

Jouni Kakkuri

**OSAAMISENJOHTAMINEN TALOTEKNIKKAUURAKOINNIN
ORGANISAATIOMUUTOKSESSA**

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Tekniikan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Huhtikuu 2014**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Centria-ammattikorkeakoulu	Aika [Huhtikuu 2014]	Tekijä/tekijät Jouni Kakkuri
Koulutusohjelma Teknologiaosaamisen johtaminen		
Työn nimi Osaamisenjohtaminen talotekniikkaurakoinnin organisaatiomuutoksessa		
Työn ohjaaja KTT Pekka Nokso-Koivisto, TkL Eero Pikkarainen		Sivumäärä 86 + 41
Työelämäohjaaja Teknikko Veikko Laitila		
<p>YIT Kiinteistötekniikka Oy aloitti strategiansa mukaisesti projektiliiketoiminnan High5 kehitysprojektin vuonna 2012. YIT Kiinteistötekniikka Oy kuului pörssissä noteerattavaan YIT konserniin. Liiketoiminta siirtyi uuden Caverion konsernin Caverion Suomi Oy:n.</p> <p>Osana High5 kehitysprojektia oli vuoden 2013 ensimmäisellä puolivuotis-kaudella toteutettu koulutusohjelma kaikille projektiliiketoiminnan toimihenkilöille. Osana kehitysprojektia toteutettiin Pohjanmaan alueella organisaatiomuutos, jossa vuoden 2013 alussa yhdistyivät Pohjanmaan sähkö, Pohjanmaan Ivi ja Keski-Pohjanmaan talotekniikkaratkaisut yksiköt yhdeksi uudeksi talotekniikkaratkaisut Pohjanmaa yksiköksi.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä perehdytään organisaatiomuutoksen teoriaan, tutustutaan High5 koulutusohjelmaan, rooleihin urakoinnissa sekä tärkeimpänä tutkitaan yksiköiden yhdistymisen myötä tapahtuneen organisaatiomuutoksen vaikutuksia Pohjanmaan uudessa urakointiyksikössä ja haetaan tietoa toiminnan kehittämiseen.</p>		
Asiasanat High5, kehitysprojekti, muutosjohtaminen, organisaatiomuutos		

ABSTRACT

Unit CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	Date April 2014	Author/s Jouni Kakkuri
Degree programme Master's Degree for Technology Competence Management		
Name of thesis Management skills electro mechanical contracting in organizational change		
Instructor Pekka Nokso-Koivisto, Eero Pikkarainen		Pages 86 + 41
Supervisor Veikko Laitila		
<p>YIT Buildingsystems Ltd Started its business strategy, project development project in 2012. YIT Buildingsystems Ltd was up to for exchange traded YIT group. The business was transferred from new Caverion group in Caverion Finland Ltd. As part of the high5 development of the project was in 2013 in the first half of the year training program implemented for all project management staff. As part of the development project carried out in the Ostrobothnia region of organizational change, which in 2013 merged at the beginning of Ostrobothnia electrical, plumbing Ostrobothnia and Central Ostrobothnia buildings services departments into one new building technology solution Waterford unit. This thesis focuses on organizational change theory, check out the High5 training, contracting, as well as the roles of the main research units trough the merger took place the organizational change implications of Ostrobothnia in the new contracting unit and for obtaining information on the development.</p>		

Key words

High5, development project, change management, organizational change

ESIPUHE

Tämän opinnäytetyön tekeminen aloitettiin YIT Kiinteistötekniikka Oy:lle 2013 vuoden alussa. Yrityksen nimi vaihtui Caverion Suomi Oy:ksi 1.7.2013 alkaen ja opinnäytetyö saatettiin valmiiksi uuden yrityksen aikana. Opinnäytetyö on tehty uudelle Pohjanmaan talotekniikkaratkaisut yksikölle jolla on toimipaikat Seinäjoella, Vaasassa, Kokkolassa ja Ylivieskassa. Caverion Suomi Oy kuuluu pörssissä noteerattavaan Caverion Oyj konserniin. Caverion Suomi Oy:n toimialaan kuuluvat kiinteistötekniset palvelut. YIT Kiinteistötekniikka Oy:n aikana syksyllä 2012 aloitettu High5 ohjelma ja sen myötä toteutettu organisaatiomuutos ovat antaneet tälle työlle tilauksen. Opinnäytetyössä perehdytään alussa organisaatiomuutokseen yleensä teoriassa ja syvennytään tutkimuksen muodossa YIT Kiinteistötekniikka Oy:n Pohjanmaan alueen urakointiliiketoiminnan organisaatiomuutokseen. 2013 alussa yhdistyivät Pohjanmaan sähkö, Pohjanmaan Ivi ja Keski-Pohjanmaan talotekniikkaratkaisut yksiköt yhdeksi uudeksi talotekniikkaratkaisut Pohjanmaa yksiköksi. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia yhdistymisen myötä tapahtuneen organisaatiomuutoksen vaikutuksia.

Haluan kiittää vaimoani Millaa sekä tyttäriämme Teresaa ja Joannaa, tuesta koulutuspäivien, lukuisien välitehtävien ja opinnäytetyön teon aikana.

Haluan kiittää myös opinnäytetyön ohjaajiani Pekka Nokso-Koivistoa Centria ammattikorkeakoulusta ja Eero Pikkaraista Kajaanin ammattikorkeakoulusta, ohjauksesta ja neuvoista opinnäytetyön teon aikana.

Lisäksi kiitän Caverion Suomi Oy:n Pohjanmaan aluejohtajaa Veikko Laitilaa, joka osaltaan mahdollisti tämän työn tekemisen ryhtymällä sen valvojaksi.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	ORGANISAATIOMUUTOS	3
	2.1 Organisaatiomuutoksen taustoitus	3
	2.1.1 Organisaatiomuutoksen yleinen luonne ja lähtötilanne	3
	2.1.2 Organisaatiomuutoksen käynnistävät voimat	8
	2.1.3 Organisaatiomuutosten toteuttaminen	13
	2.1.4 Organisaatiokulttuuri	18
	2.1.5 Organisaatiomuutosten hallinta	20
	2.1.6 Organisaatiomuutos mahdollisuutena	21
	2.1.7 Muutos- ja kehittämistyön lähtötilanne	22
	2.2 Muutosjohtaminen	23
	2.2.1 Muutoksen pysyvyys	23
	2.2.2 Työelämän muutokset	24
	2.2.3 Projektien johtamisen kehittyminen	26
	2.2.4 Muutosten aikaansaaminen johtamisen näkökulmasta	27
	2.2.5 Muutostilanteiden johtamisen haasteet	30
	2.2.6 Muutosjohtamisessa onnistumisen edellytykset	31
	2.3 Työhyvinvointi muutostilanteessa	32
	2.3.1 Yleistä työhyvinvoinnista muutoksessa	33
	2.3.2 Muutoksen herättämät tunteet	35
	2.3.3 Muutosvastarinta	36
	2.4 Tiedottaminen ja viestintä muutoksessa	37
	2.4.1 Tiedon kulku muutostilanteessa	37
	2.4.2 Luottamus muutoksessa	40
	2.5 Strateginen toiminta muutostilanteessa	41
	2.5.1 Strategisen toiminnan esteet	41
	2.5.2 Strategisen muutosvalmiuden luominen	42
	2.5.3 Muutosten siirtäminen toimintaan	44
	2.5.4 Uudistuvan strategisen toiminnan vaaliminen	45
	2.5.5 Johdon sitoutuminen muutos strategiaan	47
	2.6 Ympäristö- ja teknologiamuutosten vaikutus	47

2.6.1	Nopea muutostahti ja kiristynvä kilpailu	48
2.6.2	Teknologisen kehityksen vaikutukset	48
2.6.3	Asiakkaiden tarpeiden ja työvoimanmuutos	49
2.6.4	Rooliristiriidat	50
2.6.5	Personalliset roolit työyhteisössä	50
3	YIT JA CAVERION KONSERNIT SEKÄ HIGH5 PROJEKTI	53
3.1	YIT Kiinteistötekniikka Oy	53
3.2	Caverion Suomi Oy	54
3.3	YIT Kiinteistötekniikka Oy:n High5 projektin lähtökohdat	59
3.4	Roolit urakointiliiketoiminnassa	60
3.5	High5 koulutusohjelma toimihenkilöille	62
3.5.1	Koulutusohjelmat	62
3.5.2	Yleisimmän koulutusohjelman sisältö	63
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	65
4.1	Tutkimuksen tausta ja teoria	65
4.1.1	Yleistietoa tulosityksikköorganisaatiosta	65
4.1.2	Tulosityksikön edut ja ongelmat	66
4.1.3	Vanha organisaatorakenne	66
4.1.4	Uusi organisaatorakenne	69
4.2	Tutkimuksen suorittaminen	70
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	71
5.1	Lähtötilanne analyysi	71
5.2	Loppukysely	73
5.3	Tulokset	74
5.3.1	Lähtötilanne-analyysin vapaasana osiot	74
5.3.2	Loppukyselyn vapaasana osiot	78
5.3.3	Teorian ja käytännön keskustelu	80
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	83

LIITEET:

LIITE 1. Lähtötilanneanalyysin kysymyspatteri.

LIITE 2. Lähtötilanneanalyysin vastaukset.

LIITE 3. Loppukyselyn kysymyspatteri.

LIITE 4. Loppukyselyn vastaukset.

LIITE 5. Roolit urakointiliiketoiminnassa.

KUVIOT

KUVIO 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	4
KUVIO 2. YIT Kiinteistötekniikka Oy:n organisaatio	49
KUVIO 3. Caverionin logo ja toiminta-ajatus	50
KUVIO 4. Caverionin visio	52
KUVIO 5. Entinen talotekniikkaratkaisut Pohjanmaa lvi-yksikkö	67
KUVIO 6. Entinen talotekniikkaratkaisut Keski-Pohjanmaa yksikkö	68
KUVIO 7. Entinen talotekniikkaratkaisut Pohjanmaa sähköyksikkö	68
KUVIO 8. Uusi yksikkörakenne	69

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Muutoksen alkuvaihe	7
TAULUKKO 2. Muutoksen suunnittelu	15
TAULUKKO 3. Johtaminen Caverion Oyj:ssä	53

1 JOHDANTO

Kilpailu-urakoinnin kannattavuuden huonontumisen myötä strateginen tahtotila on suuntautua hankekehitysurakoiden toteuttajaksi. Projektikeskukset uusin työtehtäväroolein ovat täysin uusi toimintatapa talotekniikkaurakoinnin-alalla. Projektikeskukset mahdollistavat suurienkin hankekehitysurakoiden tarjoamisen ja toteuttamisen.

Urakointiliiketoiminnan kannattavuuden parantaminen oli strateginen valinta YIT Kiinteistötekniikka Oy:ssä. Tarkoituksena oli liiketoiminta-alueiden pienten tulosityksiköiden yhdistäminen isommiksi ja projektikeskusten perustaminen näihin uusiin yksiköihin. Projektikeskukset ja isompi tulosityksikkö koko mahdollistavat eri työsuoritusten jakamisen uusien työtehtäväroolien mukaisesti tarjoustoiminnasta tuotantoon.

Strategiaprosessi käynnistyi vuoden 2012 puolivälissä, ja siinä määritettiin toimenpiteet projektiliiketoiminnan tulevaisuudelle. 2012 syksyllä määritettiin uudet projektikeskuspaikkakunnat ja isommat tulosityksiköt Suomen liiketoiminta-alueille. 2013 vuoden alussa kaikki uudet tulosityksiköt ja projektikeskukset olivat toiminnassa. Osana tätä muutosta on 2013 vuoden alussa toteutettu high5 koulutusohjelma kaikille urakointiliiketoiminnan toimihenkilöille uusien työtehtäväroolien mukaisin kokoonpanoin. Strategiaprosessi kestää vuoden 2015 loppuun ja jatkuu edelleen Caverion Suomi Oy:n toiminnan käynnistymisen jälkeenkin, alkuperäisen strategian mukaisesti.

Opinnäytetyö käsittelee osaamisenjohtamisen kannalta seitsemää osa-aluetta. Yksi niistä on johtaminen, ja toinen on projektinhoito. Kolmas on tarjouslaskenta. Neljäs on hankinnat, ja viides on työvoima. Kuudes on hankekehitys, ja seitsemäs myynti ja markkinointi. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää uuden Pohjanmaan talotekniikkaratkaisut yksikön toimintaa, löytämällä toiminnasta epäkohtia, joissa on vielä parannettavaa. Opinnäytetyössä kerrotaan organisaatiomuutoksesta ja sen vaikutuksista sekä tutkimuksen avulla selvitetään mitä etuja

organisaatiomuutoksella Pohjanmaalla on saatu aikaan verrattuna entiseen organisaatioon. High5 on valtakunnallinen kannattavuuden parantamisohjelma ja tässä opinnäytetyössä tutkitaan myös sen vaikutuksia Pohjanmaan alueelle, koska organisaatiomuutos syntyi High5 ohjelman myötä vaikutuksesta. Tässä opinnäytetyössä keskitytään organisaatiomuutokseen Pohjanmaan alueen urakointiliiketoiminnassa.

Tutkimusongelman pääkysymys, on miten uudessa, isossa ja maantieteellisesti laajassa tulosyksikössä organisaatiomuutos koetaan. Alatutkimusongelmakysymyksiä ovat miten organisaatiomuutos parantaa toimintaa ja miten osaamisen johtamisen seitsemän osa-alueita sekä uudet työtehtäväroolit toimivat.

Tutkimus jakaantuu kuuteen osaan. Johdannossa kuvataan tutkimuksen taustaa ja esitellään tutkimusongelma lyhyesti. Tutkimuksen teoriaosassa käsitellään organisaatiomuutosta, muutosjohtamista, työhyvinvointia muutostilanteessa, tiedottamista ja viestintää muutoksessa sekä strategista toimintaa muutostilanteessa. Kolmannessa luvussa kerrotaan YIT ja Caverion konserneista, jotka ovat toimintakenttä mihin tutkimustyötä tehdään sekä esitellään valtakunnallinen high5 projekti, jolla on myös merkitystä tutkimuksen tekemisen kannalta. Neljäs ja viides luku sisältävät tutkimuksen toteutuksen ja sen tulokset. Viimeisessä luvussa esitetään johtopäätökset, aiheet jatkotutkimukselle ja tulosten pohdinnat.

2 ORGANISAATIOMUUTOS

2.1 Organisaatiomuutoksen taustoitus

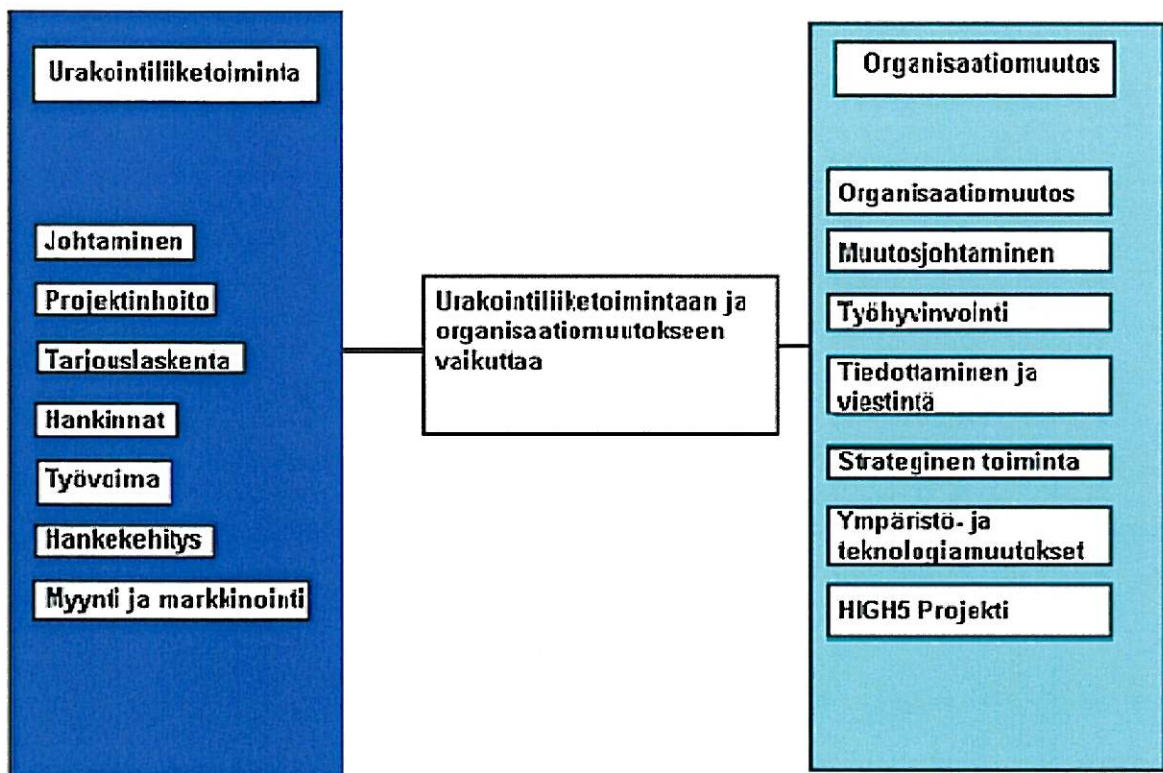
Tässä luvussa käydään läpi teoriatausta organisaatiomuutoksesta. Ensimmäisenä selvitetään teemoja jotka koskevat organisaatiomuutosten yleistä luonnetta ja lähtötilannetta. Toisena käsitellään organisaatiomuutoksen käynnistäviä voimia. Kolmantena perehdytään varsinaiseen organisaatiomuutoksen toteuttamisen teoriaan. Neljäntenä käsitellään organisaatiokulttuuria ja sen vaikutusta muutokseen. Viidentenä käsitellään organisaatiomuutoksen hallintaa. Kuudentena käsitellään muutos sellaisena kuin se tulisi ottaa eli mahdollisuutena. Lopuksi käsitellään muutos- ja kehittämistyön lähtötilannetta teoriassa.

2.1.1 Organisaatiomuutoksen yleinen luonne ja lähtötilanne

Muutokset näyttävät hyvin erilaisilta riippuen siitä, että katsotaanko muutosta johdon, keskijohdon vai "lattiatason" työntekijöiden näkökulmasta. Tunteilla on suuri merkitys muutostilanteissa selviämässä ja menestymisessä. Muutoksen tekeminen kuuluu kaikille, ei suinkaan pelkästään johtoportaan henkilöille, puhumattakaan siitä, että yksi ihminen (ylin johto) yksin voisi toteuttaa muutoksen. (Virtanen & Juuti 2009, 7-8)

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 1, jossa on kuvattu mistä urakointiliiketoiminta ja organisaatiomuutos koostuvat. Urakointiliiketoiminta koostuu johtamisesta, projektinhoidosta, tarjouslaskennasta, hankinnoista, työvoimasta, hankekehityksestä ja myynnistä sekä markkinoinnista. Organisaatiomuutos koostuu muutosjohtamisesta, työhyvinvoinnin huomioimisesta, tiedottamisesta, strategiasta sekä tässä tapauksessa High5 projektista. Teoria koskee organisaatiomuutosta ja varsinaisen tutkimus alan työtehtäviä urakointiliiketoiminnassa. Kuinka toiminta saataisiin käynnistetty mahdollisimman hyvin ja vielä paremmin muutoksen jälkeen uudella organisaatiolla.

