ADKAR-malli ketjuohjatun organisaation muutoksessa

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma

2024

Tero Mölkänen

Tarkastajat: Erikoistutkija ja dosentti Tuija Oikarinen ja

Erikoistutkija Suvi-Jonna Martikainen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteet

Tero Mölkänen

ADKAR-malli ketjuohjatun organisaation muutoksessa

Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma

2024

76 sivua, 12 kuvaa, 12 taulukkoa ja 1 liite

Tarkastajat: Erikoistutkija ja dosentti Tuija Oikarinen ja Erikoistutkija Suvi-Jonna Martikainen

Avainsanat: ADKAR-malli, muutoksen johtaminen, organisaatiokulttuuri.

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu ADKAR-mallin toimivuutta ketjuohjatun organisaation muutoksen läpiviennin apuna. ADKAR-malli on eräs muutosjohtamisen malli, jonka vahvuuksia on yksilökeskeisyys ja käytännönläheisyys. Organisaatiossa on käynnistetty muutoshanke asiakaskokemuksen vahvistamiseksi osana päivittäistä työskentelyä.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat organisaatiokulttuurin ymmärtäminen sekä muutoksen johtamisen aikaisemmat tutkimukset. Näiden pohjalta olen laatinut muutossuunnitelman, jonka toimivuutta tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa on tutkittu toimintatutkimusta hyödyntäen. Muutoksen läpiviennin tukena on hyödynnetty ADKAR-mallia. Mallia on hyödynnetty muutoksen suunnittelussa ja tutkimustulosten analysoinnissa.

Tutkimusaineiston muodostavat kyselytutkimus, joka on toteutettu heti seurantajakson aluksi sekä uudelleen muutossuunnitelman toimeenpanon päätteeksi. Tämän lisäksi, muutoksen todentamiseksi, olen seurannut valittujen tunnuslukujen kehitystä. Puolistrukturoitujen haastattelujen avulla olen kartoittanut henkilökunnan kokemusta muutoksen tärkeimmistä tukielementeistä.

Tutkimuksen keskeiset löydökset muodostuvat olemassa olevan organisaatiokulttuurin ymmärtämisen tärkeydestä muutosta suunniteltaessa. Tutkimustulosten avulla voidaan tehostaa muutosten läpivientiä tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Tero Mölkänen

Utilizing the ADKAR model in the transformation of a chain organization

Master’s thesis

2024

76 pages, 12 figures, 12 tables and 1 appendice

Examiners: Senior Researcher, Docent Tuija Oikarinen and Senior Researcher Suvi-Jonna Martikainen

Keywords: ADKAR model, change management, organizational culture.

This study has examined the functionality of the ADKAR model as an aid to the implementation of change in a chain-controlled organization. The ADKAR model is a change management model emphasizing individuality and practicality. The organization has initiated a change project to enhance the customer experience as an integral part of daily work.

The theoretical framework of the study consists of an understanding of organizational culture and previous studies of change management. Based on these, I have drawn up a change plan, the functionality of which has been studied in the organization being studied using action research. The ADKAR model has been used to support the implementation of the change. The model has been utilized in planning change and analyzing research results.

The research material consists of a survey carried out at the beginning of the monitoring period and again at the end of the implementation of the change plan. In addition, to verify the change, I have followed the development of the selected key figures. Through semi-structured interviews, I have mapped the staff's experience of the most important supporting elements of change.

The key findings of the study consist of the importance of understanding the theories of organizational culture when planning change. The research results can be used to enhance the implementation of changes in the organization being studied.

Sisällysluettelo

1 Johdanto 7
2 Tutkimuskohteena olevan yrityksen esittely 9
3 Tutkimuksen viitekehys 12
3.1 Organisaatiokulttuuri 12
3.1.1 Organisaatiokulttuurin muodostuminen 13
3.1.2 Organisaatiokulttuurin muutos 17
3.2 Muutoksen johtaminen 18
3.3 ADKAR-malli 21
3.3.1 Awareness 22
3.3.2 Desire 22
3.3.3 Knowledge 24
3.3.4 Ability 24
3.3.5 Reinforcement 25
4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteuttaminen 26
4.1 Kyselytutkimus 27
4.2 Sisäinen viestintä ja keskeiset tunnusluvut 30
4.3 Asiakkaanpolku -mittaus 32
4.4 Toiminnan havainnointi 33
4.5 Seurantajakso, kysely ja haastattelut 34
5 Muutoksen toteuttaminen 36
5.1 Havaintojakson yhteenveto 36
5.2 Muutossuunnitelma 39
6 Tutkimustulokset 43
6.1 Muutokset viestinnässä ja asiakkaanpolku -mittauksessa. 43
6.2 Tunnuslukujen muutokset 44
6.3 Kyselytutkimuksen tulokset 46
6.3.1 Seurattavat asiat 46
6.3.2 Tuoteryhmien tai myyntipaikkojen tärkeys 47
6.3.3 Työtehtävien ja asioiden tärkeys 47
6.4 Haastattelujen tulokset 49
6.4.1 Haastattelun ensimmäinen osa 49

6.4.2 Haastattelun toinen osa 51
7 Johtopäätökset 54
7.1 Viestintä ja asiakkaanpolku -mittaus 54
7.2 Tunnuslukujen muutokset 55
7.3 Kyselytulosten analyysi 57
7.4 Haastattelujen yhteenveto 58
7.5 Reflektio teoriaan 58
7.6 Tutkimuksen luotettavuus 60
8 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen 63
8.1 Apututkimuskysymyksiin vastaaminen 63
8.2 Päätutkimuskysymykseen vastaaminen 65
9 Yhteenveto 69
9.1 ADKAR-mallin toimivuus ketjuohjatussa organisaatiossa 69
9.2 Tutkimuksen opit koko organisaatioon ja jatkotutkimusaihe 71
Lähteet 74

Liitteet

Liite 1: Kirje ja kysely .....

Kuvaluettelo

Kuva 1: Organisaatiokulttuurin sipulimalli (Hofstede, 2005, 8)
Kuva 2: Lewinin kolmen askeleen mallin havainnekuva
Kuva 3: ADKAR-malli, muutosjohtaminen ja organisaatiokulttuurin muutos mukailtu (Boca et al. 2016)
Kuva 4: Motivaatioportaat Maslowin tarvehierarkiaa mukaillen (Dunderfelt et al. 2003, 29)
Kuva 5: Tutkimusaineiston keräys
Kuva 6: Havaintojaksolla tunnistettuja ostamisen esteitä
Kuva 7: Ostamisen esteet ja herätteellisyyden puute
Kuva 8: Hyllynpäätyjen esillepanojen arvosanat
Kuva 9: Joukkoliikenteen matkustajamäärät (Helsinginseudunliikenne, 2023)
Kuva 10: Hyllynpäädyn muutokset ja palautus henkilökunnan toimesta
Kuva 11: Olemassa olevan kulttuurin huomioiminen
Kuva 12: ADKAR-mallin hyödyntäminen ja organisaatiokulttuurin huomiointi

Taulukkoluettelo

Taulukko 1: Tunnusluvut 2021
Taulukko 2. Muutoksen mallit (Rosenbaum et al. 2015)
Taulukko 3. Kysyttyjen mittareiden luokittelu
Taulukko 4. Kyselyn työtehtävät ja niiden luokittelu
Taulukko 5. ADKAR-malli osana muutosta
Taulukko 6. Sisäisen viestinnän muutos
Taulukko 7. Tunnuslukujen muutos
Taulukko 8. Tarkastellut tunnusluvut
Taulukko 9. Seurattavat asiat
Taulukko 10. Tuoteryhmien tärkeys
Taulukko 11. Tehtävien ja asioiden tärkeys kyselytutkimuksessa
Taulukko 12. Asioiden tärkeysjärjestyksen muutoksen suuruus

1 Johdanto

Muuttuva toimintaympäristö pakottaa yrityksen muuttamaan omaa toimintaansa varmistaakseen toimintansa jatkuvuuden. Tämä tutkimus on tehty osana ketjuohjatun verkostomaisen organisaation strategista kehityshanketta. Osana yrityksen strategiatyötä on tunnistettu, että yrityksen tulee kehittää organisaatiokulttuuriaan aikaisempaa asiakaslähtöisempään suuntaan. Viime vuosina yrityksen toiminnan kehittämisen keskiössä on ollut laadukas prosessien toteuttaminen. Tämä on luonut tilanteita, joissa asiakaskokemuksen johtaminen ja sen eteen tehtävä työ on jäänyt taka-alalle päivittäisessä työssä. Yrityksessä prosessit ja niiden systemaattinen toteuttaminen nähdään vahvuutena ja ne halutaan säilyttää jatkossakin tärkeinä asioina. Asiakaskokemuksen parantamiseen tähtäävät tekemiset halutaan nostaa prosessien rinnalle tärkeiksi tekemisiksi osana päivittäistä työskentelyä.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, kuinka ADKAR-malli toimii ketjuohjatussa organisaatiossa muutoksen läpiviennin tukena. ADKAR-malli on yksi muutoksen läpiviennin malleista, joihin olen tutustunut tätä tutkimusta varten. Malli soveltuu muutoksen läpiviennin tueksi ennen kaikkea tilanteissa, joissa muutos halutaan saada aikaan yksilöiden toimintaa muuttamalla (Rosenbaum, Moro & Steane 2015, 105). Boca, Mukaj ja Vishkurti (2016) ovat tutkineet ADKAR-mallin vaiheiden suhdetta toiminnan muutokseen ja siitä seuraavaan organisaatiokulttuurin muutokseen. Heidän keskeinen havaintonsa on, että organisaatiokulttuuria voidaan muuttaa muuttamalla yksilöiden toimintaa. ADKAR-mallissa muutosta lähestytään viiden vaiheen kautta. Nimi muodostuu noiden viiden vaiheen englanninkielisten termien ensimmäisistä kirjaimista. Vapaasti suomennettuna ADKAR-mallin vaiheet muodostuvat merkityksestä, halusta muuttaa toimintaa, tiedosta miten toimia uudella tavalla, kyvykkyydestä ja osaamisesta toimia oikein sekä vahvistamisesta, jossa muutoksesta tulee uusi tapa toimia (Boca 2013).

Muutoksen havaitsemiseksi tässä tutkimuksessa olen seurannut olemassa olevien tunnuslukujen kehitystä sekä työntekijöiden käsitystä työn tärkeimmistä tehtävistä. Työntekijöiden käsitystä työn tärkeimmistä tehtävistä olen kartoittanut sekä tutkimuksen alussa että sen lopussa kyselytutkimuksella. Vastausten pohjalta voidaan nähdä, miten työntekijöiden käsitys tärkeimmistä päivittäisistä työtehtävistä on muuttunut tutkimuksen aikana. Tästä voidaan

päätellä, onko organisaatiokulttuurissa tapahtunut muutosta. Muutoksen läpivienti on suunniteltu yhdessä tutkimuskohteena olevan toimipisteen esihenkilön kanssa hyödyntäen ADKAR-mallin vaiheita. Tutkimustuloksissa tehtyjä muutosjohtamisen toimenpiteitä peilataan ADKAR-mallin vaiheisiin. Näin opitaan, mikä muutoksen vaihe ja millaiset muutoksen tukielementit tutkimuskohteena olevan toimipisteen henkilökunta on kokenut merkityksellisimmiksi.

Tämä tutkimus on toteutettu toimintatutkimuksena, joten tulokset eivät ole suoraan sovellettavissa kaikissa yrityksen toimipisteissä. Yrityksessä ketjumainen liiketoiminta tarkoittaa myös yhteisiä toimintatapoja tärkeiksi tunnistettujen työtehtävien osalta. Yrityksessä on käynnissä lukuisia muutoshankkeita liiketoiminnan kehittämiseksi, joilla on vaikutusta toimipaikkojen työntekijöiden työtapoihin. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää yrityksessä tulevien muutoshankkeiden läpiviennin suunnittelussa ja näin lyhentää muutoksen läpimenoaikaa ja tehostaa toimeenpanoa.

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys on: Kuinka olemassa oleva kulttuuri tulee huomioida muutosjohtamisessa hyödynnettäessä ADKAR-mallia? Päätutkimuskysymykseen haetaan vastausta kahden apututkimuskysymyksen avulla, jotka ovat: Kuinka työohjeiden, työtapojen ja viestinnän muuttaminen vaikuttaa organisaatiokulttuurin painopistealueisiin? Mitkä ADKAR-mallin vaiheet työryhmän jäsenet kokivat merkityksellisimpinä oman toimintansa muutoksen näkökulmasta?

Tutkimusraportin toisessa luvussa tutustutaan tutkimuskohteena olevaan organisaatioon ja tutkimukseen osallistuvan toimipisteen nykytilaan. Luvussa kolme tutustutaan teorian kautta ensiksi organisaatiokulttuurin keskeisiin elementteihin ja myöhemmin muutosjohtamisen teorioiden kautta ADKAR-malliin. Organisaatiokulttuurin muodostumisen ymmärtäminen auttaa tunnistamaan elementit, jotka tulee ottaa huomioon muutosta suunniteltaessa. Luvuissa neljä ja viisi on kuvattu tutkimuksen toteuttaminen sekä keskeiset havainnot tutkimuksen alussa tehdyltä nykytilan havainnointijaksolta sekä muutoksen toteuttaminen käytännössä. Luvussa kuusi esitellään tutkimustulokset ja luvussa seitsemän esitellään tutkimuksen pohjalta tehdyt johtopäätökset. Luvussa kahdeksan vastataan tutkimuskysymyksiin ja viimeisessä luvussa yhdeksän kuvataan tutkimuksen merkitystä organisaatiolle ja esitellään vaihtoehto jatkotutkimukselle.

2 Tutkimuskohteena olevan yrityksen esittely

Tutkimuskohteena oleva yritys harjoittaa liiketoimintaa vähittäiskaupan toimialalla. Yritys muodostuu keskusyksiköstä ja 19 alueellisesta liiketoiminnanjärjestäjästä ja niiden noin 1000 liiketoimintayksiköstä. Tutkimuksessa liiketoimintayksiköstä käytetään termiä toimipiste, joka on yritykseen vakiintunut nimitys. Alueellisesta liiketoiminnanjärjestäjästä käytetään termiä alueellinen toimija. Tutkimus toteutetaan yhden alueellisen toimijan yhdessä toimipisteessä.

Keskusyksikön rooli on tukea ja auttaa alueellisia toimijoita liiketoiminnan harjoittamisessa. Tämä tapahtuu kehittämällä konsepteja, liikeideoita ja työtapoja, joilla vastataan asiakkaiden odotuksiin ja toimeenpannaan yhteisessä strategiassa määriteltyjä tavoitteita. Keskusyksikkö vastaa myös työn tekemisessä tarvittavista järjestelmistä, ohjelmistoista sekä työmenetelmien kehittämisestä.

Minulla on yli 20 vuoden työkokemus tutkimuskohteena olevasta yrityksestä. Tänä aikana olen päässyt seuraamaan, kuinka muutokset yhteisissä toimintamalleissa ovat vaikuttaneet työntekemisen ja johtamisen painopistealueisiin. Viime vuosien kehityshankkeiden tuloksena on luotu yhteiset toimintatavat niin tavaravirranhallinnan prosesseihin ja muihin tärkeisiin työtehtäviin. Näiden työtehtävien toteutumisen seurantaan on luotu yhteiset mittarit, joiden pohjalta toimipaikkojen suoriutumista verrataan toisiinsa. Mittaristossa menestyminen edellyttää ohjeistuksen mukaista tekemistä. Mikäli oikeita työtapoja ei noudateta täsmällisesti tai työ tehdään huolimattomasti, jää mittaustulos tavoitetason alapuolelle. Vuosien aikana nämä tekemisen mittarit on otettu myös palautteenannon työkaluksi ja merkittäväksi tietolähteeksi toiminnan sujuvuutta arvioitaessa. Esihenkilöt ovat antaneet kiitosta hyvistä onnistumisista mittaristossa ja korjaavaa palautetta, mikäli mittarit eivät ole olleet asetetuissa viitearvoissa. Toimipaikat voidaan järjestää mittaristossa parhaasta heikoimpaan mittareiden yhteistuloksen perusteella. Tätä mahdollisuutta käytetään aktiivisesti ja useat alueelliset toimijat ovat ottaneet tämän mittariston myös osaksi kannustepalkkausta. Vallitseva käytäntö yrityksessä on, että kannustepalkka koskettaa koko toimipisteen työryhmää. Näin ollen yksittäisen työntekijän onnistumisella ja toisaalta epäonnistumisella on vaikutusta koko työryhmän kannustepalkan suuruuteen. Kokemukseni mukaan yleinen käytäntö on,

että toimipaikka saa positiivista palautetta ja julkista kiitosta hyvästä suorituksesta, mikäli se sijoittuu valtakunnallisesti tai alueellisesti mitattuna korkealla rankingissa. Nämä viimeisten vuosien aikana tehdyt valinnat ovat johtaneet tilanteeseen, että mittaristossa halutaan pärjätä hyvin, josta on seurannut se, että ohjeita noudetaan täsmällisesti ja uusiin toimintatapoihin odotetaan selkeät toimintamallit ja työohjeet ennen niiden käyttöönottoa. Mittaristolla ja siinä menestymisellä on myös keskeinen rooli tutkimuskohteena olevan toimipaikan viestinnässä. Tämä tuli konkreettisesti esille osana tutkimusmateriaalin keräystä.

Tutkimuskohteena oleva toimipiste on aloittanut toimintansa loppukesästä 2018 ja se sijaitsee joukkoliikenteellisessä solmukohdassa. Toimipisteen vaikutusalueella sijaitsee muita yrityksiä ja eri oppilaitosten opetus- ja tutkimustiloja. Asuinkiinteistöjä toimipisteen välittömässä läheisyydessä sijaitsee vähän. Toimipisteen organisaatiorakenne noudattaa koko yrityksen vakiintunutta käytäntöä. Toimipisteessä on sekä tulosvastuullinen päällikkö että apulaispäällikkö. Päälliköiden lisäksi toimipisteen henkilökuntaan kuuluu 11 muuta jäsentä, eli henkilöstömäärä on tutkimuksen alkaessa yhteensä 13 henkilöä.

Tutkimuskohteena olevan toimipisteen tunnuslukujen kuten liikevaihdon, asiakaslukumäärän tai tuloksen julkaisemiseen tutkimuksen raportissa ei ole alueellisen toimijan lupaa. Tästä syystä tarkkojen lukujen sijaan kuvataan niiden suhdetta alueellisen toimijan muiden toimipaikkojen keskiarvoon. Tällä tarkastelulla saadaan tutkimuksen kannalta riittävä kuva siitä, miten tutkimuskohteena oleva toimipiste menestyy suhteessa muihin saman alueellisen toimijan toimipisteisiin.

Tutkimuskohteena oleva toimipiste sijoittuu liikevaihdolla mitattuna ylimpään neljännekseen, kun toimipisteet laitetaan liikevaihdon mukaan järjestykseen suurimmasta pienimpään. Taulukossa 1 on nähtävillä, kuinka tutkimuskohteena olevan toimipisteen tutkimukseen valitut seurattavat tunnusluvut vuodelta 2021 ovat suhteessa alueellisen toimijan kaikkien toimipisteiden keskiarvoon. Taulukossa oleva liikevaihdon suhdeluku 139 tarkoittaa sitä, että tutkimuskohteena oleva toimipisteen liikevaihto on 39 prosenttia suurempi, kuin alueellisen toimijan kaikkien toimipisteiden keskiarvo vastaavalla ajanjaksolla on ollut. Vastaavasti keskiostoksen suhdeluku 84 tarkoittaa, että tutkimuskohteena olevan toimipisteen keskiostos on 16 prosenttia pienempi kuin alueellisen toimijan kaikkien toimipisteiden keskiarvo.

Taulukko 1: Tunnusluvut 2021

Tunnusluku	suhdeluku 2021
liikevaihto	139
asiakaslukumäärä	163
keskiostos	84
liikevaihdon volyymi (kg, l)	150

Toimipisteen sijaitseminen liikenteellisessä solmukohdassa, ilman suurta asuntokantaa, näkyy tunnusluvuissa selvästi. Toimipisteessä käy keskimääräistä enemmän asiakkaita, mutta he ostavat keskimääräistä vähemmän kerrallaan. Kun alueellisen toimijan toimipisteet järjestetään suurimmasta pienimpään, asiakaslukumäärän mukaan, sijoittuu tutkittava toimipiste ylimpään kymmenykseen. Keskiostoksen mukaan vastaavalla tavalla järjestettynä toimipiste sijoittuu alimpaan kymmenykseen.

Liikevaihdon volyymi -tunnusluku kuvaa, kuinka monta kiloa tai litraa toimipisteestä on myyty tuotteita liikevaihdon saavuttamiseksi. Toimipiste sijoittuu ylimpään kymmenykseen liikevaihdon volyymilla mitattuna, kun toimipisteet järjestetään suurimmasta pienimpään. Liikevaihdon volyymin suhdeluku on suurempi kuin liikevaihdon suhdeluku, kun lukuja verrataan alueellisen toimijan toimipisteiden keskiarvoon. Näin ollen voidaan todeta, että toimipisteestä myydään keskimääräistä raskaampia tuotteita. Esimerkkeinä keskimääräistä raskaammista tuotteista ovat virvoitusjuomat, alkoholipitoiset juomat ja nestemäiset maitotaloustuotteet. Näiden tuoteryhmien merkityksen voidaan olettaa olevan keskimääräistä korkeampi toimipisteen asiakkaille.

Yhteenvetona toimipisteen tunnusluvuista voidaan todeta, että asiakkaita käy huomattavasti keskimääräistä enemmän ja he ostavat huomattavasti keskimääräistä vähemmän kerrallaan keskimääräistä painavampia tuotteita. Toimipisteen työntekijöiden näkökulmasta tämä tarkoittaa keskimääräistä enemmän asiakaskohtaamisia ja keskimääräistä raskaampien tuotteiden käsittelyä työpäivien aikana.

3 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat organisaatiokulttuurin ja muutosjohtamisen teoriat. Osana muutoksen johtamista sivutaan myös motivaatioteorioita. Tämän luvun alussa tutustutaan organisaatiokulttuurin aiempiin tutkimuksiin, joiden avulla ymmärretään, mitä muutoshankkeessa ollaan itse asiassa muuttamassa. Organisaatiokulttuurin jälkeen tutustutaan muutosjohtamisen teorioihin sekä motivaatioteorioihin. Luvun lopussa käsitellään tarkemmin tähän tutkimukseen valikoitunutta ADKAR-mallia muutoksen läpiviennin työkaluna.

3.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri sanana muodostuu kahdesta osasta; *organisaatiosta* ja *kulttuurista*. Tämä pätee myös käytännössä. Organisaatiokulttuuria ei ole olemassa ilman organisaatiota tai kulttuuria. Edgar Schein (1985, 7), yksi organisaatioteorioiden tunnetuimpia tutkijoita on määritellyt *organisaatiot* järjestelmiksi, jotka ovat olemassa jonkin yhteisen tavoitteen tai päämäärän saavuttamiseksi. Lämsä ja Päivike (2013, 9) ovat puolestaan kuvanneet organisaatiota ihmisten väliseksi yhteistyöksi, jolla pyritään saavuttamaan yhteiset tavoitteet. Juuti (2006, 205–208) on omassa tutkimuksessaan rikastanut tulkintaa siten, että organisaatio mahdollistaa yhteistyön ja erilaisen työnjaon yrityksen eri osien välillä. Tutkimuksen kohteessa olevassa yrityksessä tämä eri organisaation eri osien välinen yhteistyö näkyy mielestäni hyvin selvästi. Keskusorganisaatiolla on selkeä liiketoimintaa kehittävä ja tukeva rooli ja alueellisilla toimijoilla on puolestaan rooli harjoittaa liiketoimintaa vallitsevassa toimintaympäristössä yhteisen strategian mukaisesti.

Yhteiset tavoitteet, joiden eteen organisaatiossa tehdään työtä, voivat olla niin sanottuja yrityksen virallisia strategiasta johdettuja tavoitteita tai ne voivat olla epävirallisia tavoitteita, joita pidetään tärkeinä yrityksessä työskentelevien ihmisten keskuudessa. Viralliset ja epäviralliset tavoitteet voivat olla joskus ristiriidassa keskenään ja tämä voi näkyä epäselvyytenä työntekijälle. Epäviralliset tavoitteet voivat muodostua jopa virallisia tavoitteita merkityksellisimmiksi, mikäli olosuhteet sen sallivat (Etzioni, 1970). Näissä tilanteissa työntekijöiden voi olla vaikea tunnistaa, mikä tekeminen on tärkeää juuri kyseisenä ajanhetkenä.

Scottin (2003) mukaan organisaation tarkoitus on jatkaa olemassaoloaan ja mahdollistaa toiminnan jatkuminen. Tästä syystä organisaatio on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja sen kokoonpanoon vaikuttaa toimintaympäristön organisaatiolle asettamat vaatimukset (Juuti 2006, 205–208).

Organisaatiokulttuuri -sanan toinen osa, *kulttuuri,* on määritelty samalla alueella asuvien ihmisten yhteisiksi tavoiksi ja rituaaleiksi, jotka siirtyvät ja edelleen kehittyvät sukupolvelta toiselle (Schein, 2004, 7). Toisaalta kulttuuri voidaan määrittää yhteisiksi arvoiksi ja yhteisesti ymmärretyiksi merkityksiksi sekä jaetuiksi uskomuksiksi oikeasta ja väärästä (Huhtala ja Laakso, 2007, 5). Vasta 1980-luvulla organisaatiokulttuurin käsite vakiinnutti paikkansa tiedeyhteisössä, kun havaittiin organisaatioissa ilmenevän asioita, joita ei osattu tai voitu selittää olemassa olevan tiedon avulla. Tarkemmissa tutkimuksissa havaittiin, että kussakin organisaatiossa vallitsee oma sisäinen todellisuus, joka vaikuttaa organisaation jäsenten tapaan toimia ja ajatella. Tätä todellisuutta alettiin kutsua organisaatiokulttuuriksi. (Harisalo, 2009, 264.)

Kokemukseni mukaan tutkimuskohteena olevassa yrityksessä organisaatio ymmärretään samalla tavalla, kuten Schein on sen määritellyt. Organisaatio on joukko ihmisiä, jotka työskentelevät saman tavoitteen saavuttamiseksi. Toimipiste-tasolla organisaatio -termin korvaa termi ”työryhmä”. Työryhmällä viitataan samassa toimipisteessä työskenteleviin henkilöihin. Työryhmästä seuraava taso organisaatiossa on tulosryhmä, joka koostuu saman tulosryhmäjohtajan toimipisteistä. Tulosryhmästä seuraava taso on ketju, joka koostuu eri tulosryhmäjohtajien samaa liikeideaa toteuttavista toimipisteistä. Tästä seuraavan tason muodostavat alueelliset toimijat, jotka yhdessä keskusorganisaation kanssa muodostavat koko verkostomaisen organisaation. Tässä tutkimuksessa yritys -termillä viitataan koko verkostomaiseen yritykseen ja työryhmällä tarkoitetaan tutkimuskohteena olevassa toimipisteessä työskenteleviä henkilöitä.

