



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

# KÄYTTÖTAVARAOSASTON MUUTOS OMAN TYÖN JA JOHTAMISEN NÄKÖ- KULMASTA

Case, Prisma Kuopio

TE -

Rasmu Korhonen

KIJÄ/T:

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Rasmu Korhonen	
Työn nimi Käyttötavaraosaston muutos oman työn ja johtamisen näkökulmasta, Case Prisma Kuopio	
Päiväys	27.05.2018
Sivumäärä/Liitteet	37/53
Ohjaaja(t) Kaisa Hämäläinen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Prisma Kuopio	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kuinka käyttötavaraosastolla tapahtuvat organisaatio muutokset vaikuttava henkilöstön omaan työhön ja johtamiseen muutostilanteessa. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Kuopion Prisma. Prisma on S-ryhmän hypermarketju, joka tarjoaa kattavan elintarvike- ja päivittäistavaravalikoiman. Lisäksi Prismoissa on laaja tarjonta kodin, vapaa-ajan, kodintekniikan ja pukeutumisen tuotteita.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kolmesta osasta. Aluksi tarkastellaan työhyvinvointia käsitteenä. Seuraavassa luvussa käsitellään muutosta organisaatiossa sekä muutosvastarintaa. Teoriaosan viimeisessä luvussa käsitellään perusteellisesti Kotterin kahdeksan vaiheista teoriaa, johon onnistuneet muutoshankkeet muutosjohtamisen osalta useimmiten perustuu.</p> <p>Opinnäytetyö pohjautuu aiemmin tehtyyn työtyytyväisyystutkimukseen. Opinnäytetyössä kerrottiin työtyytyväisyystutkimuksen vuosien 2016 ja 2017 välistä muutosta oman työn ja johtamisen näkökulmasta. Omaan työhön vaikuttavia tekijöitä olivat: työmotivaatio, työn hallinta ja työskentelyedellytykset. Johtaminen rajattiin koskemaan esimiestyötä yksikössä eli käyttötavaraosastolla. Esimiestyötä tarkasteltiin viiden näkökulman kautta, joita olivat: esimiehen luottamus alaisiinsa, uskallus olla erimieltä esimiehen kanssa, esimiehen rohkeus tarttua ongelmiin, esimiehen anatama tunnustus hyvästä suorituksesta sekä perehdyttäminen uusiin työtehtäviin.</p> <p>Työtyytyväisyystutkimuksen pohjalta tehtiin opinnäytetyön haastattelut. Haastatteluissa oli tarkoitus selvittää työtyytyväisyystutkimuksessa havaittavien muutosten suuntaa. Tarkoituksena oli selvittää mitä toimenpiteitä on lähdetty jo tekemään tai tullaan tekemään muutosprosessin näkökulmasta tulevaisuutta ajatellen.</p> <p>Keskeisimpinä tuloksina havaittiin, että muutosprosessi oli sujunut hyvin ja se on hyvään suuntaan menossa eteenpäin. Työtyytyväisyystutkimuksesta havaittiin, että esimiestyö oli hyvällä tasolla, mutta oman työn tulokset olivat hieman tippuneet aiemmista vuosista. Haastatteluista kuitenkin nousi esille, että työmotivaatio oli kasvanut muutoksen jälkeen ja esimiestyöhön on oltu tyytyväisiä. Keskeisimpiä uudistuksia olivat: moniosaajuus, työparit, tulokortit ja palaverit.</p>	
Avainsanat Muutosjohtaminen, muutos, johtaminen, työhyvinvointi.	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author(s) Rasmu Korhonen			
Title of Thesis A change in the department of home and leisure from the point of view own work and management			
Date	27.05.2018	Pages/Appendices	37/53
Supervisor(s) Kaisa Hämäläinen			
Client Organisation /Partners Prisma Kuopio			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to find out how the changes in the department of home and leisure of a retail outlet affect the personnel's work individually as well as the management during the transition. The client of the thesis is Prisma Kuopio. Prisma is a hypermarket chain of S group, providing a comprehensive range of food and grocery products. In addition, Prisma offers a wide range of home, leisure, home appliance and clothing products.</p> <p>The theoretical part of the thesis consists of three parts. At first the concept of work well-being is reviewed and the next chapter discussed the change in an organization and change resistance. The last chapter of the theoretical part deals thoroughly with the Kotter's eight phase theory, on which successful transitional projects are mostly based regarding the transitional management.</p> <p>The thesis is based on a previous job satisfaction survey. The thesis compared the change between 2016 and 2017 from the point of view of one's own work and leadership. The factors affecting one's own work were: motivation, job control and working conditions. The leadership was narrowed down to consider the management of the unit of home and leisure. Supervisory work was examined through five perspectives: the superior's trust in his subordinates, the courage to disagree with the superiors, the superior's courage to tackle the problems, the superior's acknowledgment of good performance, and the introduction to new jobs.</p> <p>The interviews of the thesis were made based on the job satisfaction survey. The purpose was to find out the direction of the changes observed in the survey and the measures that had already been taken or would be made from the point of view of the transition.</p> <p>As the most important result, it was found that the transition process had gone well and is moving on to the right direction. The job satisfaction survey found that supervisory work was at a good level but the results of one's own work were assessed to be lower than in previous years. However, the interviews showed that work motivation had grown after the change and supervisory work was satisfying. The most important reforms included: multi-skilling, introduction of working pairs, score cards and meetings.</p>			
Keywords change management, change, management, well-being at work			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja rajaus.....	6
1.2	Opinnäytetyön rakenne .....	6
1.3	Toimeksiantajan esittely .....	7
2	TYÖHYVINVOINTI JA MUUTOS .....	8
2.1	Työhyvinvoinnin merkitys .....	8
2.2	Muutosprosessi.....	10
2.2.1	Muutosvastarinta.....	10
3	KOTTERIN KAHDEKSAN ASKELEEN MALLI.....	12
3.1	Luo kiireen ja välttämättömyyden tuntu.....	13
3.2	Perusta ohjaava tiimi.....	14
3.3	Laadi visio ja strategia.....	15
3.4	Viesti muutosvisio .....	16
3.5	Anna henkilöstölle laajat valtuudet .....	17
3.6	Lyhyen aikavälin onnistumiset.....	18
3.7	Vakiinnuta parannukset, tuota lisää muutoksia.....	19
3.8	Juurruta uusia toimintatapoja yrityskulttuuriin.....	20
4	OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	21
4.1	Tutkimustavoitteet .....	21
4.2	Tutkimusmenetelmä.....	21
4.3	Kvalitatiivinen tutkimus.....	22
4.4	Kvantitatiivinen tutkimus .....	22
4.5	Triangulaatio .....	23
4.6	Otanta, otos ja perusjoukko.....	23
4.7	Tutkimuksen luotettavuus.....	23
5	TYÖTYTYVÄISYYSTUTKIMUKSEN TULOKSET .....	25
5.1	Työmotivaatio.....	25
5.2	Työn hallinta.....	26
5.3	Työskentelyedellytykset.....	27
5.4	Esimiestyö.....	28

6	OPINNÄYTETYÖN HAASTATTELUT JA TULOKSET .....	30
6.1	Haastatteluiden tulokset .....	30
6.2	Miten muutos on vaikuttanut työmotivaatioon? .....	30
6.3	Miten työn hallinta on onnistunut muutoksen jälkeen? .....	31
6.4	Miten työskentelyedellytykset ovat muuttuneet muutoksen jälkeen? .....	31
6.5	Miten esimiestyö on onnistunut muutoksen jälkeen? .....	32
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	33
7.1	Tulosten analysointi .....	33
8	POHDINTA .....	35
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	37
	LIITE 1: OPINNÄYTETYÖN HAASTATTELURUNKO .....	38

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe pohjautuu muutosjohtamiseen ja työhyvinvointiin. Työn tutkimus pohjautuu aiemmin tehtyyn työtyytyväisyystutkimukseen. Työtyytyväisyystutkimuksen pohjalta on tehty opinnäytetyön haastattelut muutosprosessin näkökulmasta. Työtyytyväisyystutkimus luo pohjan opinnäytetyön haastatteluille. Työssä paneudutaan muutosjohtamiseen Kotterin kahdeksan vaiheisen teorian kautta. Työtyytyväisyystutkimuksen tulosten ja opinnäytetyön haastattelun jälkeen analysoidaan haastatteluista saatuja tuloksia ja pohditaan kehittämismahdollisuuksia.

### 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää Kuopion Prismän käyttötavaraosaston muutosten vaikutusta työmotivaation ja muutosjohtamisen näkökulmasta. Käyttötavaraosaston erilliset tulosityksiköt (mm: viihde, sport, koti) muuttuvat yhdeksi tulosityksiköksi ja esimiesasemassa on myös tapahtunut muutoksia. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että käyttötavaraosasto on jatkossa yksi iso kokonaisuus, jossa henkilökunta pystyy työskentelemään jokaisella osa-alueella.

Kyseissä yrityksessä on tehty aiempina vuosina henkilöstötutkimuksia, joissa pyritään selvittämään sitoutumista, johtamista ja suorituskykyä kolmen eri näkökulman kautta. Näitä ovat oma työ, yksikkö ja yritys. Opinnäytetyön tutkimus rajataan koskemaan ainoastaan omaan työhön ja johtamiseen yrityksessä. Tutkimuksen lähtökohtana on selvittää miten kyseiset osa-alueet tulevat muuttumaan kuluvan vuoden aikana, jolloin muutos käyttötavaraosastolla tapahtuu. Lähtökohtaisesti uskotaan tulevien muutosten vaikuttavan positiivisesti tutkittaviin kohteisiin ja näin parantavan henkilöstötutkimuksen tulosta. Tämän tutkimuksen pohjalta on tehty haastattelut, joissa tarkastellaan kehittämistoimenpiteitä muutosprosessin osalta.

### 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kahdesta osasta. Ensimmäisessä osiossa käsitellään työhyvinvointia, muutosta organisaatioissa ja muutosvastarintaa. Teoriaosan toisessa luvussa käsitellään perusteellisesti Kotterin kahdeksan vaiheista teoriaa, johon onnistuneet muutoshankkeet muutosjohtamisen osalta usein perustuu.

Opinnäytetyön pohjana käytettiin työtyytyväisyystutkimusta, jonka on tehnyt puolueeton tutkimusyhtiö Corporate Spirit Oy. Tutkimuksen tavoitteena opinnäytetyön osalta oli selvittää oman työn ja johtamisen muutoksia vuosien 2016 ja 2017 välillä, jolloin muutosprojekti Kuopion Prismän käyttötavara osastolla alkoi. Oman työn keskeisimpinä osa-alueina olivat: työmotivaatio, työn hallinta ja työskentelyedellytykset. Johtaminen rajattiin opinnäytetyön tutkimuksessa koskemaan esimiestyötä. Esimiestyötä tarkasteltiin viiden näkökulman kautta.

Vuosien 2016 ja 2017 välisiä muutoksia on kuvattu työtyytyväisyystutkimuksen tulokset osiossa kuvioin ja selvitetty lukijalle muutoksiin vaikuttavia tekijöitä. Seuraavassa kappaleessa käsitellin opinnäytetyön haastatteluja. Haastattelut pohjautuvat työtyytyväisyystutkimukseen ja haastatteluissa oli tarkoituksena tehdä jatkotutkimusta aiemman tutkimuksen pohjalta. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään mahdolliset tehdyt ja suunnitellut muutokset muutosprosessin etenemiseksi tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön lopussa pohdin työn tekemistä ja mitä se on opettanut opinnäytetyön tekijälle, sekä tutkimuksen tulosten vaikutusta yritykseen. Myös opinnäytetyön lopussa on mainittu mahdollisista kehitysehdotuksista ja jatkotutkimusaiheista.

### 1.3 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Prisma, Kuopio. Kuopion Prisma avattiin vuonna 1996. Myymälä uudistui vuonna 2013 ja se tarjoaa laajan elintarvike- ja päivittäistavaravalikoiman. Lisäksi Prisma tarjoaa todella kattavan tarjonnan kodin, pukeutumisen, kodintekniikan ja vapaa-ajan tuotteita. Prisman liikkeiden valikoimassa on keskimäärin noin 11 000 – 20 000 päivittäistavara tuotetta, sekä kaikkien tuotteiden määrä on n. 60 000. Kuopion Prisma sijaitsee Savilahdessa keskeisellä paikalla hyvien liikenneyhteyksien varrella. Myymälään tuleminen on helppoa ja liikkuminen myymälässä on joutuisaa hyvien opastaiden ansiosta. Suurien pysäköintitilojen ansiosta Prismassa on helppo asioida myös omalla autolla. Prismassa on panostettu selkeyteen. Laaja valikoima, opasteet ja esillepano tekevät ostosten tekemisestä helppoa ja mukavaa. Kuopion Prismasta löytyy myös muita liikkeitä ja oheispalveluita, kuten ravintola- ja kahvilapalveluita, erikoisliikkeitä, polttoainepalvelu ja kesäpiha kesäisin, josta löytyy tuotteet kesäiseen puutarhaan. Prismassa löytyy asiakaspalvelupiste, jossa voit hoitaa esimerkiksi takuu, asiakasomistajuus ja S-pankki asioita.

([www.prisma.fi](http://www.prisma.fi))

Käyttötavaraosastoon kuuluu elektroniikan, kodinkoneiden, kodin, urheilun, remontoinnin, puutarhan ja pukeutumisen tuotteet. Prismasta löytyy tutustua ja ostaa myös helposti verkosta. Palvelusta löytyy yli 25 000 tuotteen tiedot, esimerkiksi urheilun ja kodintekniikan tuotteita.

([www.prisma.fi](http://www.prisma.fi))

Prismat kuuluvat S-ryhmään, joka on Suomen ainoa osuuskaupparyhmä. S-ryhmän toiminta-ajatukseksi on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajilleen. Kuopion Prisma kuuluu osuuskauppa PeeÄssään, joka on maakunnallinen palveluyritys Pohjois-Savossa. PeeÄssä toimii marketkaupan, matkailu- ja ravitsemuskaupan sekä liikennemyymälä- ja polttonestekaupan alalla. PeeÄssään liikevaihto oli 559 miljoonaa euroa vuonna 2017. PeeÄssään toimintaa ohjaavat arvot joita ovat: *”tyytyväinen ja sitoutunut asiakasomista, osaava ja innostunut henkilökunta, laadukas ja tehokas toiminta sekä avoin ja vuorovaikutteinen yhteistyö. Arvojemme mukainen tulee näkyä kaikessa toiminnassa: johtamisessa, asiakaspalvelussa sekä yhteistyössä”*.

([www.prisma.fi](http://www.prisma.fi))

## 2 TYÖHYVINVOINTI JA MUUTOS

Työhyvinvoinnin merkitys yrityksissä ja organisaatioissa on suuri, sillä se vaikuttaa kaikkeen. Sitä tulisi käyttää osana liiketoimintastrategiaa. Työhyvinvointi voi kasvattaa yrityksen tulosta merkittävästi ja sen puute voi olla taas liiketoimintariski. Organisaatioiden ja yritysten muutoshankkeissa työhyvinvoinnin ylläpitäminen on haastavaa ilman oikeanlaista johtamista muutostilanteessa, sekä perusteellista lähtötilanteen arviointia.