Organisaatioihin liittyvistä kehitysilmioistä tällä hetkellä silmiinpistävin on organisaatioiden koon kasvaminen ja niiden sisäisen rakenteen monimutkaistuminen. Monilla toimialoilla tapahtuu jatkuvaa kehittymistä niin, että lopulta pari suurta yritystä hallitsee markkinoita. Kun tällainen kehitys tapahtuu globaalissa ympäristössä, organisaatioista voi muodostua todellisia jättiläisiä. Organisaatiot muuttuvat verkostomaisiksi, ja tiimityön merkitys kasvaa. Tiimit toimivat verkosto-organisaation solmuina, jotka pitävät kudelman kasassa. Työntekijöiltä vaaditaan siis tiimityövalmiutta ja esimiehet ovat enemmänkin koordinoijia kuin perinteisiä johtajia. Organisaatioilta vaaditaan myös yhä parempaa joustavuutta ja kykyä nopeisiin muutoksiin. Tässä suhteessa pienet ja ketterät organisaatiot saattavat selviytyä paremmin kuin isommat. (Honkanen 2006, 93–94)



Kuvio1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Muutoksesta on tullut nykyajan muoti ilmiö, jonka nimeen kaikki vannovat. Muutos tarkoittaa kuitenkin eri ihmisryhmille samankin organisaation sisällä varsin erilaisia asioita. Johto uskoo tiedotusvälineistä ja konsulteilta saamaansa sanomaa, jonka mukaan ympäristö on muuttumassa ja useat muut organisaatiot ovat ottaneet käyttöön uusia menetelmiä selvittääkseen uudenlaisessa ympäristössä. Johdon käynnistämät muutosprojektit eivät välttämättä kuitenkaan näy sellaisinaan

organisaatioiden arjessa. Eivät, ainakaan täysin samalla tavalla kuin johto on ne suunnitelleet. Henkilöstölle ja johdolle muutos tarkoittaa eri asioita. Muutoksia näyttää olevan yhä vaikeampi ennakoida ja kuitenkin niihin pitäisi pystyä reagoimaan entistä nopeammin. Lisäksi johto haluaa toteuttaa parannuksia ja kehittämiseksi kehystämänsä muutokset entistä nopeammin ja laaja-alaisemmin. (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 9)

Organisaation, työn ja henkilöstön kehittäminen on toimintaa, jonka tavoitteena on parantaa organisaation suorituskykyä ja tehokkuutta. Tällöin on kyseessä tuottavuustavoite. Henkilöstön työhyvinvointia ja motivaatiota sekä kasvua työssä. Tällöin on kyseessä hyvinvointitavoite. Organisaation uudistumis- ja oppimiskykyä, innovatiivisuutta, muutosvalmiutta. Tällöin on kyseessä uudistumistavoitteesta. Organisaation ja henkilöstön kykyä ymmärtää, tiedostaa ja arvioida oman toiminnan tavoitteita, arvopäämääriä ja seurauksia. Tällöin on kyseessä ymmärtämis- ja tiedostamistavoite. (Honkanen 2006, 18)

Realistisesti painottuneen näkökulman mukaan organisaatio ja sen ympäristö ovat erillisiä, ja muutos ympäristössä vaatii muutosta organisaatiossa. Tämän näkökulman mukaisesti organisaatioiden on jatkuvasti tarkkailtava ympäristöään, kilpailijoitaan, asiakkaidensa käyttäytymistä, tavarantoimittajien ja alihankkijoiden toimintaa sekä alalle tulevien uusien näkökulmien syntymistä. Realistisen näkökulman mukaan johto luo strategioita eli valitsee päämääriä ja reittejä valittuun päämäärään pääsemiseksi. Henkilöstön tehtävänä on toteuttaa nuo päämäärät ja pysyä johdon valitsemilla reiteillä. Organisaatiomuutoksen onnistuminen onkin kiinni siitä, kuinka älykkäitä päätöksiä on tehty ja siitä, kuinka tarkoin johdon ohjeita on noudatettu. Johdon nähdään olevan ulkoisen tekijän, joka tarkkailee pelikenttää ja tekee siirtojaan loogisten sääntöjen puitteissa. (Virtanen & Juuti 2009, 22-23)

Kun tieto organisaatiomuutoksesta kantautuu organisaatioon, vie hetken ennen kuin ensivaikutelmamme ja reaktiomme ovat valmiit. Taustalla on silti silkkää intuitiota järjestäytyneempi prosessi, jossa sekä tietoisella että tiedostamattomalla analyysillä ja pohdinnalla on paikkansa. Jotta toimintaamme muutoksessa yksilöinä että ryhmänä voi järkevästi ymmärtää, on pohdittava niitä tekijöitä, joiden avulla rakennamme suhteemme uuteen. Suhtautumisemme muutokseen juontaa

aiemmista kokemuksistamme, perusasenteesta ja tulevaisuudenodotuksista. Pohjimmiltaan on kyse siitä, käsitämmekö muutoksen kohdallamme joutumisena vai pääsemisenä. Uuden kynnyksellä omaksumme kaikki tietoisesti tai tietämättämme myös erityisen muutosroolin, joka täydentää työpaikan arkipäivän totuttua minäkuvaamme. Muutoksessa on eri vaiheita niin kehityshankkeen kuin johtamisen kannalta. Samalla tavoin vaiheittain etenee tavallisesti myös kykymme suhtautua ja sopeutua muutokseen tunnetasolla. (Mattila 2008, 37)

Joka muutoksessa on uutuudenkiillon takana väistämättä myös menetystä. Uudistuksella on haikea kääntöpuolensa, tutun ja turvallisen, esimerkiksi työpistejärjestelyiden, yritystunnusten tai tietojärjestelmien hävittäminen. Luopumisen aiheuttaman haikeuden ja epävarmuuden käsittäminen on tärkeä osa muutoksen ymmärtämistä, sillä se auttaa selittämään myös muutoksen aiheuttamaa vastarintaa. Muutosvastarinta, muodossa tai toisessa, onkin lähes aina luonnollista, joskus oikeutettua ja monesti jopa hyödyllistä. (Mattila 2008, 37)

Organisaatiomuutosten toteutukseen liittyy aina yllätyksellisyys. Kaikkea ei voida tietää eikä suunnitella etukäteen. Moni asia selviää toteutuksen kuluessa. Silloin vasta saadaan riittävästi tietoa, jonka avulla pystytään tekemään valintoja ja hakemaan muutoskeinoja. Päättäjiltä ja toteuttajilta vaaditaan rohkeutta ja sitkeyttä. Pieni organisaatiomuutos koskee 10–20 ihmistä, joista jokainen haluaa tietää, mitä tehdään ja miksi. Iso organisaatiomuutos koostuu sekä isosta, koko yrityksen muutoksesta että jokaisesta osakokonaisuudesta, jonka organisaatio muuttuu. Monen esimiehen työnä on toteuttaa organisaatioiden yhdistämistä muutoksessa. (Valpola 2004, 15)

Toisinaan organisaatioiden yhteen meno sujuu helposti, eri osapuolet löytävät keskusteluyhteyden ja sekä haluavat että osaavat käsitellä yhdessä erittäin haasteellisia tilanteita. Toisinaan taas organisaatioiden yhteen meno kompastuu jo alkumetreille muutaman ihmisen arvovaltataistoon, eteenpäin päästään vain hitaasti, kipeiden vaiheiden kautta. Tämä käyttäytyminen voi ulkopuolisista näyttää suorastaan huvittavan pieniltä asioilta verrattuna visioon. Kaikki organisaatioiden yhdistäminen vaatii työtä ja toimia niin sanotun normaalityön lisäksi. Mikään

muutostilanne ei ole itsestään selvä, tarvitaan aina kunnan tilannearvio ja selkeät perustelut liikkeelle lähtöön ja työtä viedä muutos läpi. (Valpola 2004, 18)

Lähtötilanne antaa muutosvalmiudet. Lähtötilannetta helpottaa, kun perusasiat ovat kunnossa. Ihmisillä on vakaa pohja, jolta lähteä uuteen. Hyvälle perustoiminnalle on ominaista, että kaikilla organisaatiossa työskentelevillä on kokonaiskuva toiminnasta, sen tavoitteista ja tuloksellisuudesta. Liikeidea on kaikille tuttu ja omat taloudelliset tulokset sekä mahdollisuudet vaikuttaa niihin, ovat helppoja ymmärtää. Organisaation suunnitelmat ovat tuttuja ja tunnettuja. Ammattitaito on kunnossa, jokainen osaa riittävän laajasti tehtävänsä. Organisaatio joustaa riittävästi, ihmiset osaavat oman työnsä lisäksi auttaa muita yksikössään. Ihmiset myös tietävät oman osaamisensa ja kehittymistarpeensa. Toimintaa kehitetään jatkuvasti. Organisaatiolle on tuttua työskennellä tietyn kehittämisajattelun mukaan, esimerkiksi kehittää toimintaa laatujohtamisen keinoja soveltaen. Johdolla on luottamuspääoma. Eli johto saa viestinsä läpi, johdolle kerrotaan asioita kunnolla ja halutaan tarvittaessa kysyä lisätietoja. Ilmapiiri työpaikalla on myönteinen ja toisia arvostava, asioista pystytään keskustelemaan ja sopimaan. (Valpola 2004, 19)

Valitettavasti on lukuisia tilanteita, joissa muutoksen läpiviennin yhteydessä pitää saada kuntoon perusasiat ennen kuin eri osapuolet ovat yhdistymistä varten samalla tasolla. Henkilöstöllä on edessään nopea perehtyminen sekä omaan tilaansa että tulevaan muutokseen. Usein joudutaan perustelevaan muutoksen syyt, keskustelemaan niistä kunnolla ja samalla perehtymään oman toiminnan kulmakiviin. Johdon on saatava organisaation luottamus, muuten viestejä ei uskota eikä muutosten tarpeellisuudelle ja aiotulle perusratkaisulle saada tukea. Tärkeää on muistaa, että ihmiset ja yksiköt tekevät jo täyttä työpäivää, eikä heidän ole helppo ymmärtää, miten he ehtisivät hoitaa kaiken muutoksen läpivientiin liittyen. Muutosprosessi tarkoittaa yleensä lisää kokouksia, selvittelyä, suunnittelua, yhteydenpitoa, uusien asioiden ja mielipiteiden ymmärtämistä. Tähän kaikkeen liittyy epävarmuutta ja keskeneräisyyttä. Tarve saada kokonaiskuva ja ote uudesta tilanteesta tuntuvat tosi tarpeelliselta. (Valpola 2004, 19–20)

Toimivan työyhteisön piirteitä ovat autonomisuus, eli työ on itsenäistä, on mahdollisuus suunnitella itsenäisesti ja tehdä. On avoin ja hyväksyvä työilmapiiri.

Asioista voi puhua suoraan tarvitsematta pelätä. Hyväksyvä ilmapiiri, jossa erilaisuus hyväksytään. Tukea antava. Ihmisiä tuetaan, esimies toimii myös valmentajana. Yhteistyökulttuuri. Ihmiset toimivat aidosti yhteistyössä vastavuoroisesti. Kommunikointi. Paljon keskenään kommunikoiva eli tiedon kulku tehokas. Osallistuminen. Henkilökunnan mielipiteet otetaan huomioon, on mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon. Sopivat tavoitteet, henkilöiden taidot käytössä, työssä oppii uutta ja työ motivoi. Luovuutta ja ideointia tuetaan. Työt ja tehtävät koostuvat mielekkäistä kokonaisuuksista. Työn merkitys nähdään osana kokonaisuutta, miten se riippuu toisista ja vaikuttaa toisiin. Omasta työstä saadaan jatkuvasti palautetta. Johtamisen keinot ovat käytössä tilanteen mukaan. (Honkanen 2006, 73–74)

Muutos on jotain sellaista, joka voi tapahtua riippumatta siitä, yritämmekö, vaikuttaa asioihin vai emme. Sen sijaan kehittäminen on aina hyvin tietoisesti yhteydessä johonkin muutokseen. Olemme muuttamassa jotain tapaamme toimia, ajatella tai tuntea tai sitten ylipäänsä vain oppimassa jotain uutta. Kaikkeen muutokseen ei liity kehittämistä tai oppimista, mutta kaikessa kehittämisessä ja oppimisessä on tavoitteena saada aikaan jotain muutosta. (Honkanen 2006, 344)

2.1.2 Organisaatiomuutoksen käynnistävät voimat

Muutoksen suunnittelun tulee olla huolellista. Mikäli edellytyksiä ei ole olemassa, tulisi harkita kriittisesti, kannattaako muutosta lähteä ollenkaan toteuttamaan. Taulukossa 1 on kerrottu asioista joihin tulisi kiinnittää huomiota muutoksen toteutuksen valmistelussa. Monessa organisaatiossa unohdetaan perusteellisen suunnittelun merkitys. Suunnitteluvaiheessa tulisi harkita muutoksen hyödyllisyyttä suhteessa olemassa olevaan toimintaan sekä kustannuksiin. Muutos edellyttää valtaa, sillä lähes poikkeuksetta muutokseen liittyy enemmän tai vähemmän vastarintaa. Tästä syystä onkin tärkeää pohtia muutoksen kriittisiä resursseja eli sitä, kenestä prosessi viime kädessä riippuu. Suuri muutoshankkeiden määrä voi tarkoittaa, ettei henkilöstöllä ole voimavaroja toteutukseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 47)

Taulukko 1. Muutoksen alkuvaihe (Stenvall & Virtanen 2007, 46–47)

ASIOITA JOIHIN TULISI KIINNITTÄÄ HUOMIOTA, KUN LÄHDETTÄÄN TOTEUTTAMAAN MUUTOSTA	
1	Ovatko suunnitellut uudet käytännöt parempia kuin organisaation nykyinen toiminta?
2	Onko muutos vaivan arvoinen, kun otetaan huomioon sen edellyttämä aika, tuotetut häiriöt ja resurssien käyttö?
3	Onko hyödyllistä tehdä vain symbolinen muutos sen sijaan, että pyritään muuttamaan organisaation ydintä?
4	Onko muutos hyödyllinen yksittäisille henkilöille, mutta haitallinen koko organisaatiolle?
5	Onko muutoksen eteenpäin vievillä tahoilla riittävästi valtaa toteuttaa hanke?
6	Onko henkilöstö kuormitettu liian suurella muutoshankkeiden määrällä?
7	Onko henkilöstö valmis ja kykenevä oppimaan ja päivittämään tietonsa siinä määrin, mitä muutos edellyttää?
8	Onko muutosta eteenpäin vievillä tahoilla valmiutta keskeyttää tai suuntautua uudelleen muutostilanteessa, mikäli se on välttämätöntä?

Pysähtyneisyyden tilassa oleva organisaatio on luiskahtanut järjestyksen ja kaaoksen välissä olevalta kuilun reunalta kuiluun. Pysähtyneisyyden tilassa oleva organisaatio kärsii epäluottamuksesta, syyttelyistä ja ristiriidoista. Organisaatio on joutunut tilaan, jossa kaikki pyrkivät puolustamaan omaa asemaansa. Johtaminen on autoritaarista ja käskyttävää, sillä muunlaisella johtamisella ei tunnu olevan minkäänlaista vastakaikua organisaatiossa. Organisaatio on joutunut kaikkiaan olemassaolotaisteluun, jossa asioihin reagoidaan takertumalla vanhoihin toimintamalleihin. Pysähtyneisyyden tilassa olevassa organisaatiossa on vaikea toteuttaa strategisen johtamisen toimenpiteitä, sillä kaikki energia kuluu oman aseman puolustamiseen, eikä kelläkään ole energiaa ajatella uusia haasteita. Kiehuntatilassa olevassa organisaatiossa on runsaasti uudistumishalua, mutta näkökulmat siitä, mihin suuntaan ja millä menetelmillä uudistumista tulisi toteuttaa, eroavat toisistaan. Organisaatio voi ajautua kiehuntaan kovin erilaisista syistä. (Virtanen & Juuti 2009, 25–26)

Organisaatioon on tullut uusi johtaja organisaation ulkopuolelta ja hän haluaisi uudistaa toimintoja ja onkin saanut mukaansa jokseenkin kaikki organisaation palveluksessa olevat henkilöt, koska he ovat kokeneet aikaisemman tilanteen epätyytyttäväksi. Tämä on mahdollinen aiheuttaja kiehuntavaiheeseen. (Virtanen & Juuti 2009, 25–26)

Pyrkimys pois pysähtyneisyyden tilasta, mikä nostaa ihmisten pyrkimyksiä uudistaa toimintoja. Mikäli uudistavia toimenpiteitä ei kyetä toteuttamaan taitavasti,

saatetaan ajautua erilaisten näkökulmien keskinäisen kilpailun areenalle. (Virtanen & Juuti 2009, 25–26)

Organisaation johtoon on tullut useita narsistisen persoonallisuuden omaavia henkilöitä, jotka kaikki haluaisivat näyttää omaa suuruuttaan organisaation kautta. Tällöin he ajautuvat väistämättömästi keskinäiseen valtataisteluun, jossa jokainen haluaisi viedä organisaatiota haluamaansa suuntaan. (Virtanen & Juuti 2009, 25–26)

Organisaation vähittäinen kasvu, jonka seurauksena organisaation johtamisjärjestelmät ovat jääneet alikehittyneeseen tilaan. Tämän seurauksena kaaos saa vähitellen yhä lisää tilaa järjestykseltä. Kaaoksen ja järjestyksen välille ei ajan myötä enää löydy tasapainoa. Organisaatio ei pääse niin sanotusti kuilun reunalle eli luovan kehittymisen tilaan, jossa järjestys ja kaaos tasapainoilevat sopivasti keskenään. (Virtanen & Juuti 2009, 25–26)

Organisaatio ei välttämättä tiedä "sairauttaan", vaan luulee olevansa hyvinkin terve ja toimintakykyinen. Kriisitilanteisiin joutuminen usein osoittaa sen, kuinka sairaasta organisaatiosta on ollut kysymys. Sairauden laadusta kertoo viime kädessä se, miten kriiseihin reagoidaan. Todella parantumattomasti sairaat eivät edes tunnista muutoksia edellyttäviä kriisitilanteita ennen kuin on liian myöhäistä. (Virtanen & Juuti 2009, 56)

Lepotilan kitkassa olevaksi organisaatioksi kutsutaan organisaatiota, joka omaa näkemyksen siitä, millaiseksi tulisi kehittyä, mutta jossa ei ole yhteistä tahtoa uudistumiselle. Tätä organisaatiota voitaisiin kuvata organisaatioksi, jonka kytkin luistaa. Lepokitkassa olevalle organisaatiolle on tyypillistä, että siellä on yleisesti hahmotettu selkeä kehittymisen suunta, mutta tästä huolimatta ei syystä tai toisesta päästä liikkeelle. Organisaatio voi ajautua monista syistä lepokitkan tilassa olevaksi organisaatioksi. Organisaatio on esimerkiksi voinut pettyä aikaisemmissa kehityspyrkimyksissään ja siksi ajautua tilanteeseen, jossa esiintyy muutoshaluttomuutta. (Virtanen & Juuti 2009, 26)

Hyvin menestyvä organisaatio on saattanut ajautua lepokitkan tilaan, koska se on unohtanut jatkuvan kehittämisen merkityksen. Organisaatio mieltää olevansa huippuorganisaatio ja tuloksetkin ovat perinteisesti olleet hyviä, mutta juuri tämä aikaisempi menestys on sokaissut organisaation palveluksessa olevat henkilöt ja organisaatio on alkanut taantua. Vaikka ihmiset ovatkin yleisesti tunnistaneeet tilanteen vakavuuden, he eivät pääse kehittymisen polulle, koska vanhat toimintatavat ovat liian vahvoja. (Virtanen & Juuti 2009, 26)

Organisaatio on voinut myös ajautua lepokitkan tilaan siksi, että eri henkilöstöryhmät elävät omissa maailmoissaan, eivätkä ymmärrä toistensa puhetta. Niinpä johdon käynnistämät kunnianhimoiset muutoshankkeet eivät todellisuudessa aiheutakaan aiotun kaltaista kehittymistä, sillä ihmiset pyrkivät toteuttamaan kehittymistoimenpiteitä vain minimaalisessa määrässä. (Virtanen & Juuti 2009, 26)

Kaikki organisaatiot eivät välttämättä koskaan taannu tai kuole. Taantumista on ainakin kahdenlaista. Voidaan puhua taantuvista teollisuudenaloista, jolloin syynä ovat toimintaympäristössä tapahtuvat vähittäiset muutokset. Organisaatio voi taantua myös heikon kilpailuasetelman, asiakkaiden kaikkoomisen, tappioiden, leikkausten ja irtisanomisten vaikutuksesta. Näissä taantuminen viittaa organisaation voittojen, liikevaihdon tai koon pienenemiseen, ja tällaiset ilmiöt voivat kohdata organisaatiota yllättäenkin. Toinen määritelmä taantumiselle viittaa organisaation yleiseen ilmapiiriin, suuntautumiseen ja toimintaan. Organisaatiosta tulee passiivinen ja byrokraattinen. Tällaisen organisaation rakenteista ja prosesseista on tullut itseään ylläpitävä järjestelmä, joka ei kykene oppimaan uutta ja uudistumaan. Organisaation sisäinen rappeutuminen ei välttämättä merkitse, että organisaatio taantuisi pienenemällä. Taantumisen vaikutukset organisaation toimintaan voivat olla hyvin kielteisiä ja dramaattisia. (Honkanen 2006, 156–157)

Organisaation sisäinen taantuminen voi johtua neljästä eri syystä. Ensinnäkin organisaatio saattaa seisahtua paikoilleen. Organisaation suurta menestystä seuraa usein taantuminen. Menestyksen päivinä organisaatio on luonut sisäiset järjestelmät, joiden avulla ongelmat on korjattu. Näistä järjestelmistä pidetään tiukasti kiinni vielä senkin jälkeen, kun ongelmat ovat poistuneet. Ne saattavat kuitenkin soveltua huonosti uusien ongelmien käsittelyyn. Toiseksi varsinkin nuoret

organisaatiot ovat haavoittuvia, ja voidaan sanoa, että organisaatioiden maailmassa nuorten organisaatioiden loppuminen nopeasti on yleistä. Kokemattomuus, sisäiset konfliktit ja heikot suhteet sidosryhmiin saavat nuoren organisaation helposti kriisiytymään. Kolmanneksi organisaatiolta saattaa kadota tekeminen, kun sen tehtävä on tullut suoritetuksi. Tällaisen organisaation tulisi tietenkin lopettaa toimintansa. Todellisuudessa tapahtuu usein juuri päinvastoin. Organisaatio pyrkii löytämään itselleen korvaavia tehtäviä. Jos organisaatio toisaalta on onnistunut oikeuttamaan asemansa, sillä ei enää ole tarvetta todistaa vaikkapa tehokkuuttaan. Neljäs syy taantumiseen on ympäristön eli markkinoiden tai rahoittajien alentunut kyky tukea organisaation toimintaa. (Honkanen 2006, 157)

