

# **Työkierto organisaatiokulttuurien yh- tenäistäjäksi**

**Case: Suomenselän Osuuspankki**

Kaarina Nurmesniemi

Opinnäytetyö

Tammikuu 2016

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK),

liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Nurmesniemi Kaarina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä 11.1.2016
	Sivumäärä 53+8	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Työkierto organisaatiokulttuurien yhtenäistäjäksi</b> Case: Suomenselän Osuuspankki		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Juha Timonen		
Toimeksiantaja(t) Suomenselän Osuuspankki		
Tiivistelmä  <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda toimeksiantajaorganisaatiolle tietoa työkierrosta ja sen vaiheista. Tavoitteena oli muodostaa työkierron toimintamalli, jossa yhdisteltiin työkiertoon liittyvää teoriaa ja toimeksiantajaorganisaation johdon näkemyksiä työkiertoon liittyen. Työkierron toimintamalli tuo esille vaiheet, jotka tulee ottaa huomioon työkiertoa käynnistettäessä. Toimeksiantajaorganisaatio fuusioituu vuonna 2016 toisen organisaation kanssa, jolloin työkiertoa on mahdollista hyödyntää eri tavoin.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusotetta ja tutkimusaineiston kerääminen toteutettiin ryhmähaastattelemalla toimeksiantajaorganisaation johtoa. Aineistosta saadut vastaukset teemoiteltiin työkierron vaiheiden eli tarpeen herättämis-, suunnittelu-, työkierto-, ja palautevaiheen mukaisesti.</p> <p>Organisaation toiminnasta lähtevän työkierron primaariseksi tarpeeksi koettiin yhteisen toimintakulttuurin luominen eli tapojen ja kielen yhtenäistäminen. Lisäksi johto koki tärkeäksi henkilöstön sisäisen verkostoitumisen. Sekundaarisina tarpeina haastattelussa tulivat ilmi osaamisriskin vähentäminen, joustavuus ja hiljaisen tiedon siirtyminen.</p> <p>Työkierron muodoksi johto suunnitteli asiantuntijuutta vahvistavaa vastavuoroista työkiertoa, joka on tarkoitettu jokaiselle työntekijälle. Työkierron säännöllistäminen fuusion alusta asti koettiin tärkeäksi. Työkierron toteutus alkaa maaliskuussa 2016 ja yhden työkierron pituudeksi päätettiin kaksi viikkoa. Työkierron palaute käydään läpi tiimipalaverissa.</p> <p>Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää fuusio-organisaation työkierron käynnistämisessä, jonka avulla organisaatioiden erillisiä yrityskulttuureita voidaan yhtenäistää. Työkierron toteuduttua, kannattaa tutkia, kuinka työntekijät suhtautuivat työkiertoon.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> )  Työkierto, organisaatiokulttuuri, fuusio, muutos, yhtenäistäminen, laadullinen tutkimus		
Muut tiedot		

Author(s) Nurmiesniemi Kaarina	Type of publication Bachelor's thesis	Date 11.1.2016 Language of publication: Finnish
	Number of pages 53+8	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Job rotation as a harmonizer of organizational cultures</b> <b>Case: Suomenselän Osuuspankki</b>		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Timonen, Juha		
Assigned by Suomenselän Osuuspankki		
Abstract  <p>The purpose of this thesis was to enhance the client's knowledge of job rotation and its stages. The aim was to develop an operational model of job rotation by combining theories of job rotation with the client organization's governance view. The operational model of job rotation accentuates the stages that have to be taken into account when starting job rotation. The client organization will merge with another organization in 2016, which will make it possible to take advantage of job rotation regarding in several ways</p> <p>The research method was qualitative, and the data collection method used was group interviewing the management of the client organization. The answers emerging from the material were themed according to the job rotation stages such as the starting, planning, working, and feedback stages.</p> <p>The creation of the common operation culture, in other words, the unifying of the ways and language was regarded as the primary reason for the need for job rotation based on the operation of the organization. Furthermore, the management considered internal networking important. Reducing the know-how risk, flexibility and the transition of the quiet information were manifested in the secondary needs in the interviews.</p> <p>As the form of the job rotation, the management designed the reciprocal job rotation, which strengthens the expertise, and which is meant for every worker. The realization of the job rotation will begin in March 2016. It was decided that length of one job rotation is two weeks. The feedback from the job rotation will be gone through in the team meetings. Results can be utilized in the starting of the job rotation of the merger organization with the help of which the separate enterprise cultures of organizations will be unified. After the completion of the job rotation, it is worth studying how the workers reacted to it.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> )  job rotation, organizational culture, merger, change, harmonization, qualitative research		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma</b> .....	<b>4</b>
2.1	Tutkimuksen tavoitteet, ongelmat ja rajaaminen .....	4
2.2	Tutkimusaineiston keruu ja analysointi .....	7
2.3	Tutkimusaineiston luotettavuus ja eettisyys.....	11
<b>3</b>	<b>Fuusiosta johtuva muutos</b> .....	<b>15</b>
3.1	Fuusio .....	15
3.2	Muutos ja muutosprosessi .....	16
3.3	Muutoksen tasot.....	18
3.4	Henkilöstön käyttäytyminen muutoksessa .....	20
<b>4</b>	<b>Organisaatiokulttuurien yhtenäistäminen</b> .....	<b>22</b>
4.1	Organisaatiokulttuuri ja sen tasot .....	22
4.2	Organisaatiokulttuuri muutoksessa.....	24
4.3	Organisaatiokulttuuri johtamisen näkökulmasta .....	27
<b>5</b>	<b>Työnkierrolla yhtenäisemmäksi</b> .....	<b>30</b>
5.1	Työkierto ja sen hyödyt.....	30
5.2	Työkierron muodot .....	33
5.3	Onnistuneen työkierron vaiheet .....	35
5.4	Työn varjostaminen .....	37

<b>6 Työkiertotutkimus .....</b>	<b>39</b>
<b>7 Tutkimustulokset .....</b>	<b>44</b>
<b>8 Johtopäätökset .....</b>	<b>47</b>
<b>9 Pohdinta .....</b>	<b>48</b>
<b>Lähteet .....</b>	<b>51</b>
<b>Liitteet .....</b>	<b>53</b>
Liite 1. Aikaisemmat tutkimukset.....	53
Liite 2. Haastateltavien kirjallinen suostumus .....	57
Liite 3. Ryhmähaastattelun haastattelukysymykset.....	58
Liite 4. Työkierron prosessi vuokaaviona.....	60
Liite 5. Työkierron toimintamallin ohjeistus johdolle.....	61

## **Kuviot**

Kuvio 1. Opinnäytetyön teorioiden kytkeytyminen toisiinsa.....	5
Kuvio 2. Muutosprosessin kolme vaihetta .....	17
Kuvio 3. Muutoksen syvyytasot.....	18
Kuvio 4. Työntekijän asenne ja energia muutoksessa –nelikenttä.....	20
Kuvio 5. Kulttuurin tasot.....	23
Kuvio 6. Kulttuurin jäävuorimalli pilkottuna muutosjohtamisen kohdealueiksi .....	28
Kuvio 7. Muutosmyönteistä organisaatiokulttuuria edistävän ja estävän esimiehen piirteet .....	30
Kuvio 8. Työkierron muodot Hätösen mukaisesti.....	35
Kuvio 9. Tavoitteellisen työkierron yksinkertaistettu toimintamalli .....	37
Kuvio 10. Haastateltavien sitaatteja työkiertotoimintamallin mukaisesti.....	46

# 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tuodaan esille toimeksiantajaorganisaatiolle työkiertoprosessin vaiheet, jotka tulee ottaa huomioon ennen työkierron aloittamista. Opinnäytetyön lopussa tulee olemaan työkierron toimintamalli, joka sovelletaan toimeksiantajaorganisaatiolle sopivaksi. Jotta vaiheet voidaan soveltaa toimeksiantajaorganisaatiolle onnistuneesti, on opinnäytetyössä otettava selvää toimeksiantajaorganisaation johdon näkemyksistä koskien työkierron tavoitteita. Tavoitteiden lisäksi opinnäytetyössä selvitetään johdon näkemyksiä työkierron tavoitteiden taustoista ja luodaan kyseisistä taustoista ja tarpeista teoriaosuus. Tavoitteiden ohella tutkimuksessa tullessaan keskustelemaan johdon kanssa työkierron sopivasta muodosta ja kestosta. Työkierron toimintamallin tavoitteena on antaa johdolle esimerkki siitä, kuinka työkierto voitaisiin saada käyntiin organisaatiossa.

Työkierrolla tarkoitetaan henkilön siirtymistä toiseen työyhteisöön tietyksi ajaksi. Työkierron tulee olla tavoitteellista ja sen päämääränä on yksilön oman ammatillisen kasvun tukeminen sekä työyhteisöjen kehittäminen. Vaikka työkierto on ensisijaisesti henkilöstön kehittämisen muoto, voi työkierron tavoitteiksi asettaa oppimisen, vaihtelun, kontaktit sekä uuden tehtävän sisäistämisen. (Hätönen 2011, 98; Blixt & Uusitalo 2006; Mäkisalo 2003, 134.)

Työkiertoa pidetään keskeisenä työkaluna osaamisen vahvistajana ja organisaation kehittäjänä esimerkiksi valtionhallinnon organisaatioissa, ja se on määritelty jopa virkamieslaissa. Työkiertoa käytetään myös monissa eri ammattiryhmissä asiantuntemuksen kehittämisen ja syventämisen välineenä sekä työyhteisöjen kehittäjänä. Työkiertoa käyttävät muun muassa hoitoalan henkilöstö, kirjastonhoitajat, pankki-toimihenkilöt sekä paperityöntekijät. (Partanen 2009, 29; Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 6–7.)

Tutkimus toteutettiin ryhmähaastattelemalla toimeksiantajaorganisaation johtoa. Tässä opinnäytetyössä kerrotaan ensiksi tutkimusasetelmasta, minkä jälkeen edetään luotettavuuden ja eettisyyden tarkasteluun. Tämän jälkeen siirrytään teoriaosukseen, jossa kuvataan muutosta, organisaatiokulttuuria ja työkiertoa. Muutos ja organisaatiokulttuuri ovat tulleet ryhmähaastattelun analysoinnin kautta teoriaan. Lopus-

sa käsitellään raportin tulokset ja johtopäätökset. Työ päätetään pohdintaan, jossa kerrotaan tämän tutkimuksen rajoitteista, luotettavuudesta ja mahdollisista jatkotutkimusaiheista.

## 2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa tuodaan esille työn taustaa, keskeiset tavoitteet, tutkimusongelma ja valittu rajaus. Työ myös taustoitetaan tässä luvussa. Lisäksi luvussa käydään läpi opinnäytetyössä käytettäviä tutkimusaineiston analyysimenetelmiä ja valittuja analysointitapoja. Luvun lopussa kerrotaan tutkimuksen luotettavuudesta ja eettisyydestä ja niiden varmistamisesta tässä työssä.

### 2.1 Tutkimuksen tavoitteet, ongelmat ja rajaaminen

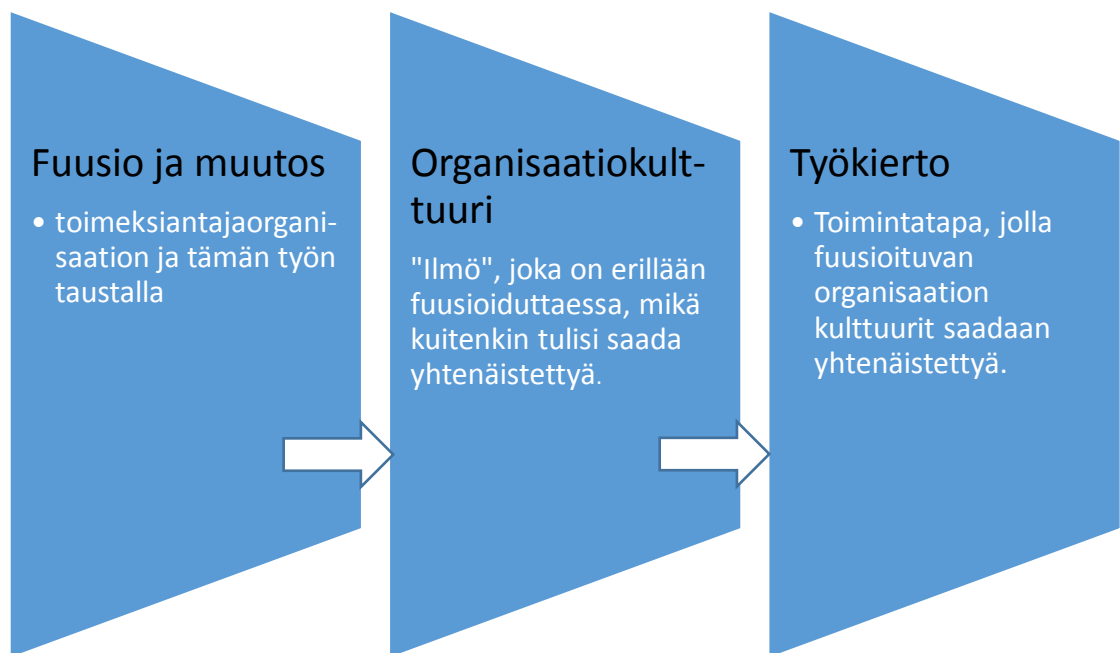
Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuoda toimeksiantajalle tietoa työkierrosta ja sen vaiheista. Tavoitteena on luoda työkierron toimintamalli, jossa yhdistellään työkiertoon liittyvää teoriaa ja toimeksiantajaorganisaation johdon näkemyksiä työkiertoon liittyen. Työkierron toimintamalli tuo esille vaiheet, jotka tulee ottaa huomioon työkiertoa käynnistettäessä. Työkierron toimintamalli antaa johdolle esimerkin siitä, kuinka työkierto voitaisiin saada käyntiin organisaatiossa.

Opinnäytetyön aihe syntyi Suomenselän Osuuspankin Haapajärven konttorin myyntijohtajan kanssa käydyin keskustelun kautta. Aihe rajautui alkuperäisestä suunnitelmasta, henkilöstön ja toimintojen yhtenäistämiseen, työkierron tutkimiseen. Aihe muuttui ajan myötä johdon näkemyksien tutkimiseen ja työkierron toimintamallin tekemiseen. Aihe kehittyi lisäksi haastattelun myötä, ja täten organisaatiokulttuuri ja muutoksen hallinnan tukeminen saivat osuuden opinnäytetyön teoriassa. Haastateltaviksi rajautui eri konttoreiden johtoryhmästä olevia henkilöitä, jotka pitivät omaa kokousta ennen tämän työn ryhmähaastattelua.

Yritykselle tapahtuu kahden organisaation eli tässä tapauksessa neljän konttorin fuusioituminen vuoden 2016 alussa, joten työkierto on varteenotettava mahdollisuus yhtenäistää toimintoja ja henkilöstöä. Edellisessä fuusiossa Haapajärven konttorin myyntijohtajan mukaan toimintojen ja henkilöstön yhtenäistämässä jäi parantami-

sen varaa ja uuden fuusion myötä yhtenäistämiseen aiotaan kiinnittää enemmän huomiota.

Haastattelusta otetuista teorioista eli organisaatiokulttuurista ja muutoksesta on kerrottu myös Valpolan (2004) Organisaatiot yhteen – Muutosjohtamisen käytännön keinot teoksessa. Valpolan mukaan fuusioituvat organisaatiot saadaan yhtenäistettyä onnistuneesti, kun organisaatioissa otetaan huomioon muutokseen liittyvät tapahtumat ja organisaatiokulttuurin yhteensovittaminen. (Mts. 17.) Niin ikään Taskinen, Sinkkonen ja Kinnunen (1995) ovat kertoneet Dahlin (1975) näkemyksestä, jonka mukaan työkierrolla saa vähennettyä kulttuurisia esteitä, joita muutoksessa voi ilmentyä sen osapuolille (mts. 42). Täten työn teoriaan on perustellusti otettu mukaan haastattelusta nousseet organisaatiokulttuuri ja muutos. Alla oleva kuvio (ks. kuvio 1) kiteyttää, miten muutos, organisaatiokulttuuri ja työkierto kytkeytyvät toisiinsa. Fuusio ja muutos ovat työn taustatekijöitä, kun taas organisaatiokulttuuri on ”ilmio”, jota pyritään yhtenäistämään fuusion vuoksi. Työkierto on tässä tapauksessa keino, jonka avulla pyrittäisiin yhtenäistämään fuusioituvaa organisaatiota ja sen eri organisaatiokulttuureita.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teorioiden kytkeytyminen toisiinsa



Työ käsittelee pääsääntöisesti yhdistämisen välineenä käytettävää työkiertoa, ja sen ominaisuuksia. Näin ollen tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset koskevat työkiertoa, joiden avulla saavutetaan sovellettu työkierron toimintamalli.

Tutkimusongelma on:

1. Mitä asioita johdon tulee ottaa huomioon työkiertoa käynnistettäessä?

Tutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä ovat toimeksiantajaorganisaation johdon tavoitteet työkiertoon?
- Mitkä tekijät ovat tavoitteiden taustalla?
- Minkälainen työkierto olisi sopiva toimeksiantajaorganisaatiolle?
- Kauanko yksi työkierto voisi kestää johdon mukaan?
- Milloin työkierto voitaisiin mahdollisesti aloittaa toimeksiantajaorganisaatiossa?

### **Aikaisempia tutkimuksia opinnäytetyöhön liittyen**

Tutkija ei löytänyt tutkimusta, jossa selvitettäisiin johdon näkemyksiä työkierrosta ja jonka tutkimustuloksena olisi myös sovellettu työkierron toimintamalli, mutta liitteestä (ks. liite 1) löytyvistä tutkimuksista löytyy piirteitä, joita tässä opinnäytetyössä työstetään. Lähimmin tätä opinnäytetyötä sivuaa Korhosen (2010) opinnäytetyö, jossa Korhonen oli haastatellut toimeksiantajaorganisaation johtoa, minkä perusteella hän oli tehnyt työkierron kehittämissuunnitelman kolmen eri yksikön välille. Partanen (2009) pro gradu-tutkielman tulokset ovat huomioon otettavia myös tässä työssä. Hänen tuloksensa kertovat syitä, miksi työkiertoon kannattaa panostaa ja miksi työkiertomallin tekeminen on tärkeää. Lisäksi Partanen on tuonut esiin useita muita työkierrosta olevia tutkimuksia ja niiden tuloksia. Ristolaisen (2011) opinnäytetyö sivuaa taas tämän opinnäytetyön taustalla olevaa muutosta. Ristolaisen työssä on hyviä teorialähteitä muutoksesta. Heikkilän ja Joensuun (2014) opinnäytetyö on tyyppillinen työkiertoa koskeva opinnäytetyö, jossa kysytään työkierrossa olleiden näkemyksiä työkierrosta. Heikkilän ja Joensuun tulokset kertovat myös, että työkierron vaiheiden tiedostaminen on tärkeää. Kuosmasen (2007) pro gradu taas tutkittiin,

miten työkuultuuri on joutunut muutokseen fuusiossa. Kuosmasen pro gradu puoltaa raporttini taustalla olevan työkierron käyttöön ottamista välillisesti, koska Kuosmasen tuloksien mukaan tutkimuksen yksiköillä ei ollut tapahtunut kulttuurista integroitumista ja osa vastaajista oli kokenut muutoksen epäonnistuneen. (Mts. 75.)

## 2.2 Tutkimusaineiston keruu ja analysointi

Kananen (2008) kertoo Straussin ja Corbinin (1990) kvalitatiivisesta määritelmästä, jonka mukaan kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jonka tavoitteena on saada löydöksiä ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja (mts. 24). Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että siinä käytetään sanoja ja lauseita, kun taas määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimus nojautuu lukuihin. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ilmiön kuvaamiseen, ymmärtämiseen ja mielekkään tulkinnan antamiseen, eikä sen pyrkimyksenä ole yleistäminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole tarkkaa viitekehystä kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkkoja sääntöjä aineiston analyysille kuten kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä, vaan analyysi on syklinen prosessi. Laadulliselle tutkimukselle on täten tyypillistä, että koko tutkimusprosessi ohjaa toimintaa ja tiedonkeruuta eteenpäin. (Mts. 24.)