### 2.1 Työhyvinvoinnin merkitys

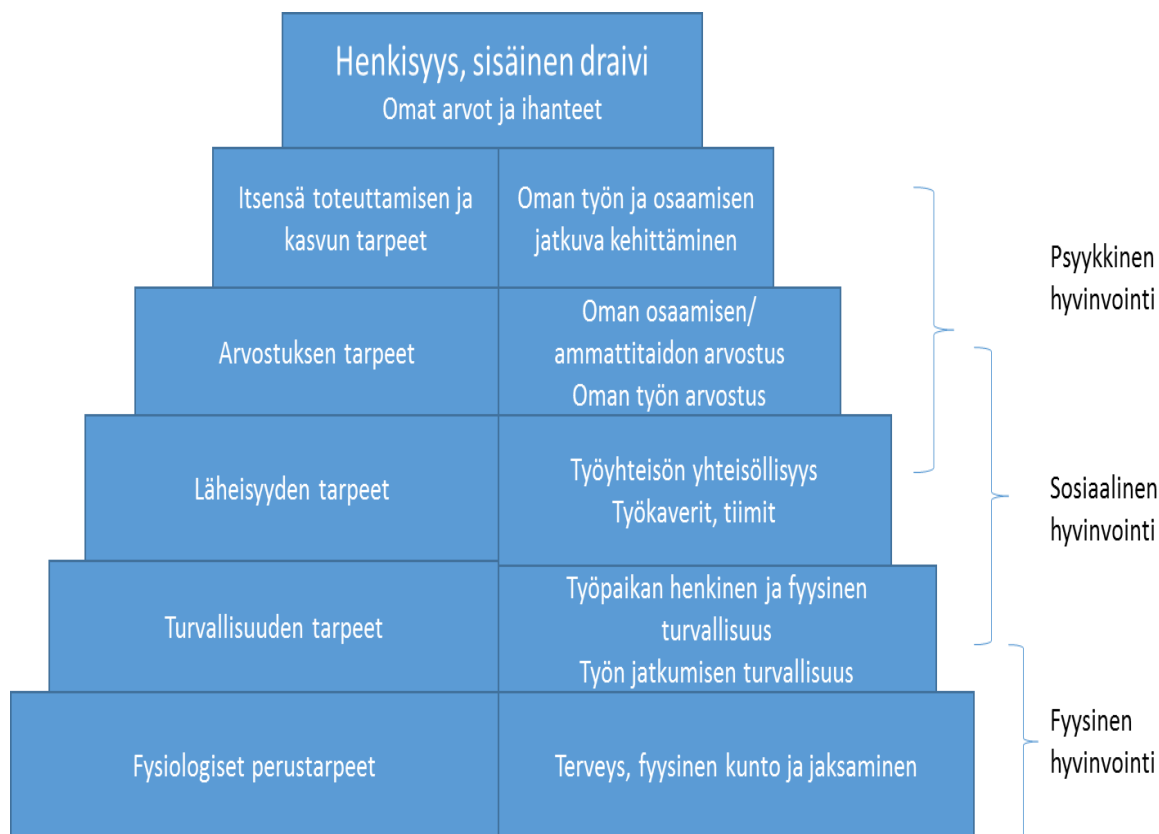
Työhyvinvoinnin merkitys on jo pitkään ollut pinnalla työelämässä. Kilpailun kasvaessa kustannustehokkuudesta joudutaan kiristämään. Sairauspoissaolot ja niistä aiheutuvien kustannusten seuraaminen on entistä tärkeämpää ja nykyään on alettu kiinnittämään huomiota näistä aiheutuviin kustannuksiin entistä enemmän. Työhyvinvointi on tänä päivänä yksi keskeisimmistä kilpailutekijöistä ja se vaikuttaa suoraan myös tuloksentekoon ja menestymiseen yrityksessä. Työhyvinvoinnin vaikutukset taloudellisesti ovat merkittäviä niin yksilön, yrityksen kuin koko yhteiskunnan tasolla. Työhyvinvointi on tänä päivänä paljon enemmän kuin fyysisestä terveydestä huolehtimista. Puhuttaessa työhyvinvoinnista yrityksissä ja sen parantamisesta, tarkoitetaan nykypäivänä työyhteisön hyvinvoinnin parantamista. (Ojala & Ahonen 2003, 15-18.) Toisaalta työhyvinvointi tarkoittaa montaa asiaa. Esimerkiksi se tarkoittaa jokaisen yksilön hyvinvointia ja myös koko työyhteisön hyvinvointia. Työhyvinvoinnin kehittämisen periaatteena voi pitää työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, jossa jokaisella henkilöstössä on mahdollisuus kokea itsensä tärkeäksi onnistumisen kannalta ja saada kokea iloa työn tekemisestä. (Ojala & Ahonen 2003, 19.)

Yksilön hyvinvoinnista puhuttaessa voidaan vertauskuvallisesti käyttää Maslowin tarvehierarkiaa. Siinä yksilön tarpeet perustarpeista eteenpäin ovat jaoteltu viiteen tasoon. Ensimmäisen tason tarpeet kuvaavat ihmisen fysiologisia tarpeita, kuten terveyttä, fyysistä kuntoa ja jaksamista. Toisen tason tarpeet liittyvät turvallisuuteen, joita ovat esimerkiksi työpaikan turvallisuus niin henkisestä kuin fyysisestä näkökulmasta. Turvallisuudeksi katsotaan myös työn jatkuvuus. Luottamus siihen, että työ on jatkuvaa tuo turvallisuuden tunnetta. Kolmannen tason tarpeet liittyvät läheisyyteen. Työyhteisöön kuuluminen luo yhteisöllisyyden tunnetta ja taas työkaverit ja ystävät niin työn kuin sen ulkopuolella nostavat sosiaalisen hyvinvoinnin tasoa. Hyvä sosiaalinen hyvinvointi taas tukee yksilön työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Arvostuksen tarpeet tulevat neljännellä tasolla. Arvostukseen katsotaan Maslowin tarvehierarkian mukaan kuuluvan oman osaamisen ja ammattitaidon arvostus. Osaaminen liittyy myös muiden tasojen tarpeisiin. Hyvä ammattitaito tukee sosiaalista hyvinvointia. Osaamisen perusteella yksilö valitaan esimerkiksi tietynlaisiin työtehtäviin ja tiimeihin. Korkeimman asteen tarpeet liittyväy itsensä toteuttamiseen ja kasvun tarpeisiin. Oman työn osaamisen jatkuva kehittäminen vaatii luovuutta, halua kehittää itseään sekä halua päästä päämääriin elämänsä aikana. (Ojala & Ahonen 2003, 20-21.)

Ojalan & Ahosen (2003, 21) mukaan Maslowin portaiden päälle voisi vielä laittaa yhden korkeamman tason, joka on henkisyys ja sisäinen draivi. Tämän tason arvoihin kuuluvat omien arvojen ja



ihanteiden lisäksi oma sisäinen energia. Nämä arvot auttavat henkilöä sitoutumaan työhön tai mihin tahansa muihinkin asioihin. Kukaan työnantaja tai työyhteisö ei voi vaikuttaa yksilöön, jos ei itse ole valmis huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan.



KUVIO 1. Maslowin tarvehierarkia (Ojala & Ahonen 2003, 21)

Tasa-arvoiset työyhteisöt ovat työyhteisöjen työhyvinvoinnin perusta. Hyvä terveys on puolestaan työkyvyn ja työhyvinvoinnin perusedellytys. Yritysten ja organisaatioiden henkilöstö on keskeinen kilpailutekijä nykypäivän työelämässä. Henkilöstön hyvinvointia pitää kehittää samassa suhteessa tehokkuuden ja osaamisen kanssa. Hyvinvoiva ja tyytyväinen työntekijä on yrityksen kannalta erittäin tärkeä, sillä tällainen henkilö toteuttaa palveluja asiakaslähtöisesti. (Ojala & Ahonen 2003, 49).

Työhyvinvointia ei tulisi katsoa yhtenä erillisenä asiana. Se on osa muuta kehittämistyötä. Esimerkiksi, jos yritys tavoittelee kasvua ja uusia tuotteita, niin tähänkin voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnilla. Osaaminen ja työyhteisön ilmapiiri parantuvat työyhteisön hyvinvoinnin kasvaessa ja tämä tukee innovatiivisuutta, osaamisen jakamista muiden työkavereiden kesken ja innostaa myös muita ihmisiä. Työhyvinvointia voidaan myös tarkastella kilpailukyvyn luojana, kustannustehokkuustekijänä, varallisuuden lisäämisen keinona sekä vaikka osana laadunkehittämistä. (Ojala & Ahonen 2003, 50-51.)

Työhyvinvointi ja sen johtaminen voidaan katsoa osaksi menestyvän yrityksen kannattavuuden johtamista. Työhyvinvoinnin perusteellinen johtaminen tuottaa yritykselle tuloksellisuutta ja lisää voittoja. Lisäksi se parantaa henkilöstön työssä jaksamista. (Aura & Ahonen 2016, 20.)

Työhyvinvointia voidaan tarkastella neliulotteisen ilmiön kautta. Tähän kuuluvat nykyinen työkyky, työpaikan tuloksellisuus, työn ja vapaa-ajan tasapaino, sekä työhyvinvoinnin tulevaisuus vaikutukset. Tätä ilmiötä voidaan tarkentaa entisestään siten, että työkyky pohjautuu terveyteen, arvoihin ja asenteisiin, osaamiseen, työyhteisöön sekä työympäristöön. Organisaation tuloksellisuuteen vaikuttaa tuottavuus, kannattavuus ja yhteiskuntavastuu. (Aura & Ahonen 2016, 21.)

## 2.2 Muutosprosessi

Muutos on hyvin voimakkaasti mukana nykypäiväisessä työelämässä. Muutostilanne edellyttää niin organisaatioilta, yrityksiltä kuin jokaiselta yksilöltäkin jatkuvaa sopeutumista ja uudistumista tilanteen mukaan. (Rauramo 2004, 16.)

Virtapuron (2006, 120) mukaan Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, (1997) määrittelee muutostilanteen vaikuttavan aina vähintään jollain tasolla yksilön työmotivaation ja sitoutumisen laatuun. Tämä vaikuttaa työntekijöiden pysyvyyteen yrityksessä ja yritystoiminnan laatu sekä joustavuus voi huonontua lähtötilanteesta.

Hyvin usein muutostilanteissa syntyvät ongelmat tuottavat yllätyksiä yrityksille. Yritysjohto tai muu muutoksen toimeenpanija ei osaa varautua tarpeeksi hyvin mahdollisiin muutoksista syntyviin ongelmiin. Yritysten muutoshankkeista jopa seitsemänkymmentä prosenttia ei tuota haluttua tavoitetta tai epäonnistuu täysin. (Mattila 2007, 18.)

Muutoksenhallintaan työssä voi vaikuttaa. Aktiivinen ote ja elinikäisen oppimisen merkityksen ymmärtäminen auttavat. Työelämään siirtyessä koulussa opitut tiedot ja taidot eivät välttämättä enää riitä, vaan tietotaitoa luodaan yhdessä työpaikoilla. Oman osaamisen jatkuva kehittäminen onkin turva tulevaisuuden työmarkkinoilla ja keskeistä myös työkyvyn ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. (Rauramo 2004, 17.)

Hyvässä muutostilanteen johtamisessa korostuu viestintä-, motivointi- sekä sosiaaliset taidot. Varsinkin henkilöstövaikutusten aikaansaaminen pitää saada liitettyä muutoshankkeen taloudelliseen ja operatiiviseen johtamiseen. Tämän olisi hyvä olla tasapainossa sopivassa suhteessa kumpaankin suuntaan, että hanke ei lähde luisumaan raiteiltaan. (Mattila 2007, 28)

### 2.2.1 Muutosvastarinta

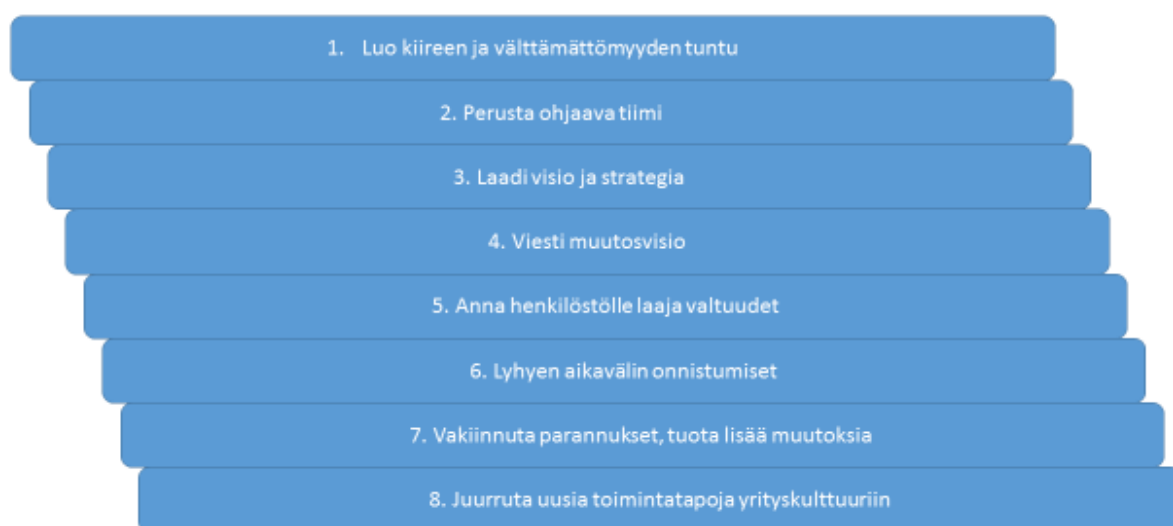
Mattilan (2007, 20) mukaan Nevanlinna & Relander (2006) määrittelee muutosvastarinnan näkyvän Suomessa yleensä hiljaisuutena ja jupinana. Yleensä tätä tapahtuu kahvihuoneessa ja puolijulkisissa tiloissa.

*”Muutosvastarinnan käsitteestä on tullut rumasti sanottuna ase, jolla organisaation ruohonjuuritasoa syyllistetään johdon kehityssuunnitelmien ja toimenpiteiden epäonnistumisesta. Samalla vastarinnan ilmiöön liittyy rikas joukko myyttejä, joita toistetaan ja joihin turvaudutaan sen kummemmin pohdiskelematta, onko niissä järkeä vai ei”. (Mattila 2007, 20.)*

Yleensä keskijohdon vastarinta on luonnollista, koska organisaatorakenteisiin kohdistuvien muutosten tavoitteena on yleensä karsia väliportaita organisaationrakenteesta ja vähentää hallintotehtäviä. Alemman portaan työnjohto ja esimiehet lähes aina tukevat muutoshanketta juuri välittämättä alimman työntekijätason tietoa ja havaittuja ongelmia ylimmän johdon tietoon, joilla olisi mahdollisuutta vaikuttaa muutoshankkeen suuntaan. Työntekijätasolta lähtee yleensä suurin osa muutosvastarinnasta. Tämä osa pääsee vasta muodostamaan käsitystään muutoshankkeesta, kun ylempijohtoporras vaatii jo innostunutta ja ripeää toimintaa muutoksen vuoksi. Tästä johtuen alin henkilöstöporras organisaatiossa on lähes aina jäänyt ulkopuolelle muutoshankkeen valmistelusta ja on sen vuoksi vähiten valmis muutokseen. (Mattila 2007, 21.)