Taantumisen lopullinen päätepiste on organisaation toiminnan lopettaminen, organisaation kuolema. Myös tällaiset tilanteet olisi hyvä saattaa hallitusti loppuun. Hallitsematon kuolema voi jättää sekä työntekijät että organisaation ympäristön vakavien ongelmien eteen. Moni elämänura saattaa tuhoutua ja työttömyys kohdata. Emo-organisaation imago saa tahran, ja erilaiset kielteiset vaikutukset voivat heijastua myös organisaation paikkakunnalla ja lähiyhteisöön. (Honkanen 2006, 158)

Huippusuoritukseen yltävissä flow-organisaatioissa yhdistyvät vahva muutoshalu ja yhtenäinen käsitys tulevaisuuden suunnasta. Parhaimmillaan kyse on ihannetilanteesta, jossa organisaatio itseohjautuvasti toteuttaa omaa tahtotilaansa, johon organisaation jäsenet laajasti sitoutuvat. Tätä tilaa voidaan kuvata kollektiiviseksi virtaukseksi, flow'ksi, joka saa aikaan omien rajojen ylittymistä ja ajan sekä paikan tajun katoamista. (Virtanen & Juuti 2009, 27) Kun olet flow'n vallassa, suljet silmäsi kaikelta muulta kuin siltä, mihin olet juuri silloin keskittynyt ja mikä sinua eniten sattuu kiinnostamaan. (Virtanen & Juuti 2009, 29)

Organisaatioiden toimintaympäristön kilpailutilanne, asiakkaiden käyttäytyminen, teknologia ja yhteiskunta muuttuvat nopeasti ja organisaatioiden on mukauduttava muutokseen, jos ne haluavat pysyä hengissä. Tässä muutos on mukautumista ympäristön muutoshaasteisiin. Organisaatio on monimutkainen organismi ja systeemi. Muutos yhdessä osassa vaikuttaa myös muihin systeemin osiin. Tässä muutosta tarkastellaan systeemisesti. Jos tunnistamme kaikki systeemin osat ja

niiden väliset syy-seuraus-suhteet, voimme myös jossain määrin vaikuttaa muutoksiin tai ohjata niitä. Organisaatiot ovat kompleksisia tai kaoottisia systeemejä, jotka ovat alati virtaavassa tilassa. Muutoksen virta on siis organisaatiossa jatkuvasti läsnä. Kaaoksen vastavoimana toimii kuitenkin itse organisoitumisen periaate, joka tuottaa organisaatioon uusia rakenteita. Tässä muutos on jotain spontaania, luovaa ja ei kovin hyvin hallittavissa olevaa. (Honkanen 2006, 342)

Missä määrin muutos on "objektiivisessa todellisuudessamme" tapahtuvaa ja missä määrin kyse on omista päänsisäisistä, subjektiivisista mielikuvista ja tulkinnoista siitä, mitä ympärillä tapahtuu. Ympäristö ei tunne epävarmuutta muutoksissa, vaan se on meidän oma kokemuksemme. Mikä siis määrää sen, mitkä asiat nousevat muutosilmiöiksi. Tässä muutos on jotain, joka välittyy meille sisäisten malliemme kautta. Keiden etuja ja intressejä palvelee tiettyjen asioiden määrittelemisen muutoshaasteiksi. Onko kyse vain valtaapitävien retoriikasta, muutospuheesta, jonka tarkoitus on perustella heidän omista intresseistään kumpuavia päätöksiä ja valintoja. Tässä muutos nähdään organisaation sisäisen politiikan ja valtakamppailun heijastumana. (Honkanen 2006, 343)

Organisaatioissa tapahtuvat muutokset voivat johtua ulkoisista tai sisäisistä tekijöistä. Ulkoisia tekijöitä ovat kilpailutilanteen muutokset, kumppanuussuhteiden muuttuminen ja ylipäänsä toimintaympäristön muutokset. Sisäisiä muutoksia aiheuttavia tekijöitä ovat johtamiskulttuurin kehittyminen, organisaation toiminta- ja päätöksentekomallien muutosaineet sekä asiakaspalvelussa havaitut puutteet. (Stenvall & Virtanen 2007, 27)

2.1.3 Organisaatiomuutosten toteuttaminen

Muutoksen toteutusvaihe sisältää muutoksen vaatimien toimenpiteiden tekemisen, halutun toiminnan vakiinnuttamisen, uusien rutiinien aikaansaamisen, muutoksen levittämisen sekä arvioinnin ja seurannan. Toteutusvaihe on vaativa, ja siinä punnitaan muutosjohtamisen onnistuneisuus. (Stenvall & Virtanen 2007, 49)

Kaikessa muutos- ja kehittämistyössä on otettava kantaa siihen, ketkä saavat ja millä tavoin osallistua muutoksen suunnitteluun, siihen liittyvään päätöksentekoon ja itse muutosten toteuttamisen ohjaamiseen. Taulukossa 2 on kerrottu asioista, jotka tulisi ottaa huomioon muutosta tai kehittämistä suunniteltaessa. Osallistamiseen liittyy kiistattomia etuja. Kun johtamistyössä ihmiset osallistetaan päätöksen tekoon, on siitä kaksi tärkeää hyötyä. Ensinnäkin ihmiset hyväksyvät päätökset helpommin. Muiden osallistaminen päätöksentekoon vaikuttaa siihen, missä määrin sitoudutaan toimenpiteisiin, joita päätöksistä seuraa. Osallistamisella sitoutetaan ja motivoidaan toimimaan päätöksien suuntaisesti. (Honkanen 2006, 373-374)

Taulukko 2. Muutoksen suunnittelu (Honkanen 2006, 373–374)

MITÄ KAIKKEA MUUTOSTA TAI KEHITTÄMISTÄ SUUNNITELTAESSA TULISI OTTAA HUOMIOON	
1	Onko muutosta pohjustettu riittävästi?
2	Onko kyetty rakentamaan muutokselle myönteistä ilmapiiriä?
3	Onko muutoksen tai kehittämistyön toteuttamiselle riittävät resurssit ja puitteet?
4	Onko muutosta tukemassa riittävä määrä erilaisia muutosagentteja; myös ulkopuolisia tukihenkilöitä, esimerkiksi konsultteja?
5	Onko organisaation sisäisten muutosagenttien valmennukseen kiinnitetty huomiota?
6	Miten ihmisiä on informoitu muutoksissa? Miten tiedottaminen on varmistettu muutostyön aikana?
7	Ketkä kaikki saavat osallistua muutoksen tekemiseen?
8	Onko johto aidosti sitoutunut muutos- ja kehittämistyöhön ja sen tukemiseen?
9	Onko muutokselle olemassa organisatorisia edellytyksiä?
10	Mitkä ovat tärkeimmät muutosvastarinnan lähteet tai muutoksen vastavoimat?
11	Onko muutokseen osallistuville järjestetty riittävä tukiverkosto?
12	Onko ihmisten jaksamisesta huolehdittu? Miten yksilöllinen ja yhteisöllisen tuen muodot on organisoitu?
13	Miten uuden oppimista on pyritty tukemaan?
14	Ovatko valitut kehittämisen menetelmät oikeassa suhteessa tavoitteisiin?

Toiseksi osallistaminen johtaa usein myös päätöksiä parempaan laatuun. Osallistaminen päätöksentekoon on hyödyllistä silloin, kun halutaan varmistaa kaiken mahdollisen tiedon, ideoiden ja näkemysten hyväksikäyttö päätöksenteossa. Halutaan varmistaa, että paras ratkaisu valitaan useista eri vaihtoehdoista. Osallistamisen etuja ja ongelmia kannattaa punnita hyvin tarkkaan jo heti muutos-

ja kehittämistyötä aloitettaessa. On tärkeää viestittää henkilöstölle realistisesti ja rehellisesti se tapa ja henki, jolla he saavat olla mukana. Osallistaminen voi olla kuitenkin aikaa vievää, kallista ja monimutkaista organisoida. (Honkanen 2006, 372–373)

Organisaatiomuutosten toteuttaminen voidaan ottaa käsitteellisesti haltuun pohtimalla kahta muutosten toteuttamisen perusmallia. Muutos voi ensinnäkin olla tarkkaan suunniteltu rationaalinen prosessi, jossa jokainen vaihe voidaan sisältönsä, resurssivaatimustensa ja riskiensä osalta tietää etukäteen. Organisaatiomuutos rationaalisen suunniteltuna prosessina perustuu oletukseen analyttisestä ajattelusta koskien muutostarpeiden todentamista, erilaisten muutosvaiheiden yksilöintiä, muutosten johtamista ja yksilöiden käyttäytymistä.

Toisesta ääripäästä löytyy tulkintamalli anarkistisesta, sattumanvaraisesta ja suunnittelemattomasta muutosprosessista, jossa muutos lähdetään toteuttamaan enemmän tai vähemmän intuitiivisesti hyväksymällä ajatus siitä, ettei monimutkaisia päätöksentekotilanteita ja muutosprosessin riskejä voi ennakoida kovin tarkasti eikä se ole edes mielekästä. Tällainen suhtautumistapa tuntuu järkevältä jo senkin vuoksi kun muistetaan, millaisia tutkimustuloksia on saatu analysoimalla sitä, miten strategiat välittyvät toimintaan: strategiat muuttuvat matkan varrella eikä ole lainkaan itsestään selvää, että organisaation eri tasoilla strategiat mielletään samansuuntaisesti. Näin ollen voisi ajatella, että riittää, jos muutoksen idea on koko ajan kirkkaana. Tällaisissa muutosprosesseissa muutosjohtamisen vaatimukset korostuvat, koska tarkkaa suunnitelmaa muutoksen toteuttamiselle ei ole olemassa.

Riippumatta siitä, millainen muutoksen toteutusmalli valitaan, on tähdellistä tiedostaa muutamat keskeiset muutosprosessiin vaikuttavat tekijät. Yksi näistä on aika. Ei ole yhdentekevää, miten muutoksen aikahorisontti hahmotetaan muutoksen johtamisen näkökulmasta. Yhden tulkinnan mukaan näyttäisi olevan niin, että organisaatiomuutokset kannattaa viedä läpi nopeasti. Vastaavasti joidenkin mukaan muutosten toteuttamiseen kannattaa varata riittävästi aikaa. (Virtanen & Juuti 2009, 27)

Oleellista on, että organisaatiomuutosten pyönteissä aikahorisontilla on merkitystä myös yksilöiden kannalta. Yksilöt kokevat ajan kulun muutoksissa hyvin yksilöllisesti. Joillekin vuosi on ikuisuus, toisille taas huippunopeasti kuluva aikajakso. Ajan lisäksi muutosten laaja-alaisuudella ja kokonaisvaltaisuuudella on oma merkityksensä. Muutokset voivat olla pienimuotoisia tai toisaalta hyvin radikaaleja kohdistuen koko organisaatioon. Lyhyessä ajassa toteutettuja kokonaisvaltaisia muutoksia kutsutaan radikaaleiksi organisaatiomuutoksiksi ja pitkän aikavälin kuluessa toteutettavia organisaatiomuutoksia vastaavasti askeltaviksi muutoksiksi taikka inkrementaaliseksi muutokseksi.

Kaikki organisaatiomuutokset liittyvät tavalla tai toisella tunteisiin. On vaikea kuvitella, että olisi täysin tunteettomia ihmisiä. Kaikki ihmiset omaavat tunteita. Jopa paatuneimmat psykopaatitkin tuntevat jotain, vaikka myötäelämisen ja empatian taitoja heillä ei olisikaan. Leikkisästi voidaan todeta, että työhönsä täydellisellä intohimolla suhtautuvat ihmiset ovat täysin tunteidensa vallassa, heillä on täydellisen intohimoinen suhde työhönsä. (Virtanen & Juuti 2009, 27–28)

Hölynpölyä on uskoa siihen, että hyvä organisaatiomuutoksen suunnitelma aukottomasti merkitsisi onnistunutta organisaatiomuutosta. Monissa tapauksissa on käynyt niin, että hyvin väljällä muutossuunnitelmalla on saatu aikaan loisteliaita tuloksia muutoksia läpikäyvässä organisaatiossa. Organisaatiomuutos on siis suhteellinen käsite. Se voi tarkoittaa monia asioita. Organisaatiomuutoksilla voidaan viitata esimerkiksi organisaatiofuusioihin, työtapojen muutoksiin työyhteisöissä, organisaatiokulttuurissa tapahtuvaan muutokseen ja kaikkein subjektiivisimmassa mielessä yksittäisen työntekijän ajattelutavan muutokseen ja vaikkapa yksilöllisiin oppimiskokemuksiin. Samaan hengenvetoon voimme vielä alleviivata sitä, että muutoksia tapahtuu koko ajan. Olisi naiivia väittää, ettei muutoksia tapahdu.

Yhtä naiivia on väittää, että organisaatiomuutosten toteuttaminen olisi helppoa. Vaikka organisaatiomuutoksista löytyy tiettyjä yhteisiä piirteitä, ovat ne aina tavallaan uniikkeja. Näin ollen ei voida ajatella, että organisaatiomuutosten toteuttamiseen voisi koskaan olla täysin valmis. Aina löytyy oppimista, ja usein kokeneetkin muutosjohtajat joutuvat luopumaan vanhoista opeistaan ja

uskomuksistaan. Vanhat totuudet eivät välttämättä toimi uusissa tilanteissa. (Virtanen & Juuti 2009, 30)

Honkasen mukaan erilaisia tapoja tehdä kehittämistyötä muutokseen ovat, uuden tiedon saaminen itsestä, toisista tai organisaatiosta johtaa muutokseen. Tavoitteena on tulla tietoisiksi asioista, joiden vaikutusta ei ole aikaisemmin huomannut tai ottanut huomioon. Jos uusi tieto ei ole liian uhkaavaa, se voi johtaa muutokseen. Uhkaavan tiedon edessä saatetaan ryhtyä muutosvastarintaan. Kerää ja tarjoa ihmisille konkreettista tietoa heidän toimintansa tuloksista, vaikutuksista tai vaikuttimista. Tarjoa heille peili, josta tutkia itseään.

Ihmisten ja ryhmien välinen vuorovaikutus ja sen määrän kasvu vaikuttaa sellaisenaankin asenteisiin ja käyttäytymiseen. Ryhmillä on taipumus eristäytyä muista ja luoda toisista jäykkiä mielikuvia. Lisääntynyt vuorovaikutus auttaa ihmisiä testaamaan niiden mielikuvien todenperäisyyttä. Vuorovaikutuksen avulla on mahdollista lisätä positiivisia tunteita ja mielikuvia toisia kohtaan. Tehokkaan vuorovaikutuksen tiellä ovat usein ihmisten erilaiset uskomukset tunteet, asenteet, arvot tai normit.

Kouluttaminen ja valmentaminen ovat toimintaa, jonka avulla pyritään vaikuttamaan tietoihin, asenteisiin ja taitoihin. Koulutuksen vaikutus perustuu uuden, objektiivisen tiedon jakamiseen tai omakohtaiseen löytämiseen, asioiden kokemiseen uudella tavalla tai uusien taitojen harjoittamiseen. Osallistaminen viittaa niiden ihmisten osallistamiseen, joiden on sallittua olla mukana ongelmanratkaisussa, tavoitteen asettelussa, uusien ideoiden tuottamisessa tai suunnittelussa. Sen, että henkilöstöstä moni osallistuu, on huomattu parantavan päätöksenteon laatua ja siihen sitoutumista sekä lisäävän työtyytyväisyyttä.

Haluttujen tulosten aikaansaamiseksi kehittämistyössä on tärkeää saada ihmiset yrittämään, toimimaan ja sitoutumaan. Tässä mielessä kehittämistoiminnan tulee pyrkiä myös kohottamaan aktiivisuutta, energisyyttä ja uskoa siihen, että tavoitteet voidaan saavuttaa. Kehittämistyön eräänä keskeisenä tavoitteena voi olla tukea parempaa tapaa jäsentää todellisuutta, ratkaista ongelmia tai kehittää uutta. Varsin monet kehittämismenetelmät perustuvat erilaisen luovan

ongelmanratkaisukyvyyn hyväksikäyttämiseen ja kirvoittamiseen ja toisaalta tällaisen oppimiseenkin. (Honkanen 2006, 376–378)

2.1.4 Organisaatiokulttuuri

Muutokselle alttiin organisaatiokulttuurin rakentamisessa organisaation muutoshistorian tunnistaminen ja ymmärtäminen on tärkeitä. Tällainen pohdinta auttaa suhteuttamaan tulossa olevia muutoksia. Olennaista olisikin se, että aiemmin tehdyistä muutoksista on osattu tehdä oikeat johtopäätökset. Kyse on siis tietoisuudesta sen suhteen, missä asioissa on aiemmin muutoksissa onnistuttu ja missä taas epäonnistuttu. Muutos on yksilöllinen kokemus, riippumatta siitä miltä organisaation tasolta muutosta kulloinkin katsotaan ja tulkitaan. Yksilötasolla muutokselle alttiutta vahvistaa se, että tuntee itsensä hyvin. Oman yksilöllisen kehityshistorian mieltäminen ja tulossa olevan muutoksen siihen suhteuttaminen on voimavara missä tahansa muutoksessa. Muutoksissa sovellettavat selviytymistekniikat ovat myös sangen yksilöllisiä. (Virtanen & Juuti 2009, 58)

Mennyt ohjaa kohti tulevaa. Huomattava osa työpaikan toiminnasta saa perustelunsa menneistä kokemuksista ja tapahtumista. On varsin tavallista, että muutosta estävät tai edistävät teot eivät ole vain reagoitua nykyhetkeen tai kurkottelua kohti tulevaisuutta. Tulevaisuudenodotus sekä siihen nojaava henkilökohtainen suhde muutokseen syntyvät meissä jokaisessa mitä suurimmassa määrin menneiden kokemusten perusteella. Aiempiin tilanteisiin liittynyt kielteinen stressi saa helposti epäroimään tulevien muutosten houkuttelevuutta. Ahdistavat muutuskokemukset syntyvät tyypillisesti riittämättömyyden tunteesta, eivät suinkaan siitä, että työn sisällön tai työpaikan uudistuminen sinällään koettaisiin kielteiseksi. (Mattila 2008, 38)

Johdon roolilla on suuri merkitys organisaatiokulttuurin kehittämisessä. Jos johto ei ymmärrä tai näe tarvetta muutokselle alttiin organisaatiokulttuurin rakentamiseksi, mitään ei oikeastaan ole enää tehtävissä. On vaikea uskoa tilannetta, jossa muutoksia ei tarvitsisi tehdä. Mikään organisaatio ei menesty ikuisesti toimintatapojaan kehittämättä. (Virtanen & Juuti 2009, 59) Johto on kovan haasteen

edessä juuri sellaisissa tilanteissa, joissa organisaatiota pitää muuttaa radikaalisti. Kun pienet muutokset eivät riitä, tarvitaan radikaaleja uudistuksia, ja nimenomaan johdon tehtävänä on muokata organisaatiota sellaiseen suuntaan, joka mahdollistaa muutosten toteuttamisen tai uuden organisaation ajattelutavan. (Virtanen & Juuti 2009, 61)

Erityisenä haasteena on menestyvän organisaation muuttaminen. Menestyvää organisaatiota on vaikeata muuttaa ja usein sitä ei edes kannata tehdä. Organisaatiomuutokset lähtevät liikkeelle joko ilman painetta tai paineen johdosta. Joka tapauksessa ne aiheuttavat organisaation sisällä painetta toteutusvaiheessa. Paineen säätely on siis tärkeätä ja paineensäätelykeinona voivat tulla kyseeseen esimerkiksi käynnissä olevien kehittämissuunnitelmien määrän rajoittaminen, avainhenkilöiden kuormituksen keventäminen, aikatauluissa joustaminen ja niin edelleen. On suuri merkitys millaisesta organisaatiosta on kyse muutoksen edellä. Muutokset voivat lähteä liikkeelle kriisistä tai sitten ilman kriisiä. Ilman kriisiä organisaatio ei välttämättä tunnista uudistamisen tarvetta. (Virtanen & Juuti 2009, 68)

Ongelmatyöyhteisön piirteitä, ovat: Päätökset tehdään ylhäällä, kontrolli lisääntyy, hierarkkisuus. Työ on tulipalojen sammuttamista, ei ehditä ajatella eikä suunnitella, vaan säännätään sinne tänne. Epäily kaikkea uutta kohtaan, ei haluta kokeilla, ei kykyä riskinottoon. Kaikkeen muutokseen ja uuden oppimiseen suhtaudutaan kielteisesti. Etsitään kohteita, joiden syyksi kaikki voidaan panna, ei oteta vastuuta. Vastuu työstä ja tehtävistä heikkenee, on tärkeää säilyttää omat edut tai kasvot. Kyvykkäimmät lähtevät, suuri vaihtuvuus. Resurssit tiukoilla, työvälineet puutteelliset, kaikessa säästetään eikä henkilökuntaan tai työn kehittämiseen panosteta. Vaikeus nähdä mikä on olennaista tai tärkeää, käytetään juustohöylää. Syntyy kuppikuntia, jotka synnyttävät ristivetoa ja kähmintää. Ihmiset menettävät luottamuksensa toisiinsa ja johdon kykyyn ratkaista ongelmia. Ihmisten jaksaminen työssä heikkenee, sairastavuus lisääntyy. (Honkanen 2006, 74)