3.1.1 Organisaatiokulttuurin muodostuminen

Organisaatiokulttuuri ei ole pysyvä elementti osana yrityksen arkea, vaan se muuttuu ja jalostuu vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Jo pelkästään yrityksen näkökulmasta tarkasteltuna organisaatiokulttuurista voidaan tunnistaa neljä vahvaa vaikuttavaa tekijää. Nämä ovat yrityksen toiminnan tarkoitus, yrityksen olemassa oleva strategia, yrityksessä

työskentelevät ihmiset ja organisoituminen. Näiden neljän tekijän lisäksi organisaatiokulttuuriin vaikuttaa myös tekemisen tavat, kyky sopeutua muutoksiin ja muuttaa omaa toimintaa, viestintä sekä oppiminen ja kehittyminen. (Sackmann 2021, 37–38.) Tavat osana organisaatiokulttuuria ohjaavat yksilöiden toimintaa organisaatiossa. Toimintaa ohjaavat tavat voivat olla virallisilla tai epävirallisia. Organisaation jäsenten voi olla vaikea erotella, mikä on yrityksen virallinen ohje tai tapa tehdä asioita, ja mikä on organisaatioon muodostunut tapa tai käytänne, jota koko tai osa työyhteisöstä pitää tärkeänä ja tavoittelemisen arvoisena. (Oden, 1997.) Omissa tutkimuksissaan Van den Berg & Wilderom (2004, 571) sekä Kostova (1999, 309) ovat päätyneet lopputulokseen, että työtavat ovat keskeisessä osassa organisaatiokulttuurin muodostumista. Työntekemisen tavat ovat osa organisaation päivittäistä tekemistä ja näin ne ovat toistuvasti läsnä organisaation arjessa. Työtavat ovat kehittyneet ajansaatossa tietynlaisiksi ja tämän jatkumon myötä ne tulevat osaksi organisaatiokulttuuria. Tämä tukee hyvin aiemmin mainittua Scottin havaintoa siitä, että organisaatio pyrkii tekemään asioita, joilla se varmistaa olemassaolonsa jatkuvuutta (Scott, 2003).

Oden (1997) on määritellyt organisaatiokulttuurin olevan joukko jaettuja käyttäytymistapoja tai -malleja. Nämä voivat olla näkyviä ja helposti tunnistettavia tai piilossa olevia, joita organisaation ulkopuolisen on lähes mahdotonta havaita. Osa piilossa olevista tavoista on näkymättömiä tai vaikeasti tunnistettavia myös organisaation jäsenille. Nämä näkymättömät tavat tulevat esiin yleensä vasta siinä tilanteessa, kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia, jotka ovat ristiriidassa organisaatiokulttuurin näkymättömien elementtien kanssa. Näkyvillä elementeillä tarkoitetaan käyttäytymismalleja ja artefakteja. Puhetapa tai mistä asioita puhutaan tai ei puhuta, ovat esimerkkejä näistä käyttäytymismalleista. Artefakteilla tarkoitetaan kaikkia ihmisten luomia näkyviä elementtejä. Näitä ovat esimerkiksi viralliset ohjeet, säännöt ja mittarit tai ulkoiset tunnukset, kuten esimerkiksi logot ja iskulauseet. Näkymättömiä organisaatiokulttuurin tunnuspiirteitä ovat jaetut arvot, uskomukset ja olettamukset. Myös tavat, jotka ovat syntyneet organisaatioon ajan kuluessa sen oppiessa toimimaan kulloisessakin tilanteessa, ovat osa näkymätöntä organisaatiokulttuuria. Näille näkymättömille organisaatiokulttuurin osille tunnusomaista on, että organisaation uusi jäsen alkaa toimia niiden määrittämien käyttäytymisnormien mukaan ilman, että kenenkään tarvitsee opastaa tai perehdyttää häntä niihin. Näkymättömät kulttuurin ilmentyvät voivat muuttua näkyviksi. Esimerkiksi organisaatioon syntynyt toimintatapa saattaa muuttua näkyväksi elementiksi, kun

siitä muodostetaan virallinen toimintamalli ja siihen luodaan toimintaohje, jonka toteuttamista kaikilta organisaation jäsenitä edellytetään. (Oden, 1997.)

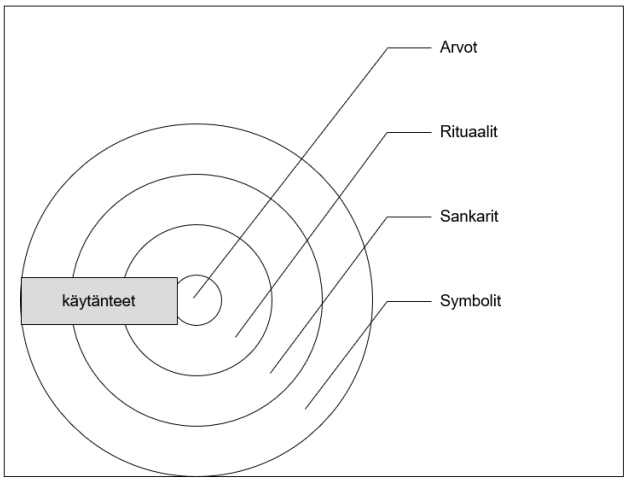
Schein (1985, 32–37) on jakanut omassa tutkimuksessaan organisaatiokulttuurin kolmeen eri tasoon. Hänen tekemänsä jaottelu pohjautuu siihen, kuinka helposti eri tasot näkyvät ja ovat tunnistettavissa organisaatiosta ulospäin. Mitä syvemmällä tasolla tunnistetut asiat ovat, sitä tiukemmin ne ovat osa organisaatiokulttuuria. Näkyvimmällä ylimmällä tasolla ovat hänen mallissaan artefaktit, keskimmäisellä tasolla ovat arvot ja alimmalla tasolla ovat perusolettamukset, jotka ovat näkymättömiä organisaation ulkopuolisille ja voivat olla vaikeasti tunnistettavia myös organisaation jäsenille itselleen.

Artefaktien merkitystä organisaatiokulttuurille on vaikea tulkita ilman organisaatiokulttuurin tuntemusta ja tietämystä sen historiasta (Schein 1985, 32–37). Jotta ymmärretään, miksi näkyvät elementit ovat osa organisaatiokulttuuria, tulee niiden merkitystä organisaation jäsenille tarkastella syvemmällä tasolla. Scheinin (1985) mallin mukaan ilmaistut arvot ja uskomukset ovat sosiaalisia periaatteita, standardeja ja tapoja, jotka ovat organisaation jäsenien mielestä tärkeitä heidän tavoitteittensa saavuttamisen näkökulmasta. Tällä tasolla myös määritellään, mitkä asiat ovat oikein ja mitkä väärin. Organisaation jäsenelle tämä näkyy esimerkiksi opittuina työtapoina, kuinka asiat tehdään oikein, vaikka siitä ei olisikaan virallista ohjetta olemassa. Näiden tapojen syntyminen edellyttää kulttuurisen transformaatioprosessin läpikäyntiä, jonka aikana organisaation jäsenet hyväksyvät toimintavan osaksi vakiintunutta käytäntöä. Tämä tapahtuu vain, mikäli uudet tavat koetaan organisaatiolle arvokkaiksi. Osa arvoista ja uskomuksista tulee osaksi organisaatiokulttuuria sosiaalisen validoinnin kautta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että organisaation jäsenet vahvistavat arvoja ja uskomuksia oman toiminnan kautta toisilleen, jolloin niitä aletaan pitää itsestään selvyyksinä. Arvot ja uskomukset voivat näkyä myös artefakteissa, jolloin ne vahvistavat sosiaalisen validoinnin tapahtumista. (Schein, 2004, 30–36.) Alimpana Scheinin mallissa ovat perusolettamukset. Ne ovat osin tiedostamattomia, itsestään selviä asioita, jotka luovat pohjan arvojen mukaiselle toiminnalle. Nämä perusolettamukset ovat syntyneet osana yrityksen toimintaa, ja niitä on vaikeaa tai jopa mahdotonta muuttaa. (Schein 1985, 32–37.)

Scheinin (1987) mukaan organisaatiokulttuuri kuvastaa organisaatiolle tärkeitä asioita, mutta se ei anna vastauksia kysymykseen, kuinka organisaatiokulttuuri on muodostunut. Hänen mukaansa on tärkeää ymmärtää, että organisaatiokulttuuri on dynaaminen prosessi, joka on jatkuvassa muutoksessa. Yksi tapa ymmärtää organisaatiokulttuurin muodostumista on

kiinnittää huomiota, kuinka organisaation perustajien ja tärkeiden johtajien sekä muiden vaikuttajien yksilölliset tavoitteet ja tarkoitusperät ovat vaikuttaneet organisaatiokulttuurin kehitykseen.

Organisaatiokulttuuria voidaan kuvata myös kerroksittaiseksi. Hofstede (2005,8) on luonut oman mallinsa organisaatiokulttuurin jäsentämiseksi tällä tavoin. Hänen mallissaan on neljä eri tasoa, jotka on kuvattu kuvassa 1. Hofsteden mallissa käytännöt eli toiminta ja ajattelutavat, ovat kaikkia näitä tasoja läpileikkaava elementti.



Kuva 1: Organisaatiokulttuurin sipulimalli (Hofstede, 2005, 8).

Hofsteden (2005, 5–6) mallissa syvimmällä tasolla sijaitsevat arvot ja lähimpänä pintaa ovat symbolit. Näiden väliin jäävät sankarit ja rituaalit. Arvot kuvaavat hyvän ja pahan eroa ja ohjaavat oikein ja väärin tekemisen valintoja. Organisaatiolla on omat arvot, jotka muodostuvat ja kehittyvät siellä työskentelevien ihmisten henkilökohtaisten arvojen kautta. Organisaatiota ympäröivä yhteiskunta vaikuttaa arvoihin, joten ne eivät ole pysyviä vaan muuttuvat toimintaympäristön muuttuessa. Rituaalit ovat tapoja, jotka ovat muodostuneet osaksi organisaatiokulttuuria ja joilla on jokin erityinen merkitys organisaation jäsenille. Rituaaleja voivat olla yhteiset tapahtumat, esimerkiksi kaikkia organisaation jäseniä koskevat koulutustilaisuudet. Sankarit voivat ihmisiä tai asioita, joilla on ollut merkittävä vaikutus organisaatioon. Symbolit ovat artefakteja, joilla on merkitystä organisaation jäsenille. (Hofstede 2005, 5–6.)

Hofsteden (2005, 5–6) malli organisaatiokulttuurista perustuu sosiaaliseen oppimiseen sekä siihen olettamaan, että kaikki organisaatiokulttuurin kerrokset vaikuttavat toisiinsa. Käytänteet ja työtavat opitaan ja omaksutaan kulloisenkin organisaation käytännön mukaisesti. Tätä tapahtumaa kutsutaan sosiaalistumiseksi. Sosiaalistumisella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, kun lapsi oppii koulussa toimimaan koulun sääntöjen mukaan havainnoimalla ympäristöään ja tekemään sen pohjalta tulkintoja, mikä toiminta on oikein ja mikä on väärin. Sama sosiaalistumisen kautta tapahtuva oppiminen ja oman toiminnan mukauttaminen vastaamaan kunkin organisaation tapoihin seuraa mukanamme koko eliniän. Aikuisella iällä opimme toimimaan sekä työpaikan käytänteiden mukaan että esimerkiksi harrastusten mukana tulevien organisaatioiden käytänteiden mukaisesti. (Hofstede 2001, 394.)

3.1.2 Organisaatiokulttuurin muutos

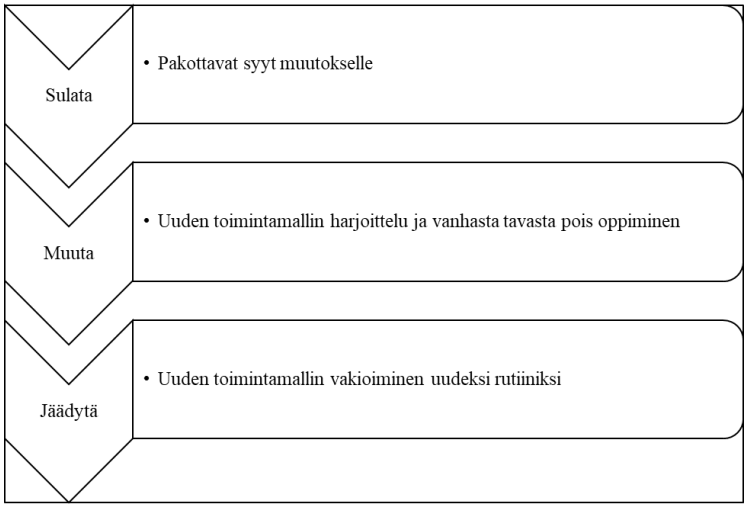
Organisaatiokulttuurin muutosta voidaan lähestyä kahdesta eri näkökulmasta. Voidaan pohtia, onko kulttuuri organisaation ylläpitävä voima, eli onko kulttuuri tekijä, joka on organisaatiossa vai onko organisaatiolla oma kulttuuri (Luukka 2019, 18–19). Näkökulmien ero tulee konkreettisesti esille, kun pohditaan voiko organisaatiokulttuuria johtaa. Ensimmäisessä lähestymistavassa oletetaan kulttuurin olevan tekijä, joka on organisaatiossa. Tässä tilanteessa organisaatiokulttuurin muuttaminen on hidasta, vaikeaa tai jopa mahdotonta. Organisaatiokulttuurin katsotaan muuttuvan ja kehittyvän vain organisaation jäsenten ajattelu- ja toimintatapojen muutoksen kautta. Tämä prosessi on hidas, eikä sitä pystytä hallitsemaan täysin, koska ympäröivä yhteiskunta vaikuttaa kunkin yksilön arvoihin, jotka taas vaikuttavat ajattelu- ja toimintatapoihin. Toisessa lähestymistavassa oletetaan organisaatiolla olevan oma kulttuuri. Tässä näkökulmassa organisaatiokulttuurin katsotaan olevan yksi organisaation ominaisuus, joka vaikuttaa toimintaan siinä missä yrityksen strategia, organisaation rakenne ja esimerkiksi johtaminen. Organisaatiokulttuurin kehittymisen katsotaan olevan selitettävissä ja näin ollen siihen voidaan vaikuttaa esimerkiksi johtamisen keinoilla. (Lämsä & Hautala 2008, 176–177.) Samaan lopputulokseen ovat päätyneet myös Lurie ja Riccucci (2003) omassa tutkimuksessaan, jossa he ovat tutkineet artefaktien merkitystä organisaatiokulttuurin muutoksessa. Organisaatiossa tapahtuvat konkreettiset muutokset, kuten esimerkiksi käytettävien ohjelmien, toiminnanohjausjärjestelmien ja johtamisjärjestelmän muutos voi muuttaa myös yrityksen organisaatiokulttuuria (Helms-Mills, Dye & Mills 2009, 71).

Chakravorti (2011, 144–145) on omassa tutkimuksessaan, joka käsitteli asiakaskokemuksen parantamista organisaatiokulttuurin muutoksen avulla, päätynyt lopputulokseen, että organisaatiokulttuuria voidaan muuttaa tai ainakin ohjata kohti haluttua lopputulosta. Tutkimustaan varten hän on tutustunut kattavaan joukkoon organisaatiokulttuurin johtamiseen tähtääviä tutkimuksia, joissa on onnistuneesti saatu muutettua organisaatiokulttuuria. Aiempien tutkimusten pohjalta hän on päätynyt johtopäätökseen, että menestyneet organisaatiokulttuurin muutoshankkeet ovat edellyttäneet arvojen selkeää viestintää, osaamisen varmistamista, motivoivaa johtamista sekä palkitsemista. Motivoivien tavoitteiden asettaminen ja niitä tukeva mittaaminen ovat tutkimusten mukaan muutosta edistäviä tekijöitä. Organisaatiossa tulee olla vahva yhteistyökulttuuri ja tiedonkulun tulee olla sujuvaa, mikäli organisaatiokulttuurin muutoksessa halutaan onnistua. Lämsä ja Hautala (2008, 183) ovat puolestaan listanneet organisaatiokulttuurin muutosta edistäviksi tekijöiksi muutoksen vaatiman osaamisen varmistamisen koulutusten kautta, toimintatapojen muuttamisen, uusien rutiinien luomisen, organisaatiorakenteen muuttamisen ja uusien käsitteiden lanseeraamisen. Myös äkillisen ulkoisen paineen ja muutoksen kiireellisyyden korostaminen, esihenkilöiden tai muiden avainhenkilöiden vaihdokset sekä uudet strategiset tavoitteet, jotka on osattu kuvata työntekijöiden konkreettisina tekemisinä, tukevat organisaatiokulttuurin muutoksessa onnistumista.

3.2 Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtamisessa on kyse olemassa olevan toimintamallin tai työtavan muuttamisesta erilaiseksi, jotta lopputuloksena syntyy aiemmasta poikkeava haluttu lopputulos. Muutos voi tarkoittaa esimerkiksi jonkin asian tai työtehtävän tekemistä eri tavalla tai sen tekemisestä luopumista kokonaan. Usein muutoksen ajurit löytyvät strategiasta ja sen toteuttamisen edellytyksistä.

Muutoksen ymmärtämiseksi ja muutosjohtamisen tueksi on luotu monia eri malleja ja viitekehyksiä. Rosenbaum, More & Steane (2015, 287) ovat tutkineet 13 eri muutosjohtamisen mallin suhdetta Kurt Lewinin muutoksen kolmen askeleen malliin. Kurt Lewinin (1947, 229) määrittelemä muutoksen kolmiportainen malli: sulata, muuta, jäädytä, on yksi muutosjohtamisen perusteorioita, joihin monet muut nykyisin käytetyt muutoksenjohtamisen mallit pohjautuvat. Kyseisen mallin keskeinen sisältö on kuvattu alla olevassa kuvassa 2.



Kuva 2: Lewinin kolmen askeleen mallin havainnekuva

Lewinin malli on muokannut yleistä käsitystä muutoksen johtamisesta siten, että muutos ymmärretään asioiden muuttamiseksi nykytilasta tilasta kohti haluttua, ennalta määriteltyä, lopputulosta. Muutos mielletäänkin usein sarjaksi ennalta suunniteltuja tapahtumia, jotka johtavat haluttuun lopputulokseen. Tämän käsityksen takia monet muutoksen johtamisen teoriat ja mallit ovat keskittyneet asioihin, joilla muutosta pyritään edistämään vähentämällä muutosta vastustavia voimia. (Rosenbaum et al. 2015, 287.) Muutos ei kuitenkaan ole aina suunniteltu ja hallittu, vaan muutoksen käynnistäjänä voi toimia jokin yllättävä ennakoimaton tapahtuma toimintaympäristössä, joka pakottaa organisaation tarkastelemaan toimintaansa uudesta näkökulmasta.

Rosenbaum, More ja Steane (2015, 290–295) ryhmitelleet eri muutosjohtamisen mallit kolmeen kategoriaan niiden painotusten ja lähestymisnäkökulman mukaan. Heidän määrittämät kategoriat ovat: Hallinto (governance), Organisaation rakenne (structural approach)

ja Käytännönläheinen (practice-based).

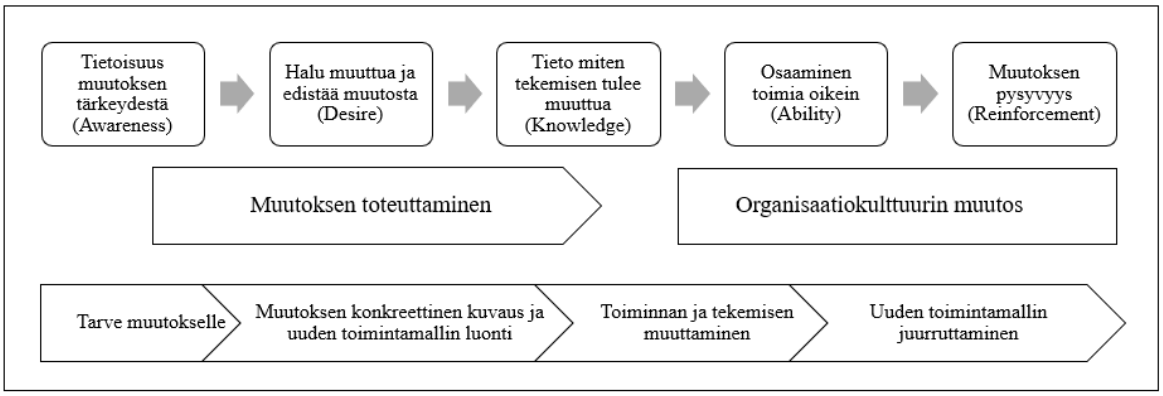
Taulukko 2: Muutoksen mallit (Rosenbaum et al. 2015)

Luokittelu	Teoria	Tekijä	Keskeiset sisältö
Hallinto	Kolmen askeleen malli	Lewin	Kolmen vaiheen malli. 1. Sulata, 2. Muuta, 3. Jäädytä. Ensimmäinen vaihe korostaa muutoksen tärkeyttä. Toisessa vaiheessa toteutetaan hallittu muutos ja kolmannessa vaiheessa muutos johdetaan prosessien kautta osaksi normaalia toimintaa.
	Muutoksen vaihemalli	Bullock ja Batten	Malli tarkastelee muutosta kuin toteutettavaa projektia. Mallissa on neljä vaihetta. 1. Muutoksen syiden tunnistaminen ja riittävien resurssien varmistaminen, 2. Yksityiskohtaisen muutossuunnitelman laadinta, 3. Suunnitelman toteuttaminen ja palautteen kerääminen muutokseen osallistuvilta oppimisen varmistamiseksi, 4. Juurruta muutos osaksi normaalia toimintaa käytäntöjen ja työohjeiden kautta.
	Muutoksen kaava	Beckhard ja Harris	Malli lähestyy muutosta kaavamaisesti (AxBxD)>X. Kaavassa A= Tyytymättömyys nykytilaan, B= Ehdotetun muutoksen toivottavuus, D= Muutoksen käytännön toteutus ja X = Muutoksen hinta.
	Muutoksen kahdeksan askelta	Kotter	Kahdeksanvaiheinen malli. 1.Tähdennä muutoksen kiireellisyyttä ja välttämättömyyttä, 2. Perusta ohjaava ydintiimi, 3. Laadi visio ja strategia, 4. Viesti muutosvisiosta jatkuvasti, 5. Valtuuta henkilöstö vision mukaiseen toimintaan, 6.Varmista lyhyen aikavälin onnistumiset, 7. Vakiinnuta onnistumiset ja toteuta lisää muutoksia, 8. Juurruta uudet toimintatavat yrityskulttuuriin.
	Muutoksen viisi askelta	Taffinder	Viisivaiheinen prosessi, jossa korostuu organisaation ja yksilöiden hyöty. 1. Tyytymättömyys nykytilaan tai herääminen muutoksen tarpeellisuuteen, 2, Toivottavan tulevaisuuden hahmottaminen, 3. Muutettavien asioiden tunnistaminen, 4. Muutoksen käynnistäminen suurimmista muutettavista asioista, 5, Muutoksen läpivienti luodun agendan mukaisesti.
Rakenteellinen	Muutoksen kaava	Kubler-Ross	Malli pohjautuu aiempaan surusta toipumisen tutkimukseen. Malli korostaa yksilöiden reagointia muutokseen ja tarvittavien suunnitelmien tekemistä etukäteen kuhunkin muutoksen vaiheeseen, näin muutosvastarinta on mahdollisimman vähäistä. Mallin mukaan muutokseen kuluvat 1. Hämmennys/ järkytys, 2. Kieltäminen/vähättely, 3. Turhautuminen, 4. Uuden mallin kokeileminen, 5. Hyväksyminen ja 6. Liittäminen osaksi uutta arkea.
	Muutoksen kausaalimalli	Burke ja Litwin	Mallissa on yhdeksän muutoksen ajuria tärkeysjärjestyksessä. 1. Toimintaympäristön muutos, 2. Missio ja strategia, 3. Johtaminen, 4. Organisaatiokulttuuri, 5. Organisaation rakenne, 6. Työilmapiiri, 7. Tehtävän vaativuus ja osaaminen, 8. Yksilöiden arvot ja odotukset ja 9. Työntekijöiden motivaatio.
	Kontigenssi-teoria	Nadler ja Tushman	Malli korostaa organisaation sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vaikutusta muutokseen. Nykytila-analyysi on tärkeää samoin kuin muutoksen tärkeyden korostaminen. Mallin mukaan tulee tarkastella nykytilan ja tahtotilan välistä matkaa ja tulkita onko resurssit ja organisaatiorakenne linjassa tulevan tavoitteen kanssa.
	Muutoksen vaihemalli	Bridgesi	Malli erottelee muutoksen suunnitteluvaiheen ja toteutusvaiheen erikseen. Mallissa on kolme vaihetta; lopetusvaihe, neutraalivaihe ja uuden alun vaihe. Malli korostaa ihmisten käyttäytymistä ja reagointia näissä kolmessa vaiheessa ja antaa mahdollisuuden valmistautua näihin reaktioihin etukäteen.
	Muutoksen transitiomalli	Carnall	Malli korostaa johdon osaamista muutoksen läpiviennissä. Carnallin mukaan johdon on kyettävä toteuttamaan suunniteltu muutos, osattava ottaa vallitseva kulttuuri huomioon ja ymmärrettävä olemassa olevia käytänteitä ja tapoja. Näin toimien johdolla on mahdollisuus suunnitella eri vaihtoehtoja ja skenaarioita muutoksen toteuttamiseksi.
	Muutos systeeminä	Senge & al.	Malli näkee organisaation elävänä orgaanina ja korostaa organisaation reaktioita muutokseen tuosta näkökulmasta. Mallissa on kolme vaihetta; muutoksen käynnistys, muutoksen ylläpitäminen ja muutoksen juurruttamien uudeksi arjeksi.
	Kestävä muutos	Dunphy & al.	Mallin mukaan muutos on kuusivaiheinen prosessi, joka koostuu kolmesta muutoksen aallosta. Ensimmäinen aalto sisältää muutoksen vastustuksen ja vähättelyn. Toisessa aallossa punnitaan riskit, kustannus- ja kilpailuedun saavuttaminen muutoksen kautta. Kolmas muutoksen aalto käsittää muutoksen juurruttamisen uudeksi normaaliksi.
Käytännön-läheinen	7-S malli	Perers ja Waterman	Malli korostaa organisaation kovien ja pehmeiden asioiden tasapainoa nykytilasta tahtotilaan. Kovia asioita ovat: strategia, organisaatiorakenne ja toimintatavat. Pehmeitä asioita mallissa ovat: yhteiset arvot, osaaminen, tavat ja työntekijät. Malli tukee johdon ymmärrystä mitä taitoja tulee vahvistaa, jotta muutos toteutuu.
	ADKAR	Prosi ltd.	Mallissa on viisi asiaa, joihin muutoksessa tulee kiinnittää huomioita. 1. Muutoksen tärkeyden korostaminen tai tietoisuuden lisääminen miksi muutos on välttämätön. 2. Vahvistaa organisaation jäsenten tahtotilaa osallistua muutokseen ja vahvistaa kyvykkyyksiä. 3. Luoda selkeä ymmärrys mitä konkreettisesti tulee muuttaa arjessa. 4. Mahdollisuus harjoitella uusia taitoja ja vaadittavaa osaamista ja 5. Vahvistaa muutoksen pysyvyyttä.
	ACMP	ACMP	Malli korostaa muutoksen olevan prosessi nykytilasta kohti uutta normaalia. Muutosta eteenpäin viestittäessä on osattava tunnistaa laaja joukko muuttujia, jotka tulee ottaa huomioon muutosta toteutettaessa. Näitä vaiheita ovat: organisaation valmistaminen muutokseen, muutosstrategian laadinta, muutossuunnitelman teko, muutossuunnitelman toteutus ja muutoksen juurruttaminen.