### 3 KOTTERIN KAHDEKSAN ASKELEEN MALLI

Yksi muutosjohtamisen tunnetuimpia teorioita on Kotterin kahdeksan askeleen malli. Kaikkia muutos- ja uudistamishankkeita, joissa on saavutettu tavoiteltu lopputulos yhdistää perusoivallus siitä että mittavia muutoksia ei tule tapahtumaan helposti. Kotterin mukaan muutoksen tärkein edellytys on kahdeksanvaiheinen prosessi, jonka läpi jokaisen yrityksen ja organisaation on kuljettava saavuttaakseen muutoksesta tavoiteltu päämääränsä. Kotterin mukaan ensimmäinen askel muutosprosessin käynnistämiseksi on muutoksen hyväksyminen. Muutoksen edistymisen kannalta pitää luoda kiireen ja välttämättömyyden tuntu. Tässä ohjaava tiimi tulee edesauttaa muutosta ja toimia esimerkiksi. Myös valtuuksien antaminen henkilöstölle ja heidän ohjaaminen muutosvisioon ja strategiaan on hyvin tärkeä osa uusien toimintatapojen juurruttamisessa yrityskulttuuriin, joka tuottaa tällöin parannuksia ja lisää muutoksia. (Kotter, 1996, 17–83)



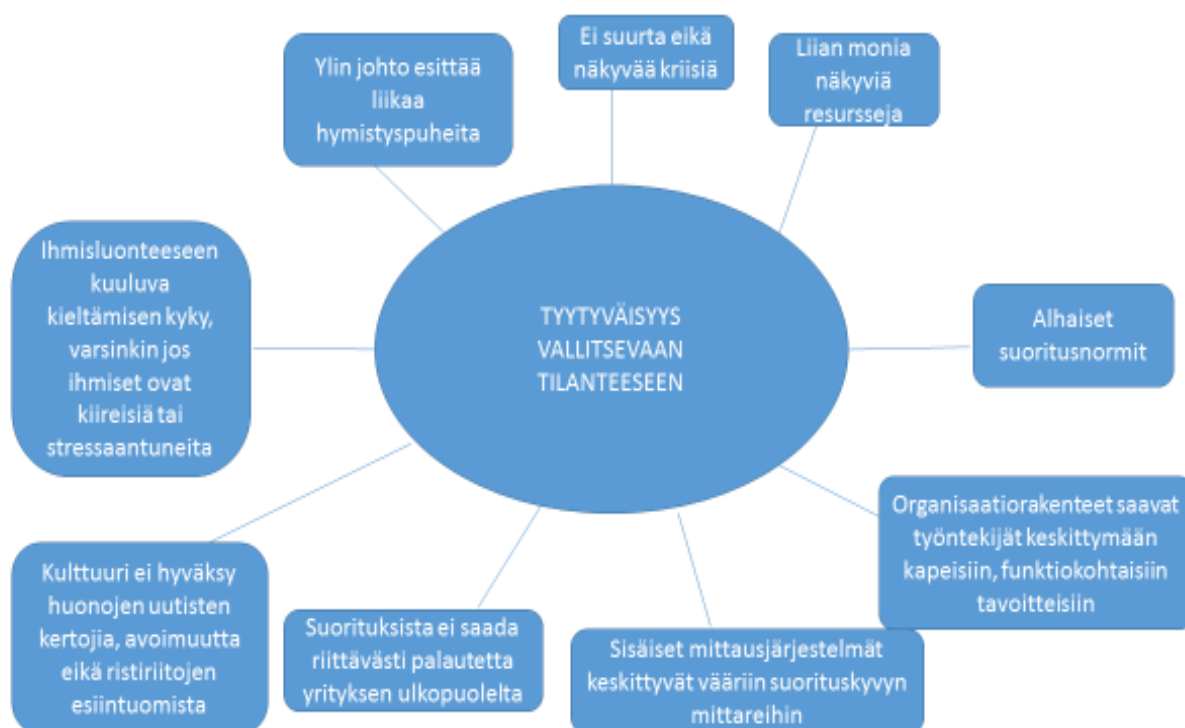
Kuvio 2. Kotterin kahdeksan askeleen malli. (Kotter 1996, 33- 145)

Suurimmassa osassa organisaatioiden muutoksissa tapahtuu vain vaiheet viisi, kuusi ja seitsemän. Tällöin on riski, että muutosten välttämättömyyden tunne häviää tai sitä ei ole lainkaan ja ohjaava tiimi hajoaa. Tämä johtaa siihen, että muutos ei enää edisty. 1-4 vaiheet ovat tärkeä osa muutoksen vahvan pohjan rakentamista ja tämän viemistä niin sanotusti maaliviivalle saakka. Myös vaiheen 8 seuranta on tärkeää pysyvien muutosten kannalta. (Kotter 1996, 22–23.)

Kotterin mukaan vähänkään suuremmassa muutoshankkeessa tulee käydä läpi kaikki kuvion kahdeksan vaihetta ja yleensä ensimmäisestä eteenpäin, vaikka monia vaihteita voi olla menossa yhtä aikaa. Liian nopea jonkin vaiheen sivuuttaminen tai liian nopea eteneminen seuraavaan vaiheeseen aiheuttaa takuu varmasti ongelmia. (Kotter 1996, 22.)

### 3.1 Luo kiireen ja välttämättömyden tuntu

Ensimmäisessä vaiheessa Kotter painottaa tärkeyttä luoda kiireellisyyden ja välttämättömyden tunne. Tällöin muutokset koetaan välttämättömiksi ja saavutetaan tarvittava yhteistyö. Monesti ollaan tyytyväisiä nykyisiin toimintatapoihin, vaikka moni ajattelisikin, että ne eivät ole paras mahdollinen tapa toimia. Tämä tilanne voi kestää organisaatioissa pitkään, koska on totuttu toimimaan tiettyllä tavalla eikä muutosta vaativia asioita ole tuotu esille. Liiallinen tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen organisaatioissa tai yrityksessä on usein ensimmäinen ongelma muutoksen läpi viemiseksi. Tällaiseen tyytyväisyyteen on Kotterin (1996, 38–42) mukaan ainakin yhdeksän syytä. (Kuvio 2.)



Kuvio 3. Työtyytyväisyyden lähteet. (Kotter 1996, 40.)

Ensimmäisenä syynä yrityksen liialliseen tyytyväisyyteen vaikuttaa, että ei ole havaittavissa olevaa kriisiä. Työntekijät eivät havaitse välttämättä uhkaa, jos ongelmat ja vaikeudet eivät tapahdu riittävän nopeasti. Tämä on yksi syy siihen, että ei koeta muutosta tarpeelliseksi. Kun yritys alkaa esimerkiksi, tekemään huonoa tulosta niin kriisi on näkyvä ja tällöin useimmat havahtuvat muutoksen tärkeydestä. On kuitenkin tärkeää, että muutoksia pystytään tekemään, vaikka yrityksellä menisikin hyvin. Jatkuvasti tappiota tekevällä yrityksellä on vaikeaa rahoittaa uusia muutoshankkeita kuin taas hyvin vallitsevassa tilanteessa muutosten rahoittaminen on huomattavasti helpompaa. Kotter nostaa johtajuuden tärkeään rooliin, kun muutoshankkeita aloitetaan tekemään, vaikka yritys tekisikin loistotulosta. Kyky luoda niin sanottuja pieniä tekaistuja kriisejä yrityksen sisällä auttaa eliminoimaan tyytyväisyyden lähteitä ja näin pääsemään muutoshankkeissa eteenpäin yrityksen hyvinäkin aikoina. (Kotter 1996, 39–42.)

Kysyttäessä suurimmalta osalta ihmisistä suurten muutosten aikaansaamista yrityksissä tai organisaatioissa vastaus on useimmiten, että se on erittäin vaikeaa. Henkilöstölle pitää saada myös sellainen tunne, että muutos on tärkeää. Henkilöstön epävarmuus ja tunne siitä, että muutos on turha, tällöin muutokset eivät yleensä tule etenemään. Organisaatioissa pitää löytyä noin 10 prosentin verran henkilöitä, jotka yltyvät merkittävästi normaalia parempiin suorituksiin. Tällöin voidaan saada aikaa merkittäviä muutoksia. (Kotter 1996, 35.)

Kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunteen kasvattamisen perusedellytyksinä on tyytyväisyyden lähteiden eliminoiminen tai vähintäänkin niiden vaikutusten tukahduttamista mahdollisimman alhaisiksi. Taas toisaalta Kotter sanoo kirjassaan, että rohkeat toimet organisaatioissa vähentää tyytyväisyyttä vallitsevaan tilanteeseen. Toimet tuottavat usein ristiriitoja ja aiheuttavat levottomuutta ainakin alkuvaiheissa olevassa muutoksessa. Tällaisissa tilanteissa on tärkeää löytää oikeanlaiset johtajat, jotka osaavat hyödyntää tilanteen vallitsevan voiman ja viedä täten muutoshanketta kohti päämäärää. (Kotter 1996, 49.)

### 3.2 Perusta ohjaava tiimi

Toisena vaiheena Kotterin kahdeksan vaiheen teoriassa tulee ohjaavan tiimin perustaminen. Kotterin (1996, 51–52) mukaan mittavia muutoksia ei kukaan yksittäinen henkilö pysty saamaan aikaiseksi yksinään. Suuren muutosprojektin hallintaan tarvitaan aina vahvaa ohjaavaa tiimiä. Myöhemmissä vaiheissa muutosprojektin juurruttamisessa uusiin toimintatapoihin syntyy todennäköisesti ongelmia, jos vahvaa ohjaavaa tiimiä ei ole perustettu jo muutoksen alkuvaiheissa. Ohjaavan tiimin tulee olla sellainen, jonka jäsenet luottavat täysin toisiinsa ja muutoksen tavoiteltu päämäärä on sama. Tällainen tiimi on yksi avaintekijöistä jokaisen projektin tai muutoshankkeen loppuun viemiseksi. Kotter nostaa neljä ominaispiirrettä esiin, jotka löytyvät jokaisesta tehokkaasta ohjaavasta tiimistä:

1. *”Asemaan perustuvaa valtaa”*. Tiimissä on oltava riittävästi avainhenkilöitä, jotteivat tiimin ulkopuolelle jäävät henkilöt kykene helposti hidastamaan muutosprosessia.
2. *”Asiantuntemusta”*. Kyseiseen tehtävään liittyvät eri näkökulmat täytyvät olla edustettuina riittävän hyvin, jotta voidaan tehdä perusteltuja ja järkeviä johtopäätöksiä.
3. *”Uskottavuutta”*. Ryhmässä on oltava tarpeeksi hyvän maineen hankkineita työntekijöitä, jotta muu henkilöstö suhtautuu sen kannanottoihin vakavasti.
4. *”Johtajuutta”*. Ryhmässä täytyy olla tarpeeksi pätevyytensä osoittaneita johtajia, jotka pystyvät ohjaamaan muutosprosessia eteenpäin.

(Kotter 1996, 57.)

Viimeisenä mainittu ominaispiirre johtajuus on erityisen tärkeä ohjaavan tiimin kannalta. Ohjaavassa tiimissä tulee osata johtaa niin muutosta kuin myös ihmisiä. Näiden taitojen käyttäminen yhtäaikaista on olennaista. Ihmisten hyvä johtaminen pitää prosessin kasassa ja muutoksen johtamisella

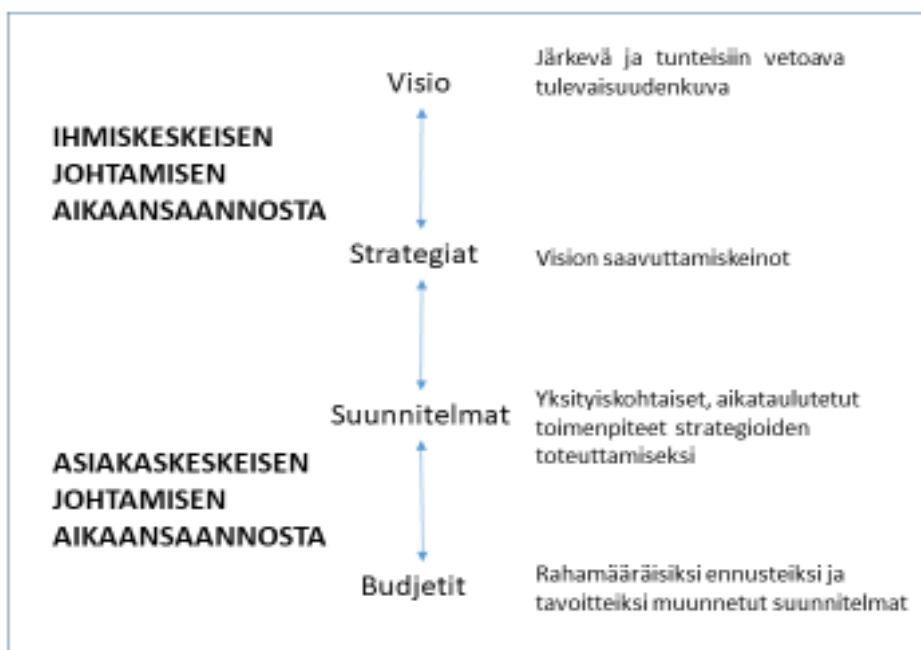
pyritään päämäärätietoisesti viemään prosessia eteenpäin. Kotter korostaa, jos tiimissä on vain asioiden johtamiseen perehtyneitä henkilöitä ja olivatpa he tällä osa-alueella kuinka hyviä johtajia tahansa. Tällöin suuret muutosprosessit epäonnistuvat. (Kotter 1996, 57-58.)

Muutosta ohjaavassa tiimissä tiimityö voi olla monenlaista. Tiimityön ollessa minkälaista tahansa silti tarvitaan aina yhtä asiaa: luottamusta. Luottamus rakentaa pohjan tiimityön onnistumiselle. Ilman luottamusta tiimityöskentely ei onnistu. Luottamuksen lisäksi tiimityössä pitää olla yhteinen päämäärä. Todellinen tiimityöskentely tapahtuu vasta sitten, kun jokainen tiimin jäsen luottaa toisiinsa ja on menossa kohti yhteistä päämäärää. Näiden asioiden ollessa kunnossa tiimityössä päästään siihen, että tiimistä voi tulla vahva. Tällaisella ohjaavalla tiimillä on kaikki valmiudet suorittaa muutoshanke loppuun asti vähintäänkin toivotulla tavalla. Ilman tehokasta ohjaavaa tiimiä muutosprosessi jää vain pyrkimykseksi ja voi aiheuttaa runsaasti vahinkoa. (Kotter 1996, 61-63.)

