



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Anne Blom

# Osaamis- ja motivaatiokartoitus orga- nisaation kehityksen tukena

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2019

Tekijä Otsikko	Anne Blom Osaamis- ja motivaatiokartoitus organisaation kehityksen tukena
Sivumäärä Aika	47 sivua + 1 liite Huhtikuu 2019
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja	Lehtori Raisa Varsta
<p>Jatkuvasti muuttuva ja kehittyvä työelämä vaatii jokaiselta työntekijältä kykyä sopeutua muutokseen ja kehittää osaamistaan. Muuttuva työelämä vaatii koko organisaatiolta muutosalmiutta. Muutosvalmiuden ja muuttumiskyvyn täytyy olla organisaatiossa jatkuvaa toimintaa. Yksi menestystekijä on oppimista tukeva organisaatio ja työympäristö. Oppimista tukevassa ympäristössä tieto liikkuu, epäonnistumisista opitaan ja virheet ovat sallittuja. Oppiminen ja henkilökohtainen vastuunotto ovat muuttumiskykyisen ja joustavan toiminnan kulmakivet.</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantona oli toteuttaa osaamis- ja motivaatiokartoitus Fortum Oyj:n Consumer Solutions divisioonan Operational Excellence yksikön tukitoiminnoille. Kartoituksen tarkoitus oli tarkastella henkilöstön suhtautumista muutokseen, muutosalmiutta sekä myös kartoittaa henkilöstön osaamisen nykytilaa sekä operatiivisten tehtävien että itsensä johtamisen osalta. Kartoitus koostui sekä määrällisistä että laadullisista kysymyksistä. Niiden avulla pyrittiin saamaan kuva henkilöstön tämän hetkisestä tuntemuksista muutosta kohtaan sekä tekijöistä, joiden avulla organisaatio ja työympäristö voi tukea henkilöstöä muutoksessa.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä paneudutaan muutoksen tasoihin, organisaation muutosalmiuteen ja sen mahdollistaviin tekijöihin. Yksi perustavanlaatuisen tekijä muutosalmiudessa on henkilöstön kyky mukautua muutoksiin ja kehittää osaamistaan. Kaiken oppimisen perustana on henkilökohtainen motivaatio ja sitoutuminen. Viitekehyksessä syvennytään myös sitouttamisen ja motivoinnin keinoihin sekä oppimista tukevan työympäristön ominaisuuksiin. Työssä myös sivutaan osaamisen johtamista, jolla on merkittävä vaikutus lopputulokseen. Lähteinä työssä on käytetty kirjallisuutta ja artikkeleita organisaatiomuutoksesta, muutoksen johtamisesta, oppimisesta sekä motivaatiotekijöistä.</p> <p>Kartoituksen avulla saatujen vastausten perusteella pystyttiin nostamaan esiin tekijöitä, joilla organisaatio voi tukea henkilöstöä muutoksessa. Henkilöstön muutosalmiuden tila pystyttiin myös selvittämään.</p>	
Avainsanat	muutos, muutosalmius, oppiminen, osaaminen, motivaatio

Author(s) Title	Anne Blom Knowledge and Motivation Survey to Support Organization's Change Management
Number of Pages Date	47 pages + 1 appendice April 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	-
Instructor	Raisa Varsta, Senior Lecturer
<p>A constantly changing and evolving working life requires the ability to adapt to changes and to develop competences from each employee. The objective of this thesis was to identify the factors that can support change management in the target organisation, Fortum Oyj, which is a energy company in energy industry. Back office team of the Operational Excellence Unit at the Consumer Solution Division is going through organizational changes and it requires competence development and innovative approach to work from each employee.</p> <p>The theoretical framework for this thesis focused on change management, organizational culture, knowledge management and factors influencing motivation and commitment.</p> <p>In the empirical part, a knowledge and motivation survey was conducted for the back office team of the Operation Excellence Unit at the Consumer Solution Division at Fortum Oyj . The purpose of the survey was to look at the personnel's attitude towards change, readiness to change and also to identify the current state of knowledge in terms of operational tasks and self-management. The survey consisted of both quantitative and qualitative questions. They were designed to provide information about the personnel's current feelings about change as well as the factors that will help the organization and work environment support personnel in the change.</p> <p>Based on the survey, it is possible to highlight the factors in which the organization can support the personnel in change and where improvement can be done to achieve better outcome, for example improve of internal communication and clarify roles and responsibilities. In addition, the vision of personnel readiness for change was also found.</p>	
Keywords	change, change management, knowledge, learning

## Sisällys

1	Johdanto	3
2	Muutos ja organisaatiokulttuuri	6
2.1	Muutoksen tasot	6
2.2	Muutoksen onnistumisen kulmakivet	7
2.3	Organisaation muutosvalmiuden vaikutus muutoksen onnistumiseen	9
2.4	Luottamus organisaation pääomana	10
2.5	Muutoskykyinen ja sopeutuva organisaatio	11
2.6	Henkilöstön muutosvalmius ja itsensä johtaminen	12
3	Henkilöstön oppiminen osana onnistumista	13
3.1	Motivoituminen oppimisen edellytyksenä	13
3.2	Oppimista tukeva ympäristö ja osaamisen johtaminen	14
3.3	Osaamiskartoitus apuna osaamisen tunnistamisessa	15
4	Osaamis- ja motivaatiokartoitus	16
4.1	Kartoituksen menetelmä	17
4.2	Kartoituksen toteutus	17
5	Kartoituksen tulokset	18
5.1	Muutoksen herättämät tuntemukset	18
5.2	Muutoksen liittyvät ajatukset	22
5.3	Muutokseen liittyvät avoimet asiat	23
5.4	Tulevaisuuden näkymä	24
5.5	Muutoksen läpivienti	25
5.6	Motivaatiotekijät	30
5.7	Oman osaamisen arviointi	32
5.8	Työn mielekkyys	38
6	Johtopäätökset ja yhteenveto	38
6.1	Organisaation suhtautuminen muutokseen	39
6.2	Tulevaisuuden näkymät	39
6.3	Muutoksen läpivienti	40
6.4	Oppimista tukevan työympäristön rakentaminen ja motivaatiotekijät	40
6.5	Osaamiskartoitus: operatiiviset tehtävät	42
6.6	Osaamiskartoitus: oman työn johtaminen	42

	2
6.7 Yhteenveto	43
7 Opinnäytetyön arviointi	44
Lähteet	46
Liitteet	
Liite 1. Kartoituslomake	

## 1 Johdanto

Työelämässä muutokset ovat nykyaikana arkipäivää ja työtä muuttavat trendit ovat todellisia. Muuttuva ja digitalisoituva työympäristö koskettaa meitä kaikkia ja edellyttää tulevaisuudessa ennakkoluulotonta suhtautumista oppimiseen, motivaatiota sekä uskallusta. (Kukkonen 2017.)

Työn luonteen muuttuminen vaatii uudenlaisia taitoja. Työelämän muuttuessa, kehittyessä ja tehostuessa organisaatioiden muutokset arkipäiväistyvät. (Hakala 2018.) Työntekijän näkökulmasta muutoksia ovat tilanteet, joissa työtehtävät muuttuvat, lisääntyvät, esimies vaihtuu, työkaverit vaihtuvat tai toimintatavat muuttuvat. Muutoksien läpiviemi onnistuneesti vaativat henkilöstöltä joustavuutta ja resilienssiä, kykyä sopeutua muutokseen. Työelämän jatkuvat muutokset ja digitalisoituva työympäristö edellyttävät henkilöstöltä myös uusien asioiden haltuun ottamista, osaamisen laajentamista sekä oman työn kehittämistä (Hakala 2018). Useimmiten onnistuneesti läpiviedyn muutoksen taustalla on organisaation hyvä muutosvalmius ja myönteinen suhtautuminen muutokseen (Hakala 2017).

Muutoksen onnistumiseen vaikuttaa, kuten edellä todettu, henkilöstön muutosvalmius. Muutosvalmius koostuu henkilöstön myönteisestä suhtautumisesta muutokseen sekä esimerkiksi sitoutumisesta organisaatioon ja sen tulevaisuuteen. (Kvist & Kilpiä 2006, 147-155.) Sen sijaan että tässä opinnäytteessä olisi keskitytty sitouttamiseen, tässä opinnäytteessä perehdytään niihin tekijöihin, joilla sitoutumista voidaan edistää. Asiantuntija- ja tietotyö tyyppisissä tehtävissä työskentelevien henkilöiden osalta on tutkittu paljonkin sitouttamis- ja motivaatiotekijöitä, mutta jokainen organisaatio on uniikki ja jokainen työntekijä jättää oman jälkensä organisaatiokulttuuriin, joten motivaatiotekijät voivat poiketa merkittävästi erilaisten organisaatioiden välillä.

Nykyaikana merkittävä osa motivaatiotekijöistä liittyy osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Osaava ja oppiva henkilöstö on organisaatiolle kilpailuetu ja voimavara, jolla erottautua (Tyni 2016). Organisaation osaamisen nykytilan kartoittaminen on tärkeää, jotta osaamista ja oppimista voidaan johtaa. Organisaation on tärkeä tunnistaa tulevaisuuden osaamistarpeet. Osaamisen arvioinnissa ja nykytilan kartoittamisessa voidaan käyttää hyödyksi osaamiskartoitusta. Osaamiskartoituksen avulla saadaan kuva organi-

saation osaamisen nykytilasta ja sitä voidaan peilata tulevaisuuden tarpeisiin. (Hyppänen 2007, 105-106.) Menestyvän organisaation taustalla on osaava ja motivoitunut henkilöstö.

Keskeistä tulevaisuudessa on osaamisen ja oppimisen johtaminen sekä oppimista tukevan ympäristön luominen. Millä tavoin työympäristö voi tukea henkilöstöä oppimisessa ja osaamisen laajentamisessa sekä työn kehittämisessä. Mitkä ovat niitä motivaatiotekijöitä, jotka saavat henkilöstön motivoitumaan ja ylittämään asetetut tavoitteet? Millä tavalla organisaatiokulttuuri vaikuttaa muutoksessa onnistumiseen?

Opinnäytetyöni toimeksiantona oli toteuttaa motivaatio- ja osaamiskartoitus Fortum Oyj:n Consumer Solutions divisioonan Operational Excellence -yksikön back office – eli tukitoiminnoille. Tukitoiminnoissa hoidetaan vaativia asiakaskontakteja, reklamaatioita, rutiinomaisia myyntiä tukevia toimenpiteitä sekä toimitaan liiketoiminnan tukijalkana. Tärkeässä roolissa päivittäisessä toiminnassa on myös operatiivisten tehtävien ja toiminnan kehittäminen sekä asiakaskokemuksen parantaminen.

Tukitoiminnoissa on tehty kevään aikana muutoksia ja kahden täysin erillisen brändin tukitoiminnot on yhdistetty yhdeksi tukitoiminnoksi. Kyseessä ei ole vain työtehtävien ja uusien tuotteiden ja toimintatapojen haltuunotto vaan myös kahden täysin erillisen organisaatiokulttuurin yhteen sulautuminen. Henkilöstöä ei siirretty organisaatiosta toiseen mutta henkilöstön sisäiset sidosryhmät muuttuivat ja lisääntyivät. Organisaation johdossa nähdään, että tulevaisuudessa kullakin henkilöstön jäsenellä on merkittävä rooli työtapojen kehittämisessä ja yhdenmukaistamisessa.

Tulevaisuudessa tukitoiminnoissakin työn tekeminen tulee vaatimaan asiantuntijuutta rutiininomaisten työtehtävien poistuessa teknologian ja digitalisaation myötä. Toiminnan tehostamisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää saada henkilöstö mukaan kehittämään toimintaa ja nostamaan esiin eri tehtävien ja toimintojen hukkia.

Kartoituksessa haluttiin saada selville henkilöstön suhtautuminen muutokseen sekä selvittää niitä tekijöitä, joilla henkilöstöä voidaan tukea muutoksen läpiviennissä sekä uusien työtapojen haltuunotossa. Osaamiskartoituksessa pyrittiin saamaan kuva tämän hetkisestä osaamisesta ja sen jakautumisesta, jotta organisaatiossa voitaisiin myöhemmässä vaiheessa tehdä tarkempi suunnitelma osaamisen laajentamiseksi.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käyn läpi lyhyesti muutoksen teoriaa, organisaatiokulttuurin vaikutusta muutoksen onnistumiseen sekä oppimiseen ja osaamisen sekä sen kartoittamiseen liittyviä tekijöitä.

Opinnäytetyönä toteuttamani kartoituksen ensisijaisena tavoitteena oli selvittää henkilöstön suhtautuminen muutokseen. Mikä on organisaation muutosvalmius? Kuten edellä todettu, tärkeänä tekijänä sekä muutoksen läpiviennissä että tulevaisuuden tarpeisiin vastaamisessa on organisaation kyky kehittyä. Toiminnan tehostaminen sekä henkilöstön valmius laajentaa osaamista sekä suhtautua työhön kehittävällä otteella ovat tärkeitä tekijöitä organisaation kilpailukyvyä säilyttämiseksi. Kartoituksessa haluttiin selvittää niitä tekijöitä, jotka motivoivat henkilöstöä laajentamaan osaamistaan, ottamaan haltuun uusia asioita ja osallistumaan aktiivisesti työn kehittämiseen. Kartoituksessa havaittujen, merkityksellisten tekijöiden kautta työnantaja ja esimiehet voivat edistää henkilöstön kykyä saavuttaa organisaation tavoitteet. Samalla näiden tekijöiden tunnistamisen kautta esimiehet ja organisaation johto voivat tukea henkilöstöä muutoksessa.

Edellä kuvatun lisäksi kartoitukseen yhdistettiin osaamisen nykytilaan liittyviä kysymyksiä, jotta saadaan kuva organisaation operatiivisen osaamisen nykytilasta ja mahdollisista kehittämiskohteista peilaten niitä tulevaisuuden tarpeisiin. Kartoituksessa haettiin vastauksia kysymyksiin

- 1) Miten henkilöstö suhtautuu muutokseen ja mikä on organisaation muutosvalmiuden tila?
- 2) Mitkä tekijät motivoivat henkilöstöä laajentamaan omaa osaamista ja kehittämään omaa työtä?
- 3) Miten työympäristö voi tukea henkilöstöä muutoksessa kohden asiantuntijaorganisaatiota?

Kartoituksen ja yhteenvedon tehtävä on tukea yksikön johtoa ja tiiminvetäjiä muutoksen onnistuneessa läpiviennissä sekä antaa näkökulmia ja apukeinoja, miten henkilöstöä voidaan tukea muutoksessa ja toimintaa tehostaa osaamisen laajentamisen kautta.



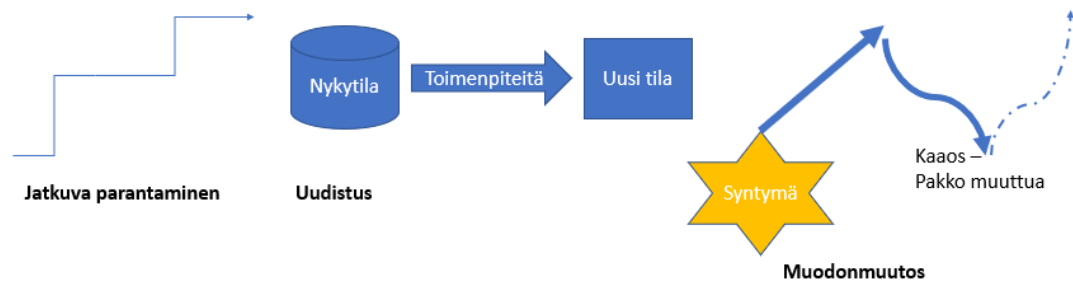
## 2 Muutos ja organisaatiokulttuuri

Organisaatioiden muutosvauhti on yhä kiihtymässä ja niiden täytyy jatkuvasti uudistua pysyäkseen mukana kilpailussa. Muutos on organisaation jatkuva olotila nykyajan liiketoimintaympäristössä. Muutoksella voidaan tarkoittaa työtapojen muutosta, henkilöstömuutoksia, työtehtävien muutoksia tai esimerkiksi järjestelmämuutoksia, jotka vaikuttavat tapaan työskennellä. Muutos on aina monivaiheinen prosessi, joka voi saada alkunsa liiketoimintaan tai talouteen liittyvistä tapahtumista tai havainnoista, valinnoista ja toiminnasta (Kvist & Kilpiä 2006, 15). Tulevaisuudessa organisaatioilta vaaditaan kykyä nopeisiin kehitystoimenpiteisiin sekä nopeaan päätöksentekoon.

Yksi menestystekijöistä liiketoiminnassa on organisaation kyky sopeutua ja sopeuttaa toimintansa muutokseen. Muutos vaatii ajattelutavan, yrityskulttuurin ja käyttäytymisen muutosta. Usein suurimpana haasteena muutostilanteissa on ihmisten johtaminen - Muutostilanteisiin usein liittyvistä muutoshaluttomuuden syistä päästään eroon vain ihmisiä johtamalla. (Kotter 1996, 15-16.)

