Virpi Oittinen

ESIMIESTYÖN MERKITYS MUUTOKSESSA

Case: Mikalo Oy

Opinnäytetyö
Yrittäjyys- ja liiketoimintaosaaminen

2019

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Virpi Oittinen	Tradenomi (YAMK)	Syyskuu 2019
Opinnäytetyön nimi Esimiestyön merkitys muutoksessa		84 sivua 7 liitesivua
Toimeksiantaja Mikalo Oy		
Ohjaaja Maria Kangasniemi-Haapala		

Tiivistelmä

Tämä opinnäytetyö käsittelee muutosjohtamista. Opinnäytetyössä on tutkimusongelmana selvittää, millainen merkitys esimiestyöllä on muutostilanteessa. Kuinka esimies voi tukea alaisiaan muutoksessa? Onko esimiehen omalla suhtautumisella muutokseen heijastusvaikutuksia henkilöstön muutosherkkyyteen ja -halukkuuteen? Millaisia tuntemuksia muutos aiheuttaa yksilöissä ja työyhteisössä?

Teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta osa-alueesta: muutosjohtaminen, muutoksen kohtaaminen ja esimiehen merkitys muutoksessa. Muutosjohtamisessa käsitellään muun muassa muutosta prosessina. Muutoksen kohtaaminen -luvussa käydään läpi muutoksen aiheuttamia reaktioita työntekijöissä, muutosvastarintaa sekä organisaation suhtautumista muutokseen. Esimiehen merkitys muutoksessa käsittelee esimiehen tehtäviä, valtaa ja vastuuta, erilaisten ihmisten johtamista, itseohjautuvuutta sekä esimiehen roolia.

Opinnäytetyö on toteutettu tapaustutkimuksena. Tutkimusaineisto on kerätty kyselyllä, jossa käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kysely koski Mikalo Oy:n Saima HR -henkilöstöhallinnan järjestelmän käyttöönottoa ja sen kohderyhmänä oli käyttöönottohetkellä yhtiön palveluksessa olleet työntekijät.

Tutkimustulosten perusteella on tehty johtopäätöksiä Mikalo Oy:n esimiesten kyvyistä johtaa alaisiaan muutostilanteessa. Mikalo Oy:lle on kerrottu henkilöstön yleisten IT-taitojen vaihtelevasta tasosta sekä muutoksen kohtaamisen valmiuksien kehittämisestä. Saatujen tulosten perusteella voidaan sanoa, että muutos prosessina ei ole organisaatiolle tuttu ja että esimiesten valmiuksia muutosjohtamisessa tulee kehittää.

Asiasanat

esimiestyö, esimiehen tehtävät, muutos, muutosvastarinta, henkilöstöhallintajärjestelmä, suhtautuminen muutokseen

South-Eastern Finland University of Applied Sciences

Author (authors)	Degree	Time
Virpi Oittinen	Bachelor of Business Administration	September 2019
Thesis title		
The significance of manager's role during transformation		84 pages 7 pages of appendices
Commissioned by		
Mikalo Oy		
Supervisor		
Maria Kangasniemi-Haapala		

Abstract

This thesis dealt with the management of change. The research problem was to examine the significance of the managers role during transformation. How can a manager support employees in change? Is there any causal connection between a manager's attitude to transformation and employees' response and willingness to change? What kind of feelings does transformation evoke in employees and in a work community?

The theoretical framework consists of three parts: management of change, facing the change and the influence of a manager during transformation. Management of change deals with transformation the process among other things. Facing the change describes the reactions of an employee as well as an organization during the transformation. It also discusses the resistance against the transformation. The influence of manager during transformation discusses the duties of a manager, his/her authority and responsibility. It also gives a view on managing different kind of people, the manager's role and looks at an organization that is led by itself.

This thesis was carried out as a case study. The research material was collected by means of an enquiry in which quantitative research methods were used. The enquiry was about the introduction of the Saima HR human resource management system. The target group was all the employees at Mikalo Oy during the introduction time.

Based on the research results some conclusions can be made about the management skills of the managers in Mikalo Oy during a transformation period. The study indicated that Mikalo Oy's emplyees' IT skills vary a lot. The study also provided information as to how to develop change management skills. It would be beneficial to tell the employees what kind of process a transformation is, and how one can feel during it. The transformation as a process is not well known. They should improve the change management skills of the managers.

Keywords

management, manager's duties, change, transformation, resistance against transformation, human resource management system, attitude to change

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 6
2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS 6
2.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus 7
2.2 Tutkimusongelma 7
2.3 Tutkimusmenetelmä 8
2.3.1 Koko työn tutkimusmenetelmä 9
2.3.2 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä 10
2.3.3 Aineiston keruun ja analysoinnin menetelmät 12
2.3.4 Aineiston analysointi 13
3 MUUTOSJOHTAMINEN 14
3.1 Muutosjohtaminen 17
3.2 Muutosprosessi 19
4 MUUTOKSEN KOHTAAMINEN 22
4.1 Muutoksen vaiheet työntekijän näkökulmasta 22
4.2 Ihmiset reagoivat muutokseen eri tavoin 25
4.3 Temperamenttikin vaikuttaa suhtautumiseen muutokseen 26
4.4 Muutosvastarinta 27
4.5 Kuinka organisaatio suhtautuu muutokseen? 29
5 ESIMIEHEN MERKITYS MUUTOKSESSA 31
5.1 Esimiehen tehtävät 32
5.2 Esimiehen valta ja vastuu 37
5.3 Erilaisten ihmisten johtaminen 40
5.4 Esimiehen rooli muutoksessa 43
5.5 Itseohjautuvuus työyhteisössä 44
6 HENKILÖSTÖHALLINNAN JÄRJESTELMÄ 45
6.1 Saima HR 47
6.2 Henkilöstön koulutus järjestelmän käyttöön 47

7 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS 48
7.1 Visio, strategia ja arvot 49
7.2 Mikalo Oy:n henkilöstö 50
8 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET 51
8.1 Tutkimuksen toteuttaminen 51
8.2 Tutkimuksen tulokset 53
8.3 Asenne järjestelmää kohtaan 58
8.4 Esimiesten suhtautuminen ja tuki 60
8.5 Suhtautuminen muutokseen 61
8.6 Käyttökoulutus ja tuki 66
8.7 Vastaajien kokemuksia järjestelmän käytöstä 71
8.8 Avoimet kysymykset 72
8.9 Tulosten analysointi 74
8.9.1 Tiedottaminen 74
8.9.2 Asenteet järjestelmää kohtaan ja muutosvastarinta 75
8.9.3 Esimiesten toiminta 75
9 JOHTOPÄÄTÖKSET 76
9.1 Eettiset kysymykset ja luotettavuuden arviointia 78
9.2 Prosessin arviointi 80
9.3 Kohti seuraavia muutoksia 81
LIITTEET
Liite 1. Kyselyn saate
Liite 2. Kyselylomake

1 JOHDANTO

Organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksessa. Toimintatapoja kehitetään, tietojärjestelmiä uudistetaan, organisaatiorakenteita muutetaan, hankitaan uusia tuotantolinjoja, avataan uusia toimipaikkoja, omistajat vaihtuvat tai yhtiöitä fuusioidaan ja niin edelleen. Suuri tai pieni muutos, mutta sen keskiössä on aina joukko ihmisiä, joista jokainen kokee muutoksen omalla tavallaan.

Tämän työn tarkoituksena on selvittää esimiestyön merkitystä muutoksessa. Kohdeorganisaationa on Mikkelin kaupungin vuokrataloyhtiö Mikalo Oy. Yhtiössä on otettu käyttöön vuoden 2019 alussa sekä henkilöstöhallinnan järjestelmä että vaihdettu taloushallinnon järjestelmää. Olen rajannut tämän työn koskemaan henkilöstöhallinnan järjestelmän käyttöönottoa. Muutos on merkittävä sekä toimintakulttuurin näkökulmasta että vahvana askeleena digitalisaation etenemisessä. Muutos koskee yhtiön koko henkilöstöä. Henkilökunnan määrä on noin 70 henkilöä kattaen hyvin erilaisia työtehtäviä.

Saatavia tuloksia on tarkoitus hyödyntää tulevissa muutostilanteissa. Tavoitteena on saada esimiehet pohtimaan omia sekä alaistensa tuntemuksia muutostilanteessa ja huomioimaan ne omassa esimiestyössään. Toivon työstäni olevan tukea organisaatiolle muutoksesta toiseen kuljettaessa.

Opinnäytetyö on toteutettu tapaustutkimuksena, kuvaten käyttöönottoprosessi ja peilaten prosessia teoreettiseen viitekehykseen. Yrityksen henkilöstölle on tehty kyselytutkimus Webropol-järjestelmää hyödyntäen heidän kokemuksistaan henkilöstöhallintajärjestelmän käyttöönotosta.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvaan opinnäytetyöni tavoitteita ja rajauksia sekä tutkimusongelmaa. Käsittelen myös tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmiä sekä kuvailen työni teorian ja empirian osien rakennetta.

2.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyö on ammattikorkeakoulutukseen liittyvä lopputyö, jolla osoitetaan saavutettu osaaminen. Työn tulee osoittaa, että sen tekijä on perehtynyt aiheeseen liittyvään teoriaan monipuolisesti ja osaa toteuttaa tutkimuksen sille asetettujen menettelytapojen mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2007, 235). Tieteeseen on alettu vedota viime vuosikymmeninä yhä vahvemmin pohdittaessa yhteiskunnallisia ongelmia. Tieteen tarkoitus onkin hankkia uutta tietoa ja ratkaisuja sekä uusiin että vanhoihin ongelmiin. (Aaltola ym. 2007, 13.)

Koska aiemmin tuotettua tietoa on lähes aiheesta kuin aiheesta saatavilla runsaasti, on aiheen rajaaminen erittäin tärkeää. On valittava näkökulma aiheen tarkasteluun. Kysymykset: m*itä haluan tietää* tai *mitä haluan osoittaa* voivat auttaa rajaamaan aihetta. (Laine ym. 2007, 57–58; Hirsjärvi ym. 2007, 81.)

Jokainen kirjoittaja toivoo, että hänen työnsä tulisi luetuksi. Opinnäytetöiden kohdalla oletetaan, että lukija on alan asiantuntija. Tämä korostaa rajaamisen merkitystä sekä sitä, että lukijan mielenkiinnon tulisi pysyä yllä läpi koko työn. (Hirsjärvi ym. 2007, 81–83.)

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää esimiestyön merkitystä Mikalo Oy:ssä tapahtuvan muutoksen toteutumisessa. Muuttuvan toimintaympäristön sekä teknologian kehittymisen myötä muutokset seuraavat toistaan tihenevällä syklillä. Muutosprosessi on aina henkilöstölle haasteellinen, koska ihmiset reagoivat muutokseen eri tavalla. Esimiesten yhtenä tehtävänä on tukea henkilöstä muutoksissa. Tämän työn perustana oleva havainnointi pohjautuu henkilöstöhallinnan järjestelmän käyttöönottoon.

2.2 Tutkimusongelma

Hirsjärven ym. (2007, 120–125) mukaan tutkijan ammattitaito ilmenee hänen kyvystään asettaa ja muotoilla ongelma. Se on jopa ongelman ratkaisemistakin vaikeampaa. Joskus tutkimusongelma kirkastuu vasta saatavilla olevan teorian valossa. Lukijan tulisi voida löytää tutkimuksen johtoajatus – juoni. Juoni nivoutuu tutkimuksen pääongelman ja sen täsmentämisestä nousseiden

alaongelmien ympärille. Alaongelmiin löydetyt vastaukset mahdollistavat pääongelmaan vastaamisen.

Tutkimusongelman määrittely on Hakalan (2017) mukaan kaksijakoinen; mitä aiheesta jo tiedetään ja mitä siitä ei tiedetä. Hän toteaa, että opinnäytetyö voi koostua joukosta tiedon murusia, uudesta, mielenkiintoisesta näkökulmasta ennalta tiedettyyn tai jopa jostakin ennestään täysin tuntemattomasta seikasta.

Tässä työssä on neljä tutkimusongelmaa. 1) selvittää esimiestyön merkitystä muutoksessa, 2) kuinka esimies voi tukea alaisiaan muutostilanteessa, 3) onko esimiehen omalla suhtautumisella muutokseen heijastusvaikutuksia henkilöstön muutosherkkyyteen ja -halukkuuteen sekä 4) millaisia tuntemuksia muutos aiheuttaa.

Muutostilanteena tutkimuksessa oli henkilöstöhallinnanjärjestelmän käyttöönotto. Tutkimus toi tietoa myös yksilöiden suhtautumisesta muutokseen sekä työntekijöiden asenteesta tietojärjestelmiä kohtaan. Lisäksi se loi kuvaa työntekijöiden yleisten ATK-taitojen vaikutuksesta uusien asioiden omaksumiseen.

2.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmällisistä kokonaisratkaisuista käytetään termiä tutkimusstrategia. Se pitää sisällään tutkimusmenetelmän. Kolme perinteistä tutkimusstrategiaa ovat: kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus. Kokeellisessa tutkimuksessa mitataan yhden muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan. Esimerkiksi lääketieteen käyttämät eläinkokeet edustavat kokeellista tutkimusta. Survey-tutkimus pohjautuu standardoidussa muodossa tietyltä joukolta ihmisisä kerättyyn tietoon. Tiedonkeruu tapahtuu usein kyselylomakkeiden tai haastattelujen avulla. Saadun aineiston perusteella ilmiötä pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään. Tapaustutkimuksessa hankitaan yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä, toisiinsa liittyvistä tapauksista. (Hirsjärvi ym. 2007, 130.)

Tapaustutkimukselle on leimallista, että tutkimus kohdistuu yhteen tai muutamaan tapaukseen, kun taas tilastollisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on laaja joukko yksilöitä, ilmiöitä tai tapauksia. Tapaustutkimuksessa pureudutaan tutkittavaan aiheeseen monista eri näkökulmista. Tutkimuksen kohde on jokin aito ja luonnollinen tapaus siinä realismissaan kuin se tutkimuksen aikana esiintyi. Kohdetta ei tarkastella eri muuttujien valossa. Yleensä keskeinen aineisto on laadullista, joskin jossain tapauksessa myös määrällinen aineisto on käyttökelpoinen. (Laine & kumpp. 2007, 9–22.)

Tutkimusmenetelmät jaetaan myös määrällisiin (kvantitatiiviset) ja laadullisiin (kvalitatiiviset). Nykyisin näiden katsotaan täydentävän toisiaan ja jyrkästä erottelusta on pyritty eroon. Määrällinen tutkimus nojautuu aiempaan teoriaan, tekee johtopäätöksiä aiemmista tutkimuksista ja esittää hypoteeseja. Päätelmät perustuvat havaintoaineiston tilastolliseen analyysiin. Laadullinen tutkimus puolestaan on kokonaisvaltaisempaa tiedon hankintaa ainutlaatuisesta aineistosta. Aineisto kootaan aidosta tilanteesta. Tutkijan oma havainnointi on keskeistä ja hän pyrkii löytämään aineistosta jotakin odottamatonta. (Hirsjärvi ym. 2007, 131–162.)

2.3.1 Koko työn tutkimusmenetelmä

Tapaustutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tiettyä tapausta. Tutkimustulos on yleistettävissä ja merkitys voi silloin kyseenalaistaa teoriaa, täydentää sitä tai tuottaa uutta teoreettista tietoa. Vaihtoehtoisesti merkitys voi olla luonnollinen yleistys tapauksesta. Aineiston määrässä voi tutkijalle tulla runsauden pula – on vaikeaa valita tarkastelun kohteet tutkimukseen. Aineisto jäsentyy siitä nousevien mielikuvien kautta. (Laine & kumpp. 2007, 9–22.)

Tapaustutkimuksessa tulee erottaa itse tapaus ja tutkimuksen kohde (Laine & kumpp. 2007, 10). Tässä työssä tapaus on Saima HR -henkilöstöhallintajärjestelmän käyttöönotto ja tutkimuksen kohteena kuinka esimiestyö vaikutti järjestelmän käyttöönoton tuomaan muutokseen organisaation toiminnassa. Tapaustutkimuksen on tarkoitus tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää myöhemmin tutkimusympäristössä (Laine & kumpp. 2007, 19).

Lähtökohtana tapaustutkimuksessa on yksilöllinen ilmiö, jota heijastetaan asiasta saatavilla olevaan aiempaan tietoon. Tutkimuksen tulee joko vahvistaa tai kyseenalaistaa olemassa olevaa teoriaa. Tutkimuskohteen ja -prosessin tarkan kuvauksen avulla lukija voi peilata tutkimusta omiin kokemuksiinsa ja siten ymmärtää tapauksen. Tutkimuksen tulokset ovat näin yleistettävissä vastaaviin tapauksiin. Jotta tulokset ovat yleistettävissä on huomioitava 1) tutkimuskohteen riittävä määrittely, 2) sitä ilmentävän tapauksen valinta sekä 3) tutkimuksen huolellinen metodologinen suorittaminen. (Laine & kumpp. 2007, 23–31.)

2.3.2 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on lähtöisin luonnontieteistä. Tutkimusmenetelmälle on tyypillistä yleispätevien syyn ja seurauksen lakien korostaminen. Oletuksena on, että todellisuus on muodostunut todettavista tosiasioista, jotka ovat peräisin suorista aistimuksista ja niihin perustuvista loogisista päättelyistä. (Hirsjärvi ym. 2007, 135.)

Määrällisen tutkimuksen aineistojen keräämisen metodeina on valittavissa kyselylomake, systemaattinen havainnointi tai olemassa olevien tilastojen ja rekistereiden käyttö. Tässäkin tutkimuksessa käytetty kyselylomake on niistä yleisin. Kysely- eli survey-tutkimus soveltuu hyvin suurelle joukolle hajallaan olevia vastaajia. Etuna on myös se, että vastaaja jää aina anonyymiksi. Haittapuolena taas on, että vastausprosentti jää alhaiseksi. Vastaajille voidaan lähettää muistutuksia, mutta tämä luonnollisesti nostaa kyselyn kustannuksia. (Vilkka 2015, 4. luku.)

Kyselylomake voidaan lähettää postitse tai kysely suorittaa puhelimitse. Myös sähköpostin käyttö on usein mahdollista. Edellytyksenä on tietenkin, että vastaajilla on mahdollisuus käyttää sähköpostia ja internetiä sekä yhtäläiset valmiudet niiden käyttöön. Sähköpostikysely toimii erityisesti yritysten henkilöstölle suunnatuissa kyselyissä. Vastaajan anonymiteetin turvaamiseen on kiinnitettävä erityisesti huomiota. (Vilkka 2015, 4. luku.)

Tutkimusmenetelmän ja aineiston keräämistavasta päättämisen jälkeen tulee miettiä, kuinka suurella otoksella saadaan kerättyä luotettava tutkimusaineisto. Otoksella tarkoitetaan havaintoyksiköistä - kuten ihminen, tuote, teksti tai muu sellainen – muodostuvaa joukkoa. Otos on poiminta perusjoukosta eli tutkimuksessa määritellystä joukosta ihmisiä, tekstejä, yrityksiä ja niin edelleen. Perusjoukon koko määrittää sen, tehdäänkö tutkimus kokonaistutkimuksena vai käytetäänkö jotakin otantamenetelmää. (Vilkka 2015, 4. luku.)

Kyselylomakkeen kysymysten tulee aina nojata tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Vilkka (2015) korostaa, että tutkijan tulee kyselylomaketta suunnitellessaan perehtyä laajemmin valittua aihepiiriä koskevaan teoriakirjallisuuteen ja muuhun aineistoon, sillä niistä voi saada hyviä vinkkejä kysymysten laadintaan. Tutkijan tulee tuntea tutkimuksen perusjoukko, jotta hän voi varmistua kysymysten ymmärrettävyyden. Tätä kutsutaan operationalisoinniksi. Kyselylomakkeen tulee mitata täsmälleen sitä, mitä väitetään sen teoreettisilla käsitteillä mitattavan.

Kyselylomake sisältää tavallisesti taustamuuttujia eli selittäviä tekijöitä koskevia kysymyksiä. Tällaisia kysymyksiä ovat esimerkiksi sukupuoli, ikä, koulutus tai asema yrityksessä. Nämä asiat vaikuttavat selittäviin muuttujiin eli tutkittaviin asioihin. (Vilkka 2015, 4. luku.)

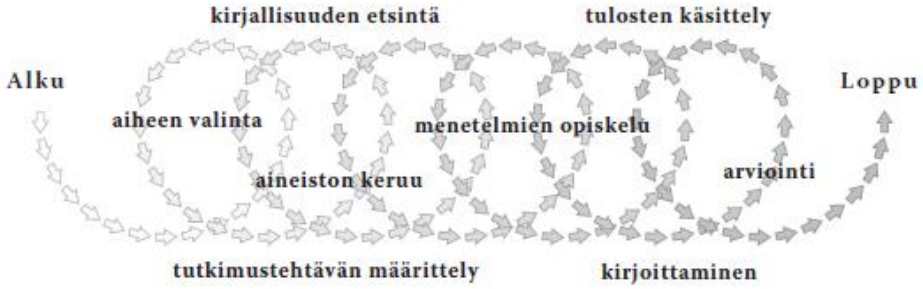
Kyselylomake voi sisältää monivalintakysymyksiä, avoimia tai sekamuotoisia kysymyksiä. Monivalintakysymyksissä eli suljetuissa kysymyksissä vastaaja valitsee annetuista valmiista vaihtoehdoista sopivimman. Näillä standardoiduilla kysymyksillä pyritään saamaan mahdollisimman hyvin vertailukelpoisia vastauksia. Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden kertoa mielipinteensä niin sanotusti omin sanoin. Sekamuotoiset kysymykset ovat, kuten nimi jo viittaa, sisältävät osin valmiita vaihtoehtoja ja osin yhden tai useamman avoimen kysymyksen. (Vilkka 2015, 4. luku.)

Kysymykset tulee laatia niin, että niiden vastaukset ovat taulukoitavissa. Kunkin kysymyksen jokaiselle vastausvaihtoehdolle on voitava antaa arvo, jonka perusteella vertailu ja tilastointi voidaan suorittaa. Tähän käsittelyyn on tarjolla

useita erilaisia tilasto-ohjelmia, mutta yksinkertaisimmillaan tilastoinnin toi tehdä Excel-taulukkolaskentaohjelmalla. (Vilkka 2015, 4. luku.)

2.3.3 Aineiston keruun ja analysoinnin menetelmät

Hakala (2017) kuvaa opinnäytetyön prosessia spiraaliksi, jossa eteneminen tapahtuu eri toimintojen villinä vuorotteluna. Aineiston keruu jatkuu läpi koko prosessin. Aikaan saatua kirjoitusta peilataan jatkuvasti niin tutkimustehtävän määrittelyyn ja saatuihin tuloksiin kuin valittuihin menetelmiin ja tutkimusongelmaan.



Kuva 1. Tutkimusprosessin vaiheet kietoutuvat toisiinsa. (Hakala 2017)

Kuten aiemmin totesin, tietoa on useimmiten saatavilla yllin kyllin. Perinteisten kirjojen ja muiden painettujen julkaisujen ohella aineistoa löytyy myös sähköisessä muodossa. Sähköiset aineistot voivat olla koottuina tietokannoiksi vaikkapa tieteenalan mukaan tai hakuja voi tehdä erilaisia hakukoneita hyödyntäen. (Hirsjärvi ym. 2007, 89–94.) Tässä työssä olen hyödyntänyt runsaasti Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulun Kaakkuri-kirjastojärjestelmän sisältämiä sähköisiä aineistoja.

Olipa lähdeaineisto missä muodossa tahansa, on tärkeää säilyttää lähdekritiikki sekä lähteiden valinnassa että niiden lukemisessa. Arvioinnissa on syytä kiinnittää huomiota kirjoittajan tunnettuuteen ja arvostukseen. Myös lähdetiedon iällä on monesti suuri merkitys; jonkin alan tieto voi säilyä kauan relevanttina, kun taas toisella alalla jo pari vuotta sitten tuotettu tieto voi olla vanhentunutta. Arvostettu kustantaja on yksi merkki laadukkaasta lähteestä. Myös totuudellisuus ja puolueettomuus ovat tärkeitä arviointikriteerejä lähteiden valinnassa. (Hirsjärvi ym. 2007, 109–111.)

Määrällisen aineiston keräämistä ja analysointia helpottavat erilaiset tarkoitusta varten kehitetyt tietokonesovellukset. Tässä työssä on hyödynnetty Webropol-järjestelmää. Hakala (2017) varoittaa näkemästä analyysissa sellaista mitä aineisto ei salli nähtävän. On siis pidättäydyttävä tiukasti aineiston sisältämissä faktoissa.

2.3.4 Aineiston analysointi

Hirsjärvi ym. (2007) korostavat, että aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset ovat tutkimuksen tärkein osa. Analyysi avaa tutkijalle kuvan tutkittavan asiasta reaalitilanteesta saatujen vastausten kautta. Vastaukset siis piirtävät todellisuuskuvan tutkimusongelmiin. Voi käydä niinkin, että vastausten myötä tutkija vasta näkee millainen tutkimusongelman olisi pitänytkin olla. (Hirsjärvi ym. 2007, 216.)

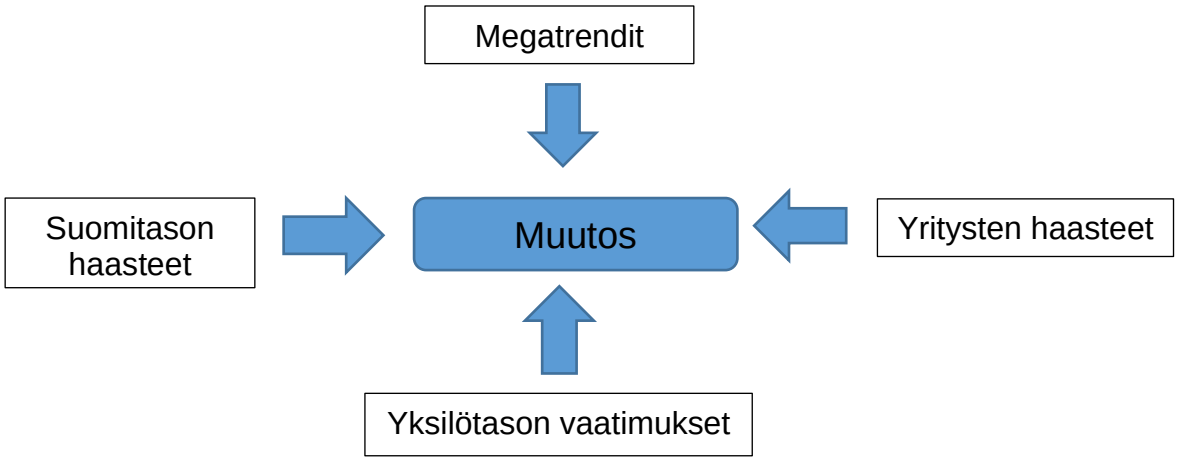
Saadut vastaukset vaativat joskus esitöitä ennen kuin päätelmiä päästään tekemään. Tämä on tyypillistä empiirisissä tutkimuksissa. Esitöillä tarkoitetaan aineiston järjestämistä, joista ensimmäinen on tietojen tarkistaminen. Aineistosta etsitään mahdollisia virheellisyyksiä ja puutteita, kuten esimerkiksi puutteellisesti täytettyjä kyselyjä. Tämän jälkeen on tehtävä tietojen täydentäminen esimerkiksi haastatteluin ja kyselyin. Kyselylomakkeita käytettäessä muistutus vastaamisesta on tietojen täydentämistä. Esitöiden kolmas vaihe on tietojen järjestäminen tallennusta ja analyyseja varten. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa apuna käytettävät tietojärjestelmät hoitavat yleensä tämän vaiheen tutkijan puolesta. (Hirsjärvi ym. 2007, 2016–2017.)

Analysointitapoja on lukuisia, mutta ne voidaan jakaa kahteen päätyyppiin: selittävään ja ymmärtävään. Selittämiseen pyrkivä tapa liittyy tavallisesti tilastollisiin menetelmiin. Saaduista tuloksista tehdään päätelmiä ja kuvataan ne niin, että lukija voi muodostaa käsityksen tuloksista. Ymmärtävä tapa puolestaan liittyy tavallisesti laadulliseen analyysiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 219.)

3 MUUTOSJOHTAMINEN

Kone Oy:n toimitusjohtajana toiminut Matti Alahuhta toteaa kirjassaan Johtajuus – kirkas suunta ja ihmisten voima, että jatkuva muutos on yritykselle välttämättömyys – ei itseisarvo. Muuttuva toimintaympäristö pakottaa yrityksen toimintaa muuttumaan. Alahuhdan mukaan yrityksen jokaisen työntekijän on katsottava yritystä sen asiakkaiden silmin ja siten nähtävä jatkuvasti parannettavaa sen toiminnassa ja tuotteissa. (Alahuhta 2015, 30.)

Mikä sitten on muutos? Yksiselitteistä määritelmää tuskin on olemassakaan, mutta yleisesti muutoksella tarkoitetaan jonkin loppumista ja uuden alkamista. (Nurmi 2012, 12) Muutosta tapahtuu jatkuvasti kaikkialla. Nurmi yksinkertaistaa muutoksen kumpuavan neljästä eri lähteestä.



