt ovat ennen Yritys A:n ja Yritys B:n yhdistymistä työskennelleet sillä periaatteella, että kaikki tekevät kaikkea, joka on koettu toimivaksi ja mielekkääksi. Yritys B:en siirryttäessä työtavat olivat erilaiset. Ne koettiin hajanaisiksi ja sekaviksi, koska työt jaettiin, eikä yhden henkilön työelinkaarta hoitanutkaan vain yksi työntekijä. Vaikka työtavat ovat periaatteessa heille tutut, on Yritys X tavat käytännössä kuitenkin uusia.

Vastuunjako ja sen seuraaminen tapahtuu selkeällä vastuuttamisella. Tehtävien selkeä roolijako koetaan oikeastaan ainoana tapana taata kaikkien asioiden tapahtuvan. Jokaiselle henkilölle/henkilöille määritellään työtehtävät, jotka huolehtivat tietyn tehtävän alueet tehdyksi. Tiimissä on erittäin hyvä yhteishenki ja luottamus toisiinsa, jolloin asioiden tekemättä jättämistä ei koeta vaarana.

5.7 Muutoksen vahvistaminen ja uuden oppiminen

Perehdyttäminen tapahtuu pääsääntöisesti työpari – toiminnalla. Tämä on todettu erittäin toimivaksi ja lähes ainoaksi järkeväksi tavaksi perehdyttää kollegaa uusiin työtehtäviin. Työparit saavat keskenään aikataulut paremmin toimimaan sopiessaan yhteisen sopivan ajan perehdytykselle, eikä koko tiimin tarvitse sotkea kalentereitaan. Työpariperehdytyksessä havaitaan heti ongelmakohdat ja päällekkäiset työtehtävät, jotka voidaan korjata. Lisäksi esimerkiksi tiimipalavereissa tietoisuus laajenee keskustelemalla. Niissä on myös suunniteltu pidettävän pieniä koulutustilaisuuksia, jos aihetta ja tarvetta ilmenee.

Koulutustavoitteita ei ole laadittu tarkasti. On vain pyydetty perehtymään perusosaamiseen vuoden 2013 aikana työpareittain. Parit ovat tähän mennessä päässeet toistensa perehdyttämisessä alkuun, mutta kesälomat toivat taukoa siihen ja toiveena olisi päästä nyt mahdollisimman nopeasti takaisin perehdytyksen pariin. Vaikka aika on kortilla

joka asiassa, pitäisi perehdyttäminen nostaa yhtä lailla esille, kuin muutkin projektit. Tällä hetkellä muutosprojekti etenee hitaasti. Mitä nopeammin työtehtävät saadaan opetettua henkilöille, sitä enemmän työaikaa saadaan lisää muille projekteille. Jos muutosprojekti jätetään pimentoon ja mitään ei tapahdu, aika kuluu eteenpäin ja koko projekti jää kesken. Perehdytyksen jälkeen olisi tärkeää päästä tekemään opittuja asioita, jotta saadaan toistoa ja asiat jäävät mieleen.

Uuden oppiminen on koettu mielekkääksi, koska tiimi ymmärtää muutoksen tärkeyden. Opettelu on vaikuttanut innostavalta. Kun keksitään uusi tapa, miten asiat voidaan tehdä tehokkaammin, lisää se innokkuutta ja motivaatiota päästä maaliin asti. *”Työtapojen kehittäminen ja uusien kehityskohteiden löytäminen on semmoista innostavaa ja muutenkin on kiva, että on uusia asioita.”*

Vanhoista työtavoista haastateltavat uskovat pääsevän melko helposti irti. Paremmat työvälineet ja kehittyneet prosessit edetä asioissa vain lisäävät tahtoa oppia uutta. Suurimman osan mielestä vanhoista toimintatavoista ei ole kovin vaikeaa luopua, vaikka jotakin asiaa olisi tehty vuosia. Uusiin toimintatapoihin voi olla vaikeaa luottaa tai jotkut ovat luonteeltaan muutosvastaisia ja heille uudelleen opettelu tuntuu vaikeammalta. Kuitenkin hyvin suunniteltu visio ja työntekijöiden mielipiteiden huomioon ottaminen lisäävät luotettavuutta ja helpottavat muutosta.

