Opinnäytetyö (AMK)

Tuotantotalousinsinööri

2022

Iida Korhonen

MUUTOKSENHALLINTA-PROSESSIN KEHITTÄMINEN PERUSSUUNNITTELUSSA

– yrityksessä Meyer Turku Oy

TURKU AMK
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tuotantotalousinsinööri

Toukokuu 2022 | 31 sivua

Iida Korhonen

Muutoksenhallintaprosessin kehittäminen perussuunnittelussa

- yrityksessä Meyer Turku Oy

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa pullonkaulat muutoksenhallintaprosessissa Meyer Turun telakan perussuunnitteluosastolla. Työssä käytettiin muutoksenhallintaa ja muutoksenhallintaprosessia teoreettisena viitekehyksenä.

Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen ja aineisto saatiin haastattelemalla Meyer Turun työntekijöitä eri puolilta suunnitteluorganisaatiota prosessin eri vaiheilta. Tuloksista kävi ilmi, että vaikka prosessin kuvaus on kaikkien saatavilla verkko-oppimisympäristössä, se on monelle vielä epäselvä. Projektiympäristössä ihmiset ovat kiireisiä eikä usein jää aikaa paneutua ohjeistuksiin tai koulutusmateriaaleihin. Selkeämmän prosessikuvauksen lisäksi haastatteluissa kaivattiin koulutusta yleisesti muutoksenhallintaprosessiin sekä Jiran käyttöön.

Tutkimuksen perusteella voidaan ajatella, että vaikka muutoksenhallintaprosessin ohjeistus on jo olemassa, siitä pitäisi tehdä konkreettisempi ja käytännönläheisempi versio. Kaikkien tulisi myös käyttää Jiraa, jotta se saavuttaisi täyden potentiaalin. Evaluointiryhmälle on tarvetta, mutta heidän toimintansa pitäisi tehdä vielä näkyvämmäksi.

Asiasanat:

Muutoksenhallinta, muutoksenhallintaprosessi, Jira, evaluointiryhmä

Bachelor’s Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Industrial Engineering and Management

May 2022 | 31 pages

Iida Korhonen

Change Management Process Improvement in Basic Design

- in Meyer Turku Oy

The aim of this thesis is to identify bottlenecks in the change management process at Meyer Turku shipyard’s Basic Design department. This study uses change management and change management process as a theoretical frame of reference.

Research method is qualitative and the data was collected by interviewing Meyer Turku Oy employees from different parts of the design organization at different point of the process. The results showed that although the description of the process is available to everyone in online learning platform, it is still unclear to many. In project oriented environment people are busy and usually don’t have time to delve into training. In addition to a clearer description of the process, people in the interviews generally required training in the change management process and the use of Jira.

Based of this study, it is conceivable that although instructions of the change management process already exists, it should be made more concrete and practical. Everyone should also use Jira to reach its full potential. There is a need for an evaluation team, but their work should be made even more visible.

Keywords:

Change Management, Change Management Process, Jira, Evaluation team

Sisältö

Käytetyt lyhenteet tai sanasto **6**

1 Johdanto **8**

2 Muutoksenhallinta ja muutoksenhallintaprosessi **11**

2.1 Muutoksenhallinta 11

2.1.1 Miksi muutoksenhallinta on tärkeää? 13

2.1.2 Muutosviestintä 14

2.1.3 Muutosjohtaminen 15

2.2 Muutoksenhallintaprosessi 16

2.2.1 Muutosmallit 18

2.2.2 Roolit muutoksenhallintaprosessissa 21

2.2.3 Onnistunut muutoksenhallintaprosessi 22

2.2.4 Muutoksenhallintaprosessin pullonkaulat 23

2.2.5 Tietojärjestelmät osana muutoksenhallintaprosessia 23

3 Muutoksenhallintaprosessi Meyer Turun telakalla **25**

3.1 Muutoksenhallintaprosessin kulku perussuunnittelussa 25

3.2 Evaluointiryhmä 25

3.3 Jira 25

4 Tutkimuksen toteutus ja tulokset **25**

4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset 26

4.2 Tutkimusaineiston keruu ja aineiston analysointi 26

4.3 Tulokset 28

5 Yhteenveto ja johtopäätökset **28**

Lähteet **29**

Kaaviot

Kaavio 1. Jiran hyvät ja huonot puolet
Kaavio 2. Pullokaulojen esiintyvyys

Kuvat

Kuva 1. Perussuunnittelun prosessikaavio Jirassa (Jiran ohjeet)
Kuva 2. Valmistussuunnittelun prosessikaavio Jirassa (Jiran ohjeet)
Kuva 3. Runkosuunnittelun prosessikaavio Jirassa (Jiran ohjeet)

Käytetyt lyhenteet tai sanasto

AOM-muutos	Laivan tilaajan kanssa sovittu muutos, Agreement of Modification (H. Malmlund, henkilökohtainen tiedonanto 17.5.2022)
Evaluointiryhmä	Muutoskäsittelijätyöryhmä, jossa on henkilöitä jokaiselta pääosastolta perussuunnittelusta ja runko- sekä konetuotannosta (H. Malmlund, henkilökohtainen tiedonanto 17.5.2022)
Jira	Tehtävienhallintaohjelmisto (H. Malmlund, henkilökohtainen tiedonanto 17.5.2022)
Laivanvetäjä	Laivanvetäjä oman osastonsa projektinjohtajana johtaa tiimiä, jonka vastuuna on teknisten ja arkkitehtonisten kokonaisuuksien suunnittelu ja hän raportoi laivaprojektin projektipäällikölle (H. Malmlund, henkilökohtainen tiedonanto 17.5.2022)
Lohko	Aluksen runko kootaan tehdaslinjoilla rakennetuista lohkoista (H. Malmlund, henkilökohtainen tiedonanto 17.5.2022)
Luokituslaitos	Luokituslaitos määrittää alusten turvallisuutta ja merikelpoisuutta ja antaa laivoille luokitustodistuksen (H. Malmlund, henkilökohtainen tiedonanto 17.5.2022)
Perussuunnittelu	Perussuunnitteluun kuuluu laivateoria, tilasuunnittelu, järjestelmäsuunnittelu, rakennesuunnittelu, yleisjärjestelyt, materiaalien määritys, arkkitehtuuri, erilaiset laskelmat, 3D-mallinnus, reititys ja komponenttien tekninen käsittely (H. Malmlund, henkilökohtainen tiedonanto 17.5.2022)
Prototyyppilaiva	Laivasarjan ensimmäinen laiva (H. Malmlund, henkilökohtainen tiedonanto 17.5.2022)

Ramp-up	Projekti, jonka tavoitteena oli luovuttaa vuodessa yhden laivan sijaan kaksi laivaa (H. Malmlund, henkilökohtainen tiedonanto 17.5.2022)
Runkosuunnittelu	Päälujuusrakenteiden jatkuvuuksien tarkistaminen ja runkomallin luonti (H. Malmlund, henkilökohtainen tiedonanto 17.5.2022)
ROM	Laivan tilaajalta tullut muutospyyntö, Request of Modification (H. Malmlund, henkilökohtainen tiedonanto 17.5.2022)
Sisarlaiva	Prototyyppilaivan jälkeiset laivat, joissa prototyyppilaivaa käytetään referenssinä sisarlaivan suunnittelussa (H. Malmlund, henkilökohtainen tiedonanto 17.5.2022)
Valmistussuunnittelu	Valmistussuunnittelu jatkaa perussuunnittelun jälkeen työpiirustussuunnittelua ja laatii esivalmistuksen ja asennustyön tarvitsemat valmistussuunnitelmat sekä hankkii loput materiaalit (H. Malmlund, henkilökohtainen tiedonanto 17.5.2022)