Yllä olevassa taulukossa on kiteytetty heidän tarkastelemat muutosjohtamisen mallit, niiden keskeinen sisältö sekä heidän määrittämä luokittelu. Tutkimuksessaan he ovat päätyneet lopputulokseen, että kaikista malleista voidaan tunnistaa yhteneväisyyksiä Lewinin kolmen askeleen mallin kanssa. (Rosenbaum et al. 2015, 290–295.) Taulukosta on helppo havaita, että monissa muutosjohtamisen malleissa organisaatiokulttuurin katsotaan olevan yksi keskeinen tekijä muutoksen toteuttamisessa. Tutkimus antaa vahvistusta käsitykselle, että muutoksen onnistumisessa ratkaisevaa ei ole jonkin yksittäisen mallin hyödyntäminen vaan valittujen johtamistoimenpiteiden sopiminen kyseiseen muutokseen ja olemassa olevaan organisaatiokulttuuriin.

3.3 ADKAR-malli

Prosci Change Managementin Jeff Hiat tunnetaan ADKAR-mallin kehittäjänä. Malli saa nimensä viiden osatekijän englanninkielisten termien alkukirjaimista. Nämä viisi tekijää ja niiden suomennokset ovat: Awareness (tietoisuus muutoksen tärkeydestä), Desire (halu muuttua ja edistää muutosta), Knowledge (tieto, miten muuttua ja muuttaa omaa toimintaa), Ability (osaaminen ja kyky tehdä asiat uudella tavalla) ja Reinforcement (muutoksen pysyvyyden aikaansaaminen) (Boca 2013). Alla olevaan kuvaan on mukailtu Bocan, Mukajn ja Vishkurtin (2016) laatima viitekehys ADKAR-mallin vaiheiden suhteesta muutosjohtamiseen, mikä lopulta johtaa organisaatiokulttuurin muuttumiseen.



Kuva 3: ADKAR-malli, muutosjohtaminen ja organisaatiokulttuurin muutos mukailtu (Boca et al. 2016)

ADKAR-mallin katsotaan olevan hyvin käytännönläheinen ja sitä voidaan soveltaa muutoksen läpiviennissä ennen kaikkea tilanteissa, joissa yksilöiden tekemisessä halutaan saada

aikaan muutoksia ja yksilöiden toiminnan muutoksen kautta vaikutetaan koko organisaation muutokseen (Rosenbaum et al. 2015, Bekmukhambetova 2021, 102).

3.3.1 Awareness

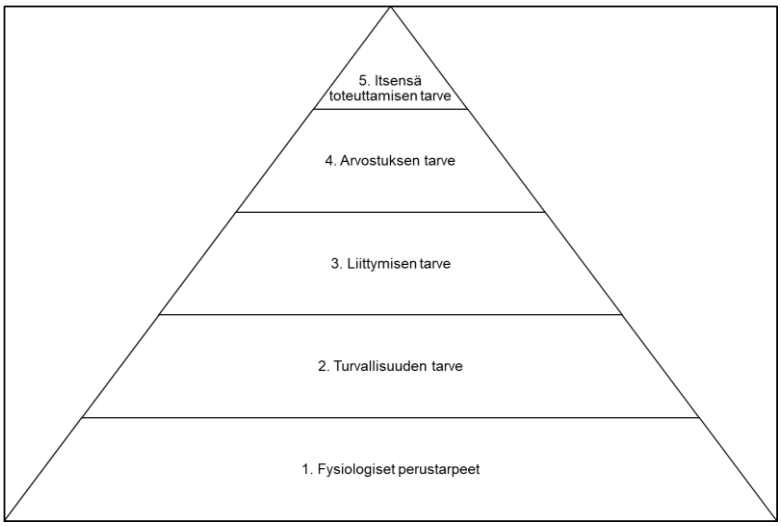
Muutoksen tärkeyden kommunikointi kaikille organisaation jäsenille on yksi keskeisistä elementeistä onnistuneen muutoksen aikaansaamisessa. Jotta organisaation jäsenet pystyvät sitoutumaan muutoksen edistämiseen täytyy heidän ymmärtää, minkä asian tulee konkreettisesti muuttua ja miten. Organisaation jäsenten tulee siis ymmärtää, mitä rutiineja tulee tehdä jatkossa eri tavalla kuin aikaisemmin tai jättää kokonaan tekemättä. Tietoisuutta muutoksen tärkeydestä voidaan vahvistaa viestimällä muutoksessa onnistumisesta seuraavia hyötyjä niin organisaatiolle kuin sen jäsenille. Myös muutoksessa epäonnistumisen seurausten kuvaaminen on nähty yhdeksi keinoksi vahvistaa muutoksen tärkeyden kuvaamista. (Calder, 2013.) Muutoksen tärkeyttä voidaan korostaa esimerkiksi heikkenevillä tulosluvuilla tai paremmilla tulevaisuuden näkymillä omistajien tai muiden arvostettujen esihenkilöiden toimesta. Organisaation jäsenillä tulee olla myös pääsy muutoksen kannalta oleellisiin tietoihin, jotta he voivat tutustua niihin tarkemmalla tasolla myös oma-aloitteisesti. Muutosta voidaan vastustaa tai sitä ei edistetä, mikäli riittävän vahvaa yhteistä ymmärrystä muutoksen tärkeydestä ei saada aikaan koko organisaatioon. Tämä tulkitaan usein toimivan johdon toimesta muutosvastarinnaksi. (Prosci, 2022.) Muutosta läpivievät tahot voivat kartoittaa muutosvalmiutta yksinkertaisesti pyytämällä muutoksen kohdetta kuvaamaan omin sanoin, miksi muutos on välttämätön tai tarpeellinen yksilön näkökulmasta. (Balluck, Asturi & Brockman, 2020.)

3.3.2 Desire

Tietoisuus muutoksen tärkeydestä ei riitä muutoksen aikaansaamiseksi, vaan merkityksen lisäksi tarvitaan halu muuttaa toimintaa. Organisaation jäsenet tulee motivoida tekemään työtä muutoksen eteen. Calderin (2013) mukaan on tärkeää ymmärtää, että motivointia tulee tehdä yksilötasolla, koska kaikki organisaation jäsenet eivät motivoidu samoista asioista. Artikkelissaan hän mainitse motivointikeinoiksi kannustamisen, kiittämisen oikein tehdystä työstä ja lupauksen muutoksessa onnistumisen mukanaan tuomasta palkinnosta. Esimerkiksi

lupauksella työpaikkojen säilymisestä, tietyn ajan muutoksen jälkeen, voidaan katsoa olevan motivoiva vaikutus. (Calder 2013.)

Motivaation perusteorioihin kuuluvat niin Maslowin viisiportainen tarvehierarkia kuin myös Herzbergin motivaatio- ja hygieniateoria. Maslowin luomassa motivaatioteoria viisi porrasta ovat: fysiologiset tarpeet, turvallisuus, sosiaaliset tarpeet, arvon anto ja itsensä toteuttaminen. Alla olevassa kuvassa 4 näkyy näiden portaiden keskinäinen järjestys. Maslowin teorian mukaan alimman tason tekijöiden tulee olla kunnossa ennen kuin ylemmillä tasoilla olevilla motivaatiotekijöillä on yksilön motivaatioon merkitystä. (Dunderfelt, Laakso, Niemi, Peltola & Vidjeskog 2003, 30.)



Kuva 4: Motivaatioportaat Maslowin tarvehierarkiaa mukaillen (Dunderfelt et al. 2003, 29)

Herzbergin motivaatio- ja hygieniateorian mukaan työssä saavutettu menestys ja siitä saatu tunnustus ovat tekijöitä, jotka motivoivat eniten jatkamaan ja parantamaan tekemistä edelleen. Herzberg jakaa motivaatiotekijät sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi rahallinen palkka, työsuhde-edut, organisaation henkilöstöpolitiikka, työolosuhteet, asema ja työehdot. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat kunkin yksilön omien arvojen ja kiinnostuksen mukaiset asiat. Esimerkkeinä sisäisistä motivaatiotekijöistä ovat yhteenkuuluvuus, oppiminen, toisten auttaminen ja itsensä toteuttaminen. Näiden tekijöiden nähdään antavan työntekijälle itsenäisyyttä ja vastuuta työtehtävissä, mikä rikastuttaa työtä sisällöllisesti. (Herzberg 1968, 58.)

Tässäkin kohdassa muutosvalmiutta voidaan tarkastella yksikertaisella kysymyksellä, jossa muutoksen kohdetta pyydetään kuvaamaan, millaisia hyötyjä muutoksesta on juuri hänelle. Vastauksesta voidaan tulkita, onko yksilö ymmärtänyt, kuinka hän henkilökohtaisesti hyötyy muutoksen onnistumisesta ja kartoittaa yksilön valmiutta muutoksen edistämiseen (Balluck et al. 2020).

3.3.3 Knowledge

ADKAR-mallin kolmas kohta, tieto muutoksesta, tarkoittaa kahta asiaa. Yhtäältä se tarkoittaa sitä, että organisaation jäsenet tietävät kuinka toimintaa tulee muuttaa konkreettisella tasolla. Organisaation jäsenten on tiedettävä tarkasti, mikä on uusi, oikea tapa toimia ja toisaalta, mistä vanhoista ”vääristä” työrutiineista tulee päästä eroon. Toisaalta tieto muutoksesta tarkoittaa myös uuden oppimista, mikäli muutos edellyttää uusia tietoja tai taitoja toteuttaa työtehtäviä uudella tavalla. Tätä tietoa voidaan lisätä kouluttamalla, valmentamalla, tarjoamalla tukea ja antamalla mahdollisuus harjoitella asiaa turvallisessa ympäristössä. (Calder 2013.)

Tietoisuutta muutoksesta voidaan lisätä aktiivisella osallistumisella päivittäiseen tekemiseen ja ottamalla yksilöitä mukaan muutoksen suunnitteluun. Yksilöiden valmiutta muuttaa omaa toimintaansa voidaan kartoittaa pyytämällä heitä kuvaamaan, miten heidän mielestään toiminnan tulisi muuttua, jotta asetetut tavoitteet saavutettaisiin (Balluck et al. 2020).

3.3.4 Ability

Ability voidaan suomentaa kyvyksi tehdä asioita muutoksen edellyttämällä tavalla. Käytännössä tämä tarkoittaa muutoksen aikaisemmassa vaiheessa hankitun osaamisen ja tiedon siirtämistä käytäntöön. Tämä voidaan toteuttaa luomalla turvalliset olosuhteet harjoittelulle, antamalla yksilökohtaista apua ja tukea sekä luomalla selkeät toimintaohjeet oikeiden työtapojen tekemiseen. Opastuksen, ohjeiden ja tuen saavutettavuus tulee varmistaa riittävän pitkän ajan, jotta uudet toimintamallit juurtuvat osaksi arkea ja niistä muodostuu uusia rutiineja. Esihenkilöiltä odotetaan runsaasti palautetta oikein tehdystä työstä sekä puuttumista vääriin toimintamalleihin. (Calder 2013.) Esihenkilöiden tulee ymmärtää, että uusien rutiinien muodostuminen vie pitkään. Lontoon yliopistossa tehdyn tutkimuksen mukaan uusien rutiinien

muodostuminen vei aikaa keskimäärin 66 vuorokautta, mikäli uutta toimintatapaa harjoitellaan päivittäin. Rutiinien muodostumisessa oli yksilökohtaista vaihteluväliä paljon. Nopeimmillaan rutiini muodostui jo alle 20 päivän aikana ja pisimmillään se kesti jopa yli 250 vuorokautta. (Lally, Van Jaarsveld, Potts ja Wardle, 2010.)

Kyvykkyydellä toimia oikein muuttuneessa tilanteessa on myös selkeä linkki yksilön kokemaan motivaatioon, kuten aikaisemmassa luvussa todettiin. Muutosvalmiutta voidaan kartoittaa pyytämällä muutoksen kohteelta itse arvioita omasta kyvystä toimia muutoksen edellyttämällä tavalla. Samalla voidaan myös helposti tunnistaa, mikäli lisäperehdytykselle tai muutoksen tarpeellisuuden perustelulle on vielä tarvetta. (Balluck, et al. 2020.)

3.3.5 Reinforcement

ADKAR-mallissa kuten monessa muussakin muutosjohtamisen malleissa on tunnistettu, että pysyvän muutoksen aikaansaaminen on haastavaa. Yksilöillä ja työryhmillä on taipumus palata vanhoihin työtapoihin ja rutiineihin. Tämä korostuu ennen kaikkea tilanteissa, joissa uudella tavalla tekeminen koetaan haastavaksi, hitaammaksi tai vaikeammaksi kuin aiempi tapa. Näissä tilanteissa uutta tapaa voidaan alkaa kyseenalaistamaan ja palataan herkästi vanhoihin tottumuksiin.

Calder (2013) on listannut omassa tutkimuksessaan toimia, joilla edistetään pysyvän muutoksen aikaansaamista. Näitä ovat esimerkiksi yksilö- ja ryhmätason palkitseminen. Runsas palauteen antaminen ja kannustavan ilmapiirin luominen tukevat uuden tavan juurtumista osaksi organisaatiokulttuuria. Saavutettujen osatavoitteiden juhliminen on yksi keino vahvistaa muutoksen juurtumista. Positiivisen ja kannustavan palautteen lisäksi tarvitaan myös ohjaavaa palautetta, mikäli työryhmän tai yksilöiden toiminnassa huomataan ei toivottavia piirteitä. (Calder 2013.) Prosci (2022) lisää tähän listaan muutoksen tekemisen näkyväksi. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi, että seurataan jonkin valitun mittarin avulla, kuinka hyvin uusi toimintamalli on juurtunut osaksi arkea ja millaisia tuloksia muutoksella on saatu aikaan. On tärkeää, että koko organisaatiolla on näkyvyys tähän mittariin ja sen kehittymiseen sekä ymmärrys siitä, kuinka omalla toiminnalla voi vaikuttaa mittarin tuloksiin. (Prosci, 2022.)

4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteuttaminen

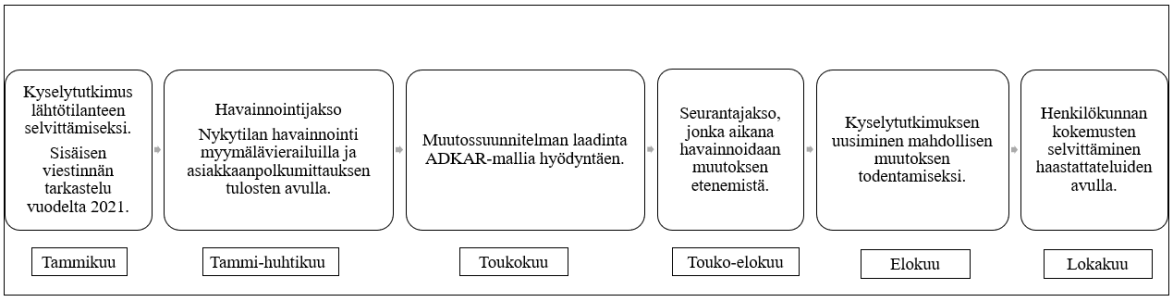
Tässä tutkimuksessa on tarkoitus muuttaa organisaation jäsenten toimintaa. Tämän vuoksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui toimintatutkimus. Toimintatutkimus on käytännönläheinen tutkimussuuntaus, jossa intervention kautta pyritään muuttamaan organisaation toimintaa. Tämä tapahtuu kehittämällä ja muuttamalla yksilöiden toimintaa. Toimintatutkimukselle tyypillistä on, että tutkimuksen tekijä on itse mukana toteuttamassa muutosta eli on myös samalla itse tutkimuksen kohteena. Toimintatutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu ajatteluun, jossa toiminta ja tekeminen ovat kaiken ydintä ja näiden seurauksena syntyvät uudet mallit ja mahdolliset uudet käsitteet. (Hasim ja Jones, 2007.)

Design-tutkimus on yksi toimintatutkimuksen muoto. Kun monissa muissa toimintatutkimusmalleissa korostuvat suunnittelun jälkeinen reflektointi ja mallin muokkaaminen uutta kokeilua varten, on design-tutkimuksen pääpaino teoreettisiin viitekehyksiin pohjautuvassa suunnitteluvaiheessa. Design-tutkimuksessa interventio perustuu teorian pohjalta luotuihin hypoteeseihin, joiden toimivuus todetaan käytännössä. Design-tutkimuksen tavoitteena on luoda käytännössä toimiva tuote tai toimintapa, kun monissa muissa toimintatutkimuksen muodoissa fokus on työyhteisön sosiaalisessa prosessissa. Huolellisen suunnittelun ansiosta Design-tutkimuksen avulla kehitetty tuote tai toimintamalli on toimivaksi osoittautumisen jälkeen helposti kopioitavissa muihin samankaltaisiin organisaatioihin tai toimintaympäristöihin. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 67–69.)

Design-tutkimuksessa tutkijan rooli on laaja. Hän toimii niin suunnittelijana, analysoijana, osallistujana sekä havainnoitsijana. Design-tutkimuksessa on toimintatutkimuksille tyypillisiä vaihemallin piirteitä. Ensimmäinen vaihe on teorian pohjalta luotu hypoteesi, jota kokeillaan mallin toisessa vaiheessa käytännössä. Mallin kolmannessa vaiheessa aikaansaannokset analysoidaan sekä lisätään ymmärrystä lopputulokseen vaikuttavista tekijöistä. Kun hypoteesin toimivuudesta on saatu riittävä ymmärrys käytännössä, voidaan tutkimus katsoa tehdyksi. Design-tutkimuksen lopputuloksena syntyy käsitys siitä, kuinka mallin toteuttaminen käytännössä johtaa haluttuihin tuloksiin. (Heikkinen et al. 2006, 71–73.)

Tämän tutkimuksen tutkimusaineiston olen muodostanut kyselytutkimuksesta, jolla on kartoitettu, millaisia muutoksia toimipisteen työntekijöiden käsityksessä työn eri osa-alueiden

tärkeydestä tapahtuu tutkimusjakson aikana. Kyselytutkimuksen lisäksi olen seurannut, millaisia muutoksia yrityksen keskeisissä tunnusluvuissa tapahtuu. Näiden lisäksi työntekijöiden haastatteluilla olen selvittänyt, mitkä tutkimuksen aikana tehdyt muutokset toiminnassa he ovat kokeneet merkityksellisimmiksi oman toimintansa muuttumisen näkökulmasta. Toimintatutkimukselle tyypillisellä toiminnan havainnoinnilla olen kartoittanut, millaisia muutostarpeita nykyisessä toimintatavassa on tunnistettavissa suhteessa tavoiteltuun lopputulokseen. Tutkimusmateriaalin keräyksen toteutin vuonna 2022 noin 10 kuukauden aikana. Alla olevaan kuvaan 5 on kuvattu tutkimusaineiston kerääminen pääpiirteittäin.



Kuva 5: Tutkimusaineiston keräys

Lähtötilanteen selvittämiseen olen käyttänyt ajallisesti eniten resursseja. Tämä on ollut tärkeää, jotta olemassa olevat toimintamallit ja -tavat ovat olleet tiedossani riittävän tarkasti ennen muutossuunnitelman laadintaa. Seuraavissa luvuissa on perehdytty tarkemmalla tasolla kuhunkin tutkimusaineiston keräystapaan.

4.1 Kyselytutkimus

Kyselytutkimuksen toteutin selainpohjaisella kyselytyökalulla. Linkin kyselyyn jaoin toimipisteen sisäisessä viestintäsovelluksessa. Näin kaikilla 13 työntekijällä oli halutessaan mahdollisuus vastata kyselyyn. Vastauksia sain kahdeksan kappaletta. Kyselyssä halusin varmistaa anonymiteetin, joten kyselyyn vastaaminen tapahtui nimettömänä, eikä vastaajilta kysytty mitään taustatietoa, kuten tehtävänimikettä tai työkokemuksen pituutta. Näillä toimenpiteillä pyrin varmistamaan aitojen vastausten saamisen kyselyyn, ilman pelkoa tunnistetuksi tulemisesta. Tämä olisi voinut olla mahdollista, koska vastaajien määrä oli suhteellisen alhainen. Lähtötilanteen selvittämiseksi toteutin kyselyn heti tutkimuksen aluksi. Uusin

kyselyn samoilla kysymyksillä ja samalla toteutustavalla seurantajakson lopussa ennen henkilökunnan haastatteluja. Näin halusin varmistua siitä, että haastattelussa käydyt keskustelut eivät vaikuta kyselyn vastauksiin.

Kyselyssä oli kuusi kysymystä. Neljällä ensimmäisellä kysymyksellä kartoitettiin henkilökunnan kokemusta siitä, kuinka usein koko organisaation yhteisiä suorituskykyä mittaavia asioita seurataan päivittäin ja mitä asioita seurataan harvemmin. Seuraamisella tarkoitetaan tässä esimerkiksi, että asioista viestitään koko henkilökunnalle tai niissä onnistumisesta saadaan palautetta. Näissä kaikissa neljässä kysymyksessä oli samat vastausvaihtoehdot, vain annettu aikamääre muuttui kysymyksestä toiseen. Organisaatioteorioiden mukaan mittarit ja keskeiset asiat ovat organisaatiokulttuurin näkyviä elementtejä (Schein 1985, 32–37, Hofsteden 2005, 5–6). Toisaalta asioiden juurtuminen osaksi organisaatiokulttuuria tapahtuu sosiaalisen validoinnin kautta, jota useat toistot ja asioihin palaaminen vahvistavat. Myös palaute ja asiasta viestiminen organisaation jäsenten arvostamilta henkilöiltä, kuten esimerkiksi esihenkilöt, edesauttaa sosiaalisen validoinnin syntymistä. (Schein, 2004, 30–36). Näiden teoriahavaintojen pohjalta laadin kyselytutkimusta varten oletuksen, jonka mukaan päivittäin seurattavien asioiden voidaan olettaa olevan merkityksellisempiä tai tärkeämpiä henkilökunnalle kuin niiden, joita seurataan harvemmin, esimerkiksi kuukausittain.

Ensimmäisessä kysymyksessä vastaajien tuli valita ne asiat, joita toimipisteessä seurataan päivittäin. Seuraavassa kysymyksessä vastaajien tuli valita asiat, joita toimipisteessä seurataan viikoittain ja jättämään pois ne, jotka olivat tulleet jo valituiksi edellisessä kohdassa. Kolmannessa kysymyksessä aikamääre muuttui kuukaudeksi ja neljännessä harvemmin kuin kuukausittain vaihtoehdoksi. Myös näissä edellisissä kohdissa aikaisemmin valituiksi tulleet asiat tuli jättää valitsematta.

Kysytyt asiat valitsin koko yrityksen käytössä olevista mittaristoista, jonka roolia myös toimintaa ja viestintää ohjaavana asiana olen käsitellyt tutkimuskohdetta esittelevässä luvussa. Tällä valinnalla halusin saada selville, mitkä strategiset mittarit työryhmän jäsenet kokevat tärkeimmiksi ja näin ollen luodun hypoteesin mukaan myös merkityksellisimmiksi osana organisaatiokulttuuria. Jaoin valitut asiat kolmeen eri kategoriaan; asiakaskokemus, prosessin toteuttaminen ja lopputulos. Alla olevassa taulukossa näkyy, mihin luokkaan kukin kysytty asia tai mittari kuuluu.

Taulukko 3: Kysyttyjen mittareiden luokittelu

Asiakaskokemus	**Prosessin toteuttaminen**	**Lopputulosmittari**
Asiakaspalautteet	Hyllypuutteiden merkintätarkkuus	Myynti
NPS	Hyllypuutteiden lukumäärä	Hävikki
Asiakkaanpolku-mittauksen tulos	Hyllysaatavuus	Kate
Testiasiointi/mystery	Negatiivisten saldojen lukumäärä	Asiakaslukumäärä
Kilpailijan mystery	Ikärajavalvonta	Tulos
		Kampanjoiden onnistuminen

Viidennessä kysymyksessä vastaajat laittoivat valitut tuoteryhmät tai myyntipaikat tärkeysjärjestykseen. Kysytyt tuoteryhmät on määritelty organisaation strategiassa niin sanotuiksi avaintuoteryhmiksi, joilla nähdään olevan keskeinen rooli asiakastyytyväisyyden muodostumisessa. Käytin kysymyksessä tarkoituksella tuoteryhmä ja myyntipaikka termiä samassa kysymyksessä, jotta vastaajan oli mahdollista muodostaa selkeä kokonaisuus, jota tarkastella. Esimerkiksi myyntipaikat: kassakaluste tai hyllynpäädyt, voivat pitää sisällään monen eri tuoteryhmän tuotteita. Näin ollen, mikäli olisin käyttänyt kysymyksessä vain tuoteryhmä termiä, olisi nämä myyntipaikat rajautuneet kysymyksen ulkopuolelle. Nuo esimerkkinä käytetyt kaksi myyntipaikkaa ovat merkityksellisiä uuden strategian toteuttamisen näkökulmasta, joten tutkimuksen aikana niissä mahdollisesti tapahtuneet muutokset voivat kuvastaa muutosta toimipisteen tekemisen painotuksessa. En ohjeistanut vastaajille, mistä näkökulmasta heidän tulisi tarkastella tuoteryhmän tärkeyttä, vaan kysymyksellä haluttiin selvittää, mitkä tuoteryhmät tai myyntipaikat toimipisteen henkilökunta kokee toisia myyntipaikkoja tai tuoteryhmiä tärkeämmiksi. Asiat, joiden eteen ollaan valmiita tekemään töitä ja näkemään jopa ylimääräistä vaivaa, voidaan katsoa kuuluvan osaksi organisaatiokulttuuria (Hofstede, 2005, 8). Kokemukseni mukaan toimipisteissä tärkeiksi koettuihin asioihin ja tekemisiin ollaan valmiita panostamaan enemmän kuin vähemmän tärkeisiin. Näin ollen, mikäli tutkimuksen aikana myyntipaikkojen tärkeydessä tapahtuu muutosta henkilökunnan mielestä, voidaan myös organisaatiokulttuurissa katsoa tapahtuneen jonkin asteisen muutoksen.

Kuudennella kysymyksellä *”Arvioi seuraavien asioiden tärkeyttä omassa työssäsi”* halusin selvittää, kuinka tärkeiksi henkilökunta kokee annetut työtehtävät. Listalle valikoitui toimipisteen tehtäväkortista päivittäin tai useana päivänä viikossa toistuvia työtehtäviä. Tehtäväkortti on eräänlainen muistilista, johon on kirjattu kunakin päivänä suoritettavia työtehtäviä.

