



Operatiivisen esihenkilötyön uuden ympäristön johtamismalli

Miro Lakkonen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Amk-opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

| |
|---|
| Tekijä(t) Miro Lakkonen |
| Tutkinto Tradenomi |
| Raportin/Opinnäytetyön nimi Operatiivisen esihenkilötyön uuden ympäristön johtamismalli |
| Sivu- ja liitesivumäärä 29 + 2 |
| <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Barona Logistiikka Oy. Yritys käy tällä hetkellä läpi suurta muutosta, kun Barona Logistiikalle avautuu kevään- ja syksyn 2022 aikana uusi logistiikkakeskus Vantaan Viinikkalaan. Aikaisemmin Barona Logistiikalle on kuulunut viisi varaston toimipistettä, jotka nyt yhdistyvät yhden ja saman katon alle Viinikkalan logistiikkakeskukseen. Muutto ja muutos on ollut suuri ja Barona Logistiikka Oy:n edustajat tahtoivat selvittää, mitä työympäristön muuttuminen vaatii työnantajan puolelta ja mitä työkaluja esihenkilöt ja työntekijät saattavat tarvita, jotta muutos olisi mahdollisimman onnistunut.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta koostuu motivaation, muutosvistarinnan, esihenkilötyön ja muutosjohtamiseen liittyvästä kirjallisuudesta ja artikkeleista. Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Tiedonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa olivat haastattelut. Haastattelukysymykset laadittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Haastattelin kolmea työnantajan edustajaa sekä kolmea varastotyöntekijää. Haastattelut toteutin huhtikuussa 2022.</p> <p>Laadukas muutosjohtaminen auttaa yritystä toteuttamaan muutoksia mahdollisimman pienillä haittavaikutuksilla. Muutos voi kuitenkin aiheuttaa työntekijöille paljon erilaisia tunteita, kuten stressiä ja pelkoa, mutta myös onnistumisen tunteita ja osallistumisen mahdollisuuksia.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella kävi ilmi, että työntekijöiden esille tuomat haasteet olivat jo hallintohenkilökunnalla tiedossa, joihin he pyrkivät nyt reagoimaan. Työntekijät olivat muutokseen ja muuttoon kuitenkin pääosin tyytyväisiä, vaikka tuleva automaatio heitä hieman mietitytti. Kehityskohteiksi muutosjohtamisessa nousi muutosviestintä.</p> |
| Asiasanat Muutosjohtaminen, motivaatiojohtaminen, henkilöstöjohtaminen, lähijohtaminen. |

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 2 | Muutosjohtaminen ja esihenkilön rooli | 2 |
| 2.1 | Muutos ja muutosjohtaminen..... | 2 |
| 2.2 | Muuttuva työyhteisö | 3 |
| 2.3 | Esihenkilön tehtävät muutoksessa | 4 |
| 2.4 | Muutosvastarinta..... | 7 |
| 2.5 | Muutosviestintä | 8 |
| 2.6 | Henkilöstön motivointi | 9 |
| 2.6.1 | Maslown tarvehierarkia | 10 |
| 2.6.2 | Itseohjautuvuusteoria..... | 12 |
| 3 | Yritysesittely ja tutkimuksen sisältö..... | 13 |
| 3.1 | Yritysesittely..... | 13 |
| 3.2 | Kvalitatiivinen tutkimus | 14 |
| 3.3 | Tutkimuksen toteutus | 14 |
| 3.4 | Haastattelun lajit..... | 15 |
| 3.5 | Teemahaastattelu | 15 |
| 4 | Haastattelut ja haastatteluiden tulokset | 17 |
| 4.1 | Työnantajan edustajien haastattelut..... | 17 |
| 4.1.1 | Työnantajan edustaja A | 17 |
| 4.1.2 | Työnantajan edustaja B | 18 |
| 4.1.3 | Työnantajan edustaja C | 19 |
| 4.2 | Työntekijöiden haastattelut..... | 20 |
| 4.2.1 | Työntekijä A..... | 20 |
| 4.2.2 | Työntekijä B..... | 21 |
| 4.2.3 | Työntekijä C..... | 21 |
| 4.3 | Haastatteluiden yhteenveto ja tulokset..... | 22 |
| 4.3.1 | Työnantajan edustajien haastatteluiden tulokset..... | 22 |
| 4.3.2 | Työntekijöiden haastatteluiden tulokset..... | 22 |
| 5 | Pohdintaa | 24 |
| 5.1 | Johtopäätökset ja kehitysehdotukset..... | 24 |
| 5.2 | Luotettavuusarviointi | 26 |
| 5.3 | Oman oppimisen arviointi | 26 |
| | Lähteet..... | 28 |
| | Liitteet..... | 30 |

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä kuvataan, mitä muutosjohtaminen, lähijohtaminen, esihenkilön tehtävät muutoksessa ja muutosviestintä ovat sekä miten näitä tulisi toteuttaa muutoksen läpiviennissä.

Opinnäytetyön aiheena on operatiivisen esihenkilötyön uuden ympäristön johtamismalli. Opinnäytetyössä tutkitaan teoreettisen viitekehyksen mukaisesti ja teemahaastattelun keinoin, mitä muutostilanne vaatii työnantajalta. Muutoksessa oleva toimintaympäristö on Barona Logistiikka Oy:lle valmistuva oma logistiikkakeskus, Avialogis. Tutkimuksellisesti etsitään vertailuaineistoa toimeksiantajalle muutosjohtamisen näkökulmasta.

Barona Logistiikalle avautuu kevään- ja syksyn 2022 aikana uusi logistiikkakeskus Vantaan Viinikkalaan. Aikaisemmin Barona Logistiikalle on kuulunut viisi varaston toimipistettä, jotka yhdistyvät nyt yhden ja saman katon alle Viinikkalan logistiikkakeskukseen. Opinnäytetyössä pyritään saamaan käsitystä operatiivisten esihenkilöiden ja varastotyöntekijöiden muutoskyvystä sekä sen vaatimasta osaamistarpeesta. Lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa, minkälaisia asioita on tärkeää huomioida työnantajan näkökulmasta siirtyessä uuteen toimintaympäristöön.

Tutkimuksen pääkysymyksenä oli selvittää, mitä työympäristön muuttuminen vaatii työnantajalta. Alakysymyksinä tavoitteena oli luoda ymmärrystä, miten esihenkilö voi motivoida työntekijöitä muutoksen keskellä sekä miten esihenkilö itse voi valmistautua muutostilanteisiin.

Opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisin menetelmin ja aineiston tiedon keruumuotona ovat olleet teemahaastattelut. Toimeksiantajayrityksen prosesseja on käyty läpi yhdessä yrityksen johdon kanssa.

2 Muutosjohtaminen ja esihenkilön rooli

Tässä pääluvussa tutkitaan muutoksen johtamista olemassa olevien artikkeleiden sekä kirjoitettujen teosten kautta.

2.1 Muutos ja muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen tiivistettynä tarkoittaa miten yritys tai organisaatio kulkee pisteestä A pisteeseen B. Muutostilanne voi olla esimerkiksi, vaikka uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto toimitusketjun tueksi tai koko yrityksen digitaalinen muutos, muutosprojekteilla pyritään tehostamaan liiketoimintaa. (Salesforce 2020.)

Muutosjohtaminen on henkilöiden opastamista alkupisteestä kohti tahdottua tavoitetta. Sillä käsitellään siis kaikkia niitä työkaluja, kompetenssia, tekemistä ja tapoja, joilla henkilöitä huomioidaan muutoksen keskellä sekä millä tavoin heitä ohjataan kohti haluttua päämäärää. Perinteisen johtamisen ja muutosjohtamisen käsitteet on hyvä pitää erillään. Siinä missä perinteisellä johtamisella tarkoitetaan olemassa olevien johtamismallien noudattamista, keskittyy muutosjohtaminen uudenlaisten mallien ja tapojen luomiseen. (Salesforce 2020.) Saavuttaakseen, parantaakseen sekä säilyttääkseen kilpailukykyä tulee organisaatioiden kehittyä ja pysyä muutoksen harjalla. (Hyppänen 2013, 249).

Onnistunut muutos tulee jalkauttaa työntekijöille sekä luottamushenkilöiden keskuuteen. Tämä edellyttää vuorovaikutusta, eli henkilöiden tapaamista, keskustelua, asioiden perustelua ja sisäistä motivointia. Vain edellä mainitulla tavalla muutos voidaan saada vietyä läpi organisaatiossa. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 135.)

Onnistunut muutos ei tapahdu hetkessä vaan vaatii aikaa suunnitteluun, käytännön asioiden järjestykseen, muutosviestintään sekä myös uudistuksen omaksumiseen. On myös tärkeätä, että muutoksen suunnittelu ei kestä liian kauan, sillä usein ripeästi toteutetut muutokset otetaan paremmin vastaan organisaatiossa kuin pitkä epävarmuuden tila. Nykypäivänä muutos on usein jatkuvaa, eikä vain yksittäinen uudistuksen toteuttamisprosessi. (Luomala 2008.)

Jokainen muutos on erilainen ja se usein näyttäytyy erilaisena muutoksessa olevalle työntekijälle, yrityksen johdolle ja esihenkilölle, jotka ovat ne henkilöt, jota muutos yleensä konkreettisesti koskettaa. Jokainen henkilöstössä oleva ihminen kokee muutoksen hyvin eri tavoin, toisten on todella helppo päästä kiinni uuteen toimintamalliin sekä mukauttaa omat työskentelytavat. Osa henkilöstöstä voi kyseenalaistaa muutosta, mutta kykenevät kuitenkin mukautumaan muutokseen ja näkevät usein silti muutoksen hyvänä asiana. Henkilöstössä on kuitenkin yleensä aina ihmisiä, jotka eivät kykene selviytymään pienistäkin muutoksista – ainakaan ilman vahvaa tukea. Lisäksi

henkilöstössä on ihmisiä, jotka eivät ole kiinnostuneita muutoksista sen suuremmin, ja heille tärkeintä on vain työpaikan säilyminen. (Ponteva 2010, 8–10.) Muutos muokkaa ja uudistaa yleensä jollakin tapaa jo totuttua toimintamallia, olipa sitten kyse pienestä tai suuremmasta muutoksesta (Luomala 2008). Henkilöstön voi olla haastavaa lähteä toteuttamaan muutosta, ennen kuin he ymmärtävät, miksi muutosta tehdään (Repo ym. 2015).

Se, minkälaisesta muutoksesta on kyse, vaikuttaa muutoksen johtamiseen. Muutokset, jotka tulevat henkilöstölle yllättäen johtavat enemmän ongelmatilanteisiin, kuin muutokset, jotka eivät tule yllättäen. Myös suuria muutoksia toteuttaessa täytyy huomioida enemmän asioita kuin pienemmissä muutoksissa. Muutosprojekti voi epäonnistua kokiessaan muutosvastarintaa. Uusia toimintamalleja, järjestelmiä tai suunniteltuja prosesseja ei saada käytäntöön henkilöstön vastustuksesta johtuen. Epäonnistumisesta ei voida syyttää muutosvastaisuutta, vaan puutteet johtamisessa tai muutosjohtamisessa on ollut puutteellista. Yrityksen parantaessa omaa muutosjohtamistaan voidaan vastustamisesta päästä eroon. On hyvä huomioida, että hyvä muutosjohtaminen ei takaa muutoksen onnistumista, koska nämä voivat epäonnistua esimerkiksi järjestelmäongelmien puutteisiin. (Myllymäki 2017a, 53.)

Erityisesti toimintaympäristön nopeat muutokset aiheuttavat yrityksille kovia paineita uudistua ja muuttua jatkuvasti. Kilpailijoista voidaan hetkessä jäädä jälkeen ja tällöin menettää markkinat, mikäli yritys ei ole tarpeeksi valmis muuttumaan nopeasti. Muutoksilla tavoitellaan usein työntekijöiden asenteiden ja toimintamallien muuttamista, joka vaatii erityisen paljon pitkäjänteisyyttä ja johdonmukaisuutta johtamisessa. Muutosjohtamisen tavoitteena yrityksessä tulisi olla työntekijöiden sitouttaminen ja motivoiminen mukaan yrityksen muutokseen, jotta muutos saadaan onnistumaan mahdollisimman hyvin. Liian pinnallisilla ja pienillä korjausliikkeillä muutoksen hyödyt voivat jäädä toteutumatta, jos yritystä ei uskalleta uudistaa tarpeeksi järeästi. (Pirinen 2014, 14.)

