

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketalous

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2012

Marja Henttu

IT-ASIAANTUNTIJAN SELVIYTY- MINEN SERVICE DESKIN TYÖ- YMPÄRISTÖN MUUTOKSISSA - työntekijän näkökulma



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Marja Henttu

IT-ASiantuntijan selviytyminen Service Deskin työympäristön muutoksissa - työntekijän näkökulma

Tämä opinnäytetyö kartoittaa tulevaisuustutkimustulosten valossa IT-alan toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten vaikutusta yritysstrategiaan, organisaatorakenteisiin ja -kulttuuriin sekä työntekijään. Tutkimus pohjautuu myös Maslow'n tarvehierarkiaan ja työterveyslaitoksen työhyvinvoinnin talomalliin sekä nykyisiin johtamis- ja muutosjohtamismenetelmiin, joiden pätevyyttä tutkitaan nykyisessä toimintaympäristössä työntekijän näkökulmasta. Tavoitteena on selvittää, minkälainen informaatio ja tuki auttavat parhaiten Service Deskin palvelupisteen työntekijää selviytymään muutoksissa. Tutkimus perustuu työntekijöiden kanssa käytyihin keskusteluihin ja niissä ilmi tulleisiin mielipiteisiin muutosten vaikutuksista, tiedon tarpeesta sekä työssä selviytymisen metodeista.

Työelämän muutostarpeet aiheutuvat vaatimuksesta sopeutua kilpailijoita nopeammin markkinoiden vaatimuksiin. Joustavuutta vaaditaan kaikilta yrityksen resursseilta, henkilöstö mukaan lukien. Tarvitaan ketterää strategiaa, nopeaa muutosten toteuttamista ja taitavaa johtamista. Lisäksi asiakasorganisaatiossa tapahtuvat muutokset vaikuttavat toimintaympäristöön.

Globalisoituminen ja myös muut muutokset luovat uusia verkostoitumisen ja kommunikoinnin osaamistarpeita. Lisäksi nopea teknologian kehitys lisää jatkuvasti asiantuntijalta vaadittavia uusia teknisiä taitoja uusilla osaamisalueilla. Oppimisen perustan luovat motivaatio, itseluottamus ja sitoutuminen, joita organisaatio voi tukea huolehtimalla työhyvinvoinnista.

Tutkimustulosten mukaan koetulla muutoshistorialla on suuri merkitys muutosvalmiuteen ja muutoksesta onkin tullut heille luonnollinen ja välttämätön osa työtä. Jatkuva kyky ja halu omaksua uusia asioita on kaikkien mielestä ensisijainen muutokseen sopeutumisen väline. Sen tärkeimpänä edellytyksenä pidettiin hyvää itsetuntemusta sekä kykyä tunnistaa oma osaaminen. Esimiehen ja asiakkaan antamalla palautteella on suuri merkitys itsetuntemukseen sekä oman työn arvon määrittämiseen.

Organisaatiomuutoksiin sekä asiakkaan toimintaympäristömuutoksiin ei koettu olevan juurikaan vaikutusmahdollisuuksia. Vaikeutena seurata suuria muutoksia nähtiin asioiden monimutkaisuus, informaation määrä ja vaikeaselkoisuus sekä kiire omassa työssä. Tosin toimintaympäristön muutosten seuraamista pidettiin kuitenkin jokaisen omana velvollisuutena.

ASIASANAT:

Muutos, johtaminen, muutosvalmius, muutosvastarinta, työhyvinvointi, työmotivaatio, osaaminen, ammattitaito, Service Desk

THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master Degree | Entrepreneurship and Business Competence

2012 | 102

Laura Heinonen

Marja Henttu

IT-SPECIALIST'S SURVIVAL IN SERVICE DESK'S WORKING ENVIRONMENTAL CHANGES – Employee's point of view

This thesis survey major changes in the future relying on several future scenarios for the IT-industry operational environment and the impact they will have on corporate strategy, organization structure and –culture and especially on employee. The study uses also Maslow's hierarchy, well-being house model of Finnish Institute of Occupational Health as well as present management and change management methods, whose validity was examined in current continuously changing environment from employee's point of view. The goal of the survey is to find out what kind of information and support help most Service Desk specialists to cope and add the readiness for changes. Results are based on specialists' opinions on the effects of changes, need of information and coping methods found in interview study.

The changes in working environment are especially caused by need to adapt the market requirements faster than competitors. Flexibility concerns all company resources, including employees. Agile strategy is needed meaning continuous, fast and well implemented changes in organization. Changes in customer's environments have very often impact also on operational environment on suppliers side.

Constant learning of new skills is needed in global environment. Most important are technical skills but important are also communication, co-operation and networking skills. Learning is based on employee's motivation, self-confidence and commitment that are strongly related to organization's capability to support well-being areas in working environment.

Results show that change history has big influence on the way how changes are adapted in organization. Changes have become natural part of work. Especially need of developing technical and professional skills is playing a significant role to survive in current environment. Therefore self-knowledge and recognizing one's skills are considered the most important factors to ensure readiness of continuous learning. Feedback from both, own organization and customer, has strong effect on self-knowledge and defining the value of Service Desk work.

Organizational changes were considered fairly distant and difficult to understand them properly, due to the organization's size and complexity. Main reason seems to be lack of time to go through the information that is difficult to understand. Nevertheless following the changes in organization, is considers everyone's responsibility.

KEYWORDS:

Change, management, readiness of change, resistance of change, well-being, motivation, know-how, personal skills, expertise, Service Desk

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuksen tausta	5
1.2 Muutostrendit ja niiden vaikutus ICT-toimialaan	8
1.3 Muutosten vaikutus organisaation osaamiseen	12
1.4 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	14
2 MUUTOSTEN VAIKUTUKSET	16
2.1 Muutoksen sisältö	16
2.2 Muutoksen vaikutus strategiaan	18
2.3 Muutokset organisaatorakenteissa	20
2.4 Muutokset organisaatiokulttuurissa	24
2.5 Muutosten vaikutus työntekijään	25
3 TYÖNTEKIJÄN TARPEET JA TYÖHYVINVOINTI	31
3.1 Maslow'n tarvehierakiateoria	31
3.2 Työhyvinvoinnin talomalli ja työkyky	32
3.2.1 Terveys ja toimintakyky	33
3.2.2 Ammatillinen osaaminen	36
3.2.3 Arvot, asenteet ja motivaatio	39
3.2.4 Työ, työyhteisö ja organisaatio	43
3.2.5 Lähiyhteisö, perhe, yhteiskunta	44
4 MUUTTUVA TYÖYMPÄRISTÖ JA SEN JOHTAMINEN	45
4.1 Muutosjohtamisen peruseriaatteet	45
4.2 Muutosvastarinta ja sen merkitys	49
4.3 Viestintä ja keskustelun vaikutus muutostilanteessa	55
4.4 Sitoutuminen ja luottamus muutoksen voimavarana	58
5 TYÖVÄLINEITÄ MUUTOKSEN HALLINTAAN	68
5.1 Työhyvinvoinnin edellytykset	68
5.2 Osaamistarpeiden johtaminen	70
5.3 Urasuunnittelu ja -kehitys	74
5.4 Synteesi	76
6 TUTKIMUSMETODIT	77
6.1 Tieto Oyj – organisaation historiaa	78
6.2 Yritysstrategia 2012 - 2016	78
6.3 Service Deskin organisaatio	79

6.4 Turun Service Deskiä koskeneet muutokset	80
6.5 Service Desk –konsepti 2012	84
7 HAASTATELUTUTKIMUKSEN TULOKSET TIEDON SERVICE DESKISSÄ	85
7.1 Haastattelun teemat	85
7.2 Yhteenveto	85
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	95

LIITTEET

- Liite 1. Haastattelupyyntö
- Liite 2. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta
- Liite 3. Haastattelurunko

KUVIOT

Kuvio 1. Työkykytalo (Ilmarinen)	33
Kuvio 2. Osaamispyramidi (Viitala 2005, 116).....	37
Kuvio 3. Työelämän metataidot (Manka, 2006, 36)	38
Kuvio 4: Kulttuurin jäävuorimalli pilkottuna muutosjohtamisen kohdealueiksi (Mattila, 2007, 37)	49
Kuvio 5. Yksilön urakäyttäytyminen (Järnlström, 2009)	74
Kuvio 6. Tieto Oyj:n synty	78
Kuvio 7. Service Deskin organisaatio vuonna 2012	79
Kuvio 8. Sd:n muutoshistoriaa	83
Kuvio 9. Sitoutumisen lähteet (Liite 3).....	92
Kuvio 10. Luottamuksen lähteet (Liite 3)	93

TAULUKOT

Taulukko 1. Merkittävimmät osaamisalueet tietotekniikan palvelualan eri tehtävissä vuonna 2020. (Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa, 2009)	14
Taulukko 2. Mekaaninen ja orgaaninen organisaatio (Koivumäki, 2007, mukaan: Burns & Stalker 1961)	23
Taulukko 3. Maslow'n tarvehierarkia työorganisaatioon sovellettuna (Mamia, 2006)	31
Taulukko 4. Motivaatio ja hygieniatekijät (Herzberg ym. 1959)	42
Taulukko 5. Sitoutumisen lajit (Viitala, 2007, 89)	60
Taulukko 6. Luottamuksen kohteet ja sisällöt (Juholin, 2008, 54 - 56)	64
Taulukko 7: Vuoropuhelun ja luottamuksen yhteisvaikutukset (Jalava & Matilainen, 2010, 96)	66
Taulukko 8. Työhyvinvoinnin hallinta (Vesterinen, 2010, 23)	70
Taulukko 9. Yhteenveto haastattelujen sisällöstä	85

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Yhteiskunnan muuttumisen seurauksena myös työkuulttuurin on muututtava. Globalisaatio, nopeat liikkumistavat sekä työnteon välineiden kehittyminen aiheuttavat sekä alais- että esimiestoiminnan uudelleen määrittämistarpeen. Työ tapahtuu yhä useammin sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden kautta ja lähiesimiehen kohtaaminen kasvokkain tapahtuu harvemmin. Muutoksen vaikutukset ulottuvat yritysstrategiaan, teknologiaan, organisaatorakenteisiin, työtehtäviin sekä niiden myötä myös suoraan työntekijöihin. Tässä tutkimuksessa selvitetään muutoksien vaikutusta organisaatorakenteisiin, organisaatiokulttuuriin sekä työntekijään. Muutoksessa on aina kysymys ihmisistä uudessa tilanteessa, joka synnyttää uusia mahdollisuuksia, haasteista ja ongelmia. Muutoksessa ihmisen luomat organisaatiota kuvaavat tarinat, rituaalit ja symbolit muuttuvat ja kun näissä tapahtuu muutoksia, se aiheuttaa hämmennystä, epävarmuutta ja jopa vihan tunteita koko työyhteisössä, niin johdossa kuin työntekijöidenkin keskuudessa. Muutosjohtamisen tärkeä tehtävä on luoda merkitys nykytilanteen muuttumiselle sekä poistaa syntyneitä epävarmuutta ja uhkaa. Yritysjohdon suhtautuminen muutokseen vaikuttaa läpi koko organisaation ja sen tärkeä tehtävä on positiivisuutta ja luottamusta herättävän työympäristön luominen muutoksista huolimatta. Voittajiksi selviävät motivoituneet ja positiivisesti muutokseen suhtautuvat työntekijät. (Mackenzie, 2007, 1; Akinlolu & Salawu, 2011,1; Hietanen, Hyrkkänen, 2009, 70)

Suuret suunnanmuutokset organisaatioissa toteutetaan aina strategiamuutosten avulla. Strategisten muutosten suunnittelu ja jalkauttaminen eli siirtäminen joka-päiväiseen toimintaan sekä vaikuttavuuden ja toteutumisen arviointi ovat osa hyvää muutosjohtamista. Hyvin rakennettu ja jalkautettu yritysstrategia, johon muutos kuuluu luonnollisena osana organisaatiokulttuuria ja operatiivista toimintaa auttaa koko organisaatiota tasapainoilussa muuttumisen ja pysyvyyden vä-

lillä. Muutosjohtaminen on paljon tutkittu johtamisen alue ja asiantuntijat ovat yksimielisiä siitä, että muutos organisaatiossa ei voi toteutua, jos sille ei saada koko organisaation hyväksyntää ja sitoutumista myös tunnetasolla. (Akinlolu & Salawu, 2011, 2; Lämsä & Hautala, 2005, 10; Mattila, 2007, 18; Kotter, 2009, 39)

Tarve organisaatiomuutokselle voi syntyä yrityksen omista sisäisistä kasvutarpeista tai se voi olla seurausta ulkoisten olosuhteiden ja yhteiskunnallisten trendien muutoksista. Muutokset tähtäävät aina tavalla tai toisella toiminnan tehostamiseen tai yrityksen kasvuun. Suurille yrityksille tyypillinen tapa kasvaa on yritysosto, jonka seurauksena organisaatioon syntyy päällekkäisiä toimintoja. Työtehtävien päällekkäisyyksiä poistettaessa työntekijöitä sijoitetaan uudelleen organisaatioon tai vaihtoehtoisesti usein myös osa joudutaan irtisanomaan. Esimerkkejä ulkoisten olosuhteiden muutoksesta ovat kiristynyt kilpailutilanne markkinoilla ja ihmisten kulutustottumusten muutos, jotka asettavat vaatimuksia asiakaslähtöisyydelle. Yrityksen toiminnan on oltava joustavaa ja sen on sopeuduttava nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Joustavuutta vaaditaan myös henkilöstömäärässä talouden suhdanteissa ja työn kausittaisissa vaihteiluissa, mikä voidaan hoitaa vuokratyövoiman palkkaamisella ja vakituisen henkilöstön määrän vähentämisellä. (Viitala, 2007, 68; Mackenzie, 2007, 1)

Yleismaailmalliset muutostrendit kuten väestön ikääntyminen, globalisaatio, yleinen resurssien joustovaatimus ja 24/7 palveluvaatimus vaikuttavat organisaation rakenteisiin, työtehtäviin ja sen myötä työntekijään. Muutostrendeihin sopeutuminen lisää vuorotyön tarvetta, toimintoja siirretään edullisen tuotannon maihin, työsuhteet lyhenevät ja vuokratyövoiman käyttö lisääntyy. Työntekijöiltä vaaditaan näiden muutosten sovittamista omaan elämäänsä. Lisäksi tekniikan huima kehitysvauhti lisää osaamisen tarvetta ja osaamisen johtaminen ja asiantuntijuuden lisääminen oikeilla alueilla ja ennakoivasti haastavat yritysjohton ja työntekijät aivan uudella tavalla. Samalla, kun toimintoja ulkoistetaan globaalisti edullisemmän tuotantotason maihin myös verkostoidutaan muiden kotimaisten toimittajien kanssa siirtämällä toimintoja näiden tehtäväksi. Tällöin myös työntekijältä edellytetään verkostoitumis- ja kommunikointitaitoja yhä

enemmän. Monikansallisessa organisaatiossa työntekijältä edellytetään lisäksi kielitaitoa sekä kykyä työskennellä monikulttuurisessa työyhteisössä. Muutosten vaikutus ulottuu henkilöstömäärän lisäksi myös työtehtävien sisältöön. Suomessa olevien suorittavien työpaikkojen määrä vähenee, ja työntekijän sijoittuminen jäljelle jääneisiin tehtäviin lisää itsensä kehittämisen tarvetta uusilla osaamisalueilla. Kaiken kaikkiaan muutoksilla on vaikutus myös työpaikkojen pysyvyyteen, työmotivaatioon ja työssä jaksamiseen. Työhyvinvoinnista on tullut osaavan yritysjohton ja esimiesten kuin myös itse työntekijöiden entistä tärkeämpi huomion kohde. (Ojala, 2008, 302; Viitala, 2007, 68; Mamia & Melin, 2007,11.)

Työt yrityksessä voidaan jakaa luonteensa mukaan karkeasti kahteen eri tyyppiin: suorittavaan perustehtävän toteuttamiseen sekä sopeuttaviin tehtäviin. Sopeuttavia tehtäviä ovat johtaminen, kulttuurin kehittäminen sekä osaamisen kehittäminen. Toiminnan kehittämisen näkökulmasta myös niihin vaikuttavat muutokset ovat erilaisia. Suorittavan työn kehittäminen lisää ennakoitavuutta ja tehokkuutta ja sen tulokset nähdään pikaisesti. Sopeuttava työ tutkii suorittavaa työtä systemisesti eli toiminnan ulkopuolelta käsin ja se ottaa huomioon myös kilpailijat, arvot, normit ja sisäiset pelisäännöt. Sen aikaan saamat muutokset tulevat suoritusportaalle usein ulkoapäin annettuina. (Heinonen, 2002.)

Yritysviestintä on tärkeässä asemassa, kun muutoksen suunnittelu ja toteuttaminen tulevat ajankohtaisiksi. Viestintään kohdistuu usein arvostelua, sen niukkuutta, puuttumista, myöhäisyyttä tai sitten liiallista informaatiotulvaa. Päivittäisen työn kiireellisyys estää hajanaisen ja jäsentymättömän uutistulvan viestin perille menon. Viestinnän mottona voidaan pitää selkeyden lisäksi toistoa. Tutkimusten mukaan tarvitaan 6-7 toistoa tai joskus jopa 12 tai 17 toistoa. (Mattila, 2007, 186.)

Strategian ja johtamisen tulee ottaa myös huomioon, että eri sukupolvet toimivat eri tavoin samassa ympäristössä. Asenteiden ja arvojen eroavaisuus 1940 ja 1950-luvuilla syntyneiden ja juuri työelämään siirtyvien 1980 ja 1990-luvulla syntyneiden osalta pitää ottaa huomioon. Ikäjohtamiseen on tullut uusi ulottuvuus, joka tuo mukanaan paljon uutta ja yllätyksellistä. Muun muassa erilaisuuden

hyväksyminen sekä siihen sopeutuminen korostuvat entisestään 2010-luvulla. (Vesterinen, 2010.)

Tutkimuksen teoriaosuudessa yrityksen muutostarpeita perustellaan vuoteen 2020 luotaavien tulevaisuuden trendianalyyysien avulla. Vaikutuksia työntekijän käsitellään Maslow'n tarvehierakiamallia sekä työterveyslaitoksen julkaisemaa Ilmarisen työkykyalomallia käyttäen. Teoriaosuudessa selvitetään myös organisaatiokulttuurin ja johtamisen merkitystä työhyvinvointiin, luottamukseen ja sitoutumiseen. Lisäksi tuodaan esille erilaisia johdon ja työntekijän käyttämiä työvälineitä, joilla työntekijöitä voidaan tukea ja lisätä heidän muutosvalmiuttaan. Tärkeänä alueena on osaamisen johtaminen eri osaamisen alueilla kuten, ammattiosaaminen, alaidot, muutosvalmius ja yhteistyötaidot, jotka auttavat työntekijää selviytymään jokapäiväisistä tehtävistä ja erityisesti myös silloin, kun suuret muutokset ympäristössä tulevat todeksi.

Haastattelututkimuksen tuloksia verrataan analyyysien ja mallien sisältöön ja selvitetään niiden toimivuutta nykytyöyhteisössä ja sen muutoksissa.

1.2 Muutostrendit ja niiden vaikutus ICT-toimialaan

Jo vuosikymmeniä on tehty tutkimuksia nopeasti muuttuvista yritysten toimintaympäristöistä sekä teknologian murroksesta ja niihin liittyvistä ilmiöistä. Muutospuheet ovat kuitenkin saaneet viime vuosina uutta sisältöä rakennemuutoksen lisäksi arvojen muutoksesta sekä aivan uuden luonteen: muutosta pidetään tänä päivänä jatkuvana ilmiönä ja lisäksi vielä vaikutuksiltaan dramaattisempaan kuin aikaisemmin. Tietoyhteiskunnan muutosta on jopa verrattu vaikutuksiltaan 1700-luvulla alkaneeseen teolliseen vallankumoukseen. Tämä on johtanut siihen, että perinteinen strategia-ajattelukin on saanut uusia haasteita pyrittäessä myös suurissa kansainvälisissä yrityksissä ketterään ja nopeaan strategiaan, joka näkyy kaikessa toiminnassa ja asettaa muospaineita koko henkilökunnalle. (Koivumäki, 2008, 30; Doz & Kosonen, 2008, 21.)

Taustaa nykyisille muutoksille nopeasti kehittyvällä ICT-toimialalla voidaan etsiä asiantuntijoiden luomista ennusteista eli muutostrendeistä, joiden oletetaan

muuttavan tutkittavaa ympäristöä tietyllä aikajaksolla. Ennusteet perustuvat olemassa olevaan tietoon, laskelmiin sekä luovaan ajatteluun mahdollisista uhkakuvista sekä uusista mahdollisuuksista. Trendejä luodaan, jotta pystytään paremmin ennakoimaan tarvittavat muutokset menestyksellisen toiminnan taakamiseksi ja ohjaamaan organisaation osaamista oikeaan ja tuottavaan suuntaan.

Yksi perusteellisimmista IT-alaa koskevista tutkimuksista on Elinkeinoelämän Keskusliiton (EK) ennakointihanke eri palvelualojen tulevaisuuden näkymistä. Tulos tästä on *EK:n Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa* –raportti. Myös tutkimusyhtiö *Gartner* on erikoistunut IT-alan tutkimuksiin, joissa arvioidaan lähitulevaisuuden *must-trendit* ja niihin liittyvät yritykselle elintärkeät osaamisalueet. Elinkeinoelämän valtuuskunta (EVA) on yhteistyössä Capfulin ja useiden muiden yhteisöjen ja yritysten edustajien kanssa tehnyt yleistutkimuksen: *Evan globaalit skenaariot - Tulevaisuuden pelikentät*, joka kuvailee mahdollisia tulevaisuuskuvia esittämällä neljä erilaista vaihtoehtoista mallia tulevaisuuden toimintaympäristölle. YK:n *Kansainvälisen työjärjestön (ILO) työkonferenssi syksyllä 2008* korostaa osaamisen ennakkoinnin tärkeyttä sekä yritysten ja yhteiskunnan vastuuta.

Eri skenaarioiden mukaan tärkeitä organisaatiossa huomioon otettavia työympäristöihin ja työntekijöihin vaikuttavia muutoksia vuoteen 2020 mennessä ovat:

- *Globaaleihin ongelmiin* ja kysymyksiin pyritään etsimään globaaleja ratkaisuja siitä huolimatta, että verkottumisen ja yhteistyön asteet vaihtelevat.
- *Kiinan ja Intian* painoarvo kasvaa.
- *Väestöräjähdyks* jatkuu ja saattaa aiheuttaa massiivisen muuttoliikkeen.
- Väestö ikääntyy ja tarvitaan uusia it-ratkaisuja, jotka täyttävät *ikäntyvien tarpeet*.

- Teknologia kehittyy ja niiden rajapinnassa syntyy jatkuvasti *uusia innovaatioita*, jotka luovat uusia ratkaisuja ekologisille sekä tuotannollisille toimintatavoille.
- Tietoverkkojen ja sosiaalisten yhteisöjen sekä *langattomien yhteysien merkitys* kasvaa sekä liiketoiminnassa että viestinnässä.
- *Ekologisen näkökulman ja ympäristön merkitys* lisääntyvät ja taloudellisen toiminnan sekä ekologisten järjestelmien kestävyuden välinen yhteys sisäistetään.
- Turvallisuushakuisuus korostuu *luonnon ympäristön aiheuttamien riskien, pandemioiden* sekä yhteiskunnan toimintaan liittyvät riskit kasvavat ja vaikuttavat maiden vetovoimaan ja kilpailukykyyn.
- *Osaamisen ja innovaatiokyvyn tarve* voimistuu. Sosiaalinen ja verkostointiosaaminen korostuvat sekä elinikäisen oppimisen merkitys lisääntyy.
- *Kilpailu osaajista* kiristyy ja ulkomainen työvoima lisääntyy. Maiden ja alueiden mahdollisuudet tarjota huippuosaajille vetovoimaista työtä vaikuttaa maan kilpailukykyyn.
- *Liiketoimintamallit uudistuvat* ja verkostoituminen tulee yhä tärkeämmäksi, palvelut muuttuvat sähköisiksi ja Internetin merkitys kasvaa. (EK, 2009; EVA, 2009; Gartner, It-viikko, 2008; ILO,2008.)

Omistaja-arvoajattelun mukainen johtaminen ja sen myötä arvon tuottaminen osakkeenomistajille on johtanut kvartaalitalouteen, joka työntekijälle näkyy äkillisinä muutoksina ja uudelleenjärjestelyinä aiheuttaen epävarmuutta työpakoilla. Markkinoitavien tuotteiden muuttuminen aineettomiksi eli dematerialisoituminen mahdollistaa globalisoitumisen, mikä taas mahdollistaa lisääntyvän offshoring ja outsourcing toiminnan. Pysyäkseen kilpailussa mukana yrityksen suorittava työ siirretään kustannustehokkuuden saavuttamiseksi edullisemman tuotannon maihin ja vanhat teollisuusmaat työllistävät vain yrityksen johtoa ja osan korke-

an tason suunnittelu- ja kehitystyön ammattilaisia sekä osan asiakasrajapinnassa toimivia henkilöitä. Tästä johtuva rakenteellinen työttömyys ja yhteiskuntaluokkien muutos tietoyhteiskunnan kehittyessä voitaisiin välttää kolmea joustoteoriaa noudattamalla. (Mamia & Melin, 2007,18.)

Nykyisin elinehdoksi muodostunut nopea ja ketterä strategia perustuu juuri näihin jousto-ominaisuuksiin kaikkien resurssien suhteen:

- **Määrällinen joustavuus:** työvoiman määrän sopeuttamien kysynnän määrän vaihteluun
- **Funktionaalinen eli toiminnallinen joustavuus:** kyky sopeuttaa tuotantorakenne ja -volyymi markkinoiden tarpeisiin
- **Taloudellinen joustavuus:** palkkajoustavuus, palkkojen sopeuttaminen taloudellisiin vaihteluihin (Doz & Kosonen, 2008, 60.)

Strategisen oivaltamisen ja ennakkoinnin lisäksi tarvitaan kuitenkin myös käytännön mahdollisuuksia toteuttaa jousto työvoiman osalta. Työvoiman määrällinen joustavuus tarkoittaa käytännössä erilaisia työsuhteen muotoja. Työ voi olla koaikaista tai osa-aikaista ja työsuhteet määräaikaista tai yritys voi käyttää vuokratyövoimaa rakentamalla joustavan yhteistyökuvion vuokratyöyrityksen kanssa. Hyvän ja ennakoivan henkilöstösuunnittelun avulla voidaan saavuttaa toiminnallinen joustavuus sopeuttamalla tuotantorakenne vastaamaan myös esimerkiksi kausivaihteluita. (Viitala, 2007, 75 - 78; Doz & Kosonen, 2008, 48.) Nämä yritysten yhteiskuntavastuuseen liittyvät joustavat työ- ja palkkausjärjestelyt ovat myös tutkimusten mukaan laajasti käytössä suomalaisissa työpaikoissa. Näitä ovat erityyppisten työsopimusten lisäksi erilaiset palkkausmuodot, kuten yritysjohton optiot, tulospalkkiot sekä bonukset, työn organisointi tiimityöksi, joustavat työaikajärjestelyt ja erilaiset etätyökäytännöt. (Mamia & Melin, 2007, 16,18.)

Toimintavarmuus ja 24/7 palveluiden keskeytymättömyys lisäävät tieto- ja viestintätekniikan integraatio-osaamisen tarvetta. Yhteiskunnasta tulee entistä riippuvaisempi tietotekniikkapalveluiden toiminnasta, ja näiden toimintojen jatkuvuus edellyttää yrityksiltä vahvaa ja laaja-alaista asiantuntijaosaamista, jotta

järjestelmien kokonaisuus pysyy hallinnassa. Tulevaisuudessa tietoa syntyy lähes kaikkialla ja uusia haasteita asettaa myös suurien ja lisääntyvien tietokantojen hallinta, ylläpito sekä niitä käyttävien informaatiopalveluiden kehittäminen ja tarjoaminen. (EK, 2009.)

Suurten ikäluokkien poistuminen työmarkkinoilta on puhuttanut ja asettaa suuria haasteita niin valtakunnallisille päättäjille kuin yritysjohdollekin. Vuosina 1947 – 49 syntyneet ikäluokat ovat selkeästi muita ikäluokkia suuremmat ja saavuttamassa juuri eläkeiän, joka on noin 60 vuotta. Joustavan eläkelain antaman mahdollisuuden avulla moni kuusikymmenvuotias kuitenkin jatkaa vielä työelämässä. Toteutunut vanhuuseläkeikä Suomessa on tällä hetkellä 63,5 vuotta. Eläköitymisen vauhti on kiihtymässä ja vuonna 2009 eläkkeelle siirtyi 80 000 henkilöä enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Jo vuonna 2005 Suomen väestöhistoriassa 60-vuotiaita oli enemmän kuin 20-vuotiaita. Siitä huolimatta asiantuntijoiden mukaan täystyöllisyys tai työvoimapula ei taloudellisen kasvun hitauden vuoksi ole kovinkaan todennäköisiä. Asiantuntijoiden mukaan työiän pidentäminen huolehtimalla työhyvinvoinnista, työttömien ja vajatyöllisten työllistäminen yhdessä tuottavuuden ja osaamisen kehittämisen kanssa korvaavat osaltaan työvoimavajetta tulevaisuudessa. (Turun Sanomat, 2011,17.)

1.3 Muutosten vaikutus organisaation osaamiseen

Työkulttuurin muutoksessa organisaation osaaminen saa merkittävän painoarvon, minkä vuoksi palvelualojen tulevaisuuden näkymiä tutkinut Elinkeinoelämän Keskusliiton (EK) ennakointihankkeen EK:n Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa -raportti sisältää myös oman, erillisen ennusteensa IT-sektorille. Raportin mukaan tietotekniikan palvelualan merkittävin osaamisalue tulevaisuudessa on läpi koko organisaation palvelutaito, niin esimies-, asiantuntija- kuin johtotehtävissä toimiville. Palvelutaito tarkoittaa tutkimuksen mukaan nimenomaan asiantuntijuutta, joka perustuu hyvään vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa määriteltäessä tietotekniikan tarpeita, sillä asiakkaiden liiketoiminta on hyvin riippuvaista tietotekniikasta ja sen toiminnasta. Lisäksi liiketoimintaosaaminen ja liiketoimintaprosessien tunteminen lisäävät

mahdollisuutta ymmärtää ja hallita kokonaisuuksia. Myyntitaitojen, palveluiden tuotteistuksen, markkinatuntemuksen sekä yleisesti ottaen osaamisen kehittämisen tärkeys lisääntyvät entisestään myös työntekijätasolla.

Ennusteiden mukaan osaamiskeskusten sijoittaminen eri maihin kustannus- ja osaamistason perusteella lisää tulevaisuudessa kansainvälistä yhteistoimintaa. (Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa, 2009.) Tutkimusyhtiö Gartnerin tutkimuksen mukaan tulevaisuudessa siirrytään käyttämään yhä enemmän alhaisen kustannustason keskuksia ja toimintoja siirretään globaalisti edullisen kustannustason maihin (IT-viikko, 2008). Se tuo mukanaan tarpeen tuntea eri maiden kulttuurillisia ominaispiirteitä sekä lisää kieli- taidon tarpeellisuutta. Tärkeitä kieliä suomen lisäksi ovat englanti, venäjä ja kiina. Yhteenvetona seuraava taulukko eri osaamisalueiden tärkeydestä tulevaisuudessa EK:n tekemän tutkimuksen perusteella. (Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa, 2009.)

Taulukko 1. Merkittävimmät osaamisalueet tietotekniikan palvelualan eri tehtävissä vuonna 2020. (Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa, 2009)

Merkittävimmät osaamisalueet tietotekniikan palvelualan eri tehtävissä vuonna 2020		
Työntekijätehtävät	Asiantuntija- ja esimiestehtävät	Johtotehtävät
<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyökyky • Kyky jakaa osaamista, ymmärtää toisten osaamista • Asiakaspalveluosaaminen • Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi 	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamisen johtaminen • Muutosvalmius • Yhteistyökyky • Kyky jakaa osaamista, ymmärtää toisten osaamista 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategiaosaaminen • Markkinatuntemus • Toimialan ansaintalogiikan ymmärtäminen

Työntekijöiden sekä organisaation osaamisen kehittäminen on tärkeää ja myös yksi tärkeimmistä toimenpiteistä on suomalaisen osaamisen kansainvälistäminen samanaikaisesti, kun on varauduttava laman jälkeiseen työvoimapulaan pitämällä kiinni asiantuntijoista ja osaamisesta. (EVAn globaalit skenaariot – Tulevaisuuden pelikentät, 2009.)

Tutkimukset korostavat myös osaamisen ennakkoinnin tärkeyttä sekä yritysten ja yhteiskuntien vastuuta kehittää henkilökunnan osaamista niin, että työsaanti-mahdollisuudet, työn pysyvyys sekä työssäkäyntimahdollisuudet varmistetaan oikean suuntaisella koulutuksella kaikissa maissa mahdollisista työmarkkina-muutoksista huolimatta (ILO:n kansainvälinen työkonferenssi, 2008).

1.4 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Johtamisen oppaat antavat hyviä neuvoja, miten muutostilanteissa toimitaan, mutta käytännössä asia ei aina toteudu niiden ohjaamalla tavalla. Johtamistaitojen kehittämisen lisäksi tarvitaan muutostilanteeseen tarvittavien alaistaitojen kehittämistä. Erilaisista muutoksista johtuva epävarmuus aiheuttaa työntekijälle

pelkoa oman asemansa, arvostuksensa ja pahimmassa tapauksessa myös työnsä menettämistä. Onnistuneet muutkokemukset sitä vastoin ennakoivat positiivista suhtautumista muutokseen työntekijän taholta myös jatkossa, mutta valitettavasti kuitenkin tutkimusten mukaan noin seitsemänkymmentä prosenttia muutosprojekteista epäonnistuu tai niiden tavoitteet jäävät saavuttamatta. (Mattila, 2007, 18; Kotter, 2009, 10.)