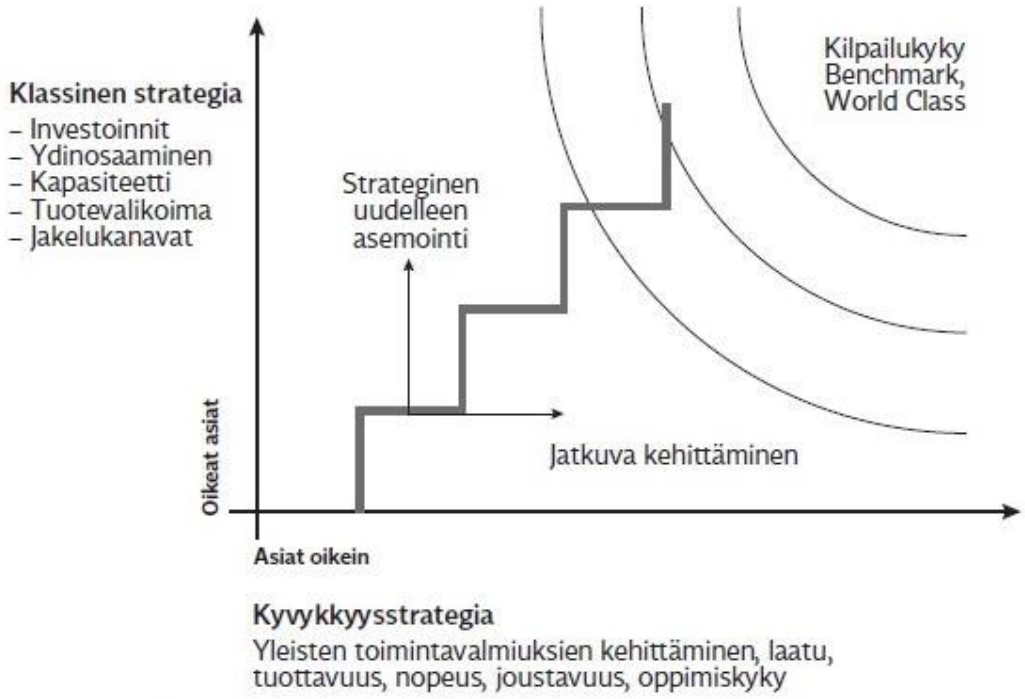
Kuva 2. Muutoksen lähteet (Nurmi 2012, 25)

Megatrendeillä Nurmi tarkoittaa koko maapalloa koskettavia asioita, kuten globalisaatio, digitalisaatio, maapallon rajallisuudesta johtuvat ongelmat sekä väestöön liittyvät ongelmat. Globalisaatio ikään kuin kutistaa maapalloa saattaen kaikki sen ihmiset ja taloudet toistensa vaikutuspiiriin. Digitalisaation ansiosta tieto on nopeasti saatavissa missä ja milloin vain. Ilmaston lämpeneminen, makean veden riittävyys ja merien saastuminen ovat esimerkkejä maapallon rajallisuuden tuomista ongelmista. Väestötasapainon vinoutuminen ja kaupungistuminen puolestaan ovat väestöllisiä ongelmia. Edellä mainitut asiat eivät

suinkaan tapahdu erillään, vaan ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa ja vaikuttavat meidän kaikkien elämään. (Nurmi 2012, 24–27.)

Suomitason haasteiksi Nurmi nostaa väestön ikäjakauman ja sen myötä huoltosuhteen. Maamme syrjäinen sijainti on haaste niin kaupan, ulkomaisen työvoiman saatavuuden kuin vähäisen kansainvälisyydenkin suhteen. Lisäksi Nurmi peräänkuuluttaa tuottavuuden parantamisen välttämättömyyttä ja kilpailukykyä. Maamme korkea elintaso on nostanut kustannustasoamme, jonka vuoksi olisi erittäin tärkeää muuttaa tuotantoamme alhaisen jalostusasteen tuotteista korkean jalostusasteen tuotteiksi. (Nurmi 2012, 28–33.)

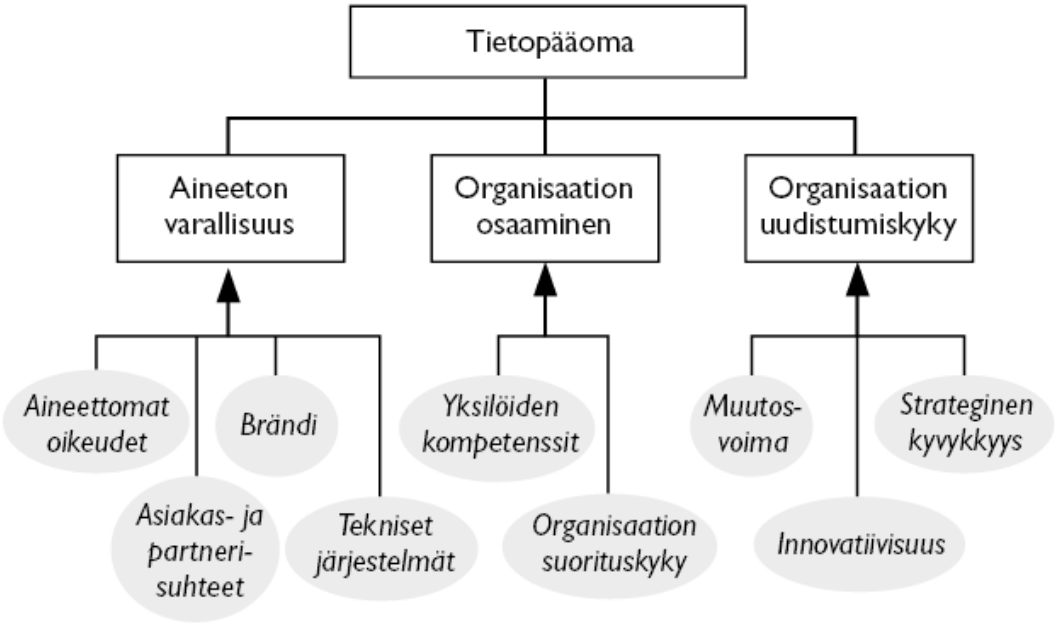
Yritysten olemassaolon avainasia on kannattavuus ja voiton tuottamiskyky. Koska jokainen yritys haluaa olla menestynyt ja voitokas, syntyy yritysten välille kilpailua. Resurssien rajallisuus pakottaa organisaatiot hiomaan jatkuvasti toimitapojaan, jotta ne säilyttäisivät asemansa markkinoilla. Paras keino vahvistaa kilpailukykyä on keskittyä oikeiden asioiden tekemiseen sekä kehittää yritystä jatkuvasti. (Kauhanen 2018, luku 2.) Alla oleva kuva havainnollistaa kehittymistä tällä tavoin kohti parempaa kilpailukykyä. Organisaatio panostaa toiminnassaan toiminnan kannalta keskeisiin – oikeisiin – asioihin, kuten ydinosaamiseensa, investointeihin, kapasiteettiin, tuotevalikoimaansa sekä jakelukanaviin. Samanaikaisesti pyritään parantamaan laatua, tuottavuutta, nopeutta, joustavuutta sekä oppimiskykyä. (Kauhanen 2018, luku 5.)



Kuva 3. Toiminnan kehittäminen kohti parempaa kilpailukykyä (Kauhanen 2018, luku 5)

Myös julkisella sektorilla on havahduttu näihin tosiasioihin. Julkishallinnon toimia onkin yhtiöitetty voimakkaasti tavoitellen näin kustannustehokkaampia toimintatapoja (Nurmi 2012, 33–41). Osmo Soininvaara toteaa selvityksessään Julkisen sektorin tuottavuus – Samalla rahalla enemmän, julkisen sektorin tehtävät ovat valtaosin työvaltaisia palveluja eivätkä siksi automatisoitavissa. Työn tuottavuus käsitetään yksinkertaisimmillaan tuotoksen ja siihen uhratun työpanoksen suhteena. Tämä laskentatapa jättää kuitenkin täysin huomiotta palvelun koetun laadun. Tuottavuutta voidaan parantaa vähentämällä palvelua tuottavan henkilöstön määrää. Tämä kuitenkin koetaan palvelun laadun heikentymisenä. Ja kun laatuun panostetaan, alenee tuottavuus. Julkisen sektorin tuottavuus heijastuu aina kunnan veroasteeseen saakka ja on siksi hyvin vaikeasti hallittava kokonaisuus. (Soininvaara 2009, 11–14.)

Viime vuosina on alettu puhua yhä enemmän yrityksen tietopääomasta. Tietopääoma koostuu laajasta kokonaisuudesta erilaista tietämystä, kuten alla olevasta kuvasta voi havaita. Vaikka tietopääoma ei ole riippuvainen yksilöiden osaamisesta, perustuu se lopulta yksilöihin. (Kauhanen 2012, 14.)



Kuva 4. Tietopääoman koostumus (Kauhanen 2012, 15).

Mitä paremmin yritys pystyy hyödyntämään tietopääomaansa, sen paremmat edellytykset sillä on menestyä liiketoiminnassaan. Ei riitä, että perustoiminnot tehdään mahdollisimman hyvin. On pystyttävä sulauttamaan toiminnot kokonaisuudeksi. Toiminnan fokuksessa on asiakas ja hänen paras mahdollinen palveleminen. Tämän päivän keskeisiksi kilpailustrategioiksi ovatkin nousseet asiakaskeskeisyys, luovuus, keskittyminen tärkeimpään osaamiseen, vahva verkostoituminen, oikea-aikaisuus ja nopeus sekä hyvä oppimiskyky. Asioita, jota kulminoituvat henkilöstöön. Henkilöstöjohtaminen on siis yrityksen tärkeimpiä toimintoja. Henkilöstön ominaisuudet, osaaminen ja motivaatio kantavat yritystä eteenpäin. (Kauhanen 2012, 14–15.)

3.1 Muutosjohtaminen

Muutos lähtee aina organisaation omasta toiminnasta ja tarpeesta. Matti Alahuhta korostaa jatkuvan muutoksen välttämättömyyttä. Hänen mukaansa on tärkeää ymmärtää, että yrityksen kehittymisen myötä avautuu jatkuvasti yhä enemmän kehittämismahdollisuuksia. (Alahuhta 2015, 30) itsetyytyväisyys on loukku, johon pudotaan aivan liian usein. Useimmat ihmiset katsovat vallitsevan olotilan olevan riittävän hyvä, eivätkä näe syytä ryhtyä sitä muuttamaan.

He vain sulkevat silmänsä sekä uusilta mahdollisuuksilta että pelottavilta uhilta. (Kotter 2009, 3–6.)

> ”Yritys, joka pitää kiinni rakenteista, asenteesta tai toimintamalleista, jotka on kehitetty vanhaan maailmaan, on rytmihäiriön maailmassa pulassa.”
> Kirsi Piha

Kotter alleviivaa aitoa muutostahtoa, mikä on toimintatapa. Se ei tarkoita akuuttien ongelmien ratkaisua. Se ei myöskään ole mustavalkoinen asetelma: kaikki-on-hienosti – asiat-ovat-päin-helvettiä. Muutostahto lähtee avoimesta ja rakentavasta asenteesta yrityksen toimintaan ympäröivässä maailmassa.

Jari Stenvall ja Petri Virtanen (Stenvall ym. 2007) viittaavat amerikkalaistutkijoiden tutkimukseen Yhdysvaltojen menestyneimpien yritysten menestystekijöistä. Tulevaisuuttaan tarkasti pohtiva yritys ei koskaan pidä muutosta itsestäänselvyytenä. Se kehittää ja muuttaa toimintaansa jatkuvasti, vaikka ulospäin sen arvoissa ja perustavoitteissa ei muutosta havaitakaan. Lukuisat konsultit sekä johtamistyötä tehneet henkilöt ovat luoneet omia johtamisoppejaan, jotka ovat olleet vallalla kukin vuorollaan. Kuitenkin tutkimustiedon mukaan parhaat tulokset on saavutettu pitkäjänteisellä ja järjestelmällisellä kehittämistyöllä. (Stenvall ym. 2007, 18–21.)

Muutoksen johtaminen tuo oman vaativan lisäosan esimiehen jo sinällään vaativaan jokapäiväiseen työhön. Muutoksen onnistumisen voidaan katsoa olevan suoraan riippuvainen esimiehen muutosjohtamisen taidoista ja kyvyistä. Paras tilanne olisi, jos yritys pääsisi jatkuvan muutoksen tilaan parantaen asemiaan pienten korjausliikkeiden myötä. (Pirinen 2014.)

3.2 Muutosprosessi

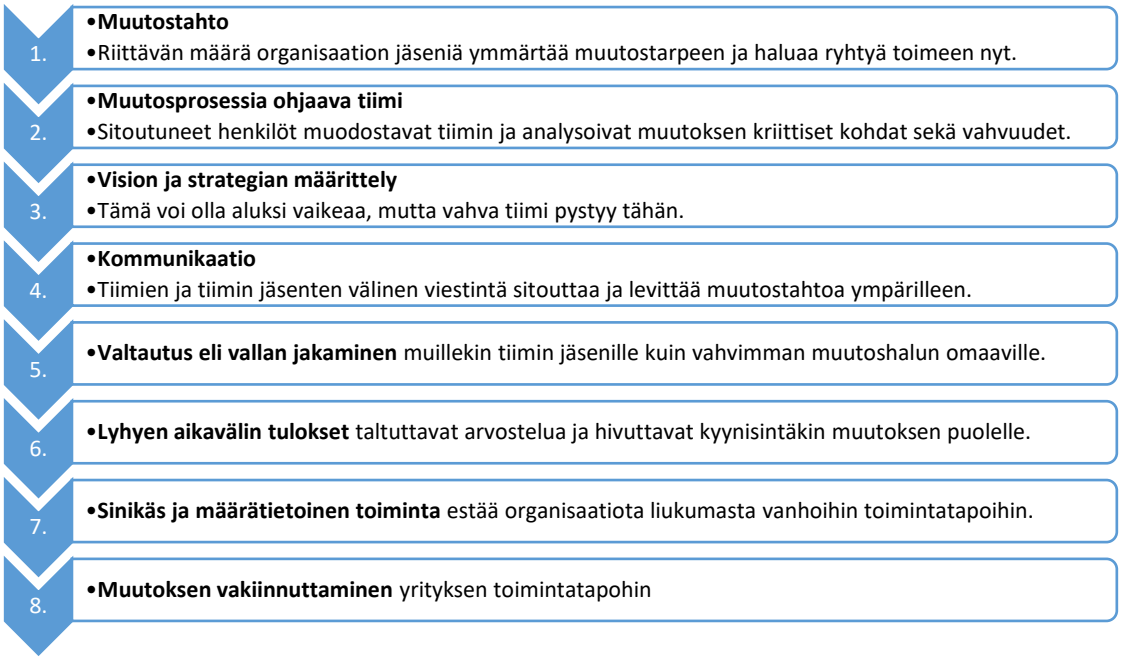
Muutosprosessi käynnistyy tavoitteen määrittelyllä ja sen perustelulla. (Luomala 2008, 5) Muutoksen pohja on nykytila; mikä ja millainen se on. Onko muutokselle tarvetta? Mitä muutoksella tavoitellaan ja kuinka muutos tulisi näkymään käytännössä? Ennen muutosprosessin aloittamista on myös hyvä muistella kuinka organisaation aiemmat muutokset ovat sujuneet; mikä meni hyvin ja missä on parannettavaa ja ottaa nämä huomioon muutoksen toteutuksessa. (Ilmarinen, 5.)

Muutos sisältää aina riskin – tai oikeammin riskejä. Riskit on tunnistettava rehellisesti ja pohdittava kuinka niihin varaudutaan ja mitä tehdään jonkin riskin realisoituessa. Koska henkilöstön rooli on useimmiten merkittävä muutoksessa, kannattaa siis pohtia jo alkuvaiheessa, kuinka ja missä vaiheessa henkilöstö otetaan mukaan muutokseen ja kuinka se sitoutetaan. (Ilmarinen, 5) Muutosvastarintakin kannattaa ottaa voimavaraksi muutosprosessiin, sillä siten saadaan usein esiin keskeisiä havaintoja, jotka muuten voisivat jäädä huomaamatta. (Ilmarinen, 17) Vain henkilöstön sisäistämä ja henkisesti omaksi ottama muutos johtaa aitoon uuteen toimintatapaan (Salonen 2017, 220).

”Muutos syntyy, kun muutostahto saadaan suuremmaksi kuin muutosvastarinta.”
(Myllymäki)

Muutosprosessin aikana on jatkuvasti huomioitava sekä organisaation toiminnan yleiset päämäärät, taloudelliset tavoitteet, asiakkaiden tarpeet ja kumppanuussuhteiden edistäminen, että organisaation sisäisen toiminnan asettamat vaatimukset, kuten henkilöstön kehittäminen ja mahdollisuudet osallistua prosessiin. Muutoksen myötä organisaatiokin voi muuttua ja vaatia uudelleenresursointia. (Luomala 2008, 4–5.)

Kotter (Kotter 2008) on kuvannut muutosprosessia kokemuksensa perusteella kahdeksanvaiheiseksi. Vaiheet on esitetty alla olevassa kuvassa.



Kuva 5. Muutoksen kahdeksan askelta (Kotter 2008, 11)

Kotterin mukaan (Kotter 2008, 9-11) kaikkien muutoksien onnistumisen edellytys on riittävän vahvan muutostahdon aikaansaaminen tarpeeksi monessa organisaation jäsenessä. Koska muutos on poikkeustila toiminnassa, herättää se helposti vastustusta. Työyhteisössä voi vallita aiheeton tyytyväisyyden tunne tai, jos merkkejä muutostarpeesta onkin havaittu, yritetään tukahduttaa ne puuhastelemalla, tekaistulla kiireen tunteella tai keskittymällä vääriin asioihin. Osa organisaation jäsenistä näkee kuitenkin muutoksen tarpeellisuuden ja tunnistaa, että asian suhteen on ryhdyttävä toimimaan. Richard L. Daft tulkitsee tämän muutoksen ensimmäisen askeleen vahvasti sanoen, että esimiehen tulee luoda tunne, että muutosta tarvitaan kiireesti (Daft 2009, 430.).

Tämä muutostahtoisten kärkijoukko muodostaa muutosta ohjaavan tiimin. Muutostahtoisten joukko havaitsee yleensä nopeasti kriittisimmän asiat. He kokoavat tiimejä, jotka sitoutuvat viemään läpi kunnianhimoisiakin hankkeita. Etenkin projektin alkuvaiheessa tiimien työmäärä saattaa olla hyvinkin suuri, mutta innostus auttaa heitä jatkamaan. Daftin (2009, 430) mukaan tiimin tulee olla riittävän vahva kyetäkseen viemään muutoksen loppuun saakka. Se tarvitsee yritysjohdon vahvan tuen aina hierarkian huipulta saakka.

Kotter (2008, 29-45) korostaa visioiden ja strategioiden merkitystä etenkin ongelmatilanteissa sekä prosessin joskus hyvinkin hämärässä alkuvaiheessa. Hän puhuu sydämellä ja järjellä toimimisesta. Aidossa, sitoutuneessa ja muutostahtoisessa muutosprosessissa tarvitaan sekä aitoa halua toteuttaa muutos että järkeä huomioida uhat ja mahdollisuudet. Järjen ja tunteen kombinaatiosta kehittyy oikea strategia prosessin saattamiseksi vision mukaiseen lopputulokseen.

Muutoksen toteuttaminen vaatii puhumista – avointa vuorovaikutusta. Voimakas muutostahto luo tiimien jäsenissä tarpeen puhua muutoksesta, visiosta ja strategiasta jatkuvasti henkilöille, jotka ovat toteutuksen kannalta merkittävimpiä. Kommunikaatio vahvistaa visiota ja saa vähitellen yhä useamman vakuuttumaan muutoksen tarpeesta ja sitoutumaan strategiaan. Toiminta vaatii kärsivällisyyttä, mutta on ainoa keino välttyä kyynisten vastustajien ylivallalta. (Kotter 2008, 85-88.)

Valtautuksella tarkoitetaan päätöksentekovallan jakamista muutokseen sitoutuneille. Antamalla päätösvaltaa ja vaikuttamismahdollisuuksia sitoutuneille henkilöille raivataan esteitä vision toteutumisen tieltä. Prosessiin sitoutuneiden joukko laajenee, kun henkilöt kokevat vastuuta heille annetusta päätösvallasta.

Innostuksen ylläpitämiseksi pieniäkin saavutettuja voittoja ja selätettyjä vaiheita kannattaa juhlistaa. Muutosjohtajien tulee huolehtia siitä, että tieto saavutuksista saavuttaa koko työyhteisön. Erityisen tärkeää on tiedottaa valtautettujen henkilöiden saavutuksista. Mitä nopeammin valtautetut henkilöt saavat näkyviä tuloksia aikaa, sitä tehokkaammin ankarien arvostelijoiden joukko vaimenee.

Muutos vaatii sinnikästä ja periksiantamatonta työtä. Ilman määrätietoista pyrkimystä kohti visiota, organisaatio luisuu helposti mukavaan itsetyytyväisyyden tilaan ja muutostahto herpaantuu. On myös muistettava, että sinnikkäimmät muutoksen vastustajat toimivat edelleen taustalla ja tekevät kaikkensa, jotta hanke ajautuisi karille. He voivat prosessin edetessä jopa lisätä vastuskerrointaan ja pyrkivät löytämään pienimmätkin merkit epäkohdista, joiden

myötä voisivat kaataa hankkeen. Muutos on kuitenkin vietävä määrätietoisesti visioon saakka, koska luovuttaminen kaataa samalla kaikkien tulevienkin muutosten onnistumismahdollisuudet. (Kotter 2008, 107-114.)

Muutosprosessi ei pääty vielä vision saavuttamiseen, vaan uusi toimintatapa tulee kytkeä organisaation toimintaan; järjestelmiin, rakenteisiin ja toimintakulttuuriin. Vanhoista toimintatavoista luopuminen on vaikeaa ja juuri siksi prosessin loppuvaiheessa on valvottava työntekijöiden toimintatapoja. Vain uudet toimintatavat ovat sallittuja. Paluuta vanhoihin toimintamalleihin ei voi sallia.

4 MUUTOKSEN KOHTAAMINEN

Muutos herättää tunteita. Jatkuva muutos maailmassa voi tuntua väsyttävältä ja aiheuttaa jo ajatuksenakin vastustusta. Tämä ei sittenkään päästä meitä muutoksen oravanpyörästä. Muutoksen pakon sijaan voisi ajatus mahdollisuudesta parantaa asioita ja tarttua uuteen, saattaisi auttaa jaksamaan. Jos muutos nähdään mahdollisuutena, siinä mukana olevat ihmiset muuttuvat objekteista subjekteiksi – uhreista tekijöiksi. Subjekti näkee mahdollisuuksia ja toivoa ja hänellä on enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa muutoksen suuntaan ja sisältöön. (Salonen 2017, 219–220.)

Uudistumishaluisen organisaation ilmapiiri on myönteinen. Tämä on siis muutoksen onnistumisen keskeinen tekijä ja tähän johdon on kiinnitettävä erityistä huomiota. Pelko, kontrolli tai uhka nolatuksi tulemisesta tyrehdyttävät kaiken uudistumisen vaatiman luovuuden. (Salonen 2017, 220.)

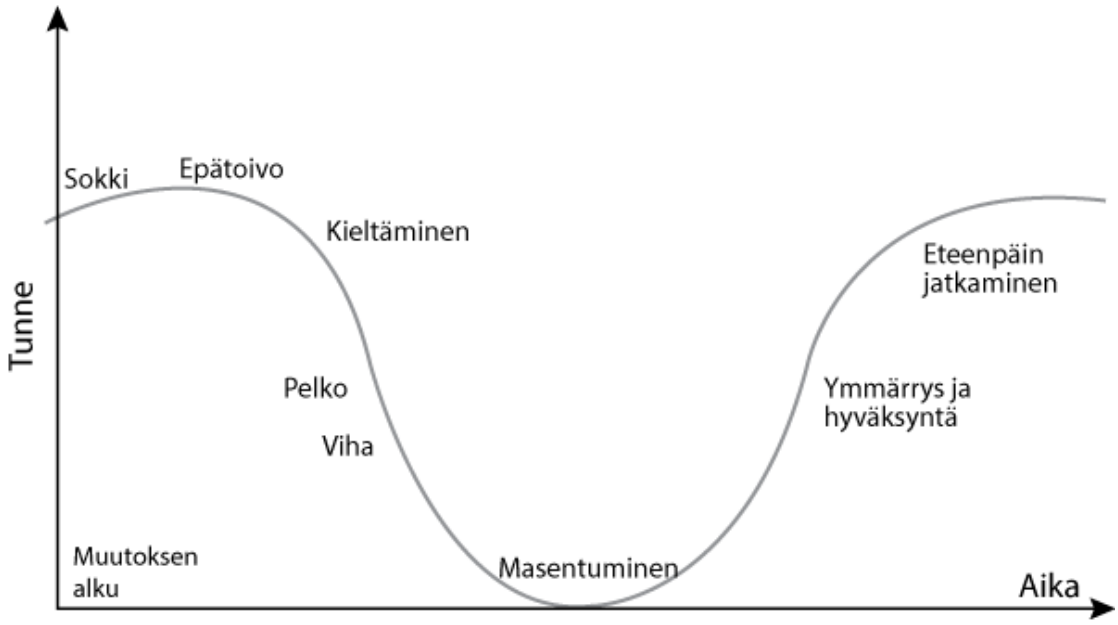
4.1 Muutoksen vaiheet työntekijän näkökulmasta

Muutos herättää tunteita. Jatkuva muutos maailmassa voi tuntua väsyttävältä ja aiheuttaa jo ajatuksenakin vastustusta. Tämä ei sittenkään päästä meitä muutoksen oravanpyörästä. Muutoksen pakon sijaan voisi ajatus mahdollisuudesta parantaa asioita ja tarttua uuteen, saattaisi auttaa jaksamaan. Jos muutos nähdään mahdollisuutena, siinä mukana olevat ihmiset muuttuvat objek-

teista subjekteiksi – uhreista tekijöiksi. Subjekti näkee mahdollisuuksia ja toivoa ja hänellä on enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa muutoksen suuntaan ja sisältöön. (Salonen 2017, 219–220.)

Uudistumishaluisen organisaation ilmapiiri on myönteinen. Tämä on siis muutoksen onnistumisen keskeinen tekijä ja tähän johdon on kiinnitettävä erityistä huomiota. Pelko, kontrolli tai uhka nolatuksi tulemisesta tyrehdyttävät kaiken uudistumisen vaatiman luovuuden. (Salonen 2017, 220.)

Työntekijä tunnetilojen kehittymistä muutoksen aikana voidaan kuvata Elisabeth Kübler-Rossin luomalla muutoskäyrällä. Ihminen käyttäytyy tyypillisesti käyrän vaiheiden mukaan kriisitilanteessa. Ensimmäisenä tunteena muutoksesta tiedottamisen jälkeen henkilön valtaa sokki ja epätoivo. Ajatukset tulevasta risteilevät päässä ja työhön on vaikea keskittyä. (Pirinen 2014.)



Kuva 6. Muutoskäyrä Kübler-Rossia mukaillen (Pirinen 2014)

Sokkivaihetta seuraa kieltäminen. Kaikki tuntuu olevan hyvin ja muutoksen tarpeellisuutta on vaikea nähdä. Tuleva pelottaa ja negatiiviset tunteet tulevaa kohtaan ovat vallalla. Uskotellaan itselleen, ettei muutos tule onnistumaan tai ettei koske kyseistä henkilöä. Kieltämisen tilassa oleva työntekijä väittää, ettei ole saanut riittävästi tietoa muutoksesta eikä tukea prosessiin esimieheltään.

Kieltäminen kuuluu kuitenkin tärkeänä osana muutosprosessiin ja esimiehen on se hyväksyttävä. Vasta tämän vaiheen läpikäytyään työntekijä pystyy pohtimaan muutosta uudesta näkövinkkelistä ja hyväksymään sen. (Pirinen 2014.)

Tässä muutoksen vaiheessa viisas esimies antaa työntekijöidensä ilmaista huolensa ja negatiiviset tunteensa vapaasti. Mahdollisuus keskusteluun ja aitoon kuunteluun on erittäin tärkeää. Kaikki työntekijöiden tunnetilat ovat nyt tärkeitä muutoksen etenemiseksi. Analysointi, kommentointi, puolustelu tai omien mielipiteiden esilletuonti on esimieheltä tarpeetonta – kuuntelu ja läsnäolo riittää. Työntekijöiden voinnista ja jaksamisesta on kuitenkin syytä pitää huolta. (Pirinen 2014.)

Esimiehen olisi havainnoitava työntekijöitä huolellisesti ja olla valmis reagoimaan heidän käytökseensä. Pelko tulevasta voi saada työntekijän syrjäytymään ja karttamaan esimiestään ja muita työntekijöitä. Se voi johtaa jopa poissaoloihin. Toinen ääripää voi olla hyökkäävä käytös tai syytökset esimiestä ja yrityksen johtoa kohtaan. Nämä kaikki voivat olla tiedostamatonta toimintaa, jonka pelko on saanut esiin. (Pirinen 2014.)

Masennuksen alhoon vaipunut työntekijä lamaantuu ja pyrkii suoriutumaan vain välttämättömistä työtehtävistään. Työntekijä kaipaa kannustusta ja pienetkin onnistumiset on syytä huomioida. Muutoksen vaihe vie aikaa sekä oppia uutta että luopua vanhasta toimintamallista ja motivaation katoamisen riski on suuri. Joku voi harkita jopa luovuttamista juuri ennen kuin käyrä kääntyy nousuun. Vaikeissa tilanteissa ammattiauttajasta voi olla apua niin työntekijän jaksamiseen kuin prosessinkin etenemiseen. (Pirinen 2014.)

Muutosvaiheen aikana esimiehen tulee tiedottaa asioista avoimesti ja riittävästi. Yhteiset tapaamiset, joissa työyhteisön jäsenet voivat keskustella ja jakaa näkemyksiään ovat arvokkaita. Tilaisuuksissa tulee voida esittää myös kritiikkiä ja ilmaista huolia ja pelkoja. Vähintään yhtä tärkeää on puhua onnistumisista, sillä ne kasvattavat yhteishenkeä ja lisäävät itseluottamusta. Onnistumisista kannattaa kertoa myös koko organisaatiolle sekä johdolle. Kaikessa viestinnässä tulee pitäytyä totuuteen. Huhuilta katkotaan siivet välittömästi. (Pirinen 2014.)

Vähitellen työntekijä hyväksyy muutoksen välttämättömänä. Samalla hänelle alkavat valjeta myös muutoksen mahdollisuudet ja lopputulokset. Mennyttä käsitellään aktiivisesti, mutta nyt jo uudesta näkökulmasta. Innostus uudesta herää. Tässä vaiheessa esimiehen tuki uuden toimintatavan ylläpitoon on erityisen tärkeä, jotta työntekijä ei palaa vanhoihin toimintamalleihin. (Pirinen 2014.)

Muutoksen loppuvaiheessa on hyvä arvioida muutosprosessia. Mitä hyvää on saavutettu? Mitä olisi voitu tehdä paremmin? Onnistumisen kokemukset ovat tiimille tärkeitä. Muutosprosessin päättyminen on tärkeää todeta ääneen. Esimiehen kiitos prosessiin osallistuneille on tärkeä ele. Yhdessä tehtyä muutosta voisi vaikka juhlistaakin. (Pirinen 2014.)

4.2 Ihmiset reagoivat muutokseen eri tavoin

Ihmiset kokevat vaiheet yksilöllisesti; toiset saattavat sivuuttaa nopeasti tai suorastaan hypätä jonkin vaiheen yli, tunteiden voimakkuus vaihtelee eivätkä vaiheiden rajatkaan ole selkeitä. Joku voi palata jopa takaisin johonkin jo ohitettuun vaiheeseen. (Pirinen 2016.)

Muutosprosessissa olisi hyvä käydä muutoksen vaiheet läpi henkilöstön kanssa. Se auttaisi ymmärtämään sekä omaa että toistensa käyttäytymistä. Olisi hyvä, jos koko muutokseen osallistuvalla henkilöstöllä olisi mahdollisuus puhua tunteistaan. Vaikka muutos perustellaankin järjellä, ajattelevat ihmiset tunteella. Hyvä esimies ennakoi muutoksen vaiheita ja tukee alaisiaan esimerkiksi keskustelemalla muutoksesta ja sen herättämistä tunteista alaistensa kanssa. (Pirinen 2016.)