2.2 Muuttuva työyhteisö

Yksi suurimmista muutoksista, jota työyhteisössä voi käydä on yksiköiden muutto esimerkiksi tilan puutteen takia. Tällainen on hyvin yleinen tilanne organisaation kasvaessa. Tietoliikenneteknologia helpottaa toki tiedonkulussa ja vuorovaikutuksessa, mutta työyhteisölle muuttaminen toiseen sijaan ei ole pieni asia. Edellä mainitussa tilanteessa on suotavaa järjestää säännöllisiä tapaamisia sekä selviä yhteisiä pelisääntöjä, jolla luodaan yhteisöllisyyden tunnetta sekä säilytetään hyvää yhteistyötä. (Hyppänen 2013, 252.)

Työpaikan muutto tarkoittaa yleensä muutosta jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Fyysinen työpaikan muutos voi aiheuttaa sekalaisia tunteita. Voi olla riemua päästessään uuteen ympäristöön tai sitten voi tuntua haikealta jättää tuttu ja turvallinen työpiste taakse. Koko henkilöstön osallistaminen

muutokseen on erittäin tärkeää, jotta henkilöstö kokee olevansa osa tätä muutosta. (Accountor 25.09.2018.)

Uuden johtajan aloittaessa implementoituu myös monesti uusi strategia ja organisaation johtamiskulttuuria päivitetään. Johtajat tekevät omalla johtamistyyllillään kulttuuria, jota he itse priorisoivat: luotettavuutta, tuloksellisuutta, tehokkuutta, kannustavaa ilmapiiriä, kehitysideoiden tuomista tai yhteisymmärryksen luomista (Hyppänen 2013, 252.) Muuttaessa organisaation johtamiskulttuuria, olisi tärkeää kertoa työntekijöille mistä syystä nyt korostuvat toisenlaiset asiat tai toimintamallit kuin aiemmin. Tällöin on hyvä kertoa myös odotuksista heitä kohtaan sekä uusista toimintatavoista. Esimerkiksi työntekijöiden itseohjautuvuuden lisääminen edellyttää työnantajalta rohkaisua, jos itseohjautuvuutta ei ole ennestään ollut. (Hyppänen 2013, 252.)

Organisaation rakenteessa tapahtuva muutos on erittäin yleinen muutostilanne. Tällöin organisaatorakenteen on tärkeä vahvistaa organisaatiossa päätettyä tahtotilaa siitä, miten tavoitteeseen päästään sekä tiedostaa liiketoiminnan tarpeet. Organisaatorakenteen päivityksestä johtuen muutoksia tapahtuu monesti yksilöiden vastuukentässä, työnkuvassa, esihenkilö - alaisuhteissa ja itse työympäristössä. Yritykset, joissa organisaatorakennetta muutellaan usein, on heidän henkilöstönsäkin lähtökohtaisesti tottuneita muutoksiin. Muutosta tehtäessä edellytetään järkeviä taloudellisia perusteita, jotta myös työntekijät ymmärtävät muutoksen syyn. Työntekijät eivät aina ole muutoksesta mielissään, koska heidän näkökulmastaan työyhteisö on voinut aikaisemmin toimia oikein hyvin. Tämä on helppo ymmärtää, koska työntekijän tuntiessa olevansa osa työyhteisöä on tämä tärkeä sisäisen motivaation tekijä. (Hyppänen 2013, 252–253.)

2.3 Esihenkilön tehtävät muutoksessa

Normaaleissa arjen prosesseissa esihenkilön työtaakkaa ovat helpottamassa olemassa olevat prosessit sekä itsenäisesti työskentelevä henkilöstö. Merkittävien muutosten kohdalla aiemmin luodut prosessit sekä käytänteet heikentyvät, joka tuo lähiesihenkilön työn entistä merkityksellisemmäksi. (Näsänen 2019.)

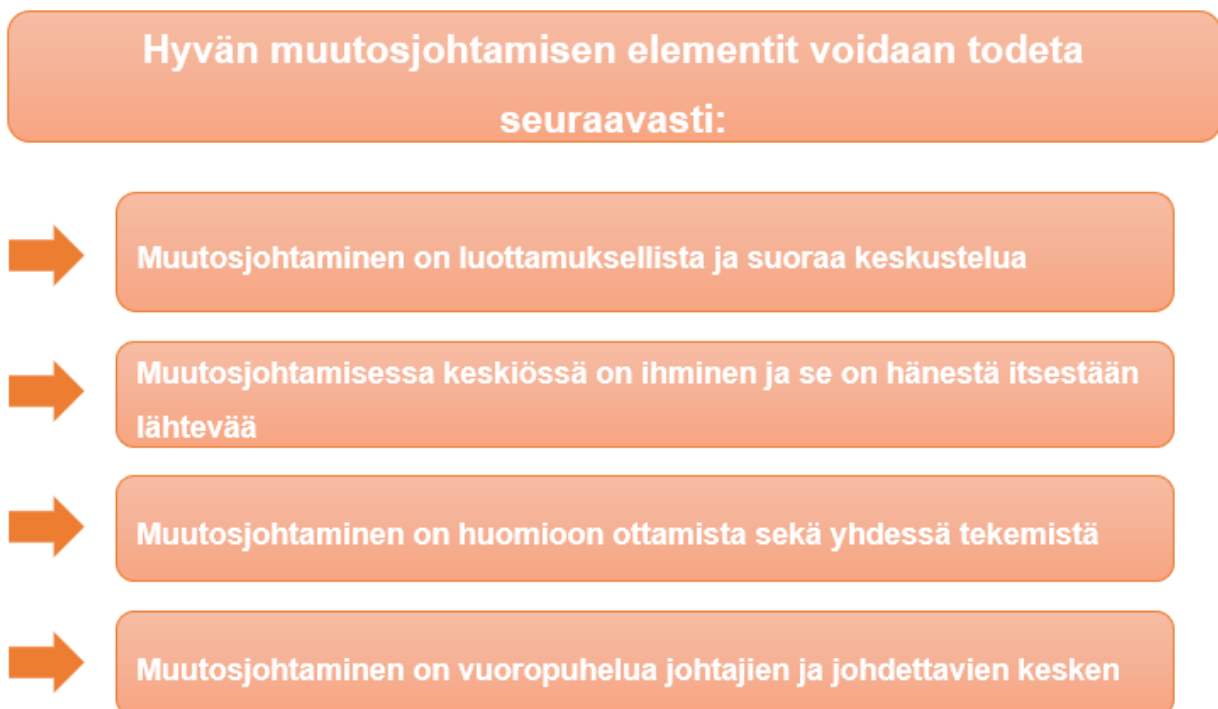
Työntekijät yleensä odottavat, että esihenkilöllä on aikaa olla heidän tukenaan muutoksen keskellä. Keskustelua on tärkeää pitää, jotta myös työntekijät ymmärtävät muutoksen tavoitteet. Tämä kuuluu yleensä esihenkilön tehtävään. Esihenkilön tulee kuunnella henkilöstöä ja huomioida työntekijöiden mielipiteitä asioista. Esihenkilö toimii myös joskus työntekijöiden äänenä organisaation johdolle ja näin ollen esihenkilöön kohdistuu paineita työntekijöiden sekä työnantajan puolelta. Esihenkilön tulee tulla toimeen kaikkien erilaisten ihmisten kanssa ja hänen täytyy toimia työnantajan arvojen ja odotusten vaatimalla tavalla. Riippuen organisaatiosta, aina ei esihenkilö kuitenkaan pysty vaikuttamaan muutokseen liittyviin päätöksiin ja tästä syystä muutoksessa tapahtuvat

päätökset eivät aina välttämättä ole sellaisia, jotka ovat hänen arvojensa mukaisia. Tämän takia esihenkilön motivaatio voi laskea ja se saattaa myös näkyä työntekijöille. Esihenkilöltä odotetaan kuitenkin aina löytyvän resursseja, oli tilanne mikä tahansa. (Pirinen 2014, 150–152.)

Muutoksen myötä myös esihenkilöt voivat kokea tilanteita, jossa he eivät ole aiemmin olleet. On esimerkiksi esihenkilön vastuulla, että työhyvinvointi ei laske muutoksen aikana, osaava henkilöstö ei karkaa esimerkiksi kilpailijalle sekä muutoksesta johtuva pidempiaikainen tai hetkellinen epäjärjestys ei pääse pysäyttämään organisaatiota ja estämään työssä suoriutumista. Muutoksen keskellä esihenkilöt ovat asemassa, joiden esimerkin kautta muutokset johdetaan. Esihenkilöt vastaavat omalta osaltaan siitä, että tapahtuvat muutokset osallistutetaan tiimien tai työyhteisön kautta. (Näsänen 2019.)

Prosessimaisuus muutoksessa on myös sitä, että olemassa olevien toimintaprosessien tulisi olla jatkuvassa seurannassa, jotta ne pystyisivät mahdollisimman optimaalisesti toimimaan tukena muuttuvassa työympäristössä. Nopeasti muuttuvat tilanteet työympäristössä asettaa omat erityis huomionsa hyvään lähijohtamiseen. (Näsänen 2019.)

Kuva 1: Hyvän muutosjohtamisen elementit (mukaillen Luomala 2008, 22-23.)



Voidaan todeta, että hyvällä muutosjohtamisella johdetaan myös ihmisiä hyvin (Luomala 2008, 22–23.)

Esimerkillä johtamiseen ei ikävä kyllä löydy opaskirjaa, vaan tämän on lähdeittävä esihenkilöstä itsestään. Organisaatio ei varmasti halua, että epävarmuutta ja muutosta koettaisiin henkilöstössä liian raskaaksi, on tällöin esihenkilö avainasemassa kuormittavuuden osalta ja toimii näin ollen läpinäkyvänä sekä rehellisenä esimerkkinä henkilöstölle tekijöistä, jotka vaikuttavat omaan jaksamiseen. Johtaessaan itseään oikein, esihenkilöllä on suuri vaikutus siihen, millainen on tiiminsä ilmapiiri, jonka kanssa hän päivittäin työskentelee. Esihenkilön tulee muistaa antaa itsellensä myös tilaa epäonnistua, koska täydellistä johtajaa ei ole olemassa. (Shemeikka 27.11.2020.) Työntekijät saattavat kohdistaa negatiiviset tunteensa esihenkilöön. Työntekijöillä on helppoa syyttää esihenkilöä, jos kaikki ei ole mennyt suunnitelmien mukaan. Muutosten onnistuminen ja epäonnistuminen ei ole kuitenkaan vain esihenkilön harteilla, vaan se on koko organisaation vastuulla. (Pirinen 2014, 152.)

Coaching on yksi tapa, jolla ihmisiä voidaan kehittää. Coachaamisen avulla voidaan kasvattaa henkilön itseluottamusta, lievittää stressiä, hahmottaa kokonaiskuva omalta osaltaan sekä oivaltaa ratkaisuja pulmiin ja tapoja päästä asetettuun tavoitteeseen. Esihenkilö voi hyödyntää coaching menetelmää omassa tehtäväkuvassaan erilaisissa arjen tilanteissa. On olemassa myös coachingin ammattilaisia, jotka tekevät tätä ammatikseen ja heillä on akkreditoitu coaching-koulutus sekä he kehittävät aktiivisesti omia coaching-taitojaan ja pystyvät tällä tavalla toimimaan asiakkaan tukena monissa erilaisissa tilanteissa. Yritykset ostavat coaching palveluita kehittääkseen esimerkiksi esihenkilötyötä, johtoryhmytyötä tai auttaakseen yksittäisiä työntekijöitä muutoksen keskellä. (Ågrén 14.10.2021.)

Coachingissa valmentaja pyrkii hyödyntämään valmennettavan täyden potentiaalin, eikä yritä edesauttaa esimerkiksi tuomalla omia mielipiteitään. Valmennettavan henkilön itse oivaltaessa uusia tapoja ja menetelmiä, tulee opittavasta matkasta mielenkiintoinen. Valmentaja on tukemassa oppimismatkan varrella mahdollisissa pulmissa, jotka voivat tulla eteen. (Hyvinvointiluotsi s.a.)

