

Muutoksen vakiintuminen henkilöstön näkökulmasta

Case: Uusi toimintamalli Yritys X:n yksikössä

Elias Muraja

Opinnäytetyö
Joulukuu 2019
Liiketalouden ala
Tradenomi (AMK), liiketalous

Tekijä(t) Muraja Elias	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä joulukuu 2019
	Sivumäärä 44	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Muutoksen vakiintuminen henkilöstön näkökulmasta Case: Uusi toimintamalli Yritys X:n yksikössä		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Mari Karjalainen		
Toimeksiantaja(t) Yritys X		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millä tavalla henkilöstön näkökulmasta uusi toimintamalli on vakiintunut Yritys X:n tutkittavassa yksikössä. Tutkimuksen avulla pyrittiin havaitsemaan uuden toimintamallin vakiintumista vaikeuttavia ja mahdollistavia seikkoja sekä löytämään toimeksiantajalle ratkaisuja toimintamallin juurruttamiseksi paremmin osaksi yrityksen päivittäisiä toimintatapoja.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla toimeksiantajan tiloista käsin. Haastateltavia oli viisi, jotka kaikki olivat uuden toimintamallin parissa koko muutosprosessin aikana tutkittavassa yksikössä työskennelleitä työntekijöitä. Tutkimusaineisto analysoitiin koodaamalla ja teemoittelemalla sekä vertaamalla sitä työn teoreettisen viitekehykseen. Tutkimuksessa käytettiin teoreettisena viitekehyksenä sisäistä markkinointia ja muutosjohtamista.</p> <p>Tutkimustulokset antoivat kokonaiskuvan siitä, millä tavalla toimintamalli on henkilöstön näkökulmasta vakiintunut osaksi päivittäisiä toimintatapoja. Tulokset osoittivat myös, millaisia tekijöitä pidettiin uuden toimintamallin vakiintumista mahdollistavina ja haasteita aiheuttavina tekijöinä Yritys X:n tutkittavassa yksikössä.</p> <p>Tutkimuksista saatujen tulosten ja niistä tehtyjen johtopäätösten pohjalta onnistuttiin löytämään konkreettisia parannusehdotuksia toimeksiantajalle. Parannusehdotusten avulla toimeksiantaja voi vakiinnuttaa uutta toimintamallia paremmin osaksi päivittäisiä toimintatapoja ja parantaa omia sisäisiä prosessejaan liittyen uusiin muutosprosesseihin, muutosjohtamiseen ja sisäiseen markkinointiin.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Finanssiala, muutosprosessi, muutosjohtaminen, sisäinen markkinointi, kvalitatiivinen tutkimus, teemahaastattelu		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet) Liitteet 2, 3 ja 4 ovat salassa pidettäviä, ja ne on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon peruste Julkisuuslain 621/1999 24§, kohta 17, yrityksen liike- tai ammatillisalaisuus. Salassapitoaika x (x) vuotta, salassapito päättyy 11.11.2024.		

Author(s) Muraja Elias	Type of publication Bachelor's thesis	Date December 2019 Language of publication: Finnish
	Number of pages 44	Permission for web publication: x
Title of publication Consolidation of change from personnel's perspective Case: New operating model in the unit of Company X		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Karjalainen Mari		
Assigned by Company X		
Abstract <p>The aim of the thesis was to find out how the new operating model has been consolidated as a new mode of operation in the unit of Company X. The purpose of the research was to identify the issues that enable or create difficulties in consolidating a new business model and to find solutions for the client to consolidate the business model better in the daily operations of the company.</p> <p>The thesis was carried out as a qualitative research and the material was collected by theme interviews in the client's office. There were five interviewees who had experience related to the new operating model and were working in the unit which was under the research from start to finish. The research material was analyzed by coding, theming and comparing it with the theoretical framework. Internal marketing and change management were used as a theoretical framework for the research.</p> <p>The results of the research provided a general view on how the new operating model has been consolidated as part of daily operations from a personnel perspective. The results also showed which factors were considered as enabling and challenging for the new operating model in the unit under the research.</p> <p>Based on the results and conclusions of the research it was possible to find concrete improvement suggestions for the client. The improvement suggestions allow the client to consolidate the new operating model better as part of their day-to-day operations and improve their own internal processes related to the new change processes, change management and internal marketing.</p>		
Keywords/tags (subjects) Finance, process of change, change management, internal marketing, qualitative research, theme interview		
Miscellaneous (Confidential information) Appendixes 2, 3 and 4 are confidential and they have been removed from the public thesis. Grounds for secrecy: Act on the Openness of Government Activities 621/1999, Section 24, 17: business or professional secret. Period of secrecy is x years and it ends 11.11.2024.		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma.....	5
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	5
2.2	Tutkimusote ja -menetelmät.....	7
3	Sisäinen markkinointi.....	15
3.1	Sisäisen markkinoinnin perusajatus	15
3.2	Sisäisen markkinoinnin tavoitteet	17
3.3	Sisäisen markkinoinnin keinot.....	18
4	Organisaation muutosprosessi	20
4.1	Muutos osana organisaatiota.....	20
4.2	Muutosprosessin vaiheet	21
4.2.1	Perustan luominen	24
4.2.2	Käynnistystoimet	24
4.2.3	Hallittu eteneminen.....	25
4.2.4	Vakiinnuttaminen	26
4.3	Muutosjohtaminen ja -viestintä.....	28
4.4	Muutosprosessin haasteet	31
5	Tutkimustulokset	34
5.1	Tutkimuksen toteutus	34
5.2	Tutkimustulosten analysointi	36
6	Johtopäätökset	36
7	Pohdinta	37
	Lähteet	38
	Liitteet	41
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	41
	Liite 2. Tutkimustulosten analysointi (salassa pidettävä).....	42

	2
Liite 3. Johtopäätökset (salassa pidettävä)	43
Liite 4. Pohdinta (salassa pidettävä)	44

Kuviot

Kuvio 1. Kahdeksanvaiheinen porrasmalli suuriin muutoksiin.....	22
---	----

Taulukot

Taulukko 1. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen erot.....	8
Taulukko 2. Sisäisen markkinoinnin keinot.....	18
Taulukko 3. Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä	32

1 Johdanto

Finanssiala on keskellä suurta murrosta. Teknologia kehittyy, sääntely uudistuu ja asiakaskäyttäytyminen muuttuu. Lohkoketjuteknologia uhkaa viedä finanssialalla runsaasti työpaikkoja ja tehdä pankeista sekä vakuutusyhtiöistä tarpeettomia. EU:n luoman tuoreen maksuliikennedirektiivin odotetaan räjäyttävän kilpailun finanssialalla huippuunsa. (Rauhala 2018.)

Rydmanin (2018) mukaan Accenturen teettämästä tutkimuksesta käy ilmi, että uudet tulokkaat tulevat kahmimaan alan kasvusta jopa kolmanneksen. Pankkialan uudet tulokkaat kuten fintech-yhtiöt, teknologiafirmat sekä vain verkossa toimivat pankit kasvattavat asiakasmääriään jatkuvasti ja samalla perinteisemmät toimijat kuten pankit kamppailevat omien digi-investointiensä kanssa. Käynnissä oleva murros pankkialalla pakottaa pankit uudistamaan omia liiketoimintamallejaan. Tulevaisuudessa pankeista pärjäävät ne, jotka pystyvät luomaan kasvua myös perinteisten pankkipalveluiden ulkopuolelta. (Mt.) Sana fintech viittaa rahoitusalan finanssiteknologiaan eli teknologiaan, jonka tarkoituksena on kehittää tapoja hoitaa finanssialan palveluita, tehdä helpommaksi rahan liikkumista ja nopeuttaa maksutapoja. Usein siihen liittyvät finanssialan menestyvät ja innovatiiviset startupit, joissa on uskallusta hakea rahoituslalle ratkaisuja alan ulkopuolelta. (Figures 2019.)

Nykypäivänä suurin osa hoitaa pankkiasiansa internetin kautta ja korkojen ollessa matalalla pankit tekevät tulosta enimmäkseen palvelumaksuilla ja varainhoidolla. Pankit ovat konttoreita vähentämällä pyrkineet karsimaan kulujaan ja parantamaan tulostaan. Pankkien henkilöasiakkaita palvelevia konttoreita oli Finanssivalvonnan mukaan vuoden 2018 lopulla 854. Suuresta muutoksesta kertoo se, että vuosikymmenen alussa konttoreita oli vielä yli 1500 ja 1980-luvun puolivälin tienoilla 3600. Esitettyjen ennusteiden mukaan vuoteen 2025 mennessä Suomessa sijaitsevia konttoreita olisi enää 500–600. (Pankkikonttoreiden väheneminen jatkuu 2019.)

Pankit ovat siis luopuneet jo suuresta osasta konttoreitaan ja siirtäneet asiakaspalvelun suuriin asutuskeskuksiin. Näköpiirissä tähän kehitykseen ei ole tulossa muutosta sen sijaan tulevaisuudessa ihmiskontaktit saattaa korvata robotti. (Figures 2019)

Pankkialalla tuhansia työpaikkoja tulee robotiikan ja tekoälyn kehittymisen myötä häviämään, mutta uusia syntyy näiden työpaikkojen tilalle. Lähtökohtana tulevaisuudessa tulee olemaan se, että taustatyöt hoituvat jatkossa robottien ja tekoälyn toimesta. Toimihenkilöille jäävät tehtävät, joissa tarvitaan laajaa asiantuntemusta. Työ painottuu jatkossa entistä enemmän laajaan ja monipuoliseen substanssiosaamiseen sekä luovuuteen ja ihmisten kohtaamiseen. Sellaisiin asioihin, jotka ihminen tekee tekoälyä paremmin. (Rauhala 2018.)

Pankkien toiminnan pohjana painavat edelleen vahvat rakenteet ja perinteet sekä hyvin vanha teknologia, jonka muuttaminen on pitkä ja uuvuttava prosessi. Ihmiset kokevat edelleen luotettavaksi tutun ja turvallisen tavan hoitaa asioita. Nykyään kaiken pitää toimia joko yhdellä pyyhkäisyllä tai mahdollisimman näppärästi, joten pankkien on löydettävä uusia välimalliratkaisuja kehityksen ja asioiden hoitamisen helppouden sekä asioiden turvallisen hoitamisen välillä. (Figures 2019.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa tullaan tutkimaan uuden toimintamallin vakiintumisen onnistumista henkilöstön näkökulmasta Yrityksessä X. Toimintamallia tutkitaan muutosprosessin teoriasta tutun vakiintumisen vaiheen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa toimintamallista tutkittavassa yksikössä ilmenneitä vakiintumisen mahdollistavia ja haasteita aiheuttavia tekijöitä sekä löytää näihin parannusehdotuksia. Opinnäytetyö tuo alalle lisää tietoa muutosta edistävästä ja vaikeuttavista tekijöistä sekä parannusehdotuksista sisäisen markkinoinnin ja muutosjohtamisen näkökulmasta. Yritys X on finanssialalla toimiva toimija, ja se toimii tämän työn toimeksiantajana. Salassapitosopimuksen vuoksi Yritys X:n uuden toimintamallin esittely löytyy vain salassa pidettävästä tutkimustulosten analysointiosioista.

2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa käydään teorian pohjalta läpi opinnäytetyön tutkimusongelma, -kysymykset ja -menetelmät. Luvussa tarkastellaan myös tutkimuksessa huomioitavia asioita liittyen aineiston keruuseen ja analysointiin sekä tutkimuksen luotettavuuteen.

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tieteellistä tutkimusta tehtäessä tutkittavaan ilmiöön liittyy keskeisenä osana aina jokin ongelma, jota lähdetään tutkimuksessa eri menetelmillä ratkaisemaan. Tieteellisen tutkimuksen yksi tärkeimmistä tehtävistä on pyrkiä löytämään ratkaisuja erilaisiin yhteiskunnallisiin ongelmiin. (Kananen 2010, 18.)