### 2.1 Muutoksen tasot

Organisaation muutoksia voidaan kuvata eri tavoin. Kvist ja Kilpiä (2006, 25-35) jakavat teoksessaan muutoksen kolmeen eri tasoon riippuen muutoksen syvyydestä. Ensimmäinen taso on pieni muutos, parannus. Pienenä muutoksena voidaan pitää esimerkiksi prosessin kehitystä tai työkalujen parannuksia. Toimintamallien jatkuvan parantamisen tulisi olla osa organisaation arkipäivää. Keskisuurena muutoksena voidaan pitää uudistuksia, joissa nykyinen toimintamalli korvataan täysin uudella toimintamallilla sen sijaan että olemassa olevaa toimintamallia parannetaan. Suurena muutoksena, muodonmuutoksena, pidetään organisaation siirtymistä uuteen asemaan, jolloin tapahtuu merkittäviä muutoksia organisaatiokulttuurissa ja toimintamalleissa.



Kuvio 1. Muutoksen tasot (Kvist & Kilpiä 2006, 26-27).

Parannuksen lähtökohta on parantaa toimintaa projektinomaisesti. Sen lopputulos on selkeä ja mitattavissa. Muutoksen kohteena on usein toimintatavat tai prosessit ja niiden parantaminen tai tehostaminen. Uudistuksen tavoite on poistaa jokin ongelma rakennetta, työkaluja tai työn tekemisen käytäntöjä muuttamalla. Lopputulos suunnitellaan ja sen vaikutus ajattelutapaan on vähäinen tai sitä ei ole. Muutoksen kohteena on usein yrityksen strategia, prosessi tai jokin järjestelmä. Muodonmuutoksen tavoitteena on saavuttaa jotakin täysin uutta mahdollisuuksia hyödyntämällä, lopputulos ei ole aina selvillä ja se kirkastuu prosessin aikana kokeilemalla ja korjaamalla toimintaa. Ajattelutapojen on muututtava. Muutoksen kohteena on organisaatio kokonaisuutena: ajattelutapa, kulttuuri, käyttäytyminen, rakenne, prosessit ja niin edelleen. Kuviossa 1 kuvataan näitä kolmea eri tasoista muutosta.

Kaikissa muutostilanteissa ensisijaisen tärkeä lähtökohta on analysoida muutoksen luonne ja syvyys. Vain sen kautta voi syntyä ymmärrys muutoksen laajuudesta ja mahdollisista vaikutuksista. (Paton & McCalman 2008, 18.)

## 2.2 Muutoksen onnistumisen kulmakivet

Kotter (1996, 18-161) esittelee teoksessaan kahdeksan vaiheisen prosessin muutosten aikaansaamiseksi. Kotter esittää välttämättömäksi askeleeksi muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden korostamisen koko organisaatiolle. Kun muutos koetaan ja ymmärretään välttämättömäksi organisaation menestyksen mahdollistamiseksi, se saa aikaan riittävän yhteistyön muutoksen onnistumiseksi. Välttämättömyyden tunnun lisäämiseksi tarvitaan rohkeita toimenpiteitä. Näiksi toimenpiteiksi Kotter ehdottaa muun mu-

assa tavoitteiden ja tulosten läpinäkyvyyttä sekä rohkeita tavoitteita esimerkiksi läpime-  
noaikojen lyhentämiseksi tai muutoin toiminnan tehostamiseksi. Tavoitteiden tulee olla  
selkeitä ja ymmärrettäviä. Tukitoimintojen yhdistämisen osalta tavoitteena on toiminnan  
tehostuminen sekä prosessien harmonisointi – Näiden tavoitteiden saavuttaminen vaatii  
koko organisaatiolta muutoksia. Näiden muutoksien aikaan saamiseksi henkilöstölle täy-  
tyy tehdä selväksi tarvittavien muutosten välttämättömyys.

Kotter nostaa esiin tärkeänä tekijänä myös vision ja viestinnän. Ensin täytyy olla visio,  
tulevaisuuden kuva, joka motivoi organisaation ponnistelemaan tuon kuvan toteutta-  
miseksi. Selkeä visio siitä, mihin suuntaan organisaatio menossa, antaa koko työyhteisölle  
kuvan siitä, mitä kohden organisaatio on matkalla. Tehokkaan viestinnän tehtävä  
on tuoda koko organisaatiolle näkyväksi yhteinen tavoite. Muutosviestinnän tulee olla  
yksinkertaista ja sitä tulee toistaa usein ja useissa eri foorumeissa. Useimmiten yksi te-  
hokkaimmista tavoista viestiä uudesta suunnasta on kunkin oma toiminta. Organisaation  
avainhenkilöiden toiminta on oleellisessa asemassa ja sen ei tule olla ristiriidassa tavoit-  
teen ja vision kanssa. (Kotter 1996, 18-161.)

Muutosviestinnän keskeinen tehtävä on lisätä henkilöstön ymmärrystä muutoksen tar-  
peellisuudesta ja tilanteen mukaisesta toiminnasta sekä minimoida organisaation toimin-  
taan vaikuttavat ongelmat sekä toteuttaa muutos yrityksen arvojen mukaisesti ja viestiä  
aktiivisesti yrityksen vision mukaista toimintakulttuuria. Muutostilanteissa, muutoksen sy-  
vydestä välittämättä, tiedon tarve kasvaa ja viestintää tarvitaan näin ollen enemmän  
kuin normaalissa arkipäivässä. Muutos on helpompi ymmärtää ja muutosta on helpompi  
pitää mahdollisuutena uhkakuvien sijaan. (Kortetjärvi-Nurmi & Kuronen & Ollikainen  
2009, 107-109.)

Kotter nostaa kahdeksan askeleen prosessissa esiin myös yhtenä tekijänä muutoksen  
onnistumisessa henkilöstön vastuuttamisen. Organisaation sisäistä muutosta ei tapahdu  
ilman ihmisten myötävaikutusta. Vastuun siirtäminen työntekijöille on avain asemassa,  
koska se saa henkilöstön myötävaikuttamaan muutoksen onnistumista. Muina askeleina  
Kotter nostaa esiin lyhyen aikavälin onnistumisten varmistamisen ja näistä palkitsemi-  
sen, saavutettujen kehitystoimenpiteiden ja parannusten vakiinnuttamisen sekä uusien  
toimintatapojen juurruttamisen organisaatiokulttuuriin. (Kotter 1996, 18-161.)

### 2.3 Organisaation muutosvalmiuden vaikutus muutoksen onnistumiseen

Organisaation kykyyn mukautua muutokseen vaikuttaa merkittävästä organisaatiokulttuuri. Kvistin ja Kilpiän (2006, 114-118) kirjassa organisaatiokulttuuri jaetaan kolmeen eri tasoon. Ensimmäinen taso on näkyvä toiminta, joka tarkoittaa organisaation havaittavia rakenteita ja prosesseja. Toinen taso on toimintamallit, joka kuvastaa vision, mission ja strategian. Kolmas taso on oletukset, joita ovat tiedostamattomat itsestään selvytykset, näkemykset, ajatukset ja tunteet. Organisaatiokulttuuri voi olla muutoksen keskeinen mahdollistaja tai jopa este. Organisaatiokulttuurin näkyvä osa on kaikki se, mikä on organisaatiossa nähtävää ja kuultavaa. Onnistuneen muutoksen läpiviennissä on tärkeää tarttua ensin näkyvään osaan, jonka kautta muutoksen tavoitella on helpoin konkretisoida. (Mattila 2007, 34.)

Jokainen organisaation jäsen muokkaa organisaatiota hieman oman näköisekseen. Muutoksen keskiössä ovat useimmiten juuri organisaation ihmiset. Pysyvä muutos saadaan aikaan vain ottamalla huomioon organisaatiokulttuuri. Usein niin kutsutun muutosvastarinnan lähde on organisaation perusarvojen haastaminen, joka herättää yksilöt puolustamaan organisaation aiemmin hyväksytyjä toimintamalleja. (Kvist & Kilpiä 2006, 117.)

Muutosten johtamisessa tulisi keskittyä organisaatiokulttuuriin, sen ollessa keskeinen tekijä tavoitteiden saavuttamisessa. Innostava esimies luo kannustavan ja houkuttelevan kulttuurin. Keskeistä on henkilöstön mukaan ottaminen ja osallistava johtaminen pitkäjänteisesti. Esimiesten tulisi keskittyä projektien ja liiketoimintastrategian kehittämisen sijaan henkilöstön ja ihmisten johtamiseen. Henkilöstö on pidettävä mukana ja heille on annettava vaikutusmahdollisuuksia. (Manninen 2016.)

Teknologian tutkimuskeskus VTT oli tehnyt tutkimuksen liittyen organisaation sopeutumiskykyyn sekä mitkä tekijät lisäävät organisaation muutosvalmiutta. Tiedon hankkimisesta on tullut nykyisessä toimintaympäristössä yhä tärkeämpää ja sitä hyödyntämällä pitää pystyä tekemään nopeitakin päätöksiä. Tärkeässä asemassa on tiedonkulku organisaation sisällä. Kuten edellä todettu, viestinnällä merkittävä vaikutus siihen, miten henkilöstö suhtautuu muutokseen. Tärkeinä muutosvalmiuden mahdollistajina nähtiin organisaation läpinäkyvyys, päätösten perustelu sekä keskinäinen luottamus. Useimmiten onnistuneesti läpiviedyn muutoksen taustalla on organisaation hyvä muutosvalmius ja myönteinen suhtautuminen muutokseen. (Hakala 2017.)

## 2.4 Luottamus organisaation pääomana

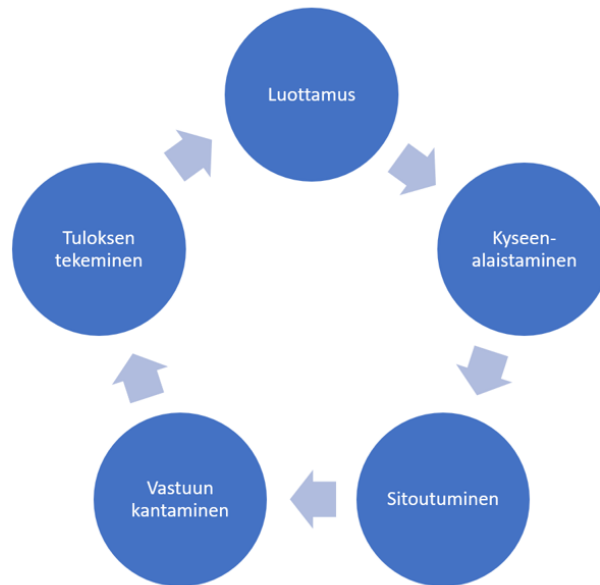
Henkilöstön suhtautumiseen muutokseen ja sitoutumiseen vaikuttavat myös menneet kokemukset ja tapahtumat. Tähän nivoutuu myös Mattilan teoksessa esitetty luottamus organisaation pääomana. Luottamus rakentuu menneiden tapahtumien ja kokemusten kautta ja luottamuksella on merkittävä vaikutus muutoksen onnistumiseen. Luottamus on lähtökohtaisesti myönteinen resurssi, kun taas luottamuksen puute heikentää organisaation kykyä kohdata uutta ja tavoitella yhteistä tavoitetta. Henkilöstön myönteiset kokemukset luovat vahvan perustan muutokselle sen syvyydestä välittämättä. Työnantajaa kohtaan muodostuva luottamus pohjaa kokemukseen tasa-arvon toteutumisesta, avoimesta vuorovaikutuksesta sekä kokemuksesta vaikuttaa sekä työnantajan osoittamasta arvostuksesta. Työyhteisöä kohtaan tunnettu luottamus pohjaa hyvään tiimihenkeen ja kokemukseen yhdessä kärsityistä tappioista ja nautituista voitoista. Vahva usko organisaation tulevaisuuteen lisää organisaation kykyä muuttua ja sitoutua muutokseen. Kuviossa 2 on kuvattu keskeiset luottamuksen kohteet ja niihin liittyvät sisällöt. (Mattila 2007, 34-68.)

Luottamuksen kohde	Luottamuksen sisältö
Työnantajaa kohtaan tunnettu luottamus	Oikeudenmukaisuuden kokeminen
Johtoa kohtaan tunnettu luottamus	Turvallisuuden tunne
Työyhteisöä kohtaan tunnettu luottamus	Solidaarisuuden ja yhteishengen kokeminen
Itseä kohtaan tunnettu luottamus	Voimaistuminen Ajan ja elämänhallinnan tunne

Kuvio 2. Luottamuksen kohteet ja sisällöt (Mattila 2007, 57.)

Kuten aiemmin todettu, hyvä luottamus antaa tiimien keskittyä oikeisiin asioihin. Luottamus vauhdittaa uudistumis- ja muutoskykyä sekä lisää organisaation optimismia. Luottamus on arvokas pääoma organisaatiolle, koska henkilöstö uskaltaa ottaa hallittuja riskejä sekä uudistua. Henkilöstö uskaltaa myös olla eri mieltä ja kyseenalaistaa asioita. Myös sitoutuminen organisaatioon vahvistuu, kun vastuullisuus lisääntyy ja tulokset ovat

positiivisia. Etenkin epävarmuuden keskellä luottamuksellisen ilmapiirin merkitys kasvaa. Usein juuri muutostilanteet syvyydestään huolimatta aiheuttavat henkilöstössä epävarmuuden tunteita. Kuvio 3 esittää luottamuksen positiivista kierrettä.



Kuvio 3. Luottamuksen positiivinen kierre (Heinonen & Klingberg & Pentti 2012, 118).

Esimies voi vahvistaa luottamusta organisaatiossa antamalla rohkeasti palautetta ja ottamalla esiin vaikeatkin asiat sekä kommunikoimalla yleisestikin rehellisesti, vastuuta ottavasti ja avoimesti. Asioiden delegoinnilla on merkittävä vaikutus – se on luottamuksen osoitus esimieheltä. Tunteiden salliminen on edistää koko organisaation hyvinvointia – niin nauru, kuin ei-toivotutkin tunteet. Tunteiden salliminen tuo dynamiikkaa ja johtaa energiseen tekemiseen. (Heinonen & Klingberg & Pentti 2012, 112-123.)

## 2.5 Muutoskykyinen ja sopeutuva organisaatio

Muutoskykyistä ja sopeutuvaa organisaatiota kuvaa oppiminen, suora puhe ja henkilökohtainen vastuunotto. Nykypäivänä henkilöstössä arvostetaan joustavuutta ja luovuutta, muutosten keskellä tarvitaan rohkeutta tehdä nopeita päätöksiä ja kykyä hallittuun riskinottoon. Kvistin ja Kilpiän (2008, 119-125.) kuvaavat kirjassaan organisaation tekijöitä, jotka mahdollistavat tämän. Henkilöstön tulee osata yhdistää nykyhetki tulevaisuuteen. Tämän päivän tehtävät vaikuttavat siihen miltä tulevat päivät näyttävät. Vision

ja tavoitteiden viestinnällä on merkittävä rooli siinä, millä tavoin henkilöstö ymmärtää ja näkee oman toiminnan suhteessa organisaation visioon. Oppimiseen suuntautuneen organisaatiokulttuurin rakentamiseksi tiedon saamisesta pitää tehdä helppoa, sen jakamisesta vaivatonta sekä oppimisen ja osaamisen johtamisesta arkipäivää. Yksilöitä ja tiimejä tulee rohkaista jatkuvaan parantamiseen ja jatkuvaan muutokseen. Tämä edistää työtapojen kehittämistä ja parantamista. Esimiesten ja koko organisaation tulee kannustaa henkilöstöä kehittämään työtapoja ja vuorovaikuttamaan aktiivisesti. Kvist ja Kilpiä nostavat myös esiin tiimien monimuotoisuuden. Erilaiset mielipiteet ja innovatiiviset ajatukset ruokkivat kehitystä. Monipuolisuus ja monimuotoisuus edistää innovatiivista ajattelua. Henkilöt, jotka kyseenalaistavat organisaation toimintaa ja työtapoja, vievät koko organisaatiota eteenpäin ja auttavat luomaan muutosmyönteisen organisaatiokulttuurin. Rohkaisu tapahtuu luomalla avoin ilmapiiri, jossa ihmiset uskaltavat tuoda ajatuksensa esiin.

## 2.6 Henkilöstön muutosvalmius ja itsensä johtaminen

Oman työn ja oman itsensä johtaminen on tekoja ja taitoja, joiden avulla henkilö suuntaa toimintaansa tavoitteiden saavuttamiseksi. Näihin taitoihin luetaan muun muassa ajan hallinta, työajan suunnittelu, työn imun kokeminen sekä ongelmanratkaisukyky ja asenne. (Janhonen 2017.)

Muutosvalmiudessa on kyse siitä, miten henkilö sopeutuu muutokseen. Muutoskykyinen henkilö kokee muutokset usein mahdollisuuksina ja on ongelmanratkaisukykyinen. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö ja nykyajan työelämä aiheuttavat tunteen, ettemme hallitse työelämää. Muutosvalmiutta ja muutoskykyä voi kuitenkin kehittää. Yhtenä tärkeänä taitona Kvist ja Kilpiä esittävät ongelmanratkaisutaidon. Ongelmanratkaisutaitoa voi kehittää keskittämällä ajatukset aina itse ongelman sijaan ongelman ratkaisuun. Esimies voi ohjata ajattelua kohti ratkaisukeskeisyyttä myös tukemalla ja kääntämällä keskustelun kohti aktiivista ongelmanratkaisua.