Kananen (2008) kertoo myös Mayersin (2002) näkemyksestä, jonka mukaan laadullinen tutkimus luo mahdollisuuden ymmärtää ilmiötä syvällisesti, minkä vuoksi ilmiöitä on mahdollista selittää ja kuvata laajasti (mts. 24). Kananen (2008) mukaan laadullinen tutkimus pyrkii tutkimaan yksittäistapauksia eikä tapausten joukkoa, jota tutkitaan kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään yhtä havaintoyksikköä tutkimalla saamaan mahdollisimman paljon tietoa. Tämä tarkoittaa, että tuloksiin päädytään induktiivisesti, eli tulokset muuttuvat yksittäisistä havainnoista yleisiksi tuloksiksi. Ihmisten näkemys ja kokemus ovat tärkeässä osassa laadullisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tutkittavan ja tutkijan välillä on suora kontakti, mikä tarkoittaa sitä, että tutkija menee tutkittavan luokse haastattelemaan tai havainnoimaan. Tutkija on pääasiallinen tiedonkeruun ja analysoinnin väline. (Mts. 25.)

Opinnäytetyöhön valittiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, koska pyrkimyksenä on saada tulkintoja ja näkemyksiä, joiden avulla toimeksiantajaorganisaatiolle laaditaan sovellettu työkierron toimintamalli. Tutkimus ei perustu tilastoihin, joita käytetään kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä, joten kvantitatiivinen sulkeutui tutkimusmenetelmänä pois. Lisäksi tutkimuksessa pyritään saamaan tietoa sanoista ja lauseista, mikä on tyypillistä kvalitatiiviselle tutkimusmenetelmälle. Tutkimukseen saadaan tietoa tutkittavilta vuorovaikutussuhteen avulla, mikä on laadulliselle tutkimusmenetelmälle tyypillinen käytäntö. (Kananen 2008, 25.)

Tutkimusaineiston saantiin käytetään kvalitatiivista, puolistrukturoitua haastattelua. Hirsjärvi ja Hurme (2009) kertovat Fieldingin (1993) kuvailleen puolistrukturoitua haastattelua haastatteluksi, jossa kysymysten muoto on sama, mutta haastateltava voi muuttaa kysymysten järjestystä. Hirsjärvi ja Hurme kertovat myös Eskolan ja Suorannan (1998) puolistrukturoidun haastattelun näkemyksestä, jossa puolistrukturoidulle haastattelulle on tyypillistä, että haastattelukysymykset ovat samat ja haastateltavilla on oikeus antaa omin sanoin vastauksia eikä vastauksia ole täten sidottu vastausvaihtoehtoihin. Hirsjärvi ja Hurme ovat tuoneet esille myös Robsonin (1995) katsomuksen puolistrukturoidusta haastattelusta, jossa kerrotaan kysymysten olevan ennalta määritettyjä mutta jossa haastattelijalla on lupa vaihtaa sanamuotoja haastattelun aikana. Robsonin (1995) mukaan menetelmälle on ominaista, ettei kaikkia näkökohtia ole lyöty lukkoon, mutta ainakin yksi näkökulma on varma. (Mts. 47.)

Haastattelussa tutkijan on tuotava esiin haastateltavan ajatuksia, käsityksiä, kokemuksia ja tunteita. Haastattelu eroaa keskustelusta haastattelijan pyrkimyksen vuoksi. Haastattelijalla pyrkii haastattelussa keräämään informaatiota päämäärähakuisesti, kun taas keskustelussa ei ole tähtäyksiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 41–42.)

Laadullisessa tutkimuksessa otokseen eli havaintoyksiköiden määrään vaikuttavat ilmiön luonne ja rakenne. Laadulliselle tutkimukselle on tärkeää, että oikeat toimijat valitaan harkinnanvaraisesti eikä satunnaisesti. Toimijoilla tulee olla tutkittavasta ilmiöstä tietoa mahdollisimman paljon. Vähimmäismääränä pidetään yhtä henkilöä, mutta määrä riippuu täysin tilanteesta ja kriteereistä. Jos kriteerinä on saturaatio, tarvitaan haastateltavia niin paljon, että uusia tulkintoja ei tule. Tähän tilanteeseen tarvitaan yli kymmentä henkilöä. Tulee kuitenkin muistaa, että laadullisessa tutki-

muksessa ei merkitse määrää, vaan laatu. (Kananen 2008, 33–35, 37.) Tuomi ja Sarajärvi (2012) muistuttavat opinnäytetyön olevan harjoitustyö, jonka tarkoituksena on oppimisen näyttäminen. Näin ollen aineistojen kokoja ei voida pitää merkittävänä kriteerinä. (Mts. 85.)

Haastateltaviksi valittiin harkinnanvaraisesti fuusion jälkeisen organisaation johtoa, koska heillä on tietoa yhdistyvien organisaatioiden taustoista ja tavoitteista, joita työkierrolla haetaan, ja koska he myös ohjaavat työkierron alkuun. Jotta tutkimukseen saatavat tiedot eivät olisi vain yhden henkilön näkemyksiä, otettiin tutkimukseen useampi henkilö. Haastateltavat ovat eri konttoreista, joten he tuovat oman konttorin näkemyksen aiheeseen. Täten tutkimukseen saatiin luotettavuutta. Haastattelumuotona käytettiin ryhmähaastattelua, koska se sopi aikataulullisesti paremmin jokaiselle haastateltavalle. Ryhmähaastattelu sopi haastattelijalle niin ikään paremmin, koska se oli taloudellisesti kannattavampi verrattuna yksittäisten haastattelujen pitämiseen. Haastateltavilla oli oma yhteinen palaveri toiseen aiheeseen liittyen ennen tähän työhön liittyvää haastattelua, joten opinnäytetyöhön liittyvä ryhmähaastattelusta tehtiin palaverin niin sanottu jatkumo.

Ryhmähaastattelussa haastateltavina on usea henkilö samaan aikaan. Ryhmähaastattelua valittaessa tulee tiedostaa, että ryhmähaastattelu tuo erilaista tietoa kuin yksilöhaastattelu, koska siihen vaikuttavat ryhmätilanteen tekijät. Tutkijan tulee tiedostaa esimerkiksi ryhmän dynamiikka ja henkilöiden persoonallisuudet. Ryhmähaastattelu voi lisätä tietoa positiivisesti tai vähentää sitä negatiivisesti. (Kananen 2008, 75.)

Tutkija tietää, että haastateltavat henkilöt ovat tehneet yhteistyötä ennenkin, joten heidän ei pitäisi jännittää tilannetta muiden haastateltavien vuoksi. Lisäksi haastateltavien työnimikkeet ovat arvoltaan samankaltaisia, joten tutkija ei usko haastateltavien jättävän mielipiteitä sanomatta työnimikkeistä johtuvan pelon vuoksi. Haastateltavat ovat yhteisen haasteen edessä koskien opinnäytetyön aihetta, joten haastattelu vie eteenpäin heidän yhteistä haastettaan. Näin ollen oletuksena on, että haastateltavat pyrkivät ryhmähaastattelussa tuomaan esille mahdollisimman paljon relevanttia tietoa.

Ryhmähaastattelu nauhoitetaan ja haastattelusta saadut tiedot litteroidaan. Kananen (2008) määrittelee litteroinnin tarkoittavan tallenteiden, kuten äänen, purkamista kirjalliseksi. Litteroinnin voi määritellä sen tarkkuuden avulla sanatarkkaan, yleiskieliseen ja propositiotason litterointiin. Sanatarkassa litteroinnissa jokainen äännähdys kirjataan ylös. Sen sijaan yleiskielisessä litteroinnissa teksti kirjoitetaan yleiskieliseksi poistaen murre- ja puhekielen ilmaisut. Propositiotasolla kirjataan ylös vain sanomat ja ydinsisältö. (Mts. 80–81.)

Opinnäytetyön analyysimenetelmäksi valittiin yleiskielinen litterointitaso, koska tutkija ei koe sanatarkan analysoinnin tuovan enempää tietoa. Esimerkkeinä tutkija pitää niiskahduksia tai tuolin narinaa, joiden hän ei usko tuovan lisätietoa. Lisäksi yleiskielinen litterointi säästää aikaa tutkijalta. Propositiotason tutkija kokee sen sijaan olevan liian suurpiirteinen, jolloin mahdollista tietoa voi jäädä pois.

Tutkimusmenetelmän valinnan jälkeen tulee miettiä käypää analyysimenetelmää. Analyysi tarkoittaa aineiston koodausta, indeksointia, lajittelua tai muuta tiedon muokkaamista. Muokkauksen avulla pyritään tiedon uudelleenjärjestelemisen kautta löytämään uutta tietoa ilmiöstä ja sen rakenteesta, minkä jälkeen voidaan tehdä varsinainen analyysi. (Kananen 2008, 88.)

Laadullisen tutkimuksen analyysimenetelminä voidaan käyttää litterointia, koodausta, kvantifointia, teemoittelua, sisällönanalyysiä, aineistolähtöistä analyysiä, teorialähtöistä analyysiä, ja abduktiivista analyysiä (Kananen 2008, 88–94).

Tässä raportissa käytetään laadullisen tutkimusmenetelmän analyysimenetelmistä teemoittelua, aineistolähtöistä analyysimenetelmää ja sisällönanalyysiä, johon kuuluu litterointi ja aineiston koodaus. Teemoittelua käytetään toimeksiantajalle soveltuvan työkiertomallin tekemisessä. Teemoja ovat työkierron vaiheet ja niihin liittyvät tekijät. Teorian luomiseen taas käytetään sisällönanalyysiä ja aineistolähtöistä analyysimenetelmää eli teoria luodaan raportin aineistosta.

Aineistolähtöinen analyysimenetelmä tarkoittaa menetelmää, jossa edetään yksittäisestä yleiseen eli teoria luodaan aineistosta. (Kananen 2008, 90). Työssä käytetään aineistolähtöistä analyysimenetelmää teorian luomiseen, mikä johti tässä tapauksessa työkierron taustalla olevien käsitteiden esittämiseen.

Teemoittelu tarkoittaa luokittelua ja kvantifiointia yleisellä tasolla. Teemoittelussa aineistoa pelkistetään sitaatein eli aineistosta nousseiden esimerkkien tai sanontojen avulla. Teemoittelussa muodostetaan usein sitaattikokoelma, joka jää ilman analyysia, tulkintaa ja johtopäätöksiä. Teemoittelussa kootaan teemojen alle siihen liittyvät kohdat ja niiden tiivistelmät. Raportissa esitellään teemoihin liittyviä tekstisitaatteja. (Kananen 2008, 91.)

Sisällönanalyysissä erotetaan sisällön analyysi ja sisällön erittely. Sisällön analyysin avulla tarkoituksena on saada kuvattua aineistoa tiiviisti ja selkeästi sanallisesti. Tämä tarkoittaa, että tietoa tulee pelkistää kadottamatta informaatiota. Sisällön erittelyssä aineistoa taas kuvataan kvantitatiivisesti, jolloin määrät tulevat analyysiin mukaan. Tavoitteena on löytää pilkkomalla lisää informaatiota, joka yhdistetään ja selkeytetään yhtenäiseksi informaatioksi. (Kananen 2008, 94; Tuomi & Sarajärvi 2012, 105, 108.)

Sisällönanalyysissä käytetään apuna litterointia ja koodausta. Litterointia käytetäänkin tutkimuksen aloitusvaiheessa puhtaaksikirjoittamisessa. Litteroinnin jälkeen siirrytään analyysiyksikön määrittelyyn. Analyysiyksikkönä voidaan käyttää sanaa, lausetta tai lauseista kehkeytynyttä kokonaisuutta. Aineiston kanssa tulee käydä keskustelua, jossa mietitään, mitä sanomiset tarkoittavat, ja nämä huomiot kirjoitetaan ylös. Pikkuhiljaa aineisto alkaa hahmottumaan kokonaisuuksiksi. Tämän jälkeen siirrytään aihekokonaisuuksien pilkkomiseen. Näiden alaluokkien välille pyritään löytämään looginen suhde rakenteiden paljastamiseksi. Alaluokkien avulla aineistoa pyritään tähtäämään yleistettävyytasolle. (Kananen 2008, 94–95.)

## 2.3 Tutkimusaineiston luotettavuus ja eettisyys

### **Luotettavuus**

Tieteellinen tutkimus on aina objektiivista. Vaikka laadullinen tutkimus on niin sanottu subjektiivista, se muuttuu objektiiviseksi tutkijan subjektiivisuuden tiedostamisen jälkeen. Tämä tarkoittaa, että tutkijan tulee tietää omat ennakkoluulot, arvostukset, uskomukset ja muut valintaan vaikuttavat tekijät aineistolähtöisessä tutkimuksessa. (Kananen 2008, 121.)

Tutkimusprosessin vaiheissa on aina virhemahdollisuus, mutta niiden tiedostaminen pienentää virheen tekemisen mahdollisuutta ja parantaa näin ollen työn laatua. Esimerkkinä voidaan käyttää haastattelun aineiston talteen ottamista. Haastattelun nauhoittaminen estää unohdukset ja nauhoittamista pidetäänkin perusedellytyksenä tiedon aitoudelle. (Kananen 2008, 121–122.)

Tutkimuksen luotettavuutta tulee aina käsitellä reliabiliteetti ja validiteetti käsitteiden avulla. ”Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita eli sitä, mitä pitääkin tutkia.” (Kananen 2008, 123.) Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Ulkoisessa validiteetissa on kyse tulosten siirrettävyydestä muihin vastaaviin tilanteisiin, eli kyseessä on yleistettävyys. Sisäisessä validiteetissa on taas kyse tulkinnan ja käsitteiden virheettömyydestä. (Mts. 123.) Kananen (2008) kertoo Maxwellin (1996) validiteetin määritelmästä, jonka mukaan validiteetilla tarkoitetaan kuvausten, johtopäätöksien, selitysten ja tulkintojen luotettavuutta ja täsmällisyyttä. Reliabiliteetti taas tarkoittaa tulosten pysyvyyttä ja toistettavuutta. Reliabiliteettia käytetään usein kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden käsitteenä. (Mts. 123.)

Määrällisessä tutkimuksessa reliabiliteetin ja validiteetin kysymyksiin on helpompi varautua, koska määrällinen tutkimus voidaan suunnitella helpommin ennakkoon. Laadullisessa tutkimuksessa sen sijaan ennakoitua voidaan tehdä vähän, mikä tekee reliabiliteetti- ja validiteettikysymyksiin vastaamisen vaikeaksi. Pääsääntönä on, että laadullisessa tutkimuksessa laatu varmistetaan oikein tehdyillä valinnoilla jokaisen prosessin aikana. (Kananen 2008, 123.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa pienillä yksityiskohdilla. Yksi tärkeimmistä luotettavuuden ja uskottavuuden lisääjistä on dokumentaatio. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen jokainen valinta ja teko perustellaan, eli jokainen valinta tutkimusmenetelmästä, tiedonkeruusta analysointiin perustellaan. Myös tulkinnan ristiriidattomuus on luotettavuuden lähde. Ristiriidattomuudessa toisen tutkijan tulee tulla samaan tulokseen kuin kirjoittaja. Edellä mainittujen lisäksi luotettavuutta ja uskottavuutta lisää se, että informantti lukee kirjoittajan tekstin koskien informantin haastattelua. Tällöin informantti vahvistaa kirjoittajan tulkinnat ja tutkimustulokset oikeiksi. Tutkimusasetelma ja tutkimuskohde tulee myös kuvailla tarkasti, jotta voidaan puhua laadullisen tutkimuksen siirrettävyydestä. Siirrettävyys tar-

koittaa tällöin tutkimustuloksen mahdollistamista vastaavanlaisissa tapauksissa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerinä pidetään myös saturaatiota. Saturaatiossa havaintoyksiköjä otetaan lisää tutkittavaksi niin kauan, ettei uusia havaintoja enää tule ja vastaukset alkavat toistamaan itseään. Saturaation saavuttamisessa puhutaan kylläntymispisteestä. (Kananen 2010, 69–71.)

Tutkija tiedostaa omat arvostuksensa tutkimusta kohtaan. Tutkija on ollut itse töissä yhdessä konttorissa, joten hänelle on muodostunut tietynlaisia ennakoasenteita tutkittavia asioita kohtaan. Lisäksi tutkija tiedostaa, että laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että virheiden mahdollisuus on otettava huomioon koko työn ajan. Tutkija pyrkii perustelemaan jokaisen valintansa ja tuo luotettavaa tietoa työhön. Lisäksi tutkija dokumentoi työn osuuksia nauhoittamalla esimerkiksi haastattelun. Opinnäytetyötä tehdessään tutkija aikoo kirjoittaa lähtöoletuksista mahdollisimman paljon työhön, jotta työ olisi mahdollisesti siirrettävissä. Tämä tarkoittaa, että tutkija kirjoittaa yrityksestä toimialan, koon, liikevaihdon ja työntekijämäärän sekä tiettyjä taustoja yrityksestä. Kirjoittaja pyrkii myös käsittelemään tulkintoja mahdollisimman virheettömästi. Tutkija antaa työn myös informanttien luettavaksi, jotta tutkimus olisi luotettava tutkittavien kannalta. Saturaatiota tähän työhön ei pyritä saamaan, koska tällöin haastattelija joutuisi haastattelemaan lähes kaikkia johtohenkilöitä, mikä ei tässä työssä eikä organisaation suhteen ole kannattavaa. Haastattelija kokee, että kyseisillä haastateltavilla henkilöille on eniten tietoa aiheesta, jolloin vähemmän tietoa omaavia henkilöitä on aiheetonta haastatella.

### **Eettisyys**

Tutkimus on eettisesti kestäväällä pohjalla, kun valinnoissa noudatetaan tieteellisiä menetelmiä tiedonkeruussa ja analyyseissä. Lisäksi tutkimuksen tulee olla luotettava, eli sen tulee täyttää validiteetti- ja reliabiliteettivaatimukset. (Kananen 2008, 133.)

Eettisiä kysymyksiä tulee eteen koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimusaiheen ja tutkimusmenetelmien valinta sekä tutkimuksen tavoitteet ovat eettisiä kysymyksiä tutkimuksessa. Tutkimusaiheen tulisi myötävaikuttaa yhteiskunnan kehittämiseen ja hyvinvointiin, jotta se olisi eettinen. Tutkimuksen tulee aina pyrkiä totuuteen. Vääristelyä ovat esimerkiksi unohtaminen tai sivuuttaminen. (Kananen 2008, 133, 134.)



Ihmisiä tutkittaessa tulee ottaa huomioon ihminen ja hänen suhteen todellisuuteen sekä tiedon luonne. Ihmisillä on kyky symboloida maailmaa, mikä on tärkein ihmistä luonnehtiva piirre. Ihmistutkimuksen lähtökohtana tulee ihmistä ajatella organisatorisena eikä mekastistisena mallina. Ihmistä tutkittaessa on otettava huomioon ympäristö. Ihmisiä pitäisi tutkia siellä, missä heidän arkielämänsä on. Ihmisiä tutkittaessa ei voida löytää ehdotonta totuutta, koska jokaisen henkilön näkemys on erilainen, jopa ristiriitainen. Ihmistutkimuksessa tutkitaan merkityksiä, jolloin tulkinta ja ymmärtäminen ovat menetelmän keskiössä. Lisäksi tutkija on osa sosiaalista todellisuutta ja näin ollen osa tutkimusprosessia. Tutkijan olemus vaikuttaa tutkimuksen eri vaiheissa. Tämä näkyy esimerkiksi käsitteiden valinnassa ja tulkinnassa, aineiston keruussa, analysoinnissa ja raportoinnissa. Tutkijan on tiedostettava oma olemus jokaisessa työn vaiheessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 17–19.)