Tutkimusongelmasta lähdetään johtamaan tutkimuskysymyksiä. Tutkimuskysymysten tehtävänä on kysymysten avulla saadun aineiston pohjalta tuottaa ratkaisu, jolla asetettu tutkimusongelma ratkeaa. Tutkimuskysymyksiä on erilaisia ja eritasoisia kysymyksiä. Aina tutkimuskysymys ei riitä ratkaisemaan ongelmaa, se voi tarvita avukseen muutaman apukysymyksen, joita kutsutaan myös metakysymyksiksi. Tämän lisäksi haastatteluvaiheessa erityisesti teemahaastattelussa käytetään eri teemoja ja niin kutsuttuja teemakysymyksiä. Teemat eivät ole varsinaisia kysymyksiä, vaikka se monesti kysymyksiin sekoitetaankin. Teemahaastattelussa teemoista johdetaan yksityiskohtaisempia kysymyksiä haastattelun edetessä. Nämä kysymykset muodostavat tutkimuskysymysten jaottelussa alimman asteen, ja ne ovat niitä kysymyksiä, joita esitetään suoraan haastateltaville. (Kananen 2017, 60–61.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan uuden toimintamallin vakiintumista Yritys X:n tutkittavaksi valitussa yksikössä. Tutkimuksen tavoitteena on saada konkreettisia vastauksia siihen, mitkä tekijät ovat olleet mahdollistamassa toimintamallin vakiintumisen tutkittavaan yksikköön, mitkä ovat aiheuttaneet haasteita ja millaisilla keinoilla vakiintumista voitaisiin parantaa entisestään. Tämän lisäksi tavoitteena on saada parannuskeinoja toimeksiantajan omiin sisäisiin prosesseihin, kuten muutoksen hallintaan

ja muutosjohtamiseen. Alle on jaoteltu tämän opinnäytetyön tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset:

Tutkimusongelma:

- Mitkä tekijät henkilöstön näkökulmasta vaikuttavat uuden toimintamallin vakiintumisen onnistumiseen?

Tutkimuskysymykset:

- Mitkä tekijät ovat mahdollistaneet mallin vakiintumisen?
- Mitkä tekijät ovat aiheuttaneet haasteita mallin vakiintumiselle?
- Millaisilla keinoilla mallin vakiintumista voitaisiin parantaa?

Useimmissa tapauksissa aiheen määrittämisen jälkeen, aihetta joudutaan rajaamaan. Pitää tarkentaa ajatusta siitä, mitä halutaan tietää tai mitä halutaan osoittaa kerätyllä aineistolla. Aineistonkeruu kannattaa aloittaa vasta tutkimuksen rajaamiseen liittyvän huolellisen pohdinnan jälkeen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 81.) Riskinä on, että huonon tutkimusongelman määrittelyn tai rajaamisen takia tutkimuskysymykset ovat vääriä ja tämän vuoksi tutkimuksesta saatavat tulokset eivät vastaa asetettuja tavoitteita. Jos tutkimusongelma ei ole tutkijalle vielä selvä, aihetta ei kannata työn alkuvaiheessa rajata liikaa, koska liika rajaaminen voi herkästi irrottaa tutkimuksen oikeasta kontekstistaan tai ajaa tutkimuksen umpikujaan. (Kananen 2017, 56–57.)

Tämä tutkimus on rajattu koskemaan pelkästään Yritys X:n yhtä tutkittavaksi valittua yksikköä. Tästä syystä kaikki haastateltavat ovat olleet Yritys X:n uuden toimintamallin muutosprosessin eri vaiheissa mukana. Tässä tutkimuksessa keskitytään ainoastaan henkilöstön näkökulmaan kyseisen muutoksen onnistumisesta. Tutkimustulokset eivät siten ole varsinaisesti yleistietoa tuottavia, mutta erityisen hyödyllisiä tutkittavan yksikön esimiestehtävissä työskenteleville. Tutkimustulosten on tarkoitus tuoda johdossa työskentelevien henkilöiden tietoon työntekijöiden ajatuksia mallin vakiintumisen mahdollistavista ja haastavista tekijöistä sekä parannusehdotuksista.

2.2 Tutkimusote ja -menetelmät

Pääosin tutkimukset jaetaan kahteen tutkimusotteeseen: laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen ja määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimusotteeseen. Perusjaottelu kvalitatiiviselle ja kvantitatiiviselle tutkimusotteelle liittyy ilmiön tuntemiseen ja tietoon, jota ilmiöstä saadaan. (Kananen 2010, 18.) Tutkimusotteen valinta kvalitatiivisen tai kvantitatiivisen tutkimuksen välillä riippuu paljon siitä, mitä halutaan tutkia. Jos halutaan tutkia, miten ihmiset haluavat äänestää, kvantitatiivinen tutkimusote saattaisi olla sopivampi vaihtoehto. Tilanteessa, jossa taas halutaan tutkia ihmisten elämänhistoriaa tai käyttäytymistä arjessa, kvalitatiivinen tutkimusote taas saattaa olla järkevämpi. (Silverman 2006, 34.)

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että ilmiö on tuntematon. Ensimmäisenä olennaista on hahmottaa, millainen ilmiö on kyseessä. Määrällisellä tutkimuksella voidaan alkaa mitata ilmiön lukuja ja niiden välisiä suhteita vasta, kun ilmiö tunnetaan paremmin. (Kananen 2010, 36–37.) Kvalitatiivinen tutkimus tarjoaa erilaisen tavan ilmiöiden tutkimiseen ja hahmottamiseen. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään vain yhteen ilmiöön syvällisesti, eikä tutkimustuloksia voida yleistää muihin ilmiöihin, koska ne pätevät vain kyseiseen ilmiöön. (Kananen 2017, 36.)

Laadullinen tutkimukselle ominaista on ymmärtää, kuvailla ja selittää ilmiöitä useilla erilaisilla tavoilla. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan analysoida yksilöiden tai ryhmien kokemuksia tai analysoida havainnoimalla tai äänittämällä ihmisten vuorovaikutuksesta ja viestinnästä saatua tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan myös analysoida erilaisia dokumentteja, kuten tekstiä, videoita tai musiikkia. (Gibbs 2007, X.) Taulukkoon 1 on listattu kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteen tyypillisimpiä eroavaisuuksia.

Taulukko 1. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen erot (Kananen 2008, 27)

	Kvalitatiivinen tutkimus	Kvantitatiivinen tutkimus
Tarkoitus	Tulkinta, ymmärtäminen, toimijan näkökulman ymmärtäminen	Yleistäminen, ennustaminen, kausaalisuhteet, (syy-seuraussuhteet)
Lähestymistapa	Päätyy hypoteeseihin ja teorioihin. Tutkija on instrumentti.	Alkaa hypoteeseista ja teorioista. Käytetään muodollisia instrumentteja.
Päätelyn logiikka	Induktio (käytännöstä teoriaan)	Deduktio (teoriasta käytäntöön)
Tieto	Tekstit, sanat	Luvut
Tutkijan rooli	Ymmärtäjä, osallistuja, mukana olijana	Objektiivinen tutkija, puolueettomuus, ulkopuolinen
Oletukset	Muuttujat ovat monimutkaisia, toisiinsa kytkeytyviä ja vaikeasti mitattavia.	Muuttujat voidaan määritellä, mitata ja laskea riippuvuussuhteita.
Tiedon luonne	Subjektivistia	Objektiivista

Kuten taulukkoon 1 on kirjattu, kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on saada ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Yleensä sen avulla tutkitaan ilmiöitä, joista ei ole tietoa tai teoriaa vielä olemassa. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on myös tyypillistä luoda vieraalle ilmiölle uusia teorioita ja hypoteeseja, minkä vuoksi laadullisia tutkimustuloksia käytetään usein uusien teorioiden ja mallien pohjana. Määrällisessä tutkimuksessa tutkitaan tapausten joukkoa. Sitä vastoin laadullisessa tutkimuksessa keskitytään tutkimaan yksittäistä tapausta. Laadullisen tutkimuksen ilmiöihin on niiden monimuotoisuuden vuoksi haastavaa käyttää määrälliselle tutkimukselle tyypillisiä tilastollisia analysointi menetelmiä. Määrällisessä tutkimuksessa yleinen tutkimuksen suorittamismuoto on erilaiset kyselyt. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse toimii

työväliseen suorittaessaan tutkimuksen esimerkiksi haastatteleamalla. (Kananen 2017, 33–36.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään tutkimusotteena kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta, koska tutkittava ilmiö on uusi, josta ei ole vielä tietoperustaa tai kehiteltyjä teorioita ja malleja. Tämän opinnäytetyön tutkimusosiossa tullaan myös keskittymään laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti vain tutkimaan yksittäistä tapausta eli kyseisen mallin vakiintumista Yritys X:n tutkittavassa yksikössä. Laadullisella tutkimusotteella saadaan vielä vieraasta Yritys X:n uudesta toimintamallista syvällisempi kuva.

Aineistonkeruumenetelmä

Yksi tapa laadullisen tutkimuksen aineiston keräämiseen on aineiston kerääminen haastatteleamalla. Se on sillä tavalla ainutlaatuinen menetelmä muihin verrattuna, että siinä ollaan suorassa suullisessa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelumenetelmällä on aineistonkeruumenetelmänä omat etunsa ja haittansa. Haastattelussa aiheiden järjestystä on helpompi säädellä ja vastausten tulkitsemiseen on myös enemmän mahdollisuuksia kuin vaikka kyselylomakkeessa. Suurena etuna haastatteluissa nähdään se, että se on aineistonkeruumenetelmänä joustava ja siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tarpeen mukaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 204–205.)

Kanasen (2010) mukaan laadullisessa tutkimuksessa usein ei voida ennalta päättää haastateltavien määrää, koska sopivan määrän ratkaisee aineisto ja tutkimusongelma. Sopiva aineistomäärä voidaan päätellä esimerkiksi saturoinnin eli kylläntymisen avulla. (Mts. 54.) Haastattelu sopii parhaiten aineistonkeruumenetelmäksi, kun halutaan yksilöllistä tietoa ihmisten mielipiteistä, käyttäytymisestä tai tutkittaessa uusia ilmiöitä, joista ei ole tietoa paljon. Haastatteluja käytetään yleensä, kun halutaan parempi kuva siitä, mitä tapahtuu ja miksi. (Boyce & Neale 2006, 3.)

Tutkimushaastattelut on kirjallisuudessa jaettu eri tavoin erilaisin termein. Yhden jaottelun mukaan haastattelutyyppinä on kolme: avoimet haastattelut, teemahaastat-

telut ja strukturoidut haastattelut. Strukturoitu haastattelu on muodollisin haastattelumuoto, jossa kysymysten määrä, muoto ja esitysjärjestys ovat ennakkoon tarkkaan määriteltyjä. Ääripää strukturoidulle haastattelulle on avoin haastattelu, jossa haastattelijalla on mielessään vain aihe ja keskustelu käydään vapaasti aiheesta keskustellen. Teemahaastattelu menee muodollisuudessaan strukturoidun ja avoimen haastattelun väliin. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että kysymysten tarkka muoto ja järjestys ei ole ennalta suunniteltu. Haastattelulle on ennalta määrätty teemat, joista keskustellaan ja joiden sisällä keskustelu voi myös rönstyillä. (Hirsjärvi ym. 2009, 208–209.)

Teemahaastattelulle tyypillistä on, että haastattelijan pitää valita haastateltavat niin, että ilmiö liittyy heihin. Teemahaastattelussa myös tehdään teemojen pohjalta useampia haastattelukierroksia. Ensimmäisellä haastattelukierroksella alkaa ilmiö avautua tutkijalle ja vastauksissa on myös paljon sellaista, mihin ei ole osattu ennalta varautua. Olennaista on, että vastauksista ilmenevistä asioista esitetään uusia jatkokysymyksiä ja näin ollen haastattelukierroksia on useampia. (Kananen 2010, 54–56.)