Optimismi ja se, miten asioihin suhtautuu, on toinen tärkeä muutosvalmiuden tekijä. Opittu optimismi perustuu ajattelutavan muutokseen. Innostuneisuus ja energian taso ovat tekijöitä, jotka siivittävät keskittymistä ja päättäväisyyttä. Innostuneisuutta ja energian tasoa voi nostaa pyrkimällä aina huippusuoritukseen, välttämällä kielteisten ihmisten seuraa sekä hyödyntämällä omia vahvuuksia ja kiinnostuksenkohteita myös työteh-

tävien parissa. Nykyisen kaltaisessa työelämässä tärkeä ominaisuus muutoksien onnistuneessa läpiviennissä on epävarmuuden sietokyky. Tätä kykyä voi kehittää tietoisesti ja esimies sekä muu organisaatio voi tukea muutoksessa kuuntelemalla ihmisten pelkoja ja huomioimalla huolenaiheet, silti keskittymällä ja kääntämällä toiminta kohden ratkaisua. (Kvist & Kilpiä 2006, 147-155.)

### 3 Henkilöstön oppiminen osana onnistumista

Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö edellyttää henkilöstöltä uusien asioiden oppimista ja haltuunottoa sekä kykyä sopeutua muutokseen. Tulevaisuudessa organisaatioiden muutosvauhti vain kiihtyy. Organisaatioiden tulevaisuuden menestys nojaa henkilöstön osaamiseen, sen hyödyntämiseen ja kehittämiseen. Osaaminen ja oppiminen on tietoa, taitoa ja tahtoa. Motivaatio on yksi perusedellytyksistä oppimiselle. Organisaation tulee tunnistaa, minkälaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan vision saavuttamiseksi ja johtaa henkilöitä kohti yhteistä tavoitetta (Hyppänen 2007, 96-100.) Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö vaatii, kuten edellä todettu, jatkuvaa oppimisen tarvetta. Tähän tarpeeseen voidaan vastata edistämällä henkilöstön oppimista. Oppimisen edellytys on motivaatio. Halu ja tahto oppia. (Manka 2010, 197.)

#### 3.1 Motivoituminen oppimisen edellytyksenä

Työyhteisö ja työympäristö voi luoda oppimiselle otolliset olosuhteet, joissa motivaatio oppia kehittyä sisäsyntyisesti. (Ojala 2008, 67.) Sisäinen ja ulkoinen motivaatio poikkeavat toisistaan käyttäytymistä suuntaavien motiivien puolesta. Sisäinen motivaatio on yhteydessä itsensä toteuttamisen ja oman osaamisen kehittämisen tarpeisiin. Sisäisen motivaation palkkiot liittyvät usein työn sisältöön: työn monipuolisuuteen, vaihtelevuuteen, haasteellisuuteen, onnistumisen kokemuksiin. Nämä esiintyvät subjektiivisesti, tunteiden muodossa, silloin kun henkilö kokee tyytyväisyyttä ja työn iloa. Ulkoiseen motivaatioon liittyvät palkkiot liittyvät työympäristöön: palkkaukseen, tukeen ja kannustukseen, huomioimiseen ja osallistumismahdollisuuksiin. (Ruohotie 1998, 38.)

Motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö hyväksyy organisaation ja muutoksen edellyttämät tavoitteet ja tekee töitä niiden saavuttamiseksi itsenäisesti. Sisäiset motivaatiotekijät ovat erityisesti asiantuntijuutta vaativissa tehtävissä merkittäviä. LTT Tutkimus Oy:n teettä-



män tutkimuksen mukaan erityisesti asiantuntijuutta vaativassa tehtävässä työskentelevä työntekijä haluaa tuntea työnsä olevan osa laajempaa kokonaisuutta ja nähdä tekemänsä työn tulokset. Lisäksi työn on oltava mielekästä ja mielenkiintoista. Työssä innostavia tekijöitä ovat työkaverit, työyhteisö ja hyvä tiimi sekä uuden oppiminen ja oman osaamisen kehittäminen. Heikentäviä tekijöitä ovat epäselvät vastuut ja roolit, päätösten perustelemattomuus ja jatkuvat muutokset. Myös tunne siitä, että työtä ei tehdä laadukkaasti ja hyvin tai se ei ole riittävän haastavaa tai se on merkityksetöntä, heikentää sekä motivaatiota että sitoutumista. (Kaajas ym. 2003.)

Henkilön sitoutuminen ja motivaatio näkyy siinä, miten paljon työntekijä on valmis tekemään yrityksen hyväksi asioita, jotka ylittävät tavalliset työtehtävät ja miten paljon hän on valmis ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimies ja organisaation johto voivat luoda puitteet, jossa sisäinen motivaatio ja sitoutuminen mahdollistuvat. Esimies mahdollistaa ja vahvistaa henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota työjärjestelyjen, vaikutusmahdollisuuksien, kehittymismahdollisuuksien ja hyvän vuorovaikutuksen kautta. Työn merkitystä ja vaikuttavuutta voidaan vahvistaa palautteen ja kannustamisen keinoin. (Hyppänen 2007, 137-142.)

### 3.2 Oppimista tukeva ympäristö ja osaamisen johtaminen

Muutoksessa on kyse ennen kaikkea oppimisesta. Organisaatio ei voi muuttua ja kehittyä, ilman yksilön oppimista. (Ruohotie 1998, 136.) Suurin osa oppimisesta tapahtuu työssä: tekemällä, kokeilemalla, onnistumisista ja epäonnistumisista. Tärkeänä tekijänä oppimisessa on henkilön mahdollisuudet vaikuttaa oman työn pelisääntöihin. Mitä enemmän henkilön on mahdollisuus vaikuttaa, sitä enemmän hän haluaa oppia (Manka 2010, 124.) Uusien asioiden oppimisessa työyhteisöllä on suuri merkitys. Vuorovaikutuksessa voidaan hyödyntää hiljaista tietoa ja tunteita. Työyhteisö voi joko vauhdittaa yksilön oppimista tai latistaa oppimisen kokonaan. Usein muutosprosesseissa esiintyvä ”muutos vastarinta” kuvastaa ei-oppimista. (Ojala 2008, 71.)

Työyhteisön tiimimäinen ilmapiiri edistää oppimista. Kun henkilöstöllä on mahdollisuus tehdä nopeita ja luovia ratkaisuja lähellä toimintaa, se edistää oppimista. Hierarkkinen organisaatio luo avuttomuutta ja passiivisuutta. Kun henkilö voi olla mukana vaikuttamassa omaa työtä koskeviin päätöksiin, hän kokee saavansa enemmän tietoa. Tiedon saaminen on tunnevaltainen kokemus. (Manka 2010, 125.)

Tärkeänä tekijänä oppimista tukevan ympäristön rakentamisessa on oppimisen ja osaamisen johtaminen. Nykyaikana kaikki organisaatiot ovat tavalla tai toisella asiantuntija-organisaatioita ja niiden on kriittistä kehittää toimintaa ja ajatella uudella tavalla. (Heinonen ym. 2012, 13.)

Manka (2010, 122-128.) esittelee kirjassaan mitä osaamisen johtaminen tarkoittaa esimiestyössä. Manka nostaa esiin seuraavat ulottuvuudet:

1. Suunnan näyttäminen – Selkeä visio, strategia ja tavoitteet sekä näiden aktiivinen kommunikointi. Jokainen tietää mitä kohden ollaan kulkemassa ja miksi.
2. Ilmapiirin rakentaminen – Tietoinen ja tavoitteellinen ilmapiirin rakentaminen. Avoin keskustelukulttuuri, joka rakentaa luottamusta puolin ja toisin.
3. Oppimisprosessien tukeminen – Tiimin osaamisen tunnistaminen, tarvittavan osaamisen hankkiminen ja myönteisen palautteen jakaminen.
4. Esimerkkinä oleminen – Oman ammattitaidon kehittäminen, yhteisten arvojen noudattaminen.

Osaamisen johtamisen lähtökohtana on tarvittavan osaamisen tunnistaminen, tulevaisuuden osaamistarpeiden kartoittaminen sekä kehityssuunnitelman laatiminen. On tärkeää tunnistaa, minkälaisilla toimenpiteillä saavutetaan tulevaisuudessa tarvittava osaaminen.

### 3.3 Osaamiskartoitus apuna osaamisen tunnistamisessa

Jotta organisaation osaamista ja oppimista voisi kehittää, täytyy tuntea organisaation olemassa oleva osaaminen ja sen jakautuminen. Ydinosaamisella tarkoitetaan niitä tekijöitä, joilla organisaatio on nyt menestynyt. Tulevaisuuden osaamistarpeita pitäisi pystyä ennakoimaan; mitä nykyisestä osaamisesta tarvitaan jatkossa ja mistä voidaan mahdollisesti luopua? Niihin osa-alueisiin, jotka ovat tulevaisuudessa poistumassa, ei kannata järjestää koulutusta. Kun taas arvioidaan ja analysoidaan tulevaisuuden osaamistarpeita, voidaan suunnitella hyvissä ajoin millä keinoin laajennetaan nykyistä osaamista.

Osaamiskartoituksen avulla voidaan tarkastella organisaation ydinosaamista sekä nykyosaamisen ja tarvittavan osaamisen välinen ero. Tämän jälkeen voidaan tehdä kehittämissuunnitelma, jonka avulla voidaan vastata tuleviin osaamistarpeisiin ja miten osaamista voidaan hankkia. (Hyppänen 2007, 105-106.)

#### 4 Osaamis- ja motivaatiokartoitus

Opinnäytetyönä toteutetussa osaamis- ja motivaatiokartoituksessa hyödynnettiin sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Laadullinen tutkimus on menetelmä, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi silloin, kun halutaan ymmärtää tai selittää syvemmin erilaisia ilmiöitä. Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja eri lähteistä koottu tieto. Erilaisia menetelmiä voi käyttää yhdessä ja erikseen tarpeen ja tutkittavan kohteen mukaan. Kun halutaan tutkia mitä ihminen ajattelee tai miksi ihminen toimii kuten toimii,ärkevin tapa tutkia asiaa on kysyä sitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 25-63.)

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 63) erottelevat teoksessaan haastattelun ja kyselyn tiedonantajan toiminnalla aineistonkeruuvaiheessa. Kysely mahdollistaa kyselylomakkeen täydentämisen vastaajan haluamana ajankohtana, mutta haastattelua pidetään kuitenkin joustavampana tapana. Tällöin on mahdollista syventää kysymyksiä vastausten perusteella sekä tehdä havainnointia. Kyselyyn päädyttiin tässä opinnäytetyössä johtuen siitä, että opinnäytetyön kirjoittaja työskentelee samassa organisaatiossa ja sen koettiin voivan vaikuttaa saataviin vastauksiin haastattelutilanteessa. Osaamis- ja motivaatiokartoitukseen sisällytettiin avoimia kysymyksiä liittyen muutokseen ja kuinka vastaajat kokevat muutoksen sekä strukturoituja kysymyksiä, jossa vastaaja valitsi vastauksen vaihtoehtojen joukosta. Avoimiin kysymyksiin saatuja vastauksia voidaan analysoida usealla eri tavalla. Vastauksia voidaan analysoida aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisellä analyysillä (Tuomi & Sarajärvi 2018 91-93.) Kartoituksessa saatuja vastauksia analysoitiin aineistolähtöisesti ensin pelkistämällä vastauksia ja sen jälkeen ryhmittelemällä ne. Viimeisessä vaiheessa aineistosta nostettiin esiin käsitteitä.

Määrällisessä, kvantitatiivisessa, tutkimusmenetelmässä halutaan kuvata ilmiöitä numeerisen tiedon pohjalta. Tutkimusmenetelmän otoksen tulisi olla numeerisesti suuri, edustava, jotta varsinaisia johtopäätöksiä voidaan tehdä. Kvantitatiiviset menetelmät toimivat erityisen hyvin, kun halutaan kartoittaa olemassa oleva tilanne. Osaamis- ja motivaatiokartoitukseen otettiin mukaan nykytilaa kartoittavia kvantitatiivisia kysymyksiä, joilla

pyrittiin saamaan riittävän luotettava kuva nykytilanteesta. Korkea vastausprosentti ja riittävän suuri otanta parantaa tutkimuksen luotettavuutta. (Heikkilä 2014, 20-48.) Osaamis- ja motivaatiokartoituksen luotettavuuteen vaikutti vastaajajoukko ja vastausprosentti. Tätä on kuvattu tarkemmin seuraavissa luvuissa.

#### 4.1 Kartoituksen menetelmä

Kartoituksen toteutuksessa harkittiin ensin menetelmänä haastatteluita, mutta hyvin nopeasti päädyttiin kuitenkin hyödyntämään kyselytutkimuksen elementtejä. Tähän päädyttiin sen vuoksi, että opinnäytteen kirjoittaja työskentelee itse samassa organisaatiossa asiantuntijatehtävässä ja henkilöstölle haluttiin antaa mahdollisuus kirjata vastauksensa nimettömästi. Näin uskottiin saatavan enemmän näkökulmia henkilöstön vastauksista. Kyselytutkimukseen valittiin sekä kvantitatiivisia kysymyksiä että kvalitatiivisia, avoimia kysymyksiä. Laadullisissa kysymyksissä haluttiin antaa vastaajille vapaa sana ja alusta, kertoa omin sanoin näkemyksistään muutokseen liittyen. Määrällisissä kysymyksissä pyydettiin vastaajia arvioimaan, onko vastaaja täysin eri mieltä, osittain eri mieltä vai osittain samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämien kanssa. Osaamiskartoituksen osuudessa käytettiin asteikkona Hyppäsen (Hyppänen 2007, 106.) teoksessaan esittelemää tapaa arvioida osaamista asteikolla 1) Aloittelija, 2) Suorittaja, 3) Soveltaja, 4) Ammattilainen, 5) Edelläkävijä/kehittäjä.

#### 4.2 Kartoituksen toteutus

Kartoitus toteutettiin kyselylomakkeella, joka toimitettiin vastaajille sähköpostitse. Kyselylomake oli toteutettu toimeksiantajan Webropol -työkalun avulla. Kysely lähetettiin kaikille tukitoimintojen työntekijöille, vastaanottajia oli yhteensä 27, joista 17 lopulta vastasi kyselyyn vastausprosentin ollessa 63 prosenttia. Kysely lähetettiin vastaajille 10.3.2019, vastausaikaa annettiin 23.3.2019 saakka. Vastaajille lähetettiin kahteen kertaan muistutusviesti vastausajan puitteissa.

Kartoituslomake sisälsi sekä avoimia kysymyksiä että väittämien arviointia. Kartoitus oli jaettu kolmeen osaan, kolmelle sivulle. Ensimmäisellä sivulla vastaajaa pyydettiin vastaamaan muutokseen ja muutosvalmiuteen liittyviin avoimiin kysymyksiin. Toisella sivulla vastaajaa arvioimaan väittämiä muutokseen liittyen sekä motivaatiotekijöitä, jotka edis-

tävä oppimista ja resilienssiä. Kartoituksen kolmannessa osassa vastaajia pyydettiin arvioimaan omaa osaamista ensin operatiivisten tehtävien osalta ja oman työn johtamisen näkökulmasta.

Kartoituksen avoimet kysymykset olivat vapaaehtoisia, mutta pääosin kaikki vastaajat ottivat kantaa avoimiin kysymyksiin. Arviointeihin ja väittämiin vastaajien tuli ottaa kantaa, kysymykset olivat pakollisia

## 5 Kartoituksen tulokset

Seuraavassa alaluvussa käydään läpi kartoituksen tulokset kysymyksittäin. Lopussa vielä tulokset on vedetty yhteen toimenpide-ehdotuksineen.

### 5.1 Muutoksen herättämät tuntemukset

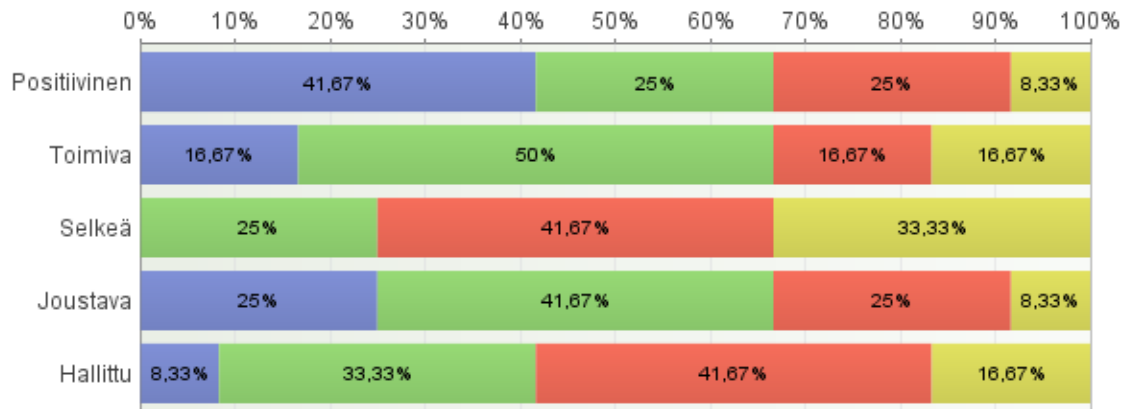
Kartoituksen ensimmäisessä kysymyksessä, ”Minkälaisia tuntemuksia tuleva muutos sinussa herättää”, haluttiin antaa vastaajille mahdollisuus arvioida tuntemuksia, joita tuleva muutos vastaajassa herättää.