Ihmiset ovat erilaisia ja myös heidän suhtautuminen muutokseen on erilainen. Positiivisesti muutokseen suhtautuvat työntekijät ottavat muutoksen innostuneina ja uteliaina vastaan. He voivat edetä nopeastikin muutoksen käyrän vaiheesta toiseen. Heidän suhtautumisensa voi kannustimena muille työyhteisön jäsenille. (Pirinen 2016.)

Turvallisuushakuiset työntekijät kokevat epävarmuutta ja riittämättömyyttä etenkin muutoksen alkuvaiheessa. Heille on tärkeää ymmärtää muutos kaikkine sen vaiheineen ja tapahtumineen mahdollisimman hyvin muutoksen alusta alkaen. Heillä voi olla ikäviä kokemuksia edellisistä muutoksista tai he voivat olla luonteeltaan riskejä karttavia. Heillä voi olla tarve kontrolloida asioita, mutta muutos tuo epävarmuustekijöitä, jotka horjuttavat turvallisuuden tunnetta työyhteisössä. (Pirinen 2016.)

4.3 Temperamenttikin vaikuttaa suhtautumiseen muutokseen

Tarkastelen tässä luvussa temperamentin vaikutusta muutokseen suhtautumisessa Liisa Keltikangas-Järvisen kirjan Temperamentti, stressi ja elämänhallinta (2008, 50–103) perusteella. Hän puhuu sopeutumisesta tarkoittaen sitä, kuinka henkilö suhtautuu muutoksiin ja kauanko muutoksen hyväksyminen vie aikaa. Myös joustavuus ja joustamiskyky muutostilanteessa kuvaavat sopeutumista.

Ensireaktio eli tapa suhtautua uuteen asiaan on kaikkien temperamenttitutkijoiden mukaan synnynnäinen piirre. Karkeasti ihmiset on jaettavissa lähestyjiin ja välttäjiin. Lähestyjä suhtautuu kaikkeen uuteen kiinnostuneesti ja on aktiivinen uusissa tilanteissa ja haasteissa ja on valmis ottamaan riskejäkin. Välttäjä puolestaan on varautunut. Hän tarkkailee varovasti syrjästä ja tarvitsee harkinta-aikaa. Uudet asiat voivat tuntua hänestä jopa pelottavilta ja ahdistavilta.

Matalan sopeutumisen omaavat henkilöt kokevat aina muutokset vaikeina, olipa niiden lopputulos kuinka positiivinen hyvänsä. He haluaisivat säilyttää aina asiat ennallaan. Heille uusi ja tuntematon on uhka – ei itse muutos. Jos he tietävät mitä on odotettavissa, voi muutos tapahtua nopeallakin aikataululla.

Kyky sopeutua ja ensireaktio eivät ole toisistaan riippuvaisia, mutta esiintyvät yleensä samanlaisina pareina. Uuteen asiaan aluksi torjuvasti suhtautuva saattaa sopeutua pian tai asiasta hyvinkin kiinnostunut ei kuitenkaan pysty sopeutumaan muutokseen. Alati muuttuva yhteiskunta luo hitaalle sopeutujalle paineita, vaikka hitaan sopeutujan harkinta voisi monesti osoittaa viisautta.

Asioiden toistuminen lisää sopeutuvuutta, tottumista. Silti hidas sopeutuja ei koskaan muutu nopeaksi. Iän myötä joustamiskyky vähenee ja olemassa oleva hitaus sopeutumisessa lisääntyy. Hidas sopeutuja ei ole hankala – hän vain tarvitsee aikaa.

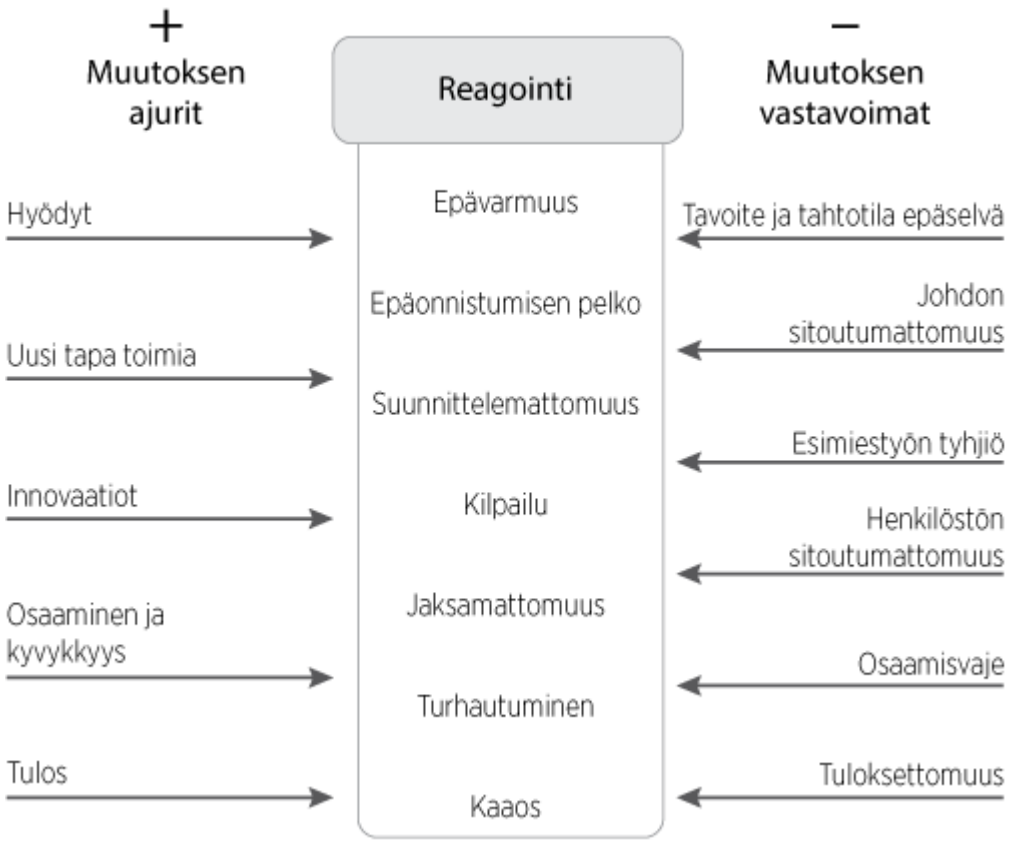
Organisaation kannalta vaikeimpia lienevät henkilöt, jotka vastustavat aina ja kaikkea – periaatteesta. Muutosprosessiin mukaan otettuina he haittaavat hanketta sen ytimestä käsin ja ulkopuolelle jätettyinä he heittelevät ”kapuloita rattaisiin” minkä ehtivät. Myllymäki suosittelee kolmea vaihtoehtoista toimintamallia heidän suhteensa:

- heidän huomionsa käännetään toisaalle esim. haastavan työkomennuksen myötä
- heidät vaiennetaan vahvalla ryhmäpaineella
- heidät järjestetään muutoshakuisen organisaation ulkopuolelle pysyvästi. (Myllymäki 2018, 14.)

4.4 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta kuuluu väistämättömästi muutosprosessiin. Se kumpuaa ihmisten tunteista – etenkin negatiivisista – käynnissä olevaa muutosta kohtaan. Vallalle vellovat tunteet saavat ihmiset levittämään huhuja ja muodostamaan liittoumia. Tavoitteena on kielteisen ilmapiirin luominen ja toive koko muutoshankkeen kaatumisesta. (Pirinen 2014.)

Muutosvastarinta on kuitenkin myös hyväksi. Vastustajat pistävät hankkeen vetäjät pohtimaan ja perustelemaan kantojaan. (Stenvall ym. 2007, 110) Näin mahdolliset epäkohdat saatetaan huomata ja reagoida niihin hyvissä ajoin. Joskus jokin olennainen asia saattaisi jopa jäädä kokonaan huomioimatta, ellei asiaan jouduttaisi puuttumaan voimakkaan muutosvastarinnan myötä. Pirinen on tiivistänyt muutosvastarinnan voimat seuraavaan kuvaan.



Kuva 7. Muutosvastarinnan voimat (Pirinen 2014)

Pirisen (2014) kuvan keskellä on tyypillisiä reaktioita, jotka esiintyvät muutoksen myötä ja synnyttävät muutosvastarintaa. Vasemmalla olevat muutoksen ajurit ovat kehittäviä ja muutosta eteenpäin vieviä voimia. Ne toimivat myös oikein käytettyinä lääkkeinä vastavoimien nujertamiseen. Kuvassa oikealla olevat muutoksen vastavoimat, negatiiviset asiat, voivat vallalle päästyään kaataa koko muutosveneen.

Mikäli muutoksen tavoite ei ole kirkastunut henkilöstölle, vallitsee organisaatiossa epävarmuus. Myös pelko oman työn jatkumisesta ja työtehtävien oleellisesta muuttumisesta lietsovat epävarmuutta. Muutosprosessin aikana tavoitetta tulee kerrata uudelleen ja uudelleen. Muutoksen myöstä saavutettavat hyödyt tulee nostaa toistuvasti esiin ja maalata kuvaa organisaation toiminnasta, kun muutosprosessi on saatu loppuun. (Pirinen 2014.)

Jos johto ei ole sitoudu tavoitteisiin, vaan toimii epäloogisesti, valtaa henkilöstön pelko muutoksen epäonnistumisesta. Muutosprosessin tulee aina alkaa

siitä, että johto sitoutuu muutokseen ja uuteen toimintatapaan täysin. Kuten jo aiemminkin on todettu, on esimiestyön oltava vankkaa ja määrätietoista. Ilman sitä toiminta koetaan hapuilevaksi ja asiat vain ajelehtivat suunnittelemattomasti tilanteesta toiseen eikä muutoshanke etene toivotulla tavalla – jos ollenkaan. Tällaisessa tilanteessa henkilöstön on mahdotonta toimia tai sitoutua muutokseen. Uuden toimintatavan ja siihen tähtäävän muutostyön tulee näkyä esimiesten jokapäiväisessä toiminnassa. Heidän on luotsattava henkilöstöä oikealle väylälle ja sitouttaa joukkoaan määrätietoisesti. Sekavassa tilanteessa henkilöstön erilaiset ryhmät ajautuvat helposti kilpailemaan keskenään, mikä vie fokuksen sekä itse tuottavalta työltä että muutoksen toteutukselta alentaen työtehoa merkittävästi. (Pirinen 2014.)

Muutostilanne vaatii usein myös kouluttautumista. Esimiesten tulee paneutua hyvissä ajoin tarvittavan koulutuksen tarkoituksen mukaiseen järjestämiseen. Osaamista ja tietämystä lisäämällä kaikkien on helpompi kohdata muutokset, liittyivätpä ne sitten uusiin tietojärjestelmiin, työmenetelmiin tai peräti uusiin työtehtäviin. Ellei koulutukseen ja perehdyttämiseen paneuduta riittävästi, henkilöstö uupuu ja turhautuu liian suuriksi kokemiensa haasteiden edessä. Työuupumuksen aiheuttamat sairauslomat, vuorotteluvapaat tai jopa irtisanoutumiset aiheuttavat organisaatiolle sekä taloudellisesti merkittäviä kustannuksia että voivat oleelliset viivästyttää muutoshankkeen läpivientiä. (Pirinen 2014.)

Muutosprosessin pilkkominen pienempiin välitavoitteisiin auttaa hallitsemaan kokonaisuutta ja jaksamaan läpi koko ponnistuksen. Saavutetuista tuloksista kannattaa puhua isosti ja jopa juhlistaa niitä, jotta prosessin nähdään konkreettisesti etenevän. Ilman sitä lopputulos on täysi kaaos. (Pirinen 2014.)

4.5 Kuinka organisaatio suhtautuu muutokseen?

Tässä luvussa käsittelen organisaation suhtautumista muutokseen Marjatta Jaben kirjan Erilaisten ihmisten johtaminen pohjalta (Jabe 2017, luku 10). Hän kuvaa yhdeksän erilaista tapaa suhtautua muutokseen. Mallit perustuvat Kilian

Bennibroek Gravenhorstin tutkimukseen. Ihanteellisimpana hän pitää innovatiivista organisaatiota, jossa henkilöstö ylintä johtoa myöten osallistuu aktiivisesti muutosprosesseihin. Toiminnan pohjana on selkeät tavoitteet ja strategia, organisaatio on joustava, työntekijät pitävät työstään, toiminta on kitkatonta ja uusinta teknologiaa hyödynnetään työssä. Henkilöstö keskustelee sekä keskenään että esimiestensä kanssa ja ilmapiiri on kannustava. Tällaisessa ympäristössä muutoksen toteutus on helppoa. Muutos on toivottu.

Asiantuntijaorganisaatio on muutosmyönteinen, mutta rakenteita ja työtapoja ei kuitenkaan olla halukkaita muuttamaan helposti. Jos organisaatio muodostuu saman alan henkilöistä, voidaan yhteinen muutoksen sävel löytää helpommin. Mutta jos työyhteisö koostuu eri alojen asiantuntijoista, käpertyy kukin helposti omaan rauhaansa puuhastelemaan eikä yhteistä uudistuksen säveltä löydy. Tekniset uudistukset ovat kuitenkin tälle organisaatiolle aina tervetulleita.

Organisaation vanhentunut teknologia jumiuttaa muutoksen helposti teknisten asioiden uudistamiseen. Vaikka työyhteisö ei olisikaan jännitteinen, ei varsinaiseen muutokseen päästä käsiksi teknologian varastaessa huomion. Ihmiset sinänsä ovat valmiita yhteistyöhön, mutta erilaisuuksia ei osata hyödyntää eikä ottaa mukaan prosessiin.

Joskus organisaatio on tyytymätön vallitsevaan tilaan ja kaivataan parempaa huomista. Kaikki muutos koetaan askeleena parempaan suuntaan. Vaikka työyhteisö on innostunut ja tavoite kirkas, henkilöiden väliset ristiriidat haittaavat muutoksen läpivientiä. Tällöin ulkopuolisesta konsultista voi olla apua.

Kun organisaatio muodostuu hyvin erilaisista ihmisistä ja ihmissuhteet ovat jännittyneitä, muutos kyseenalaistetaan voimakkaasti. Strategia ja tavoitteet eivät ole selvät eikä viestintää ole hoidettu kunnolla. Valmistelukin on hoidettu pienessä piirissä ristiriitoja peläten. Huhut jylläävät ja jokainen pitää tiukasti kiinni omista eduistaan. Vaikka muutos koetaan tarpeelliseksi, eturistiriidat ja jännitteet estävät sen toteutumisen.

Etenkin palveluyrityksiä vaivaa usein voimakas muutosvastarinta. Tavoitteet ovat selvillä, esimiesten tuki oikeanlaista ja henkilöstökin tulee toimeen keskenään normaaliolosuhteissa. Muutoksen vaatima suuri ylimääräinen työ stressaa ja aiheuttaa epäsopua. Jos henkilöstö saa itse suunnitella prosessit ja asettaa tavoitteet, lähtevät he mukaan muutokseen.

Jos strategia puuttuu, tavoitteita ei tunneta ja ihmissuhteetkin kireitä, on tilanne huolestuttava. Muutos aiheuttaa henkilöstössä turvattomuuden tunnetta, jonka vuoksi he keskittyvät epäolennaisuuksien kanssa puuhasteluun ja vastustavat kaikkea. Tällöin johtajien käytös muuttuu puolustelevaksi ja lopulta eristäytyvät jättäen päivittäisen ihmisten johtamisen. Muutos ei etene, ellei asioita saada selkiytettyä.

Esimiestahon tuen puuttuminen muutoksessa aiheuttaa hämmennystä. Johdon roolia muutoksessa arvostellaan ja tiedon saanti tuntuu jatkuvasti riittämättömältä. Henkilöstö ei uskalla lähteä mukaan muutokseen. Nämä ovat tyypillisesti palveluyrityksissä esiintyviä ongelmia. Johdon olisi uskallettava laittaa itsensä likoon muutoksen läpiviennissä.

Yhdeksäs muutoksessa olevan organisaation tyyppi on skeptinen ja uskonsa menettänyt. Kritiikki on voimakasta kohdistuen sekä nykytoimintaan että muutokseen. Suurimmaksi ongelmaksi koetaan epäselvä tai puuttuva strategia sekä tavoitteet. Henkilöstö ei näe työnsä merkitystä. Henkilöstössä on paljon ristiriitoja ja tilanne suorastaan tulehtunut. Ongelmat nähdään jonkun ulkopuolisen asian tai ihmisen syynä.

5 ESIMIEHEN MERKITYS MUUTOKSESSA

Esimiehiä on ollut olemassa jo tuhansia vuosia. Vaikka esimiestyö on muuttunut etenkin viimeisen sadan vuoden aikana, ovat perustehtävät, kuten rekrytointi, joka päiväsen työn johtaminen, suorituksen arviointi, palkitseminen sekä työsuhteiden päättäminen tai päättymisen hoitaminen, säilyneet yhä.(Rötkin 2015.)

Toimintaympäristön jatkuva muutos ja monimutkaistuminen, taloussuhdanteiden heilahtelut, tarjonnan kasvu sekä globalisaatio ovat luoneet esimiestyölle uusia haasteita 2000-luvulla. Henkilöstön monimuotoistuminen luo sekä haasteita että mahdollisuuksia. Myös muuttuva arvomaailma, kuten esimerkiksi kestävän kehityksen merkityksen nousu, ohjailee organisaation toimintaa. Asiakkaiden. henkilöstön ja muiden sidosryhmien ideat on voitava hyödyntää nopeammin ja määrätietoisemmin, jotta organisaatio pysyy mukana kilpailussa. (Rötkin 2015.)

Laura Rötkin (2015) pohtii kirjassaan Terveisiä pomolle miksi organisaatiot tarvitsevat esimiehiä. Hän tiivistää esimiehen tarkoituksen seuraaviin asioihin. Esimiehet varmistavat, että kaikki työntekijät ymmärtävät organisaation tavoitteet, miten ja miksi juuri nämä ovat tavoitteet. Esimies ymmärtää ja toimii oman roolinsa tavoitteiden menestyksekkään toteutuksen mahdollistajana. Siis saattaa organisaation vision, strategian ja tavoitteet käytäntöön.

5.1 Esimiehen tehtävät

Esimiehen tehtäväluettelo on pitkä ja monipuolinen. Työturvallisuuskeskuksen ja Kuntien eläkevakuutuksen julkaisema Hyvä esimiestyö -lehtinen antaa kattavan kuvan esimiehen tehtävistä ja työstä. Hyvät käytöstavat ovat tehtävän kivijalka, sillä etenkin alaiset tarkkailevat esimiehen toimintaa jatkuvasti. (Kaistila 2004, 6.)

Kuva 8. Esimiehen tehtävät (Kaistila 2004 mukaillen)

Esimies toimii tiedonvälittäjänä tuoden tietoa organisaation muista yksiköistä, että sen ulkopuolelta ja vastavuoroisesti välittäen tietoa tiimistään muille yksiköille. Tiedon jakamisen oikea-aikaisuus, sopiva tiedon määrä ja yhtäaikaisuus ovat keskeisimmät tekijät onnistuneen tiedottamisen kannalta. Erityisesti nämä korostuvat ikävien asioiden tiedottamisen osalta ja muutostilanteessa. (Kaistila 2004, 6–7.)

Esimiehen tehtävänä on suunnitella yksikkönsä toimintaa huomioiden yhtiön strategian, arvot sekä asetetut tavoitteet (Kauhanen 2018, luku 4.) Hän varmistaa, että alaiset tuntevat yhteisesti sovitut toimintatavat ja noudattavat niitä. Ottamalla työyhteisön jäsenet mukaan vuosisuunnitteluun ja tarkastelemalla toimintaa säännöllisesti työpaikkakokouksissa, saadaan työyhteisö sitoutumaan tavoitteisiin ja resursseihin. Tämä lisää myös työntekijöiden sitoutumista, tekee työstä merkityksellistä ja vahvistaa me-henkeä. (Kaistila 2004, 7–8.)

Jokainen työyhteisö tavoittelee avointa ja luottamuksellista keskustelukulttuuria. Siihen pääseminen ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys, vaan vaatii tavoitteellista keskustelua sekä harjoittelua. Esimiehen tehtävä on johtaa tätä kehitystä rohkaisemalla työyhteisön jäseniä osallistumaan keskusteluun ja kerto-

maan mielipiteitä ja ehdotuksia. Henkilöstön kannustaminen itsenäiseen tiedonhankintaan ja -jakamiseen lisää luottamusta tiimin keskuudessa ja halua auttaa myös työkaveria onnistumaan. Säännölliset työpaikkakokoukset ovat sekä töiden organisoinnin ja tiedon jakamisen että paikka kehittää koko tiimiä. (Kaistila 2004, 8.)

Säännöllisesti käytävät kehityskeskustelut ovat jokaisen työntekijän oikeus ja antavat mahdollisuuden luottamukselliseen palautteen antoon puolin ja toisin. Keskustelu käydään ennalta laaditun yhteisen rungon pohjalta. Keskustelun avainteemat ovat:

- keskeisimmät työtehtävät ja niistä suoriutuminen
- tavoitteiden asetanta
- osaamisen taso ja sen kehittäminen
- työkyky ja sen ylläpito
- työntekijän arvio omasta ja esimiehen toiminnasta.

Palautetta annetaan puolin ja toisin. Esimiehen on tärkeää nostaa esiin myös työntekijän onnistumiset, hyvät työsuoritukset sekä osaamisen kehittyminen. Aidon palautteen saaminen auttaa myös esimiestä kehittymään tehtävässään eikä hän saa missään tapauksessa provosoitua mahdollisesta negatiivisesta palautteesta. (Kaistila 2004, 9.)

Organisoinnilla tarkoitetaan sisäisen työnjaon ja tehtävänkuvien määrittelyä. (Kauhanen 2018, luku 4.) Esimiehen vastuulla on jakaa työt niin, että resurssit ovat parhaassa mahdollisessa käytössä - myös yllättävissä ja muuttuvissa tilanteissa. Työtehtävien jaossa tulisi aina mahdollisuuksien mukaan huomioida työntekijöiden terveydentilan tai vaikkapa perhe-elämästä johtuvien tekijöiden vaikutus työssä jaksamiseen ja suoriutumiseen. Näissäkin tilanteissa avoin keskustelu tiimin tai koko työyhteisön kesken voi helpottaa tilanteen ratkaisemista. Kaikissa töiden järjestelyä vaativissa tilanteissa on ensiarvoisen tärkeää muistaa työntekijöiden tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu. (Kaistila 2004, 10.)

Esimies vastaa oman yksikkönsä henkilöstön hankinnasta sekä henkilöstön osaamisen ylläpidosta ja kehittämisestä organisaation tarpeiden mukaisesti. Tavoitteiden asetanta tiimille ja yksilöille tapahtuu tavallisimmin suunnittelu-

/tavoite-/kehityskeskustelussa. Arkijohtamisen parhaana otteena pidetään tänä päivänä valmentavaa, keskustelevaa ja osallistavaa tapaa. (Kauhanen 2018, luku 4.) Uuden työntekijän valinta työyhteisöön aina sekä mahdollisuus että riski. Jotta tämä rahallisestikin suuri panostus tuottaisi mahdollisimman hyvän tuoton, on rekrytointiin paneuduttava huolellisesti. On selvitettävä, millainen henkilö tarvitaan ja onko organisaation työtehtäviä syytä muuttaa samalla. Huolellisella perehdytyksellä uusi työntekijä saadaan ajautumaan työyhteisöön nopeasti. Vaikka varsinaisen perehdytyksen voi tehdä kuka tahansa organisaation jäsen, on vastuu perehdytyksestä aina esimiehellä. (Kaistila 20014, 12.)

Vaikka työmotivaatio muodostuu monista eri asioista, ei palkkauksen merkitystä voi vähätellä. Palkan tulee tuntua oikeudenmukaiselta suhteessa työn vaativuuteen, osaamiseen sekä saavutettuihin tuloksiin. Taulukkopalkkojen sijaan käytetään nykyisin yhä useammin henkilökohtaista palkanosaa, joka mahdollistaa henkilökohtaisen suoriutumisen huomioimisen paremmin. Myös ryhmä- tai organisaatiokohtainen tulospalkkaus on hyvin tavallista. Rahapalkan lisäksi palkitseminen voidaan käyttää myös muita palkitsemistapoja. Kuten edellä jo todettiin, on palautteen anto tärkeä esimiehen tehtävä. Hyvästä työstä annettava palaute on halpa keino motivoida työntekijää. Positiivinen palaute tulisi aina antaa mahdollisimman avoimesti, kun taas negatiivinen kahden kesken. Korjaavan palautteen tulee kohdistua vain työsuoritukseen tai tekemiseen – ei koskaan henkilöön itseensä. (Kaistila 2004, 11–12.)

Sitran maaliskuussa 2019 julkaisemassa selvityksessä on elinikäisellä oppimisella keskeinen osa. Julkaisussa asia kiteytetään: ”Osaaminen uudistaa työelämää ja työelämä osaamista”. Selvityksen laatineiden asiantuntijoiden mukaan työelämän nopeassa muutoksessa osaaminen luo parhaan muutosturvan. (Sitra 2019, 24–27.) Työyhteisöissä riittävän ja oikeanlaisen osaamisen varmistaminen on esimiehen tehtävä. Uusien järjestelmien käyttöönotto tai vanhojen ohjelmistojen päivitykset, organisaatiossa tapahtuvat muutokset sekä lukuisat muut asiat luovat jatkuvan tietojen ylläpidon ja uuden tiedon hankinnan tarvetta. Uuden tiedon tarve tulisi ennakoida ja luoda sen pohjalta

koko yhteisöä ja kutakin yksilöä koskevat kehittämisohjelmat, joiden toteutumista seurataan sekä tarpeen mukaan tarkistetaan säännöllisesti esimerkiksi kehityskeskusteluissa. (Kaistila 2004, 13.)

Työhyvinvointi on laaja käsite ja se koskee koko työyhteisöä. Siihen nivoutuu muun muassa riittävä osaaminen, työterveys, työilmapiiri, työturvallisuus, tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden tunne, arvostuksen tunne ja tilanteen vaatima joustavuus. Vaikka näistä asioista ei päivittäisessä työssä puhuttaisikaan, kannattaa organisaation ajoittain mitata työhyvinvoinnin tasoa jollakin tähän tarkoitetulla menetelmällä. Arjen aherruksessa nämä asiat mielletään osaksi esimiestyötä ja siksi esimiehen on huomioitava heikotkin signaalit työhyvinvoinnin tasosta ja ryhdyttävä toimenpiteisiin hyvissä ajoin. (Kaistila 2004, 14–15.)

Työturvallisuus on yksi osa työhyvinvointia ja työssä viihtymistä. Turvallisuuden näkökulma tulee ottaa laajasti huomioon kaikissa toimissa ja vaaratilanteiden varalle tulee laatia toimintaohjeet. Myös henkisesti kuormittavat tilanteet tulee huomioida menettelytapaohjeiden koostamisessa. Työsuojelun toimintaohjelma on käsiteltävä yhteistoiminnassa. Järkevällä resurssoinnilla ja töiden organisoinnilla esimies varmistaa uupumista ja tapaturmariskiä poistavan työn suorittamisen mahdollisuuden. Tämäkin on osa hyvää uusien työntekijöiden perehdytystä. (Kaistila 2004, 15.)

Raportointi on yksikön toiminnan tuottaman tiedon keräämistä, jalostamista ja tuottamista koko organisaation tarpeisiin sekä ulkoisille sidosryhmille (Kauhanen 2018, luku 4). Tiedon tulisi kulkea organisaatiossa yhtä sujuvasti ylhäältä alas, alhaalta ylös sekä vertikaalisesti eri yksiköiden välillä. Raportoinnissa tiedon tuottaminen ei ole itseisarvo, vaan hyvän johtamisen apuväline.

Muutostilanteet aiheuttavat kuohuntaa työpaikalla ja ne juuri mittaavat esimiehen todellista osaamista. Esimiehen läsnäolo, kuunteleminen, tiedon jakaminen ja päämäärätietoinen toiminta auttavat henkilöstöä selviytymään muutoksen haasteista. Työtehtävät voivat vaihtua muutoksen myötä. Työntekijöiden mielipiteiden kuunteleminen ja keskustelu heidän kanssaan on ensiarvoisen tärkeää. (Kaistila 2004, 16.)

Kaikki työntekijät ovat vastuussa toimivasta työkulttuurista. Siitä huolimatta ongelmatilanteita syntyy. Useimmiten niiden syynä on tietämättömyys tai väärinymmärrys. Tilanteet vaativat esimiehen nopeaa reagointia ja epäkohtiin puuttumista, vaikka se tuntuisikin epämiellyttävälle, sillä pitkittyessään asiat vain mutkistuvat. (Kaistila 2004, 17–18.)

Arkisen aherruksen keskellä juhlahetket ovat tärkeitä. Jokainen organisaatio luo omat rituaalinsa huomioimisen hetkiin. Tyypillisiä juhlittavia ovat merkkipäivät, työmerkkipäivät, eläköitymiset sekä erilaiset yrityksen juhlat. Yksittäisen henkilön juhlistamisessa on tietenkin kunnioitettava hänen toiveitaan, sillä kaikki eivät pidä huomion keskipisteenä olemisesta. Työyhteisöstä löytyy usein innokkaita juhlahetkien järjestäjiä, jolloin esimies voi tyytyväisenä katsella taustalta asioiden sujumista. (Kaistila 2004, 18–19.)

5.2 Esimiehen valta ja vastuu

Työnantajan valtaa ja vastuuta määritellään Suomessa lukuisissa eri laeissa. Käsittelen niitä tässä luvussa Työturvallisuuskeskuksen julkaisun ”Esimiesten perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi” pohjalta (TTK 2016, 9–16). Esimiestyön kannalta keskeisimpinä Kauhanen (2018, luku 4.3) pitää alleviivattuja seitsemää lakia. Myös muiden mainittujen lakien tunteminen edes jollakin tasolla on tärkeää esimiestyössä.

Kivijalkana työelämälle voidaan pitää Työsopimuslakia. Se velvoittaa niin hyvän työilmapiirin ylläpitoon ja työntekijöiden hyvään kohteluun kuin laadittavien työsopimusten asiallisuuteen. Laki myös oikeuttaa esimiehen johtamaan työtä, antamaan ohjeita ja määräyksiä sekä tarpeen mukaan irtisanomaan ja purkamaan työsuhteita. Laki luettelee myös työntekijän velvollisuuksia työsuhteessa, mutta rajaan ne tämän työn ulkopuolelle.