Eettiset kysymykset on otettava huomioon työn alusta loppuun asti. Työn alussa tulee huomioida työn tarkoitus tieteellisen tiedon lisäksi siitä näkökulmasta, kuinka tutkimus parantaa tutkittavana olevaa inhimillistä tilannetta. Suunnitelman aikana on eettistä hankkia haastateltavalta suostumus, taata luottamuksellisuus ja harkita mahdollisia seurauksia kohdehenkilöille. Haastattelun aikana tulee ottaa eettisesti huomioon, mitä haastattelutilanne voi aiheuttaa haastateltaville. Esimerkkinä voidaan todeta haastattelutilanteen aiheuttavan joillekin stressiä. Litteroinnin aikana pannaan merkille luottamuksellisuus. Tutkijan tulee tiedostaa esimerkiksi, miten litterointi noudattaa haastateltavien lausuntoja. Analyysivaiheessa tiedostetaan, kuinka syvällisesti ja kriittisesti haastattelua voidaan analysoida. Kohdehenkilöiden tulisi voida sanoa, miten heidän lauseitaan on tulkittu. Raportoinnissa on otettava huomioon luottamuksellisuus ja seuraukset, joita julkaistulla raportilla on haastateltaville, aihetta koskeville ryhmille ja instituutiolle. Tutkijan eettisenä velvollisuutena on ilmaista mahdollisimman varmaa ja todennettua tietoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 20.)

Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa tärkeimpinä eettisinä periaatteina ovat informointiin perustuva suostumus, tutkimuksen luottamuksellisuus, yksityisyyden kunnioitus ja mahdollisten seurauksien tiedostaminen. Eettisenä periaatteena tutkittavalle on annettava oikeus suostua tutkimukseen tai kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen sen tiedon varassa, joka koskee tutkimuksen luonnetta ja tarkoitusta. (Hirsjärvi ym. 2009, 20.)

Tutkija käyttää opinnäytetyössään tieteellisiä menetelmiä tiedonkeruussa ja analyyseissä. Työ vaikuttaa organisaatiotasolla sivullisesti työyhteisön ilmapiiriin, kun johto ottanee käyttöön työkierron, minkä seurauksena työyhteisö yhtenäistyy. Tutkija pyrkii totuuteen ja tiedostaa unohtamisen ja sivuuttamisen mielletävän vääristelyksi. Tutkija tiedostaa, että ihmisiä tutkittaessa jokaisella on oma näkemyksensä eikä ehdotonta totuutta tule löytymään. Tutkija niin ikään tiedostaa oman olemuksensa ja tiedostaa omien käsityksien vaikuttavan työhön, mutta pyrkii tietoisesti vähentämään omien oletuksien vaikutusta.

Tutkija ottaa haastateltavat huomioon eettisesti ja pyytää heiltä suostumusta (ks. liite 2) haastatteluun. Suostumuksessa tulee esiin luottamuksellisuus, vapaaehtoisuus ja siinä kerrotaan aineiston hävittämisestä. Tutkija antaa tutkimuskysymykset (ks. liite 3) etukäteen haastateltaville, jotta haastateltavat voivat valmistautua haastatteluun. Täten haastateltavat voivat valmistautua haastatteluun ja voivat miettiä näkemyksistään perusteellisempia. Etukäteen valmistautumisen mahdollisuus vähentää haastateltavien mahdollista stressiä.

### **3 Fuusiosta johtuva muutos**

”Fuusiot ovat tämän päivän aktiivisia keinoja kehittää toimintaa ja luoda tulevaisuuden menestymisen mahdollisuuksia. Päätökset voivat olla selkeitä, mutta vasta muutoksen toteutus ratkaisee onnistumisen.” (Valpola 2004, 9.)

Tässä luvussa käydään ensimmäisenä läpi fuusion määritelmä. Tämän jälkeen siirrytään muutoksen käsitteeseen ja muutosprosessiin. Prosessista edetään muutoksen tasoihin. Ihmisten suhtautuvat muutokseen eri tavoin, ja kyseisistä käytöksistä kerrotaan muutoksen viimeisessä alaluvussa. Fuusio ja muutos ovat toimeksiantajaorganisaation työkierron tarpeen taustalla.

#### **3.1 Fuusio**

Fuusio tarkoittaa kahden tai useamman tasavertaisen organisaation yhtenäistymistä yhdeksi organisaatioksi. Yksittäiset organisaatiot lakkaavat näin ollen olemasta itsenäisiä toimijoita. (Valpola 2004, 210.) Fuusiossa yhteen sulautuneet organisaatiot

saavat yhteisen omistajan ja johdon. Fuusion tavoitteiden vuoksi fuusion integraation syvyys voi vaihdella vähäisestä tiiviiseen. Fuusion vaikutus on merkittävä niin organisaatioiden kuin yksittäisten ihmistenkin identiteetille. Fuusion onnistumisen edellytyksenä on, että ihmiset ymmärtävät fuusion tavoitteet ja tiedostavat oman roolin fuusioprosessissa. Fuusion taustalla voivat olla esimerkiksi globalisaatio, kehittämiskosten jakaminen ja muutosnopeuden lisääminen. (Mts. 22.) Jotta fuusioituvat organisaatiot saadaan yhtenäistettyä onnistuneesti, tulee organisaatioiden ottaa huomioon muutokseen liittyvät tapahtumat ja organisaatiokulttuurin yhdistäminen. (Mts. 17). Yhteenmenon vuoksi toiseen osapuoleen tulee tutustua ja on pyrittävä luomaan yhteinen tapa sopia ja jäsentää tilanteita. Oma vanha tapa ymmärtää asiat on muutettava yhteiseksi. (Mts. 22.) Täten työkiertoa voidaan pitää hyvänä tapana mahdollistaa yhteisen vuorovaikutuksen lisääminen.

### 3.2 Muutos ja muutosprosessi

”Mikään ei ole niin pysyvä kuin muutos.” (Pirinen 2014, 13-14).

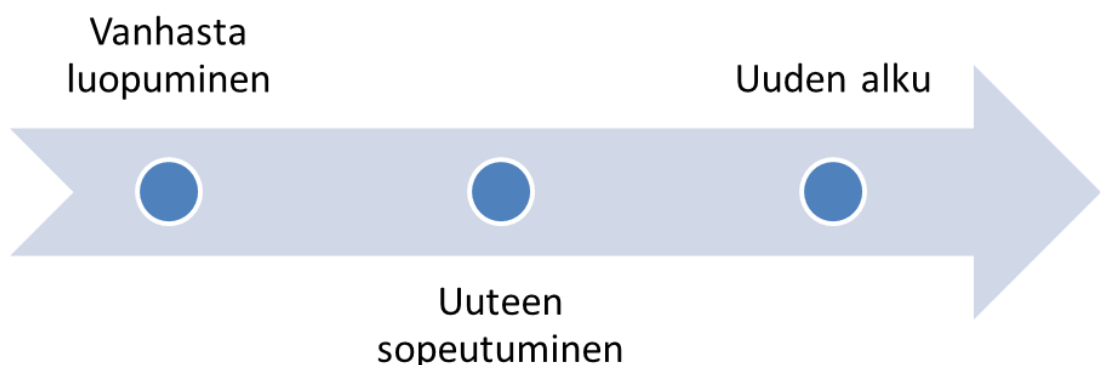
Kiinalainen sana muutos tarkoittaa sekä mahdollisuutta että uhkaa. Se kertoo hyvin muutoksen ristiriitaisuudesta, eli se voidaan nähdä positiivisena, hyvää tuovana toimena tai se voidaan nähdä vaarana. (Valpola 2004, 27.) Muutos on osa jokapäiväistä elämää ja alati ihmisten puheenaiheena. Yritykset ovat aina uudistuneet muutoksien myötä. (Pirinen 2014, 13.) Muutokselle on tyypillistä, että se perustellaan järjellä, mutta koetaan tunteella. Jokainen työntekijä tuntee muutoksen yksilöllisesti, ja omien tunteidenkin välillä voi olla ristiriitoja. Toisaalta yksilö ei halua luopua olemassa olevasta, mutta toisaalta muutoksen tuoma uusi voi olla positiivista. Organisaatio ei voi kuitenkaan kehittyä ilman muutosta, joten muutos on välttämätöntä. Muutos voi olla oppimista, parantamista ja kehittämistä. (Erämetsä 2003, 23, 27; Pirinen 2014, 13–14.)

Muutosprosessi jaetaan vanhasta luopumisen, uuteen sopeutumisen ja uuden alun vaiheisiin (ks. kuvio 2). Ensimmäisessä vaiheessa luovutaan vanhasta. Jotta vanhasta, tutusta ja turvallisesta voidaan luopua, tulee yksilön kokea turvallisuutta ja nähdä muutoksen positiiviset hyödyt. Kun positiivisten tekijöiden tiedostaminen on alkanut,

on luopumisprosessikin alkanut. Luopumisen vaihe voi olla todella vaikea, koska tutun asian lopettaminen aikaansaa epämieluisan katkoksen jatkuvuudessa. (Pirinen 2014, 216–220; Valpola 2004, 35.)

Keskimmäisessä vaiheessa sopeudutaan uuteen. Tämä vaihe edellyttää yksilöltä uuden oppimista ja omaksumista. Sopeutumisvaiheen lopussa uusi saa tilaa, kun luovutaan lopullisesti vanhasta. Uusi tapa ei ole vielä rutiinia, mutta on jo osana arkipäivää. Uuden sopeutumisen loppuvaiheessa mielenkiinto ja motivaatio kasvavat, kun taas alkuvaiheessa epävarmuus on voinut olla vahvana osana yksilöä. Jotta muutos tapahtuu myönteisesti ja yksilö sopeutuu siihen nopeasti, tulee yksilöön kohdistuvat odotukset ja muutoksen vaikutukset käydä hänen kanssaan läpi. Tällöin yksilö sopeutuu helpommin muutokseen. Mitä lähempänä muutosta yksilö on, sitä paremmin yksilö ymmärtää ja sitoutuu muutokseen. (Pirinen 2014, 220–224.)

Viimeisessä vaiheessa, uuden alussa, uusi tapa on osa arkea ja sitä vaalitaan. Uuden alussa muutoksen hyödyt ja tulokset ovat näkyvillä. Tässä vaiheessa annetaan palautetta muutoksen onnistumisesta ja tunnustuksia muutoksen toteutumisesta. Muutoksen positiivisia lopputuloksia voidaan kuvailla sanoilla ilo, voitto, yhteistyö, uudistuminen, ymmärrys, hyödyt ja saavutukset. (Mts. 216–228.)

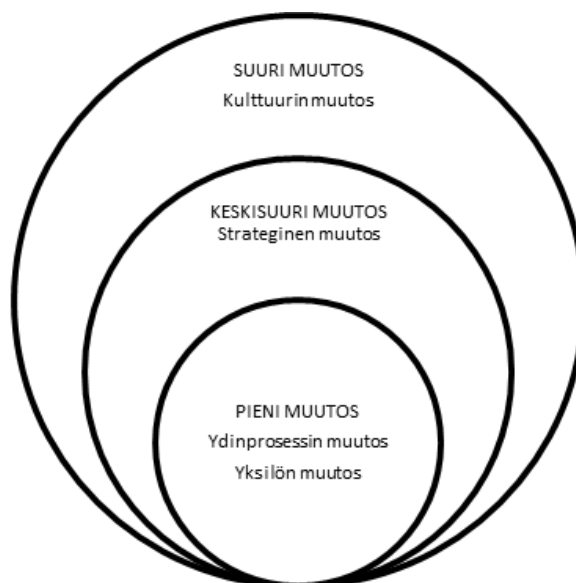


Kuvio 2. Muutosprosessin kolme vaihetta (Mukailtu Pirinen 2014, 216)

### 3.3 Muutoksen tasot

Muutosta voidaan ajatella neljän eri tason kautta. Ensimmäinen, alimmainen taso koskee yksilön muutosta. Yksilön muutos voi olla oman osaamisen lisäämistä, esimerkiksi tiedon ja taidon hankkimista tai omien toimien muuttamista toiseen suuntaan. Toisella tasolla muutokset koskevat yksilön omia asenteita, arvoja ja persoonaa. Toisen tason muutokset eivät välttämättä liity koko organisaatioon, vaan omaan työhön. Useimmat organisaation muutoksista ovat toisen tason muutoksia. Kolmannessa tasossa muutokset ovat strategisia. Kolmannessa tasossa organisaation luontaisia tapoja, kuten toimintaa, muutetaan. Myös resurssien, osaamisen ja kilpailukyvyn muutokset lasketaan kolmanteen tasoon. Neljäs ja suurin muutoksen taso on kulttuurinen muutos. Tätä tasoa on vaikeaa ja hidasta muuttaa. Jotta kulttuuria voidaan muuttaa, sitä tulisi tehdä pienin askelin kokoajan. (Erämetsä 2003, 23–27.)

Ristolaisen (2011) muodostama kuvio (ks. kuvio 3) Erämetsän muutostasoista kiteyttää organisaation muutoksen olemuksen. Kaikki muutokset lähtevät yksilöstä ja hänen muutoksen ymmärryksestään. Suurempaa muutosta kohti mentäessä tulee aina lähteä pienestä muutoksesta liikkeelle. (Erämetsä 2003,25.)



Kuvio 3. Muutoksen syvyydet (Erämetsä 2003, 27. Kuvio mukailtu Ristolainen 2011)

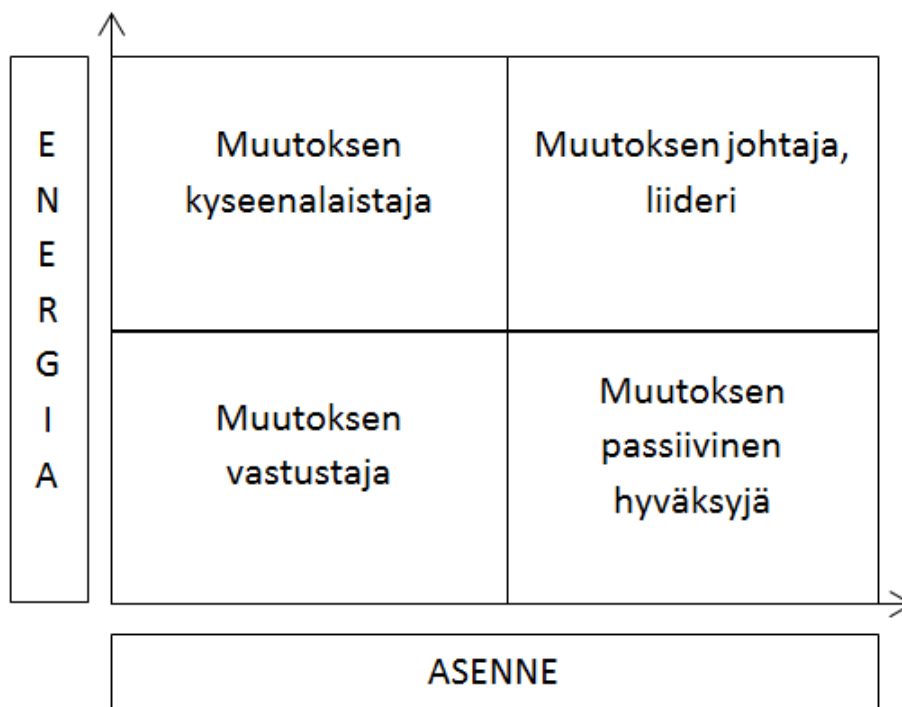
Erämetsän lisäksi Kvist ja Kilpilä (2006, 25) kertovat alun perin Andersonin ja Andersonin luomasta muutoksen kolmesta tasosta, jossa muutos jaetaan niiden syvyyden mukaan. Syvyydellä tarkoitetaan sitä, minkä suuruinen muutoksen organisaatio tulee kohtaamaan. Pieni muutos (change) on toiminnan kehittämistä, jossa ei tarvitse uudelleenjärjestellä koko organisaatiota. Pienessä muutoksessa yrityksen toiminta ei ole uhattuna. Esimerkiksi jonkin yksikön uusi ongelmanratkaisu luokitellaan pieneksi muutokseksi. Keskisuudessa muutoksessa eli uudistuksessa (transition) muutos uudistaa koko organisaatiota esimerkiksi fuusion kautta. Keskisuuren muutoksen pyrkimyksenä on vastata tehostamisvaateisiin tai liiketoiminnan liikeyhtymisiin. Suuressa muutoksessa (transformation) organisaatio muuttuu radikaalisti strategista asemaansa, ja se vaatii ajatusmaailman täyskäännöstä. Esimerkiksi pankkitoimihenkilöt ovat kokeneet viimeisen 20 vuoden aikana muutoksen pankkivirkailijasta pankkipalvelumyyjiksi. (Mts. 25–27.)

Valpola (2004) on tehnyt organisaatioiden yhteenmenoista viiden mallin tason, joka selittää muutoksen vaativuutta. Mitä vaikeampi taso on, sitä enemmän tulee tehdä alempien tasojen toimenpiteitä. Vaikein viides taso on uuden yhteisen yrityksen teko, jossa yrityksen muodostavat yhteisen imagon, arvot ja visiot. Tässä tasossa tulee keksiä uusi toimintatapa ja prosessit, joiden avulla mahdollistetaan uudenlainen yhteistyön tekeminen. Neljännessä eli toiseksi vaikeimmassa tasossa organisaatiot menevät yhteen, jotta saadaan kustannussäästöjä. Tämä tarkoittaa, että organisaatioiden on tehtävä uudelleenjärjestelyjä ja rationalisointia. Henkilöstöä voidaan jopa joutua vähentämään irtisanomisin. Keskimmaisessä haastavuustasossa organisaatio fuusioituu tai kaupataan toiselle organisaatiolle. Tässä tapauksessa yrityksen johto yhdistetään ja organisaatioille tulee yhteinen omistaja. Integroinnin syvyys voi vaihdella merkittävästi. Haastavuustason toisessa tasossa käydään läpi erilaisten kulttuurien yhteen viemistä. Jokaisella organisaatiolla on oma tapa toimia ja keskustella, ja organisaatioiden yhteenmenossa kyseiset omat toimintatavat ja kielet törmäävät. Organisaatioiden yhdistämisen tavoitteisiin pääsyn edellytyksenä on, että luodaan yhteinen toimintakulttuuri. Haastavuustason ensimmäistä tasoa kutsutaan organisaatioiden yhdistymiseksi. Tällä tasolla eri yksiköt yhdistyvät yhteisen johdon alaisuuteen. Yksiköiden välillä voi tapahtua rakenteellisia muutoksia, kuten siirtyminen matriisiorgani-

saatioon. Nollatasolla kuvataan lähtötilannetta, jossa perusasiat ovat kunnossa. Hyvä lähtötilanne luo muutosvalmiudet organisaatioiden yhteenmenolle. (Mts. 19–24.)

### 3.4 Henkilöstön käyttäytyminen muutoksessa

Työntekijän asenteet ja näkemys ymmärtää muutosta vaihtelevat yksilöittäin. Yksilöt voidaan jakaa heidän asenteensa ja energiansa mukaan neljään ryhmään muutoksen vastaanottamiskyvyn (ks. kuvio 4) mukaisesti. Työntekijöitä, joilla on paljon energiaa ja jotka omaavat positiivisen asenteen uudistuksia kohtaan, kutsutaan muutoksen johtajiksi eli liidereiksi. Noin 10 % työntekijöistä luokitellaan liidereiksi. Muutokseen positiivisesti suhtautuvaa, mutta vähemmän energiaa omaavaa yksilöä kutsutaan muutoksen passiiviseksi hyväksyjäksi. Työntekijöitä, jotka epäilevät uudistusta, mutta omaavat paljon energiaa, kutsutaan muutoksen kyseenalaistajiksi. Heistä voi muodostua muutoksen vastarinta muutoksen vastustajien kanssa. Muutoksen vastustajilla puolestaan ei ole energiaa eikä kiinnostusta uudistuksia kohtaan. Työntekijöistä noin 9 % kuuluu muutoksen vastarintaan. Yleensä muutoksen passiivisia hyväksyjä on enemmän kuin muutoksen kyseenalaistajia. Työntekijä voi kuulua jokaiseen eri luokkaan muutoksen elämänkaaren aikana. (Pirinen 2014, 184–185.)