Kuvio 4. Muutoksen herättämät tuntemukset

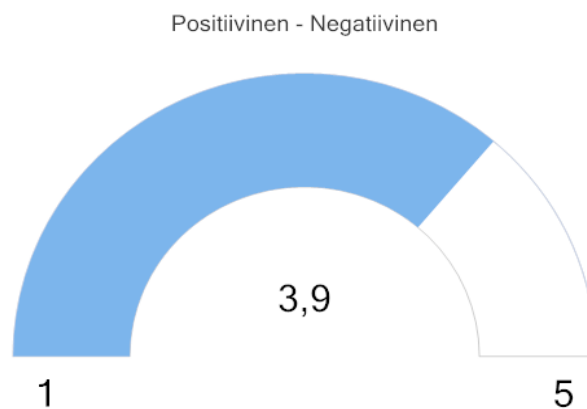
Kuviossa 4 on esitelty vastaajille näytetty asteikko arviointia varten. Käyttäjien tuli vastata sijoittamalla vastaus asteikolla sen mukaan kokevatko he muutoksen positiivisena vai negatiivisena, toimivana vai epäkäytännöllisenä, selkeänä vai sekavana, joustavana vai joustamattomana ja hallittuna vai hallitsemattomana. Kysymykseen vastaaminen oli

pakollista. Kysymyksen tavoitteena oli kartoittaa vastaajien yleistä suhtautumista muutokseen sekä millaisena vastaajat muutoksen näkevät.



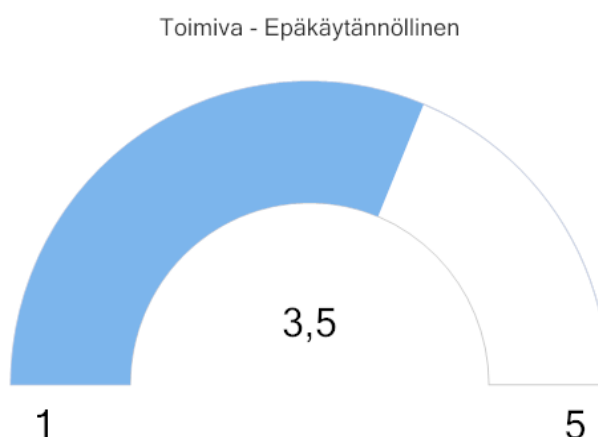
Kuvio 5. Vastausten jakauma eri vaihtoehtojen välillä

Kuviossa 5 on esitelty vastausten jakauma. Vastaajia oli yhteensä 17. Valtaosa vastaajista kokee muutoksen positiivisena. Yli 40 prosenttia vastaajista koki muutoksen pelkättään positiivisena. Kukaan vastaajista ei kokenut muutosta täysin negatiivisena. Tukitoiminnoissa suhtaudutaan vastausten perusteella muutokseen myönteisesti. Kuten aiemmin kappaleessa 3.2 on todettu, myönteinen suhtautuminen muutokseen on yksi avaintekijöistä muutoksen onnistuneessa läpiviennissä. Kuviossa 6 on esitelty vastausten keskiarvo.



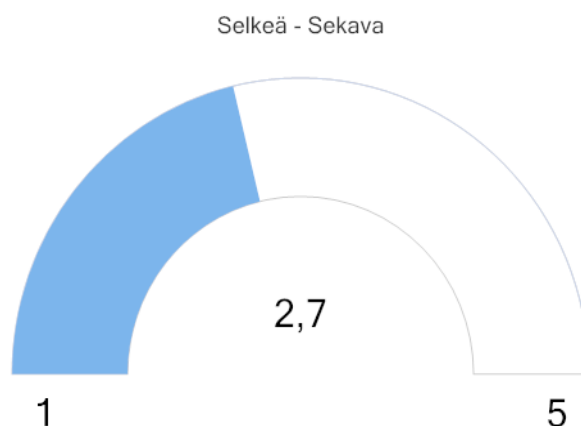
Kuvio 6. Positiivinen – Negatiivinen keskiarvo

Valtaosa vastaajista arvioi muutoksen olevan enemmän toimiva kuin epäkäytännöllinen. Yksikään vastaaja ei kokenut täysin epäkäytännölliseksi, mutta vastaavasti vain 10 prosenttia vastaajista kokee muutoksen täysin toimivaksi. Siihen, millä tavoin henkilö kokee muutoksen ja miksi muutos on välttämätön, voidaan vaikuttaa sisäisellä viestinnällä. Kuviossa 7 on esitelty vastausten keskiarvo.



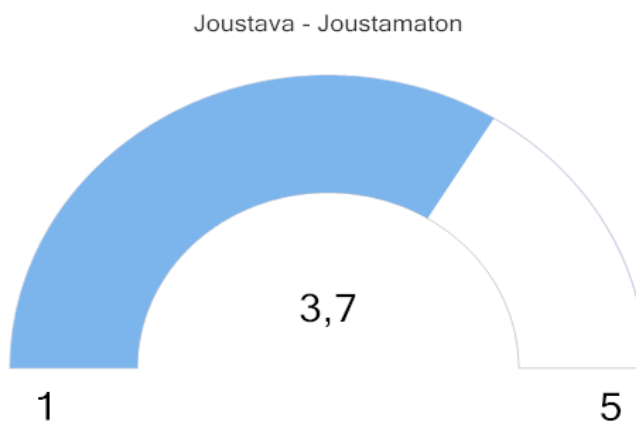
Kuvio 7. Toimiva – Epäkäytännöllinen keskiarvo

Suurin osa vastaajista kokee muutoksen sekavaksi. Yksikään vastaajista ei kokenut muutosta selkeäksi. 75 prosenttia vastaajista sijoitti vastauksensa lähemmäs sekavaa kuin selkeää. Muutosviestinnällä on merkittävä rooli muutoksen tarpeellisuuden kommunikoinnissa sekä ylipäänsä muutoksen onnistuneessa läpiviennissä. Kuten luvussa 3.2 kerrotaan, kun osapuolille on selkeää mitä tehdään ja miksi tehdään, on heidän helpompi suhtautua muutokseen ja muutoksen onnistuminen on todennäköisempää. Kuviossa 8 on esitelty vastausten keskiarvo.



Kuvio 8. Selkeä – Sekava keskiarvo

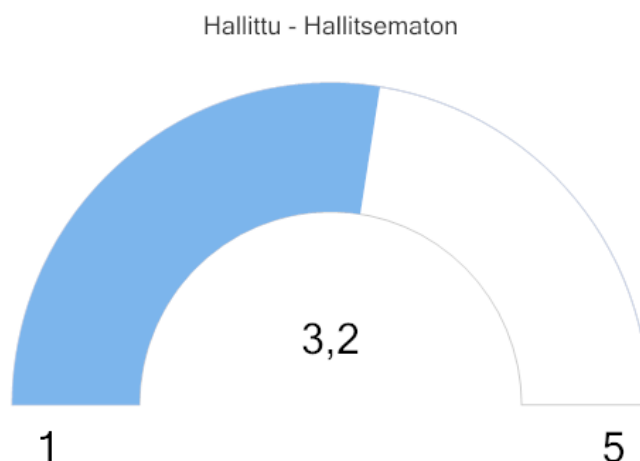
Suurin osa vastaajista kokee muutoksen joustavaksi. Muutoksen yksi tavoitetilä on saavuttaa organisaatioon joustavuutta ja kykyä toimia muuttuvassa toimintaympäristössä. Kuviossa 9 on esitelty vastausten keskiarvo.



Kuvio 9. Joustava – Joustamaton keskiarvo

Kartoituksen vastausten mukaan suurin osa vastaajista kokee muutoksen hallittuna. Vastaajista hieman yli 40 prosenttia piti muutosta enemmän hallittuna kuin hallitsemattomana, mutta osa vastaajista hallitsemattomana.





Kuvio 10. Hallittu – Hallitsematon keskiarvo

Viestinnällä ja toiminnan ohjaamisella on merkitystä siihen, koetaanko muutos hallittuna. Kuviossa 10 on esitelty vastausten keskiarvo.

## 5.2 Muutoksen liittyvät ajatukset

Kartoituksen toinen kysymys, ”Minkälaisia huolia, toiveita, ajatuksia tai pelkoja sinulla on muutokseen liittyen? Perustele vastauksesi.” oli avoin kysymys. 90 prosenttia vastaajista vastasi kysymykseen, vaikka se ei ollut pakollinen. Kysymyksen tarkoitus oli antaa vastaajille mahdollisuus kertoa omin sanoin ajatuksiaan tulevasta. Avoimista vastauksista kävi hyvin ilmi keskeiset huolet ja pelot, joita vastaajat tunsivat muutosta kohtaan.

Epätietoisuus toimintamalleista, niiden eroavaisuuksista.

Miten pidettävä osaaminen yllä että osaa hoitaa molempia.

Tällä hetkellä hieman epäselvää mitä työ todellisuudessa tulee olemaan

Avoimissa vastauksissa kävi ilmi keskeiset huolet muutokseen liittyen. Huolet liittyivät epätietoisuuteen tulevista toimintamalleista sekä osaamisen ylläpitoon. Ratkaisuna näihin esiin tulleisiin huoliin voidaan nähdä muun muassa sisäisen viestinnän parantaminen sekä osaamisen laajentamiseen ja ylläpitoon liittyvät toimenpiteet.

Tukea pitää olla saatavilla tarpeeksi. Sekä tukea päivittäiseen työhön paikan päällä, että voi epävarmassa tilanteessa kysyä.

Toimivat työohjeet ovat ensiarvoisen tärkeitä.

Erittäin tärkeää olisi, että tuli mitä tuli, olisi tiedossa henkilöt joiden puoleen kääntyä.

Avoimissa vastauksissa vastaajat toivat esille myös ratkaisuehdotuksia, joilla henkilöstöä voidaan tukea muutoksen keskellä: tukea pitää olla saatavilla, ohjeistuksien tulee olla valmiina sekä tukea on oltava saatavilla.

Tässä vaiheessa ei ole huolia. Minusta tämä on positiivinen muutos.

Hieman jännittää tuleva, mutta olen varma että siitäkin selviydytään.

Osa vastaajista myös toi esille avoimessa vastauksessaan positiivisen suhtautumisensa muutosta kohtaan. He kokevat muutoksen positiivisena ja katsoivat luottavaisin mielin tulevaisuuteen. Kappaleessa 3.3 Luottamus organisaation pääomana käytiin läpi mikä merkitys myönteisellä suhtautumisella sekä luottamuksella on muutoksen onnistumisessa.

### 5.3 Muutokseen liittyvät avoimet asiat

Seuraavassa avoimessa kysymyksessä käyttäjillä oli mahdollisuus tuoda esiin asioita, jotka ovat vielä epäselviä tai joihin muutoin kaivataan lisätietoa. Vastaajista 80 prosenttia vastasi kysymykseen, vastaaminen ei ollut pakollista. Vastauksissa nousi erityisesti esille vastaajien epävarmuus tulevista muutoksista. Millä tavoin toimintamallit muuttuvat? Myös epäselvät vastuut nousivat esiin vastauksissa.

Tässä vaiheessa vielä kaikki on vähän epäselvää

Tähän on vähän hankala vastata, kun ei tiedä miten toimintamallit poikkeavat toisistaan

Miten vastuut tulevat muuttumaan? Kuka tekee mitäkin?

Vastauksissa myös nousi esiin työhajeistukset ja niiden ajantasaisuus sekä miten uudet asiat on otettava haltuun.

#### 5.4 Tulevaisuuden näkymä

Avoimeen kysymykseen, ”Minkälaisena näet Backofficen toiminnan muutosten jälkeen, mitä huonoa ja mitä hyvää? Perustele vastauksesi.”, vastasivat kaikki vastaajat. Kysymys ei ollut pakollinen. Vastauksissa nousi esiin hyvinä asioina muun muassa mahdollisuus laajentaa ja kehittää omaa osaamista kuin myös työn jatkuvuus. Myös mahdollisuus oppia toisilta sekä työn monipuolisuus koetaan hyvinä asioina.

Hyvää se, että voidaan oppia esim. toistemme työskentelytavoista. Tämä tuo lisää opittavaa ja motivaatiota työhön

Hyvä asia on että töitä tulee riittämään.

Hienoa että enemmän töitä ja mahdollista laajentaa osaamistaan. Toivottavasti yhteistyö jatkuu yhtä hyvänä.

Työnkuvat monipuolistuvat ja kaikki pääsevät oppimaan uutta ja kehittämään osaamistaan mikä on positiivinen asia. Kaikkien ammattitaito varmasti kasvaa.

Monipuolisuus työssä ja uusien asioiden jatkuva oppiminen ja mahdollisuus plus-saa

Tämä on hyvä suunta!

Vastauksissa nousi esiin myös huolenaiheita, kuten tuleeko toimintamalleista liian epäselviä tai epäkäytännöllisiä, ovatko toimintamallit liian erilaisia. Myös huoli siitä, saadaanko yhtiöiden toimintamallit mukautettua yksikön tapaan toimia, nousi esiin. Siirtymävaiheen epävarmuus sekä huoli siitä, ovatko vastuut selkeitä nousi vastauksissa esiin.

Lähinnä mietityttää pysyykö kokonaisuus hallinnassa, tai tuleeko toimintamalleista liian epäselviä tai epäkäytännöllisiä

Huonoa se, että jos toimintamallit ovat hyvin erilaiset niin se ei ole kovin mielekäästä

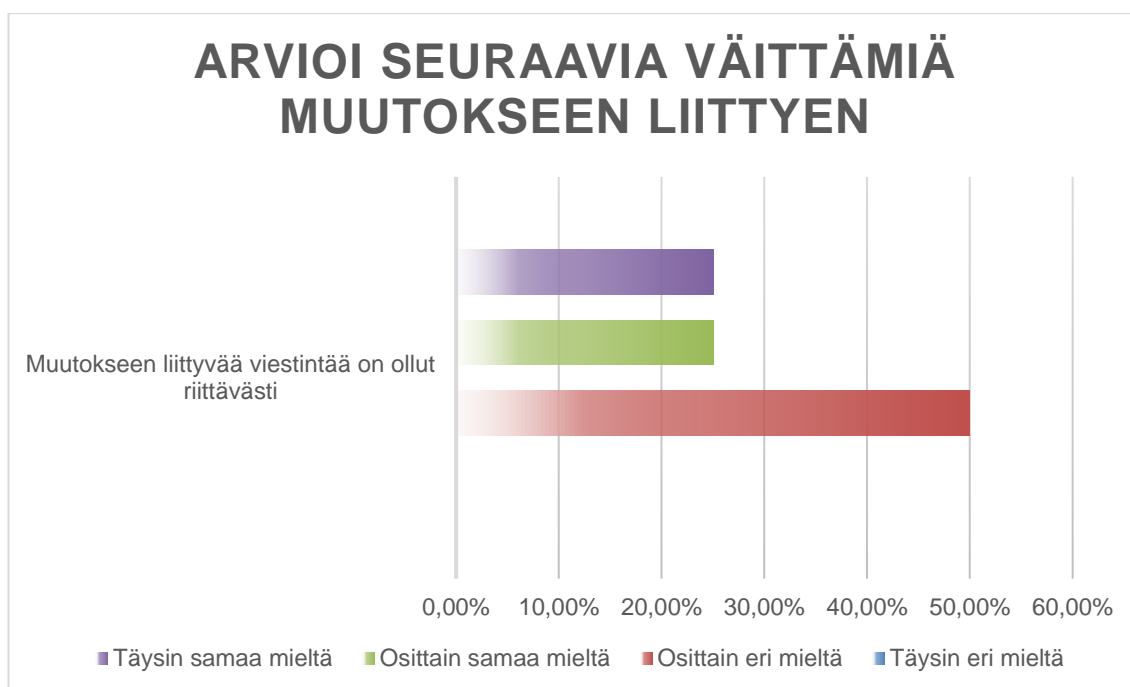
Huonoa siirtymävaiheen epävarmuus kuka tekee mitä ja miten.

Pääsääntöisesti vastauksissa nousi esiin positiivisia huomioita yksikön toiminnasta ja suuntauksesta, jossa samantyyppiset tehtävät hoidetaan yhdessä yksikössä.

### 5.5 Muutoksen läpivienti

Vastaajia pyydettiin seuraavaksi arvioimaan muutokseen liittyviä, onnistumista edistäviä tekijöitä väittämien kautta. Arviointiasteikkona käytettiin seuraavia arvoja: ”täysin samaa mieltä”, ”osittain samaa mieltä”, ”osittain eri mieltä” ja ”täysin eri mieltä”.