Työturvallisuuslaki kattaa työsuojelun toteuttamisen kannalta olennaiset työnantajan ja työntekijän velvollisuudet. Tämä laki korostaa perehdytyksen ja

työnopastuksen merkitystä työtapaturmien ja ammattitautien ennaltaehkäisyssä sekä muussa työhyvinvoinnissa. Laki ulottaa työterveyden käsitteen myös henkisen hyvinvoinnin vaalimiseen. Myös tämä laki sisältää työntekijän velvollisuuksia.

Tasa-arvokysymykset ovat olleet viime vuosikymmeninä vahvasti esillä. Sukupuolen perusteella tapahtuvan syrjinnän estämiseksi on säädetty Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Laki parantaa erityisesti naisten asemaa työelämässä. Aivan viime aikojen vahvasti esillä olleen sukupuoli-identiteetteihin liittyvät ohjeet löytyvät tästä laista.

Laki nuorista työntekijöistä luo turvaa alle 18-vuotiaille työntekijöille. Se korostaa myös erityisen huolellista perehdytystä ja nuoren kehitystä tukevaa toimintaa. Työ ei myöskään saa haitata nuoren opintoja. Mikäli yrityksessä on alle 18-vuotiaita työntekijöitä, on näihin määräyksiin tutustuttava erityisen huolella. Joissakin tapauksissa työn teettäminen nuorella voi vaatia työsuojeluviranomaisen tai aluehallintoviraston luvan.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta määrittää työsuojeluvelvollisuudet yrityksessä. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä pyrkii edistämään yrityksen ja henkilöstön välisiä yhteistoimintamenettelyjä. Yhteistoimintamenettelyähän velvoitetaan käytettävän yrityksissä esimerkiksi työntekijöiden asemaan vaikuttavissa muutoksissa, työmenetelmien muutoksissa, työtehtävästä toiseen siirroissa, työaikamuutoksissa sekä yrityksen tai sen osan lopettamista tai siirtämistä mistä koskevissa tilanteissa. Myös vuokratyövoiman käyttöä koskevat periaatteet, henkilöstösuunnitelmat ja koulutustavoitteet on alistettava yhteistoimintamenettelyyn.

Toinen vahvasti esillä ollut asia työelämässä on henkilöiden yksityisyys. Tätä selkeyttämään on laadittu Laki yksityisyyden suojasta työelämässä. Laissa säädetään muun muassa työntekijän tietojen käsittelystä, soveltuvuus- ja muista testeistä ja tarkastuksista, teknisen valvonnan toteutuksesta sekä työntekijän sähköpostiviestien avaamisesta. Pääsääntönä voidaan todeta, että vain työsuhteen kannalta tarpeellisia tietoja voidaan ylläpitää työnantajan rekistereissä.

Pelastuslaki velvoittaa työnantajaa laatimaan pelastussuunnitelman yhdessä kiinteistön omistajan kanssa. Sairausvakuutuslaissa säädetään työterveyshuollon järjestämisestä sekä siitä aiheutuvien kustannusten korvaamisesta. Myös korvaukset vanhempainvapailta sisältyvät tähän lakiin.

Myös Työaikalaki tähtää työntekijän suojeluun. Myös työehtosopimukset sisältävät työaikaa koskevia määräyksiä. Työaikalakia sovelletaan kaikkiin työsuhteisiin, ei kuitenkaan yrityksen johdon tekemään työhön. Lain soveltamisen ulkopuolelle jäävät myös työsuhteet, joissa työolosuhteiden vuoksi työajan valvonta on mahdotonta. Laki kattaa myös määräyksiä liukuvan työajan soveltamisesta.

Työtapaturma- ja ammattitautilain nojalla työntekijä on oikeutettu saamaan korvausta työtapaturman ja ammattitaudin vuoksi. Laissa säädetään myös työnantajan oikeudesta ottaa vakuutus näiden varalta. Työnantajan velvollisuutena on myös järjestää työterveyshuolto. Tästä velvollisuudesta ja työterveyshuollon sisällöstä on säädetty Työterveyshuoltolaissa.

Lomien järjestely on yksi näkyvimmistä esimiehen tehtävistä. Vuosiloman pituutta, lomakautta sekä lomapalkkaa ja -korvausta koskeva määräykset on kirjattu Vuosilomalakiin. Vuosilomien ajankohdasta päättämisessä esimiehen on huomioitava niin työntekijöiden tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu kuin yrityksen toimintojen turvaaminen koko lomakauden ajan.

Yhdenvertaisuuslaki on säädetty edistämään yhdenvertaisuutta ja ehkäisemään syrjintää. Laki edellyttää yli 30 henkilöä työllistäviä yrityksiä laatimaan suunnitelman tarvittavista yhdenvertaisuuden edistämistoimista. Kaikki henkilön ikään, terveydentilaan, syntyperään, vakaumukseen, perhesuhteisiin, suuntautuneisuuksiin tai muuhun vastaaviin ovat kiellettyjä syrjintäperusteita.

Lainsäädännön lisäksi työehtosopimukset sisältävät runsaasti työehtoja koskevia määräyksiä. Työehtosopimukset asettavat vähimmäisehdot, joita ei

voida alittaa. Tavallisimmin työehtosopimuksilla sovitaan ainakin palkoista, lomien määräytymisestä ja työajoista. Organisaatiossa sovellettavan työehtosopimuksen tunteminen on sekin siis esimiehelle välttämätöntä.

Käytännössä esimiestyössä lainsäädäntö uppoaa arkipäivän työhön. Esimiehellä on selkeä käsitys toiminnasta ja tavoitteista ja hän seuraa yksikkönsä toimintaa määrätietoisesti ja on valmis reagoimaan nopeasti muutoksiin. Henkilöjohtamisessa on äärimmäisen tärkeää kohdella kaikkia alaisia tasapuolisesti ja havaittuihin epäkohtiin tulee puuttua mahdollisimman varhain. Tutkimusten mukaan työntekijät kaipaavat nykyisin esimieheltä palautetta toiminnastaan enemmän kuin ennen. Suomalaiseen johtamiskulttuuriin ei ole kuulunut palautteen antaminen. Niin kiitos kuin rehellinen, korjaava palaute sekä avoin viestintä ylipäätään vaikuttavat olennaisesti henkilöstön motivaatioon ja sen myötä henkilöstön pysyvyyteen ja tuottavuuteen. (Kauhanen 2018, luku 4.)

Esimiehen tehtävät eivät siis rajoitu rooliin työnantajan edustajana toimimiseen ja työsuhteiden laillisuusvalvontaan, kehityskeskusteluihin sekä resurssointiin ja työtehtävien jakoon. Arjen tukeminen, tsemppaus ja sparraus ovat tärkeitä henkilöstön suoriutumisen kannalta. Rötkinin mielestä ehkä tärkein ja merkittävin esimiestyön osa, pienet keskustelut ja kanssakäymiset päivittäisissä tilanteissa, jäävät useimmiten huomaamatta kokonaan. Alaisten kannalta hyvin keskeinen tekijä, on esimiehen läsnäolo ja tavoitettavuus. Työntekijät ovat erilaisia ja siten myös heidän tuen tarpeensa on erilainen. Joku kaipaa tukea ja vahvistusta usein, kun taas toiselle riittävät tilannekatsaukset silloin tällöin. Valitettavasti osa ei ilmaise tuen tarvettaan, vaikka sitä kaipaavat kovin. Joidenkin mielestä työtehtävät ovat heillä täysin hallussa, mutta tosiasiassa hyötyisivät avusta ja ohjauksesta. Vaaditaan siis loistavaa tilannetajua. (Rötkin 2015, 27.)

5.3 Erilaisten ihmisten johtaminen

Ihmiset ovat yksiköitä – jokainen erilainen. Ihmisiä tulee siis kohdella yksilöllisesti. Esimies työ on siis moninaisuuden johtamista. Se vaatii hyvää ihmistuntemusta, jotta voi tunnistaa työssä selviytymiseen vaikuttavia tekijöitä ja luoda erilaisista yksilöistä muodostuvan, yhteistyökykyisen tiimin. Esimies ei siis saa

pelätä vastaanpanijoita eikä tyytyä vain “helppoihin”, itsensä kaltaisiin henkilöihin tiimiä muodostaessaan. (Kauhanen 2018, luku 1.)

Useimpien yritysten keskeinen resurssi on työvoima. Uusien sukupolvien sekä erilaisista kulttuuritaustoista tulevien ihmisten mukaantulo työmarkkinoille luo uusia haasteita. Nuoremmat sukupolvet suhtautuvat työhön toisin kuin vanhempansa. Suomalaisten aiemmin arvostamat nöyryys, nuukuus ja ahkeruus väistyvät vähitellen yksilön vapautta korostavien arvojen tieltä. Vapaa-aika, yksilölliset valinnat ja työn merkityksellisyys luovat haasteita työyhteisöissä ja pakottavat osaltaan muutokseen. Työssä viihtyminen on erittäin tärkeää etenkin nuoremmille sukupolville Nämä pakottavat organisaatioita muuttamaan toimintatapojaan ja muuttamaan henkilöjohtamisen kulttuuriaan. (Nurmi 2012, 41-45.)

Kulttuurimme arvostaa tällä hetkellä erityisesti nuoria henkilöitä työelämässä. Nuoret ovat ennakkoluulottomia, rohkeita ja kokeilunhaluisia. Heillä on voimakas halu kehittyä. He pursuvat usein uusia ideoita, joita esimiehen ei kannata ensimmäiseksi torjua. Nuoret antavat esimiehelle haastetta, sillä he eivät usko auktoriteetteihin, vaan esimiehen on ansaittava kunnioituksensa. (Kauhanen 2018, luku 2.)

Työuransa loppupuolella olevat työntekijät kohtaavat usein ikärasismia. Heitä suorastaan työnnetään pois työelämästä silläkin uhalla, että samalla menetetään paljon osaamista ja tietoa. Toisin kuin usein väitetään, ihminen pystyy omaksumaan uutta vielä tässäkin vaiheessa. Heidän erityinen vahvuutensa on strateginen ajattelu- ja harkintakyky. (Kauhanen 2018, luku 2.)

Myös eri sukupuolten johtaminen asettaa esimiestyölle omat haasteensa. Miehille on tyypillistä, että he yliarvioivat ja naiset puolestaan aliarvioivat kykynsä. Naisia vaivaa usein itseluottamuksen puute ja he vaativat itseltään jopa liikaa. Syy juontuu jo tapaan, miten kasvatamme lapsia. Poikia kannustetaan kokeilemaan, tutkimaan, kokeilemaan uudestaan ja pitämään puolensa. Tytöiltä taas odotetaan rauhallisempia leikkejä, joissa hoivataan ja huolehditaan toisista. Heitä myös lohdutellaan epäonnistumisista, mutta ei kannusteta yrittä-

mään uudelleen. Näin pojat oppivat löytämään syyn epäonnistumiseensa jostakin muualta kuin heistä itsestään ja tytöt puolestaan kaivavat syytä itsestään ja omasta toiminnastaan. Esimiehen tulisi tunnistaa tämä ero ja osata hyödyntää kummankin sukupuolen parhaita puolia objektiivisesti eikä ruokkia stereotyyppisiä ominaisuuksia. (Kauhanen 2018, luku 3.)

Itseään kyvykkäämmän henkilön rekrytointi osoittaa todella hyvää itsetuntoa ja kypsyyttä. Positiivisella tavalla aktiivinen ja kyseenalaistava alainen voi olla vaikea pala. Kunnianhimoinen asiantuntija voi laventaa hankkeensa yli tarpeiden ennen kuin esimies ehtii edes puuttumaan asiaan. Asiantuntijan näkökenttä saattaa kuitenkin olla suppea ja esimiehen tulisikin nähdä laaja kokonaisuus sekä tulevaisuus ja luotsata kehitystä oikeaan suuntaa ja sopivaan laajuuteen. (Kauhanen 2018, luku 4.)

Ikää, sukupuolta, etnistä taustaa tai uskontoakin haastavampaa esimiestyössä on erilaisten persoonien johtaminen. Amerikkalainen tohtori ja psykoterapeutti Taibi Kahler kuvaa persoonallisuutta kuutena erilaisena tyyppinä. Työnarkomaani, arvostaja ja haaveilija ovat hänen mukaansa faktatyyppejä, myötäeläjä ja kapinoija tunneihmisiä ja käynnistäjä suoran toiminnan ihminen. Yksi ja sama asia näyttää erilaiselle näiden tyyppien silmissä. Haaveilija on hukassa ilmanselkeitä ohjeita ja aikataulua, mutta ilmaisutavan tulee olla lempeä ja perusteleva. Käynnistäjä arvostaa selkeyttä. Muille neljälle tyypille käskytys on kuin punainen vaate ja käsky kapinaan. Kapinallista voi lähestyä rennosti – suorastaan rempseästi. Myötäeläjä taas vaatii lämmittelyä jollakin pehmeämmällä aiheella ennen työasioita. Työnarkomaanin ja arvostajan tavoittaa parhaimmin kyselyn kautta. Tietoa vaihdetaan puolin ja toisin ilman turhaa tunteilua. (Kauhanen 2018, luku 7.)

Esimiehen tehtävänä on myös hälventää jännitteitä ja ratkoa riitoja henkilössään. Meistä jokainen katsoo maailmaa omien linssiensä läpi ja olettaa näkymän olevan samanlainen kaikille. Jännitteet syntyät juuri erilaisuudesta. On turha odottaa, että toiset muuttuisivat sellaisiksi kuin mina haluan. Muuttamisen sijaan erilaisia ihmisiä voi lähestyä eri tavoin, kääntää negatiivisuus uteliaisuudeksi. Erilaisista ihmisistä muodostuvat tiimit ovat toimivimpia. Eli erilaisuus kannattaa valjastaa voimavaraksi. (Kauhanen 2018, luku 7–8.)

5.4 Esimiehen rooli muutoksessa

Muutostilanteessa esimiehen rooli korostuu. Esimies viitoittaa tien läpi muutosprosessin, toimii roolimallina, on läsnä ja tukee työntekijöitä muutoksen eri vaiheissa antaen jatkuvasti palautetta suoriutumisesta. Esimies tuntee henkilöstönsä, joten hänen on helppo tunnistaa työntekijät, joihin muutos vaikuttaa eniten ja toisaalta ne, jotka vaikuttavat muutokseen eniten. Prosessin edetessä kannatta silloin tällöin pysähtyä keskustelemaan siitä mitä on jo saatu aikaan, mitä tehdään seuraavaksi ja millaista lopputulosta odotetaan. Esimies kuvainnollisesti kantaa joukkonsa läpi muutoksen karikon ja huolehtii koko tiimin jaksamisesta. Palkitsemistakaan ei sovi unohtaa. (Pirinen 2014.)

Englanninkielessä johtamisella on kaksi eri termiä: management ja leadership. Management merkitsee organisaation tai sen yksikön johtamista kohti asetettua tavoitetta; oikeiden toimintatapojen valintaa ja resurssointia suunnitellen ja budjetoiden. Leadership taas keskittyy strategiaan ja visioon. Tiimiä johdetaan kohti yhteistä tavoitetta kehittäen jatkuvasti sen toimintaa. Matkalla ilmeneviin asioihin puututaan tilanteen vaatimalla tavalla. Tämä johtamistapa vaatii herkkyyttä ja tilannetajua sekä hyvää kommunikaatiota. (Hayes 2010, 159–162) Muutosjohtamisessa tarvitaan nimenomaan leadershipiä, jotta vaihteleviin tunteisiin ja tilanteisiin voidaan reagoida oikein.

Kuten jo aiemmin totesin, on muutosvastarinta luonnollinen osa muutosprosessia. Muutosvastarinnan havaitseminen vaatii esimieheltä herkkyyttä ja sen murtaminen taitavaa, mutta jämäkkää luovimista tilanteiden vaatimalla tavalla. Työntekijät tarvitsevat aikaa tulla kuulluksi. Tämä ei tarkoita kuitenkaan epämiellyttävästä muutoksesta luopumista, vaan keskustelua, tiedotusta, perusteluja, koulutusta tai muita järjestelyjä, jotta työyhteisöä lamauttava vastarinta saadaan kääntymään positiiviseksi tekemiseksi. Esimies voi ottaa avukseen myös muutoksen myönteisesti suhtautuvan henkilön, muutosindikaattorin. Hän toimii viestinvälittäjänä vastahankaisten työntekijöiden ja esimiehen välillä. Muutosindikaattoriakaan ei saa jättää yksin, vaan hänkin tarvitsee tukea esimieheltä vaikkapa keskustelemalla vallitsevasta tilanteesta. (Pirinen 2014.)

Esimies voi tuntea olevansa voimaton voimakkaan muutosvastarinnan edessä. Alaiset odottavat tukea ja muutoksen määrätietoista johtamista ja kokevat tällaisen esimiehen toiminnan huonona johtamisena. Harva esimies kuitenkaan tarkoituksellisesti johtaa tiimiään huonosti, vaan hänen käytökselleen on olemassa syy. Hän ei ehkä tunnista rooliaan muutoksessa, pelkää riskejä tai häneltä puuttuu tilanteessa tarvittavaa osaamista. Myös kuva itsestään voi olla epärealistinen. Kuin alaiset konsanaan, esimieskin tarvitsee tukea omalta esimieheltään. Voi olla, että esimies käy valtataistelua tai kilpailee vaikkapa asemastaan jonkun kanssa, mitä alaiset eivät tietenkään näe – he kokevat vain seuraukset. Myös välinpitämättömyys, aiemmat negatiiviset kokemukset, uupumus tai suoranainen antautuminen vaikuttavat käyttäytymiseen. (Pirinen 2014.)

5.5 Itseohjautuvuus työyhteisössä

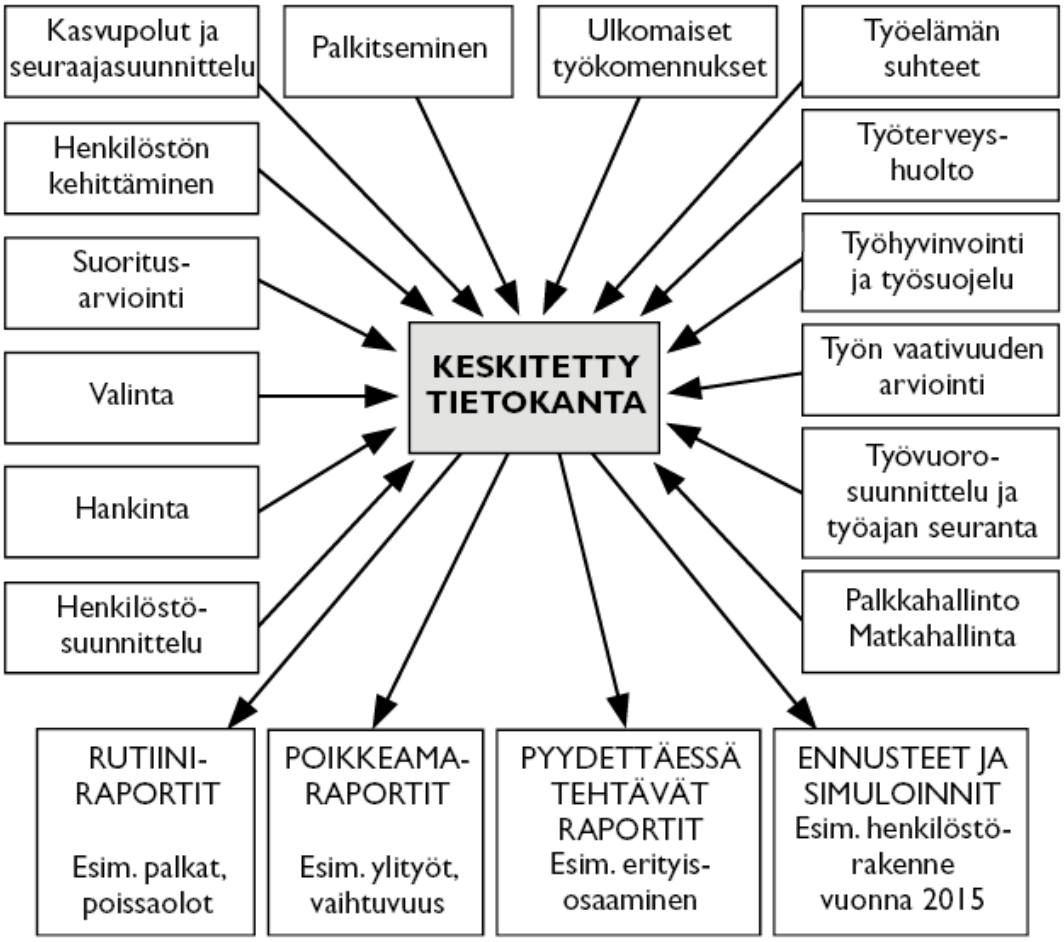
Miia Savaspuro (2019) pohdiskelee kirjassaan Itseohjautuvuus tuli työpaikoille itseohjautuvaa organisaatiota. Itseohjautuvuutta ihaillaan ja sen väitetään nostavan ihmisten tunnetta pystymisestä ja omaehtoisuudesta. Sen sanotaan olevan byrokratian vastakohta, jossa ihmisiin luotetaan valvonnan ja käskemisen sijaan. Puhtaasti itseohjautuvaa organisaatiota tuskin kuitenkaan on olemassa, vaan kaikki yritykset omaavat jonkinlaisia hierarkkisuuden piirteitä. (Savaspuro 2019, 9–23.)

Vaikka itseohjautuvuuden ajatus onkin ajatuksena jalo, ei sen toimivuus ole itsestään selvä. Se vaatii työntekijöiltä sekä hyvää itsetuntemusta ja -luottamusta että erinomaisia oman työn johtamisen taitoja. Kuitenkin on suuri vaara, että esimiehen johtamisen puuttuessa työyhteisöön syntyy valtatyhjiö. Vähitellen työntekijät syntyy epävirallinen hierarkia täyttämään tätä tyhjiötä. Tilanne voi myös uuvuttaa työntekijän, kun ei olekaan ketään, kuka luo työlle rytmin ja oikeanlaisen kontrollin. Tutkijoiden mukaan täydellinen kaaos voidaan välttää vain, jos työtekijöille on asetettu selkeät tavoitteet. On myös tiedettävä, kuka viimekädessä tekee päätökset ja, että työntekijät nauttivat täyttä luottamusta. Tärkeimpänä voidaan kuitenkin pitää kollektiivisen itseymmärryksen tasoa yrityksen arvoista, uskomuksista, tavoitteista ja pyrkimyksistä. (Savaspuro 2019, 25–31.)

Käytännössä itseohjautuvuus ei kuitenkaan ole tie autuuteen. Esimiestä tarvitaan pitämään tavoitteet ja tie niiden saavuttamiseen selkeänä. Joskus tarvitaan koviakin otteita, sillä huonoa työsuoritusta tai -käyttäytymistä ei voida sallia. Vaikka alaisten erilaisuus onkin työyhteisön tai tiimin suuri voimavara, ei oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisesta kohtelusta voi tinkiä. (Järvinen 2018, 106–115) Aidon itsenäisyyden ja itseohjautuvuuden tunnistaminen työntekijöissä voi olla todella haasteellista. Itsenäisesti käyttäytyvä työntekijä saattaa kaivata kipeästi esimiehen huomiota ja tukea. Syitä itsenäiseen käyttäytymiseen on monia, mutta tunnistamattomina ne voivat johtaa erilaisiin työtapoihin ja siten vaikeuttaa tiimin tai koko organisaation tehokasta toimintaa. Tällaisten persoonallisuuksien tunnistaminen vaatii sivistynyttä vuorovaikutusta työyhteisössä. (Järvinen 2018, 144–153.)

6 HENKILÖSTÖHALLINNAN JÄRJESTELMÄ

Kuten aiemmin tässä työssä olen todennut, on henkilöstö yrityksen keskeinen resurssi, jonka hyvinvoinnista ja kehittämisestä on tärkeää pitää erinomaista huolta. Henkilöstöhallinnan kokonaisuus on laaja henkilötiedoista mitä moninaisimpiin tietokokonaisuuksiin. Tietojen ylläpitoa auttamaan on kehitetty tietojärjestelmiä, jotka mahdollistavat kunkin yrityksen tarpeiden mukaisen tietojen hallinnan tietoturvasäännösten mukaan. Alla oleva kuva havainnollistaa henkilöstöhallinnan järjestelmän mahdollisuuksia. (Kauhanen 2012, 38.)



Kuva 9 Henkilöstöhallintajärjestelmän osioita ja raportteja (Kauhanen 2012, 38)

Henkilöstöhallinnan järjestelmä sisältää niin määrällistä kuin laadullistakin tietoa. Määrällistä tietoa ovat esimerkiksi poissaolotiedot ja henkilöstön määrä. Laadullista tietoa puolestaan on esimerkiksi tiedot henkilöstön kieli- tai ensiaputaidoista. Myös asetettuja tavoitteita ja niiden toteutumista voidaan seurata järjestelmän avulla. Saatava tieto voi olla vaikkapa osa kannustinpalkkiojärjestelmän mittaristoa. (Kauhanen 2012 (39–40.)

Järjestelmän sisältämät tiedot ovat erittäin luottamuksellisia ja yrityksen tuleekin määritellä kenellä on oikeus päästä käsiksi tietoihin.Henkilöstöllä on henkilötietolain mukaan oltava mahdollisuus nähdä omat tietonsa joko suoraan järjestelmästä tai pyydettäessä annettavina tulosteita. Markkinoilla on useita erilaisia järjestelmiä, joiden ominaisuudet vaihtelevat. Kukin yritys hankkii omia tarpeitaan vastaavan järjestelmän, joskin tutkimusten mukaan hankinta on usein alimitoitettu todellisiin tarpeisiin nähden. (Kauhanen 2012, 40–41.)

6.1 Saima HR

Mikalo Oy:n henkilöstönhallinta perustui vuoteen 2018 saakka mapitettuun paperitietoon sekä erillisiin excel- ynnä muihin tiedostoihin. Vakituisen henkilökunnan määrä oli noin 70 ja tämän lisäksi yrityksessä oli määräaikaisia sijaisia. Osa tiedoista oli toimitusjohtajan ja osa palkanlaskijan hallussa. Esimiehet saivat tarvitsemiaan tietoja näiltä henkilöiltä pyydettäessä.

Keskustelu järjestelmän hankinnasta aloitettiin kesällä 2018. Kesän ja syksyn aikana tutustuttiin kuuteen eri järjestelmään. Tarjous pyydettiin kolmesta järjestelmästä. Valituksi tuli Visma Enterprise Oy:n Saima HR -järjestelmä sen helppokäyttöisyyden vuoksi.

Järjestelmästä otettiin käyttöön perustoimintojen lisäksi lomien ja poissaolojen hallinta, kehityskeskustelujen hallinta sekä osaamisen hallinta. Muutaman kuukauden jälkeen havaittiin, että myös koulutustenhallintaosio olisi hyödyllinen, koska työntekijöillä on lukuisia eri pätevyyksiä, jotka ovat voimassa tietyn määräajan kerrallaan. Osio otetaan käyttöön lähikuukausien aikana. Järjestelmässä olisi vielä tarjolla palkankorotusten hallinta sekä rekrytointien hallintaan tarkoitettu työkalu Saima Rekry.

Saima HR on integroitu Mikalo Oy:n palkkahallinnon järjestelmään Netvisoriin, mikä otettiin käyttöön vuoden 2019 alusta. Henkilö-, palkka- ja poissaolotiedot siirtyvät avointa rajapintaa pitkin automaattisesti palkanlaskentaan. Näin vältytään tietojen syöttämiseltä useampaan järjestelmään sekä syöttöön sisältyvät virheiden mahdollisuudet.

6.2 Henkilöstön koulutus järjestelmän käyttöön

Saima HR otettiin keskeisiltä osin käyttöön 2019 alusta. Henkilöstö koulutettiin järjestelmän perustoimintoihin joulukuussa 2018 ja poissaolotoimintojen käyttöön tammikuun 2019 alussa. Tavoitteena oli, että jokainen työntekijä voi nähdä omat tietonsa järjestelmästä. Työntekijät voivat itse syöttää järjestelmään koulutus- ja työkokemustietonsa, tiedon lähiomaisistaan, pankkitilin numeron ja osoitetiedot. Poissaolo- ja lomamerkinnän työntekijä tekee itse tai voi

pyytää esimiehensä tekemään sen riippuen työntekijän tietoteknisistä taidoista. Samalla työntekijöitä tuupitaan lempeästi kohti lisääntyvää tietotekniikan hyödyntämistä.

Ennen järjestelmän lanseerausta koko henkilöstölle koulutettiin kaksi pääkäyttäjää. Heidän koulutuksensa tapahtui ohjelmistotoimittajan toimesta. Mikalo Oy:n henkilöstölle järjestettiin kaksi kaikille tarkoitettua koulutusta. Molemmat koulutukset toteutettiin neljänä pienryhmäkoulutuksena, joista yksi oli ajallisesti pidempi ja tarkoitettu henkilöille, joiden IT-taidot olivat heikoimmat. Ensimmäinen koulutus käsitteli järjestelmän perustoimintoja; järjestelmään kirjautumista, omien tietojen katselua ja täydentämistä sekä yleisesti ohjelman tietosisältöä. Toisessa koulutuksessa keskityttiin poissaolojen ja lomien hallintaan.

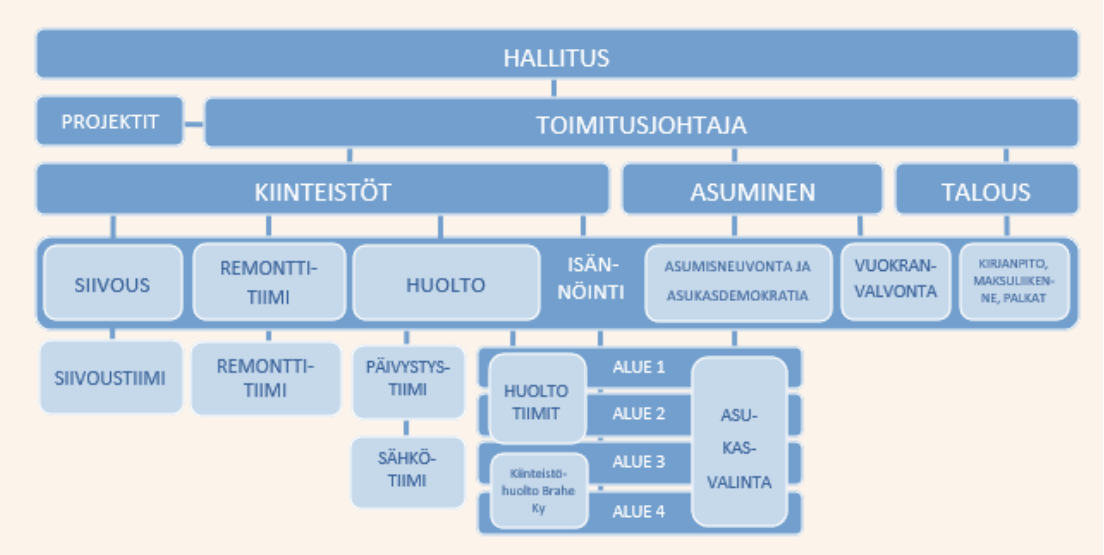
Tulevan syksyn aikana tullaan kehityskeskustelut organisoimaan Saima HR -järjestelmän avulla. Järjestelmään luodaan keskustelulomakkeet, joiden avulla keskusteluihin saadaan yhtenäinen, strategiaan perustuva sisältö. Keskustelulomakkeet jäävät järjestelmään työntekijän ja esimiehen nähtäväksi ja hyödynnettäväksi tulevaisuudessa asetettujen tavoitteiden, koulutussuunnitelmien ja muiden kehittämistoimien tukena.