Työntekijän muutosselviytyminen on alue, jota on tutkittu toistaiseksi hyvin vähän. Tämän kehittämishankkeen peruslähtökohtana on tutkia muutosta IT-palveluntarjoajan Service Desk –palvelupisteessä, asiakasrajapinnassa toimivan asiantuntijan näkökulmasta. Selvitetään, mitä informaatiota asiantuntija tarvitsee selviytyäkseen jatkuvien erilaisten muutosten keskellä sekä nykyisten johtamismenetelmien ja teorioiden toimivuutta työntekijöiden näkökulmasta. Muutokset jaetaan niiden vaikutuksen perusteella kolmeen ryhmään, joita ovat strategiset organisaatiomuutokset, työkuultuurimuutokset sekä työtehtävien muutokset.

Haastattelututkimuksen pääkysymys on: Minkälainen informaatio, johtaminen ja työntekijän tuki auttavat parhaiten selviytymään muutoksessa?

- Mitkä muutokset ja muutostrendit työelämässä yleensä ja Service Deskin toimintaympäristössä ovat merkityksellisimpiä oman työn ja siinä selviytymisen kannalta?
- Mitä informaatiota ja minkälaista tukea asiantuntija toivoo saavansa yritysjohdolta sekä esimiehiltä strategisista organisaatiomuutoksista?
- Miten tiedon toivotaan olevan saatavilla?
- Vastaavatko aikaisemmat työhyvinvoinnin ja tarvehierarkian mallit ja niiden painopistealueet edelleen sitä, mitä pidetään hyvän johtamisen perustana?
- Mikä auttaa parhaiten jaksamaan uudistumisessa?
- Miten yrityksen tavoitteet ja omat odotukset työlle kohtaavat?

Tutkimuksen avulla kerätään kohdeorganisaation sisältä tietoa, jota voidaan hyödyntää tulevaisuudessa organisaation sekä palvelun kehittämishankkeissa.

2 MUUTOSTEN VAIKUTUKSET

2.1 Muutoksen sisältö

Muutoksella organisaatiossa tarkoitetaan tuotannon tehostamiseksi tehtyjä offshoring- ja outsourcing- muutoksia tai toisaalta johtamistehokkuuden ja joustavuuden lisäämiseksi tehtyjä muunlaisia organisaatiomuutoksia. Lisäksi asiantuntijoiden työ muuttuu nopeasti kehittyvän teknologian ansiosta jatkuvasti, mikä näkyy myös muutoksena päivittäisessä työssä ja vaatii jatkuvaa uuden tiedon omaksumista. Offshoringissa työtehtäviä siirretään edullisemman tuotannon maihin esimerkiksi Itä-Eurooppaan, Intiaan tai Kiinaan oman yrityksen sisällä. Outsourcing taas tarkoittaa verkostoitumista muiden toimijoiden kanssa ja ei-strategisten tehtävien siirtämistä kolmannen osapuolen tehtäväksi oman yrityksen ulkopuolelle.

Muutokset aiheuttavat työn luonteen muuttumisen Suomessa, jolloin Suomesta ensimmäisenä siirtyvät pois tehdasteollisuuteen, kokoonpanoon ja perusohjelmointiin liittyvät työt sekä rutiininomaiset valvonta, asiantuntija- sekä ylläpitotyöt. Jäljelle jäävät tutkimus ja tuotekehitys, tuotesuunnittelu, liiketoiminta ja strategia, markkinointi, osa asiakaspalvelutehtävistä sekä yrityksen johtotehtävät. Näin globalisaatio ja sen myötä tuotannontekijöiden vapaa liikkuvuus ovat muuttaneet teollista tuotantoa jo pidemmän aikaa, mutta samaa tuotantologiikkaa ennakoidaan jatkossa käytettävän myös muussakin tuotannossa. Jopa korkean osaamisen töitä voidaan kilpailuttaa kansainvälisesti ja siihen voidaan soveltaa suhteellisen edun periaatetta ja kokonaistuottavuuden kasvattamista. Globaalisti toimivassa yrityksessä myös näistä tehtävistä kilpaillaan korkeamman hintatason maiden välillä myös yrityksen sisällä. Nämä strategista liikkumatilaa lisäävät tekijät luovat mahdollisuuksien lisäksi uusia kilpailupaineita ekologiselle vastuutolle, omistajien vaatimuksille sekä ydinosaamiselle. Henkilöstön kehittäminen ja osaamisen johtaminen ovat avainasemassa tästä muutoksesta selviämiseen. Seurauksena on organisaatioiden kehittämisen tarve. (Työministeriö, 2007, 28; Doz & Kosonen, 2008, 37 – 38.)

Kaiken kokoisten organisaatioiden kriittisiksi menestystekijöiksi ovat muodostuneet nopeus, joustavuus, integraatio ja innovatiivisuus. Yrityksen tulee tarttua aktiivisesti muutokseen ja uudistaa organisaatiotaan sen mukaisesti. Älykästä johtajuutta tarvitaan kaikilla organisaation tasoilla, niin itsensä, tiimien kuin organisaation johtamisessa. Jatkuvassa muutoksessa oleva toimintaympäristö edellyttää organisaatorakenteiden uudistamista niin, että mahdollisimman nopea sopeutuminen eli strateginen ketteryys tai jopa ennakoiva eli proaktiivinen reagointi muutokseen on mahdollista. Tähän tavoitteeseen pyritään tehostamalla organisaation vertikaalista koordinaatiota ja lisäämällä avointa dialogia tai purkamalla hierarkkisia rakenteita sekä siirtämällä myös organisatorista valtaa johdolta työntekijöille. (Mamia & Melin, 2006, 19; Sydänmaanlakka, 2006a, 191; Doz & Kosonen, 2008, 52.)

Eryteisesti ICT-alaa voidaan pitää sellaisena, jossa voittajilta edellytetään strategista ketteryyttä ja sen kolmea ominaisuutta: strategista herkkyyttä, kollektiivista sitoutumista ja resurssien joustavaa käyttöä. Strateginen herkkyyys on proaktiivista trendien ja markkinavoimista aiheutuvien seurausten arviointia, tulkitsemista ja niistä tehtävien johtopäätösten tekemistä. Jotta nopeat strategiset muutokset pystytään toteuttamaan, tarvitaan lisäksi resurssien hyvää mobilisointikykyä. Suureksi haasteeksi muodostuu nopeiden muutosten luoma epätietoisuus henkilöstön keskuudessa, muutoksen viestiminen ja henkilöstön sitouttaminen. (Doz & Kosonen, 2008, 16, 54.)

Lukuisten organisaatiomuutosten osalta on toisinaan myös kiistelty siitä, miten tarpeellisia ne ovat, vai ovatko ne vain joka viides vuosi tapahtuva muoti-ilmiö, joka lopulta johtaa organisaation väsymiseen muutokseen niin, että muutostahto ja pakottavuuden tunne ovat yhä vaikeampia saavuttaa. Lisäksi benchmarking johtaa organisaatioiden samankaltaistumiseen niin, että tavoiteltua kilpailuetu jää saavuttamatta. Toisaalta, koska ympäristö on jatkuvassa muutostilassa, organisaatioidenkin pitää muuttua. (Kotter, 2009, 12.)

Uuden teknologian ja työntekijöiden koulutustason nousun myötä rakentunut tietoyhteiskunta mahdollistaa uudet joustavat organisaatorakenteet ja asiantuntijaorganisaatiot. Mobiilien työvälineiden ja internetin avulla voidaan työskennel-

lä globaalisti eri maissa ja aikavyöhykkeitä hyväksi käyttäen 24/7 palveluvaatimuksen mukaisesti. (Mamia & Melin, 2007, 10 - 12.)

2.2 Muutoksen vaikutus strategiaan

Strategian avulla yrityksen toiminta kuvataan kaikille sidosryhmille ja se koostuu visiosta, missiosta, toiminta-ajuksesta sekä arvoista. Visio on johdon näkemys siitä, missä yrityksen tulee olla tietyn ajan kuluttua. Missio eli elämäntehtävä kertoo, miksi yritys on ylipäättään olemassa ja mitä halutaan saada aikaiseksi pitkällä aikavälillä. Toiminta-ajatus on mission synonyymi, joka kertoo hyvin lyhyesti yrityksen olemassaolon oikeutuksen. Arvot ovat yhteisön yhteisiä, hitaasti muuttuvia asenteita joiden noudattamisesta palkitaan tavalla tai toisella. Toimivan, sitoutumista lisäävän ja kilpailijoihin nähden ylivoimaisen strategian luominen on myös kokenut muutoksen. Mitä suurempi ja kansainvälisempi organisaatio on, sitä helpommin strategiasta muodostuu abstrakti ja vieraantuntuinen yleinen lause, johon koko henkilökunnan on vaikeaa sitoutua. (Jalava & Matilainen, 2010, 44- 52.)

Menestyvä ja kasvava yritys on vaarassa joutua tilanteeseen, jossa tehokkuuden ja mittakaavaedun tavoittelu vähentävät joustavuutta ja sopeutumista markkinoilla vallitsevaan tilanteeseen. Tehokkuuden nimissä organisoituminen erityyppisiin yksiköihin ja divisiooniin vähentää resurssien liikkuvuutta. Keskityminen pelkästään ydinliiketoimintaan lisää strategista likinäköisyyttä. Jos lisäksi suhteet yhteistyökumppaneihin ja kilpailijoihin muodostuvat liian tiiviiksi ja sitoviksi yrityksen työntekijöiden ajattelutavoissa, nämä johtavat helposti ei toivottuun itsetyytyväisyyden tilaan, jossa uusien mahdollisuuksien ja trendien näkeminen, havaitseminen ja niihin reagoiminen jäävät tapahtumatta. Nyt ja tulevaisuudessa tuleekin kiinnittää erityisesti huomiota yritysstrategian ketteryyteen ja sopeuttamiseen ympäristömuutosten mukaisesti. Perinteinen strateginen suunnittelu etukäteisskenaarioineen saattaa olla jopa harhaanjohtava ja sen sijaan vaaditaan jatkuvaa ympäristön havainnointia ja opportunistista tilaisuuksien hyödyntämistä. Muutokset vaativat strategisen tarkkailun ja strategiamuutosten lisäksi toimintatapojen muutosta, joka koskee koko henkilöstöä. Toimialo-

jen väliset rajat ovat häviämässä tältä osin ja vaikuttavat voimat, kuten digitalisoituminen, globalisoituminen ja sääntelyiden purkaminen vaikuttavat kaikilla toimialoilla luoden uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Jatkuva muutospainne vaatii yritykseltä joustavuutta ja ketterää strategiaa, havainnointia, sopeutumista ja ennen kaikkea taitoja saada työntekijät sitoutuneiksi sekä osalliseksi muutokseen ja toimintaan. (Doz & Kosonen, 2008, 32 - 38; Jalava & Matilainen, 2010, 60.)

Strategian luonne on muuttunut. Vaikka jokaisella yrityksellä tulee olla yksi kaikkia yrityksen osia yhdistävä strategia, joudutaan suurissa globaaleissa yrityksissä miettimään tarkkaan ja soveltamaan päästrategiaa eri osastoilla ja toiminnoissa riippuen esimerkiksi sijainnista. Yritys voidaan jakaa työyhteisöihin, joita rajaavat erilaiset strategiset toimintasuunnitelmat, jotka kuitenkin kunnioittavat yrityksen päästrategiaa. (Jalava & Matilainen, 2011, 69; Doz & Kosonen, 2008, 53.)

Strategian rakenteen ja sisällön lisäksi strategian johtaminen ja jalkauttaminen ovat muuttuneet. On huomattu, että henkilöstön osallistaminen on sitoutumisen ja dynaamisen strategiaympäristön toteutumisen perusta. Jos strategista muutosta tai strategiamuutosta ei johdeta huolellisesti organisaation jokaisella tasolla, se jää yleensä toteutumatta ja toiminta jatkuu entisellään hienoista suunnitelmista huolimatta, sillä sen pakottavuutta ei ole ymmärretty. Strategian jalkauttaminen ei ole pelkästään tiedottamista vaan siihen liittyy myös vahva koko organisaation läpi ulottuva muutostahto, joka voidaan saavuttaa keskustelevan organisaatiokulttuurin avulla. Keskustelua pitäisi käydä jatkuvasti ja sen tulisi ulottua myös käytäväkeskusteluihin. Näin saadaan myös aikaan vahva yhteisöllisyyden tunne työntekijöille, mikä taas lisää motivaatiota, sitoutumista ja sitä kautta innovatiivisuutta ja selviytymiskykyä omassa työssä. (Kurkilahti & Äijö, 2007, 244; Juholin, 2008, 119; Doz & Kosonen, 2008, 136; Kotter, 2009, 7-8.)

Koulutuksen lisääntyminen sekä tiedotuksen kehittyminen mahdollistavat yhä paremmin henkilöstön kyvyn nähdä strategisten muutosten tarpeellisuus ja kiireellisyys. Silti työntekijöiden näkemys voi olla aivan eri kuin jo kaksi organisaatiotasoa yläpuolella olevan johdon ja toimitusjohtajan, mikäli dialogia ei tapahdu.

Paras ja ketterinkään strategia ei konkretisoidu, ellei näkemystä saada yhdenmukaiseksi. Yksi strategisen ketteryyden piirre on resurssien vapaa liikkuvuus. Henkilöstön kohdalla se tarkoittaa uusia mahdollisuuksia yrityksen sisällä, mutta vaatii heiltä myös yleistä näkemystä koko yrityksen toiminnasta ja strategiasta sekä kykyä huolehtia myös itse tarvittavan osaamisen kehittamisestä ja riittävästä peruskoulutuksesta. (Jalava & Matilainen, 2010, 8 - 9.)

Yritysstrategian tulee määrittää organisaation osaamistarpeet ja on olennaista, että keskustelu organisaation osaamisista tulisi aloittaa jo strategian suunnitteluvaiheessa. Kuitenkin usein strategiakeskustelujen alussa keskitytään vain voimavaroihin, jotka liittyvät teknologiaan, mainontaan ja rahaan. Linjajohtajien valmiudet suunnitella omien tiimiensä osaamista sekä kuunnella näitä taloudellisia investointeihin liittyviä asioita paranevat olennaisesti, mikäli he pystyvät jo strategiaproessin alussa luomaan loogisen yhteyden menestyksen ja osaamisen välille. Juuri osallistamisen ja sillä saavutettavan sitoutumisen vuoksi linjajohtajien pitäisi johtaa henkilöstön osaamisen kehittämiseen liittyvää keskustelua. (Boudreau, 2008, 297; Hätönen, 2007, 2.)

2.3 Muutokset organisaatorakenteissa

Organisaatio on ihmisten itselleen luoma yhteistoimintaa harjoittava yritys, jonka oletetaan sopeutuvan ympäristöönsä (Juuti, 2006, 10). Organisaation tyypillinen piirre on, että sillä on yhteiset tavoitteet sekä yhteinen pyrkimys saavuttaa ne. Tavoitteet organisaation sisällä voivat olla kokonaistarkoitus tai liittyä pienempiin osakokonaisuuksiin. Organisaation jäsenillä on myös henkilökohtaisia tavoitteita, joita he pyrkivät saavuttamaan organisaation avulla ja kuulumalla siihen (Lämsä & Hautala, 2005, 9.) Organisaatorakenteiden merkitys on tuottaa samanlaista toimintaa yhä uudestaan eri tilanteissa ja rakenteiden kehittämisellä tähdätään yhteistoiminnan ja osaamisen lisäämiseen (Jalava & Matilainen, 2010, 93).

Organisaatorakenteiden yhteydessä puhutaan käsitteistä ohjaus- ja valvontaketju, valvontajänne, keskittäminen, hajauttaminen ja muodollisuusaste. Työnjaon tarkoituksena on selvittää ihmiselle, mitä häneltä odotetaan työtehtävissä.

Lisäksi työnjakoa tarvitaan eri tiimien ja osastojen välillä. Toisinaan on perusteltua muodostaa osastot toiminnoittain ja toisinaan vaikka maantieteellisin perustein. Ohjaus ja valvontaketju sisältävät periaatteen, jolla ihmiset raportoivat toiminnastaan ja jonka perusteella määräytyvät aseman mukaiset oikeudet ja velvollisuudet. Valvontajänne määrittelee yhdelle esimiehelle nimettyjen alaisten lukumäärän sekä hierarkiaportaiden määrän organisaatiossa. Pieni valvontajänne tarkoittaa suuressa organisaatiossa alaisten tarkkaa valvontaa sekä ohjausta, mutta suurta hierarkiaportaiden lukumäärää. Keskittämisen ja hajauttamisen avulla määritellään vallanjako ja se miten keskitetysti ylin johto pitää valtaa hallussaan. Henkilöstön osallistumismahdollisuudet ja sitouttaminen suuressa organisaatiossa vaativat korkeaa hajauttamisastetta. Organisaation toiminnassa hajautettua vallankäyttöä säätelevät standardit, periaatteet ja selkeät tavoitteet. Muodollisuusaste kertoo sen, miten ihmisillä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä. Matalan muodollisuusasteen organisaatioissa ihmisen vaikutusmahdollisuus työhön on suuri ja tiimit ovat pitkälti itseohjautuvia. (Lämsä & Hautala, 2005, 161; Tevameri, 2006, 34; Tikkanen, 2006, 154.)

Pienen yrityksen organisaatorakenne on usein yksinkertainen, mikä tarkoittaa yleensä vallan keskittymistä yhdelle henkilölle. Toiminnan laajentuessa ja työntekijämäärän sekä osastojen lisääntyessä tarvitaan monipuolisempia rakenteita. Näitä ovat esimerkiksi funktionaalinen eli toimintoihin perustuva rakenne, maantieteellisesti luotu divisioonarakenne ja projektiluonteisesti toimiva projektiorganisaatorakenne sekä matriisiorganisaatio ja erilaiset virtuaaliorganisaatiot. 1970 – 1980 –luvulla kehitetty matriisirakenne on yleinen suurissa ja kasvavissa organisaatioissa, joissa pitää koordinoita erilaisia toimintoja, joilla on monia päämääriä. Ympäristön monimutkaisuuden ja nopean muuttuvuuden vuoksi tarvitaan nopeaa horisontaalista sekä vertikaalista tiedonkulkua. Matriisiorganisaatio mahdollistaa päätösvastuun siirtämisen organisaatiossa alemmalle tasolle, jossa on myös paras tietämys toiminnoista. Rakenne vastaa näin sekä henkilöresurssien ja pääoman hallinnoinnin kuin myös laadun kehittämisen kasvaviin vaatimuksiin. Matriisiorganisaatio tuo mukanaan työntekijöiden lisääntyvän päätösvallan ja vastuun sekä tilanteen, jolloin työntekijällä on yhden esimiehen sijaan kaksi esimiestä. (Lämsä & Hautala, 2005, 164; Tevameri, 2006, 36 - 39.)

Matriisiorganisaation rinnalla toimivat usein myös uusin, vuorovaikutussuhteisiin perustuvat verkostorakenne ja virtuaaliorganisaatio, joiden yhteydenpito perustuu viimeisimpään viestintä- ja tietotekniikkaan mahdollistaen työskentelyn ajasta ja paikasta riippumatta (Lämsä & Hautala, 2005,164).

Suuret muutokset toimintaympäristöissä muodostavat paineita muuttaa myös organisaatorakenteita. Organisaatioteoriat etsivät vastauksia parhaan mahdollisen organisaatorakenteen valitsemiseksi, mutta joidenkin teorioiden, muun muassa organismimetaforan, mukaan ei ole olemassa yhtä oikeaa rakennetta, vaan se näkee organisaation täysin riippuvaisena, yrityksestä ja sen toimintaympäristöstä. Organisaation on tästä huolimatta elettävä itsenäisesti, mutta ympäristön mukana, mikä aiheuttaa jatkuvasti muutostarpeita. Ympäristön muuttuessa myös organisaation pitää muuttua. (Lämsä & Hautala, 2005, 166 ja Mamia & Melin 2007, 10.) Organismiteoria voidaan tunnistaa myös niin sanotuksi kontingenssiteoriaksi, jonka mukaan formaalin eli virallisen sekä epävirallisen organisaation tulee sopeutua erityisesti toimintaympäristöönsä sekä muihin kontingenssitekijöihinsä. Toimintaympäristön vakauden ja monimutkaisuuden lisäksi muita kontingenssitekijöitä ovat esimerkiksi organisaation koko ja rakenteen monimutkaisuus, toimintastrategia sekä käytettävissä olevat resurssit ja teknologia. Mitä paremmin sopeutuminen tapahtuu, sitä tehokkaammin ja tuottavammin organisaatio pystyy toimimaan. (Mamia & Melin, 2007, 11.) Organisaation työtehokkuus ja menestyminen perustuvat siihen, että oikeat henkilöt ovat oikeissa tehtävissä oikeaan aikaan ja oikealla palkkatasolla. Tämä vaatii kaikissa organisaatioissa hyvää ja ennakoivaa henkilöstösuunnittelua. (Kauhanen 2006, 35).

Yksittäiset muutokset eri organisaatiomalleissa voidaan luokitella esimerkiksi niiden nopeuden ja vaikuttavuuden eli syvyyden mukaan. Muutos voidaan luokitella vauhdin mukaan kolmeen perustyyppiin, joita ovat vähittäiset pehmeät muutokset, rajuihin askelin etenevät vähittäiset muutokset ja epäjatkovat rajut muutokset. Pehmeät muutokset tapahtuvat usein rajujen vähittäisten muutosten välillä ja epäjatkovat rajut muutokset yleensä muuttavat organisaatiota kokonaan. Nopeat vain vähän panostusta vaativat muutokset, joiden tulokset ovat

nopeasti näkyvissä saavat helposti kannatusta organisaation taholta ja niihin sitouttaminen on helpompaa. Mitä suurempiin tavoitteisiin tähtäävä ja laaja muutos on, sitä suurempia haasteita ne asettavat organisaatiolle. Hyvin pienet muutokset taas eivät herätä edes työntekijöiden mielenkiintoa eikä niitä edes aina pidetä varsinaisina muutoksina. (Mattila, 2007, 17 – 19.) Suurten organisaatioiden muutokset vaativat monen ihmisen työpanoksen pelkästään johdon toimintatapojen ja viestinnän yhdenmukaistamiseen (Mattila, 2007, 13).

Tilanteet, joissa merkittävät muutokset useimmiten tapahtuvat, voivat olla: olemassa olevan organisaation toimintojen yhdistäminen, erilaisten kulttuurien yhdistäminen, yrityskaupat ja fuusiot, kustannussäästöt, henkilöstövähennykset sekä uuden yrityksen perustaminen. (Valpola, 2004, 17 – 24).

Vaikka parhaimman organisaatorakenteen löytäminen onkin vaikeaa, voidaan todeta, että tietoyhteiskuntaan eivät sovi enää perinteiset teollisen yhteiskunnan organisaatiomuodot. Ne perustuvat niin sanottuun konemetaforaan, jonka mukaan ihmiset ovat koneen osia, ja johtajan tehtävänä on toimia insinöörinä, joka huolehtii koneen huollon suunnittelusta sekä huollosta taatakseen toiminnan häiriöttömän jatkumisen. Nykyiset organisaatiot ovat lähes kaikki asiantuntijaorganisaatioita, joissa tärkeää on johtaa ihmisiä ja heidän tunteitaan. (Mamia & Melin, 2007, 10; Kotter, 2009, 5.)

Taulukko 2. Mekaaninen ja orgaaninen organisaatio (Koivumäki, 2007, mukaan: Burns & Stalker 1961)

Mekaaninen organisaatio	Orgaaninen organisaatio
Toimii vakaassa ympäristössä, jossa on hitaita muutoksia ja matala tekniikan taso	Toimii dynaamisessa ympäristössä, jossa on paljon epävarmuutta, muutoksia ja korkea tekniikan taso
Pitkälle viety työnjako, funktionaalinen organisaatorakenne	Joustava työnjako, tulosyksikkö rakenne tai projektiorganisaatio
Hierarkkinen organisaatio, paljon sääntöjä ja toimintaohjeita	Matala organisaatorakenne, vähän sääntöjä, avoin tiedonkulku
Ylin johto tekee suurimman osan päätöksistä	Päätöksenteko hajautettu
Tiedonkulku pääosin vertikaalista	Tiedonkulku pääosin horisontaalista

Muuttumattomassa ympäristössä mekaaninen organisaatio toimii hyvin, mutta nykypäivän yrityksen toiminnan perusedellytyksenä on täyttää mahdollisimman hyvin orgaanisen organisaation piirteet ja vaatimukset. Muuttuvassa toimintaympäristössä organisaatiolta vaaditaan dynaamisuutta, joustavaa työnjakoa ja hajautettua päätöksentekoa. Perustana tulee olla avoin, pääosin horisontaalinen tiedonkulku, joka antaa edellytykset toiminnan arvioimiseen ja kehittämiseen läpi koko organisaation. (Koivumäki, 2007, 27.)

2.4 Muutokset organisaatiokulttuurissa

Organisaatiokulttuuri on oletuksista ja uskomuksista rakennettu malli, joka yhdistää organisaation jäseniä ja asettaa heille käyttäytymisnormit. Koska se on perusluonteeltaan hyvin muuttumaton ja luo perustan kaikelle käyttäytymiselle, se edustaa myös pysyvyyttä sekä yrityksen arvoja. Sen vuoksi muutokset siinä herättävät usein myös eniten vastarintaa. Organisaatiokulttuurilla siis ohjataan vahvasti organisaatiokäyttäytymistä, yrityksen kehittymistä ja henkilöstöjohtamista ja toisaalta organisaatiokulttuuria johdetaan henkilöstöjohdosta käsin. Toisinaan muutokset taas ovat nopeita varsinkin tilanteissa, joissa yritysostojen kautta pyritään sulauttamaan useamman yrityksen kulttuurit toisiinsa. (Akinlolu & Salawu, 2011, 2; Viitala, 2007, 34; Tikkanen, 2006, 156.) Sulauttamisesta huolimatta organisaation sisällä voi olla useita toisistaan poikkeavia alakulttuureita esimerkiksi tiimien, työryhmien tai yritysfuusioiden seurauksena syntyneiden ryhmien sisällä. Kulttuurin yhtenäistäminen on tärkeää, sillä sen avulla voidaan vaikuttaa jäsenten yhteisen identiteetin muotoutumiseen, yrityksen perustehtävään sitoutumiseen sekä yhteisten pelisääntöjen selventämiseen. (Lämsä & Hautala, 2005, 179.)

Strategian avulla voidaan muokata ja johtaa organisaatiokulttuuria haluttuun suuntaan. Sen avulla syntyvät organisaation normit ja perusarvot määrittelevät syntyneen työkultuurin ja ilmapiirin, jotka näkyvät kaikessa toiminnassa, niin käyttäytymisessä, johtamisessa, vuorovaikutuksessa sekä päätöksenteossa sekä muutostilanteessa että rauhallisempinakin aikoina. Strategian määrittelemien arvojen ja normien sisältö osoittaa myös muutosjohtamisessa tärkeät toi-

minnan tavoitteet sekä keinot päästä tavoitteisiin, toiminnan arvioinnin, seurannan ja mittaamisen. (Lämsä & Hautala, 2005, 10; Mattila, 2007, 18.)

Kun muutoksen kaikki eri osa-alueet ovat tasapainossa, organisaatiossa tapahtuvat muutokset toteutuvat hallitusti työntekijän kannalta ja tulokset ovat toivottunlaisia. Näitä osa-alueita ovat: organisaatorakenne, työn organisointi, käytössä oleva teknologia, työn luonne, johtamiskäytännöt, vallan ja vastuun jakautuminen, työntekijöiden asenteet, organisaatiokulttuuri sekä tietämyksen hallinta (Mamia & Melin, 2007,13.)

Se, miten työnantajat, johto sekä työntekijät selviävät näistä muutospaineista ja pystyvät sopeutumaan, näkyy nopeasti myös organisaation haluttavuudessa. Työnantajamaineen merkitys työntekijöille kasvaa tulevaisuudessa ja vastuullisuutta, työnantajan moraalia ja etiikkaa vaaditaan työvoimasta kilpailtaessa. Myös sijoittajien ja muiden sidosryhmien arvostukseen voidaan vaikuttaa näistä arvoista huolehtimalla. (Juholin, 2008, 25.)

2.5 Muutosten vaikutus työntekijään

Työelämän laadusta, työn rikastamisesta sekä humanisoinnista on keskusteltu jo 1960-luvulta lähtien. Aiheena olivat jo tällöin itseohjautuvat työryhmät, työn kierto, tehtävien yhdistäminen sekä työntekijöiden autonomian lisääminen. Tehokkuusajattelu nosti jo tällöin esiin myös ajan niukkuuteen liittyvän työaikakurin. Nyt 2010—luvulla samoja toimenpiteitä tarjotaan erilaiseen tilanteeseen, mutta vaikutusten oletetaan olevan jonkin verran erilaiset. Syynä muutostarpeelle työntekijöiden kannalta ovat nyt sen määrällinen, toiminnallinen sekä taloudellinen joustavuus. Määrällinen joustavuus tarkoittaa työntekijöiden ja työn määrän sopeuttamista. Toiminnallisella sopeutumisella tarkoitetaan valmistusjärjestelmien, teknologian, organisaation ja henkilöstön monitaitoisuuden avulla saavutettavaa joustoa. Taloudellinen joustavuus näkyy työntekijöille tulokseen sidottujen palkkausjärjestelmien yleistymisenä. (Mamia & Melin, 2007, 19.)

Muutokset työympäristössä herättävät useimmiten työntekijöissä pelkoja oman aseman, arvostuksen ja lopulta myös työn menettämisestä. Muutokseen sopeu-

tumiseen on tutkittu vaikuttavan hyvin paljon ihmisen aikaisemmat muutoksiin liittyvät kokemukset. Tehokkuusajattelun aikakaudella suuri työntekijöihin vaikuttanut muutos oli työn siirtyminen maisemakonttoreihin, joka muutti työn luonnetta yhteisöllisempään suuntaan, mutta samalla herätti suuria tunteita työntekijän itsenäisyyden suhteen ja siihen sopeutuminen on osittain edelleenkin kesken. Organisaation muuttumien aiheuttaa muutoksia myös tiimien kokoonpanoissa ja usein myös lähiesimiehen ja työtovereiden vaihtumisen. Lähiesimiehen vaihtuminen on sekä alaiselle että esimiehelle muutos, jonka vaikuttavuus on tutkitusti suurempi kuin ylemmän johdon vaihtuminen. Tutustumisen uusiin alaisiin yksilöinä sekä ryhmänä sekä kollegoihin yksilöinä pitäisi tapahtua mahdollisimman nopeasti. Alaiset saattavat jopa kilpailla saamastaan huomiosta ensimmäisten viikkojen aikana ja ensitapaaminen jää mieleen, vaikka henkilökohtaisia keskusteluja ei olisi ehdittykään pitää. Toisaalta myös lähtevän esimiehen tulisi välittömästi irtisanoutumisen tai toiseen tehtävään siirtymispäätöksen tehtyään kertoa mahdollisimman totuudenmukaisesti lähtönsä syy sekä väliaikaisen tai pysyvän seuraajansa nimi. (Juholin, 2008, 21; Akinlolu & Salawu, 2011, 2; Mattila, 2007, 18; Kotter, 2009, 18.)

Organisaatiossa tapahtuvalla muutoksella saattaa olla laajat etukäteen suunnittelemat vaikutukset työntekijään. Se voi vaikuttaa sekä organisaation koko kulttuuriin että työntekijöiden mielipiteeseen työtä kohtaan. Uudet rakenteet tarkoittavat usein myös esimiesten vaihtumisen lisäksi oman työn kuvan muuttamista. (Akinlolu & Salawu, 2011, 2.) Yhteistoiminnan kehittämiseksi organisaatioita madalletaan ja työntekijöiden valtuuksia ja vastuuta lisätään. Verkostoitumisen tärkeyden korostuminen oman organisaation eri henkilöstöryhmien välillä lisää tarvetta vuorovaikutusmenetelmien kehittämiseksi sekä työntekijöiden välisen yhteistyöverkoston luomiselle. (Hätönen, 2007, 5.) Yhteistoiminnan lisääntymisen tarve korostuu edelleen toimintaympäristön laajentuessa ja levittäytyessä yli maiden rajojen, mitä edistävät markkinoiden vapautuminen sekä Internetin tuoma mahdollisuus laajaan yhteistoimintaan (Juholin, 2008, 22).

Vaikutuksina työntekijälle näkyvät niin globalisaation mukanaan tuomat muutosten mahdollisuudet kuin uhat ja epävarmuudetkin. Parhaillaan meneillään ole-

valla jälkiteollisella eli postmodernilla aikakaudella toimintaympäristöjä voidaan lähes poikkeuksetta kuvata dynaamisiksi ja turbulenteiksi. Epävakauden seurauksena voidaan nähdä myös muutokset työntekijöiden suhtautumisessa työyhteisöön. Kokonaan työlleen antautuneiden ja sitoutuneiden ihmisten määrä vähenee ja joillekin työpaikasta muodostuu pelipakka oman uran kehittämiseksi. (Juholin, 2008, 23.)

Ristiriitaiselta saattaa tuntua, että työntekijöitä rohkaistaan epävarmuustekijöistä huolimatta yrityksen menestykseen johtavaan yhteistyöhön, innovatiivisuuteen ja tiedon jakamiseen, vaikka toisaalta työpaikan pysyvyys työnantajan puolelta on tullut yhä epävarmemmaksi (Mattila, 2007, 66).

Tuotantoprosessien ja työn sisällön välillä tapahtuu ennalta arvaamattomia vaihteluita, mikä johtaa osaamis- ja kompetenssivaatimusten lisääntymiseen ja elinikäiseen oppimiseen kilpailukyvyyn säilyttämiseksi työmarkkinoilla. Työtehtävät muuttuvat osaltaan mielenkiintoisemmiksi, monipuolisemmiksi ja samalla myös reaaliaikaisiksi, mikä lisää aikapaineita ja työstressiä. Myös työn tekemisen paikat ovat yhä useammin muualla kuin varsinaisella työpaikalla. Parhaimmillaan työn tietointensiivisyys antaa mahdollisuuden organisoida työ ja vapaa-aika paremmin yhteensopiviksi, mutta pahimmillaan työ ja vapaa-aika saattavat sekoittua lisäten työuupumuksen riskiä.