1 Johdanto

Nykyaikaisen ja monimutkaisen risteilyaluksen rakentamisprosessissa ei voida välttyä suunnittelu- tai rakentamisaikaisilta muutoksilta. Muutostarve voi syntyä esimerkiksi havaitusta virheestä, laivan sisäisen naapurialueen muutoksesta tai suunnitteludokumenttien tarkastuksen yhteydessä huomatusta asiasta. Suunnitteluvaiheessa eri sidosryhmien on oltava joustavia ja muuntautumiskykyisiä nopeassakin aikataulussa, jotta laivanrakennusprosessi ei kärsi taloudellisesti tai aikataulullisesti muutoksista. On siis tärkeää, että tieto muutoksesta kulkee nopeasti ja johdonmukaisesti, jotta kaikki voivat tehdä työtä aina uusimman ja voimassa olevan tiedon mukaan. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan muutoksenhallintaprosessin parantamista perussuunnittelussa Meyer Turun telakalla ja työ on osa isompaa muutoksenhallintaprosessin kehittämisprojektia. Projekti on ajankohtainen, sillä sen pohjalla käytetään tietoa Ramp-up -projektista, jota suunniteltiin ennen kuin Covid-19 -virus muutti laivojen luovutusaikataulua. Ramp-up -projektin tavoitteena oli nopeuttaa telakan laivanrakennustoimintaa puolella. Projektissa tarkastellaan, mitä ideoita Ramp-up -projektista voidaan käyttää sellaisenaan, mitä voidaan kehittää käytettäväksi edelleen, mitä pullonkauloja on silloin tunnistettu ja mitä mahdollista uutta kehitetään vanhojen ideoiden tilalle. Opinnäytetyön aihe on myös minulle kirjoittajana mielenkiintoinen, sillä työskentelen Hotel Design osastolla tilaajalta tulleiden muutosten parissa ja tämän aiheen tutkiminen tukee omaa työtäni tulevaisuudessa.

Muutoksenhallinta pyrkii tiedottamaan tulevista muutoksista sen vaikutusalueella työskenteleville, varmistamaan muutoksen toteutuksen sekä nopeuttamaan tiedon välittämistä eri sidosryhmien kesken. Muutostarve voi olla suunnittelussa tai tuotannossa tai tulla tilaajan pyynnöstä. Periaatteessa kuka tahansa toimihenkilö Meyer Turun telakalla voi tehdä projektiin liittyvän muutospyynnön. Muutoksenhallintaprosessiin liittyvän kehitysprojektin tavoitteena on säästää resursseja edistämällä muutosten läpinäkyvyyttä, systemaattisuutta, seurantaa ja mitattavuutta. Projektissa halutaan tehdä

muutosprosessi läpinäkyvämmäksi ja tehokkaammaksi ja näin ollen parantaa myös raportoitavaa dataa, jolloin prosessien eri vaiheet ovat myös telakan- ja projektinjohdolle näkyvämpiä.

Opinnäytetyön aihe on rajattu projektin sisältä niin, että se koskee vain muutoksenhallintaprosessin parantamista perussuunnittelussa. Opinnäytetyöhön ei kuulu parannuksien käyttöönotto tai niiden seuraaminen. Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä käytetään muutoksenhallintaa ja muutoksenhallintaprosessia. Työssä käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja tietoa opinnäytetyöhön kerättiin haastattelemalla laivanvetäjiä, systeemivastuullisia ja suunnittelijoita. Haastatteluiden vastauksista pyrittiin tunnistamaan, miten haastateltavat näkevät Ramp-up -projektin myötä tehdyt parannukset ja mitkä ovat heidän mielestään muutosprosessien pullonkaulat tällä hetkellä. Haastattelujen pohjalta analysoitiin muutosprosessin tehokkuutta ja miten prosessin kulkua voitaisiin parantaa. Työssä pohditaan parannusehdotusten vaikutusta organisaation eri osiin ja sitä, keitä uudenlainen muutoshallinnan prosessi koskee. Näiden lisäksi tarkastellaan myös muutoskäsittelijätyöryhmää (evaluointiryhmä), johon kuuluvat henkilöt käsittelevät yhdessä koko telakan muutoksenhallintapyynnöt. Evaluointiryhmä koostuu henkilöistä, jotka ovat töissä jokaisella pääosastolla perussuunnittelussa ja runko- sekä konetuotannossa. Evaluointiryhmä arvioi muutospyynnön sen julkaisun jälkeen ja osoittaa muutokset sen tiimin henkilölle, jonka pääosastoa muutos koskee. Haastateltavilta selvitetään, miten he näkevät evaluointiryhmän toimet ja mitä heidän toimenkuvaansa kuuluu. Näiden perusteella tarkastellaan, ovatko kaikki tämän ryhmän toimet arvoa tuottavia ja miten niistä saisi vielä tehokkaampia.

Työn toimeksiantajana toimii Meyer Turku Oy, joka on Turussa toimiva laivanrakennustelakka. Telakan toiminta alkoi jo 1737, kun kaksi liikemiestä alkoivat rakentaa puisia aluksia Turussa. Tämän jälkeen telakan toiminta on kehittynyt huimasti ajan saatossa ja se on ollut usean eri yhtiön omistuksessa. Nyt se on yksi Euroopan johtavista telakoista ja sen omistaa Meyerin perhe. Perheellä on Turun telakan lisäksi kaksi telakkaa Saksassa, Meyer Werft

Papenburgissa ja Neptun Werft Rostockissa. Turun telakka on tärkeä työllistäjä Lounais-Suomessa ja se työllistääkin nykyisin noin 2000 työntekijää. Meyer Turun tytäryrityksiin kuuluvat Piikkiössä sijaitseva hyttitehdas Piikkio Works Oy, laivan yleisiä tiloja rakentava Shipbuilding Completion Oy sekä Raumalla sijaitseva suunnitteluyritys ENG'nD Oy.

2 Muutoksenhallinta ja muutoksenhallintaprosessi

Tässä kappaleessa tarkastellaan muutoksenhallinnan ja muutoksenhallintaprosessin teoreettisia viitekehyksiä, joita sovelletaan laivanrakennusprosessin muutoksissa. Muutoksenhallinnalla tarkoitetaan organisaatioon luotua systeemiä, jolla voidaan hallitusti käsitellä muutostarpeita ja luoda onnistunut muutoksenhallintaprosessi. Kun on luotu hyvä muutoksenhallinta, voidaan luoda muutoksenhallintaprosessin eri vaiheet.