7 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS

Mikalo Oy on vuonna 1972 perustettu Mikkelin kaupungin 100 prosenttisesti omistama vuokrataloyhtiö. Yhtiöllä on yli 3000 vuokrattavaa asuntoa eri puolilla kaupunkia ydinkeskustasta maaseudun rauhaan. Vuokralaisia on noin 5000. Työntekijöitä yhtiössä on noin 70. Yhtiön hallituksen jäsenten valinnassa noudatetaan Mikkelin kaupungin määrittelemiä ohjeita ja hallitus koostuukin poliittisin perustein nimetyistä viidestä jäsenestä sekä kahdesta asukastoimikuntien esittämästä jäsenestä.

Hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan. Mikalo Oy:n toimitusjohtaja toimii hallituksen sihteerinä. Organisaatio jakautuu kolmeen osastoon: kiinteistöt, asukaspalvelu ja talous. Näiden osastojen esimiehet muodostavat yhtiön

johtoryhmän yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Organisaatiorakenne ilmenee oheisesta kuvasta.



Kuva 10. Mikalo Oy:n organisaatio

Mikalon organisaatio jakautuu kolmeen osastoon: asuminen, kiinteistöt ja talous. Näiden yksiköiden päälliköt muodostavat yhdessä toimitusjohtajan kanssa johtoryhmän. Johtoryhmä kokoontuu noin kerran kuukaudessa. Suurin osasto on Kiinteistöt, jota johtaa kiinteistöpäällikkö. Osasto jakautuu huoltoon, siivoukseen ja kunnossapitoon. Lisäksi tähän osastoon kuuluvat isännöitsijät. Isännöitsijöitä on neljä ja heidän vastuullaan on nimetyt kiinteistöt. Asuminen-osastolla työskentelee asukaspalvelupäällikön lisäksi viisi kiinteistösihteeriä. Talousosasto pitää sisällään vuokravalvonnan, ostoreskontran, kirjanpidon ja palkanlaskennan. Esimiehenä talousosastolla toimii talouspäällikkö.

7.1 Visio, strategia ja arvot

Mikalo Oy:n visio on ”olla Mikkelin johtava vuokra-asuntojen tarjoaja, jonka asunnoissa asuu kaupungin tyytyväisimmät asukkaat”. Visio on haasteellinen, koska Mikkeli ja koko Etelä-Savo on muuttotappioaluetta. Alueella asuva väestö ikääntyy, mikä luo asuntokannalle omia paineitaan asuntojen sijainnin, varustelun ja esteettömyyden suhteen. Sijoittajien voimakas tulo asuntomarkkinoille viime vuosina on kiristänyt kilpailutilannetta.

Yhtiön strategiset päämäärät ovat:

- Koti kaikille vuokra-asuntoa hakeville
    - Mikalo Oy:n monipuolisesta asuntokannasta on mahdollista löytää sopiva ja mieleinen vuokra-asunto omaksi kodikseen.
- Hyvä asuminen
    - Rakennusten hyvä tekninen ylläpito mahdollistaa terveellisen ja turvallisen asumisen.
- Asukkaiden vaikutusmahdollisuudet asumiseensa
    - Asukastoimikuntien kautta asukkailla on mahdollisuus vaikuttaa niin omaan asumiseensa kuin asuinympäristöönsä.

Arvojen merkitys on korostunut yhteiskunnassamme viime aikoina. Mikalo Oy:n noudattamat arvot ovat: avoimuus, turvallisuus, asukaslähtöisyys, taloudellisuus ja laatu sekä lait ja asetukset. Avoimuudella yhtiö tarkoittaa yhteistyön parantamista ja luottamuksen lisäämistä viranomaisten, asukkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Yhtiön omistamat ja rakennuttamat talot ovat teknisesti turvallisia ja niitä ylläpidetään ammattitaidolla. Asukasdemokratian edellytysten olemassaolon mahdollistaminen on asukaslähtöistä ajattelua. Kustannustaso pidetään kohtuullisena ja rakennuksia pidetään hyvässä kunnossa koko niiden elinkaaren ajan. Lakien ja asetusten noudattaminen on yhtiölle itsestään selvyys.

7.2 Mikalo Oy:n henkilöstö

Mikalo Oy:n maine työnantajana on hyvä. Yhtiö koetaan vakavaraiseksi ja turvalliseksi. Henkilöstön vaihtuvuus on hyvin pientä ja yhtiössä on erittäin pitkiä työsuhteita. Pitkät työsuhteet tuovat vakautta toimintaan, mutta toisaalta ne rajoittavat muutosherkkyyttä. Asioita on totuttu tekemään tietyllä tavalla, eikä uudistamisen tarvetta ole havaittu tai siihen vaadittavia resursseja ei ole ollut.

Henkilöstö koostuu monenlaisista osaajista. Hyvän asiakaspalvelun käsite muodostuu kaikkien osaajien yhteissummana. Ensikontakti Mikalo Oy:öön syntyy nykyisin usein yrityksen nettisivujen tai sosiaalisen median kautta. Kontakti asukasvalinnan asukassihteereihin tapahtuu usein kasvokkain, mutta asuntoja markkinoidaan ja vuokrasopimuksia solmitaan usein myös tapaamatta koskaan asiakasta. Yhtiön omat huoltomiehet ja siivoojat ovat valttikortti

verrattaessa sijoittajien omistamien asuntojen vuokraukseen. Oma tuttu huoltomies on kuin entisajan talonmies: tuntee talon ja sen asukkaat, on valmis auttamaan mitä erilaisimmissa asioissa ja piristää päivää iloisella tervehdyksellään. Isännöitsijät huolehtivat rakennusten ja asukkaiden muodostamasta kokonaisuudesta ja asumisviihtyvyydestä. Näkymättömämpinä toimijoina tekninen henkilöstö huolehtii kiinteistöjen toimivuudesta ja asuntojen kunnosta ja talousosasto yhtiön taloudesta.

Maailma muuttuu jatkuvasti myös Mikalon ympärillä. Viestintä ja asiakaspalvelu käy monikanavaisemmaksi, mikä edellyttää hyviä suullisia ja kirjallisia viestintätaitoja. Asukaskanta kansainvälistyy ja siksi vieraiden kielten, vähintäänkin englannin, osaaminen on tärkeää. Kiinteistötekniikan uudistuminen vaatii huoltohenkilöstöltä jatkuvaa kouluttautumista. Toiminnan apuna käytetään lukuisia eri it-sovelluksia, joten hyvät tietotekniset taidot ovat välttämättömiä kaikille. Unohtaa ei sovi myöskään lainsäädännön tuntemusta ja tiedonhankintataitoja. Osaamisvaatimukset ovat kovat ja muutostahti yhteiskunnassamme kiihtyy vuosi vuodelta. Muutos on siis välttämätön ja väistämätön nyt ja tulevaisuudessa.

8 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET

Tämän kappaleessa käsittelen opinnäytetyöni tutkimuksen toteuttamista. Kuvaan myös kyselylomakkeen laadintaa. Näiden jälkeen ovat aineiston analysoinnin tulokset ja johtopäätökset niistä.

8.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimukseen liittyvä havainnointi alkoi jo järjestelmän käyttöönotosta tiedottamisen vaiheessa vuoden 2018 lopulla. Erilaiset työkavereilta kuullut kommentit muokkasivat kuvaa heidän asenteistaan ja muutosvalmiudestaan. Työni teoreettisen osuuden kokoaminen alkoi helmikuussa 2019. Tutkin erilaisia julkaisuja muutoksesta. Mukana oli sekä internetistä hakukoneilla kaikille saatavilla olevia lähteitä sekä Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun kirjastosta saatavissa olevia painettuja ja sähköisiä kirjoja.

Tutkimuksen kvantitatiivisen osuuden päätin toteuttaa tekemällä Mikalo Oy:n työntekijöille kyselyn HR-järjestelmästä, sen käyttöönotosta, koulutuksesta ja käyttökokemuksista. Keskeinen näkökulma oli esimiestyö muutosprosessissa. Kyselylomakkeen työstäminen alkoi huhtikuun puolivälissä. Kysymysten muotoilussa hyödynsin sekä vastaavanlaisten opinnäytetöiden kyselyjä että ohjaavan opettajani mielipiteitä. Kysymysten ymmärrettävyyttä testasin puolisollani sekä yhdellä työkaverilla, joka ei kuulunut kyselyn otokseen.

Kyselylomakkeen taustakysymyksiksi valitsin vastaajan iän, palvelussuhteen keston, aseman organisaatiossa sekä arvion henkilökohtaista yleisistä IT-taidoista. Halusin tietää, onko näillä tekijöillä vaikutusta muutosvalmiuteen ja HR-järjestelmän myötä tulevaan uuteen toimintatapaan. Ajattelin, että myös kokemukseen esimiestyöstä näillä tekijöillä saattaisi olla merkitystä.

Kyselylomakkeen kysymysten työstö oli ennakoitua suurempi työ. Kysymyspatteriston laadintaan sain ohjaavalta opettajalta vahvaa tukea. Tapasimme peräti kolmasti tämän asian tiimoilta. Kysymysten yksiselitteisyys ja monipuolisuus sekä toisaalta tutkimusongelman lähestyminen eri kulmilta vaativat paljon työtä.

Kyselyn toteutukseen käytin Webropol-järjestelmää. Järjestelmän käyttöön sain ohjausta Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun opettajalta. Kysymysten kirjaaminen järjestelmään sekä kyselyjen lähettäminen sillä oli yksinkertaista.

Lähetin 10.6.2019 tutkimuksen kyselylomakkeen 65 Mikalo Oy:n työntekijälle, jotka olivat mukana Saima HR -järjestelmän käyttöönotossa ja käyttökoulutuksissa ja olivat edelleen tuolla hetkellä yhtiön palveluksessa. Lähetin kyselylomakkeen sähköpostitse. Vastausaikaa oli annettu kaksi viikkoa – 25.6.2019 saakka. Vastausajan puolivälissä 17.6.2019 lähetin muistutuksen niille, jotka eivät olleet vielä vastanneet kyselyyn. Muistutusviestejä lähti 45 kappaletta. Kyselylomakkeen oli avannut 30 henkilöä, mutta yksi heistä ei vastannut yhteenkään kysymykseen. Kyselyyn vastasi kaikkiaan 29 henkilöä. Palautuspro-

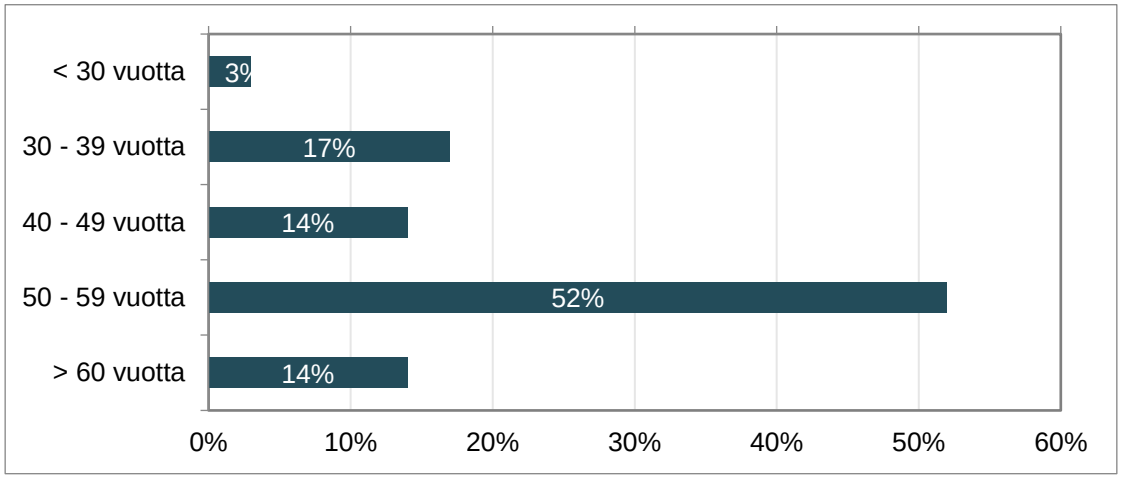
sentti oli 44,6. Mikalo Oy toimi työn tilaajana, mutta rahallisesti yritys ei panostanut työhöni. Opinnäytetyöni on tehty täysin työajan ulkopuolella lukuun ottamatta kuulohavaintoja työyhteisössä.

Vastausten analysointiin Webropol-järjestelmä antoi runsaasti valmista, taulukoitua tietoa, joka oli saatavissa myös excel-muodossa. Kunkin valintakysymyksen vastausten graafiset kuvaajat ovat nähtävissä Tutkimuksen tulokset -kappaleessa. Tietoja oli mahdollista yhdistellä eri tavoin järjestelmässä, mikä auttoi johtopäätösten tekemisessä merkittävästi.

Vastausten analysointi ja johtopäätösten kirjoittaminen on tehty heinä–elokuun aikana. Johtopäätöksissä olen pyrkinyt pitäytymään kyselyn vastausten perusteella tehtyihin päätelmiin, vaikka oma kokemukseni työyhteisössä olisi tuonut ajoittain lisävivahteita. Analysoinnin ja johtopäätösten jälkeen syyskuu oli työn viimeistelyn aikaa.

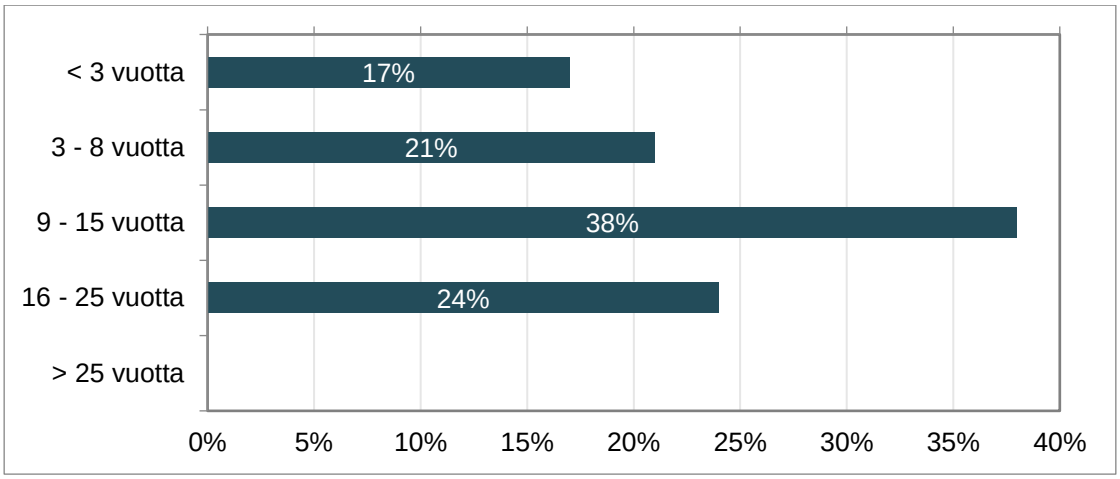
8.2 Tutkimuksen tulokset

Käsittelen ensin kyselyn taustakysymysten osuuden. Sen jälkeen kuvaan tulokset kysymyksistä, joissa vastaaja voi valita sopivimman neliportaisella asteikolla. Kysymykset on ryhmitelty teemoittain. Lopuksi käsittelen avoimiin kysymyksiin saadut vastaukset.



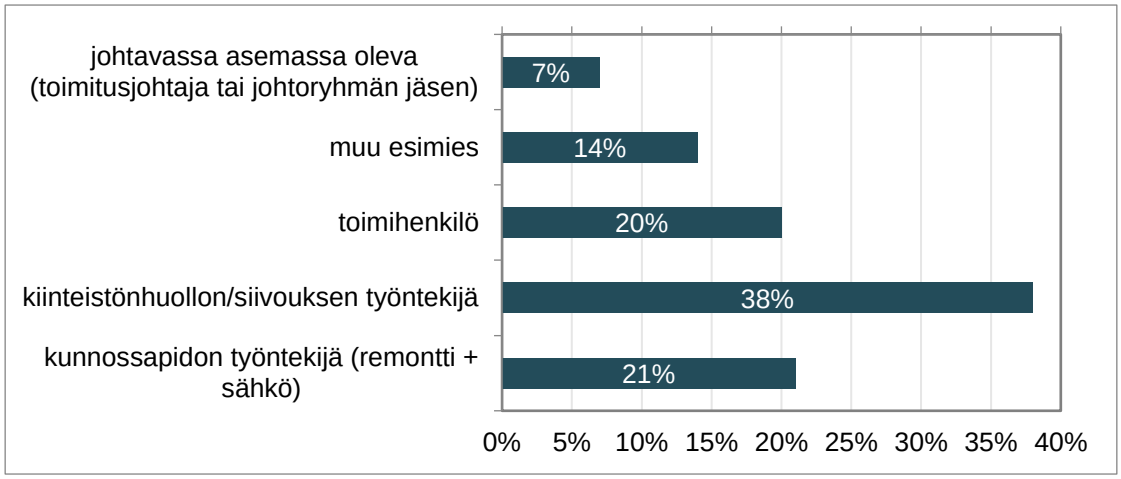
Taulukko 1. Vastaajien ikärakenne

Kyselyn taustatiedoissa kysyin vastaajan ikää, työskentelyvuosia Mikalo Oy:ssä, asemaa yhtiössä sekä vastaajan omaa arviota henkilökohtaisista IT-taidoista. Vastaajista 52 % oli iältään 50–59 vuotiaita, mikä heijastelee yhtiön työntekijöiden keski-ikää. Vain yksi vastaajista oli alle 30-vuotias ja neljä yli 60-vuotiaita. Myös pitkät työsuhteet yhtiössä näkyivät vastauksissa. Lähes neljännes vastaajista oli työskennellyt yhtiössä 16–25 vuotta ja peräti 38 % 9–15 vuotta.



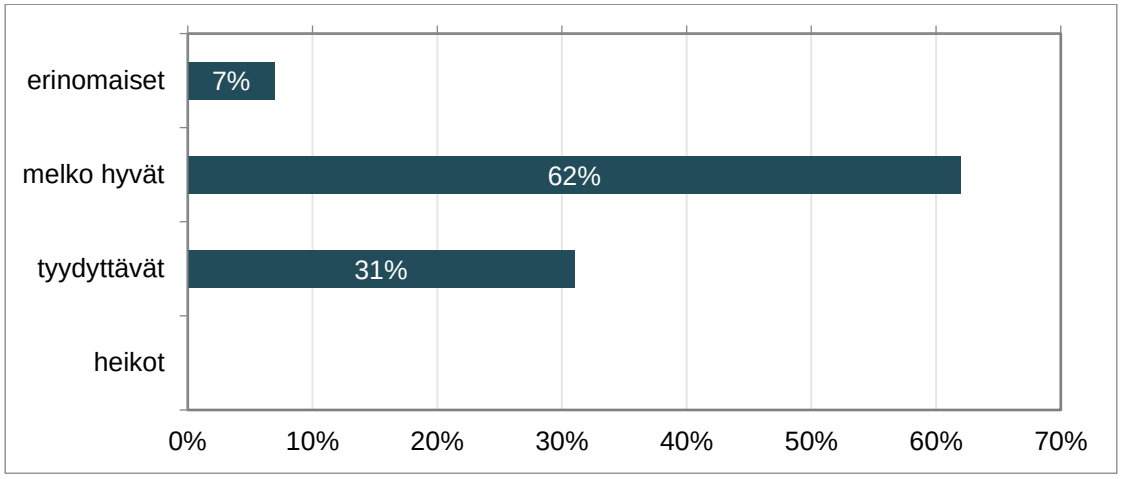
Taulukko 2. Vastaajien palvelusvuodet

Kuten yllä olevasta taulukostakin ilmenee työsuhteet Mikalo Oy:ssä ovat pitkiä. Etuna pitkissä työsuhteissa on toimintaympäristön hyvä tuntemus. Toisaalta kauan yhtiön palveluksessa olleilla ei ole juurikaan kokemusta muista työyhteisöistä, mikä johtaa helposti urautumiseen ja vakiintuneisiin toimintatapoihin.



Taulukko 3. Vastaajien asema Mikalo Oy:ssä

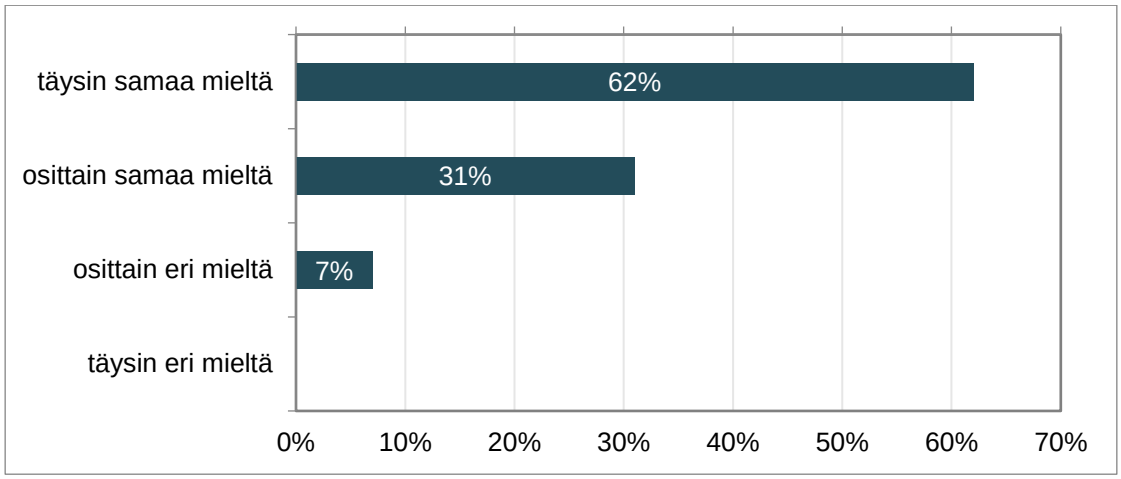
Vastaajista kaksi oli johtavassa asemassa olevia, eli johtoryhmän jäseniä, ja neljä muita esimiehiä. Toimihenkilöitä oli kuusi. Kiinteistönhuollon ja siivouksen työntekijöistä 11 vastasi kyselyyn ja kunnossapidon työntekijöistä kuusi. Muiden esimiesten vastausprosentti oli paras – täydet 100. Johtavassa asemassa olevista ja muista toimihenkilöistä vastasi 50 %. Kunnossapidon vastausprosentti oli 86, huollon 31 ja siivous jäi 25 prosenttiin. Tehtävittäin tarkastelluista vastausprosenteista voi vetää karkean johtopäätöksen, että toimihenkilöt lienevät tottuneempia sähköisten sovellusten käyttäjiä ja siten vastaamisen kynnys on heillä matalampi kuin siivouksen ja huollon työntekijöillä.



Taulukko 4. Vastaajien arvio omista yleisistä IT-taidoistaan

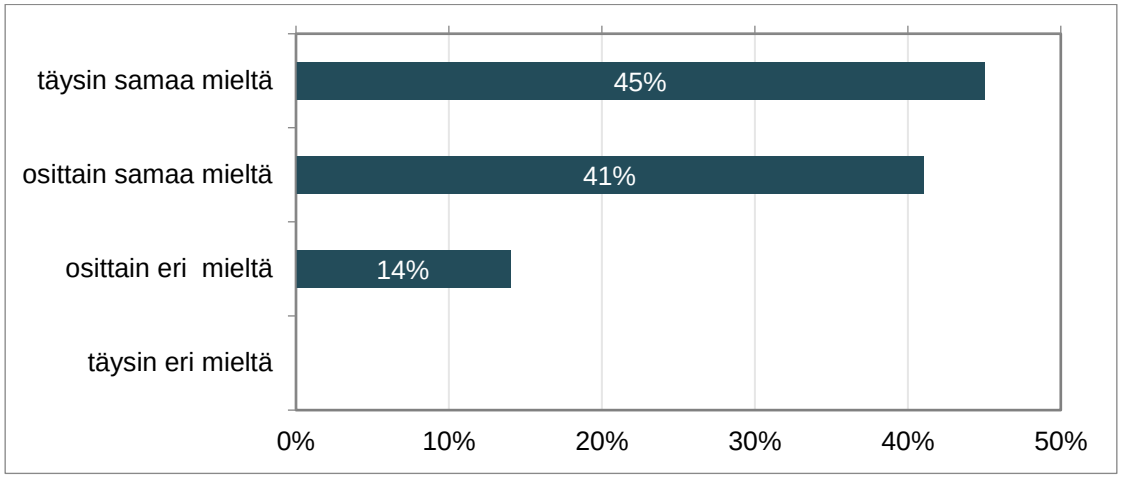
Kaksi vastaajaa arvioi omat yleiset IT-taitonsa erinomaisiksi, 18 melko hyviksi ja yhdeksän tyydyttäviksi. Heikkoina ei IT-taitojaan pitänyt kukaan. Oletettavasti henkilöt, joiden IT-taidot todellisuudessa ovat heikot, eivät vastanneet kyselyyn lainkaan.

Yleisiä IT-taitojaan tyydyttävinä pitäviä oli kaikissa ikäryhmissä. Korkeammat prosenttiosuudet yli 50-vuotiaissa heijastaa näiden ikäryhmien suurta suhteellista osuutta koko työntekijäjoukossa. Myös verrattaessa työsuhteiden pituuksia IT-taitoihin oli jakauma saman suuntainen. Työtehtävien vertailussa etenkin kiinteistönhuollon/siivouksen sekä kunnossapidon työntekijät arvioivat taitonsa muita useammin tyydyttäviksi, joskin tämän taitotason omaavia oli kaikissa ammattiryhmissä.



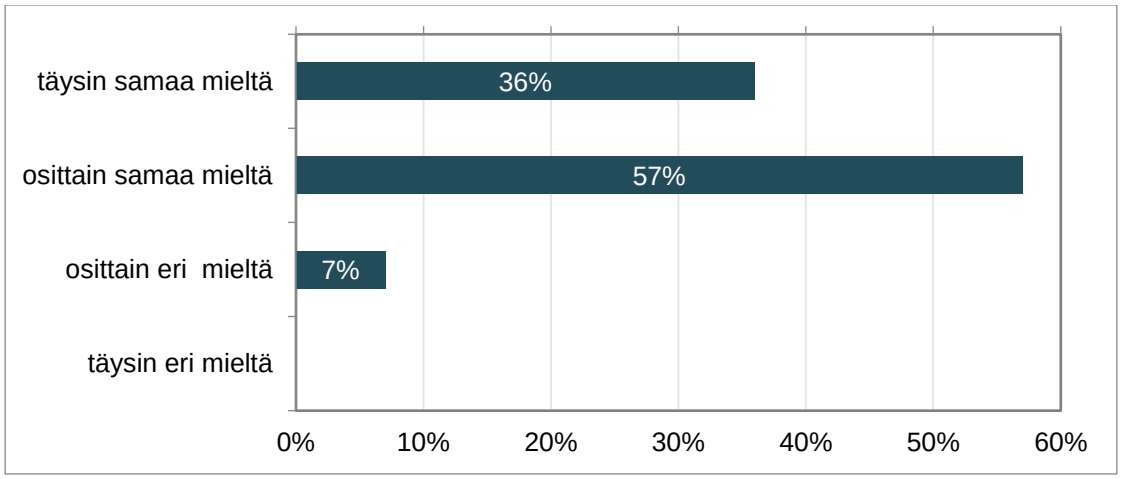
Taulukko 5. Vastaukset väittämään ”Saima HR -järjestelmän käyttöönotosta tiedotettiin riittävästi”.

Valtaosa vastaajista (93 %) oli täysin tai osittain sitä mieltä, että Saima HR -järjestelmän käyttöönotosta tiedotettiin riittävästi. Lähes yhtä suuren (86 %) joukon mielestä käyttöönotto perusteltiin hyvin. Molempien kysymysten vastaukset korreloivat arvioitujen yleisten IT-taitojen kanssa; mitä paremmat yleiset IT-taidot vastaaja arvioi omaavansa, sitä paremmaksi hän oli kokenut järjestelmän käyttöönotosta tiedottamisen. Tarve järjestelmän käyttöönottoon oli jäänyt osittain epäselväksi seitsemällä prosentilla eli kahdella vastaajalla.



Taulukko 6. Vastaukset väittämään ”Järjestelmän käyttöönotto perusteltiin hyvin”.

Hieman yllättävää järjestelmän käyttöönoton merkitystä koskevissa kysymyksissä oli se, että niin tiedotus ja perustelut käyttöönotosta kuin tarve järjestelmälle ei juurikaan riippunut siitä millaisissa tehtävissä hän työskentelee yhtiössä. Sama havainto oli tehtävissä myös iän ja palvelusvuosien suhteesta käyttöönotolle.

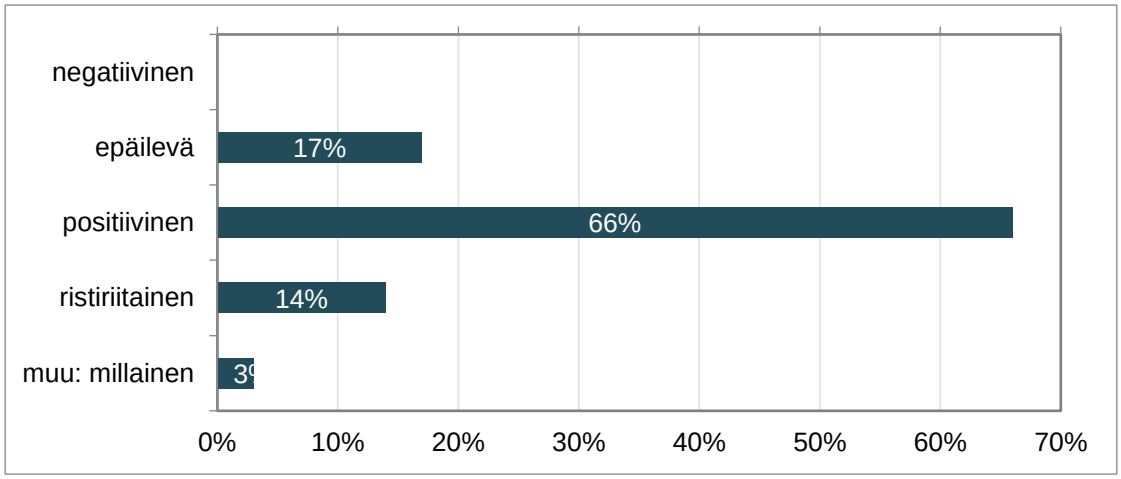


Taulukko 7. Vastaukset väittämään ”Tarve järjestelmän käyttöönottoon oli minulle selvä”.