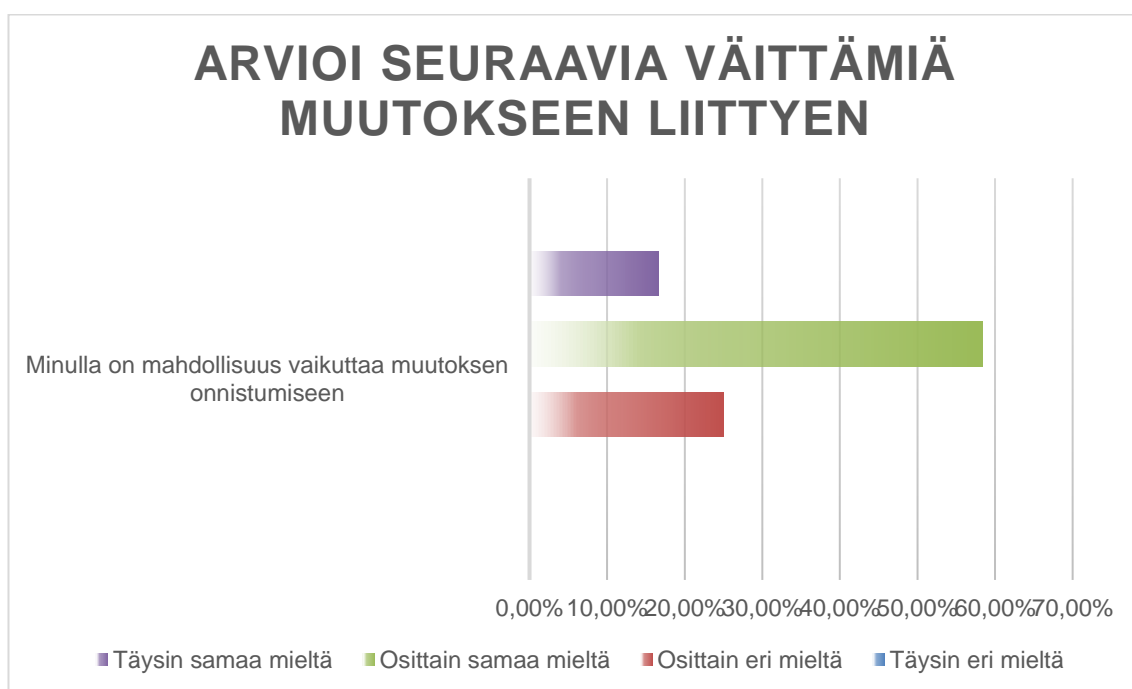
Ensimmäiseksi vastaajia pyydettiin arvioimaan, onko muutokseen liittyvää viestintää ollut riittävästi. Kuviossa 11 esitetään väittämään ”Muutokseen liittyvää viestintää on ollut riittävästi” saadut vastaukset. Vastaajista 50 prosenttia oli osittain eri mieltä, jolloin vastaajat ovat kokeneet, että viestintää muutokseen liittyen ei ole ollut riittävästi. Vastaavasti puolet vastaajista koki, olevansa väittämän kanssa osittain tai täysin samaa mieltä.



Kuvio 11. Muutokseen liittyvä viestintä

Muutosviestintä on keskeisessä roolissa muutoksen onnistuneessa läpiviennissä, kuten kappaleessa 2.2 on kuvattu. Henkilöstön tiedon tarve kasvaa muutostilanteissa.

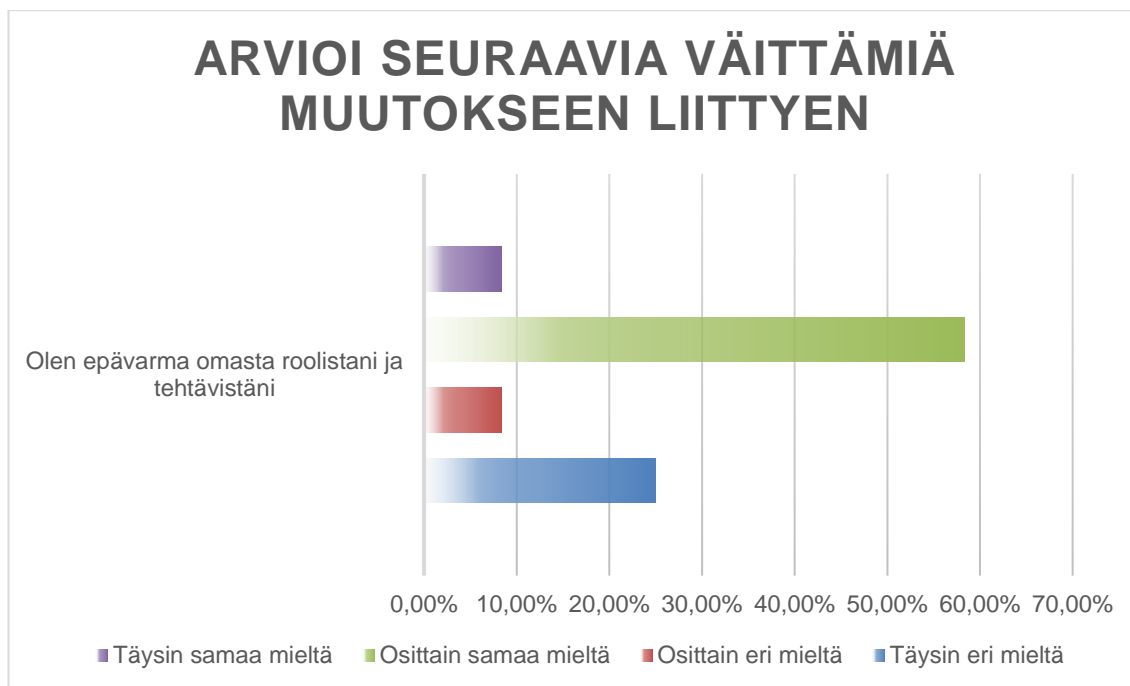
Seuraavaksi vastaajia pyydettiin arvioimaan, onko vastaajilla mahdollisuus vaikuttaa muutoksen onnistumiseen. Kuviossa 12 nähdään, että selkeä enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa muutoksen onnistumiseen. Lähes 60 prosenttia vastaajista oli osittain samaa mieltä, miltei 20 prosenttia osittain samaa mieltä ja vain reilu 20 prosenttia osittain eri mieltä. Kukaan vastaajista ei kokenut olevansa täysin eri mieltä väittämän kanssa.



Kuvio 12. Mahdollisuus vaikuttaa

Kun henkilöstöllä on tunne siitä, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa muutoksen lopputulokseen sekä onnistumiseen, se sitouttaa henkilöstön muutokseen ja edesauttaa muutoksessa onnistumista.

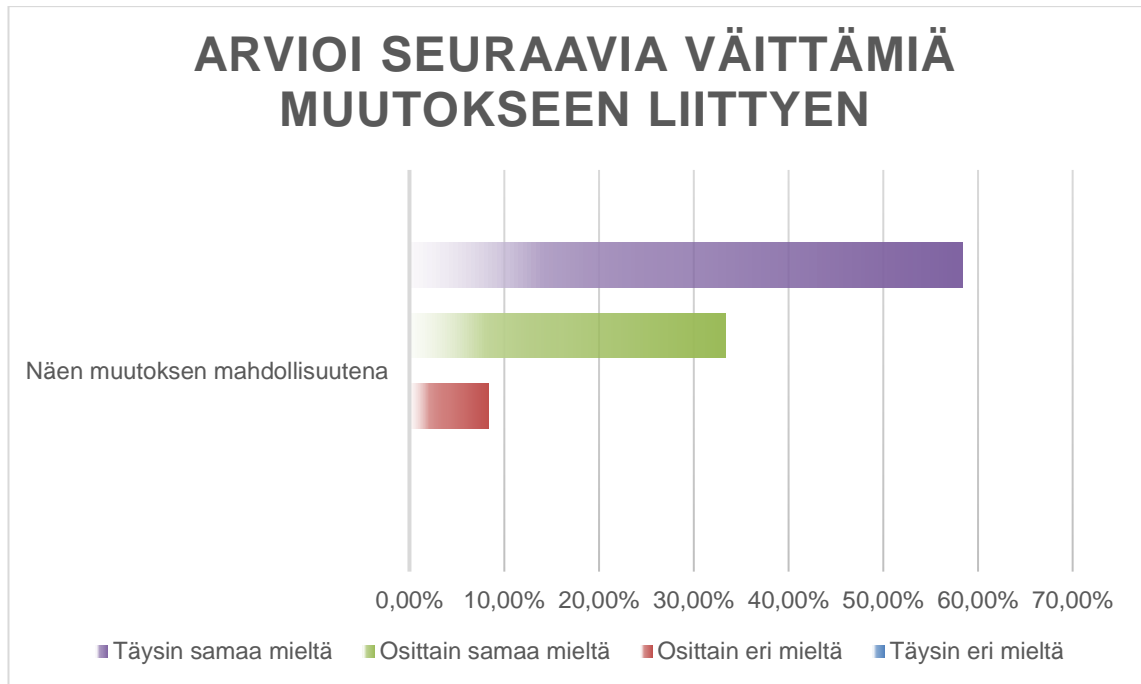
Seuraavaksi vastaajia pyydettiin arvioimaan, onko roolien ja vastuiden suhteen epävarmuutta. Vastaajista enemmistö, noin 70 prosenttia oli väittämän kanssa osittain tai täysin samaa mieltä. Vastaajista reilu 20 prosenttia oli täysin eri mieltä ja alle 10 prosenttia osittain eri mieltä. Vastausten perusteella voidaan tulkita, että enemmistöllä vastaajista on epävarmuuksia roolin ja tehtävien suhteen.



Kuvio 13. Rooli ja tehtävät

Kuviossa 13 näytetään vastausten jakauma. Yksilön roolin ja tehtävien selkeyttäminen edesauttaa työssä onnistumista ja lisää työn merkityksellisyyttä. Työn merkityksellisyyden kokemus on yksi motivaatio- ja sitouttamistekijä.

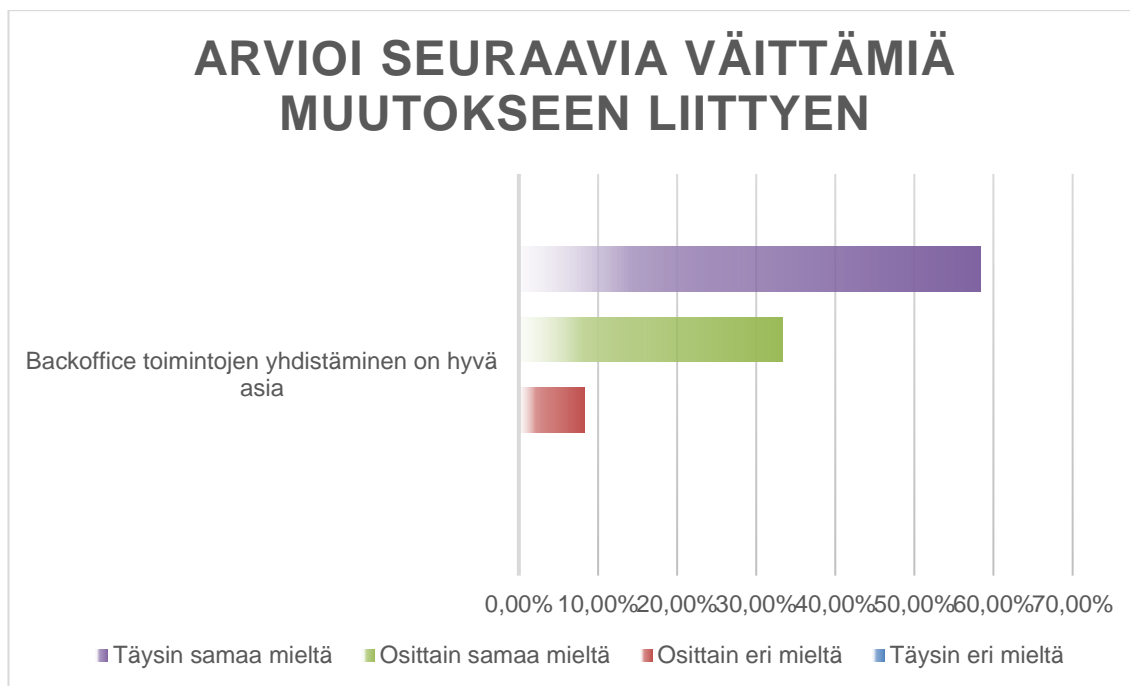
Vastaajia pyydettiin arvioimaan myös suhtautumistaan muutokseen, näkevätkö he muutoksen mahdollisuutena. Reilu enemmistö vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa – Muutos nähdään mahdollisuutena. Vain alle 10 prosenttia vastaajista oli väittämän kanssa osittain eri mieltä ja kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä.



Kuvio 14. Muutos on mahdollisuus

Muutosmyönteisellä organisaatiolla on iso vaikutus muutosten onnistumismahdollisuuksiin. Myös avointen kysymysten vastauksissa toistui henkilöstön näkemys muutoksesta mahdollisuutena. Kuvio 14 näyttää vastausten jakauman.

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa, onko heidän mielestä muutos hyvä asia. Vastaajista hieman alle 60 prosenttia oli väittämästä täysin samaa mieltä, reilu 30 prosenttia osittain samaa mieltä ja vajaa 10 prosenttia osittain eri mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä väittämän kanssa.

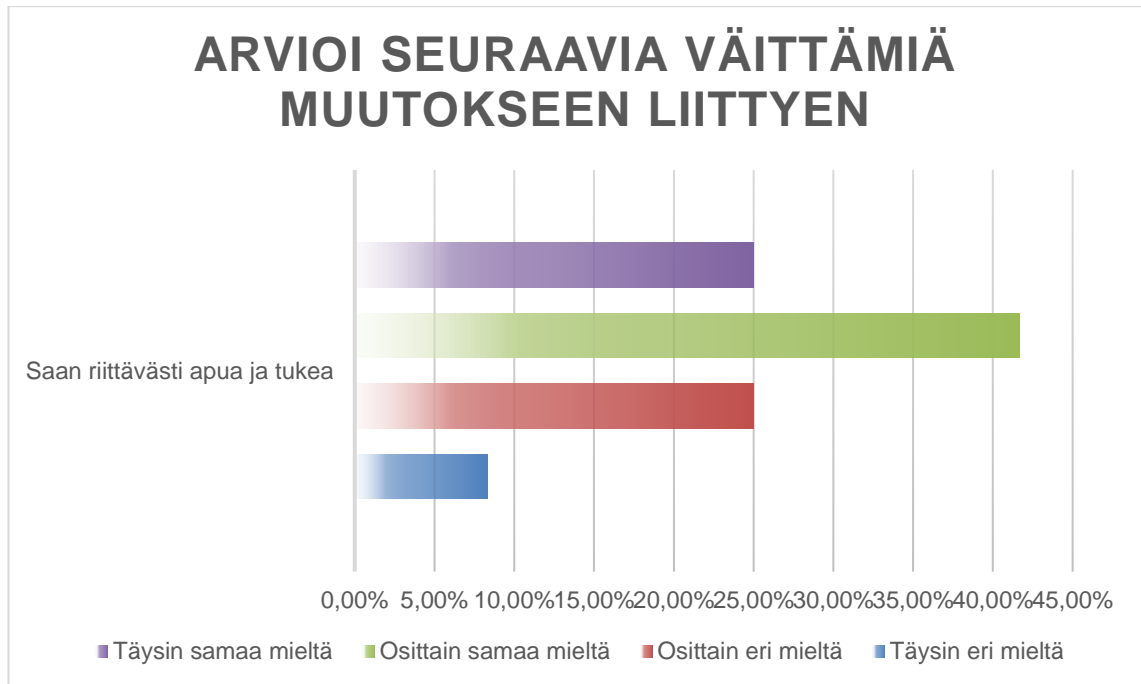


Kuvio 15. Muutos on hyvä asia

Väittämään tulleet vastaukset ovat linjassa myös avoimissa kysymyksissä tulleisiin vastauksiin, jossa muutos nähdään hyvänä liikkeenä koko organisaation kannalta. Kuvio 15 näyttää vastausten jakauman.

Vastaajilta haluttiin selvittää heidän kokemus riittävän avun ja tuen saamisesta päivittäisessä työssä. Vastaajista 65 prosenttia oli väittämästä osittain tai täysin samaa mieltä. 25 prosenttia vastaajista oli osittain eri mieltä ja hieman alle 10 prosenttia täysin eri mieltä. Valtaosa vastaajista koki saavansa riittävästi tukea ja apua työssään. Vastaukset on kuvattu kuviossa 16.





Kuvio 16. Riittävä apu ja tuki

Riittävän avun ja tuen saaminen päivittäisessä työssä nousi esiin myös avoimissa kysymyksissä sekä myös myöhempänä esiteltävässä kappaleessa, jossa käydään läpi merkityksellisiä tekijöitä oppimisen ja sitoutumisen kannalta.