Valmennuksessa kuljetaan sopivaa vauhtia valmennettavalle. Itse päätavoitteeseen päästään luottujen välitavoitteiden kautta, jolloin valmennettava tuntee useammin onnistumisen tunnetta. Kun henkilön ajatusmaailmaa onnistutaan muuttamaan, mahdollistaa tämä pitkäaikaisten tavoitteiden saavuttamisen. Coaching-prosessin kesto on yleisemmin neljän ja kuuden kuukauden välillä ja tapaamisia valmentajan kanssa noin joka toinen viikko. Coaching vaatii myös itseohjautuvuutta, joka näkyy esimerkiksi tehtävillä, joita valmennettavan tulee suorittaa. Muutos tapahtuu sovittujen tapaamisten välillä. Tällä tavalla uusien toimintamallien implementointi ja kyky tehdä päätöksiä helpottuvat. (Hyvinvointiluotsi s.a.)

2.4 Muutosvastarinta

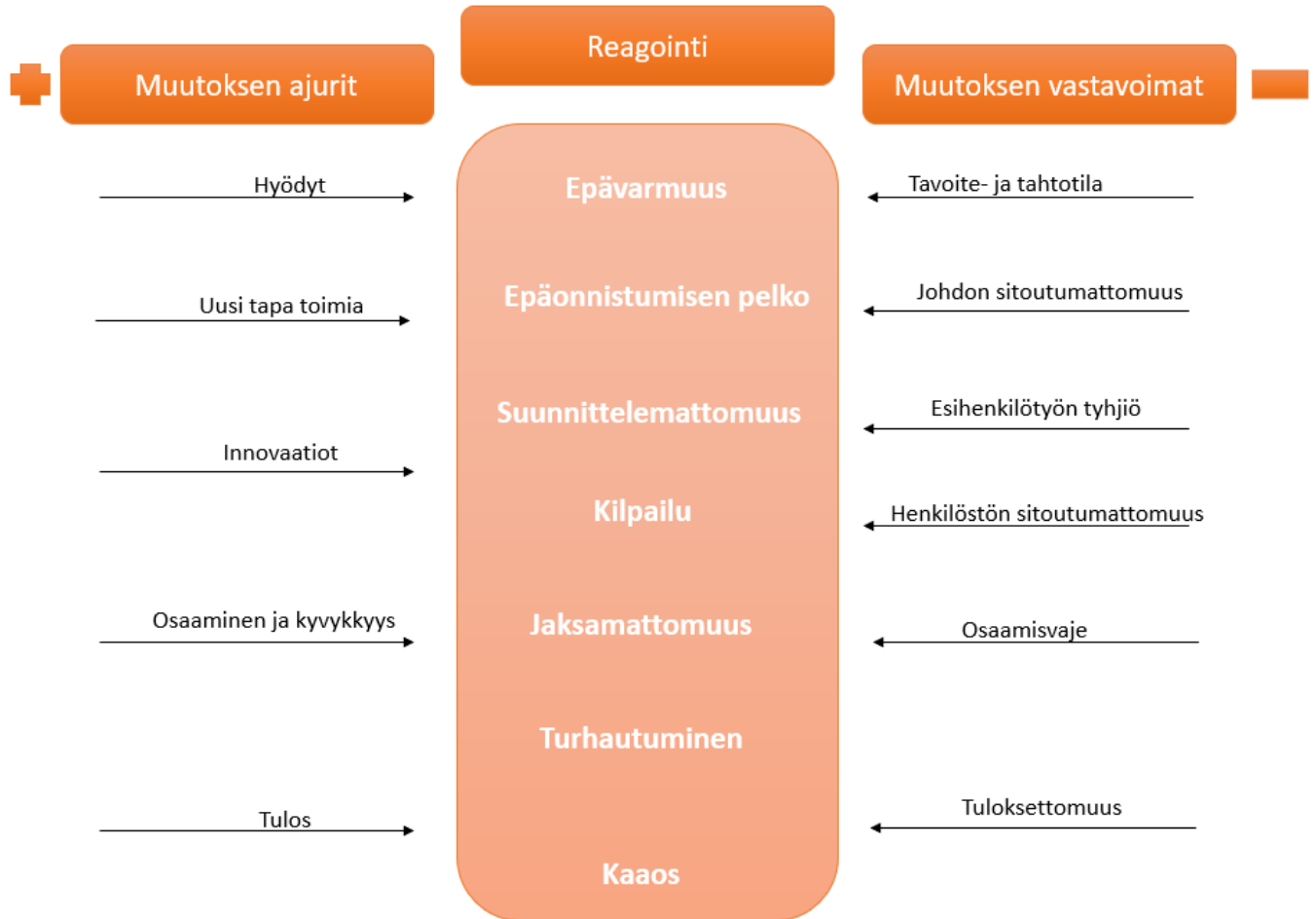
Muutoksen tai sen suunnittelun vastustamista tai kritisointia organisaatiossa kutsutaan muutosvastarinnaksi. Se saattaa henkilöstössä näkyä esimerkiksi korostuneena itsesuojeluna tai välinpitämättömyytenä. Muutosvastarinta on osa muutosprosessia, ja se johtuu ihmismielen taipumuksesta puolustaa tottumuksiaan. Aina ei vastusteta itse muutosta, vaan esimerkiksi sen muutoksen yhteisöön tai yksilöiden asemaan organisaatiossa. Henkilöstössä löytyy niitä, jotka innostuvat kaikesta uudesta ja toiset eivät. Ihmisiä on monenlaisia ja osa kokevat aina lähes kaikki muutokset ensin negatiivisena asiana tai jopa pelottavana asiana. (Ponteva 2013.)

Muutosvastarinta voi ilmetä työyhteisössä monilla eri tavoilla (Pirinen 2014, 98.) Ihmisillä on erilaisia tapoja suhtautua muutokseen ja useimmat ihmiset sopeutuvat siihen totutteluvaiheen jälkeen. Osalle henkilöstölle muutos voi olla uusi mahdollisuus. Muutosvastarinta on hyvin yleinen ilmiö, joka esiintyy yleensä aina muutosten yhteydessä, mutta ongelmat alkavat, mikäli siihen ei reagoida ja se jää pysyväksi tilaksi organisaatiossa. Mikäli tilanne jatkuu liian kauan ilman minkäänlaista keskustelua muutoksesta, se voi aiheuttaa epävarmuutta henkilöstössä ja heikentää työhyvinvointia. Mikäli muutoksen keskustelua ei käydä riittävästi, joskus muutosten yhteydessä alkaa levitä huhuja, jotka ovat suora seuraus viestinnän puutteellisuudesta. Myös organisaation tulisi johtaa muutosta siten, että henkilöstö otetaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. (Luomala 2008.) Keskustelun käyntiä pienentää muutosvastarintaa ja auttaa ymmärtämään toisen osapuolen näkemyksiä. On tärkeä oppia kuuntelemaan ja ymmärtämään muiden ajatuksia. (Ponteva 2013.)

Muutokseen liittyy vahvasti kuitenkin vanhasta luopuminen ja tämä voi osalle henkilöstöstä olla eräänlainen surutyön vaihe, ja tällöin muutosvastarintaa voi ilmetä voimakkaammin. Muutoksen hyväksyminen voi olla ensimmäinen askel kohti uusia toimintatapoja. Välillä myös uudet opittavat asiat voivat herättää henkilöstön kiinnostuksen uusia asioita kohtaan ja asteittain muutos on helpompaa hyväksyä. (Luomala 2008.)

Yleensä muutosvastarinta kertoo siitä, että henkilöstö ei ole välttämättä täysin valmis muutokseen. Tällaiset työntekijät, jotka vastustavat muutosta saattavat tarvita erityisen paljon tukea, apua ja aikaa muutoksen käsittelyyn. (Arikoski & Sallinen 2007, 68–69.) Henkilöstön pakottaminen muutokseen lisää helposti koettua muutosvastarintaa, joten esihenkilön olisi hyvä keskittyä muutoksissa enemmänkin henkilöstön innostamiseen ja motivointiin. Näiden avulla esihenkilö saa työyhteisön keskittymään muutoksen hyviin puoliin eikä mahdollisiin huonoihin puoliin. Kun esihenkilö pitää huolta työyhteisön toimivuudesta muutoksessa, hän samalla varmistaa sen, että henkilöstö ylipääntänsä haluaa osallistua muutokseen. Esihenkilön on tietenkin myös olennaista uskoa itse muutoksen onnistumiseen, jotta hän voi onnistua alaistensa motivoinnissa. (Repo ym. 2015.)

Jonkinlainen vastarinta tulee aina olemaan, sen ei kuitenkaan aina tarvitse olla negatiivista. Olisi ihanteellista, että muutoksen vastustus osattaisi kääntää voimavaraksi. Alla olevassa kuvassa näkyy muutosvastarinnan voimat ja vastavoimat. (Pirinen 2014, 97.)



Kuva 2: Muutosvastarinnan voimat ja vastavoimat (Pirinen 2014, 97.)

Muutoksen vastavoimissa löytyy muutosvastarinnan syyt. Keskellä olevassa laatikossa löytyy tapamiten niihin reagoidaan sekä muutoksen ajureihin pohditaan vastarinnan myönteistä voimaa, johon vastataan positiivisella ja rakentavalla tavalla. Vastustusta aiheuttaviin asioihin on näin mahdollista puuttua jo muutoksen alkuvaiheessa. (Pirinen 2014, 97.)

2.5 Muutosviestintä

Muutoksesta viestimistä tarvitaan niin muutoshalukkuuden luomiseen ja säilyttämiseen kuin myös muutosvastarinnan minimointiin. Viestinnästä vastuussa olevan henkilön tai organisaation funktion tulee tuoda ilmi, miksi muutosta tarvitaan ja millä tavalla se tapahtuu. (Myllymäki 2018b, 13.)

Muutoksesta viestiminen tapahtuu useimmiten useammassa eri viestintäkanavassa. Vakuuttavan johtajan esittämä tahtotila tulevaisuuden näkymästä viestitään monesti suorana lähetyksenä, kasvotusten tai etäyhteyden välityksellä. (Myllymäki 2018b, 13.)

Muutosviestintä olisi hyvä olla vuorovaikutteista (Pirinen 2014, 118.) Muutosviestinnässä on tärkeitä seikkoja, jotka edellyttävät vuorovaikutustilanteen luomista kasvotusten tai videoyhteyttä hyödyntäen, kirjallinen viestintäkin on syytä ottaa huomioon. Kirjalliseen viestiin voi aina palata itsenäisesti ja käyttää sen tulkitsemiseen aikaa niin kauan kuin tarvetta on. Yksi viesti voidaan ymmärtää monella eri tavalla, koska jokainen henkilö tulkitsee ja ymmärtää viestejä eri tavalla. Tästä syystä on tärkeää, että viesti on mahdollisimman selkeä. (Pirinen 2014, 117.) Kirjallinen viestintä voi olla paperisia dokumentteja, verkkosivuja tai keskustelupalstoja. Tämän missio on laittaa yksilö pohtimaan nykytilanteen järkevyyttä ja vaihtoehtoisia valintoja, antaa läpinäkyvyyttä sekä tukea muutokselle. (Myllymäki 2018b, 13.)

Riippuen yrityksen koosta, kasvaa myös muutosviestinnän merkitys. Mikäli kyseessä on suurempi yritys, on näin ollen viestiminen muutoksesta suuremmassa roolissa. (Myllymäki 2018b, 13.)

Mitä suurempi asia tai muutos on, sitä suuremmalla prioriteetilla on tärkeää, että muutosta koskevat henkilöt saavat tiedon asiasta ensimmäisten joukossa ja kasvotusten. Heille on ensisijaista luoda mahdollisuus osallistua muutoksen valmisteluun. Osallistumisella tarkoitetaan tässä mahdollisuutta antaa vaikuttaa tulevaan muutokseen sekä kuunnella henkilöstöä. Muutoksen keskellä luottamus on asia jota tarvitaan. Jos muutos saadaan järkevästi selitettyä henkilöille, jota se koskee, lähtevät he tähän innokkaana mukaan. Heitä tulee kuitenkin osallistuttaa muutokseen ja saada ymmärtämään, että muutos on kokonaisuuden kannalta järkevää. Tämä on tarkoitus tehdä yhdessä ja luoda näin ollen yhteisöllisyyttä, muutoksen matka tahdotaan kulkea yhdessä. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 135–136.)