Tämänkin väittämän kohdalla tulee vääjäämättä mieleen, että vastaushalukkuus ja myönteinen suhtautuminen sähköiseen järjestelmään korreloivat keskenään. Myönteisyyden määrä oli todella yllättävän suuri.

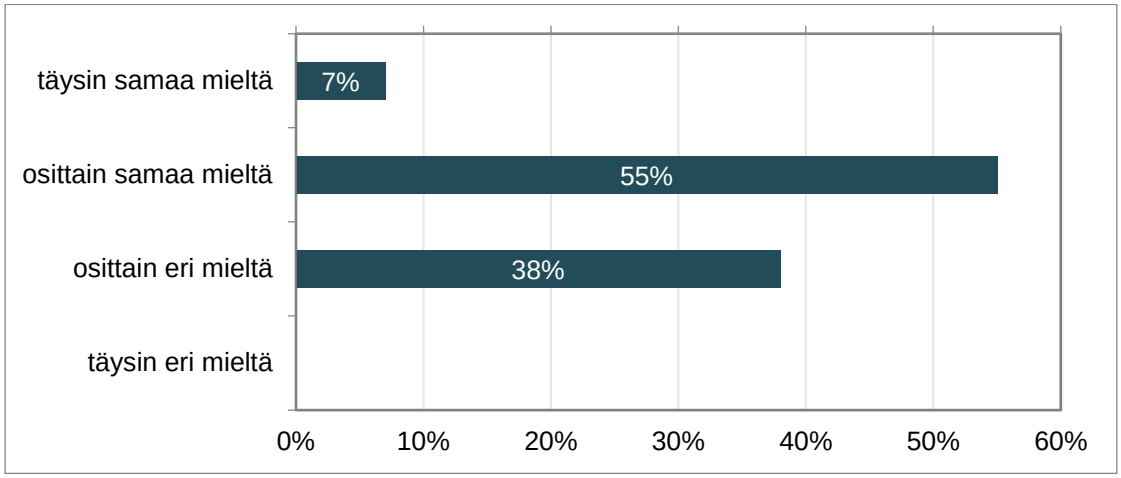
8.3 Asenne järjestelmää kohtaan

Kysymyksen ”Oma asenteeni järjestelmää kohtaan oli aluksi” vastausvaihtoehdot olivat: negatiivinen, epäilevä, positiivinen, ristiriitainen ja muu: millainen. Kaksi kolmasosaa vastaajista sanoi asenteensa olleen positiivinen. Tämä tieto yllätti minut iloisesti. Käytäväkuiskinnan perusteella olisin odottanut muuta. Epäileväksi tunnustautui 17 % ja ristiriitaisten tunteiden vallassa oli 14 %. Yksi kertoi suhtautuneensa asiaan neutraalisti. Kukaan vastaajista ei kuinkaan sanonut suhtautuneensa negatiivisesti.



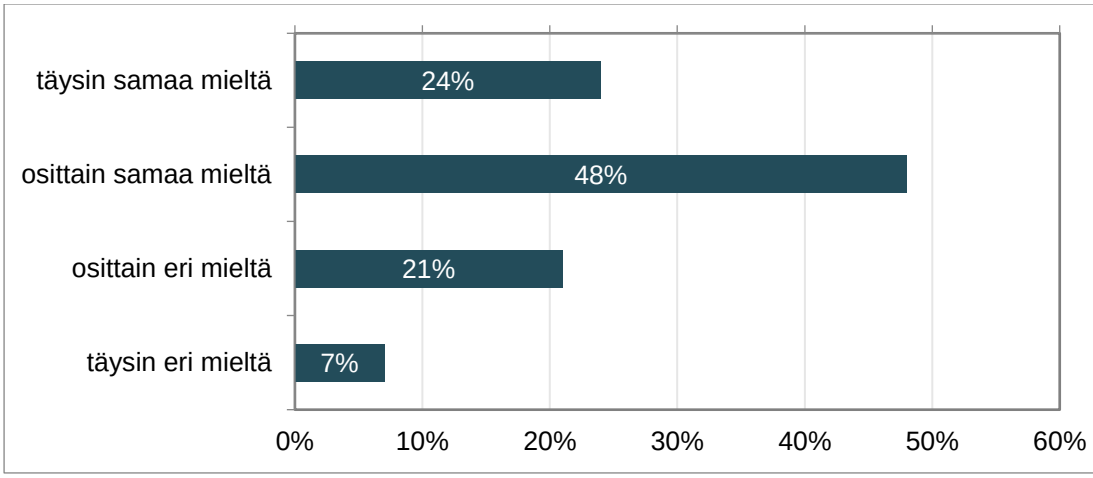
Taulukko 8. Vastaukset kysymykseen ”Oma asenteeni järjestelmää kohtaan oli aluksi”

Kysyin vastaajien käsitystä työyhteisössä vallinneesta asenteesta väittämällä “Työyhteisössä vallitsi myönteinen asenne järjestelmää kohtaan”. Yli puolet (55 %) oli osittain samaa mieltä väittämäni kanssa. Kaksi vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja loput (38 %) osittain samaa mieltä. Kukaan ei vastannut olevansa täysin eri mieltä. Näistä vastauksista voi tehdä johtopäätöksen, että näinkin tuntuvaan muutokseen suhtaudutaan varauksellisesti. Organisaatio ei ole tottunut muutoksiin.



Taulukko 9. Vastaukset väittämään ” Työyhteisössä vallitsi myönteinen asenne järjestelmää kohtaan

Lähes kolme neljäsosaa vastaajista oli havainnut muutosvastarintaa järjestelmän käyttöönoton aikana. Vain yksi vastanneista ei ollut havainnut sitä lainkaan. Muutosvastarintaa olivat selkeästi enemmän havainneet iäkkäämmät työntekijät. Palvelusvuosilla tai vastaajan asemalla organisaatiossa ei ilmennyt vaikutusta.

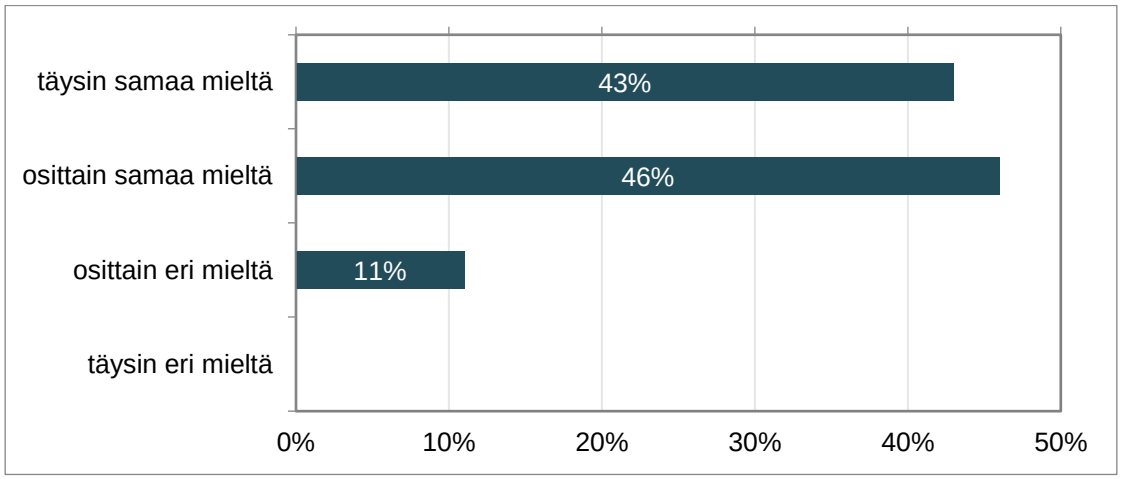


Taulukko 10. Väittämän ”Havaitsin muutosvastarintaa järjestelmän käyttöönoton aikana” vastaukset

Koska lähes kaikki vastaajat olivat havainneet muutosvastarintaa järjestelmän käyttöönoton aikana, mutta kertoivat valtaosin itse suhtautuneensa positiivisesti järjestelmän käyttöönottoon, on pääteltävissä, että muutosta vastustaneet eivät ole vastanneet kyselyyn lainkaan.

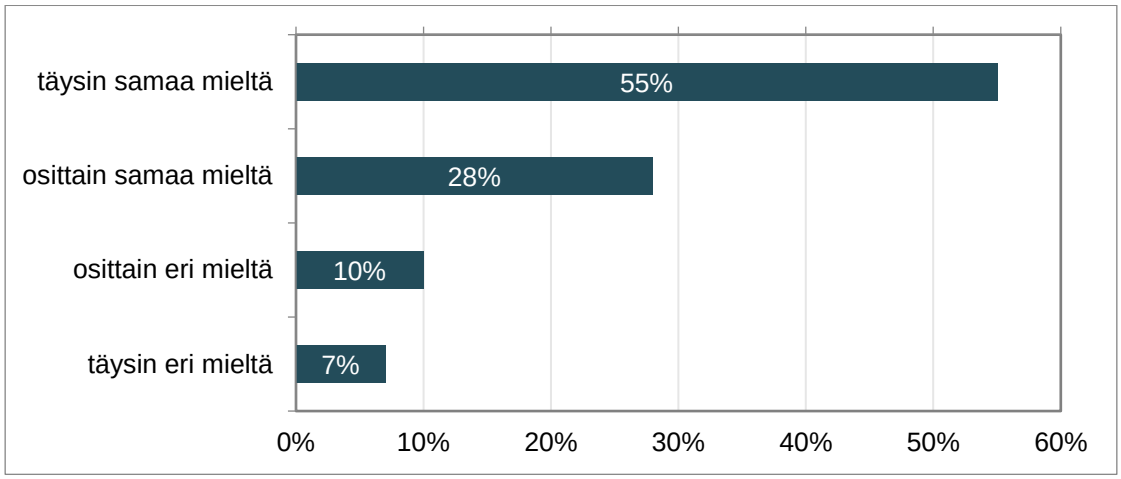
8.4 Esimiesten suhtautuminen ja tuki

Kahta vastaajaa lukuun ottamatta kaikki sanoivat esimiehensä suhtautuneen myönteisesti järjestelmän käyttöönottoon. Kaikesta muutokseen tottumattomuudesta ja luonnollisesta muutosvastarinnasta huolimatta tämä oli helpottava tieto. Kuten edellä on todettu, on esimiehen asenteella erittäin suuri merkitys muutoksen läpiviennissä.



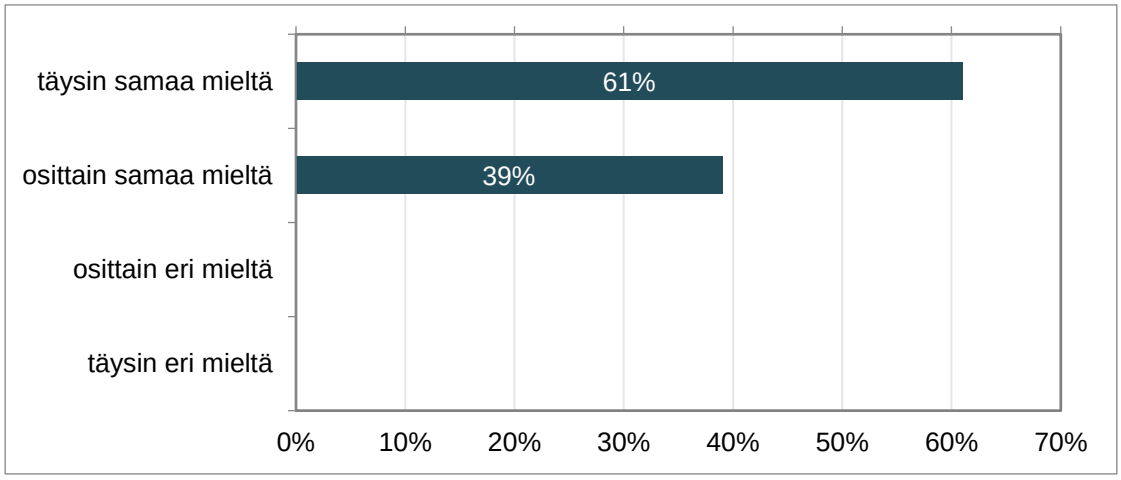
Taulukko 11. ”Esimieheni suhtautui järjestelmän käyttöönottoon myönteisesti”

Esimiehet olivat pääosin tukeneet alaisiaan järjestelmän käytössä tarvittaessa. Tässä korostuu esimiehen esimerkkinä toimiminen. Esimiehen toiminta joko kantaa muutosta eteenpäin tai kaataa sen.



Taulukko 12. ”Sain esimieheltäni tukea järjestelmän käytössä tarvittaessa

Esimiehet myös käyttävät järjestelmää aktiivisesti tai melko aktiivisesti vastausten perusteella. Vastauksista ilmenee, että esimiehet, jotka suhtautuivat vastaajien mielestä käyttöönottoon myönteisimmin, antoivat myös parhaimmin tukea alaisilleen järjestelmän käytössä. Sama korrelaatio oli havaittavissa myös esimiehen suhtautumisessa ja järjestelmän käytössä. Molemmat korrelaatiot tuntuvat hyvin luonnollisille.

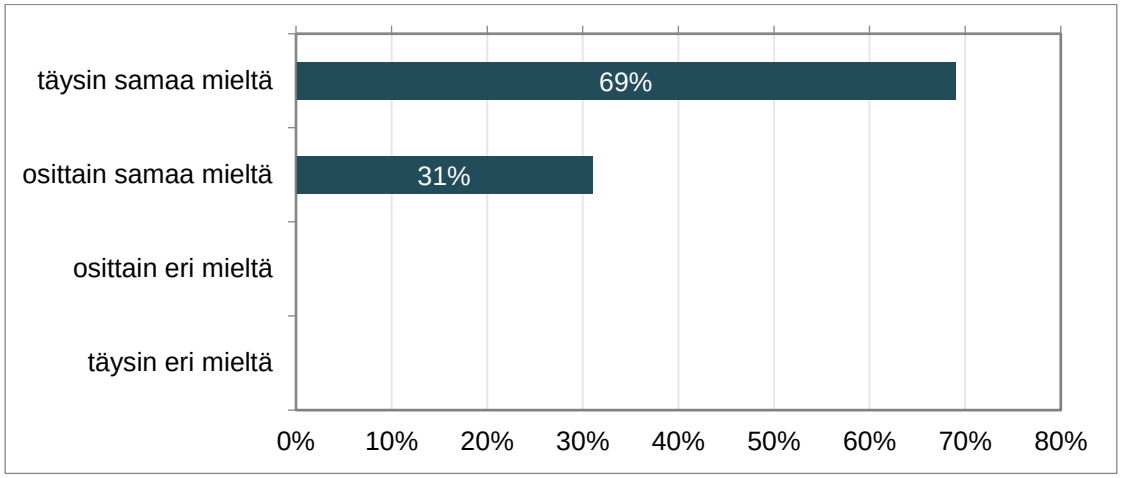


Taulukko 13. ”Esimieheni käyttää tällä hetkellä järjestelmää aktiivisesti”

Vastaajia pyydettiin kommentoimaan, millaista tukea he olisivat kaivanneet käyttöönoton yhteydessä esimieheltään. Vain neljä vastaajaa kommentoi kysymystä. Yksi heistä harmitteli, että järjestelmän käyttöönotto tuli vähän yllättäen. Yksi ei tarvinnut tukea lainkaan. Yksi vastaaja olisi tarvinnut tukea järjestelmän konkreettisessa käytössä ja yksi kertoi saaneensa tuen ja opastuksen pääkäyttäjältä.

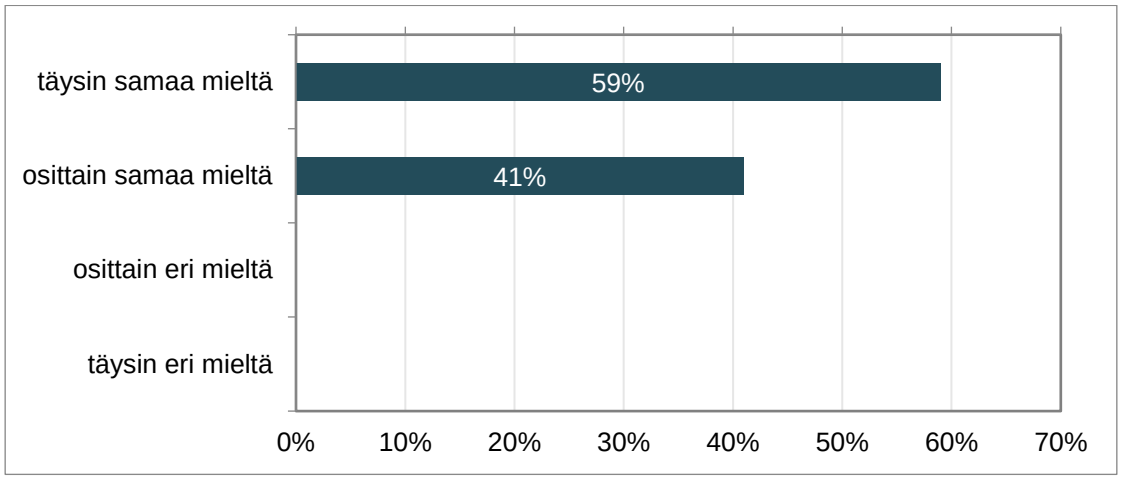
8.5 Suhtautuminen muutokseen

Koska muutos on ainoa vakiintunut tila yrityksissä tänä päivänä, oli mukava huomata, että kaikki vastaajat olivat joko täysin tai osittain tätä mieltä. Mikään kysytyistä taustatiedoista ei noussut esiin millään lailla tässä kohtaa. Ne vastaajat, jotka olivat täysin samaa mieltä väittämän kanssa, olivat myös havainneet eniten muutosvastarintaa muutosprosessin aikana.



Taulukkko 14. ”Muutokset kuuluvat nykypäivänä yritysten toimintaan”

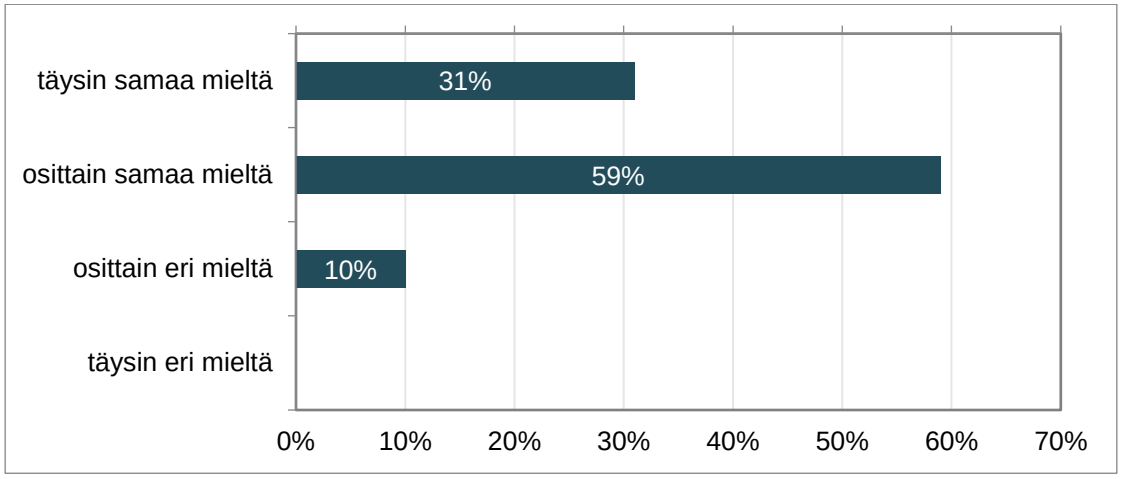
Positiivinen suhtautuminen muutokseen näkyi aktiivisena järjestelmän hyödyntämisenä. Kaikki vastaajat pyrkivät omalla esimerkillään edistämään järjestelmän sujuvaa käyttöönottoa. He olivat siis juuri niitä henkilöitä, joita organisaation tulisi hyödyntää muutostilanteessa. Heidän toimintansa vaikuttaa muiden työyhteisön jäsenten toimintaan ja auttavat näin murtamaan vähitellen kovimmankin vastustuksen. Esimiesten kannattaisi hyödyntää juuri näitä henkilöitä esimerkiksi kannustamalla heitä auttamaan työkavereitaan järjestelmän käytön haasteissa.



Taulukko 15. ”Pyrin omalla esimerkilläni edistämään järjestelmän sujuvaa käyttöönottoa”

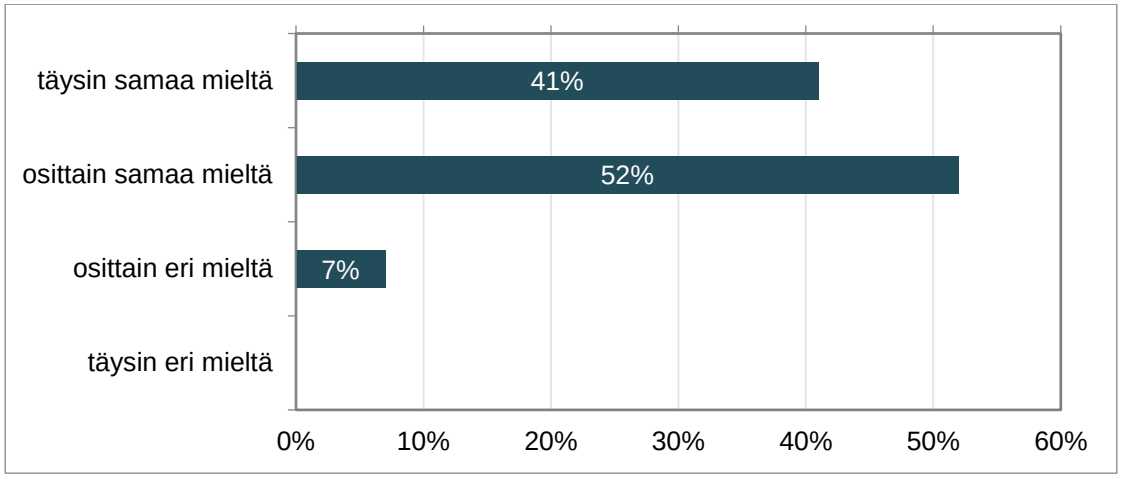
Vastauksista ilmenee, että muutokseen myönteisimmin suhtautuvat todella pyrkivät esimerkillään edistämään järjestelmän sujuvaa käyttöönottoa sekä

kannustamaan työkavereitaan järjestelmän käyttöön. Toivottavasti esimiehet ja yrityksen johto havaitsi tämän ja tunnistaa muutosmyönteiset sekä hyödyntää heitä vastaisissa muutoksissa.



Taulukko 16. ”Olen kannustanut työkavereitani järjestelmän käyttöön”

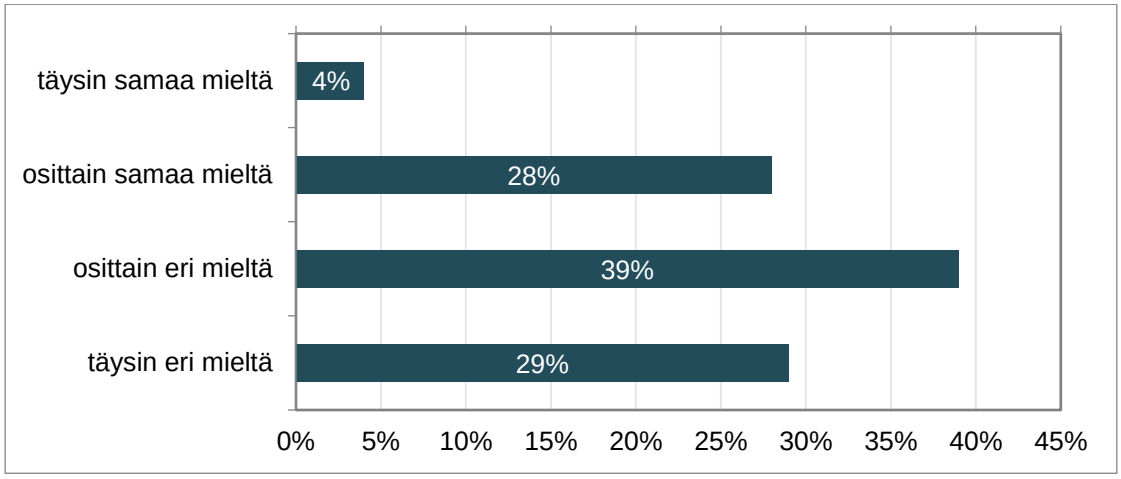
Saima HR -järjestelmän hyödyntäminen on tällä hetkellä kirjavaa. Osa henkilöstöstä ei edelleenkään käytä järjestelmää lainkaan itse, vaan esimiehet tekevät tarvittavat merkinnät. Osa taas on aktiivisesti lisännyt tietoja järjestelmään.



Taulukko 17. ”Hyödynnän tällä hetkellä järjestelmää aktiivisesti”

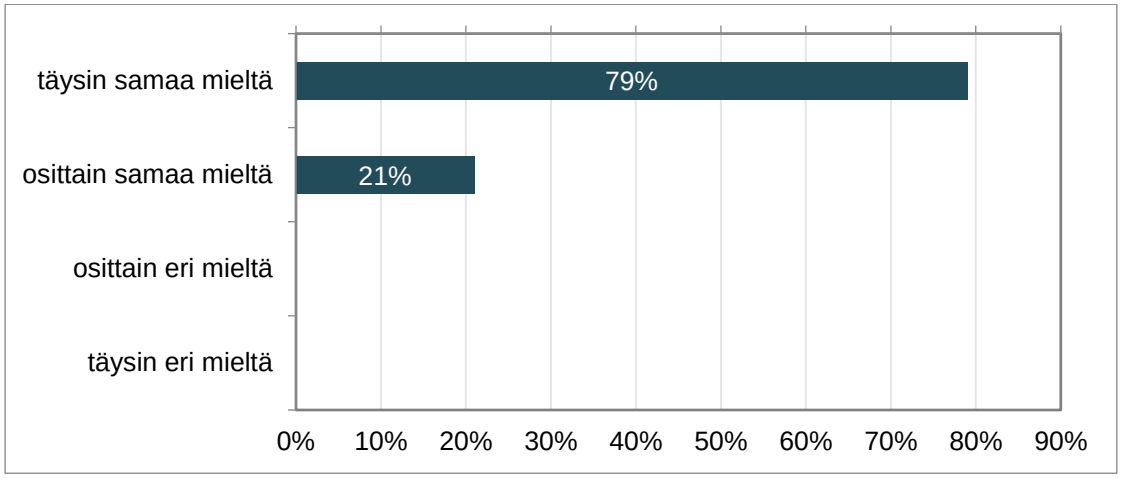
Järjestelmän hyödyntäminen vaihtelee suuresti eri työtehtävien mukaan. Yrityksen johto ja esimiehet käyttävät järjestelmää aktiivisimmin. He saavat sieltä monipuolista tietoa johtamisen, suunnittelun ja raportoinnin tueksi. Kaikki työn-

tekijät näkevät järjestelmästä omat tietonsa, mikä lisää läpinäkyvyyttä tietosuojakysymysten ollessa tällä hetkellä vahvasti esillä. Lomatietojen saatavuus auttaa etenkin huoltotiimejä, isännöitsijöitä ja asukassihteereitä.



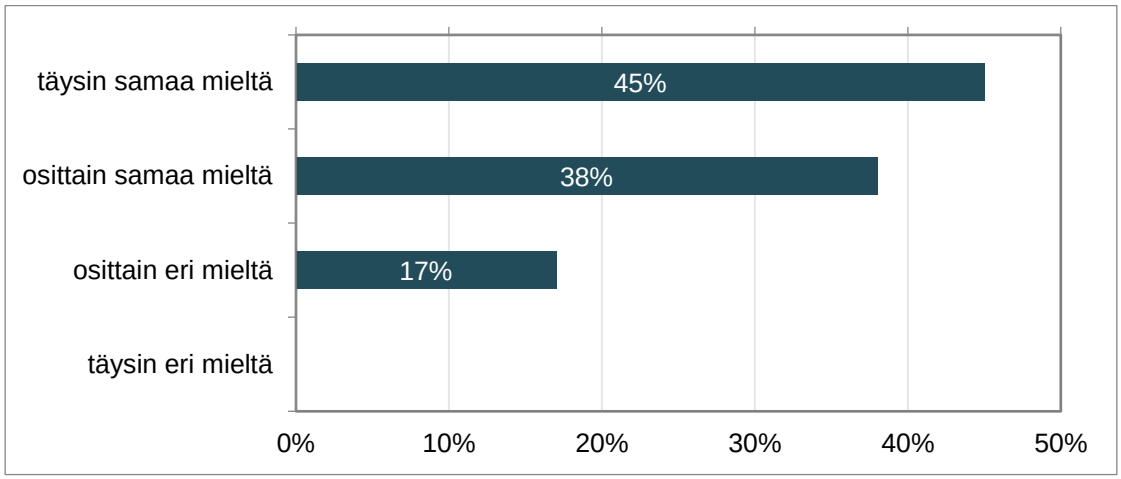
Taulukko 18. ”Olen ehdottanut mahdollisuuksia hyödyntää Saima HR -järjestelmää laajemmin”

Kysymys järjestelmän laajemman käytön ehdotuksista oli vajaan puolen vuoden käytön jälkeen ennenaikainen. Useimmat työntekijäroolilla toimivista on tutustunut vasta omiin tietoihinsa, lisännyt koulutus- ja työkokemustietoja sekä merkinnyt loma- ja poissaolotietoja järjestelmään. Kehitysideoita on odotettavissa vasta vuoden–kahden käytön jälkeen. Yksi poikkeuskin joukkoon toki mahtuu. Eräs työntekijä keksi ylläpitää hallussaan olevien työkalujen luetteloa järjestelmässä. Tällaista aloitteellisuutta kannattaa ruokkia.



Taulukko 19. ”Haluan työskennellä yrityksessä, joka kehittää toimintojaan pysyäkseen mukana kilpailussa”

Muutosmyönteisimmät – noin neljäviidesosaa - kertoivat haluavansa työskennellä yrityksessä, joka kehittää toimintojaan pysyäkseen mukana kilpailussa. Koska muutos kuuluu oleellisesti tämän päivän yritystoimintaan, tulisi tällaisen asenteen vallita koko henkilöstössä. Toivottavasti kyselyyn vastaamattomienkin asenne on saman suuntainen. Digitalisaatio lisääntyy voimakkaasti ja perus ITtaitojen merkitys korostuu. Uhkana on jopa työmarkkinoilta putoaminen näiden taitojen puuttumisen vuoksi. Mikalo Oy tarjoaa tukea ja koulutusta IT-taitojen parantamiseksi.