Teemahaastattelussa kysymysten avulla pyritään saamaan merkityksellisiä löytöjä ennalta asetetun tutkimusasetelman mukaisesti. Periaatteen tasolla tutkittavien teemojen tulee perustua tutkimuksen pohjalle tehtyyn viitekehukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88.) Tutkijalla pitää olla jonkinlainen ennakkokäsitys tutkittavasta ilmiöstä, jotta hän osaa laatia sopivat teemat tutkimukselle. Näiden ennakkokäsitysten pohjalta tutkija muodostaa teemahaastattelurungon, jonka pohjalta haastattelut tehdään. (Kananen 2017, 96.)

Tämän opinnäytetyön aineisto kerätään teemahaastatteluiden avulla. Tutkimukseen haastateltavat tulevat Yritys X:n yhdestä kohteeksi valitusta yksiköstä. Haastateltavaksi valitaan sellaisia työntekijöitä, jotka ovat olleet osana uutta toimintamallia sen käyttöönotosta haastatteluihin asti, jotta aineisto on mahdollisimman laadukas. Tämän opinnäytetyön tekijällä on tutkittavasta yrityksestä työkokemusta, ja hän on ollut myös mukana kyseisessä tutkittavassa mallissa. Tästä syystä opinnäytetyöntekijällä on omat ennakkokäsityksensä aiheesta ja sopivien teemojen määrittäminen on helpompaa. Tutkimukseen tullaan tekemään teemahaastattelurunko työhön kerätyn

teorian pohjalta, tehdyn teemahaastattelurungon pohjalta suoritetaan haastattelujen ensimmäinen kierros. Seuraavat haastattelukierrokset riippuvat teemahaastattelulle tyypillisesti saaduista vastauksista ja keskusteluaiheet voivat vaihdella ennalta määriteltyjen teemojen sisällä.

Aineiston analysointimenetelmä

Ominaista laadulliselle tutkimukselle on, että tutkimus seuraa tutkimusprosessia, mutta aineiston keruu ja analyysi vuorottelevat. Tarkemmin tämä tarkoittaa sitä, että kerättyä tietoa analysoidaan aineistonkeruukierrosten lomassa. Analysoinnin jälkeen aineistoa kerätään jälleen lisää ja näitä syklejä voi olla useampia. Laadullisessa tutkimuksessa tietoa kerätään niin paljon, että sen koetaan riittävän. (Kananen 2017, 131.)

Laadullisessa tutkimuksessa kirjoitusaineistojen ohella voi olla erilaisia haastattelu- ja keskusteluaineistoja. Haastatteluista ja keskusteluista saadut aineistot tallennetaan yleensä esimerkiksi äänittämällä tai videoimalla, jonka jälkeen ne puretaan yhteen kirjalliseen muotoon litteroimalla. Litterointi kannattaa tehdä mahdollisimman tarkasti, eikä litterointivaiheessa kannata jättää litteroimatta kohtia, jotka eivät sillä hetkellä tunnu tutkimuksen kannalta tärkeiltä. (Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely 2017.)

Litterointiin on vakiintunut useita erilaisia tapoja. Litterointitasoja ovat referoiva litterointi, peruslitterointi, sanatarkka eli eksakti litterointi ja keskusteluanalyttinen litterointi. Nimitykset näille litterointitavoille eivät ole vakiintuneita, mutta perusmerkitykset eri nimityksissä noudattelevat samoja linjoja. Referoivalle litterointityylille tyypillistä on, että tekstistä puretaan suurpiirteisesti esimerkiksi ajatusviivoilla tärkeimmät suorat lainaukset tai puheenosat. Peruslitteroinnissa teksti litteroidaan sanatarkasti puhekieltä noudattaen, mutta täytesanat (esim. tota, niinku) ja äännähdykset jätetään litteroimatta. Kielen lisäksi litteroidaan tärkeät tunneilmaukset (esim. nauru). Sanatarkassa litteroinnissa litteroidaan kaikki puhe jättämättä mitään pois. Litteroituun aineistoon sisällytetään mahdolliset täytesanat, tunteen ilmaukset ja erilaiset painotukset. Puheesta pitää lisäksi kirjata myös tauot, niiden pituudet sekä

mahdolliset haastattelutilanteen häiritsevät ulkoiset tekijät. Litteroinnin tarkin muoto on keskusteluanalyttinen litterointi, jossa puhe litteroidaan sanatarkasti, mutta tämän lisäksi kirjataan myös eleet ja ilmeet sekä taukojen pituudet sekunnin murto-osien tarkkuudella. (Mt.)

Seuraavassa vaiheessa aineistoa voidaan alkaa koodata tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten näkökulmasta katsoen. Koodatessa litteroidusta aineistosta etsitään sellaiset lauseet ja tekstikokonaisuudet, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön. Neljäs vaihe koodauksen jälkeen on aineiston luokittelu, jossa katsotaan, mitkä koodit muodostavat oman ryhmänsä. (Kananen 2017, 131–132.)

Yksi yleisimmistä aineiston analysointikeinosta etenkin teemahaastattelua käytettäessä on teemoittelu. Teemoittelussa lajitellaan aineistosta saatuja vastauksia eri luokkiin ja teemoihin. Teemoittelussa järjestetään erilaisia aineistosta nousevia sitaatteja omiin teemoihinsa. Kunkin teeman alle kootaan haastatteluista kuhunkin teemaan liittyvät kohdat ja niiden tiivistelmät. Yleensä teemoittelun apuna käytetään esimerkiksi myös koodausta ja kvantifiointia. (Kananen 2008, 91.)

Tässä opinnäytetyössä tullaan teemahaastattelut äänittämään ja äänitykset litteroidaan sanatarkkaa litterointia hyväksikäyttäen tekstimuotoon, jotta kaikki olennainen tieto saadaan varmasti mukaan. Litteroidusta tekstistä koodataan kaikki olennaiset asiat ja sen jälkeen koodattu aineisto teemoitellaan omien teemojen alle. Tämän jälkeen koodauksen ja teemoittelun avulla ilmenevät havainnot esitellään tutkimustuloksissa.

Tutkimuksen luotettavuus

Jokaisessa tutkimuksessa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Vaikka tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä, tutkimustulosten pätevyys ja luotettavuus voivat vaihdella suuresti tutkimuksittain. Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on kehitetty useita mittaustapoja, joista suosituimpia ovat tutkimuksen reliabelius ja validius. Reliabelius tarkoittaa tulosten toistettavuutta eli sitä, antaako kyseinen tutkimus ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen reliabelius voidaan todeta

eri tavoilla. Reliaabelius todetaan esimerkiksi silloin, kun useampi arvioija päätyy samaan tutkimustulokseen tai jos eri tutkimuskerroilla samasta asiasta päästään samaan tulokseen. Tutkimuksen validius tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä, jossa mitataan, tutkitaanko tutkimuksessa oikeita asioita. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen ja kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuustarkastelussa on eroja. Määrällisestä tutkimuksesta tuttua reliabiliteettia ja validiteettia ei voida soveltaa sellaisenaan laadulliseen tutkimukseen. (Kananen 2015, 352.) Vilkka (2015) sanoo, että laadullisena tutkimuksena teetetyt tutkimuksen voidaan sanoa olevan luotettavan, kun tulkittu aineisto ja tutkimuskohde ovat yhteensopivia keskenään, eikä teorian muodostukseen ole vaikuttaneet satunnaiset tai epäolennaiset tekijät. (Mts. 196.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuden mittareita ovat muun muassa luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus, vahvistettavuus, saturaatio eli kylläntyminen ja kriteerivaliditeetti. (Kananen 2015, 353–355.)

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus ja totuudellisuus (credibility) on yksi tärkeimmistä tutkimuksen luotettavuuden mittareista. Se tarkoittaa sitä, että tutkimuksesta saatavat tutkimustulokset ovat totuudenmukaisia ja vastaavat tutkittavaa ilmiötä. (Mts. 353.) Luotettavuutta ja totuudellisuutta arvioitaessa pääkysymykset liittyvät siihen, pystyykö tutkija todistamaan tuntevansa aiheen. Tarpeellista on myös todentaa tiedon riittävyys löydösten luotettavuuden näkökulmasta sekä siitä, voiko lukija ymmärtää aineistosta tehdyt tulkinnat tai hyväksyä aineiston pohjalta esitetyt väitteet. (Eriksson & Kovalainen 2008, 294.) Totuudellisuuden perustana onkin riittävän tarkka dokumentaatio tehdyistä päätöksistä, jotta lukija voi nähdä aineistosta tehtyjen tulkintojen ja väitteiden olevan johdonmukaisia. (Kananen 2015, 353.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa tullaan dokumentoimaan tarkasti kaikki eri vaiheissa tehdyt toimet ja päätökset, jotta lukija voi nähdä, miten aineistosta tehtyihin tulkintoihin ja väitteisiin on päästy.

Tutkimuksessa tulee totuudellisten kysymysten lisäksi muistaa erottaa toisistaan havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus. Tutkimuksen puolueettomuus silloin, kun tarkastellaan sitä, pystyykö tutkija ymmärtämään ja kuulemaan haastatelta-

via puolueettomasti, vai suodattuuko haastateltavan kertomus tutkijan oman näkökulman läpi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.) Tämän opinnäytetyön tekijällä on kokemusta työntekijänä toimeksiantajayrityksessä ja kokemusta tutkittavasta toimintamallista tutkittavassa yksikössä, joten puolueettomuuden suhteen on omat riskinsä olemassa. Puolueettomuuteen aiotaan tutkimuksen aikana kuitenkin kiinnittää aktiivisesti huomiota eri vaiheissa ja onnistumista tutkimuksen puolueettomuuden näkökulmasta tullaan lopuksi arvioimaan.

Tutkimukselle voidaan hakea luotettavuutta triangulaation avulla. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkitaan ilmiötä useista erilaisista näkökulmista, esimerkiksi käyttämällä monia erilaisia tietolähteitä, tiedonkeruumenetelmiä tai välillä myös useampaa tutkijaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 94.) Kanasen (2017) mukaan aineiston avulla tehtävä aineistotriangulaatio tuo vahvistettavuutta tutkimustuloksille. Tämä tehdään etsimällä eri lähteistä tietoa, saatua tietoa verrataan tutkimustulosten pohjalta tehtyyn tulkintaan, ja katsotaan tuottavatko eri tietolähteet samoja tuloksia. (Mts. 176.) Tässä opinnäytetyössä käytetään aineistotriangulaatiota tutkimuksen luotettavuutta parantavana tekijänä. Tämä tehdään etsimällä eri lähteistä teoriaa, jonka avulla tullaan perustelemaan tutkimuksen pohjalta tehtyjä tulkintoja ja väitteitä.

Yksinkertainen keino aineistosta tehdyn tulkinnan todentamiseen on luetuttaa teksti haastateltavalla. Haastateltavalle annetaan hänen vastauksensa sisältävä teksti, hän lukee sen ja toteaa hänen vastauksistansa tehtyjen tulkintojen ja tutkimustulosten olevan oikeita. (Mts. 177.) Ei voi odottaa haastateltavan muistavan kaikkea sano- maansa, mutta haastateltavan pitäisi huomata, jos hänen sanomisistaan on tehty outoja tulkintoja (Gibbs 2007, 95). Tässä opinnäytetyössä tullaan hakemaan haastatelluista saatavalle aineistolle ja siitä tehdyille tulkinnoille vahvistusta lähettämällä aineistot haastateltavien luettaviksi ja arvioitaviksi.

Saturaatio eli kylläntyminen on yksi useasti käytetty luotettavuuden mittari laadullisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida lyödä ennalta lukkoon haastateltavien määrää, koska sopivan määrän tutkimuksessa ratkaisee aineisto ja tutkimusongelma. Haastateltavia otetaan tutkimukseen niin paljon, että vastaukset alkavat saturoida eli toistaa itseään. Eli tällaisessa tapauksessa uudet haastateltavat

eivät tuo enää uutta tietoa tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen. Kylläntymispisteen saavuttaminen edellyttää tiedonkeruu- ja analyysivaiheessa aktiivista vuorovaikutusta. (Kananen 2010, 54.) Tässä opinnäytetyössä ei päätetä tutkittavaa määrää etukäteen, mutta tutkittavien määrän uskotaan olevan 4–7 haastateltavan välillä. Tutkimusvaiheessa vastausten toistuvuutta ja saturointia tullaan aktiivisesti seuraamaan. Aineiston kerääminen haastattelemalla lopetetaan siinä vaiheessa, kun aineiston voidaan selkeästi nähdä saturoivan.