Kuvio 4. Työntekijän asenne ja energia muutoksessa –nelikenttä (Mukailtu Pirinen 2014, 185)

Jotta uudistus etenisi, joka viidennen työntekijän tulee hyväksyä muutos. Tällöin uudistusta ovat viemässä eteenpäin rohkeat kokeilijat sekä käytäntöön viejät. Lisäksi heidän avullaan uudistuksen positiivisemmat asenteet tarttuvat muihinkin. (Valpola 2004, 47–48.)

Kun toteutetaan uusia asioita, löytyy aina muutoksen vastustajia. Vastarinta on inhimillinen tapa reagoida, mikä johtuu muutoksen tuomasta tuntemattoman pelosta. Muutoksen vastustaminen voi johtua myös esimerkiksi siitä, että muutoksen tavoite koetaan liian vaativaksi tai yksilö epäilee osaamistaan. Myös yksilön haluttomuus muuttua on yksi vastarinnan syy. Muutoksen epäselvyys on myös tyypillinen lähtökohta, jonka vuoksi vastarinta syntyy. (Multanen, Bredenberg, Koskensalmi, Lauttio & Pahkin 2004, 43–45.)

Muutosvastarinta voi näkyä seuraavina asioina (Multanen, Bredenberg, Koskensalmi, Lauttio & Pahkin 2004, 43–45):

- Pelkona työyhteisön heikkenemisestä
- Huolena toiminnan laadun heikkenemisestä
- Syntipukkien etsimisenä
- Lisääntyneenä kiireenä
- Tunnereaktiona
- Pelkona lisääntyvästä byrokratiasta
- Poissaoloina

Jotta muutosvastarinta saadaan muutettua muutosta puoltavaksi, tulee kehittämistarpeet perustella kattavasti ja tuoda useita näkökulmia esille. Muutosvastarinta saadaan puoltavaksi myös avoimella ilmapiirillä ja vastaamalla kysymyksiin. Esimiehellä tulee olla myös vilpitön halu auttaa työntekijää näkemään muutoksen positiiviset näkökulmat. Muutosvastarinnan asenteen muuttaminen muutosta puoltavaksi vaatii muutosvastarinnan tunnistamisen, sen ymmärtämisen ja hyväksymisen. Muutosvastarinta voi olla äänekkään lisäksi passiivista tai hiljaista. Muutosvastarinta ei ole vain jarru organisaatiolle, vaan se myös auttaa organisaatiota kirkastamaan on-



gelmaa kyseenalaistamalla muutosta. Muutosvastarinnan avulla voidaan niin ikään huomata, ettei muutos olekaan hyödyllinen. (Kvist & Kilpilä 2006, 135–137; Multanen ym. 2004, 43–45; Pirinen 2014, 98.)

Kaikki kaipaavat elämässään enemmän tai vähemmän turvallisuutta. Työntekijöiden ei kuitenkaan tulisi jämähtää turvallisuusalueelle, koska rutiineihin ja tasapaksuun työhön kyllästyy. Jokaisessa asuu turvallisuuden hakuisuuden lisäksi vaihtelun halukkuus. Työn vaihtelu tai toimijoiden vaihtaminen on hyvä tapa ravistaa rutiineja ja saada vaihtelua. Vaihtelun ja ravistelun avulla pyritään parempiin käytänteisiin ja kyseenalaistetaan toimintoja. (Erämetsä 2003, 120–121.)

## **4 Organisaatiokulttuurien yhtenäistäminen**

Tässä pääluvussa käsitellään organisaatiokulttuuria, jota toimeksiantajaorganisaatiossa pyrittäisiin haastattelun mukaisesti yhtenäistämään työkierron avulla. Ensimmäisessä aluvussa kerrotaan organisaatiokulttuurin käsitteestä. Samassa aluvussa kuvataan myös organisaatiokulttuurin tasoja. Toisessa aluvussa perehdytään organisaatiokulttuurin ja muutoksen suhteeseen sekä niiden riippuvuussuhteen ymmärtämisen tärkeyteen. Samassa aluvussa käsitellään vielä yrityskulttuurin skenaarioita organisaatioiden yhdistyessä. Kolmannessa aluvussa käydään läpi organisaatiokulttuuria johtamisen näkökulmasta ja esitellään esimerkiksi johtamisen jäävuorimalli. Viimeisessä aluvussa esitellään muutosmyönteisen organisaatiokulttuurin piirteitä.

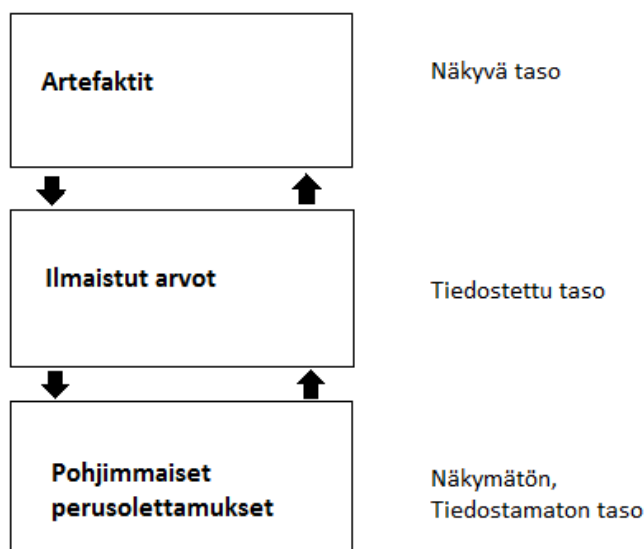
### **4.1 Organisaatiokulttuuri ja sen tasot**

Organisaatiokulttuuri on moniulotteinen ilmiö ja sitä kuvataan yhteisten merkitysten verkostoksi, jossa yhdistyvät organisaation historian lisäksi jäsenten historia ja kokemukset. Organisaatiokulttuuri muodostuu arvoista, uskomuksista ja olettamuksista, joita on jaettu organisaation sisällä ajan kuluessa. Kyseiset arvot, uskomukset ja olettamukset on opittu tietoisesti tai tiedottomasti ja niiden avulla tehdään ja kehitetään työtä. Organisaatiokulttuuri on käsitteenä neutraali, mutta organisaatiokulttuuri voi olla työyhteisön kehittämisen mahdollistaja tai este kulttuurista riippuen. (Kvist & Kilpilä 2006, 114,116; Mäkisalo 2003, 74.)

Edgar Scheinin (2010) mukaan ”Organisaatiokulttuuri on perusoletusten malli, jonka ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan” (mts.18). Malli on Scheinin määritelmän mukaan todettu hyväksi ja mallia pidetään perusteluna, jolloin sitä opetetaan muille jäsenille tapana ajatella, tuntea ja havaita ongelmia (mts.18). Schein toteaa myös kulttuurin muodostuminen vaativan yhteistä historiaa ja kokemusta. Kulttuuria muodostuu niin pieniin ryhmiin kuin suuriin organisaatioihinkin. Kulttuuri on laajimmillaan esimerkiksi kielen, uskonnon ja kansakuntien tasolla. (Schein 2009, 28.)

Kulttuurin määritelmästä voidaan suurimmaksi eroksi huomata kulttuurin jakamisen joko pysyväksi tilaksi tai kehitysprosessiksi. Kun kulttuuri nähdään pysyväksi tilaksi, kulttuuria analysoidaan, suunnitellaan ja opetetaan. Kun kulttuuri nähdään kehitysprosessina, kulttuureja sovitetaan yhteen yhteisen oppimisen ja yhteisten suhteiden luomisen kautta. (Valpola 2004, 148.)

Edgar Schein on yksi organisaatiokulttuurin tunnetuimpia tutkijoita, ja hän on esittänyt organisaatiokulttuurin kolmen ulottuvuuden mallin (ks. kuvio 5). Kyseisten kolmen tason eli artefaktien, ilmaistujen arvojen ja pohjimmaisten perusoletuksien suhteet toisiinsa tulee ymmärtää, jotta organisaatio voi muuttua. (Schein 2009, 30.)



Kuvio 5. Kulttuurin tasot (Mukailtu Schein 2009, 30; Valpola 2004, 153)

Artefaktien eli näkyvän toiminnan tasossa toiminta, rakenteet ja prosessit ovat havaittavissa selvästi. Näkyvän toiminnan avulla saadaan kuva henkilöstön välisestä vuorovaikutuksesta ja henkilöstön tavasta tuoda itseään esiin. Kyseiset näkyvän toiminnan osat on helppo havainnoida liikuskelemalla organisaatiossa ja ne tulevat konkreettisesti ilmi esimerkiksi organisaatorakenteessa, toimitiloissa sekä henkilöstön pukeutumisessa ja heidän puhetyylissään. Näkyvässä toiminnassa emotionaalisuus on välitöntä. (Kvist & Kilpilä 2006, 114–115; Schein 2009, 31.)

Ilmaistujen arvojen taso tarkoittaa pohjaa, jonka avulla ohjataan organisaation toimintaa kohti johdon asettamia tavoitteita. Kyseisen pohjan luovat organisaation visio, arvot ja strategia. Ilmaistujen arvojen tasossa arvot tiedostetaan ja toimintamallit on määritelty kirjallisina. (Kvist & Kilpilä 2006, 114–115; Schein 2009, 32–33; Valpola 153.) Toisen tason arvot voivat muuttua ajan myötä itsestäänselvyyksiksi, jolloin ne siirtyvät kolmannelle tasolle tiedostamattomiksi totuuksiksi eli olettamuksiksi. (Schein 1987, 34; Schein 2009, 30.) Olettamuksia ohjaavat perustajien ja johtajien arvot, näkemykset, ajatukset ja tunteet. Kyseiset olettamukset ovat siirtyneet ajan myötä työntekijöille yhteisen oppimisen kautta. Näitä toiminnan lähteitä pidetään itsestäänselvyyksinä, ja ne ohjaavat yksilöitä tiedostamattomasti. Näitä olettamuksia ei ole kirjoitettu ylös. (Kvist & Kilpilä 2006, 115–116; Valpola 2004, 153.)

Kulttuurien piirteet ovat usein tulleet kaukaa organisaation historiasta onnistumisien ja epäonnistumisien myötä. Piirteet ovat niin kaukaa historiasta, että niitä on usein vaikea muuttaa ja ilmaista. Nämä piirteet ovat usein tiedostomattomia, kunnes organisaatio kohtaa tilanteen, jossa kulttuureja aletaan kyseenalaistamaan. Tällainen tilanne muodostuu esimerkiksi kahden kulttuurin kohdatessa fuusiotilanteissa. (Valpola 2004, 152–154.)

## 4.2 Organisaatiokulttuuri muutoksessa

Kvist ja Kilpilä (2006) kertovat Scheinin (1987) sanoin organisaatiokulttuurin ymmärtämisen olevan muutoksen onnistumisen kannalta prosessin ja rakenteiden ymmärtämisen lisäksi onnistumisen edellytys (mts.114). Organisaation muutoksista ei usein

saada pysyviä ja todellisia, koska organisaatiokulttuurin syvärakenne ei muutu. Näin ollen organisaation syvärakenteitakin tulee muuttaa, jotta muutokset onnistuvat. (Erämetsä 2003, 78.)

Organisaatiokulttuurin muuttaminen on haastavaa, koska työkulttuuria ei usein tiedosteta. Täten kulttuurin muuttamisen lähtökohtana on oman työkulttuurin tiedostaminen. Tiedostamisen jälkeen organisaatioiden tulee luoda yhteinen näkemys, minkälainen tavoiteltu työkulttuuri olisi. Tässä vaiheessa on tärkeää kirjata ylös, mitä halutaan säilyttää ja vahvistaa, mitä halutaan poisottaa sekä mitä halutaan oppia enemmän. Yhteisen näkemyksen jälkeen uuden kulttuurin luomista jalkautetaan arkipäivän työrutiineihin, kunnes tavoitellun työkulttuurin piirteet on saatu juurrutettua. Kulttuurien muuttaminen on konkreettisimmillaan fuusiotilanteissa, jossa kaksi tai useampi kulttuuri törmäävät toisiinsa. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 16–17; Schein 2010, 7.)

Kulttuurin muutokseen vaikuttavat organisaation ikä, voimakkaat tilannetekijät ja johtamiskulttuuri. Vanhemman organisaation kulttuuri on juurtunut syvemmälle organisaation rakenteisiin, joten sitä on vaikeampi muuttaa kuin nuoremman organisaation. Voimakkailla tilannetekijöillä tarkoitetaan esimerkiksi organisaation kohtamia kriisejä. Kriisien ja muiden vahvojen tilanteiden aikana kulttuuri tulee nukkuvan karhun tavoin hereille, jolloin sitä voi muuttaa helpommin. Organisaation iän ja voimakkaiden tekijöiden lisäksi johtamiskulttuuri ja johtajat koetaan kolmantena kulttuuriin muutokseen vaikuttavana tekijänä. Mitä pätevämpi ja arvovaltaisempi johtaja on, sitä paremmin hän kykenee käynnistämään muutoksia ja tukemaan niitä vision ja arvojen mukaisesti. Myös johtajan kyky tiedostaa organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaatiokulttuurin vaikuttamiseen. Kulttuurin tiedostamisen avulla johtaja voi säädellä tilannetekijöitä ja ratkaista erilaisia jännitteitä. Johtajille organisaation muuttamisen vaikeutena nähdään kulttuuriin sokaistuminen, jolloin hän ei kykene tunnistamaan omaan organisaatiokulttuuriin kohdistuvia kulttuuritekijöitä. (Mäkisalo 2003, 77–79.)

Schein (2009) on huomannut fuusioita ja yritysostoja tutkiessaan, että yrityskulttuurille voi tapahtua kolme eri skenaariota sen yhdistyessä muihin. Skenaarioiden mu-

kaan kulttuureista toinen voi olla hallitseva, kulttuurit voivat sekoittua tai jäädä elämään erillisesti. (Mts. 22.)

Erillisissä kulttuureissa yritysten kulttuurit pysyvät samoina kuin ennen fuusiota. Kulttuurit voidaan jättää varta vasten etäisiksi esimerkiksi toteutuksen hankaluuden vuoksi tai asiakkaiden luottamuksen säilyttämiseksi. Toisaalta kulttuurit voivat jäädä erillisiksi suotuisten olosuhteiden vuoksi, jolloin organisaatiot eivät välttämättä halua pyrkiä yhdistämään kulttuurejaan. Erilliset organisaatiokulttuurit voivat jopa parjata toisiaan, vaikka ovat samaa organisaatiota. Erillisiä organisaatiokulttuureita tulisi yhdenmukaistaa kuitenkin vähintään sen verran, etteivät ne toimi toisiaan vastaan. Emoyhtiöiden ja tytäryhtiöiden kulttuurit jätetään usein erillisiksi identiteettiensä vuoksi. (Schein 2009, 23.)

Toisena kulttuurin yhdistämisen mahdollisuutena on toisen kulttuurin hallitseminen. Tällöin toisen yrityksen kulttuuri otetaan käyttöön ja toinen kulttuuri jää taka-alalle. Kulttuurien hallitsemisen malli on yleistä yritysostoissa. (Mts. 23–24.)

Sekoittuneessa kulttuurien mallissa kulttuurit joko sekoittuvat tai yhdistyvät. Sekoitumisessa otetaan käyttöön yrityskulttuureiden parhaat piirteet. Sekoitumisessa voidaan joko luoda uudet arvojoukot vanhojen päälle tai luoda yhdenmukainen kulttuuri sekoittamalla vertailun avulla eri järjestelmiä, menettelytapoja ja parhaita käytäntöjä. Organisaatioiden fuusioituessa usein pyritään kulttuurien sekoittamisen malliin. Kulttuuriset kysymykset on tärkeää ottaa huomioon fuusioituessa, koska henkilöstön muutosvastarinta johtuu yleensä juuri organisaatiokulttuurien erosta. (Mts. 24–25, 189.)

Fuusiossa on tärkeää luoda yhteistoimintaa ja tilanteita vuoropuheluun, jotta kulttuurit alkavat sekoittumaan. Kulttuurien yhtenäistäminen kannattaa aloittaa mahdollisimman varhain väistämättömien puolustusasenteiden ja harhaluulojen karistamiseksi. (Mts. 201.) Joissakin tapauksissa fuusioituessaan organisaatiot ovat voineet pitää yrityskulttuureja itsestään selvästi samanlaisina, mikä ei ole mahdollista. (Valpola 2004, 154.)

Mattila (2007) kertoo Scheinin (1991) näkemyksestä, jonka mukaan kulttuuri voi olla muutoksen este tai myötävaikuttaja. Kulttuuristen tekijöiden yhteensopimattomuus voi estää muutosta yhtä paljon kuin taloudellisten tekijöiden ja markkinoiden epäsuhtaisuuteen liittyvät tekijät. (Mts. 35.) Niin ikään organisaation byrokraattisuus ja autoritaarisuus ovat muutostavastaisen kulttuurin ominaisuuksia. Tämä estää ruohonjuuritason vastuunoton, jolloin muutos ei voi onnistua, koska muutos lähtee pienistä asioista. Esteenä voivat olla liiallinen itsetyytyväisyys ja välinpitämättömyys ympäristöä kohtaan. Välinpitämättömyys laskeutuu usein johdosta työntekijöihin. Kehitystarpeet kyllä nähdään, mutta niihin ei haluta reagoida. Tulee kuitenkin muistaa, että kulttuuri voi olla voima, joka mahdollistaa keskeisesti muutoksen onnistumisen. (Mattila 2007, 41.)

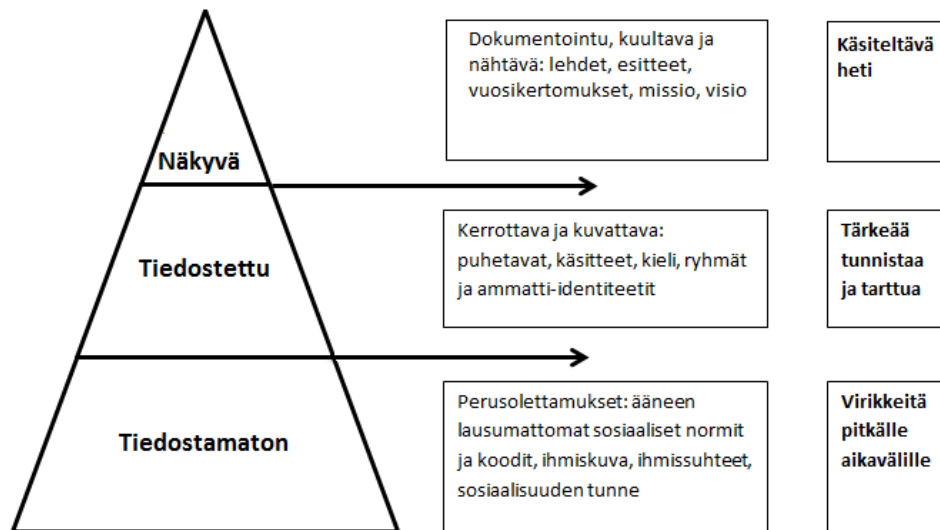
### 4.3 Organisaatiokulttuuri johtamisen näkökulmasta

Schein (1987) kertoo johtajien olevan tärkeässä asemassa organisaatiokulttuurin luojina ja sen johtajina. Hänen mukaansa johtajien ainut oikea tehtävä onkin organisaatiokulttuurin johtaminen. (Mts. 19–20.)