Koska organisaatiot haluavat palvella asiakkaitaan silloin, kun asiakkaat sitä haluavat ja tarvitsevat, työaikojen muuttuminen 24/7–saatavuuden vuoksi muuttaa työsuhteita säännöllisestä päivätyöstä kaksi- tai kolmivuorotyöksi. Työsuhteet lyhenevät ja muuttuvat osittain pätkätöiksi, mikä vaikuttaa myös lopulta ihmisen identiteetin muuttumiseen riippumattomammaksi työstä. Toisaalta muiden elämän osa-alueiden kuten vapaa-ajan, kulutuksen ja alakulttuurien vaikutus korostuu. Tämän tyyppiset muutokset herättävät hämmennystä työntekijöiden keskuudessa ja käsitys omasta arvosta sekä tarpeellisuudesta heikkenee ja vaatii työntekijän sekä lähiympäristön sopeutumista muutoksiin. (Mamia 2006; Mamia & Melin, 2007, 35; Viitala 2007, 226; Schwartz & ym, 2010, 1; Kauhanen, 2006, 58.)

Ketterän strategian edellyttämä nopea reagoitakyky toimintaympäristön muuttuessa edellyttää organisaation joustavuutta myös osaamisen alueella. Moniosaaminen antaa työntekijälle mahdollisuuden vaihteluun, uuden oppimiseen sekä lisää työmarkkinakelpoisuutta myös tulevaisuudessa. Suunnitelmallisella työnkierrolla voidaan tehokkaasti lisätä moniosaamista sekä -taitoisuutta ja sen lisäksi se antaa työntekijälle kokonaisvaltaisemman kuvan koko yrityksen toiminnasta. Moniosaamisella voidaan myös taata tiimin toimintavalmius nopeastikin muuttuvissa tilanteissa, mutta ennen kuin moniosaaminen syntyy, on oppimiselle annettava aikaa. (Hätönen, 2007, 5.) Muutosten seurauksena suurin osa toiminnoista ja tiedosta on siirtynyt intra- ja internettiin ja sen vuoksi kehitettäviä taitoja ovat uudenlaiset vuorovaikutus ja kommunikaatiotaidot. Lisää osaamista tarvitaan niin puhe-, neuvottelu-, keskustelu-, väittely-, riitely-, mailailu tai bloggaustavoissa sekä kommunikaatiotyövälineiden rakentamisessa sekä käytön opettelemisessa. Viimekäden vastuu kehittämisestä, uusien asioiden oppimisesta ja tietojensa päivittämisestä myös tämän osalta jää vääjäämättä työntekijälle itselleen. (Juholin, 2008, 22- 23; Griffin, 2008, 1; Mamia & Melin, 2007,135.) Muutoksen yhteydessä on tärkeää luoda ilmapiiri, jossa työntekijät uskaltavat tunnustaa osaamivajeensa ja vaatia siihen apua (Akinlolu & Salawu, 2011, 5).

Vuokratyövoiman käyttö sekä töiden ulkoistaminen viimeisten kahden vuosikymmenen aikana ovat muuttaneet työsuhteiden luonnetta rajusti ja mahdollistavat, että suhdanteiden vaihdellessa myös työntekijämäärä ja kustannukset joustavat. Lisääntyvä määrä työntekijöistä on vuokratyöyrityksen palkkalistoilla. Myös palkkaustavat ovat muuttuneet ja tällä hetkellä 40 % työntekijöistä on Suomessa jonkinlaisen tulospalkkiojärjestelmän piirissä. Amerikassa työntekijät uskovat jo vaihtavansa useaan kertaan työtä ja ammattia työuransa aikana ja että, heistä on tulossa oman itsensä herroja työn suhteen. (Griffin, 2008, 1; Mamia & Melin, 2007,135.)

Muutoksissa ei aina pystytä välttämään työntekijöihin kohdistuvia irtisanomisia ja Anneli Ranki (2000) on tutkinut muutoksen yhteydessä kriisiytyneen organisaation työntekijöiden selviytymisstrategioita. Uudelleenjärjestelyillä ja varsinkin

työntekijöiden irtisanomisilla on merkittävä vaikutus organisaatiokulttuuriin ja työntekijöiden ja organisaation välisiin suhteisiin. Merkittävin uhka on, että työntekijät alkavat työn tekemisen sijaan keskittyä oman selustan turvaamiseen. Sen seurauksena muun muassa yhteistyö vaikeutuu ja organisaatioon sitoutuminen heikkenee. Tutkimus osoittaa myös, että selviytymisstrategiat ovat erilaisia eri henkilöstöryhmillä. (Mamia & Melin, 2007,22.)

Irtisanomiset vaikuttavat työyhteisössä aina myös työpaikkansa säilyttäviin. Työpaikkansa säilyttäneet saattavat tuntea pelkoa, huolta tulevaisuudesta sekä syyllisyyttä pois lähtevien vuoksi ja saattaa viedä kuukausia ennen kuin sitoutuminen, luottamus ja motivaatio palautuvat (Parzefal, 2009, 20).

Toisaalla tehtäviä vähennetään ja työttömyys kasvaa, mutta yhteiskunnallisella alueella eniten viime aikoina on mietityttänyt ikärakenteen muuttuminen ja työntekijöiden eläköitymisvauhdin kiihtyminen. Tämän myötä pyritään työuria pidentämään opiskeluajan lyhentämisen avulla ja eläkkeelle siirtymisen siirtämisellä myöhäisemmäksi. Tämä tietää työntekijälle pidempää jaksoa pysyä työelämän vaatimassa vauhdissa sekä edellyttää yritykseltä huolehtimista terveydestä, työkyvystä ja osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä. (Mamia & Melin, 2007,1.)

Urasuunnittelun merkitys kasvaa ja se koskee niin työelämässä olevia ja myös tulevaisuuden työntekijöitä, jotka ovat vielä oppilaitoksissa. Työelämään siirtyvien valmiuksia pitää lisätä kehittämällä koulutusta niin, että tietoisuus työelämän muuttuneesta luonteesta on tiedossa jo ennen työuran aloittamista ja uudet vaadittavat taidot olisivat opetuksen osana. Urasuunnitteluopetus ja henkilökohtainen tuki liitettynä opetussuunnitelmiin lisäisi tätä valmiutta. Työelämässä vastaavasti lähimmän johdon tuki sekä vanhoille että uusille työntekijöille on välttämätön, sillä urasuunnittelussa tarvitaan aina informaatiota, jota työntekijällä itsellään ei ole. Työurien suunnittelun ja tiedon jakamisen pitäisi tapahtua jo aikana, jolloin työtilanne on vakaa, jotta asioihin ehdittäisiin vaikuttaa. (Zikic, 2009, 3 - 4.)

Eri ikäryhmiin kuuluvat työntekijät muokkaavat organisaatiokulttuuria sen mukaan, millaisessa maailmantilanteessa ja ympäristössä he ovat kasvaneet. Tällä hetkellä valmistaudutaan 1980 – 1994 syntyneen, Y-sukupolven (generation Y) tuloon työmarkkinoille. Tätä sukupolvea leimaa entistä vahvemmin koko eliniän läsnä ollut IT:n vaikutus ja sen mukanaan tuomat laaja-alaiset digitaaliset taidot ja digitaalinen elämäntapa ja toisaalta työn merkityksellisyyden vaatimus sekä ihmisistä, luonnosta, eläimistä ja tulevaisuudesta välittäminen. (Vesterinen, 2010.)

Henkilöstöön kohdistuvat odotukset kasvavat, sillä yleinen koulutustaso on noussut sekä tiedonvälityksen kehittyminen antaa työntekijälle mahdollisuuden nähdä uudella tavalla liiketoiminnan muutoksia ja ymmärtää kompleksisia kokonaisuuksia. Yrityksellä ei ole varaa jättää käyttämättä tätä henkilöstössä oleva voimavaraa hyväkseen, vaan on pyrittävä osallistamaan jokainen työntekijä yrityksen kehittämiseen. Avainasemaan tulee tällöin koko organisaation kattava, avoin ja luottamukseen perustuva, vuorovaikutus ja kommunikointi ylimmän johdon, keskijohdon, työntekijöiden sekä myös asiakkaan välillä. Yhteisöllisyyden lisääntymisen seurauksena toteutuu dynaaminen johtamismalli, joka perustuu siihen, että jokainen tietää oman sekä muiden paikan, vastuun ja tehtävän organisaatiossa. Tämä helpottaa työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta työhön liittyvissä asioissa sekä tukee samalla autonomisuutta sekä oppimiskulttuuria, jossa jokaisella on mahdollisuus kehittyä ja vaikuttaa. Henkilöstön roolin vaatimukset ovat muuttuneet paljon, kun työyhteisön passiivisesta raportoijasta ja suorittajasta on tullut osallistuva näkijä ja hänen vastuunsa lähiyhteisöön liittyvistä asioista on kasvanut. Tähän vaaditaan muutostahtoa sekä uusia alaitaitoja työntekijän puolelta. (Jalava & Matilainen, 2010, 80 – 81, 238.)

3 TYÖNTEKIJÄN TARPEET JA TYÖHYVINVOINTI

3.1 Maslow'n tarvehierakiateoria

Voidakseen hyvin työelämässä ihminen tarvitsee samoja asioita kuin muillakin elämän osa-alueilla. Motivaation katsotaan syntyvän erilaisten tarpeiden tavoittelusta ja tyydyttämisestä. Tarve- ja motivaatioteorioita ovat kehittäneen muiden muassa yhdysvaltalainen Henry Murray jo 1930-luvulla sekä Abraham Maslow. Tarvehierarkia kuvaa ihmiseen sisäänrakennettua tarvetta tyydyttää tarpeensa ja niiden synnyttämien motiivien avulla selvitetään ihmisen toimintatapaa ja mahdollisia turhautumia. Elossa pysymisen kannalta tärkeimmät tarpeet tulee tyydyttää ensimmäisenä ja sen jälkeen tulee aika keskittyä muihin ”korkeampiin” tarpeisiin, jolloin toiminta riippuu paljon yksilön motiiveista sekä motivoitumisesta. (Punkanen, 2009, 118; Lämsä & Hautala, 2005, 84; Liukkonen & ym., 2002, 131.) Työmotivaation ja sitoutumisen saavuttamiseksi ihmisen perustarpeet on huomioitava. Seuraavassa taulukossa on Maslow'n tarvehierarkia sovellettuna työorganisaatioon (kts. taulukko 3) (Mamia, 2006; Mamia & Melin, 2007).

Taulukko 3. Maslow'n tarvehierarkia työorganisaatioon sovellettuna (Mamia, 2006)

Tarvehierarkia	Työorganisaation tekijät
Fyysiset tarpeet (physiological)	Palkka Työympäristön miellyttävyys Työpaikkaruokala
Turvallisuus (safety)	Työolosuhteiden turvallisuus Luontaisedut Työsuhteen varmuus
Sosiaaliset tarpeet (love)	Työyhteisön koheesio Työnjohdon ”ystävällisyys” Ammatilliset järjestöt
Arvostus (esteem)	Sosiaalinen tunnustaminen ja arvostus Titteli Ammatin sosiaalinen status Työstä saatu palaute
Itsensä toteuttamisen tarve (self-actualization)	Työn haasteellisuus Työn itsenäisyys ja luovuus Työn konkreettiset tulokset Urakehitys

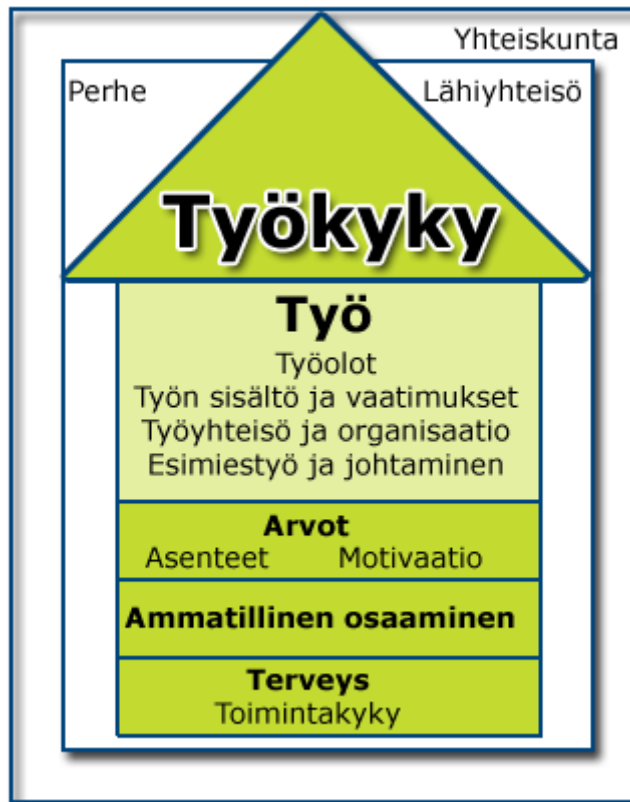
Ensimmäisenä tulevat fyysiset tarpeet, joita ovat palkka, työympäristön miellyttävyys ja työpaikkaruokala. Perustavaa laatua olevat tarpeet liittyvät työturvallisuuteen. Turvallisuus koostuu sekä työolosuhteiden turvallisuudesta, turvallisuuteen liittyvistä luontaiseduista sekä lisäksi työsuhteen varmuudesta. Ihminen tarvitsee ympärilleen yhteisöjä ja sosiaalisia suhteita. Työelämässä ne ovat työyhteisöön kuulumisen ystävällinen kohtelu sekä joillekin ammattijärjestöön kuulumisen. Sosiaalisilla suhteilla ja sitoutumisella tarkoitetaan toisaalta sitoutumista organisaatioon ja toisaalta sitoutumista omien tehtävien suorittamiseen organisaatiossa, johtoon tai ammattiin. Arvostuksen saaminen ja tehtävän tärkeäksi kokeminen luo halun osallistua ja saada arvostusta. Siihen kuuluvat sosiaalinen arvostus ja tunnustus työpaikalla, palautteen saaminen, titteli sekä myös ammatin yleinen arvostus.

Kun edellä mainitut tarpeet on tyydytetty, ihminen alkaa kokea tarvetta toteuttaa itseään, mikä näkyy haluna tarttua haasteellisiin, luoviin ja itsenäisiin työtehtäviin sekä haluun saavuttaa näkyviä tuloksia. Tämä johtaa lopulta haluttuun urakehitykseen. (Mamia, 2006.)

3.2 Työhyvinvoinnin talomalli ja työkyky

Työhyvinvointiin vaikuttavat asiat ovat lopulta yksinkertaisia ja tuttuja, mutta muutoksessa niistä huolehtiminen on erityisen haastavaa ja se jää usein muiden asioiden varjoon. Työhyvinvointi pähkinänkuoressa: ihminen on parhaimmillaan ja samalla myös terveimmillään silloin, kun työ edistää terveyttä ja toimintakykyä ottamalla työntekijöiden tarpeet huomioon, antaa mahdollisuuden oppia, kehittyä ja tehdä yhteistyötä ja jättää lisäksi aikaa ja voimia perhettä ja muuta elämää varten. (Kela 2005, viitattu 17.10.2009.)

Työterveyslaitoksessa on tutkittu paljon työyhteisöjen hyvinvointia, työkykyä ja työssä jaksamista. On syntynyt niin sanottu työkyvyn talomalli, jossa kuvataan kokonaisuutena työkykyyn liittyvät osa-alueet ja joiden merkitys korostuu entistään työympäristön muutostilanteissa. Työkyvyn perustana on terveydentila ja valitettavan usein vasta sen pettäessä huomataan myös muut työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. (Ilmarinen, 2007.)



Kuvio 1. Työkykytalo (Ilmarinen)

Työkyky pitää sisällään yksilön omiin voimavaroihin liittyviä tekijöitä sekä työtä ja työoloja koskevia osa-alueita. Yksilön voimavaroiksi käsitetään terveyden lisäksi ammatillinen osaamisen sekä arvot, asenteet ja motivaatiotekijät. Talomallin tarkoitus on kuvata kaikki työhyvinvointiin vaikuttavat osa-alueet, joita pitää kehittää tasapuolisesti koko työelämän ajan. Työntekijä on itse päävastuussa omista voimavaroistaan ja työnantaja sekä esimiehet talon neljänneistä eli työkerroksesta. Työnantajan tehtävänä on siis luoda puitteet, joissa työntekijällä on mahdollisuus säilyttää työkykynsä mahdollisimman pitkään. (Ilmarinen, 2007.)

3.2.1 Terveys ja toimintakyky

Työterveyteen vaikuttavia tekijöitä ovat työn fyysinen ja psyykinen kuormitus. Fyysinen kuormitus käsittää työasennot, työvuorot ja työn tauotuksen. Psyykinen kuormitus taas muodostuu työn vaatimustason ja työntekijän voimavarojen

kohtaamisesta. Psykkinen kuormittavuus voidaan mitata määrällisenä tai laadullisena. (Viitala 2007, 217.)

Työeläkeyhtiö Varman ja työhyvinvointiin keskittyneen konsulttiyhtiön Odumin suorittama tutkimus julkaistiin taloussanomissa 2009, jonka mukaan jo moni nuori pelkää musertuvansa töissä. Jopa kahdeksan prosenttia työssäkävivistä 18 – 29 -vuotiaista ei usko kykenevänsä työntekoon kahden vuoden päästä. Tutkimus perustuu 40 000 eri alan työntekijän vastauksiin vuoden ajalta. Tutkimuksen mukaan nuorissa pelkoa aiheutti pääasiassa henkiset paineet ja vanhemmilla fyysiset vaatimukset. Selvityksestä käy myös ilmi, että elintavat vaikuttavat luottamukseen omiin työkykyihin. Tupakointi ja liikunnan vähyys olivat suurelta osalta vaikuttamassa niiden kohdalla, jotka arvioivat työkykynsä heikentyvän nopeimmin. (Taloussanomien, 20.10.2009.)

Työn rasittavuustekijät voivat olla fyysisiä tai psyykkisiä. Tietotyöntekijää kohtaavan muutoksen yhteydessä kyseessä on usein muutoksen ja epävarmuuden aiheuttamat psyykkiset paineet ja työstressi, jotka ovat peräisin työn joustavuuden lisääntymisestä ja toisaalta vuorotyön lisääntymisestä. Lisäksi yhä suurempi vastuu omasta halukkuudesta kehittymiselle ja sen ilmaisemisesta sekä pärjäämisestä työelämässä lankeaa työntekijän omalle vastuulle, vaikka työnantaja osallistuukin henkilökunnan kehittämiseen ja kouluttamiseen. Työnantajan sitoutuminen työntekijään on ehdollistunut ja riippuu yhä enemmän suhdanteista. Määräaikaiset työsuhteet vähentävät luonnollisesti vähitellen sitoutumista työnantajaan, mutta toisaalta edelleen kuitenkin tutkimuksen mukaan määräaikaiset työntekijät toivovat ensisijaisesti sitä, että joku työnantaja haluaisi hänet pysyvästi töihin. (Mattila, 2007, 66.)

Työajan joustavuuden lisääntymisestä johtuva ajoittaisen työtuntien lisääntymisen ei ole tutkittu lisäävän stressiä, mutta sitä vastoin kiireen kokeminen työssä kasvattaa stressin tunnetta (Mamia & Melin, 2007,44; Tikkanen, 2006, 46). Stressinsietokyvyn vaihtelevuus yksilöiden välillä asettaa yritysjohdolle suuria haasteita huomata työntekijän kyky kestää sekä fyysistä että psyykkistä stressiä. Toiselle sama tilanne voi olla täysin sietämätön, kun taas toinen kokee tehtävän vain haasteena. Stressin oireina voi esiintyä esimerkiksi pitkittynyt flunssa

tai kiputilat ja vatsaoireet. Lopulta työntekijä menettää työstä saamansa mielihyvätunteen sekä aloite- ja keskittymiskyvyn. Lisäksi jatkuva tyytymättömyys ja siitä syntyvä alemmuudentunne lisäävät ahdistuneisuutta. Lievät tunteet ovat tuttuja varmasti kaikille, mutta stressaantuneen ihmisen kohdalla ne eivät poistu vaan jatkuvat, kunnes asiaan puututaan. Ongelmaksi muodostuu usein se, että yksilö ei itse tunnista näitä oireita tai ei ymmärrä niiden vakavuutta. Tällöin vastuu huomaamisesta jää läheisille, työnantajalle, lähiesimiehelle sekä myös työtovereille. Ajoittainen kuormitus on kestettävissä, mutta pitkään jatkunut fyysinen tai psyykinen liikarastitus johtavat työstressiin, jonka seurauksena saattaa olla työuupumus eli burnout, vakava työssä syntyvä stressioireyhtymä, joka kehittyy stressistä, mutta on sitä huomattavasti vakavampi tila. Siihen kuuluvat kokonaisvaltaisen väsymyksen lisäksi asenteiden muuttuminen kyyniseksi sekä ammatillisen itsetunnon heikentyminen. Työuupumuksesta voi parantua, mutta toipuminen vie usein pitkään. (Lämsä & Hautala, 2005,74; Viitala 2007, 220 - 221.)

Työntekijöiden terveyteen vaikuttavat eniten lisääntynyt kiire, epävarmuus työn jatkumisesta, pakkotahtisuus ja huonot työjärjestelyt. Myös työntekijöiden arvostuksen puuttuminen lisää sairastumisriskiä. Nämä yhdessä saattavat aiheuttaa sosiaalisia ristiriitoja ja pahimmassa tapauksessa myös työpaikkakiusaamista. Aluksi sekä fyysinen että henkinen yllärasitus aiheuttavat työsuorituksen heikkenemisen, ahdistuneisuutta, unettomuutta ja lopulta stressiä ja loppuun palamisen. Näitä fyysisiä sekä psyykkisiä oireita voidaan vähentää hyvällä työsuunnittelulla sekä työn mielekkääksi tekemisellä lisäämällä oppimismahdollisuuksia sekä toimintavapautta työssä. (Viitala, 2002, 292.)

Työnantajan vastuulla on huolehtia työolojen turvallisuudesta sekä luoda edellytyksen työturvallisuustoiminnan lainmukaiselle järjestämiselle. Työnantajaa velvoittavat työturvallisuuslaki, laki työsuojelun valvonnasta, työterveyshuoltolaki sekä kansainvälisen työjärjestön ILO:n sopimukset. Jotta yritys pystyy toimimaan tuottavasti, sen lisäksi työnantajalla on oltava kiinnostus huolehtia jokaisen työntekijän fyysisestä ja psyykkisestä terveydestä mahdollisimman yksilöllisesti.

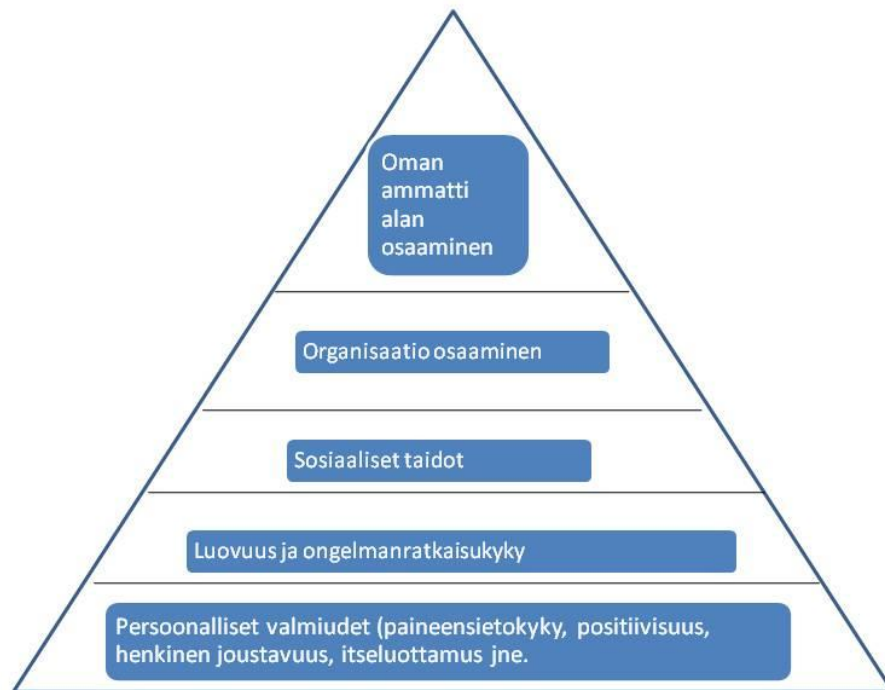
sesti, sillä kuten jo työkykytalosta huomasimme, terveys on koko työkyvyn perusta. (Kauhanen 2001, 118.)

Työhyvinvointitoiminnan merkitys työyhteisön ja työntekijöiden kannalta korostuu koko ajan lisää ja tutkimusten mukaan sen tulisi olla nykyistä laajempaa, ennakoivaa sekä opastavaa. Tietotyön lisääntymisen vuoksi sen tulisi kiinnittää enemmän huomiota ihmisen älylliseen kuntoon. Kiti Müller työterveyslaitokselta puhuu ergonomian ohella myös neuroergonomiasta, joka tarkoittaa työolojen ja töiden järjestämistä aivojen kannalta järkevästi ja niin, etteivät ne pala loppuun. Neuroergonomia saattaa tulevaisuudessa olla työterveyshuollon uusi vastuualue. (Ojala, 2011, 24.)

3.2.2 Ammatillinen osaaminen

Terveyden jälkeen merkittävä työkyvyn osa-alue, joka korostuu muuttuvassa työympäristössä, on ammatillinen osaaminen. Siihen perustuvat pitkälti myös itsensä tarpeelliseksi tunteminen ja kuuluminen organisaatioon hyödyllisenä ja osaavana resurssina. Yksilön osaaminen on perusta, jonka varassa onnistutaan ja kehitytään omassa tehtävässä ja työyhteisössä. Organisaation kokonaisresurssit perustuvat yksilötason osaamiselle, jonka pohjalta rakennetaan toimintamallit, prosessit, rakenteet ja muu tietämys. Yrityksen kaikkien työntekijöiden osaamisen tulee aina hyödyntää yrityksen strategian toteuttamista. (Viitala, 2007,178.)

Yksilön ammatillinen osaaminen muodostuu kuviossa kaksi kuvatuista eri osa-alueista. Niihin kuuluvat persoonalliset valmiudet kuten paineensietokyky, positiivisuus ja henkinen joustavuus. Lisäksi yksilön osaamista ovat luovuus ja ongelmanratkaisukyky, sosiaaliset taidot, organisaatio-osaaminen sekä oman ammattialan osaaminen eli substanssiosaaminen. (Viitala, 2005, 116.)

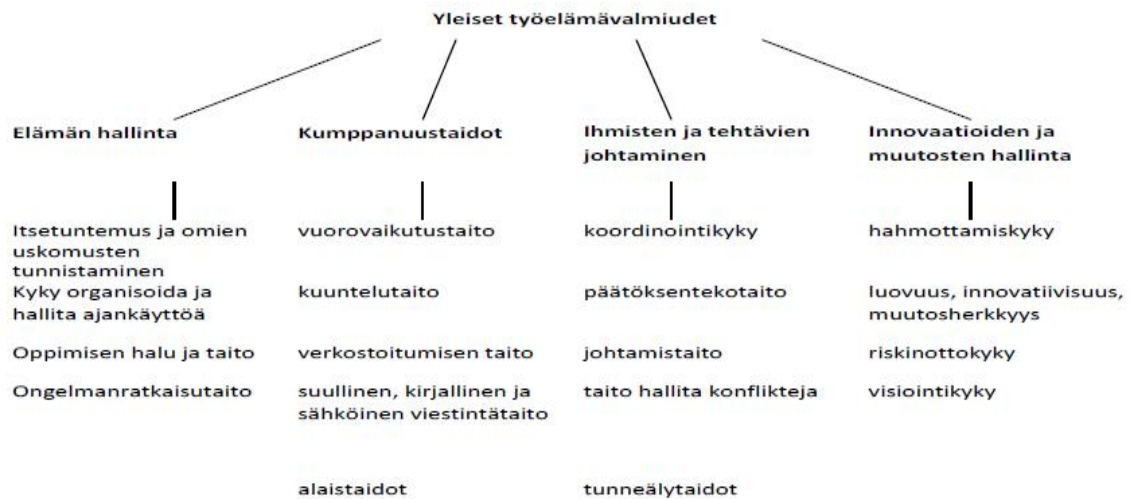


Kuvio 2. Osaamispyramidi (Viitala 2005, 116)

Työyhteisössä jokaisella tulee olla riittävä osaaminen ja taito soveltaa olemassa olevaa tietoa sekä lisäksi löytää tarvittaessa sopivat yhteistyökumppanit tehtävien suorittamiseen. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että alaisilla on tarvittavat tiedot ja taidot suoriutua työtehtävistä sekä mahdollisuuksien mukaan myös luoda asiakkaan vaatimaa uutta tietämystä. Muuttuvat asiakasvaatimukset ja asiakkaan itse suorittama kehitystyö toimintaympäristössään sekä kehittyvät tietotekniset ratkaisut ovat suuri haaste ammattiosaamisen ylläpitämiselle. Tavoite muuttaa yksilöiden osaaminen organisaatiossa yksikön, osaston tai tiimin osaamiseksi toteutuu, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä. Näin muodostuneet rutiinit, toimintatavat ja lopulta prosessit muuttuvat koko työyhteisön näkemykseksi ja yhdenmukaiseksi toiminnaksi. (Ojala 2008, 22, 53; Jalava & Matilainen, 2010, 81 – 81.)

Kuviossa 3 on kuvattu työelämän metataidot, joiden ylläpitäminen sekä kehittäminen lisäävät mahdollisuuksia sopeutua työelämään ja sen jatkuvaan muutokseen. Taidot lisäävät itsetuntemusta ja kykyä suunnitella omaa tulevaisuutta niin työ- kuin yksityiselämässäänkin. Yksittäiset taidot voidaan jakaa elämän hallin-

taan, kumppanuustaitoihin, ihmisten ja tehtävien johtamiseen sekä innovaatioiden ja muutosten hallintaan. (Manka, 2006, 36.)



Kuvio 3. Työelämän metataidot (Manka, 2006, 36)

Taidot noudattavat myös kappaleessa 2.3 käsiteltyjen trendien vaatimista osaamisalueista ja ne tukevat kokonaisvaltaista ihmiskäsitystä, joka on tyypillinen jälkiteolliselle eli post-modernille ajattelutavalle (Sydänmaanlakka, 2006 (a), 231).

Henkilöstön ammatillisen osaamisen ylläpitäminen ja sen kehittäminen muutostilanteissa ovat yrityksen vastuulla, ja osaamisen vaikutus on merkittävä etenkin työn psyykkiseen kuormittavuuteen ja sitä kautta työkykyyn ja hyvinvointiin. Osaamisvaje aiheuttaa väsymistä, turhautumista sekä epäonnistumisen pelkoa työssä, mikä puolestaan vie työn ilon ja motivaatio häviää. Nykyään kaikissa toimintaympäristöissä muutokset tapahtuvat nopeasti ja työntekijällä ei välttämättä jää oman työn ohessa riittävästi aikaa uusien asioiden opettelemiseen. Työhyvinvoinnin sekä toiminnan sujumisen ja laadun vuoksi riittävän tuen tarjoaminen osaamisen kehittämiseksi onkin välttämätöntä. Vastuu kuitenkin oppimisesta jää yksilön omalle vastuulle. Yksilöiden oppiminen mahdollistaa koko organisaation kehittämisen ja juuri siitä riippuu, miten koko yritys oppii ja kehittyy. (Viitala, 2005, 183; Viitala, 2007, 231.)

3.2.3 Arvot, asenteet ja motivaatio

Työkykytalon kolmas kerros koostuu arvoista, asenteista ja motivaatiosta. Ihmisen arvot kehittyvät aikuistumisen myötä jokaisen omista tekemisistä ja tulkinnoista. Ne kuvaavat itseä osana maailmaa ja ne voivat muuttua elämän myötä. Ne eivät ole itse keksittyjä, vaan vahvasti kulttuurisidonnaisia ja saadaan usein yhteisöltä. Arvot määräävät ihmisen toimintaperiaatteet ja niiden avulla asiat saavat tärkeysjärjestyksen. Ne ovat hitaasti muuttuvia, mutta alttiita vallitseville asenteille ja ajankuvulle. Asenteet ovat subjektiivinen tapa suhtautua ympäristöön ja ne voivat olla myönteisiä, neutraaleja tai kielteisiä. Ajankuva taas eroaa asenteista siinä, että se on lähes objektiivinen kuva ympäristöstä. Arvojen ja asenteiden tarkoitus on helpottaa päätöksentekoa erilaisissa tilanteissa. (Ilmarinen 2008.)

Arvoissa kohtaavat usein myös työelämän sekä muun elämän yhteensovittaminen. Positiivinen asenne työhön vaikuttaa merkittävästi työssä jaksamiseen ja parantaa työkykyä. Mikäli työ koetaan vain pakolliseksi toimeentulon kannalta, sen vaikutus työkykyyn on negatiivinen ja seurauksena saattaa olla ennenaikainen syrjäytyminen. Sen vaikutus näkyy myös kaikilla muilla elämän osa-alueilla. Arvot ja niiden vaikutus työhyvinvointiin on talomallin vähintään tutkittu kerros, mutta sen on todettu olevan yhteydessä työelämässä asetettaviin yksilöllisiin tavoitteisiin. Ne näkyvät myös ihmisen tavassa suhtautua työhön, asiakkaisiin sekä työtovereihin. Sen lisäksi, että arvomaailmat vaihtelevat eri yksilöiden välillä, arvojen tärkeysjärjestys voi vaihdella samalla ihmisellä myös eri elämäntilanteissa. Siihen vaikuttavat elämäntilanteiden asettamat tarpeet, ikääntyminen, perheen asettamat vaatimukset sekä suhtautuminen urakehitykseen. Arvoja yhdistäviä tekijöitä ovat samanlainen kulttuuritausta, elämäntyyli, työyhteisön kulttuuri sekä ammatti-identiteetti ja ammattietiikka. (Ilmarinen 2007.)

Työyhteisön sisäiset arvot ohjaavat toimintaa ja mitä työyhteisössä yleensä arvostetaan. Työyhteisön sisäiset arvot koostuvat perustehtävään liittyvistä arvoista ja käsityksestä, miksi työtä tehdään, miten asiakkaisiin suhtaudutaan ja myös mikä on laadun ja määrän sekä tuottavuuden ja hyvinvoinnin suhde. Yhteisölliset arvot määrittelevät jäsenten välisen suhtautumisen toinen toisiinsa ja

jäsenten väliseen kilpailuun esimerkiksi siihen, jaetaanko tiedot ja kokemukset muiden kanssa. Yrityksen arvojen määrittelyllä voidaan osittain korvata helposti byrokraattiseksi tulkittavia ohjesääntöjä toiminta- ja menettelytavoista ja saada aikaan sama vaikutus säilyttämällä samalla joustavuus. (Ilmarinen, 2007; Liukkonen & ym., 2002, 54.)