3 Sisäinen markkinointi

Tässä luvussa tullaan kertomaan mitä sisäinen markkinointi on. Lisäksi kerrotaan sisäisen markkinoinnin tavoitteista ja sisäisen markkinoinnin keinoista osana organisaatioiden johtamista.

3.1 Sisäisen markkinoinnin perusajatus

Yksi markkinoinnin muodoista on sisäinen markkinointi. Sisäisen markkinoinnin idea perustuu siihen, että ensimmäiset markkinat ovat yrityksen sisällä. Ajatuksena on se, että ensimmäisenä yrityksen tuotteista ja palveluista pitää vakuuttaa työntekijät. Tämän jälkeen vasta tuotteita ja palveluita kannattaa alkaa markkinoida asiakkaille ulkoisesti. (Grönroos 1998, 280–282.)

Sisäinen markkinointi on tyyli johtaa, jossa esimiestyön pyrkimyksenä on motivoida työntekijät saamaan hyviä tuloksia aikaan heidän vastuullaan olevissa tehtävissä. Työntekijät motivoituvat parhaiten tekemään työtä, jolle annetaan arvostusta. (Isoviita & Lahtinen 2004, 65.) Tarkoitus on saada yhtiön liikeidea toteutumaan päivittäisessä toiminnassa jokaisen yrityksen työntekijän kohdalla. Tästä syystä keskeinen osa sisäistä markkinointia on yhtiön ylimmän johdon panos. Heidän tulee näyttää esi-

merkkiä sekä varmistaa sisäisen markkinoinnin keinoin, että liikeidea todella toteutuu yhtiön arjessa. Sisäinen markkinointi on myös olennainen keino johdolle varmistaa liiketoiminnan näkökulmasta asetettujen tavoitteiden toteutuminen. (Bergström & Leppänen 2009, 173.)

Sisäistä markkinointia on kutsuttu myös johtamisfilosofiaksi, jossa kohdellaan työntekijöitä ikään kuin asiakkaina. Tämän filosofian mukaan parhaiden tulosten saamiseksi työntekijöiden tulisi olla tyytyväisiä työympäristöihinsä, suhteisiinsa kaikilla tasoilla toimivien työntekijöiden kanssa sekä työnantajaansa organisaationa. (Grönroos 2009, 448.) Grönroos (2009) jakaa sisäisen markkinoinnin kolmeen erilaiseen tasoon, joilla tarvitaan erityisesti sisäistä markkinointia: luotaessa positiivista palvelukulttuuria yrityksen sisällä ja kehitettäessä henkilöstöä palveluhenkiseksi, ylläpidettäessä henkilöstön palveluhenkisyyttä sekä esiteltäessä henkilöstölle tuoreita markkinointikampanjoita sekä tuotteita ja palveluita. (Mts. 451.)

Yrityksen henkilökunta voidaan jakaa kolmeen ryhmään: varsinaisiin asiakaspalvelijoihin, markkinoijiiin sekä osa-aikamarkkinoijiiin. Osa-aikamarkkinoijien ryhmällä on yleensä vähemmän asiakaskohtauksia kuin muilla ryhmillä. Tämän ryhmän kohtaukset välittävät kuitenkin osan yrityksen kuvasta asiakkaalle, joten on tärkeää, että he saavat vähintään yhtä paljon asiakaspalvelukoulutusta kuin enemmän asiakkaita kohtaavat työntekijät. Osa-aikamarkkinoijat voivat olla esimerkiksi toimistohenkilökuntaa, varasto- ja kuljetushenkilöstöä, huoltomiehiä, asentajia ja siivoojia. (Isoviita & Lahtinen 2004, 66.)

Sisäinen markkinointi jaetaan yleensä kahteen erilaiseen johtamisprosessiin: asenne- ja viestintäjohtamiseen, joilla molemmilla on keskeinen rooli johtamisessa. Asennejohtamisessa on tärkeää johtaa työntekijöitä ja heidän asenteitaan niin, että heidät saadaan motivoituneiksi ja toimimaan asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti. Asennejohtaminen on merkittävässä osassa sisäisessä markkinoinnissa, kun yritys tai organisaatio pyrkii saamaan palvelustrategiansa avulla kilpailuedun. Viestintäjohtaminen on siitä huolehtimista, että niin esimiehet ja asiakaspalvelijat kuin muutkin työntekijät saavat tarpeeksi tietoa yritykseen liittyvistä palveluiden ja prosessien sisällöistä.

Näin ollen he pystyvät kertomaan myös ulkoisille asiakkailleen tuotteista ja palveluista parhaalla mahdollisella tavalla. Tietoa tulee jakaa viestintäjohtamisessa yrityksen tuotteiden ja palveluiden lisäksi esimerkiksi työrutiineista ja ulkoisille asiakkaille mainoskampanjoissa annetuista lupauksista. (Grönroos 2009, 449–450.)

3.2 Sisäisen markkinoinnin tavoitteet

Sisäisen markkinoinnin eri toimenpiteet ja tavoitteet olisi hyvä suunnitella isompana kokonaisuutena henkilöstön useiden toimijoiden kesken, jotta siinä käytettävät keinot tukevat toisiaan. Sisäisen markkinoinnin toteutusta ja tuloksia tulisi seurata säännöllisesti. Seurannassa voidaan käyttää tukena sisäisiä ja ulkoisia tutkimuksia, kuten työtyytyväisyyskyselyjä ja asiakaspalautteita. (Bergström & Leppänen 2009, 175.) Tavoitteiden täytyy myös olla realistisia, mitattavia, tarpeeksi haastavia ja selkeästi aikataulutettuja. Tärkeää on myös se, että sisäistä markkinointia ei valtuuteta alaspäin työntekijöille, vaan vastuu sisäisestä markkinoinnista pitää olla ylimmällä johdolla. (Isoviita & Lahtinen 2004, 66.) Sisäisen markkinoinnin suhdenäkökulmasta Grönroos (2009, 451) jakaa tavoitteet neljään tarkempaan yleistavoitteeseen:

1. Pitää huolta siitä, että työntekijät ovat motivoituneet tekemään työtään asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti.
2. Saada houkuteltua yritykseen hyviä työntekijöitä ja saada hyvät työntekijät myös pysymään yrityksessä.
3. Huolehtia siitä, että organisaatiolla tai verkostolla on tavoitteena tuottaa sisäisiä palveluja asiakaslähtöisestä näkökulmasta.
4. Tarjota sisäisiä ja ulkoisia palveluja tarjoaville ihmisille riittävää teknistä ja johtamisen tuomaa tukea, jotta he voivat menestyksekkäästi suoriutua tehtävistään.

Päätavoite sisäisessä markkinoinnissa on tietysti henkilöstön ja sisäisten toimenpiteiden johtaminen niin, että henkilöstö on motivoitunut osa-aikaiseen markkinointiin. Organisaatio on ulkoisestikin houkutteleva paikka työskennellä, kun sisäinen markkinointi toimii. Hyvien työntekijöiden houkuttelemine ja yrityksessä pitäminen on seurausta ensimmäisestä tavoitteesta. Näitä tavoitteita voidaan muovata erilaisiin tilanteisiin sopiviksi. Kolmas tavoite eli organisaation tavoitteiden asiakaskeskeisyyden varmistaminen on lisänä ensimmäiseen tavoitteeseen eli siihen, että huolehditaan

työntekijöiden tekevän työtään asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti. Riittävän teknisen ja johtamisen tuen tarjoaminen on taas edellytys sille, että yritys säilyttää työntekijöiden asiakaslähtöisyyden ja erilaiset työskentelymahdollisuudet. (Mts. 451.)

3.3 Sisäisen markkinoinnin keinot

Ei ole olemassa mitään täydellistä listaa keinoista ja toiminnoista, joita voidaan käyttää suunniteltaessa yrityksen sisäistä markkinointia. Käytännössä kaikki keinot voivat olla sellaisia, jotka vaikuttavat palveluhenkisyyteen ja asiakaskeskeisyyteen välittömästi tai välillisesti. (Grönroos, 2009, 455.) Työntekijöille työolosuhteet pitää luoda sellaisiksi, että ne motivoivat työntekijää. Henkilöstö motivoituu työstään huomattavasti, että työpanosta kannattaa käyttää parhaalla mahdollisella tavalla organisaation hyväksi. Jos esimies ei saa työntekijöitä motivoituneiksi palvelemaan asiakkaita, työntekijätkään eivät saa asiakkaita ostamaan. Hyvän motivaation omaavaa henkilökuntaa ei tarvitse käskää muistamaan esimerkiksi jälkimarkkinointia asiakkaille, koska he tekevät se käskemättäkin. (Isoviita & Lahtinen 2004, 68.) Alla olevaan taulukkoon (taulukko 2) on listattu sisäisessä markkinoinnissa käytettäviä keinoja.

Taulukko 2. Sisäisen markkinoinnin keinot (Isoviita & Lahtinen 2004, 68)

Sisäisen markkinoinnin keinot	
Koulutus	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstölle annettava markkinointi- ja palvelukoulutus • Asennekoulutus työntekijöille painottaen asiakassuuntaiseen toimintatapaan • Toimintatapana painottaa laatua jokaisessa vaiheessa
Motivoiva esimiestoiminta	<ul style="list-style-type: none"> • Tietynlainen jämäkkyys – ei tyhjiä lupauksia • Alaisten tasavertainen ja oikeudenmukainen kohteleminen • Ihmisiä motivoiva, kannustava ja innostava johtamistyyli • Säännöllisin väliajoin henkilöstön kanssa pidettävät kokoukset ja palautekeskustelut • Avoin ilmapiiri - säännöllisesti toteutettavat ilmapiirimittaukset • Työntekijöiden huomioiminen heitä koskevilla päätöksillä • Tavoitteiden ja toimenkuvausten selkeä määrittäminen
Sisäinen tiedotus	<ul style="list-style-type: none"> • Porehdyttämispaketit, joilla opitaan talon tavoille • Samanaikaisesti käytettävät useita viestintäkanavia • Henkilöstölehdet, tiedotteet, julisteet, videot, sähköpostit, internetsivut • Pienryhmissä käytävät keskustelut ja kasvokkain tiedottaminen

Taulukkoon 2 listatun koulutuksen tehtävänä on varmistaa, että organisaation henkilöstöllä on tarvittava osaaminen palvelujen, tuotteiden, myynnin ja johtamisen osa-alueilla. Huomioitava asia on, että koulutusten on tavoitettava kaikki henkilöstöryh-mät. Yrityksen kannattaisi järjestää myös koulutukseen liittyvät aineistot ja koulutus-materiaalit yrityksen intranettiin kaikkien saataville, jotta materiaaliin voitaisiin pa-lata jälkikäteen. (Bergström & Leppänen 2009, 176.) Sisäisen markkinoinnin lähtö-kohtaksi tarvitaan niin työntekijöille kuin esimiehillekin tarjottavaa sisäistä tai ul-koista koulutusta. Koulutus on sisäisen viestinnän ohella tärkeimpiä keinoja sisäisessä markkinoinnissa. Sisäisessä markkinoinnissa koulutuksella on merkittävä rooli eten-kin asennejohtamisprosessissa. Yrityksissä halutaan muuttaa kielteiset ja välinpitä-mättömät asenteet, ja tällaiset tuntemukset ovat yleensä seurausta tiedon puut-teesta. Tiedon puutetta voidaan paikata kouluttamalla. (Grönroos 2009, 456.)