2.6 Henkilöstön motivointi

Henkilöstön motivointi on haastava osa-alue, sillä jokainen yksilö motivoituu erilaisilla keinoilla ja motivointikeinoja on useita. Tärkeää on ymmärtää, ettei jokaista työntekijää voi motivoida samoilla keinoilla. Motivaatio saa kuitenkin aikaan tavoitteisiin suuntautuvaa suorittamista ja käyttäytymistä. Motivaation suuruus vaikuttaa siihen, miten innostunut henkilö on käyttämään voimavarojaan tavoitteiden saavuttamiseen. On yrityksen menestyksen kannalta tärkeää saada henkilöstö kiinnostumaan ja motivoitumaan yrityksen liiketoiminnallisista tavoitteista, sillä motivoitunut henkilöstö saa aikaiseksi paremmat suoritukset ja sen kautta paremmat tulokset. (Hyppänen 2013, 140.)

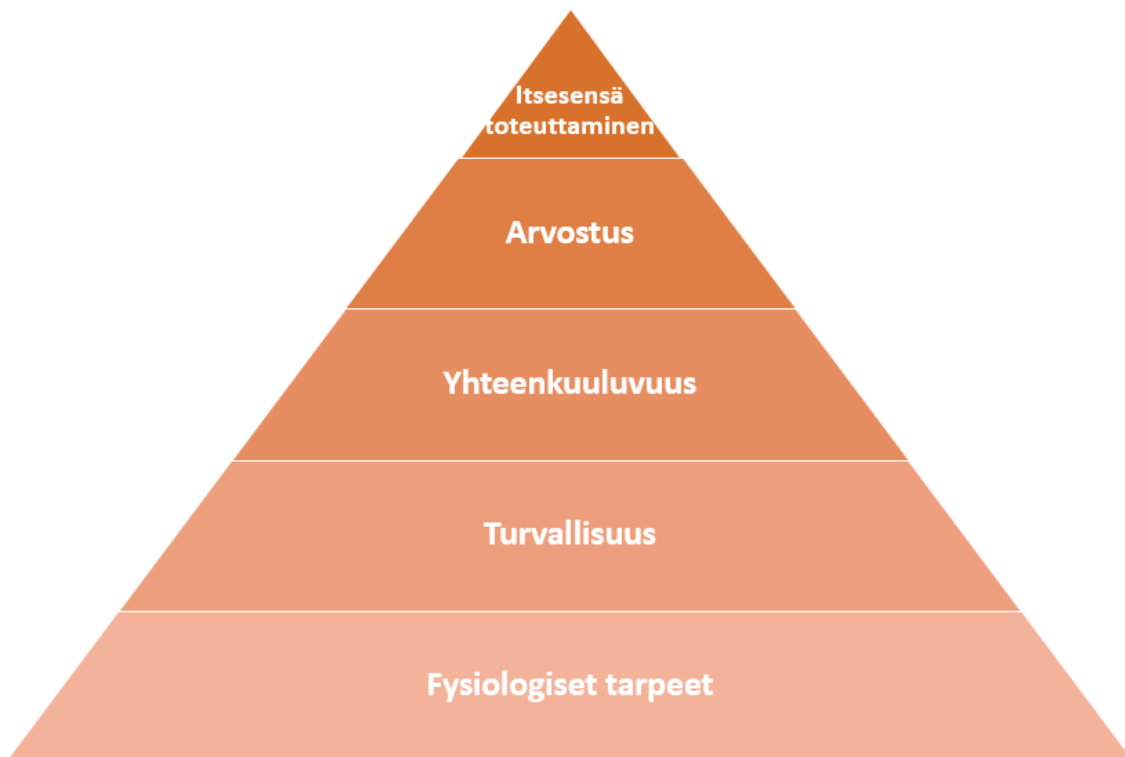
Palkitseminen ja palautteen antaminen ovat eräänlaisia motivointikeinoja, joista palkitseminen on ulkoisen motivaation keino ja palautteen antaminen on sisäisen motivaation keino. Monesti

yrietykset käyttävät ulkoisen motivaation keinoja, vaikka sisäisen motivaation kohottamisella on usein pitkäaikaisempi vaikutus. (Hyppänen 2013, 140–141.) Esihenkilön palaute on todella tärkeää työntekijöille sekä myös luotettava ja avoin työilmapiiri. Avoimessa ja luotettavassa työilmapiirissä työntekijät saattavat rohkeammin keskustella sekä kertoa, mikäli heidän motivaationsa alkaa rakoilla. On myös paljon helpompi työntekijöille avoimessa työilmapiirissä tuoda esiin toiveet koskien esimerkiksi työtehtävien muutosta. On kuitenkin muistettava, että jokainen työntekijä on vastuussa omasta motivaatiosta. (Rumpu 2.7.2019.)

2.6.1 Maslowin tarvehierarkia

Motivaatioteorioista varmasti tunnetuin on Maslowin tarvehierarkia, jonka yhdysvaltalainen Abraham Maslow julkaisi vuonna 1943. Vaikka teoriaa motivaatioon ohjaavasta tarvehierarkiasta on ajan myötä kritisoitu paljonkin, sen sisältöä pidetään edelleen merkittävänä. Maslowin mukaan ihmisellä on tarve tyydyttää tarpeensa tietyssä järjestyksessä. Alemman portaalan tarpeiden pitää olla riittävästi tyydytetty, että ihminen voi siirtyä seuraavalle portaalle. Nämä portaat koostuvat viidestä eri tarpeesta. (Hyppänen 2013, 141; Opetushallitus 2022.)

Alimmalla portaalla on fysiologiset tarpeet, toisella portaalla on turvallisuuden tarpeet ja kolmannelta portaalta löytyvät sosiaaliset tarpeet. Neljänneltä portaalta löytyvät arvotuksen tarpeet ja viidenneltä, eli viimeiseltä portaalta löytyy itsensä toteuttamisen tarpeet. (Hyppänen 2013, 141.)



Kuva 3. Maslown tarvehierarkia (Hyppänen 2013, 142.)

- Fysiologiset tarpeet: Uni, ruoka, juoma, terveys, lepo tai muita hengissä säilymisen edellytyksiä.
- Turvallisuus: Suojautuminen vaaroilta, turvallisuuden tunne.
- Yhteenkuuluvuus: Ystävät, rakkaus, ryhmään kuuluminen
- Arvostus: Itsetunto, sosiaalinen status, muilta saatu kunnioitus.
- Itsensä toteuttaminen: Omien vahvuuksien käyttö, kehittyminen, saavutukset, luovuus.

Useaa työntekijää motivoi varmasti palkankorotus, mutta Maslown tarvehierarkian näkökulmasta henkilöstön motivointi ei onnistu pelkästään rahalla. Asiat, jotka esimerkiksi motivointiin vaikuttavat ovat esihenkilö-alaisuus, menettelytavat ja hallinto, palkkausjärjestelmä sekä työyhteisön ilma-
piiri. Motivointi onnistuu itsensä toteuttamisen tarpeen kautta. Itsensä toteuttamisen tarve voi tarkoittaa sitä, että työntekijä ohjataan mielekkäisiin ja merkityksellisiin työtehtäviin. Työntekijän työn tulisi olla merkityksellinen ja työntekijän pitäisi pystyä kehittämään itseään työssään. (Hyppänen 2013, 141–142.)

2.6.2 Itseohjautuvuusteoria

Itseohjautuvuusteoria on professoreiden Edward Deci & Richard Ryanin luoma malli, jossa heidän mielestään ihmisten hyvinvoinnin taustat ovat psykologiset perustarpeet: vapaaehtoisuus, läheisyys ja kyvykkyys. Professoreiden näkemys on, että edellä mainitut asiat ovat kulmakiviä ihmisen hyvinvointiin ja näiden poissaolo johtaa siihen, ettei ihminen voi hyvin. Niin kuin kasvit tarvitsevat vettä ja valoa kasvaakseen, tarvitsee myös ihminen tunteita vapaaehtoisuudesta, läheisyydestä ja kyvykkyyydestä mahdollistaakseen hyvinvointinsa. (Martela 14.4.2014.)



Kuva 4. Itseohjautuvuusteoria (Kasvumoottori s.a.)

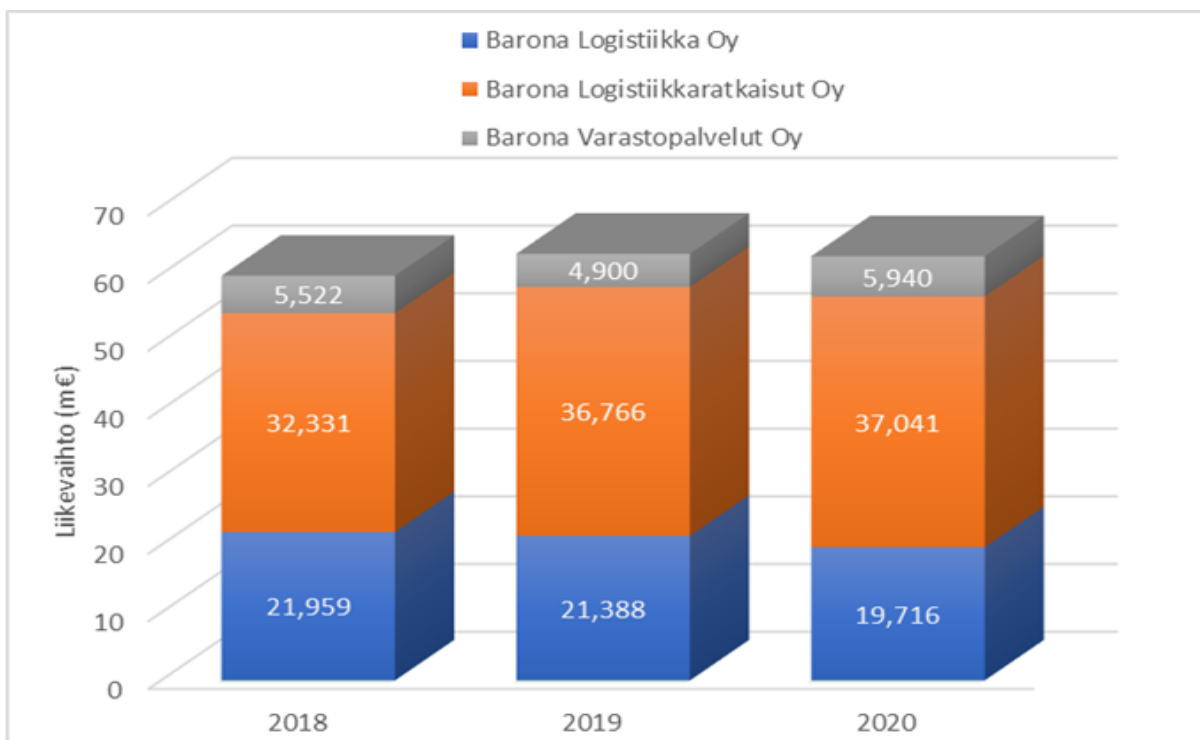
Toisin kuin Maslowin teoria, eivät nuo kolme perustarvetta ole arvojärjestyksellisiä, vaan kollektiivisiä jokaiselle ihmiselle sekä tarpeellisia kokeakseen työn imua. Jokaisella yksilöllä on synnynnäisiä vahvuuksia ja heikkouksia. Organisaation tahtoa kasvaa sekä kehittää toimintaansa, todetaan usein, että yksilöiden tulisi kehittää omia heikkouksiaan. Omien heikkouksien kehittäminen vahvemmiksi ei ole kuitenkaan yksinkertaista kenellekään. Suotuisinta olisi kehittää heikkouksiaan omien vahvuksiensa johdolla. Yksilön hyödyntäessä omia vahvuuksiaan, voi oivaltaa tapoja, joilla kehittää heikkouksiaan. Esihenkilöasemassa olevan yksilön on hyvä fokuksoida omien vahvuksiensa tunnistamiseen sekä näiden käyttämiseen työssään. (Kasvumoottori s.a.)