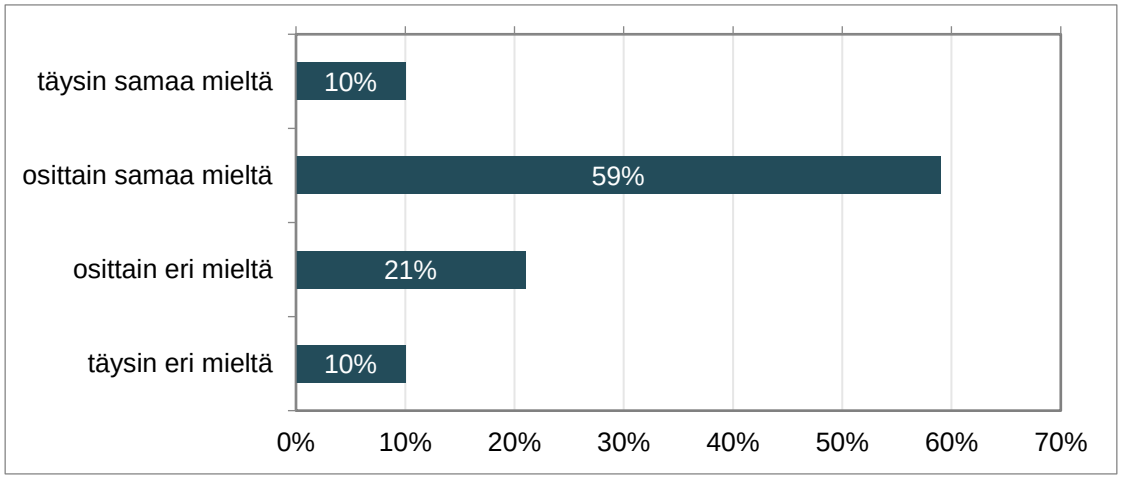


Taulukko 20. ”Suhtautumiseni muutokseen vaikuttaa koko Mikalo Oy:n kehittymiseen”

Yli 80 % kyselyyn vastanneista oli ainakin osittain sitä mieltä, että heidän oma suhtautuminen muutokseen vaikuttaa koko Mikalo Oy:n kehittymiseen. Tämä mielipide heijastui myös halukkuuteen auttaa ja kannustaa työkavereita sekä pyrkimykseen edistää käyttöönottoa omalla esimerkillä. Demograafisilla tekijöillä ei kyselyn perusteella näyttänyt olevan vaikutusta asenteeseen.

Henkilöstön muutosmyönteisyys heijastuu yrityskuvaan. Jos muutos nähdään positiivisena eteenpäin menona, vallitsee yrityksessä ”eteenpäin menon meininki” ja tuore ote. Muutosmyönteisyys ei kuitenkaan tarkoita terveen kriittisyyden tukahduttamista, vaan objektiivista suhtautumista uusiin mahdollisuuksiin ja siten toiminnan kehittämiseen. Epäonnistumisen pelko ei saa lamaannuttaa kehittämistä ja kehittymistä.

Mikalo Oy on ollut melko stabiili työyhteisö. Henkilöstö ei ole tottunut muutokseen eikä muutosta prosessina ole käsitelty. Koska muutosprosessin nostattamat tunteet – sekä omat että työkaveri – voivat olla voimakkaita, voisi muutosprosessin läpikäynti erilaisine vaiheineen olla hyväksi tässä organisaatiossa. Kyselyn vastaajista 10 % oli täysin samaa mieltä ja vastaavasti 10 % täysin eri mieltä.



Taulukko 21. Vastaukset väittämään ”Kaipaisin koulutusta muutoksen onnistumisesta.”

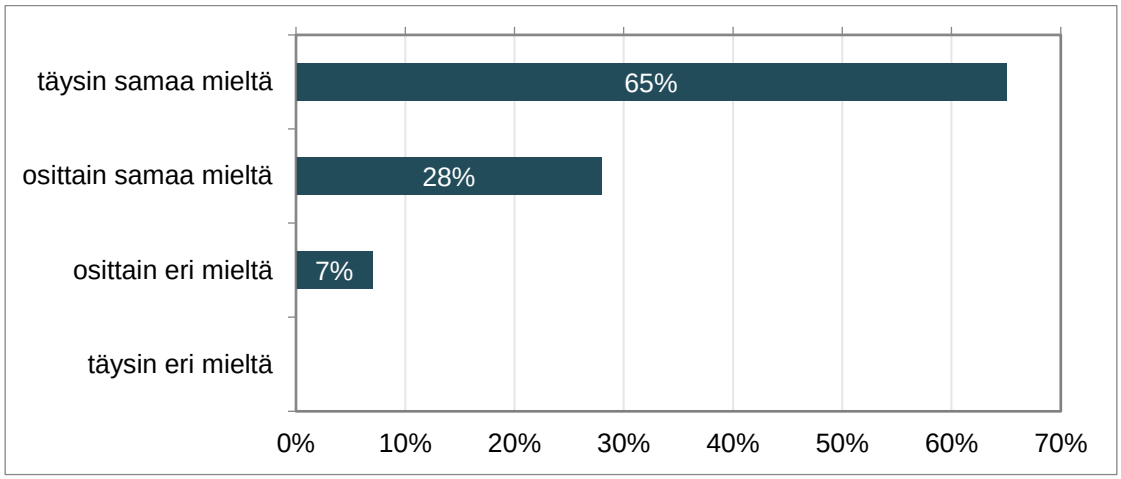
Väittämän vastaukset saattavat heijastaa myös epävarmuutta koulutuksen laajuuteen. Ehkä sana ”tietoa” olisi avannut asiaa paremmin kuin sana ”koulutusta”. Muutosprosessiin kuuluvat tunteiden vaihtelut kuuluvat asiaan, mutta saattavat yllättäessään hämmentää ja jopa pelottaa.

8.6 Käyttökoulutus ja tuki

Henkilöstö koulutettiin järjestelmän käyttöön siten, että pääkäyttäjät saivat koulutuksen ohjelmatoimittajalta. Minä toisena pääkäyttäjänä olin käyttänyt ohjelmaa jo aiemmassa työpaikassa, vaikkakin käyttö oli paljon suppeampaa kuin pääkäyttäjyys nyt on. Koko Mikalo Oy:n henkilöstön koulutus tapahtui pääkäyttäjien toimesta.

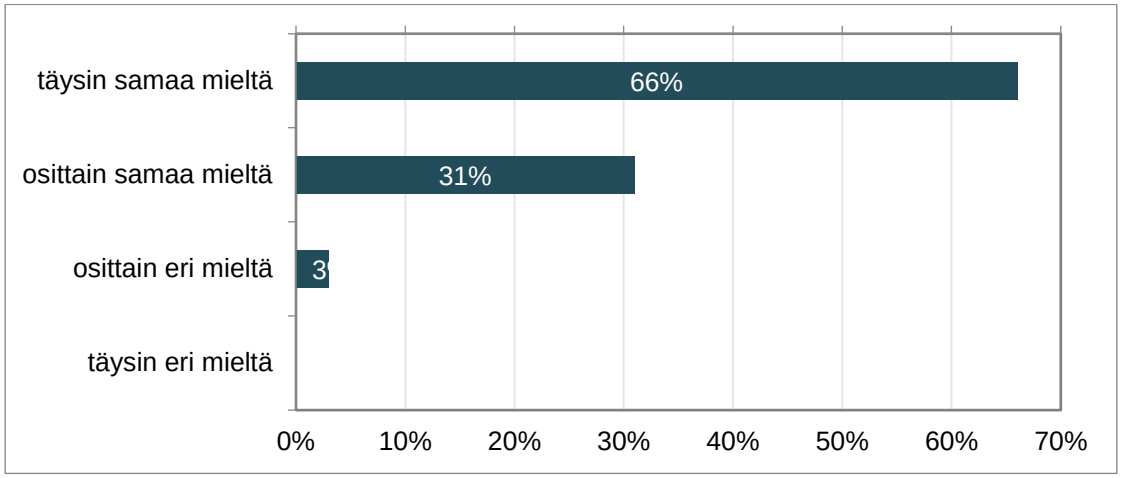
Käyttökoulutuksia järjestettiin kaksi. Ensimmäinen käsitteli ohjelman perustoimintoja. Koulutuksen jälkeen henkilöstöä kannustettiin tarkastamaan ja täy-

dentämään omat tietonsa järjestelmässä. Noin kuukauden kuluttua tästä koulutuksesta, järjestettiin toinen koulutus, jossa aiheena oli poissaolojen merkitseminen järjestelmään. Molemmat koulutukset järjestettiin niin, että tilaisuuksia oli neljä, joista jokainen voi ilmoittautua itselleen sopivimpaan. Yhden koulutuksen kesto oli kaksi kertaa pidempi. Se oli tarkoitettu henkilöille, jotka kokivat IT-taitonsa olevan heikot. Näin koulutuksessa voitiin edetä hitaammin ja asioita voitiin kerrata tarpeen mukaan. Parhaillaan käyttöön otettavan kehityskeskustelujen osion käytöstä tullaan järjestämään koulutuksia koko henkilöstölle.



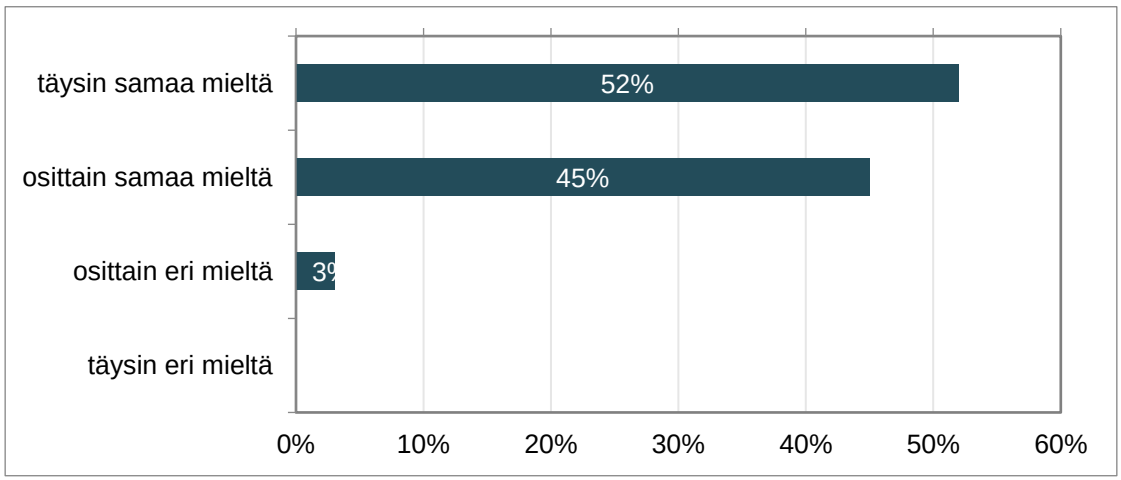
Taulukko 22. ”Järjestelmän käyttöä koskevia koulutuksia oli riittävästi”

Lähes kaikkien vastaajien mielestä koulutuksia oli riittävästi. Koska yleisten IT-taitojen taso vaihteli suuresti, oli koulutuksen tarve sekä kyky vastaanottaa koulutusta hyvin erilainen eri käyttäjien kesken. Jälleen on todettava, että todennäköisesti enemmän koulutusta kaivanneet ja tarvinneet eivät vastanneet tähän kyselyyn.



Taulukko 23. ”Yhden koulutuskerran kesto oli ajallisesti sopiva”

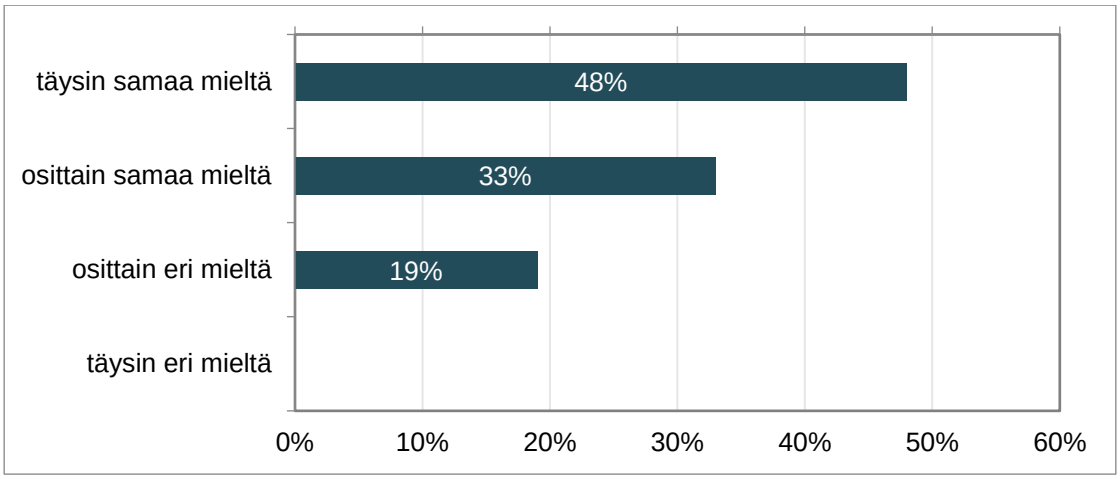
Myös koulutuskerran ajallista pituutta pidettiin kyselyyn vastanneiden keskuudessa sopivana. Omien havaintojeni mukaan tottuneisuus tietojärjestelmien käytössä ja myönteinen asenne helpottavat merkittävästi oppimista. Koulutuksesta haetaan perustiedot ja sen jälkeen oppiminen tapahtuu itsenäisesti järjestelmää käyttäen.



Taulukko 24. ”Koulutus oli sisällöltään laadukasta”

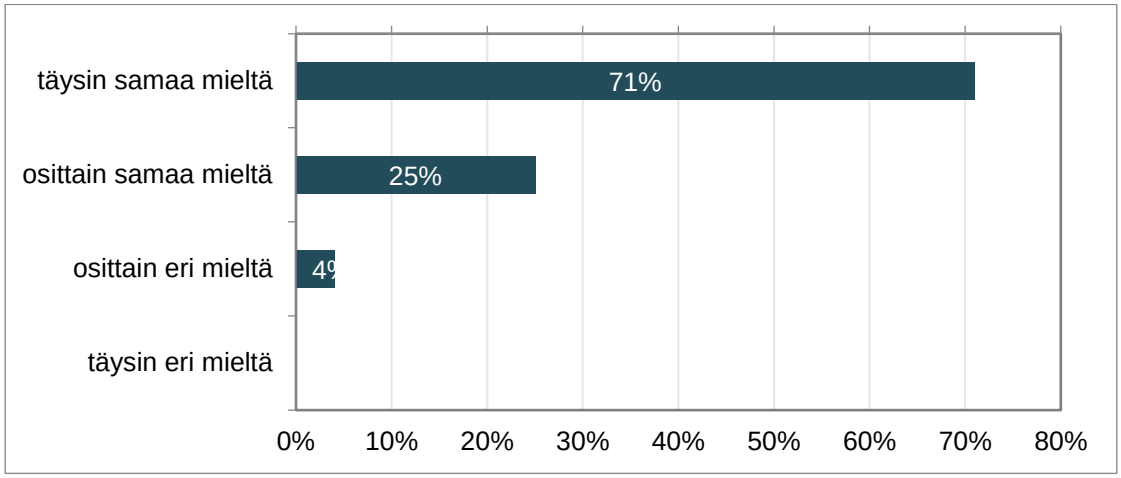
Koulutuksen sisältö koettiin pääasiassa laadukkaaksi. Koulutuksessa käytiin läpi järjestelmän sisältöä ja toimintoja. Yrityksen ulkopuolinen kouluttaja olisi saattanut tuoda osalle kuulijoista lisäarvoa ulkopuolisuudellaan. Samalla uhkana olisi kuitenkin ollut kysymisen kynnyksen nouseminen – tutulta työkaverilta on helpompi kysyä mitä tahansa.

Käyttökoulutuksen jälkeinen tuki on ensiarvoisen tärkeää, jotta järjestelmää ryhdytään käyttämään halutulla tavalla ja halutussa laajuudessa. Annetuista vastauksista voi päätellä, että tukea on ollut kohtalaisen hyvin tarjolla. Tukea ovat antaneet tarpeen mukaan esimiehet, pääkäyttäjät sekä työkaverit. Heidän asenteensa näkyi myös suhtautumisena annettuun käyttökoulutukseen. He pitivät muita useammin koulutusta laadultaan, määrältään sekä koulutustilaisuuksien kerroilta sopivimpana.



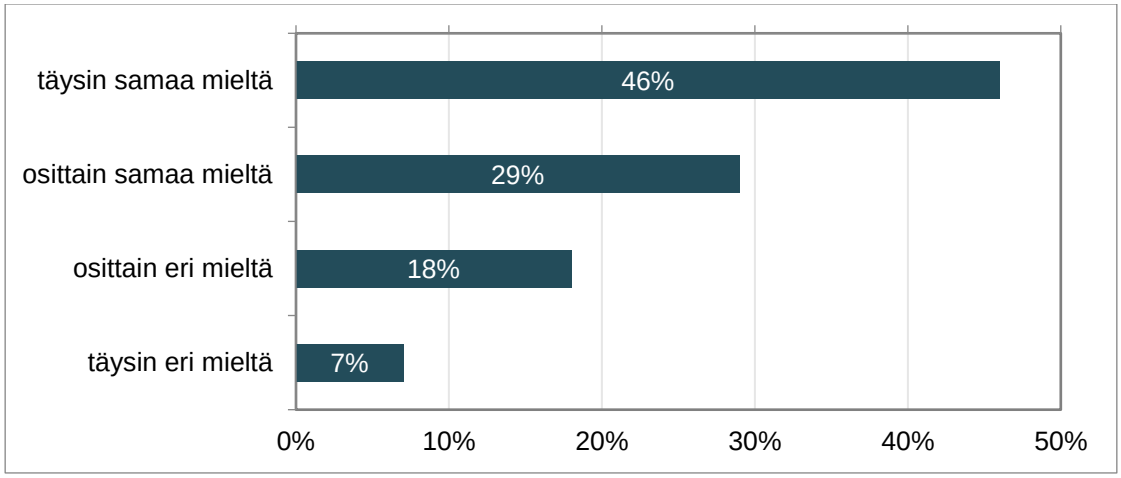
Taulukko 25. Vastaukset väittämään "Koulutuksen jälkeen olen saanut tukea järjestelmän käyttöön tarvittaessa esimieheltäni.

Esimiehet ovat ilahduttavasti olleet tukemassa alaisiaan järjestelmän käytössä. Esimieheltä kysyminen on helppoa – se hoituu muiden asioiden lomassa nopeasti. Järjestelmä oli kaikille esimiehille uusi ja vuoden vaihteessa moni heistä on saattanut olla kiireinen, jolloin sekä omaan käytön sisäistämiseen että alaisten neuvomiseen ei ole ollut aikaa. Esimiesten käyttökoulutus oli vain muutamia päiviä ennen muiden käyttäjien koulutusta, joten epävarmuus on ollut aivan luonnollista.



Taulukko 26. Vastaukset väittämään "Olen saanut tukea järjestelmän käytössä järjestelmän pääkäyttäjiltä".

Kyselyn vastausten perusteella käyttäjät ovat ongelmatilanteissa kääntyneet pääkäyttäjien puoleen. Näin oli myös kannustettu toimimaan. Yleiset IT-taidot näkyivät alkuvaiheen käyttöongelmissa; joidenkin kanssa lähdettiin selättämään järjestelmään kirjautumisen haastetta. Tukea oli kuitenkin mielestäni hyvin tarjolla.



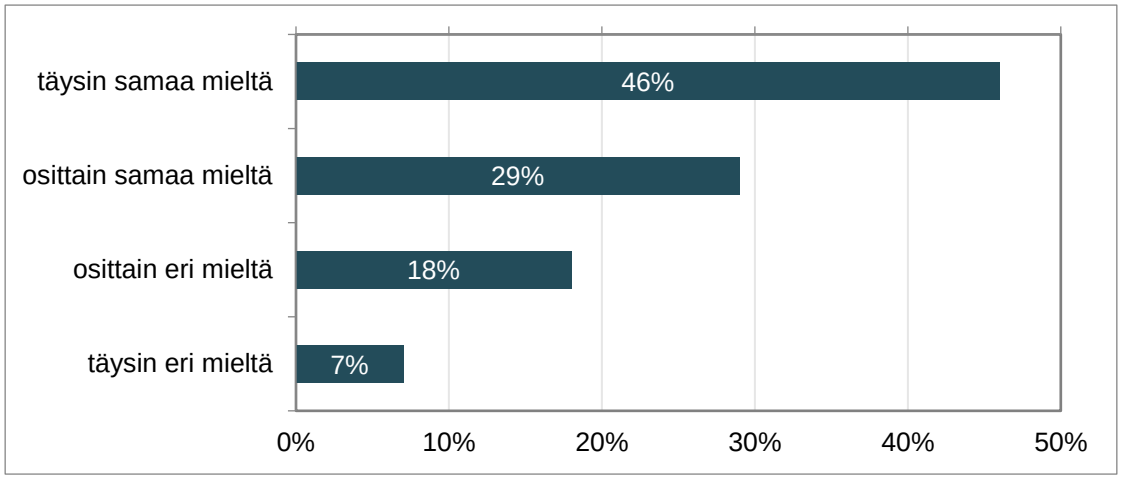
Taulukko 27. Vastaukset väittämään "Olen saanut tukea järjestelmän käytössä työkavereiltani".

Erityisen ilahduttavaa oli havaita, että työyhteisön jäsenet ovat tukeneet myös toinen toistaan ohjelman käytössä. Samassa tiimissä toimivaa työkaveria on helppo auttaa, kun järjestelmässä hoidettavat asiatkin ovat samoja. Vastaus-

ten perusteella ei selviä miksi osa vastaajista ei ole saanut tukea työkavereiltaan. Syitä voi vain arvailla: työkaverin osaamisen taso, henkilökemiat, työ on niin itsenäistä, että työkaveria tapaa harvoin tai jotakin muuta.

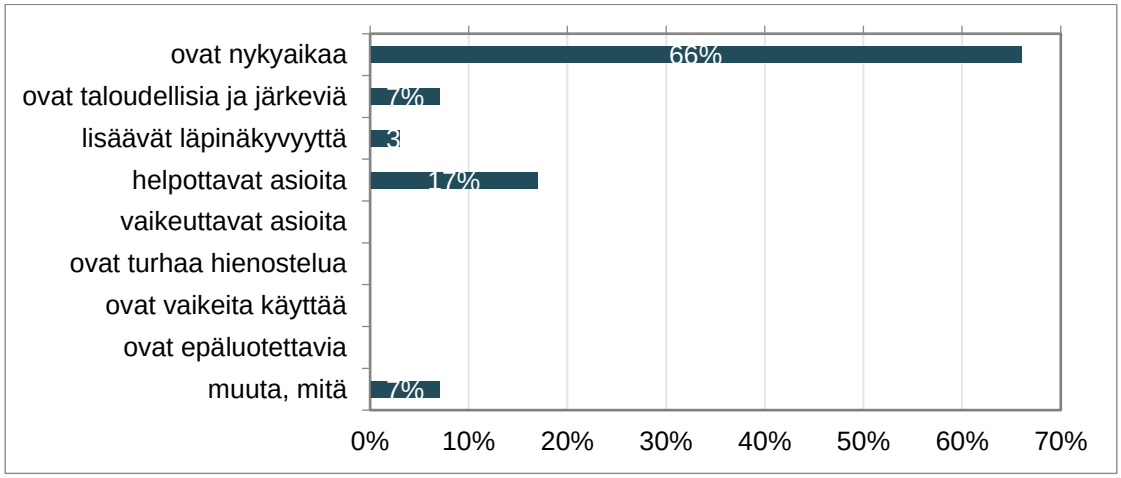
8.7 Vastaajien kokemuksia järjestelmän käytöstä

Kyselyn toteutushetkellä järjestelmä oli ollut koko henkilöstön käytössä vajaan puoli vuotta. Vaikka järjestelmän tarpeellisuus käyttöönoton aikaan etenkin käytäväpuheissa kyseenalaistettiin voimakkaasti, koki valtaosa vastaajista järjestelmän ainakin osittain tarpeelliseksi Mikalo Oy:ssä.



Taulukko 28. Vastaukset väittämään "Henkilöstöhallinnan järjestelmä Saima HR on tarpeellinen Mikalo Oy:ssä".

Erilaisten sovellusten käyttö yritysten jokapäiväisissä toiminnoissa on jokapäiväistynyt. Siinä missä ennen säilytettiin tietoja pitkissä mappirivistöissä, hyödynnetään nykyisin mitä erilaisempia ohjelmistoja. Yhä useammin ohjelmistot hankitaan niin sanottuina SaaS (Software as a Service) -palveluna, jolloin käyttäjän ei tarvitse huolehtia ohjelmiston päivityksistä, varmuuskopioinneista tai levytilan riittävyydestä lainkaan itse, sillä järjestelmän toimittaja on sisällyttänyt ne ohjelmiston kuukausihintaan. Näiden etujen lisäksi tietojen hallinnointi sähköisten järjestelmien avulla on tietoturvallisempaa, ei vaadi erillistä arkistointia ja oikeus lukea ja/tai käsitellä tietoja voidaan rajata tarkasti.



Taulukko 29 Vastaukset kysymykseen ”Sähköiset järjestelmät yleistyvät voimakkaasti. Minusta ne..”

Myös tähän kyselyyn vastanneet henkilöt pitivät sähköisiä järjestelminä osana nykyaikaa. Myös muut valitut vastaukset ilmensivät vastaajien positiivista suhtautumista niihin. Tämän kysymyksen kohdalla on jälleen syytä muistaa, että kyselyyn vastasivat todennäköisesti myönteisimmin suhtautuvat työntekijät ja osa arvokkaista mielipiteistä jäi kokonaan saamatta.

8.8 Avoimet kysymykset

Vastaajia pyydettiin antamaan vinkkejä seuraavan mittavamman muutoksen läpiviemiseksi. Vastauksissa nousi esiin tiedottamisen merkitys. Riittävän varhain tiedottamalla henkilöstö saa aikaa valmistautua muutokseen. Muutoksen perustelu, selkeiden toimintaohjeiden antaminen sekä hyvissä ajoin aloitettu koulutus korostuivat vastauksissa. Myös mahdollisuutta keskustella muutoksesta koko henkilöstön kesken toivottiin. Tässäkin tapauksessa tiedottamiseen olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota. Joku vastaajista kaipailee yhdessä pohtimista järjestelmän tarpeellisuudesta. Toki keskustelu ja mielipiteiden kuuleminen on hyväksi, mutta on myös muistettava, että työnantajalla on oikeus päättää, kuinka ja millaisin välinein se haluaa asioita hoidettavan. Tätä heijasteli myös vastaus, jossa kehotettiin viemään muutos läpi vastusteluista huolimatta.

Järjestelmän etuja selvitettiin kysymyksellä “Parasta järjestelmässä on”. Järjestelmän tuoma läpinäkyvyys henkilötietojen käsittelyssä nousee selkeästi

esiin vastauksista. Mahdollisuus tarkastella omia tietojaan luo luottamusta. Vastaajat kokivat järjestelmän myös helppokäyttöiseksi. Lomien ja poissaolojen merkitseminen ja seuraaminen järjestelmässä hyödytti sekä työntekijöitä että esimiehiä. Esimiehet mainitsivat järjestelmän tuovan uusia näkökulmia ja työkaluja seurantaan ja toteutukseen. Muun muassa työsopimusten löydettävyys oli selkeä parannus aiempaan toimintamalliin. Koko henkilöstön lomakalenterin näkyvyyttä kaikille oli myös kiitelty.

Koetut edut määräytyvät selvästi vastaajan aseman mukaan. Mahdollisuutta merkitä ja seurata lomia sekä muita poissaoloja arvostetaan. Kaikkien työntekijöiden on helppo nähdä, millaista tietoa heistä säilytetään. Osaa tiedoista jokainen pääsee myös itse muokkaamaan tarvittaessa.

Huonojakin puolia järjestelmästä tietenkin myös löytyy, joskin vastaajat luettelivat niitä vähemmän. Poissaolojen merkitsemisessä ja hyväksymiskäytännössä oli epäselvyyttä jonkun kohdalla. Lomakalenteri avautuu excel-tiedostoksi ja näinkin suuren työntekijämärän kohdalla sen luettavuus ei ole hyvä. Joku vastaajista valitteli verokorttitietojen puuttumista järjestelmästä. Yksi vastaaja koko kömpelöksi hyväksytyn loman muuttamisen, koska se on mahdollista vain esimiehen tai HR-oikeudet omaavien toimesta.

Mikään järjestelmä ei ole kerralla valmis, vaan sitä kehitetään jatkuvasti. Myös muiden sidosryhmien taholta tulevat vaatimukset heijastuvat järjestelmän ominaisuuksiin ja laukaisevat kehittämistoimenpiteitä. Kehittämisvinkkejä tuli myös kyselyn vastaajilta. Lomakalenterin selkeyden parantaminen oli yleisin toive. Lomien poistamista ja muuttamista jokaisen käyttäjän toimesta kaivattiin myös. Lomien raportointia toivottiin laajennettavan. Työsopimuksen muotoilua tulisi parantaa, koska nyt allekirjoitukset tulostuvat lähes aina toiselle sivulle. Käyttäjäystävällisyyttä ja käytön sujuvuutta toivottiin kehitettävän. Osa vastaajista totesi tarvitsevansa enemmän käyttökokemusta ennen kuin pystyy antamaan kehittämisvinkkejä.

8.9 Tulosten analysointi

Tässä kappaleessa analysoin saatuja vastauksia laajempina kokonaisuuksina. Keskeisiksi alueiksi nousivat tiedottaminen, asenteet ja muutosvastarinta sekä esimiesten toiminta, joista kukin käsitellään omassa kappaleessa.

8.9.1 Tiedottaminen

Tiedottaminen on ehkä vaikeimpia toimia yrityksessä. Sitä ei tunnu koskaan olevan sopivasti eikä se tapahdu oikealla tavalla. Tiedon jakaminen on yksi esimiesten tehtävistä (Kaistila, 2004). Tämän kyselyn perusteella Saima HR -järjestelmän käyttöönotosta tiedotettiin kutakuinkin riittävästi. Käyttöönoton syitä ja järjestelmän tarpeellisuutta olisi ollut ehkä syytä perustella paremmin. Tosin järjestelmän tarpeellisuuden kyseenalaistaminen voi johtua myös siitä, että vain harvat työntekijät tietävät henkilöstöhallinnan asioiden laajuuden. Tietoa on aiemmin säilytetty lukuisissa eri mapeissa paperimuodossa. Tämä on suuri tietoturvariski. Myös tietojen hallinnointi tietoturvasäännösten mukaisella tavalla vaatii järjestelyjä; millaisin lukituksin tiedot suojataan, kenellä on pääsy ja oikeus tietojen käsittelyyn ja kuinka tiedot arkistoidaan. Tietojärjestelmän myötä tämä helpottuu käyttöoikeuksien hallinnalla.