2.1.5 Organisaatiomuutosten hallinta

Muutoksen hallinnalla on monta ulottuvuutta. Ne liittyvät tavallaan hyvin teknisinä pidettyihin asiakokonaisuuksiin, mutta myös laajemmin ajatellen koko organisaation kannalta merkityksellisiin seikkoihin, kuten johtamistyöhön kokonaisvaltaisesti ajatellen. Organisaatiomuutokset organisoidaan miltei poikkeuksetta projektimuotoisina, määräaikaisina kehittämishankkeina, joilla on selkeästi määritelty alku ja loppu, tehtävä ja projektin vetovastuu. (Virtanen & Juuti 2009, 77–78)

Erilaisissa organisaatiomuutoksissa kiinnittyy helposti huomio kolmeen jäsentävään seikkaan, siihen miten suunnitelmalliset muutokset ovat, siihen miten mielekkäiksi ne koetaan ja siihen miten merkittävistä muutoksista on kyse. Näitä jäsentäviä seikkoja voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta, millaisia muutoksia liikkeelle sysääviä seikkoja organisaatiomuutosten takaa löytyy, miten käytännössä organisaatiomuutoksista opitaan niin yksilö-, tiimi- kuin koko organisaationkin tasolla. (Virtanen & Juuti 2009, 79)

Organisaatiomuutoksen toteutusmotiivi perustuu periaatteessa aina tietynlaiseen kriisiin, joka voi olla organisaation ulkoisista tekijöistä tai sisäisistä tekijöistä liikkeelle lähtenyt prosessi. Esimerkkinä ulkoisista muutosmotiveista voidaan mainita kilpailutilanteen muuttuminen. Yrityksen toimintaedellytykset ovat oleellisesti heikentyneet kilpailijoiden aktivoitumisen ja uusien palveluinnovaatioiden myötä. Vastaavasti sisäisistä tekijöistä voidaan mainita esimerkkinä vaikkapa organisaation dramaattisesti huonontunut henkilöstön työhyvinvointi. Organisaatiomuutoksen toteutustapa, muutoksen hallinta ja yhteistoiminta viittaavat siihen, miten organisaatiomuutos toteutetaan käytännössä. Organisaatiolla on oltava toimintakonsepti siihen, miten muutoksia viedään läpi, millainen projektitoimintakulttuuri organisaatiomuutokseen liittyy ja miten organisaatiomuutoksiin osallistuu organisaation henkilökuntaa ja mahdollisesti sidosryhmien edustajia. (Virtanen & Juuti 2009, 82)

Muutoksen läpivienti tarvitsee tuekseen mittarit, joilla lopputulosta ja muutosprosessia arvioidaan. Tunnuslukujen avulla sovitaan yhteismitallisesti, mitä

tehdään. Pelkkä aikataulu ja komennot valmiiksi ja toimimaan ohjaavat huonosti eri yksiköistä tulevia keskustelemaan, mitä muutoksessa halutaan tuloksena. Tulos ja vaikuttavuus ovat osoittautuneet hyödyllisiksi käsitteiksi määrittämään muutosta. Kun muutos kuvataan tuloksina, keskitytään kertomaan, mitä on tarkoitus saada aikaiseksi. Tulomuoto kertoo myös tunnusluvut, joilla voidaan arvioida. Vaikuttavuudella voidaan kertoa, mitä tuloksen avulla on saatu pitemmän ajan kuluessa aikaiseksi. (Valpola 2004, 46)

2.1.6 Organisaatiomuutos mahdollisuutena

Jotta uusi tilanne kääntyy omakohtaisesti palkitsevaksi ja kaiken ponnistelun arvoiseksi, se vaatii vaivannäköä myös henkilökohtaisella alueella. Muutos on tilaisuus rakentaa omaa osaamista ja pätevyyttä sekä nykyisen tehtävän että mahdollisten tulevien haasteiden kannalta, mutta tämä edellyttää omaa aktiivisuutta. Samaa edellyttää myös oman ammatillisen tulevaisuuden suunnittelu niin omalla työpaikalla kuin työmarkkinoilla laajemminkin. (Mattila 2008, 77) Muutoskyvystä voidaan määrätietoisesti kasvattaa kilpailuetekijä myös koko työyhteisölle (Mattila 2008, 91).

Muutostilanteet muokkaavat työpaikkojen organisaatorakenteita ja painotuksia. Selvimmin tämä tulee näkyville, kun päätöksiä tehdään ja pannaan toimeen kertarytinällä. Tavallisempaa, mutta vähemmän julkisuutta nauttivaa on kuitenkin se, että muutos luo vähän kerrassaan uudenlaisia rooleja ja ohjaa painottamaan osin erilaisia tehtäviä ja toimintoja kuin ennen. Tämä tarkoittaa sitä, että oma, kenties pitkäänkin vakaasti kellunut työyhteisö täyttyy mahdollisuuksilla ja kuhinalla. Sitkeille, kehityshaluisille ja ahkerille se tarjoaa nopeasti portteja uusiin rooleihin. Samalla monilla työpaikoilla käynnissä oleva sukupolvenvaihdos avaa sekin mahdollisuuksia etenemiseen myös rauhallisemmissa osissa organisaatiota. (Mattila 2008, 79)

2.1.7 Muutos- ja kehittämistyön lähtötilanne

Muutos- ja kehittämistyön lähtötilanteen peruskysymykset ovat, mikä on muutos- ja kehittämistyön kohteena, mitä halutaan muuttaa. Miten asioiden nykytila on. Miten asioiden tulisi tulevaisuudessa olla. Mitkä ovat tavoitteemme. Millä keinoin, menetelmin näihin tavoitteisiin pääsemme. Mitkä seikat voisivat edistää tai estää muutoksen toteutumisen ja tavoitteisiin pääsemisen. Kaikki kehittämis- ja muutostyö voidaan nähdä prosessina, jossa on eri vaiheita. Jollakin tavalla kuhunkin vaiheeseen liittyvät tehtävät ja valinnat ratkaistaan, joko tietoisesti tai vähemmän tietoisesti. Joko tarkkaan asioita punniten tai hätäisesti eteenpäin rynnäten. Kehittämisessä ja konsultoinnissa on tärkeää saattaa nämä tehtävät ja valinnat ihmisten tietoisuuteen ja pohdintaan. Muutosprosessi on myös hyvä nähdä iteratiivisena kehänä, jossa palauteketju toimii niin, että muutoksen arvioinnista palataan uudelleen muutostarpeiden tarkasteluun. (Honkanen 2006, 366–367)

Muutoksen vaiheita ovat ensimmäiseksi muutostarpeen tiedostaminen ja herättäminen. Seuraavaksi pitää tunnistaa miksi pitäisi muuttua. Sitten tulee ympäristön haasteiden sekä omien kehittämisalueiden, paikantaminen. Visio muutoksen suunnasta ja keinoista eli muutoksen painopisteiden ja välineiden, valinta. Tilanneanalyysin osia ovat organisaation eri osien, prosessien, osaamisen ja resurssien, arviointi. Muutoksen suunnittelua on valita ketkä osallistuvat suunnitteluun. Viimeiseksi tulee menetelmien ja välineiden, valinta.

Muutoksen toteuttamisen vaiheita ovat ihmisten sitouttaminen, muutokseen valmentaminen, muutoksen vastustamisen käsittely sekä muutosprosessin, hallinta. Jatkuvaa kehittämistä ovat muutosten jäädyttäminen, joustavuuden ylläpitäminen, ihmisten tukeminen ja oppivan organisaation, kehittäminen. Muutoksen arvioinnissa tärkeää ovat toiminnan jatkuva arviointi, palautteen antaminen ja siitä oppiminen. Ilman ensimmäistä vaihetta, eli muutostarpeen tiedostamista, muutostyöllä ei ole juurikaan pohjaa. (Honkanen 2006, 367–368)

2.2 Muutosjohtaminen

Tässä luvussa käydään läpi teoriatausta muutosjohtamisesta. Ensimmäisenä selvitetään muutoksen historiaa ja nykytilannetta. Toisena käsitellään työelämän muutoksia, työntekijöiden kannalta. Kolmantena käsitellään projektien johtamisen kehittymistä. Neljäntenä käsitellään muutosten aikaansaamista johtamisen näkökulmasta. Viidentenä käsitellään muutostilanteiden haasteita johtamisen kannalta. Lopuksi käsitellään muutosjohtamisessa onnistumisen edellytyksiä.

2.2.1 Muutoksen pysyvyys

Muutos on tullut pysyäkseen. Jälkeen 1980-luvun mikään ei ole entisellään. Yrityksiä yhdistellään, ostetaan, myydään tai vähintään vaihdetaan nimeä. Pysyviä työpaikkoja ei ole. Eurooppa yhdentyy ja kansalliset valuutat poistuivat. Työvoima saa siirtyä maasta toiseen. Tulevaisuuden ennustaminen on osoittautunut hyvin vaikeaksi. Suomen laman syvyys 90-luvun alussa yllätti. Voimakkaan nousukauden aikana oli yhtä vaikeata ennustaa nousun katkeamista vuoden 2001 alussa. Kaikki muutokset heijastuvat globaalisti suomalaisiinkin yrityksiin. Vuoden 2009 alussa kukaan ei osannut ennustaa kansainvälisen finanssikriisin suuntaa ja kestoja. (Pelin 2011, 11)

Yritystoiminnassa muutoksia on käynnistetty perinteisesti johtajavetoisesti. Ylin johto määrittelee strategiat ja avainalueet. Nykyisessä tilanteessa tämä ei riitä. Koko organisaation on osallistuttava kehityksen seuraamiseen ja uusien ideoiden esille tuomiseen. Voidaan sanoa, että vastuu muutoksen toteuttamisesta jalkautetaan yhä alemmaksi organisaatiossa. Siirrytään muutosten seuraamisesta muutosten aikaansaamiseen. Tämä merkitsee vastuun jakamista, oma-aloitteisen päätöksenteon tukemista ja johtamisjärjestelmiä, joilla dynaaminen toiminta mahdollistetaan. Tietotekniikan tulee olla ajan tasalla ja hälyttää heti, kun varoittavia signaaleja ilmaantuu. (Pelin 2011, 12)

2.2.2 Työelämän muutokset

Luovuus on halua ajatella paremmin, mutta jotta ajatuksista voi tulla tekoja, tarvitaan kokeiluun kannustava ympäristö. Maailma muuttuu uusien ideoiden ansiosta. Niiden lisääminen vaatii organisaatioilta ja valtioilta, erityisesti johtajilta, kykyä ymmärtää luovuutta ja sietää epäonnistumista. Johtajien kautta maailma pääsee muuttumaan konkreettisesti. Useimmat johtajat ymmärtävät loogisella tasolla, että epäonnistumisista oppiminen on tärkeää. Mutta yhä uskotaan, että sen hyväksyminen loisi välinpitämättömän ilmapiirin työpaikalle. (Piippo & Peltola 2012, 87) Tutkimuksissa on todettu henkilöstön ja yhteisöjen kokevan muutoksen prosessinomaisesti. Tyypillisesti henkilöstön kokemuksissa erotetaan kolme toisistaan poikkeavaa vaihetta muutosten toteutumisessa. Nämä ovat lamaannusvaihe, toiveen herättämisvaihe sekä sopeutumisvaihe. (Stenvall & Virtanen 2007, 50-51)

Muutosten vaikutus työelämään on ollut valtaisa. Yritysten ulkoistamistoimenpiteiden seurauksena käytetään entistä enemmän alihankkijoita ja yhteistyökumppaneita. Lisääntyneen tehokkuuden ja kustannussäästöjen vastapainoksi tulee johtaminen vaativammaksi. On panostettava enemmän yritysten väliseen koordinointiin, tiedonkulkuun, kommunikointiin ja valvontaan. On yrityksiä joissa ulkoiset työntekijät työskentelevät yrityksen tiloissa aivan kuin omakin henkilöstö. Palkka vain tulee toisesta organisaatiosta. (Pelin 2011, 15)

Usko rationaaliseen suunnitteluun ja mittaamiseen elävät edelleen, vaikka suunnitelmatalouden piti jäädä historiaan. Johtajien mielestä suoritusporras on jämähtänyt muutosvastarintaan eikä suostuisi kehittymään, ellei työtä väkisin kehitettäisi. Johto tahtoo siirtää konsulttien avulla hankkimansa valistuksen linjahallintoon kehittämishankkeina ja työryhminä. Työelämän kehittäminen on katsottu olevan sarja erillisiä projekteja, seuranta- ja arviointijärjestelmiä, jotka johto ylhäältäpäin lanseeraa. (Siltala 2007, 486)

Kehittämistä toimeenpannaan muodikkaasta menetelmästä eikä työpaikkojen ongelmista lähtien. Puhtaiden mallien ja muotojen toivotaan korvaavan aliresursoinnin haitat. Muutos nähdään valmiin ratkaisun valuttamisena hierarkian

tasolta toiselle, kertakaikkisena lineaarisena prosessina ottamatta huomioon vuorovaikutteisuutta, takaisinkytkentöjä ja uudelleenmäärittelyjä. (Siltala 2007, 487) Tulevaisuuden työ on vielä monimutkaisempaa ja älyllisesti vaativampaa, ja vaatii tekijöiltään yhä parempia älyllisiä ja sosiaalisia valmiuksia. Heidän on myös kyettävä oppimaan tehokkaammin uusia asioita. Työn tekeminen monimutkaisessa organisaatiossa vaatii sopeutumistaitoja, hyvää itseluottamusta sekä valmiutta kestää epävarmuutta ja kaaostakin. Tehtäväkohtainen osaaminen ei enää riitä, vaaditaan myös kykyä reflektoida ja kehittää omaa työtään. Tunneäly on eräs tällainen tarpeellinen taito, kun yritetään ymmärtää asiakkaan tarpeita. Työn rajojen hämärtyminen onkin tyypillistä tietotyölle, jossa työntekijä itse pitkälti sääntelee työnsä. (Honkanen 2006, 94)

Työntekijän oma vastuu korostuu. Työn tekemisen aika- ja paikkasidonnaisuus vähenee tulevaisuudessa, kun tietotekniikan kehitys mahdollistaa esimerkiksi etätöiden tekemisen. Myös etätöissä ongelmaksi voi muodostua työn rajojen hämärtyminen. Miten sovittaa työ ja vapaa-aika sekä työ ja perhe-elämä toisiinsa? Työtä voidaan tehdä myös virtuaalisissa tiimeissä ja organisaatioissa. Haasteena on kehittää sellainen johtamisjärjestelmä, jossa toiminnan koordinaatio toimii ja ihmiset sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin virtuaalisuudesta huolimatta. Myös valvonta ja kontrolli organisaatioissa vähenevät. Joustavuutta korostettaessa, organisaatioiden mataloituuessa ja tiimityötä lisättäessä valtaa ja vastuuta annetaan yhä enemmän työntekijöille. Heiltä edellytetään kykyä itsenäiseen päätöksentekoon ja oma-aloitteellisuutta. (Honkanen 2006, 94–95)

Organisaatioiden suoriutuminen riippuu yhä enemmän siitä, miten se on kyennyt hankkimaan ja kehittämään oikeanlaista osaamista talon sisällä. Yhä tärkeämmäksi kilpailutekijäksi nousevat henkiset voimavarat. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ”henkilöstö on organisaation tärkein voimavara” pitäisi aina kirjaimellisesti paikkansa. Itse asiassa organisaatioiden henkilöstörakenne on kehittymässä sillä tavalla kerrostuneeksi, että vain organisaation ytimessä toimivilla on osaamista, josta halutaan pitää kiinni ja johon panostetaan. Muu ytimen ympärillä toimiva henkilöstö voidaan vaihtaa tilanteen mukaan. Puhutaan ydintyövoimasta ja perifeerisestä työvoimasta, ja tähän liittyy keskustelu ns. työelämän joustoista. Tällaiset joustavuuden vaatimukset vaikuttavat myös työn ja uran käsitteiden

muuttumiseen. Työ muuttuu yhä enemmän projektimaiseksi, eikä työpaikkaa enää vaihdeta perinteisessä mielessä vaan liikutaan projektista toiseen. Eräs tähän liittyvä ilmiö on myös se, että pätkätyön tekeminen lisääntyy. Seurauksena voi olla myös lisääntyvä huoli ja epävarmuus omasta työllistymisestä. Tällaisilla työmarkkinoilla pärjäämiseksi jokaisen on itse huolehdittava omasta työmarkkinakelpoisuudestaan ja sikäli työuraan liittyy myös elinikäisen oppimisen haaste. (Honkanen 2006, 95)

Arvot ja motiivit muuttuvat. Toisaalta myös ihmisten tarpeet ja arvot muuttuvat yhteiskunnassa niin, että organisaatiot joutuvat yhä enemmän tekemään töitä sitouttaakseen työntekijöitensä. He eivät enää välttämättä sitoudu työnantajaan, vaan töiden sisältöihin ja omaan uraansa. Myös työvoiman tarjonta ja kysyntä tilanne muuttuu väestön ikääntymisen myötä. Varsinkin osaavasta työvoimasta kilpaillaan. Jollakin toimialoilla voi olla pulaa työvoimasta, ja näin syntyvät työnhakijan markkinat. Organisaation onkin entistä paremmin huolehdittava työnantajaimagostaan. Tulevaisuudessa organisaatiot kohtaavat myös enemmän kulttuurista moninaisuutta, kun työmarkkinat laajenevat EU:n myötä ja siirtolaisuutta aletaan käyttää työvoimapoliittisena välineenä. Suomalaisetkin työnantajat joutuvat opettelemaan, miten toimia eri kulttuuri- ja kielialueilta tulevien työntekijöiden kanssa. Tämä nostaa esille tasa-arvon ja työsyryjinnän kysymykset. Kyse ei kuitenkaan ole vain etnisistä ryhmistä, vaan tämä koskee myös eri sukupuolten, eri-ikäisten ja eri tavoin vammaisten ja vajaakuntoisten asemaa työmarkkinoilla. (Honkanen 2006, 96)

2.2.3 Projektien johtamisen kehittyminen

Ovatko muutokset vaikuttaneet projektimuotoiseen työtapaan. Projekti lähtee konkreettisesti asiakkaiden tarpeista. Tehtävänkuvat määräytyvät projektissa tarvittavan työn mukaisesti. Projektipäällikköä voidaan verrata pienen yrityksen toimitusjohtajaan. Hänellä on voimakas motivaatio saada projekti onnistuneesti toteutettua. Myös projektiryhmä saadaan sitoutumaan henkilökohtaisiin tavoitteisiinsa projektissa. Projektiin voidaan rakentaa oma tulospalkkausjärjestelmä. Projektin valmistuttua henkilöstö siirtyy joustavasti toisiin

projekteihin. Vaikeuksiakin on, mutta oikealla tavalla käytettynä projektijohtaminen on mitä sopivin työtapa nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa. Vaatimukset projektien hallinnalle kasvavat: Projektien tavoitteiden kiristymisen myötä, kansainvälisestä kilpailusta johtuen. Projektiorganisaatiot ovat yhä mutkikkaampia. Mukana on suuri joukko yrityksiä, alihankkijoita, näiden alihankkijoita, toimittajia. Työtä tehdään globaalisti eri maissa. Tiedon kulun ja viestinnän hallinta monimutkaistuu. (Pelin 2011, 18-19)

2.2.4 Muutosten aikaansaaminen johtamisen näkökulmasta

Vaikka johto esittelisi erinomaisia analyysejä tilanteista, jotka sen mielestä vaativat ihmisiä muuttamaan käyttäytymistään, ei tästä seuraa automaattisesti, että ihmiset alkaisivat muuttaa toimintaansa. Päinvastoin ihmiset, joiden toiminta perustuu heidän omiin kokemuksiinsa ja ammatilliseen näkemykseensä, eivät muuta käyttäytymistään. Sen sijaan he pitävät johdon esittämiä analyysejä virheellisinä tai etäällä käytännöstä olevina. (Virtanen & Juuti 2009, 140) Tarvitaan ymmärrystä organisaatiomuutosten lainalaisuuksista ja siitä, millaisissa olosuhteissa mikäkin organisaatiomuutos on mahdollista toteuttaa. On hyvä pohdiskella sitä, miksi ihmiset eivät muuta toimintaansa, vaikka heitä hierarkkisessa asemassa korkeammalla oleva ja usein heitä korkeammin koulutettu johto esittää loogisia analyysejä. Syynä saattaa olla, että ihmiset luottavat enemmän omiin kokemuksiinsa ja havaintoihinsa kuin johdon tekemiin analyyseihin. Lisäksi johtoa ei usein pidetä luotettavana. Ihmiset saattavat kokea, että johto pyrkii esittämään argumentteja, jotka ovat heidän kannalta edullisia mutta henkilöstön kannalta kielteisiä. Ihmiset ehkä ajattelevat myös, että johto haluaa lisätä organisaation toiminnan tehokkuutta ja vähentää henkilöstön määrää siitä huolimatta, että töitä on jokaisella yllin kyllin. (Virtanen & Juuti 2009, 141)

Muutosjohtamisen onnistumiselle on kaikkein tärkeintä määritellä mikä on muutos, joka halutaan. Muutosta voidaan tarvita uuden mahdollisuuden hyväksikäyttöön tai puutteiden korjaamiseen. Muutosprosessin ohjaaminen on siirtymistä nykytilanteesta haluttuun tilaan. Muutoksessa prosessia ei voi pysäyttää. Muutoksen läpivientiä voi kuitenkin osata. Muutoksessa on tietyt pääpiirteet, jotka

kuitenkin toistuvat ja joihin löytyy ratkaisumalleja, jotka useimmiten auttavat. (Valpola 2004, 27)