## 5.6 Motivaatiotekijät

Seuraavassa kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan tekijöitä, joilla on vaikutusta vastaajan motivaatioon oppia uutta ja toimia joustavasti työympäristössä. Kysymyksen avulla pyrittiin löytämään juuri tälle organisaatiolle merkityksellisiä tekijöitä, joiden avulla vastaajia voidaan tukea muutoksessa. Tekijöitä pyydettiin kyselyssä arvioimaan asteikolla ”ei lainkaan tärkeä”, ”ei kovin tärkeä”, ”melko tärkeä” ja ”erittäin tärkeä”.

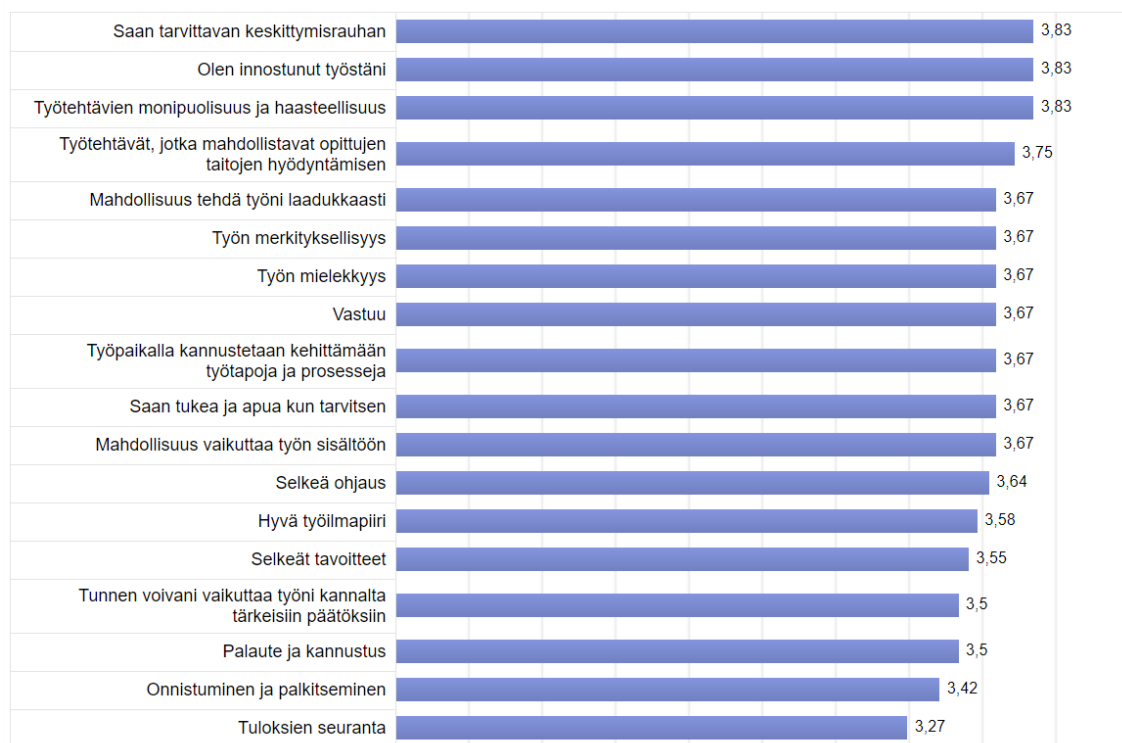
Tekijät, joita pyydettiin arvioimaan, olivat seuraavat: työtehtävien monipuolisuus ja haasteellisuus, mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön, työtehtävät, jotka mahdollistavat opittujen taitojen hyödyntämisen, saan tukea ja apua kun tarvitsen, hyvä työilmapiiri, työpäikällä kannustetaan kehittämään työtapoja ja prosesseja, palaute ja kannustus, vastuu, onnistuminen ja palkitseminen, työn mielekkyys, työn merkityksellisyys, olen innostunut

työstäni, saan tarvittavan keskittymisrauhan, mahdollisuus tehdä työni laadukkaasti, selkeä ohjaus, tuloksien seuranta, selkeät tavoitteet ja tunnen voivani vaikuttaa työni kannalta tärkeisiin päätöksiin.

Vastauksissa nousi merkityksellisimmiksi tekijöiksi työtehtävien monipuolisuus ja haasteellisuus, saan tarvittavan keskittymisrauhan, olen innostunut työstäni, työtehtävät, jotka mahdollistavat opittujen taitojen hyödyntämisen.

Vähemmän merkityksellisiksi tekijöiksi nousi tuloksien seuranta, selkeät tavoitteet, vaikuttamismahdollisuudet oman työn kannalta tärkeisiin päätöksiin, onnistumiset ja palkitsemiset.

Kuviossa 17 on kuvattu vastausten jakauma keskiarvon mukaan eri vaihtoehtojen välillä.



Kuvio 17. Merkitykselliset motivaatiotekijät

Vastaukset ovat osittain linjassa kappaleessa 3.1 esitellyn TTK:n tutkimuksessa esiin nousseiden tekijöiden kanssa, mutta kuten odotettua olikin, nousi tässä kartoituksessa esiin organisaatiokohtaisia tekijöitä. Näihin tekijöihin kiinnittämällä huomiota, voidaan tukea henkilöstöä muutoksessa sekä ottamaan haltuun uusia asioita.

## 5.7 Oman osaamisen arviointi

Ensimmäiseksi kartoituksessa haluttiin saada kuva organisaation tämän hetkisestä osaamisen tasosta operatiivisten tehtävien osalta. Vastaajia pyydettiin täydentämään vastauksen seuraavan asteikon mukaan:

1 = Aloittelija: Oma perusteet, mutta ei ole käytännön kokemusta. Pystyy suoriutumaan yksinkertaisista tehtävistä. Tarvitsee paljon tukea.

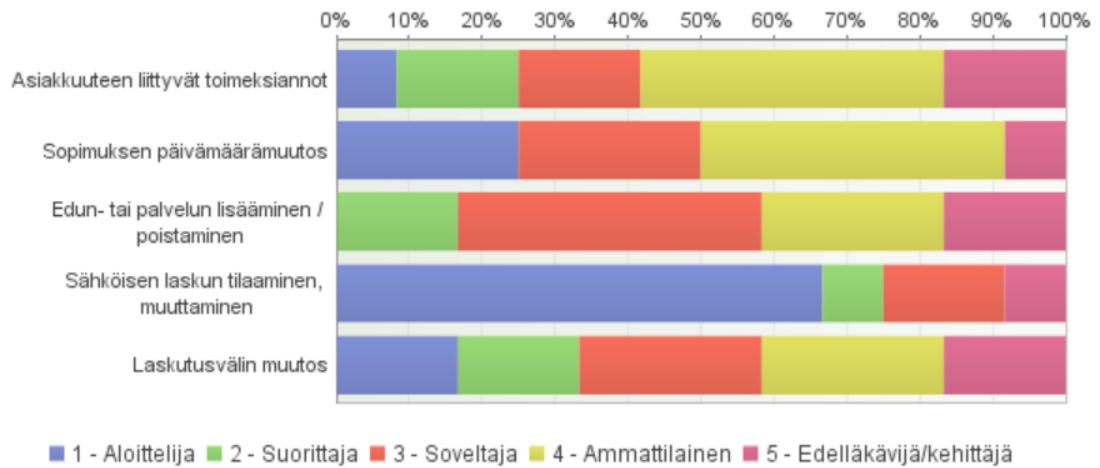
2 = Suorittaja: Osaa käyttää osaamista tavallisessa työssä ja työkaluna. Tarvitsee jonkun verran tukea.

3 = Soveltaja: Osaa hyvin soveltaa osaamistaan käytäntöön ja ratkaisemaan päivittäisiä käytännön ongelmia.

4 = Ammattilainen: Osaa soveltaa ja yhdistellä osaamistaan eri tavoin. Pystyy ratkomaan erityistilanteisiin liittyviä ongelmia. Osaa valmentaa tasojen 1-3 osaajia.

5 = Edelläkävijä/kehittäjä: Todellinen asiantuntija, joka pystyy kehittämään ja luomaan uusia ratkaisuja ja viemään kehitystä eteenpäin. Pystyy jakamaan osaamistaan myös muille ja valmentamaan tasojen 1-4 osaajia

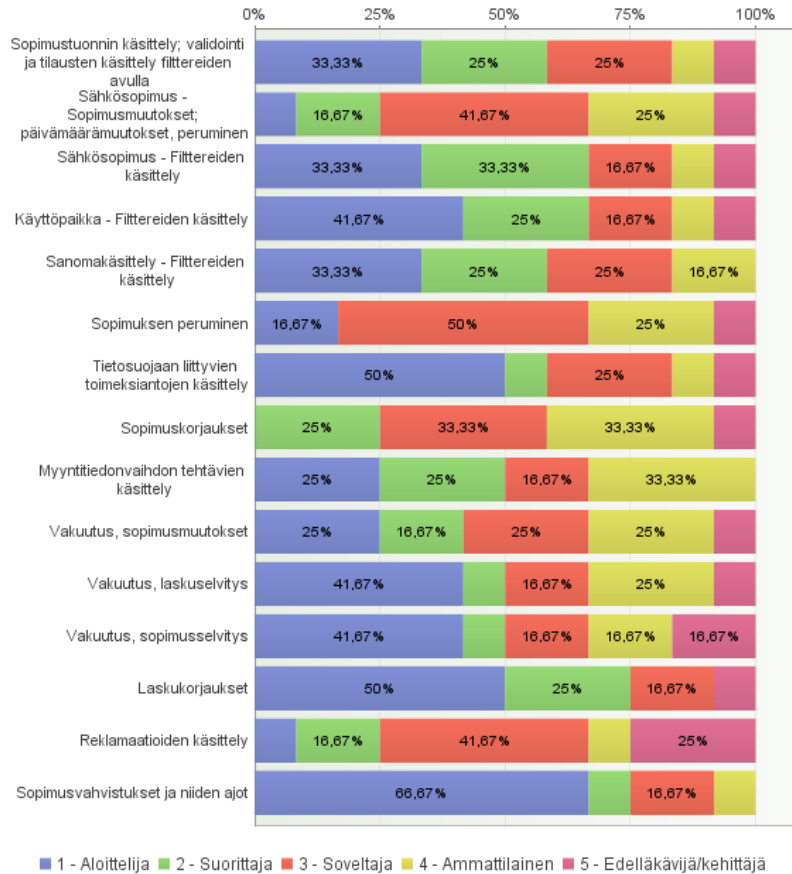
Tehtävät ja vastaukset on jaoteltu tässä työssä niin, että ensimmäiseksi tarkastellaan työtehtäviä, joiden organisaation kanssa käytyjen keskustelujen perusteella nähdään lähitulevaisuudessa poistuvan. Asiakkuuteen, sopimuksen päivämäärämuutoksiin, edun- tai palvelunlisäämiseen, sähköisen laskun tilaamiseen ja muuttamiseen sekä laskutusvälin muuttamiseen liittyvät tehtävät ovat poistumassa lähitulevaisuudessa järjestelmä- ja toimintatapojen kehityksen myötä. Näiden tehtävien osalta organisaatiossa on pääosin hyvin vahva osaaminen.



Kuvio 18. Operatiiviset, lähitulevaisuudessa poistuvat, tehtävät

Sähköisen laskun tilaamisen ja muuttamisen osalta osaamista on vain hyvin vähän mutta tulevaisuuden muutoksien myötä tarvetta osaamisen laajentamiselle ei ole. Näiden tehtävien osalta voidaan todeta, että osaamista on riittävästi eikä toimenpiteille ole tarvetta.

Työtehtävien osalta, joilla on tulevaisuudessakin tarvetta, reklamaatioiden käsittelyn osalta osaaminen on organisaatiossa vahvaa. Vastaajista neljä koki olevansa reklamaatioiden käsittelyssä edelläkävijöitä ja seitsemän soveltajia. Loput vastaajista kokivat olevansa aloittelijoita tai suorittajia.

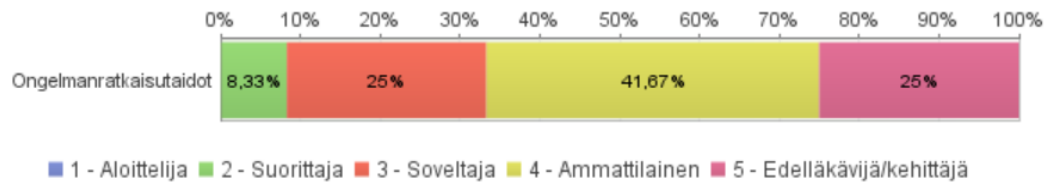


Kuvio 19. Operatiiviset tehtävät, joille tarve tulevaisuudessa

Osaamisen laajentamisen ja syventämisen tarvetta on esimerkiksi laskukorjauksien osalta. Peräti puolet vastaajista koki olevansa aloittelijoita ja vain yksi vastaajista koki olevansa edelläkävijä. Laskukorjauksiin liittyen on tärkeää pystyä tulevaisuudessa tunnistamaan kehityskohteita ja myös kehittämään prosessia sekä työtapoja. Myös vakuutusliittävien työtehtävien osalta osaamista on laajennettava. Lähes 42 prosenttia, seitsemän vastaajaa, koki olevansa aloittelijoita. Myyntitiedonvaihdon tehtävien osalta henkilöstöstä ei kukaan kokenut olevansa edelläkävijä, joten kehityksen takaamiseksi osaamista on syvennettävä.

Työn johtamisen näkökulmasta vastaajia pyydettiin arvioimaan osaamistaan oman työn saman asteikon mukaisesti. Ensimmäisenä kohtana vastaajia pyydettiin arvioimaan ongelmanratkaisutaitoja. Vastaajista yli 25 prosenttia piti ongelmanratkaisutaitojaan edelläkävijän tasolla, jolloin he pystyvät luomaan uusia ratkaisuja ja viemään kehitystä eteenpäin. Alle 10 prosenttia vastaajista piti taitojaan suorittajan tasolla, jolloin he pystyvät

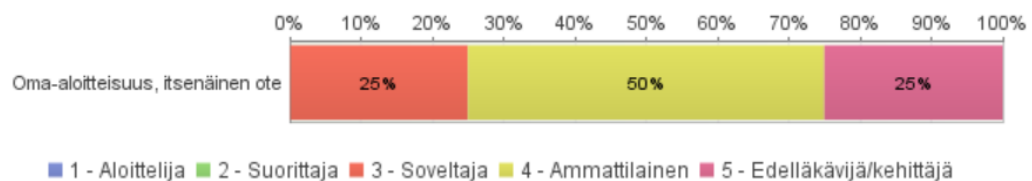
käyttämään taitojaan tavallisessa työssä, mutta tarvitsevat jonkin verran tukea. Soveltajiksi itsensä kokivat 25 prosenttia vastaajista – He osaavat soveltaa osaamistaan käytäntöön ja ratkaisemaan päivittäisiä käytännön ongelmia. Valtaosa vastaajista piti itseään ammattilaisina, jolloin he osaavat soveltaa ja yhdistellä osaamistaan eri tavoin.



Kuvio 20. Ongelmanratkaisutaidot

Tukitoimintojen tulevaisuudennäkymissä ongelmanratkaisutaidot nousevat merkittävään rooliin, kun työntekijän on pystyttävä ratkomaan asiakkaan asia ensi tilassa ja laadukkaasti. Tukitoiminnoissa on vahva osaaminen ongelmanratkaisukyvyyn suhteen.

Oma aloitteisuuden ja itsenäisen otteen osalta vastaajista 25 prosenttia piti itseään edelläkävijöinä, 50 prosenttia vastaajista ammattilaisina ja loput 25 prosenttia soveltajina. Näin ollen jopa 75 prosenttia vastaajista piti osaamistaan hyvin vahvana.

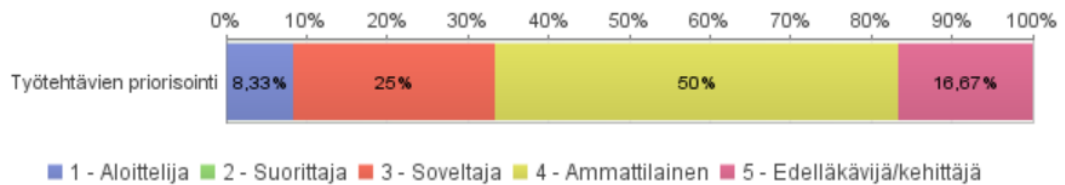


Kuvio 21. Oma-aloitteisuus ja itsenäinen ote

Tukitoiminnoissa on vahva ja yhtenäinen käsitys oman toiminnan oma-aloitteisuudesta ja itsenäisestä otteesta. Oma-aloitteisuus ja itsenäinen ote ovat tärkeä ominaisuus myös tulevaisuudessa. Tukitoiminnoissa tämä osa-alue on hyvin hallinnassa.

Työtehtävien priorisoinnin osalta hieman alle 10 prosenttia vastaajista koki olevansa aloittelijoita, 25 prosenttia soveltajia ja ammattilaisia 50 prosenttia ja loput edelläkävijöitä.