5.8 Projektin päättäminen ja muutosten vakiinnuttaminen

Työelämä on jatkuvaa kehittämistä. Kun muutosprojekti on saatu päätökseen, se ei tarkoita, että homma olisi selvä. Toiminnan jatkuvuutta tulee seurata ja ylläpitää. Huomattaessa jonkun uuden toimintatavan toimimattomuus, voidaan sitä tarpeen mukaan muuttaa tai soveltaa. Kuitenkin hyvin suunniteltu projekti vähentää toimimattomien työtapojen käyttöön ottamista. Kehitysehdotuksia voidaan esimiesten lisäksi jakaa työntekijöiden puolelta. Avoimia ideoita ja välillä hullujakin sellaisia otetaan avoimesti vastaan. Monien ideoiden yhtenäistäminen voi poikia yhden loistavan keksinnön. Kuitenkin toivottavaa olisi, että kannustettaisiin ja rohkaistaisiin enemmän tuomaan ideoita esille. *”Täällä on hirveen avoin ilmapiiri, että saa kyseenalaistaa, saa esittää ideoita ja ajatuksia.”*

Kun jotain ehdottaa niin kuunnellaan ja otetaan niin kuin kuuleviin korviin ja mietitään, että voisiko se olla mahdollisuus.”

Vanhoihin toimintatapoihin palaamista voidaan välttää hyvällä perehdytyksellä uusiin työvälineisiin ja toimintatapoihin. Uuden asian ylläpitäminen ja jonkinlainen jälkikatsaus ylläpitää uutta toimintatapaa. Esimerkiksi jonkinlainen jälkikatsaus kyselyllä tai keskustelulla osoittaa, että projektin jälkeenkin ollaan asiasta kiinnostuneita. Onko toimintapa ollut hyödyllinen? Onko se lisännyt tehokkuutta? Onko tullut ajansäästöä? Onko keksitty uusia tapoja lisää? Mikä ei ole ollut toimivaa? Pitäisikö jostakin luopua? Ellei asioita käydä myös jälkikäteen läpi, saattaa jokainen palata omia polkujaan pitkin vanhoihin toimintatapoihin huomatessaan jonkin toimimattomaksi. *”Perehdyttäminen ja jälkityö.”*

Tutkimukseen osallistuneet toivoisi laadittavan loppuraportin, kun muutosprojekti on saatu päätökseen. Kun kaikki ovat tehneet kovasti töitä koko tiimin eteen ja päästäkseen maaliin, olisi toivottavaa koota asiat yhteen ja saada loppukaneetti projektille. Loppuraportti voitaisiin laatia yhdessä tiimin kesken tai ainakin siihen olisi hyvä osallistua useamman ihmisen. Myös tavoitekortin vuoksi loppuraportti olisi hyvä olla. Loppuraportin lisäksi voisi järjestää esimerkiksi pienen tapahtuman, jossa tuotaisiin esille, mitä kaikkea on saatu aikaan ja mihin tilanteeseen on päästy.

Loppuraportin lisäksi projektin päästöstä olisi hyvä juhlistaa jollakin vapaammalla tavalla. Myös kaikkien muidenkin projektien päätökseen saanti olisi hyvä osoittaa esimerkiksi vapaamuotoisella illanvietolla. Yhteinen illanvietto tai tapahtuma poissa työympäristöstä antaa konkreettisen päätöksen projektille sekä lisää hyvää yhteishenkeä. Yksi asia palkintona suuresta työmäärästä olisi vakiintuneet työtehtävät. Useat projektit lisäävät stressiä ja työtehtävät kasaantuvat. Suurin osa projekteista saadaan päätökseen vuoden 2013 loppuun mennessä, mutta projekteja poikii varmasti lisää. Toivottavaa olisi, että ”normaalit” työtehtävät täyttäsivät kahdeksan tuntisen työpäivän ja projektit vähenisivät huomattavasti. Projektien keskellä työpäivät venyvät helposti ja reippaasti yli kahdeksantuntisiksi, mikä pidemmän päälle lisää väsymystä ja stressiä.