### 3.3 Laadi visio ja strategia

Hyvän vision avulla muutosprosessia saadaan oikeaan suuntaan. Hyvä visio auttaa muutosprosessin kolmea tärkeää päämäärää. Ensimmäinen näistä on muutoksen suunnan selkeyttäminen. Selvä ja yhtenäinen suunta muutoksen osalta poistaa epävarmuutta ja luo lisää tarpeellisuuden tunnetta organisaation keskuudessa. Toinen vision tärkeä päämäärä on, että se kannustaa ihmisiä toimenpiteisiin, joita ei välttämättä muuten koettaisi merkityksellisiksi tai tärkeiksi. Kolmentena tavoitteena vision on määrää auttaa koordinoimaan motivoituneiden ihmisten toimintaa mahdollisimman tehokkaasti. Tämä vision kolmas piirre on usein tärkeässä roolissa, koska muutoksen kooridoinintikustannukset voivat kohota todella suuriksi. (Kotter 1996, 68-70.)

Monesti toimivan vision luonne voi olla hyvinkin yksinkertainen, koska se on menestyneissä muutosissa vain yksi osa laajempaa kokonaisuutta, johon kuuluvat myös esimerkiksi strategiat ja muut suunnitelmat (kuvio 3.).



Kuvio 4. Vision, strategioiden, suunnitelmien ja budjettien välinen suhde. (Kotter 1996, 71.)

Tehokkaissa visioissa Kotterin mukaan on ainakin kuusi peruspiirrettä. Ensinnäkin ne antavat kuvan miltä tulevaisuus näyttää pitkälläkin aikavälillä. Toiseksi visio on haluttava eli se vetoaa kaikkiin sidosryhmiin niin asiakkaisiin kuin työntekijöihinkin. Kolmanneksi vision on oltava realistinen ja pitää sisällään tavoitteita, jotka on mahdollista saavuttaa. Visio pitää olla myös hyvin rajattu ja tarpeeksi joustava, että päätökset ovat riittävän selkeitä sekä ihmiset pystyvät olemaan oma-aloitteisempia. Lopuksi visiosta on helppo viestiä ja kertoa kun edellä mainitut asiat ovat kunnossa. (Kotter 1996 80-82.)

Toimiva visio on aina tarkkaan rajattu. Tällainen visio ohjaa ihmisiä tuoden tärkeimmät toimenpiteet esiin mihin pitää panostaa enemmän ja mitä olisi syytä välttää. Kotterin (1996, 83.) mukaan yksinkertaisuus visiossa on tärkeintä, sillä hyvin rajattu ja toteuttamiskelpoinen visiokin voi olla hyvin vaikea viestiä suurelle työntekijämäärälle.

### 3.4 Viesti muutosvisio

Visio voi olla hyödyllinen, vaikka sitä ei olisi moni henkilö organisaatiossa sisäistänytään. Mutta vision todellinen hyöty tulee esiin vasta, kun se on saatu viestitettyä ja sisäistettyä suuremmalle joukolla. Yksinkertaisuus vision viestinnässä on tehokkuutta. Hyvin rajattua ja selkeää ammattislangia



sisältämätöntä tietoa on huomattavasti kustannustehokkaampaa viestiä isoille työntekijäryhmille. Ammattislangi vaikeuttaa viestin perillemenoä sekä voi aiheuttaa vieraantumista, jolloin muutosta ei välttämättä koeta oman työn osalta tärkeäksi. Sanavalinnoilla ja yksinkertaisuudella voidaan siis vahvasti vaikuttaa vision viestintään. Tehokkaassa viestinnässä Kotterin mukaan on hyvä käyttää useita eri viestintäkanavia ja keinoja. Tällöin muutosvisiota tulee joka suunnalta esille ja se jää paremmin työntekijöiden mieleen. Myös tällöin herää monelle ajatus asian tärkeydestä, koska se on joka puolella esillä. (Kotter 1996, 85.)

Johtajuus on tärkeässä roolissa muutosvision viestinnässä. Omalla toiminnalla viestiminen on usein tehokkain tapa tuoda muutosvisiota esille. Yrityksen johdon toiminta muutosvision mukaisesti viestii koko yrityksen muulle henkilöstölle oikeaa toimintatapaa ja se tuo uskottavuutta muutosvisiolle. Mikään ei ole pahempi uhka muutosvisiosta viestimiselle kuin organisaation avainhenkilöiden päinvastainen toiminta. Yrityksen johtoportaan on työskenneltävä aina muutosvision mukaisesti, mikäli halutaan muidenkin työntekijöiden toimivan tämän mukaisesti. (Kotter 1996, 96-97.)

Muutosvision viestiminen on usein vaikea tehtävä. Usein pelkkä viestiminen ei riitä. Menestyneissä muutoshankkeissa muutosvisio on aina kaksisuuntainen prosessi, muutoksesta viestitään ja henkilöstön palautteita kuunnellaan. Tämä on usein tehokkain tapa välttää virheitä ja päästä parhaimpaan lopputulokseen muutoksen osalta. Kaksisuuntaisella viestinnällä on myös huonompikin puoli. Henkilöstön palaute saattaa osoittaa, että muutosvisio on menossa väärään suuntaan tai se tarvitsee vielä paljon korjaamista. Toisaalta pitkän aikavälin muutoshankkeissa näiden asioiden korjaaminen ja vision muokkaaminen ovat paljon tuottavampaa kuin meneminen väärään suuntaan henkilöstön erimielisyyksien kanssa. (Kotter 1996, 99–100.)

### 3.5 Anna henkilöstölle laajat valtuudet

Työympäristön muuttuminen edellyttää organisaatiolta muuttumista. Monen ihmisen tulee työyhteisössä sisäistää ja hyväksyä muutos, että sisäistä uudistumista organisaatiossa voi tapahtua. Silti työyhteisön on vaikeaa kokea mahdollisuutta myötävaikuttaa muutokseen ilman valtuuksia tai vastuuta. Tämän vuoksi valtuuksien ja vastuun siirtäminen työntekijöille on tärkeää. Kotterin kahdeksan vaiheisen prosessin neljän ensimmäisen vaiheen läpikäyminen edistää osaltaan jo valtuuksien jakamista. Mutta silti vaadittavan muutoksen toteuttamisen tiellä voi olla vieläkin paljon esteitä. Tämän viidennen vaiheen pääperiaatteena on jakaa vastuuta ja valtuuksia mahdollisimman suurelle työntekijämäärälle ja poistamalla täten muutosvision tiellä olevia esteitä. Kotter nostaa esille neljä tärkeintä asiaa, joihin on puututtava tässä vaiheessa. Ne ovat rakenteet, järjestelmät, taidot ja esimiehet. (Kotter 1996, 101-102.)

Neljän ensimmäisen vaiheen jälkeen työntekijät ymmärtävät vision ja haluavat toteuttaa sitä, mutta viralliset rakenteet organisaatiossa jarruttavat toimeenpanemista. Rakenteet eivät muutoksen alkuvaiheessa ole monestikaan este, mutta tarvittaessa organisaationrakennetta on muutettava vision mukaiseksi muutoksen mahdollistamiseksi. Yrityksen tietojärjestelmiä myös tulee muuttaa muutos-

vision mukaiseksi, jos se aiheuttaa esteitä hankkeen toteuttamiselle. Taitojen kehittämiseksi on järjestettävä riittävää valmennusta. Kaikkien organisaatioiden ei tarvitse käyttää valmennukseen suuria määriä rahaa muutoshankkeen aikana. Tärkeintä on järjestää oikeanlaista ohjausta muutoshankkeen edistämiseksi ja välttää pakottamista tehdä asia tietyllä tavalla. Vastuun ja valtuuksien antaminen henkilöstölle on tässäkin suuressa roolissa. Eli asian ydin on järjestää oikeantyyppistä valmennusta muutoshankkeen aikana, joka tuottaa oikeanlaista kokemusta henkilöstölle ja saa työntekijät oppimaan sekä tekemään töitä muutosprosessin maaliin viemiseksi. Kotter myös painottaa hankalien esimiesten vaikutusta organisaatiossa muutoshankkeen aikana. Muutoshanketta on hankalaa viedä eteenpäin, jos muutamakin tärkeässä roolissa oleva esimies vie hanketta vastavirtaan. Monesti tällaisissa tapauksissa ei uskalleta puuttua esimiehen mielipiteisiin, koska hän on saanut arvostusta organisaation sisällä ja tämän vuoksi halutaan uskoa hänen mielipiteisiinsä. Myös yrityspoliittiset näkökulmat ovat tässä asiassa tärkeitä. Pelätään, että syntyy taistelu organisaation sisällä, jos vastustetaan esimiehen mielipidettä. Tähän ongelmaan ei ole monestikaan helppoja ratkaisuja mutta Kotterin kokemusten mukaan siihen on ainakin yksi hyvä ratkaisu. Paras ratkaisu tähän ongelmaan on rehellinen keskustelu muutoksen tärkeydestä. Keskusteluissa löydetään usein yhteinen näkökulma, miten muutoshanketta lähdetään viemään eteenpäin ja päästään yhteisymmärrykseen. Tilanteen vaatiessa organisaation ei kannata pitää jarruttavia henkilöitä, vaan heidät on irtisanottava tehtävästään. Tällaisten henkilöiden läsnäolo estää välttämättömien toimenpiteiden tekemistä ja muut työntekijät näkevät, että näiden ihmisten annetaan toimia muutoshankkeen vastaisesti. Tämä taas aiheuttaa motivaation laskua muutosprosessiin muun henkilöstön osalta. (Kotter 1996, 106-114.)

### 3.6 Lyhyen aikavälin onnistumiset

Muutosprosessin kuudennessa vaiheessa tarvittavat tulokset alkavat olla näkyviä sekä kiistattomia. Hyvässä lyhyen aikavälin onnistumisessa on Kotterin (1996, 121-122.) mukaan ainakin seuraavat kolme ominaisuutta:

1. *"Se on näkyvä"*; valtaosa työntekijöistä näkee muutoksen hyödyt realistisesti.
2. *"Se on kiistaton"*; onnistumisen todenperäisyydestä ei voi olla erimieltä.
3. *"Se nivoutuu selvästi muutoshankkeeseen"*.

(Kotter 1996, 122.)

Lyhyen aikavälin onnistumiset ja suoritusten parannukset auttavat muutoshanketta vähintäänkin kuudella tavalla. Ensinnäkin onnistumiset antavat näyttöä siitä, että uhraukset maksavat vaivan. Näin saadaan perustelut kustannuksille lyhyen aikavälin onnistumisilla. Toiseksi, muutoksen aikaansaajat saavat kehuja sekä onnistumiset kohottaa koko organisaation työmoraaalia uutteran työn jälkeen. Kolmanneksi, lyhyen aikavälin onnistumiset antavat ohjaavalle tiimille konkreettista palautetta tiimin uusien muutosideoiden kelvollisuudesta. Tämä auttaa vision ja strategian hienosäätämässä entistä paremmaksi. Neljänneksi, selkeät suoritusparannukset auttavat estämään tarvittavien muutosten vastustamisyrityksiä. Tämä vie pohjaa pois vastustajien väitteiltä. Yleissääntönä voisi sanoa, että mitä enemmän muutoksella on vastustajia sekä epäilijöitä, sitä enemmän tarvitaan lyhyen aikavälin onnistumisia. Viidenneksi, lyhyen aikavälin onnistumiset pitävät esimiehet mukana. Tämä antaa

näyttää organisaation ylemmille tasoille siitä, että muutoshanke on menossa oikeaan suuntaan ja hyviä tuloksia syntyy. Kuudentena, tämä auttaa kehittämään tarvittavaa liikevoimaa. Onnistumiset tekevät puolueettomista ihmisistä kannattajia, vastahakoisista kannattajista aktiivisia osallistujia ja niin edelleen. Liikevoima on tärkeä, koska seuraavan vaiheen loppuun vieminen vaatii paljon voimavaroja. (Kotter 1996, 122-124.)

### 3.7 Vakiinnuta parannukset, tuota lisää muutoksia

Merkittävät muutokset toteutuakseen vievät usein paljon aikaa, varsinkin suurissa yrityksissä ja organisaatioissa. Tämän takia lyhyen aikavälin onnistumiset ovat erittäin tärkeitä, jotta muutos jakeetaan viedä loppuun saakka. Onnistumisten juhliminen voi tosin olla tuhoisaa, sillä tyytyväisyyden tunne ohjaa helposti toimintamallia takaisin vanhaan. Eteneminen voi pysähtyä nopeastikin kahdesta syystä. Ensimmäinen asia pohjautuu yrityskulttuuriin, joka täytyy toteuttaa viimeisenä vaiheena muutosprosessissa. Toinen asia liittyy ympäristön nopeiden muutosten aiheuttamaan keskinäisen riippuvuuden lisääntymiseen eli ne ovat toisistaan riippuvaisia. Tämän takia muutosta on vaikea toteuttaa vain yhdellä osa-alueella vaan on helpompi muuttaa kaikkia. (Kotter 1996, 132.)

Kaikissa organisaatioissa eri osastot ovat riippuvaisia toisistaan. Tämän takia muutosten aikaansaaaminen on paljon haastavampaa, kuin voisi kuvitella. Riippuvuuksien takia ei ole yleensä mahdollista muuttaa vain yhtä osaa. Pitää muuttaa samalla kertaa kymmeniä tai jopa satoja osia, joka on todella vaikeaa ja aikaa vievää. Tällaiseen muutokseen tarvitsee usein myös useamman ihmisen viemään projektia maaliin asti. (Kotter 1996, 134.)

Kotterin (1996, 137-139.) mukaan muutostyö kannattaa tehdä useina pieninä projekteina, koska asioiden oikeanlaisella järjestyksellä on merkitystä. Tällöin myös hyvän muutostiimin on mahdollista suunnitella lyhyen aikavälin onnistumisia muutoksen eri vaiheisiin, että organisaation henkilöstön motivaatio pysyy korkealla. Onnistumisten myötä on helpompi tuottaa lisää uusia muutosprojekteja projektin sisälle, jolloin päämäärään pääseminen saattaa viedä enemmän aikaa, mutta tulos on suunniteltua parempi.

Esimiesten asema korostuu myös tässä seitsemännessä muutosvaiheessa. Ylimmän johdon keskityttävä pitämään kokonaisprojektin päämäärä selkeänä ja pitää huoli siitä, että muutos koetaan välttämättömäksi. Esimiesten tulee kartoittaa myös tarpeettomia riippuvuuksia ja karsia niitä mahdollisimman paljon, jotta muutokset olisivat helpompaa toteuttaa niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä. Muutoshankkeeseen pitää myös saada kehitettyä henkilöstöä, jotta he pystyvät auttamaan muutosten toteuttamisessa ohjaavan tiimin tukena. Valtuuksien myötä hierarkian alemmat tasot hoitavat projektikohtaisten ihmisten ja asioiden johtamisen. (Kotter 1996, 142.)