Jonkun vastaajan mielestä järjestelmän käyttöönottoa olisi pitänyt pohtia yhdessä koko henkilöstön kanssa etukäteen. On toki hyvä, että asioista keskustellaan ja joskus yhteinen mielipide on tärkeä. Tietojärjestelmän käyttöönotto ei kuitenkaan ole koko henkilöstön päätettävissä oleva asia, vaan kuuluu johdon direktio-oikeuden piiriin. Johdolla on oikeus päättää, millaisilla työvälineillä työtä tehdään.

Vastaajien antamissa vinkeissä, mitä tulisi huomioida seuraavissa vastaavissa muutoksissa, korostui tiedottaminen. Tiedottaminen tulisi aloittaa aiemmin ja kiinnittää huomiota henkilöstön heterogeenisyyteen. Myös Kotter (2008, 11) korostaa tiedon jakamisen ja kommunikaation merkitystä muutosprosessissa. Kukin työntekijä käy läpi muutosprosessin omien persoonallisten tekijöidensä vaatimalla tavalla (Pirinen, 2014). Osa vaatii aikaa sulatella tulevaa muutosta, osa taas ottaa sen vastaan joustavammin. Tämä tulee jatkossa huomioida

koulutuksia järjestettäessä. Henkilöstö kannattaa jakaa osaamistasojen mukaisiin osiin, jotta jokainen voisi kokea saaneensa sopivan tasoista koulutusta.

8.9.2 Asenteet järjestelmää kohtaan ja muutosvastarinta

Henkilöstön suullisen ensireaktion perusteella asenne sähköistä henkilöstönhallintajärjestelmää kohtaan tuntui hyvin negatiiviselle. Suhtautuminen oli kuitenkin kyselyn vastausten perusteella valtaosin positiivista. Kuitenkin, vaikka vastaajista 70 % suhtautui positiivisesti tai neutraalisti, oli työyhteisön asenne koettu epävarmemmaksi. Jättivätkö negatiivisimmin suhtautuvat vastaamatta kokonaan vai onko tunne omasta asenteesta verrattuna työkavereiden asenteeseen eriarvoinen? Tähän kysymykseen kysely ei voi vastata tämän kyselyn perusteella.

Lähes kaikki vastaajat olivat havainneet muutosvastarintaa edes jossain määrin. Muutosvastarinta on toki luonnollista ja kuuluu aina prosessiin (Pirinen, 2014). Mikalo Oy:ssä muutoksia on tehty harvakseltaan eikä henkilöstö ole siksi tottunut muutokseen. Muutos pelottaa. Se on vähän kuin loukkaus kauan noudatettuja, tuttuja toimintatapoja kohtaan. Henkilöstö ei tunne muutosprosessin vaiheita. Ne olisi ollut hyvä käydä henkilöstön kanssa ennen prosessin alkua.

8.9.3 Esimiesten toiminta

Esimiehet näyttivät suoriutuneen tästä muutoksesta kohtuullisen hyvin. Lähes kaikkien mielestä esimiesten suhtautuminen järjestelmän käyttöönottoon oli ollut edes jossain määrin myönteinen. Osa heistä ilmaisi suullisesti toivottavansa järjestelmän lämpimästi tervetulleeksi. Tottumattomuus muutoksiin näkyy myös heidän kohdallaan.

Suurin osa esimiehistä on tukenut alaisiaan järjestelmän käytössä. Esimiehen tuki on äärimmäisen tärkeä (Pirinen, 2014). Jos se puuttuu, ei järjestelmää tulla koskaan käyttämään toivotulla tavalla. Eihän esimiehen tarvitse tietää ja osata kaikkea. Riittää, että he ohjaavat alaisensa vaikeimpien kysymysten kohdalla ystävällisesti pääkäyttäjän luo.

Kaikki esimiehet käyttävät järjestelmää hyvin ja ainakin melko aktiivisesti. Käyttö tulee varmasti lisääntymään, kun kaikki aiotut toiminnot saadaan käyttöön. Järjestelmä helpottaa hallinnoimaan työsuhteita, seuraamaan poissaoloja, seuraamaan ja dokumentoimaan alaistensa osaamisen kehittymistä, tavoitteiden asetannassa ja seurannassa, koulutusten hallinnassa – siis kokonaisvaltaisessa suunnittelu- ja kehittämistyössä.

Mikalo Oy:n esimiesten toimintatapa vaikuttaa poikkeavan jonkin verran toisistaan. Toisilla ote on valmentava, toiset ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa, toisten johtamistyyli on etäinen ja he odottavat alaisiltaan vahvaa itseohjautuvuutta. Savaspuro (2019, 25–31) varottaa luottamasta liikaa itseohjautuvuuteen täydellisen kaaoksen uhkan vuoksi. Mikalo Oy:n henkilöstö korostaa organisaation lokeroituneen eri toimintoihin ja työstä lähtevää yhteiseen hiileen puhaltamista on vain vähän. Esimiesten yhtenäinen toimintatapa voisi olla yksi tekijä yhteenkuuluvaisuuden tunteen kasvattamisessa. Päinvastoin kuin yleensä ajatellaan, luo napakka esimiestyö turvallisuuden tunnetta.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kyselyn vastausten perusteella järjestelmän käyttöönotto on sujunut varsin hyvin. Käyttöönoton aikaan käytyjen käytäväpuheiden perusteella vastarinta tuntui olevan voimakkaampaa kuin mitä tulokset näyttävät. Tai ehkä aika on tasoittanut pahimpia tunnekuohuja.

Vastauksista voi päätellä, että kyselyyn vastanneilla on vähintään melko hyvät yleiset IT-taidot. Heikot taidot omaavat ovat sivuuttaneet vastauspyynnön kokonaan. Sähköisen järjestelmän käyttöönoton kyseessä ollessa hyvät IT-taidot omaavat henkilöt myös suhtautuvat uuteen sähköiseen järjestelmään pääasiassa myönteisesti. Olisin toivonut vastauksia myös kriittisesti suhtautuvilta, mutta tällä toteutustavalla niitä ei ollut nähtävästi mahdollista saada.

Olisin siis toivonut, että vastausprosentti olisi ollut korkeampi. Kyselyn vastausaika osui kesäkuuhun, jolloin osa henkilöstöstä oli vuosilomalla. Tavoitteena oli saada kysely julkistettua toukokuun alkupuolella, mutta kysymysten

työstö vei huomattavasti enemmän aikaa kuin osasin arvata. Kysymysten hionta oli kuitenkin erittäin tärkeä työvaihe ja paransi merkittävästi kyselyn antia.

Usein ajatellaan, että nuorempi sukupolvi on valmiimpi käyttämään tietojärjestelmiä, mutta tämän kyselyn perusteella väite ei pidä paikkansa. Toki on mahdollista, että tulos olisi toisenlainen, jos vastaus olisi saatu koko henkilöstöltä. Myöskään palvelusvuosien lukumäärällä ei näyttänyt olevan merkitystä suhtautumiseen. Kyseessä lienee siis enemmänkin asenteesta kuin muista tekijöistä; myönteinen, innostunut asenne tietotekniikkaa kohtaan ei tänä päivänä ole enää ikä-, koulutus- tai asemakysymys.

Esimiesten tuen merkitys jäi tämän muutoksen osalta vähäiseksi. Oletettavasti pääkäyttäjien panos korvasi esimiehiltä odotettavan tuen. On kuitenkin nähtävissä, että selkeämpi johtamisen ote ja aktiivinen muutoksen eteenpäin vienti olisi tervetullutta. Etenkin muutostilanteessa läpi koko organisaation ulottuva kommunikaatio olisi erittäin tärkeä. Johdon tahtotilan, muutoksen tarkoituksen ja aikataulujen sekä tavoitteiden kirkastaminen jokaiselle työntekijälle on välttämätöntä. Esimiehet eivät voi vetäytyä projektin vetäjän selän taakse, vaan heidän tulee jokapäiväisessä työssään tehdä kaikkensa muutoksen toteutumiseksi.

Mikalo Oy:n työntekijät kaipaavat keskustelua. Keskustelua kahden kesken esimiehen kanssa, tiimeissä sekä laajemmin koko organisaation kesken. Tämän kyseisen muutoksen kohdalla olisi tarvittu monia keskusteluja tavoitteiden kirkastamiseksi ja voimavaraksi muutoksen läpivientiin. Ne olisivat luoneet luottamusta seuraavan vastaavan laajuisen muutoksen kohtaamiseen.

Lomakalenterin toimivuuteen ja ulkoasuun toivotaan parannusta. Muiden epäkohtien osalta lienee tiedotus riittävä toimenpide oikaisemaan järjestelmän ominaisuuksiin kuulumattomia odotuksia. Palkanlaskenta tapahtuu toisessa järjestelmässä, johon henkilön tiedot siirtyvät rajapintaresurssin kautta. Ero palkanlaskennan ja henkilöstöhallinnan välillä on vielä monille hämärä, koska aiemmin varsinaista henkilöstöhallintoa ei ole ollut näin näkyvästi.

Digitalisaation myötä kaikilta vaaditaan yhä parempia IT-taitoja. Vastaajista vajaa kaksi kolmannesta arvioi taitonsa melko hyviksi, mitä voisi pitää kysymyksen todennäköisimpänä vastauksena. Seitsemän prosenttia arvioi taidot erinomaisiksi. Loppujen 31 % osalta yrityksen olisi syytä harkita toimenpiteitä taitojen parantamiseksi. Se toisi lisää varmuutta järjestelmien käyttöön ja siten lisäisi työn hallitsemisen tunnetta ja työviihtyvyyttä.

9.1 Eettiset kysymykset ja luotettavuuden arviointia

Tämän työn aiheen valinta lähti työyhteisöstä. Tutkimusaineistoa olen kerännyt sekä työyhteisöä havainnoiden että Webropol-kyselyn avulla. Kyselyn yhteydessä vastaajille kerrottiin, että vastaaminen on vapaaehtoista, tutkimustuloksia käytetään ainoastaan tähän opinnäytetyöhön ja vastauksia käsitellään nimettöminä.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta korostaa ihmistieteisiin luettavien tutkimusalojen eettisissä periaatteissa tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittamista. Periaatteiden mukaan osallistumisen tulee olla vapaaehtoista ja osallistujalle tulee antaa riittävät tiedot tutkimuksen tarkoituksesta ja aineiston käsittelytavoista (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6–7). Kyselyyn vastanneet henkilöt ovat ilmaisseet suostumuksensa vastaamalla kyselyyn, mikä on eettisissä periaatteissa mainittu hyväksymistapa.

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitettaan tutkimuksen tulosten tarkkuutta. Kuvaamalla tutkimuksen suorittamisen tapa vaiheittain auttaa lukijaa arvioimaan luotettavuutta. Lukijan ajatellaan omaavan saman tietotason kuin kirjoittaja ja siksi tarpeellinen selostetaan, mutta ei jaaritella ylimääräistä. (Hirsjärvi ym. 2007, 255.)

Tulosten tulkinta ei ole vain annettujen vastausten luettelointia, vaan tutkijan tulee analysoida aineistoa ja laatia synteesejä (Hirsjärvi ym. 2007, 224–225). Kyselyn toteuttamista ja analysointia helpottaa merkittävästi tätä tarkoitusta varten kehitetyillä tilasto-ohjelmilla. Ohjelmien avulla suurtenkin tietomäärien käsittely on hallittavissa. Ohjelmistot sisältävät myös työkaluja analyysiprosessiin. (Rantala 2007, 106–112.) Tässä työssä käytetystä Webropol-ohjelmasta

on saatavissa vastausten riippuvuussuhteita kuvaava taulukko, joka auttaa tutkijaa löytämään mielenkiintoisia korrelaatioita. On kuitenkin muistettava, että ohjelmat ovat vain apuvälineitä eivätkä ne saa hämärtää kokonaiskuvaa. (Rantala 2007, 110.)

Tutkimuksen kokonaisluotettavuuden muodostavat sen validiteetti ja reliabiliteetti. Validiudella eli pätevyydellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata täsmälleen sitä mitä oli tarkoituskin mitata. Esimerkiksi kyselylomakkeen kysymysten asettelu voi olla epäselvä tai tulkinnanvarainen, mikä johtaa vääristyneisiin tuloksiin. Tutkijan ja vastaajan käsitys kysytystä asiasta ovat erilaiset eikä tulokset ole enää päteviä. Reliabiliteetti kertoo mittausten tarkkuuden. Mikäli toinen arvioija päätyisi samaan tulokseen saatujen vastausten perusteella kuin tutkija, voidaan tulosta pitää reliaabelina. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–228.)

Käytin opinnäytetyössäni kvantitatiivista tutkimustapaa. Työni päätutkimusongelmana oli perehtyä esimiestyön merkitykseen muutostilanteessa, kuinka esimies voi tukea alaisiaan muutoksessa, vaikuttaako esimiehen oma suhtautuminen muutokseen alaisten muutosvalmiuteen ja millaisia tuntemuksia muutos aiheuttaa. Fokuksen säilyttäminen näissä kysymyksissä ei ollut helppoa. Näin jälkikäteen ajateltuna, kesäloman tai opintovapaan käyttäminen tulosten analysointivaiheen ja johtopäätösten kirjoittamisen aikaan olisi ollut hyödyllistä.

Kyselylomakkeen sisältöä olisi pitänyt hioa vielä enemmän. Se antoi melko hyvin vastauksia tutkimusongelmiin, mutta, jos nyt laatisin kysymykset uudelleen, paneutuisin syvällisemmin tunnereaktioihin ja esimiesten toimintaan niissä sekä siihen, kuinka esimies on johtanut muutosprosessin läpivientiä. Pääongelmaan olisin kaivannut syvempää tietoa, mutta esimerkkinä toiminut muutos ei tuonut esimiestyötä riittävästi esiin, koska muutos oli vahvasti pääkäyttäjävetoinen. Saatu tieto on kuitenkin arvokasta niin henkilöstön osaamisen tason kohottamisen kuin seuraavan mittavan muutosprosessin toteutuksessa.

9.2 Prosessin arviointi

Pian aloitettuani Mikalo Oy:ssä kirjanpitäjä/palkanlaskijan äitiysloman sijaisena havaitsin talous- ja henkilöstöhallinnossa modernisoimisen tarvetta. Yrityksen johto näki HR-järjestelmän edut selkeästi ja sopivaa järjestelmää ryhdyttiin etsimään. Prosessissa olivat mukana toimitusjohtaja, talouspäällikkö, palkanlaskija ja hänen sijaisensa.

Koska omassa tiimissäni oli keskusteltu paljon esimiestyöstä ja odotuksista sitä kohtaa, halusin selvittää asiaa enemmän tämän opinnäytetyön kautta. Esimiestyöhön kohdistui odotuksia ja toiveita ja erityisesti muutostilanteessa hyvää esimiestyötä kaivataan. HR-järjestelmän käyttöönotto, uuden taloushallinto-ohjelmiston käyttöönotto sekä tilinpäätösten laadinta normaalien rutiinitöiden ohella tuntuvat näin jälkeenpäin ajateltuna melkoiselta työltä. Kieltämättä olisin kaivannut jämäkkää esimiehen tukea ja keskusteluapua monessa tilanteessa. Onneksi sain kaipaamaani tukea yrityksen toimitusjohtajalta. Suuri kiitos siitä.

Työ on vihdoin loppusuorallaan. Tutkinnon alkuvaiheessa opinnot etenivät nopeasti, mutta kuten aikuisen ihmisen elämässä helposti käy, elämässä alkoi sattua ja tapahtua ja opinnot viivästyivät. Aloitin jo aiemmin opinnäytetyötä toisesta aiheesta. Työttömyysjakso ja sen jälkeen uusi mielenkiintoinen työ kuitenkin kuihduttivat sen aiheen käsittelyn. Uusi aihe löytyi uudesta työstä ja näin opinnäytetyötä onkin ollut helpompi tehdä. Tämä on kuitenkin ollut lähes liian suuri urakka sisällytettäväksi normaaliin arkeen. Jaksaminen on ollut todella lujilla ja hanskojen tiskiin heittäminen niin lähellä useammankin kerran.

Opinnäytetyön tekeminen osoittautui yllättävän suureksi haasteeksi etenkin ajankäytön osalta. Sosiaaliset suhteet ja harrastukset oli siirrettävä täysin syrjään pystyäkseni viemään tämän haasteen maaliin. Vieläkin enemmän itsekkyyttä ja kurinalaisuutta työn alkumetreiltä lähtien olisi ollut tarpeen etenemisen vauhdittamiseksi. Työn loppuvaiheessa aviomies järjesti vapaa-aikansa uudelleen ja loi minulle useina iltoina työrauhan tämän työn tekemiselle. Kiitos hänelle!

Saima HR -järjestelmän käyttö on kyselyajankohdasta laajentunut. Koko henkilöstöä koskevat kehityskeskustelut käynnistyvät juuri ja niissä hyödynnetään järjestelmää. Järjestelmän käytön myötä siinä on havaittu useita kehittämiskohteita, joita olen toimittanut järjestelmätoimittajalle. Olen luvannut toimittaa myös tämän opinnäytetyön kyselyn myötä nousseista käyttäjähavainnoista ja -toiveista tiedon heille.

9.3 Kohti seuraavia muutoksia

Mikalo Oy:n organisaatiolla näyttäisi olevan hyvä asenne muutoksia kohtaan. Henkilöstö ymmärtää, että jokaisen oma asenne vaikuttaa koko yrityksen kehitykseen. Muutosmyönteisen strategian tuli vastaisuudessa valua selkeämmin organisaatiossa ylhäältä alas. Toimitusjohtajan ja johtoryhmän tavoitteet ja toimintatavat jalkautetaan esimiehille ja sitä kautta koko henkilöstölle.

Kotterin (2008) muutoksen kahdeksan askelta olisi hyvä ohjenuora seuraavan mittavan muutoksen toteutuksessa. Muutos kannattaa valmistella hyvin ja aloittaa tiedottaminen riittävän aikaisin. Muutokseen innostuneet henkilöt tulee valjastaa muutosprosessiin, jolloin esimiestason työ kevenee. Muutosprosessin vaiheiden läpikäynti koko henkilöstön kanssa hälventäisi muutoksen esiin nostamien tunteiden ymmärtämistä ja käsittelyä. Muistettava on myös, että aloitettu muutos viedään loppuun saakka, olipa vastustus kuinka vahvaa tahansa. Perääntyminen tahraa vain kasvot ja vie uskottavuuden.

Näkisin, että Mikalo Oy hyötyisi yhtenäisten, virtaviivaisten toimintatapojen käyttöönotosta. Lean-ajattelu voisi toimia kehittämisen lähtökohtana. Myös esimiestyön ja johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen toisi ryhtiä koko yrityksen toimintaan. Ehdotankin näitä jatkotutkimusaiheiksi.

LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus

Ahlroth, A. 2017. Järkytä avoimuudella. Alma Talent. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi [viitattu 4.8.2019]

Alahuhta, M. 2015, Johtajuus – kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo

Daft, R. L. 2009. Leadership – Theory and Practice. Orlando: The Dryen Press. Harcourt Brace College Pubisher

Hakala, J. T. 2017. Tulevan maisterin graduopas. E-kirja. Gaudeamus. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi [viitattu 10.9.2019]

Hayes, J. 2010. The Theory and Practice on Change Management. Third edition. UK: Palgrave MacMillan

Hirsjärvi, S.; Remes, P. ja Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Tekijät & Kirjayhtymä Oy

Ilmarinen. Onnistunut muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin PDF-dokumentti. Ilmarisen julkaisu. Saatavissa: https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf [viitattu 19.2.2019]

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Kauppakamaritieto, Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi [viitattu 2.8.2019]

Järvinen, P. 2018. Ammatillinen käyttäytyminen. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi [viitattu 4.8.2019]

Kaistila, M. 2004. Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskus & Kuntien Eläkevakuutus verkkojulkaisu. Saatavissa: https://docplayer.fi/103593-Hyva-esimiestyo-maijaliisa-kaistila-tyoturvallisuuskeskus-kuntien-elakevakuutus.html [viitattu 5.8.2019]

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Alma Talent verkkokirjahylly Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi [viitattu 7.4.2019]

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Kauppakamaritieto. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi [viitattu 10.3.2019]

Keltikangas-Järvinen, L. 2008. Temperamentti, stressi ja elämänhallinta. Kolmas painos. Tekijä & WSOY

Kotter J. P. 2009. Tärkeys järjestykseen NYT. Harvard Business Press

Laine, Markus, Bamberg, Jarkko ja Jokinen, Pekka (toim.). 2007. Tapaustutkimuksen taito. Yliopistopaino, Helsinki

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC – Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamista muutoksessa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Saatavissa: http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf [viitattu 24.3.2019]

Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas. Ketterät Kirjat Oy

Nurmi K. 2012, Kipeän muutoksen lääkkeet – Kohti parempia muutoksia. Infor

Oppariapu. saatavissa: https://oppariapu.wordpress.com/toimintatutkimus/ [viitattu 8.4.2019]

Piha, K. 2017. Konflikti päivässä – kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi [viitattu 15.3.2019]

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Alma Talent Verkkokirjahylly saatavissa: Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi [viitattu 13.3.2019]

Rantala, I. 2007. Laadullisen aineiston analyysi tietokoneella. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 106–125 [Artikkeli toimitetussa teoksessa] Jyväskylä: PS-kustannus

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Alma Talent Verkkokirjahylly. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi [viitattu 13.3.2019]

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Talentum Media Oy

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille. Alma Talent Verkkokirjahylly. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi [viitattu 4.8.2019]

Sitra. 2019. Kohti elinikäistä oppimista. Saatavissa: https://www.sitra.fi/julkaisut/kohti-elinikaista-oppimista/ [viitattu 25.8.2019]

Soininvaara, O. 2009. Julkisen sektorin tuottavuus – Samalla rahalla enemmän. Tehokkaan Tuotannon Tutkimussäätiö saatavissa: http://www.soininvaara.fi/OSMO_SOININVAARA_2009_Julkisen_sektorin_tuottavuus_-_Samalla_rahalla_enemman.pdf [viitattu 11.3.2019]

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Eettinen ennakkoarviointi ihmistieteissä. Saatavissa: https://www.tenk.fi/fi/eettinen-ennakkoarviointi-ihmistieteissa [viitattu 2.8.2019]

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2009. Hyvä tieteellinen käytäntö. Saatavissa: https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto [viitattu 2.8.2019]

Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä ja teollisuusryhmä. 2016. Esimiesten perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Saatavissa: https://ttk.fi/files/4822/Esimiesten_perehdyttaminen_netti.pdf [viitattu 25.8.2019]

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kirjoita. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi [viitattu 14.9.2019]

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Menetelmäopetuksen tietovaranto. Kyselylomakkeen laatiminen. Saatavissa: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html [viitattu 30.8.2019]

Liite 1

KYSELYLOMAKKEEN SAATE

Hei,

suoritan ylempää amk-tutkintoa Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulussa Xamkissa. Opinnäytetyöni käsittelee esimiestyön merkitystä muutostilanteessa. Esimerkiksi muutoksesta olen valinnut Mikalo Oy:n Saima HR -järjestelmän käyttöönoton.

Kokemuksesi järjestelmän käyttöönotosta ovat arvokkaat ja siksi pyydän sinua vastaamaan kyselyyn. Vastaaminen vie noin 15 minuuttia. Odotan vastaustasi 25.6.2019 mennessä.

Vastaukset käsitellään nimettöminä eikä vastaajat ole tunnistettavissa opinnäytetyössä. Vastaukset tulevat vain opinnäytetyöni käyttöön.

Vastaan mielelläni kyselyä koskeviin kysymyksiin.

Kiitos jo etukäteen!

t. Virpi Oittinen

Liite 2

Kokemukseni Saima HR -järjestelmän käyttöönotosta

TAUSTAKYSYMYKSET

1. Ikä

- < 30 vuotta
- 30 – 39 vuotta
- 40 – 49 vuotta
- 50 – 59 vuotta
- > 60 vuotta

2. Olen työskennellyt Mikalo Oy:ssä

- < 3 vuotta
- 3 – 8 vuotta
- 9 – 15 vuotta
- 16 – 25 vuotta
- > 25 vuotta

3. Asemani Mikalo Oy:ssä

- johtavassa asemassa oleva (toimitusjohtaja tai johtoryhmän jäsen)
- muu esimies
- toimihenkilö
- kiinteistönhuollon/siivouksen työntekijä
- kunnossapidon työntekijä (remontti + sähkö)

4. Yleiset IT-taitoni ovat mielestäni

- erinomaiset
- melko hyvät
- tyydyttävät
- heikot

HENKILÖSTÖHALLINNON JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO

5. Saima HR -järjestelmän käyttöönotosta tiedotettiin riittävästi.

- ○ täysin samaa mieltä
- ○ osittain samaa mieltä
- ○ osittain eri mieltä
- ○ täysin eri mieltä

6. Järjestelmän käyttöönotto perusteltiin hyvin.

- ○ täysin samaa mieltä
- ○ osittain samaa mieltä
- ○ osittain eri mieltä
- ○ täysin eri mieltä

7. Tarve järjestelmän käyttöönottoon oli minulle selvä.

- ○ täysin samaa mieltä
- ○ osittain samaa mieltä
- ○ osittain eri mieltä
- ○ täysin eri mieltä

8. Oma asenteeni järjestelmää kohtaan oli aluksi

- ○ negatiivinen
- ○ epäilevä
- ○ positiivinen
- ○ ristiriitainen
- ○ muu, millainen _____

9. Työyhteisössä vallitsi myönteinen asenne järjestelmää kohtaan.

- ○ täysin samaa mieltä
- ○ osittain samaa mieltä
- ○ osittain eri mieltä
- ○ täysin eri mieltä

10. Havaitsin muutosvastarintaa järjestelmän käyttöönoton aikana.

- ○ täysin samaa mieltä
- ○ osittain samaa mieltä
- ○ osittain eri mieltä
- ○ täysin eri mieltä

ESIMIEHEN SUHTAUTUMINEN JA TOIMINTA JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTOSSA

11. Esimieheni suhtautui järjestelmän käyttöönottoon myönteisesti

- ○ täysin samaa mieltä
- ○ osittain samaa mieltä
- ○ osittain eri mieltä
- ○ täysin eri mieltä

12. Sain esimieheltäni tukea järjestelmän käytössä tarvittaessa

- ○ täysin samaa mieltä
- ○ osittain samaa mieltä
- ○ osittain eri mieltä
- ○ täysin eri mieltä

13. Olisin kaivannut lisää tukea esimieheltäni seuraavissa asioissa

_____
_____
_____
_____

14. Esimieheni käyttää tällä hetkellä järjestelmää aktiivisesti

- ○ täysin samaa mieltä
- ○ osittain samaa mieltä
- ○ osittain eri mieltä
- ○ täysin eri mieltä

OMA PANOKSENI MUUTOKSESSA

15. Muutokset kuuluvat nykypäivänä yritysten toimintaan

- täysin samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- osittain eri mieltä
- täysin eri mieltä

16. Pyrin omalla esimerkilläni edistämään järjestelmän sujuvaa käyttöönottoa.

- täysin samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- osittain eri mieltä
- täysin eri mieltä

17. Olen kannustanut työkavereitani järjestelmän käyttöön.

- täysin samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- osittain eri mieltä
- täysin eri mieltä

18. Hyödynnän tällä hetkellä järjestelmää aktiivisesti.

- täysin samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- osittain eri mieltä
- täysin eri mieltä

19. Olen ehdottanut mahdollisuuksia hyödyntää Saima HR -järjestelmää laajemmin.

- täysin samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- osittain eri mieltä
- täysin eri mieltä

20. Suhtautumiseni muutokseen vaikuttaa koko Mikalo Oy:n kehittymiseen.

- täysin samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- osittain eri mieltä
- täysin eri mieltä

21. Haluan työskennellä yrityksessä, joka kehittää toimintojaan pysyäkseen mukana kilpailussa.

- täysin samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- osittain eri mieltä
- täysin eri mieltä

22. Kaipaisin koulutusta muutoksen onnistumisesta.

- täysin samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- osittain eri mieltä
- täysin eri mieltä

JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖKOULUTUS

23. Järjestelmän käyttöä koskevia koulutuksia oli riittävästi.

- täysin samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- osittain eri mieltä
- täysin eri mieltä

24. Yhden koulutuskerran kesto oli ajallisesti sopiva.

- täysin samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- osittain eri mieltä
- täysin eri mieltä

25. Koulutus oli sisällöltään laadukasta.

- täysin samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- osittain eri mieltä
- täysin eri mieltä

26. Koulutuksen jälkeen olen saanut tukea järjestelmän käyttöön tarvittaessa esimieheltäni.

- täysin samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- osittain eri mieltä
- täysin eri mieltä

27. Olen saanut tukea järjestelmän käytössä järjestelmän pääkäyttä-jiltä.

- ○ täysin samaa mieltä
- ○ osittain samaa mieltä
- ○ osittain eri mieltä
- ○ täysin eri mieltä

28. Olen saanut tukea järjestelmän käytössä työkavereiltani.

- ○ täysin samaa mieltä
- ○ osittain samaa mieltä
- ○ osittain eri mieltä
- ○ täysin eri mieltä

KOKEMUKSET JÄRJESTELMÄN KÄYTÖSTÄ

29. Henkilöstöhallinnan järjestelmä Saima HR on tarpeellinen Mikalo Oy:ssä.

- ○ täysin samaa mieltä
- ○ osittain samaa mieltä
- ○ osittain eri mieltä
- ○ täysin eri mieltä

30. Sähköiset järjestelmät yleistyvät voimakkaasti. Minusta ne

- ○ ovat nykyaikaa
- ○ ovat taloudellisia ja järkeviä
- ○ lisäävät läpinäkyvyyttä
- ○ helpottavat asioita
- ○ vaikeuttavat asioita
- ○ ovat turhaa hienostelua
- ○ ovat vaikeita käyttää
- ○ ovat epäluotettavia
- ○ muuta, mitä _____

31. Saima HR -järjestelmää on käytetty pian puoli vuotta. Ajatukseni järjestelmästä ovat nyt seuraavat.

_____
_____
_____
_____
_____

32. Parasta järjestelmässä on

_____
_____
_____
_____
_____

33. Huonointa järjestelmässä on

_____
_____
_____
_____
_____

34. Miten mielestäsi Saima HR -järjestelmää tulisi kehittää?

_____
_____
_____
_____
_____

35. Mitä tulisi huomioida seuraavien vastaavanlaisten uudistusten eteenpäin viennissä?

_____
_____
_____
_____
_____