Taulukko 1. Tulostaulukko (Oma taulukko.)

	Plussat	Miinukset
Muutostarve	<ul style="list-style-type: none"> - ymmärrettävä ja tarpeellinen - korostettu positiivisia puolia - halu oppia uutta 	<ul style="list-style-type: none"> - korostaminen ehkä jäänyt, koska niin paljon muutakin - ei aikaa
Vetäjäjoukko	<ul style="list-style-type: none"> - positiivista palautetta - kaikki muutosmyönteisiä - tukea saatu tarpeeksi - tiimien yhdistyminen merkitty tavoitekorttiin 	<ul style="list-style-type: none"> - esimiehen kokemus tiimistä - projektipäällikön tiukemman otteen lisääminen - tiukempaa otetta - prioriteetti vaihtelee - kuunnellaan enemmän ulkopuolisia - kesällä ollut pimennossa - muutoksia vaaditaan, vaikkei aikaa löytisikään
Visio ja konkreettisuus	<ul style="list-style-type: none"> - kaikki päässeet vaikuttamaan - idea lähtenyt henkilöstöltä - realistiset tavoitteet - nähdään oma paikka uudessa tiimissä 	<ul style="list-style-type: none"> - ei konkreettista näkemystä - ei selkeitä ohjeita - aikataulutavoitteet epärealistiset - lopullinen maali hämärän peitossa
Viestintä	<ul style="list-style-type: none"> - kaikki kerrotaan ja selkeästi heti - osittain positiivista - kaikki tarvittavat keinot käytössä - palaverissa hyvää keskustelua 	<ul style="list-style-type: none"> - asioita tehdään salaa - ruohojuuritaso unohtetaan - kiireessä ei selitetä tarpeeksi selkeästi - enemmän kirjallista viestintää – suullinen voi unohtua - avoimiin asioihin ei muisteta palata - sähköposti voi hukkaa, koska tulee niin paljon - kiireessä saattaa tulla ”tiuskaisuja” - lisää edistymisten viestintää – keskitytään enemmän tuleviin tekemisiin
Motivointi ja osallistaminen	<ul style="list-style-type: none"> - uskottava - motivaatiota löytyy, jos annetaan aikaa - henkilökunta on sitoutunut - henkilökunta saanut antaa vapaasti omia ideoita 	<ul style="list-style-type: none"> - ei houkutteleva suuren työmäärän vuoksi - ajan puute - työntekijät ei saisi vaihtua usein
Edistysaskeleet ja seuranta	<ul style="list-style-type: none"> - luottamusta löytyy - edistysaskeleiden seuranta pidetään tärkeänä - Yritys A:lle uudet toimintatavat ovat vanhoja työtapoja, mikä ollut parempi 	<ul style="list-style-type: none"> - aikataulun valvominen - vastualueiden hoitaminen - Yritys A:lle vielä enemmän muutoksia - ei tuoda tarpeeksi esille edistysaskeleita, vaikka pidetään hyvin tärkeänä asiana - kokeillaan – viekö turhaa aikaa? – hyvät suunnitelmat - seuranta vähäistä - tarkemmat tavoitteet
Muutoksen vahvistaminen ja koulutus	<ul style="list-style-type: none"> - työpari –pohdintaa toimivaa - uudet toimintatavat ovat mielenkiintoisia, selkeyttävät työtehtäviä - töiden päällekkäisyys häviää 	<ul style="list-style-type: none"> - koulutukselle ei tarpeeksi aikaa - eteneminen hidasta
Projektin päätös ja vakiinnuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> - kehitysehdotuksia otetaan avoimesti vastaan - halutaan loppuraportti - päätösjuhlat 	<ul style="list-style-type: none"> - palaaminen vanhoihin tapoihin – ajan hukkaa