Johdon tehtävänä on perimmiltään merkityksen ja uskomusten luominen työyhteisössä sekä muutoksen aikana että vakaampana ajanjaksona. Koko työyhteisön arvojen voidaan katsoa muodostuvan suurelta osin johdon arvoista, joiden pitäisikin perustua aina kunnioitukseen, palveluun, oikeudenmukaisuuteen, rehellisyyteen ja yhteisöllisyyteen. Sen lisäksi niiden pitää liittyä merkitykseen, visioon ja päämääriin, organisaation kulttuuriin, esimiehiin ja alaisiin, vuorovaikutusprosessiin sekä lopulta vielä tuloksiin. Työn merkityksellisyys ja arvostus rakentuvat työn mielekkääksi tuntemisesta ja siitä, että se nähdään osana suurempaa kokonaisuutta. Tämän osoittaminen työntekijälle on yksi johdon tärkeä tehtävä, joka edellyttää avointa arvokeskustelua työyhteisön kaikilla tasoilla. Arvot tunnistamisella ja niistä keskustelemalla ne muuttuvat osaksi jokapäiväistä toimintaa ja voivat näin ollen toimia myös toiminnan arvioinnin perustana. Yhteiset arvot mahdollistavat yhteistyön onnistumisen ja muodostavat yrityksen toimintakulttuurin. (Sydänmaanlakka, 2006a, 132; Liukkonen & ym., 2002, 63.)

Työmotivaatiota ja sitä edistävää tutkimusta pidetään teollisen yhteiskunnan tuomana tarpeena ja sitä on tutkittu paljon 1990-luvun alusta lähtien. Työn tarkoituksen hämärtyminen töiden osittamisen seurauksena pyritään korvaamaan motivaatiotekijöiden lisäämisellä. Jälkimodernin ajan ihmistä ei motivoi enää pelkästään palkkio, vaan motivaation syntyminen edellyttää työn mielekkyyden ja tarkoituksen ymmärtämistä. Viime aikoina on erityisesti kiinnitetty huomiota työmotivaation vaikutuksesta luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Luovuutta pidetään opittavana taitona ja on mietitty, minkälaiset tavoitteet, palkitseminen ja arviointi edesauttavat luovuuden ja innovatiivisuuden tavoitteiden saavuttamisessa. Yksilön motivaation lisäämisestä on alettu keskittyä tiimien ja työryhmien motivoinnin lisäämiseen, sillä organisaatiot toimivat yhä useammin työryhminä ja tiimeinä. Tällöin korostuu myös ryhmän jäsenten väliset suhteet sekä persoo-

nallisuuden piirteet motivaation lähteenä. Työn tarkoituksen ymmärtämisellä on suuri merkitys motivaatioon, mikä edellyttää tilannetta, että työntekijä on itse oman työnsä asiantuntija ja jatkuvasta muutoksesta huolimatta tilanteen hallinta tulee olla hänen käsissään. Motivaatio vaihtelee myös kulttuureittain, ja globalisaation seurauksena on kiinnitettävä huomiota myös sen vaikutukseen. Motivaation katsotaan pohjimmiltaan syntyvän erilaisten tarpeiden tavoittelusta ja tyydyttämisestä, jotka ovat kulttuurisidonnaisia. (Lämsä & Hautala, 2005, 84 - 90; Liukkonen & ym., 2002, 69.)

Motivoituminen toimintaan ja työhön voi olla joko sisäsyntyistä tai ulkosyntyistä. Sisäsyntyisen motivaation ajamana yksilö tuntee tekemisen jo itsessään palkitsevaksi, kun taas ulkosyntyinen motivaatio perustuu ulkopäin saatuun palkkiin. Ulkoinen motivaatio saattaa johtaa nopeaan toimintaan, mutta motivaation taso laskee nopeasti, jos samanaikaisesti ei synny sisäistä motivaatiota tekemisen suhteen. Yksi sisäisen motivaation löytymistyökaluja on muun muassa työnohjaus. Sillä on suuri merkitys sisäisen motivaation löytymisessä. (Punkanen, 2009, 119.) Perinteisesti on ajateltu, että tuottavuus revitään työntekijöiden selkänahasta ja työntekijöiden palkka on aina pois yrityksen tuloksesta. Ajatus-tapa on muuttunut ja nyt keskitytään tilanteeseen, jossa pystyttäisiin rakentamaan työnantajan ja työntekijän välille win-win-tilanne. Teorioiden perusteella tilanteen saavuttaminen edellyttää vastavuoroisuutta. (Mamia & Melin, 2007,139.) Sisäisesti motivoiva työ palkitsee jo työn tekemisen hetkellä ja synnyttää kunniallisuuden tunteen. Työntekijälle seuraa tunne, että palkkio saadaan nimenomaan tehdystä työstä. (Liukkonen & ym., 2002, 132.)

Työmotivaation ulottuvuuksiksi voidaan määritellä seuraavat kolme motivaatiotyyppeä:

- Väliellinen motivaatio – taloudelliset tarpeet / palkkiot: palkka, luontaisedut, eläke, materiaaliset hyödykkeet ja turvallisuus.
- Sisäinen motivaatio – psykologiset tarpeet / palkkiot: työn luonne, kiinnostavuus, itsensä toteuttaminen ja kehittäminen
- Sosiaalinen motivaatio – sosiaaliset tarpeet / palkkiot kuten ystävyyssuhteet, ryhmätyö, identifikaatio, status, riippuvuus ja valta.

Yksilön työmotivaatioon ja suoriutumiseen vaikuttavat näiden motivaatiotavoitteiden toteutumismahdollisuudet työpaikalla. (Mamia, 2006, 69.)

Vuonna 1959 luodun teorian mukaan työmotivaatioon vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kahteen ryhmään. Motivaatiotekijöihin, jotka liittyvät itse työhön sekä lisäävät työtyytyväisyyttä sekä työympäristöön liittyviin hygieniatekijöihin, jotka lisäävät työtytymättömyyttä. Näihin tekijöihin vaikuttamalla voidaan lisätä motivaatiota. (Lämsä & Hautala, 2005, 84.)

Taulukko 4. Motivaatio ja hygieniatekijät (Herzberg ym. 1959)

Motivaatiotekijät liittyvät itse työhön lisäävät työtyytyväisyyttä	Hygieniatekijät liittyvät työympäristöön lisäävät työtytymättömyyttä
Tunnustus työstä	Yrityspolitiikka ja hallinto
Saavutukset työssä	Henkilösuhteet esimieheen
Mahdollisuudet kasvaa ja kehittyä	Henkilösuhteet työtovereihin
Ylennys	Työskentelyolosuhteet
Vastuu	Palkka, status
Työ sinänsä	Työturvallisuus

Motivaatiotekijöiden on tutkittu lisäävän työtyytyväisyyttä, kun taas hygieniatekijät hyvinkään järjestettyinä eivät varsinaisesti lisää työtyytyväisyyttä vaan tilanne on niiden osalta neutraali. Hygieniatekijöiden suhteen suotuisassa työympäristössä työtyytyväisyystekijöihin on helpompi vaikuttaa. Eri tekijöiden suhteen vaikuttavuus on myös erilainen. Esimerkiksi palkan nostamisen on todettu vähentävän tyytymättömyyttä hetkellisesti kunnes työntekijä tottuu uuteen palkkatasoon ja se muuttuu itsestäänselvyydeksi. Työn sisältöön vaikuttamalla saadaan pitempiaikaisia muutoksia työtyytyväisyyteen. Toisaalta on kuitenkin huomioitava, että optimaalisen tuloksen saavuttamiseksi näiden kaikkien tekijöiden tulee olla tasapainossa. Herzbergin tekemän tutkimuksen mukaan ei voida selkeästi osoittaa mikä johtaa parhaimpaan työsuoritukseen. Onko onnistunut työsuoritus tyytyväisyyden lähde vai johtaako nimenomaan työtyytyväisyys hyvään työsuoritukseen. Työ motivaatioon vaikuttavat monet jopa toistensa kanssa ristiriidassa olevat tekijät. (Lämsä & Hautala, 2005, 85.)

Kysymyksiä, joita pitää pohtia arvojen suhteen, ovat muun muassa: Onko palkitsemisperuste arvojen mukainen? Nähdäänkö erilaisuus rikkautena vai voimavarana ja onko kaikkien osaaminen ja kyky hyödynnetty? Miten lisätään suvaitsevaisuutta? Osataanko arvostaa asiakkaiden erilaisuutta? Arvostetaanko työyhteisössä toisia ja nähdäänkö työtoverissa se, mikä on hyvää? Mitä annettavaa minulla on ja mitä saatavaa? Ja lopuksi, onko minun osaamisellani ja työlläni arvoa? (Ilmarinen 2008.)

3.2.4 Työ, työyhteisö ja organisaatio

Työkykytalon neljäs kerros koostuu työhön, työyhteisöön, organisaatioon, esimiestyöhön ja johtamiseen. Työn sisältö muuttuu ja vaatimukset kasvavat nopeaa vauhtia. Tyytyväisyys työtehtäviin on todettu säilyvän noin neljän vuoden ajan ja sen jälkeen mielenkiinto alkaa hiipua. Työtehtävien muuttumisen ja osaksi myös tämän tyytyväisyyden vuoksi osaamisen johtamisesta on tullut lähes kaikkien yritysten työhyvinvointia, tehokkuutta ja tuloksellisuutta edistävä johtamisen muoto. Tämä kerroksen toiminnasta vastaa työnantaja, mutta onnistumisen edellytyksenä on myös yhteistoiminta työntekijöiden kanssa. Vuonna 2000 tehdyn tutkimuksen mukaan suomalaiset työntekijät odottavat ihanteelliselta työpaikalta eniten tasa-arvoa ja oikeudenmukaista kohtelua. Lisäksi palkka- ja palkitsemispolitiikka koetaan tärkeäksi olla oikeudenmukaista. Selkeät tavoitteet ihmisillä sekä oman työn tarkoituksen ymmärtäminen kokonaisuudessaan on tärkeää. Kaikilla tulisi olla mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työpaikan tavoitteisiin sekä kehittämiseen avoimessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä. Tärkeänä koetaan myös tiedon saatavuus sekä mahdollisuus hyviin työolosuhteisiin sekä tarpeellisiin työvälineisiin. Lisäksi työ- ja yksityiselämän yhdistämisen mahdollisuutta pidetään tärkeänä. (Lämsä & Hautala, 2005, 17; Kauhanen, 2009, 139.)

Yrityksen pyrkiminen kilpailuedun nimissä aallon harjalle benchmarkingin eli vertailuanalyysin vaikutuksesta ja avustuksella saattaa aiheuttaa jatkuvasti vain uusia toimintatapoja huomioimatta, että informaatioteknologiakaan ei tarjoa ihmeitä, vaan siitä saatu hyöty on aina riippuvainen inhimillisestä osaamisesta.

Informaatioteknologia ei korvaa tunteiden, arvojen ja sosiaalisten suhteiden merkitystä. Ne vaikuttavat vahvasti siihen, minkälaista tietoa tulevaisuudessa haetaan. Tunteiden ja yhteiskunnan rakenteen suhde ovatkin nyt uudelleenpohdinnan kohteena. (Mamia & Melin, 2007,16.)

3.2.5 Lähiyhteisö, perhe, yhteiskunta

Työkyky on jatkuvasti myös työpaikan ulkopuolella tapahtuvien asioiden vaikutuspiirissä. Ikäjohtaminen tarkoittaa eri elämänvaiheiden huomioonottamista työn kuvan kehittämisessä. Näihin voidaan lukea esimerkiksi ikääntyminen, lapsiperheen arjen huomioiminen, omien vanhempien ikääntyminen ja hoivatarve. (Ilmarinen, 2007.) Työaikajoustavuutta voidaan tarkastella myös lähiyhteisön ja perheen näkökulmasta. Toisaalta se näkyy tuotannon tarpeiden mukaan vaihtelevina työpäivän pituuksina, mutta toisaalta myös henkilöstölähtöisenä joustavuutena liukuvan työajan muodossa. Liukuva työaika on Suomessa yleisesti käytössä ja työaikapankkien käyttö kertyneiden liukumien tallentamiseen myös lisääntymässä. (Mamia & Melin, 2007, 41.)

4 MUUTTUVA TYÖYMPÄRISTÖ JA SEN JOHTAMINEN

4.1 Muutosjohtamisen peruseriaatteet

Muutos on tullut pysyväksi ilmiöksi organisaatioiden toimintaympäristöissä. Menestyminen sekä johdon, työntekijöiden että koko organisaation osalta perustuu yhä useammin kykyyn sopeutua muutoksiin. Organisaation kehittämisen ja uudistumisen tulee olla jatkuvaa, minkä vuoksi muutosjohtamisen erottaminen omaksi johtamisen lajiksi ei enää ole asianmukaista vaan tarvitaan jatkuvaa, dynaamista ja integroivaa johtamista aikaisemman hierarkkisen johtamisen sijaan. Hyvä johtaminen on aina myös hyvää muutosjohtamista ja sen tulee perustua laaja-alaiseen visiointiin ja pitkänaikavälin ajatteluun ja koko henkilökunnan osallistamiseen. Selkeä visio saadaan aikaan oikeanlaisella tiedottamisella sekä avoimella keskustelulla. Yhteisen vision avulla saadaan jokainen näkemään tulevaisuus ja tavoitteet samanlaisina ja valtuuttamisella sitoutumaan niihin. Tällöin yksilö tai tiimit pystyvät myös paremmin toimimaan itsenäisesti ilman jatkuvaa ohjausta, kun selkeät tavoitteet antavat merkityksen toiminnalle ja ohjaavat käyttäytymistä haluttuun suuntaan. Visioon on tärkeää liittää tunteet sekä arvot, sillä johtamisessa on kysymys siitä, keitä olemme ja mitä tunnemme eikä vain siitä, mitä teemme. Sen vuoksi muutoksen läpivieminen ei ole pelkästään teknistä muutoksen toteuttamista vaan se on suurelta osalta tunteiden käsittelyä. Tämän saavuttamiseksi on saatava aikaan koko organisaation kattava oikeanlainen pakottavuuden tunne, josta puhutaan myös muutostahtona ja -valmiutena. Tunne syntyy muutoksen ymmärtämisestä sekä kyvystä nähdä oma osallisuus muutokseen. Usein esteenä muutoksen toteutumiselle on itsetyytyväisyys nykytilanteeseen, joka ilmenee huolettomuutena ja välinpitämättömyytenä tai pahimmillaan pelkona, joka aiheuttaa puuhakasta toimintaa tai väärin suunnattua ja ymmärrettyä muutoshalua. Seurauksena voi olla organisaatiossa turhaa kiireilyä ja puuhastelua, joka ei johda haluttuun lopputulokseen. (Sydänmaanlakka, 2006a, 118 – 120; Mattila, 2007, 9; Kotter, 2009, 1, 6 – 15, 33, 186; Jalava & Matikainen, 2010, 131.)

Useissa yrityksissä esimies osallistuu projekteihin ja normaaliin päivätyöhön sekä sen ohessa tekee suunnittelu- ja ohjaustyön sen rinnalla. Lisäksi asiantuntijoista suuri osa osallistuu kehittämisprojekteihin niiden vetäjänä tai ryhmän jäsenenä oman toimenkuvan rinnalla. Kehittämistyö tuleekin sitoa tiukasti päivätyöhön eikä erottaa omaksi erilliseksi toiminnoksi. Muutoksen johtamisen haastetta lisää kuitenkin se, että tutkimusten mukaan eniten asemansa vuoksi pelkäävät juuri nämä johdossa paikkansa vakiinnuttaneet työntekijät ja lisäksi näiden henkilöiden mahdollinen itsetyytyväisyyden tunne saattaa toisaalta vaikuttaa suuresti muutoksen läpiviemiseen. Tutkimusten mukaan parhaiten muutoksesta selviytyvät uudet työntekijät, jotka eivät ole vielä ehtineet panostaa asemaansa yrityksessä ja työyhteisössä. (Mattila, 2007, 10; Mackenzie, 2007, 1; Akinlolu & Salawu 2011, 3; Kotter, 2009, 2.)

Esimiehiin kohdistuu muutostilanteessa erityisiä odotuksia. Heidän pitää nähdä kokonaisuus muutoksen syistä sekä vaikutuksista omassa yksikössään sekä säilyttää kuva määrätietoisesti koko muutoksen ajan. Kuvan ja tavoitteiden selkiytyttyä tieto muutoksesta pitää pystyä myös siirtämään työntekijöille elävästi ja kuvaavasti, muutenkin kuin esittämällä johdolta saatu diaesitys. Tiedon pitää tulla tarpeeksi lähelle työntekijöitä, jotta se on ymmärrettävissä ja ulottua käytäväkeskusteluihin, palavereihin, sähköposteihin, eli siis kaikkeen kanssakäymiseen ja jokaiseen yksilöön. Muutoksen selvittäminen työntekijöille vaatii luonnollista ja rehellistä suhtautumista asiaan, sen mukaista käyttäytymistä sekä uskoa onnistuneeseen lopputulokseen. Lisäksi esimiehen velvollisuutena on raportoida ja antaa palautetta muutoksen etenemisestä yrityksen johdolle. (Juholin, 2008,133; Kotter, 2009, 45; Jalava & Matilainen, 2010, 101.)

Näyttää siltä, että ei ole olemassa johtamisotetta tai -oppia tai johtajan ominaisuuksia, jotka toimisivat kaikissa tilanteissa ja olosuhteissa tuottaen automaattisesti täydellisen lopputuloksen, vaan yleisesti ottaen aktiivisesti ja luovasti johdetut organisaatiot selviävät parhaiten muutoksista. Johdon ja esimiehien pitää tuntee aidosti myös epävirallisen organisaation vahvuudet ja heikkoudet ja ottaa ne huomioon päätöstentekotilanteissa. Jos ihmisen luomat toimintamallit ohiteetaan mitättömyyksiä ja niihin ei kiinnitetä mitään huomiota, voidaan olla melko

varmoja hankaluuksien syntyemisestä ja mahdollisesti koko muutoksen epäonnistumisesta. (Juholin, 2008, 42; Akinlolu & Salawu, 2011, 5; Laukkanen, 2007, 362.)

Tilannejohtaminen muutoksen yhteydessä vaatii myös dynaamisuutta, jonka avulla keskijohto pienyhteisöjen kuten tiimien ja osastojen avustuksella sitoutetaan muutokseen antamalla mahdollisuus osallistua entistä tasavertaisemmin toiminnan suunnitteluun samalla, kun ylin johto nimeää organisaation perushaasteet ja vision. Muutoshaasteet ovat parhaiten juuri keskijohdon ja pienyhteisöjen tiedossa ja ne ovatkin avainasemassa luomassa strategiaan pohjautuvaa muutosta tutussa toimintaympäristössään. Pelkästään johdon hallussa oleva salainen viisaus pitäisi olla myös muun henkilökunnan tiedossa ja käytettävissä, jolloin myös asiallisesta kritiikistä ja kehitysehdotuksista muodostuu voimavara, jota johdon ei ole varaa jättää käyttämättä. (Jalava & Matilainen, 2010, 237.)

Aidon muutostahdon luomisessa on tärkeää, että henkilöille kerrotaan tärkeät tosiasiat, jotka perustuvat parhaaseen tietämykseen, osoittavat uusia tarpeita sekä tavoitteita. Asioille pitää antaa merkitys ja saada aikaan pakottavuuden ilmapiiri, joka vetoaa sydämeen ja järkeen innostaen ja herättäen päättävyyden toimia. Tähän pääsemiseksi voidaan käyttää neljää eri toimintatapaa. Ensimmäinen toimintamuoto on tuoda jollakin vaikuttavalla tavalla yhteisön sisälle, ulkopuolella vallitseva todellisuus, joka on käynnistänyt muutostarpeen. Toinen tapa on, että johtajat toimivat joka päivä oikeanlaisen muutostahdon mukaisesti esimerkkinä ja vakuuttavat näyttävästi sen tarpeellisuutta. Kolmanneksi, taitavat johtajat voivat tunnustaa avoimesti jo syntyneen kriisitilanteen, jos he pystyvät näkemään siinä myös myönteisiä mahdollisuuksia ja vakuuttaa niiden avulla muutoksen olevan välttämätön. Neljäs toimintatapa kohdistuu niiden henkilöiden sietämiseen organisaatiossa, jotka tappavat ensireaktiollaan muutosvalmiuden. Nämä taktikat oikein käytettyinä muuttavat asenteita, ajatuksia ja tunteita, jolloin passiivinen tyytyväisyys nykytilaan väistyy ja sekavan tilanteen aiheuttamat pelot voidaan muuttaa määrätietoiseksi tahdoksi saada asiat kuntoon. (Kotter, 2009, 42 – 44, 109; Kotter, 2009, 117.)

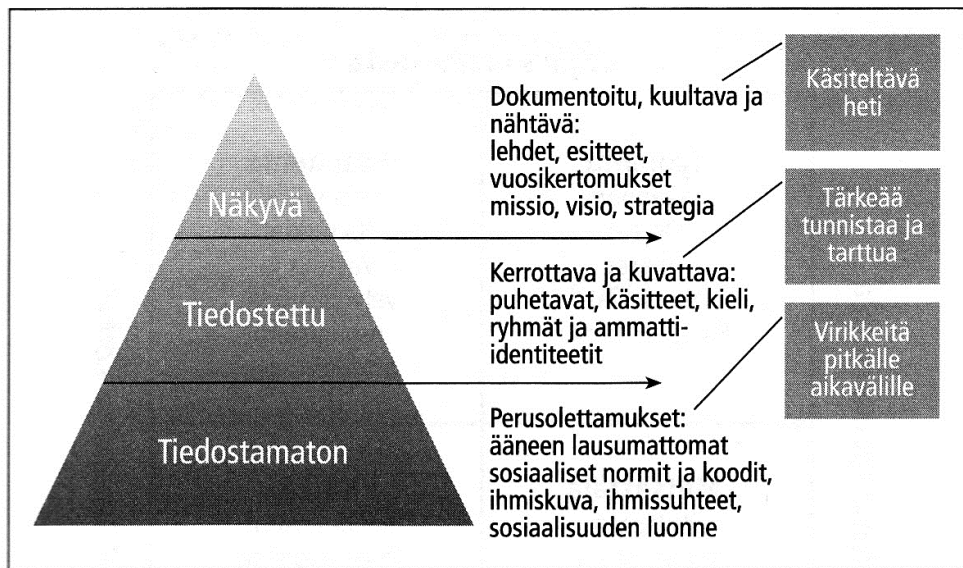
Muutostahto edistää organisaation ymmärrystä muutostarpeelle, sitoutumista ja sen seurauksena oikean vision ja strategian sekä toimitamallin löytymistä. Muutokseen jo todella sitoutuneiden henkilöiden tulee antaa myös muille sitoutuneille riittävästi päätösvaltaa ja vaikutusmahdollisuuksia, jotta yhteisen vision toteutuminen on mahdollista. Nopeat tulokset luovat uskoa vision muuttumisesta todeksi ja kun muutos on tehty, se pitää kytkeä nopeasti pysyväksi osaksi organisaation rakenteita, järjestelmiä sekä toimintakulttuuria. Itsetyytyväisyyteen ei voi vaipua ennen kuin visio on kokonaisuudessaan toteutunut, jos silloinkaan. (Kotter, 2009, 11.)

Muutosjohtajan avuksi on kerätty jo edellä mainituista keinoista kahdeksankohmainen ohjelma, jota noudattamalla on todettu muutosten onnistuvan, kunhan jokainen kohta hoidetaan huolella ja loppuun ennen toiseen vaiheeseen siirtymistä.

1. Lisää muutostahtaota tähdentämällä sen kiireellisyyttä ja välttämättömyyttä.
2. Muodosta ohjaava ryhmä.
3. Määrittele visio ja strategia.
4. Lisää kannatusta jatkuvan viestinnän avulla.
5. Anna ihmisille mahdollisuus toimia valtuuttamalla heidät vision mukaiseen toimintaan.
6. Varmista nopeiden tulosten saavuttaminen.
7. Pidä kiinni tavoitteista ja vakiinnuta onnistumiset ja toteuta lisää muutoksia.
8. Tee muutoksesta kestävä toimintatapa yrityskulttuuriin.

(Kotter, 2009, 11, 182 - 185.)

Organisaatiokulttuuri voi joko edistää tai estää muutoksen toteutumista. Koska kulttuuri on opittua, se on myös muutettavissa. Schein on kuvannut yrityskulttuurin jäävuorimallin ja pilkkonut sen muutosjohtamisen kohdealueiksi käsittelytavan mukaan. (Schein, viitattu, Mattila, 2007, 35.)



Kuvio 4: Kulttuurin jäävuorimalli pilkottuna muutosjohtamisen kohdealueiksi (Mattila, 2007, 37)

Kulttuurin näkyvään osaan on helppo vaikuttaa ja se viestii organisaation läpinäkyvyyttä. Tiedostettuun epäviralliseen osaan johdon toimet eivät yksin voi vaikuttaa, mutta sen ohjaukseen on kiinnitettävä huomiota. Näkymätöntä osaa on vaikeaa kuvata, mutta se tulee näkyvämmäksi kahden ylemmän tason toteutumisessa. (Mattila, 2007, 35.)

4.2 Muutosvastarinta ja sen merkitys

Muutoksen merkittävyyttä mitataan usein sen mukaisesti, miten sen vaikutuspiirissä olevat työntekijät sen kokevat, mutta muutos on aina askel tuntemattomaan. Muutosvastarinta on ihmisen luontainen suruprosessi, jossa aluksi haetaan turvaa vanhasta riippumatta siitä, koetaanko muutos myönteiseksi vai kielteiseksi. Vastustukselle on annettava oma aikansa eikä sitä saa estää, vaan sille pitää antaa lupa. Tavot reagoida ovat yksilöllisiä ja saattavat ilmetä muutoksen kieltämisenä, vihaisuutena, masentumisena tai henkilökohtaisen hyödyn tavoitteluna. Muutosvastarinnan ymmärtäminen ei anna kuitenkaan lupaa pysähtyä, vaan sen tehtävä on auttaa hyväksymään organisaation monimutkaisuus ja yllätyksellisyys sekä auttaa toimimaan uuden tilanteen vaatimalla tavalla. (Lämsä & Hautala, 2005, 190; Akinlolu & Salawu, 2011, 3; Korppoo, 2006, 4; Kotter, 2000, 107.)

Esimiehen tehtävä on saada muutos vietyä läpi luomalla tarkoitus muutokselle sekä yhdistää ihmisiä ja ryhmiä rakenteeksi, jota organisaatio tarvitsee. Tämä saadaan toteutumaan tulkitsemalla ilmapiiriä ja varmistamalla, että kaikki ymmärtävät päämäärät samalla tavalla. Muutokseen sitoutuminen paranee merkittävästi, kun osalliset saavat itse osallistua muutoksen toteuttamiseen, heitä kuunnellaan, tuetaan ja ilmapiiri luodaan avoimeksi niin, että myös työntekijöiden omista peloista ja huolista voidaan keskustella. Tärkeässä roolissa on myös epävirallinen organisaatio sekä sen kirjoittamattomien ja julkilausumattomien sääntöjen kunnioittaminen. Enemmän kuin virallisen organisaation usein muuttuvat teesit, muutosvastarintaa aiheuttavat näiden epävirallisten arkea ylläpitävien lainalaisuuksien tahallinen tai tahaton loukkaaminen. Muutosvastarinta nähdään usein hyvin negatiivisena, vaikka suurin osa siitä tarkemmin tutkittaessa onkin hyvää tarkoittavaa ja muunnettavissa hyödylliseen muotoon. (Akinlolu & Salawu, 2011, 4; Juholin, 2008, 42; Akinlolu & Salawu, 2011, 4; Kotter, 2009, 109.)

Muutoksen vastustaminen perustuu usein ihmisen tiedostamattomaan defensiiviseen eli puolustautuvaan käyttäytymiseen, joka toisaalta myös antaa ihmiselle mahdollisuuden selviytyä yllättävistä tilanteista ja säilyttämään niissä toimintakyvyn. Sen ei toivottuna seurauksena voi olla organisaation kehittymisen ja uuden oppimisen estyminen. Toisena tiedostamattomana ja usein defensiiviseen käyttäytymiseen liittyvänä käyttäytymismuotona voidaan havaita kuitenkin muutokseen myönteisemmin suhtautuva aktiiviseen selvitytymismekanismi eli coping-mekanismi, joka perustuu aikaisempaan kokemusmaailmaan. (Mattila, 2007, 23.)

Onnistuneiden muutoskokemusten jälkeen muutosvastarinnan on todettu olevan heikompaa. Asiaa kuitenkin vaikeuttaa se, että tutkimusten mukaan noin seitsemänkymmentä prosenttia uudistamiseen tähtäävistä projekteista epäonnistuu tai niiden tavoitteita ei saavuteta. Joten kokemukset onnistuneista muutoksista jäävät liian usein saamatta. Vikaa etsitään milloin ylimmän johdon antamasta heikosta informaatiosta ja ristiriitaisista linjauksista, jotka sisältävät epäselviä toimintaohjeita sekä painopisteiden vaihtelua projektin täytäntöön pa-

non aikana. Ylin johto puolestaan näkee asian niin, että keskijohto ei ole tarpeeksi tehokkaasti ja ammattitaitoisesti toteuttaneet annettuja ohjeita ja pakotavuuden ja muutoshalukkuuden tunteet jäävät syntymättä. (Mattila, 2007, 18; Kotter, 2009, 18.)

Voidaan erotella kaksi tapaa, joilla organisaation ristiriitatilanteissa ihminen toimii. Toinen on lähtö (exit) ja toinen ääni (voice). Nuoret työntekijät, joilla on työmarkkinoilla hyvät mahdollisuudet vaihtaa työpaikkaa valitsevat usein lähtemisen organisaatiosta, mikäli kokevat, etteivät pysty sitoutumaan siihen. Toinen vaihtoehto heillä on mukautua, vaikka he samalla kuitenkin odottavatkin jo ulospääsyä. Vanhemmat ja pidempään organisaatiossa työskennelleet valitsevat useimmiten äänen tarkoittaessaan organisaation parasta. Kritiikki on tällöin sitoutumisen merkki, vaikka se saattaa ilmetäkin hyvin suorana vastarinnalta tuntuvalta palautteelta. Vastarinnan huomioimisen on todettu vaikuttavan positiivisesti muutoksen toimeenpanemisen onnistumiseen ja raportoituihin epäkohtiin puuttuminen voi todellisuudessa estää virheellisten suunnitelmien toteuttamisen ja niiden muuttamisen tarkoituksenmukaisiksi. Johdon pitäisi pystyä tunnistamaan mahdollinen vastarinta, ennen kuin se ehtii aiheuttamaan vahingollista käyttäytymistä ja huolehdittava sen kanavoimisen johtamista. Muutoksen johtaminen on aina myös muutosvastarinnan johtamista. (Mattila, 2007, 25 - 26; Kotter, 2009, 114.)

Muutostilanteessa yhteisön jäsenten toimintatapojen erot korostuvat. Toisilla vanha toimintakyky heikkenee ja muutos lamaannuttaa ja passivoi niin, että tilannetta jäädään katsomaan täysin sivullisen roolissa. Toiset aktivoituvat ja näkevät muutoksen samalla mahdollisuutena. (Mattila, 2007, 70; Akinlolu & Salawu, 2011, 3.) Muutokseen suhtautumistapojen tutkimuksella on pystytty tunnistamaan erilaisia rooleja, joihin ihminen asettuu ja sen avulla voidaan ymmärtää tekoja ja niiden syitä. On kuitenkin muistettava, että roolin valinta ei ole pelkästään persoonallisuuteen perustuva, vaan sama henkilö voi toisessa tilanteessa valita aivan vastakkaisen roolin. Jos työntekijällä on aikaisemmin kokemuksia muutoksista, jotka ovat epäonnistuneet tai muusta syystä päättyneet esimerkiksi työsuhteiden irtisanomisiin, koetaan muutokset helposti uhaksi. Riippumatta

siitä, onko irtosanominen kohdannut työntekijää itseään, saattaa se aiheuttaa joillekin syyllisyydentuntoa jäljelle jäämisestä. Luottamuksen palauttaminen on työlästä sekä vaatii työyhteisön hengen kohottamista ja ylläpitoa sekä henkilökunnan uudelleenmotivointia. (Mattila, 2007, 66, 70.)

Roolit työpaikalla ovat perinteisesti esimies ja johto sekä alainen. Suomenkielen alainen antaa jo kuvan siitä, että pitää olla johdettavissa, mutta alaisen rooliin ja alaistaitoihin kuuluu nykyään kuitenkin paljon muutakin kuin oman työn tekeminen, ja passiivinen sopeutuminen ja johdettavana oleminen. Alais- ja esimiestaidot korostuvat erityisesti muutostilanteissa, sillä vastavuoroisuus edellyttää molemmin puolin tasavertaista ja avointa kommunikointia. Motivaatiosta sekä sitoutumisesta ja työtovereiden kunnioittamisesta huolehtiminen luovat hyvän muutoksen ilmapiirin. Johtajan tulee kuitenkin muistaa olevansa johtajan roolissa, muuten sen roolin ottaa helposti joku muu ryhmästä ilman sopimuksia ja siitä seuraa todennäköisesti konflikteja. Siitä huolimatta, että muutosvastarinta sisältää positiivisiakin asioita, voidaan hyvän työntekijän ominaisuuksien lähtökohtana pitää muutosmyönteisyyttä. (Keskinen, 2005, 45; Mattila, 2006, 37.)

Esimiesroolin sekä alaisroolin lisäksi voidaan erottaa viisi pääroolityyppiä: aktiivisti, seurailija, epäilijä eli ei-ei jarrumies, oppositioon jäävä ja opportunisti. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että henkilön sitominen johonkin rooliin saattaa aiheuttaa vastarinnan lisääntymistä. Avoin ja positiivinen suhtautuminen johdon kannalta alaisiin ja muutoksen totuttamiseen on tärkeämpää kuin roolien käsittely. Roolit kuitenkin selventävät ihmisen tapojen moninaisuutta reagoida muutostilanteessa. (Mattila, 2005,72; Kotter, 2009, 118.)