Otin listalle mukaan myös kaksi tehtävää, jotka eivät esiintyneet toimipisteen tehtäväkortissa. Nämä kaksi tehtävää olivat Hyllynpäätyjen/lisämyyntipaikkojen kaupallisuus ja Tuotteiden nyppiminen/fiksaus. Kysytyt asiat ja niiden luokittelu ovat nähtävissä alla olevassa taulukossa.

Taulukko 4: Kyselyn työtehtävät ja niiden luokittelu

Asiakaskokemus	**Prosessintoteuttaminen**
Asiakaspalvelu	Lämpötilavalvonta
Kassapalvelu	Kuormien purkaminen
Ikärajavalvonta	Hyllypuutemittaus
Tuotteiden nyppiminen/fiksaus	Saldontarkastustehtävän teko
Hyllynpäätyjen/lisämyyntipaikkojen kaupallisuus	Sähköpostin lukeminen/tarkastaminen
Kahvikoneen siisteys	Veikkaus täsmäytyksen teko
Salaattibaarin siisteys	Varastojen läpikäynti
Pullokoneen siisteys	
Mehukoneen pesu	

Kaksi uutta työtehtävää ovat sellaisia, joiden uskotaan auttavan uuden strategian toteuttamisessa ja keskusorganisaatiossa niiden merkityksen halutaan kasvavan kaikissa toimipisteissä. Työtehtävät olen luokitellut kahteen luokkaan; Asiakaskokemus ja prosessintoteuttaminen. Tämän jaottelun avulla selviää, kumpi valituista näkökulmista painottuu enemmän henkilökunnan mielestä toimipisteen arjessa.

4.2 Sisäinen viestintä ja keskeiset tunnusluvut

Viestintä on yksi kulttuurin näkyviä ilmentymiä ja lähtötilanteen kartoittamiseksi tarkastin edellisen 12 kuukauden viestinnän toimipisteen käyttämässä viestintäjärjestelmästä. Järjestelmä mahdollistaa tekstipohjaisten viestien, kuvien ja esimerkiksi videoiden jakamisen koko työryhmälle. Kaikilla työryhmän jäsenillä on mahdollisuus niin lukea kuin myös luoda uusia viestejä kaikkien nähtäville. Järjestelmässä julkaistut viestit jaoin kolmeen kategoriaan; asiakaskokemus, prosessin suorittaminen ja muut. Asiakaskokemus -kategoriaan luokittelin kaikki viestit, joissa käsiteltiin tekemisiä, ohjeita tai tuloksia asiakaskokemukseen vaikuttavista asioista. Prosessin suorittaminen -kategoriaan laskin kuuluvaksi kaikki ne

viestit, joissa käsiteltiin jotain prosessien tekemistä tai tulosta sekä niihin liittyviä ohjeita. Loput viestit kuuluvat luonnollisesti muut -kategoriaan. Näissä viesteissä oli muun muassa henkilöstöön liittyvää viestintää, kuten esimerkiksi työvuorosuunnitteluun liittyviä asioita tai alueellisen toimijan lähettämää yhteistä viestintää kaikille sen toimipisteille.

Prosessimittarit ovat yhteisiä kaikille alueellisille toimijoille, joten näillä mittareilla toimipisteet ovat vertailukelpoisia keskenään. Mittareilla tarkastellaan pääsääntöisesti tavaravirranhallintaan liittyvien prosessien suoritustasoa. Hyllypuutteiden merkintätarkkuus -tunnusluku kuvastaa, kuinka huolellisesti hyllysaatavuusmittaus on toteutettu kussakin toimipisteessä. Hyllysaatavuusmittauksella tarkoitetaan tuotepuutteiden merkitsemistä tuote-esittelyistä. Saldotuotteiden osuus -tunnusluku osoittaa, kuinka monessa valikoimiin kuuluvassa tuotteessa tuotteen järjestelmässä oleva varastosaldo on virheellinen. Saldotarkastettavista-korjattu -tunnusluku kertoo suhdeluvun, kuinka paljon tuotteiden varastosaldon tarkastuksia tehdään suhteessa niihin tuotteisiin, joissa varastosaldossa voidaan olettaa olevan virheitä. Tuotteiden varastosaldojen oikeellisuus toimipisteissä on keskeinen tekijä organisaation koko logistiikkaketjun toiminnassa ja sen merkitystä toimipisteiden arjen kokonaisuudessa on korostettu viimeisten vuosien aikana organisaation viestinnässä ja mittaamisessa. Näiden mittareiden avulla voidaan seurata, kuinka toimipisteen tulokset kehittyvät suhteessa muihin toimipisteisiin. Vahvoista prosesseista halutaan pitää jatkossakin tiukasti kiinni, joten mittarit toimivat tutkimuksessa myös eräänlaisina kontrollimittareina sille, tapahtuvatko muutokset suunnitellusti.

NPS, eli Net Promoter Score, on laajalle levinnyt asiakasuskollisuuden mittari. Frederick Reichheldin kehittämä tunnusluku kertoo, kuinka valmiita yrityksen asiakkaat ovat suosittelemaan yrityksen tuotteita tai palveluita ystävilleen ja kollegoilleen. NPS pisteluku perustuu kyselytutkimukseen vastanneiden kuluttajien antamiin vastauksiin. Tunnusluku voi saada arvosanan -100 ja 100 väliltä. Negatiivinen arvo, -100 tarkoittaa, että kukaan kyselyyn vastanneista ei ole valmis suosittelemaan yrityksen tuotteita tai palveluita ystävilleen tai kollegoilleen ja pisteluku 100 tarkoittaa puolestaan päinvastaista tilannetta, eli kaikki vastaajat olisivat valmiita suosittelemaan yrityksen tuotteita tai palveluita ystävilleen tai kollegoilleen. Pistelukua laskettaessa lasketaan ensin yhteen prosenttiosuus arvosanoista yhdeksän ja kymmenen. Tästä tuloksesta vähennetään nollasta kuuteen annettujen arvosanojen prosenttiosuus ja näin saadaan laskettua NPS lukuarvo. Neutraalit arvosanat seitsemän ja kahdeksan jätetään huomioimatta kokonaan NPS lukuarvoa laskettaessa. (Reichheld, 2003, 8.)

Organisaatiossa NPS-tunnusluku mitataan samalla tavalla samoilla kysymyksillä kaikissa organisaation toimipisteissä, joten tulokset ovat vertailukelpoisia keskenään. Paikallinen kilpailutilanne tulee kuitenkin ottaa huomioon, mikäli NPS-tunnuslukua käytetään toimipisteiden vertailuun. NPS mittausta suoritetaan jatkuvalla syklillä eli tulokset kuvaavat enemmän pysyvää tasoa kuin yksittäisen hetken asiakkaiden kokemusta yrityksestä. Tutkimuksen näkökulmasta NPS valikoitui yhdeksi seurattavaksi mittariksi, koska muutoksella tavoitellaan muun muassa asiakastyytyväisyyden kasvua. NPS-tunnusluku ei suoraan mittaa asiakastyytyväisyyttä, mutta voidaan olettaa, että tyytyväinen asiakas on valmiimpi myös suosittelemaan toimipaikkaa kuin tyytymätön asiakas.

Kannattavuus on yksi organisaation strategisista tavoitteista. Yksi keskeinen tekijä kannattavuuden varmistamisessa on henkilöstökulujen hallinta. Henkilöstökuluja seurataan organisaatiossa työtuntikäytön osalta. Organisaatiossa lasketaan kaikille toimipisteille työtuntikäytölle tavoitetaso, johon kunkin toimipisteen tulisi päästä. Tavoitetaso lasketaan kunkin toimipisteen myyntivolyymin, asiakasvolyymin sekä toimipisteen täydentävien palveluiden pohjalta. Työtuntikäyttö-tunnusluku kuvaa kuinka paljon enemmän kussakin toimipisteessä käytetään työtunteja suhteessa laskennalliseen tasoon. Tutkimuksen näkökulmasta on oleellista saada selville, kuinka muutoksen aikaansaamiseksi tehdyt muutokset vaikuttavat tähän tunnuslukuun. Kannattavuuden säilyttämiseksi on oleellista, että henkilöstökustannukset eivät kasva oleellisesti nykytilanteeseen verrattuna.

Mittarit ovat osa näkyvää organisaatiokulttuuria (Schein 1985, 32–37). Kuten aikaisemmista kappaleista voidaan todeta, seurataan yrityksessä yhteisten mittareiden kautta niin prosessien toteutumista kuin myös asiakaskokemukseen vaikuttavia asioita. Mikäli tutkimuksen aikana näissä tunnusluvuissa tapahtuu muutoksia, jotka poikkeavat alueellisen toimijan mittarimuutosten keskiarvosta, voidaan sillä todentaa muutoksen suuruutta ja mahdollisesti havaita tapahtuuko organisaatiokulttuurin painopisteessä muutosta muutoshankkeen tavoitteen suuntaan.

4.3 Asiakkaanpolku -mittaus

Koko organisaatiossa on toteutettu säännöllisesti asiakkaanpolku -mittausta jo usean vuoden ajan. Mittauksessa toimipisteen suoriutumista arvioidaan sen hetkisen tilanteen mukaan

ennalta määriteltyjen kysymysten avulla. Mittauksen suorittaa toimipisteen henkilökunta, joten se on eräänlainen itsearviointi sen hetkisestä tilanteesta. Arviointi tulee tehdä niin sanotusti asiakkaan silmin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että vaikka mittauksen tekijällä olisi tiedossa, että jonkin tuote-esittelyn tuotepuutteet johtuvat esimerkiksi tavarantoimittajan laiterikosta, arvioidaan tilannetta siinäkin tapauksessa asiakkaan silmin ja kirjataan tavaraesittelyn olevan vajaa. Havainnoinnissa pääpaino on asiakkaille tutkitusti merkityksellisissä ostopaikkaan vaikuttavissa asioissa, kuten esimerkiksi siisteydessä ja puhtaudessa, hedelmä- ja vihannesoston houkuttelevuudessa ja myytävien tuotteiden laadussa. Mittaus suoritetaan tätä varten suunnitellulla ohjelmistolla, jossa arvosteluasteikko on 1–4. Arvosana yksi tarkoittaa, että kysyttävä asia ei toteutettu määritellyllä tavalla ja numero neljä tarkoittaa, että kysytty asia toteutuu määritellysti. Käytettävä ohjelmisto mahdollistaa valokuvan ottamisen selventämään annettua arvosanaa, myös kommentin lisääminen lisätiedoksi on mahdollista. Mittauksen aikana on tarkoitus korjata ne havaitut epäkohdat, jotka voidaan toteuttaa nopeasti. Muut kohdat kirjautuvat mittauksen lopputuloksena syntyvälle raportille, joka on koko toimipisteen henkilökunnan nähtävillä. Henkilökunnan lisäksi raportti menee alueellisen toimijan ja keskusorganisaation tietoon.

Toimipisteessä säännöllinen havainnointi auttaa tunnistamaan toistuvia asiakkaan ostokokemusta heikentäviä tekijöitä ja näin olen auttaa kohdentamaan resursseja uudella tavalla, jotta havaitusta toistuvasta ongelmasta päästään eroon. Toistuva havainnointi auttaa kohdentamaan korjaavat toimenpiteet niihin ajankohtiin, joissa asiakkaan kokema laatu poikkeaa eniten asetetusta tavoitteesta. Osana kehityshanketta keskusorganisaatio lisäsi asiakkaanpolku -mittaukseen kysymyksen vaihtuvien esillepanojen hoitotasosta. Uudet kysymykset tulivat osaksi asiakkaanpolkua havainnointijakson aikana, joten siitä syystä ne valittiin osaksi seurattavia mittareita.

4.4 Toiminnan havainnointi

Alkukartoituskyselyn ja seurattavien tunnuslukujen pohjalta tehdyn lähtötilanneanalyysin lisäksi tein 11 havainnointikäyntiä toimipisteeseen sekä seurasin viikoittain asiakkaanpolkuraportoinnin tuloksia ja sinne otettuja kuvia 11 viikon seurantajakson aikana. Toimipisteessä vierailu mahdollisti spontaanit keskustelut paikalla olevan henkilökunnan kanssa. Samalla pystyin havainnoimaan valittujen elementtien toteutumista. Toimipistevierailujen lisäksi

pidin yhteyttä yksikön päällikköön sekä koko työryhmään heidän sisäisen viestintäjärjestelmänsä kautta, johon minut kutsuttiin mukaan tutkimuksen ajaksi.

Havainnointien painopisteenä olivat strategisen muutosohjelman keskeiset näkökulmat: Kaupallisuus, ajankohtaisuus ja herätteellisyys. Suoriutumisen tasoa halutaan nostaa ja sitä kautta vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Mainituissa painopistealueissa suoriutuminen ja niiden merkitys työryhmille on jäänyt taka-alalle, kun edellisen muutoshankkeen painopistealue, prosessien toteuttaminen, on ottanut isomman roolin työn tekemistä ohjaavana tekijänä mittaamisen, viestinnän sekä palkitsemisen kautta. Kuten Oden (1997) on omassa tutkimuksessaan havainnut, ovat toiminta ja tekeminen osa organisaatiokulttuuria. Näin ollen, mikäli seuratuissa elementeissä tapahtuu silmin havaittavia muutoksia lopputuloksessa tai tekemisen tavassa, voidaan niiden katsoa osoittavan muutosjohtamisen toimivuutta sekä antavan viitteitä siitä, että myös organisaatiokulttuurissa on tapahtunut muutoksia. Pidin päiväkirjaa havainnointijakson ajan, johon kirjasin toimipaikkakäyntien keskeiset havainnot sekä oleelliset havainnot asiakkaanpolku-raportoinnista. Keskeiset havainnot kävin läpi toimipisteen päällikön kanssa, joko toimipaikkavierailun yhteydessä tai myöhemmin sähköpostin välityksellä, mikäli hän ei ollut paikalla vierailun ajankohtana. Päällikön kanssa pohdittiin yhdessä keinoja parantaa toimintaa tunnistetuissa kehittämiskohteissa.

4.5 Seurantajakso, kysely ja haastattelut

Muutoksen toteuttamiselle varasin 20 viikon mittaisen jakson ennen kyselyn uusintaa ja henkilökunnan haastatteluja. Tätä 20 viikon aikaa kutsun seurantajaksoksi. Seurantajakson aikana en tehnyt interventioita työryhmän toimintaan vaan toimipisteen päällikkö sai viedä muutosta eteenpäin yhdessä luodun mallin mukaisesti parhaaksi katsomallaan tavalla. Seurantajakson päätteeksi uusin alussa tehdyn kyselyn identtisillä kysymyksillä ja toteutustavalla. Tutkimuksen kuluessa työryhmän koko oli kasvanut 14 henkilöön, joista kahdeksan vastasi kyselyyn.

Kyselyn vastausten saamisen jälkeen toteutin haastattelututkimuksen, jolla halusin kartoittaa työryhmän kokemusta muutoksesta ja siihen vaikuttaneista asioista. Haastattelut toteutin marraskuun alussa vuonna 2022. Yksittäisiä haastattelutapahtumia oli kaikkiaan neljä kappaletta, joista kolme oli parihaastattelua ja yksi yksilöhaastattelu, eli haastateltavana oli yhteensä seitsemän henkilöä. En rajoittanut haastateltavien lukumäärää vaan vapaaehtoiset

saivat ilmoittautua haastateltaviksi. Ainoa rajoittava tekijä oli työkokemuksen pituus toimipisteestä, jonka määrittelin 12 kuukaudeksi. Rajaamalla työkokemus vähintään 12 kuukauteen halusin varmistua siitä, että haastateltavilla oli myös kokemusta työskentelystä ennen toimintatutkimuksen toteuttamista. Näin haastateltavat pystyivät omaan kokemukseensa peilaten pohtimaan, millaiset asiat ovat muuttuneet toimipisteen työskentelyssä tutkimusjakson aikana. Luomalla mahdollisimman vähän osallistumisen esteitä pyrin madaltamaan kynnystä osallistua haastatteluun ja sitä kautta vahvistamaan tutkimuksen luotettavuutta. Vapaaehtoisuuden myötä haastateltaviksi on voinut valikoitua myös asiaan positiivisemmin suhtautuvia henkilöitä ja näin haastattelujen avulla saadut tulokset eivät välttämättä edusta kaikkien toimipisteen työntekijöiden mielipidettä.

Haastattelut toteutin puolistrukturoituna. Haastattelun aluksi näytin kullekin haastateltavalle diaesityksenä alku- ja loppukyselyn tulokset kysymyskohtaisesti. Lisäksi esittelin heille muutoksen tukena käytetyt elementit listattuna. Etukäteen laadittujen haastattelukysymysten avulla pyrin varmistamaan haastattelujen sujuvan etenemisen ja tulosten keskinäisen vertailukelpoisuuden. Haastattelun avulla pyrin saamaan lisää tietoa siitä, miten työryhmän jäsenet ovat kokeneet muutoksen ja millaisia vaikutuksia tehdyillä toimenpiteillä on ollut heidän omaan toimintaansa. Haastattelun tukimateriaalina olleita diaesityksen dioja vaihdoin aina vastaamaan käsiteltävää asiakokonaisuutta. Etukäteen valmisteltujen kysymysten lisäksi kysyin haastattelun aikana tarkentavia kysymyksiä lisätiedon aikaansaamiseksi. Nauhoitin haastattelut ja litteroin ne tallenteelta.

Haastattelurunko on kaksivaiheinen. Ensimmäinen vaihe kartoittaa haastateltavien omia havaintoja muutoksesta ja heidän arviotaan siihen vaikuttaneista muutoksenjohtamisen toimenpiteistä. Haastattelun toinen vaihe kartoittaa loppukartoituskyselyn ja seurattujen mittareiden kautta havaittujen muutosten syitä sekä pyrkii syventämään tutkijalle muodostunutta kuvaa tapahtuneesta muutoksesta ja siihen vaikuttaneista syistä.

5 Muutoksen toteuttaminen

Tässä luvussa käyn läpi muutoshankkeen toteuttamisen sekä keskeiset havainnot nykytilasta, joita tein toimipaikkavierailuilla osana havainnointijaksoa. Luvun lopussa kuvaan, kuinka hyödynsin ADKAR-mallia muutoksen suunnittelussa ja sen läpiviennissä.

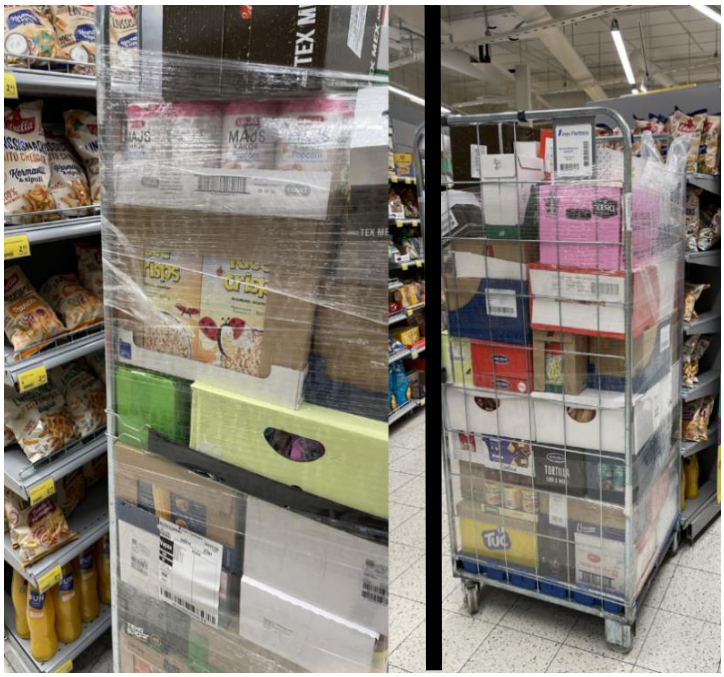
Loin tutkimusta varten muutossuunnitelman tutustuttujen teorioiden ja ADKAR-mallin viitekehyksen pohjalta. Suunnitelmani mukaan varmistamalla alla olevan listan toteutuminen voidaan vaikuttaa työntekijöiden tapaan tehdä työtä ja tätä kautta muuttaa organisaatiokulttuuria.

1. Uudesta asiasta viestintää tulee olla paljon ja viestissä tulee kertoa selkeästi, millaista lopputulosta tavoitellaan ja mitä muutoksia se edellyttää.
2. Työntekijöiden osaaminen toimia oikein ja halu muuttaa omaa toimintaansa uuden toimintamallin mukaiseksi tulee varmistaa.
3. Olemassa olevat työohjeet tulee päivittää vastaamaan uutta tilannetta.

5.1 Havaintojakson yhteenveto

Havainnoinnin painopisteenä olivat strategisen muutosohjelman keskeiset näkökulmat: kaupallisuus, ajankohtaisuus ja herätteellisyys. Keskeisiä näkökulmia on vaikea ja osin mahdoton tarkastella itsenäisinä kokonaisuuksina johtuen niiden sisäkkäisistä tekijöistä. Kaupallisuus voi yhtä aikaa olla sekä herätteellisyyttä ja ajankohtaisuutta. Samalla tavalla ajankohtaisuus voi olla yhtä aikaa myös kaupallisuutta. Seurantajaksolle osunut laskiaistiistai edustaa esimerkkiä, joka pitää sisällään kaikkia kolmea näkökulmaa. Laskiaiseen keskeisesti kuuluvat tuotteet kuten laskiaispullat ja hernekeitto, ovat samalla ajankohtaisia ja kaupallisia. Tuotteiden hyvällä esillepanolla voidaan tukea myös herätteellisyyttä ja esimerkiksi saada asiakas ostamaan tuote, vaikka hän ei tullut sitä hakemaan ja näin tukea kaupallisuuden toteutumista.

Toimipisteeseen saapuu tuote-esittelyjä täydentäviä tuote-eriä kuutena päivänä viikossa. Nämä täydentävät tuote-erät saapuvat myymälään pyörillä olevissa kuljetushäkeissä, joista toimipisteen henkilökunta laittaa tuotteet hyllyille niiden oikeille paikoille. Seurantatutkimuksen aikana havaitsin, että toimipisteessä on tapana säilyttää näitä saapuvia tavaraeriä tuote-esittelyjen edessä, jolloin ne aiheuttavat asiakkaan näkökulmasta ostamisen esteen. Kuvassa 6 on kaksi esimerkkiä tuote-esittelyn edessä olevasta kuljetushäkistä, joka estää asiakasta havaitsemasta hyllynpäädyssä olevat tuotteet. Hyllynpäädyt ovat tehokkaita paikkoja kaupallisuuden ja herätteellisyyden kasvattamiseen, koska sijaintinsa takia suurin osa asiakkaista kulkee näiden pääkäytävän varrella sijaitsevien hyllynpäätyjen ohi.



Kuva 6: Havaintojaksolla tunnistettuja ostamisen esteitä

Havainnointijaksolla tunnistin muutamia kertoja tilanteita, joissa myytäviä tuotteita ei ollut hyllyissä asiakkaiden ostettavissa. Alla olevassa kuvassa on esimerkki tilanteesta, jossa tuote-esittelyssä ei ole kaikkia tuotteita ostettavissa. Kuvan esimerkki toimii samalla esimerkkinä kaupallisuuden ja herätteellisyyden välisestä kytköksestä. Kuvan tuote-esittely ei ole kaupallinen, kun siinä ei ole kaikkia tuotteita ostettavissa eikä se myöskään tue herätteellisyyttä vähäisestä tuotemäärästä ja epäsiisteydestä johtuen.

Kuva 7: Ostamisen esteet ja herätteellisyyden puute

Muita ostamisen esteitä, kuten hintamerkintöjen puuttuminen, puutteellinen markkinointi tai tuotteiden sijainti liian kaukana hyllyn etureunasta tuote-esittelyjen ylä- tai alahyllyillä, ei havaintojaksolla ollut yksittäisiä poikkeamia lukuunottamatta. Työryhmän omat arviot asiakkaanpolku -mittauksessa tukivat tekemiäni havaintoja.

Havaintojakson yhteenvetona voidaan todeta, että strategisen kehityshankkeen keskeiset elementit toteutuvat toimipisteessä vaihtelevasti. Vaihtuvat esillepanot ovat pääosin kaupallisia ja ajankohtaisia. Herätteellisyys on kohtuullisen hyvässä kunnossa. Vaihteluväliä eri päivien suoritusten välillä kuitenkin on havaittavissa niin toimipaikkavierailujen yhteydessä kuin

myös asiakkaanpolku -mittauksen yhteydessä otettujen kuvien perusteella. Eroihin on löydettävissä lukemattomia syitä. Yksi keskeinen vaikuttava tekijä oli työvuorossa olevien työntekijöiden tekemät valinnat, jotka tulivat esille keskusteluissa työryhmän jäsenten kanssa osana toimipaikkavierailuja. Toiset työryhmän jäsenet priorisoivat vaihtuvien esillepanojen hoitotasosta huolehtimisen korkeammalle kuin toiset. Toimipisteen päällikön vahva rooli vaihtuvien esillepanojen hoitotason varmistamisessa tuli esille hyvin hänen poissaolonsa aikana, jolloin hoitotaso oli alhaisempi kuin hänen ollessaan töissä. Uuden toimintatavan omaksuminen osaksi normaalia arkea vie paljon aikaa, joten on luonnollista, että vaihtelua esiintyy muutoksen alkuvaiheessa. Tästä esimerkkinä voidaan pitää päällikön oman tekemisen reflektiota hänelle normaalista poikkeavan työvuoron jälkeen. Työvuoron lopussa hän oli poistanut ostamisen esteitä esillepanoista. Saatuaan työn valmiiksi hän oli ajatellut kaiken oleellisen jo tehdyksi siltä päivältä. Samassa hetkessä hän oli muistanut, että vaihtuvien esillepanojen ja lisämyyntikalusteiden hoitotaso tulee vielä varmistaa. Strategisen hankkeen tavoitetilan näkökulmasta katsottuna asiat olisivat tapahtuneet oikein, mikäli päällikkö olisi aloittanut hoitotason varmistamisen noista vaihtuvista esillepanoista ja lisämyyntikalusteista normaalien myyntipaikkojen sijaan.

Havainnointijaksolla huomasin, että tehtäväkortti ohjaa työntekijöiden työskentelyä. Moni työntekijä kertoi katsovansa jokaisena työpäivänä, mitkä ovat sen päivän työtehtäviä tehtäväkortissa. Muutoshankkeen keskeiset elementit, kuten esimerkiksi hyllynpäädyt eivät kuitenkaan olleet omana kohtanaan tässä tehtävälistauksessa.

5.2 Muutossuunnitelma

Uuden toimintamallin ja muutoksen läpiviennin suunnittelun aloitin käymällä nykytilan havaintojakson, kyselyntutkimuksen tulokset sekä sisäisenviestinnän havainnot läpi toimipisteen päällikön kanssa. Seuraavassa luvussa olen avannut nämä tulokset tarkemmin. Kävin päällikön kanssa keskustelun, vastaavatko havaintojakson aikana tekemäni havainnot hänen omaa käsitystään nykytilasta. Havaintojakson tulosten ja hänen oman näkemyksensä välillä ei ollut eroja. Päällikön kanssa käydyn keskustelun jälkeen esittelin työryhmälle havaintojakson tulokset sekä kuvasin valittujen elementtien osalta, kuinka toiminnan halutaan muuttuvan. Työryhmän osallistamiseksi muutokseen pyysin heiltä ideoita, millaisilla keinoilla tunnistettuja haasteita voitaisiin ratkaista.