Toisistaan riippuvien osien muodostavan yhteenkuuluvuuden vähänkään suurempi muuttaminen edellyttää lähes aina kaikkien osien muuttamista. Tämä taas vie usein paljon aikaa. Muutosprojekti voi kestää täten jopa vuosia, joka voi ääritapauksissa vaatia satojen tai tuhansien ihmisten työpanosta. Ihmisten johtaminen on suurimmassa roolissa tässä vaiheessa. Vahva visio ja pitkäjänteinen

ajattelu tulevaisuuten, sekä onnistumisten luominen muutosprojektin eri vaiheissa ovat vahva pohja onnistuneelle muutokselle. (Kotter 1996, 143-144.)

### 3.8 Juurruta uusia toimintatapoja yrityskulttuuriin

Kotterin (1996, 148.) mukaan *"kulttuuri tarkoittaa ihmisryhmän keskuudessa vallitsevia toimintanormeja ja yhteisiä arvoja"*. Toimintanormit tarkoittavat tavallisia toimintatapoja, jotka ovat jonkin ryhmän sisälle rakentuneet ja ne pysyvät jatkuvasti voimassa. Ryhmän jäsenten tarkoituksena on opettaa toimintanormit mukaan tuleville jäsenille ja antavat arvostusta niille, jotka oppivat nämä tavat ja vastaavasti ei katso hyvällä niitä, jotka eivät tapoja pysty omaan toimintaansa tuomaan. Yhteiset arvot ovat asioita, joita jokaisen työntekijän ryhmässä tulisi ottaa huomioon. Ne ovat päämääriä, jotka pysyvät samana, vaikka ryhmän jäsenet vaihtuisivatkin.

Useasti ryhmän sisälle rakentuneita samankaltaisia arvoja on huomattavasti hankalampi muuttaa kuin toimintanormeja, koska yhteiset arvot ovat juurtuneet niin syväälle yrityskulttuuriin. Muutosprojekteissa syntyneet uudet toimintatavat ovat vaarassa, jos ne eivät sovi yhteen yrityskulttuurin kanssa. Tällöin on riski, että ne eivät säily pitkään. Vaikka muutosprosessi on saatu vietyä loppuun asti ja saavutettua kaivattu lopputulos, silti on tärkeää saada muutokset juurtumaan kulttuuriin. Yrityskulttuuriin juurrutettu muutoshanke voi ainoastaan säilyä vielä toimintatavoissa pitkäänkin muutoksen jälkeen. (Kotter 1996, 149.)

Kulttuuri vaikuttaa organisaatioon pitkälti kolmesta syystä. Ensinnäkin yksilöt valitaan yritykseen hyvin ja yleensä he ovat asenteiltaan jo sopivia yrityskulttuuriin sekä he oppivat tällöin toimintatapoja tehokkaasti. Toiseksi kun organisaatioissa on satoja tai tuhansia ihmisiä, jotka ovat sisäistäneet toimintatavat, niin tällöin yrityskulttuuri toteutuu. Kolmanneksi kaikki tapahtuu pitkälti ilman tietoista tarkoitusta. Organisaatio valitsee henkilöstöönsä sellaisia työntekijöitä, jotka ovat yrityskulttuuriin sopivia, vaikka se ei olekaan välttämättä tiedostettua. Tästä syystä sitä on vaikea kyseenalaistaa tai ottaa edes keskustelun aiheeksi. (Kotter 1996, 151.)

Kotterin mukaan maailmalle on levinnyt seuraava muutoksia koskettava ajatusmalli: *"Muutoksen aikaansaamista ryhmässä jarruttaa eniten kulttuuri"*. Kotterin mielestä tämä on väärä näkökulma lähtee etenemään muutoshankkeessa, koska kulttuuria ei muokata helposti. Tällaisten vaikeuksien vuoksi Kotter on luonut kahdeksan vaiheen mallin kolmen vaiheen sijasta. Tämän vuoksi prosessi vie paljon aikaa sekä siinä tarvitaan monen ihmisen johtajuutta viemään muutos toivottuun päämäärään. (Kotter 1996, 156.)

## 4 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Prisma Kuopio. Aiheen valinta syntyi yhdessä Kuopion Prisman johtajan kanssa. Käyttötavaraosastolle oli vuoden 2016 ja 2017 aikana tapahtumassa muutoshanke, jonka tarkoituksena oli tuoda tehokkuutta ja samalla vaikuttaa positiivisesti henkilöstön työskentelemään yhdellä tuotealueella. Muutoshankkeen tarkoituksena oli saada henkilöstölle laajempi osaaminen sekä saada henkilöstö työskentelemään jatkossa jokaisella osastolla yhden osa-alueen sijaan. Eli käyttötavaraosastoa muutettiin yhdeksi suureksi kokonaisuudeksi. Käyttötavaraosastolle on aiempina vuosina tehty työtyytyväisyystutkimus, jonka pohjalta lähdin tekemään opinnäytetyön haastattelut. Haastatteluiden tarkoituksena oli saada selville mitä toimenpiteitä on ensimmäisen vuoden muutoksen jälkeen lähdetty tekemään oman työn parantamiseksi ja miten muutosprosessia voisi kehittää jatkossa paremmaksi. Haastatteluiden avulla oli myös tarkoitus saada selville työhyvinvoinnin merkitystä työyhteisössä ja onko muutoksia tässä tapahtunut.

### 4.1 Tutkimustavoitteet

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli selvittää muutosprosessin vaikutuksia käyttötavaraosaston henkilöstön työhön muutosjohtamisen näkökulmasta. Työtyytyväisyystutkimus oli konnaisuudeltaan laaja, mutta keskeisimmät kysymykset, joita haastattelujen pohjana käytin olivat:

- Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät
- Työn hallintaan vaikuttavat tekijät
- Työskentelyedellytyksiin vaikuttavat tekijät
- Esimiestyöhön liittyvät kysymykset

Opinnäytetyössä on käytetty Kuopion Prismalta saatua työtyytyväisyystutkimusta vuosilta 2016 ja 2017. Työtyytyväisyystutkimuksen on toteuttanut puolueeton tutkimusyhtiö Corporate Spirit Oy. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää henkilöstön käsityksiä omasta työstään, tiedonkulusta, johtamisesta, organisaation toimintaedellytyksistä ja työilmapiiristä.

Työtyytyväisyystutkimuksen raportointi koostuu lähinnä keskiarvo- ja jakaumatiedoista, indekseistä sekä tekstiyhteenvedosta. Opinnäytetyön tarkoituksena on saada selville haastattelujen avulla mitä toimenpiteitä on tehty ja miten muutosta saadaan kehitettyä.

### 4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tavoitteena on saada tulokseksi yleistettäviä päätelmiä. Tutkijan tarkoituksena on määrittellä perusjoukko ja poimia tästä joukosta edustava otos tutkimusta varten. Otanta tulee tehdä tasapuolisesti samassa suhteessa joukon eri osien kanssa. Esimerkiksi, jos halutaan vertailla miesten ja naisten eroja, heitä pitää olla otannassa saman lukuinen määrä. Mitä tarkempi tulostavoite niin

sitä suurempi otanta täytyy ottaa. Eli mitä tarkemmin halutaan otannan vastaavan perusjoukon lukuja, sitä suurempi otos on otettava. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 175.)

Opinnäytetyössä työssä tutkimusmenetelmä käytetään kvantitatiivista- ja kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimusaineisto saatiin valmiin aineiston pohjalta eli niin sanotun sekundaariaineiston. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä on tapa, jossa tieto pyritään saamaan numeeriseen muotoon ja tietoa käsitellään yleisesti kuvaillen numeroiden avulla.

Haastattelujen pohjana käytettävä aineisto pohjautuu kyselytutkimukseen eli niin sanottuun Survey-kyselytutkimukseen. Kyselytutkimuksen vahvuutena voidaan pitää tietojen nopeaa käsittelyä ja analysointia tietokoneen avulla. Kyselytutkimuksen heikkoutena taas on epävarmuus vastaajien totuudenmukaisesta vastaamisesta kyselyyn. Kyselytutkimuksen lomakkeen laatiminen tosin vaikuttaa paljon vastauksiin, sillä hyvä lomake auttaa vähentämään väärinymmärryksiä ja tällöin vastaukset ovat totuudenmukaisempia. (Hirsjärvi ym. 2007, 188 -190.)

Kyselytutkimuksen etuihin kuuluu yleensä, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto ja voidaan kysyä myös monia asioita. Myös hyvänä puolena voidaan pitää, että henkilöt voivat vastata kyselyyn niin sanotusti anonymisti eli nimettömänä. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.) Tästä syystä opinnäytetyön tutkimusaineisto on hyvä, koska aineistossa on korkea vastausprosentti ja vastaukset ovat annettu nimettöminä. Tällöin voidaan olettaa vastauksien olevan enemmän totuudenmukaisempia.

#### 4.3 Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on menetelmä, jota käytetään tieteellisessä tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimushenkilöt saavat melko vapaasti kertoa aihealueeseen liittyvistä omista kokemuksistaan. Monesti tutkijalla on apuna etukäteen laadittuja kysymyksiä, mutta ne vain määrittävät tutkimuksen suunnan. Laadullista tutkimusta käytetään usein esimerkiksi syvähaastatteluissa tai ryhmähaastatteluissa. Kvalitaavinen menetelmä on niin sanottu ymmärtäväinen tutkimustapa, jolloin saadaan vastauksia mahdollisimman laajasti kaikessa rikkaudessaan. Tätä tutkimusmenetelmää voi käyttää tällaisenaan tai yhdessä kvantitatiivisen tutkimuksen kanssa. (Tilastokeskus 2018)

Opinnäytetyön haastattelut toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Haastateltavia henkilöitä oli kolme. Haastatteluun oli laadittu etukäteen haastattelurunko, jolla haastattelu oli tarkoitus toteuttaa. Haastattelurunkoon oli sisällytetty lisäkysymyksiä, jotta saataisiin tutkimushenkilöt kertomaan omista kokemuksistaan mahdollisimman laajasti.

#### 4.4 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa määrällistä tutkimusta ja se on menetelmäsuuntaus tieteellisessä tutkimuksessa, joka perustuu tutkittavan asian kertomiseen ja kuvaamiseen tilastiedoilla ja numeroilla. Määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on saada tietoa, joka on yleistettävissä eli toisinsanoen

tieto on tilastoja ja numeroita. Määrällisessä tutkimuksessa tarkoituksena on saada yksittäiset poikkeamat tilastoista pois. Usein käytetään käsitteenä keskiarvoa, jotta tämä olisi mahdollista. Silloin saadaan osoitettua miten tutkittavan aineiston kaikki kohteet asettuvat keskimäärin mutta toisaalta keskiarvotiedot eivät kerro mitään yksittäisistä tapauksista. (Tilastokeskus 2018)

Opinnäytetyön haastattelut pohjautuivat työtyytyväisyystutkimukseen, joka on määrällinen tutkimus. Tuoreimman työtyytyväisyystutkimuksen tuloksia kerron opinnäytetyön työtyytyväisyystutkimuksen tulokset osiossa.

#### 4.5 Triangulaatio

Triangulaatio tarkoittaa tieteellisessä tutkimuksessa kahden eri tutkimusmenetelmän käyttöä. Triangulaatio eli monimenetelmäisyys on hyvä tapa saada tutkimuskohteesta laajempi tulos. Yhden menetelmän käyttö usein rajaa tutkittavan asian yhteen osa-alueeseen. Useita eri menetelmiä hyödyntämällä tutkimuskohteesta on mahdollista saada laajempi ja parempi tulos. Triangulaatio tutkimuksessa eri menetelmät eivät tarvitse olla pelkästään määrällisiä tai laadullisia vaan menetelmät voivat olla yhdistelmä kummankin tyyppistä tutkimusta. (Tilastokeskus 2018)

Opinnäytetyössä on käytetty monimenetelmäisyyttä. Valmis työtyytyväisyystutkimus ja siihen pohjautuva teemahaastattelu luovat tarkemman kuvan käyttötavaraosaston muutoksesta.

#### 4.6 Otanta, otos ja perusjoukko

Tutkimusaineiston kokoa mietittäessä pääsääntönä on valita sellainen, joka vastaa tutkimusongelmaan kattavasti. Tilastoyksiköillä eli havainnointiyksiköillä tarkoitetaan tutkittavaa kohdetta. Otannalla taas tarkoitetaan menetelmää, jolla otos otetaan perusjoukosta. Eli otos rakentuu tilastoyksiköistä. Perusjoukolla tarkoitetaan tutkimuksessa määriteltyä tiettyä joukkoa, joka sisältää kaikki havainnointiyksiköt, joita tutkimuksessa tarvitsee tiedon osalta käyttää. (Vilka 2005, 77.)

Opinnäytetyössä käytettävän työtyytyväisyystutkimuksen perusjoukkona ovat kaikki Kuopion Prismän käyttötavaraosaston työntekijät. Otanta on toteutunut otos, koska käytetään kyselyyn vastaajien henkilöiden määrää. Kaikilla työntekijöillä oli mahdollisuus vasta kyselyyn ja vastauksia oli tullut 32 vastausta 34:sta, jolloin vastausprosentti oli 94,1 %.

#### 4.7 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus eli reliiäbelius tarkoittaa tulosten tarkkuutta, eli mittauksen kykyä antaa mahdollisimman luotettavia vastauksia ja tuloksia sekä mittaustulosten toistettavuutta. Esimerkiksi edellä mainittu tarkoittaa sitä, että saadaan sama mittaustulos riippumatta siitä, kuka asiaa tutkii. Tutkimuksen luotettavuutta voivat heikentää monet asiat. Satunnaisvirheitä voi ilmaantua ja ne ovat esimerkiksi se, että kyselyyn vastaaja ei muista asiaa oikein tai ei ymmärrä asiaa tai kysymystä samalla tavalla kuin tutkija. Virheiden merkitys tutkimuksen kannalta ei ole välttämättä suuri, kunhan

tutkija muistaa ottaa kantaa tutkimuksessa ilmenneisiin mahdollisiin satunnaisvirheisiin. (Vilka 2005, 161 -162.)

Tutkimuksen pätevyydellä eli validiudella tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata tutkimuksen pätevyyttä, eli tutkimuksen tarkoitusta. Pätevyyden osalta tutkimuksesta ei saisi olla havaittavia toistuvia virheitä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, miten tutkimuksen kohteena olevat henkilöt ovat ymmärtäneet kysymykset eli, jos tutkittavat ymmärtävät asian eri tavalla kuin tutkija on olemassa riski tutkimuksen luotettavuuden osalta. Tutkimuksen luotettavuuden pitäisi jo paneutua suunnittelu vaiheessa. Suunniteltaessa tulisi määritellä tarkasti käsitteet, perusjoukot ja muuttujat. Myös aineiston kerääminen ja huolellinen suunnitteleminen tutkimusongelman osalta ovat avaintekijöitä jo tässä vaiheessa. Tutkimuksen validiteetti on kunnossa, kun käytetään oikeaa tutkimusmenetelmää ja oikeaa mittaria, jolla mitataan oikeita asioita.