2.1 Muutoksenhallinta

Muutoksenhallinnan voidaan määritellä olevan projektin muutosten ennakoivaa tunnistamista ja hallintaa. Muutokset ovat usein väistämättömiä, mutta kun käytetään oikeita työkaluja ja tekniikoita niiden hallintaan, projekti voi hyötyä niistä. (Baca 2005, 1-2.) Ihanteena onkin, että organisaatio kehittyisi jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä säilyttääkseen kilpailukykynsä (Martinsuo, Mäkinen, Suomala & Lyly-Yrjänäinen 2016, 373). Organisaation täytyy siis sopeutua muutokseen jatkuvasti tai siitä tulee alati muuttuvassa ympäristössä vanhentunut ja tehoton (Hurley & Hanley 2010, 45). Muutoksenhallinnalla tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joita yritys tai projektin johto tekee hallitakseen muutoksia tai uudistuksia pienentääkseen muutoksen riskejä ja kustannuksia sekä optimoidakseen muutoksen hyödyt. Muutoksenhallintaan kuuluu yksilön, tiimin ja organisaation muutokset (Murthy 2007, 24). Sitä myös johdetaan yksilö- ja yhteisötasolla (Luomala 2008, 4). Vaikka muutokset eroavat toisistaan ja ne tulee arvioida erikseen, muutoksenhallintaprosessin vaiheet ovat tyypillisesti samoja ja ne voidaan tunnistaa (Saali 2022).

Muutoksenhallinnan tärkeitä elementtejä ovat muutoksen suunnittelu, oikeanlainen johtaminen, muutoksesta ja sen vaikutuksista viestiminen sekä muutoksen aikataulutus. Lähtökohtana on organisaation oma toiminta ja muutostarpeet, jotka ovat havaittu organisaatiossa. Muutoksen suunnittelussa on hyvä lähteä liikkeelle tarpeesta, sillä on tärkeää määritellä ensin muutoksen

tavoitteet ja perustelut. Muutossuunnitelmassa kuvataan muutosprosessi, joka sisältää muutoksen tavoitteet, toimenpiteet, tekijät ja aikataulun. Muutosta johdettaessa on tärkeää johtaa muutoksen lisäksi myös ihmisiä. Suunniteltaessa, kehittäessä ja toteuttaessa muutosta johdon pitää samanaikaisesti ottaa huomioon myös organisaation muut tavoitteet sekä pitää toiminnan päämäärä ja muutoksen tavoite kirkkaana. Tavoitteet ja toteuttamistapa määrittelevät tarvittavat resurssit ja henkilöt. Niissä on otettava huomioon myös työn määrä, vaatimukset ja aika. Aikaa tarvitaan suunnitteluun, toimenpiteisiin, tiedottamiseen ja muutoksen mukanaan tuomiin uusiin asioihin sopeutumiseen ja niiden juurruttamiseen. Muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen varatun ajan ei tarvitse kuitenkaan olla kovin pitkä. Usein nopeastikin toteutetut muutokset voidaan kokea jopa parempina, sillä niihin ei kuulu pitkää epävarmuuden tilaa. Muutos ei myöskään pääty muutoksen eteen tehtyjen tehtävien toteuttamisen jälkeen, vaan muutos on jatkuvaa. (Luomala 2008, 4-5, 9-10.)

Suunnittelun muutoksenhallinnassa ei käytetä koko muodollista prosessia. Jos prosessi käytäisiin läpi joka kerta, kun jokin dokumentti muuttuu, saattaisi se vaikuttaa tuotteen kehityskaareen. Organisaatiot saattavat käsitellä siis joitain muutoksia yksinkertaistetulla suunnitteluprosessilla. Muutosten läpimenoaikoja suunnittelussa voidaan lyhentää myös luokittelemalla muutokset ja käsittelemällä niitä erilaisilla prosesseilla muutoksen luonteesta ja tärkeydestä riippuen. (Balcerak & Dale 1992.) Kun tehdään suunnittelumuutoksia, lopputuotteen tietoja on muutettava hallitusti. Ensin tutkitaan muutoksen vaikutukset ja tehdään kaikkiin tarvittaviin dokumentteihin muutokset. Tämän jälkeen muutoksenhallintaprosessi vaatii laajaa viestintää yrityksen sisällä. Jotta lopputuloksesta tulee paras mahdollinen, kaikkien muutokseen liittyvien toimintojen tai osastoiden on annettava mielipide omasta näkökulmasta. (Pikosz & Malmqvist 1998.)

2.1.1 Miksi muutoksenhallinta on tärkeää?

Hyvällä muutoksenhallinnalla tähdätään hyvään muutoksenhallintaprosessiin. Kun muutoksenhallintaprosessi on hyvin suunniteltu ja visio on selkeä, muutos onnistuu varmemmin ja yritys tuottaa paremman lopputuotteen. Suunnittelun muutostarpeet syntyvätkin, jos lopputuotetta halutaan muokata paremmaksi. Bacan (2005, 7-8) mukaan ilman hyvää muutoksenhallintaa voi vain luottaa tuuriin, lisäaikaan ja yrityksen omaan kykyyn saada projektin valmiiksi. Kirjassaan hän kirjoittaa kahdesta eri tavalla muutoksenhallintaan liittyvästä tapauksesta. Ensimmäisessä tapauksessa projektinjohtaja tukahdutettiin kysymyksillä ja hän suostui jokaiseen pyyntöön pitääkseen kaikki osalliset tyytyväisenä. Projektijohtajan hyvistä tarkoitusperistä huolimatta projekti oli puoli vuotta myöhässä aikataulusta ja ylittänyt budjetin. Toisessa tapauksessa projektijohtaja päätti olla joustamaton kaikkia uusia ehdotuksia kohtaan. Projektin edetessä muut kokivat, että hänen kanssaan oli vaikea työskennellä. Hän huolehti enemmän projektin saattamisesta päätökseen kuin hyvien tulosten saavuttamisesta. Kummassakin tapauksessa toiminnassa näkyi, ettei muutoksenhallintaa ole pidetty tärkeänä osana projektia. (Baca 2005, 7-8.)

Kuten missä tahansa projektissa, myös muutoksenhallintaprosessissa on päätettävä kauanko aikaa saa kulua. Näin varmistetaan muutoksen valmistuminen sovitussa ajassa. Hyvä tapa on päättää ensin ne tehtävät, joita muutos sisältää ja sen jälkeen laskea jokaiseen tehtävään kuluva aika. Näiden pohjalta muutokselle saadaan aikataulu, johon kaikki sidosryhmät voivat luottaa ja ajoittaa muutoksen näin omiin työtehtäviin. Muutoksen etenemistä on myös helpompi seurata vertailemalla sitä ennalta tehtyyn aikatauluun ja tarvittaessa hallita ja muokata aikataulua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jos muutosprosessissa ilmenee yllättäviä muuttujia. (Baca 2005, 7-8.)

Kun suunnitellaan muutosta, on tärkeää päättää etukäteen mitä resursseja muutoksen eri tehtäviin käytetään. Resursseilla tarkoitetaan työntekijöitä ja heidän aikaansa, materiaaleja ja tarvikkeita. Kun on laskettu eri tehtäviin kuluvat resurssit, voidaan laskea koko muutoksen budjetti. Monen muutoksen

tavoitteena on resurssien säästäminen, joka on tietysti hyvä ottaa huomioon muutoksen suunnittelemisessa. (Baca 2005, 8.) Usein resurssit saattavat olla myös linkittyneenä toisiinsa: jos käytät muutoksenhallintaprosessin alussa paljon aikaa tarkkaan suunnitteluun, saatat säästää ajan lisäksi myös rahaa pitkällä aikavälillä (Baca 2005, 24). Jos muutoksen toteuttaminen vaatii esimerkiksi paljon aikaa siihen nähden, kuinka paljon muutoksella säästetään aikaa tulevaisuudessa, täytyy punnita muutoksen todellinen tarve ja hyöty. Muutoksen resurssit eivät saa ylittää siitä saatavaa hyötyä.