Johtajien käyttäytyminen viestii työntekijöille merkittävästi, mihin suuntaan organisaatiokulttuuria viedään. Tämä viestintä voi olla joko näkyvää tai näkymätöntä. Näkyvää viestintää ovat erityisesti seikat, joihin johtaja kiinnittää huomioita ja joita hän kontrolloi. Johtajan tapa opettaa ja olla roolimalli ovat näkyvää kulttuurin muokkamista. Näkyvänä seikkana voidaan pitää myös palkitsemisjärjestelmää, jonka avulla työntekijät oppivat käyttäytymään johdon arvojen ja oletusten mukaisesti. Näkymätön viestintä eli seikat, joihin johto ei reagoi, osoittavat työntekijöille tiettyjä oletuksia, joiden mukaisesti heidän tulee käyttäytyä. (Schein 1987, 238, 242–243.) Tiivistetyksi Scheinin (1987) mukaan johtajan tulee asettaa henkilöstölle viitekehys, jonka kautta henkilöstö ymmärtää asioita ja tulee ymmärrettyksi. (Mattila 2007, 35). Mattila (2007) toteaa Scheinin (1987) näkemyksen johtajan merkityksestä organisaatiokulttuurin luomisessa olevan pisimmälle esitetty teoria (mts. 35).

Scheinin (2009) kulttuurimalli (ks. kuvio 5) on sovellettu muutosjohtamisen jäävuorimalliksi (ks. kuvio 6). Jäävuorimallissa ylin taso, eli näkyvä taso on helpoin johtaa, ja

sen tavoitteet on helpoin tuoda esille. Tämä taso on kuitenkin vain organisaatiokulttuurin pieni, jäävuoren huipun kaltainen, osa. Keskimmäiseen, tiedostettuun osaan johto ei voi vaikuttaa suoranaisesti, mutta johdon tulee miettiä tiedostetun tason ohjausta. Keskimmäisen tason mietintä voi kohdistua esimerkiksi palkkioihin ja kilpailuihin, jotka osa voi kokea naurettaviksi tempuiksi saada henkilöstö toimimaan tietyllä tavalla. Laajin ja alin taso on tiedostamaton alue. Alimman tason ominaisuuksia on vaikea kuvata, mutta se voidaan nähdä kahta ylempää tasoa muutettaessa. Kulttuuri on otettava muutoksessa aina huomioon, koska uudistukset eivät kestä, jos kulttuuri on niitä vastaan. (Mts. 35–36.)



Kuvio 6. Kulttuurin jäävuorimalli pilkottuna muutosjohtamisen kohdealueiksi (Mattila 2007, 37)

Yrityksen johtamiskäytännöt vaikuttavat keskeisesti organisaatiokulttuuriin. Johtaminen vaikuttaa esimerkiksi yksiköiden ja osastorajojen yli olevan yhteistyön määrään. Itsenäisillä tulosityksiköillä korostuvat omat ominaispiirteet, kun taas yli yksikön olevassa tiimissä työntekijät osallistuvat yhteisen ja paikallisen kulttuurin tekoon. (Valpola 2004, 154.)

### **Muutosmyönteisen organisaatiokulttuurin rakentaminen**

Organisaatiokulttuurin tulee olla muutosmyönteinen, jotta muutos onnistuu. Johtajilla on oma merkittävä rooli muutosmyönteisen organisaatiokulttuurin luomisessa. (Kvist & Kilpilä 2006, 121, 124.)

Muutosmyönteisillä kulttuureilla on kahdeksan ominaisuutta, jotka yhdistävät niitä. Muutosmyönteisten organisaatiokulttuurien on havaittu olevan kykeneviä yhdistämään nykyhetken ja tulevaisuuden. Esimiehen tulee auttaa työntekijöitä ymmärtämään, että päivän teot rakentavat tulevaisuutta. Muutosmyönteiselle organisaatiokulttuurille oppiminen on elämäntapa. Muutosmyönteinen organisaatiokulttuuri korostaa, että parannukset leviävät viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla. Näin ollen johdon tulee kannustaa ihmisiä kontaktien luomisessa, järjestää jakamiseen perustuvaa palkitsemisjärjestelmää ja luoda vaihtoehtoisia kanavia oppimisen siirtämiseksi. Esimiehen tulee arvostaa epävirallisia keskusteluja ja tapaamisia. Muutosmyönteisessä organisaatiokulttuurissa johto rohkaisee yksilöitä ja tiimejä jatkuvaan parantamiseen ja huomioi niitä. Lisäksi johto korostaa tiimityötä ja tuo tiimeihin erilaisia persoonia. Erilaisuus rikastuttaa ja luo enemmän hyötyä kuin haittaa. Muutosmyönteistä organisaatiokulttuuria muodostetaan myös toisinajattelijoiden rohkaisemisella. Johdon tulee kehittää ilmapiiri, jossa toisinajattelijat saavat äänensä kuuluviin ilman kasvojen menettämisen pelkoa. Esimiehen tulee kiittää palautteesta ja ideoista, joita henkilöstö esittää. Yksi kahdeksasta muutosmyönteisen organisaatiokulttuurin rakentamisen palikoista koostuu läpimurtojen suojaamisesta. Kriittiseksi palikaksi lasketaan lisäksi teknologian hyödyntäminen. Teknologian avulla voidaan saavuttaa päämääriä. Tärkein rakennuspalikka muutosmyönteiselle organisaatiokulttuurille on kuitenkin luottamus. Johdolla joko on tai ei ole luottamusta. Henkilöstön luottamus johdon näkemyksiin muutoksen lopputuloksesta ohjaa henkilöstön osallistumista muutoksen läpivientiin. (Mts. 121–124.)

Johto voi joko olla edistäjä tai jarruttajana muutosmyönteisen organisaatiokulttuurin luomisessa. Seuraavassa kuviossa (ks. kuvio 7) kerrotaan tyypillisiä ohjeita tunnistaa estävät ja edistävät toimet.



## Edistävä esimies



- Tuo kokouksissa energiaa henkilöstölle.
- Minimoi byrokratiaa.
- On rehellinen.
- Puhuminen muuttuu toiminnaksi.
- Innostaa tulemaan töihin energisenä.
- Kannustaa ja tukee hyvää keskustelua.

## Estävä esimies



- Pitää kokouksia, jotka ovat täynnä asiaa. Ei osallista kuuntelijoita. Kokous alkaa myöhässä ja venyy.
- Ei kerro mielipiteitä, ei seuraa toimenpiteiden onnistumista.
- Juoruilee ja valittaa, puhuu selän takana.
- Olosuhteet ja ihmiset ovat syyllisiä.
- Oma menestyminen on ainoa huolenaihe.
- On aina oikeassa.

Kuvio 7. Muutosmyönteistä organisaatiokulttuuria edistävän ja estävän esimiehen piirteet (Kvist & Kilpilä 2006, 121–125)

## 5 Työkierrolla yhtenäisemmäksi

Tässä luvussa kerrotaan työkierrosta, jota toimeksiantajaorganisaatiolle suunnitellaan konttoreiden ja niiden eri organisaatiokulttuurien yhtenäistämisen toimintamalliksi. Ensimmäisessä aluvussa selvitetään työkierron määritelmää ja kerrotaan työkierron hyödyistä. Hyödyistä edetään työkierron eri muotojen käsittelyyn, josta siirrytään työkierron vaiheiden esittelyyn. Tämän pääluvun lopussa kerrotaan omassa aluvussaan, mitkä ovat onnistuneen työkierron vaiheet. Kyseisessä aluvussa esitellään myös työkierron yksinkertaistettu toimintamalli, jonka avulla raportin empiria on toteutettu. Pääluvun viimeinen alaluku käsittelee työn varjostamista, jota useat työkiertoon osallistuvat kokeilevat ennen työkiertoa.

### 5.1 Työkierto ja sen hyödyt

Työkierrolla tarkoitetaan henkilön siirtymistä toiseen työyhteisöön tietyksi ajaksi. Työkierron tulee olla tavoitteellista, ja sen päämääränä on yksilön oman ammatillisen kasvun tukeminen sekä työyhteisöjen kehittäminen. Vaikka työkierto on ensisijaisesti

henkilöstön kehittämisen muoto, voi työkierron tavoitteiksi asettaa oppimisen, vaihtelun, kontaktit sekä uuden tehtävän sisäistämisen. (Hätönen 2011, 98; Blixt & Uusitalo 2006; Mäkisalo 2003, 134.)

Valtiovarainministeriön mukaan työkierto on tavoitteellinen henkilöstön kehittämismenetelmä, jossa työntekijä siirtyy määräajaksi toiseen tehtävään. Työkierron kuuluu perustua työntekijän vapaaehtoisuuteen. Jotta työkierto onnistuu, työkierrolle tulee asettaa tavoitteet ja kyseisiä tavoitteita pitää seurata. Työkierrolle on useita eri termejä, kuten tehtävä-, henkilö - ja urakierto. Termien käyttö vaihtelee yksilöittäin. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 8, 19.)

Työkierrosta voidaan hyötyä useilla eri tavoilla. Yksilön kannalta työkierto vahvistaa kierrossa olevan työntekijän omaa osaamista ja ylläpitää sekä kehittää oppimista. Työkierron avulla työntekijä voi oppia myös tunnistamaan omaa osaamistaan paremmin. Onnistunut työnkierto parantaa työssä jaksamista, ja työhyvinvointia sekä lisää motivaatiota. Lisäksi työntekijän muutosvalmius paranee työkierron avulla. Tultuaan työkierrolta yksilö näkee oman työnsä eri silmin. Hän voi arvostaa omaa työtään enemmän ja on voinut saada uusia keinoja työnsä toteuttamiseen. Työkierron avulla työntekijä saa muodostettua uusia yhteyksiä ja pystyy näin ollen laajentamaan verkostoaan. (Blixt & Uusitalo 2006; Hätönen 2011, 98; Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 9–10.)

Työntekijän lisäksi myös työyhteisö voi hyötyä työkierrosta monin eri tavoin. Eri organisaatioihin tutustuminen edistää yhteistyön merkityksen ymmärtämistä. Työkierto antaa uuden laskeutumispohjan vertaisoppimiselle ja toisenlaiseen työkulttuuriin tutustumiselle. Näin ollen työkierto auttaa myös työkavereita ja edistää yhtenäisen toimintakulttuurin kehittymistä. Uudet, kierrosta tulevat työntekijät piristävät ja motivoivat vastaanottavaa työyhteisöä. Se lisää niin ikään työyhteisön muutosvalmiutta ja joustavuutta. Lisäksi työyhteisöön tulee uuden työntekijän mukana uusia ajatuksia, ja hän tuo myös uutta ammatillista osaamista vastaanottavaan työyhteisöön. Uudella työntekijällä on myös kykyä nähdä, mitä toimintoja vastaanottavassa työyhteisössä kannattaisi kyseenalaistaa ja kehittää. Työasioista keskustellaan enemmän uuden työntekijän tultua. Työkierto varmistaa osaamista ja näin ollen vähentää osaamisen riskiä. Yksinkertaisesti työkierto on organisaation laadun kehittämisen muoto. (Blixt

& Uusitalo 2006; Hätönen 2011, 98; Puhakka, Sihvo & Väyrynen 2011; Työkierrosta voi olla monenlaista hyötyä 2014.)

Alla olevasta luettelosta löytyy edellä mainittujen hyötyjen lisäksi muita tarpeita ja hyötyjä, joita työkierrosta voi olla organisaatiolle (Puhakka ym. 2011.)

- Toisen työn sisällön tunteminen
- Palveluprosessin kokonaisuuden ymmärtäminen / rajapintojen arviointi
- Uuteen toimintaan tutustuminen
- Erityisosaamisen kehittäminen
- Asiakkaan saamien palvelujen parantaminen
- Olemassa olevan perehdytysaineiston ja perehdytysohjelman arviointi
- Prosessien kehittäminen kokemuseräisen tiedon hankinnan avulla
- Henkilöstön joustavan käytön lisääminen. Eri yksiköihin tarvitaan osaavia sijaisia.
- Hyvien käytänteiden oppiminen toisista yksiköistä, hyvien käytäntöjen jakaminen
- Työhyvinvoinnin edistäminen

Työkierron aikana palkkaus pysyy pääsääntöisesti samana työehtosopimuksen mukaisesti. Palkkauksesta voidaan kuitenkin tapauskohtaisesti keskustella, jos työkierron kohde sijaitsee työssäkäyntialueen ulkopuolella ja jos työkierto on erityisen tarpeellinen työnantajalle. (Valtionhallinnon henkilökierto-oppas 2012, 33.)

Hätösen (2011) mukaan työkierron pituus on yleensä viikosta vuoteen. Hän mainitsee, että työkierto voi olla myös päivän kestävä, jolloin työkierron tarkoituksena on työn rikastaminen. (Mts. 99.) Valtionhallinnon Henkilökierto-oppaassa (2012) kerrotaan, ettei työkierrolle ole yhtä suositeltavaa kestoaikaa. Oppaan tekijät ovat kuitenkin haastatelleet työkiertoa käyttäneitä henkilöitä, ja heidän mukaansa noin vuoden mittainen työkierto on ollut hyödyllinen. Perusteluiksi on sanottu, että vuoden aikana työtehtävät ehtii sisäistää ja oppia. Alle puolen vuoden työkierto on heidän mukaansa liian lyhyt. (Mts. 21.) Blixt ja Uusitalo (2006) kertovat, että työkierron pituus riippuu työn luonteesta. Yhden tai kahden kuukauden työkierto on lyhyt tutustumisen tapainen jakso, ja toisaalta yli vuoden kestävä kierto voidaan laskea jo siirtymise-

nä toiseen työhön tai paikkaan. (Mts. 185.) Mäkisalo (2003) puolestaan määrittelee työkierron suositeltavaksi ajaksi vähintään kuusi viikkoa, jottei työkierto jää vain tutustumiskäynniksi (mts. 134). Näin ollen voidaan sanoa, että täydellistä työkierron pituutta ei ole olemassa. Se on täysin riippuvainen työstä ja työkierron luonteesta.

Työkierron yleisyydestä Suomessa ei ole tarkkaa tutkimustietoa. Työkiertoa uusien ideoiden ja luovuuden edistäjänä on kuitenkin tutkittu. Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan työkierto on vuonna 2008–2010 toiminut onnistuneesti 21,8 %:lla ideoiden lähteenä palvelualalla. 2,7 % kertoo, ettei työkierto toiminut heillä. 11,8 % ei tiedä, toiko työkierto uusia ideoita ja luovuutta, ja 63,6 % ei ollut kokeillut työkierto luovuuden ja innovaatioiden menetelmänä. (Käytetyt menettelyt uusien ideoiden ja luovuuden edistämiseksi 2008–2010, menettelyn toimivuus, osuus innovaatiotoimintaa harjottaneista; Työkierrosta voi olla monenlaista hyötyä 2014.)

## 5.2 Työkierron muodot

Valtionhallinnon Henkilökierto-opas (2012) jakaa työkierron sen mukaan, missä työkiertokausi vietetään tai mitä osaamista työkierrolla halutaan vahvistaa. Tehtävän mukaisesti valitut työkierrot jaetaan asiantuntijuutta vahvistavaan, moniosaajuutta vahvistavaan sekä johdon/esimiestyön työkiertoon. Työkierto kohteen mukaan on jaettu organisaation sisäiseen, toiseen organisaatioon menevään tai kansainväliseen työnkiertoon. (Mts. 11.)

Tehtävän mukaisessa, asiantuntijuutta vahvistavassa työkierrossa tavoitteena on erityisasiantuntemuksen vahvistaminen tai jonkin erityistaidon syventäminen. Asiantuntijuutta tavoittelevan työkierron avulla yksilö voi saada vertaistukea, oppia uusia menetelmiä tai jakaa omaa asiantuntijuutta. Moniosaamista vahvistavassa työnkierrossa henkilö oppii laajentamaan osaamista uusiin työtehtäviin, omaksuu uudenlaisia käytäntöjä ja tutustuu erilaisiin organisaatioihin. Johdon ja esimiestyön työkierrossa opitaan kehittämään omaa johtamista. Lisäksi johto oppii uusia johtamistapoja ja oppii vertaistuen avulla. Johdon työkierrossa johtaja saa uutta näkökulmaa järjestelyjen toimivuudesta ja vertaistukea johtamiseen. (Henkilökierto-opas 2012, 16–17.)

Työkierron sijainnin mukaan sisäisessä työkierrossa voidaan siirtyä toiseen oman organisaation yksikköön tai toiseen organisaation yksikköön. Lisäksi sisäiseen työkiertoon lasketaan työtehtävien vaihto omassa organisaatiossa. Sisäisen työkierron avulla voidaan tasoittaa yksiköiden työtaakkaa. Lisäksi sisäinen työkierto on hyvä tapa hoitaa projektit, sijaisuudet tai määräaikaistehtävät omassa työpiirissä. Sisäisen työkierron avulla saadaan toimintoja yhtenäistettyä. (Henkilökierto-opas 2012, 13.)

Toiseen organisaatioon suuntautuvan työkierron tarkoituksena voi olla esimerkiksi asiakasorganisaatioon tai kumppaniorganisaatioon tutustuminen. Organisaatio voi olla myös täysin vieras, jolloin työkierron tarkoituksena on oppia uusia toimintatapoja tai yhteistyön tiivistäminen. Ulkoisen työnkierron avulla lisätään verkostoitumista. (Henkilökierto-opas 2012, 13–14.)

Kansainvälisessä työkierrossa työntekijä voi kehittää yhteisprojekteja toisen organisaation kanssa. Lisäksi kansainvälisen työkierron avulla voidaan syventää globaalia verkostoa ja oppia uutta, mitä voidaan hyödyntää omassa organisaatiossa. Yksilön yleinen ja ammatillinen kielitaito parantuu kansainvälisen työkierron avulla, mikä voi olla tärkeä seikka omassa työtehtävässä. (Henkilökierto-opas 2012, 13–14.)

Hätönen (2011) jakaa työkierron muodot systemaattiseen ja epäsystemaattiseen. Systemaattisen ja epäsystemaattisen työnkierron muodot löytyvät kuviosta 8. Systemaattiseen työkiertoon lasketaan määräaikainen työkierto, joka tapahtuu omassa tai toisessa organisaatiossa. Myös vastavuoroinen työkierto, jossa kaksi henkilöä vaihtavat ristiin työtään, kuuluu systemaattiseen työkiertoon. Vaihtorenkain vaihto kuuluu samaan systemaattiseen työkiertoon. Vaihtorenkain vaihto tarkoittaa työkiertoa, jossa kaikki vaihtavat työaluetta ajoittain. Systemaattiseen työkiertoon lasketaan lisäksi säännöllinen työkierto, jonka pyrkimyksenä on luoda työstä mielenkiintoisempaa vaihdon avulla. (Mts. 99.)

Epäsystemaattiseen työkiertoon kuuluvat määräaikaisuuteen perustuvat työt, johon kuuluu kuitenkin työkierto yrityksessä. Sijaistaminen ja projektit kuuluvat tyypillisesti epäsystemaattiseen työkierron luokitteluun. Lisäksi avointen virkojen täyttäminen lasketaan epäsystemaattiseen työkiertoon. (Hätönen 2011, 99.)



Kuvio 8. Työkierron muodot Hätösen mukaisesti (Hätönen 2011, 99)

### 5.3 Onnistuneen työkierron vaiheet

Työkierron vaiheet jakautuvat neljään osaan: henkilökiertoon hakeutumiseen, henkilökierron suunnitteluun, henkilökiertojaksoon sekä omiin työtehtäviin paluuseen. Työkierron idea voi lähteä työntekijästä, esimiehestä tai muulta henkilöltä. (Henkilökierto-opas 2012, 18.) Työkierto prosessiin voidaan laskea viidenneksi osaksi työkierron tarpeen havaitseminen, joka on ensimmäinen vaihe työkiertoprosessissa. Lisäksi Puhakka ja muut (2011) ovat jakaneet suunnittelun ja valmistelun eriksi vaiheiksi (mts).