6 Johtopäätökset

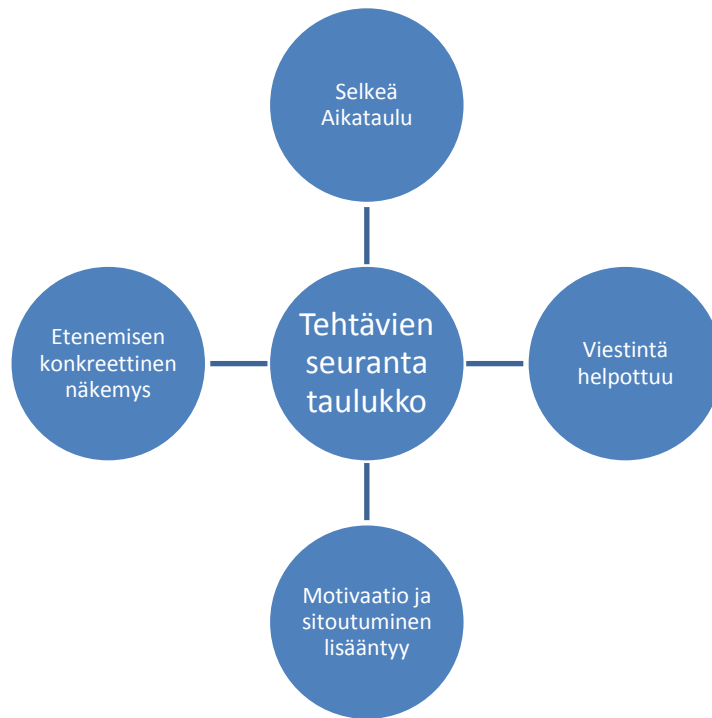
Johtopäätös luvussa pohditaan ratkaisuja ja kehitysehdotuksia tuloksien perusteella. Tuloksia verrataan teoriaan, jolloin teoriaa ja tuloksia vertaamalla saadaan ehdotelmia muutokseen valmistautumiseen.

6.1 Pohdinta

Tiimien yhdistyminen on projektina pitkäkestoinen ja monet muut projektit menevät helposti tämän edelle. Projektit on priorisoitava tärkeysjärjestykseen, mutta olisi kuitenkin muistettava tiimin yhdistymisen tuomat hyödyt. Näin ollen onkin tärkeää tuoda yhdistymistä jatkuvasti esille ja pitää sitä pinnalla muistuttaen työntekijöitä tästä. Mitä nopeammin henkilöstö oppii ja sisäistää uudet toimintatavat, sitä enemmän työntekoa saadaan tehostettua ja työaika säästettyä.

Työntekijöiden pysyvyys koetaan tärkeäksi kiireisen työajan vuoksi. Suuri työmäärä vaikuttaa paljon työviihtyvyyteen ja jaksamiseen ja siihen tulisi muistaa panostaa entistäkin enemmän kiireisinä aikoina. Sairaustapaukset tai jopa irtisanoutumiset toisivat lisätyötä jokaiselle. Uuden, pätevän työntekijän etsiminen ja hänen perehdyttäminen vievät aikaa ja lisäävät toisella tavalla työtaakkaa. Olisikin siis erittäin tärkeää pitää huolta työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnista hektisessä työelämässä.