Useissa tutkimuksissa on empiirisesti osoitettu, että johto ja muu henkilöstö elävät eri maailmoissa. Johto kokee organisaation asiat paljon myönteisempinä kuin muut henkilöstöryhmät. Jo tämä on omiaan vaikeuttamaan yhteisymmärryksen syntymistä organisaatiossa. Lisäksi eri henkilöstöryhmät käyttävät hyvin erilaista kieltä. Johto pitää työntekijöiden kieltä usein slangina ja muut henkilöstöryhmät kokevat johdon puhuvan käsittämätöntä strategiajargonia. Johdon esittämät muutospuheet eivät useinkaan jää vaille vastustusta organisaatiossa. Jo se, etteivät ihmiset syvällä sisimmässään sitoudu johdon esittämiin näkökulmiin, on riittävä este muutosten toteuttamiselle. Loogisten ja analyyttisten viestien sijaan johdon tulisi vedota ihmisten tunteisiin. Kun ihmiset tuntevat, ettei nykyinen tilanne ole tyydyttävä, he alkavat muuttaa käyttäytymistään. Toisin sanoen kyse on ihmisten innostumisesta. Mahdollisuuksien osoittamisesta. (Virtanen & Juuti 2009, 141–142)

Organisaatioiden tulee kyetä kohtaamaan muutoksia. Ne ovat välttämättömiä, jotta organisaatiot säilyisivät elinvoimaisina. Jokainen muutosprosessi on ainutlaatuinen. Vaikka olisi olemassa lähes kaksi identtistä tilannetta, esimerkiksi organisaatiofuusioita, saattaa samoilla johtamistavoilla syntyä täysin toisistaan poikkeavia vaikutuksia. Muutoksissa tapahtuu oppimista, ja niissä luodaan käyttäytymistä ohjaavaa kulttuuria. (Stenvall & Virtanen 2007, 43) On vaikea kuvitella, että pelkästään prosessiin luottamalla saisimme aikaan muutoksia. Vastaavasti voidaan ajatella, että sokeasti suunnitelmiin tuijottamalla tuskin saadaan aikaan mielekkäitä ja tarkoituksenmukaisia tuloksia. (Stenvall & Virtanen 2007, 45–46) Jokainen muutos on investointi organisaatiolle. Helppoa ja vaikuttavaa muutosta ei ole. Muutosprosessi vie aina huomiota pois perustehtävästä. Organisaatiossa olisikin hyödyllistä ajatella, että toiminnassa tarvitaan aina tasapaino uuden kehittämisen ja nykytilan toiminnan tehokkuuden välillä. (Stenvall & Virtanen 2007, 52)

Voidakseen vedota ihmisten tunteisiin relevantilla tavalla johdon on kyettävä asettumaan niihin tunnetiloihin, joiden sisällä henkilöstö elää. Johdon on tunnettava henkilöstönsä kokemusmaailma ja kyettävä empaattisesti asettumaan henkilöstön

tilanteeseen. Samalla johdon on tarjottava oma persoonansa kokemusten muuttamisen sillaksi. Siltana toimiessaan johto joutuu ottamaan ihmisten toiveita ja ahdistusta kantaakseen. Johto joutuu ottamaan ihmisten toiveita ja ahdistusta kantaakseen. Johto joutuu toimimaan tunteiden siirron välineenä. Johdon on suostuttava kuljettamaan henkilöstön kielteisiä, jopa epärealistisia tunteita mukanaan aina tunteiden huojentumiseen asti. (Virtanen & Juuti 2009, 142)

Johdon on kyettävä olemaan samalla aaltopituudella sekä henkilöstön että muiden sidosryhmien kanssa, sekä tunteiden että ajatusten tasolla, tällöin johdon on oltava sinut itsensä kanssa. Tämä edellyttää myös kohtuullisen syvällistä organisaation ja sen työntekijöiden tuntemista. Organisaation koon kasvaessa tämä haaste on luonnollisesti entistä suurempi. Luottamus, rehellisyys ja aitous kulkevat käsi kädessä. Henkilö, joka ei tunnista omia tunteitaan tai joka pyrkii kieltämään omat tunteensa, ei herätä luottamusta muissa. Itselleen ja muille rehellinen, aito ihminen kykenee myös olemaan oikeudenmukainen, sillä hän ei vaihda mielipiteitään tilanteiden vaihtuessa, vaan tavoittelee itseään suurempia asioita, jotakin hyvää. (Virtanen & Juuti 2009, 142-143)

Hyvä johtaja on henkilö, joka tarttuu yhteisössä olevaan tunnetilaan ja pyrkii työstämään sitä yhteisön perustehtävän suuntaan. Hyvä johtaja on siis samalla aaltopituudella muiden ihmisten ajatusten ja tunteiden kanssa sekä työstää oman itsensä ja vuorovaikutustaitojensa avulla johtamiensa ihmisten kokemusmaailmaa kohden työyhteisön perustehtävää. (Virtanen & Juuti 2009, 143)

Onnistunut ihmisten johtaminen on vaikea taito. Sen lähtökohta on yhteisössä olevien ihmisten todellisuus. Sen käyttövoimana on se energia, jota ihmisillä on heidän pyrkiessään poistamaan elämäänsä liittyviä pulmia. Muutosvoima kumpuaa ihmisten pyrkimyksistä parempaan. Johdon tehtävänä on myös kulkea yhdessä ihmisten kanssa se vaivalloinen matka, jonka kulkeminen tarvitaan tuon kaukaisen vision saavuttamiseksi. Muutoksen johtaminen, joka käynnistyy ihmisten kokemusten ja unelmien antamasta energiasta, voi onnistua. Muutoksen johtaminen, joka kumpuaa etäällä ihmisten kokemusmaailmasta olevista analyyttisistä laskelmista, on tuomittu epäonnistumaan. (Virtanen & Juuti 2009, 145–146)

2.2.5 Muutostilanteiden johtamisen haasteet

Ihmisten johtamisessa esimies joutuu laittamaan itsensä likoon. Hän joutuu itsekin olemaan muutokselle ja muuttumiselle alttiina. Esimies, joka pyrkii säilyttämään etäisyytensä ja pysymään sellaisena kuin on aina ollut, ei voi antaa omaa persoonaansa muiden käyttöön. Hän kätkeytyy omien uskomustensa ja pinttyneiden tapojensa suojamuurin taakse.

Ihmisten johtaja antaa oman persoonansa muiden käyttöön. Samalla hän joutuu itsekin muuttumaan. Hän joutuu olemaan herkkä muiden viesteille ja tunteille. Hän joutuu avaamaan itsensä aina kallisarvoisimpia tunteitaan myöten muiden ihmisten muokattavaksi. Hän joutuu ottamaan riskin, että hänen tunteitaan muokkaavat ihmiset eivät ole hänen mieleensä. Osa hänen tunteitaan muokkaavista ihmisistä saattaa olla hänen mielestään jopa vastenmielisiä. Osa voi vihata häntä ja hänen edustamiaan arvoja. Tästä huolimatta ihmisten johtajan on hyväksyttävä, että hän kuljettaa näidenkin ihmisten tunnemaisemia kohden toisenlaista tilaa.

Muutoksen johtajan on myös edustettava ulkopuolista maailmaa. Hänen on kyettävä viestimään ulkoisen todellisuuden tilaa ihmisten omalla kielellä. Työyhteisön on kyettävä palvelemaan asiakkaiden ja muiden organisaation ulkopuolella olevien toimintaa.

Esimiehen on kyettävä elämään ihmisten keskellä, sillä siellä työt tehdään. Kaukaa johtaminen ei onnistu. Huomionarvoista on, että etäisyys on suhteellinen käsite. Naapurihuonekin voi pahimmassa tapauksessa olla valovuoden päässä. Vastaavasti ison organisaation johtaja pääsee halutessaan lähelle ihmisiä. Tunteisiin vetoaminen ja innostaminen ovat tässä suhteessa avainasemassa. (Virtanen & Juuti 2009, 146)

Muutosprosessin toimeenpanossa riskienhallinnalla on keskeinen, asema ja riskien tunnistaminen ja hallinta ovat muutosjohtamisen keskeisiä sisältöjä. (Stenvall & Virtanen 2007, 26–27) Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tarkasteltuna muutoksen johtaminen keskittyy usein roolien vaatiman koulutuksen ja perehdyttämisen järjestämiseen. Tämä onkin välttämätöntä muutoksen

onnistumiseksi. Lukuisat organisaatiomuutokset ovat epäonnistuneet sen vuoksi, ettei johto ole investoinut riittävästi aikaa ja rahaa koulutukseen. Ilman riittävää koulutusta on vaikea omaksua uudenlaisen järjestyksen vaatimia taitoja ja luoda niihin liittyviä yhteistoimintasuhteita. Tietenkään pelkät taidot eivät takaa muutoksen onnistumista. Tarvitaan tahtoa toteuttaa muutos ja toimia uusissa rooleissa. Muutos saa aina aikaan myös vastustusta. Vanhojen periaatteiden ja sääntöjen avulla toteutettu muutos osoittautuu tämän vuoksi usein näennäismuutokseksi, jossa mikään ei todellisuudessa muutu. (Virtanen & Juuti 2009, 161) Organisaatiomuutos ei olekaan mahdollista ilman, että organisaatiossa työssä olevat ihmiset itsekin muuttuvat. (Virtanen & Juuti 2009, 167)

2.2.6 Muutosjohtamisessa onnistumisen edellytykset

Muutosjohtajan tehtäviä ovat tavoitteista päättäminen. Riippuvuuksien selvittäminen eli ketkä toimijat ovat tärkeitä muutokseen liittyvien tavoitteiden saavuttamisessa. Avainhenkilöiden mielipiteet eli Mitkä ovat organisaation avainhenkilöiden kannat muutokseen. Muutoskapasiteetin tunnistaminen elikkä minkälaisia vallankäytön mahdollisuuksia avainhenkilöillä on. Muutosvallan kartoittaminen, toisin sanoen mitkä ovat johdon vallankäytön mahdollisuudet. Muutoksen toteutustavan valinta, päättää millainen on sopiva strategia tilanteeseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 92–93)

Seuraavaksi esitellään viisi tekijää, jotka aikaan saavat onnistuneen muutoksen, muutostarpeen hyväksyminen on perusta koko prosessin käynnistämiseksi. Muutostarve kertoo, miksi tämä muutos on tarpeellinen, mitä sen avulla aiotaan saada aikaan, miten se tulee muuttamaan liiketoiminnan edellytyksiä ja kilpailukenttää. Kerrotaan mahdollisuudet ja lähtötilanteen faktat. (Valpola 2004, 30)

Yhteinen näkemys kertoo, millä perusratkaisuilla haluttuun tulokseen pyritään. Näkemys tarvitaan, jotta suunnitelmat alkavat toteutua halutulla tavalla ja tarvittavilla tuloksilla. Yhteinen näkemys kohdistaa voimat muuttamaan muutokseen ja antaa myös mittarit, joilla edistymistä voidaan arvioida. Näkemys täytyy huolella kiteyttää. Se on perustana viesteissä, kun muutoksesta keskustellaan ja toimenpiteitä suunnitellaan. (Valpola 2004, 30)

Muutosvoimaa tarvitaan muutoksen toteutukseen. Toisissa organisaatioissa muutosvoimaa on runsaasti osana yrityksen historiaa ja kulttuuria. Yrityksellä on esimerkiksi ollut yrittäjämäinen johto, jonka vauhdittamana uusia asioita on ennakkoluulottomasti otettu käyttöön tai yritys on onnistunut vaikean taloudellisen kriisin hoitamisessa. Henkilöstölle on kasvanut vahva luottamus omiin kykyihin selviytyä uusissa tilanteissa. (Valpola 2004, 31)

Ensimmäiset toimenpiteet ovat kriittisiä halutun muutoksen suunnalle ja vauhdille. Ensimmäiset toimenpiteet konkretisoituvat, mitä muutoksen ensimmäisen päivän viestit tarkoittavat käytännössä. Ensimmäisiä toimenpiteitä tutkitaan suurennuslasin kanssa. Ensimmäiset toimenpiteet ovat viestinnällisesti tärkeitä. Usein ajatellaan, ettei niistä kannata kertoa, koska ne ovat niin pieniä tai koskevat vain pientä osaa organisaatiota. (Valpola 2004, 32–33)

Ankkurointi käytäntöön on usein pitkä, monivaiheinen tie. Kestää kauan, ennen kuin muutoksen synnyttämä uusi yksikkö on luonteva kokonaisuus, missä ei käytetä vanhoja nimiä eikä haikailla vanhan perään. Toisinaan mittarit ovat hyvin yksinkertaisia, käytetäänkö yhteistä kahviautomaattia vai keitetäänkö edelleen erikseen kahvia käytävien päissä. (Valpola 2004, 33–34)

Ennen kuin mikään uusi voi alkaa, täytyy vanhasta päästä irti. Monille ihmisille lopettaminen on todella vaikeaa. Heille lopetus on epämieluisa katkos jatkuvuudessa. He ovat elämänsä aikana tottuneet välttämään lopetuksia ja panostavat siksi jatkuvuuteen. Toiset taas osaavat rutiineillaan vähentää lopetuksen stressiä tunnistaen myös uudet alut mahdollisina. Lopettamista hidastaa tyhjyyden pelko. Tämä kohdistuu erityisesti lisäaikaan, joka elintapa- tai toimintatapamuutoksen avulla saadaan. (Valpola 2004, 35)

2.3 Työhyvinvointi muutostilanteessa

Ensinnä käsitellään yleisiä työhyvinvoinnin asioita muutoksessa. Toisena käsitellään muutoksen herättämiä tunteita. Lopuksi käsitellään muutosvastarintaa.

2.3.1 Yleistä työhyvinvoinnista muutoksessa

Yritysten muutostilanteet ovat haaste työhyvinvoinnille. Jokaiseen muutokseen sisältyy jotain ennalta arvaamatonta tai ennen kokemattonta. Hämmennys, sekavat tunteet ja ristiriitaiset ajatukset kuuluvat muutoksen mausteisiin, oli sitten kyseessä myönteinen tai kielteinen muutos. Ihmiset kaipaavat muutoksissa vastauksia lukuisiin kysymyksiin. Pelkkä tiedon jakaminen ei kuitenkaan riitä. Ihmisillä tulee työpaikoilla olla myös mahdollisuus keskustella ja arvioida muutosta omasta näkökulmastaan. Toivottavaa on, että työhyvinvoinnista tulee yrityksen johdon, sen esimiesten ja henkilöstön yhteinen haaste. Työhyvinvointi vaikuttaa myös taloudelliseen tulokseen, katsottiin sitä sitten yrityksen tai yksittäisen työntekijän kannalta. Ennenaikaiset työkyvyttömyyseläkkeet heikentävät sekä yrityksen tulosta että työntekijän toimeentuloa. (Ojanen 2006, 4-5)

Kuusi työhyvinvointiin vaikuttavaa aluetta, ovat johtaminen, työyhteisö, osaaminen, motivaatio, elämäntilanne ja terveys (Ojanen 2006, 6-7).

Kenellä on vastuu työhyvinvoinnista ja jaksamisesta. Entä kenellä on vastuu työnilosta ja työn tuloksellisuudesta. Oletamme, että tällaisiin kysymyksiin ei välttämättä ole olemassa yksiselitteisiä vastauksia, ellemmme sitten anna itsellemme lupaa ajatella kohtuullisen yleisellä tasolla. Jos näin on, vastuu on varmasti ensinnäkin organisaation johdolla, mutta viime kädessä kaikilla organisaation jäsenillä. Olemme siis kaikki vastuussa. (Virtanen & Juuti 2009, 64)

Koveneva kilpailu, tarve parantaa suoriutumista koko ajan ja jatkuva muutos aiheuttavat yksilöissä myös paineita ja lisääntyvää stressiä. Tulevaisuudessa tasapainon löytäminen työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen välillä tulee olemaan yhä haastavampaa ja vaikeampaa. Työhyvinvoinnin kehittäminen nousee myös yhteiskunnalliseksi tavoitteeksi työstressin aiheuttamien kustannusten ja ongelmien korjaamiseksi. Kun työn vaatimukset kovenevat, kaikilla ei enää edes lähtökohtaisesti ole tarvittavia resursseja ja kykyjä. (Honkanen 2006, 95–96)

Muutostilanne kaksinkertaistaa helposti asiantuntijan tai lähiesimiehen todellisen työkuorman. Jotta hallinnan tunne säilyy, stressi pysyy kurissa ja aidolle

tuottavuudelle jää tilaa, pitää työlle asettaa yhtäältä kirkas tärkeysjärjestys ja toisaalta selkeät rajat. (Mattila 2008, 69.) Asioiden ja erityisesti ihmisten johtamisen taidot ratkaisevat muutoksen onnistumisen yrityksessä. Johdolta edellytetään vankkaa tahtoa sekä halua luoda uutta. Sen lisäksi tarvitaan kykyä saada henkilöstö mukaan tekemään muutoksia. (Ojanen 2006, 8)

Uraan saattaa liittyä monta tekijää, jotka stressaavat henkilöä. Mikäli työn jatkuvuus ei ole turvattua esimerkiksi lomautusten tai irtisanomisten vuoksi, saattaa henkilö kokea omanarvontuntonsa olevan uhattuna. Vastaavasti henkilö voi kokea epäonnistuneensa ihmisenä täysin, mikäli hänet alennetaan tai siirretään tehtäviin, jotka eivät ole kovin arvostettuja. Tällaiset siirrot vähemmän arvostettuihin tehtäviin ovat erityisen stressaavia niille, jotka ovat hyvin työkeskeisiä ja kunnianhimoisia. Myös se, ettei etene urallaan riittävän nopeasti, saattaa stressata yksilöä. Mikäli muut henkilöt hänen tuttavapiirissään näyttävät edenneen urallaan häntä nopeammin, hän saattaa kokea suhteellista alemmuudentunnetta. Lisäksi hän saattaa kokea polkevansa paikallaan ja kokea, ettei voi työssään kasvaa henkisesti. Uralla eteneminen voi stressata myös silloin, kun henkilöllä ei ole riittävää kapasiteettia vastata nopeaan urakehitykseen. Henkilö voi kokea olevansa työssä, joka edellyttäisi sellaisia valmiuksia, joita hänellä ei ole ja joita hän ei voi hankkia riittävän nopeasti. (Juuti 2006, 111)

Tila tarkoittaa tässä yhteydessä aikaa ja työskentelymenetelmiä käsitellä ja jäsentää uutta, Samalla ihmiselle vahvistuu ajatus siitä, että he aidosti pystyvät vaikuttamaan muutokseen. Tilan tarjoaminen tarkoittaa sitä, että ihmisillä on aikaa ja mahdollisuutta jäsentää omia ajatuksiaan suhteessa tulevaan tai käynnissä olevaan muutokseen. Tilan mahdollistaminen edistää sitä, ettei työyhteisö juutu vanhaan, joudu sekaannukseen tai ala pahimmassa tapauksessa pelätä uutta. Tällaisessa tilanteessa uutta ei nähdä mahdollisuutena. (Virtanen & Juuti 2009, 69)

Tuki uuden etsimiseen ja ihmisiä arvostava kohtelu tuo mukanaan sen, että ihmiset alkavat kokea vastuullisuutta muutoksesta. Samalla he kokevat saavansa apua omissa pulmissaan, koska muutostilanteessa meitä kaikkia kiinnostaa luonnollisesti ja inhimillisesti se, miten minulle käy, miksi tämä kyseinen muutos tapahtuu ja mitä meille työyhteisönä tapahtuu. Tunteiden ymmärtäminen on luonnollisesti suuri

haaste muutosten johtamisessa. Esimiehet voivat innostamalla vahvistaa yhteisöllisyyttä ja yksilöllistä motivoitumista tai toisaalta lannistamalla vauhdittaa työyhteisön "huonoa" kierrettä ja pahan hengen lisääntymistä. (Virtanen & Juuti 2009, 69)

Ihmiset ovat nykyään jo väistämättä tottuneet siihen, että nykyisissä organisaatioissa muutokset seuraavat toisiaan. Tutkimusten mukaan ihmiset ovatkin luoneet itselleen sopeutumismekanismiin, jossa he pyrkivät vain tekemään omat työnsä muutoksista välittämättä. Ihmiset ovat myös tottuneet katsomaan johdon muutospuheiden taustalla olevan valtapelin taakse. Vaikka he eivät yksilöinä voisikaan asettua vastustamaan heille ylivoimaista tahoja, he voivat menettää uskonsa johtoon, organisaatioon ja jopa oman ammattinsa arvoon. Tällainen hiljainen, henkilön ajatuksissa tapahtuva johdon näkemysten vastustaminen heijastuu organisaation toimintaan kielteisellä tavalla. Tällä hiljaisella vastustuksella on kuitenkin myös hintansa yksilöiden itsensä tasolla. Ajatuksissaan johdon toimintaa vastustavat henkilöt ovat vaarassa muuttua kyynisiksi ja jopa palaa loppuun. (Virtanen & Juuti 2009, 141)

On raakaa ironiaa, että muutos uuvuttaa usein, ne jotka siihen lujimmin uskovat ja kovimmin sitoutuvat. Yhdet ja samat ihmiset tavataan kiinnittää projektiin kuin projektiin. He saavat kunnian osallistua myös lukemattomien muiden aloitteiden kommentointikierroksille. Ajoittain koettu töiden ruuhkautuminen voi olla vain innostavaa ja tehokkuutta sekä päätöksentekokykyä vahvistavaa. Kaikella on kuitenkin rajansa. Tehtävien aina vain kasautuessa lisääntyy harjaantuneimmallakin puurtajalla lopulta myös haitallinen stressi. Samalla ärsytyskynnys laskee ja työnlaatu kärsii. Kaksi tekijää pelastaa monen avainhenkilön pahenevasta tilanteesta, omat ajanhallinnan taidot sekä avoimesti sovittu työroolin sisältö. (Mattila 2008, 88)

2.3.2 Muutoksen herättämät tunteet

Muutoksen aiheuttamat tunteet tulevat henkilön mieleen useina aaltomaisesti etenevinä vyöryinä. Yksi aalto saattaa sisältää lukuisia tunteita, kuten vihaa,

ärtymystä, kiukkua ja pelkoa. Tunneallon vallatessa henkilön hän saattaa joutua narsistisen raivon valtaan. Hän saattaa alkaa huutaa tai purskahtaa itkuun tai ryhtyä uhmakkaasti osoittamaan mieltään. Joku toinen henkilö voi puolestaan aluksi torjua muutoksen aiheuttamat tunnekuohut, mutta ajautua myöhemmin alitajuisesti torjuttujen tunteiden vuoksi loppuun palamiseen ja lopulta masennukseen johtavaan kierteeseen. On vaikea sanoa, kumpi reagoititapa on oikea. (Virtanen & Juuti 2009, 119)

Työntekijöiden elämä voi olla siedettävämpää mikäli he voivat heijastaa kielteiset tunteensa johtoon. Vastaavasti johto voi helpommin hyväksyä huonon tuloksen, mikäli se voi syyttää työntekijöitä laskoiksi tai muutosta vastustavaksi joukoksi. (Virtanen & Juuti 2009, 122) Mikäli strategia pyritään toteuttamaan hyvin, on johdon työstettävä strategiaa yhdessä ihmisten kanssa heidän tunnetilojaan kuunnellen (Virtanen & Juuti 2009, 144).