2.1.2 Muutosviestintä

Tiedonkulkuun muutoksista sidosryhmien välillä on kiinnitettävä erityistä huomiota, jotta jokainen voi toimia uusimpien tietojen mukaisesti. Kun herää muutostarve, on tärkeää aloittaa viestintä muutoksen kohderyhmiin mahdollisimman pian, jotta voidaan luoda vahva perusta muutoshalulle ja ymmärrykselle (Saali 2022). Jokaiselle sidosryhmälle menevä tieto muutoksesta on hyödyllinen myös siksi, että ihmiset, joita muutos koskettaa, voivat kommunikoida keskenään muutoksen tarpeellisuudesta ja hyödystä sekä mahdollisesti hyväksyä tai hylätä muutos (Baca 2005, 17). Luomalan (2008) mukaan hyvä viestintä ja kommunikaatio voivat jopa ennakoida ja vähentää muutosvastarintaa sekä saada muutoksen tavoitteet ja perustelut oikealla tavalla esiin. Tiedottamisen on syytä olla selkeää, ei liian yleisluontaista tai toisaalta liian varhain yksityiskohtia sisältävää. (Luomala 2008, 8-10.) Kun muutosta aletaan viedä eteenpäin, kaikille selvitetään, mikä muuttuu, miksi ja milloin muutos tapahtuu, kuinka se toteutetaan ja miten se vaikuttaa eri sidosryhmiin (Saali 2022). Muutoksenhallintaprosessin vaiheet on selvitettävä kaikille osallistujille, jotta he voivat seurata prosessia ja pysyä ajan tasalla. Muutostilanteessa on mahdollisuus oppia myös uutta, jonka vuoksi hyvässä muutostiedottamisessa rakennetaan myös uuden oppimista mahdollistavia tilanteita. (Luomala 2008, 8-10.)

Duckin (1993) mukaan jatkuva kommunikointi eri osapuolien välillä on kaikkein tärkeintä muutoksen onnistumisen kannalta. Muutostyöryhmä saattaa ajatella,

että muutoksen vaiheista tiedottaminen on kuin ylellisyys, johon heillä ei ole varaa tai aikaa. Todellisuudessa myös kommunikoimattomuus lähettää viestiä ja saattaa luoda turhia uhkakuvia muille osapuolille. Kun työryhmä ei kommunikoi muun organisaation kanssa, muut eivät voi ymmärtää heidän suunnitteluperiaatteitaan tai kompromisseja, joita oli tehtävä muutoksen vuoksi. Tästä johtuen, huolimatta uuden muutoksen olleen miten toimiva tahansa, se ei tuota odotettua lopputulosta. (Duck 1993.)

2.1.3 Muutosjohtaminen

Myös muutoksenhallinnassa tarvitaan hyviä johtajuuden taitoja. Kotterin (2012, 22, 26) mukaan muutoksen johtamisen tehtäviin kuuluu suunnittelu, budjetointi, organisointi, työtehtävien miehitys, valvonta ja ongelmanratkaisu. Johtajan tehtävä on tehdä muille selväksi, miten muutoksenhallinta toimii heidän organisaatiossa ja miksi se on tärkeää. Johtaja seuraa muutoksenhallinnan systeemin toimivuutta ja miten tiimi pystyy työskentelemään sen puitteissa. (Baca 2005, 16-18.) Johtajan täytyy johtaa visiota ja tietää selvästi, mitä halutaan ja tavoitellaan (Bennis 2009, 33). Vaikka muutoksenhallintaprosessi on ennalta määritelty, tarvitaan johtajalta myös ongelmanratkaisutaitoja. Muutospyynnöt saattavat usein uhata jotain toista organisaation lupausta, jolloin täytyy löytää ongelmaan ratkaisuja ja osata tehdä kompromisseja. (Baca 2005, 16-18.)

Muutoksen johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on kommunikointi. Kun on luotu hyvä muutoksenhallintasysteemi ja muutoksenhallintaprosessi, kaikkien tulee tietää tarkasti, miten ne toimivat. Johtajan tehtäväksi jää kommunikoida niistä riittävän tarkasti jokaiselle osapuolelle. (Baca 2005, 16-18). On kerrottava selkeästi, mitä hyvää muutoksessa on, mutta myös muutoksen riskit on tuotava esille (Luomala 2008, 23). Myös uusien työntekijöiden kouluttaminen muutoksenhallintaprosessin osalta on tärkeä tehtävä, jotta he osaavat toimia heti oikealla tavalla osana tiimiä. Muutoksen toteuttamisessa on myös hyvä osata neuvotella muutosten tarpeesta ja toteutuksesta tiimin kanssa. (Baca 2005, 16-18.) Tutkimuksissa on myös havaittu, että johtajat jotka ovat aiemmin

vieneet organisaatiota eteenpäin muutosten kautta, eivät välttämättä pysty enää havaitsemaan uusia muutostarpeita. Ulkopuoliset henkilöt saattavat huomata muutostarpeen huomattavasti aiemmin, mutta he eivät näe tai osaa hyödyntää nykytilanteen vahvuuksia ja voimavaroja. (Martinsuo ym. 2016, 377.)

Muutoksen johtamisen taitoon vaaditaan jatkuvaa kehittymistä ja oppimista. Kun johdetaan ihmisiä muutoksen keskellä, tavoitellaan tilaan, jossa voidaan motivoida ihmisiä ja antaa heidänkin vaikuttaa muutokseen. Johtamisen kannalta hyvällä muutoksenhallinnalla voidaan jopa ennakoida ja ehkäistä mahdollisia ristiriitoja organisaatiossa. (Luomala 2008, 5, 9, 15.) Duck (1993) sanokiin, että ihmisten johtaminen on tunteiden johtamista. Myös organisaation ylimmän johdon näkyvä sitoutuminen muutokseen edesauttaa onnistunutta muutosta (Luomala 2008, 8). Johdon sitoutumattomuus voi olla jopa muutoksen esteenä ja aiheuttaa muutosvastarintaa (Juppo 2011, 69). Kun näiden lisäksi kiinnitetään vielä riittävästi huomiota ihmisten työhyvinvointiin muutoksen keskellä, voi se jopa lisätä ihmisten sitoutuneisuutta organisaatioon (Luomala 2008, 8).

Muutosprosessissa johtamisen vaiheet noudattelevat muutoksenhallintaprosessin muita vaiheita. Muutoksen valmisteluvaiheissa johtajan tehtävä on arvioida muutosta, luoda strategia, visio ja muutossuunnitelma, päättää resurssit, ohjaava tiimi ja heidän valtuudet. Kun muutosta lähdetään toteuttamaan, johtajan tulee tarkastella uusia toimintatapoja. Läpi prosessin esiintyy muutoksen johtamiseen liittyviä tukitoimia, jotka ovat viestintä, sitouttaminen ja motivointi muutokseen, arvioinnin tekeminen ja palautteen antaminen sekä muutoksen valvonta ja seuranta. (Juppo 2011, 54.)