Alkuperäinen suunnitelmani oli kerätä työryhmältä ideoita kahden viikon ajan. Ensimmäisen viikon jälkeen ideoita ei ollut vielä kertynyt yhtään ja päällikkö muistutti ja kannusti työryhmää osallistumaan ideointiin. Toisen viikon loppupuolella ideoita kertyi joitakin ja päätin jatkaa vastaamisaikaa vielä yhdellä viikolla, jotta saisin mahdollisimman paljon työryhmän ideoita. Kolmannella viikolla uusia ideoita ei enää tullut, joten päätin lopettaa ideoiden keräämisen ja tein niistä yhteenvedon. Työryhmältä tuli seuraavat ideat:

- Käytetään lisämyyntikalusteita aktiivisesti, eikä pidetä niitä tyhjinä takavarastossa.
- Pidetään uutuustuotteet hyvin esillä, näkyvällä paikalla.
- Tilataan vaihtuviin esillepanoihin riittävästi tuotteita, jotta saatavuus voidaan varmistaa ja esillepanot pysyvät kaupallisina.
- Hyödynnetään myymälämarkkinointimateriaalia myös normaaleilla hyllypaikoilla, jotta asiakas on varmasti tietoinen tarjouksesta.

Kävin työryhmältä tulleet ideat läpi yhdessä päällikön kanssa ja julkaisin ne toimipisteen sisäisessä viestintäkanavassa. Kehotin päällikköä huolehtimaan, että työryhmältä tulleet ideat toteutetaan soveltuvilta osin ja näin vahvistetaan tunnetta osallistumisesta ja saadaan konkreettisia muutoksia aikaiseksi, joihin työryhmä voi kokea antaneen panostuksensa.

Laadin muutoksen läpiviennin esimerkin ADKAR-mallia hyödyntäen. Esittelin tämän esimerkin toimipisteen päällikölle ja kannustin häntä hyödyntämään ja soveltamaan siinä esitettyjä toimenpiteitä ja löytämään muitakin toimipisteen toimintamalliin soveltuvia keinoja muutoksen läpivientiin. Alla olevassa taulukossa on kuvattu tiivistetysti keskeiset elementit päällikölle tekemästäni esimerkistä ADKAR-mallin hyödyntämisestä osana muutoksen toteuttamista.

Taulukko 5: ADKAR-malli osana muutosta

ADKAR-mallin osatekijä	**Toteutetut toimenpiteet**
Tietoisuus muutoksesta	Toistuvaa viestintää asiasta päällikön toimesta. Tavoitteet tekemiselle ja lopputulokselle, jotta tiedetään mikä on uusi tapa toimia ja mihin panostetaan aiempaa enemmän. Keskusorganisaation tukimateriaali tavoitellusta muutoksesta.
Halu muuttaa toimintaa	Osana kehityskeskustelua yksilökohtaiset keskustelut päällikön toimesta, kuinka onnistuminen näkyy toimipaikan arjessa. Vaihtuvien esillepanojen kuvaaminen, yhteisen tavoitetilan asettaminen. Osallistaminen muutoksen suunnitteluun. Viestintä onnistumisista ja kehityskohteista.
Tieto, miten muuttaa tekemistä	Vuorokortin päivittäminen, selkeä tavoite, miltä hyvä suoritus näyttää + kuvaaminen. Osaamisen vahvistaminen perehdyttämisellä. Keskusorganisaation tukimateriaali mm. Kaupallinen kalenteri.
Osaaminen toimia oikein	Uusien työtehtävien harjoitteleminen ohjatusti ja itsenäisesti. Palaute tehdystä työstä.
Muutoksen pysyvyyden aikaansaaminen	Uudet kysymykset asiakkaanpolku -mittaamisessa ja testiasioinnissa. Näiden tulosten esiintuominen osana viestintää. Palautteen antaminen, onnistumisten korostaminen kuvien ja myyntilukujen avulla. Vastuunantaminen tekemisestä ja päätöksistä työryhmän jäsenille.

Suunnitelman mukaan päällikkö kävi kehityskeskusteluissa jokaisen työryhmän jäsenen kanssa läpi, millaista muutosta tavoitellaan ja miten sen tulisi konkreettisesti näkyä niin toimipisteen arjessa kuin työnryhmän jäsenten tekemisenä. Näin pystyttiin lisäämään tietoisuutta tavoitellusta muutoksesta ja käymään keskustelua, kuinka riittävä osaaminen muutoksen toteutumisella hankitaan kullekin työntekijälle. Keskustelu mahdollisti päällikölle myös kunkin työntekijän muutosvalmiuden kartoittamisen ja näin saamaan tietoa tarvittavien toimenpiteiden suunnittelun tueksi.

Muutoksen toteuttamisessa ADKAR-mallin vaiheita toteutettiin limittäin, ei lineaarisesti etenemällä. Muutosohjelman alussa pääpaino oli muutoksen tarpeellisuuden ymmärryttämisessä, mutta saamaan aikaan tehtiin myös muita ADKAR-mallin vaiheita aina muutokseen sitouttamiseen saakka. Esimerkkinä muutoksen merkityksen kuvaamisesta voidaan mainita päällikön aktiivinen viestintä muutosohjelmasta ja sen tavoitteista sekä aiheen oleminen yhtenä teemana kunkin työntekijän kehityskeskustelua. Sitouttamisesta uuteen toimintamalliin voidaan mainita esimerkkeinä Asiakkaanpolku -mittaamisen ja testiasioinnin kytkeminen osaksi muutoksen mittareita ja näiden tulosten aktiivinen viestintä päällikön toimesta. Henkilökuntaa sitoutettiin myös ottamalla heidät mukaan niin muutoksen suunnitteluun kuin myös sen toteuttamiseen.

Toimipaikan tehtäväkortti päivitettiin vastaamaan paremmin muuttunutta tilannetta, koska havainnointijaksolla sen työtä ohjaava rooli oli ilmeinen. Tällä keinoin pystyttiin vahvistamaan työryhmän tietoisuutta, kuinka toimia oikein ja mitä kussakin työvuorossa odotetaan. Päivitys tarkoitti konkreettisesti sitä, että esimerkiksi muistutus hyllynpäätyjen kaupallisuudesta huolehtimisesta lisättiin uudeksi työtehtäväksi kolmelle viikonpäivälle. Osana muutoksen toteuttamista työryhmänjäsenet perehdytettiin uusiin toimintamalleihin ja he pääsivät harjoittelemaan työtä niin ohjatusti kuin myös itsenäisesti. Päällikkö jakoi vastuuta vaihtuvista esillepanoista työryhmän jäsenille siten, että yksi oli vastuussa vaihtuvan esillepanon toteuttamisesta, kaupallisuuden ylläpidosta ja siihen uusien tuotteiden vaihtamisen suunnittelusta. Näin toimien aiempaa isompi osa työryhmän jäsenistä pääsi toteuttamaan ja ylläpitämään kaupallisia toimenpiteitä ja samalla oppimaan uutta.

Toimipisteen päällikön kanssa tunnistettiin, että palautetta tulee antaa paljon niin yksilöille heidän omista suorituksistaan kuin myös koko työryhmälle heidän suoriutumisestaan tavoitteen mukaisessa tekemisessä. Tämä tarkoitti esimerkiksi vaihtuvien esillepanojen ja tekijöiden nostamista esille sisäisessä viestintäkanavassa. Kuvat onnistumisesta ja positiivinen palaute haluttua muutosta tukevista tekemisistä konkretisoivat millaista asiakasnäkymää ja kaupallisuutta haetaan. Tämä toimintatapa päälliköllä olikin jo entuudestaan, joten hänen ei tarvinnut opetella uutta toimintamallia, vaan riitti, että kuvattaviin ja kommentoitaviin kohteisiin lisättiin muutoshankkeen painopistealueet, joissa muutos haluttiin ensimmäisenä tapahtuvan.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen aikana kerätyn tutkimusaineiston havainnot. Luvun alussa esittelen viestinnässä ja asiakkaanpolku -mittauksen tuloksissa tapahtuneet muutokset tutkimuksen aikana. Tämän jälkeen esittelen valituissa tunnusluvuissa tapahtuneita muutoksia. Luvun lopussa käyn aluksi kyselytutkimuksen tulokset ja lopuksi haastattelujen keskeiset havainnot.

6.1 Muutokset viestinnässä ja asiakkaanpolku -mittauksessa.

Tarkastelin ja luokittelin työryhmän sisäisen viestinnän 01/2022–08/2022 väliseltä ajalta. Luokittelun tein samalla tavalla kuin lähtötilanteen arvioinnissa. Tarkastellulla aikavälillä sisäisestä viestinnästä 41 prosenttia piti sisällään asiakaskokemukseen viittaavaa sisältöä, 34 prosenttia viesteistä liittyi prosessien toteuttamiseen ja 25 prosenttia oli muuta viestintää, jota ei voitu luokitella edellä mainittuihin luokkiin. Muutos lähtötilanteeseen nähden näkyy alla olevassa taulukossa.

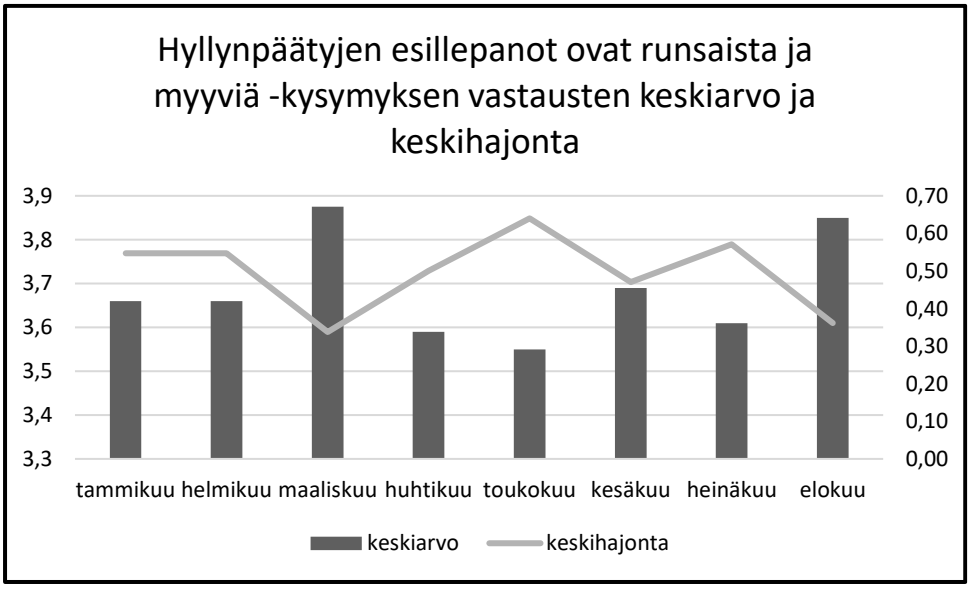
Taulukko 6: Sisäisen viestinnän muutos

Viestinnän teema	alussa	lopussa	ero
asiakaskokemus	26 %	41 %	15 %
prosessien toteuttaminen	39 %	34 %	-5 %
muut	35 %	25 %	-10 %

Esihenkilön ja apulaispäällikön viestinnässä työryhmän suuntaan on tapahtunut selkeä muutos tarkastelujakson aikana. Tutkimusjakson lopussa viestinnässä korostui selvästi asiakaskokemukseen liittyvät aiheet. Tämä muutos vastaa muutoshankkeessa asetettuja tavoitteita. Viestintäaktiivisuus on vähentynyt hieman vuoden 2022 aikana, kun sitä verrataan samaan ajankohtaan vuonna 2021. Edellisenä vuonna vastaavana ajanjaksona lähettiin 77 viestiä ja vuonna 2022 viestejä lähettiin 62 kappaletta. Tutkimusjakson aikana muutoshanke mainittiin

nimeltä 15 kertaa, eli noin joka neljännessä viestissä muistutettiin tavalla tai toisella käynnissä olevasta muutoksesta.

Asiakkaanpolku -mittaukseen lisättyjen yhteisten kysymysten vastausten kuukausikohtaisten vastausten keskiarvot ovat nähtävillä seuraavassa kuvassa. Kysymykseen vastattiin koko tutkimusjakson aikana yhteensä 188 kertaa. Vastausten arvosanat vaihtelivat kahdesta neljään ja keskiarvoksi muodostui 3,64. Vastausten keskihajonta oli koko tutkimusjakson aikana 0,52.



Kuva 8: Hyllynpäätyjen esillepanojen arvosanat

Pylväsdiagrammista voidaan havaita, että keskiarvo on vaihdellut jonkin verran kuukausien välillä. Korkein keskiarvo on ollut maaliskuussa ja alhaisin keskiarvo puolestaan toukokuussa. Vastausten keskihajonta kaventui muutoshankkeen edetessä ja oli alimmillaan seurantajakson lopussa elokuussa.

6.2 Tunnuslukujen muutokset

Vuoden 2021 vastaaviin tunnuslukuihin verrattuna toimipisteen liikevaihto, asiakaslukumäärä ja liikevaihdon volyymi kasvoivat tutkimusjaksolla nopeammin kuin alueellisen

toimijan muissa toimipisteissä keskimäärin. Esimerkiksi toimipisteen asiakaslukumäärä oli tutkimusjakson aikana 96 prosenttia suurempi kuin alueellisen toimijan toimipisteissä keskimäärin ja ero lähtötilanteeseen verrattuna kasvoi 21 prosenttia. Alla olevassa taulukossa on nähtävillä tutkitut tunnusluvut ja niiden muutos lähtötilanteeseen verrattuna.

Taulukko 7: Tunnuslukujen muutos

Tunnusluku	suhdeluku (1-8 2022)	muutos %
liikevaihto	147	6 %
asiakaslukumäärä	196	21 %
keskiostos	72	-14 %
Liikevaihdon volyymi (kg, l)	156	4 %

Prosessimittareissa ja asiakaskokemusmittareissa tapahtuneet muutokset tutkimusjakson aikana ovat nähtävillä seuraavassa taulukossa. Testiasioinnin arvosana on tutkimuskohteena olevassa toimipisteessä noussut lähtötilanteesta melkein kuusi prosenttiyksikköä, kun samaan aikaan alueellisen toimijan toimipisteiden keskiarvo on sekin noussut viisi prosenttiyksikköä. Myös kilpailija-arvioinnin suhdeprosentti on kehittynyt tutkimusjakson aikana positiivisesti.

Taulukko 8: Tarkastellut tunnusluvut

Tutkitut tunnusluvut	**Tutkittava toimipiste**	**Muutos alkutilan-teeseen**	**Alueellisen toimijan toimipaikkojen keskiarvo**	**Muutos alkutilan-teeseen**
Testiasioinin arvosana	87,83	+5,8	88,85	+5,0
Kilpailija-arvioinnin suhdeprosentti	70 %	+ 12	60 %	+1
Prosessimittarit				
merkintätarkkuus	85 %	-2	85 %	0
hyllysaatavuus	97,10 %	-0,2	97,00 %	-0,4
saldotarkastettavien tuotteiden osuus	0,19 %	+0,01	0,21 %	-0,01
saldontarkastettavista korjattu	1180 %	-248	751 %	+132
NPS	40,48	+4,64	35,8	+1,05
Työtuntikäyttö	14,43 %	+1,33	30,60 %	+2,0

Prosessimittareissa ei ole tutkimusjakson aikana tapahtunut merkittäviä muutoksia. Ainoa suurempi muutos on saldontarkastettavista korjattu -tunnusluvun lasku 248

prosenttiyksiköllä. Muutos vaikuttaa suurelta, mutta toimipisteessä tehdään edelleen yli kymmenen kertaa enemmän saldontarkastuksia kuin mitä prosessimittarissa kiitettävä taso edellyttää. Työtuntikäytön osalta toimipisteessä on käytetty enemmän työtunteja kuin mitä laskennallinen työtuntitarve on. Ero laskentaan on kasvanut lähtötilanteesta. Ero toteutuneiden työtuntien ja laskennallisen työtuntitarpeen osalta on kuitenkin kasvanut toimipisteessä vähemmän kuin alueellisen toimijan toimipisteissä keskimäärin.

6.3 Kyselytutkimuksen tulokset

Toistin toimintatutkimuksen aluksi tehdyn alkukartoituskyselyn seurantajakson päätteeksi. Kyselytutkimuksen toteutustavan pidin ennallaan, eikä kysymyksiä muutettu lainkaan, jotta tulokset olisivat mahdollisimman vertailukelpoisia keskenään. Vastaaminen tapahtui edelleen nimettömänä, eikä mitään muitakaan vastaajien taustatietoja kerätty. Vastaajia oli yhtä monta kuin alkukartoituskyselyssä, mutta vastausprosentti oli alhaisempi, johtuen työryhmän kasvamisesta tutkimuksen aikana. Kyselyn tulosten luotettavuutta vahvistaa sama toteutustapa ja samojen kysymysten käyttäminen. Muutoksia alkukartoituskyselyn ja loppukyselyn vastauksissa ei järkevää verrata kysymys kysymykseltä, koska vastaajat eivät välttämättä ole molemmissa samoja henkilöitä. Vastauksia voi kuitenkin verrata kokonaisuuksina toisiinsa, muuttuvatko kokonaistulokset kyselykertojen välillä ja kuinka suuria muutokset ovat.

6.3.1 Seurattavat asiat

Seurattavien asioiden tulokset pysyivät hyvin samankaltaisina kuin lähtötilanteessa. Prosessien toteuttamista seurataan edelleen eniten päivätasolla ja asiakaskokemusta mittaavia mittareita seurataan eniten kuukausitasolla.

Taulukko 9: Seurattavat asiat

	päivittäin	muutos	viikoittain	muutos	kuukausittain	muutos	harvemmin kuin kuukausittain	muutos
Asiakaskokemus	5 %	-2 %	7 %	1 %	12 %	0 %	4 %	0 %
Prosessin toteuttaminen	23 %	3 %	9 %	3 %	4 %	-3 %	0 %	-1 %
Lopputulosmittari	15 %	-2 %	11 %	1 %	8 %	1 %	4 %	-1 %

Vastaajien mielestä lyhyemmällä aikavälillä (päivittäin ja viikoittain) seurataan tutkimusjakson lopussa useampaa tunnuslukua kuin tutkimuksen alussa.

6.3.2 Tuoteryhmien tai myyntipaikkojen tärkeys

Loppukyselyssä vastaajat nostivat hedelmät ja vihannekset tärkeimmäksi tuoteryhmäksi. Hyllynpäädyt, joka oli yksi muutoshankkeen keskeisiä elementtejä, säilytti paikkansa toiseksi tärkeimpänä tuoteryhmänä.

Taulukko 10: Tuoteryhmien tärkeys

Tuoteryhmä	Painokerroin	muutos
Hedelmät ja vihannekset	52	+3
Hyllynpäädyt	45	0
Paistopiste	40	-2
Juomat	38	+1
Teolliset elintarvikkeet	35	+5
Makeiset	34	+1
Kassakaluste	33	-4
Maitokaappi/välipala	32	-2
Sipsit/snack	31	-1
Pakasteet	28	-1

Paistopiste menetti kärkisijan hedelmille ja vihanneksille ja se arvioitiin loppukyselyssä kolmanneksi tärkeimmäksi tuoteryhmäksi. Kassakaluste oli lähtötilanteessa sijalla kolme ja se menetti neljä sijaa loppukartoituskyselyssä. Teolliset elintarvikkeet nostivat sijoitustaan eniten kyselyiden tulosten välillä. Muut kysytyt tuoteryhmät pysyivät suunnilleen samoilla sijoilla.

6.3.3 Työtehtävien ja asioiden tärkeys

Loppukyselyssä työtehtävien ja asioiden tärkeydessä tapahtui vastaajien näkökulmasta selkeä muutos. Asiakaskokemukseen liittyvät asiat ja työtehtävät nousivat vastaajien mielestä tärkeimmiksi kuin prosessin toteuttamiseen liittyvät asiat. Tulos oli siis päinvastainen alkukartoituskyselyyn verrattuna ja se oli koko muutoshankkeen tavoitteen mukainen.

Taulukko 11: Tehtävien ja asioiden tärkeys kyselytutkimuksessa

Asiakaskokemus	Arvosana alussa	Arvosana lopussa	Prosessin toteuttaminen	Arvosana alussa	Arvosana lopussa
Asiakaspalvelu	6,63	6,38	Lämpötilavalvonta	5,88	5,25
Kassapalvelu	6,88	6,88	Kuormienpurkaminen	6,75	6,25
Ikärajavalvonta	7	6,88	Hyllypuutemittaus	6,5	6,25
Tuotteiden nyppiminen/fiksaus	5,38	4,88	Saldontarkastustehtävän teko	6,38	6,25
Hyllynpäätyjen/lisämyyntipaikkojen kaupallisuus	5	5,5	Sähköpostin lukeminen/tarkastaminen	6,75	6
Kahvikoneen siisteys	6,38	6,25	Veikkaustäsmäytyksen teko	6,63	6,5
Salaattibaarin siisteys	6,25	6,75	Varastojen läpikäynti	6	5,38
Pullokoneen siisteys	5,5	5,88			
Mehukoneen pesu	6,25	6			
Keskiarvo	**6,14**	**6,16**		**6,41**	**5,98**

Alla olevassa taulukossa työtehtävät on järjestetty muutoksen itseisarvon mukaisesti suurimmasta pienimpään.

Taulukko 12: Asioiden tärkeysjärjestyksen muutoksen suuruus

Työtehtävä	keskiarvo alussa	keskiarvo lopussa	ero	Itseisarvo
Sähköpostin lukeminen/tarkastaminen	6,75	6,00	-0,75	0,75
Lämpötilavalvonta	5,88	5,25	-0,63	0,63
Varastojen läpikäynti	6,00	5,38	-0,63	0,63
Kuormienpurkaminen	6,75	6,25	-0,50	0,50
Tuotteiden nyppiminen/fiksaus	5,38	4,88	-0,50	0,50
Hyllynpäätyjen/lisämyyntipaikkojen kaupallisuus	5,00	5,50	0,50	0,50
Salaattibaarin siisteys	6,25	6,75	0,50	0,50
Pullokoneen siisteys	5,50	5,88	0,38	0,38
Asiakaspalvelu	6,63	6,38	-0,25	0,25
Hyllypuutemittaus	6,50	6,25	-0,25	0,25
Mehukoneen pesu	6,25	6,00	-0,25	0,25
Ikärajavalvonta	7,00	6,88	-0,13	0,13
Saldontarkastustehtävän teko	6,38	6,25	-0,13	0,13
Kahvikoneen siisteys	6,38	6,25	-0,13	0,13
Veikkaustäsmäytyksen teko	6,63	6,50	-0,13	0,13
Kassapalvelu	6,88	6,88	0,00	0,00

Vastaajien mielestä neljä suurimman muutoksen kokenutta asiaa ovat prosessientoteuttamiseen liittyvissä asioissa. Niiden merkitys on myös laskenut, jota kuvastaa negatiivinen kehitys taulukossa. Taulukossa olevat viisi seuraavaa asiaa liittyvät asiakaskokemukseen ja näiden merkitys on sekä kasvanut että vähentynyt. Kokonaisuudessaan asiakaskokemukseen liittyvät asiat on koettu loppukyselyssä merkityksellisemmiksi ja niiden saamien arvosanojen ero on positiivinen (+ 0,13), kun prosessien toteuttamiseen liittyvien asioiden

arvosanojen ero on negatiivinen (-3,0), joka kuvastaa niiden merkityksen vähentyneen vastaajien mielestä.

6.4 Haastattelujen tulokset

Haastattelut toteutettiin pari- ja yksilöhaastatteluina. Yhden haastattelun kesto oli noin 30–45 minuuttia. Parihaastatteluissa oli havaittavissa yksituumaisuutta keskustelluista asioista ja parhaimmillaan toinen vastaaja jatkoi siitä, mitä ensimmäinen vastaaja oli sanonut. Seuraavissa kappaleissa on kuvattu haastattelujen pohjalta tehdyt keskeiset havainnot.

6.4.1 Haastattelun ensimmäinen osa

Aloitin kaikki haastattelut kysymyksellä ”Mitä kertoisit toimipisteessä aloittavalle uudelle työntekijälle tavoitteellisesta myynnin johtamisesta”. Kysymyksellä halusin selvittää, kuinka hyvin koko organisaation kehityshankkeen tavoitteen viestinnässä oli onnistuttu. Kun vastaajia pyydettiin omin sanoin kertomaan, mitä tuo termi tarkoittaa käytännössä, korostui vastauksissa tuotteiden saatavuus, asiakastyytyväisyys, hyllynpäädyt ja niiden kaupallisuus.

”No siis tavoitteellista myynnin johtamista on siis periaatteessa sitä, että tavaraa on hyllyllä ja huolehditaan siitä, että asiakkaalla on ne kaikki, mitä hän haluaa. Ja sitten tietenkin se, miten ne esillepanotetaan vaihtuviin esillepanoihin. Kaudet vaihtuvat tehokkaammin ja ne näkyvät hyllynpäädyissä aiempaa enemmän.”

”… siinä on kyllä monta asiaa, ehkä yksi tärkeimmistä asioista on se, että kaikilla on selvää mitä meillä juuri nyt tehdään ja huolehditaan, että jokainen osaa vähän jokaista osa-aluetta. Meillä on kaikilla yhteinen päämäärä ja sehän on asiakastyytyväisyys.”

”No siis nyt tulee mieleen, että meillä on niin kuin tavaraa hyllyssä tai sitä on tilattu tarpeeksi asiakkaille ja asiakas saa mitä hakee”.

Kolme haastatelluista oli epävarma vastauksesta ja he totesivat, että esihenkilöitä on syytä kysyä nämä asiat.

”Myynnin johtaminen - mä luulen, että nämä pitäisi käydä esihenkilöiden kanssa tämmöiset asiat, jos haluaa selkeän vastauksen”

”…jos haluaa oikean vastauksen niin esihenkilöiltä kannattaa kysyä.”

”Mä olen ollut pihalla kaikesta tästä, koko operaatiosta. Vastaisin varmaa Kysy esihenkilöltä.”

Nämäkin haastateltava totesivat kuitenkin kuulleensa termin, vaikka eivät osanneet yhdistää sitä juuri johonkin tiettyyn hetkeen tai asiayhteyteen.

”Hirveen tarkalleen en muista, mutta hirveän tutulta kuulosti. Mut mä en ehkä osaisi sellaista oikeata vastausta antaa tuohon, niin kyllä mä ohjaisin esihenkilöltä kysymään”

Yhtä lukuun ottamatta kaikki haastateltavat totesivat kuulleensa strategisen muutoshankkeen työnimen tutkimusjakson aikana.