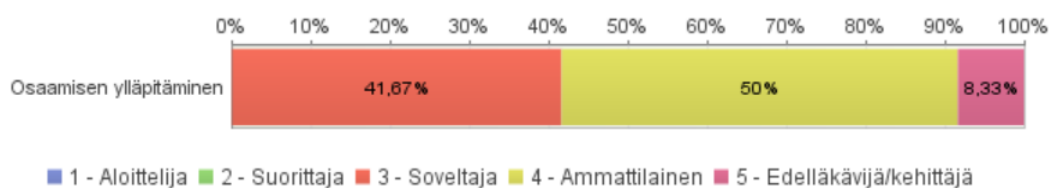
Tukitoimintojen työn ohjaamisen ja työn luonteen kannalta prioriteettien selkeys ja ymmärrys, millä kriteerein työtehtäviä arvotetaan, on tärkeä taito.



Kuvio 22. Työtehtävien priorisointi

Työtehtävien priorisoinnin osalta on jälleen tärkeää viestiä henkilöstölle työn merkityksellisyydestä sekä vaikutuksista. On tärkeää ymmärtää kokonaisuus ja oma rooli kokonaisuudessa.

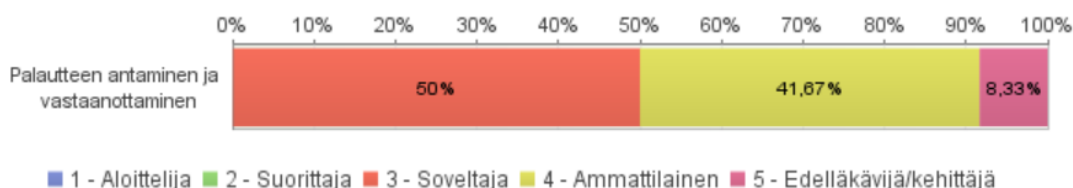
Osaamisen ylläpitämisen osalta vastaajista vain reilu 8 prosenttia koki olevansa edelläkävijöitä. 50 prosenttia vastaajista koki olevansa ammattilaisia ja yli 40 prosenttia soveltajia. Kartoituksen yhtenä tavoitteena oli löytää niitä keinoja, joilla henkilöstöä voidaan tukea osaamisen kartuttamisessa.



Kuvio 23. Osaamisen ylläpitäminen

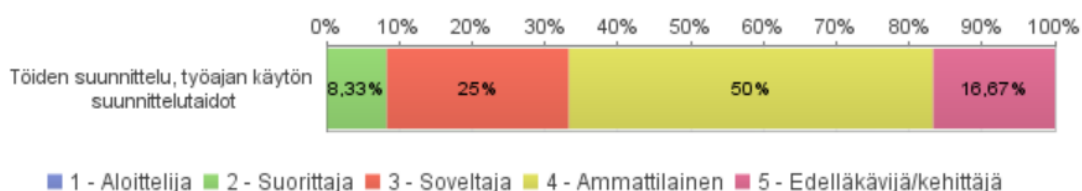
Osaamisen ylläpitäminen on yhtä tärkeää ja henkilöstön yksi motivaatiotekijäkin oli työtehtävät, joissa hankittua osaamista pystyy hyödyntämään. Sisäinen työnkierto ja mahdollisuus suorittaa tehtäviä monipuolisesti auttaa osaamisen ylläpitämisessä.

Palautteen antamisen ja vastaanottamisen osalta 50 prosenttia vastaajista koki olevansa soveltajia, reilu 40 prosenttia ammattilaisia ja vain reilu 8 prosenttia edelläkävijöitä. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen kulttuuri parantaa avointa ilmapiiriä työyhteisössä ja kuten aiemmin todettu, se myös tukee organisaation kehittymistä ja muutosvalmiutta.



Kuvio 24. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Töiden suunnittelun ja työajan käytön suunnittelutaitojen osalta selkeä enemmistö, 50 prosenttia vastaajista, kokee olevansa oman työn suunnittelun ja työajankäytön suunnittelutaitojen osalta ammattilainen. Edelläkävijöiksi koki itsensä 16 prosenttia ja 25 prosenttia koki itsensä soveltajiksi. Suorittajiksi koki 8 prosenttia vastaajista.



Kuvio 25. Töiden suunnittelu, työajan käytön suunnittelutaidot

Nykyaikana työajan suunnittelutaidot korostuvat etätöiden ja työn ajasta ja paikasta riippumattomuuden vuoksi. On yhä tärkeämpää, että henkilöstö ymmärtää työn prioriteetit sekä osaavat itsenäisesti suunnitella työajan käytön niin että se tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista.



## 5.8 Työn mielekkyys

Kyselyn viimeisessä kysymyksessä vastaajille annettiin mahdollisuus omin sanoin kertoa mikä tekee työstä mielekästä. Kysymys ei ollut pakollinen, mutta 60 prosenttia vastaajista vastasi kysymykseen. Vastauksissa nousi esiin useita erilaisia tekijöitä, jotka tekevät työstä mielekästä.

Monipuoliset, haasteelliset tehtävät

Vastuu ja haasteet. Reklamaatioiden ratkaisu, varsinkin kun valmista mallia ei ole olemassa. Maalaisjärjen käyttö.

Se fiilis, kun kinkkinen reklamaatio on selvitetty ja asiakkaan kanssa käynyt onnistuneen keskustelun loppuratkaisusta.

Mieluisat työtehtävät jotka ovat monipuoliset.

Monipuoliset tehtävät ja mahdollisuus oppia uutta sekä kehittää omaa osaamista.

Monipuoliset tehtävät ja etätönn mahdollisuus.

monipuolisuus, asiakkaan "ongelman" ratkaisu

Vastauksissa toistui työn monipuolisuus sekä mahdollisuus oppia ja kehittää omaa osaamista. Myös onnistumisen tunteet haastavien asiakastilanteiden ja reklamaatioiden ratkaisussa nousivat esiin.

## 6 Johtopäätökset ja yhteenveto

Kartoituksen tavoitteen oli löytää vastaukset kysymyksiin 1) Miten henkilöstö suhtautuu muutokseen ja mikä on organisaation muutosvalmiuden tila? 2) Mitkä tekijät motivoivat henkilöstöä laajentamaan omaa osaamista ja kehittämään omaa työtä? 3) Miten työympäristö voi tukea henkilöstöä muutoksessa kohden asiantuntijaorganisaatiota? Ensimmäiseksi käydään läpi henkilöstön suhtautuminen muutokseen ja muutoksen läpivientiin liittyvät tekijät. Seuraavaksi käydään läpi henkilöstön suhtautumista tulevaisuuteen, motivaatiotekijät, jotka edistävät muutosta sekä työympäristön merkitys. Viimeiseksi tarkastellaan osaamiskartoituksen osuutta.

## 6.1 Organisaation suhtautuminen muutokseen

Kartoituksen perusteella yksikön työntekijät suhtautuvat pääosin varsin positiivisesti muutokseen ja näkevät muutoksen mahdollisuutena sekä itselleen että organisaatiolle. Muutosmyönteinen organisaatio on tärkeä elementti ja voimavara organisaation menestyksessä. Suurin osa vastaajista koki muutoksen tuovan heille hyviä asioita ja mahdollistavan monipuolisemman ja haastavamman työnkuvan. Esimiehet voivat tukea ja edistää muutosmyönteistä organisaatiokulttuuria antamalla henkilöstölle valtuuksia ja luvan kokeilla sekä erehtyä, innostamalla henkilöstöä sekä kannustamalla ja tukemalla positiivista suhtautumista työntekoon ja tuleviin muutoksiin (Kvist & Kilpiä 2006, 125).

Muutoksen läpivientiin liittyen vastaajat kokivat tarvitsevänsä enemmän tietoa ja vahvistusta siitä, mikä todella on muuttumassa. Suurimmat pelot ja huolet liittyivät siihen, millä tavoin työ muuttuu ja miten asioiden sujuvuus on varmistettu. Organisaatiossa tulisi parantaa sisäistä tiedonkulkua ja vahvistaa avointa viestintää. Tietoa tulisi jakaa henkilöstölle heti, kun sitä on saatavilla ja myös silloin, kun mitään kerrottavaa ei ole, on sekin merkityksellinen tieto henkilöstölle. Etenkin muutostilanteissa henkilöstön tiedon tarve kasvaa. Epävarmuuden tunteet voivat synnyttää huhuja ja aiheettomia pelkoja tulevaan liittyen. Muutostilanteissa sisäisen viestinnän kanava voidaan valita kiireellisyyden ja kohderyhmän mukaan. Viestinnässä voidaan hyödyntää erilaisia tiimikeskusteluita, esimies-alaiskeskusteluita, koulutustilaisuuksia sekä organisaation käytössä olevia muita kanavia, kuten intranetiä tai Yammeria (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 107-117). Aktiivisella viestinnällä voidaan vaikuttaa myös siihen, kuin hallittuna ja selkeänä henkilöstö muutosta pitää. Kun henkilöstö on ajantasaisen tiedon varassa, heidän on helpompi suhtautua muutokseen myönteisesti.

## 6.2 Tulevaisuuden näkymät

Kartoituksessa pyrittiin saamaan myös kuva siitä, millaisena henkilöstö näkee organisaation muutoksen jälkeen. Pääosin vastaukset olivat positiivisia ja henkilöstö näkee muutoksen hyvänä. He kokevat, että muutoksen myötä heidän on mahdollisuus kartuttaa omaa ammattitaitoaan, oppia uutta ja työn tulevaisuus on turvattu. He kokivat myös muutoksen hyvänä asiana koko organisaation kannalta ja kokonaisuutena mahdollisuutena. Osa vastaajista koki kuitenkin epävarmuutta, millä tavoin toiminnot saadaan harmonisoitua sekä roolit ja vastuut herättivät huolta. Organisaation tulevaisuuden kannalta on hyvä

asia, että henkilöstö uskoo ja luottaa tulevaisuuteen sekä katsoo muutoksen tuovan hyviä asioita.

### 6.3 Muutoksen läpivienti

Muutoksen läpivientiin liittyen erityisesti sisäiseen viestintään tulee kiinnittää jatkossa enemmän huomiota. Vastaajat kokivat, ettei muutokseen liittyen ole ollut riittävästi viestintää. Kappaleessa 7.1 on kuvattu tarkemmin millä keinoin organisaatio voi vahvistaa sisäistä viestintää. Vastaajat kokivat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa muutoksen onnistumiseen. Tällä on merkittävä rooli muutoksen onnistumisessa ja organisaation tulevaisuuden menestyksessä. Kun henkilöstöllä on selkeä kuva odotuksista ja vastuista, heidän on helpompi nähdä oma osuutensa yhteisen tavoitteen saavuttamisessa.

Valtaosa vastaajista koki arvioitaessa omaa roolia ja vastuuta, että heidän roolinsa ja vastuunsa ovat ainakin osittain epäselvät. Sisäisen viestinnän vahvistamisella ja etenkin esimies-alais-keskusteluilla voidaan selkeyttää henkilöstölle kunkin roolia ja vastuuta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Henkilöstölle riittävän avun ja tuen järjestäminen jokapäiväisessä työssä on tärkeää. Henkilöstölle voidaan myös antaa enemmän valtuuksia ratkoa tehtäviä ja toimeksiantoja itsenäisesti.

### 6.4 Oppimista tukevan työympäristön rakentaminen ja motivaatiotekijät

Kartoituksen avulla haluttiin kerätä tietoa siitä, mitkä tekijät motivoivat henkilöstöä oppimaan ja minkä tekijöiden avulla heitä voidaan auttaa muutoksen läpiviennissä. Henkilöstölle kartoituksen perusteella merkityksellisiä ovat työtehtävien monipuolisuus ja haasteellisuus. Tätä voidaan tukea esimiesten ja työnjohdon osalta varmistamalla riittävä työnkierto sekä varmistamalla että henkilöstöllä on mahdollisuus tehdä erityyppisiä tehtäviä ja kartuttaa omaa osaamista. Työn monipuolisuus nousi esille monissa vastauksissa myös avoimissa kysymyksissä ja tähän tulisi jatkossakin kiinnittää huomiota.

Vastaajat myös kokivat, että työn imu eli innostuneisuus työstä on merkityksellinen motivaatiotekijä. Työstä innostumista voidaan tukea antamalla henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin, työn järjestelyihin ja organisointiin sekä saavutuksista ja onnistu-

misista huomioimisella. Jokaiselle organisaation jäsenelle voidaan antaa valtuudet kehittää toimintaa sovituisissa raameissa (Tuunaa työtä – Kasvata työn imua ja motivaatiota. 2018). Työntekijöiden kanssa voidaan yhdessä sopia pelisäännöt, minkä puitteissa henkilöstö voi vaikuttaa työtehtäviin ja niiden organisointiin.

Tärkeänä tekijänä vastaajat kokivat myös tuen ja avun saatavuuden tarvittaessa sekä keskittymisrauhan. Vaativissa asiakaskontakteissa ja selvitystilanteissa työrauhalla on merkittävä vaikutus työssä onnistumiseen. Työtehtävien perusteella henkilöstölle on järjestettävä tarvittava työrauha työn hoitamiseksi laadukkaasti. Jatkuvat keskeytykset tarkkuutta ja keskittymistä vaativissa tehtävissä vaikuttaa työn lopputulokseen. Tuen ja avun saaminen tarvittaessa on asia, josta voidaan sopia yhdessä työyhteisössä. Ensinnä tulee varmistaa, että tukitoiminnoissa on riittävät työhjeistukset ja ne ovat helposti saatavilla. Avunpyyntöjä varten on hyvä sopia selkeät käytännöt.

Kannustaminen työtapojen kehittämiseen nousi myös vastauksissa esiin. Avaintekijänä kehittävässä ilmapiirissä on avoin keskustelukulttuuri, jossa uskalletaan kyseenalaistaa vallitsevia käytäntöjä ja tuoda esiin uusia ja erilaisia tapoja tehdä asioita. Organisaation tulevaisuuden kannalta työn kehittäminen on yksi kulmakivistä. Myös yhteisesti sovitut käytännöt millä tavoin ja missä kehitysideoita ja ajatuksia voidaan esittää ja viedä eteenpäin on tärkeää. Usein työn tuoksinassa voi käydä niin, että kehitysidea tulee ja menee, jos sille ei ole selkeää paikkaa, johon sen voisi heti kirjata. Kehitysprosessi tulisi kuvata sekä sopia selkeät käytänteet millä tavoin asioita kirjataan, edistetään ja seurataan. Tavoiteasetannalla on myös merkittävä rooli asioiden toteutumisessa.

Työn merkityksellisyyttä voidaan lisätä selventämällä henkilön roolia ja vastuuta organisaatiossa sekä viestimällä tiimin ja yksikön tulevaisuudesta ja merkityksestä koko organisaatiolle. Työn mielekkyyteen liittyen kartoituksessa oli myös avoin kysymys, johon vastaajat pystyivät omin sanoin kertomaan, mikä tekee työstä mielekästä. Vastauksissa nousi esiin monipuoliset ja haasteelliset tehtävät. Henkilöstö haluaa haastaa omaa osaamistaan ja kokea onnistumisen tunteita. Vastauksissa nousi esiin eniten työn monipuolisuus. Organisaation henkilöstölle on erityisen tärkeää, että tehtävät ovat monipuolisia ja se saavat kokea onnistumisen tunteita työssä. Esimiehet ja johto voivat tukea tätä huolehtimalla työn monipuolisuudesta organisaation vastuualueelle kuuluvien rutiininomaisista tehtävistä huolimatta. Työtä voidaan jakaa ja sisäistä työnkiertoa voidaan lisätä. Myös uuden oppiminen ja oman osaamisen kehittäminen nousi näissä vastauksissa

esiin. Esimiehet ja johto voivat mahdollistaa ja tukea tätä luomalla kehittämissuunnitelman tulevaisuuden osaamistarpeitakin silmällä pitäen. Osaamisen kehittämissuunnitelma voi olla tiimikohtainen tai henkilökohtainen suunnitelma ja sen tulee tukea organisaation visiota. Kehittämissuunnitelman pohjalla täytyy aina olla ymmärrys organisaation ja henkilöstön tämän hetkisestä osaamisen tasosta.

#### 6.5 Osaamiskartoitus: operatiiviset tehtävät

Osaamiskartoituksen tarkoitus oli saada kuva organisaation tämän hetkisestä osaamisen tasosta operatiivisten tehtävien osalta. Vastaaajia osaamiskartoituksessa oli 17, 63 prosenttia henkilöstöstä, joten tämän osa-alueen osalta kartoituksen tulokset eivät ole riittävän kattavat, jotta niistä voisi vetää yleisiä johtopäätöksiä.

Tukitoiminnoissa on rutiininomaisia tukitehtäviä, joiden osalta nähdään, että ne tulevaisuudessa tulevat poistumaan automaation ja digitalisaation kautta. Näitä tehtäviä ovat yksinkertaiset muutokset asiakkuuksiin tai sopimuksiin liittyen ja niiden osalta osaaminen onkin organisaatiossa vahvaa. Sähköiseen laskutukseen liittyvien tehtävien osalta syvää osaamista on vain vähän, mutta poistuvana tehtävänä osaamiseen laajentamiseen ei ole tarvetta.