Grönroosin (2009) mukaan koulutusohjelmaan voidaan sisällyttää kolmenlaisia asi-oita. Ensinnäkin työntekijöille tuodaan näkemyksiä palvelustrategioista, visioista sekä työntekijöiden suhteesta asiakkaisiin ja yrityksen toimintoihin. Toiseksi luodaan positiivista asennetta palvelustrategiaa, asiakaskeskeisyyttä ja osa-aikaista markki-nointia kohtaan. Viimeiseksi kehitetään ja ylläpidetään henkilöstön viestintä-, myynti- sekä palvelutaitoja. (Mts. 456.) Koulutuksen saaminen on tärkeää työntekijöille, mutta myös työnantajille. Koulutus antaa työntekijälle haasteita työnsä tekemiseen, mutta tarjoaa myös mahdollisuuden urallaan etenemiseen. Koulutus on tärkeässä osassa työntekijän työhyvinvointia sekä motivaation ja työkyvyn ylläpitoa. (Kiiras, Korkeamäki & Pakkanen 2013, 182.)

Koulutusohjelmat ja niiden myötä työntekijöiden tietoisuus yrityksen palvelustrategi-oista toimii lähtökohtana sisäisessä markkinoinnissa, mutta ilman yrityksen johdon ja motivoivan esimiestoiminnan antamaa tukea koulutus voi mennä täysin hukkaan. Johdon ja esimiestoiminnan rooli on saada jatkuvuutta sisäiseen markkinointiin, ja tästä syystä on tärkeää, että koulutusten jälkeen työntekijät eivät jää yksin vaan esi-miehet motivoivat ja rohkaisevat hyödyntämään opittuja tietoja ja taitoja käytännön

työssä. Yksi sisäisen markkinoinnin keino esimiestoiminnan avulla on sitouttaa yrityksen työntekijät tuleviin toimiin. Esimerkiksi asiakasrajapinnassa työskentelevillä työntekijöillä on paljon kokemusta asiakkaiden tarpeista ja toiveista, ja tällaisten työntekijöiden mukaan ottaminen suunnitteluun sitouttaa työntekijöitä ja johtaa parempiin päätöksiin asiakkaidenkin kannalta. (Grönroos 2009, 457–458.)

Sisäisen tiedottamisen keinojen tehtävänä on pitää huolta, että yrityksen koko henkilöstö varmasti tuntee liikeidean, toiminnan tavoitteet sekä kaikki omaan työhön keskeisesti liittyvät asiat. Toisessa taulukossa (taulukko 2) listattujen asioiden lisäksi monella yrityksellä tärkeäksi osaksi sisäistä tiedottamista on muodostunut yrityksen sisäinen intranet, jolla saadaan suuremmankin yrityksen sisällä tieto kulkemaan. (Bergström & Leppänen 2009, 175.) Tiedottamisen täytyy myös olla tasapuolista henkilöstölle kautta linjan. Ajoitus on myös olennaisen tärkeää, koska ajoissa asioista tiedottamisella voidaan vähentää muutosvastarintaa ja -pelkoa huomattavasti. (Kiiras ym. 2013, 178.)

4 Organisaation muutosprosessi

Tässä luvussa kerrotaan yleisesti tärkeistä huomioitavista asioista organisaatiomuutoksessa ja käydään läpi muutamia malleja hyödyntäen sitä, millaisia vaiheita muutosprosessi sisältää. Tämän lisäksi kappaleessa käsitellään muutosjohtamista ja -viestintää sekä muutokseen liittyviä haasteita.

4.1 Muutos osana organisaatiota

Muutos ei ole mikään uusi ilmiö. Muutoksia tapahtuu kaikkialla ja ne puhuttavat sekä koskettavat organisaation koko henkilöstöä. (Pirinen 2014, 13.) Muutosten avulla organisaatiot pyrkivät varmistamaan kilpailukykyensä jatkossakin ja sopeutumaan tuleviin muutoksiin. Organisaatiomuutos voi olla työntekijän kannalta tilanne, jossa työt

voivat päättyä, toimintatavat voivat muuttua, työtoverit sekä esimiehet voivat vaihtua tai työntekijä saada uusia työtehtäviä hoidettavakseen. (Organisaatiomuutos n.d.)

Muutos-sana tuo monesti ihmisille ensimmäisenä muistoja negatiivisista muutoksista. Muutos koetaan tunteella, mutta sitä perustellaan työntekijöille järjellä. Muutoksesta aiheutuu ristiriitaisia tunnekokemuksia, koska muutoksessa joutuu luopumaan monesti tutusta ja turvallisesta sekä sopeutumaan uuteen. Epävarmuutta aiheuttaa, osaako tai oppiiko uutta ja samalla ulkopuolelta tulee onnistumisen paineita. (Pirinen 2014, 13.)

Merkityksellistä muutostilanteissa on ihmisten johtaminen. Hyvin hoidettu organisaatiomuutos tukee työntekijöiden hyvinvointia sekä auttaa heitä paremmin käsittelemään siihen liittyviä tunteita ja kohtaamaan muutoksen tuomia haasteita. Organisaatiomuutos saadaan onnistumaan, kun henkilöstö ymmärtää muutoksen tarpeen ja sitoutuu sekä sopeutuu siihen. Muutoksen ymmärtämisen mahdollistaa rehellinen, ymmärrettävä, johdonmukainen ja toistuva viestintä. Henkilöstöä voidaan sitouttaa osallistamalla heitä muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Työntekijöitä, työryhmiä ja esimiehiä auttavat sopeuttamaan muutokseen erilaiset tukitoimet, kuten esimerkiksi koulutukset ja mentorointi. (Organisaatiomuutos n.d.)

4.2 Muutosprosessin vaiheet

Muutos aiheuttaa lisätyötä organisaation henkilöstön jokaisella tasolla esimiehissä, asiantuntijoissa ja työntekijöissä. Muutos ei ole yhdellä kertaa tehtävä toimenpide, vaan se sisältää erilaisia vaiheita, joista jokaisessa tarvitaan erilaista viestintää, osallistumismahdollisuuksia sekä tukitoimia. (Näin organisaatiomuutos etenee n.d.)

Tavoitteellisesta muutoksen hallinnan ja toteutuksen vaiheista on esitetty erilaisia malleja, joista yhden varhaisimmista on esittänyt Kurt Lewin jo 1950-luvulla. Lewinin malli sisältää kolme erilaista vaihetta, jotka ovat vapauttaminen, muutos ja vakiinnuttaminen. Ensimmäisessä eli vapauttamisen vaiheessa keskitytään valmistelemaan

muutosta vanhoja toimintatapoja kyseenalaistamalla ja yhteisiä uusia visioita luomalla. Toisessa eli muutosvaiheessa tapahtuu itse varsinainen muutoksen läpivieminen. Vakiinnuttamisvaiheessa uusi toimintamalli vakiinnutetaan osaksi yrityksen kultuuria ja muuta jokapäiväistä toimintaa. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 16–17.)

Lewinin mallista jalostetumman ja yksityiskohtaisemman mallin on kehittänyt 1990-luvulla muutoksenhallinnan tunnetuimpiin asiantuntijoihin kuulunut John Kotter. Kotterin malli on kahdeksanvaiheinen, jossa hän jakaa muutosprosessit erilaisiin tehtäviin ja tavoitteisiin. Kotterin mallissa jokaisen portaan kaikkien vaiheiden on täytettävä, jotta muutosprosessista voidaan suoriutua kiitettävästi. (Lanning ym. 1999, 17.) Erämetsä (2003) mukaan Kotterin malli on hyvä malli, mutta muutoksen toteuttamiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa. Malli toimii suunnitelman pohjana ja tuo turvallisuuden tunnetta muutoksen läpiviemiseen, etenkin jos taustalla ei ole omaa kokemusta onnistuneista tai epäonnistuneista muutosprosesseista. (Mts. 151.) Alla oleva kuvio 1, perustuu Kotterin (2012, 23) kahdeksanosaiseen malliin, joka sisältää muutosprosessin aikana tapahtuvia tehtäviä ja tavoitteita:



Kuvio 1. Kahdeksanvaiheinen porrasmalli suuriin muutoksiin (Kotter 2012, 23)

John Kotterin mallin neljää ensimmäistä vaihetta voidaan soveltaa Lewinin mallin vapauttamisvaiheeseen. Ensimmäisen neljän vaiheen tehtävä on olla vapauttamassa organisaation kulttuuriin juurtunutta nykymallia. Mallin 5–7 kohdissa ajetaan organisaatioon sisään muutoksen mukana tuomia uusia toimintatapoja, tätä voidaan soveltaa Lewinin toiseen eli muutosvaiheeseen. Lewinin vakiintumisen vaihetta vastavassa Kotterin viimeisessä vaiheessa uudet sisään ajatut toimintatavat vakiinnutetaan osaksi yrityksen pysyviä toimintatapoja. (Kotter 2012, 24.)

Mattila (2007, 131) jakaa omalta osaltaan muutoksen johtamisen avainelementit neljään eri osaan. Hän erottelee muiden mallien vastaisesti valmistelutehtävät kahteen osaan, koska hänen mielestään perustan luominen voi olla hapuilevaa ja hidasta, mutta käynnistystoimia tehtäessä on oltava nopea ja määrätietoinen:

- 1) perustan luominen
- 2) käynnistystoimet
- 3) hallittu eteneminen
- 4) vakiinnuttaminen.

Mattila (2007) on jaotellut Kotterin kahdeksanportaisen mallin vaiheet vastaamaan omaa jaotteluaan. Kotterin mallista perustanluomisvaiheeseen kuuluu vision ja strategian laatiminen. Käynnistystoimiin taas kuuluu muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen, ohjaavan tiimin perustaminen, lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen sekä osa muutosvisiosta viestimisestä. Hallitun etenemisen vaiheeseen kuuluu pääosa muutosvisiosta viestimisestä, henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan sekä parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen. Vakiinnuttamisen vaiheeseen kuuluu Kotterin viimeinen vaihe eli uusien toimintatapojen juurruttaminen osaksi organisaatiokulttuuria. (Mts. 132.)

Seuraavaksi käydään läpi muutosjohtamisen avainelementtejä Mattilan neljävaiheisen jaottelun mukaan. Vaiheissa tehtäviä toimia esitellessä on käytetty tukena Kotterin kahdeksanportaista mallia.

4.2.1 Perustan luominen

Perustanluontivaiheessa tarkoituksena on selkeän kokonaiskuvan luominen aiotusta muutoksesta ja sen vaikutuksista. Tämän lisäksi tarkoitus on pohtia kriittisesti lähtötilannetta, muutokseen liittyviä riskejä sekä suunnitella visio ja konkreettiset tavoitteet muutosprosessille. Muutokseen vievät tekijät voivat tulla organisaation sisä- tai ulkopuolelta. Ihan ensimmäisenä perustaa luotaessa täytyykin ymmärtää muutoksen tarve, se miksi muutos tehdään. Tärkeänä osana perustan luomista on peiliin katsominen ja lähtökohtien riittävän kriittinen arviointi. Organisaatiossa on välttämätöntä miettiä, kuinka kaukana tavoitetilasta loppupeleissä ollaan. (Mts. 135–137.)

Kotterin (2012) vision ja strategian laatimisvaiheen ajatuksena on luoda yhteinen visio muutoksen läpiviemiseksi. Tarkoituksena on myös kehittää strategia, joka tukee vision saavuttamista. Muutoksen vision ja päämäärien selkiyttäminen on tärkeää, koska yleensä ihmiset ovat muutoksen suunnasta eri mieltä, epävarmoja tai epäilevät muutoksen tärkeyttä. Vaikuttava visio ja varastrategiat auttavat ratkaisemaan tällaisia ongelmia. Toinen tärkeä tehtävä visiolle on saada ihmisiä motivoituiksi toimiin, jotka välttämättä eivät ole heidän lyhytaikaisten kiinnostuksen kohteidensa mukaisia. Lähes aina ihmisille järkevien muutosten toteuttaminen on jossain määrin haastavaa. (Mts. 23.)