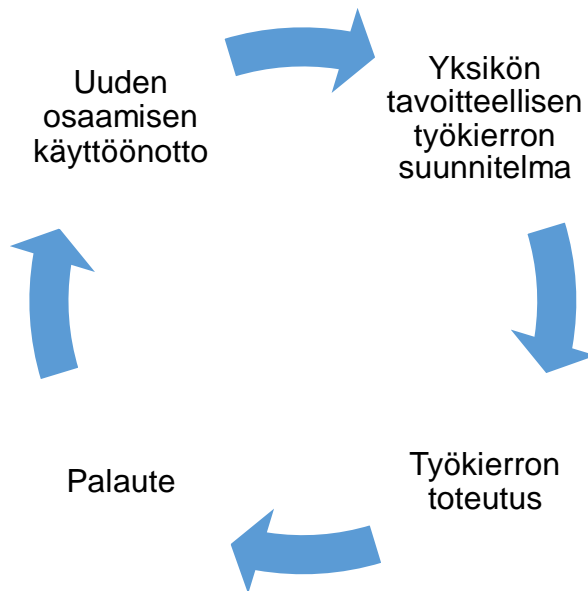
Hakeutumisvaiheessa työntekijän ja esimiehen tulee etsiä ja miettiä sopivia organisaatioita vaihtokohteeksi. Työkiertoon tahtovan tulee myös kertoa halustaan työkiertoon esimiehelleen, jonka kanssa sovitaan yhteydenottoista ja muista järjestelystä koskien työkiertoa. (Henkilökierto-opas 2012, 20.) Tarve voi löytyä esimerkiksi kehityskeskusteluista, strategian uudistumisen myötä tai äkillisen varmistamisen tarpeesta (Puhakka ym. 2011). Työkierron lähtökohtana pitäisi olla koko työuran aikainen työkierto, joka pohjautuisi henkilösuunnitelman kirjauksiin. Jos työntekijän työtehtävät eivät ole muuttuneet viiden vuoden aikana, voisi työntekijä olla oikeutettu ja velvoitettu työkiertoon henkilösuunnitelman mukaisesti. (Blixt & Uusitalo 2006.)

Työkierron onnistuminen vaatii suunnittelua. Suunnitteluvaiheessa sovitaan työkierron kestosta ja sen ajankohdasta. Työkierron aikaiset yhteyshenkilöt ja työntekijän tavoitteet määritellään esimiesten kanssa. Lähettävän työyhteisön tulee myös varmentua siitä, että vastaanottava työyhteisö on soveltuva työkiertoon. (Hätönen 2011, 100.) Työntekijän tulee myös tutustua työkierron ohjeisiin ja tehdä tarvittavat muodolliset sopimukset esimerkiksi vaitiolovelvollisuudesta. Ennen kiertovaihdetta esimiesten tulee kertoa työyhteisöissä tapahtuvasta työkierrosta. Suunnittelu vaiheessa vastaanottava organisaatio tekee mahdolliset valmistelut ennen työkierron varsinaista osiota. (Henkilökierto-opas 2012, 20; Hätönen 2011, 99; Puhakka ym. 2011.)

Työkierrossa työntekijän tulee olla avoin, kuunteleva ja pysyä omana itsenään. Hänen tulee jakaa osaamistaan ja ottaa oppia vastaanottavasta organisaatiosta. Hänen pitää muistaa antaa palautetta vastaanottavalle työyhteisölle ja osata ottaa sitä vastaan. Työkiertolainen pyrkii pääsemään yhdessä asetettuihin tavoitteisiin, ja näin ollen hänen tulee arvioida tavoitteisiin pääsyä säännöllisesti. Myös muiden työyhteisöstä tulee tietää työkiertolaisen tavoitteet, jotta voivat edesauttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Työkierron aikana työntekijän tulee olla yhteydessä omaan työyhteisöön ja raportoida esimiehelleen kierrosta. Lisäksi työntekijän kannattaa kirjoittaa niin sanottua oppimispäiväkirjaa, johon merkitään työkierrosta tehtyjä havaintoja ja saatuja oivalluksia. Vastaanottava työyhteisö perehdyttää uuden työntekijän tehtäviin, eikä sen tule vaatia työntekijältä täydellistä osaamista työn alussa. Ensimmäisien päivien aikana työkiertolainen ja perehdyttävä voisivat tehdä töitä esimerkiksi parityönä. Vastaanottavan organisaation tulee olla ennakkoluuloton ja positiivinen työkiertoa kohtaan. (Henkilökierto-opas 2012, 24–26; Hätönen 2011, 100.)

Työkierron jälkeinen jakso on tärkeä osa työnkiertoa. Työkierron jälkeen arvioidaan työkierron onnistumista ja aloitetaan opittujen tietojen ja toimintojen jakaminen ja niiden hyödyntäminen. Opittujen tietojen ja kokemusten jakamisen on kannattavaa olla ohjattua ja systemaattista. Osapuolet käyvät palautekeskustelun, jossa käydään läpi tavoitteiden saavuttaminen, työkierron hyödyt ja työnkierron kehittämiskohteet. Työkiertolaisen tulee kertoa työkierto kokemuksistaan muille avoimesti, minkä avulla hälvennetään mahdollisia pelkoja työkierron suhteen. Työkiertolaisen tulee myös kannustaa muita työkiertoon. Esimiehen positiivinen suhtautuminen ja viestintä työ-

kiertoa ennen, sen aikana ja sen päättyessä ovat merkittävässä osassa onnistuneessa työkierrossa. (Henkilökierto-opas 2012, 26–28; Hätönen 2011, 100; Puhakka ym. 2011.)



Kuvio 9. Tavoitteellisen työkierron yksinkertaistettu toimintamalli (Partanen 2009, 37)

Jotta työkierto onnistuu, tulee jokaiseen työkierron vaiheisiin (ks. kuvio 9 ja liite 4) paneutua. Työkiertoon lähtevän henkilön tulee olla motivoitunut ja ennakkoluuloton, jotta hän saa parhaan mahdollisen hyödyn työkierrosta irti. Vastaanottavan ja lähetävän organisaatioiden tulee olla avoin uusille ideoille ja työkiertolaiselle. Työkierron avulla yksilö verkostoituu työnteon ohella ja on yksi yhtenäistämisen side työyhteisöjen välillä. (Hätönen 2011, 98–100.)

#### 5.4 Työn varjostaminen

Työkierron tavoin organisaatio voi käyttää työyhteisön käytäntöjen ja yhteistyön lisäämisessä työn varjostamista. Työn varjostamisessa kaksi saman alan asiantuntijaa, mutta eripaikoissa työskentelevää työntekijää varjostavat eli seuraavat ja havainnoivat toisten työskentelyä vuorotellen muutaman päivän ajan. Täten kumpikin on työn varjostamisessa sekä varjostajana että varjostettavana. (Häkkinen 2011.)



Varjostamiseen tulee valmistautua kuten työkiertoon. Ennen varjostamista kaikilta osapuolilta eli varjotukseen osallistuvilta työntekijöiltä ja heidän esimiehiltään tulee saada suostumus varjostamisjaksoon. Ennen varjostuksen alkua tulee varjostukselle asettaa tavoitteet molemmille ja heidän tulee olla tietoisia toisten tavoitteistaan. Tavoitteiden teossa voidaan käyttää myös ulkopuolista henkilöä, jonka avulla tarvittavat tavoitteet löydetään. Varjostusta ennen tulee huolehtia työn varjostamisen ja palautekeskustelun ajankohdasta sekä eri sopimuksista, kuten vaitiolovelvollisuudesta ja luottamuksellisuudesta. Varjostamisesta tulee ilmoittaa työyhteisöille ennen varjostusta. Sopiva varjostamisaika on 3–5 päivää. (Häkkinen 2011.)

Varjostamiselle on luontaista, että varjostaja eli työntekijä, joka menee vierailijaksi toisen työntekijän työpaikalle, havainnoi ainoastaan työtä eikä osallistu työntekoon. Varjostaja kirjaa havaintojaan ylös, ja havainnot käydään myöhemmin läpi. Varjostaja ja varjostettava eli vastaanottava työntekijä käyvät päivittäin työpäivän loppuessa keskustelua havainnoista. Havainnot eivät ole varjostettavan työn arviointia, vaan havainnot pyrkivät yleisempään ammatillisen kehittämisen kuvailuun. Vaikka varjostettavan työtä ei arvioida, keskustelijoiden tulee myös käydä läpi vaihtoehtoisia tapoja, jolla toimintoja voitaisiin tehdä. On hyvä muistaa, että jos toimintoihin kuuluu joku muu osapuoli päivän aikana, tulee häneltä saada lupa varjostamiseen. (Häkkinen 2011.)

Varjostamisien jälkeen osapuolien tulee arvioida tavoitteiden saavuttamista. Varjostamisien jälkeen osapuolet myös tapaavat toisensa ja tekevät lopullisen yhteenvedon opituista asioista ja kokemuksista. Osapuolien kannattaisi tehdä kirjallinen kooste positiivisista asioista, jotka he näyttäisivät muille työyhteisön henkilöille. Varjostamisjaksoa voidaan käyttää kehittämisen muotona ennen pitempiaikaista työkiertoa. (Häkkinen 2011.)

Työn varjostaminen on kummallekin oivallinen tilaisuus oman työn tarkasteluun. Varjostaminen avulla työntekijät saavat vertaistukea, mikä on tärkeää jokaisessa työssä. Työn varjostamisessa varjostaja saa mahdollisuuden nähdä samankaltaisten töiden tekemisen uudessa ympäristössä. Tämä mahdollistaa uusien näkökulmien saannin ja

oman työn näkemisen uusin silmin. Varjostamisen avulla varjostaja pääsee irtautumaan omasta työstään ja rutiineistaan. Varjostettava saa uusia näkökulmia työhönsä varjostajan kysymyksien vuoksi. Lisäksi varjostettava kykenee ymmärtämään ja jäsentämään omaa työtään enemmän kertoessaan varjostajalle työstään. (Häkkinen 2011.)

Työkierron ja varjostamisen ero löytyy oppimistavassa. Työkierrossa henkilö oppii työtä tekemällä, kun taas työn varjostamisessa opitaan työtä havannoimalla. Varjostamisen hyödyt sisältyvät työkierron hyötyihin. Varjostusta tehdään yleensä työkierron suunnitteluvaiheen aikana tutustumisen välineenä. (Häkkinen 2011.)

Työn varjostamista on kokeiltu muun muassa Jyväskylän kaupungissa hyvin tuloksin. Jyväskylän kaupungissa työn varjostamista käytettiin vertaistoimintatapana vuoden 2014 syksyllä ruotsalaisen kaupungin Gävlen kanssa. Työn varjostamiseen osallistui ammatiltaan erilaisia henkilöitä, kuten sihteereitä, päiväkotityöntekijöitä ja viestintäpäällikköjä. Työn varjostamiseen osallistuneet löysivät omaan työhönsä kehittämiskohteita ja havannoivat eroavaisuuksia, joista keskustelivat varjostettavan kanssa. (Pehkonen 2014.)

## 6 Työkierrotutkimus

### Fuusio-organisaation tiedot

Suomenselän Osuuspankki fuusioituu Pyhäselän Osuuspankin kanssa uudeksi Suomenselän Osuuspankiksi vuoden 2016 alussa. Fuusio-organisaatio on osana finanssialalla toimivaa OP Osuuskuntaa, jonka omistavat osuuskuntaan kuuluvien pankkien jäsenet. Jäseniä tulevassa Suomenselän Osuuspankissa tulee olemaan noin 13 000 ja asiakkaita noin 28 000. Liikevaihto yhdistettynä on noin 860 000 €. Fuusioituvat organisaatiot ovat suhteellisen samankokoisia niin jäsenten, asiakkaiden kuin liikevaihdonkin suhteen. Nykyisellä Suomenselän Osuuspankilla on ollut vuonna 2014 jäseniä noin 8 000, kun taas Pyhäselän Osuuspankilla on ollut noin 5 500. Asiakkaita Suomenselän Osuuspankilla on ollut noin 17 000 ja Pyhäselän Osuuspankilla noin 12 000. Liikevaihto on ollut noin 520 000 € Suomenselän Osuuspankilla ja 340 000 € Pyhäselän Osuuspankilla. Fuusioituva organisaatio on merkittävä toimija toimialueel-

laan, koska organisaatiolla on lähes 6 000 asiakasta enemmän kuin koko alueen asukasluku on. Henkilöstöä Suomenselän Osuuspankilla on 30, kun taas Pyhäselän Osuuspankilla on 25. Yhteenlaskettuna fuusioituvan Suomenselän Osuuspankinhenkilöstömääräksi tulee 55 työntekijää. Fuusioituvan pankin konttorit sijaitsevat neljällä eri paikkakunnalla ja pysyvät sijainniltaan erillään entiseen tapaan fuusiosta huolimatta. (Vuosikatsaus 2014, 9.) Tämän hetkinen Suomenselän Osuuspankki on tapauksessa toimeksiantajaorganisaatio.

Organisaatioiden fuusioitumista on perusteltu suuren pankin hyödyillä, joka pystyy tarjoamaan monipuolisempia ja asiantuntevampia palveluja asiakkailleen. Lisäksi fuusioitumisen johdosta pankista tulee myös kilpailukykyisempi. Fuusiosta saatu tehokkuus näkyy päällekkäisyyksien karsimisessa esimerkiksi hallintorutiineissa sekä atk-kuluissa. (Vuosikatsaus 2014, 5, 11.)

### **Haastateltavista tarvittavia tietoja**

Ryhmähaastattelussa oli osallisena kolme johtajistoon kuuluvaa henkilöä kolmesta eri konttorista. Lisäksi haastattelussa oli mukana yksi johtajiston jäsen neljänestä konttorista, joka oli kuuntelevana henkilönä mukana haastattelussa. Johtaja A ja johtaja B ovat olleet osana samaa yritystä työskennellen eri konttoreissa ja johtaja C on osa toista organisaatiota, joka fuusioituu vuoden 2016 alussa A:n ja B:n konttoreiden kanssa.

### **Tausta ja tarve**

”Kun uusi pankki tulee, niin pankilla tulee olla yhteinen päämäärä.” (Johtaja C)

Työkierron tärkeyden taustalla on kahden organisaation fuusio, jossa toimeksiantajaorganisaation kaksi konttoria yhdistyy toisen organisaation kanssa, jossa on myös kaksi konttoria. Fuusio tulee tapahtumaan vuoden 2016 alussa, mutta käytännössä fuusio tapahtuu tilien yhdistämisen jälkeen helmikuussa 2016. Fusion jälkeen organisaatiossa työskentelee 55 vakituista henkilöä, joista 26 on toisesta organisaatiosta ja loput 29 toisesta organisaatiosta. Jokaisella konttorilla on taustallaan ainakin yksi fuusio, joten fuusiosta on jo kokemusta.

Johtaja A:n mukaan työkierto olisi tärkeää, jotta konttoreiden ja henkilöstön käytännöt saataisiin nopeammin yhtenäistettyä. Hän kertoo edellisen fuusion tapahtuneen kolme vuotta sitten, ja toteaa konttorin johtajiston olevan tietoinen siitä, että aiemman fuusion jälkeen konttoreiden henkilöstö ei tunne vielä toisiaan. Tämä aiheuttaa ongelmia arkityössä, joten toimintojen ja henkilöstön yhtenäistämiseen aiotaan panostaa uuden fuusion myötä enemmän. Johtaja A kertoo, että tuntemattomuus näkyy ongelmana esimerkiksi puhelujen yhdistelyssä ja soittopyyntöjen jättämisessä väärille osaamisalueen asiantuntijoille.

Johtaja B toteaa, ettei työkierrolla haettaisi tehokkuutta ja tulosta, vaan kulttuurien yhtenäistämistä, ilmapiirin parantamista ja verkostoitumista. Työkierron avulla pyritäisiin tuntemaan talojen sisällä ihmiset, jotta osataan jatkossa olla yhteydessä oikeisiin ihmisiin. Hänen mukaansa kirjallinen viestintä ei riitä, joten työkierron avulla henkilöstö saisi paremman muistikuvan siitä, mitä kukin tekee. Hänen mukaansa edellisen fuusion jälkeen konttorit jatkoivat toimintaansa erillään jostakin syystä.

Johtaja C kertoo, ettei heidän organisaationsa ole kokenut samoja ongelmia edellisessä yhtenäistymisessä. Johtaja C:n mukaan työkierrolla haettaisiin johtaja A:n ja johtaja B:n näkemysten lisäksi yhteistä kieltä, mikä näkyy esimerkiksi yhteisissä palavereissa. Kulttuurien erillistymistä ei ole tapahtunut, koska heillä on kokeiltu työkiertoa kahden konttorin välillä kaksi kertaa. Hän toteaa, että fuusioituvassa organisaatiossa työkierto kannattaa olla alusta asti säännöllistä, jotta toimintatapoja saadaan hiottua yhtenäisiksi.

Haastattelija kyselee myös muista työkierron tavoitteista, joiden avulla jotkin organisaatiot ovat pyrkineet saamaan aikaan kehitystä. Muita tavoitteita olivat osaamisriskien vähentäminen ja osaamisen varmistaminen (Puhakka ym. 2011).

Johtaja B kertoo, että työkierron avulla vanhemmat työntekijät voisivat saada omia vanhoja tapoja muutettua, ja pystyttäisiin tekemään yhteistä organisaatiota yhteisten oppien myötä. Kun löydetään uusia tapoja, niin vanhoja vuosikymmenien takaisia tapoja ei tule opetettua uusille työntekijöille. Hän myös uskoo, että nuorille työntekijöille työnkierto olisi piristävä kokemus.

Johtaja A mainitsee, että vanhat työntekijät, jotka opettelevat tällä hetkellä uutta tehtäväpuolta, voisivat myös oppia kokeneilta uuden ikäpolven nuorilta nykyaikaisia menetelmiä. Johtaja B jatkaa johtaja A:n lausetta esimerkillä, jossa tällä hetkellä 30 vuotta samaa työtä tehneet työntekijät opettavat uutta osaajaa.

Johtaja A kertoo, että nuoret osaavat rohkeammin kertoa digitalisoitumisesta ja verkon käytöstä ja vaativat asiakkaita tekemään verkon kautta hakemuksia, kun taas vanhempi väki tekee ne asiakkaan puolesta puhelimesta, mikä ei ole enää suotavaakaan.

Johtaja C kertoo vierihoidon olevan tärkeä osa, kun koulutetaan tietylle osaamisalueelle asiantuntijaksi. Tätä vierihoitoa voisi tehdä myös työkiertona, jonka avulla koulutettava henkilö pääsisi huippumyyjän vierihoitoon oppimaan.

Johtaja B toteaa, että vanhemmilla työntekijöillä on kuitenkin paljon hiljaista tietoa ja he osaavat selittää, miksi asioita tehdään tietyllä tavalla. Kyseiset syyt löytyvät historiasta. Johtaja B jatkaa, että uudistumista tarvitaan, ja se on myös fuusioitumisen taustalla. Hän myös huomioi, että on muututtava kokemusta ja osaamis pohjaa monipuolisesti käyttäen yhteisen tien suuntaan.

Haastattelija kysyy vielä joustavasta henkilöstön käytöstä, ja johtaja A kertoo, että työkierron avulla voitaisiin saada kynnyks mennä tuuraamaan henkilöstövajeen aikana toiselle konttorille pienemmäksi. Johtaja A kertoo, että konttoreiden välillä on ollut tilanteita, jossa toisessa konttorissa on ollut vaje, kun taas toisesta olisi voinut siirtää vajeen ajaksi henkilöstöä, mutta kukaan ei lähtenyt. Myös johtaja B mainitsee kynnyksen pienentämisen.

### **Tarpeiden ja tavoitteiden kehittämättömyyden seuraukset**

Jos konttorit jatkaisivat työtä erillisinä kulttuureina, seurauksena johtajisto näkee joustamattomuuden esimerkiksi henkilöstövajeiden aikana. Tällöin henkilöstö voisi kokea suurta kynnystä mennä toiseen konttoriin ja voisi kokea pelkoa toiseen konttoriin mentäessä. Tätä pelkoa johtajan B mielestä esimiesten tulisi madaltaa.