2.2 Muutoksenhallintaprosessi

Hyvällä muutoksenhallinnalla on suuri vaikutus, kun aloitetaan muutoksenhallintaprosessi. Muutoksen toteuttaminen vaiheittain on yksi keino muutoksen läpiviennissä ja tällöin puhutaan suunnitelmallisesta

muutoksenhallintaprosessista (Juppo 2011, 52). Muutoksenhallintaprosessi on tapahtumasarja vaiheita, joiden läpikäyminen takaa sen, että jokainen muutos käsitellään niin, että se hyödyttää projektia tai organisaatiota (Baca 2005, 33). Muutoksenhallintaprosessin vaiheet ovat aiemmin päätetty organisaatiossa ja niitä olisi syytä seurata jokaisen muutoksen kohdalla. Muutoksenhallintaprosessi vaatii osapuolien yhdessä työskentelyä ja työn seuraamista, arviointia ja palautteen antoa (Duck 1993).

Hyvässä muutoksenhallinnassa muutoksia osataan ennakoida tasapainoisen muutoskulttuurin luomiseksi. Varsinainen muutoksenhallintaprosessi lähtee liikkeelle muutoksen tunnistamisesta. Kun muutostarve on tunnistettu, aletaan analysoida muutosta: millainen muutos on, miksi muutosta tarvitaan ja mihin muutos vaikuttaa? On myös hyvä arvioida muutoksen todennäköisiä vaikutuksia kustannuksellisesti, aikataulullisesti ja organisaation kaikilla tasoilla. Muutoksen analysoinnin on tarkoitus tuottaa työryhmälle tietoa siitä, onko muutos kannattavaa toteuttaa. Mitä enemmän muutokselle on aikaa, sitä enemmän muutosta voidaan tutkia jo analysointivaiheessa. Jos muutoksen analysoinnin jälkeen muutos päätetään toteuttaa, täytyy seuraavaksi miettiä mitä toimenpiteitä muutos vaatii. Toimenpidesuunnitelman mukaan aloitetaan toimenpiteet muutoksen edistämiseksi. Tässä vaiheessa on tärkeää luoda muutoskulttuuria, eli kommunikoida muutoksesta mahdollisimman paljon. Muutosviestinnän tulee sisältää tietoja muutoksen tavoitteista, sisällöstä ja aikataulusta. Näiden jälkeen muutoksenhallintaprosessissa kannustetaan ihmisiä muutosmyönteisiin tekoihin ja muutoksen kannalta hyödyllisiin toimiin ja samalla karsitaan hyödyttömiä asioita muutoksen tieltä. Muutoksen käyttöönottoa ja aikataulua seurataan systemaattisesti ja mietitään jatkuvia parannuskeinoja. Muutoksenhallintaprosessin lopussa on tärkeää sitouttaa olemassa oleva muutoksenhallinta meneillään olevaan muutokseen ja juurruttaa muutos. (Ibbs, Wong & Kwak 2001, 160-164.) Muutoksenhallintaprosessin eri vaiheita on kuvailtu monessa erilaisessa muutosmallissa. Seuraavassa kappaleessa kerrotaan tarkemmin kahdesta eri muutosmallista.

2.2.1 Muutosmallit

Muutoksenhallintaprosessin vaiheista on laadittu erilaisia muutosmalleja vuosien varrella. Muutosmallien vaiheet ovat yleisluontoisia ja niitä voidaan soveltaa moniin erilaisiin muutoksenhallintaprosesseihin. Vaikka muutosmalleissa käsitellään usein laajempaa muutosta kuten organisaatiomuutosta, voidaan vaiheita käyttää hyödyksi myös pienemmissä muutoksissa kuten tässä työssä tarkasteltavissa suunnittelumuutoksissa. Vaiheita on syytä kuitenkin hieman soveltaa, sillä ajallisesti siinä missä isompi organisaatiomuutos saattaa kestää 10 vuotta, suunnittelumuutos voi olla muutaman päivän tai kuukauden prosessi.

Yhden tunnetuimmista muutosmalleista on kehittänyt Lewin vuonna 1958. Burnesin (2004, 274-275) mukaan Lewinin mallin kolme muutosvaihetta ovat sulattaminen (unfreezing), toiminta (moving) ja uudelleenjäädyttäminen (refreezing). Lewin uskoi, että ihmisen tasapaino täytyy ensin horjuttaa eli sulattaa, jotta muutos on mahdollinen. Vasta sen jälkeen voidaan poisoppia vanhasta mallista ja omaksua uusi malli käyttöön onnistuneesti. Emotionaalinen kriisi sulattamisvaiheessa on välttämätöntä muutokselle. Toinen vaihe on toimintavaihe, jossa itse muutos tapahtuu. Kun alkutilanne on analysoitu, pyritään tunnistamaan ja arvioimaan kaikki toimintavaihtoehdot. Toimintavaihtoehdoista valitaan paras toimintamalli ja ryhdytään toteuttamaan muutosta sen mukaisesti. Viimeisessä vaiheessa uusi toimintamalli uudelleen jäädytetään käyttöön. Uudelleenjäädyttäminen pyrkii palauttamaan tasapainon takaisin vakaaksi ja jäädyttämään tämän saavutetun tasapainotilan. Uudelleenjäädytyksellä varmistetaan, että uusi toimintamalli on turvassa taantumiselta takaisin vanhoihin toimintamalleihin. Lewin näki onnistuneen muutoksen ryhmätoimintana, sillä jos koko ryhmän rutiinit eivät muuttuneet, myöskään muutokset yksilön toiminnassa eivät kestäneet. (Burnes 2004, 274-275.)

Toisen tunnetun muutosmallin on kehittänyt Kotter. Se kuvaa 8-vaiheista muutoksen etenemistä. Kotterin muutosmallin ensimmäiset neljä vaihetta

sulattavat nykytilannetta, seuraavat kolme vaihetta kuvaavat uusien toimintamallien käyttöönottoa ja viimeinen vaihe varmistaa uuden mallin juurtumista. Paineen alla ihmiset taipuvat usein jättämään joitain vaiheita väliin ja usein ne ovat mallin ensimmäiset vaiheet. Kotterin (2012, 22-25) mukaan onnistunut muutos vaatii kuitenkin kaikki kahdeksan askelta. Ensimmäisten vaiheiden väliin jättäminen säästää aikaa, mutta tuloksena on usein muutosvastarintaa. Myös viimeinen vaihe jätetään usein tekemättä tai tehdään huolimattomasti, jolloin muutos ei usein jää pysyväksi. Muutosprosessille tyypillistä on kuitenkin käydä eri vaiheita läpi yhtäaikaisesti. (Kotter 2012, 22-25.)