3 Yritysesittely ja tutkimuksen sisältö

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön empiiristä osaa. Tutkimus on laadullinen, eli kvalitatiivinen ja haastattelut aineiston keruumuotona. Osiossa esitellään myös kohderyhmäni. Tutkimustulokset on kasattu operatiivisten esihenkilöiden sekä varastotyöntekijöiden haastatteluista litteroiduista muistioista.

3.1 Yritysesittely

1999 vuonna perustettu Barona Group Oy:n alkuperäinen liiketoiminta keskittyi rakennustyömaille, josta toiminta laajeni melko nopeasti muillekin toimialoille. Nyt reilu kaksikymmentä vuotta myöhemmin Barona on suomen kuudenneksi suurin työntarjoaja, johtava palveluyhtiö, joka työllistää vuositasolla yli 30 000 ihmistä. Barona toimii nykypäivänä laajasti eri toimialoilla Suomessa sekä sillä on palvelukeskuksia Espanjassa, Puolassa ja Ruotsissa. Barona kuuluu osaksi yritysryhmittö Bravedoa, joka on joukko rohkeita yrityksiä. (Barona s.a.)



Kuva 5. Barona Logistiikan liikevaihto vuonna 2018-2020. (Barona s.a.)

Barona Logistiikka Oy on osa Baronaa, joka on keskittynyt henkilöstöpalveluliiketoimintaan. Barona Logistiikka käsittää kolme itsenäistä yhtiötä, Barona Varastopalvelut Oy, Barona Logistiikkaratkaisut Oy sekä Barona Logistiikka Oy:n, jotka ovat osa Barona Logistiikkaa. Logistiikan liikevaihto kokonaisuudessaan vuonna 2021 oli 66 miljoonaa euroa. Barona Logistiikalle kuuluu viisi

itsenäistä varastoa Vantaan alueella, joiden toiminta siirtyy kevään- ja syksyn 2022 aikana Avialogikseen, joka on Barona Logistiikan rakennuttama logistiikkakeskus Vantaan Viinikkalaan. Avialogikseen siirtyvä henkilöstö tulee kokonaisuudessa käsittämään noin 150 henkilöä. Tämä henkilömäärä koostuu pääasiallisesti varastotyöntekijöistä, operatiivisista esihenkilöistä sekä toimihenkilöistä.

3.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Opinnäytetyöni kehittämistyö pohjautuu kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Laadullisella tutkimuksella tavoitellaan asian tai ilmiön ymmärtämistä ja selittämistä. Tämän vuoksi aineistonkeruu tapahtuu usein havainnoimalla ja kyselemällä. Tutkimukselle on myös hypoteesittomuus ominaista, tutkija ei voi etukäteen ennustaa, mitä tietoa tutkimus tuottaa. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään löytämään ja paljastamaan uusia asioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160–161, 164.)

Ihmisiä käytetään usein tiedon keräämisen instrumenttina ja suositaan myös sellaisia tutkimustapoja, joissa tutkittavan ääni pääsee esille. Tutkimusta toteutetaan joustavasti, suunnitelmia muutetaan myös olosuhteiden mukaan. Haastattelut toteutetaan usein kasvokkain, mutta niitä voidaan tehdä myös esimerkiksi puhelimitse. (Hirsjärvi ym. 2009, 157–160; Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 70–71.)

3.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusta lähdettiin toteuttamaan hyödyntäen osittain Puusan ja Juutin (2020) kvalitatiivisen tutkimuksen järjestystä. Tämä toimintatapa valikoitui järjestyksen ja johdannon ollessa selkeä ja antoi näin ollen hyvän etenemissuunnitelman. Eri työvaiheita käytiin samanaikaisesti läpi sekä sisältöä täydenneltiin tutkimuksen edetessä.

Opinnäytetyön toteuttamisesta sovittiin toimeksiantajayrityksen kanssa suullisesti helmikuussa 2022 ja kirjallinen toimeksiantosopimus allekirjoitettiin huhtikuussa 2022. Tutkimuksen aihe valikoitui toimeksiantajan toiveesta, koska operatiivinen esihenkilö osana muutosjohtamista oli ajankohdainen aihe. Kohderyhmälle tieto toteutettavasta opinnäytetyöstä tuli maalisi- ja huhtikuun 2022 aikana.

Asioita, joita tutkimuksessa haluttiin selvittää, luonnosteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa helmisi- ja maaliskuun aikana. Toimeksiantajan kanssa toteutettiin kaksi eri tapaamista kasvotusten edellä mainitulla aikavälillä. Ensimmäisessä tapaamisessa luonnosteltiin mitkä ovat olennaista tietoa selvittää tutkimuksessa. Toisessa tapaamisessa jo työstettyä luonnosta tarkasteltiin kriittisellä näkökulmalla ja tämän myötä aiemmasta luonnoksesta osittain poistettiin ja osittain lisättiin oleellisia

asioita. Opinnäytetyösuunnitelma laadittiin huhtikuun ensimmäisellä viikolla ja se esiteltiin 7.4.2022 opinnäytetyönohjauksessa.

Haastattelu on mahdollista toteuttaa useammalla eri tavalla, joissa vaihtelevat haastateltavien määrä sekä haastattelun struktuuri. Normaalisti haastatteluaineisto tallennetaan ääninauhurilla analysointia varten. (Leinonen 9.4.2019.)

3.4 Haastattelun lajit

Haastattelutapoja on useampia, mutta nämä jaetaan tavallisesti kolmeen eri lajityyppiin. Näitä ovat avoin haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu sekä strukturoitu haastattelu, joista jokaisella on omat käyttötarkoituksensa. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori s.a.)

Avoin haastattelu on pitkälti vapaamuotoinen vuorovaikutustilanne. Tässä käsitellään tutkittavaan asiaan liittyvää teemaa, eikä välttämättä vaadi useampaa kysymystä, johon vastausta tavoitellaan. Monesti avoimia haastatteluja hyödynnetään kertomustyyppisissä tutkimuskohteissa sekä elämäkerrallisissa teemoissa. (Näpärä 12.4.2017.)

Puolistrukturoitu haastattelu on menetelmä, jossa käsiteltävät kysymykset ovat ennakkoon mietittyjä, eikä sisällä valmiita vastausvaihtoehtoja. Puolistrukturoitu haastattelu sopii käyttötarkoitukseen, jossa tutkittavan asian aiempi taustatieto ei ole vielä kovin laaja. (Näpärä 12.4.2017.)

Strukturoitu haastattelu, jota kutsutaan myös lomakehaastatteluksi, toteutetaan vakiokysymyksillä kaikille tutkimukseen osallistuville henkilöille. Vastausvaihtoehdot ovat ennalta määritetty, joten haastateltavan tulee valita vaihtoehto, joka on lähimpänä hänen omaa mielipidettänsä. Strukturoitu haastattelu soveltuu tutkimusaiheisiin, jotka halutaan tarkemmin rajata. (Näpärä 12.4.2017.)

Syvä haastattelu, jota toisinaan kutsutaan myös avoimeksi haastatteluksi, on saada mahdollisimman laaja ja syvä näkökulma johonkin asiaan. Haastattelun ajatuksena on luoda ymmärrystä henkilön kokemuksille hyödyntäen erilaisia näkökulmia. Tällaista haastattelua ei tulisi suorittaa kiireessä, vaan varata riittävästi aikaa. Näin ollen haastateltava on valmiimpi haastatteluun, kun hän on ehtinyt tutustua käsiteltävään aiheeseen huolella. Tilanne voi vaatia myös useamman kuin yhden haastattelun ja tällöinkään ei välttämättä saada relevanttia tietoa tutkimuksen kannalta. (Näpärä 12.4.2017.)

3.5 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on yksi suosituimmista haastattelumenetelmistä. Teemahaastattelu luo mahdollisuuden vapaamuotoiseen keskusteluun haastatteluun osallistuvien osapuolten välillä. Käsiteltävät aiheet ovat ennakkoon suunniteltuja, mutta ei edellytä tiettyä järjestystä, jossa aiheet käsitellään.

Teemahaastattelussa suunnitellut kysymykset ovat pääosin haastattelijalle muistilistana, jota ei edellytä sen mukaista noudattamista. Suunnitellut teemat käsitellään haastateltavien kanssa, mutta teemojen syvällisyys voi vaihdella haastattelusta riippuen. Teemahaastattelu edellyttää syventymistä aiheen ympärille sekä huolellista suunnittelua ennakkoon valittavien haastateltavien osalta. (Näpärä 12.4.2017.)

Tässä tutkimuksessa tietohankinta on toteutettu yksilöhaastatteluilla teemahaastattelurungon avulla. Haastatteluita toteutettiin yhteensä kuusi kappaletta, joista kolme haastattelua oli työnantajan edustajia ja kolme työntekijöiden edustajia, varastotyöntekijöitä. Työnantajien edustajat olivat toimeksiantajayrityksen johtoryhmää sekä operatiivisia esihenkilöitä. Haastatteluihin liittyvistä tapaamisista neljä toteutettiin kasvokkain ja kaksi etäyhteyden välityksellä videohaastatteluina aikatauluhaasteista johtuen. Haastattelut, jotka suoritettiin fyysisesti paikan päällä, oli varattuna erillinen rauhallinen tila, joissa keskustelut pystyttiin toteuttamaan ilman häiriötekijöitä. Haastatteluita varten oli kunkin osallistuvan haastateltavan kanssa varattu puolituntia aikaa. Varattu aika ylittyi aikataulusta yhdessä haastattelussa, joten aikaa olisi tullut varata haastatteluille enemmän.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna, joiden kysymykset olivat työnantaja ja työntekijä kohderyhmille pääasiallisesti erilliset, sisältäen kuitenkin yhden saman kysymyksen molemmille kohderyhmille. Menetelmäksi toteuttaa haastattelut valikoitu teemahaastattelut. Koin teemahaastattelut luonnollisena valintana, koska kohderyhmille, operatiivisille esihenkilöille ja varastotyöntekijöille, olivat omat kohderyhmäkysymykset. Haastatteluiden teemana toimivat näkemys tulevasta muutoksesta ja minkälaisia odotuksia tähän liittyy. Haastateltavat eivät olleet saaneet kysymyksiä etukäteen tarkastettavaksi.

4 Haastattelut ja haastatteluiden tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan työnantajan edustajien sekä työntekijöiden haastatteluja. Haastateltavat esitellään omissa luvuissaan ja alaotsikoissaan järjestyksessä työnantajaedustaja A, B, C sekä työntekijä A, B, C. Anonymiteetin säilyttämiseksi haastateltavien taustatiedot ovat kerrottu kollektiivisesti.

Esitetyt kysymykset olivat työntekijöille ja työnantajille ominaan. Esitetyt kysymykset työntekijöille käsittelivät heidän kokemaansa muutosta ja odotuksia tulevasta, koska toimipisteen muutto heidän osaltansa oli jo tapahtunut. Esitetyt kysymykset työnantajan edustajille koskivat pääosin samoja aiheita, mutta näissä kysymyksissä haluttiin selvittää myös esimerkiksi se, että miten rekrytoitavan henkilön profiili mahdollisesti muuttuu mentäessä uuteen toimintaympäristöön. Haastattelukysymykset ovat raportin liitteenä.

4.1 Työnantajan edustajien haastattelut

Työnantajan edustajien haastattelut toteutettiin aikavälillä 20.-22.4.2022. Haastatteluiden kesto ajallisesti oli 24–45 minuutin välissä. Haastateltavien palvelusvuodet yrityksessä olivat kahden ja kahdeksan vuoden välillä. Ikähaitari haastateltavilla 25–55 välillä. Haastateltavien määrä oli kolme henkilöä.

4.1.1 Työnantajan edustaja A

Työnantajan edustaja A:n kanssa haastattelu sovittiin toteutettavaksi kasvokkain 21. huhtikuuta, mutta hän joutui ilmoittamaan minulle ennen haastattelua, että kiireisen tilanteen vuoksi haastattelua tulisi siirtää. Saimme haastattelun sovittua heti seuraavalle päivämäärälle 22. huhtikuuta. Samalla myös haastattelutapa muuttui ja sovimme uuden haastattelun pidettäväksi Microsoft Teams-sovelluksen välillä. Haastattelun kesto oli kokonaisuudessaan 45 minuuttia 43 sekuntia.