(Vilka 2005, 161.)

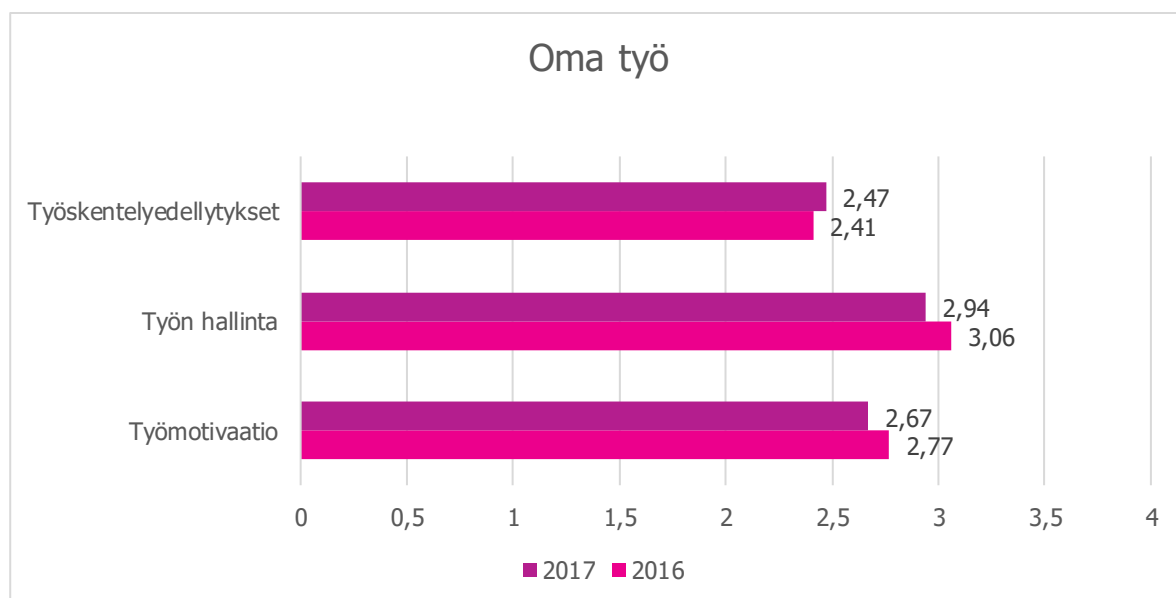


## 5 TYÖTYTYVÄISYYSTUTKIMUKSEN TULOKSET

Työtyytyväisyystutkimukseen vuonna 2016 käyttötavaraosaston henkilöstöstä vastasi 32 henkilöä 34:stä, jolloin vastausprosentti oli 94,1 %. Vuonna 2017 vastaajia oli 28, eli vastaajamäärä on erittäin hyvä. Tutkimus oli laaja, mutta opinnäytetyön osalta rajasin vertailua koskemaan oman työn ja johtamisen muutoksiin vuosien 2016 ja 2017 välillä. Vastaajat arvioivat jokaista kohtaa asteikolla 1-4, neljän ollessa paras. Arviointiasteikko alla:

- 4 = täysin samaa mieltä
- 3 = jokseenkin samaa mieltä
- 2 = jokseenkin eri mieltä
- 1 = täysin eri mieltä

Opinnäytetyössä avasin valmiiksi tehdystä tutkimuksesta aluksi työskentelyedellytyksien, työn hallinnan ja työmotivaation muutosta vuoden aikana. Työskentelyedellytykset ja työn hallinta ovat pysyneet lähes samana kuin taas työmotivaatio hieman pudonnut vuoden 2016 arvosta 2,77 vuoden 2017 arvoon 2,67.

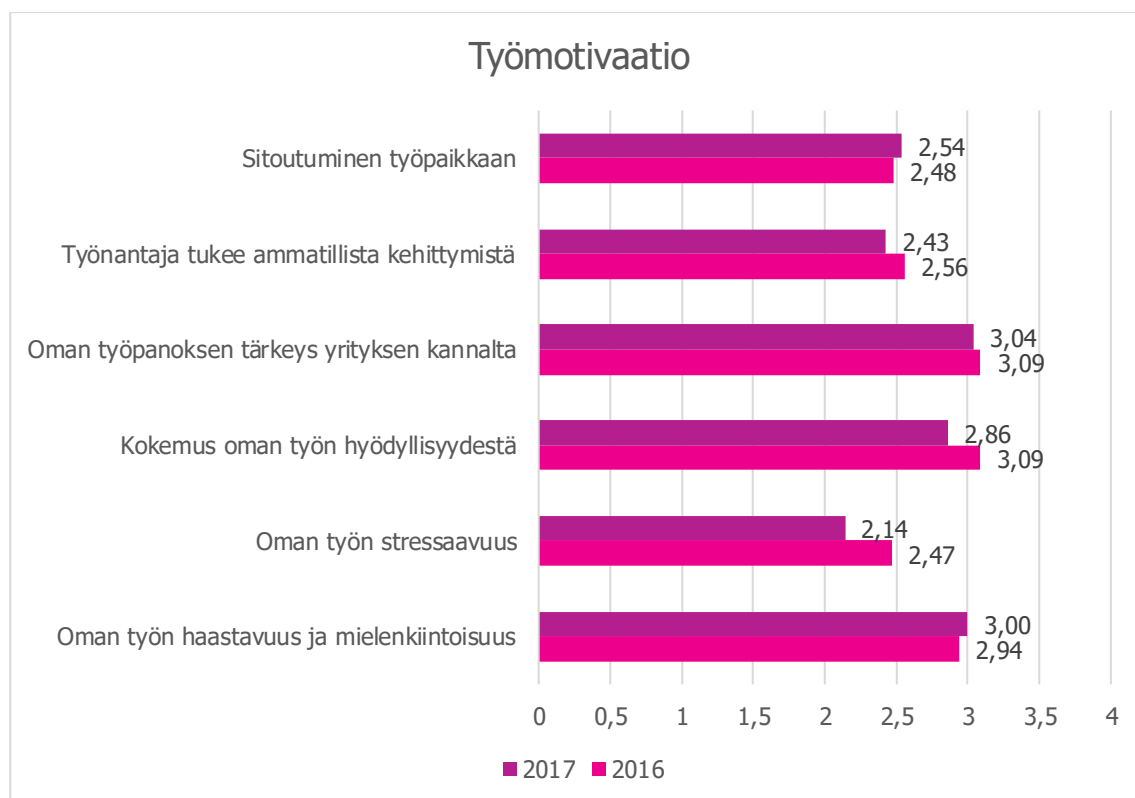


KUVIO 6. Oma työ, Prisma Kuopio käyttötavara. (Corporate Spirit Oy.)

### 5.1 Työmotivaatio

Seuraavaksi työtyytyväisyystutkimuksesta nostan esille työmotivaatioon liittyviä kysymyksiä, jotka löytyvät kuvioista 7. Sitoutuminen työpaikkaan on pysynyt lähes samana n. 2,5 yksikössä arviointiasteikolla. Työnantajan tuki ammatilliselle kehitymiselle on laskenut 2,56:sta 2,43 yksikköön. Omaan työpanosta yrityksen kannalta on yleisesti pidetty tärkeänä eikä siinä ole merkittävää muutosta tapahtunut, kun taas oman työn hyödyllisyyden tunne on heikentynyt 3,09:stä 2,86 arviointiyksikköön.

Stressaavuus työssä on taas laskenut merkittävästi, joten oman työn haastavuus ja mielenkiintoisuus on noussut hieman sekä on nyt hyvällä tasolla.

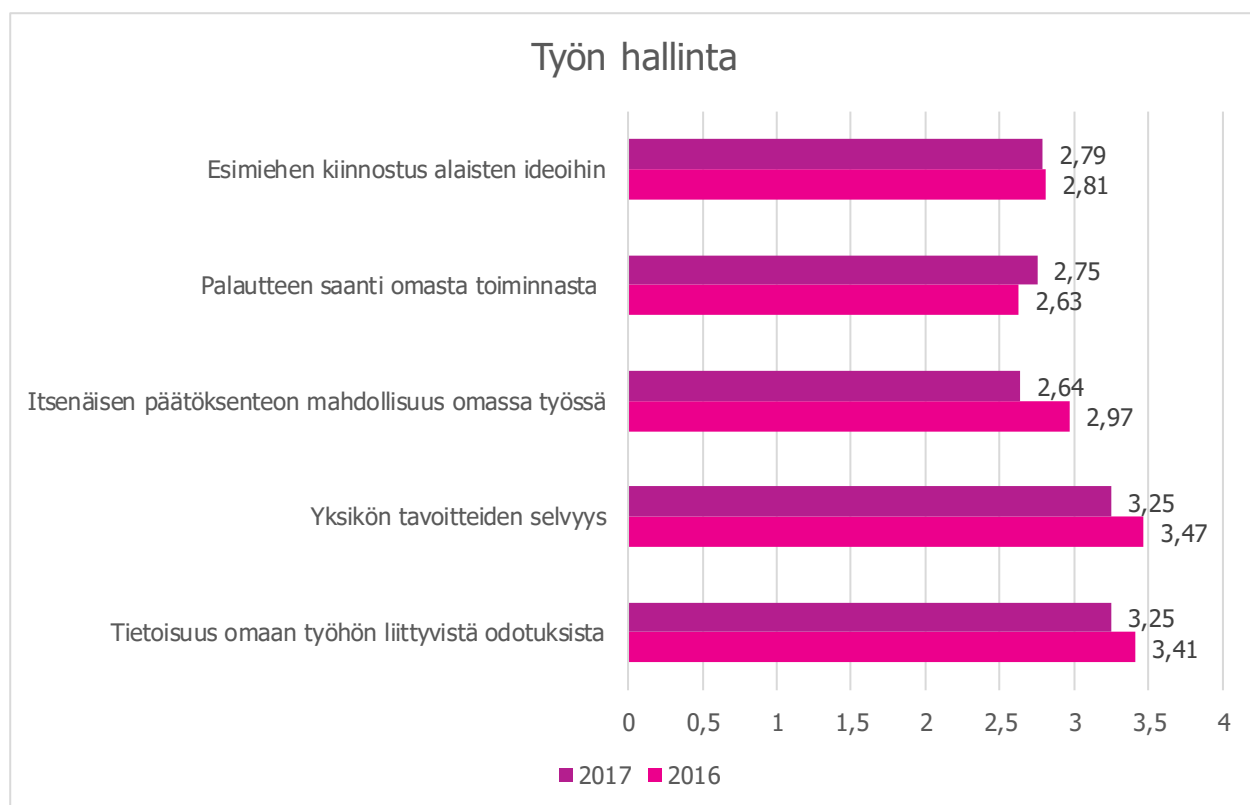


KUVIO 7. Työmotivaatio, Prisma Kuopio käyttötavara.(Corporate Spirit Oy.)

## 5.2 Työn hallinta

Työmotivaation lisäksi omaan työhön kuuluu yhtenä osa-alueena työn hallinta (kuvio 8.) Työn hallintaan liittyvät kysymykset selvittävät vastaajien oma-aloitteisuuden mahdollisuutta yrityksessä sekä esimiehen kiinnostusta ja palautteen antoa henkilöstön suuntaan. Yksikkö sanalla kysymyksissä tarkoitetaan käyttötavaraosastoa ja lähimmän esimiehen johtamaa yksikköä.

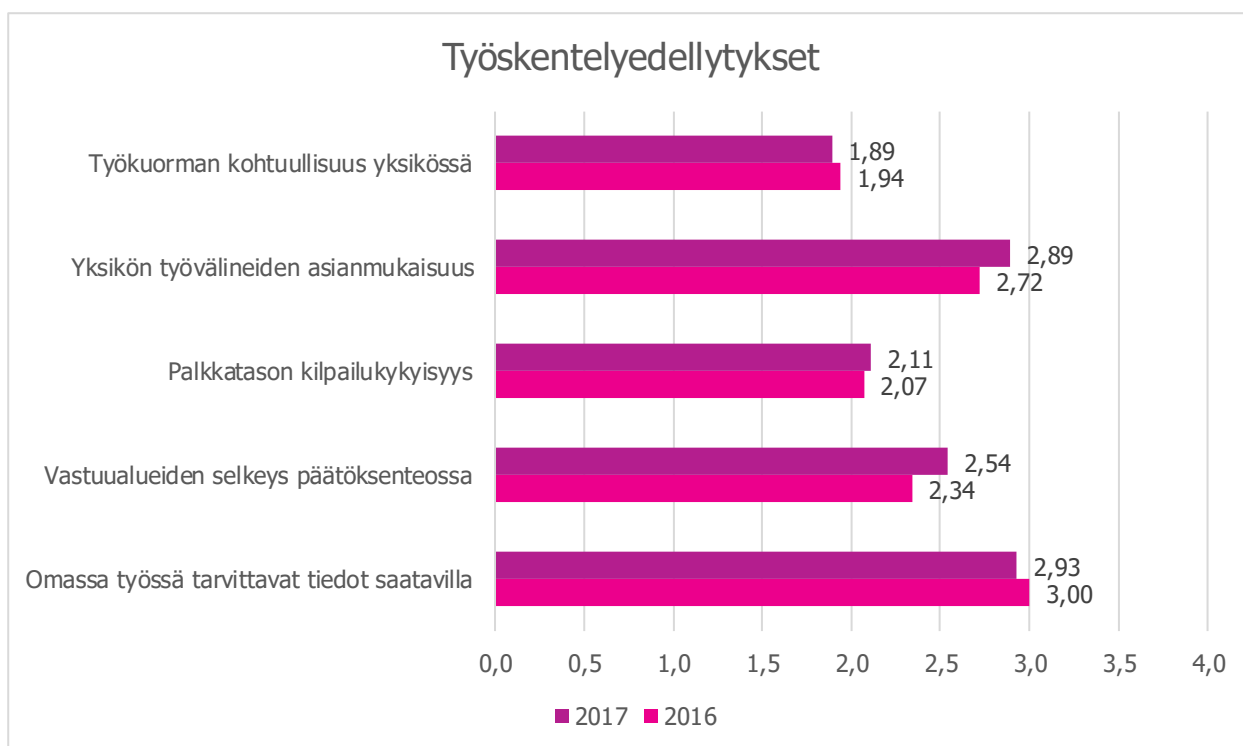
Parhaimmat arviot henkilöstöltä on tullut yksikön tavoitteiden selvyteen sekä tietoisuuteen siitä mitä työntekijältä odotetaan työn osalta, vaikka arviot ovatkin hieman pudonneet vuodesta 2016. Itsenäisen päätöksenteon mahdollisuus omassa työssä on pudonnut merkittävästi (0,33 yksikköä). Omasta toiminnasta henkilöstö on kokenut saavan palautetta vuoteen 2016 verrattuna hieman enemmän. Kysyttäessä esimiehen kiinnostusta alaisten ideoihin ja aloitteisiin vastaukseksi on saatu kumpanakin vuonna n. 2,8 yksikköä eli henkilöstö on ollut jokseenkin samaa mieltä asian kanssa.