Johtaja A ja johtaja B toteavat myös, että käytännössä tietyt ongelmat, kuten puhelinongelma, jatkuisivat. Kun tavoitteita ja tarpeita kehitettäisiin esimerkiksi työkierr-

ron avulla, henkilöstö tietäisi, kenelle mikäkin asia kuuluu, jolloin turhilta yhdistelyiltä vältyttäisiin. Tämä olisi myös asiakkaille parempaa palvelua. Lisäksi johto haluaisi, että asiakkaita ei jaoteltaisi puhelimessa konttoreittain, vaan asiakkaita palveltaisiin puhelimessa huolimatta siitä, mihin konttoriin asiakas kuuluu, jos vain pystytään. Tämäkin kynnys voisi vähentyä työkierron avulla.

Työkierron avulla myös opittaisiin tuntemaan toisten työkuvat, joiden uskotaan olevan samoja, vaikka toteutukset ovat erilaisia konttoreiden välillä. Esimerkiksi toisessa konttorissa sijoituspuoli tekee myös päivittäispuolen tehtäviä, kun taas toisessa konttorissa näin ei ole. Toistensa tuntemattomuus liittyy yllä mainittuun puhelinongelmaan. (Johtaja A.) Kun ei tunneta työkavereita toimenkuvineen eikä taloja, niin seurauksena syntyy ristiriitoja (Johtaja B).

### **Sopivan työkierron ominaisuuksista**

Johtajisto kokee saman työn tekemisen eri konttoreissa olevan heille sopiva työkierron muoto. He kertovat, että samojen töiden toimintatavoissakin on eroja, joita työkierron avulla olisi hyvä saada yhtenäistettyä. Kysymys työkierron molemminpuolisuudesta ei ollut yhtä selvä. Johtajat, joiden konttoreissa ei ole ollut työkiertoa, jäivät pohtimaan asiaa. Johtaja C, jonka konttorissa on ollut työkiertoa, kertoo, että työkierron kannattaa olla molemminpuolista, eli konttoreista lähtevät ristikkäin työntekijät työkiertoon. Johtaja C perustelee molemminpuolista työkiertoa henkilöstöväjään välttämisellä. Toisaalta hän toteaa, että sairauslomien tai lomien aikana voidaan vaihtaa myös yhtä henkilöä.

Työkiertoon tavoitellusta henkilöstömäärästä johtajisto ei ole vielä puhunut. Johtaja A kuitenkin kertoo, että työkierto olisi ainakin asiantuntijoille eli sijoitusneuvojille ja rahoitusneuvojille tarkoitettu. Johtaja B toteaa, että olisi hyvä, jos myös päivittäispuoli kävisi työkierrossa. Johtaja A:n kysyessä johtaja C:ltä, miten heillä työkierto järjestettiin, johtaja C kertoi, että heillä jokainen yhtä henkilöä lukuun ottamatta olivat osallisena työkierrossa. Johtaja C lisäsi, että olisi hyvä, että jokainen kävisi työkierrossa, jotta jokainen oppisi uutta.

Työkierron kestosta johtaja B kertoo, että ovat miettineet viikon tai maksimissaan kahden viikon kestoista työkiertoa, jotta henkilöstö ei rupeaisi vastustamaan työkierron

toa. Johtaja A myötäilee johtaja B:tä tilanteessa. Johtaja C kertoo kokemuksen perusteella, että kahden viikon työkierto olisi hyvä, koska ensimmäinen viikko menee ihmetellessä. Kuuntelevana henkilönä oleva johtaja D toteaa tähän, että heillä oli myös yksittäinen kuukauden työkierto lomien tuurauksen aikana ja siitä on loistavia tuloksia. Johtaja C kertoo loistavan tuloksen johtuvan siitä, että kuukauden aikana on kerryntä tekemään suunnitelmia, soittamaan asiakkaille ja ottamaan ajanvarausasiakkaita, mitä johtaja C:n mukaan viikossa ei ehdi tekemään. Työkierrosta palaavan henkilön kokemusten jakaminen tapahtuisi oman asiantuntijuryhmän palaverissa eli tiimipalaverissa.

Johtajisto kertoo, että työkierto olisi mahdollista aloittaa fuusioituneessa organisaatiossa maaliskuussa ja työkiertojakso voisi jatkua toukokuuhun asti, kunnes se keskeytyisi kesälomien ajaksi. Työkierrojakso voisi jatkua uudestaan syksyllä.

Johtaja C kertoo johtaja B kysytyä henkilöstön suhtautumisesta työkiertoon, että osa piti työkierrosta ja osa ei. Haastattelijaa jäi askarruttamaan, oliko työkierto vapaaehtoista, ja hän kysyi vapaaehtoisuudesta johtaja C:ltä. Johtaja C vastasi, että jokaisen täytyi käydä työkierrossa eikä halukkuutta kysytty, koska haluttiin, että jokainen oppii tuntemaan työkaverit, näkee toisen konttorin toimintatapoja ja pystyy puhumaan oman ryhmän osaamispalaverissa kokemuksistaan.

Haastattelun lopuksi johtajisto miettii vielä toisille konttoreille kulkemista, koska jokaisella työntekijällä ei ole autoa. Johtajisto päätyi yhteiskuljetuksen voimaan, jonka avulla autottomatkin pääsisivät töihin.

## 7 Tutkimustulokset

Haastattelusta esille tulleista vastauksista selviää, että johto kokee työkierron olevan tarpeellista aloittaa fuusio-organisaatiossa. Työkierron tarpeen taustalla on yhteisen toimintakulttuurin luominen. Kun toimintakulttuuria eli toimintoja ja käytäntöjä saadaan yhtenäistettyä, vältetään eri työntekijöiden toimenkuvien tietämättömyydestä johtuva turha käytännönongelma koskien asiakkaiden siirtoa puhelimesta väärälle asiantuntijalle. Näin ollen seurauksena asiakkaiden palvelukin olisi laadukkaampaa. Työkierto on niin ikään mahdollinen keino verkostoitua. Lisäksi työkierron avulla

pystytään oppimaan yhteisen kielen muodostamista. Sekundaarisina tarpeina haastattelussa tulivat ilmi osaamisriskin vähentäminen, joustavuus ja hiljaisen tiedon siirtyminen.

Työkierron muodoksi johto suunnitteli molemminpuolista työkiertoa, joka on asiantuntijuutta vahvistavaa. Näin työhön saataisiin vertaistukea, opittaisiin uusia menetelmiä ja jaettaisiin omaa asiantuntijuutta. Työkierto on tarkoitettu jokaiselle työntekijälle ja se suunniteltaisiin säännölliseksi.

Työkierron toteutus alkaa maaliskuussa 2016 ja jatkuu toukokuun loppuun. Kesälomien ajaksi työkierto keskeytyy, ja sitä jatketaan syksyllä uudestaan. Yhden työkierron suunnitellaan olevan kahden viikon mittainen. Työkierrosta saadut palautteet käydään läpi omien asiantuntijaryhmien kokouksessa tiimipalaverissa. Kuvioon 10 on kerätty haastattelun avulla saadut tutkimustulokset. Kuviota tarkasteltaessa huomaa, että tutkimustulokset vastaavat teoriassa esiin tulleita työkierron vaiheita, joita opinäytetyössä käsitellään.





Kuvio 10. Haastateltavien sitaatteja työkiertotoimintamallin mukaisesti

## 8 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda toimeksiantajaorganisaatiolle tietoon työkierto-prosessin vaiheet, jotka tulee ottaa huomioon ennen työkierron aloittamista. Tavoitteena oli myös luoda työkierron toimintamalli, joka sovelletaan toimeksiantajaorganisaatiolle sopivaksi. Jotta vaiheet pystyttiin soveltamaan toimeksiantajaorganisaatiolle onnistuneesti, oli opinnäytetyössä otettava selvää toimeksiantajaorganisaation johdon näkemyksistä koskien työkierron tavoitteita. Tavoitteiden lisäksi opinnäytetyössä tuli selvittää johdon näkemyksiä työkierron tavoitteiden taustoista ja luoda kyseisistä taustoista ja tarpeista teoriaosuus. Tavoitteiden ohella opinnäytetyön haastattelussa pyrittiin keskustelemaan johdon kanssa työkierron sopivasta muodosta ja kestosta.

Tutkimuksessa saatiin selville johdon näkemys työkierrosta, sen taustalla olevat tekijät ja työkierron tarpeet. Lisäksi työkierron taustoista saatiin laadittua teoria työhön. Tutkimuksessa saatiin selville myös toimeksiantajaorganisaatiolle sopivan työkierron muoto ja kesto. Tutkimuksessa luotiin onnistuneesti työkierron toimintamalli (ks. kuvio 10), johon on yhdistetty työkiertoon liittyvää teoriaa ja toimeksiantajaorganisaation näkemyksiä työkiertoon liittyen ryhmähaastattelun avulla. Tutkija kertoo johdon olleen hyvin yhtä mieltä työkierron vaiheiden toteuttamisesta, joten yhteinen toimintamalli saatiin helposti rakennettua. Toimintamalli soveltuu hyvin toimeksiantajaorganisaatiolle, koska se on kohdennettu juuri heille sopivaksi.

Tutkimuksen myötä toimeksiantajaorganisaatiolle on tehty tutkimustuloksiin ja teoriaan perustuva ohjeistus (ks. liite 5), jonka avulla he voivat seurata työkierron edessä, että työkiertomalli toteutuu suunnitellulla tavalla käytännön toimien mukaisesti. Kyseiseen liitteeseen on lisätty maaliskuun työkiertoon tähtäävä aikataulukaus.

## 9 Pohdinta

Pohdinnassa käydään ensin läpi raportin tuloksien pohdintaa, josta siirrytään raportin luotettavuuteen ja eettisyyteen. Eettisyydestä edetään jatkotutkimusehdotuksien esittelyyn. Pohdinta ja koko raportti päätetään kertomalla, kuinka tutkimuksen tekeminen sujui.

### **Pohdintaa tutkimuksen tuloksista**

Tutkimuksessa oli tarkoitus saada selville, mitä asioita johdon tulee ottaa huomioon työkiertoa käynnistettäessä. Tutkimuksessa saatiin tarvittavat tiedot, mikä onnistui haastateltavien loistavan yhteistyön myötä. Työkierron päätavoitteeksi saatiin organisaatiokulttuurin yhtenäistäminen eli toimintojen yhtenäistäminen ja verkostoituminen. Sekundaarisiksi tavoitteiksi määriteltiin osaamisriskin vähentäminen, joustavuus ja hiljaisen tiedon siirto. Työkierron suunniteltiin olevan asiantuntijuutta lisäävää eli saman työn tekemistä toisessa konttorissa. Työkiertoa suunniteltiin kaikille, ja työkierto toteutuu molemminpuolisesti eli työntekijät vaihtavat paikkaa ristikkäin. Toteutusvaihe alkaa maaliskuussa ja yksi työkierto kestää kaksi viikkoa. Työkierron opeista informoidaan tiimipalaverissa.

Tutkijan mielestä johto tiedostaa hyvin työkierron tarpeen ja tavoitteet. Muutenkin johdon näkemykset olivat hyvin perusteltuja ja kuulostivat sopivilta heidän organisaatiolleen. Esimerkiksi työkierron halutaan olevan suhteellisen vähäkestoisen, mutta perustelut vähäkestoisuuteen olivat hyvät. Tutkijan mielestä johdon kannattaisi kuitenkin vielä miettiä työkierron vapaaehtoisuutta, sillä teorioiden mukaan työkierron kannattaisi olla vapaaehtoista. Tosin tutkija myös tiedostaa, että kaikkia työkierron hyötyjä ei saada irti, jos jokainen ei käy työkierrossa. Jotta kaikki osallistuisivat vapaaehtoisesti työkiertoon, johdon tulisi keksiä niin houkuttava porkkana työkiertoon lähteville, että jokaisen olisi vaikea kieltäytyä työkierrosta. Tutkija lisää vielä, että toimeksiantajaorganisaation kannattaa kokeilla työkierron lisänä työn varjostamista, koska siitä saatavat hyödyt täsmäävät heidän tarpeisiinsa.

Tutkimus auttaa fuusioituvan organisaation johtoa käynnistämään työkierron, jonka avulla organisaatiot saavat yhtenäistettyä organisaatiokulttuuria, koska heillä on raportin myötä tiedossa näkemykset työkierron käynnistämisen suunnitelmasta. Ra-

portti auttaa välillisesti myös henkilökuntaa, koska työkierron ja työkiertoon tehdyn työkiertomallin avulla yhteistyö konttoreiden välillä paranee.

Tutkimuksessa olisi voitu haastatella johdon lisäksi myös työntekijöitä, ja tarkastella heidän näkemyksiään sopivasta työkierrosta. Näiden pohjalta tutkimukseen olisi saatu kultaisen keskitien ratkaisu sovellettavan työkierron ominaisuuksista.

### **Luotettavuus ja eettisyys**

Työssä käytettiin tieteellisiä menetelmiä, jonka avulla raportti saatiin eettisesti kestäväälle pohjalle ja se täytti tutkijan mielestä validiteetti- ja reliabiliteettivaatimukset. Sisäinen validiteetti onnistui kuvausten, johtopäätösten, selitysten ja tulkintojen luotettavuudella ja täsmällisyydellä. Ulkoinen validiteetti eli siirrettävyys luotiin toimeksiantajaorganisaation tarkalla kuvailulla esimerkiksi liikevaihdon, henkilömäärän, toimialan ja koon perusteella. Raportin luotettavuutta ylläpidettiin dokumentaatiolla, eli valinnat ja teot perusteltiin. Lisäksi muun muassa haastattelut nauhoitettiin, jottei haastattelusta unohtunut tarpeellisia tekijöitä. Informantit eli haastateltavat saivat mahdollisuuden lukea ja vahvistaa tulkinnat ja tulokset oikeiksi ennen työn päättämistä.

Tutkija tiedosti ihmisiä tutkiessaan, että jokaisella on oma tapansa nähdä maailmaa. Tutkija tunnisti työtä tehdessään myös omat ennakkoasenteensa ja pyrki sivuuttamaan ne työn aikana. Omien ennakkoasenteiden tiedostamisen avulla työstä tuli objektiivinen. Tutkija pyysi haastateltavilta kirjalliset suostumukset haastatteluun ja sen nauhoittamiseen. Lisäksi tutkija kertoi suostumuksessa haastattelun tuhoamisen ajankohdasta. Haastattelusta oli mahdollisuus lähteä pois kesken kaiken, jos haastateltava olisi kokenut tarvetta poistumiseen.

### **Jatkotutkimuskohteet**

Koska työkierto toteutetaan keväällä, kannattaa jatkossa tutkia, kuinka työntekijät suhtautuivat työkiertoon. Samaisessa tutkimuksessa voitaisiin kysyä henkilöstöltä, onko työkierto hyödyttänyt niin työyhteisöä kuin henkilöstöä yhtenäistymistäkin heidän mielestään, ja mitä asioita työkierrossa voidaan kehittää. Työkiertoaiheen lisäksi tulevaisuudessa voitaisiin tutkia fuusioituneen yrityksen organisaatiokulttuurien eroja/yhtäläisyyksiä. Myös fuusion jälkeisiä kokemuksia

voitaisiin tarkastella henkilökunnalta ja asiakkailta. Työkierrosta kertovaa kirjallisuutta kannattaisi julkaista myös enemmän, jotta työkierrosta saataisiin enemmän tietoa julkisuuteen ja opiskelijoiden olisi helpompi työstää tutkimuksiaan koskien työkiertoa.

### **Pohdinta tutkimuksen tekemisestä**

Tutkimusta on aloitettu suunnittelemaan syyskuussa, ja se saatiin tehtyä joulukuussa. Kaikista haastavin osuus työssä oli toimeksiantajan pyynnön eli toimintojen ja henkilöstön yhtenäistämisen rajaaminen sopivan kokoiseksi. Aiheen rajaaminen veikin suurimman osan ajasta, koska rajauksen miettimiseen meni kuukausi. Työkierto oli yksi yhtenäistämisen väline, jota toimeksiantaja oli miettinyt, joten työ rajautui työkiertoon ajan kanssa.

Seuraavana haasteena raportissa oli teorian luominen. Työkierron teorian kirjoittaminen oli jokseenkin haasteellista vähäisen materiaalin vuoksi. Työkierrosta olevaa materiaalia oli pari sivua siellä täällä, mutta vain muutamassa lähteessä työkierrosta oli syvällisemmin tietoa. Tieto oli lisäksi hyvin rajoittunut henkilöstön kehittämisen näkökulmaan, eikä tietoa siitä, miksi työkierto voi olla organisaatiolle tärkeää, ollut paljon. Jos tietoa organisaation näkökulmasta oli, se oli kirjoitettu ranskalaisin viivoin, eikä tietoa ollut avattu sen enempää. Teoria olisi jäänyt muuten liian suppeaksi, joten teoriaa oli laajennettava tietoisesti. Teoriaan valikoitui haastattelun myötä työkierron tarve ja tausta eli tässä tapauksessa muutos ja organisaatiokulttuuri. Tutkija koki kyseisten teorioiden kiinnittämisen raporttiin olleen myös haaste. Haastavuutta toi myös itse laadullisen tutkimuksen tekeminen. Työssä ei ollut tiettyä kaavaa, miten työ tehdään. Tutkija muisteleeekin tämän työn olleen vasta toinen todellinen laadullinen tutkimus, jonka hän on koskaan tehnyt. Kvantitatiivisia tutkimuksia koulussa on taas tehty useampiakin. Raportin antoisin osa oli ehdottomasti johdon haastattelu, koska se oli sosiaalinen tilanne ja siinä sai olla kanssakäymisessä opinnäytetyön yhteistyötahon kanssa. Kokonaisuudessaan tutkija koki työprosessin haasteelliseksi, mutta opettavaksi.

## Lähteet

Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. 2000. Asian ytimessä. Työkulttuurien kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsinki: Palmenia.

Blixt, M-K & Uusitalo, T. 2006. Työkierto hoitotyössä – Esimerkki silmähoitajien osaamisen edistämisestä. Toimitettu teos M. Miettinen, H. Hopia, L. Koponen & K. Wilskaman (toim.) Inhimillisten voimavarojen johtaminen. Hoitotyön vuosikirja. 2006. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto, 184–186

Henkilökierto-opas. 2012. Valtiovarainministeriö. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Häkkinen, M. 2011. Työn varjostaminen: vertaiskehittämismenetelmä. eOSMO-hankkeen verkkodokumentti. Viitattu 6.10.15.

<http://www.eosmo.fi/tyokirja/varjostaminen/index.html>

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa Instituutti.

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

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

Kvist, H & Kilpilä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus.

Käytetyt menettelyt uusien ideoiden ja luovuuden edistämiseksi 2008–2010, menetelyn toimivuus, osuus innovaatiotoimintaa harjoittaneista. 2010. Liitetaulukko 42. Verkkojulkaisu. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 7.11.2015.

[http://www.stat.fi/til/inn/2010/inn\\_2010\\_2012-06-07\\_tau\\_042\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/inn/2010/inn_2010_2012-06-07_tau_042_fi.html)

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

Multanen, L., Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Lauttio, L-M. & Pahkin, K. 2004.

Parempi työyhteisö. Avaimia kehittämiseen. Helsinki: Otamedia Oy.

Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme - Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Otamedia.

Partanen, A. 2009. Terveystieteiden tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimusmenetelmät. Pro gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopisto, terveystieteiden laitos, terveyskasvatus. Viitattu 2.11.2015. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-200912154525>

Pehkonen, K. 2014. Kokemusten vaihtamista työkuulttuurista ja innovatiivisista työta-voista - vastavuoroista työn varjostamista Jyväskylässä ja Gävlessä. Jyväskylän kau-pungin uutisarkisto 26.5.2014. Viitattu 6.10.2015.

<http://www.jyvaskyla.fi/ajankohtaista/arkisto/1/0/68597>

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

Puhakka, A., Sihvo, P & Väyrynen, K. 2011. Osaaminen hallinnan opas. eOsmo-hanke. Viitattu 4.10.2015. <http://www.eosmo.fi/tyokirja/index.html>

Ristolainen, M. 2011. Esimiestyö muutostilanteessa Case: Kuntien eläkevakuutuksen ja Valtiokonttorin eläkeratkaisu toiminnan yhdistyminen. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu., liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 15.10.2015.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011053010253>

Taskinen, H., Sinkkonen, S. & Kinnunen, J. 1995. Sosiaali- ja terveystoimen yhdistämisen alkuvaiheet Kuopiossa - Työntekijöiden kokemuksia ja arvioiteja. Kuo-pio: Kuopion yliopiston julkaisuja.