4.2.2 Käynnistystoimet

Hyvin tehdyn perustan luomisen jäljelle jäänyt aika on tarpeen käyttää järkevästi. Käynnistystoimien tärkeimpänä tehtävänä on olla tukemassa muutosprosessin liikkeeseen lähtöä kaikilla mahdollisilla rintamilla, innostaa sekä sitouttaa ja vaimentaa mahdollista muutosvastarintaa. Ripeä ja määrätietoinen toiminta muutoksen lähtötilanteessa on kahdella tapaa tärkeää. Ensimmäiseksi sillä voitetaan aikaa, jos vastaan

tulee ongelmia ja toiseksi sillä luodaan uskottavuutta muutoksen tuomille uusille toimintatavoille. Nopealla toiminnalla varmistetaan myös ongelmien ilmetessä huonojen ratkaisujen korjaaminen. (Mattila 2007, 153.)

Kotterin (2012) ensimmäisen kiireellisyyttä korostavan vaiheen ideana on nimen mukaisesti korostaa muutoksen kiireellisyyttä. Tässä vaiheessa ajatuksena on tehdä runsaasti töitä kilpailutilanteen tunnistamiseksi kyseisillä markkinoilla. Tunnistetaan myös muutoksen mahdolliset riskit ja määritetään sen tuomat mahdollisuudet liiketoiminnalle. Ohjaavan tiimin perustamisvaiheessa muutosprojektin ympärille kasataan riittävän vahva ryhmä johtamaan muutosta. Tärkeää on myös luoda yhteishenkeä, jotta ryhmä saadaan puhaltamaan yhteen hiileen. Muutosvisioista viestittäessä käytetään hyödyksi kaikkia mahdollisia kanavia uusien visioiden ja strategioiden viestimiseksi. Olennaisena osana on muutosta ohjaavan ryhmän oma esimerkki työntekijöille uusista toimintamalleista. Lyhyen aikavälin onnistumisia suunniteltaessa arvioidaan tarkkaan suorituskyvyn parannuskohteet ja toteutetaan näistä saavutettavat voitot sekä palkitaan näkyvästi voittojen mahdollistanut henkilökunta. (Mts. 23.)

4.2.3 Hallittu eteneminen

Hallitun etenemisen vaihe kattaa suuren osan koko muutosprosessin muutosjohtamisen päivittäisistä tehtävistä ja askareista. Vaiheelle tyypillistä on uusien alkavien tehtävien käynnistäminen ja aiemmin alkaneiden tehtävien päättyminen samaan aikaan. Tärkeää on onnistumisen hedelmien kerääminen ja hyödyntäminen sekä vaikeuksissa olevien osa-alueiden pelastaminen toimenpiteillä, joilla nämä voidaan korjata. (Mattila 2007, 164.)

Hallitun etenemisen vaiheessa Kotterin porrasmallin mukaisesti valtuutetaan henkilöstöä toimimaan visioiden ja uusien toimintatapojen edellyttämällä tavalla. Käytännössä siis pyritään pääsemään eroon vanhan mallin esteistä ja raja-aidoista. Tavoitteena on muutosvisioon negatiivisesti vaikuttavien systeemien ja rakenteiden muuttaminen. Lisäksi ajatuksena on innostaa uusiin ideoihin ja toimenpiteisiin ja ottaa riskejä. Parannusten vakiinnuttamisen sekä uusien muutosten toteuttamisen vaiheessa

käytetään kasvanutta luottoa systeemien, rakenteiden ja toimintatapojen muuttamiseen, jotka eivät joko toimi tai sovi uuteen toimintamalliin. Tärkeä osa porrasta on myös palkata, ylentää ja kehittää henkilöstön sitä osaa, joka on kykenevä toteuttamaan uuden toimintamallin visioita. Vaiheessa elävöitetään projektia uusilla projekteilla, teemoilla ja muutosagenteilla. (Kotter 2012, 23.)

4.2.4 Vakiinnuttaminen

Uuden organisaatiomuutoksen toteutusvaiheen jälkeinen vakiinnuttamisvaihe on yhtä tärkeä kuin toteutusvaihe. Muutoksen vakiintuminen vaatii esimiehiltä ja työntekijöiltä työtä ja vaivannäköä. Tutuista ja turvallisista tavoista toimia täytyy oppia pois, jotta uusi toimintatapa voi vakiintua osaksi organisaation toimintatapaa. Tästä syystä muutosprosessin päätyttyä olisi hyvä pysähtyä hetkeksi miettimään ja arvioimaan muutoksen tuomia tuloksia ja saavutuksia. (Näin organisaatiomuutos etenee n.d.)

Kotterin (2012) viimeisessä vakiinnuttamisen vaiheeseen sisältyvässä portaassa tarkoituksena on saada uusi toimintamalli lujitettua osaksi yrityksen toimintatapaa. Tarkoituksena on saada paremmalla ja tehokkaammalla johtamisella sekä asiakas- ja tuottavuuskeskeisellä toimintatavalla parempia tuloksia aikaan. Tavoitteena on myös tuoda henkilöstön näkyviin yhteys menestymisen ja muutoksen tuomien tekijöiden välillä sekä varmistaa keinot johtamisen kehittämiseen. (Mts. 23.)

Toimintamallin muuttumisen ja siitä saatavan hyödyn kannalta on ensisijaisen tärkeää, että uudet toimintatavat vakiintuvat osaksi arkea ja uusista sovituista käytännöistä pidetään kiinni projektin päättymisen jälkeen. Vanhoihin tapoihin ja rutiineihin ilmenee suurta kiusausta palata, ja siitä syystä vakiinnuttamisvaiheella on erityisen tärkeä rooli. Projekti on ollut ajan hukkaa, jos yrityksen uusia toimintatapoja ei saada lujitettua osaksi arkea ja yrityksessä palataan takaisin vanhoihin toimintatapoihin. (Lanning ym. 1999, 296–297.)

Mattilan (2007) mielestä hyvä ratkaisu vakiinnuttamisvaiheessa on kiinnittää muutama projektivaiheen avainhenkilöistä tukemaan käyttöönottoa, perehdytystä ja sisäistä markkinointia. Tämä voidaan tehdä avainhenkilöille joko kokoaikaisesti tai niin sanotusti oman työn ohella, mutta etenkin ratkaisuisissa, joissa se tapahtuu oman työn ohella, pitää roolin luonne huomioida suoritusten mittauksissa ja palkitsemisissa. (Mts. 193.) Lanningin ja muiden (1999, 298) toimesta on listattu vakiinnuttamisen keinoja, joita ovat:

- Fyysiset tilaratkaisumuutokset, muutokset tieto- ja laatu järjestelmiin, muutokset työhöjeisiin, valtamäärityksiin, organisaatorakenteisiin sekä tuotannon teknologiaan ja -menetelmiin
- Mittaamisen ja palkitseminen keinoihin tehtävät muutokset, kuten uusien mittareiden käyttöönotto ja niiden säännöllinen läpikäyminen henkilöstön kanssa.
- Esimiestoiminnan ja johtamisen viestinnän, kannustamisen ja tuen ilmaisun avulla ohjata työntekijöitä toimimaan halutulla tavalla. Tämän lisäksi johdon ja esimiehen toiminta edellyttää tiettyä jämakkyttä ja valvontaa.
- Parannusten ja hyötyjen esiin tuominen. Tämän jälkeen valvonnan ja ohjauksen tarve vähenee, kun työntekijät huomaavat uusien toimintatapojen tuoman hyödyn.

Vanhat toimitilat on saatettu suunnitella palvelemaan ihan erityyppistä toimintaa kuin uuden kehitysprojektin tuomat muutokset edellyttävät. Tehokas tapa uusien menetelmien vakiinnuttamiseen on fyysiset toimitilamuutokset, joilla vanhat toimintatavat tehdään vaikeammiksi tai suorastaan mahdottomiksi. Tietojärjestelmien osalta voidaan muutoksia tehdä niin, että esimerkiksi vanhalla tavalla muutoksia ei enää voi tehdä, joten uusien tapojen opettelu on välttämätöntä. (Mts. 299.)

Sisäisen markkinoinnin keinona kannusteet on tärkeä työntekijöitä motivoiva tekijä. Rahalliset kannusteet liittyvät yleensä yrityksen tavoitteisiin ja huonoina aikoina niihin ei tunnu olevan varaa. Taloudellisina kannusteina voidaan pitää myös vapaapäiviä, lisälomia ja kouluttautumismahdollisuuksia. (Kiiras ym. 2013, 180.) Vakiintumisen keinona mittaamista ja palkitsemista tarvitaan, jos muutoksesta halutaan pysyvää. Mittaus- ja palkitsemisjärjestelmät ovat hyvät tapa ohjata työntekijöitä toimimaan halutulla tavalla. Työntekijöiden on kuitenkin vaikea uudistaa omia toimintatapojaan,

jos heitä edelleen palkitaan vanhoista toimintatavoista ja menettelyistä. On siis tärkeää, että mittaus- ja palkitsemisjärjestelmät muutetaan vastaamaan uusia toimintatapoja sekä kannustamaan uusien tapojen käyttämiseen. Mittaus- ja palkitsemisjärjestelmien tehtävänä ei siis ole ainoastaan kannustaa parempiin suorituksiin vaan myös ohjata työntekijöitä toimimaan halutulla tavalla. (Lanning ym. 1999, 300.)

Usein kaikkein vaikeinta muuttaa on pienet yksittäiset toimintatavat ja rutiinit. Niiden muuttaminen vaatii esimieheltä sinnikästä ja kärsivällistä uuteen toimintatapaan kannustamista. Esimiehet viestivät alaisilleen jatkuvasti, minkä toteuttaminen on tärkeää ja minkä ei. Alaiset tulkitsevat näitä asioita kaikesta, mitä esimiehet sanovat tai jättävät sanomatta. Siksi esimiesten jäämäkkyys on tärkeää projektin aikana. Esimiehen on myös rohkaistava, kannustettava ja tarvittaessa jopa käskettävä, jotta organisaatio pääsee menemään eteenpäin. (Mts. 302–304.) Projekteissa työnsä säilyttäneiden tehtävät saattavat muuttaa muotoaan tai lisääntyä, millä on vaikutusta heidän työhyvinvointiinsa. Esimiehen tehtävänä on myös huolehtia työyhteisön hyvinvoinnista, työmotivaatiosta ja työhön sitoutumisen ylläpidosta. Näistä huolehtiminen ei varsinaisesti tue muutoksen tavoitteiden ja tulosta tuottavan toiminnan varmistamista, mutta vaikutus on suuri tulevia muutoksia ajatellen. Hyvä ja terve työyhteisö on tuottavampi, mutta myös valmiimpi uusiin muutoksiin. (Näin organisaatiomuutos etenee n.d.)

Lanningin ja muiden (1999) mukaan viimeisenä vakiintumisen keinona oli listattu hyötyjen näkyminen, joka tarkoittaa sitä, että muutoksen tuomat hyödyt ovat nähtävillä päivittäisessä toiminnassa. Hyötyjen havaitseminen on tärkeää, koska vanhaan palataan herkästi takaisin, jos mitään konkreettisia hyötyjä ei ole havaittavissa. Tästä syystä muutos kannattaa alusta asti suunnitella niin, että päivittäisessä tekemisessä rupeaa näkymään tuloksia jo mahdollisimman varhain. (Mts. 304.)

4.3 Muutosjohtaminen ja -viestintä

Mattilan (2007, 31–32) mukaan muutosjohtajaksi harvemmin kukaan syntyy, vaan siihen rooliin yleensä kasvetaan. Muutosjohtajat voi karkeasti jakaa kahteen luokkaan:

transaktionaaliseen eli tapahtumakeskeiseen ja transformaationaaliseen eli muutoskeskeiseen johtajaan. Tapahtumakeskeinen johtaja ohjaa alaisiaan selkeästi linjaamalla sitä, mitä alaisilta odotetaan sekä sitä, millä keinoilla he tulevat saamaan palkkioita. Kun vaatimukset ovat selkeitä ja mahdollisia myös saavuttaa, työntekijät yleensä myös motivoituvat saadakseen siitä aineellista ja henkistä pääomaa. Sitä vastoin muutoskeskeinen johtaja tähtää muutokseen henkilöstön perusasenteissa, arvoissa sekä uskomuksissa. Hänen tavoitteenansa on saavuttaa henkilöstön kanssa yhteinen ymmärrys organisaation tavoitteista ja muutostarpeista. Muutoskeskeinen johtaminen tähtää tällä tavoin organisaatiokulttuurin ja ihmisten käyttäytymisen perustavanlaatuisen muutokseen.