2.3.3 Muutosvastarinta

Selviytymis- ja oppimisahdistus auttavat ymmärtämään myös sellaista ilmiötä kuin muutosvastarinta. Terminä muutosvastarinta kuitenkin vääristää asiaa hieman, ehkä kannattaisi ennemmin puhua muutosvasteesta. Muutokseen liittyy aina voimia, jotka edistävät muutosta ja vastavoimia, jotka osoittavat johonkin toiseen suuntaan. Kyse ei ole aina ihmisistä, vaan myös itse sen rakenteissa ja kulttuurissa tai organisaation toimintaympäristössä saattaa olla tekijöitä, joiden merkitys muutokselle voi olla joko myönteinen tai kielteinen. (Honkanen 2006, 369–370)

Kehittämistyötä ja muutosta aloitettaessa on kuitenkin jollain karkealla tasolla syytä olla selvillä siitä, miten ihmiset muutokseen suhtautuvat. Kuinka paljon on vastustajia ja tukijoita. Usein sanotaankin, että onnistuakseen muutos tarvitsee taakseen tietyn kriittisen massan. Kyse ei ole kuitenkaan välttämättä aina määrästä vaan myös laadusta. Siitä, ketä organisaatiossa vastustavat ja ketkä kannattavat. Muutoksen onnistumiseksi aktiiviset vastustajat voivat jossain tilanteissa olla tärkeitä, koska he tekevät kriittisiä kysymyksiä ja pakottavat näin muutoksen tekijät ottamaan laajemmin erilaisia näkökulmia huomioon. Ongelmallisia ryhmiä ovat

välinoipitämättömät ja passiiviset myötämiieliset, koska ne eivät välttämättä sitoudu muutostyöhön ja saattavat muodostaa ongelman muutosten implementointivaiheessa. (Honkanen 2006, 369–370)

On hyvä myös analysoida, mitä mahdollisen muutoksen vastustamisen taustalla on. Suurin tai todennäköisin syy muutoksen vastustamiseen liittyy tiedon puutteeseen. Seuraavaksi tärkein tai todennäköisin syy on ihmisten kokemus siitä, ettei heillä ole tarvittavaa osaamista. Vasta viimeiseksi on syytä tarkastella, mikä merkitys on ihmisten motiiveilla eli sillä, että joku ei halua muutosta. Motiivejakin tarkasteltaessa on hyvä muistaa, että joskus muutoksen vastustaminen ei johdu huonoista motiiveista, vaan vastustukselle on täysin rationaaliset syyt. Kaikki muutos ei ole kaikkien mielestä oikeaa tai hyvää. (Honkanen 2006, 370–371)

2.4 Tiedottaminen ja viestintä muutoksessa

Ensimmäisenä käsitellään yleistä tietoa tiedon kulusta muutostilanteessa. Lopuksi käsitellään luottamuksen merkitystä muutostilanteessa.

2.4.1 Tiedon kulku muutostilanteessa

Tieto on tärkeä osa muutosten toteuttamista. Todellista ja oikeata tietoa on syytä jakaa, koska muutostilanteissa huhuilla ja mielikuvilla on sellainen ominaisuus, että ne leviävät kulovalkean tavoin. Huhut ja väärä tieto taas ruokkivat ahdistumista, todellisuudesta kieltäytymistä, lojaalisuuden murentumista ja pahimmissa tapauksessa vainoharhaisuutta. (Virtanen & Juuti 2009, 68-69) Viestintä on koko muutosprosessin ajan voimakkaasti mukana, se on osa kaikkia toimenpiteitä, niin sanottu kolikon toinen puoli, toiminta ja viestintä. Mitä isommasta muutoksesta on kysymys ja mitä suurempia pelkoja muutoksen seurauksiin liittyy, niin sitä tärkeämpää on viestinnän avulla tukea tavoitteisiin pääsyä. Viestintään kannattaa panostaa. (Valpola 2004, 62)

Työpaikkojen muutostilanteisiin liittyvä viestintä saa usein murskaavia arvosanoja. Luemme tärkeimmät itseämme koskevat uutiset lehdistä tai sisäinen tiedotus laahustaa käytävähuhujen perässä huimalla viiveellä. Jos tiedottaminen virallisia kanavia pitkin käynnistyy kovin myöhään, on puskaradiota pitkin ehtinyt levitä jo vakuuttava huhuviestintä, eikä virallinen tieto tällöin enää pysty aidosti kilpailemaan hevosten tietotoimiston kanssa. Kielteiset viestit leviävät työyhteisössä tutkimusten mukaan miltei yhdeksän kertaa nopeammin kuin neutraalit tai myönteiset. (Mattila 2008, 72)

Viestintä tukee muutoksen toteutusta. Viestintää tarvitaan, jotta muutos saataisiin vietyä läpi suunnitellusti. Näin ollen viestinnästä on välitöntä hyötyä itse muutoshankkeelle. Viestintä profiloi muutoksen sisällön. Viestintää tarvitaan, jotta muutoshankkeelle saataisiin luotua tarkoituksenmukainen muutosprofiili. Mitä myönteisempi muutosprofiili, sen todennäköisempää on muutoshankkeen onnistunut läpivienti. Viestinnän avulla voidaan informoida muutoksen sisällöstä ja tavoitteista. Viestinnän avulla varmistetaan, että tieto muutoksen läpiviemisestä välittyy. Kyse on siis laajemmasta motiivista kuin edellä mainittu muutoksen toteutuksen tukeminen. Informoinnin osalta kyse on siitä, että organisaatio kertoo paitsi omille jäsenilleen myös muille sidosryhmille muutoksen toteutuksesta. Viestinnän avulla sitoutetaan organisaation jäseniä muutoshankkeen sisältöön ja tavoitteisiin. Nykyään ei voida olettaa, että työntekijät sitoutuisivat työnantajaansa organisaatiokollektiivina. Sen sijaan on alettu puhua, että työntekijät liittoutuvat organisaationsa kanssa, mieltävät organisaation arvot ja tavallaan lupautuvat tavoitteiden toteuttamiseen. Viestintä vauhdittaa muutostilanteissa vuorovaikutusta. Viestintä lähtökohtaisesti luo mahdollisuuksia sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen. Ihmiset ovat pääsääntöisesti sosiaalisia, ja viestintä voi antaa uusia merkityksiä ihmisille muutostilanteissa. (Stenvall & Virtanen 2007, 66-67)

Stenvallin ja Virtasen mukaan esimiesten ja hänen välittömässä työnjohdossa olevien työntekijöiden välinen viestintä muodostaa muutosviestinnän peruspilarin. Esimies ja hänen alaisensa viestivät toisilleen organisaation koosta ja tehtävistä riippumatta säännöllisesti, tavallisesti päivittäin. Spontaanin, työnjohdollisen, vuorovaikutuksen lisäksi esimerkiksi kehityskeskustelut antavat mahdollisuuden käydä läpi joko tulevia, käynnissä parhaillaan olevia tai jo loppuun saatettuja

organisaatiomuutoksia. Verkkoviestintä tapahtuu monin eri tavoin, joskin pääviestikanavia ovat internet- tai intranet-sivut sekä sähköposti liitetiedostoineen. Muutoskehittäjien ei kuitenkaan kannata tuudittautua siihen, että kaikki hakeutuisivat verkkoviestintäkanavien ääreen. Pelkkä tieto, että tietoa on saatavilla, ei vielä takaa sitä, että tietoa käytetään hyväksi ja muokataan itselle sopivalla tavalla. Tiimi ja osastopalaverit ovat formaaleja tiedonvälitys ja – luomisfoorumeja. Niissä voi myös kerrata tulevia, käynnissä olevia tai päättyneitä muutoshankkeita. Oleellista on, että tällaiset tilaisuudet organisoidaan niin, että osallistujille annetaan mahdollisuus dialogiin. Pahimmassa tapauksessa tällaiset tilaisuudet organisoidaan niin, että osallistujille annetaan mahdollisuus dialogiin. Pahimmassa tapauksessa tällaiset tilaisuudet ovat johdon tiedotustilaisuuksia, vailla mahdollisuutta kysymyksiin, kommentteihin, ja mikä tärkeintä, vastaväitteisiin.

Luottamushenkilöinstituutiot ovat tärkeä vuorovaikutuskanava johdon ja henkilöstön välillä. Niiden avulla johto voi saada tietoa henkilöstön ”fiiliksiä” ja vastaavasti henkilöstön edustajille annetaan mahdollisuus saada tietoa muutoshankkeiden julkilausutuista ja kenties piilossakin pidetyistä tavoitteista. Yhteistoimintamenettely on tällaisesta hyvä esimerkki. Erilaiset tiedotustilaisuudet ovat viestinnällisiä ”täsmäiskuja”. Tiedotustilaisuuksia voidaan järjestää jonkun spesifin teeman tai sitten jonkin laajan teemakokonaisuuden tiimoilta. Suurta ja syvälle menevää organisaatiomuutosta tuskin kannattaa käynnistää niin, että jokin pieni ryhmä on suunnitellut hankkeen, minkä jälkeen valmistuneesta hankesuunnitelmasta tiedotetaan tiedotustilaisuudessa. Tällaisen menettelyn jälkeen organisaation muutoshankkeelle voi ennustaa kosolti vastoinkäymisiä. Valmistelutyössä on tehty kaksi suurta klassista muutosjohtajuusvirhettä: ”salassa suunniteltu” ja ”tiedon välittäminen tiedotustilaisuudessa, jossa ei ole dialogia”. Salassa suunnitteleminen on monisyinen asia. Pääsääntöisesti voidaan sanoa, että avoimuus on hyvästä ja edistää asiaa. Kuitenkin joissakin tapauksissa muutoshanketta ehkä täytyy suunnitella pienellä joukolla, jotta muutosidea saisi ylipäätänsä eteenpäin. Kyse on siitä, miten tällaisissa tapauksissa tämän alkuvaiheen ”pienen piirin” suunnittelun jälkeen asia viestitään organisaatiossa ja vielä niin, että muutoshanke koetaan kaikkien yhteiseksi hankkeeksi. (Stenvall & Virtanen 2007, 67-69)

Ylimmän johdon haastattelutunti tai ylimmän johdon verkkopäiväkirja, mahdollistavat organisaation ylimmän johdon ja koko henkilöstön vuorovaikutuksen. Blogista on todettu, että varsinkin tilanteessa, jossa esimies on uusi, antaa kyseinen kanava hyvän mahdollisuuden valottaa esimiehen taustaa ja ajattelutapoja. Tiedotus- ja henkilöstölehdien tai vastaavan viestintäkanavan merkitys on koko ajan vähentynyt verkkoviestinnän eri muotojen yleistyessä. Painettujen tiedotus- ja henkilöstölehtien perusongelmat liittyvät niiden julkaisuhihanteen. (Stenvall & Virtanen 2007, 67-69)

2.4.2 Luottamus muutoksessa

Luottamus on antautumista epävarmuuteen hyvässä uskossa. Se on keskeinen tekijä sekä yksilöiden että työyhteisöjen kyvyille kohdata muutos. Vastaavasti luottamuksen puute, epäluottamus, heikentää valmiuttamme kohdata uutta ja keskittää energiaamme yhteisiin tavoitteisiin. Työpaikoilla ilmenevälle luottamukselle on tunnistettu kolme varsin erilaista perustaa, kunnioitus, tieto ja samaistuminen. Näistä kaksi jälkimmäistä nojaavat myönteisiin voimavaroihin, avoimeen viestintään ja vuorovaikutukseen sekä toisaalta joukkuehenkeen ja selkeään visioon. (Mattila 2008, 15)

Luottamus rakentuu kokemuksista. Alkuvaiheessa muodostunut luottamuksen tila luo ennusteen onnistumiselle. Muutosjohtajan on pyrittävä vaikuttamaan alkuvaiheessa luottamuksen muodostumiseen. Luottamus vahvistuu esimerkiksi. Mikäli muutosjohtaja on epävarma muutoksen tarkoituksenmukaisuudesta tai vähättelee tehtävää hanketta, on se lähes varma tae epäonnistumisesta. Toisinaan luottamusta kasvattaa sekin, että johtaja luopuu muutostilanteessa eduistaan tai mahdollisesti asemastaan muun henkilöstön tavoin. Muutosjohtamista voi vahvistaa pyyteettömällä toiminnalla. Merkittävää luottamuksen synnyssä on kokemus, jossa toinen toimii pyyteettömästi. Tilanteet, joissa koetaan auttamista silloinkin, kun auttaja ei itse siitä hyödy. Ammattitaito ja pätevyys ovat tärkeitä luottamuksen rakentajia. Jos henkilöstö uskoo muutosjohtajan osaamiseen, vaikuttaa se edellytyksiin viedä prosessi eteenpäin. (Stenvall & Virtanen 2007, 87-88)

Luottamusta kasvattaa toiminnan johdonmukaisuus ja lupauksen pitäminen. Muutosjohtajan on pyrittävä pitämään kiinni sovitusta asioista. Ihmisillä on taipumusta luottaa asioihin, jotka he tuntevat. Luottamuskin kytkeytyy muutostilanteissa viestintään ja kommunikaatioon. (Stenvall & Virtanen 2007, 87–88)

2.5 Strateginen toiminta muutostilanteessa

Ensimmäisenä käsitellään strategisen toiminnan esteitä. Toisena käsitellään muutosvalmiuden luomista. Kolmantena käsitellään muutosten siirtämistä toimintaan. Neljäntenä käsitellään Uudistavan strategisen toiminnan vaalimista. Lopuksi käsitellään johdon sitoutumista muutos strategiaan.

2.5.1 Strategisen toiminnan esteet

Santalaisen mukaan menestys on muutoksen tyranni. Johto joutuu helposti menestyksen vangiksi. Menestyksen svengin kadottua johto toteaa, että oli mahdotonta löytää uudistumisen seuraavaa kantoaaltoa. Muutosvauhdin sanotaan kiihtyneen suuremmaksi kuin koskaan. Väittäjä on ja ei ole totta. Ympäristömuutosten ajurit, teknologiat, arvostukset ja kilpailun dynamiikka ovat erilaisia kuin ennen. Se, miten muutos vaikuttaa johtamiseen, ei ole muuttunut vuosisatojen aikana. Muutoksen johtamisen haaste säilyy.

Viisaat strategit uskaltavat investoida organisaationsa elinvoimaisuuden vahvistamiseen menestyksenkin aikana. He ymmärtävät, että tuleva menestys vaatii entistä monipuolisempaa osaamista. Mitä kunnianhimoisempia tavoitteita organisaatiolla on, sitä enemmän sen on ponnisteltava. Huippumenestys ei liiketoiminnassa, taiteessa, tieteessä tai urheilussakaan tule ilmaiseksi. Tämä selittänee sen, että menestyvien organisaatioiden johto on muita valmiimpi investoimaan rahaa ja aikaa kehitystyöhön. Menestyvät organisaatiot pystyvät sitouttamaan organisaation jäsenet strategioiden ja pätevyyksien uudistamiseen. Taloudellisten resurssien puute ei ole rajoitteena.

Muutoksen viivästyessä organisaation menestyksen tasaannuttua ajaudutaan kriisiin. Kriisitilanteen harvoja hyviä asioita on, että koko organisaatio kokee muutoksen tarpeelliseksi ja on sitoutunut tilanteen korjaamiseen. Asenteellisen muutosvalmiuden luomiseen ei tarvitse panostaa. Muutoskyky sen sijaan on usein vähäinen; eihän muutoin olisi ajauduttukaan kriisiin. Tilannetta hankaloittaa se, että on pakko muuttua nopeasti. (Santalainen 2009, 229)

Muutosvastarinnan käsiteestä on tullut keino, jolla organisaation työntekijöitä syyllistetään johdon kehityssuunnitelmien ja toimenpiteiden epäonnistumisesta. Usein on huomattu, että uudistusten pahimpana esteenä onkin lähempänä huippua oleva johtotaso, jonka jäseniltä muutos tyypillisimmin uhkaa viedä sekä saavutettuja etuja että etenemismahdollisuuksia. (Mattila 2007, 20)

Aika on muutoksen kriittinen resurssi. Se voi olla sekä myötä- että vastavoima. Ajan hallinta on reagoivan muutoksen kriittinen tekijä. Reagointi on puolustustaistelua. Kyky lukea ulkoisia ja sisäisiä muutossignaaleja sekä taito muuntaa ne nopeaksi toiminnaksi riittää useimmiten pitämään organisaation elinvoimaisena. Ajoitus luo kilpailuetua.

Radikaalin muutoksen käynnistää joko unelma tai ongelma eli visio taikka kriisi. Kehityspaineen olemassaolo on muutoksen lähtökohta. Visiovetoinen muospaine on abstrakti. Parhain tilanne on se, että organisaation johto, hallinto ja henkilöstö kykenevät lukemaan ja ennakoimaan heikkoja signaaleja sekä työstämään niistä keskinäisen dialogin avulla tulevaisuutta luovia toimintamalleja. (Santalainen 2009, 230-231)

2.5.2 Strategisen muutosvalmiuden luominen

Sekä muutoshalukkuus että –vastarinta konkretisoituvat yksilötasolla; teoreettisena ilmiönä jokainen pitää muutosta hyvänä asiana. Esimerkiksi johtoryhmässä tai projektiryhmässä käytävän keskustelun avulla pystytään kohtaamaan arkaluonteisiakin toimintakulttuuriin, sisäisiin ristiriitoihin tai yksilöiden asenteisiin

liittyviä tekijöitä. Vastavoimat voivat olla esimerkiksi avainhenkilöiden pinttyneitä tottumuksia, kokemuksia aikaisemmista epäonnistuneista muutoksista, pelkoja, eläkkeen odottelun aiheuttamaa muutosenergian puutetta tai johtoryhmän heikkoa henkilökemiala. (Santalainen 2009, 238-240)

Muutoksen myötävoimat voivat olla samoja sisäisiä tai ulkoisia tekijöitä kuin vastavoimatkin. Kriisin todettiin olevan muutosvalmiutta luova myötävoima. Monipuolinen keskustelu auttaa tiedostamaan faktoja, henkilöitä tai ajoitukseen liittyviä tilannetekijöitä, joiden varassa voidaan aikaansaada liikevoimaan tarvittava asenteellinen ja tiedollinen valmius. (Santalainen 2009, 238-240)

Organisaation lähiesimiesten roolia muutoksen onnistumisessa ei voi liikaa korostaa. Muutoksen hallittu johtaminen vaatii määrällisesti enemmän management kuin leadership taitoja ja näyttöjä. Kansainvälisissä yrityksissä lähitukea voi olla erityisen vaikea järjestää, koska esimiehet ovat fyysisesti usein toisilla paikkakunnilla ja usein jopa eri maissa. Tällöin kasvokkain kohtaamiset ovat harvoja, ja eri puolilta välittyy ristiriitaisia odotuksia. Organisaatioiden uudistuessa toiminnan sujumisen kannalta välttämätön management-järjestelmä pääsee helposti rapautumaan. Tällöin se ei enää onnistu tukemaan ylintä johtoa, mikä heijastaa päätösten toimeenpanon ongelmina. (Mattila 2007, 222)

Santalaisen mukaan muutosvalmiusvaiheen aikana voidaan luoda kuva siitä, ketkä ovat kyseessä olevan muutosprosessin läpiviemisen avainhenkilöitä. Ihmiset viime kädessä toteuttavat muutokset, eivät järjestelmät, rakenteet tai lomakkeet. Usein transformaation avainhenkilöt on hyödyllisiä poimia yksitellen sen sijaan, että valinta kohdistuisi rakenteen perusteella yksiselitteisesti esimerkiksi johtoryhmään. Piilevä muutospotentialiaali on hyvä hyödyntää.