Työkierrosta voi olla monenlaista hyötyä. 2014. Helsingin Sanomien artikkeli. Viitattu 7.10.2015 <http://www.hs.fi/ura/a1399001302171>

Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suom. Ritva Liljamo & Asko Miettinen. Espoo: Weilin+Göös.

Schein, E. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutok-sesta. Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut.

Schein, E. 2010. Organizational culture and leadership. Neljäs painos. San Francisco: Jossey-Bass.

Suomenselän Osuuspankin vuosikatsaus 2014 – Yhdessä enemmän 2016. N.d. Vuosi-katsaus esite.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen – Muutosjohtamisen käytännön keinot. Hel-sinki: WS Bookwell.

## Liitteet

### Liite 1.

### Aikaisemmat tutkimukset

Tutkimuksen tekijä, tutkimus, vuosi	Tarkoitus tai tavoite, tutkimusaineiston keruu	Keskeiset tulokset
<p>Partanen, Anu</p> <p>Työkierto tavoitteelliseksi. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen lähiesimiesten näkemyksiä työkierron työhyvinvoinnin välineenä</p> <p>Pro Gradu-tutkielma</p> <p>2009</p>	<p>Tarkoituksena on kuvata terveydenhuollon lähiesimiesten kokemusten perusteella tavoitteellisen työkierron soveltamista hoitotyöntekijöiden työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen välineeksi.</p> <p>Toisena tarkoituksena on lähiesimiesten näkemysten selvittäminen työkierron merkityksestä koko työyksikölle.</p> <p>Työssä on haluttu saada myös tietoa esimiesten näkemyksestä tavoitteellisen työkierron tehokkaammasta hyödyntämisestä työyhteisöissä.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää.</p> <p>Tutkimusaineisto kerättiin ryhmähaastattelun (n=7) avulla. Aineisto analysoitiin sisällön analyysillä.</p>	<p>Työkierron kaikkia toteutusmahdollisuuksia ei tiedosteta lähiesimiesten keskuudessa.</p> <p>Työkierto kuvailtiin edistävän työntekijän työssä jaksamista ja työkierron nähdään antavan mahdollisuuden kehittää itseään ja omaa ammattitaitoaan.</p> <p>Tutkimusorganisaatiossa työkierto ei aina toteudu tavoitteellisenä ja suunnitelmallisena, jolloin työkierron saatava hyöty jää vähäiseksi yksilön ja työyhteisön kannalta. Tavoitteellinen työkierto nähtiin kuitenkin positiivisena. Tavoitteellisen työkierron malli nähtiin lähiesimiespiirissä työläänä mutta tärkeänä. Mallin käyttöön haluttiin lisäkoulutusta niin esimiehille kuin työntekijöillekin.</p> <p>Työyhteisöissä ei nähdä vielä työkierron saatavia hyötyjä ja ilmapiiriä tulee muokata vielä.</p>
<p>Ristolainen Marika</p> <p>Esimiestyö muutostilan-</p>	<p>”Tavoitteena tutkimuksella on saada organisaation esimiehiä ja johtoa havaitsemaan</p>	<p>Kuntien eläkevakuutuksen ja Valtiokonttorin esimiehet, sekä ne henkilöt jotka muutoksen</p>



<p>teessa</p> <p>Case: Kuntien eläkeva- kuutuksen ja Valtiokont- torin eläkeratkaisutoi- minnan yhdistyminen</p> <p>Opinnäytetyö 2011</p>	<p>tutkimusjoukon vahvuuden sekä toisaalta kehittämiskoh- teet tulevaa muutosta varten, jonka avulla organisaatiossa voidaan kehittää esimiestyötä muutostilanteita varten.”</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytet- tiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmene- telmää. Kvantitatiivinen aineis- to kerättiin kyselylomakkeella ja laadullisen aineisto kerättiin teemahaastattelun avulla.</p>	<p>jälkeen toimivat esimiehinä Kuntien eläkevakuutuksessa, suhtautuivat muutokseen hyvin positiivisesti. Viestintä ja kiin- nostus muutosta kohtaan nou- sivat tuloksissa edukseen. Esi- miesten näkemysten mukaan haasteena muutoksen läpi- viennissä olivat organisaat- tiokulttuureiden yhteensovit- taminen sekä selkeiden linjauk- sien teko muutokselle vision ja strategioiden kautta.</p>
<p>Korhonen Joonas</p> <p>Konserni X - tiimityös- kentely ja työnkierto</p> <p>Opinnäytetyö 2010</p>	<p>Tarkoituksena on selvittää, miten tiimityöskentelystä ja työnkierrosta saatavia hyötyjä voidaan ohjata käytännön toi- miksi ja miten kyseisiä muutok- sia saataisiin aikaan. Tarkoituk- sena oli myös selvittää, voiko yhtiön ravintolatoimintaa te- hostaa jollain tavalla.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytet- tiin kvalitatiivista tutkimusme- netelmää. Aineisto kerättiin strukturoimattomalla haastat- telulla, jossa haastateltiin koh- deorganisaation ravintolapääl- likköä. Tutkija haastatteli myös ei-kohdeorganisaatioon kuulu- vaa asiantuntijaa strukturoi- mattomasti.</p>	<p>Tulokseksi saatiin työnkuvien kehittämissuunnitelma kolmen eri yksikön välille. Tuloksena saatiin myös näyttöä sitoutetun henkilöstön hyödyistä.</p>

	Haastattelut on litteroitu, mutta analysoinnista ei kerrottu.	
<p>Mimmi Heikkilä &amp; Linda Joensuu</p> <p>Oulun kaupungin päiväkotien työntekijöiden kokemuksia työkiertoon osallistumisesta</p> <p>Opinnäytetyö</p> <p>2014</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena on ollut tuottaa työkierrosta työntekijöiden kokemuksiin perustuvaa tietoa, jota voidaan hyödyntää jatkossa suunniteltaessa ja toteutettaessa päiväkoideissa tapahtuvaa työkiertoa. Opinnäytetyö on yhdistetty Osallisuuden voima – kehittämisprojektiin, jossa päiväkotien työntekijät osallistuvat työkiertoon.</p> <p>Tutkimuksessa on käytetty laadullista tutkimusmenetelmää. Aineisto on kerätty yksilöteemahaastattelulla. (N=5)</p> <p>Haastattelut on analysoitu teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.</p>	<p>Tuloksena todettu, että työkierto kehittää ammatillista osaamista, työhyvinvointia ja työyhteisöjä. Vaihtelu nähtiin merkittävänä tekijänä työkierron aiheuttamissa positiivisissa muutoksissa. Työntekijöiden asenteet ja ajattelutavat muuttuivat avoimemmaksi työkierron myötä.</p> <p>Kehittämisideoiksi mainittiin käytännön järjestelyihin liittyvät tekijät. Erityisesti työkierron mainostamiseen ja markkinointiin esitettiin kehittämisideoita. Myös tiedottaminen työkierron tavoitteista ja tarkoituksesta sekä ohjeistus käytännössä toimimisesta nähtiin erityisesti kehittämisen kohteena.</p>
<p>Kuosmanen Anssi</p> <p>Johtamis- ja työkuultuurit organisaatiouusiössä - Tutkimus eräiden HUS:n toimialojen johtamis- ja työkuultuurien muutoksista 2000-2002</p> <p>Pro Gradu-tutkielma</p>	<p>Tarkoituksena on kuvata ja vertailla johtamis- ja työkuultuurien muutoksia. Lisäksi tarkoituksena on kuvata ja vertailla eroja eräillä HUS:n toimialoilla ja löytää johtamisen oikeudenmukaisuudesta niitä tekijöitä, jotka selittävät muutoksen onnistumista. Tutkimuksen taustalla oli suuri</p>	<p>Kohdeorganisaatioissa ei tapahtunut henkilöstön kulttuurien sulautumista. kahden vuoden seuranta-aikana. Johtamis- ja työkuultuurit koettiin erilaisina eri ammattiryhmien kesken, sekä eri toimialoilla.</p> <p>Vastaajat, jotka kokivat muutoksen onnistuneen huonosti, arvioivat tehokkuuden kuvaa-</p>

2007	<p>organisaatiofuusio.</p> <p>Tutkimusaineisto on kerätty kirjallisena postikyselynä HUSin henkilöstöltä vuosina 2000 ja 2002 (N=3728) Tutkimus oli ennen-jälkeen -asetelmainen seuruututkimus, joten tulokset poimittiin niistä, joissa oli positiivista tai negatiivista muutoksen onnistumisen kuvailua. (N=879)</p>	<p>van parhaiten tulosityksikkönsä johtamis- ja työkuultuuria. Henkilöstö, joka oli kokenut muutoksen epäoikeuden mukaiseksi, kokivat muutoksen epäonnistuneen.</p>
------	---	---

## KIRJALLINEN SUOSTUMUS

Hyvä johto,

Tämän opinnäytetyön avulla selvitetään johdon näkökulmaa tavoitteellisen työkierron toteutettavuudesta toimeksiantajaorganisaatiossa. Opinnäytetyössä kartoitetaan muun muassa johdon asettamia tavoitteita työkierrolle ja tuodaan esille muita työkiertoon liittyviä asioita, mitä tulee ottaa huomioon, jotta työkierto onnistuu. Opinnäytetyön teoriaosuus tehdään johdon haastattelusta nousseista aiheista. Lisäksi teoriaosuuteen kuuluu osuus työkierrosta. Opinnäytetyön loppuun tehdään toimeksiantajaorganisaatiolle sovellettu työkiertomalli, jota voidaan käyttää hyödyksi työkiertoa käynnistettäessä.

Tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus ja tiedonkeruumenetelmänä käytetään ryhmähaastattelua, jossa on yksi teema, työkierto. Haastattelussa käytetään puolistrukturoituja kysymyksiä keskustelun kehikkona. Haastattelu nauhoitetaan ja kirjoitetaan haastattelun jälkeen tekstiksi. Haastattelusta muodostunutta aineistoa analysoidaan sisällön analyysillä.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Haastateltavat voivat keskeyttää haastattelun missä vaiheessa tahansa kertomalla siitä haastattelijalle. Haastattelutaltioinnit säilytetään, kunnes opinnäytetyö on valmis.

Pyydän haastateltavan suostumusta haastatteluun ja sen nauhoittamiseen.

---

Paikka ja aika

---

Haastateltavan allekirjoitus

Yhteistyöstä kiittäen,

Kaarina Nurmesniemi,

Liiketalouden opiskelija, Jyväskylän ammattikorkeakoulu

044 546 1671

## TYÖKIERTO HAASTATTELU JOHDOLLE

Tämä haastattelu on osa liiketalouden opinnäytetyötäni, jonka tarkoituksena on tutkia työkiertoa. Haastattelun avulla pyrin kartoittamaan johdon asettamia tavoitteita työkierrolle. Haastattelun jälkeen litteroin ja analysoin sen, minkä perusteella teen opinnäytetyöhön teoriaosuuden. Opinnäytetyön lopussa esitelen työkierron toimintamallin, joka on sovellettu teidän organisaatioon sopivaksi.

Tämä haastattelu nauhoitetaan, jotta keskustelu ei ole vain muistini varassa. Tutkimusmenetelmänä on ryhmähaastattelu. Haastatteluaineisto käsitellään kaikissa vaiheissa luottamuksellisesti. Haastattelijaa koskee vaitiolovelvollisuus. Haastateltavat voivat keskeyttää haastattelun missä vaiheessa tahansa kertomalla siitä haastattelijalle.

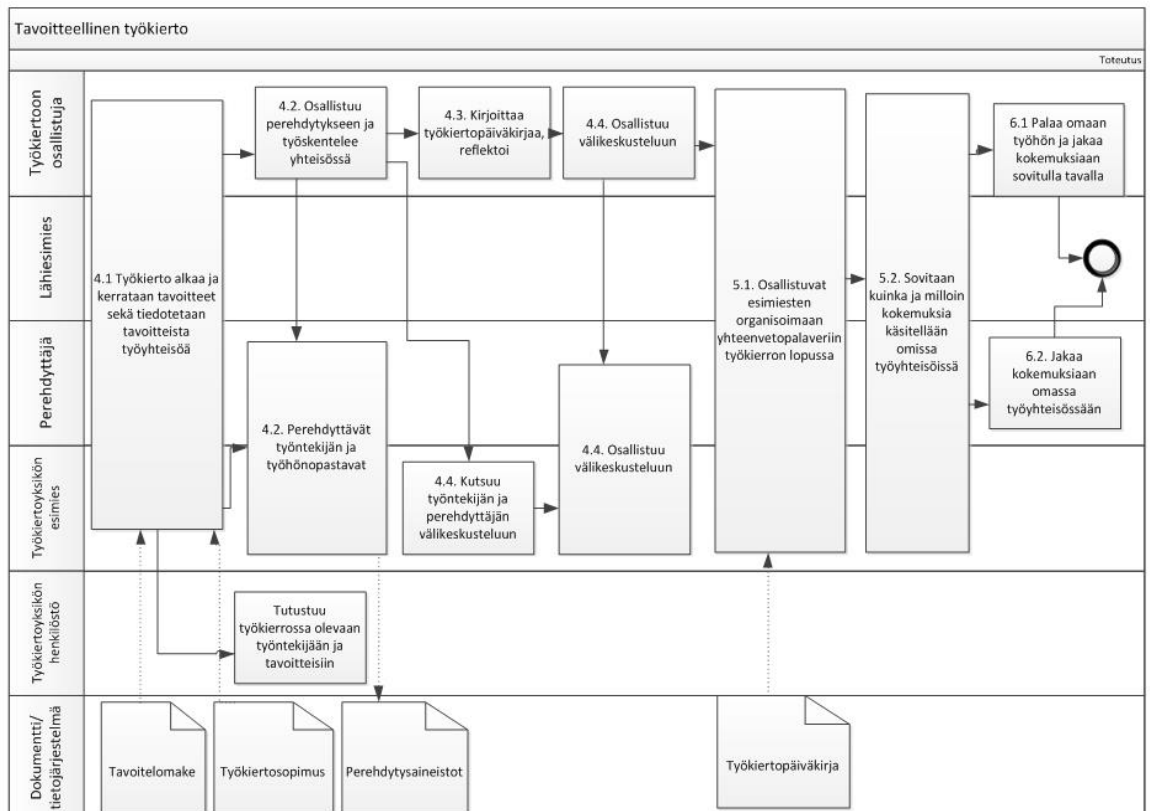
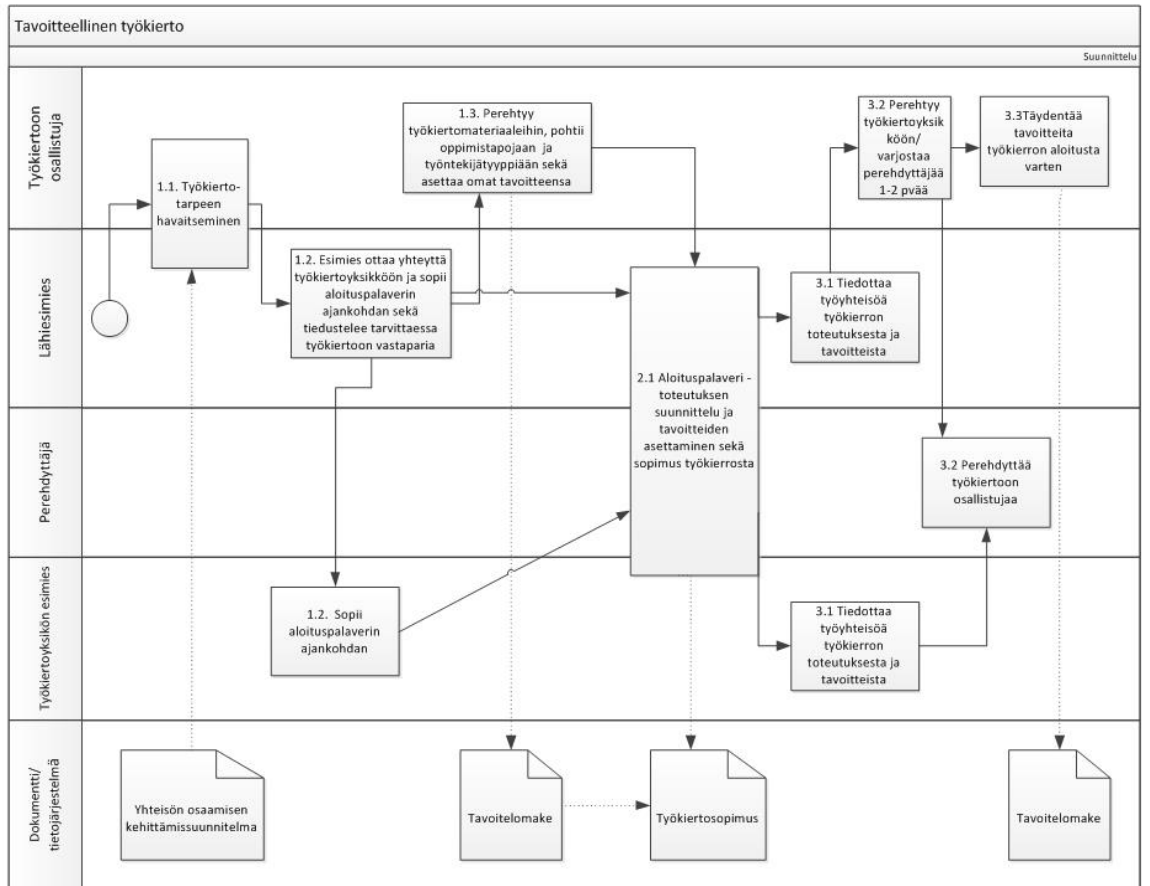
### Haastattelu

1. Mikä on johdon kanta, miksi työkierto olisi teille tärkeää? ns. tarve
2. Onko tälle tarpeelle jotakin tiettyjä tekijöitä, miksi näin? ns. tarpeen herätyksen tekijät.
3. Mitkä ovat johdon asettamat tavoitteet ja toiveet työkierrolle? ns. hyöty.
4. Mitä jos näitä kyseisiä yhteisiä tarpeita/tavoitteita/toiveita ei kehitetäkään? Mikä sen seuraus olisi?
5. Minkälainen työkierto olisi mielestänne sopiva organisaatiolenne, olisiko työkierto ennemmin konttoreiden vaihtamista ja saman työn tekemistä vai uusien työtehtävien opettelua?
  - tarvitseeko työkierron olla yhtäaika molemminpuolista työkiertoa konttorien kesken?
  - mitkä olisivat nämä mahdolliset uudet työtehtävät?
  - kuinka monen henkilön työkierto on tavoitteena?
6. Kauanko yksi työkierto voisi kestää teidän puolesta?

- kuinka hyvin mielestänne siinä ajassa oppii uusia tehtäviä?
  - miten työkierrosta palaava henkilö jakaa kokemuksiaan muiden kanssa?
7. Milloin uskoisitte, että työkiertoa voisi aloittaa mahdollisesti teillä?
  8. Tuleeko teille mieleen jotakin muuta, mitä haluatte sanoa työkierrosta, haastattelusta tai jostakin muusta asiasta?

Liite 4. Työkierron prosessi vuokaaviona (Puhakka ym. 2011)

Tavoitteellisen, osaamista kehittävän työkierron prosessi etenee seuraavasti.



Liite 5. Työkierron toimintamallin ohjeistus johdolle (mukailtu Puhakka ym. 2011.)

Vaihe yksi on tehty, joten se on eri värillä ja teksti on tummennettu. Vaiheiden perässä on kerrottu mahdollinen toteutusaika jokaiselle yksityiskohdalle.