Aktivisteja voidaan nähdä eräänlaisina muutoksen vetureina, jotka suhtautuvat innokkaasti heti alussa muutoksesta kuullessaan. He pystyvät toimimaan omalla tavallaan esimerkkinä ja johdon apuna muutoksen läpiviemisessä, mikä johdetaan heidän jatkuvasta halustaan oppia uusia asioita ja vastuusta kehittää ammattitaitoaan. Tätä aktivisti odottaa myös muilta, mikä saattaa aiheuttaa ristiriitoja, sillä kaikki eivät näe tai tiedä muutoksen taustoja yhtä selvästi. Suuressa organisaatiossa aktivistin rooliin kuuluu usein myös vanhan ja uuden käytännön erojen tunnistaminen ja korostaminen ja he painottavat muutoksen kokonaisval-

taisuutta myös alueilla, joihin sen ei heti ole tunnistettu vaikuttavan. Aktivistien tunnistaminen organisaatiossa on tärkeää ja he ovat hyviä henkilöitä osallistumaan kehitysprojekteihin, mikä puolestaan kehittää ja kasvattaa heitä huomauttamatta kehitystyöhön ja tulosten jalkauttamiseen. Tehokkain muutosjohtajuus saattaa monesti ollakin suurten linjausten sijaan arkisempien, pienten tekojen muuttaminen ja esimerkki, jota voi seurata. Siihen aktivistin rooli sopii hyvin. Huolimatta siitä, että aktivistit ovat pohjimmiltaan hyvin sitoutuneita organisaatioon, heitä ajaa eteenpäin oman unelman toteuttaminen. Tällöin sitoutuminen saattaa myös loppua nopeasti. Läheisesti aktivistin rooliin voidaan liittää niin sanottu muutosagentin rooli, jossa aktivistille luodaan virallisesti toimenkuva uudistuksen edistäjänä. (Mattila, 2005, 73 - 75.)

Aktivisteja varovaisempia ovat seurailijat, jotka muodostavat usein organisaation suuren hiljaisen, omasta mielestään maalaisjärkeä edustavan enemmistön. He tyytyvät passiiviseen rooliin muutoksen suhteen, mutta saadessaan näyttöä muutoksen tarpeellisuudesta he asettuvat helposti uuden toimintamallin kannattajiksi. Ajan kuluessa ja muutoksen onnistumisen myötä sitoutuminen ja jopa vastoinkäymisten sietäminen onnistuvat. Seurailijoita ei voida alkuinnostuksen puutteen vuoksi pitää kuitenkaan muutoksen vastustajina, vaan vastustus osoittaa pohjimmiltaan voimakasta sitoutumista työyhteisöön. Seurailijoihin voidaan usein myös liittää suuri niin sanotun hiljaisen tiedon pääoma sekä muiden aktiivisempien henkilöiden varjoon jääminen. Tällöin alaistaidoista korostuu myös taito ilmaista omia mielipiteitä ja näkemyksiä. (Mattila, 2005, 78.)

Kolmantena ryhmänä ovat epäilijät, joiden suhtautuminen muutokseen perustuu usein aikaisempiin ”huonoihin” kokemuksiin joko työssä tai lähipiirissä. Epäilijät ovat usein vaikuttaneet pitkään organisaatiossa ja heillä saattaa olla myös epävirallisessa organisaatiossa vahva mielipidevaikuttajan rooli. Johdon esittämät missio-, visio, ja strategiapuheet, jotka ovat aikaisemmin jääneet puheiden tasolle, aiheuttavat tämän ryhmän epäilykset. Muutoksen tulosten hitaus aiheuttaa levottomuutta ja hidastaa epäilijöiden sitoutumista, mikä kuitenkin lopulta saavutetaan, vaikka haasteeksi saattaa muodostua ajan puute. Avoimen kes-

kustelun avulla lopulta epäilijä kuitenkin yleensä sopeutuu ja myy muutoksen itse itselleen. (Mattila, 2005, 81; Kotter, 2009, 109.)

Äärimmäisen negatiivisessa mielessä toimiva epäilijä niin sanottu ei-ei –tyyppi eli jarrumies eroaa tavallisesta epäilijästä niin, että hänellä on ainoastaan negatiivinen käsitys sekä myös vaikutus muutoksen läpiviemisessä. Hänellä ei ole lainkaan mahdollisuutta sopeutua muutokseen ja häneltä löytyy aina syy jatkaa toimintaa samanlaisena kuin tähänkin asti. Jarrumiehen toimintaa ei voi sivuuttaa, vaan siihen on puututtava. Vaihtoehdoksi jää estää jarrumiehen haitallinen toiminta joko suuntaamalla hänen huomionsa muualle, poistaa hänen organisaatiosta tai paljastaa hänet niin, että sosiaalinen paine lieventää jarruttamista tai lopettaa sen kokonaan. (Kotter, 2009, 117.)

Neljäntenä roolina on oppositio, joka suhteutuu muutokseen jyrkemmin ja näkee sen kielteisenä ja kokee pelkästään menettävänsä asioita sen mukana. Oppositiossa olevien lukumäärä on yleensä pieni ja se piiloutuu usein koko organisaation tai ammattikunnan taakse. Arvostettu ja suojattu asema saattaa kääntää usein koko organisaation muutosvastaiseksi tai muuttuessaan liian raskaaksi koko työyhteisölle se alkaa vaikuttaa myös työsuorituksiin ja muiden työntekijöiden empatian loppumiseen. Seurauksena saattaa olla irrottautuminen organisaatiosta jo muutosprosessin aikana. (Mattila, 2005, 83.)

Viides rooli on opportunisti, joka suomalaisessa yrityskulttuurissa on harvainen ja mielletään usein negatiiviseksi rooliksi. Opportunisti näkee jokaisen muutoksen mahdollisuutenaan ja kilpailutilanteena parantaa omaa asemaansa eikä välitä siitä, mikä muutoksen lopputulos on muun organisaation kannalta. Yllättävän suuri osa henkilöistä, esimiehistä ja johdostakin kuvittelevat, että korkea asema edellyttää aina riskinottoa, taistelua vallasta sekä juonittelua, mikä työntekijöiden piirissä nähdään lähinnä pelottavana ja negatiivisena ominaisuutena. Kriisiorganisaatiossa, joissa usein käydään läpi myös saneeraussuunnitelmia, opportunisteille on enemmän tilaan kuin hyvin voivassa organisaatiossa. On kuitenkin muistettava, että aktiivisuus ei aina tarkoita opportunismia, vaikka hiljaisimmat kokevatkin jäävänsä varjoon. Lisäksi opportunistiksi leimautunut saattaa olla hyvä johdon työrukkanen, kunhan hoidetaan henkilön hallittu sijoittumi-

nen organisaatioon sisäisten rekrytointien avulla. Toisaalta taas muiden varjoon jäävien oloa voidaan parantaa tiedottamalla avoimesti myös näistä suunnitelmista. Toimenpiteitä ei-toivotun käyttäytymisen estämiseen ovat:

- Koulutus ja keskustelu rohkaisevat ja auttavat työntekijää muutoksen omaksumisessa.
- Rohkaisu avoimeen keskusteluun estää spekulointia ja vääriä olettamuksia.
- Osallistumisen ja osallistamisen avulla, työntekijä saadaan ”ostamaan” muutos.
- Ohjaamalla ja tukemalla helpotetaan muutoksen toteuttamisesta.
- Mikäli kyseessä on työmarkkinajärjestöjen tai muiden isompien ryhmien mukanaolo, muutoksessa tarvitaan neuvottelemista ja sopimista.
- Manipulointi sekä toivotuksi tekemisen vakuuttelu
- Pakottaminen, mikäli kyseessä on tiukka aikaan sidottu muutos

(Mattila, 2005, 85.)

4.3 Viestintä ja keskustelun vaikutus muutostilanteessa

Yritysviestintä saa lähes aina osakseen arvostelua joko sen puuttumisen, laadun tai sen vuoksi, että informaatiotulvaa on vaikea hallita päivittäisen työn kiireiden keskellä. Virallinen organisaatio häviää nopeudessaan epäviralliselle organisaatiolle, minkä vuoksi huhut ja erityisesti negatiiviset asiat leviävät nopeasti. Huhuille jää tilaa usein johdon liiallinen täydellisyyden ja lopullisuuden tavoittelun vuoksi, mikä johtaa virallisen viestin myöhästymiseen. Tiedotustilaisuuksien sisältö saatetaan laatia liian kattavaksi huomioimatta, että lukuisien yksityiskohtien omaksuminen ei onnistu kuulijoilta yhdellä kertaa. Mielenkiinnon säilymisen edellytys on, että vastaanottajalle siinä selviää myös, mitä se häneen henkilökohtaisesti vaikuttaa. Myös viestin sävyllä on suuri merkitys muu-

toksen ilmapiirin luomisessa ja suunnittelussa olisi hyvä olla mukana viestinnän ammattilainen, joka mahdollisesti tuntee entuudestaan yrityskulttuuria. Viestinnän tärkeä tehtävä on lisätä keskustelevaa kulttuuria, jossa kaikilla on tarvittavat tiedot osallistua muutoksen toteuttamiseen omalla toiminnallaan. (Mattila, 2007, 186 -189.)

Kehittyvä ja oppiva organisaatio korostaa yhteisvastuuta ja jatkuvaa oppimista, eikä johtaja päätä enää yksin asioista, vaan myös työntekijöiden oletetaan osallistuvan aktiivisesti työn suunnitteluun ja kehittämiseen. Keskusteleva yrityskulttuuri antaa työntekijälle siihen tarvittavat tiedot sekä ymmärryksen. Yhteistointi lisää yhteisöllisyyttä, jonka avulla luodaan vahva arvoperusta aidolle sitoutumiselle, jossa laatu ja prosessit määräävät organisaation tavan toimia. Toiminnan jatkuva tarkkailu ja kehittäminen sekä informaation jakaminen keskusteleavassa hengessä parantavat kykyä reagoida myös nopeasti asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Samalla varmistetaan, että koko organisaation työskentelevät ja tavoitteet ovat yhdenmukaiset. Asiantuntijat haluavat tietää ja ymmärtää, miksi asiat ovat muuttuneet, miten tilanne on kehittynyt ja mikä vaikutus sillä on itselle. Myönteisyyttä muutostilanteessa lisäävät henkilökohtaiset omaan uraan liittyvät keskustelut. Salaamalla erilaiset muutokset, kuten rekrytoinnit, nimitykset, organisaatiomuutokset, omistajavaihdokset tai asiakaskunnan muutokset saadaan aikaan lisääntyvää kielteisyyttä. Johdon ja johtoryhmän mietittäväksi jää kuitenkin usein punnitseminen avoimuuden, läpinäkyvyyden ja vaikeamisen välillä, sillä keskeneräisten asioiden viestiminen ja mahdollinen asioiden muuttuminen prosessin aikana aiheuttavat enemmän epävarmuutta kuin luottamusta työntekijöissä. (Hätönen, 2007, 4; Juholin, 2008, 191, 194; Jalava & Matilainen, 2011, 132 – 133.)

Jotta yritysjohton viesti kulkisi mahdollisimman muuttumattomana sekä oikeana koko organisaatiolle, on esimiesten asema viestin välittäjänä ja tulkitsejana merkittävä. Esimiehen onnistumiseksi, on viestinnän oltava kaikilla tasoilla keskustelevaa missä myös kuuntelemisella on tärkeä merkitys. Usein keskustelun esteenä saattaa olla pelko, että jaettavaksi annettu viesti muuttuu matkalla ja näin tulkitsemiset ja vastavuoroiset keskustelut alaisten kanssa jäävät kokonaan

käymättä ja jaettu ymmärrys saavuttamatta. Pahimmassa tapauksessa tieto välitetään vain esittämällä johdon laatima esitys, jota ei liiemmin kommentoida tai avata esityksessä. Kiireeseen vetoaminen on yleisimmin käytetty selitys puutteelliselle viestin käsittelylle. Keskustelun ja kuuntelun sekä esimiehen aidon läsnäolon merkitys on tärkeää, sillä usein ainoa henkilö, jonka kanssa työntekijä jakaa työhönsä liittyviä asioita on juuri oma esimies. On tärkeää, että kaikkia henkilöitä kuunnellaan ja jokaisella on mahdollisuus esittää näkemyksiään omista lähtökohdistaan. Esimiehiä onkin aloitettu kouluttamaan myös viestintä- ja kuuntelutaidoissa. (Juholin, 2008, 188, 204; Akinlolu & Salawu, 2011, 4; Jalava & Matilainen, 2010, 39, 135.)

Hyvän keskustelun tunnuspiireiteitä ovat sen todellisuus ja aitous, eikä se tähtää mihinkään ennalta määrättyyn lopputulokseen. Todellisen keskustelun ilmapiiri pitää sisällään todellisten vaihtoehtojen etsintää eikä siihen liity pakottavuutta. Avoimen keskustelun tunnistaa turvallisesta ja kritiikittömästä ilmapiiristä, spontaaniudesta ja lisäksi se on informaalista ja rehellistä. Erilaisten mielipiteiden ilmaiseminen on luvallista ja kaikki mielipiteet otetaan huomioon. Onnistuneen keskustelun lopussa osallistujille on selvää, missä vaiheessa keskustelu on, mihin päädyttiin ja mitä pitää tehdä seuraavaksi. Tämä varmistetaan päättämällä keskustelun sulkemispuheenvuoron yhteenvedolla. (Jalava & Matilainen, 2010, 146 – 147.)

Vaikka esimiehen rooli on merkittävä, voidaan viestintävastuuta jakaa myös koko työyhteisöön. Työyhteisöviestinnän tutkimuksissa Juholinin luoman agendan mukaan viestinnän tulee tapahtua siellä, missä ihmiset ovat ja missä he itse tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia. Yhteisöllisyyden edellytyksenä voidaan pitää seuraavia organisaation toiminnan ominaisuuksia:

- Tärkeät asiat tulee käsitellä vuorovaikutuksessa ja varmistaa, että kaikki ovat ymmärtäneet asian samalla tavalla. Se ei tarkoita välttämättä samaa mieltä olemista, mutta silti ne on hyväksyttävä ja erilaisille mielipiteille pitää antaa arvoa.

- Ajantasaisen tiedon pitää olla aina saatavilla ja jokaisen pitää ymmärtää vastuunsa sen tuottamisessa, jalostamisessa ja jakamisessa.
- Tunnelman palavereissa ja työpaikalla pitää tukea uskallusta puhua, kertoa oman mielipiteensä ja kokemuksensa sekä kyseenalaistaa ja kysyä asioita.
- Jokaisella tulee olla mahdollisuus vaikuttaa niin lähiyhteisön kuin organisaationkin pieniin sekä suuriin asioihin.
- Yhdessä oppiminen ja osaamiseen jakaminen yhdessä jatkuvan ja monisuuntaisen palautteen antamisen ohella tukevat sekä yksilöä että yhteisöä.
- Työnantajan maine on osa jokaisen työtä ja jokainen luo sitä omalla toiminnallaan ja heijastaa sitä ympäristöönsä. Työnantajan maineella on myös vaikutus jokaisen työntekijän identiteettiin sekä minäkuvaan.
- Yrityksessä pitää olla avoimelle tiedon vaihdolle sekä vuoropuhelulle foorumit, joiden tarkoitus on yhdistää organisaatiot verkostoihin sekä toimintaympäristöön. (Juholin, 2008, 63.)

Vaikka edellä mainitun mallin mukaan viestinnän vastuu jakautuukin koko organisaatioon, on esimiehen vastuu tiedon vaihdannasta ja käsittelystä suuri silloin, kun hänellä on näkyvää tai hiljaista tietoa, jota muilla ei ole. Hänen tulee tunnistaa silloin sen merkitys muille sekä valita oikeat ryhmät ja henkilöt keiden kanssa sen jakaa. Vastuu on erityisesti silloin, kun tieto on sellaista, jota muut eivät osaa kysyä tai sitä on hankala tai muuten mahdoton saada. (Juholin, 2008, 93.)

4.4 Sitoutuminen ja luottamus muutoksen voimavarana

Sitoutuminen on psykologinen kytkös ihmisen ja kohteen välillä. Työhön sitoutunut ihminen on tunnollinen ja työskentelee innokkaasti ja tehokkaasti ja on kiinnostunut ja tuntee olevansa vastuussa myös työnsä ja työyhteisönsä kehittä-

tämisestä. Sitoutunut työntekijä tulee mielellään työpaikalle. Pelkkä tehtävän hyväksyminen ja sen suorittaminen pyydetessä ei vielä ole varsinaista sitoutumista. Tehtävistä kieltäytyminen, vetäytyminen ja niissä viivyttely ovat sitoutumisen vastakohtia ja saattavat saada joskus jopa sabotaasin piirteitä. (Lämsä & Hautala, 2005, 92.)

Sitoutuminen on perinteisesti Suomessa ollut arvossa pidetty yrityksen voimavara kehittymisen ja uudistumisen kannalta. Toisaalta käytännön toimet ovat viestineet, että henkilöstöä on alettu pitää raaka-aineena tuotannon toteuttamiseen ja sitä voidaan liikutella helposti. Ennakoinnilla henkilöstön osaamisen suunnittelussa voitaisiin osa näistä ongelmista korjata. Epäonnistuneet rekrytoinnit ovat saaneet yritykset varovaisiksi suunniteltaessa henkilöstötarvetta sekä rekrytointeja. Yhtenä syynä varovaisuuteen on pidetty vahvaa suomalaista työsuhdeturvaa, mutta se ei ole kuitenkaan Euroopassa edes vahvimpia, vaan esimerkiksi Italiassa ja Ranskassa turva on selvästi vahvempi. Silti luottamus työsuhteen jatkuvuuteen on työntekijöille perinteisesti Suomessa ollut yksi vaikuttavimmista tekijöistä sitoutumisen edistäjänä. (Viitala, 2007,89.)

Ihminen kuuluu keskimäärin kolmanneksen elinajastaan johonkin organisaatioon, joka muokkaa häntä luonteensa mukaiseksi, minkä vuoksi organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys myös työntekijöiden pysyvyyteen. Yritys vaatii työntekijää antamaan paljon itsestään, ajastaan, kyvyistään sekä energiastaan tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen, mitä ei enää mitata pelkästään rahalla vaan työtyytyväisyys on muodostunut kyvykkäimmille työntekijöille merkitseväksi tekijäksi mietittäessä, miksi toimia juuri tämän organisaation hyväksi. Hyvistä työntekijöistä kiinni pitämisellä on myös taloudellisia vaikutuksia, kun lasketaan kustannukset uuden työntekijän rekrytoinnin jälkeen tapahtuvalle perehdyttämiselle sekä tuotannon väliaikaiselle hidastumiselle. Tehokkain tapa välttää näitä kustannuksia on huolehtia avaintyöntekijöiden vaihtuvuuteen vaikuttavien tekijöiden eliminoimisesta ja yleisestä työhyvinvoinnista. (Griffin, 2008, 1.)

Yritysten toimintaympäristön muuttuessa entistä monimutkaisemmaksi ja epävakammaksi taloudellisen kehityksen ennustaminen on vaikeaa. Pitkäaikaisten strategioiden luominen vaikeutuu ja on lähes mahdotonta, mikä lisää entises-

tään tarvetta seurata, kehittää sekä sitouttaa henkilöstöä muuttuviin olosuhteisiin ja tavoitteisiin. Asiantuntijatehtävissä toimiville henkilöille erityisen tärkeää sitoutumisen kannalta on johdon kyky luoda tiedottamisellaan ja mahdollisimman läpinäkyvällä toiminnallaan kuva johdonmukaisesta toiminnasta ja organisaatiossa noudatettavista perussäännöistä. Tämä lisää luottamusta ja sen mukana myös sitoutumista ja mahdollistaa myös joskus negatiivistenkin asioiden tulkitsemisen parhain päin. (Juholin, 2008,53; Jalava, Matilainen, 2010, 39.)

Viitalan mukaan sitoutuminen voidaan jakaa kolmeen lajiin seuraavan taulukon mukaisesti.

Taulukko 5. Sitoutumisen lajit (Viitala, 2007, 89)

Sitoutumisen laji	Kuvaus
Affektiivinen sitoutuminen	Halu työskennellä juuri tässä organisaatiossa
Jatkuva sitoutuminen	Panos-tuotossuhde kohdallaan
Normatiivinen sitoutuminen Työetiikka	Velvollisuudentunto organisaatiota kohtaan Perustuu arvoihin ja niiden asettamiin päämääriin

Ensimmäiseksi niin sanottu affektiivinen sitoutuminen viittaa henkilön puhtaaseen haluun työskennellä kyseisessä organisaatiossa. Sitä voidaan edistää lisäämällä henkilökohtaista osallistumista, vuorovaikutusta sekä mahdollisuuksia samaistua työyhteisöön yhdenmukaisten arvojen avulla. Toiseksi voidaan tunnistaa jatkuva sitoutuminen, jossa työntekijä kokee ”panos-tuotos” suhteen olevan kunnossa ja sitoutuminen tapahtuu sen avulla. Jatkuva sitoutuminen voi liittyä myös lähtemisestä aiheutuviin ”kustannuksiin” tai puhtaasti vaihtoehtojen puutteeseen. Kolmantena sitoutumisen lajina on normatiivinen sitoutuminen, joka perustuu koettuun velvollisuudentuntoon työskennellä organisaatiossa sekä henkilön sisäistämiin normeihin ja ohjeisiin. Sopimuksen lisäksi hänellä on näin aito velvollisuudentunne tehdä työ ajallaan ja hyvällä ammattitaidolla. (Lämsä & Hautala, 2005, 93; Mamia, 2006; Viitala, 2007,88.) Urasitoutumiseen yleensä sekä työtehtäviin kiinnittymiseen, affektiivisen ja jatkuvan sitoutumisen lisäksi vaikuttavana tekijänä voidaan pitää myös työetiikkaa, joka perustuu hen-

kilön arvoihin ja niiden asettamaan päämäärään. Urasitoutumisessa työntekijä näkee mahdollisuuden kehittämisessä sekä etenemisessä ja tehtäväsidonnaisuus taas perustuu koettujen tehtävien mielekkyyteen ja tärkeyteen. (Viitala, 2007, 89.)

Tärkeä motivaation ja sitoutumisen edellytys menestyvässä ja kasvavassa yrityksessä on luottamus organisaatioon. Luottamuksen tärkeys korostuu muutostilanteissa ja sen luominen ja säilyttäminen ovat strategisen johtamisen haasteita, vaikka muutos yrityksessä on jo pitkään ollut pysyvää, enemmän kuin poikkeustilanne. Osallistavassa johtajuudessa valtaistetaan ja otetaan mukaan koko henkilökunta muutostilanteeseen – alinta tasoa myöden. Sen on tutkittu herättävän työntekijöiden luottamuksen, lisäävän sitoutumista ja tärkeimpänä asiana on huomioitava myös, että yrityksellä ei ole yksinkertaisesti varaa jättää tällaista sisäisiä uudistamisvoimaansa käyttämättä. Ylimmältä johdolta vaaditaankin usein yli-inhimillisiä taitoja saada luottamus, motivaatio ja sitoutuminen toteutumaan. Kovan paineen alla työskentelevien alaisten johdolla tulee olla terve itsetunto, selkeä arvomaailma ja vahvat henkiset voimavarat tehtävän onnistumiseksi. (Kurkilahti & Äijö, 2007, 286 - 287.)

Muutokset luovat henkilöstöjohtamiselle ristiriitaisia paineita luottamuksen ja sitouttamisen sekä samanaikaisesti joustavuuden suhteen. Tämän seurauksena yhä useammassa organisaatioissa työntekijät jaetaan myös Suomessa joidenkin teorioiden mukaan ydinhenkilöstöön sekä toissijaiseen henkilöstöön siitä huolimatta, että kaikki ovat yritykselle tärkeitä resursseja. Kilpailuedun saavuttaminen on ydinhenkilöstön harteilla ja toissijainen henkilöstö on hyvin palkattua, mutta etenemismahdollisuuksia yrityksessä ei liioin ole. Kolmantena ryhmänä voidaan pitää vielä yritykseen löyhemmin sidotut työntekijät, kuten määrä- ja osa-aikaisessa työsuhteessa olevat työntekijät, vuokratyöntekijät sekä alihankkijayritykset sekä freelancerit. Pitkäaikaisten työsuhteiden etuna on, että sitouttaminen organisaatioon on helpompaa, jos työntekijä voi luottaa, että hänen halutaan pysyvän työpaikassa. Lyhytaikaisten suhteiden edut ovat lähinnä työntekijän omaan kehittämiseen ja uraan liittyviä. Eikä sisällä niinkään sitoutumista itse organisaatioon. (Viitala, 2007, 88.)

Sitouttamisen perustana voidaan muutostilanteessa kuin myös rauhallisemman ajanjakson aikana pitää kaikkien työntekijöiden oikeudenmukaista sekä tasa-puolista kohtelua ja tukea. Tunteakseen itsensä arvostetuksi ja tarpeelliseksi työntekijä tarvitsee sekä positiivista että rakentavaa palautetta. Lisäksi työn määrän ja vaativuustason on vastattava työntekijän osaamistasoa, tarjota itsensä toteuttamisen ja kehittymisen mahdollisuuksia sekä mahdollisuutta nähdä oman työn tulokset. Myös töiden hyvä suunnittelu ja järjestely organisaation taholta mutta riittävä päätösvalta oman työn suorittamisen suhteen sekä yrityksen maine itseään määrätietoisesti ja hallitusti kehittävänä organisaation lisäävät tutkimusten mukaan merkittävästi motivaatiota ja sitoutumista. Työstä saadun palkkion tulee olla tasapainossa annetun työpanoksen kanssa sekä työn ja vapaa-ajan tasapainosta pitää huolehtia esimerkiksi työaikajärjestelyjen avulla. Työturvallisuusnäkökohdat sekä työpaikan pysyvyys ja varmuus ovat työntekijän sitoutumisen kannalta avain asemassa. Työpaikalla tapahtuvien muutosten yhteydessä sitoutumisen merkitys korostuu entisestäänkin ja sen vuoksi niistä kannattaa huolehtia erityisesti silloin. (Mamia, 2006, 70.)

Luottamuksella tarkoitetaan myönteisiä odotuksia organisaation tulevaisuuden suhteen ja toisaalta halukkuudessa sitoutua organisaatioon omasta haavoittuvuudesta huolimatta. Tämä tilanne voidaan saavuttaa johdon osoittamalla esimerkillä. Luottamus organisaatioon syntyy viime kädessä henkilöiden välisestä luottamuksesta, vaikka asiaa ei voidakaan pitää täysin samana. Päätös luottaa riippuu myös kulttuuritekijöiden samankaltaisuudesta ja eroista. (Mamia, 2006, 73; Jalava & Matilainen, 2010, 154.)

Luottamusta tunnetaan organisaatiossa eri tasoilla. Se voi kohdistua joko työnantajaan, johtoon, työyhteisöön ja -tovereihin tai työntekijään itseensä. Työntekijän työnantajaansa kohtaan tuntema luottamus perustuu myönteisiin kokemuksiin toiminnasta sekä avoimiin ja vastavuoroisiin henkilösuhteisiin. Muutostilanteissa lopputuloksen, menettelyiden sekä vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus auttavat henkilöitä hyväksymään paremmin muutoksen lopputuloksen silloinkin, kun se ei omalta kohdalta ole edullinen. Kokemus työpaikan pysyvyydestä ja työnantajan osoittamasta arvostuksesta sekä toiminnan ennustettavuus

lisäävät työntekijän perusturvallisuutta ja sen myötä myös luottamusta. Johtoa kohtaan tunnettua luottamusta voidaan osittain kompensoida vahvalla luottamuksella työnantajaa kohtaan. Johdon yksittäisten henkilöiden vaikutus ei muodosta riittävän pysyvää perustaa luottamukselle, sillä varsinkin rakennejärjestelyiden yhteydessä suuri osa johtoa ja esimiehistöä saattaa vaihtua hyvin lyhyen ajan sisällä. Silti esimiehen käyttäytymisen pysyvyydellä, sanojen ja tekojen yhdenmukaisuudella sekä ennakoitavuudella on myönteinen vaikutus luottamuksen syntymiselle. (Juholin, 2008, 54; Keskinen, 2005, 78, 82.)

Kun ryhmän jäsenillä on riittävästi tietoa organisaation toiminnasta ja erilaisten tapahtumien todennäköisyydestä, luottamus perustuu tietoon ja ylimmän johdon toimien riittävään läpinäkyvyyteen. Samaistumiseen perustuva luottamus syntyy ryhmän jäseniä ja heidän tavoitteitaan kohtaan koetusta ymmärryksestä. Pelkoon perustuva luottamus pysyy yllä vain rangaistusten avulla. Ihmisen aikaisemmillä kokemuksilla on suuri vaikutus organisaatiota kohtaan tunnettuun luottamukseen ja muutostilanteissa luottamuksen merkitys kasvaa entisestäänkin. Luottamuksen tason mittaaminen on hyvin vaikeaa. Henkilöstötyytyväisyyskyselyiden tuloksetkaan eivät anna aina rehellistä vastausta luottamuksen todellisesta tasosta, vaan tulos kertoo useimmiten sekoituksesta suhtautumisesta viralliseen johtoon sekä omaan työyhteisöön ja sen sisällä epäviralliseen organisaatioon. (Juholin, 2008, 51.)

Taulukossa kuusi on kuvattu yhteenvetona luottamuksen kohteet sekä luottamuksen sisältö

Taulukko 6. Luottamuksen kohteet ja sisällöt (Juholin, 2008, 54 - 56)

Luottamuksen kohde	Luottamuksen sisältö
Työnantajaa kohtaan tunnettu luottamus	Oikeudenmukaisuuden kokeminen
Johtoa kohtaan tunnettu luottamus	Turvallisuuden tunne
Työyhteisöä ja -tovereita kohtaan tunnettu luottamus	Solidaarisuuden ja yhteishengen kokeminen
Itseä kohtaan tunnettu luottamus	Voimaistuminen Ajan ja elämän hallinnan tunne

Viimeisimpien luottamusbarometrien mukaan organisaatioissa luottamus työyhteisöön ja työtovereihin on vahvistunut, kun sitä vastoin luottamus johdon tiedotukseen ja markkinoinnin virallisiin totuuksiin on laskenut. Työyhteisön hyvällä hengellä sekä solidaarisuudella on tutkimusten mukaan suuri merkitys työyhteisöä koettelevissa negatiivisissakin muutoksissa ja muutoksen aiheuttaman kuormituksen kestämisessä. Yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus muutostilanteessa ovat tärkeitä yksilön selviytymiselle. Ristiriitaa aiheuttaakin nykyisen organisaatiomallin samanaikainen yksilöllisyyden korostaminen sekä yhteisöllisyyden samanaikainen vahvuus. Toisinaan voidaan myös puhua niin sanotusta luottamusharhasta, jolloin työnantajalla on selkeästi työntekijää paremmat tiedot tulevaisuudesta ja työntekijä kokee olevansa sen myötä alakynnessä, eikä koe hallitsevansa omaa elämäänsä (Juholin, 2008, 55; Mattila, 2007, 61.)

Tunteiden korostamiseen ja luottamukseen ovat ottaneet myös kantaa Adler ja Hekscher, jotka ovat kehittäneet yhteisöllisyyden mallin (new form of community), jossa keskeisessä asemassa ovat yhteisön jäsenten välinen luottamus, tiedon luominen ja jakaminen. Lisäksi ominaista on jäsenten keskinäinen myönteinen riippuvuus toisistaan, samanaikainen yksilöllisyys ja yhteisen päämäärän tavoittelemine ja toisista välittäminen ja toisten auttaminen. (Juholin, 2008, 17-19.)

Vaikka luottamus muihin ulkopuolisiin ryhmiin auttaa selviytymään, on jokaisen itseään kohtaan tuntema luottamus eli voimaistumisen tunne (empowerment)

ensisijaisesti se, joka ratkaisee tavan, jolla yksilö kohtaa epävarmuuksia ja muutoksia. Siihen vaikuttaa paljon omat aikaisemmat onnistumiset, omien rajojen tunteminen sekä tunne siitä, että hallitsee oman työn ja ajan käytön. Turvallisuuden tunnetta lisää huomattavasti tietoisuus tulevista muutoksista ja tunne, ettei ole vain työelämän riepotelevana. (Juholin, 2008, 56.)

Epäluottamus on luottamuksen vastakohta ja johtaa puolustusellisuuteen, että toinen osapuoli ei toimikaan samojen intressien mukaisesti. Epäluottamus synnyttää huolestuneisuutta, varauksellisuutta sekä epäluuloa, tehottomuutta, oppimismahdollisuuksien menettämistä, kun informaatio ei enää kulje jokaisen keskittyessä vain oman selustan turvaamiseen. Kerran menetetyn luottamuksen palauttaminen on työlästä ja vaatii useita onnistuneita näyttöjä ja kestää rakentua uudelleen vuosia, jos palautuu silloinkaan, vaikka sen menettäminen voikin olla tapahtunut hetkessä. (Mattila, 2007, 61; Jalava & Matilainen, 2010, 158.)

Organisaatio ei aina välty ristiriitatilanteilta, joissa luottamus menetetään, mutta tilanne voidaan pelastaa oikeanlaisella johtamisella ja asioiden nostamisella reilusti käsittelyyn ja tarvittaessa tunnustaa myös asiat, jotka luottamuksen ovat rikkoneet (Mattila, 2007, 60). Seuraavassa taulukossa on verrattu samankaltaisuutta korostavan ja erilaisuuden esiin nostavan vuoropuhelun vaikutuksia luottamuksellisessa ja epäluottamuksellisessa ympäristössä. Epäluottamus aiheuttaa varautuneisuutta sekä lopulta henkilökonflikteja, kun luottamus taas lisää me-henkeä ja keskitytään enemmän asioiden hoitamiseen. (Jalava & Matilainen, 2010, 96.)