Haastattelussa edustaja A kertoi keskustelussa, että haastattelijalta toivottaisiin tutkimuksessa apua siihen, miten henkilöstöä voidaan jatkossa motivoida paremmin. On tunnistettu, että tähän ei ole valitettavasti ollut resursseja tarpeeksi. Henkilöstölle on kylläkin kerrottu, että uudessa toimintaympäristössä on hienot puitteet olemassa. Tämän lisäksi henkilöstölle on pyritty nykyisessä toimintaympäristössä järjestämään tilannekatsaus viikoittain, jossa käsitellään päivityksiä uuden toimintaympäristön tilanteesta sekä luodaan mahdollisuus työntekijöille esittää kysymyksiä.

Edustaja A:n mielestä hänen työnkuvassaan tulee huomioida muutossa se, että muuttoon liettyvä viestintä on oikeaa ja korjataan väärän tiedon liikkuminen. On tärkeää myös, että henkilöstön kysymyksille on tarpeeksi aikaa. Henkilöstössä kuitenkin koetaan varmasti jännittävänä rutiinien

muuttumisen useamman toimipisteen yhdistyessä yhdeksi ja tämä voi näkyä esimerkiksi pelkona siitä, ettei nykyisen työkaverin kanssa välttämättä pääsisi samaan vuorokiertorytmiin. Ehdokas A tuo esille, että työntekijöiden puolella voidaan kokea, että muutos kokonaisuudessaan tulee tapahtumaan välittömästi, joka ei välttämättä pidä paikkaansa. Toisaalta hän kokee, että toisinaan tilanne voi myös olla päinvastainen ja muutos voi tapahtua hyvinkin nopeasti. Myös työnantajan mielikuva voi olla suurentunut siitä, että kaikki muuttuisi välittömästi.

Edustaja A tuo haastattelun yhteenvetona esille sen, että muutos kohti automatisoitua työympäristöä on hyvä asia. Automaatiolla kyetään avustamaan yksittäistä työntekijää esimerkiksi fyysisyyttä vaativissa raskaissa nostotehtävissä. Automaatiolla pystytään myös korvata osittain rutiinitehtäviä.

4.1.2 Työnantajan edustaja B

Työnantaja edustaja B:n kanssa haastattelu toteutettiin päivämäärällä 20. huhtikuuta. Haastattelun kesto oli kokonaisuudessaan 37 minuuttia 39 sekuntia.

Haastattelussa edustaja B tuo esiin, että tutkimuksessa apua toivotaan selvitykseen siitä, mitä työntekijät kaipaavat tässä muutostilanteessa. Työntekijät, joita muutos koskee, eivät välttämättä ole aiemmin päässeet keskustelemaan esihenkilönsä kanssa työssä suoriutumisen ja tunnustetaan, että lähiesihenkilötyössä on ollut paljon kehitettävää. Esihenkilöiden aika on keskittynyt muuhun kuin esihenkilötyöhön ja tämä näkyy työntekijöille negatiivisesti, johtamiskulttuuri puuttuu melko vahvasti. Edellä mainittuun on kuitenkin tukea tiedossa, koska varastomuuton edetessä Suomen suurin ammatillinen aikuiskouluttaja sekä yritysten kumppani, Taitotalo, tulee järjestämään operatiivisten esihenkilöiden kanssa 2–3 kerran valmennukset. Heidän missionsa on miettiä, miten jalkautetaan ja implementoidaan viiden varaston henkilökunta ja toimintamallit yhden ja saman katon alle.

Edustaja B kertoo, että henkilöstölle on painotettu, että nyt korjaamme asioita, joita historiassa on havaittu ongelmallisiksi. Erilaisia keskusteluita on käyty taloudellisesta palkitsemisesta lähtien, mutta tähän liittyen on ollut erilaisia näkemyksiä ja keskustelut ovat vielä avoinna. Esimerkkinä on tuotu esille, että kun muutto Avialogikseen on kokonaisuudessaan suoritettu, suoritetaan työntutkimus ja siirrytään kannustepalkkiojärjestelmiin. Edustaja B tuo myös esiin, että motivointia henkilöstön osalta olisi täytynyt tehdä enemmän. Tämä on kuitenkin ollut ongelmallista, koska tilanne siirtävien varastojen osalta on ollut hektinen. Hän toteaa, että asian ympärille olisi tullut rauhoittua, jota nyt on tehty valitettavan vähän. Ollaan tilanteessa, jossa luodaan nyt uuden tyyppistä toimintaa: uusia toimintamalleja, tahtotiloja sekä koitetaan virtaviivaistaa prosesseja. Kun muutto on kokonaisuudessaan käynnissä, aloitetaan muutoksen selkiyttämistä ja tahtotilan tuomista. Tällä koitetaan rakentaa ylpeyttä ympärille mitä tahdotaan tehdä.

Edustaja B:n mielestä muutossa isoin muutos infrastruktuurin puolella on automatisointi, mutta työntekijöille hallittuun, ohjattuun ja johdettuun toimintaan siirtyminen. Uutena asiana tulee automaatiopuoli, johon liittyy tavaravirtojen yhdistäminen. Tämä tarkoittaa, että asioita ei suoriteta enää omien mieltymyksien mukaisesti, vaan prosessin mukaisesti. Se, miten kokonaisuudesta saadaan hallittu ja tehokas tulee vaatimaan aidosti oppimiskäyrän. Edustaja B näkee, että henkilöstön osalta on tärkeää, että aikaa kyetään vapauttamaan henkilöstön ohjaamiseen, läpikäyntiin, tahtotilan kirkastamiseen sekä sen ylläpitämiseen. Suunta, johon muutosta halutaan viedä, on tämä edellytyksenä. Muutosjohtamiseen kuuluu myös turvallisuusaspekti, turvallisuuskulttuurin kehittäminen ja eteenpäin vieminen on olennaista ja tärkeää. Työskentelykulttuurista siirtyminen uuteen on haastavaa. Tällöin helposti palataan vanhaan työskentelytapaan ja unohdetaan uudet prosessit. Tämä edellyttää niin arjessa johtamista kuin muutosjohtamista.

Huonona asiana automatisoidussa työympäristössä edustaja B näkee sen, että valitettavasti iso osa henkilöstöstä kokee tämän uhkana omalle työpaikalleen ja työpanokselleen. Hän tuo esiin, että muutos on elinehto, jotta liiketoiminta voi kehittyä. Kehittyminen antaa kuitenkin varmuutta, että asiakkaat ja työmäärä tulevat kasvamaan, joka puolestaan vaatii lisää henkilöstöä. Tärkeänä mahdollisuutena hän näkee uuden oppimisen, toimintatapojen kehittämisen ja yhteisen työpaikan menestymisen. Automaatiotyöskentelyä on ollut tähän asti todella vähän ja tätä koskien on ollut tietynlaisia mielikuvia, jotka eivät välttämättä pidä paikkaansa. Mahdollisuuksina hän haluaa puolestaan vielä nostaa esille, että itse laitteet ja prosessit ovat standardeja. Tietyllä mallilla aloitetaan, mutta kuunnellaan työntekijöitä ja otetaan huomioon heidän ehdotuksensa, miten toimintaa voi olla järkevää kehittää. Uusi ympäristö ja uudet laitteet antavat mahdollisuuden siihen, että haetaan uuden mallisia toimintatapoja. Hänen mielestään on tärkeää, että työntekijät tiedostavat, ettei huonoja ehdotuksia ole olemassa, vaan nämä arvioidaan isoa kuvaa ajatellen. Viimeisenä mahdollisuutena ja positiivisena asiana edustaja B näkee, että uutta luodessa voidaan ottaa paremmin huomioon esimerkiksi ergonomia asioita sekä virtaukseen kantaa ottavia asioita. On huomioitava, että parhaat asiantuntijat ovat kuitenkin he, jotka kyseistä työtä tekevät. Työntekijän hyvinvoinnin ollessa äärimmäisen tärkeää.

4.1.3 Työnantajan edustaja C

Työnantajan edustaja C:n kanssa haastattelu toteutettiin päivämäärällä 22. huhtikuuta. Haastattelun kesto oli kokonaisuudessaan 24 minuuttia 3 sekuntia.

Haastattelussa edustaja C toivoo, että tutkimuksesta saataisiin hyötyä henkilöstön motivointiin, koska tiedostetaan, että työssäkäyntialue tulee ympäristön mukana muuttumaan.

Edustaja C näkee varaston muutossa tärkeänä tekijänä varmistumisen siitä, että on riittävä määrä henkilöstöä toteuttamassa itse muuttoa, jotta vaikutukset eivät näkyisi tuotantoon. Hän tuo esiin, että työntekijöiden joukossa on herännyt kysymyksiä siitä, että onko mahdollisesti heidän työvuorokiertonsa muuttumassa 2-vuorotyöhön, jota työntekijöillä ei ole aiemmin ollut heidän työskennellessään säännöllisessä päivävuorossa. Tämä on aiheuttanut miettimistä henkilöstössä jossain määrin.

Edustaja C näkee rekrytoitavien profiilien uuteen toimintaympäristöön pysyvän lähtökohtaisesti samanlaisena, kuin se on aikaisempiinkin varastoihin ollut, merkittävää eroa ei tässä ole. Hän kuitenkin mainitsee, että uusi logistiikkakeskus tuo uusia vastuualueita, joka puolestaan tulee vaatimaan uusiin positiioihin rekrytoitavia, joita ei ole välttämättä aikaisemmin ollut. Tällaisia ovat esimerkiksi tuotannonohjaajan ja varastonhoitajan positiot.

4.2 Työntekijöiden haastattelut

Työntekijöiden haastattelut toteutettiin päivämäärällä 21.4.2022. Haastatteluiden kesto ajallisesti oli 15–21 minuutin välissä. Haastateltavien palvelusvuodet yrityksessä olivat yhden ja viiden vuoden välillä. Ikähaitari haastateltavilla oli 20–55 välillä. Haastateltavien määrä oli kolme henkilöä ja henkilöt työskentelevät jo uudessa toimintaympäristössä.

4.2.1 Työntekijä A

Työntekijä A:n kanssa haastattelun kesto oli kokonaisuudessaan 15 minuuttia 11 sekuntia.

Työntekijä A kertoo haastattelussaan alkuun ajatuksistaan, että muutto uuteen logistiikkakeskukseen on aluksi ollut hieman hankalaa ja totuttelua, koska tulivat tyhjään taloon. Operatiiviseen työhön heti alusta ovat osallistuneet esihenkilöt ja varastotyöntekijät, jotta toimintaa saadaan ajettua ylös. Haastattelun edetessä työntekijä A kertoo, että muuttaessaan uuteen toimintaympäristöön ei hän ole täysin varma siitä, kuka hänen tämänhetkinen esihenkilönsä on. Hän kuitenkin toivoo, että esihenkilö olisi roolissaan tiukka sekä ymmärtäväinen esimerkiksi muutostilanteissa.

Työntekijä A:n mielestä toimintaohjeet saapuessa uuteen toimintaympäristöön ovat käsitelty nopeasti, mutta olleen kuitenkin riittäviä ja asiat ovat käsitelty hyvin. Toiminnan laajentuessa koko ajan on hyvä muistaa perehdytyksenkin jatkuvan. Prosessit uudessa ympäristössä ovat olleet tarkempia kuin aikaisemmassa työntekopaikassaan, jonka hän mieltää toisaalta hyväksi asiaksi, mutta vaativan kuitenkin totuttelua.

Toimintaympäristö itsessään on työntekijä A:n mielestä heikompi, kuin aikaisemmassa työntekopaikassaan ja tähän isolta osaltaan vaikuttaa työpaikan sijainnin muutos. Muuttuneessa

ympäristössä myös varastoautomaatit tulevat tulevaisuudessa olemaan osa työntekoa, josta hänen kokemuksensa ovat näiden hidastavan työntekoa. Hän uskoo kuitenkin automaation helpottavan työntekoa, mutta samanaikaisesti toimivan hidasteena. Hänen mielestään tulevaisuutta ajatellen viestintää tulisi kehittää, jossa tällä hetkellä on aukkoja.