Koulutustavoitteita laadittiin aiemmin mainitulle aikataulu- ja tehtäväsuunnitelmalle. Nyt kun on menty jo eteenpäin ja ajatuksentaso on huomattavasti korkeammalla sekä tietämisen taso parempi, toimisi alustava suunnitelma hyvänä pohjana. Sitä tulisi vain päivittää täysin ajan tasalle ja laatia realistinen aikataulu ottaen huomioon kaikki muut projektit. Kyseinen seurantataulukko olisi hyvä olla konkreettisesti näkyvillä esimerkiksi osaston seinällä. Tilapuutteiden vuoksi taulukko voisi olla tiedostona tietokoneella, jonne työntekijät voisivat päivittää sitä viikoittain tai lähes päivittäin. Konkreettinen seuranta selventäisi huomattavasti työntekijöiden täyttä kalenteria ja auttaisi pysymään ajan tasalla. Alla olevassa kuviossa on kuvattu taulukon tuomia hyötyjä. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Seurantataulukon hyödyt (Oma kuvio.)

Aikatauluun olisi hyvä saada tarkempia deadlineja, mihin tähdätä. Seuraaminen olisi helpompaa ja olisi tietty aikataulu, jota seurata. Päivämäärätasolla saneltuja aikatauluja ei koeta toimiviksi, mutta esimerkiksi kuukausi tai viikkotasolla laadittu aikataulu ja sen seuranta edistäisivät muutosta ja tukisivat henkilöstön työskentelyä. Aikataulusuunnitelma sekä tehtävien seurantataulukko voisi olla yksi iso taulukko tai kaksi erillistä taulukkoa. Aikataulusuunnitelmaa päivittäisi vain esimiehet ja projektipäällikkö ja tehtävien seurantataulukkoa päivittäisi koko henkilöstö. Alla olevassa taulukossa nähdään esimerkki, miten aikataulu olisi konkreettisesti helppo seurata. Aikataulu näkyy kuukausi- sekä viikkotasolla. Taulukko on tehty Excel -ohjelmalla. Excel -taulukkoon on helppo lisäillä tietoja ja päivittää aikataulusuunnitelmaa. (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Aikataulusuunnitelma. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 121.)

	TEHTÄVÄ	Marraskuu	Joulukuu	Tammikuu	Helmi- kuu
		45 56 47 48	49 50 51 52	1 2 3 4	5 6 7 8
1.	Projekti X	●	●		
2.	Projekti XX	◆	◆	◆	◆
3.	Projekti XXX			●	●
4.	Projekti XXXX		●	---	---
5.	Projekti XXXXX			◆	◆

Projektin esille nostaminen uudelleen ja sen tärkeyden painottaminen saisi lisäpotkua yhdistymisen edistymiselle. Projektipäällikön tärkeä tehtävä on pitää tiukkaa otetta projektin edistymisen kannalta. Viikoittaiset katsaukset olisivat oiva keino pitää projektia aktiivisesti mielessä ja saada sitä etenemään. Katsauksissa käytäisiin läpi ajankohtaiset asiat. Esimerkiksi viikoittaisessa tiimipalaverissa olisi hyvä tilaisuus tehdä tilannekatsaus. Palaverissa voitaisiin käyttää maksimissaan tietty aika yhdistymisprojektille. Siellä käytäisiin läpi muun muassa, missä vaiheessa kukin työpari on perehdyttämisessä, mitkä asiat ovat saatu päätökseen, mitkä asiat ovat kesken ja missä tilanteessa, milloin kesken-eräiset asiat saadaan päätökseen vai tarvitaanko niille lisääaikaa ja mihin asti lisääaikaa on. Tässä voitaisiin käyttää apuna viikoittaista seurantataulukkoa, jota täytetään asioiden edetessä ja viimeistään aina viikoittaisessa tiimipalaverissa.

Vaikka aikataulu on kiireinen, riittävä viestintä auttaa paljon joka asiassa. Viestintään tulisi käyttää aikaa niin paljon kuin mahdollista. Riittävä tiedottaminen lisää motivaatiota ja uskoa koko projektiin. Nopea viestiminen estää huhupuheet ja väärinkäsitykset. Puhetason viestintä tulisi aina saada kirjallisesti, jotta asiat eivät unohdu. Esimerkiksi tiimipalaverissa tulisi joka kerta kirjoittaa päiväkirjaa. Tietoa tulee jakaa usein pienissä määrissä. Jos tietoa annetaan paljon kerrallaan, voi tärkeitä asioita unohtua. Ihmisten kuunteleminen ja heidän ideoiden vastaanottaminen luo onnistunutta viestintää.