Taulukko 7: Vuoropuhelun ja luottamuksen yhteisvaikutukset (Jalava & Matilainen, 2010, 96)

	Samanlaisuutta korostava vuoropuhelu	Erilaisuuden esiin nostava vuoropuhelu
Luottamus	Helppo harmonia Samankielisyys Me-tunne Pysähtyneisyys	Asiakonfliktit Yhdisteleminen Innovatiivisuus Dynaamisuus
Epäluottamus	Kohteliaisuus Varautuneisuus Hitaus	Henkilökonfliktit Riitely Asemiin kaivautuminen

Epäluottamuksen vallitessa aina asioiden selville saaminen ja tunnustaminen eivät ole helppoa, mutta yritysjohdon kannattaa joskus jopa pyytää anteeksi ratkaisujaan, vaikka ratkaisun takana seisottaisiinkin edelleen. (Mattila, 2007, 60)

Epäluottamus on olennainen muutosvastarinnan synnyttäjä ja haittaa suunniteltujen kehittämishankkeiden jalkauttamista organisaatioon. Vaikutus pienissä muutoksissa ei välttämättä vielä aiheuta vakavia seuraamuksia, mutta suurien hankkeiden yhteydessä se saattaa vaikuttaa ratkaisevasti. Kuten luottamuskin, myös epäluottamus voi kohdistua organisaatiossa eri tahoille eli työnantajaan, johtoon, työyhteisöön tai työntekijään itseensä. Työnantajaa kohtaan tunnettu epäluottamus liittyy yleensä työpaikan menettämisen pelkoon ja vaikuttaa myös työntekijän oman elämän hallintaan ja itseluottamukseen. Johtoa kohtaan tunnettu epäluottamus liittyy yleensä tiedottamisen tarkoitushakuisuusepäilyihin tai epäilyihin, että osaa organisaatiosta arvioidaan ja kohdellaan eri kriteerein kuin toista. Johdon toimintaa tarkkaillaan erityisesti yrityssaneerauksen ja irtisanomisien yhteydessä. Asiantuntijat ovat tutkitusti alttiimpia kyseenalaistamaan johdon toimintaa jo pelkästään sillä perusteella, että heillä on riittävä tietämys alan asioista ja muista organisaatioista. Eniten kyseenalaistetaan johdon kykyä henkilöstöön ja talouteen liittyvissä asioissa. Osittain myös positiivisia vaikutuksia aiheuttava epävirallinen organisaatio on omiaan levittämään myös huonoa työilmapiiriä ja huhuja, mikäli yhteishenki työpaikalla on huono ja epäkohtia on

havaittavissa. Juuri huono ilmapiiri yhdistettynä koviin tulostavoitteisiin on omiaan synnyttämään kyräilyä ja jopa avointa vihamielisyyttä. Tällöin johtajien ja esimiesten oma esimerkki sekä heidän välittämänsä arvot ja pelisäännöt ovat ainoa keino säilyttää toimintakyky ja työtehokkuus. (Mattila, 2007, 57.)

5 TYÖVÄLINEITÄ MUUTOKSEN HALLINTAAN

5.1 Työhyvinvoinnin edellytykset

Terveys on työhyvinvoinnin perusta ja se mahdollistaa yhdessä riittävän ammatitaidon kanssa tilanteen, jossa ihminen saavuttaa tyytyväisyyden työssään. Tärkeää on myös saavuttaa tasapaino kaikkien elämänalueiden välillä. Tilanteen hallittavuuden edistämiseksi tarvitaan itsensä johtamistaitoja ja vastuu siitä on mitä suurimmassa määrin yksilöllä itsellään. Menestyksellisen itsensä johtamisen ja osaamisen kehittämisen älykkään organisaation kuusi kuntoisuuselementtiä ovat fyysinen, psyykinen, sosiaalinen, henkinen, ammatillinen kunto sekä uudistumiskyky. (Sydänmaanlakka, 2006b, 7.)

Fyysisestä kunnosta huolehtiminen pitää sisällään liikunnan, terveelliset ruokailutottumukset, nukkumisen ja rentoutumisen. Psyykinen kunto tarkoittaa hyvää muistia, uusien asioiden oppimisen helppoutta, hyvä päätöksentekokykyä ja asioiden päättelykykyä sekä itsensä arvioimisen ja arvostelun taitoa, kykyä hyljittää ajatuksia ja pohdiskella syvällisesti asioita. Sosiaalinen kunto on kykyä tulla toimeen muiden ihmisten kanssa. Kaikenlaisten tunteiden käsittely ja kyky puhua niistä, ystävät, perhesuhteet, harrastukset sekä ilo elämässä pitävät yllä sosiaalista kuntoa. Henkinen kunto perustuu arvoihin sekä sopusointuun, kykyyn tunnistaa tärkeimmät arvot ja kokemukseen, että elämällä on tarkoitus. Henkisen kunnan ylläpitämiseksi on asetettava selkeät tavoitteet, jotka auttavat kykyyn ja haluun oppia uusia asioita sekä olemaan reilu itseä ja muita kohtaan. Ammatillisen kunnan perusta on työstä pitäminen ja tunne siitä, että se on riittävän haasteellista, mutta osaamistaso riittää sen tekemiseen sekä ammatilliseen kehittymiseen. Ammatilliseen kuntoon vaikuttavat myös kaikki muut kuntoisuuselementit yhdessä. (Sydänmaanlakka 2006b, 295 – 299.)

Uudistumiskyky on tärkeä osa itsensä johtamisen alueella ja se auttaa näkemään uudet tilanteet haastavina mahdollisuuksina. Kyky perustuu hyvään itse-tuntemukseen, itseluottamukseen sekä taitoon kyseenalaistaa omia näkemyk-

siä ja asenteita. Kilpailuvalttina on kyky hankkia, tallentaa ja käyttää nopeasti hyväksi uusia taitoja ja tietoja. (Sydänmaanlakka 2006b, 79.)

Kehittymiselle sekä tavoitteiden saavuttamiseksi voidaan laatia henkilökohtainen strateginen suunnitelma, joka voisi koostua esimerkiksi seuraavista osista:

- asioiden tekemisen jäsentäminen sekä tietojen ja taitojen kehittäminen
- osaamisen parempi hyödyntäminen ja kehittyminen uusien mahdollisuuksien avulla
- organisaation toiminnan suunnan sekä oman roolin ymmärryksen vahvistaminen
- osallistuminen sosiaalisiin tapahtumiin sekä mentaaliseen ja fyysisestä rasituksesta huolehtiminen
- aikaa läheisille, koska koti ja perhe ovat yksi tekemisen pohja menestykselle

Työntekijöille tehdyn kyselytutkimusten perusteella tehokkaat uudistumisen estävät tekijät ovat kiire, kyvyttömyys pysähtyä sekä pelko ja negatiivisuus. Muutoksen tärkeimmiksi mahdollistajiksi Sydänmaanlakka mainitsee viisi isoa I:tä, jotka ovat ihmettely, innostus, itsetuntemus, itseluottamus ja itsepohdiskelu. Ihmettelyn avulla asiat eivät ole enää itsestäänselvyyksiä ja innostus lisää motivaatiota. Itseluottamuksen kehittäminen on tärkeää, sillä sen puuttuminen estää itsensä toteuttamista sekä myös uudistumisen. Motivaation säilyttämiseksi työntekijän on hyvä toimia usealla erilaisella osaamisen alueella. Toisinaan on hyvä pysytellä mukavuusalueella, jossa ei varsinaista kehittymistä tapahdu, mutta toisinaan taas venymis- ja jopa paniikkialueilla, joissa kehittyminen on välttämätöntä ja joissa itsetuntemus kasvaa vaativien tehtävien myötä. (Yle, 2009.)

Muutoksen hallinnassa työhyvinvoinnin periaatteet ovat kaikki erityisen tärkeitä. Vesterinen on kerännyt työhyvinvoinnin ohjelman rakentamiseen esimerkin, jossa otetaan huomioon kaikki osa-alueet laajasti.

Taulukko 8. Työhyvinvoinnin hallinta (Vesterinen, 2010, 23)

Ennakointi	Reagointi	Seuranta ja mittarit
Työsuojelun toimintaohjelma	Kehityskeskustelut	Sairauspoissaolot
Työterveyshuolto	Työpaikkapalaverit	Tapaturmataajuus
Päihde- ja huumeohjelma	Puheeksiotto	Henkilöstön vaihtuvuus
Ikäohjelma	Sairauksien ja tapaturmien hoito	Työhyvinvoinnin mittaus ja jatkotoimenpiteet
Perehdyttämishjelma	Kuntoutusohjelmat	Asiakaspalautteet
Tukimuodot TYHY-toiminnalle	Uudelleensijoittaminen	
TYHY- mittaukset	Hoitoonohjaus Riskiryhmäohjelmat	
	Työnohjaus ja coaching	
	Erilaiset koulutukset	

Työhyvinvoinnin työkaluja ovat työpaikoilla kehityskeskustelut, palaverit, puheeksi ottaminen (esimerkiksi: aktiivisen välittämisen malli), erilaiset kuntoutusohjelmat (esimerkiksi: TYKY, ASLAK), uudelleensijoittaminen, kouluttaminen ja valmentava ja ohjaava johtaminen. Näiden avulla voidaan parantaa työtyytyväisyyttä uudistuvassa ja muuttuvassa organisaatiossa. Kaiken toiminnan taustalla on myös toimien tulosten seuranta ja mittaaminen sekä mahdollisista virheistä oppiminen. (Vesterinen, 2010, 23.)

5.2 Osaamistarpeiden johtaminen

Osaamisen kehittämisestä huolehtiminen on muuttuvan työympäristön kriittinen menestystekijä sekä yrityksen kilpailukyvyn että työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta. Osaamispääoman johtamisprosessien toiminnan tarkkailu sekä kehittäminen kuuluvat henkilöstöhallinnon vastuualueelle yhdessä yrityksen johdon ja hallituksen kanssa. Yrityksen toiminnan tavoitteiden selkiyttäminen sekä osaamishaasteiden ja osaamistarpeiden selvittäminen tulee olla osa strategia-prosessia. Strategisista osaamisista on se, jota tarvitaan eniten ja nopeimmin

uuteen tilanteeseen sopeutumiseksi. Osaamistarve saadaan selville osaamista-son nykytilanteen ja vision välisen eron määrittämisellä.

Ydinsaaminen on oppimisen myötä syntynyt toimintatapa ja se on aina organisaation osaamista. Siksi se ei ole sidottu yhteen henkilöön. Sen kehittäminen vie pitkän aikaa ja siksi sitä on vaikea kopioida tai matkia. Ydinsaaminen vaatii aina tietoista kehittämistä eli osaamispääoman johtamista. Ydinsaamista on myös niin sanottu hiljainen tieto (tacit knowledge), joka on tiukasti sidoksissa toimintaan ja tiettyihin tilanteisiin. Se on taitoa suoriutua jostakin tehtävästä, jossa osaaminen lähtee tunteesta reagoida oikein niin, että tehtävä onnistuu. Hiljainen tieto jaetaan vertailtaessa kokemuksia ja se synnyttää myös mahdollisesti uutta hiljaista tietoa. (Ojala, 2008, 54 - 55.)

Myös jo olemassa olevasta osaamisesta ja sen säilyttämisestä tulee huolehtia. Työyhteisön kollektiiviseen tietoon kuuluvat organisaation tavat toimia, tieto siitä, keitä yrityksessä arvostetaan sekä tarinat, joita kerrotaan. Tieto siirtyy kokeneemmalta työntekijältä kokemattomalle kysymällä, kertomalla ja keskustelemalla työnteon ohessa. Lopulliseen hiljaisen tiedon muotoon vaikuttavat myös henkilön havainnointitapa, arvot ja tulkinta sekä sisäiset ajattelumallit. Varsinainen ”hiljainen tieto” eli ekspertiisi syntyy erilisten tulkintojen yhteensovittamisessa ja näkyy joustavana ryhmän suoriutumisen vaihtelevissa ja ennalta arvaamattomissa tilanteissa. Jotta hiljaisen tiedon jatkuvuus saadaan varmistettua ja tietämys siirrettyä muille, voidaan käyttää hallittuja toimintamalleja, joita ovat uuden työntekijän perehdytys, työnkierto, työparityöskentely, mestari-kisälli – malli, mentorointi, työnohjaus ja valmentava johtaminen (coaching). Edellytyksenä näiden välineiden käytölle ovat vastavuoroisuus, avoimuus, molemmin puoleinen luottamus, tasa-arvoisuus, yhteinen aika ja tila sekä mahdollisuus aidosti seurata toisten työtä, vaihtaa kokemuksia sekä antaa ja saada palautetta. (Hirvikorpi, 2009, 1; Jalava & Matilainen, 2010, 108.)

Työnohjauksen tavoitteena on ammatillisten sekä persoonallisten valmiuksien lisääminen reflektiivisen eli vuorovaikutteisen keskustelun avulla. Lähtökohdانا on aina työntekijän oma tarve ja halu osallistua siihen. Työnohjauksen muotoja ovat yhteistyönohjaus, ryhmätyönohjaus tai yksilötyönohjaus. Kaikissa muo-

doissaan ohjaus keskittyy nimenomaan työhön sekä sen tekemiseen, ja siihen keskittymällä vahvistetaan työidentiteettiä. Kyseessä ei ole terapiamuoto, vaan tavoitteena on saada aikaan työntekijälle oivalluksia oman työn suorittamisen suhteen. Koko työnohjausprosessin aikana noudatetaan tavoitteellisesti ja tarkasti toimintasuunnitelmaa, josta päävastuu on aina työnohjaajalla. Työnohjaus voi tulla kysymykseen seuraavissa työelämän tilanteissa: työtehtävien muutostilanteissa, työkyvyn ylläpidossa, ristiriitatilanteissa, työn tekemisen jatkuvana tukena, haasteellisten asiakkaiden kohtaamisessa, työyhteisön toiminnan kehittämisessä, työuupumuksen ehkäisemisessä tai uuden työntekijän ammatillisessa kasvussa. (Punkanen, 2009, 7 - 26.)

Muutostilanteessa ryhmässä toteutettavan onnistuneen työnohjauksen avulla voidaan luoda ryhmä, joka ottaa vastuun ja osan johtajuudestaan itselleen, unohtamatta virallista johtajaa. Itseohjautuva ryhmä pystyy hyödyntämään yksilöiden osaamisia tehtävien jaossa itsenäisesti, kun jokaisella on selkeä käsitys tavoitteista. Tätä toimintaa pitää tukea asettamalla selkeitä haasteita, jotka tukevat yrityksen päästrategiaa sekä työyhteisön tavoitteita. Itseohjautuvuuden edellytykset ovat yksilön vastuullisuus ja halu oppia, kyky luovaan ja itsenäiseen ongelmanratkaisuun, itsenäisyys ja varmuus sekä itseluottamus. Tätä voidaan edistää kokoamalla kaikki asianosaiset miettimään yhdessä tulevia haasteita, niistä saatavaa hyötyä sekä löytämään toimintatapoja, miten haasteisiin vastataan. Millä voimavaroilla tämä voidaan toteuttaa? Millaisia rooleja tarvitaan muutoksen läpiviemisessä ja mikä on tehtäväjako. Henkilön on helpompaa sitoutua asioihin, kun niihin on itse pystynyt vaikuttamaan. (Punkanen, 2009, 109; Jalava & Matilainen, 2010, 116.)

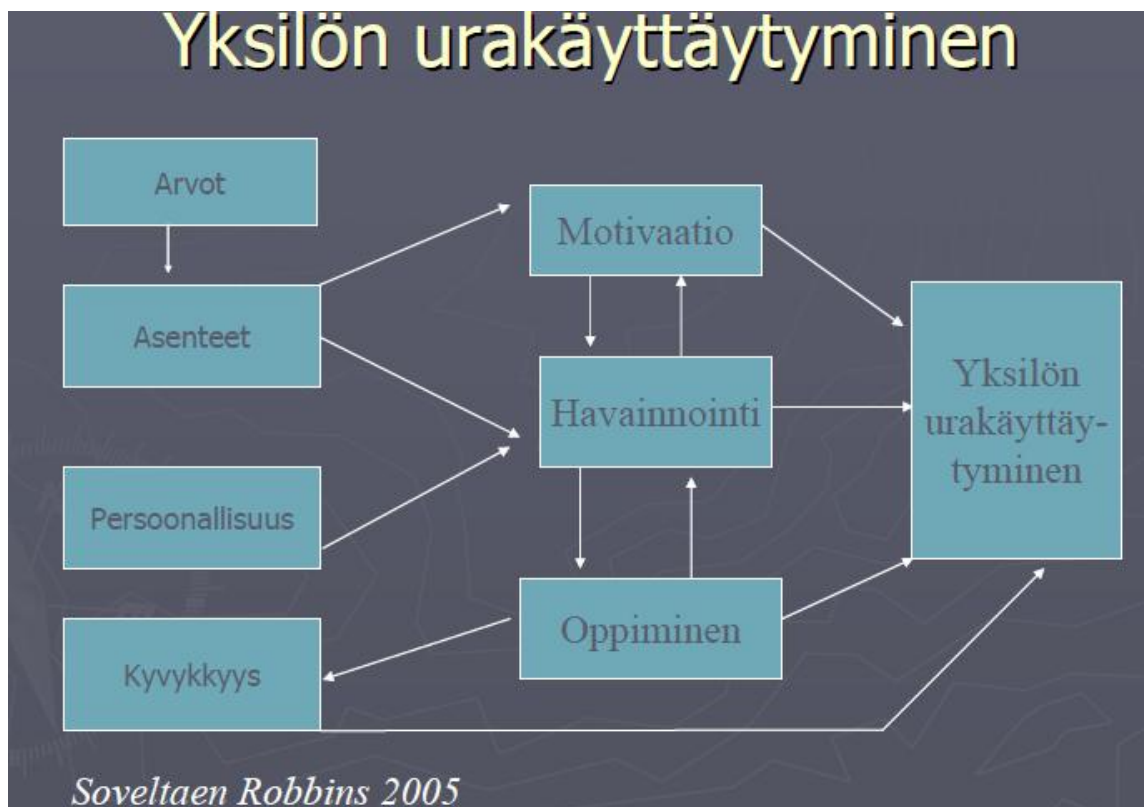
Nykyisin johtamisessa vannotaan tilannejohtamisen nimeen. Siinä voidaan erottaa neljä eri tyyliä: ohjaava, myyvä, osallistuva ja delegoiva johtamistapa. Tilannejohtamisessa on lukuisia hyviä ominaisuuksia kuten taustalla vaikuttava vankka teoria, mutta siitä huolimatta toteutuva käytännönläheisyys. Se korostaa johtajan joustavuutta ja sitä, että jokaista työntekijää on kohdeltava tehtävän ja tilanteen mukaan ottaen huomioon myös vastuu alaisen kehittymisestä. Heikkoutena voidaan pitää mm. sitä, että esimiehen tulisi tietää tarkalleen alaiensa

valmiustaso sekä kyvykkyys sekä tuntea henkilö riittävän hyvin, pystyäkseen tukemaan häntä riittävästi. Näiden periaatteiden pohjalta on luotu käsite valmentava johtajuus (coaching), jota hallitsee asiantuntijuuden arvostaminen ja keskinäinen luottamus. Valmentajan sekä valmennukseen osallistuvan vertaisryhmän tehtävänä on herättää keskustelua, kuunnella, tehdä hyviä kysymyksiä sekä antaa palautetta. Parhaimmillaan valmentavan johtamisen avulla saavutetaan sekä organisaation perustehtävän ja tavoitteiden sekä työntekijän yksilöllisten tarpeiden yhtenäisyys. On huomioitavaa myös, että uusi työntekijäsukupolvi arvottaa elämän ja työnteon eri tavoin kuin aikaisemmat sukupolvet. Arkeen tulee mahtua muutakin kuin työnteko ja sen tulee olla stressitöntä. Työn pitää olla ennemminkin väline hyvinvointiin kuin itseisarvo sinänsä. (Sydänmaanlakka, 2006a, 36; Ristikangas & Ristikangas, 2010, 17.)

Sisäiset motivaatiotekijät ovat tärkeitä työelämän tilanteissa, joissa tarvitaan erityistä motivaatiota kehittyä ja oppia uutta. Tätä korostaa dynaamisen johtamisen malli, jonka päätavoite on saavuttaa yhteisen tekemisen tunne kaikille läpi organisaation. Ylätason strategia pystyy harvoin antamaan käytännön tason ohjeita suorittaville tiimeille ja sen vuoksi myös strategian ajattelu ja suuntaviivojen rakentaminen tulisi tehdä yhteistyössä myös työyhteisöissä. Yhteisöllisyydentunteen edellytyksiä ovat haaste, selkeys ja loppuunsaattaminen ja niitä tukevat osatekijät ovat keskustelu, totuus ja luottamus. Haasteet ovat yhteisen toiminnan koordinoituvälaineitä ja niiden tarkoituksena on luoda yksilölle ja yhteisölle positiivisia mahdollisuuksia herättämällä mielenkiintoa ja toiminnan halua. Haasteiden tulee olla innovoivia ja pohjautua realistiseen käsitykseen voimavaroista ja osaamisesta. Ennen haasteiden määrittelyä pitää kartoittaa olemassa olevat resurssit ja osaaminen. Yhteistyössä työntekijän ja esimiehen kanssa tehty osaamisen kartoittaminen edellyttää yhteistä näkemystä strategiasta: yhteistä missiota, visiota ja arvoja. Lopulta luottamuksellisen ja oikeaa totuutta aidosti etsivän keskustelun avulla luodaan selkeä kuva haasteista, joiden loppuunsaattamisesta huolehditaan järjestelmällisesti roolituksen avulla ilman pakottavuuden tunnetta. (Jalava & Matilainen, 2010, 94, 112, 118.)

5.3 Urasuunnittelu ja -kehitys

Urasuunnittelu on muuttunut yhä enemmän henkilökohtaisen kehittymisen suunnitteluksi, joka perustuu uuden oppimiselle sekä uusiin haasteisiin vastaamiselle. Työntekijät odottavat kasvun paikkoja työssään ja urasuunnittelun on todettu lisäävän sitoutumista ja motivaatiota organisaatiossa. Mittareina kehitymiselle pidetään: etenemistä, joka tarkoittaa hierarkiaa, valtaa, mainetta, itsenäisyyttä sekä yrittäjyyttä tai fysiologista ja taloudellista kehitystä rahan ja työllisyyden muodossa. Lisäksi oppiminen, uudet taidot, kyvyt ja kompetenssit mittaavat urakehitystä. Psykologinen kehitys näkyy työtyytyväisyytenä, tunnustuksena, itsearvostuksena, itsensä toteuttamisena sekä kyynä kohdata uralla kriisitilanteita. (Talouselämä, 2010.)



Kuvio 5. Yksilön urakäyttäytyminen (Järnlström, 2009)

Yksilön urakehitystä voidaan tutkia joko yksilön näkökulmasta tai olosuhteista ja tilanteista käsin. Molemmilla on merkitystä, mutta yksilön hyvinvoinnin kannalta keskeisiä ovat yksilön arvot, asenteet, persoonallisuus ja kyvykkyys. Näiden lisäksi urakehitystä ohjaavat vahvasti motiivit ja tarpeet. Hyvä itsetuntemus on

edellytyksenä omien vahvuuksien ja heikkouksien tiedostamiselle, mikä onkin nykyisin merkityksellistä työelämässä. Urakehityksen kannalta hedelmällisempää ja antoisampaa on kehittää vahvuuksia kuin keskittyä pelkästään heikkouksien eliminoimiseen. (Järllström, 2002, 16.)

Työntekijän kannattaa aktiivisesti miettiä työ- että yksityiselämän yhteensovittamista. Edgar Scheinin on nimennyt yhdeksän ura-ankkuria, joka on yksi tapa selvittää omia tavoitteita sekä miettiä, mihin kannattaa omalla kohdalla keskittyä, jotta työtyytyväisyys ja hyvinvointi toteutuvat. Scheinin nimeämiä ura-ankkureita ovat:

- Asiantuntijapätevyys, jossa henkilö identifioituu tiettyyn ammattiryhmään
- Esimiespätevyys ja johtaminen, johon kuuluu halu johtaa muita
- Itsenäisyys
- Työsuhteen turvallisuus, jossa työpaikan pysyvyys ja turvallisuus ovat suurin motivaatiotekijä.
- Paikkakuntaan sitoutuminen
- Yrittäjyys, jossa vaikutusvalta ja omistaminen ovat tärkeitä
- Omistautuva palvelu
- Aito haasteellisuus, jolle on tyypillistä voimakas kilpailuhenkisyys
- Elämänalueiden tasapaino, jolloin halutaan yhdistää työura ja omat henkilökohtaiset tarpeet sekä perheen ja läheisten tarpeet. (Sydänmaanlakka, 2006b, 243; Järllström, 2002, 19.)

Urakehityksen auttamiseksi tutkimusten mukaan työntekijän tulee pyrkiä tietoisesti kehittymään nykyisessä työssä ja pyrkimällä ylittämään suoritusodotukset. Toisaalta hakeutuminen vaativampiin ja näkyviin tehtäviin myös toiminnallisesti eri alueille auttavat eteenpäin pääsyä. Vaikutusvaltaisen mentorin hankkimisen, uraohjaukseen osallistumisen sekä verkostoitumisen vaikutusvaltaisiin työtöve-

reihin sekä ulkomaan komennuksen hyödyntämisen on todettu tehostavan urakehitystä työelämässä. (Talouselämä, 2010.)

Työurien kehittymisessä voidaan nähdä muutoksia perinteisestä tasaisesta urakehityksestä dynaamiseen kehitykseen, jolle tyypillistä on joustavuus ja monimuotoisuus. Vaihto tehtävästä, osastosta, organisaatiosta, toimialalta ja paikkakunnalta toiseen tapahtuu yhä useammin. Siirtyminen organisaatiossa on usein aikaisemman vertikaalisen sijaan yhä useammin myös horisontaalista ja tehtävien vaihtamisella pyritään ylläpitämään kiinnostusta ja motivaatiota työhön sekä saavuttamaan tehtävät, jotka itselle ovat tärkeitä. Oman uran hallintaan tarvitaan itsensä johtamista sekä itsetuntemusta. Lisäksi on tärkeää luoda itselle tavoitteita, jotka määrittävät myös kehitystarpeet. Urasuunnitteluun vaikuttaa koko ihmisen elämäntilanne ja se onkin nähtävä työn sekä yksityiselämän yhdistävänä kokonaisuutena. (Sydänmaanlakka, 2006b, 240.)

Yksilöllinen johtaminen kehityskeskustelujen avulla on tärkeää urasuunnittelun kannalta. Keskustelujen avulla esimies voi tukea työntekijän motivaation ylläpitämistä sekä lisäämistä ja avainasemassa ovat tarkka tavoitteiden asettaminen, palautteen saaminen ja antaminen, osaamisen kehittämissuunnittelu sekä muu tuki tehtävien suorittamiseen. (Jalava & Matilainen, 2010, 165 – 171.)

5.4 Synteesi

Tutkimuksen aihe oli IT-palveluntarjoajan asiakasrajapinnassa toimivan Service Desk -palvelupisteen toimintaympäristön muuttuminen. Muutokset liittyvät vahvasti yleismaailmallisiin trendeihin ja niiden edellyttämiin tehostamis- ja kehitystoimiin, joita ovat strategiset organisaatiomuutokset, työn luonteen muuttuminen ja fyysiset muutokset työympäristössä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää asiantuntijan odotukset organisaation ja johdon antamalle informaatiolle sekä tuelle muutoksista. Lisäksi keskusteluissa käsiteltiin asioita, jotka vaikuttavat luottamukseen, sitoutumiseen, motivaatioon sekä yleiseen tietämykseen organisaation toiminnasta. Tuloksia verrattiin teoriaosuuden kolmeen pääteemaan: muutoksen vaikutukset, työhyvinvointi sekä muutosjohtaminen.

6 TUTKIMUSMETODIT

Tutkimus on tapaustutkimus (case study) yhden Service Desk -asiantuntijatiimin sisällä ja se toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka aineiston hankintamenetelmänä käytettiin yksilöhaastatteluja. Teemahaastattelun toistettavuuden lisäämiseksi ja sen jäsentämiseen ja etenemisen ohjaamiseen käytettiin apuna tutkimuksen teoriaosuuden kuvioita ja taulukoita liittyen kolmeen teemaan: muutoksen vaikutus, työhyvinvointi (Ilmarisen työkykytalo, Maslow'n tarvehierakia) sekä muutoshallinnan ja johtamisen työvälineet. Haastattelu perustui jokaisen henkilökohtaiseen kokemukseen muutoksesta ja selviytymiseen vaikuttavista asioista sekä mahdollisuuteen tuoda vapaasti esille teemaan liittyviä omakohtaisia kokemuksia narratiivisesti eli kertomuksen avulla. Lisäksi tutkimuksessa oli kolme kirjallista kysymystä, jotka liittyivät luottamukseen, sitoutumiseen sekä organisaation tilaan. Jokainen haastattelu kesti noin 45 minuuttia ja ne nauhoitettiin ja litteroitiin myöhempää analyysia varten.

Kutsu tutkimukseen (Liite 1) lähetettiin kymmenelle Service deskin asiantuntijalle, joista tutkimukseen suostui kahdeksan. Käsiteltävän aihealueen kuvaus lähetettiin henkilöille etukäteen, jotta he voivat halutessaan valmistautua haastatteluun kuin myös helpottamaan päätöksentekoa tutkimukseen suostumisesta. (Hirsijärvi ym. 2009, 205.)

Huolimatta 80 % osallistumisaktiivisuudesta, luotettavuutta saattaa heikentää otoksen pienuus sekä se, että työssäolovuosia samassa organisaatiossa oli kaikille haastateltaville kertynyt vähintään viisi vuotta, mikä homogenisoi joukkoa. Toisaalta tämä tarkoittaa kuitenkin myös sitä, että henkilöillä on vahva käsitys organisaation toiminnasta. Lisäksi tutkija-haastattelijan tutkimuksen aikana muuttunut asema asiantuntijasta esimieheksi, on huomioitava. Sen vaikutusta pyrittiin minimoimaan asettamalla kysymykset sellaisiksi, etteivät ne liity mihinkään tämänhetkiseen erityiseen tapahtumaan. Tutkimus korostettiin tehtävän yksityishenkilönä. Tutkimuksen toistettavuutta eli reliabiliutta sekä haastateltavan ja haastattelijan välistä yhteisymmärrystä tutkimuksen tavoitteista lisättiin käyttämällä teoriaosuudessa olevia luetteloita sekä kaavioita ohjaamaan muuten vapaamuotoista keskustelua.

Haastattelut suoritettiin neljänä päivänä työpaikan neuvotteluhuoneessa, ne kestivät noin 45 minuuttia ja jokaista teemaa käsiteltiin noin 15 minuuttia.

6.1 Tieto Oyj – organisaation historiaa



Kuvio 6. Tieto Oyj:n synty

Suomalainen Tieto Oyj ja ruotsalainen Enator AB (publ) yhdistyivät 7.7.1999. Yhtiö muutti nimensä jälleen Tieto Oyj:ksi 26.3.2009 (Tieto Oyj, 2011).

2000-luvulla tietotekniikka-alan globalisoituminen on kiihtynyt, ja yhtiön kansainvälistyminen sai vauhtia. Tuotanto suotuisan kustannustason maissa käynnistettiin vuonna 2004. Samaan aikaan intialaiset yritykset tulivat pohjoismaisille markkinoille, ja kilpailu kiristyi. Vuonna 2007 yhtiön otti uuden suunnan, ja toiminnan painopiste oli taas Pohjois-Euroopassa. Valituilla toimialoilla kuten tietoliikenteessä jatkettiin kuitenkin globaalin toiminnan kehittämistä. Koko yritykselle yhteisten toimintojen ja riittävien suotuisan kustannustason resurssien merkitys on kasvanut, ja vuonna 2009 Tieto korvasi toimialapohjaisen rakenteensa mallilla, joka koostuu maaorganisaatioista, toimialoista ja globaaleista palvelualoista. Vuosikymmenen lopulla toimintaa suotuisan kustannustason maissa kasvatettiin merkittävästi. (Tieto Oyj, 2011.)

Tieto toimii aktiivisesti lähes 30 maassa: Alankomaat, Englanti, Espanja, Indonesia, Intia, Italia, Itävalta, Kanada, Kiina, Latvia, Liettua, Malesia, Norja, Puola, Ranska, Ruotsi, Saksa, Singapore, Suomi, Tanska, Tsekki, Ukraina, Valko-Venäjä, Venäjä, Viro ja Yhdysvallat ja henkilömäärä oli vuoden 2011 aikana keskimäärin 18 000 (Tieto Oyj, 2012).

6.2 Yritysstrategia 2012 - 2016

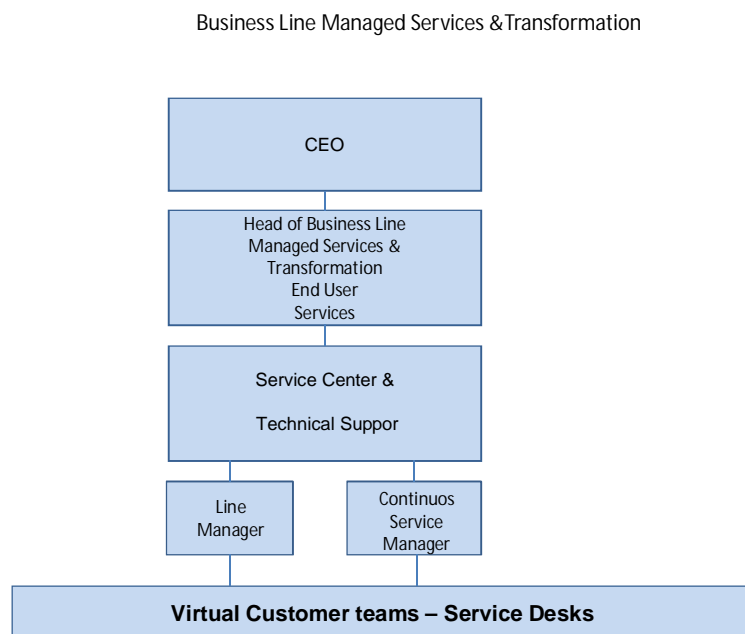
Yhtiön tavoitteena on olla tietotekniikkapalveluissa asiakkaidensa suosituin kumppani pohjautuen sen vahvaan asemaan Pohjoismaissa. Nämä palvelut kattavat tuen koko liiketoiminnan ja tietotekniikan muutoksen läpiviemiseen.

Tiedon kilpailukyky ja kasvu perustuvat tulevaisuudessa sen toimialaosaamiseen, maantieteelliseen fokukseen ja toiminnan yksinkertaistamiseen. Tieto vahvistaa kykyään tarjota tietotekniikan koko elinkaaren kattavia palveluja investoimalla konsultointi- ja järjestelmäintegraatiopalveluihin. (www.tieto.fi, 2012.)