Tukitoimintojen asiantuntijuutta vaativien tehtävien osalta erityistä huomiota tulee kiinnittää osaamisen laajentamiseen ja syventämiseen vakuutuksiin liittyvien tehtävien osalta sekä laskukorjauksiin liittyvien tehtävien osalta. Vastauksista käy ilmi osaamisen pirstaloituminen. Yksi organisaation tavoitteista on laajentaa henkilöstön osaamista, joka tuo tulevaisuudessa joustoa tehtävien hoitoon sekä mahdollistaa sisäisen työnkierron, jolloin työ pysyy monipuolisena ja riittävän haasteellisena.

#### 6.6 Osaamiskartoitus: oman työn johtaminen

Oman työn ja itsensä johtaminen on aina jokaisen henkilön omalla vastuulla. Oman työn johtamista tarvitaan nykyajan työelämässä, jossa tapahtuu jatkuvia muutoksia ja työtä tehdään yhä enenevässä määrin ajasta ja paikasta riippumatta. Kartoituksessa nousi esiin, että tukitoiminnoissa on hyvin vahva osaaminen oma-aloitteisuudessa ja itsenäisessä otteessa. Henkilöt eivät toisaalta tarvitse eivätkä koe merkitykselliseksi jatkuvaa ohjausta. Tämä kävi ilmi myös kysymyksessä, jossa kartoitettiin merkityksellisiä tekijöitä osaamisen laajentamiseksi.

Vahvaa osaaminen on ongelmanratkaisutaidoissa, mitkä ovatkin erityisen tärkeitä asiantuntijuutta vaativissa tehtävissä. Henkilöstö myös koki onnistumisen tunteita, kun saivat ratkottua asiakkaan ongelman tai hoidettua haastavan reklamaation. Työtehtävien priorisoinnin osalta tarvitaan enemmän tukea. Kaikille ei ole selvää mitä tehtäviä tulisi priorisoida toisten edelle. Tämän osa-alueen parantamisessa on merkittävä rooli jälleen sisäisellä viestinnällä sekä oman roolin ymmärtämisellä.

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen oli myös osa-alue, jota tulisi kehittää. Tuki-toiminnoissa voidaan yhdessä sopia käytännöistä ja kannustaa palautteen jakamiseen päivittäisessä työssä. Palaute on tärkeä tekijä toiminnan kehittämisessä. Henkilöstöä tulisi kannustaa rakentavan ja positiivisen palautteen jakamisessa. Se sekä kehittää toimintaa että parantaa ilmapiiriä ja muuttaa koko organisaation kulttuuria avoimemmaksi. Myös esimiehet voivat jakaa palautetta rohkeammin ja enemmän.

## 6.7 Yhteenveto

Yhteenvetona voi todeta, että organisaatiossa on onnistuttu luomaan organisaatiokulttuuri, jossa muutokseen suhtaudutaan lähtökohtaisesti myönteisesti ja muutos nähdään mahdollisuutena. Vaikka vastaajien keskuudessa esiintyi epävarmuutta muutokseen liittyen, siitä huolimatta luottamus organisaatioon ja sen johtoon on kunnossa ja henkilöstö sietää epävarmuudenkin tunteita sen aiheuttamatta pelkoa tulevaisuudesta tai epäluottamusta muutokseen tai sen välttämättömyyteen liittyen. Henkilöstö selkeästi luottaa organisaation tulevaisuuteen sekä ovat valmiita ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaatiossa on onnistuttu luomaan välttämättömyyden tuntu muutokseen liittyen, jota olikin kuvattu kappaleessa 2.2. Se on ensimmäinen askel kohti muutosta ja siihen useimmat kehityshankkeet ja -toimenpiteet törmäävät. Henkilöstö ei kyseenalaista muutoksen tarpeellisuutta vaan näkevät sen tarpeellisena ja uskottavana. Kokonaisuutena muutosmyönteisyys ja luottamus ovat organisaatiolle selkeä voimavara, jonka varaan on hyvä rakentaa tulevaisuutta.

Jatkossa organisaatiossa on hyvä kiinnittää enemmän huomiota sisäiseen viestintään ja huolehtia siitä, että vaikka mitään kerrottavaa ei olisi, sekin viestitään. Myös työtehtävien monipuolisuudesta ja haasteellisuudesta ja sen tasavertaisesta jakautumisesta tulee jatkossakin huolehtia. Se nousi esiin useammassa vastauksessa ja korostui motivaatiotekijöissä. Mahdollistamalla tämä, edistetään työyhteisön hyvinvointia ja sitoutetaan henkilöstöä sekä edesautetaan uuden oppimista.

Roolit ja vastuut olisi hyvä selkiyttää ja varmistaa henkilöstön ymmärrys työtehtävien merkityksellisyydestä sekä vaikutuksista. Tämän seurauksena henkilöstön on helpompi suunnitella työajankäyttöään sekä syntyä ymmärrys siitä, mitä tehtäviä tulee priorisoida. Henkilöstöä tulisi myös kannustaa enemmän työn kehittämiseen sekä antaa valtuuksia tehdä itsenäisemmin päätöksiä. Osaamisen laajentamisen osalta on hyvä tehdä suunnitelma, jossa varmistetaan myös hankitun osaamisen ylläpitäminen. Vastauksissa nousi esiin epävarmuutta oman osaamisen ylläpitämisestä. Tämä voi olla seurausta esimerkiksi siitä, jos työtä on ohjattu resurssisysteistä tietyille osaajille, jotta on varmistettu tavoitteiden täyttyminen. Osaamisen laajentaminen tuo organisaatiolle joustoa ja mahdollisuuden jakaa työkuormaa tasaisemmin.

## 7 Opinnäytetyön arviointi

Opinnäytetyön suunniteltu aikataulu oli pitävä ja työ valmistui suunnitellussa aikataulussa. Toimeksiantajan kanssa oli sovittu, että työ valmistuisi 15.4.2019 mennessä. Työn tavoitteet muuttuivat alkuvaiheessa muutamaan otteeseen. Työn aiheesta käytiin toimeksiantajan kanssa keskustelua ja päädyttiin osaamis- ja motivaatiokartoitukseen, jossa kuitenkin säilytettiin näkökulma muutosvalmiuteen ja muutoksen kokemiseen, koska työyhteisössä on käynnissä muutos. Lisäksi tärkeänä näkökulmana kartoituksessa oli henkilöstön motivaatiotekijöiden kautta ne keinot, joilla organisaatio johto voi tukea henkilöstöä muutoksessa. Lähteinä opinnäytetyössä käytettiin suomen- ja englanninkielisiä lähteitä, sekä kirjallisuutta että artikkeleita. Asetettuihin tavoitteisiin nähden muutokseen liittyviin sekä motivaatiokartoituksessa esitettyihin kysymyksiin löydettiin hyvin vastauksia ja mahdollisia toimenpiteitä.

Kartoitukseen olisi pitänyt saada enemmän vastauksia. Vastausprosentti oli 63 prosenttia ja vastaajia oli yhteensä 17. Kartoitus lähetettiin 27 vastaanottajalle. Kartoituksesta lähetettiin kahteen otteeseen muistutusviesti vastaanottajille. Osaamiskartoituksen osuuden haasteeksi nousi se, etteivät kaikki henkilöstön jäsenet vastanneet kyselyyn. Osaamiskartoitus jäi näin ollen vajavaiseksi ja se täytyy organisaatiossa uusien henkilökohtaisten haastatteluiden kautta ja sen jälkeen laatia kehittämissuunnitelma. Osaamiskartoituksen näin jälkikäteen ajatellen olisi voinut rajata opinnäytetyön ulkopuolelle.

Koin aihealueen itselleni erittäin mieleiseksi ja koin kartuttavani omaa osaamistani liittyen henkilön motivaatiotekijöihin, muutoksen vaikutuksiin ja mahdollisuuksiin. Opinnäytetyö prosessina eteni suunnitellusti. Jälkikäteen ajateltuna, olisin käyttänyt enemmän

aikaa aineiston keräämiseen, jotta aineisto olisi ollut kattavampaa. Myös erilaisia keinoja vastausprosentin nostamiseksi olisi voinut pohtia, mikäli aineistonkeräämiselle olisi varattu enemmän aikaa. Osaamiskartoitus on hyödyllinen työkalu organisaatiolle osaamisen johtamisen ja kehittämissuunnitelman tueksi. Tällä kertaa vastausprosentin ollessa jäädessä alhaiseksi siitä ei voi vetää johtopäätöksiä. Hyödyllisenä näen organisaation muutosvalmiuden tutkimisen ja organisaatiokohtaisten motivaatiotekijöiden löytämisen. Uskon näiden tunnistamisella ja hyödyntämisellä olevan myönteisiä vaikutuksia yrityksen kykyyn sopeutua muutokseen ja onnistua muutoksessa.



## Lähteet

Hakala, Heikki 2017. Äkkimuutos paljastaa organisaation kunnon. Valtion työelämän kehittämispäivä. Päivitetty 12.9.2017. <http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/akkimuutos-paljastaa-organisaation-kunnon/>. Luettu 1.4.2019.

Hakala, Liisa 2018. Työelämä muuttuu - mitä työelämävalmiuksia tarvitsemme? Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Päivitetty 25.5.2018. [https://stm.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/tyoelama-muuttuu-mita-tyoelamavalmiuksia-tarvitsemme](https://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tyoelama-muuttuu-mita-tyoelamavalmiuksia-tarvitsemme). Luettu 2.4.2019.

Heikkilä, Tarja 2014. 7. painos. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Heinonen, Sirkku & Klingberg, Rea & Pentti, Päivi 2012. Kaikkien aivot käyttöön. Sanoma Pro, Helsinki.

Hätönen, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Educa-instituutti, Helsinki.

Janhonen, Minna 2017. Johtajuus tukee asiantuntijan ajanhallintaa. Työturvallisuuskeskus. Päivitetty 11.1.2017. <https://www.ttl.fi/blogi/johtajuus-tukee-asiantuntijan-ajanhallintaa/>. Luettu 2.4.2019.

Kaajas, Sani & Nordlund, Hanna & Troberg, Eliisa 2003. Asiantuntijoiden palkitseminen ja arviointitieto-organisaatiossa. Loppuraportti. LTT-Tutkimus Oy, Helsinki.

Kotter, John P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab, Helsinki.

Kortetjärvi, Sirkka & Kuronen, Marja-Liisa & Ollikainen, Marja 2009. 6. painos. Yrityksen viestintä. Edita Prima Oy, Helsinki.

Kukkonen, Paavali 2017. Työelämä – Katse vuoteen 2040. Sitra. Päivitetty 23.1.2017. <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyoelama-katse-vuoteen-2040/>. Luettu 1.4.2019.

Kvist, Hasse & Kilpiä, Teemu 2006. Muutosaskeleita. Performance Power Associates, Jyväskylä.

Liukkonen, Paula 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Talentum, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum, Helsinki.

Manninen, Olli 2016. Organisaatiokulttuurit ovat johtajiensa näköisiä. Johtaminen ja esimiestyö. Päivitetty 6.6.2016. <https://www.leadershipfinland.fi/artikkelit/organisaatiokulttuurit+ovat+johtajiensa+nakoisia/>. Luettu 23.3.2019.

Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos. Talentum, Helsinki.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro, Helsinki.

Paton, Robert A. & McCalman, James 2008. Change management. A guide to Effective Implementation. Sage Publications Ltd, Lontoo.

Ruohotie, Pekka 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Edita, Helsinki.

Sanghi, Seema 2009. The handbook of competency mapping : understanding, designing and implementing competency models in organizations. Response, Los Angeles.

Sarala Urpo & Sarala, Anita 2001. Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, Lahti.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Tuunaa työtä – Kasvata työn imua ja motivaatiota 2018. Työturvallisuuskeskus. Päivitetty 6.11.2018. [https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat/tuunaa\\_tyota\\_kasvata\\_tyon\\_imua\\_ja\\_motivaatiota.8231.news](https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat/tuunaa_tyota_kasvata_tyon_imua_ja_motivaatiota.8231.news). Luettu 2.4.2019.

Tyni, Tarja 2016. Motivoitunut henkilöstö luo kilpailuetua. Director's Institute Finland. Päivitetty 15.12.2016. <https://dif.fi/teema-artikkelit/motivoitunut-henkilosto-luo-kilpailuetua/>. Luettu 2.4.2019.

Ukko, Juhani & Karhu, Jussi & Pekkola, Sanna & Rantanen, Hannu & Tenhunen, Jarkko 2007. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Työministeriö, Helsinki.

## Kyselylomakkeen malli

xx.xx.2019 alkaen Backoffice hoitaa sekä Fortumin että Kotimaan Energian backoffice-toiminnot. Tämän kartoituksen tavoitteena on kerätä henkilöstön ajatuksia ja huolia muutokseen liittyen sekä kartoittaa henkilöstön nykyinen osaamisen taso ja millä tekijöillä henkilöstöä voidaan tukea muutoksen keskellä.

1. Minkälaisia tunteita tuleva muutos sinussa herättää \*

	5	4	3	2	1	
Positiivinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Negatiivinen
Toimiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Epäkäytännöllinen
Selkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sekava
Joustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Joustamaton
Hallittu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hallitsematon

2. Minkälaisia huolia, toiveita, ajatuksia tai pelkoja sinulla on muutokseen liittyen? Perustele vastauksesi.
3. Mihin asioihin kaipaat selvennystä tai lisätietoa tulevista toimintamallieista? Perustele vastauksesi.
4. Minkälaisena näet Backofficen toiminnan muutosten jälkeen, mitä huonoa ja mitä hyvää? Perustele vastauksesi.

## 5. Arvioi seuraavia väittämiä muutokseen liittyen \*

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Muutokseen liittyvää viestintää on ollut riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa muutoksen onnistumiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen epävarma omasta roolistani ja tehtävistäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Näen muutoksen mahdollisuutena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Backoffice toimintojen yhdistäminen on hyvä asia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi apua ja tukea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6. Tulevat muutokset edellyttävät pidemmällä aikavälillä moniosaamista sekä kykyä toimia muuttuvassa toimintaympäristössä. Arvioi seuraavien tekijöiden kautta, mitkä tekijät motivoivat sinua oppimaan ja ottamaan haltuun uusia tehtäviä sekä toimimaan joustavasti työympäristössäsi? \*

	Ei lainkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
Työtehtävien monipuolisuus ja haasteellisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävät, jotka mahdollistavat opittujen taitojen hyödyntämisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tukea ja apua kun tarvitsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikalla kannustetaan kehittämään työtapoja ja prosesseja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaute ja kannustus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onnistuminen ja palkitseminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työn mielekkyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn merkityksellisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen innostunut työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarvittavan keskittymisrauhan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus tehdä työni laadukkaasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen voivani vaikuttaa työni kannalta tärkeisiin päätöksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selkeä ohjaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuloksien seuranta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selkeät tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 7. 7. Arvioi osaamistasi operatiivisten tehtävien osalta \*

1 = Aloittelija: Oma perusteet, mutta ei ole käytännön kokemusta. Pystyy suoriutumaan yksinkertaisista tehtävistä. Tarvitsee paljon tukea.

2 = Suorittaja: Osaa käyttää osaamista tavallisessa työssä ja työkaluna. Tarvitsee jonkun verran tukea.

3 = Soveltaja: Osaa hyvin soveltaa osaamistaan käytäntöön ja ratkaisemaan päivittäisiä käytännön ongelmia.

4 = Ammattilainen: Osaa soveltaa ja yhdistellä osaamistaan eri tavoin. Pystyy ratkomaan erityistilanteisiin liittyviä ongelmia. Osaa valmentaa tasojen 1-3 osajia.

5 = Edelläkävijä/kehittäjä: Todellinen asiantuntija, joka pystyy kehittämään ja luomaan uusia ratkaisuja ja viemään kehitystä eteenpäin. Pystyy jakamaan osaamistaan myös muille ja valmentamaan tasojen 1-4 osajia

	1 - Aloittelija	2 - Suorittaja	3 - Soveltaja	4 - Ammattilainen	5 - Edelläkävijä/kehittäjä
Asiakkuuteen liittyvät toimeksiannot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopimustuonnin käsittely; validointi ja tilausten käsittely filttäreiden avulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sähkö sopimus - Sopimusmuutokset; päivämäärämuutokset, peruminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sähkö sopimus - Filttäreiden käsittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttöpaikka - Filttäreiden käsittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sanomakäsittely - Filttäreiden käsittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopimuksen päivämäärämuutos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Save Desk toimeksiantojen käsitteleminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopimuksen peruminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Edun- tai palvelun lisääminen / poistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietosuojaan liittyvien toimeksiantojen käsittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopimus korjaukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyntitiedonvaihdon tehtävien käsittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vakuutus, sopimusmuutokset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vakuutus, laskuselvitys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vakuutus, sopimusselvitys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sähköisen laskun tilaaminen, muuttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lasku korjaukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laskutusvälin muutos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reklamaatioiden käsittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopimusvahvistukset ja niiden ajot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Arvioi osaamistasi oman työn johtamisen näkökulmasta \*

	1 - Aloittelija	2 - Suorittaja	3 - Soveltaja	4 - Ammattilainen	5 - Edelläkävijä/kehittäjä
Töiden suunnittelu, työajan käytön suunnittelutaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ongelmanratkaisutaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma-aloitteisuus, itsenäinen ote	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävien priorisointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamisen ylläpitäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Mikä tekee työstäsi mielekästä?