Työntekijät voivat myös jakaa toisilleen vinkkejä perehdytyksessä ja aikataulun järjestämisessä. Mielessä olisi hyvä myös pitää projektin tavoitteet. Miksi tiimit yhdistyvät? Aikaa säästetään, työkuorma ja työstressi vähenevät ja työn mielekkyys lisääntyy. Usean työntekijän osatessa tehdä tiettyjä asioita, ei tarvitse kantaa huolta esimerkiksi poissa ollessa. Osaajia on useampia, jolloin yksilötaakka vähenee huomattavasti.

Ellei loppuraporttia pystytä kokoamaan koko tiimin kesken, olisi siihen hyvä tuoda esille jokaisen projektiin kuuluneen henkilön mielipiteitä. Faktat on helppo listata kenen vain, mutta lisänä olisi hyvä kerätä henkilöstön ajatuksia. Projektin päätteeksi tiimille on osoitettava suuri kiitos. Illanvietto tiimin kesken antaisi lisäpotkua uusille haasteille.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Mielenkiintoinen jatkotutkimus saataisiin muutosprojektin päätyttyä. Voitaisiin tutkia, millä tavoin on onnistuttu viemään projekti läpi ja miten uudet toimintatavat ovat su-lautuneet työntekijöiden arkeen. Projekti jatkuu vielä luultavasti vuoden 2014 kesälle, jolloin jatkotutkimuksen voisi toteuttaa kesällä tai syksyllä 2014. Jatkotutkimuksen voisi tehdä juuri loppuneesta projektista, tai jo hetken aikaa hautuneesta projektista, jolloin voitaisiin keskittyä siihen, onko muutosprojektin myötä kehittynyt uusia ja parempia ideoita ja kehitysehdotuksia toimintatavoille.

6.3 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on rajattu selkeästi. Teoriaan on perehdytty hy-
vin ja sitä selvitetty tutkimuksessa tarkasti. Haastatteluista saadut vastaukset ovat erit-
tään hyödyllisiä. Vastaukset ovat kehittäviä ja niistä on selkeää hyötyä organisaatiossa
muutoksen johtamisessa. Muutosprojektia on hyvä jatkaa ja kehittää vastauksia hyödyn-
täen, jolloin henkilöstön työhyvinvointi kehittyy.

Tutkimusta olisi voinut syventää perehtymällä edellisiin samaa aihetta tutkiviin teoksiin
sekä aiheeseen liittyviin artikkeleihin. Vaikka osa lähteistä on vanhempia, on teoria py-
synyt lähes samana. Uudempia lähteitä olisi voinut kuitenkin etsiä. Lisäksi tutkimukses-
sa olisi voinut käyttää ulkomaalaisia lähteitä enemmän.

Opinnäytetyön tekeminen opetti minulle paljon uusia asioita. Tämä on ensimmäinen
oikea tekemäni tutkimus. Tietolähteiden etsiminen kirjastoista oli uutta ja opettavaista.
Tietojen käsitteleminen ja niiden selkeä ulosanti toi haastetta. Tutkimusta tehdessä opin
eniten tuloksia laatiessa. Jokainen haastattelu oli huomioitava ja käytävä tarkasti läpi.
Seuraavaa tutkimusta tehdessäni uskon olevan kehittyneempi tämän tutkimuksen teh-
tyäni. Jatkossa tutkimuksesta on hyötyä omassa työelämässäni. Tutkimukseni avulla
uskon osaavani valmistautua paremmin muutoksiin työelämässä.

Lähteet

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen, Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Juholin, E. 2001. Viestintä strategiasta käytäntöön. Infoviestintä Oy. Helsinki.