KUVIO 8. Työn hallinta, Prisma Kuopio käyttötavara. ( Corporate Spirit Oy.)

### 5.3 Työskentelyedellytykset

Työmotivaation ja työn hallinnan lisäksi oma työ jaetaan vielä kolmanteen osaan, työskentelyedellytyksiin. Työskentelyedellytyksistä kysyttäessä selvitetään työkuorman, työvälineiden, palkkauksen, vastualueiden selkeyttä sekä tiedon saantia henkilöstön oman työn osalta. Työkuorman kohtuullisuuden osalta on oltu paljon eri mieltä asiasta arvion ollessa n. 1,9 arviointiyksikköä. Yksikön työvälineiden asianmukaisuus on nousemaan päin ja on vuonna 2017 ollut 2,89 yksikköä eli asiasta ollaan jokseenkin samaa mieltä. Palkkatason kilpailukykyisyyttä kysyttäessä arvio on pysynyt noin 2,1:ssä, jollain palkkatason kilpailukykyisyydestä on jokseenkin oltu eri mieltä. Päätöksenteon osalta on tullut merkittävää kasvua (0,2 arviointiyksikköä). Se on noussut 2,34:sta 2,54 yksikköön. Kysyttäessä tarvittavan tiedon saantia työn hyvin hoitamiseksi ovat vastaajat olleet kumpanakin vuonna jokseenkin samaa mieltä. Tämä kohta on selvästi noussut korkeimmalle työskentelyedellytyksissä työvälineiden asianmukaisuuden ohella.

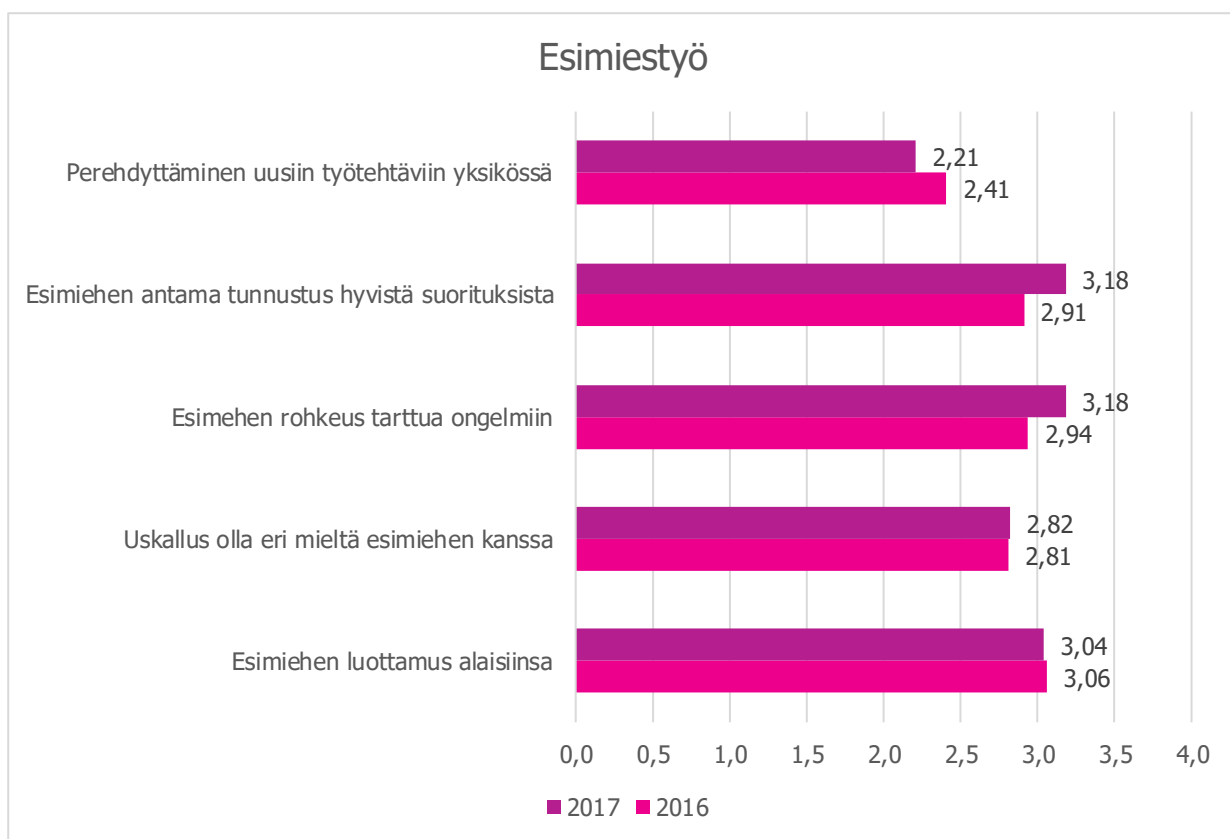


Kuvio 9. Työskentelyedellytykset, Prisma Kuopio käyttötavara. (Corporate Spirit Oy.)

#### 5.4 Esimiestyö

Esimiestyön osalta on tapahtunut paljon muutoksia parempaan. Ainoastaan perehdyttäminen uusiin työtehtäviin on koettu olevan heikompaa vuonna 2017 kuin 2016. Se on pudonnut 2,41:stä 2,21 yksikköön. Hyvistä suorituksista saatava tunnustus on koettu merkittävästi paremmaksi kuin edellisellä vuonna. Se on noussut 0,27 arviointiyksikköä ja on vuonna 2017 3,18:sta. Myös ollaan oltu lähes samaa mieltä kysyttäessä esimiehen rohkeutta tarttua ongelmiin. Tässäkin arvio on noussut 3,18 yksikköön.

Kysyttäessä näkemysten esittämisestä vapaasti ollessa eri mieltä asiasta esimiehen kanssa nii tässä on vuosien 2016 ja 2017 aikana pysytty samassa tuloksessa. Arviointi on ollut noin 2,8 yksikköä eli voisi sanoa, että asiasta on oltu jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin samaa mieltä on oltu myös kysyttäessä esimiehen luottamusta alaisiinsa. Arvio on ollut hyvällä tasolla yli 3,0 arviointiasteikolla.



Kuvio 10. Esimiestyö, Prisma Kuopio käyttötavara. (Corporate Spirit Oy.)

## 6 OPINNÄYTETYÖN HAASTATTELUT JA TULOKSET

Haastattelumuodoksi valitsin teemahaastattelun, koska halusin saada tarkempia vastauksia eri osa-alueisiin, joita aiemmassa tutkimuksessa oli noussut esille. Pääkysymyksenä käytin kahta eri kysymystä riippuen henkilön asemasta yrityksessä.

Henkilökunnalle kysymys oli:

- Miten käyttötavaraosaston muutos on vaikuttanut omaan työhösi?

Käyttötavaraosaston esimiehelle pääkysymys oli:

- Mitä sellaisia muutoksia on toteutettu/ suunniteltu tehtäväksi, jotka vaikuttavat henkilökunnan työhön?

Haastattelun teemoina olivat:

1. Miten muutos on vaikuttanut työmotivaatioon?
2. Miten työn hallinta on onnistunut muutoksen jälkeen?
3. Miten työskentelyedellytykset ovat muuttuneet muutoksen jälkeen?
4. Miten esimiestyö on onnistunut muutoksen jälkeen?

Jokaisesta teemoista kysyin tarkentavia kysymyksiä haasteltavilta saadakseni selville mahdollisimman tarkasti jokaisen teeman vaikutuksen muutokseen. Haastattelut litteroin kokonaisuudessaan ja luokittelut on nostettu esille litteroidusta aineistosta seuraavaan kappaleeseen.

### 6.1 Haastatteluiden tulokset

Haastatteluiden aikana huomasin jo paljon samoja asioita, joita haastateltavat nostivat esille muutoksen osalta. Päätin litteroida haastatteluiden aineistot, koska tämän vuoksi teemoihin on loogista luokitella pääkohdat esille, joita haastateltavat kokivat merkittäviksi. Haastattelujen litteroinnin aikana tarkentui selvästi yhteneväisyyksiä, joita jokaisesta haastattelusta tuli selkeästi esille. Litteroinnissa kirjoitin haastattelut puhtaaksi sanasta sanaan.

Haastattelin käyttätavaraosastolta kolmea henkilöä, jotka työskentelivät eri asemissa yrityksessä. Haastatteluiden tarkoituksena oli saada näkemys sekä esimies- että henkilökunta tasolta muutoksen vaikutuksista ja kehittämistoimenpiteistä joita on lähdetty tekemään muutoksen jälkeen.

Tässä kappaleessa käyn haastatteluiden tulokset teemoittain läpi ja nostan pääasiat esille, joita haastattelut pitivät sisällään.

### 6.2 Miten muutos on vaikuttanut työmotivaatioon?

Työmotivaation osalta haastatteluista nousi selvästi esille, että työmotivaatio on parantunut vaikkakin muutos on ollut suuri. Suurimpia tekijöitä työmotivaation paranemiseen muutoksen jälkeen ovat uudenlaiset työnkuvat ja uuden oppiminen. Uuden oppiminen on selvästi ollut useamman mielestä hyvä asia työmotivaation kannalta. Työtehtävät ovat monipuolistuneet ja tämä vaikuttaa positiivisesti työssä jaksamiseen. Työparit ja työkortit ovat tulleet uutena asiana ja ne koetaan työmotivaation kannalta positiivisiksi asioiksi. Työpareille on vastuualueet rajattu selkeästi ja tämä vähentää työn stressaavuuden tunnetta.

Työn stressaavuuteen on myös työpareilla pyritty vaikuttamaan. Haastatteluista nousikin moniosaajuus ja yhdessä työskentely laajasti esille.

*"Nyt kun enemmän on osaamista kaikilla niin apuja saa tarvittaessa, jos vaikka on omalla osastolla ruuhkaa tai kiirettä sitten tarvittaessa pystyy pyytämään apua muualta. Eli kun moniosaajuus on kehittynyt niin sitä kautta saa tarvittaessa apuja myös enemmän."*

### 6.3 Miten työn hallinta on onnistunut muutoksen jälkeen?

Työn hallinnan osalta yksikön tavoitteet on koettu selkeiksi, vaikka taustalla onkin ollut suuri muutos työnkuviin. Palautetta on omasta toiminnasta saatu hyvin muutoksen jälkeen. Haastatteluista nousi esille, että tavoitteena tehdä työtä jatkossa tehokkaammin. Moniosaajuus on muutoksen tavoitteena ja sitä on systemaattisesti lähdetty viemään eteenpäin. Moniosaajuuden tukemiseksi on tehty edellä mainitut työkortit, joista näkyy mitä missäkin työvuorossa tulee tehdä. Työvuoroihin on myös muutoksen jälkeen lähdetty hakemaan selkeämpää runkoa, joka helpottaa työn hallintaa paljon.

*" Meillä on todella selkeä runko niihin työvuoroihinkin jo, että se helpottaa jo tosi paljon".*

Yksikön tavoitteiden osalta nousi esille myös tehokkaampi työskentely ja myynti. Tuotteiden esillepanot ovat muutoksen jälkeen selkeämmät ja tuotteet ovat paremmin esillä asiakkaan näkökulmasta katsottuna.

### 6.4 Miten työskentelyedellytykset ovat muuttuneet muutoksen jälkeen?

Muutosprosessin aikana vastuualueet ovat muuttuneet usealla henkilöllä. On tullut lisää opittavaa uusien osastojen myötä, sekä sitä kautta vastuuta. Työparien kautta vastuuta on pyritty jakamaan, jolloin toisen osaston henkilö pystyy kouluttamaan kyseisen osaston tehtäviin ja toisinpäin.

Tiedonkulku on parantunut muutoksen jälkeen myös. Tietoa jaetaan eri kanavissa ja on otettu erilaisia palaveriteita käytäntöön. Eräs haasteltava kommentoikin asiaa näin:

*"Aamupalaverithan nyt on tullut, sekä nyt on tullut tuo ilmoitustaulu tuohon lisäksi. Mihin on koottu kaikki päivän tärkeimmät jutut, se on ollut hyvä. Sähköpostiin on myöskin sitten tullut tietoa suoraan. Eli se tiedonsaanti on kyllä hyvä".*

Yksikön työvälineiden asianmukaisuus on jo viimeisimmässä tutkimuksessa noussut parempaan suuntaan. Työvälineiden asianmukaisuudesta kysyttäessä ei tullut mitään puutteita esille, tähän oli tiin varsin tyytyväisiä. Uutuutena työvälineisiin on tullut älypuhelimet, joista löytyvät tarvittavat sovellukset myyjän työhön.

Työkuorman kohtuullisuuden osalta nousi esille, että aukioloajat ovat pidentyneet ja osa varmasti kokee työkuorman hieman rasittavammaksi kuin aikaisemmin. Tähän on kuitenkin edellä mainitut työparit suunniteltu, jolla olisi tarkoitus jakaa työkuorman kuormitusta.

#### 6.5 Miten esimiestyö on onnistunut muutoksen jälkeen?

Käyttötavaraosastolla oli ennen muutosprosessia kaksi esimiestä ja muutosprosessin alussa osastolle jäi yksi esimies. Tämä on vaikuttanut esimiehen vastuun kasvamiseen ja työkuorman kasvuun. Haastatteluista kuitenkin tuli ilmi, että muutosprosessi on hyvässä vauhdissa ja työkuormaa jaetaan tuoteryhmävastaaville. Henkilöstön mukaan ottaminen muutosprosessiin on elintärkeää onnistuneen muutoksen kannalta.

Esimiestyöhön ollaan oltu tyytyväisiä ja se näkyikin työtyytyväisyystutkimuksessa. Muutosvastarintaa ei haastatteluissa tullut ilmi ja sen perusteella muutos on onnistunut erinomaisesti. Tsemppaus ja kannustus tulivat haastatteluista myös esille. Esimiehen rohkeutta tarttua ongelmiin on myös pidetty hyvänä asiana muutoksen jälkeen.

*"Olosuhteisiin nähden niin hyvin onnistunut kyllä, että ei siinä kukaan ois voinut paremmin tehdä".*

Perehdyttäminen oli työtyytyväisyystutkimuksessa hieman laskenut edellisistä vuosista. Tämä kävi myös ilmi haastatteluissa, että siihen voisi kehittämistoimenpiteitä tehdä. Koulutuksia voisi järjestää myös enemmän.



## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli aiemmin tehdyn työtyytyväisyystutkimuksen pohjalta lähteä selvittämään millaisia toimenpiteitä tehty tai on suunnitteilla Kuopion Prismän käyttötavaraosastolla työskentelevän henkilöstön oman- ja esimiestyön osalta vuoden 2017 muutosprosessin jälkeen. Muutoksia vuosien 2016 ja 2017 välillä vertailtiin PeeÄssän työyhteisötutkimuksen pohjalta, jonka on toteuttanut puolueeton tutkimisyhtiö Corporate Sprit Oy. Tutkimustulostenraportointi koostui keskiarvo- ja jakaumatiedoista ja indekseistä.