Ensimmäisen kysymyksen jälkeen rajasin keskustelun muutoshankkeen valittuihin painopistealueisiin eli hyllynpäätyihin ja lisämyyntikalusteisiin sekä kausien ja sesonkien parempaan näkyvyyteen. Kysyin haastateltavilta, ovatko he huomanneet toimipaikassa muutoksia näissä osa-alueissa. Lisäkysymyksillä pyrin löytämään konkreettisia esimerkkejä heidän havaitsemastaan muutoksesta.

”No ainakin nopea vaihtuvuus, sen huomaa. Ja sitten, kun niitä on tullut niitä lisämyyntikalusteita niin huomaa, että jengi myös ostaa niistä tuotteita aika paljon”.

”No itellä nyt ensimmäisenä mieleen, että jos puhutaan niin kun noista kaikista sesongeista ja kaikista hyllynpäädyistä ja kampanjoista. Jokainen nyt osallistunut vähän enemmän niihin, että ei ole vaan tietyt ihmiset, jotka niitä niin kun niin sanotusti on osannut tehdä”.

”on se nyt se selkeämpi asiakkaalle, kun ne tulee sisään ja näkee sen isommin julisteen siinä, että ahaa tässä on tämmöinen tarjous. Ennenhän ne ei tienneet sitä. Se on selkeytynyt paljon, meillekin myös”.

”…esimerkiksi hyllypäätyihin kiinnitetään enemmän huomiota ja niitä pidetään niinku hyvässä kunnossa ja katotaan, että siellä mitä siellä hyllyistä myydään, että siellä on tarpeeksi tavaraa esimerkiksi ja että näyttää hyvältä ja sitten asiakkaat tietysti kiinnittävät niihin huomiota”.

Vastaajat nostivat konkreettisiksi asioiksi kaikkien osallistumisen hyllynpäätyjen tekemiseen ja ylläpitoon sekä parantuneen suunnitelmallisuuden sekä selkeämmät ohjeet. Myös markkinointimateriaalin aiempaa parempi hyödyntäminen kerrottiin haastatteluissa merkitykselliseksi asiaksi. Lisämyyntikalusteet, jotka lisättiin toimipaikkaan projektin aikana, nostettiin vastauksissa myös esille. Vastaajat olivat sitä mieltä, että niiden avulla on onnistuttu herättämään asiakkaiden mielenkiintoa, mikä on näkynyt myös kasvaneena myyntinä.

Neljäs haastatteluruungon mukainen kysymys kartoitti, ovatko haastateltavat saaneet osallistua muutosten toteuttamiseen. Kaikki totesivat päässeensä osallistumaan muutosten tekemiseen ja olivat huomanneet myös, että aiempaa useammat työntekijät pääsevät toteuttamaan valittuja kaupallisia toimenpiteitä.

”Joo, ainakin joka kerta, kun se liittyy jollain tavalla juomiin, niin silloin esihenkilö sanoo tämä olisi sulle. Mut joo, kyllä meillä tyyliin kaikki on olleet rakentamassa niitä kalusteita tai tuotteistamassa lisämyyntialueita”

”Kyllä meillä on sellainen, että kaikki pääsee tekemään. Hyvä esimerkki, eilen tuli tavarat lisämyyntikalusteeseen. Ne laitettiin valmiiksi ja kun tänään tultiin töihin niin ne vain lämätään tuohon esille.”

”Joo oon kanssa ja mä alkanut tykkäämään niiden tekemisestä, kun se silleen simppelisti, että ei tarvitse miettiä.”

6.4.2 Haastattelun toinen osa

Haastattelun toisen osan aluksi esittelin haastateltaville alku- ja loppukyselyn tulokset kysymyskohtaisesti. Samalla kun kävin tulokset läpi, näytin ne myös diaesityksenä haastateltaville. Näin he pystyivät myös itse seuraamaan lukuja ja tekemään niistä omia havaintoja. Tulosten läpikäynnin jälkeen kysyin heidän kommenttejaan tuloksista ja pyysin heitä kertomaan omia konkreettisia havaintoja tulosten taustalta.

Alku- ja loppukyselyn tulosten läpikäynnistä haastateltavat kiinnittivät huomioita muuttuneeseen järjestykseen työtehtävien ja tuoteryhmien järjestyksessä. Asiakastyytyväisyys ja sen eteen tehtävä työ nousivat vastauksissa esille vähän eri kulmista.

”…asiakaskokemuksen tärkeys. Ihan sama miten sä sen toteutat, kunhan asiakkaat ovat tyytyväisiä. Toinen hyvä juttu on, että hedelmät ja vihannekset on noussut listalla. Se tuoreus tuo meille asiakkaita.

”No varmaan, että mitkä ovat noinko ne tärkeimmät, oli niinku painopisteet ja tällaista niin niin musta järjestykseen vaikuttaa se mistä sesongista on milläkin hetkellä kyse.”

”…kyllähän siitä näkee, että muutosta on tapahtunut. Luvuista näkee mitä me vastaajat on ajateltu, vaikka siitä tärkeysjärjestyksestä.”

Kaksi haastateltavaa nostivat esille viestinnässä, että he ovat huomanneet viestinnässä tapahtuneen muutoksen tapahtuneen.

”Sanotaan näin, että viestintä on nyt parantunut huomattavasti…”

”Ohjeet ovat tulleet selkeästi kaikille, yhteispeliähän tämä on.”

Kysyttäessä syitä muutoksen taustalla, vastaajat nostivat esille selkeämmät ohjeistukset, esimerkiksi hyllykartoissa ja esimerkkikuvat hyllynpäädyistä. Myös tietoisuuden tulossa olevista toimenpiteistä koettiin parantuneen aiempaan verrattuna. Myös yhdessä sovitut tavoitteet nähtiin asiana, joka on ohjannut omaa tekemistä työvuorojen aikana.

”Ja sitten se on hyvä, kun on tullut nää valmiit kuvat päädyistä.”

”Ehkä ennakoidaan enemmän näiden hyllynpäätyjen ja lisämyyntikalusteiden kanssa.”

”*Vuorokortin päivittäminen muuttaa aina meidän työnkuvaa tai ainakin tekemisen järjestystä*.”

Seuraavaksi esittelin haastateltaville muutoksen tukemiseksi tehtyjä toimenpiteitä. Myös nämä näytin luettelona haastateltaville samalla, kun esittelin ne heille. Pyysin haastateltavia pohtimaan, millä muutoksen tukielementillä on ollut suurin vaikutus hänen omaan toimintaansa.

”Sanotaan vaikka, että kyllä kun pääsee itse tekemään tai oppimaan jotain uutta, mitä ei ole ennen tehnyt, lisää se aina sitä, että jotain uutta tulee ja kokee että kehittää itseään.”

”Siitä tulee uutta intoa, kun näkee, että opin taas jotain uutta.”

”Mulle selkein on tuo vuorokortin päivittäminen. Sieltä on helppo aina tarkistaa mitä tänään pitikään vielä tehdä.”

Listalta tulee tuo palautteenanto. Että kun tekee töitä ja siitä saa semmoista niinku positiivista palautetta tai vaikka se ei olekaan aina positiivista, niin sillä on vaikutusta. Asiaan, josta on saanut palautetta, kiinnittää jatkossa enemmän huomioita. Jos ei saa palautetta, niin mulle tulee tunne, että teinkö mä hyvin vai huonosti.”

”Mulle se palautteenanto on semmoinen, että haluaa kuulla, onko oma tekeminen sitä, mitä odotetaan.”

”Mulle tuo asiakkaapolku on semmoinen, joka ohjaa kiinnittämään huomioita johonkin tiettyyn asiaan ja korjaamaan sen jo etukäteen kuntoon, jos huomaa siinä jonkin epäkohdan.” ”Nyt kun siellä tulee näitä täsmäkysymyksiä, niin niihin kiinnittää enemmän huomioita.”

Muutoksen tukemisen elementeistä haastateltavat nostivat esille osallistamisen ja palautteen merkityksen. Uuden oppimisella ja sillä, että pääsee itse tekemään, nähtiin olevan iso merkitys oman toiminnan muutoksessa. Palautteeksi miellettiin niin esihenkilöitä tuleva palaute

kuin testiasioinnin kautta tulevat palautteet. Työtehtävistä muistuttavat tukielementit, kuten asiakkaanpolku -mittaus ja vuorokortti, nähtiin myös toimiviksi työkaluiksi. Mittaaminen ja lopputulosten esittely ei noussut esille tässä kohtaa. Muiden kysymysten kohdalla nousi esille, että koko alueellisen toimijan yhteisessä viestinnässä jaetaan aktiivisesti kuvia hyllynpäätyjen erilaisista toteutuksista. Haastateltavat nostivat esille, että omaa suoritusta verrataan toisten toimipisteiden jakamiin kuviin. Haastatteluissa nousi esille, että työryhmässä koetaan epäoikeudenmukaiseksi tilanne, jossa toinen toimipiste saa positiivista palautetta, vaikka esillepanoa ei ole toteutettu täsmällisesti ohjeistuksen mukaan.

Seuraavassa haastattelukysymyksessä kysyin, ovatko haastateltavat huomanneet muutosta esihenkilötyöskentelyssä. Tällä kysymyksellä halusin saada selville, onko esihenkilöiden oma toimintatapa muuttunut kuluneen vuoden aikana niin paljon, että työryhmän jäsenet ovat sen huomanneet.

Esihenkilöiden työskentelyssä haastateltavat olivat huomanneet kaksi konkreettista muutosta. Työnkannalta oleellisen tiedon jakamisen nähtiin parantuneen selvästi.

”No ehkä, jos nyt niinku miettii, niin ehkä just se tiedonkulku on parantunut huomattavasti”

”Neuvomista ja opastamista tulee aikaisempaa enemmän. Apua ja neuvoa saa aikaisempaa enemmän varsinkin, kun kysyy.”

Haastattelijat kommentoivat, että työssä tarvittavat tiedot ovat nyt paremmin löydettävissä. Muutosta nähtiin tapahtuneen myös opastuksen ja neuvonnan tasossa. Konkreettisesti muutosta kuvailtiin esimerkillä, jossa seurantajakson aikana toimipisteeseen otettiin käyttöön uusi järjestelmä, jonka käyttöönoton kuvailtiin menneen hyvin. Haastateltavat painottivat, että aikaisemmin asia olisi kerrottu nopeasti viestillä ja kukaan ei olisi sen jälkeen tiennyt mikä on oikea tapa toimia muuttuneessa tilanteessa. Nyt muutos ja uusi järjestelmä oli käyty perusteellisesti läpi. Yksi haastateltava kertoi havainneensa esihenkilön toiminnan muuttuneen rennommaksi ja vähemmän stressaantuneeksi.

”…mutta sanotaan, että hänestä on ehkä tullut jollain tavalla rennompi, mikä on minusta mukava huomata.”

Tällä muutoksella haastateltava kuvasi olleen positiivinen vaikutus koko työryhmän ilmapiiriin.

7 Johtopäätökset

Tässä luvussa esittelen tutkimustulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset. Luvun alussa esittelen tekemäni johtopäätökset viestinnässä ja asiakkaanpolku -mittauksen tuloksissa tapahtuneista muutoksista. Tämän jälkeen ovat vuorossa niin seuratut tunnusluvut kuin myös kyselytutkimuksesta tekemäni johtopäätökset sekä haastattelututkimusten tulosten analyysi. Luvussa reflektoin myös, kuinka tekemäni havainnot suhteutuvat tutustuttuun teoriaan.

7.1 Viestintä ja asiakkaanpolku -mittaus

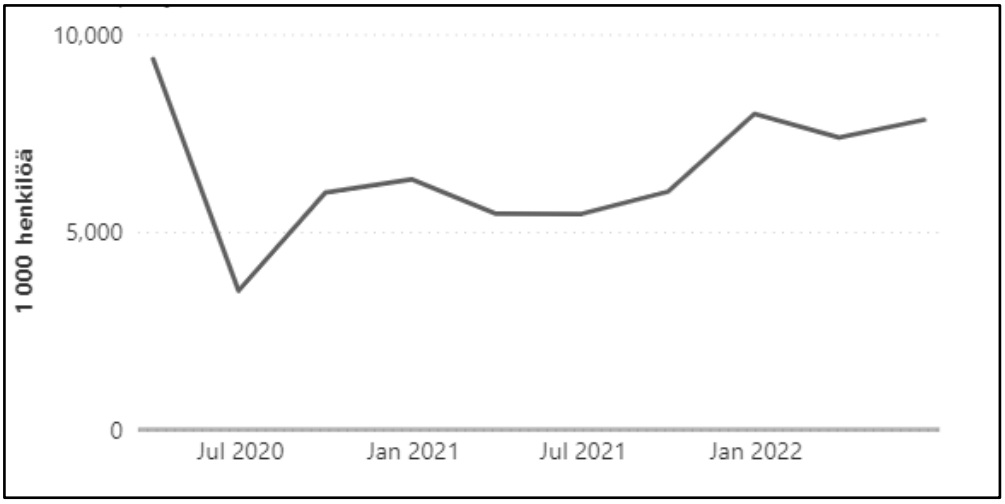
Toteutetulla muutoshankkeella saatiin aikaan tavoitteen mukainen muutos viestinnässä. Tällä voidaan olettaa olevan positiivinen vaikutus työryhmän jäsenten toiminnan muutoksen aikaansaamisessa. ADKAR-mallissa tietoisuus muutoksesta voidaan saavuttaa esimerkiksi juuri viestinnän avulla (Prosci 2022). Tutkitusti viestintä on yksi kulttuurin näkyvimpiä elementtejä ja sillä on vaikutusta myös kulttuurin syvempiin kerroksiin ja toiminnan muutokseen (Chakravorti 2011, 144–145). Haastatteluissa työntekijät tunnistivat kuulleensa muutoshankkeen nimeltä, joten siltä osin viestinnässä voidaan katsoa onnistutun. Tältä osin voidaan todeta, että terminologisella tasolla muutoshankkeen viestinnässä on onnistuttu työryhmässä, vaikka kaikki eivät osanneetkaan nimetä juuri tarkalleen, mitä sillä tarkoitetaan tai tavoitellaan. Huomionarvoista on, että vaikka muutoshanke oli mainittu lähes joka neljännessä viestissä päälliköltä henkilökunnan suuntaan, oli vastauksissa siitä huolimatta paljon epävarmuutta ja yksi vastaaja ei tunnistanut kuulleensa koko muutoshankkeesta. Tästä voidaan päätellä, että muutokseen tärkeyden perusteluun olisi voitu käyttää vieläkin enemmän resursseja.

Vaikka muutoshankeen aikana prosessien toteuttamiseen liittyvä viestinnän määrä vähenikin, säilyivät ne siitä huolimatta työntekijöiden mielestä tärkeinä asioina kyselytutkimuksessa. Tämä tukee esimerkiksi Lämsän ja Hautalan (2008) havaintoa kulttuurin hitaasta muuttumisesta. Kyselytutkimuksessa tapahtuneet muutokset seurattavien asioiden järjestyksessä voivat kieliä parantuneesta viestinnästä, mutta yhtä hyvin muutokset voivat selittyä luonnollisella vaihtelulla ja vastaajajoukon eroavaisuuksilla. Tämän asian osalta tutkimustuloksista ei voida tehdä luotettavia johtopäätöksiä.

Asiakkaanpolku -mittauksessa tapahtuneet muutokset osoittavat muutoksen etenemistä tutkimusjakson aikana. Muutoshankkeen alkuvaiheessa henkilökunnan vastaukset tutkittuihin kysymyksiin olivat varsin korkealla. Omat havaintoni myymäläkäynneiltä eivät aina tukeneet näitä asiakkaanpolku -mittauksen tuloksia. Havaitsin myös, että työryhmällä ei ollut yhtenäistä näkemystä siitä, minkä tasoinen hyllynpääty ansaitsee arvosanan neljä ja mikä hyllynpääty esimerkiksi puolestaan arvosanan kaksi. Kävinkin omat havaintoni päällikön kanssa läpi maalis-huhtikuun vaiheessa. Tämän seurauksena työryhmään määriteltiin yhteinen taso miltä hyvä lopputulos näyttää. Tämä yhteisen tavoitetason määrittely on yksi ADKAR-mallin muutoksen työkaluista (Calder 2013). Tämä yhteisen tavoitetason määrittäminen voi selittää osaltaan toukokuun selvästi muita alhaisempaa tulosta. Yhteisen näkökulman löytyminen näkyy myös keskihajonnan kaventumisena tutkimusjakson loppua kohden. Voidaan siis todeta, että tekeminen ja oman työn arviointi muuttui tasalaatuisemmaksi tutkimuksen edetessä. Tämä puolestaan vahvistaa yhteisten tavoitteiden ymmärtämisen tärkeyttä samoin kuin tietoisuuden tärkeyttä siitä, miltä hyvän lopputuloksen tulee näyttää (Calder 2013).

7.2 Tunnuslukujen muutokset

Tunnuslukujen muutoksia tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon myös koronaviruksen aiheuttaman taudin määrän vähentyminen Suomessa tutkimusjakson aikana. Liikkumisrajoitusten purkamisen jälkeen ihmiset hyödynsivät enemmän joukkoliikennettä, kuten alla olevasta kuvaajasta voidaan havaita. Joukkoliikenteen matkustajamäärä kasvoi 35 prosenttia verrattaessa vuoden 2021 tammi-maaliskuun matkustajamääriä vastaavaan ajankohtaan vuonna 2022 (Helsinginseudunliikenne, 2023).



Kuva 9: Joukkoliikenteen matkustajamäärät (Helsinginseudunliikenne, 2023).

Tutkimuskohteena oleva toimipiste hyötyy tilanteesta, koska se sijaitsee liikenteellisessä solmukohdassa. Asiakaslukumäärien kasvu on suunnilleen samassa suhteessa joukkoliikenteen käyttäjämäärien kasvun kanssa. Asiakaslukumäärän kasvu selittää myös liikevaihdon ja volyymin kasvua. Myös keskiostoksen laskeminen edellisestä vuodesta selittyy suurelta osin asiakaslukumäärän kasvun myötä. Voidaan siis todeta, että joukkoliikenteen kasvun tuomat uudet asiakkaat ostavat vähemmän kuin alueella vakituisesti asuvat asiakkaat.

Kilpailija-arvioinnissa saavutettu 12 prosenttiyksikön muutos on erittäin merkittävä. Oman kokemukseni perusteella näin suuret muutokset syntyvät yleensä tilanteissa, kun toimintaa muutetaan merkittävästi tai toimipaikassa tehdään esimerkiksi remontti, joka parantaa yleismielikuvaa suhteessa kilpailijaan. NPS tunnusluku on myös muuttunut merkittävästi positiivisempaan suuntaan, joten voidaan todeta asiakkaiden olevan aiempaa valmiimpia suosittelemaan toimipistettä ystävilleen. Nämä kaksi tunnuslukua osoittavat, että toimipaikassa on saatu aikaan muutos, jonka asiakkaat ovat tulkinneet positiiviseksi. Näillä mittareilla tarkasteltuna voidaan myös todeta, että toteutetulla muutoshankkeella ei ole ollut negatiivista vaikutusta asiakaskokemukseen.

Yksi muutoshankkeen keskeinen tavoite oli säilyttää prosessien tärkeys osana toimintaa samoin kuten työtuntikäytön tehokkuus. Vaikka näiden mittareiden arvoissa tapahtui muutoshankkeen aikana muutoksia, voidaan niiden todeta olevan edelleen alueellisen toimijan muiden toimipaikkojen keskiarvon yläpuolella. Myös eron säilyminen suunnilleen samanlaisena

tutkimusjakson aikana vahvistaa sen, että muutoshankkeella ei ole ollut negatiivista vaikutusta työtuntikäyttöön tai prosessien toteuttamiseen.

7.3 Kyselytutkimuksen johtopäätökset

Loppukyselyn ja alkukartoituskyselyn tuloksissa on nähtävissä muutoksia haluttuun suuntaan. Ennen kaikkea muutos työtehtävien järjestyksessä on tavoitellun muutoksen mukainen. Mitattavissa asioissa ja tunnusluvuissa ei tapahtunut merkittävää muutosta, mutta toisaalta niihin ei toteutettu toimenpiteitä seurantajakson aikana. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että näin lyhyellä aikavälillä saavutetaan mitattavia muutoksia niissä asioissa, joihin kohdistuu toimenpiteitä. Tuoteryhmien ja myyntipaikkojen tärkeydessä muutoshankkeen keskeiset elementit säilyttivät paikkansa listan kärkipäässä, pois lukien kassakaluste myyntipaikkana, joka menetti vastaajien mielestä merkitystä. Tämä on mielestäni täysin johdonmukainen seuraus siitä, että seurantajakson aikana toimipisteeseen lisättiin lisämyyntikalusteet, joista myytiin ennen kaikkea samankaltaisia tuotteita kuin aiemmin kassakalusteesta. Lisämyyntikalusteet olivat myös aktiivisen viestinnän ja seurannan kohteena päälliköiden toimesta. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että asioihin palaaminen ja huomion kiinnittäminen esimerkiksi viestinnän avulla, vahvistaa asian merkityksen ja tärkeyden kokemusta. Havainnon perusteella voidaan myös tunnistaa huomion siirtyminen vanhasta kohti uutta, kun muutoksia tehdään. Mikäli muutostilanteessa tavoitellaan jonkin vanhan asian säilymistä yhtä tärkeänä kuin aikaisemmin, tulee myös sen aktiiviseen viestintään kiinnittää huomiota. Tutkimusaineistossa tätä havaintoa vahvistaa edellä mainittu esimerkiksi kassakalusteen merkityksen saamien arvosanojen laskeminen loppukyselyssä. Tarkastellussa sisäisessä viestinnässä ei kassakalusteesta ollut yhtään mainintaa, kun taas lisämyyntikalusteiden kaupallisuudesta oli useita mainintoja. Toisaalta kyselytutkimuksessa vastaajat kokivat prosessien toteuttamisen edelleen tärkeäksi, vaikka asiakaskokemuksen saama keskiarvo olikin muuttunut enemmän. Sisäisessä viestinnässä prosessien tärkeydestä muistutettiin edelleen säännöllisesti ja niiden toteuttaminen kytkettiin mukaan asiakaskokemuksen syntymiseen.

7.4 Haastattelujen yhteenveto

Haastateltavat totesivat huomanneensa toiminnassa tapahtuneen muutoksia, jotka voidaan todeta olleen muutoshankkeelle asetettujen tavoitteiden mukaisia. He myös kertoivat oman toimintansa muuttuneet ja olivat huomanneet vastaavia muutoksia myös muiden työryhmän jäsenten toiminnassa. Haastateltavat olivat myös huomanneet muutoksen työohjeissa ja mittareissa. Nämä työryhmän haastatteluissa esiintuomat havainnot vahvistavat artefakteissa tehtävien muutosten vaikuttavan toimintaan, joka puolestaan vaikuttaa kulttuurin muutokseen (Lurie ja Riccucci 2003 ja Chakravorti 2011). Koska työryhmä on havainnut muutoksia omassa ja koko toimipaikan toiminnassa, voidaan tästä päätellä, että Lämsän ja Hautalan (2008) havainto johtamisen muutoksen vaikutuksesta organisaatiokulttuurin pitävän paikkansa myös tässä tutkimuksessa. Muutoshankkeessa toteutetut toimenpiteet voidaan kaikki tulkita johtamisessa tapahtuviksi muutoksiksi.

7.5 Reflektio teoriaan

Organisaatiokulttuurin muutoksen näkökulmasta tarkasteltuna tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat sitä, että organisaatiossa olevat käytänteet ja toimintatavat vaikuttavat kulttuuriin. Samalla tutkimus antaa viitteitä muutosjohtamisen ja organisaatiokulttuurin välisestä yhteydestä. Kulttuurin muutoksen näkökulmasta tutkimus antaa myös vahvistusta Lurien ja Riccuccin (2001) tutkimustuloksille siitä, että muuttamalla artefakteja voidaan muuttaa tai ainakin ohjata kulttuurin muutosta kohti haluttua suuntaa. Tutkimuksessa havaittiin, että työntekijöiden oma kokemus työtehtävien ja seurattavien asioiden osalta muuttui tutkimusjakson alun ja lopun välissä painottamaan enemmän asiakaskokemusta prosessien sijaan.

Tässä tutkimuksessa havaittiin Hofsteden (2005, 8) ja Scheinin (2004, 30–36) päätelmien paikkansapitävyys siitä, että kulttuurin eri kerrokset vaikuttavat toisiinsa. Esimerkkinä voidaan mainita, kuinka kulttuurin näkyvimpien elementtien muuttaminen, muutti työtekijöiden käsityksestä siitä, mikä asia on toista tärkeämpi. Samaa näkökulmaa vahvistaa myös työohjeiden ja tekemisen tavan muuttaminen, jolla nähtiin olevan vaikutusta myös oman toiminnan muutoksessa. Tässä tutkimuksessa huomattiin, että toimipisteen tekeminen muuttui tarkasteltujen elementtien osalta. Myymäläkäynneillä huomattiin, että hyllynpäätyjen myyntikuntoisuus parantui selkeästi tutkimuksen edetessä. Samansuuntaista tulosta oli

havaittavissa myös henkilökunnan oma-arvioinnissa osana asiakkaanpolku -mittausta. Kun nämä havainnot linkitetään kyselytutkimuksen tulosten ja haastattelujen kanssa, voidaan todeta, että muutos toiminnassa on saanut aikaan myös muutosta kulttuurissa, kun mittarina käytetään tärkeinä pidettyjä asioita, joiden eteen ollaan valmiita tekemään työtä. Voidaan siis todeta, että organisaatiokulttuurin näkyvät elementit vaikuttavat syvemmällä organisaatiokulttuurissa oleviin asioihin toiminnan ja tekemisen kautta.

Monissa tutkimusta varten tarkastelluissa muutoksen läpiviennin malleissa organisaatiokulttuuri nostetaan yhdeksi keskeiseksi huomioitavaksi tekijäksi (Rosenbaum et al. 2015, 290–295). Mielestäni ADKAR-mallissa ei oteta olemassa olevan kulttuurin ymmärtämistä riittävästi huomioon muutosta suunniteltaessa tai sen toimeenpanossa. ADKAR-mallissa on kyllä piirteitä ja elementtejä, kuten osaamisen varmistaminen ja merkityksen luonti, jotka Lämsä ja Hautala (2008, 183) mainitsevat kulttuurin muutosta edistäviksi tekijöiksi, mutta niiden painoarvo ei mielestäni ole riittävän suuri. Boca, et al. (2016) ovat omassa tutkimuksessaan lisänneet organisaatiokulttuurin muutoksen kuulumaan ADKAR-mallin kahden viimeisten vaiheiden kohdalla. Itse ajattelen, että ADKAR-mallin näkökulmasta tarkasteltuna organisaatiokulttuurin muutos lähtee syntymään samalla kun muutos käynnistetään. Yrityksen strategia on yksi keskeinen organisaatiokulttuuriin vaikuttava tekijä, joten kun strategiaa muutetaan, vaikuttaa se organisaation jäsenten toimintaan ja ajatteluun (Sackmann, 2021, 37). Tämän tutkimuksenkin lähtökohta oli strategiassa tapahtunut muutos, jonka toteutuminen edellytti muutosta työntekijöiden tekemisessä. Katsonkin, että tutkimuksen aikana tapahtunut muutos tärkeiden asioiden painopistealueissa, ei kuvasta muutosta organisaatiokulttuurissa vain toimipistetasolla vaan se on lopputulosta onnistuneesta muutoksen toteuttamisesta, joka on puolestaan seurausta koko yrityksen organisaatiokulttuurin muutoksesta.