Strategiset valinnat kohdistuvat seuraavasti: Tiedon 2012 – 2016 strategian painopiste on markkinoilla, joilla se voi olla kolmen johtavan palveluntuottajan joukossa. Asiakkaille tarjotaan tietotekniikan koko elinkaaren kattavaa palvelua painottaen toimialafokusta, joka tuo lisäarvoa asiakkaille. Mobilisuus jatkaa kasvuaan ja tuotekehitysliiketoiminnassa Tiedolla on globaalit tavoitteet. Arvomaailmassa korostuvat ihmiset, osaaminen ja laatu, jossa vaalitaan arvopohjaista johtamiskulttuuria kannustamalla henkilöstöä suuntaamaan kohti yhteistä visiota ja elämään missiota. (Tieto Oyj, 2012.)

6.3 Service Deskin organisaatio

Service Deskin organisaatio on uusiutumassa syksyn 2012 aikana. Tämän hetkinen organisaatio on kuusitasoinen ja virtuaaleja Service Desk -tiimejä on yhteensä seitsemän, neljässä eri kaupungissa. Seuraavassa kuvassa on kuvattu yksinkertaistettu Service Deskin organisaatio, joka on osa koko yrityksen matriisiorganisaatiota. Keväällä alkanut yhtiötason organisaatiomuutos vieään loppuun tämän vuoden aikana.



Kuvio 7. Service Deskin organisaatio vuonna 2012

Line Managereiden (LM) johtamat tiimit koostuvat usean eri asiakkaan deskin edustajista ja työnjohdollisena, asiakaskohtaisena esimiehenä toimii Continuous

Service Manager (CSM). Service deskin asiantuntijoista osa toimii agenttina ja vastaavat puhelimeen, osa on teknisiä asiantuntijoita ja osa on-site tukihenkilöitä. Turun Service Deskissä osalla on kaksoisrooli sekä agenttina, että teknisenä asiantuntijana.

6.4 Turun Service Deskiä koskeneet muutokset

Yritystojen ja niiden seurauksena fuusioitumiset ovat aiheuttaneet muutoksia Suomen toiminnoissa 2000-luvun alusta useaan otteeseen. Palveluita on siirretty edullisemman hintatason maihin ja tehtävät ovat muuttuneet Suomen osalta yhteistoimintaneuvotteluilta ja irtisanomisiltakaan ei ole vältytty. Taustalla ovat vaikuttamassa TietoEnatorin ja Tiedon muutosten lisäksi entisen asiakasyhteistyöyrityksen Primasoft Oy:n muutokset. Osa haastateltavista on siirtynyt Primasoftista vuoden 2005 aikana yritystojen kautta Tiedon palvelukseen.

Muutokset vuodesta 2000 ovat olleet monenlaiset koskien Turun Service Deskin toimintaa. Asiakkaan ulkoistettua It-toiminnot syntyi asiakkaan ja TietoEnatorin yhteisomistusyritys, Primasoft Oy, jonka toiminta jakautui kahteen osaan järjestelmäpalveluihin sekä tuotanto- ja tukipalveluihin (Prointec Oy). Service Desk oli osana Prointecia. Huhtikuussa 2008 TietoEnator osti itselleen koko Primasoft Oy:n osakekannan ja Primasoft siirtyi osaksi Tieto-konsernia.

Suuren muutoksen työntekijöiden kannalta aiheutti fuusion mukanaan tuoma organisaatiomuutos, jossa entisistä Primasoftilaisista tuli TietoEnatorilaisia ja samaan aikaan työasemapalvelu- ja Service Desk-toiminnot yhdistettiin yhdeksi tiimiksi. Samaan aikaan on-site-tuki eli lähituki asiakkaan tiloissa Turussa ulkoistettiin ja Service Deskistä siirryttiin antamaan työasematukea ainoastaan etähallinnan avulla. Muutokset merkitsivät myös lähiesimiehen vaihtumista. Samanaikaisesti alkoi entistä tiiviimpi yhteistyö Ruotsissa sekä Tshekeissä toimivien yksiköiden kanssa, mikä vaati henkilöiltä kehittymistä niin kielellisissä kuin muissakin kulttuurisidonnaisissa kommunikaatiotaidoissa.

Koko organisaatiossa Service Desk mukaan lukien siirryttiin ITIL:in mukaisen palvelumallin käyttöön (IT Infrastructure Library), jossa Service Desk –funktiolla

on tärkeä rooli toimia asiakkaalle SPOC:na (Single Point of Contact). ITIL koostuu kokoelmasta IT-palvelujen tuottamiseen liittyviä ohjeita ja parhaita käytäntöjä. Mallissa kaikki loppukäyttäjien yhteydenotot ohjautuvat ensin Service Deskiin, joka vastaa toimeksiantojen toteutusketjusta ja tiedottamisesta.

Myös fyysisiä muutoksia tapahtui 2000-luvun alussa, kun toimipiste vaihtoi paikkaa useampaan otteeseen. Toiminta on jatkunut nykyisessä paikassaan vuodesta 2004 asti.

Lisäksi osaamisen ja kehittymisen kannalta jatkuvaa muutosta aiheuttavat teknologiakehitys sekä toimintojen tehostamiseen liittyvät työtapojen ja prosessien muutokset. Suurimman osan yhteydenotoista Service Desk vastaanottaa edelleen puhelimitse, mutta rinnalle ovat tulleet sähköposti sekä asiakasportaali muuttaen työn luonnetta. Asiakkaiden hajauttaessa palveluitaan yhä useammalle palvelutarjoajalle vaaditaan SPOC-palvelulta verkostoitumista myös ulkopuolisiin toimittajiin sekä taitoja prosessien koordinoinnissa. Nämä muutokset ovat tuoneet mukanaan Service Deskiin uusia rooleja.

Seuraava suurempi muutos tapahtui vuonna 2010, kun Turun Service Desk liitettiin osaksi Managed Service and Outsourcing-yksikköä aiheuttaen useita lähiesimiesvaihdoksia. Lisäksi Turun Service Desk kasvoi henkilömäärältään kaksinkertaiseksi ja muuttui moniasiakas- Service Deskiksi. Yhteistyö henkilöstövuokrausyritysten kanssa on lisääntynyt ja joukkoon on palkattu henkilöitä niiden kautta tiedon vakituisten henkilöiden lisäksi. Henkilöesimiehen eli LM:n (Line Manager) tehtävät eriytettiin työnjohdosta ja päivittäisten töiden johtamisesta alkoi vastata työnjohdollinen esimies eli CSM (Continuous Service Manager) avustajinaan CIM:n (Customer Incident Manager) ja SM:n (Service Manager). Jokaisella asiantuntijalla on siis tällä hetkellä kaksi esimiestä.

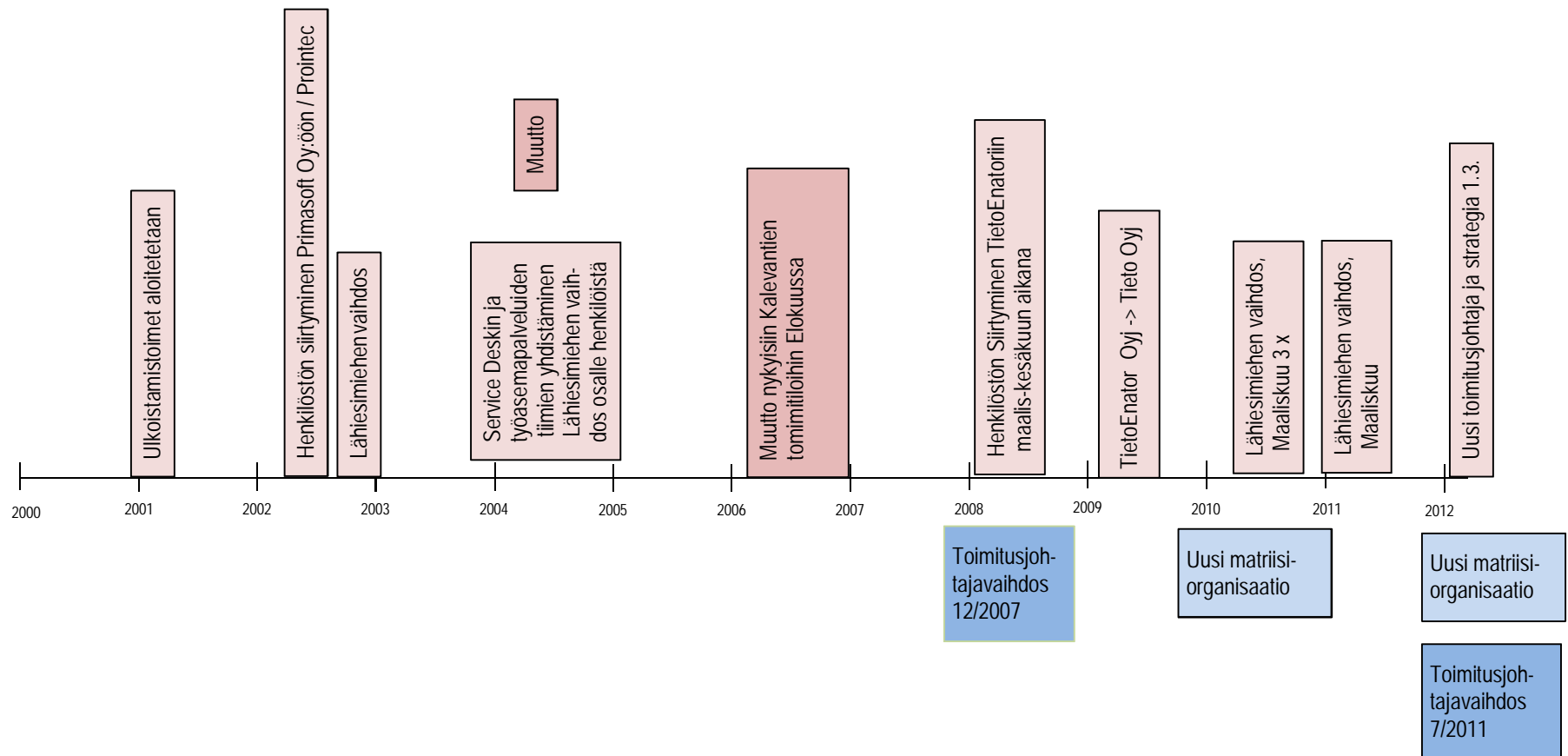
Viime vuosina Tiedolla on ollut tuotannollisista ja taloudellisista syistä useita YT-toimia, joista osa on koskettanut myös Turun Service Deskiä.

Kuviossa 7 ovat päätapahtumat vuoden 2000 jälkeen, mikä kuvaa hyvin, miten muuttuvassa toimintaympäristössä Service Deskissä toimitaan. Muutos on jatkuvaa eikä rajoitu vain tiettyihin tapahtumiin. Aikaan vuodesta 2000 vuoteen 2011

mahtuu usea lähiesimiehen sekä yksikön esimiehevaihdos. Helmikuussa 2008 Hannu Syrjälä aloitti TietoEnatorin uutena toimitusjohtajana ja maaliskuussa Tieto Enator -nimi muuttui Tieto Oyj:ksi. Organisaatiomalli vaihdettiin linjaorganisaatiosta 3-ulotteiseksi matriisiorganisaatioksi, jota muunneltiin paremmin toimintoja tukevaksi kaksiulotteiseksi matriisiorganisaatioksi tammikuussa 2011. Vuonna 2011 marraskuun alussa uutena toimitusjohtajana aloitti Kimmo Alkio. (Tieto Oyj, 2012.)

Vuonna 2012 Tiedossa eletään jälleen aikaa, jolloin johdon vaihduttua varaudutaan organisaatiomuutoksiin, jotka vaikuttavat sekä asiantuntijoiden omaan tiimiin että yhteistyötiimeihin. Lisäksi suuri vaikutus Service Deskin tilanteisiin ja osaamisen kehittämiseen on aina myös asiakassopimuksissa ja asiakkaan toimintaympäristöissä tapahtuvilla muutoksilla. Uusien asiakkuuksien myötä perustetaan uusia Service Deskejä ja toisaalta henkilöitä siirretään toisiin asiakkuuksiin tarpeiden mukaan. (Tieto Oyj, 2012.)

Teknologian kehitys, asiakkuuksien vaihdokset, sopimusten uudistamiset, asiakkaan toimintaympäristön muutokset



Kuvio 8. Sd:n muutoshistoriaa

6.5 Service Desk –konsepti 2012

Service Deskin asiantuntijat palvelevat yritysasiakkaita asiakaskohtaisten palvelusopimuksien pohjalta. Asiakkaat ovat yhteydessä Service Deskiin puhelimitse, asiakaspalveluportaalin eli asiakkaan intranetin itsepalvelusivuston kautta sekä sähköpostitse. Service Deskin keskeinen tehtävä on tiedottaa asiakkaalle ja Tiedon asiantuntijoille mahdollisista poikkeustilanteista palveluiden tarjonnassa sekä toimia Single Point of Contact (SPOC) –pisteenä. Service Desk-palvelun tulee olla helposti saatavissa, mieluiten paikallisella kielellä, ympäri vuorokauden, seitsemänä päivänä viikossa. Työn tulee olla pitkälle automatisoitua kustannustehokkuussyistä. Lopputuloksena on tavoite tuottaa ja koordinoida tasa-laatuista end to end –palvelua yhdistämällä asiakkaan eri toimittajien palvelut saumattomaksi palvelutoimitusketjuksi. Tämä tarkoittaa, että asiakas voi kaikissa tietotekniikkaan liittyvissä asioissa olla yhteydessä yhteen palvelupisteeseen riippumatta siitä, kuka varsinaisen tietotekniikkapalvelun osan tarjoaa. Service deskissä käytetään ITIL:n prosesseihin perustuvaa palvelumallia. Service Deskin asiantuntijan tehtävänä on tuottaa asiakkaalle onnistunut palvelukokemus, jossa tavoitteena on ratkaista ongelmat jo ensimmäisessä yhteydenotossa. Mitareina toimivat erilaiset kuormitus- ja tehokkuusmittarit sekä asiakastytyväisyyskyselyt. (Tieto Oyj, 2012.)

Jotta yhteydenotto Service deskiin tuottaisi tavoitellun, onnistuneen palvelukokemuksen asiakkaalle, vaaditaan asiantuntijalta Service Deskissä palvelutahtoa ja -osaamista, joka edellyttää hyviä sosiaalisia taitoja, it-alueen laajaa näkemystä yleisellä sekä toisinaan myös teknisesti hyvinkin vaativalla tasolla. Asiakaslähtöisyys edellyttää lisäksi asiakasympäristön sekä asiakkaan toimialan tuntemusta. Globaalisti toimivassa suuryrityksessä verkostoituminen yrityksen sisällä sekä yhteistyökumppaneiden kanssa on asiantuntijan työn kannalta välttämätöntä osaamista. Työssä onnistumisen edellytyksenä on kyky ja into oppia ja omaksu uusia asioita jatkuvasti.

7 HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TULOKSET TIEDON SERVICE DESKISSÄ

7.1 Haastattelun teemat

Haastattelun teemoiksi valittiin muutosten vaikutukset (kappale 2) työhyvinvointi (kappaleet 2 ja 3), muutosjohtaminen sekä työvälitteet, joiden avulla asiantuntijoita voidaan tukea muutoksissa (kappale 4 ja 5).

Aluksi tarkennettiin tulevaisuusskenaarioiden, keskeisimpien osaamisalueiden ja aikajanan (kuvio 8) avulla aihepiiriä sekä tutkimuksen tavoitetta saada selville, mitä tietoa tarvitaan jatkuvista muutoksista selviytymiseen. Keskustelun ohjaamiseen käytettiin Maslow'n tarvehierakian sovellutusta työelämään (taulukko 3), työhyvinvoinnin talomallia (kuvio 1) sekä työelämän metataidot –kaaviota. (kuvio 3). Keskustelun jälkeen haastateltavat vastasivat vielä sitoutumista, luottamusta ja organisaation luonnetta kuvaaviin kirjallisiin kysymyksiin (liite 3).

7.2 Yhteenveto

Alla olevassa taulukossa (taulukko 8) on yhteenveto useimmin keskusteluissa ilmi tulleista asioista.

Taulukko 9. Yhteenveto haastattelujen sisällöstä

Muutoksen vaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> • Service Deskille merkityksellimmät muutokset ovat teknisen kehityksen ja asiakasympäristön mukanaan tuomia. • Osaamistarpeiden lisääntyminen ja jatkuvan oppimisen vaatimus on tunnistettu. • Tiedon tarve on enimmäkseen työn sisältöön ja asiakkuuteen liittyvää. • Informaatiotulva on iso ja vaaditaan osaamista tiedon hakuun sekä sen valikoimiseen. • Intranet on tiedon jakokanavana hyvä ja tiedotteet ovat selkeitä. • Ajankohtaisen tiedon löytäminen laajasta intranetistä on vaikea. • Sähköpostia tulee liikaa eikä sitä ehdi käsitellä. • Tiedon jakaminen tiimin sisällä on tärkeintä. Jokainen jakaa tietämystä avoimemmin kuin ennen, mutta yksilöllä on myös vastuu omatoimisesti ottaa selvää ja kysellä asioista. • <i>Varmuus työpaikan pysymisestä on tärkein tieto työntekijälle.</i>
-----------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Organisaatiomuutoksista annettavan tiedon pitäisi olla selkeää niin, että sen ymmärtävät kaikki, myös ne, joille liiketoiminnalliset termit ovat vieraita.</i> • Vaikutusmahdollisuudet muutoksiin koetaan pieniksi, joten tietoa ei kaivata, jos sillä ei ole vaikutusta päivittäiseen työhön. • Muutosten koetaan olevan pääosin pankkikriisien ja taloudellisen muutoksen seurauksia. • Muuttumattomuus laiskistaa ja toisaalta jatkuva muutos turruttaa. Kun muutos sitten lopulta osuu kohdalle, se on todellinen järkytys. • Staattinen tila on huono. Jos asioita aletaan pitää yrityksen- sekä yksilötasolla itsestään selvinä, kehitys loppuu. • Yrityksen on parempi ennakoita muutoksia toiminnassaan.
Johtaminen / työhyvinvointi	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ei osata kaivata tietoa, jonka olemassaolosta ei ole tietoa.</i> • Muutokset tulevat enemmän tai vähemmän yllätyksenä pörssiyhtiössä. • Ei voi murehtia tulevaa, kun tuntuu, ettei sitä tiedä varmasti kukaan. • Työterveys, palkka ja työympäristön turvallisuus ovat tärkeitä, mutta niitä pidetään itsestäänselvytenä eivätkä ne lisää enää työtyytyväisyyttä. • Muutokselle pitäisi antaa mahdollisuus. • Muutosvastarinta voi olla myös hyvää ja estää väärät muutokset. Olemme tottuneet hiljenemään, sillä vaikutusmahdollisuuksia ei juurikaan nähdä. • Muutosvastarintaa tulee aina olemaan, vaikka muutoksesta tiedotettaisiin. • <i>Avoin keskustelu on ainoa mahdollisuus ja tiedon pitäisi tulla asiantuntivalta ja luotettavalta henkilöltä.</i> • Välinpitämättömyys lisääntyy, kun toimintatapoja muutetaan jatkuvasti. • <i>Osallistuminen organisaatiomuutokseen vaatisi tarkkaa tietoa ja aikaa perehtyä siihen, jotta uskaltaisi ottaa kantaa julkisesti muutoksen laatuun ja sisältöön.</i> • <i>Kahden esimiehen organisaatio vaatii aluksi tottumista ja esimiehen vaihtuessa ensitapaaminen molempien kanssa on tärkeää.</i> • <i>Yhteistyö linjaesimiehen sekä työnjohdollisen esimiehen välillä on tärkeää.</i>
Työvälineet	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Kehityskeskustelut ovat hyvät ja valmentava asenne lisää luottamusta, kun työntekijöiden toiveista keskustellaan henkilökohtaisesti ja avoimesti.</i> • <i>Itsetunto, -luottamus ja oman osaamisen sekä osaamisvajeen tunnistaminen tarvitsevat tukea ts. valmentava johtajuus on hyvä.</i> • Työssä oppiminen koettiin parhaaksi tavaksi oppia asioita. <i>Työnkierto olisi hyvä, toteutuessaan.</i> • Työterveyden tuki ja aktiivisen välittämisen ohjelma ovat hyvä ja käyttökelpoinen tapa tukea vaikeissa tilanteissa. • <i>Työelämän metataidot olisi hyvä käydä läpi kaikkien kanssa itsetuntemuksen lisäämiseksi.</i> • Service Deskistä on vaikea päästä pois, kun on sinne kerran mennyt, joten <i>urakehitykseen tarvittaisiin apua ja tietoa olemassa olevista vaihtoehtoisista (työnkierto).</i>

Muutoksen vaikutukset

Muutos Service Deskissä koetaan näkyvimmin teknologian kehityksenä sekä asiakasympäristön muutoksina, joihin toivotaan hyvää ohjeistusta sekä selkeää kuvausta siihen, mitä asiakkaalle tarjottava palvelu pitää sisällään. Intranetin sisältö koettiin asialliseksi, mutta haasteena koettiin olevan sen sisäisten hakutoimintojen kömpelyys.

Service Deskissä tieto pitää löytyä nopeasti ja hakukriteereillä tulee liian paljon linkkiehdotuksia. Sitä halutaan valmiimmassa ja selkeämmässä muodossa.

Osaamisen kehittämisen esteenä pidetään alati kiihtyvää työtahdistusta johtuvaa ajan puutetta. Tiedon löytäminen ja analysoiminen ovat tärkeitä taitoja kiireessä. Kiireestä johtuva riittämättömyyden tunne herättivät negatiivisia tunteita.

Tietoa on paljon saatavilla - tiedon ulkoa opettelemisen sijaan pitää oppia löytämään tietoa ja päättää tai tehdä synteesi eri tietolähteistä – valikoida.

Oppimishalu pitää lähteä ihmisestä itsestään ja se tulee ottaa huomioon (ja tehdä selväksi) jo rekrytointitilanteessa, että koko ajan pitää oppia. Työnantajan pitää antaa mahdollisuus uuden oppimiseen, vaikka paljon onkin rutiinitöitä.

Toi pitää varmasti paikkaansa toi elinikäisen oppimisen merkitys, joka näkyy selvästi myös tässä työssä ja jatkuu. Ei voi jäädä lillumaan siihen, mitä sulla jo on. Jos et sä opi koko ajan lisää, jää vähän - ei ole etunenässä.

Työmotivaatio menee, jos aina törmää vaan uuteen asiaan eikä ehdi opetella asioita.

Muutosten suuri määrä on valmentanut henkilöitä rauhalliseen suhtautumiseen muutoksien keskellä. Voimattomuus vaikuttaa muutoksiin lisää osaltaan jopa välinpitämättömyyttä, joka tunnustetaankin. Tietoa, joka auttaisi paremmin ottamaan kantaa muutoksiin, ei osattu yksilöidä, joten sitä ei osata kysyäkään. Avoin ja rehellinen keskustelu muutoksesta saattaisi auttaa ymmärtämään muutoksia ja siihen pitäisi varata erikseen aikaa. Tieto jokapäiväistä työtä koskevas- ta operatiivisesta toiminnasta ja sen muuttumisesta pidetään ensiarvoisen tärkeänä ja sen pitää olla selkeää. Avoimen keskustelun todettiin vaativan asiantuntijoilta aktiivisempaa suhtautumista muutokseen ja vastuuta omasta kiinnostuksesta korostettiin. Tottuminen ja turtuminen muutoksiin aiheuttaa myös jonkin asteista syyllisyyttä oman aktiivisuuden puutteesta.

Välinpitämättömyys lisääntyy, kun ohjeet ja säännöt muuttuvat ja oma hyvä ehdotus jää helposti voimaan. Mutina on suomalaiselle kulttuurille ominaista. Muutoksesta tulisi saada oikea tieto, eikä jättää pätkäilylle varaa käytäväkeskusteluissa siitä, mitä tällä ajetaan takaa. Muutokset johtavat usein suurempaan, mitä kerrotaan tai sitten ei tapahdu mitään. Voihan olla, että muutokset menee niin kuin suunniteltiin, mutta jos ei tiedä tavoitteita saattaa jäädä kuva, että muutos epäonnistui ja on negatiivinen. Jollain tasolla pitää jokaisen tietää yrityksestä ja se tieto pitää tulla lyhyesti ja selkeästi johdolta. Moni varmaan ajattelee, että asiat ovat liian suuria ja etäisiä Service Deskiläisille. Se pitäisi saada ihmiselle selväksi, että jokaisen pitäisi olla kiinnostunut asioista jollain tasolla.

Hyvät työvälineet ovat työtyytyväisyyden perusta. Tuotannonhallintajärjestelmän käyttötaitoon ja ominaisuuksien tuntemiseen kannattaisi kiinnittää huomiota, sillä se vaikuttaa tiedon hakemiseen samoin kuin joustavuuteen työnteossa. Ohjeistus on intrassa, mutta se ei ole riittävän hyvin löydettävissä nykyisellä työkalulla.

Leegio ihmisiä päivittää ja tuottaa materiaalia intraan. Miltä niistä ihmisistä tuntuu tehdä niitä päivityksiä. Aika ei riitä paneutua niin tarkalleen, että osaisi näppärästi surffata asioihin, joita tarvitsee. Hakusanat pitävät sisällään lukemattomia määriä linkkejä ja niiden joukosta tarvittavan tiedon löytäminen on vaikeaa. Voisiko google-tyyppisestä hausta olla apua? Tieto on selkeää, mutta sitä ei löydy Intraasta.

Intraan olen tutustunut nyt paremmin ja osaa hakea sieltä tieto paremmin ja hyödyntää sitä. Intra on hyvä, mutta vasta nyt, kun olen itse ottanut aikaa tutustua siihen, olen itsekin tavallaan kiinnostunut ja nyt vasta oppiminen on mahdollista. Oma asenne ratkaisee tiedon saamisen. Ei opi jos ei ole kiinnostunut ja motivoitunut. Jos muutosvastarinta on suuri, niin mikään ei auta kehittymään. Pelko on varmaan joillakin motiivin lähteenä.

Johtamien ja työhyvinvointi

Yhtenäisyyttä johtamisessa (tasa-arvoisuus tiimien ja eri organisaatioyksiköiden välillä) on tärkeää.

Esimiesten yhteistoiminta pitäisi olla tiiviimpää. Eri ihmiset ajavat eri agenda ja se aiheuttaa minulle epävarmuuden siitä, tehdäänkö oikein vai väärin. Näkemykset jäävät perustelematta. Ehdotuksia ja kokeiluja on liikaa. Aiheuttaa sekaannusta, hämmennystä ja pelkoakin. Normaalien arkirutiinien hoitamisessa oltiin itsevarmoja, mutta nyt sitä tiivistä pientä yksikköä pommitetaan niin, että meidän itsevarmuus rapisee. Se pitäisi saada palautumaan, sillä tänään tulee viesti, jossa kehoitetaan tekemään jotakin näin ja huomenna tulee korjausviesti, että nyt tehdäänkin näin.

Oman osaamisien sekä osaamisen tason arviointi olivat monelle haaste, mutta siihen uskottiin valmentavan johtamisen tuovan apua (Coaching, s. 72). Eng-

lannin kielen taso mainittiin kaikissa keskusteluissa, mutta innostusta tai tarvetta sen parantamiseen ei varsinaisesti haastateltavilla ollut vaan tunnettiin, että oma osaamisen taso riittää tässä tehtävässä. Tosin englanninkieleen liittyvät käännöstyöt olivat yksi harmistuksen kohde. Verkostoitumistaidot tuntuivat vierailta ja niihin haluttaisiin apua.

Organisaatiomuutoksen vaikutuksista tarvittava tieto liittyi pääosin työsuhteen jatkumiseen ja tietoon siitä, miten Service Deskin palvelut tullaan hoitamaan jatkossa. Tärkeää on myös esimiesten vaihtuessa tavata uusi esimies henkilökohtaisesti. Matriisiorganisaatiossa useamman esimiehen alaisuudessa toimivan pitää saada tuntee, että yhteistyö esimiesten välillä toimii. Annettavan tiedon tulisi olla yhtenäistä sekä ymmärrettävää. Väliaikatietojen antamisessa tulee noudattaa hyvää jatkumoa niin, että myös muutoksen edistymisestä annettava informaatio saavuttaa kaikki. Organisaatiomuutoksiin liittyy usein myös irtisanomisia, joten tällöin tietoa työn jatkumisesta odotetaan. (kappale 4.3.)

Varmuus työsuhteen jatkumisesta vaikuttaa paljon motivaatioon. Mikään työsuhde ei ole enää varma. Onkohan enää 2020 työsuhteita, jotka on aloitettu 2012. 40-vuotiset työsuhteen alkavat olla historiaa.

Organisaatiomuutoksia on ihan liian useasti. Niissä ei pysty pysymään perässä ja ne lisäävät sekaannusta. Selkeä tieto organisaatiosta jää tulematta.

Johdon esitykset strategiasta ja selvitys suomenkielellä - kertoa, miksi juuri nämä arvot ja visiot ovat oikeat. Kielisyys (esityksen kieli olisi äidinkieli) lisää arvostuksen tunnetta.

Työelämän metataidot (Kuvio 3) herättivät mielenkiintoa ja varsinkin itsetuntemusta ja omanarvon tuntoa käsiteltiin jokaisen henkilön kanssa ja ehdotus niiden pohtimisesta kehityskeskusteluissa tai tiimipalavereissa tuli esille. Syyksi nähtiin, että myös verkostoitumistarve useiden toimijoiden kanssa vaatii uudenlaisia metataitoja.

... ja voitaisiin ottaa porukalla esille ja käydä läpi, mikä näissä olisi sellainen, jossa olet erityisen hyvä tai missä tarvitset apuja. Itsearviointin yhteydessä ehkä.

Kartoittaa henkilökohtaisella ja detaljitasolla, mitä osaa ja mitä pitää kehittää.

Verkostoitumisen taitoa pitäisi opettaa ja kehittää.

Tunne arvostuksen puuttumisesta nousi esille viidessä keskustelussa, joissa Service Deskin työn tärkeyden tunnustamista kaivattaisiin myös johtotasolta sekä muista asiantuntijatiimeistä. Työ koetaan tärkeäksi, mutta ulkopuolinen arvostus on vähäistä, millä tunnettiin olevan vaikutusta sekä sitoutumiseen että motivaatioon. Esimiehen osoittamaa luottamusta arvostettiin ja se koettiin arvokkaaksi ”palautteeksi”. Työntekijöiden ehdotuksien kuuntelemista toivottiin enemmän.

Arvostus 2. ja 3. tasoilla on kyseenalainen. Keskinäinen kilpailu tiimien välillä pois ja tieto yhteiseksi. Sama tavoite kaikilla tasoilla. Asiakkaan palaute vaikuttaa paljon motivaatioon ja vaikuttaa arvostetuksi tulemisen tunteeseen. Katson itse, mikä meni hyvin ja missä on parantamisen varaa.

Tunne, että ollaan muutakin kuin kuluerä ja me tehdään tärkeää työtä.

Luottamus työnjohdolta on tärkeää samoin uusien ehdotuksien avoin vastaanottaminen.

Ihmisillä on hyviä mielipiteitä, mutta niitä ei oteta esille.

Työvälineet

Työpaikkapalaverien merkitys on tärkeä sitouttamaan ihmisiä muutokseen. Varsinkin kauan samassa paikassa oleville on vaikeaa saada motivaatiota osallistua aktiivisesti alati muuttuvan ympäristön kehittämiseen.

Muutosten hallitseminen ja niihin tottuminen. Sukupolvi, joka on tottunut olemaan samassa paikassa lopullisesti. Että ihmiset osaisivat odottaa niitä ja reagoida niihin. Työpaikkapalaverit tuulisena aikana saisi ihmiset tuntemaan paremmin, että heidän halutaan olla mukana muutoksessa.

Osaamisen johtamista pidettiin tärkeänä ja siihen kaivattaisiin työvälineitä. Selkeiden uramahdollisuuksien uskottiin lisäävän motivaatiota oppimiselle ja ne tekisivät siitä luontaisempaa. Yrityksessä on käytössä kattava e-learning koulutusmateriaalikokoelma liittyen prosesseihin, työkaluihin ja muihin yrityksen käytäntöihin sekä kulttuuriin, jota jokaisen pitäisi suorittaa oman työn ohessa.

Ammatillinen osaaminen on jokaisen henkilökohtainen meriitti. Nuorilla on ihan erilainen maailmankatsomus ja katsotaan asioita eri näkökulmista. Ovat sopeutuneet tilanteeseen tosi hyvin, vaikka kaikilla oli kaikki uutta. Ilman ammatillista osaamista työtä ei voisi tehdä.

E-learning on helppo tapa tutustua niihin. Ei mitään keskustelempaa. Ehkä nykyään kaikki tulee infotyyppisenä ja e-learnigin muodossa. Ei ole aikaa keskustelemaan. Ne vaan tulee eri kanavista ja jokaisen pitää osata ottaa irti se, mikä kuuluu omaan alueeseen ja mikä pitää käydä läpi ja katsoa. Oppiminen on asiantuntijan omalla vastuulla suurelta osalta.

Yrityksen tukemaa omaehtoista opiskelua haastateltavat eivät olleet sen enempää miettineet, mutta se herätti myös jonkin verran kiinnostusta. Motivaatioon tarvittaisiin näkymä tai haave jostakin muusta tehtävästä, jossa se olisi tarpeen.

Osaamisalueet jumittavat, pitäisi olla helpompi kehittyä myös teknisellä puolella. Omaehtoisen opiskelun tietämystä tarvitaan.

Englannin kielen taito on riittämätön. Onko innostusta englanninkielen kehittämiseen, kun tässä positiossa pärjää. Jos olis jokin muu työ tarjolla urapolussa, niin se motivoisi kyllä kielen opiskeluunkin.

Kehityskeskustelujen sisällön muututtua valmentavampaan suuntaan kaikki henkilöt tunsivat niiden merkityksellisyyden lisääntyneen.

Kehityskeskustelu on mennyt eteenpäin ja jopa seurataan, miten on mennyt. Kehityskeskustelu on hyvä tapa puhua henkilön asioista, palautteen antaminen sekä tavoitteiden asettaminen.

Palaute sekä asiakkaalta, että omasta organisaatiosta sekä esimiehiltä, että oman tiimin jäseniltä on tärkeää.

Jokaisen pitäisi oppia antamaan sekä vastaanottamaan palautetta. Palautteen antaminen vahvistaa sen vastaanottamistaitojakin.