Muutosvalmiuden luominen on erityisen haasteellista silloin, kun avainhenkilöiden ennakoasenne on kielteinen ja kielteisyys perustuu tilanteen ymmärtämiseen. Tilanne toistuu esimerkiksi yritysostojen tai fuusioiden yhteydessä. Kokemus on melko yksiselitteisesti opettanut, että on parempi tehdä kipeiltäkin tuntuvia henkilövaihdoksia, kuin jättää vastustus muhimaan organisaation sisäiseksi

maanalaiseksi armeijaksi. Sekä organisaatio että kaikki asianomaiset hyötävät selkeistä ratkaisuista. (Santalainen 2009, 238-240)

2.5.3 Muutosten siirtäminen toimintaan

Muutosvalmiuden synnyttyä voidaan ryhtyä siirtämään halutut muutokset käytäntöön. Valmiuden lisäksi kiireellisyys on keskeinen tekijä, joka määrittää muutosprosessin toteutustavan. Jos organisaation muutosvalmius on hyvä, mutta muutosvoimat ja kiireen tuoma muospaineet ovat alhaiset, voidaan toteuttaa laajoja, osallistumiseen perustuvia, koko organisaation kattavia keskitetysti ohjattuja kehitysprosesseja.

Tuloskortin installointi on tilanne, jossa muutos voidaan toteuttaa vaiheittain prosessina. Johdon rooli on kannustaa ja tukea. Parhaimmillaan johto on aktiivinen valmentaja. Uusitun strategian toteuttaminen transformaatioprosessina siten, että strategian sisältöä ja henkilöstön valmiuksia kehitetään tahdistetusti, voi ikään olla laajaa osallistumista edellyttävä muutosprosessi. (Santalainen 2009, 240-241)

Hyvästä muutoskyvystä strategista kilpailuetua ja asemaa hakevalle organisaatiolle olennaista on vahvistaa uusien taitojen hankkimiskykyään. Erityisesti kyky käynnistää projekti ja pian jälleen irtautua siitä on tärkeää. Vaaditaan myös kykyä omaksua uutta ja perehtyä nopeasti. Keskeistä on intohimoton suhtautuminen hierarkioihin ja rakenteisiin eli kyky siirtyä kitkatta uusiin käsky ja raportointisuhteisiin. (Mattilla 2007, 245)

Jos organisaation muutosvalmius on hyvä ja muutoksen tarve selkeä sekä nopeaa toimintaa edellyttävä, muutosprosessien toteutusvastuu kannattaa hajauttaa laajalle, organisaatioon. Näin voidaan hyödyntää organisaation muutosenergiaa ja yrittäjyyttä. Johdon tehtävänä on mahdollistaa muutos toimimalla yrittäjyyden katalysaattorina. Alhaalta ylöspäin leviävien muutosprosessien avulla voidaan kehittää keinoja asiakaspalvelun parantamiseksi. Asiakasläheisen tuotekehittelyn tuloksena synnytetään monia menestysideoita.

Organisaation alkavan kriisiytymisen signaaleja on vaikea erottaa. Tällöin muutosvalmius on heikohko. Mikäli johdon kyky lukea kriisiytymisen heikkoja signaaleja on hyvä, tilanne voidaan nopeasti korjata ylhäältä alas johdetulla muutosprosessilla. Johdon tulee ottaa käskyttäjän ja suunnannäyttäjän rooli. Muutoksen onnistuminen rakentuu pääosin yksilöiden, ei ryhmien, saavutusten varaan. Taloudellisten voimavarojen niukentuessa johtajat, jotka panostavat rohkeasti uudistamiseen, osoittautuvat sumun hälvettyä korvaamattoman arvokkaiksi. (Santalainen 2009, 240-241)

Joskus tilanne on sellainen, jossa muutosvalmius ja –signaalit ovat heikkoja. Kiireen tunteen puuttuessa voidaan kysyä, miksi kannattaa muuttua? Tilanne on otollinen irtiottoa haluaville organisaatioille, jotka tahtovat luoda tulevaisuuttaan. Strategiset aloitteet, esimerkiksi globaalien kykytiimien kehittämien tiikerinhyppystrategialla, soveltuvat tällöin muutosprosesseiksi. Johdon roolina on luoda puitteet ja onnistumisen mittarit. Johdon rooli muistuttaa avarasti ajattelevan ja empaattisen hallituksen puheenjohtajan roolia. (Santalainen 2009, 240-241)

2.5.4 Uudistuvan strategisen toiminnan vaaliminen

Muutosprosessin kolmannen päävaiheen olemus voitaneen kuvata parhaiten puhumalla uudistuvan strategisen toiminnan vaalimisesta kuin muutosten jäädyttämisestä. Vakiinnuttamisvaihe vaatii samanlaista herkkyyttä ymmärtää prosessin perusluonne kuin muutosvalmiusvaihekin. Tarvitaan myös pitkäjänteisyyttä. Uusitun strategian mukaisen toiminnan vahvistamiseksi voidaan harkita esimerkiksi jatkuvien parannustoimien toteutusta. On pyrittävä pitämään muutosprosessin aikaansaama liikevoima yllä. Muutoksen vaikuttavuutta voidaan lisätä tekemällä uskottavuuden kasvettua yhä radikaalimpia muutoksia rakenteissa, järjestelmissä ja henkilöiden vastuissa. Henkilövalinnoissa sekä henkilöstön kehittämisessä tulee panostaa ihmisiin, jotka pystyvät toteuttamaan uuden vision.

Menestymisen mittaus esimerkiksi toimintatutkimuksen keinoin antaa tietoa edistymisestä. Se vaalii strategista toimintaa. Mukana olleiden sitoutuneisuutta lisätään, kun he joutuvat arvioimaan saavutettuja tuloksia ja omaa panostaan.

Prosessin pitkäkestoisuuden takia toistuvat mittaukset tuovat lisäarvoa transformaatioprosessin ohjaukseen. (Santalainen 2009, 241)

Transformaation uudistavaa voimaa voidaan pitkällä aikajänteellä vahvistaa viestimällä saavutettujen tulosten ja organisaation menestymisen välisestä positiivisesta yhteydestä. Nopeat onnistumiset ovat tärkeitä. Mahdollisen kehittämiskrapulan hoitamiseksi on hyödyllistä toteuttaa välillä pienimuotoisempia kehitysprojekteja uusiutuvien teemojen. Sisäisten muutosagenttien kehittäminen on tuottava investointi. (Santalainen 2009, 241)

Jatkuva parantaminen on uusi kilpailustrategia, jossa tuotteiden muutos on vakaata, mutta prosessien muutos on dynaamista. Tuotteiden ja kysynnän muutos tietyillä kypsillä markkinoilla on tulevaisuudessakin vakaata ja ennakoivaa. Näillä markkinoilla on tulevaisuudessakin vakaata ja ennakoitavaa. Näillä markkinoilla voidaan saavuttaa kilpailuetu perinteisiin massatuottajiin nähden, jotka hankkivat tehokkuutta vakaudesta ja muutosten välttämiseksi. Jatkuvan parantamisen kilpailustrategiaa käyttävät yritykset pyrkivät parantamaan prosessin laatua ja nopeutta sekä vähentämään kustannuksia, mikä tuottaa todellista etua. Ne ponnistelevat jatkuvasti vastatakseen suureen ja vakaaseen tuotteiden kysyntään. Niiltä vaaditaan järjestelmiä, jotka toisaalta mahdollistavat pitkäaikaisen oppimisen tuotteiden perusteella, mutta joilla toisaalta hyödynnetään nopeita ja radikaaleja muutoksia tuotantoprosesseissa. Yrityksen perusprosessit, vaikka yritys tuottaisi vain yhtä tuotetta, suunnitellaan sellaisiksi, että niitä voidaan jatkuvasti muuttaa ja kehittää. Jatkuvan parantamisen strategian saavuttaminen edellyttää prosessien radikaalia uudistamista. (Honkanen 2006, 117)

Jatkuva parantaminen perustuu kyvylle parantaa prosessien suorituskykyä nopeasti ja halvalla. Parantaminen ei välttämättä perustu asiakkaiden vaatimukseen paremmasta palvelusta vaan se voi perustua ennakoitavuuteen ja jatkuvan parantamisen organisaatorakenne perustuu työryhmiin tai tiimeihin. Ryhmärakenne on integroitua ja edellyttää jatkuvaa yhteistyötä prosessintaitajien välillä. Keskeinen ero verkostoon nähden on työryhmän työn yhteistoiminnallinen luonne. Prosessien muutos suunnitellaan ja toteutetaan työryhmissä. Jatkuvan parantamisen mahdollistavat työryhmät ylittävät perinteiset toimisto- ja organisaatorajat kuten

kehittämisen, tuotannon ja markkinoinnin. Työryhmillä pitää olla paitsi tahto tehdä kaikki tarvittava tavoitteen saavuttamiseksi, myös oikeus muuttaa ja kehittää yrityksen toimintatapoja toisin kuin massatuotannossa, jossa ajattelu ja tekeminen on jyrkästi erotettu toisistaan. Prosessien jatkuvassa parantamisessa tehokkuutta hankintaan myös sillä, että parannusten keksiminen on jokaisen työntekijän tehtävä. (Honkanen 2006, 118)

2.5.5 Johdon sitoutuminen muutos strategiaan

Muutokselta menee pohja pois, jos johto puhuu muutoksen tarpeista ja ratkaisuista ristiriitaisesti. Pahinta on, jos johto on sitoutunut vain omissa kokouksissaan, mutta kertoo erilaista viestiä alaisilleen omissa johtoryhmissään ja osastokokouksissaan. Pelko on, ettei rehellistä tietoa muutoksen perusteluista eikä seurausvaikutuksista saada kulkemaan organisaatiossa. Johdolla voi olla virheellinen kuva tilanteesta, eikä se siten osaa tehdä tarvittavia lisämuutoksia. Tilanne voi pahimmillaan olla, että kellään ei ole rohkeutta kertoa organisaation todellisista aikaansaannoksista. Vastaavasti johto, joka on perusteellisesti keskenään punnut tilanteen ja hakenut yhteiset ratkaisulinjat, on vahva toteuttaja vaikeissa, todella haastavissa muutoksissa. (Valpola 2004, 48–49)

2.6 Ympäristö- ja teknologiamuutosten vaikutus

Ensimmäisenä käsitellään nopeaa muutostahtia ja kiristyvää kilpailua yritysmaailmassa. Toisena käsitellään teknologisen kehityksen vaikutuksia. Kolmantena käsitellään asiakkaiden tarpeiden ja työvoiman muuttumista. Neljäntenä käsitellään rooliristiriitoja teoriassa. Lopuksi käsitellään ihmisten persoonallisuuteen liittyviä rooleja työyhteisössä.

2.6.1 Nopea muutostahti ja kiristynvä kilpailu

Tärkeimmäksi yleiseksi muutostekijäksi voi nimetä nopean yhteiskunnallistaloudellisen muutoksen. Niin taloudessa kuin koko yhteiskunnassakin muutostahti kiihtyy yhä. Nämä muutokset ovat hyvin moninaisia. Modernin maailman menoa on toisinaan todella vaikea ymmärtää, jäsentää tai ennustaa. Onko maailmamme siis täysin pirstaloitumassa ja muuttumassa kaoottiseksi. Vai onko kyse vain siitä, että oma maailmankuvamme on hajonnut ja olemme itse kadottaneet avaimet asioiden ymmärtämiseen. Pirstaloituminen voi olla hyödyllinen käsite, kun yritetään ymmärtää haasteita, joita organisaatiot kohtaavat yrittäessään luoda strategiaa. (Honkanen 2006, 90)

Yritysmaailma kilpailee asiakkaista, markkinaosuuksista ja hupenevista resursseista. Resurssien osalta kilpaillaan lähinnä osaavasta työvoimasta. Julkinen sektori kilpailee sekin hupenevista resursseista, mikä kuitenkin merkitsee tällä hetkellä pikemmin hiipuvaa rahoitusta. Kiristynvä kilpailu haastaa organisaatiot toimimaan yhä tehokkaammin. Tehokkuutta on periaatteessa kahta lajia. Organisaatio voi toimia tehokkaasti ympäristössään ja esimerkiksi kasvattaa tulojaan lisäämällä myyntiä tai saamalla lisää rahoitusta. Organisaatio voi toimia tehokkaasti myös sisäisesti, tekemällä vähemmän panoksin enemmän eli karsimalla kuluja. (Honkanen 2006, 91)

2.6.2 Teknologisen kehityksen vaikutukset

Nykymaailman menoa sävyttää myös nopea tieteellis-tekninen kehitys. Teollinen kehitys on perustunut siihen, että koneiden ja tekniikan avulla on korvattu ihmisen ruumiillista työtä tuotantoprosessissa. Informaatioteknologia on ollut jo viimeiset 20 vuotta näkyvin teknologisen kehityksen moottori. IT ja automaatio ovat muuttaneet erittäin perustavalla tavalla tapaa tehdä työtä ja kommunikoida työssä toisten kanssa. Työ vaatii yhä enemmän käsitteellistä ajattelua.

Suurin osa IT-alueella tehtävistä panostuksista liittyy tällä hetkellä erilaiseen hallinnolliseen työhön ja tämä vähentää hallinnollisten resurssien tarvetta. Usein

ajatellaan, että uudella teknologialla olisi positiivinen vaikutus organisaatioon. Vaikutus ei välttämättä ole myönteinen, koska teknologian suunnittelussa ei aina ole otettu huomioon käyttäjien psykologisia ominaisuuksia tai työpaikan vuorovaikutus- ja kommunikointimalleja. Automaatiota hyödynnetään vielä perinteisen massatuotannon alueella korvaamassa osaa ihmistyöstä koneilla. Automaatiota voitaisiin kehittää paljon laajempaan käyttöön mitä se nykyään on. (Honkanen 2006, 91–92)

2.6.3 Asiakkaiden tarpeiden ja työvoimanmuutos

Organisaatioiden kannalta hyvin tärkeä muutostekijä liittyy markkinoiden käyttäytymisen tai asiakkaiden tarpeiden muuttumiseen. Vaikka massahyödykkeilläkin on vielä vahva kysyntäpohja, toisaalla tapahtuu myös päinvastaista kehitystä. Ihmiset haluavat yksilöllisiä tuotteita ja palveluita, ja he odottavat myös saavansa parempaa laatua ja kohtelua. Asiakkaiden käyttäytymistä on myös yhä vaikeampi ennustaa. Tällaiseen haasteeseen organisaatio voi vastata periaatteessa kahdella tavalla. Ensinnäkin se voi erikoistua tuottamaan vain jotain erityistuotetta tai palvelua jollekin erityisryhmälle. Tai sitten se voi kehittää sellaisen joustavan tuotantotavan, joka mahdollistaa monien erilaisten hyödykkeiden tai palveluiden tuottamisen lyhyissä sarjoissa. (Honkanen 2006, 92)

Teollistuneissa länsimaissa väestö ikääntyy kovaa tahtia. Jos mitään ei tapahdu, niin 20 vuoden kuluttua joka viides eurooppalainen on ylittänyt 65 vuoden iän. Väestörakenteen muutos on sen verran raju, että edessä on vääjäämättä työvoimapula ja työt on siis kyettävä tekemään yhä pienemmällä porukalla. Tämä tuottaa suuren haasteen organisaatioiden toiminnan tehostamiselle, ja paineet esimerkiksi automaation ja itsepalvelun käytölle lisääntyvät. Työvoimaa joudutaan hankkimaan myös niistä maista, joissa siitä on ylitarjontaa. Tämä tuottaa paineita monikulttuurisuuden kohtaamiseen myös työorganisaatioissa. (Honkanen 2006, 93)

2.6.4 Rooliristiriidat

Työrooli muodostuu niistä odotuksista, joita organisaation muut tahot kohdistavat henkilöön. Työrooliin vaikuttavat lisäksi henkilön omat näkemykset työstä ja sen lopputuloksista. Rooliristiriitoja voi syntyä ainakin seuraavista syistä. Henkilön tehtävä ei ole selvästi määritelty. Kaksi eri henkilöä kohdistaa henkilöön samanaikaisesti erilaisia odotuksia. Henkilön oma mielikuva työstään ja siihen liittyvistä päämääristä poikkeaa siitä, mitä muut odottavat henkilön tekevän. Henkilöllä ei ole, taloudellisia, teknisiä ynnä muita sellaisia edellytyksiä suorittaa työhönsä liittyviä tehtäviä, vaikkakin esimiehet niin olettavat.

Jatkuva epäselvyys omasta roolista ja työhön liittyvistä tavoitteista on vakava stressitekijä työelämässä. On välttämätöntä, että työnkuva on selkeä ja ymmärrettävissä oleva ja että työntekijälle annetaan riittävästi vapautta toteuttaa ja rytmittää työ mielensä mukaisesti. Lisäksi on tärkeää, että jokainen tietää, missä rajoissa voi päättää työhönsä liittyvistä asioista. Rooliristiriidoista aiheutuva stressi on sitä pahempi, mitä enemmän organisaatiossa rangaistaan työntekijän tekemistä virheistä. (Juuti 2006, 110-111)

Heti muutospäätöksen jälkeen organisaation työnjako ja henkilöiden sijoittuminen eri tehtäviin on järjestettävä kuntoon. Esimiesjoukko valitaan ensin, henkilöt kiinnitetään aiemman tehtävän mukaan nopeasti paikalleen. Organisaation rakentamisvaihetta seurataan tarkkaan omalla raportointijärjestelmällä. Esimiesjoukon jälkeen kiinnitetään jokainen henkilö omalle kustannuspaikalleen. Organisaation rakentumisen yhteydessä muutetaan mahdollisesti myös fyysisesti uusiin pisteisiin, muutto toiseen rakennukseen tai uuteen istumajärjestykseen on tarpeellinen osa kokonaisuutosta. (Valpola 2004, 67)

2.6.5 Persoonalliset roolit työyhteisössä

Organisaation arkipäivässä omaksumme rooleja sekä tietoisesti että huomaamattamme. Muutostilanteissa käyttäytymisessä korostuvat joskus eri piirteet kuin tasaisesti lipuvassa arjessa. Muutostilanteissa toistuvat organisaatiosta

riippumatta usein samankaltaiset roolit. Roolit ovat jaettuna viidessä päätyypissä, aktivistit, seurailijat, epäilijät, oppositio ja opportunistit. (Mattila 2008, 40)

Aktivistit kokeilevat ja käynnistävät uutta innokkaasti. He ovat muutoksen vetureita ja myös nauttivat asemastaan uuden esitaistelijoina. Aktivisti asettuu eritoten suurissa organisaatioissa usein avoimeen konfliktiin vakiintuneen perinteen kanssa. Moni aktivisteista pitää suhtautumistaan luonnekysymyksenä. Uusi innostaa jo uutuuden vuoksi, vaikka sen hyödyistä oman työn tai työyhteisön kannalta ei olisi vielä varmuuttakaan. Samalla motivaatio oppia uutta ja kehittää omaa ammattitaitoa on kova, myös siitä saatava palkinto vetää puoleensa. (Mattila 2008, 41)

Seurailijat edustavat aktivisteja varovaisempaa linjaa suhteessa muutokseen. Heistä muodostuu usein työpaikan suuri hiljainen enemmistö, joka jättäytyy uudistushankkeiden alussa mieluummin varovaisen tarkkailijan rooliin. Samalla seurailijat ovat perustoiminnan tukipilareita. He kokevat myös edustavansa työpaikallaan eräänlaista maalaisjärkeä. Muutostilanteissa osa henkilöstöstä tyytyy helposti tarkkailevaan rooliin, kun taas toiset pyrkivät ottamaan kohtalon heti omiin käsiinsä. Monesti myös johtamisihanteissa halutaan korostaa oman aktiivisuuden merkitystä ja ohjata oma-aloitteisuuteen. (Mattila 2008, 43)

Epäilijät suhtautuvat nimensäkin mukaisesti varautuneesti työpaikan ja työn muuttumiseen. Epäluulon taustalla vaikuttavat useimmiten aiemmat huonot kokemukset joko omassa työssä tai lähipiirissä. Kyynikon ja epäilijän roolin omaksuvat yleisimmin ne työyhteisön jäsenet, jotka pitkän kokemuksen myötä ovat saavuttaneet työyhteisössään tunnustetun aseman, vähintäänkin epävirallisen työyhteisön mielipidevaikuttajina. Seurailijoiden tapaan myös epäilijät ovat hyvin lojaaleja työnantajaansa kohtaan, mutta varautunut suhtautuminen uusiin aloitteisiin purkautuu kuin huomaamatta pelkojen ja epäilysten kylvämisenä. Näiden leviämistä edesauttaa vielä epäilijän korkea asema yhteisön epävirallisessa nokkimisjärjestyksessä. Kun kentän laidalla notkujia on useita, hidastuu uudistusaloitteiden eteneminen. Epäilijöiden laatima synkeä ennuste toteuttaa näin itse itsensä. (Mattila 2008, 44)