Kaikupalvelut 2006. Työhyvinvointi muutoksessa. Erweko Painotuote.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Gummerrus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen: Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Mind Tools 2013. Kotter's 8-Step Change Model. Luettavissa:

http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_82.htm. Luettu: 2.9.2013.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Hansaprint Oy. Vantaa.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

MUUTOSTARVE

1. Miksi tiimit yhdistyvät?

Miksi pahimpaan muutos aikaan?

Onko muutostarve analysoitu? Miten?

Miten henkilöstö on saatu ymmärtämään muutoksen tarve?

Onko sinulle selvitetty miksi tiimit yhdistyvät?

Miten muutoksen välttämättömyyttä on korostettu?

Voisiko korostaa paremmin? Miten?

Onko muutos mielestäsi tarpeellinen?

VETÄJÄJOUKKO

2. Millä tavalla johto ja esimiehesi on tukenut sinua muutoksessa? Voisiko jollain tavalla paremmin?

Millä tavalla esimiehet ovat huomioineet tämän ”pienemmän” muutoksen isompien joukossa? Onko tarpeeksi hyvin?

Onko projektipäällikkö vakuuttanut itse/ vakuuttanut sinut yhdistymisen tärkeydestä ja onnistumismahdollisuuksista?

VISIO/KONKREETTINEN NÄKEMYS

3. Ketkä visiota tulisi olla rakentamassa?

Oletko saanut selkeän konkreettisen näkemyksen tulevasta?

Miten tulevasta voisi kertoa konkreettisemmin?

Onko tavoitteet realistisia?

Näetkö oman paikkasi uudessa tiimissä?

VIESTINTÄ

4. Mikä viestinnässä on mielestäsi tärkeintä?

Onko viestintä ollut ymmärrettävää ja onko sitä ollut tarpeeksi?

Onko viestintä ollut positiivista?

Miten saavutuksista ja tuloksista tulisi viestiä?

Mitä viestintäkeinoja on käytetty? Mitä voisi käyttää?

OSALLISTAMINEN JA MOTIVONTI

5. Onko projektin tavoite houkutteleva? Uskottava?

Oletko sitoutunut ja motivoitunut projektiin? Ei, miksi? Kyllä, miten se näkyy?

Miten henkilöstöä on motivoitu?

Onko projektin suunnittelussa ja toteutuksessa huomioitu ideoitasi?

Onko annettu riittävät valmiudet kehitystoimenpiteiden toteuttamiseen?

SEURANTA JA EDISTYSASKELEET

6. Miten projektin edistymistä seurataan?

Miten tärkeänä pidät pientenkin edistysaskeleiden esille tuomista?

Miten varmistetaan, että kaikki hoitavat oman vastuualueensa?

Miten aikataulussa pysymistä valvotaan? (esim. välitavoitteet)

Laaditaanko projektista väliraportteja? Olisiko se tarpeellista?

TOIMINTATAPOJEN VAHVISTAMINEN JA KOULUTUS

7. Mitkä ovat koulutustavat? onko ne toimivat?

Mitä koulutustavoitteita on asetettu? onko ne selkeät?

Koetko saavasi koulutukselle tarpeeksi aikaa?

Miltä uusiin toimintatapoihin opettelu on vaikuttanut?

Millä tavalla uudet toimintatavat parantavat työskentelyä?

Onko vanhoista toimintatavoista vaikea luopua? Millä tavalla osaat luopua?

TOIMINTATAPOJEN VAKIINNUTTAMINEN

8. Laaditaanko loppuraporttia? Ketkä raportin näkevät? Olisiko se tarpeen?

Seurataanko kehitystä ja kannustetaanko uuteen toimintatapaan säännöllisesti jatkossakin? Olisiko se tarpeellista? Kyllä, mikä olisi hyvä tapa?

Millä tavalla projektin onnistuminen olisi hyvä palkita?

Miten vältetään vanhoihin toimintatapoihin palaaminen?

Kannustetaanko henkilöstöä toiminnan jatkuvaan kehittämiseen jollain lailla?