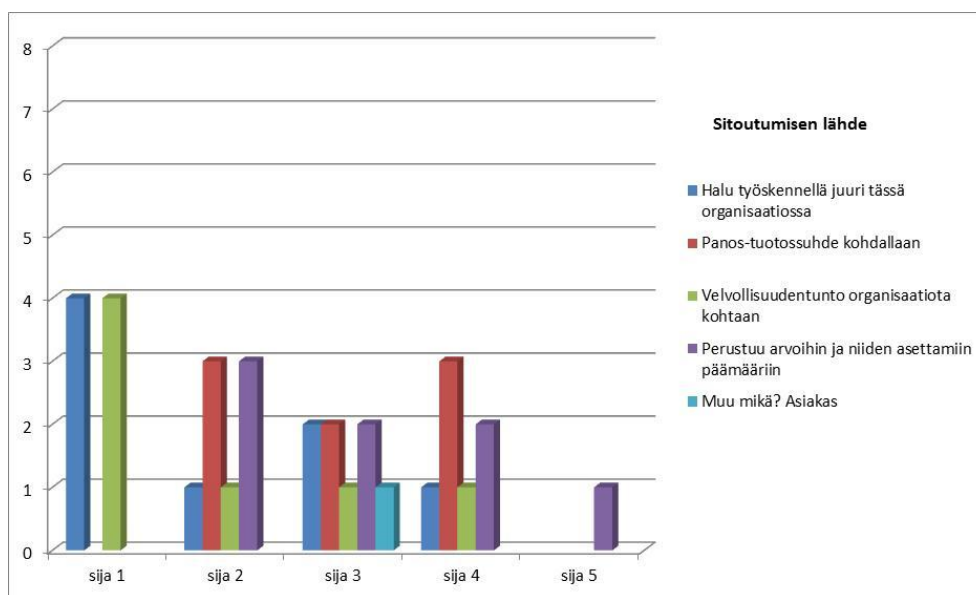
Asiakaspalautte on tärkeä. Palaute, missä muodossa vain ja nopeasti, vähintään kuukauden välein, muuten asia unohtuu.

Suora palaute on tärkeää. Rakentavassa palautteessa pitää antaa mahdollisuus puolustautua ja korjata, jos se on aiheutonta.

Työterveyden palvelut koettiin hyväksi ja niiden arvo huomattiin, mutta ne koettiin itsestäänselvyyksiksi. Tosin palveluiden suhteen oltiin valmiita ottamaan lisää tietoa vastaan. Varsinkin työssä jaksamiseen ryhmäkeskustelut työterveyden johdolla pidettiin hyvänä vaihtoehtona, silloin kun tilanne on jo kriisiytymässä. Tieto tuesta työterveyden puolesta elämän eri tilanteissa tuo turvaa.

Sitoutuminen

Sitoutuminen osoittautui kyselyyn vastanneiden olevan pääosin affektiivista sekä normatiivista. Sitoutumisen tärkeimmiksi lähteiksi haastateltavat valitsivat halun työskennellä juuri tässä organisaatiossa sekä velvollisuudentunnon organisaatiota kohtaan (kappale 4.4; kuvio 9; liite 3). Osalle halu työskennellä juuri tässä organisaatiossa merkitsee sitä, että tämä työ on juuri sitä, jossa tuntee olevansa hyvä ja ainoa, jonka tällä hetkellä osaa. Velvollisuudentunto liittyi osaltaan siihen, että haastateltavista suuri osa on työskennellyt aikaisemmin pitkään asiakkaan organisaatiossa ja he ovat siirtyneet ulkoistamisen myötä Tiedon palvelukseen ja kokevat edelleen jonkinasteista velvollisuutta myös asiakasta kohtaan.



Kuvio 9. Sitoutumisen lähteet (Liite 3)

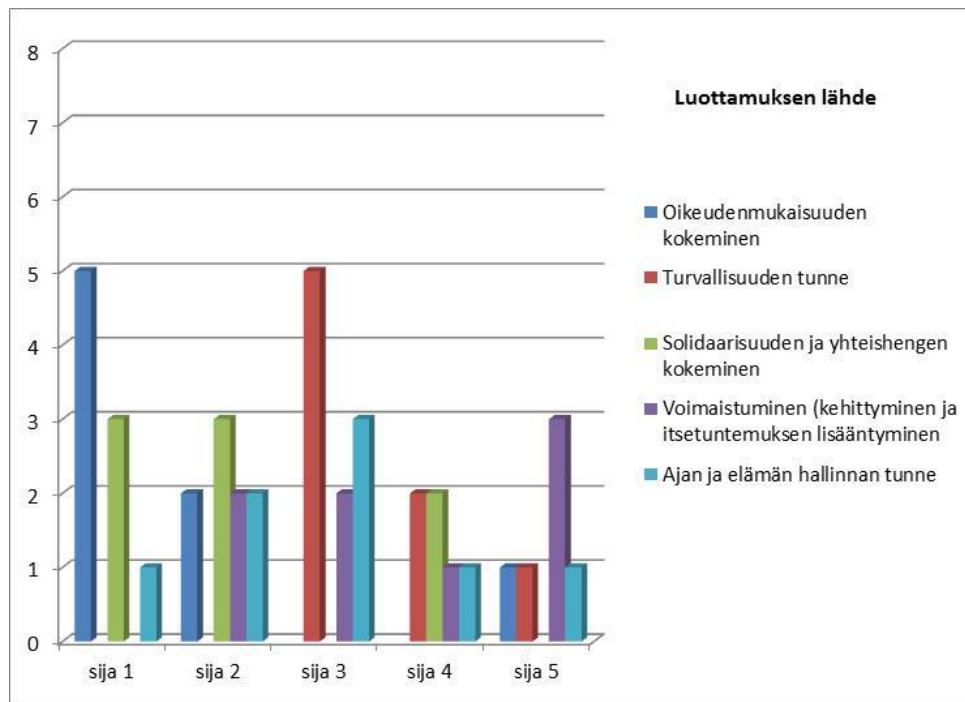
Lojaalisuus on vähentynyt työntekijän puolelta, kun työnantajakaan ei enää sitoudu.

Vajaa puolet haastateltavista koki palkan merkittävänä sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Työssä kehittyminen työkokemuksen myötä koettiin tekijäksi, minkä vuoksi palkan pitäisi nousta, siitä huolimatta, että tehtävät pysyvät samana. Osalle palkka kuitenkin oli viimeisellä 4. sijalla sitoutumisen lähteenä.

Palkka on nykyihmiselle todiste siitä, että panostus on pistetty merkille.

Tietoa siitä, miten oman yrityksen palkat suhtautuvat muiden toimialalla olevien Service deskien palkkoihin haluttaisiin enemmän.

Luottamus



Kuvio 10. Luottamuksen lähteet (Liite 3)

Luottamuksen kannalta tärkeimpänä haastateltavat pitivät oikeudenmukaisuuden tunnetta sekä solidaarisuuden ja yhteishengen merkitystä (kappale 4.4; kuvio 10; Liite 3). Luottamus työyhteisöön ja läheisiin työtovereihin oli hyvä ja sen merkitys korostui jokaisessa haastattelussa. Kyselylomakkeen tulos on haastatteluihin verrattuna jonkin verran ristiriitainen, sillä haastateltavat luokittelivat voimaistumisen (kehittyminen ja itsetuntemuksen lisääntyminen) 5. ja 3. sijoille luottamuksen lähteenä, mutta sen tarve kävi ilmi lähes jokaisessa haastattelussa keskusteltaessa työelämän metataidoista.

Sosiaaliset tarpeet ovat tärkeitä.

Miten voi luottaa työnantajaan YT:iden kesellä. Arvostus on heikolla. Itsetuntemus vaikuttaa itseä kohtaan tunnettuun luottamukseen ja sen lisääminen lisää myös luottamusta.

Haasteellisten hommien antaminen ja luottaminen, että se hoituu lisää oppimiskykyä ja halua. Luottamus työnjohdolta on tärkeää samoin uusien ehdotuksien avoin vastaanottaminen.

Organisaation ominaisuudet

Viimeisessä kirjallisessa kyselyssä kysyttiin haastateltavien käsitystä siitä, mikälainen heidän mielestään on hyvä globaalin suuryrityksen toimintatapa ja miten he näkevät asioiden toteutuvan Tiedossa. Teoria lähtee siitä, että globaalin it-alan suuryrityksen organisaation pitäisi sisältää mahdollisimman paljon organisaation ominaisuuksia, joskin suuren yrityksen muutokset tapahtuvat suhteellisen hitaasti työntekijän näkökulmasta. Kysymys vaati selvitystä haastattelutilanteessa. Joidenkin henkilöiden valinnat osuivat teorian kanssa täysin yksiin, mutta osalla kysymys herätti lähinnä hämmennystä. Vastaukset osoittivat, että asiaa ei ole aikaisemmin juurikaan mietitty, joten sen avulla ei ole pystytty miettimään muutoksien syitä ja seurauksia. (taulukko 2; Liite 4.)

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Muutoksen vaikutukset

Kaiken kaikkiaan tärkeimpänä asiana muutoksissa jokainen piti *ammattitaidon säilyttämistä ja uusien asioiden omaksumisen tarvetta*. Myös jotkut halusivat mahdollisuutta *erityisosaamisen kehittämiseen*. Muutokset ovat seurausta markkinoiden kilpailutilanteesta, teknologiakehityksestä ja asiakasympäristössä tapahtuvien muutosten seurauksena tulevista toimintatapa- ja prosessimuutoksista. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että *kiire Service Deskissä* aiheuttaa sen, että kaikki mahdollinen aika käytetään uusien toimintatapojen tutkimiseen ja niiden muuttamiseen ja *aikaa oman urakehityksen miettimiseen ei jää*. Henkilökohtaisen *osaamisen ja osaamisvajeen tiedostaminen* olivat usealle vaikeita asioista, ja niihin tarvittaisiin enemmän tukea. *Valmentavan johtajuuden* otteella sekä järjestelmällisillä *henkilökohtaisilla osaamiskartoituksilla* sitä voitaisiin parantaa.

Ohjeistuksen säilyttämisessä olisi parantamisen varaa. Intranetin roolin viimeaikainen kasvaminen tietolähteenä on tunnistettu ja se todettiin hyväksi paikaksi tiedottaa asioista, mutta vaikuttaa siltä, että sen käyttöön tarvittaisiin lisäopastusta tai tarkempia hakutoimintoja. Tietoa on ja sen laatukin on hyvää, mutta *oikean tiedon löytäminen nopeasti on vaikeaa ja intranetin tutustumiseen tarvittaisiin enemmän aikaa*.

Johtaminen ja työhyvinvointi

Omasta osaamisesta ja työkunnosta huolehtiminen on työntekijän omalla vastuulla, mutta osaamisen puitteet sekä ohjaus tarvittavien taitojen kehittämiseen näyttäisi vaativan lisää avointa keskustelua asiantuntijoiden, johdon ja esimiehen välillä. *Tukea tai jopa tietoa siitä, mitä kannattaisi tehdä, mihin keskittyä ja mitä vaihtoehtoja on nyt ja jatkossa*. Työhyvinvoinnin, luottamuksen ja sitoutumisen

perustana on oman itsensä tunteminen, mutta hyvin harva koki tällä hetkellä voimaantuvansa työssään. Itsetunto vaikutti olevan kiinni pitkälti ulkoisesta arvostuksesta. *Palaute ja tunnustus omasta organisaatiosta esimiehiltä sekä asiakkaalta koettiin ensiarvoisen tärkeiksi jaksamiselle.* Näin ollen valmentavan johtamisen tärkeänä haasteena on nähtävästi tukea työntekijän itsetuntoa ja itseluottamusta kehittämällä muun muassa entisestään palautteenantokulttuuria.

Mitään erityistä tietoa organisaatiomuutoksista ei osata nimetä ja sen ilmaiseminen haastattelussa oli sen vuoksi mahdotonta. Toisaalta johtamisviestinnän mukainen oikea-aikainen, rehellinen ja selkeä muutosviestintä on riittävää tilanteessa, jossa ymmärretään, että pörssiyrityksen uutiset tulevat aina enemmän tai vähemmän yllätyksenä työntekijöille. Sen sijaan *liiketoiminnan tavoitteet ja painopistealueet olisi ehkä tärkeää saada kaikille selväksi läpi koko organisaation. Lisäksi niiden merkitys omaan yksikköön pitäisi pystyä kertomaan selkeästi työntekijöille heidän omalla kielellään ja tutuilla termeillä.*

Lähiesimiehen vaihtuminen koskettaa enemmän kuin ylimmän johdon vaihtuminen, mikäli siihen ei liity isoja organisaatiomuutoksia, joissa mukana on toiminnan tehostamisen vuoksi henkilöstövähennyksiä. *Varmuus siitä, että johto puhaltaa samaan hiileen on tärkeää, jotta siihen voi luottaa.*

Muutoksesta selviytymisen työkalut

Kehityskeskustelujen muuttuminen valmentavampaan ja henkilökohtaisempaan (coaching) suuntaan herätti luottamusta yrityksen sisäiseen urakehitykseen. Tähän liittyy kiinteästi *palautteen antamisen kulttuuri yrityksessä.* Rakentavaa palautetta sekä kiitosta odotetaan itsetuntemuksen ja –luottamuksen perusteessa siihen. Oman työn onnistumisen arviointi koettiin vaikeaksi ja sen vuoksi olisi tärkeää, saada itsetuntemus sekä ammattiosaaminen kehittymään ja pysymään tasolla, jolla arvostus omaa osaamista ja työtä kohtaan lisääntyisi. (Kuvio 3)

Tieto siitä, mitä itse osaa sekä mitä toinen osaa, on hyvin tärkeää joustavan palvelun aikaansaamiseksi Service Deskissä. Lisäksi koko organisaation tietämys osaamisalueista tulisi kuvata sekä tuoda esille selkeästi ja toimintatavat yhdenmukaistaa niin, että ITIL-prosessit toimisivat läpi koko organisaation. *Osaamiskartoituksen avulla saataisiin selville sekä henkilöiden että tiimin osaamisalueet sekä osaamisvaje ja samalla lisätä itsetuntemusta.*

Sisäsyntyisen motivaation ajamana yksilö tuntee tekemisen jo itsessään palkitsevaksi, kun taas ulkosyntyinen motivaatio perustuu ulkopäin saatuun palkkioon. *Motivoituminen osoittautuikin haastatteluissa voimakkaasti ulkosyntyiseksi ja arvostuksen tunne oli henkilöiden mielestä kyseenalainen positiivisen palautteen ja palkkioiden vähyyden vuoksi.*

Urakehitys nähdään Service Deskissä parantuneen ja Service Deskin *urapolut olivat haastateltaville tuttuja, mutta silti luotetaan esimiehien tukeen osoittaa mahdollista suuntaa urakehitykselle.* Kiinnostus etenemiseen uralla oli haastateltavien keskuudessa vähäistä ja henkilöt ovat omasta mielestään jotenkin sitottuja Service Deskiin. Tämä saattaa olla seurausta siitä, että suurella osalla velvollisuudentunto organisaatiota kohtaan oli haastatteluhetkellä tärkein sitoutumisen lähde samoin kuin halu työskennellä juuri tässä organisaatiossa.

Sitoutuminen, luottamus ja organisaation toiminta

Service Deskin työ on luonteeltaan hyvin negatiivispainotteista, sillä asiat ovat suurimmalta osalta kaikki jonkinasteisia häiriöitä. Virheet tulee korjata ja niistä pitää oppia jakamalla tietoa, miten ne voidaan välttää, mutta lisäksi haluttaisiin kuulla myös Tieto-tasolla positiivisista saavutuksista ja onnistumisista enemmän ja saada niitä konkreettisemmiksi myös niille, jotka eivät niiden kanssa ole päivittäin tekemisissä. *Henkilöt mieltävät itsensä hyvin voimakkaasti työnantajansa kautta ja se tarkoittaa koko yrityksen mainetta ja saavutuksia. Sitoutumista ja luottamusta organisaatioon voitaisiin ehkä lisätä positiivisen mielikuvan avulla jakamalla tietoa Tiedon aikaansaannoksista.*

Service Deskin tuntemusta toivottiin lisättävän, sillä tällä hetkellä asiantuntijat kokivat, että muilla tiimeillä on negatiivinen käsitys Service Deskistä ja se mielletään kilpailijaksi tai ilmiantajaksi, sillä monesti asiat, jotka Service Desk esittää eteenpäin ovat negatiivisia ja johtuvat virheistä. Tämä tunne on olemassa siitä huolimatta, että asiakas ja loppukäyttäjät arvostavat Service Deskin antamaa palvelua ja sen tasoa, ja asiantuntijat itse näkevät toiminnon roolina avustaa koko organisaatiota. Yrityskulttuurin tärkeä osa on toimia muita kunnioittavasti. Sisäinen kilpailu saattaa välillisesti haitata tiimien ja yksiköiden välistä kunnioitusta ja yhteistyötä. *Yrityksen yhteiset arvot ja tavoitteet muokkaavat toimintaa koko organisaation läpi ja ne ovat avainasemassa kehitettäessä sisäisestä kilpailusta rakentavaa.* Henkilökohtaisten kontaktien merkitys asioiden sujumuutokselle on tärkeää.

Haastattelun viimeisessä osiossa kuvattiin globaalin organisaation luonnetta ja toimintaa käyttäen mekaanisen ja orgaanisen organisaation kuvauksia. Globaalin tietotekniikka-alan yrityksen tulisi täyttää mahdollisimman hyvin orgaanisen organisaation ominaisuudet. Osalla käsitys oli selkeä, mutta silti herää kysymys, *olisiko tarvetta lisätä liiketoiminnan johtamisen ja ansaintalogiikan tietämystä tai avointa keskustelua kehityksestä ja nykytilasta työntekijöiden keskuudessa.* Se selkiyttäisi yleiskuvaa toiminnasta ja tavoitteista sekä auttaa ymmärtämään paremmin ympärillä tapahtuvia muutoksia ja niiden syitä. Myös info-tilaisuuksissa käytetty kieli ja termit vaikuttavat mahdollisesti viestin perille menemiseen. Yleinen koulutustason nousu vaikuttanee myös jatkossa automaattisesti tähän kehitykseen.

Muutokseen suhtautumista ohjaa vahvasti yrityksen tavoitteiden selkeys ja yhteisymmärrys niiden suhteen. Johtamisen läpinäkyvyys on olemassa, mutta tiedon omaksuminen vaatii jokaiselta asiantuntijalta itseltään kiinnostusta ja motivaatiota. Tietämyksen lisääntyessä muutokset saisivat uuden näkökulman työntekijöiden osalta, ja samalla ymmärtämys muutosten välttämättömyydestä sekä yritystä ja johtoa kohtaan tunnettu luottamus ja turvallisuudentunne lisääntyisivät.

LÄHTEET

- Akinlolu, A. A. Salawu, R. O. 2011. International Journal of Business and Management. Vol. 6, No. 1; January 2011. Viitattu [28.2.2011]. Saatavilla: <http://proquest.umi.com.ezproxy.turkuamk.fi/pqdweb?index=0&did=2253463081&SrchMode=1&sid=5&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1298878789&clientId=45290>
- Boudreau, J.W & Ramstad P.M, 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum.
- Doz, Y. & Kosonen, M. 2008. Nopea strategia – Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Elinkeinoelämän keskusliitto, Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. [viitattu 5.11.2010]. Saatavilla: http://www.ek.fi/ek_suomeksi/tulevaisuusluotain/dokumentit/tietotori/Palvelut2020_loppuraportti.pdf
- Elinkeinoelämän keskusliitto, ILO:n kansainvälinen työkonferenssi 27.5.–13.6.2008. [viitattu 5.11.2010]. http://www.ek.fi/www/fi/osaamisen_ennakointi/ILO2008.php
- Evan globaalit skenaariot, 2009, EVA ja Capful. [viitattu 11.10.2010]. Saatavilla: http://www.eva.fi/files/2442_Tulevaisuuden_pelikentat.pdf
- Heinonen, K. 2002, Muutoksessa pärjääminen on joustava sopeutumista. Psycon Views 1/2002. [Viitattu: 7.5.2012]. Saatavilla: http://psycon.navigo.fi/ajankohtaista/psycon_views/0201/fi_FI/muutoksessa-parjaaminen-on-joustavaa-sopeutumista/
- Hietanen, O. & Hyrkkänen, U. 2009, Ennakointi- ja muutoslaboratoriomenetelmät mobiiliin ja monipaikkaisen työn kehittämisessä –artikkeli. Turku: Turun ammattikorkeakoulu, Juvenes Print Oy. Saatavilla myös: <http://julkaisut.turunamk.fi/isbn9789522160973.pdf>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hirvikorpi, H. 2009. Fakta. [viitattu 3.4.2011]. Saatavilla: <http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.turkuamk.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=1581281>
- Hätönen, H. 2007. Oppiva organisaatio koulutumateriaali. Educa-Instituutti. [Viitattu 7.2.2011]. Saatavilla: http://info.stakes.fi/NR/rdonlyres/09B05A90-DA27-4CE5-A074-BAE48DEFEE73/0/Hatonen2_08102007.pdf
- Ilmarinen J. 2007. Duunitalkoot-seminaari: Mitä on työkyky? [Viitattu 10.1.2011]. Saatavilla: http://www.ttl.fi/duunitalkoot/johto_s5.html
- Ilmarinen J. 2008. Tunnetko kaikki voimavarasi. Työterveyslaitos / 4.9.2008. [Viitattu 30.1.2011]. Saatavilla: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-8407.pdf
- IT-viikko 8.1.2008. Gartner: Ulkoistus kasvaa 8 prosenttia tänä vuonna. viitattu [11.10.2010] Saatavilla: <http://m.itviikko.fi/?page=showSingleNews&newsID=2008621>
- Jalava, U. & Matikainen, R. 2010, Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Täysin uudistettu laitos. Keuruu: Otava

Järnlström, M. 2002. Tunne itsesi – Löydä urasi. Vaasan yliopiston artikkelikokoelma: Itsetunte-
muksesta voimaa työssä jaksamiseen. Vaasa: Sanomalehtiyliopisto. Saatavana myös:
http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-052-5.pdf

Järnlström M. 2009. Työurat muuttuvat, muuttuuko urasuunnittelu. [Viitattu 30.1.2011]. Saatavilla:
<http://valtti.files.wordpress.com/2009/01/tyourat-muuttuvat-e28093-muuttuuko-urasuunnittelu-2009.pdf>

Kauhanen Juhani, 2001. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 3. – 4. painos. Vantaa: WSOY.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy.

Keith H Griffin. Metaphor, Language, and Organizational Transformation. Organization Devel-
opment Journal. Chesterland: Spring 2008. Vol. 26, lss. 1; pg. 89, 9 pgs. Viitattu [28.2.2011].
Saatavilla:
<http://proquest.umi.com.ezproxy.turkuamk.fi/pqdweb?index=5&did=1430205921&SrchMode=1&sid=3&Fmt=4&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1298886549&clientId=45290>

Keskinen, S. 2005. Alaistaito, Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Vammala: Vammalan Kirja-
paino Oy. Saatavana myös: <http://www.polemiikki.fi/files/library/attachments/Polemia59.pdf>

Koivumäki J. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy –
Juvenes Print. 2008. [Viitattu 8.2.2011]. Saatavilla: <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7314-2.pdf>

Keränen J. Peter M. Sengen viisi oppia ja niiden soveltaminen. 2005. Viitattu 29.1.2011. Saata-
villa: http://cs.joensuu.fi/~jkerane/teksteja/Sengen_viisi_oppia_ja_niiden_soveltaminen.pdf

Korppoo L: Muutos Haastaa Työhyvinvoinnin –Opas. 2006. Viitattu [18.1.2011]. Saatavilla:
<https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/MuutosHaastaaTyohyvinvoinninOpas.pdf>

Kotter J.P. 2009. Tärkeys järjestykseen nyt. Talentum.

Kotter J.P. Whitehead L. A. 2011. Läpimurto Puolusta ideaasi ja voita muut puolellesi Tietosa-
noma Oy.

Laukkanen M. Kasvuyritys. 2007. Helsinki: Talentum Media Oy.

Liukkonen, J. & Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä
motivoi? Jyväskylän: Likes-työelämäpalvelut Oy.

Lähtenmäki P: Työelämän henki tartutti nuoret. Talouselämä 24.9.2010. Viitattu [15.5.2011]
Saatavilla: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/article505700.ece>

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita Prima
Oy

Mackenzie Maureen L. 2007. Leadership in the Information Age: A Culture of Continual
Change. Bulletin of the American Society for Information Science and Technology. Apr/May
2007. Vol. 33, lss. 4 [viitattu 26.2.2011] Saatavilla:
<http://proquest.umi.com.ezproxy.turkuamk.fi/pqdweb?index=2&did=1266639051&SrchMode=1&sid=1&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1298722828&clientId=45290>

Mamia, T. 2006. Yksilö, työ ja työpaikka Työn muuttuvat merkitykset ja työhön sitoutuminen
Työ- ja organisaatiososiologia – luento 14.11.2006

- Mamia, T. & Melin, H. 2007. Tietoyhteiskunta ja työorganisaatioiden muutos. Tietoyhteiskunnan, työorganisaatioiden muutos Sosiologian tutkimuksia A:30. Turku: Turun Yliopisto
- Manka M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum
- Mattila P. 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa- tutkimus kolmesta suuryrityksestä (Väitöskirja). [Viitattu 8.2.2011]. Saatavilla <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/val/sosio/vk/mattila/toiminta.pdf>.
- Mattila P.2007. Johdettu muutos – Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Otala, L-M. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Parzefall M-R. 2. 2009. Työ ja Ihminen, Tutkimusraportti 37. Työterveyslaitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Viitattu 14.5.2012]. Saatavilla: http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/TTL_raportti_37_web.pdf
- Punkanen, T. 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ristikangas, M-R & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYPro.
- Savileppä, A. 2005, Johda monimuotoisuutta, investoi tulevaisuuteen
- Schwarz, T. Jones, J. & McCarthy, C., 2010. The Way We're Working Isn't Working. Viitattu [2.3.2011] Saatavilla: <http://proquest.umi.com.ezproxy.turkuamk.fi/pqdweb?index=1&did=2253565941&SrchMode=1&sid=6&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1299052364&clientId=45290>
- Sydänmaanlakka, P. 2006a. Älykäs johtajuus, Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2006b. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun, Helsinki: Talentum
- Setälä, R. 2011. Työvoima kuilun partaalla. Uhkaako työvoimapula. Turun Sanomat, 16.1.2011.
- Taloussanomat 20.10.2009. Moni nuori pelkää musertuvansa töissä. Viitattu [6.1.2011]. Saatavilla: <http://www.taloussanomat.fi/uutinen/2009/10/20/moni-nuori-pelkaa-musertuvansa-toissa/200922283/243>
- Tevameri, T. 2006. Matriisiorganisaatorakenne ja johtamien haasteet terveydenhuollon organisaatiossa. Pori: Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö.
- Tieto Oyj, 2011. WWW-sivusto. Viitattu 13.2.2011. Saatavilla: www.tieto.com
- Tieto Oyj, 2012. WWW-sivusto. Viitattu 28.4.2012. Saatavilla: www.tieto.com
- Tikkamäki K, 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. (Akateeminen väitöskirja) Tampere: Tampereen yliopistopaino- Juvenes Print. Saatavana: <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-6650-0.pdf>
- Työministeriö, Työpoliittinen tutkimus – Työvoima 2025, Oy Edita Ab, 2007. Elektroninen versio: Innocorp Oy [viitattu 22.1.2010]. Saatavilla myös: http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt325.pdf
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhtein: muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.
- Vesterinen P-L, 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen 11.5.2010. Viitattu [24.5.2012]. Saatavilla: http://firstbeat.co.uk/seminaarit10/files/Vesterinen_Tyohyvinvoinnin_johtaminen.pdf

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

<http://proquest.umi.com.ezproxy.turkuamk.fi/pqdweb?index=3&did=1956398231&SrchMode=2&sid=4&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1298888878&clientId=45290>

Ylen aamu TV: Haastattelu, Pentti Sydänmaanlakka. 2009. Esitetty: 5.6.2009 YLE1. Toimittaja: Tom Kankkonen. Viitattu [24.9.2012]. Saatavilla myös: http://yle.fi/elavaarkisto/artikkelit/pentti_sydanmaanlakka_patistaa_innovoimaan_41151.html#media=41154

Liite 1: Haastattelupyyntö

Hyvä Turun Service Deskin asiantuntija!

Suoritan Turun ammattikorkeakoulussa Yrittäjyyden ja liiketoiminnan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ja olen tekemässä opintoihin kuuluvaa opinnäytetyötä.

Kehityshankkeen aiheena on: Service Deski- asiantuntijan selviytyminen työympäristön muutoksissa

Tavoitteena on selvittää:

- Miten asiantuntija näkee tulevaisuuden ja mitä tietoa hän tarvitsee tulevaisuudesta?
- Mitä tietoa muutoksesta asiantuntija tarvitsee selviytyäkseen alati tapahtuvissa muutoksissa?
- Miten asiantuntijat ovat selviytyneet tähän mennessä ja mitkä ovat tärkeimmät työnantajan tukitoimet selviytymisen suhteen?

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus. Aineiston hankintamenetelmänä käytetään yksilöhaastatteluja ja tutkimusaineisto analysoidaan sisällönanalyysillä. Tutkimuksen tarkoituksena on kerätä tietoja ja kokemuksia asiantuntijalähtöisesti edellä mainituista aiheista. Muutokseksi luokitellaan: organisaatiomuutokset, työn luonteen muuttuminen, työaikojen muuttuminen, fyysiset muutokset työympäristössä.

Opinnäytetyön ohjaajana toimii yliopettaja Laura Heinonen.

Olisiko sinulla mahdollisuutta ja halukkuutta olla mukana tutkimuksessani tiedonantajana ja suostua haastateltavaksi?

Haastattelun arvioitu kesto on n. 30 minuuttia. Haastattelu-aika voidaan sopia sinulle sopivana ajankohtana ja voidaan suorittaa työaikanasi. Ilmoittaisitko päätöksestäsi minulle viimeistään **perjantaina 6.7.2012?**

Kaikki tutkimukseen liittyvä tiedonvaihto käsitellään luottamuksellisesti ja toimin siinä yksityishenkilönä. Aiheen olen saanut Tieto Finland Oy:stä ja tulokset luovutetaan loppuraportin muodossa opinnäytetyön ohjaajalleni, Tuomo Koskenvaaralle. Tutkimuksessa tulen huolehtimaan siitä, ettei yksittäistä tiedonantajaa voida tunnistaa tutkimusraportissa. Kaikki aineisto hävitetään, kun analyysi on tehty ja raportti luovutettu.

Ystävällisin terveisin ja yhdenottoasi odottaen,

Marja Henttu

marja.henttu@tieto.com

mukailen Naukkarinen (2008, 109)

Liite 2. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Tutkimusprojekti: Ylempään AMK-tutkintoon liittyvä opinnäytetyö

Nimi: IT-asiantuntijan selviytyminen Service Deskin työympäristön muutoksissa

Tavoite: Tutkimuksen tavoitteena on kerätä tietoa asiantuntijan esimiehiin ja yrityksen johtoon kohdistuvista odotuksista, voidakseen selviytyäkseen työympäristön jatkuvassa muutoksessa.

Lisätietoja antaa tutkija:

Marja Henttu

marja.henttu@tieto.com

puh. 050 5624265

Suostumuksen osa-alueet:

- Osallistun vapaaehtoisesti haastatteluun
- Olen saanut tietoa yllä mainitusta tutkimuksesta ja sen tavoitteista
- Minulle on luvattu, että haastattelussa antamani tietoja käsitellään tutkimuseettisten periaatteiden mukaan seuraavasti:
 - Haastattelussa esittämäni asiat käsitellään ja raportoidaan tavalla, jossa minua tai haastattelussa mainitsemiani muita yksittäisiä henkilöitä ei voi tunnistaa.
 - Haastatteluaineiston salassapito turvataan niin, että aineistoa käsittelevät vain yllä mainittu tutkija ja koulun opinnäytetyön ohjaaja, jotka sitoutuvat vaitioloon.
 - Haastattelun nauhoitteiden säilyttämisestä vastaa opinnäytetyöntekijä (Marja Henttu) ja äänitteet hävitetään heti niiden analyysin jälkeen.
 - Tutkimusraportin luovuttamisen jälkeen kaikki haastatteluaineisto hävitetään.

Tämän sopimuksen alkuperäiskappale jää tutkijalle, kopio sopimuksesta toimitetaan haastattelun jälkeen allekirjoittaneelle.

Paikkakunta ja päiväys

Haastateltavan allekirjoitus ja nimen selvennys

alkuperäinen lomake: <http://www.fsd.uta.fi/>

Liite 3. Haastattelurunko ja –lomake

Numeroi tärkeysjärjestyksessä asiat, jotka mielestäsi parhaiten tukevat sitoutumista.

- Halu työskennellä juuri tässä organisaatiossa
- Panos-tuotossuhde kohdallaan
- Velvollisuudentunto organisaatiota kohtaan
- Perustuu arvoihin ja niiden asettamiin päämääriin
- Muu Mikä? _____

Numeroi tärkeysjärjestyksessä asiat, jotka mielestäsi parhaiten tukevat luottamusta.

- Oikeudenmukaisuuden kokeminen
- Turvallisuuden tunne
- Solidaarisuuden ja yhteishengen kokeminen
- Voimaistuminen
- Ajan ja elämän hallinnan tunne
- Muu Mikä? _____

Mitkä seuraavista vaihtoehtoista kuvaavat mielestäsi organisaatiota, joka täyttäisi parhaiten globaalin IT-organisaation tarpeet ja miten se toteutuu Tiedossa?

1. Toimii vakaassa ympäristössä, jossa on hitaita muutoksia ja matala tekniikan taso
2. Toimii dynaamisessa ympäristössä, jossa on paljon epävarmuutta, muutoksia ja korkea tekniikan taso
3. Pitkälle viety työnjako, funktionaalinen organisaatorakenne
4. Joustava työnjako, tuloksikkorakenne tai projektiorganisaatio
5. Hierarkkinen organisaatio, paljon sääntöjä ja toimintaohjeita
6. Matala organisaatorakenne, vähän sääntöjä, avoin tiedonkulku
7. Ylin johto tekee suurimman osan päätöksistä
8. Päätöksenteko hajautettu
9. Tiedonkulku pääosin vertikaalista
10. Tiedonkulku pääosin horisontaalista