Tutkimuksessa olemassa olevan kulttuurin vahvuus tuli esiin monessakin kohtaa. Ehkä selvin esimerkki oli tilanne, jossa tutkijan toimesta hyllypäädyn esillepanoa muutettiin kaupallisemmaksi, kuten muutoshankkeessa tavoiteltiin. Tuotteiden kohtaamisjärjestys palautettiin ennalleen työryhmän toimesta, ilman päällikön ohjaamista. Voidaan siis tunnistaa, että vahva ohjeiden noudattamisen kulttuuri oli vahvempi kuin uuden toimintamallin mukanaan tuoma vapaus soveltaa tuotteiden kohtaamisjärjestystä kaupallisuuden ja sitä kautta asiakaskokemuksen vahvistamiseksi. Tämä havainto tukee Odenin tutkimuksessaan tekemää havaintoa siitä, että viralliset ja epäviralliset tavoitteet voivat olla joskus keskenään ristiriitaisia ja näissä tilanteissa olemassa oleva kulttuuri esiintyy vahvempana toimintaa ohjaavana

tekijänä. (Oden, 1997.) Toisaalta esimerkkinä käytetty tilanne tapahtui muutoksen alkutaipaleella, joten voidaan myös perustellusti todeta, että sosiaalinen transformaatioprosessi ei ollut vielä tapahtunut tuossa kohtaa, joten kaikki työntekijät eivät vielä olleet samaa mieltä, miltä lopputuloksen tulee näyttää ja miten se saadaan aikaan.

7.6 Tutkimuksen luotettavuus

Monissa tutkimuksissa luotettavuutta mitataan reliabiliteetilla eli toistettavuudella ja validiteetilla eli tutkimusmenetelmän sopivuudella ratkaistavaan tutkimuskysymykseen. Toimintatutkimuksessa luotettavuuden mittareina sekä validiteetti että reliabiliteetti ovat huonoja. Reliabiliteettia ei voida käytännössä hyödyntää ollenkaan, koska toimintatutkimuksella pyritään muuttamaan tutkimuskohteena olevan organisaation toimintaa. Näin ollen tutkimustulokset eivät ole koskaan toistettavia, koska toimintaympäristö on muuttunut tutkimuksen intervention kautta. Toimintatutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata käyttämällä validiteetin sijasta validointia. Validointi tarkoittaa prosessimuotoista tarkastelua, jossa tutkimuksen kohteena olevaan organisaatioon muodostuu uusi jaettu tulkinta tutkimuksen kohteena olevasta kokonaisuudesta. Validiteetin sijaan tarkastellaan ovatko valitut tutkimusmenetelmät olleet sopivia tutkimiskohteena olevaan organisaatioon ja sen kulttuuriin. Validiteettia arvioitaessa tutkitaan myös sitä, onko tutkittavasta teemasta syntynyt yhteisesti ymmärretty kokonaisuus. Toimintatutkimuksen validointia voidaan tehdä tarkastelemalla tutkimuksen toteuttamista ja tuloksia viidestä eri näkökulmasta. Nämä viisi näkökulmaa ovat: Historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja havahduttavuus. (Heikkinen et al. 2006, 149.)

Historiallisella jatkuvuudella tarkoitetaan, että tutkimuksessa tulee ymmärtää, mitkä tekijät ja valinnat historiassa ovat vaikuttaneet organisaation nykytilaan. Reflektiivisyydellä tarkoitettaan sitä, että tutkijan on kyettävä reflektoimaan omaa suhdettaan ja toimintaansa suhteessa tutkimuskohteeseen (Heikkinen et al. 2006, 150). Tämän tutkimuksen historiallista jatkuvuutta ja reflektiivisyyttä arvioitaessa tulee ottaa huomioon yli 20 vuoden työkokemukseni tutkitusta organisaatiosta. Työkokemus koostuu alueellisen toimijan organisaatiosta sekä keskusorganisaatiosta. Tämä seikka vahvistaa tutkimuksen historiallista jatkuvuutta, mutta samalla haastaa tutkimuksen reflektiivisyyden. Oma vahva kokemus organisaatiosta mahdollisti nykyisen kulttuurin ilmentymien syy-seuraussuhteiden tunnistamisen ja

analysoinnin. Esimerkkinä tästä voidaan käyttää edellisen muutoshankeen mittariston tai prosessien seurannan vahvaa näkymistä osana tutkitun toimipisteen kulttuuria. Ilman historian tuntemista, ei tutkimuksessa olisi ollut mahdollista hyödyntää organisaatiolle jo tuttuja elementtejä uudella tavalla muutoksen läpiviennissä.

Toimintatutkimuksen toimivuutta arvioidessa tarkastellaan millaisia tuloksia interventiolla ja toimintatutkimuksen tekemisellä on saavutettu (Heikkinen et al. 2006, 150). Tämän tutkimuksen toimivuutta vahvistavat mitatut muutokset alku- ja loppukyselyn välissä. Myös tarkastellut tunnusluvut osoittavat asioiden kehittyneen haluttuun suuntaan. Tunnuslukujen muutoksiin vaikuttavat tutkimuksen lisäksi monet eri asiat, joten positiivinen tulos ei ole ainoastaan tutkimuksen ansiota. Kokemukseni perusteella voin kuitenkin todeta, että tutkimuksen aikana muodostetuilla ja kokeilluilla muutoksen johtamisen elementeillä ei ole ainakaan ollut toimintaa selkeästi haastavaa vaikutusta, koska seuratut tunnusluvut ovat kehittyneet positiivisesti.

Alku- ja loppukyselyn toteutustapa vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Kysely toteutettiin samalla tavalla molemmilla kerroilla ja siihen vastasi yhtä monta vastaajaa kummallakin kyselykierroksella. Vastausprosentiksi muodostui noin 80 %, joten vastauksia voidaan pitää kohtuullisen luotettavina. Kyselyn ensimmäisen kysymyksen vastausohje osoittautui monitulkintaiseksi ja osa vastauksista ei ollut alkuperäisen suunnitelman mukaisia. Vastaamisohjeessa kehotettiin jättämään huomioitta ne väittämät, jotka olivat tulleet valituiksi jo aikaisemmin. Osa vastaajista oli kuitenkin vastannut esimerkiksi, että myyntiä seurataan päivittäin, viikoittain ja kuukausittain. Tämän seurauksena esimerkkinä ollut väittämä “myynti” sai enemmän merkintöjä kuin mitä kokonaisvastaaja määrä oli. Sama vastausmäärien epäloogisuus toistui myös loppukyselyssä, kun ohjeistusta ei muutettu, jotta kyselyt ovat keskenään vertailukelpoisia. Tämä ei kuitenkaan mielestäni heikennä koko tutkimuksen luotettavuutta, koska kyseisen kysymyksen tuloksissa ei tapahtunut selkeitä muutoksia tutkimuksen aikana. Jälkikäteen ajateltuna kysely olisi pitänyt toteuttaa siten, että jo valittua vastausvaihtoehtoa ei olisi voinut valita uudelleen. Näin nyt ilmenneestä ongelmasta olisi päästy eroon.

Dialektisuudella tarkoitetaan teesien ja niiden vastaväitteiden eli antiteesien käsittelyä osana tutkimusta. Dialektisen prosessin lopputuloksena syntyy synteesi, joka lopulta muuttaa toimintaa organisaatiossa. Toimintatutkimuksessa tutkijan on kyettävä luomaan olosuhteet dialogin syntymiselle organisaation sisällä ja tuomaan eri äänensävyt avoimesti esille tutkimuksen raportissa. (Heikkinen et al. 2006, 155.) Tutkitun organisaation olemassa oleva kulttuuri

haastoi tutkimuksen dialektisuuden toteuttamista. Organisaatiokulttuurissa on vahvana ohjeiden noudattaminen ja se seikka, että ohjeet ja mallit tulevat esihenkilöiltä sekä ketjuohjauksesta. Tämä näkyi siinä, että työryhmän jäseniltä nousi erittäin vähän kehitysehdotuksia, millaisilla toimenpiteillä valittujen elementtien näkymistä asiakkaille voitaisiin vahvistaa. Tämän havainnon teon jälkeen keskitin toimintatutkimuksen syklit toteutettavaksi esihenkilön kanssa. Vaikka teinkin tämän valinnan, kokivat työryhmänjäsenet haastatteluissa, että he olivat päässeet osallistumaan muutoksen toteuttamiseen. Vaikka tehty valinta ei ole toimintatutkimuksen perusidean mukainen, vahvisti se tässä kohtaa tutkimuksen toimivuutta ja koko tutkimuksen luotettavuutta. Dialektisuutta pyrittiin tuomaan esille käytännön esimerkeissä, joilla totuttuja tapoja tehdä työtä haastettiin. Näistä esimerkkeinä voidaan mainita saapuvien tavaroiden säilyttämisen siirtäminen pois hyllynpäätyjen edestä ja esillepano-ohjeen soveltamisen tilanteissa, joissa se vahvistaa kaupallisuuden toteutumista.

Jotta havahduttavuus saavutetaan, on tutkijan kyettävä kuvaamaan toimintatutkimuksen vaiheita ja etenemistä siten, että tutkimuksen raportin lukija pystyy eläytymään tilanteisiin ja tulkitsemaan syy-seuraussuhteita. (Heikkinen & Syrjälä. 2006, 158–160.) Tutkimusraportissa olen pyrkinyt kuvaamaan yksityiskohtaisellakin tasolla tehtyjä toimenpiteitä ja syitä niiden taustalla. Tällä valinalla olen pyrkinyt antamaan lukijalle mahdollisimman tarkan kuvan tehdyistä toimenpiteistä ja syistä niiden taustalla. Haastattelujen toteuttaminen strukturoituna vahvistaa niistä saatujen tulosten luotettavuutta. Parihaastatteluissa oli tunnistetavissa, että aktiivisemman haastateltavan mielipide tulee painokkaammin esille ja passiivisempi osapuolen näkökulma voi jäädä huomioitta. Havaittuani tämän, kohdistin kysymyksiä molemmille haastateltaville ja pyysin passiivisempaa haastateltavaa vastaamaan ensin. Tällä menettelyllä pyrin saamaan kaikki näkökulmat esille ja näin lisäämään haastatteluilla saatujen tutkimustulosten luotettavuutta.

8 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tutkimuskysymyksiin vastaamisen aloitan vastaamalla ensin apututkimuskysymyksiin ja vasta niiden kautta vastaan päätutkimuskysymykseen. Tutkimuksen apututkimuskysymykset ovat:

- Kuinka työohjeiden, työtapojen ja viestinnän muuttaminen vaikuttaa organisaatiokulttuurin painopistealueisiin?
- Mitkä ADKAR-mallin vaiheet työryhmän jäsenet kokivat merkityksellisimpinä oman toimintansa muutoksen näkökulmasta?

Seuraavissa luvuissa vastaan tutkimusaineistoon perustuen ensiksi molempiin apututkimuskysymyksiin ja niiden pohjalta päätutkimuskysymykseen.

8.1 Apututkimuskysymyksiin vastaaminen

Ensimmäisen apututkimuskysymyksen näkökulmasta alku- ja loppukyselyn välillä henkilökunnan oma arvio työtehtävien tärkeysjärjestyksessä muuttui prosessien toteuttamisesta siten, että loppukyselyssä suoraan asiakaskokemukseen vaikuttavat työtehtävät arvioitiin tärkeimmiksi. Tätä voidaan pitää todella oleellisena muutoksena, kun otetaan huomioon, kuinka merkittäviä prosessit olivat aikaisemmin osana toimipisteen päivittäistä työskentelyä. Haastatteluissa työntekijät kertoivat esimerkkejä, kuinka he kiinnittävät huomiota lisämyyntikalusteiden kuntoisuuteen, niiden tuotteistuksiin ja kuinka he ovat havainneet niiden olevan hyviä myyntipaikkoja. Tästä voidaan päätellä työryhmän suhtautumisen kaupallisuuteen muuttuneen toimintatutkimuksen aikana, kun asiaan on kiinnitetty aikaisempaa enemmän huomioita ja sen tekemiseen on sekä ohjeistettu että annettu mahdollisuus toteuttaa.

Tutkituissa tunnusluvuissa niin testiasioinnin tulos kuin kilpailija-arviointi kehittyivät haluttuun suuntaan. NPS-luvussa tapahtunut kehittyminen osoittaa, että asiakkaat ovat aikaisempaa valmiimpia suosittelemaan toimipaikkaa. Prosessimittareissa tapahtui kehittymistä aikaisempaa negatiivisempaan suuntaan, mikä on hyvin linjassa henkilökunnan alku- ja

loppukyselyn vastausten kanssa. Heikentymisestä huolimatta prosessimittarit säilyivät edelleen alueellisen toimijan keskiarvon yläpuolella. Viestinnässä tapahtunut muutos asiakaskokemuksen suuntaan oli myös erittäin selkeä. Viestintä on osa johtamista ja näin ollen siinä tapahtuneella muutoksella voidaan olettaa olevan vaikutusta myös edellä mainittuihin mitattuihin muutoksiin. Tutkimusaineistosta voidaan siis päätellä, että organisaatiokulttuurin painopiste muuttui prosessien toteuttamisesta enemmän asiakaskokemusta painottavaksi. Tämä näkyi niin viestinnässä ja työohjeissa kuin myös henkilökunnan vastauksissa työtehtävien tärkeysjärjestyksessä.

Toisella apututkimuskysymyksellä halusin löytää vastauksia mitkä ADKAR-mallin vaiheet ja millaiset muutosjohtamisen tukielementit työryhmän jäsenet kokevat merkityksellisimmiksi oman tekemisen muuttumisen näkökulmasta. Osana haastatteluja esitin haastateltaville toimintatutkimuksen aikana käytettyjä muutoksen tukielementtejä. Osa asioista on selkeitä työtä ohjaavia elementtejä, kuten päivitetyt työohjeet tai asiakkaanpolku -mittauksen uudet kysymykset ja osa on johtamisen toimenpiteitä, kuten viestiminen, perehdyttämisen varmistaminen ja osallistaminen. Haastateltaville esitetyt muutosta tukevat toimenpiteet on listattu alle.

- Kaupallinen kalenteri
- Viestinnän muutos (enemmän asiakasta kuin prosessia)
- Palautteenanto (saa palautetta onnistumisesta)
- Uuden oppiminen/pääsee tekemään (vaihtuvat esillepanot/lisämyyntikalusteet)
- Mittaaminen/lopputulosten esittäminen
- Vuorokortin päivittäminen
- Osallistaminen päätöksentekoon
- Asiakkaanpolku -mittauksen hyödyntäminen
- Mystery/testiasiointi

Haastateltavat kokivat, että osallistamisella ja palautteen saamisella on ollut suurin vaikutus heidän oman toimintansa muutoksessa. Myös uuden oppimisella ja sillä, että pääsee itse tekemään, nähtiin olleen vaikutusta omaan työskentelytapaan. Työskentelyä ohjaavien elementtien, kuten vuorokortin päivittäminen ja asiakkaanpolun kysymykset koettiin myös merkityksellisiksi. Osallistaminen, harjoittelu, palautteen saaminen kuuluvat ADKAR-mallin ability-vaiheeseen, eli kyvykkyyteen toimia uuden toimintatavan edellyttämällä tavalla. Vuorokortin päivittäminen kuuluu knowledge-vaiheeseen, eli tietoisuuteen kuinka toimia

oikein. Asiakkaanpolku -mittauksen kysymykset liittyvät reinforcement-vaiheeseen eli osaksi toimintamallin juurruttamista rutiiniksi. Uuden oppiminen liittyy desire-vaiheeseen eli motivaatioon toteuttaa uutta toimintamallia. ADKAR-mallin ensimmäiseen vaiheeseen, tietoisuuteen muutoksen tärkeydestä, ei kukaan nostanut esimerkkejä osana haastatteluja. Toisaalta, yhtä lukuun ottamatta, kaikki haastateltavat olivat kuulleet muutoshankkeesta ja osasivat omin sanoin kuvata, mitkä ovat tavoitellun muutoksen keskeisiä elementtejä. Eniten mainintoja tuli ability-vaiheeseen, joten sen voidaan katsoa olleen merkityksellisin haastateltavien mielestä.

8.2 Päätutkimuskysymykseen vastaaminen

Päätutkimuskysymys tässä tutkimuksessa oli: Kuinka olemassa oleva kulttuuri tulee huomioida muutosjohtamisessa ADKAR-mallia hyödynnettäessä? Olemassa olevan kulttuurin vaikutuksesta työntekijöiden toimintaan ja sitä kautta tavoiteltuun muutokseen sain tutkimusmateriaalin keräämisen aikana monia esimerkkejä. Eräs esimerkki oli, kun muutin yhden hyllynpäädyn tuotteiden järjestystä kokeillakseni kuinka sijainti keskellä hyllynpäätyä vaikuttaa tuotteen menekkiin. Hyllynpäädyn tuotteiden järjestys oli palautettu ennallaan seuraavaan toimipaikkavierailuun mennessä, kuten alla olevasta kuvasta huomataan.

Kuva 10: Hyllynpäädyn muutokset ja palautus henkilökunnan toimesta

Kysyin asiasta päälliköltä ja hän totesi, ettei hän ole ohjannut kyseistä tekemistä. Näin ollen voidaan todeta, että vahva tapa noudattaa ohjeita oli vahvempi kuin kaupallisuuden ja lisämyynnin tekeminen. Toisena esimerkkinä samasta asiasta voidaan nostaa työntekijöiden kokemus epäoikeudenmukaisesta palkitsemisesta, jonka he nostivat esille haastatteluissa sekä toimipaikkavierailulla. Heidän kokemuksensa siitä, että toteuttamalla hyllynpäätyjen esillepanot ohjeiden mukaan ei johda samalla tavalla positiivisen palautteen saantiin kuin niissä tilanteissa, joissa esillepano-ohjetta on sovellettu. Työryhmässä vallitsi yksituumaisuus siitä, että me toimimme jatkossakin ohjeiden mukaan, vaikka muut eivät toimisi siten. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että työryhmässä on syntynyt yhteisesti hyväksytyksi totuudeksi ohjeiden tarkka noudattaminen. Kulttuurissa vahvana oleva ohjeiden noudattaminen voidaan helposti ottaa huomioon luomalla toimintaohjeet, jolla tavoiteltu lopputulos saadaan aikaan.

Haastatteluissa kävi ilmi, että opitut tavat ja roolit ohjaavat toimintaa. Tämä tuli esille esimerkiksi ensimmäisessä haastattelukysymyksessä, jossa pyysin kertomaan omin sanoin, miten he kuvailisivat muutoshanketta uudelle työntekijälle. Esihenkilöiden vahva rooli perehdyttämisessä ja toiminnan ohjaajina välittyi osassa vastauksia, kun vastaamisen sijaan

kysymys olisi ohjattu esihenkilön vastattavaksi. Toinen esimerkki esihenkilöiden vahvasta roolista tuli esille, kun työntekijöiltä pyydettiin ideoita, kuinka nykyistä toimintaa voitaisiin kehittää, jotta se vastaisi paremmin tavoitteita. Laittamaani kyselyyn ei tullut vastauksia ennen kuin esihenkilö kannusti henkilökuntaa tuomaan omat ideansa esille. Sama oli havaittavissa alku- ja loppukyselyyn vastaamisessa. Ilman esihenkilön kannustusta ei vastauksia tullut kuin muutama. Esihenkilön kannustavan viestin jälkeen vastausprosentiksi saatiin kuitenkin 80 prosenttia. Esihenkilöllä on siis vahva rooli toimintaa ohjaavana tekijänä.

Yksi esimerkki olemassa olevan kulttuurin vahvuudesta ja sen huomioimisen tärkeydestä löytyy työohjeista, jotka voidaan katsoa olevan kulttuurin näkyvimpiä elementtejä. Kaupallisen näkymän tueksi keskusorganisaatio alkoi tuottamaan kuukausikohtaista ohjelmaa, jossa oli kerrottu miten kaupallisuuden ja ajankohtaisuuden tulisi näkyä toimipisteessä. Vaikka tämä uusi työkalu viestittiin päällikön toimesta suunnitelman mukaan, ei kukaan haastatelluista maininnut sitä työkaluna, joka olisi vaikuttanut heidän omaan toimintaansa. Haastatteluissa sen sijaan olemassa olevat työkalut ja mittarit, joihin uuden toimintamallin mukaiset asiat oli kiinnitetty, saivat työryhmältä mainintoja muutosta tukeneina elementteinä. Tästä voidaan siis vetää se johtopäätös, että muutoksen kytkeminen soveltuvilta osin olemassa oleviin malleihin ja toimintatapoihin nopeuttaa muutoksen läpimenoa ja nopeuttaa yhteisen hyväksyminen syntymistä, jotta uudesta toimintatavasta syntyy toistettava rutiini.

Edellä kuvattujen havaintojen perusteella on olemassa olevasta kulttuurista mielestäni syytä tunnistaa ne kulttuurille tärkeät asiat, joiden eteen työryhmässä ollaan valmiita tekemään työtä ja näkemään jopa ylimääräistä vaivaa. Tunnistamalla nämä kulttuurissa tärkeänä pidetyt asiat ja sitomalla muutos kiinni niiden asioiden edelleen vahvistamisella, voidaan lisätä halua muuttaa omaa toimintaa ja näin vähentää muutoksen vastustamista. Haastatteluissa työryhmän jäsenet pitivät tavoiteltua muutosta tärkeänä ja tavoittelemisen arvoisena asiana. Tehdyssä kyselyssä työryhmän jäsenet nostivat hyllynpäädyt tärkeiksi myyntipaikoiksi eikä vastaajien antamassa arvosanassa tapahtunut muutosta tutkimuksen aikana. Työryhmä oli siis valmis tekemään hyllynpäätyjen ja lisämyyntikaslusteiden eteen töitä, joka näkyi hyvänä hoitotasona tutkijan toimipaikkavierailulla, asiakkaanpolku -mittauksen tuloksissa sekä testiasioinnin tulosten korkeina arvosanoina koko tutkimuksen ajan. Voidaan siis todeta, että motivaatio jo entuudestaan tärkeiden asioiden edelleen parantamiseen syntyy kuin itsestään ilman suurta perustelua. Tämän lisäksi on syytä tunnistaa millainen viestintä tavoittaa työryhmän jäsenet parhaalla tavalla. Mitä viestikanavia seurataan ja millainen viesti luetaan

sekä ymmärretään. Moni haastateltava tunnistaa kuulleensa muutoshankeen työnimen, kun asiaa kysyttiin haastatteluissa. Yksi haastateltava totesi kuitenkin, että hän sisäistää ohjeet ja muutokset parhaiten, kun ne tullaan sanomaan hänelle suoraan. Tästäkin havainnosta voidaan päätellä, että vaikka organisaatiokulttuuri olisikin yhtenäinen, vaatii viestintä runsaasti toistoa ja varmistamista.

Alla olevaan kuvaan on kiteytetty millaiset asiat tämän tutkimustulosten näkökulmasta olemassa olevasta organisaatiokulttuurista tulisi ottaa huomioon, kun muutosta lähdetään toteuttamaan ADKAR-mallia hyödyntäen.

Awareness **Tietoisuus muutoksesta**	**Desire** **Halu muuttaa toimintaa**	**Knowledge** **Tietoisuus miten toiminnan**	**Ability** **Osaaminen toimia tavoitteen edellyttämällä tavalla**	**Reinforcement** **Muutoksen vahvistaminen**
• Tunnista olemassa olevasta kulttuurista asiat, joita työryhmissä pidetään tärkeinä ja kiinnitä muutos tämän asian edelleen parantamiseen. • Tunnista mitä viestintää seurataan ja millaiset viestit luetaan. • Tunnista kenen viestit johtavat toimenpiteisiin. Hyödynnä häntä viestinnässä.	• Tiedosta miten muutoksiin suhtaudutaan ja suunnittele toimenpiteet siihen sopiviksi. • Kiinnitä tavoiteltu muutos entuudestaan työryhmälle tuttuihin ja merkityksellisiin elementteihin, joista vallitsee yhteinen ymmärrys. • Tunnista millaisten asioiden eteen työryhmässä ollaan valmiita näkemään ylimääräistä vaivaa. Kiinnitä tavoiteltu muutos näiden asioiden edelleen parantumiseen	• Tunnista ja viesti, mitä olemassa olevaa osaamista voidaan edelleen hyödyntää kun toimitaan uuden toimintamallin mukaisesti. • Tunnista mitkä nykyiset toimintamallit tukevat tavoitetta ja kiinnitä uudet toimintatavat niihin, jotka työryhmässä koetaan kaikista tärkeimmiksi. • Muuta olemassa olevia työohjeista ja työtapoja vastaamaan uuden toimintavan edellytyksiä. • Muodosta työohjeet siten, että haluttu lopputulos on kuvattuna niissä.	• Tunnista millaiset tavat ja käytänteet uuden oppimisessa on käytössä. Hyödynnä olemassa olevia malleja, mikäli ne soveltuvat tavoitteen saavuttamiseen. • Tunnista nykyisistä työtavoista ne elementit, joita muuttamalla uuden toimintamallin mukaiset lopputulokset saavutetaan.	• Hyödynnä mahdollisuuksien mukaan olemassa olevia mittareita muutoksen tukena. • Hyödynnä olemassa olevia palkitsemisen muotoja muutoksen juurruttamisessa

Kuva 11: Olemassa olevan kulttuurin huomioiminen

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että hyödynnettäessä ADKAR-mallia on hyvä tunnistaa olemassa olevasta organisaatiokulttuurista sen tunnusomaisia piirteitä kuhunkin ADKAR-mallin vaiheeseen. Tämän lisäksi valitsevan organisaatiokulttuurin keskeisten näkyvien elementtien syntyhistorian tunteminen auttaa muutoksen toteuttamisen suunnittelussa ja sen läpiviennissä.

9 Yhteenveto

Ketjuohjatun organisaation vahvuus muutoksen läpiviennin näkökulmasta piilee yhtenäisissä toimintamalleissa ja yhteisesti sovituissa mittareissa. Tämä vahvuus on kuitenkin olemassa vain siinä tapauksessa, kun sovituista toimintamalleista pidetään kiinni ja niiden merkitys asiakaskokemukselle tai liiketoiminnalle on yhteisesti ymmärretty. Tässä luvussa pohditaan ADKAR-mallin soveltuvuutta yrityksen muutoksen läpiviennin malliksi sekä sen tuomia hyötyjä yritykselle. Luvun lopussa esitetään aihe jatkotutkimukseksi.