Kotterin mallin ensimmäisessä vaiheessa luodaan kiireellisyyden tunne, tutkitaan markkinaitilannetta ja kilpailuasemia sekä tunnistetaan ja keskustellaan mahdollisista uhkista ja mahdollisuuksista (Kotter 2012, 23). Usein muutos lähtee liikkeelle, kun markkinoita ja yrityksen tuloksia seuraava yksilö tai ryhmä alkaa huomata, että muutos toisi yritykselle menestystä. Sen jälkeen he pyrkivät kommunikoimaan muutostarpeesta ja sen hyödyllisyydestä muille. Kotterin (2007) mukaan ensimmäinen vaihe on haastava. Toisessa vaiheessa luodaan vahva tiiminä työskentelevä joukko, jolla on voimaa johtaa ja viedä eteenpäin muutosta (Kotter 2012, 23). Onnistunut muutos vaatii ylemmän johtajan lisäksi vielä ison työryhmän eri tasoilla työskenteleviä ihmisiä, joita kannustetaan yhteistyöhön. Työryhmään on hyvä valita ihmisiä, joilla on paljon tietoa, kokemusta ja suhteita. (Kotter 2007.) Kolmannessa vaiheessa kehitetään visio ja strategia. Selkeä visio helpottaa luomaan suuntaa muutokselle ja strategia tehdään sen vision saavuttamiseksi. (Kotter 2012, 23.) Onnistuneella muutoksella on Kotterin (2007) mukaan aina kuvitettu visio, joka osoittaa uuden suunnan organisaatiolle. Visio kehittyy ja tarkentuu ajan myötä jatkuvasti ja kun se on lopulta selvä, luodaan strategia. Ilman ymmärrettävää visiota, muutos saattaa helposti hajota epäselviin ja yhteensopimattomiin asioihin, joka ei vie organisaatiota oikeaan suuntaan. (Kotter 2007.) Neljännessä vaiheessa kommunikoidaan edeltävässä vaiheessa luotu visio ja strategia. Työryhmän on hyvä asettua uuden vision esimerkiksi. (Kotter 2012, 23.) Saavutettu visio tulee saada muutosviestinnän keinon ihmisten tietoisuuteen organisaatiossa.

Muutosviestintää levitetään kaikissa mahdollisissa kanavissa, jotta ihmiset saadaan motivoitua muutokseen. Työryhmän tulee opettaa uusia toimintatapoja ihmisille ja näyttää, että muutos on mahdollista, jos jokainen siihen sitoutuu. (Kotter 2007.)

Viidennessä vaiheessa aloitetaan uuden muutosmallin käyttöönotto. Tässä vaiheessa valtuutetaan muut ihmiset toimimaan uuden muutoksen ja vision mukaisesti, pyritään poistamaan muutoksen esteet tieltä sekä kannustetaan luovuuteen ja uusien toimintamallien kehittämiseen (Kotter 2012, 23). Esteet voivat olla tässä tapauksessa fyysisiä esteitä organisaatiorakenteessa tai ihmisten muutosvastarintaa. Luovuuden lisäksi on siis syytä rohkaista ihmisiä myös luopumaan omista negatiivisista ajatuksista. (Kotter 2007.) Kuudennessa vaiheessa tuotetaan lyhyen aikavälin onnistumisia suunnittelemalla näkyviä parannuksia suorituksissa ja tunnistetaan sekä palkitaan ihmisiä, jotka ovat edesauttaneet ensimmäisissä onnistumisissa (Kotter 2012, 23). Muutokset vievät aikaa ja uusien toimintamallien käyttöönotto voi menettää vauhtinsa, jos välillä ei tunnisteta lyhyen aikavälin tavoitteita ja iloita niistä. On siis tärkeää suunnitella ja asettaa välivaiheita, jotta ihmiset jaksavat uskoa muutoksenhallintaprosessiin. (Kotter 2007.) Seitsemännessä vaiheessa uskottavuus on lisääntynyt ja voidaan varmistaa muutoskehityksen jatkuvuus. Muutos jatkuu visioon soveltumattomien rakenteiden poistamisella ja palkkaamalla sekä ylentämällä ihmisiä, jotka toteuttavat muutosta. Prosessia voidaan virkistää uusilla projekteilla, teemoilla ja tavoitteilla. (Kotter 2012, 23). Tässä vaiheessa on myös tärkeää vakiinnuttaa parannuksia unohtamatta kuitenkaan sitä, että muutos vie paljon aikaa, eikä ole syytä olettaa muutoksen olevan valmis liian nopeasti. Muutos on valmis vasta kun se on juurtunut organisaatiokulttuurin tasolle. (Kotter 2007.)

Kotterin mallin viimeisessä vaiheessa juurrutetaan uudet lähestymistavat ja toimintamallit organisaatiokulttuuriin. Juurruttamisessa osoitetaan uuden toimintamallin ja organisaation menestyksen välinen positiivinen yhteys tehokkaalla viestinnällä. (Kotter 2012, 23.) Kun muutoksesta aletaan puhua yleisesti yrityksen tapana tehdä asioita ja kaikkien toiminta on vision mukaista,

muutos on pysyvää. Myös johdon on tärkeää toimia jatkossa visiota vastaavalla tasolla. (Kotter 2007.)

2.2.2 Roolit muutoksenhallintaprosessissa

Muutoksenhallinnassa voidaan tunnistaa keskeisiä rooleja ja heidän vastuualueitaan. Sponsorit ovat ylimmän johdon edustajia. He viestittävät muutoksenhallintaprosessin tärkeyttä organisaatiolle ja pitävät huolen siitä, että prosessi pitäytyy luodussa visiossa ja menee kohti sovittuja tavoitteita. Sponsorit arvioivat muutoksenhallintaprosessin aikataulua jatkuvasti ja valvovat, että pysytään sovitussa budjetissa. Hyvä sponsori ottaa huomioon muun työryhmän tarpeet ja tukee heitä prosessissa mahdollisimman paljon. (Baca 2005, 18-19.) Sponsorin lisäksi voi olla myös ylläpitävä sponsori, joka on vastuussa muutoksista omalla sovitulla alueellaan. Muutosten päävastuu on kuitenkin sponsorilla. (Cameron & Green 2009, 156-157.)

Advokaatit ovat organisaation henkilöitä, joilla on vaikutusvaltaa asemansa kautta tai epävirallisesti. Advokaatit tekevät päätöksiä muutoksenhallintaprosessin edistymisestä ja siitä, mitä eri muutoksia hyväksytään. Muutoksenhallintaprosessiin on hyvä ottaa advokaatteja mukaan varsinkin, jos prosessi tai siihen liittyvä projekti on strategisesti kriittinen tai jos se koskee montaa eri osastoa. Sponsoreiden pitäisi kuitenkin pystyä johtamaan ja vaikuttamaan advokaatteihin, sillä heillä on koko prosessin visio. (Baca 2005, 20-21.)

Agentit vievät muutosta aktiivisesti muutoksenhallintaprosessissa eteenpäin. Muutokset vaativat koko johtoryhmän yhteistyötä ja siksi agenttien löytäminen esimerkiksi hankkeiden projektipäälliköistä tai muista keskijohdon henkilöistä on tärkeää. (Martinsuo ym. 2016, 377.)

Tiimin jäsenet tekevät sovittuja toimia muutoksenhallintaprosessissa. Heillä on vaativa ja vastuullinen tehtävä muutoksenhallintaprosessissa, mutta jos heitä ohjataan ja johdetaan selkeästi, he pystyvät toteuttamaan muutoksen. Tiimin jäsenten on vältettävä tekemästä luvattomia muutoksia, vaikka ne eivät

olisikaan isoja. Vastaantulevista ristiriitaisuuksista on siis tärkeää raportoida, eikä korjata ongelmaa itsenäisesti. Näin tieto mahdollisista virheistä tai esteistä leviää monelle, eikä aiheuteta isompaa ongelmaa prosessin läpikäyntiin. (Baca 2005, 19-20.)