PeeÄssän työyhteisötutkimus toimi pohjatietona opinnäytetyön haastatteluille. Haastatteluissa lähdettiin selvittämään uusimman tutkimustuloksen muutoksia ja kehittämistoimenpiteitä tulevaisuutta varten. Tässä luvussa esitellään keskeisimmät tulokset.

### 7.1 Tulosten analysointi

Työtyytyväisyystutkimukseen vastanneiden määrä oli erittäin hyvä 32 vastajaa ja vain kaksi työntekijää ei ollut pystynyt vastaamaan tutkimukseen. Työtyytyväisyystutkimus on myös järjestetty henkilöstölle useasti aikaisempina vuosina ja kysymykset ovat pysyneet lähestulkoon samoina. Täten vastaajamäärän ollessa korkea ja kysymykset varmasti ymmärrettäviä voidaan olettaa, että tutkimus on luotettava ja pätevä.

Työmotivaatio oli hieman laskenut vuoden aikana mutta vain on 0,1 yksiköllä. Eniten työmotivaatioon kuuluvista tekijöistä oli pudonnut kokemus oman työn hyödyllisyydestä. Toisaalta työn stressaavuus on myös vähentynyt muutoksen aikana. Muutoshanke on tuonut myös tilastojen mukaan lisää työhön haastavuutta ja mielenkiintoa ja tämä varmasti vaikuttaa myös siihen, että työpaikkaan ollaan entistä sitoutuneempia kuin vuonna 2016. Haastatteluista saatiin selville, että työmotivaatio on muutoksesta huolimatta parantunut selvästi. Tähän on vaikuttanut moniosaajuuden kautta tullut uuden oppiminen. Uuden oppiminen ja uudet työnkuvat ovat selvästi nostaneet työntekijöiden työmotivaation tasoa korkeammalle. Tästä voidaan olettaa, että seuraavassa tutkimuksessa työmotivaatio tulee nousemaan.

Työnhallinta oli hieman myös laskenut keskiarvoltaan vuodesta 2016, mutta ei merkittävästi. Työn hallinnan osalta eniten oli laskenut tietoisuus omaan työhön liittyvistä odotuksista, yksiköiden tavoitteiden selvyys ja itsenäisen päätöksenteon mahdollisuus omassa työssä. Palautteen saanti on koettu olevan parempaa vuonna 2017, sekä esimiehen kiinnostus alaistensa ideoihin on pysynyt hyvällä tasolla. Työn hallinnan luvuista huomaa selvästi, että yrityksessä on tapahtunut muutosprojekti. Muutoshankkeen aikana oli täytynyt luopua vanhasta toimintamallista ja opetella työskentelemään uudella tavalla, joka varmasti vaikuttaa näihin tuloksiin. Haastatteluista nousi esille, että vuoden 2017 tutkimuksen jälkeen työn hallintaa on lähdetty viemään eteenpäin. Yksikön tavoitteet ovat selvät ja muutosprojektityötä on lähdetty jakamaan myös henkilöstötasolle. Työkortit nousivat myös

useasti esille ja ne tuovat haastateltavien mukaan selkeyttä työvuoroihin ja lisää työntekemisen tehokkuutta. Aamupalaverit on koettu myös tarpeelliseksi uudistukseksi ja tämä on tuonut työn hallintaan parannusta.

Työskentelyedellytykset olivat nousseet vuoden 2016 tasosta. Työskentelyedellytyksiin kuuluvista osa-alueista merkittävimmin olivat nousseet vastuualueiden selkeys päätöksenteossa ja yksikön työvälineiden asianmukaisuus. Omassa työssä tarvittavien tietojen saatavuus, palkkatason kilpailukykyisyys ja työkuorman kohtuullisuus olivat pysyneet lähes samalla tasolla kuin aikaisempaan vertailuvuonna. Tosin vaikka työkuorman kohtuullisuus yksikössä on pysynyt lähes samalla tasolla, silti se on työhyvinvoinnin näkökulmasta liian alhaisella tasolla. Toisaalta otettaessa huomioon, että muutoshanke on toteutettu vertailuvuonna, niin voidaan sanoa tuloksen olevan hyvä. Muutosjohtamisen näkökulmasta katsottaessa työskentelyedellytyksien tulokset ovat erinomaiset. Vastuualueiden selkeys päätöksenteossa on muutoshankkeen onnistumisen kannalta tärkeää ja omassa työssä tarvittavien tietojen saatavuus myös olennainen osa muutoksen onnistumista. Haastatteluista kävi ilmi, että työskentelyedellytykset ovat hyvällä tasolla. Vastuualueet ovat henkilöstön osalta selkeät. Yksikön työvälineisiin on saatu älypuhelimet käyttöön, johon oltiin oltu tyytyväisiä. Työkuorman kohtuullisuuden osalta työparien ja työkorttien käyttöönotto on auttanut työnkuvan selkeyttämisessä. Haastatteluista nousi myös esille uudet aukioloajat, jolloin osasta vastauksista nousi esille työkuorman määrän kasvaminen.

Esimiestyö oli koettu paremmaksi vuonna 2017 kuin vuonna 2016. Merkittävimmät parannukset esimiestyön osalta olivat tulleet esimiehen rohkeudesta tarttua ongelmiin ja esimiehen tunnustuksen antamisesta hyvistä työsuorituksista. Perehdyttäminen uusiin työtehtäviin oli laskenut vuodesta 2016. Tähän vaikuttaa varmasti muutosprojektin aikana tulleet uudenlaiset työnkuvat ja tämän takia työ on koettu haasteellisemmaksi. Haastatteluista nousi esille selvästi, että esimiestyöhön ollaan oltu tyytyväisiä ja muutosprojekti on menossa oikeaan suuntaan. Esimieheltä on saatu tunnustusta hyvistä suorituksista ja esimiehen kyky puuttua ongelmiin on myös kehuttu. Työn vastuuta on myös jaettu tuoteryhmävastaaville, jolloin saadaan koko henkilöstö paremmin muutosprojektiin mukaan. Tämä on elintärkeää onnistuneen muutoksen aikaansaamiseksi. Perehdyttäminen uusiin työtehtäviin voisi olla parempaa. Koulutuksia myös toivottiin lisää.

## 8 POHDINTA

Aloitin opinnäytetyöprosessini keväällä 2017. Opinnäytetyön aiheen löysin kesätyöpaikastani Kuopion Prismalta. Olin yhteydessä Kuopion Prisman johtajaan Jouni Ruotsalaiseen ja katsoimme yhdessä aiheita, joista voisin opinnäytetyöni tehdä. Tapaamisessa kävi ilmi, että käyttötavaraosastolle oli tulossa muutoshanke ja siitä löytyi aihe opinnäytetyölleni. Muutosjohtaminen ja työhyvinvointi aiheena olivat kiinnostavia ja tämän vuoksi opinnäytetyötä oli helppo lähteä työstämään eteenpäin. Sai n Ruotsalaisen Jounilta työtyytyväisyystutkimuksen vuodelta 2016, joten pääsin tutustumaan aiheeseen tapaamisen jälkeen. Uusi työtyytyväisyystutkimus valmistui 2017 vuoden loppupuolella, jolloin sain uusimman aineiston käyttöni opinnäytetyötä varten.

Aloitin opinnäytetyön kirjoittamisen kesällä 2017 ja tein itselleni aikataulun, jonka mukaan työn tulisi edetä ja olla valmis vuoden 2017 loppuun mennessä. Tavoiteajankohta viivästyi suunnitellusta, työharjoittelun ja siitä jatkuvan työn vuoksi. Työ edistyi kesän aikana hyvin, mutta työharjoittelun aikana tahtia oli pakko hidastaa. Kirjoitin työtä kahdessa osassa: teoriaosuus ja sen jälkeen tulokset ja niiden analysointi sekä opinnäytetyön pohdinta.

Opinnäytetyö on tehty valmiin aineiston pohjalta, jossa oli saatavilla vain keskiarvo- ja jakaumatietoja. Tämän vuoksi opinnäytetyön tutkimus on tehty vuosien keskiarvoluvuista. Näistä luvuista sai kumminkin riittävän selvän kuvan analysointia ajatellen ja mitenkä muutoshanke on vaikuttanut henkilöstön omaan ja esimiestyöhön. Kyselytutkimuksen hyvä puoli oli suuri vastausmäärä, lähes kaikki käyttötavaraosaston henkilöstöstä oli vastannut kyselyyn sekä aikaisempina vuosina ollut samanlainen kysely luo luotettavuutta ja pätevyyttä tutkimukselle. Tämän vuoksi opinnäytetyössäni käytettävää aineistoa ja tuloksia voidaan pitää luotettavana, tosin tutkimuksesta ei käy ilmi suoraan mitkä asiat vaikuttavat osa-alueiden tulosten muutoksiin.

Työtyytyväisyystutkimuksen pohjalta tein opinnäytetyön haastattelut, jollain saatiin tarkempi kuva tapahtuneista muutoksista. Opinnäytetyön haastatteluista oli tarkoitus saada selville kehittämiskohteita muutosprojektin etenemiseksi.

Opinnäytetyötä tehdessäni opin valtavasti uutta muutosjohtamisesta ja työhyvinvoinnista. Vaikka tein tutkimuksen valmiin aineiston pohjalta niin tulosten analysoiminen ja niiden peilaaminen muutoshankkeeseen opetti paljon. Opinnäytetyön haastattelut opettivat todella paljon. En ole aiemmin haastattelututkimusta tehnyt, joten opin paljon uutta teoriaa. Myös haastattelujen litterointi opetti paljon. Tein opinnäytetyön yksin, jonka vuoksi en voinut pohtia asioita toisen henkilön kanssa. Tällöin olisi voinut saada uusia näkökulmia asioihin. Toisaalta kirjoittaminen oli helpompaa, kun aikataulutuksen pystyi suunnittelemaan omaan aikatauluun sopivaksi.

Opinnäytetyön tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että muutoshanke on onnistunut muutosjohtamisen näkökulmasta todella hyvin. Muutosvastarintaa ei ollut aineistosta havaittavissa ja henkilöstö oli esimiestyöhön. Syvällisempien tulosten saamiseksi henkilöstöstä voisi useampaa henkilöä vielä haastatella sekä tehdä tutkimus muutosprojektin vaikutuksesta tulokseen ja kannattavuuteen.

Myös jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää asiakastytyvääsyyttä muutoshankkeen jälkeen ja miten se on muuttunut aiempiin vuosiin käyttötavaraosaston osalta.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

Anttila, Pirkko. Kvantitatiivisen analyysin perusteet. Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi.

APILO, Tiina, TASKINEN, Tapani, SALKARI, Iiro 2007. Johda innovaatioita. Talentum Media Oy. Helsinki.

AURA, Ossi, AHONEN Guy 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Media Oy. Helsinki.

HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko, SAJAVAARA, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13, uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

KOTTER, John P. 1996. Leading Change. Harvard Business School Publishing. Massachusetts.

LIUKKONEN, Paula 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Talentum Media Oy. Helsinki.

MATTILA, Pekka 2007. Johdettu muutos, avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum Media Oy. Helsinki.

OTALA, Leenamajja, AHONEN, Guy 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Prisman kotisivut. [www.prisma.fi/fi/prisma/myymalat/kuopio](http://www.prisma.fi/fi/prisma/myymalat/kuopio)

PeeÄssän kotisivut. [www.s-kanava.fi/web/peeassa/etusivu](http://www.s-kanava.fi/web/peeassa/etusivu)

RAURAMO, Päivi 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Edita 2004. Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, Anita ja Puusniekka, Anna 2006. Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä

S-Ryhmän kotisivut. [www.s-kanava.fi/web/s/ajankohtaista](http://www.s-kanava.fi/web/s/ajankohtaista)

Tuomivaara, Timo, 2005. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus

[www.stat.fi](http://www.stat.fi). Tilastokeskus

VILKKA, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

VIRTAPURO, M. 2006. Muutoksen kohtaaminen- Miten motivoida ja sitouttaa henkilöstö muutosprosessiin ja uudenlaiseen toimintatapaan? Teoksessa SUNDVIK, L. (Toim.) Toimiva työteisyys- esimiehen haasteet ja ratkaisut, s. 119–150. Edita. Helsinki

## LIITE 1: OPINNÄYTETYÖN HAASTATTELURUNKO

Ikä:

Työskentelyvuodet:

Sukupuoli:

Tutkimusongelma = pääkysymys

Miten käyttötavaraosaston muutos on vaikuttanut omaan työhösi? (henkilökunta)

Mitä sellaisia muutoksia on toteutettu/ suunniteltu tehtäväksi, jotka vaikuttavat henkilökunnan työhön? (esimies)

Teemat:

1. Miten muutos on vaikuttanut työmotivaatioon?
2. Miten työn hallinta on onnistunut muutoksen jälkeen?
3. Miten työskentelyedellytykset ovat muuttuneet?
4. Miten esimiestyö on onnistunut muutoksen jälkeen?

Lisäkysymykset

1. Miten muutos on vaikuttanut työmotivaatioon?
  - Mitä toimenpiteitä on tehty muutoksen jälkeen työn stressaavuuden helpottamiseksi?
  - Miten työnantaja tukee ammattilista kehittymistä, minkälaisia toimenpiteitä on muutoksen jälkeen tehty tai suunnitteilla?
  - Miten työssäsi näkyy työn haastavuus ja mielenkiintoisuus muutoksen jälkeen, mitä toimenpiteitä on tehty?
2. Miten työn hallinta on onnistunut muutoksen jälkeen?
  - Miten itsenäinen päätöksenteko näkyy omassa työssä? Minkälaisia toimenpiteitä on lähdetty tekemään muutoksen jälkeen?
  - Mitä toimenpiteitä yksikön tavoitteiden osalta on muutoksen jälkeen tehty tai tehdään?

### 3. Miten työskentelyedellytykset ovat muuttuneet?

- Mitä toimenpiteitä vastualueiden selkeyttämiseksi muutoksen jälkeen on tehty?
- Miten työssä tarvittavat tiedot ovat olleet saatavilla muutoksen jälkeen?

Onko tehty parannuksia tiedon saamiseksi? Millaisia parannuksia?

- Mitä toimenpiteitä työkuorman kohtuullisuuden osalta on tehty tai tullaan tekemään?

### 4. Miten esimiestyö on onnistunut muutoksen jälkeen?

- Minkälaista perehdyttäminen on ollut uusiin työtehtäviin muutoksen jälkeen? Millaisia parannustoimenpiteitä perehdyttämiseen on tehty/suunnitteilla?

- Miten esimies on tarttunut muutoksen jälkeen tulleisiin ongelmiin? Millaisia rohkeutta edistäviä toimenpiteitä on tehty/ suunnitteilla?

- Miten palautteen saantia henkilöstön työstä on edistetty?