Esimiehen kyky kuunnella ja asettua työntekijän asemaan ovat keskeisiä taitoja muutosjohtamisessa. Empaattinen esimies ei aliarvioi työntekijöiden tunteita, joita muutos saattaa aiheuttaa, vaan eläytyy työntekijän asemaan ja onnistuu ymmärtämään muutoksen aiheuttamia jännityksen ja pelon tunteita. Esimiehen johdonmukaisuus aiheuttaa muutoksen edessä turvallisuudentunnetta. Muutostilanteissa monta kertaa myös liikaa keskitytään muutosvastarinnan hoitamiseen. Olennaista olisi hyödyntää positiivisesti muutokseen suhtautuvien ihmisten energiaa muutosjohtamisessa. Monesti tällaiset henkilöt innostavat myös muutosvastarinnan edustajat mukaansa. (Pirinen 2014, 32–33.)

Yrityksen johdon on ymmärrettävä, millainen vaikutus työntekijän työpanokseen on työntekijän motivaatiolla ja motivoinnilla. Työntekijöiden sitouttamisen merkitys on myös kasvanut merkittävästi, koska hyvistä työntekijöistä tulee olemaan pulaa suurten ikäluokkien eläköitymisen takia. (Kiiras ym. 2013, 178.) Yksi tärkeimmistä esimiehen tehtävistä työyhteisössä onkin motivointi. Motivaatio on henkinen tila, joka määrittää, millaisella vireydellä ja mielellä ihminen toimii. Motivoitunut työntekijä työskentelee ahkerasti saavuttaakseen annetut tavoitteet ja vähemmän motivoitunut työntekijä tekee vain välttämättömät tehtävät. Motivaatio voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio syntyy erilaisista palkitsemisen keinoista, kuten palkasta, ylennyksestä tai muista tunnustuksista. Sisäinen motivaatio syntyy esimerkiksi, kun henkilö näkee omien ideoidensa toteutuvan. Sitä ei pysty synnyttämään käskemällä tai patistamalla. (Salminen 2001, 138–140.)

Esimies ja yrityksen johto voivat käyttää muutosviestintää apuna synnyttämään ja ylläpitämään muutostahtoa sekä vastustamaan muutosvastarintaa (Myllymäki 2018, 13). Parhaan tuloksen muutosviestinnästä saa, kun se on kahdensuuntaista ja organisaation eri tasoilla tapahtuvaa vuorovaikutteista keskustelua. Viestinnän avulla yrittäjien saadaan koko henkilöstöä ymmärtämään vastaukset kysymyksiin: miksi organisaatiomuutos tehdään nyt ja mihin muutoksen avulla pyritään. (Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet n.d.)

Huono viestinnän arvioidaan perustellusti olevan suurin epäonnistumisen syy. Puutteellinen viestintä aiheuttaa tilanteen, että organisaation jäsenet ei tiedä mitä heiltä odotetaan ja mihin muutoksella pyritään. Muutosprosessi ei tule onnistumaan, jos muutosprosessia koskeva olennainen tieto ei saavuta päätöksentekijöitä. (Salminen 2001, 40.) Viestintä on monesti muutoksessa aihe, joka saa eniten kriittistä palautetta henkilöstöltä. Henkilöstö kokee viestinnän olevan puutteellista tai tietoa olevan riittämättömästi saatavilla. Esimiehen tehtävänä on aktiivisesti keskustella henkilöstön kanssa eri näkökulmista, jotta henkilöstön eri tasojen välille tulisi yhteinen ymmärrys muutoksen perimmäisistä tavoitteista. Muutoksessa viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla edistetään asioiden sisäistämistä, kokemusten jakamista ja ryhmän yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Pirinen 2014, 116.)

Monet yritykset yrittävät parantaa johtamisviestintäänsä lisäämällä informaation määrää. Informaation määrän lisääminen ei kuitenkaan takaa sitä, että viesti menee perille. On huomattu, että informaation määrän lisääminen on heikentänyt yksilön tai organisaation suorituskykyä. Tärkeää on keskittyä löytämään olennainen tieto ja keskittyä laadukkaaseen informointiin sekä viestintäprosessien kehittämiseen. Monissa tilanteissa on tarpeellista jopa vähentää informaation määrää. (Salminen 2001, 43.) Viestinnän pohjaksi kannattaa tehdä viestintäsuunnitelma osana projektisuunnitelmaa. Viestintäsuunnitelmasta käy ilmi viestinnän tavoitteet, keinot, kohderyhmät, viestintäkanavat, ajoitus ja mahdolliset haasteet. Suunnitelmaan kannattaa laatia myös lista projektin avainhenkilöistä sekä varmistaa, että koko projektin ajan avainhenkilöt saavat aktiivisesti tietoa. (Lanning ym. 1999, 208.)

4.4 Muutosprosessin haasteet

Muutosprojekteissa voi tulla vastaan monia erilaisia haasteita, jotka voi jakaa kahden osaan: muutosvastarintaan ja käytännön ongelmiin. Tämän lisäksi ongelmana voi projektin aikana olla esimerkiksi ihmissuhteiden tulehtuminen tai projektin kuivuminen kokonaan kasaan. (Lanning ym. 1999, 132, 134.) Mattilan (2007, 18) mukaan muutosprosesseista jopa 70 prosenttia joko menevät pieleen tai eivät tuota haluttuja tuloksia.

Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on paljon puhetta herättävä aihe, eikä ole uusi tieto, että muutoksia ja uudistuksia lähtökohtaisesti vieroksutaan ja vastustetaan. Luontaiseksi ilmiöksi suhtautuminen siihen on hämmästyttävän negatiivista, vaikka muutosvastarinnassa on kysymyksessä viime kädessä vain varovaisuudesta muutosten edessä. (Lanning ym. 1999, 137.) Mattilan (2007) mukaan muutosvastarinnan negatiivisuudesta on tehty ase, jolla ylempi johto voi syyllistää organisaation ruohonjuuritasolla olevaa henkilöstöä, kun muutosprojekteissa kaikki ei mene putkeen. Tarkemmissa tutkimuksissa on kuitenkin nähty, että yleensä suuremmat ongelmat tällaisissa tilanteissa on ylemmän johdon oma pelko saavutettujen etujen tai etenemismahdollisuuksiensa menettämisestä. (Mts. 20.)

Muutosvastarinta ilmenee toisilla passiivisuutena tai laiskuutena ja toisilla aktiivisena ja äänekkäänä muutosten vastustamisena. Ilmiötä voi nähdä tapahtuvan organisaation kaikilla tasoilla. Silmin nähtäviä oireita on passiivisuus tai haluttomuus osallistua kokouksiin tai koulutuksiin, pessimististen arvioiden ja mielipiteiden esittäminen tai käytettävissä olevien resurssien pienentäminen. (Lanning ym. 1999, 137.) Aktiivinen muutosvastarinta voi ilmetä myös tekoina, joilla muutoksen toteuttamista pyritään estämään. Passiivinen muutosvastarinta ilmenee sitoutumattomuutena muutosprosessin tavoitteisiin tai niitä edistäviin toimenpiteisiin. (Salminen 2001, 36.)

Ennen muutosvastarintaan reagoimista kannattaa selvittää ensin, mistä muutosvastarinta on peräisin. Kun muutoksen syyt ovat järkeviä, muutosvastarinta ei johdu itse

muutoksesta vaan enemmänkin muutoksen aiheuttamista lieveilmiöistä. Lieveilmiöitä ovat esimerkiksi yrityksen työntekijän epäilyt osaamisensa riittävydestä tai sopeutumisvaikeudet muutokseen eli muuttuneisiin työoloihin, työaikoihin ja uusiin työkavereihin. Muutosten ollessa ei-järkeviä on normaalia, että sellaiset muutokset aiheuttavat vastustusta yrityksen henkilöstössä. (Myllymäki 2018, 10–11.) Taulukossa 3 on esitelty Mattilan (2007) listaamia muutosvastarinnan lähteitä ja syitä. Mattila on muodostanut taulukon useiden muiden asiantuntijoiden listausten pohjalta. (Mts. 22.)

Taulukko 3. Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä (Mattila 2007, 22)

Vastarinnan lähde	Vastarinnan syy
Vakauden kaipuu	Muutos aiheuttaa epävakautta ja synnyttää siksi vaistomaisen vastustusreaktion.
Tottumukset	Tutusta ja turvallisesta on vaikea luopua.
Yhteisön vakiintuneet normit	Hyväksytyjen normien muuttaminen herättää vastustusta.
Pelko työpaikan menettämisestä	Halu varmistaa oman työpaikan säilyminen ja torjua mahdollinen uhka.
Pelko etujen ja aseman menettämisestä	Oma tai ryhmän etu tulee ennen organisaation etua.
Väärinkäytökset ja tietämättömyys	Muutoksen sisältöä ja seurauksia ei ole ymmärretty tai sisäistetty.
Näkemyserot	Avoin ristiriita organisaation tai sen jäsenten vallitsevien koodien ja arvojen kanssa.
Tuntemattoman pelko	Tiedon puute uudesta luo epävarmuutta.
Pelko pärjäämättömyydestä	Oppimisesta selviytyminen ja uudet haasteet pelottavat.
Tarpeen epävakuuttavuus	Perustelut eivät tunnu oikeilta ja organisaation toiminnan ja ympäristön vaatimusten koetaan olevan ristiriidassa.
Palkitsemisen puuttuminen	Muutoksen aiheutuvan vaivan ei uskota tuottavan vastaavaa hyötyä.

Taulukossa 3 vastarinnan lähde on peräisin usein pelon tunteesta. Salminen (2001) sanoo muutosvastarinnan liittyvän monella tavalla pelkoon. On myös inhimillistä,

että ihminen uuden tilanteen edessä miettii, miten hänen käy. Pelkoja lisää ihmisten kokema tietämättömyys muutosprosessista ja sen päämääristä. Tällaisissa tilanteissa saattaa myös liikkua ristiriitaisia tietoja ja erilaisia huhuja, joiden seurauksena voi olla, että johdon viestiin ei luoteta. Yksi keskeisimmistä syistä muutosvastarintaan on huono viestintä, kun henkilöstölle heihin kohdistuvat odotukset ja muutoksen kokonaistavoitteet ovat hämärän peitossa. (Mts. 36–37.)

Käytännön ongelmat

Muutosvastarinnan ohella voi ilmetä käytännön ongelmia. Niitä ovat muun muassa puutteellisesta koulutuksesta johtuva liian hidas uuden järjestelmän käyttöönotto, puutteellinen yhteistyö, kehitysryhmien päällekkäinen toiminta ja epäolennaisuuksiin kiinni jääminen. Lisäksi tyypillisesti ongelmat liittyvät aikataulutukseen, resursointiin ja puutteisiin viestinnässä. (Lanning ym. 1999, 134–136.)

Viestinnän puutteellinen suunnittelu ja toteutus ovat useiden kehitysprojektien suurimpia haasteita. Viestinnässä tehdään myös suuresti virheitä, kun esimerkiksi ei muisteta viestiä tarpeeksi avainhenkilöille, viestintä loppuu projektin aloittamisen jälkeen tai viestinnän apuna käytetään huonoja välineitä. Ongelmat johtuvat pitkälti siitä, että viestintää ei suunnitella kunnolla. Puutteet viestinnässä voivatkin aiheuttaa suuria ongelmia, kun muutosprosessin käynnistäjillä on liian vähän tietoa projektin sisällöstä. Avainhenkilöillä ei ole selkeää kuvaa siitä, mitä resursseja projekti vaatisi onnistuakseen, millaiset tavoitteet olisivat projektin kannalta järkeviä ja miten tiukka aikataulu kehitysprojektissa voi olla. (Mts. 135–136.)