Yhtenä muutoksessa toimivista ryhmistä voidaan pitää vielä muutoksen kohteita, eli henkilöitä, joita muutos koskettaa. Myös he osallistuvat aktiivisesti muutostyöhön. Epätietoisuus organisaation henkilöstön rooleista muutoksessa voi aiheuttaa omalta osaltaan muutosvastarintaa (Juppo 2011, 69).

2.2.3 Onnistunut muutoksenhallintaprosessi

Onnistunut muutos viittaa muutoksenhallintaprosessin hallittuun ja onnistuneeseen läpivientiin sekä muutoksen hyviin lopputuloksiin (Juppo 2011, 6). Muutoksen onnistumista voidaan arvioida useiden eri tulosten perusteella. Usein kuitenkin katsotaan, että muutos on onnistunut, kun organisaation suorituskyky nousee tai yrityksen lopputuote paranee. Parhaimmassa tapauksessa muutoksen seurauksena organisaation imago voi myös parantua ja asiakkaat kokevat palvelun tai tuotteiden parantuneen. Muutosten myötä organisaatiot voivat myös uusiutua ja saada uutta tietopääomaa tulevaisuuteen. (Holbeche 2005, 16-17.) Organisaation kannalta onnistuneessa muutoksessa olennaista on, että jokainen, johon muutos vaikuttaa, tietää mikä muuttuu ja mitä heiltä odotetaan (Luomala 2008, 23).

Isern ja Pung (2007) ovat kirjoittaneet artikkelissaan tutkimusten osoittavan, että muutoksenhallintaprosessissa on haastavaa saavuttaa toivottuja tuloksia ja he ovat tutkineet, mitkä tekijät aiheuttavat epäonnistumisia muutoksenhallintaprosesseissa. Vain 38% McKinsey Quarterlyn internetkyselyyn vastanneista olivat täysin tai enimmäkseen täysin tyytyväisiä viimeksi tehdyn muutoksen tuloksiin. Noin joka kymmenes myönsi, että viimeisin muutosyritys oli täysin tai enimmäkseen täysin epäonnistunut. Kirjoittajien mukaan useissa tapauksissa muutosaloitteeseen ei ole tarpeeksi resursseja, muutosten laajuutta ei ymmärretä, ihmiset eivät ole tarpeeksi

motivoituneita muutoksen toteuttamiseksi tai tarvittava tuki muutoksenhallintaprosessiin puuttuu. (Isern & Pung 2007.)

2.2.4 Muutoksenhallintaprosessin pullonkaulat

Pullonkaulaksi nimitetään prosessin vaihetta, joka tapahtuu muita hitaammin ja aiheuttaa viivästyksiä prosessin etenemisessä. Prosessissa saattaa olla useampi vaihe, joka muodostuu pullonkaulauksi. Pullonkauloille ominaista on jonojen muodostuminen niiden eteen, josta syystä myös pullonkaulojen jälkeiset vaiheet viivästyvät. Pullonkaulat ovat asioita, jotka eivät siirry tehokkaasti prosessin vaiheita eteenpäin, vaan jotka esimerkiksi odottavat työlistalla jonkun henkilön varmistusta tai eteenpäin työstämistä. Pullonkaulassa asiat ovat pitkään paikoillaan tai niitä saatetaan työstää jopa useampaan kertaan. Kun tavoitellaan hyvää virtaustehokkuutta ja sujuvaa prosessin etenemistä, on tavoiteltava eroon mahdollisimman monesta pullonkaulasta. Prosessissa on kuitenkin lähes mahdoton välttyä joltain pullonkaulalta. Pullonkaulat syntyvät, koska prosessi on määrätty tehtäväksi tietyssä järjestyksessä vaiheittain ja eri toiminnot vievät eri määrän aikaa. Myös resurssien vähyys synnyttää pullonkaloja. (Modig & Åhlström 2013, 37-39.)

Edellä mainittuja pullonkauloja tapahtuu suunnittelussa muutoksenhallintaprosessissa. Niitä pyritään välttämään tunnistamalla pullonkaulat ja paneutumalla juurisyyn aiheuttajaan.

2.2.5 Tietojärjestelmät osana muutoksenhallintaprosessia

Sujuva muutoksenhallinta vaatii myös digitaalista dokumentaatiota. Tietotekniikkaa hyödyntäen tietovirtaa ja toimintaa voidaan suunnitella, ohjata ja säädellä helpommin ja tehokkaammin. Tietojärjestelmiä pidetään organisaation yhtenä keskeisenä resurssina ja keinona tehostaa prosesseja. Tyypillisesti tietojärjestelmät toimivat neljän keskeisen periaatteen mukaan. Ensimmäisenä tarvitaan ohjattavien ja seurattavien prosessien selkeyttä ja vakiointia.

Prosessin vaiheiden selkeällä kuvaamisella tietovirtojen rutiineja voidaan vakioida. Tietojärjestelmiin tarvitaan myös tietokannat, joihin ohjausjärjestelmät perustuvat ja tapahtumissa voidaan hyödyntää aiempien tapahtumien tietoja. Kolmas tärkeä asia on, että tietojärjestelmät ovat integroituneet toisiinsa, jolloin tietojärjestelmässä muutokset yhdessä osassa vaikuttavat myös muihin osiin. Viimeinen tärkeä periaate on päätöksenteko, jolla tarkoitetaan sitä, että tietojärjestelmän tehtävä on toiminnanohjaamisen sijaan antaa sen käyttäjille tietoa, jota voidaan hyödyntää prosessin halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Ihmisen täytyy siis edelleen olla aktiivisesti mukana prosessissa. (Martinsuo ym. 2016, 369-371.)

Suunnitteluprosessin muutoksenhallinta on monimutkaista, koska sillä on yleensä vaikutus myös muihin liiketoiminnallisiin asioihin tai päätöksiin. Tutkimukset ovat osoittaneet, että kun suunnittelumuutoksia on paljon, organisaation on lähestulkoon mahdotonta selviytyä ilman jotain tietojärjestelmäsysteemiä. (Huang, Yee & Mak 2001.)

3 Muutoksenhallintaprosessi Meyer Turun telakalla

Tässä kappaleessa kerrotaan muutoksenhallintaprosessista ja muutoksenhallinnan työkaluista Meyer Turun telakalla. Kappaleen tiedot perustuvat omassa työssä oppimiini asioihin, muiden työntekijöiden kertomiin ja kouluttamiin asioihin sekä Meyerin oman eClass-koulutusten sisältöihin. Meyerin eClass on Moodlen verkko-oppimisympäristö, jossa on koulutusmateriaaleja monesta eri aiheesta liittyen laivanrakennukseen ja telakan organisaatioon.

3.1 Muutoksenhallintaprosessin kulku perussuunnittelussa

Opinnäytetyön osuus kokonaisuudessaan salassa pidettävä.

3.2 Evaluointiryhmä

Opinnäytetyön osuus kokonaisuudessaan salassa pidettävä.

3.3 Jira

Opinnäytetyön osuus kokonaisuudessaan salassa pidettävä.

4 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää laivanrakennusprojektin muutoksenhallintaprosessin hyviä ja huonoja puolia perussuunnittelussa. Lisäksi tarkastellaan, miten tehtävienhallintajärjestelmä Jira tukee muutoksenhallintaprosessin vaiheita ja mitä ongelmia järjestelmässä on.