4.2.2 Työntekijä B

Työntekijä B:n kanssa haastattelun kesto oli kokonaisuudessaan 17 minuuttia 49 sekuntia.

Työntekijä B on kerennyt muutaman viikon työskentelemään uudessa logistiikkakeskuksessa ja hän toteaa, että muutos uuteen ympäristöön on tapahtunut yllättävän hyvin. Esihenkilöt ovat olleet tuttuja, vaikka uuteen ympäristöön on siirryttykin. Toisaalta hän on myös huomionnut muutoksen tuoneen lisää työtehtäviä esihenkilölleen ja toivookin, ettei mahdollista lisäkuormitusta enää hänelle tulisi. Esihenkilö on kuitenkin suoriutunut tehtävistään työntekijän näkökulmasta hyvin eikä hänen työkuormansa ole näyttäytynyt negatiivisena, enemmänkin huomiona. Erinäisiä haasteita puolestaan järjestelmien kanssa on ollut, mutta ei mitään merkittävää.

Haastattelun edetessä työntekijä B tuo esiin, että muutosta uuteen ympäristöön ei valmisteltu työntekijöille kovinkaan paljoa. Toisaalta mahdottomuus olisi ollut päästä alueeseen tutustumaan ennen muuttoa, tämän ollessa vielä työmaata. Ohjeistukset turvallisuuspuoleen uudessa ympäristössä hän on kokenut riittäviksi ja siistijä on huolehtinut logistiikkakeskuksen puhtaudesta.

Automaatio uudessa ympäristössä mietityttää ja herättää kahdenlaisia ajatuksia. Toisaalta automaatio trukkien osalta näyttäytyy positiivisena asiana pääosin, mutta mietitystä aiheuttaa esimerkiksi se, miten laite käyttäytyy, jos sen näkökentän peittää este. Tulevaisuutta ajatellen hän toivoo työvälineiden laatuun parannusta.

4.2.3 Työntekijä C

Työntekijä C:n kanssa haastattelun kesto oli kokonaisuudessaan 21 minuuttia 11 sekuntia.

Työntekijä C:n kanssa haastattelu alkoi luontevasti hänen todetessaan heti alkuun muuton ajan olleen kiireellistä ja myös näin olleen mahdollisuuden tehdä viikkoylitöitä halutessaan. Muutto oli tapahtunut verkkaisella aikataululla eikä aikaa yleisten asioiden läpikäyntiin ollut välttämättä tarpeeksi aikaa.

Työntekijä C kokee, että esihenkilönsä on auttanut uudella työpaikalla vapauttamalla aikaa keskusteluihin, vaikkakin kiire on läsnä. Hän kuitenkin toivoisi, että esihenkilöltä löytyisi myös jatkossa aikaa toteuttaa kahdenkeskeisiä keskusteluja sekä saada palautetta tehdystä työstä.

Muutos uuteen logistiikkakeskukseen on työntekijä C:lle ollut hieman epämieluisa sijainnin ollessa kotoaan pidempi kuin aikaisempaan työntekopaikkaansa. Hänen mielestään myös tiedottamisessa on ollut aukkoja ja tämä on näyttäytynyt muun muassa epävarmuutena siitä, mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan ja minkälaiseksi työtehtävät tulevat mukautumaan. Hän tiedostaa, että automaatiota on uuteen varaston tulossa, mutta esimerkiksi tieto siitä milloin nämä saapuvat, on yhä avoinna.

Tulevaisuuden työntekijä C näkee kuitenkin kirkkaana. Hän uskoo, että muutos tulee vaatimaan hieman aikaa totutteluun sekä hän toivoo työnantajalta läpinäkyvyyttä, jotta työntekijät tiedostaisivat nykytilanteen.

4.3 Haastatteluiden yhteenveto ja tulokset

Tässä luvussa kokoan haastattelussa nousseet aiheet ja vastaukset aihepiireittäin. Teemahaastattelun kysymykset olivat eri työnantajan edustajille sekä työntekijöille. Haastatteluiden ensimmäinen teema oli muutos itsessään ja muutto uuteen ympäristöön. Haastatteluiden toinen teema oli esihenkilötyö ja viestintä liittyen muutostilanteeseen. Haastatteluiden kolmas teema oli motivaatio.

4.3.1 Työnantajan edustajien haastatteluiden tulokset

Työnantajan edustajat ovat sitä mieltä että automaatio on hyvä asia liiketoiminnan kannalta, ilman automaatiota liiketoiminta ei voi kasvaa yhtä suureksi. Työnantajan edustajat kuitenkin ymmärtävät ja tiedostivat myös työntekijöiden huolen asian liittyen.

Työnantajan edustajat nostivat myös esille tärkeäksi asiaksi, että työntekijöiden kysymyksille on oltava tarpeeksi aikaa. Työnantajan edustajat tiedostavat, että lähiesihenkilötyössä on kehitettävää.

Työnantajan edustajat toivat selkeästi esille tiedostavansa sen, että henkilöstön motivointiin ei ole käytetty tarpeeksi resursseja ja toivoivat tutkimuksen toteuttajalta apua siihen, miten henkilöstöä voidaan jatkossa motivoida. On tiedossa, että kun muutto on suoritettu kokonaisuudessaan uuteen logistiikkaympäristöön, käyttöön on tulossa mahdollisesti kannustepalkkiojärjestelmä. Uusi logistiikkakeskus tuo myös mukanaan uusia vastuualueita, joka tarkoittaa sitä, että uusia positioita mahdollisesti aukeaa työntekijöille. Uuden oppimisen ja uusien mahdollisten urapolkujen luomista katsotaan myös motivoivaksi tekijäksi.

4.3.2 Työntekijöiden haastatteluiden tulokset

Muuton myötä on tiedossa uusia toimintamalleja, tämä vie kuitenkin aikaa ja muutos ei tapahdu hetkessä vaan asteittain. Muutosta ja muuttoa uuteen logistiikka keskukseen on suunniteltu

pitkään, tämä asia ei kuitenkaan työntekijöille välittynyt, vaan he kokivat, että muutos oli tapahtunut nopeasti. Työntekijät kertoivat, että muutto uuteen logistiikkakeskukseen oli alussa koettu hankalaksi, ja siihen oli ollut hieman vaikeaa tottua, koska he saapuivat tyhjään taloon. Muutto uuteen logistiikkaympäristöön tuotti myös hieman haasteita osalle työntekijöistä sijainnin takia.

Järjestelmät ovat toimineet suhteellisen hyvin, hieman haasteita on alussa huomioitu. Turvallisuuden liittyvät perehdytykset ja muut perehdytykset ovat toteutettu onnistuneesti.

Pääpiirteittäin työntekijät olivat tyytyväisiä esihenkilöittensä työpanokseen heidän näkökulmastaan. Työntekijät kokivat, että esihenkilöt ovat huomioineet työntekijät järjestämällä keskusteluaikaa, vaikka kiire on ollut läsnä. Yksi haastateltavista ei kuitenkaan tiennyt kuka nykyinen esihenkilönsä on. Viestinnässä työntekijät kokivat olevan parannuksen varaa, moni koki, että muutos on tapahtunut nopeasti, eikä tästä ole viestitty tarpeeksi työntekijöiden suuntaan. Työntekijät toivoivat ymmärrystä ja läpinäkyvyyttä työnantajalta, jotta työntekijät tiedostaisivat nykytilanteen.

5 Pohdintaa

Tässä luvussa vastaan tutkimuksen pää- ja alakysymyksiin sekä tuon esiin tietoperustaan ja tutkimusaineistoon pohjautuen johtopäätökseni ja kehitysehdotukseni. Reflektoin tutkimuksen luotettavuutta sekä omaa oppimistani.

5.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tämän opinnäytetyön ensisijaisena tarkoituksena oli selvittää, mitä työympäristön muuttuminen vaatii työnantajan puolelta. Lisäksi tutkimuksessa haluttiin selvittää miten esihenkilö voi motivoida muutoksen keskellä sekä miten esihenkilö voi valmistautua muutostilanteisiin. Vastausta itse pääkysymykseen haettiin näiden kahden alakysymyksen avulla.

Itse alakysymysten nykytilanne haluttiin kartoittaa työntekijöiden haastatteluilla ja löytää ratkaisuja, joilla näitä voidaan kehittää. Kaikkien työntekijöiden haastatteluissa yhteiseksi asiaksi nousi, ettei valmistelua uuteen ympäristöön muuttamiselle ollut tehty riittävässä määrin. Kävi myös ilmi, ettei kaikilla työntekijöillä ollut varmuutta tai tietoa siitä, kenelle he raportoivat. Osana uutta työympäristöä tulee olemaan automaattoratkaisut, jotka ovat saapumassa myöhemmin. Automaatio nähtiin neutraalina tekijänä, jossa nähtiin hyvää, mutta myös arveluttavia seikkoja.

Viestintä on erittäin tärkeä osa muutoksia ja henkilöstöä tulee tiedottaa kaikissa muutoksen vaiheissa (Kauhanen 2018, 55). Työntekijät toivat esiin niin suorasti kuin epäsuorastikin, että viestintään olisi hyvä keskittää aikaa. Tuloksissa käy myös ilmi, että toimintaohjeet uudessa ympäristössä ovat olleet tarpeeksi selkeät, vaikkakin nopeasti käsiteltynä.

Tietoperustasta (Myllymäki 2018b, 13.) tuodaan esiin, että muutosviestintä edellyttää vuorovaikutusta kasvotusten tai videoyhteydellä, eikä kirjallista viestintääkään saa unohtaa. Nämä olisi syytä ottaa huomioon, koska tutkimusaineistoa kerätessä esimerkiksi esihenkilöstään ei ollut välttämättä tietoa. Työnantajien haastatteluissa ilmeni, että muutosviestintää ja läpinäkyvyyttä on tehty, mutta jossa on myös puutteita. Tähän on erityisen huomionarvoista paneutua, koska kuten Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 135–136.) tietoperustasta ilmenee, suuressa muutoksessa on iso prioriteetti, että muutosta koskevat henkilöt saisivat tiedon ajoissa sekä heitä on tärkeää osallistaa muutoksen valmisteluun. Tällä tavalla annetaan työntekijöiden vaikuttaa tulevaan muutokseen sekä kuunnellaan heitä.

Automaation mietittyäessä työntekijöitä voi esihenkilö käyttää muutoksen läpivientiin coaching -menetelmää. Kuten tietoperustasta (Hyvinvointiluotsi s.a.) ilmenee, niin työntekijän oppiessa itse uusia tapoja ja menetelmiä on oppimisprosessi paljon mielenkiintoisempi. Esihenkilön tehtävä on tällöin olla tukemassa ja auttamassa pulmatilanteissa.

Työnantajien haastatteluissa haluttiin pää- ja alakysymysten lisäksi kartoittaa, mihin he toivovat tutkimuksessa apua. Työnantajien haastatteluissa yhtenäistä oli, että työnantajan edustajat tunnistiivat henkilöstön motivoinnin vähyyden, joka johtui resurssien ja ajan puutteesta. Haastatteluissa tuotiin myös esiin, että vanhasta työskentelykulttuurista siirtyminen uuteen voi olla haastavaa, koska tällöin helposti saatetaan palata vanhaan malliin.

Tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että tulossa oleva Taitotalon järjestämä operatiivisten esihenkilöiden coaching tulee olemaan korkealla prioriteetilla, koska aikaa henkilöstön motiivointiin ei ole ollut tarpeeksi. Taitotalon mission ollessa esihenkilöille yhteisen kulttuurin luominen ja sen jalkauttaminen ovat perusteltuja myös tutkimustulosten kanssa. Kuten tietoperustasta (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 135.) ilmenee, jotta muutos voi onnistua, tulisi tämä jalkauttaa työntekijöiden keskuuteen. Esihenkilön tehtäviin muutoksessa kuuluu sekä asioiden, että ihmisten johtaminen. Esihenkilön perustehtäviä muutostilanteessa ovat tavoitteen selkeyttäminen henkilöstölle, henkilöstön innostaminen, läsnäolo ja muutoksen toteutus. (Pirinen 2014, 61–62.) Se edellyttää vuoropuhelua työntekijöiden kanssa ja asioiden perustelua sisäisen motivaation löytymiselle, johon ei ole aiemmin ollut tarpeeksi resursseja. Näsänen 2019 toteaa myös, että olemassa olevien prosessien olisi tärkeää olla jatkuvassa seurannassa muuttuvassa työympäristössä, koska äkillisesti muuttuvassa työympäristössä lähijohtaminen vaatii erityishuomiota.