9.1 ADKAR-mallin toimivuus ketjuohjatussa organisaatiossa

Aiempien muutoksen johtamisen tutkimusten pohjalta suunnittelin tämän muutoksen läpiviennin ADKAR-mallia hyödyntäen. Tutkimusta varten tein oletuksen, jonka mukaan varmistamalla tietyt asiat voidaan vaikuttaa työntekijöiden tapaan tehdä työtä ja sitä kautta muuttaa organisaatiokulttuuria. Nämä varmistetavat asiat olivat:

- Runsas viestintä uudesta asiasta. Viestinnässä kerrotaan selkeästi, millaista lopputulosta tavoitellaan ja mitä muutoksia se edellyttää.
- Työntekijöiden osaamisen ja motivaation varmistaminen uuden toimintamallin mukaisten toimenpiteiden toteuttamiseksi.
- Ohjeiden ajantasaisuudesta huolehtiminen.

Kun tarkastellaan tutkimustuloksia suhteessa tähän oletukseen, voidaan todeta, että ainakin viestinnässä ja työtehtävien tärkeydessä on saatu muutosta aikaan kohti haluttua lopputulosta. Tämä havainto vahvistaa esimerkiksi Chakravortin (2011, 144–145) omassa tutkimuksessaan tekemänsä havainnon siitä, että kulttuuria voidaan ohjata kehittymään kohti haluttua tavoitetilaa, muuttamalla kulttuurin näkyviä elementtejä. Tutkimuksessa tuli myös ilmi, että ne muutosjohtamisen apuvälineet, jotka olivat jo entuudestaan tuttuja työryhmän jäsenille, koettiin hyödyllisimmiksi kuin täysin vieraat ja uudet muutostuen elementit. Näistä hyödyllisiksi koetuista tukielementeistä voidaan mainita esimerkki kuvat esillepanoista, työkortin päivittäminen, asiakkaanpolku -mittauksen kysymykset sekä testiasiointi. Tämä havainto vahvistaa olemassa olevan kulttuurin merkitystä toimintaa ohjaavana tekijänä. Samalla kun

kulttuuri vaikuttaa toimintaan, vaikuttaa toiminta ja sen muutos myös kulttuuriin, kuten tässäkin tutkimuksessa havaittiin. Tämä havainto on linjassa tarkasteltujen kulttuurintutkimuksen teorioiden kanssa.

Tarkasteltaessa muutoksessa käytettyjä ja työryhmän merkitykselliseksi mainitsemia elementtejä huomataan, että ADKAR-mallin osatekijät koettiin hyödylliseksi. Tietoisuus muutoksesta oli saavuttanut koko työryhmän ja kaikki haastatellut osasivat nimetä ainakin yhden muutoshankkeen keskeisistä elementeistä.

Tahto muuttaa omaa toimintaa näkyy siinä, että palaute koettiin merkitykselliseksi asiaksi oman muutoksen kannalta. Työryhmä halusi myös tehdä oikein ja noudattaa annettuja ohjeita, jotta asiat tapahtuvat suunnitellusti. Päivitetyt työohjeet koettiin merkitykselliseksi asiaksi, joka on esimerkki halusta tietää, mikä on oikea tapa tehdä asia. Haastatteluissa nousi myös esille, että osaamisen varmistamiseen käytetyn ajan koettiin vahvistaneen koko työryhmän osaamista. Tähän kategoriaan kuuluu myös palaute niin esihenkilöltä kuin myös testiasioinnista sekä itsearvioina asiakkaanpolku -mittauksessa.

Kyvykkyys toimia oikein nousi esille niin ohjeiden noudattamisena kuin työryhmän positiivisena kokemuksena siitä, että kaikki ovat päässeet tekemään ja harjoittelemaan uutta toimintamallia ja oppimaan uutta. Tämän tutkimuksen aikana ei tehty muita muutosta juurruttavia toimenpiteitä kuin jatkuvaa asiaan liittyvää viestintää sekä palautteen antamista niin onnistumisista kuin myös parannettavista kohdista. Asian juurtuminen alkoi näkyä jo seurantakäynneillä parantuneena vaihtuvien esillepanojen hoitotasona sekä itsearviossa asiakkaanpolku -mittauksessa, jossa työryhmän oma käsitys riittävän hyvästä ja kaupallisesta hoitotasosta kasvoi. Muutoksen pysyvyyden näkökulmasta oleellista on, että kulttuurillinen transformaatio pääsee syntymään ja kaikki organisaation jäsenet hyväksyvät uuden toimintamallin osaksi omaa työtään. Haastatellut työryhmän jäsenet kokivat valitut painopistealueet tärkeiksi ja totesivat niiden eteen tehtävän nykyään aikaisempaa enemmän töitä. Tämä havainto antaa olettaa, että yhteinen hyväksyntä asian tärkeydestä on alkanut syntyä.

Haastatteluissa työntekijät nostivat osaamisen varmistamisen ja selkeät työohjeet tärkeimmiksi muutosta edistäviksi asioiksi. Tämä asia on tuotu hyvin esille tarkastelluissa muutoksenjohtamisen teorioissa mukaan luettuna käytetty ADKAR-malli. Osaamisen ja perehdyttämisen nousemisen henkilökunnan mielestä merkitykselliseksi asiaksi muutoksen onnistumisen kannalta, voidaan katsoa vahvistavan motivaatioteorian paikkaansa pitävyyttä myös

muutostilanteessa. Tunne osaamisesta ja oikein tekemisestä vahvistaa turvallisuuden tunnetta sekä korostaa yhteenkuuluvuutta, kun kaikki työryhmän jäsenet noudattavat samoja ohjeita ja tekevät työnsä samalla tavalla. Haastatteluissa palaute nostettiin esille merkityksellisenä asiana oman toiminnan muutoksessa. Palautteen nähdään nostavan motivaatiota jatkaa muutoksen toteuttamista. Saatu palaute voidaan rinnastaa arvostuksen tunteeseen, joka on jo varsin korkealla tarkastellussa Maslowin tarvehierarkiassa (Dunderfelt ym. 2003, 29). Toisaalta saatu palaute on osa sisäisiä motivaatiotekijöitä, joilla nähdään olevan työtä rikastava vaikutus, joista seuraa positiivinen suhtautuminen omaa työtehtävää kohtaan (Herzbergin 1968, 58). Positiivinen suhtautuminen muutokseen puolestaan tukee siihen sitoutumista (Prosci 2022).

Yhteenvetona voidaan todeta, että ADKAR-malli toimi hyvin tässä tutkimuksessa niin muutoksen aikaansaamisessa kuin myös ohjaamassa organisaatiokulttuuria kohti haluttua suuntaa. ADKAR-mallia kohtaan esitetty kritiikki siitä, että sen noudattaminen on hidasta vahvan osallistamisen ja yksilökeskeisyyden takia, ei tässä tutkimuksessa tullut esille (Lazzuardi, Raharja &Muhyi. 2021). Päinvastoin työntekijät kokivat osallistamisen ja osaamisen varmistamisen edistäneen heidän oman toimintansa muutosta. Tässä tutkimuksessa sen sijaan havaittiin, että olemassa olevan kulttuurin vahvuuksien hyödyntäminen tämän yhteisen hyväksyminen synnyttämisessä tehosti uuden toimintatavan juurtumista osaksi toimipisteen arkea. Muutoksen tuominen mukaan olemassa oleviin mittareihin ja työtä ohjaaviin tekijöihin, tehosti uusien toimintatapojen juurtumista osaksi työryhmän arkea. Tarkastellun materiaalin pohjalta voidaan todeta, että tutkimuskohteessa valittu muutoksen läpiviennin malli osoittautui erityisen toimivaksi ennen kaikkea niiden elementtien osalta, jotka olivat jo osa toimipaikan kulttuuria, mutta joiden sisältöä muutettiin vastaamaan muutoshankkeen tavoitteita.

9.2 Tutkimuksen opit koko organisaatioon ja jatkotutkimusaihe

Organisaation näkökulmasta tämän tutkimuksen tuloksista voidaan tehdä kaksi johtopäätöstä. Ensimmäinen liittyy valittuun muutoksen läpiviennin malliin, jolla saatiin aikaan muutoksia lyhyessä ajassa. Konkreettisen muutoksen rinnalla myös työntekijöiden kokemus asioiden tärkeydestä muuttui tavoiteltuun suuntaan. Voidaan siis todeta, että ADKAR-malli on toimiva tapa toteuttaa muutosta tutkitussa organisaatiossa, varsinkin kun kulttuurin

vahvoihin piirteisiin kuuluu ohjeiden ja toimintamallien noudattaminen. Toinen tutkimuksen keskeinen havainto on olemassa olevan kulttuurin ymmärtäminen riittävän tarkalla tasolla ja muutoksen kytkeminen mukaan niihin elementteihin, joiden eteen toimipisteissä ollaan valmiita näkemään ylimääräistä vaivaa.

Ketjuohjatussa organisaatiossa ADKAR-mallin avulla voidaan tehostaa muutoksen toteutumista. Tämä edellyttää muutoksen tukimateriaalien, kuten viestinnän, toimintaohjeiden ja mittaamisen suunnittelemista tukemaan kutakin ADKAR-mallin vaihetta erikseen. Toimeenpanossa kukin toimipiste voi hyödyntää ja edelleen soveltaa valmiiksi suunniteltuja toimenpiteitä ja viestintämalleja oman muutoksen läpiviennissä. Näin muutosten toteuttamiseen saadaan luotua ketjuohjatulle organisaatiolle yhteinen tapa. Luvun lopussa olevaan kuvaan olen kiteyttänyt tämän tutkimuksen opit ADKAR-mallin hyödyntämisestä ja olemassa olevan organisaatiokulttuurin elementtien tunnistamisen tärkeydestä

Jotta edellä mainittuun tilanteeseen päästään, näen tarpeelliseksi, että organisaatiossa tehdään tutkimus, jossa tutkitaan millaiset kulttuurin ilmentymät ovat yhteisiä ja mitkä asiat eroavat eri alueellisten toimijoiden kulttuureissa. Tämän ymmärtäminen on tärkeää, jotta tulevien muutosten läpiviennin tehokkuutta voidaan lisätä ja samalla lisätä työntekijöiden kokemusta muutoksen onnistumisesta.

Aktiivinen ja usein toistuva muutoksesta viestintä

Awareness **Tietoisuus muutoksesta**	**Desire** **Halu muuttaa toimintaa**	**Knowledge** **Tietoisuus miten toiminnan tulee muuttua**	**Ability** **Osaaminen toimia tavoitteen edellyttämällä tavalla**	**Reinforcement** **Muutoksen vahvistaminen**
• Tunnista olemassa olevasta kulttuurista asiat, joita työryhmissä pidetään tärkeinä ja kiinnitä muutos tämän asian edelleen parantamiseen. • Tunnista mitä viestintää seurataan ja millaiset viestit luetaan. • Tunnista kenen viestit johtavat toimenpiteisiin. Hyödynnä häntä viestinnässä. • Perustele miksi muutos on tärkeä. • Suunnittele viestintämateriaali siten, että muutoksen tavoitteesta ja tavoitetilasta puhutaan riittävän paljon. • Aloita viestintä jo ennen kuin varsinainen muutos alkaa ja jatka tavoitteesta viestintää koko muutosmatkan ajan. Koetaan merkitykselliseksi työryhmissä. • Käy keskusteluja työryhmän jäsenten kanssa ja pyydä heitä kertomaan omin sanoin, miksi muutos on tärkeää.	• Tiedosta miten muutoksiin suhtaudutaan ja suunnittele toimenpiteet siihen sopiviksi. • Kiinnitä tavoiteltu muutos työryhmälle entuudestaan tuttuihin ja merkityksellisiin elementteihin, joista vallitsee yhteinen ymmärrys. • Tunnista millais asioiden eteen työryhmässä ollaan valmiita näkemään ylimääräistä vaivaa. • Varaa riittävästi aikaa muutoksesta viestimiselle. Kiinnitä viestit jo entuudestaan tuttuihin työryhmälle merkityksellisiin elementteihin. • Hyödynnä kunkin yksilön omia motivaatiotekijöitä ja kiinnitä haluttu muutos niihin. • Varmista viestinnällä, että yksilölle syntyy tunne, että hän tulee saamaan riittävästi apua ja tukea muutoksessa sekä luo muutoksesta yhteinen asia koko työryhmään. • Osallista työryhmän jäseniä muutoksen suunnitteluun, jotta tunne asian omistajuudesta ja mahdollisuudesta vaikuttaa muutokseen vahvistuu.	• Tunnista ja viesti, mitä olemassa olevaa osaamista voidaan edelleen hyödyntää, kun toimitaan uuden toimintamallin mukaisesti. • Tunnista mitkä nykyiset toimintamallit tukevat tavoitetta ja kiinnitä uudet toimintatavat niihin, jotka työryhmässä koetaan kaikista tärkeimmiksi. • Muuta olemassa olevia työohjeita ja työtapoja vastaamaan uuden toimintavan edellytyksiä. • Muodosta työohjeet siten, että haluttu lopputulos on kuvattuna niissä. • Suunnittele millaisia uusia taitoja muutoksen toteuttaminen edellyttää. • Viesti mitä olemassa olevaa osaamista voidaan edelleen hyödyntää. • Kerro konkreettisia esimerkkejä miltä halutun lopputuloksen tulee näyttää, kun toimitaan uuden toimintamallin mukaan. • Muodosta työohjeet siten, että haluttu lopputulos on kuvattuna niissä.	• Tunnista millaiset tavat ja käytänteet uuden oppimisessa on käytössä. Hyödynnä olemassa olevia malleja, mikäli ne soveltuvat tavoitteen saavuttamiseen. • Tunnista nykyisistä työtavoista ne elementit, joita muuttamalla uuden toimintamallin mukaiset lopputulokset saavutetaan. • Panosta perehdyttämiseen ja varmista oikean toimintamallin mukainen osaaminen kaikille tekijöille. • Luo tekijöille mahdollisuus harjoitella uusia taitoja. • Varmista, että tekijät saavat paljon palautetta suorituksestaan. • Puutu napakasti vääriin työtapoihin. • Viesti myös miten osaamisen hankkiminen on kokonaisuudessaan suunniteltu toteutettavan.	• Hyödynnä mahdollisuuksien mukaan olemassa olevia mittareita muutoksen tukena. • Hyödynnä olemassa olevia palkitsemisen muotoja muutoksen juurruttamisessa. • Jatka asiasta viestintää, ennen kaikkea tavoitteen ja tulosten näkökulmasta. • Nosta onnistumiset esille ja kuvaa kuinka muutokset ovat edistyneet suhteessa tavoitteisiin. • Kytke palkitseminen uuden toimintamallin juurruttamiseen ja etsi relevantit mittarit muutokselle. • On parempi mitata tekemistä kuin lopputulosta. • Varmista, että kaikki perehdytysmateriaali ja työohjeet on päivitetty. Haasta työryhmää edelleen kehittämään työtapoja entistä paremmiksi. • Ole kiinnostunut kuinka yksilöt ovat kokeneet uuden toimintamallin ja pyydä heitä kertomaan, miten uusi malli on ollut aikeisempaa parempi ja toisaalta mikä siinä on ollut vaikeaa.

Perustelut miksi tämä on tärkeää, tuki, apu ja osallistaminen. Kannustaminen ja positiivinen palaute sekä johdonmukainen puuttuminen alisuorituksiin

Kuva 12: ADKAR-mallin hyödyntäminen ja organisaatiokulttuurin huomiointi

Lähteet

Balluck, J., Asturi, E., Brockman, V. 2020. Use of the ADKAR and CLARC Change Models to Navigate Staffing Model Changes During the Covid-19 Pandemic. Nurse Leader Vol. 18, issue 6, s. 539-546.

Boca, G.D. 2013. ADKAR model vs. quality management change. International Conference "Risk in Contemporary Economy" ISSN online 2344-5386.

Boca, G., Mukaj, L., Vishkurti, M. 2016. Creating A Model Culture of Management Change. Faculty of Economics, Vol. 1 s. 871-880.

Bekmukhambetova, A. 2021. Comparative Analysis of Change Management Models Based on an Exploratory Literature Review. New Horizons in Business and Management Studies. Conference Proceedings. Corvinus University of Budapest, s. 98-110

Calder, A. M., 2013. Organizational Change: Models for Successfully Implementing Change. Luettu 21.5.20220. Saatavilla: http://digitalcommons.usu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1142&context=honors

Dunderfelt, T., Laakso, J., Niemi, P., Peltola, R. & Vidjeskog, J. 2003. Yksilöllinen ihminen: Psykologia 5. 1.–2. painos. Porvoo, WSOY.

Etzioni, A. 1970. Nykyajan organisaatiot. Tammi, Helsinki

Harisalo, R. 2009. Organisaatioteoriat. Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere

Hasim, N.H ja Jones M.L. 2007, Activity Theory: A framework for qualitative analysis, University of Wollongong. Luettu 6.11.2021. Saatavilla https://ro.uow.edu.au/commpapers/408/

Heikkinen, H., Rovio, E., Syrjälä, L.2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki, Kansanvalistusseura.

Helsinginseudunliikenne 2023. Liikenne- ja matkustajamäärien kehitys Helsingin seudulla verrattuna vuoteen 2019. Luettu 12.2.2023 Saatavilla HSL.fi

Helms-Mills, J., Dye, K. & Mills A.J. 2009. Understanding organizational change. Oxon. Routledge.

Herzberg, F. 1968. One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review 45.

Hofstede, G. 2001. Culture`s consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. Second edition. London, Sage Publications.

Hofstede, G. & Hofstede, G. J. 2005. Cultures and Organizations, Software of the mind. McGraw-Hill.

Huhtala, H. & Laakso, A. 2007. Kirjallisuuskatsaus organisaatiokulttuuriteorioihin: mitä ne ovat ja miten niistä on keskusteltu kansainvälisissä ja suomalaisissa tieteellisissä journaaleissa. Hallinnon tutkimus 26, 2, s.13–32. Luettu 6.11.2021. Saatavilla https://hannele-seeck.files.wordpress.com/2013/04/huhtala_laakso_kulttuuriteoriat.pdf

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki, Otava.

Kostova, T. 1999. Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. Academy of Management Review, 24, s. 308–324.

Lally, P., Van Jaarsveld C.H.M., Potts H.W.W., Wardle J. 2010. How are habits formed: Modelling habit formation in the real world. European Journal of Social Psyhology. 40, s. 998-1009.

Lazuardi, M., Raharja S., & Muhyi H. 2021. Change model combination: A Comprehensive way for successfully change. Journal of Public Value and Administrative Insight 2021.

Lewin, K. 1947. Frontiers in group dynamics. In Cartwright, D. (Ed.), Field Theory in Social Science. London, Social Science Paperbacks.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri On Kuningas: Mikä, Miksi, Miten? Helsinki, Alma Talent.

Lurie, I & Riccucci N.M. 2003, Changing the “culture” of welfare offices From Vision to the Front Lines. Administration & Society, Vol. 34 No. 6, January 2003. s. 653-677

Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki, Edita Publishing Oy.

Oden, Howard W. 1997. Managing Corporate Culture, Innovation, and Intrapreneurship. Quorum Books. Westport, Connecticut, USA

Prosci 2022. Luettu 21.5.2022. Saatavilla https://www.prosci.com/resources/articles/adkar-model-awareness?hsLang=en-us

Reichheld, F. F. 2003, The One Number You Need to Grow. Harvard Business Review 2003. s.8.

Rosenbaum, D., More, E., & Steane, P.2015, Planned organizational change management Forward to the past? An exploratory literature review. Journal of Organizational Change Management Vol31 No. 2, 2018.

Sackmann, S A. 2021, Culture in Organizations. Development, Impact and Culture-Mindful Leadership. Springer.

Schein, E. 1985. Organizational Culture and Leadership. A dynamic View. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schein, E. 1987 Yrityskulttuuri ja johtaminen. Amer Yhtymä Oy, Espoo, Weilin+Göösin kirjapaino.

Schein, E. 2004 Organizational Culture and Leadership, 3rd edition. The Jossey-Bass business & management series. A Wiley Imprint, USA.

Scott, Richard W. 2003 Organizations: Rational, Natural and Open Systems. Prentice-Hall, New Jersey, USA.

Van den Berg Peter T. & Wilderom Celeste P.M. 2004. Defining, Measuring, and Comparing Organizational Cultures. Applied psychology: an international review, 2004, 53 (4). s. 570–582

Liite 1. Kirje ja kysely

Hei, olen Tero Mölkänen ja työskentelen yrityksemme ketjuohjauksessa myymälätoimintojen kehityspäällikkönä. Tällä hetkellä työpöydälläni on mm. Tavoitteellisen myynninjohtamisen toimeenpanon suunnittelu ja toimeenpanon tukeminen. Osa teistä onkin nähnyt minun vierailemassa toimipaikassanne ja moni tulee vielä näkemään seuraavien viikkojen aikana. Yksi tavoitteellisen myynninjohtamisen tavoitteista on vahvistaa myyntihenkistä toimintamallia yrityksessämme. Teidän toimipaikkanne on mukana suunnittelemassa ja kokeilemassa mallia, kuinka Tavoitteellisen myynninjohtaminen saadaan osaksi toimipaikan arkea.

Töiden ohella suoritan kauppatieteiden opintoja Lappeenrannan yliopistossa. Tutkin gradussani toimintakulttuurin muodostumista ja sen muuttamista. Lähtötilanteen kartoittamiseksi pyydän sinua vastaamaan lyhyeen kyselyyn alla olevasta linkistä. Kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastauksia hyödynnetään tutkimuksessani lähtötilanteen kartoittamiseksi. Vastaaminen vie aikaa noin 5 minuuttia.

Vastausaikaa on auki sunnuntaihin 1.2.2022 saakka. Mikäli vastausaste ylittää 80 % toimitan makean yllätyksen toimipaikan taukohuoneeseen. Muista siis vastata ja kannusta työkaveriakin vastaamaan!

Tästä kyselyyn

Kiitos vastauksestasi jo etukäteen!

-Tero Mölkänen

Pohdi vastauksessasi vuotta 2021.

1. Mitä seuraavista tunnusluvuista toimipaikassanne seurataan päivittäin?

a. Myynti

b. Hävikki

c. Kate

d. Asiakaslukumäärä

e. Asiakaspalautteet

f. Hyllypuutteiden lukumäärä

g. Hyllypuutteiden merkintätarkkuus

h. Hyllysaatavuus

i. Negatiivisten saldojen lukumäärä

j. Ikärajavalvonta

k. NPS

l. Asiakkaanpolku-mittauksen tulos

m. Testiasiointi/Mystery

n. Kilpailijan mystery

o. Tulos

2. Mitä seuraavista tunnusluvuista mielestäni toimipaikassanne seurataan viikoittain? (Jätä merkitsemättä ne, jotka olet merkinnyt jo aiemmin.)

a. Myynti

b. Hävikki

c. Kate

d. Asiakaslukumäärä

e. Asiakaspalautteet

f. Hyllypuutteiden lukumäärä

g. Hyllypuutteiden merkintätarkkuus

h. Hyllysaatavuus

i. Negatiivisten saldojen lukumäärä

j. Ikärajavalvonta

k. NPS

l. Asiakkaanpolku-mittauksen tulos

m. Testiasiointi/Mystery

n. Kilpailijan mystery

o. Tulos

p. Kampanjoiden onnistuminen

3. Mitä seuraavista tunnusluvuista mielestäni toimipaikassanne seurataan kuukausittain? (Jätä merkitsemättä ne, jotka olet merkinnyt jo aiemmin.)

a. Myynti

b. Hävikki

c. Kate

d. Asiakaslukumäärä

e. Asiakaspalautteet

f. Hyllypuutteiden lukumäärä

g. Hyllypuutteiden merkintätarkkuus

h. Hyllysaatavuus

i. Negatiivisten saldojen lukumäärä

j. Ikärajavalvonta

k. NPS

l. Asiakkaanpolku-mittauksen tulos

m. Testiasiointi/Mystery

n. Kilpailijan mystery

o. Tulos

p. Kampanjoiden onnistuminen

4. Mitä seuraavista tunnusluvuista mielestäni toimipaikassanne seurataan harvemmin kuin 1 krt/kk? (Jätä merkitsemättä ne, jotka olet merkinnyt jo aiemmin.)

Myynti

Hävikki

Kate

Asiakaslukumäärä

Asiakaspalautteet

Hyllypuutteiden lukumäärä

Hyllypuutteiden merkintätarkkuus

Hyllysaatavuus

Negatiivisten saldojen lukumäärä

Ikärajavalvonta

NPS

Asiakkaanpolku-mittauksen tulos

Testiasiointi/Mystery

Kilpailijan mystery

Tulos

Kampanjoiden onnistuminen

5. Mistä seuraavista asioista kokemuksesi mukaan työryhmä saa palautetta yksikön päällikköltä?

a. Odotukset ylittäneet työsuoritukset/kiitokset hyvästä työstä

b. Kiitokset hyvästä asiakaspalvelusta

c. Kiitokset jonkin ongelmatilanteen ratkaisemisesta

d. Kiitokset nypitystä/Fiksatusta myymälästä

e. Hyvin sujuneesta myynnistä

f. Hyvästä asiakaspalautteesta

g. Huonosta asiakaspalautteesta

h. Hyvästä suorituksesta L3L mittaristossa

i. Huonosta suorituksesta L3L mittaristossa

j. Hyvästä Mystery/testiasioinnin tuloksesta

k. Huonosta Mystery/testiasioinnin tuloksesta

l. Hyvästä tuloksesta asiakkaanpolku-mittauksessa

m. Myymälän hyvästä hoitotasosta (Nyppiminen/fiksaus)

n. Myymälän huonosta hoitotasosta (Nyppiminen/fiksaus)

6. Arvioi seuraavien asioiden tärkeyttä omassa työssäsi.

1 = ei tärkeää 5 = erittäin tärkeää

Asiakaspalvelu

Kassapalvelu

Ikärajavalvonta

Lämpötilavalvonta

Kuormienpurkaminen

Tuotteiden nyppiminen/fiksaus

Hyllypuutemittaus

Saldontarkastustehtävän teko

Hyllynpäätyjen/lisämyyntipaikkojen kaupallisuus

Sähköpostin lukeminen/tarkastaminen

Kahvikoneen siisteys

Salaattibaarin siisteys

Pullokoneen siisteys

Veikkaustäsmäytyksen teko

Varastojen läpikäynti

Mehukoneen pesu

7. Laita seuraavat tuoteryhmät/myyntipaikat tärkeysjärjestykseen

1= tärkein 10 vähiten tärkein

Hedelmät ja vihannekset

Makeiset

Paistopiste

Juomat

Hyllynpäädyt

Maitokaappi/välipala

Kassakaluste

Pakasteet

Teolliset elintarvikkeet

Sipsit/snack

8. Arvioi seuraavien asioiden tärkeyttä omassa työssäsi. 1 = ei lainkaan tärkeää, 7 = erittäin tärkeää

- Asiakaspalvelu
- Kassapalvelu
- Ikärajavalvonta
- Lämpötilavalvonta
- Kuorimienpurkaminen
- Tuotteiden nyppiminen/fiksaus
- Hyllypuutemittaus
- Saldontarkastustehtävän teko
- Hyllynpäätyjen/lisämyyntipaikkojen kaupallisuus
- Sähköpostin lukeminen/tarkistaminen
- Kahvikoneen siisteys
- Salaattibaarin siisteys
- Pullokoneen siisteys
- Varastojen läpikäynti
- Mehukoneen pesu