Tarkemmat tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä pullonkauloja muutoksenhallintaprosessissa on?
2. Miten pullonkauloja voitaisiin poistaa muutoksenhallintaprosessin sujuvoittamiseksi?
3. Miten tehtävienhallintajärjestelmä Jira tukee muutoksenhallintaprosessia?

4.2 Tutkimusaineiston keruu ja aineiston analysointi

Tutkimus on kvalitatiivinen. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään erilaisia ilmiöitä ja tapahtumia syvemmin, jotka yleensä kehittävät tutkimuksen kohteena olevien olosuhteita (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 14-15). Kvalitatiivisen tutkimuksen yksi muoto on haastattelututkimus. Haastattelututkimuksella kerätään tulkittua tietoa ihmisiltä, jota ei muulla tavoin yleensä saada selville (Koskinen ym. 2005, 106). Tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, joka antaa haastateltavan vastata omin sanoin tutkijan määräämiin kysymyksiin. Menetelmä on tehokas, sillä tutkija ohjaa keskustelua, muttei kontrolloi sitä. (Koskinen ym. 2005, 104-105.) Tutkimus on teorialähtöinen (deduktiivinen), sillä haastattelukysymykset muodostettiin valittujen teorialähteiden perusteella. Kysymysten aihepiirit saatiin muutoksenhallintaprosessin kehittämisprojektista, joka on työn alla organisaatiossa ja johon tämäkin tutkimus kuuluu.

Tutkimuksen kohderyhmänä haastateltiin Meyer Turun telakan perussuunnitteluosaston toimihenkilöitä, jotka työskentelevät tehtävissä, kuten laivanvetäjä, systeemivastuullinen ja suunnittelijakoordinaattori. Haasteltavilla on useamman vuoden työkokemus laivanrakennuksesta useasta eri positiosta. Haastateltaviksi valittiin henkilöitä eri puolilta suunnitteluorganisaatiota prosessin eri vaiheilta, jotta saataisiin vastauksia monista eri näkökulmista. Haastateltavia oli kahdeksan ja seitsemän haastattelua toteutettiin. Yhdessä haastattelussa oli kaksi haastateltavaa, jotka toimivat samassa roolissa. Haastattelun kesto vaihteli 12 minuutin ja 42 minuutin välillä. Yhteensä haastattelut kestivät 167 minuuttia. Mediaani haastattelukesto oli 20 minuuttia.

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kohderyhmää ennakkoon muotoilluilla kysymyksillä. Kysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen. Haastattelut toteutettiin MS Teams –sovelluksella ja ne taltioitiin, jonka jälkeen ne litteroitiin. Haastattelukysymykset olivat seuraavat:

1. Miten paljon muistat muutoksia 2019 Ramp-upista ja miten parannukset ovat toimineet käytännössä?
2. Mitä pullonkauloja havaitset muutoksenhallintaprosessissa?
3. Miten näet evaluointiryhmän työskentelyn ja toimivuuden?
4. Mikä muutoksenhallintaprosessissa turhauttaa?
5. Miten itse järjestäisit muutoksenhallintaprosessin?
6. Jiran hyvät ja huonot puolet?
7. Onko muutoksenhallintaprosessissa mielestäsi turhia toimenpiteitä ja miten niitä voisi välttää?
8. Kuinka selkeästi muutoksenhallintaprosessin visio/tavoite on mielestäsi näkyvissä alusta alkaen?

Haastattelukysymyksiä tarkennettiin keskustelun edetessä, jotta haastateltava pystyi vastaamaan tarkasti esitettyyn kysymykseen.

Tutkimuksen analysointi aloitettiin lukemalla aineistot läpi ja muodostettiin alustavat teemat annettujen haastatteluvastausten perusteella, kuten laadullinen aineiston analyysi yleensä aloitetaan (Koskinen ym. 2005, 231).

Litteroitu teksti värikoodattiin teemojen mukaan ja tekstit järjestettiin omien teemojen alle. Tästä vähennetystä aineistoista (Koskinen ym. 2005, 232) tehtiin tarkempi analyysi poimien olennaiset ja merkitykselliset ilmaisut sekä tarkasteltiin näiden ilmaisujen esiintyvyyttä.

4.3 Tulokset

Opinnäytetyön osuus kokonaisuudessaan salassa pidettävä.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön osuus kokonaisuudessaan salassa pidettävä.

Lähteet

Baca, C. 2005. Project Manager's Spotlight On Change Management. San Francisco: Harbor Light Press.

Balcerak, K.J. & Dale, B.G. 1992. Engineering change administration: The Key issues. Computer Integrated Manufacturing Systems, Vol. 5, No 2, 125-132.

Bennis, W. 2009. On Becoming a Leader. New York: Basic Books.

Burnes, B. 2004. Managing Change. A Strategic Approach to Organizational Dynamics. Harlow: Pearson Education.

Cameron, E & Green, M. 2009. Making Sense of Change Management. A complete guide to the models, tools & techniques of organizational change. London: Kogan Page.

Donato, H. 2021. What Is an Iterative Process & How Does It Work? Viitattu 9.5.2022. https://project-management.com/iterative-process/

Duck, J. 1993. Managing Change: The Art of Balancing. Harvard Business Review. Viitattu 25.3.2022. https://hbr.org/1993/11/managing-change-the-art-of-balancing

Holbeche, L. 2005. Understanding change. Theory, implementation and success. London: Butterworth-Heinemann Publications.

Huang, G.Q.; Yee, W.Y. & Mak, K.L. 2001. Development of a web-based system for engineering change management. Robotics and Computer Integrated Manufacturing, Vol. 17, No 3, 255-267.

Hurley, M.H. & Hanley, D. 2010. Correctional Administration and Change Management. Boca Raton: CRC Press Taylor & Francis Group.

Ibbs, C. W.; Wong C. K. & Kwak Y. H. 2001. Project Change Management System: Journal of Management in Engineering. ASCE. Viitattu 28.3.2022. https://home.gwu.edu/~kwak/PCMS.pdf

Isern, J. & Pung, C. 2007. Driving radical change. The McKinsey Quarterly. Viitattu 31.3.2022. https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/driving-radical-change

Jira Software. Instructions.

Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 24.3.2022. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7393/isbn_978-952-476-335-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Koskinen, I.; Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kotter, J. P. 2012. Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press.

Kotter, J. P. 2007, Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review. Viitattu 26.3.2022. https://hbr.org/2007/01/leading-change-why-transformation-efforts-fail

Li, P. 2016. Jira 7 Essentials. Birmingham: Packt Publishing.

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC: Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Viitattu 22.3.2022. https://pdfslide.net/documents/muutosjohtamisen-abc-tampereen-mielekkyys-voi-lisnty-tai-vhintnkin-sily-mys-muutoksessa.html?page=1

Martinsuo, M.; Mäkinen, S.; Suomala, P. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2016. Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa. Helsinki: Edita.

Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on Lean. Tukholma: Rheologia Publishing.

Murthy, C.S.V. 2007. Change Management. Mumbai: Himalaya Publishing House Pvt. Ltd.

Pikosz, P. & Malmqvist, J. 1998. A Comparative Study of Engineering Change Management in Three Swedish Engineering Companies. 12th Engineering Information Management Symposium Vol. 7.

Saali, J. 2022. Näin luot toimivan muutoksenhallinnan prosessin. Viitattu 22.3.2022. https://www.arter.fi/nain-luot-toimivan-muutoksenhallinnan-prosessin/