Projekteissa aikataulujen venyminen näyttää olevan enemmän sääntö kuin poikkeus, mutta aikataululliset ongelmat ovat usein itseaiheutettuja ja siksi myös mahdollisia välttää. Resursoinnista aiheutuneet ongelmat linkittyvät usein läheisesti aikatauluongelmiin. Puutteellinen tieto kehitysprojekteista, epärealistinen työmäärän arviointi suhteessa aikaan ja heikosti hoidettu projektin ositus ovat suurimpia syitä siihen, miksi resurssitarve saatetaan alimitoitaa. Resursoinnin ongelmien tehokkaana ehkäisijänä toimii rehellinen ja kriittinen omien taitojen ja resurssien arviointi. (Mts. 135–136.)

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa kerrotaan, kuinka tutkimuksen aineiston keruu hoidettiin ja millä keinoilla aineistoa luokiteltiin ja analysoitiin. Tutkimustulosten analysointi -kappaleessa esitellään tutkittava toimintamalli ja tutkimuksesta saadut tulokset.

5.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Tutkimuksessa tutkittiin uuden toimintamallin vakiintumista Yritys X:n tutkittavan yksikön henkilöstön näkökulmasta. Kaikki haastateltavat olivat tutkittavan yksikön henkilökuntaa, joka oli ollut mukana uudessa toimintamallissa. Tutkimuksessa keskityttiin ainoastaan muutosprosessin vaiheista tuttuun vakiintumisen vaiheeseen. Teemahaastattelurunko (ks. liite 1) ja sen teemat muodostettiin viitekehyksessä ilmenevän teorian pohjalta. Muutama päivä ennen haastatteluja haastateltaville avattiin sähköpostitse tutkimukseen liittyviä aiheita, jotta heillä oli mahdollisuus henkisesti valmistautua haastatteluun. Haastattelu toteutettiin teemahaastattelurunkoa pohjana käyttäen, mutta kuitenkin vapaasti teemoista keskustellen. Keskustelun pohjalta haastattelija esitti haastateltaville tarkentavia lisäkysymyksiä, jotta haastattelujen pohjalta ilmenevistä asioista saataisiin selkeämpi käsitys.

Haastatteluissa haastateltiin kohteeksi valitusta Yritys X:n yksiköstä viittä eri työntekijää, jotka ovat olleet mukana uuden toimintamallin tuoman muutoksen eri vaiheissa. Kasvotusten tapaaminen ei ollut sillä hetkellä mahdollista yhden haastateltavan kanssa, joten neljä haastatteluista tehtiin kasvotusten ja yksi puhelimitse. Haastattelut toteutettiin 10.–14.10.2019 välisenä aikana ja ajallisesti haastattelut kestivät 30–40 minuuttia. Kasvoittain tehdyt haastattelut teetettiin Yritys X:n tutkittavan yksikön tiloissa. Haastatteluja varten oli varattu hiljainen ja suljettu huonetila, johon ei kuulunut mitään ylimääräisiä ääniä. Puhelimitse tehty haastattelu soitettiin samasta tilasta ja haastateltava oli myös rauhallisissa tiloissa. Aikaa haastatteluihin oli myös varattu riittävästi molempien osapuolten toimesta, joten ylimääräisiä häiriötekijöitä

yhdessäkään haastattelussa ei ollut. Haastateltavilta kysyttiin lupa haastattelujen äänittämiseen ja kaikki haastateltavat antoivat siihen luvan.

Kanasen (2017) mukaan saturaatio on hyvä luotettavuuden vahvistamiskeino. Saturaatio tarkoittaa sitä, että aineistosta eri lähteistä saatavat vastaukset alkavat toistua. (Mts. 179.) Haastatteluissa haastateltavien määrää ei päätetty ennalta, koska tutkimuksen luotettavuudelle laadullisessa tutkimuksessa olennaista on vastausten saturointi. Tästä syystä aineiston litterointi tehtiin heti haastattelujen jälkeen. Aineiston saturointia ja aineistossa toistuvia samankaltaisuuksia seurattiin aineiston keuruuta ja analysointia tehtäessä erittäin aktiivisesti, jotta voitiin olla varmoja siitä, mikä on riittävä määrä haastateltavia. Kahden haastattelun jälkeen tekstistä nousi joitakin samankaltaisuuksia, mutta kolmannen ja neljännen haastateltavan jälkeen pystyttiin havaitsemaan jo selkeää saturaatiota. Varmuuden vuoksi aineistoon otettiin mukaan vielä viides haastateltava.

Litterointi on hyvä tehdä mahdollisimman tarkasti, eikä puheesta kannata jättää pois kohtia, jotka sillä hetkellä eivät välttämättä tunnu tarpeelliselta tiedolta (Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely 2017). Kaikki haastattelut äänitettiin, ja haastattelujen jälkeen niiden purkaminen aloitettiin litteroimalla äänitteet tekstimuotoon. Jokaiselle haastattelulle tehtiin oma Word-tiedosto, jotta vastaukset eivät menisi sekaisin toistensa kanssa. Äänitteet litteroitiin sanatarkkaa litterointia hyödyntäen, jotta tutkimuksen kannalta kaikki olennainen tieto saatiin mukaan.

Litterointivaiheen jälkeen haastattelujen tekstimuotoiset tiedostot luettiin ensin läpi kertaalleen ja samalla lihavoitiin tekstistä tutkimuksen kannalta olennaisia kohtia. Teksti luettiin uudelleen läpi ja lihavoitiin muutamia uutena tekstistä nousseita kohtia. Kanasen (2017) mukaan yksinkertainen tutkijan tekemän tulkinnan todentamistyylillä on vahvistuttava aineisto ja siitä tehty tutkijan tulkinta ja tutkimustulos haastateltavalla. Tällä tavalla voidaan varmistaa, että tutkija on tulkinnut aineistoa oikein. (Mts. 177.) Aineiston vahvistuttamista haastateltavalla käytettiin opinnäytetyön luotettavuutta parantavana tekijänä. Haastateltavien jokaisen vastauksen yhteyteen kirjattiin opinnäytetyön tekijän oma tulkinta vastauksen sisällöstä. Haastattelijan vastaukset sekä opinnäytetyöntekijän oman tulkinnan ja tutkimustuloksen sisältävät

Word-tiedostot lähetettiin haastateltavien hyväksyttäväksi sähköpostilla. Kaikki työntekijät hyväksyivät tulokset ja muutokset ei jouduttu sen pohjalta tekemään.

Tämän jälkeen luotiin uusi Word-tiedosto, jota käsittelemällä aloitettiin aineiston luokitteluvaihe koodaamalla tutkimukselle olennaisia lainauksia eri haastateltavilta. Luokitteluvaiheessa hyödynnettiin aineiston analysointimenetelmänä teemoittelua kokoamalla eri haastateltavilta lihavoituja lainauksia omien teemojensa alle. Aineiston luokitteluvaiheessa oltiin erityisen tarkkoja siinä, että lainaukset eivät mene sekaisin keskenään. Jokaisen lainauksen kohdalle kirjattiin täsmällisesti alusta alkaen, kenen haastateltavan suusta kyseinen lainaus oli tullut.

Aineiston luokittelun jälkeen aloitettiin opinnäytetyön tulokset-osion kirjoittaminen ja lainausten siirtäminen omien teemojensa alle. Tutkimustulokset-osiossa on esitelty tuloksia suorina lainauksina, mutta myös kirjoittaen tutkimustuloksia auki. Tulokset-osiota kirjoittaessa käytiin edelleen litteroituja haastatteluja läpi täydentäen vielä tuloksiin asioita, mitkä aiemmin oli jäänyt huomioimatta.

5.2 Tutkimustulosten analysointi

Tutkimustulosten analysointi on salassa pidettävä, joten tämä kappale löytyy liitteestä 2.

6 Johtopäätökset

Johtopäätökset ovat salassa pidettäviä, joten tämä kappale löytyy liitteestä 3.

7 Pohdinta

Pohdinta on salassa pidettävä, joten tämä kappale löytyy liitteestä 4.

Lähteet

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. painos. Helsinki: Edita.

Boyce, C. & Neale, P. 2006. Conducting In-depth interviews: A guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation input. Pathfinder International Tools Series: Monitoring and Evaluation – 2. Viitattu 30.7.2019.
http://www2.pathfinder.org/site/DocServer/m_e_tool_series_indepth_interviews.pdf/.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative Methods in Business Research. London: Sage Publications.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. 2. painos. Helsinki: Tammi.

Figures, 7. 2019. Uskaltaisitko maksaa kasvoillasi? Viitattu 8.11.2019.
<https://studio.kauppalehti.fi/studiovieras/7-figures-uskaltaisitko-maksaa-kasvoillasi/>.

Gibbs, G. 2007. Analyzing Qualitative Data. London: Sage Publications Ltd.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. painos. Porvoo: WSOY.

Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Helsinki: WSOYpro.

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. – 16. painos Helsinki: Tammi.

Isoviita, A. & Lahtinen, J. 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos.

Kananen, J. 2008. Kvali – Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas – Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. E-kirja Booky.fi-kirjapalvelussa. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Vaatii rekisteröitymisen palveluun. Viitattu 30.10.2019.
<https://www.booky.fi/lainaa/1090/>.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kiiras, H., Korkeamäki, A. & Pakkanen, R. 2013. Palvelun taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro.

Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely. 2017. Tietoarkisto. Viitattu 4.10.2019.
<https://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html/>.

Kotter, J. 2012. Leading change. 2. painos. Boston, Massachusetts: Harvard business review press.

Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Helsinki: Kauppakaari.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum Media.

Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. N.d. Viitattu 5.10.2019.
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet/>.

Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi! – Muutosviestinnän opas. Tuusula: Ketterät Kirjat.

Näin organisaatiomuutos etenee. N.d. Viitattu 1.10.2019.
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/organisaatiomuutoksen-eteneminen/>.

Ojasalo, K., Moilanen, T & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.

Organisaatiomuutos. N.d. Viitattu 1.10.2019.
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/>.

Pankkikonttoreiden väheneminen jatkuu. 2019. Viitattu 3.11.2019.
<https://www.hameensanomat.fi/paakirjoitukset/pankkikonttorien-vaheneminen-jatkuu-720181/>.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum Media.

Rauhala, T. 2018. Finanssialan tulevaisuus on tuolileikkiä tekoälyn kanssa. Viitattu 2.10.2019. <https://www.proliitto.fi/prostoori/tyo-ja-talous/finanssialan-tulevaisuus-on-tuolileikkia-tekoalyn-kanssa#705bde8b/>.

Rydman, A. 2018. Digimurros uhkaa pohjoismaistenkin pankkien kasvua. Viitattu. 22.10.2019. <https://www.verkkouutiset.fi/digimurros-uhkaa-pohjoismaistenkin-pankkien-kasvua/>.

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä. Jyväskylä: Gummerus.

Silverman, D. 2006. Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction. 3. painos. London: Sage.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

1. Koulutus
 - Työhön saatu koulutus– ja sen riittävyys
 - Koulutuksen jälkeen saatu koulutuksellinen tuki ja sen tarve
 - Koulutuksellisen tuen kokonaisvaltainen parantaminen
2. Muutosprosessin haasteet
 - Vakiintumiselle haasteita aiheuttavat tekijät
 - Muutoksen aiheuttamat tunteet ja muutosvastarinta
 - Käytännön ongelmat
3. Esimiestoiminta ja johtaminen
 - Esimiestoiminnan onnistuminen
 - Motivaatio
4. Sisäinen tiedotus ja viestintä
 - Sisäisen tiedottamisen selkeys
 - Tiedotuksen ja viestinnän parantaminen
5. Vakiinnuttamisen keinot
 - Mittaamisen ja palkitseminen keinot
 - Fyysiset, järjestelmä- ja organisaatiomuutokset

Liite 2. Tutkimustulosten analysointi (salassa pidettävä)

(Salassa pidettävä)

Liite 3. Johtopäätökset (salassa pidettävä)

(Salassa pidettävä)

Liite 4. Pohdinta (salassa pidettävä)

(Salassa pidettävä)