Työnantajan edustajat sekä työntekijät näkevät muutoksen eri tavoin. Siinä missä työnantajan edustajat näkevät muutoksen uuden mahdollistajana, näkevät työntekijät tämän taas arveluttavana, esimerkiksi automaation osalta sekä myös uuden työympäristön sijainnin ollessa heikompi.

Tiedonkulussa on havaittu haasteita ja tähän ratkaisuna, kuten tietoperustasta on kokonaisuudessaan selvinnyt, on tiedonkulun lisääminen, mieluummin liikaa kuin liian vähän, jotta henkilöstö saadaan muutoksen taakse. Tämä voisi toteutua esimerkiksi lähiesihenkilön järjestämänä tiimipalaverina viikoittain, jolloin hän jakaisi tietoa tiimiläisilleen ajankohtaisista asioista. Tietoperustassa on tuotu myös esiin, että muutokseen osallistaminen ja tavoitteiden asetanta on tärkeää. Lähiesihenkilölle suosittelen tällaisessa tilanteessa järjestää säännöllisiä tavoite- ja kehityskeskusteluita työntekijöiden kanssa, joissa keskusteltaisiin menneen ajanjakson arvioinnista, uuden ajanjakson odotuksista sekä tavoitteista. Keskustelut olisi hyvä järjestää kvartaaleittain tai ainakin puolen vuoden välein, jotta seuranta on aktiivista ja uudet tavoitteet kirkkana mielessä. Esihenkilön on tärkeää antaa itselleen tilaa kokeilla uutta ja mahdollisuus myös epäonnistua.

5.2 Luotettavuusarviointi

Tutkimusaineisto pohjautuu haastateltavien omiin kokemuksiin ja näkemyksiin sekä käsittää yksistään logistiikkakeskuksen muutosprosessiin liittyvät asiat, joten tutkimustuloksien luotettavuutta on haastavaa mitata. Laadullisen tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia ja tutkimuksessa käytetyillä menetelmillä on voitava tutkia, mitä tutkimuksessa on alun perin ollut tarkoitus tutkia. On selvää, että jokaisessa tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta toisinaan silti tulosten luotettavuus ja pätevyys saattavat vaihdella. Laadullisessa tutkimuksessa arviointi on kokonaisvaltaista kriittistä tarkastelua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231–232.)

Haastateltavia ei ollut useita kummastakaan edustajaryhmästä, mutta vastauksista oli kuitenkin löydettävissä vastaavuuksia, jotka tukevat sitä, että tutkimusaineisto voidaan pitää todellisena ja sen perusteella on mahdollista tehdä johtopäätöksiä. Kuitenkaan tämän tutkimuksen pohjalta ei voida varmuudella kertoa, että kaikkia esiin nousseita asioita olisi jokaisen työnantajaedustajan tai työntekijän kanta, vaan eriäviä vastauksia olisi todennäköisesti laajemmalla otannalla saattanut esiintyä. Tutkimustuloksia on käsitelty ja analysoitu luotettavasti ja yksittäisiä vastaajia on mahdollista tunnistaa tutkimustuloksista.

5.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyö oli isoin ja laajin raportti, jonka olen ikinä tehnyt ja sain siitä lisäoppia erittäin paljon. Raportin laatimista varten olin etukäteen huolellisesti toteuttanut suunnitelmaa toimeksiantajani kanssa, jonka koin ehdottoman tärkeäksi ja se edesauttoi pitämään kiinni punaisesta langasta.

Heti työn alkuvaiheilla huomasin, että työhön on älyttömän haastavaa päästä ajan tasalle, jos päiviä, jolloin en raporttia laatinut, oli useampia. Tästä syystä pyrin kirjoittamaan kerralla mahdollisimman paljon, koska tämä tuntui luontevalta ja näin ollen ajatukseni ei myöskään päässyt katkeamaan. Raportin laatimisen aikataulu oli kiireinen, ei ehkä optimaalisin, mutta minulle hyvin toimiva ratkaisu. Huomasin, että työ valmistuu siinä ajassa kuin olin itse tälle varannut aikaa.

Muutosjohtaminen aiheena oli erittäin laaja, mutta koin erityisen hyväksi sen, että omassa työssäni muutosjohtamista pystyttiin kaventamaan lähiesihenkilötyön näkökulmaan, joka rajasi aihetta valtavasti. Aineistoa – niin haastatteluja kuin teoreettista viitekehystä oli mielenkiintoista kerätä sekä perehtyä tarkemmin aiheeseen. Nykyisen työnkuvani ollessa myös esihenkilövastuullinen tulen varmasti hyödyntämään kerättyä lähdetietoa, erityisesti tietenkin muutostilanteiden koittaessa, mutta myös arjen tekemiseen.

Opin työn aikana laajentamaan perspektiiviäni esihenkilön roolista erilaisista tilanteissa sekä tunnistin kehityskohtia omassa toiminnassani, niin raporttia laatiessa kuin työelämässäkin. Koen, että

haastatteluihin minun olisi tullut valmistautua paremmin sekä haastatella työntekijöitä vielä useampia.

Tutkimuskysymyksiin saatiin mielestäni relevanttia tietoa, jota Barona Logistiikka Oy:n työnantajien edustajat voivat hyödyntää omassa työssään. Pääkysymyksen ollessa selvittää, mitä työympäristön muuttuminen vaatii työnantajalta, saatiin näkökulmia mm. muutosviestinnän ja coachingin näkökulmista.



Kuva 6: Toteutus opinnäytetyön prosessista

Haluan lopuksi kiittää toimeksiantajayritystäni sekä opinnäytetyöohjaajaani sujuvasta yhteistyöstä ja avusta tämän raportin matkan varrella.

Lähteet

Accountor 25.09.2018. Muutos työyhteisössä: tunnistatko milloin nämä tunteet ovat esillä? Luettavissa: <https://www.accountor.com/fi/finland/blogi/muutos-tyoyhteisossa-tunnistatko-milloin-nama-tunteet-ovat-esilla>. Luettu: 4.5.2022.

Ågren, B. 14.10.2021. Mitä coaching on? CGI blogi. Luettavissa: <https://www.cgi.com/fi/fi/blogi/mita-coaching-on>. Luettu 20.4.2022.

Arikoski, J., Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Barona s.a. Olemme Barona. Muutamme maailmaa rohkeudella ja teknologialla. Luettavissa: <https://barona.fi/barona>. Luettu 1.5.2022.

Harju, A., Ruuskanen-Himma, E. 2016. Onnistu muutoksessa. Järjestöjohtajan ja -kehittäjän käsikirja. Eura Print Oy: Eura.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Hyvinvointiluotsi s.a. Mitä coaching on? Luettavissa: <http://www.tiimi-coaching.fi/fi/Mit%C3%A4+Coaching+on%3F.html>. Luettu 20.4.2022.

Hyvärinen, E., Suoninen, E. & Vuori J s.a. Haastattelut. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/#:~:text=Haastattelut%20jaetaan%20yleens%C3%A4%20strukturoituihin%20ja,%2C%20ryhm%C3%A4haastattelu%2C%20kertomushaastattelu%20ja%20puhelinhaastattelu>. Luettu: 2.5.2022.

Kasvumoottori s.a. Työmotivaatio ja työn imu. Luettavissa: <https://kasvumoottori.fi/lessons/itseohjautuvuusteoria/>. Luettu: 7.5.2022.

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Kauppakamari.

Leinonen, R. 9.4.2019. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät. Spoken blogi. Luettavissa: <https://spoken.fi/laadullisen-tutkimuksen-aineistonkeruumenetelmat/>. Luettu: 21.4.2022.

Luomala, A 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta muutoksessa. Tampereen yliopisto. Luettavissa: <https://docplayer.fi/115064-Ajatuksia-muutoksen-johtamisesta-ja-ihmisten-johtamisesta-muutoksessa-ihmisten-ja-tyohyvinvoinnin-johtamisen-tutkimus-ja-kehittamisryhma-hywin.html>. Luettu: 24.4.2022.

- Martela, F. 14.4.2014. Itseohjautuvuusteoria – Eli kolme vastausta siihen mikä tekee ihmisen onnelliseksi. Luettavissa: <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vas-tausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>. Luettu: 7.5.2022.
- Myllymäki, R. 2017a. Muutosjohtamisen opas. Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. Ketterät kirjat Oy. Vantaa.
- Myllymäki, R. 2018b. Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas. Ketterät kirjat Oy, Tuusula.
- Mäntyneva M, Heinonen J, Wrange K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY.
- Näpärä, L. 12.4.2017. Haastattelun lajityypit. Spoken blogi. Luettavissa: <https://spoken.fi/2180/>. Luettu: 22.4.2022.
- Näsänen, J. 2019. KT-lehti. Lähijohtaminen on yhä tärkeämpää. Luettavissa: <https://www.ktlehti.fi/2019/5/lahijohtaminen-on-yha-tarkeampaa>. Luettu: 20.4.2022.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Puusa, A., Juuti P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Printon Trükikoda. Tallinna.
- Repo, S., Ravantti, E., Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti – opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Työterveyslaitos. Luettavissa: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134834/Johda%20tuottavasti%20%20%20Opas%20ty%C3%B6hyvinvoinnin%20ja%20tuottavuuden%20lis%C3%A4%20miseksi%20esimiesty%C3%B6n%20keinoin.pdf?sequence=1>. Luettu: 1.5.2022.
- Rumpu, A. 2.7.2019. Voiko työntekijöiden motivaatioon vaikuttaa? Luettavissa: <https://netvisor.fi/blog/voiko-tyontekijoiden-motivaatioon-vaikuttaa/>. Luettu 4.5.2022.
- Salesforce 2020. Mitä on hyvä muutosjohtaminen? Luettavissa: <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/mita-on-muutosjohtaminen.html>. Luettu 19.4.2022.
- Shemeikka, T. 27.11.2020. Lähijohtaminen ja esimiestyö on yhä tärkeämpää. Jamk blogi. Luettavissa: <https://blogit.jamk.fi/turbinaattori/2020/11/27/lahijohtaminen-ja-esimiestyo-on-yha-tarkeampaa/>. Luettu: 19.4.2022.
- Opetushallitus 2022. Tarpeet. Luettavissa: <https://www.oph.fi/fi/oppimateriaali/miina-ja-ville-opettajan-oppaita/miina-ja-ville-etiikkaa-etsimassa-10>. Luettu 3.5.2022.

Liitteet

Liite 1: Työnantajan edustajien haastattelukysymykset

Työnantaja edustajien haastattelukysymykset

Miten olette huomioineet henkilöstön motivoinnin uudessa toimintaympäristössä?

Mihin kaipaisitte tutkimuksessa apua?

Mikä on roolissasi mielestäsi tärkeintä ottaa huomioon muutossa (henkilöstön osalta)?

Mikä on isoin muutos mentäessä uuteen toimintaympäristöön?

Onko työnantajalla ja työntekijöillä eri näkemys tulevasta?

Mikä on nyt hyvää ja huonoa, miten tulevaisuudessa koet automatisoidun ympäristön?

Miten rekrytointiprofiilit ovat muuttuneet?

Liite 2: Työntekijöiden haastattelukysymykset

Työntekijöille kysymykset:

Miten olet kokenut muutoksen uuteen logistiikkakeskukseen?

Miltä uusi toimintaympäristö on mielestäsi tuntunut?

Mitä asioita toivot esihenkilöltäsi? Miten koet, onko valmisteltua ollut muutoksen osalta?

Miten näet automaation laitteiden osalta, onko hyvä vai huono asia? Miten koet tämän asian?

Prosessit automatisoituu osin, miten koet tämän?

Mitä pitäisi kehittää nyt jo sekä tulevaisuutta ajatellen?