Oppositio kuvaa jyrkkää vastustavaa asennetta. Tyypillisesti oppositio näkee muutoksessa pelkästään kielteistä ja menetettävää. Jarrumielialaa lisäävät muutostilanteessa erityisesti uhatuksi koettu oma ja lähityöyhteisön arvostus. Harvalukuinen oppositio haluaa puhua usein kokonaisen ammattikunnan tai organisaation osan suulla, minkä vuoksi yksittäisten henkilöiden todellisia vaikuttimia on toisinaan vaikea nähdä. Ryhmän selän suojissa on helpompi valvoa omaakin etua. Vastakarva voi yhteiseen viholliseen kohdistuessaan olla aivan poikkeuksellisen yksituumaista. (Mattila 2008, 46)

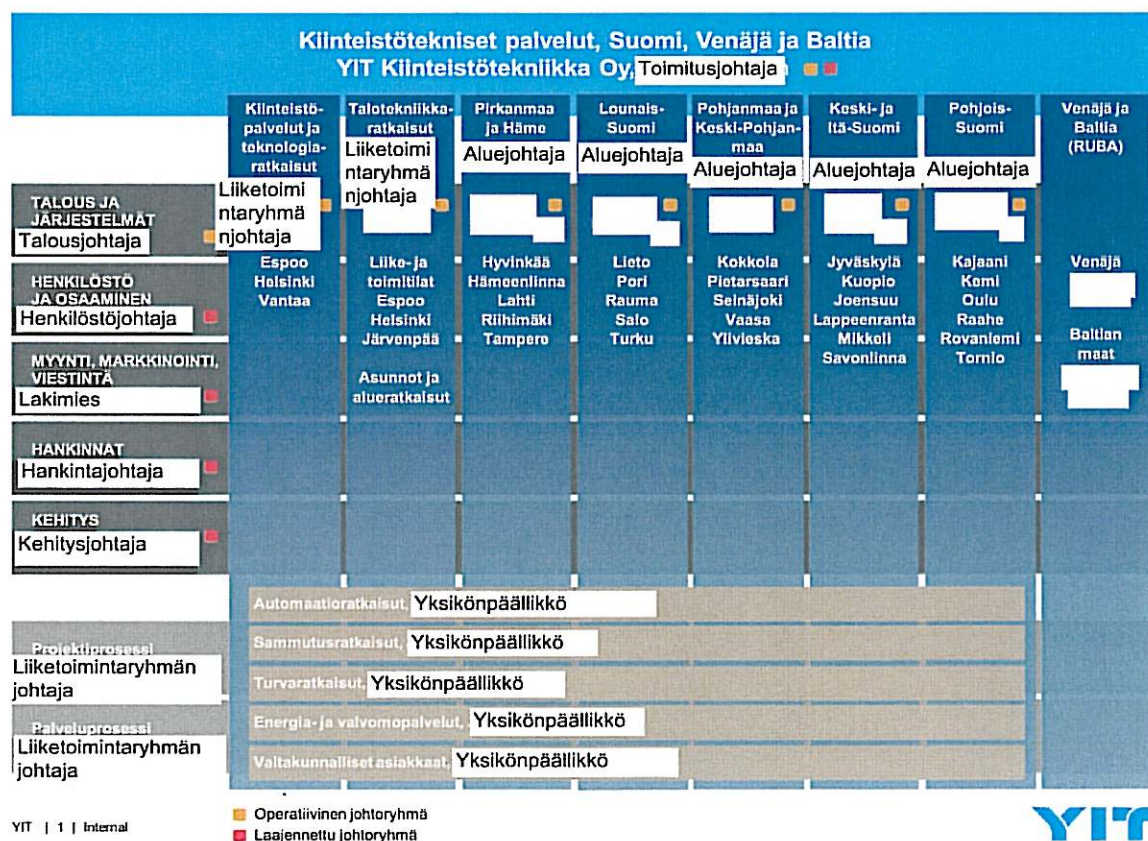
Opportunisti on roolina harvinaisin. Käsitteenä se herättää suomalaisessa yhteiskunnassa lähinnä kielteisiä tunteja. Siksi se käy työpaikoillakin hyvin leimakirveestä. (Mattila 2008, 47)

3 YIT JA CAVERION KONSERNIT SEKÄ HIGH5 PROJEKTI

3.1 YIT Kiinteistötekniikka Oy

YIT Kiinteistötekniikka Oy kuului 30.6.2013 saakka YIT konserniin, joka noteerataan pörssissä. Rekisteröityjä osakkeenomistajia YIT konsernissa oli vuonna 2012 noin 33 000. Liikevaihto vuonna 2012 oli noin 3,8 miljardia euroa, josta kiinteistö- ja teollisuuspalveluiden liikevaihto oli noin 2,8 miljardia euroa. Voittoa YIT tuotti samana vuonna noin 230 miljoonaa euroa. Työntekijöitä vuonna 2012 oli koko konsernissa noin 25 000 ja joista yli 9000 oli Suomessa. (YIT2013a)

Kuviossa 2 on esitetty YIT Kiinteistötekniikka Oy:n organisaatiokaavio sellaisena kuin se oli vuoden 2013 alussa. YIT Kiinteistötekniikka Oy:n talotekniikkaratkaisut Pohjanmaan palveluksessa oli vuoden 2013 alussa noin 90 henkilöä. Liikevaihto 2013 ensimmäisellä puolivuotiskaudella oli noin 6 miljoonaa euroa.



Kuvio 2. YIT Kiinteistötekniikka Oy:n organisaatio (YIT 2013a)

Talotekniikkaratkaisut Pohjanmaan palvelutarjontaan kuuluu lämpö-, vesi-, ilmastointi-, sähkö-, jäähdytys- ja automaatiotekninen urakointi. Talotekniikkaurakointia suoritetaan julkisyhteisöille, kiinteistöpalveluyrityksille, isännöitsijöille, kiinteistösijoittajille, kiinteistöjen omistajille, kotitalouksille, teollisuuden yrityksille, toimitilojen käyttäjille ja rakennuttajille sekä rakennusliikkeille.

3.2 Caverion Suomi Oy

Caverion Oyj:n muodostamien liiketoimintaryhmien liikevaihto vuonna 2012 oli noin 2,8 miljardia euroa. Suomen osuus liikevaihdosta oli noin 20 %. Caverion Oyj:llä on 13 toimintamaata ja pääkonttori sijaitsee Suomessa. Toimipaikkoja on 250. Osakkeenomistajia on noin 36 000 heinäkuun alussa 2013. Liikevaihdosta 55 % tulee huollosta ja kunnossapidosta. Työntekijöitä on noin 18 000. Huoltoautoja on 5 500.

Kuviossa 3 on esitetty Caverionin logo ja toiminta-ajatus. Palvelut kattavat kaikki talotekniikan osa-alueet kiinteistön ja teollisuuslaitoksen koko elinkaaren ajan. Suunnittelu, toteutus, huolto ja kunnossapito löytyvät koko palveluvalikoimaan. Palveluvalikoimassa ovat lämpö, vesi, ilmastointi, sähkö, tele, ICT, automaatio, kiinteistövalvomo, turvatekniikka, paloturvallisuus, tekninen kiinteistöjohtaminen, energiatehokkuus, kiinteistöjen energiasertifikaatit, teollisuuden esivalmisteet sekä jäähdytys. (Caverion 2013)



Kuvio 3. Caverionin logo ja toiminta-ajatus (Caverion 2013)

Caverion Oyj:n kilpailuedut

Kattavat palvelut, maantieteellisesti laaja toiminta ja vahva markkina-asema. Kilpailuetu markkinoilla, joilla suuri osa muista palveluntarjoajista keskittyy muutamaan yksittäiseen ratkaisuun paikallisesti. Tekninen edelläkävijyys ja omat innovatiiviset ratkaisut. Puhdastilojen, sairaaloiden ja laboratorioden teknologiat ovat pitkälle kehitettyjä. Kiinteistöjen automaatio ja etävalvonta luovat kilpailuetua. Teollisuuden korkeapaineputkistot. Oma tuotekehitys takaa innovatiiviset, asiakkaille kustannussäästöjä tuovat ratkaisut.

Energiatehokkuus on osana kaikkia palveluja ja ratkaisuja. Aina ollaan mukana palvelusopimuksissa ja projektitoimituksissa. Asiakkaalle löytyy olennainen valintakriteeri. Kyky kasvaa myös yritysostoin. Hajanaisilla markkinoilla on runsaasti mahdollisuuksia yritysostoihin. Vankka kokemus yritysostoista on historiassa. Edellytykset ovat vahvalle kassavirralle. Huollon ja kunnossapidon merkittävä osuus, pitkäaikaiset asiakkuudet ja laaja asiakaspohja vähentävät riippuvuutta

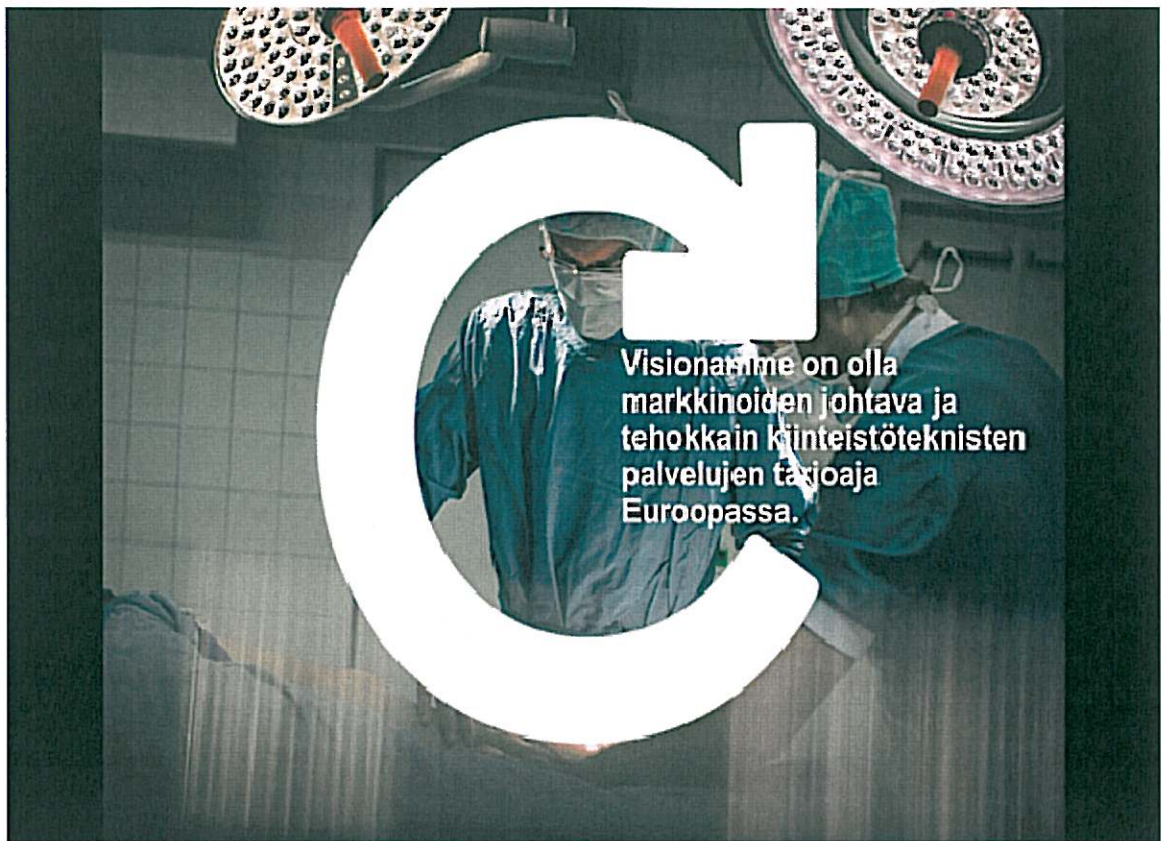
suhdannevaihteluista. Henkilövaltainen liiketoiminta vaatii vähäisiä investointeja. (Caverion 2013)

Caverion Oyj:n strategiset painopisteet

Kuvio 4 esittää Caverionin vision. Kannattavuuden parantaminen Pohjois-Euroopassa varmistetaan huollon tehokkuuden jatkuvalla kehittämisellä toimintatapoja ja työkaluja uudistamalla. Matalampi organisaatio ja projektiliiketoiminnan keskittäminen osaamiskeskuksiin parantavat kannattavuutta. Tarkempi projektien valinta kannattavuuden ja riskien suhteen edesauttavat kannattavuuden parantamista. Parempi projektien johtaminen, systemaattisempi riskien hallinta sekä hankinta- ja tarjousprosessin tehostaminen parantavat myös kannattavuutta. Tuotteistetut palvelupaketit kuten Serviflex ovat kannattavuuden kasvuun. Kasvu Keski-Euroopassa orgaanisesti ja yritysostoin toteutetaan valikoiduilla yritysostoilla erityisesti saksankielisillä alueilla sekä huolto- ja kunnossapitoliiketoimintaa kasvattamalla. Laajat, uudet ja edistykselliset projektit ja palvelut kuten talotekniikan kokonaistoimitukset ja suuret Design & Build –hankkeet, joissa Caverion on mukana suunnittelusta lähtien. Pitkäaikaiset palvelusopimukset huollossa ja kunnossapidossa sekä palvelukonseptien kehittäminen ovat myös strategisia painopisteitä. Tekninen erityisosaaminen ja tuotekehityksen vahvistaminen kuuluvat strategiaan. (Caverion 2013)

Taloudelliset tavoitteet vuoteen 2016

Liikevaihdon kasvu keskimäärin yli 10 % vuodessa. Kannattavuuden käyttökate yli 6 % liikevaihdosta. Vahva operatiivinen kassavirta investointien jälkeen, jolla mahdollistetaan orgaaninen kasvu, lainojen takaisinmaksu ja osingon jako. Osingonjako tavoite on vähintään 50 % tilikauden tuloksesta. (Caverion 2013)



Kuvio 4. Caverionin visio (Caverion 2013)

Oma tutkimuskeskus Saksassa

On erikoistunut vaativiin ilmanvaihtoon, jäähdytykseen ja lämmitykseen liittyvien erikoistuotteiden kehittämiseen. Keskuksessa simuloidaan kiinteistötekniikan toimivuutta haastavissa kohteissa, muun muassa leikkaussaleissa, laboratorioissa ja tv-studioissa. (Caverion 2013)

Johtamisperiaatteet Caverionissa

Taulukossa 3 on kerrottu Caverionin johtamisperiaatteista lisää. Johdamme rohkeasti esimerkin voimalla. Asetamme haastavia tavoitteita ja annamme rehellistä ja rakentavaa palautetta. Kannustamme henkilökohtaisen ja suunnitelmallisen ammatillisen osaamisen kehittämiseen ja tuemme innovatiivisuutta. Välitämme työntekijöidemme työhyvinvoinnista, olemme avoimia ja meitä on helppo lähestyä asemasta riippumatta. Me annamme vastuuta ja valtuudet toimia. (Caverion 2013)

Taulukko 3. Johtaminen Caverion Oyj:ssä (Caverion 2013)

Johdamme toimintaamme arvojemme mukaisesti			
Arvot tasapainossa			
Edelläkävijyys	Yhteistyö	Vastuullisuus	Erinomainen toiminta
Vankka osaamisemme perustuu jatkuvaan oppimiseen	Asiakaskeskeisyys ohjaa toimintaamme	Toimimme eettisesti	Luomme lisäarvoa eri sidosryhmille
Kehitämme kestäviä ratkaisuja varten	Toimimme tiiminä yhteistyökumppaneita kunnioittaen	Teemme sen, mitä lupaamme	Ylitämme odotukset
Toimintatapamme on innovatiivinen	Toimimme yhteistyössä ja jaamme osaamistamme	Olemme aloitteellisia	Haluamme olla toimialamme paras

Caverion Oyj:n johtoryhmä

Johtoryhmään kuuluvat konsernin toimitusjohtaja, talousjohtaja, kehitysjohtaja, Pohjois-Euroopan kiinteistötekniikan palvelujen johtaja, Keski-Euroopan kiinteistötekniikan palvelujen johtaja, viestintäjohtaja, teollisuuden palvelujen johtaja, Caverion Suomi Oy:n toimitusjohtaja, Ruotsin liiketoimintojen toimitusjohtaja, Tanskan liiketoimintojen toimitusjohtaja, Norjan liiketoimintojen toimitusjohtaja ja Itävallan liiketoimintojen toimitusjohtaja.

Caverion Oyj:n hallituksen kokoonpano

Hallitukseen kuuluu puheenjohtajan lisäksi neljä jäsentä, jotka ovat kaikki hyvin koulutettuja ja kokeneita liike-elämän vaikuttajia.

Caverion Suomessa

Liikevaihto oli vuonna 2012 noin 586 miljoonaa euroa. Liiketoimintoihin kuuluvat kiinteistötekniikan palvelut ja teollisuuden palvelut. Pääpaino toiminnassa on huollossa ja kunnossapidossa. Henkilöstömäärä on noin 4 900. Toimipisteiden määrä on noin 40. Huoltoautojen määrä on noin 720. Lähes 1 000 kiinteistöä on 24 tunnin vuorokaudessa ja 7 vuorokauden viikko valvomopalvelussa. (Caverion 2013)

3.3 YIT Kiinteistötekniikka Oy:n High5 projektin lähtökohdat

Taloteknisten projektien menestyksellinen hallinta ja toteutus ovat entistä tärkeämpiä kilpailutekijöitä liiketoiminnassa. Oman osaamisen ja toimintatapojen jatkuva kehittäminen on välttämätöntä, jotta parannetaan toiminnan kannattavuutta ja säilytetään kilpailukyky. Pohjois-Euroopan kiinteistötekniset palvelut toimiala strategiansa mukaisesti käynnisti alkuvuodesta 2012 toimialan kehityshankkeen projektinhallinnassa. Tähän liittyen myös kiinteistötekniikka toteuttaa projektitoiminnan kehityshankkeen, joka koskee yhtiön kaikkia projektiliiketoimintaan liittyviä toimintoja, lukuun ottamatta sammutus-, turva ja automaattioratkaisuja. Kehitysprojekti liittyy kiinteistötekniikan strategiaan ja "halutuin hankekehittäjä"- strategiaohjelmaan. (YIT 2012a)

Kehitysprojektin tavoitteena on projektiliiketoiminnan kannattavuuden parantaminen, selkeiden roolien ja tehtäväkuvien muodostaminen henkilöstölle, tarkoituksenmukaisten toiminnan mittarien määrittelyminen sekä raportoinnin selkiyttäminen. Kokonaistavoitteena ovat parempi projektien läpivienti ja lopulta tyytyväiset asiakkaat. Toiminnan kehittämisen kautta halutaan kasvattaa osaamista ja siirtyä pelkästä hinnalla kilpailemisesta osaamisella ja ammattitaidolla menestymiseen. Projektilla tavoiteltavan toimintamallin peruseriaatteena on keskitettyjen projektikeskusten muodostaminen. Laajat ja monipuolista osaamista vaativat kohteet, hankekehitys, projektiosastaminen ja tarjouslaskenta ovat tavoitteena keskittää projektikeskuksiin. (YIT 2012a)

Lyhykäisyydessään syitä miksi hankkeeseen on lähdetty, ovat urakoinnin kannattavuuden ja kilpailukyvyn parantaminen, osaamisessa on alueellisia eroja. Tarjoamisessa on alueellisia eroja. Parempi riskien hallinta mahdollistuu muutoksella. Keskitetyt ratkaisut mahdollistuvat asuntoihin ja liiketoimintoihin. Tiedonkulku paranee, parhaat ratkaisut jakoon. Valtakunnallinen sisäinen verkostoituminen mahdollistuu. (YIT 2012a)

3.4 Roolit urakointiliiketoiminnassa

Tässä esitetään lyhyt kuvaus kustakin yleisimmästä urakointiliiketoiminnan henkilöroolista YIT:n intranetin mukaan ja tiedot kaikista rooleista ovat esitetty täydellisimmin opinnäytetyön liitteessä 5.

Controller vastaa oman alueen ja yksiköiden talousasioiden ja järjestelmien koulutuksesta sekä tukemisesta. Controllerin keskeisiä tehtäviä ovat henkilöiden perehdytys talouden näkökulmasta ja talouden tuki yksikönpäälliköille sekä projektipäälliköille. Controllerin keskeisiä osaamisalueita ovat SAP osaaminen ja talouden prosessien tunteminen.

Hallintopalvelut vastaavat työnumerojen avauksesta, ostolaskujen kierrätyksestä ja tuntien kirjaamisesta. Hallintopalveluiden keskeisiä tehtäviä ovat avata yksikönpäällikön tai projektipäällikön pyynnöstä projektinumero, vastaan ottaa ostolaskut ja tarkistaa laskun perustiedot. Hallintopalveluiden keskeisiä osaamisalueita ovat SAP:n osaaminen ja riittävä talouden perus-tapahtumien osaaminen.

Tarjouslaskija vastaa laskennan aloituspalaveriin osallistumisesta, kohteeseen perehtymisestä, tarjouspyyntöjen teosta, määrälaskennasta ja alihankintatarjousten vertailusta. Tarjouslaskijan keskeisiä tehtäviä ovat osallistua laskennan aloituspalaveriin, koota tarjouspyynnön perustiedot, pyydetyt osahinnat ja hankintarajat sekä tarvikkeiden ja töiden keräys. Tarjouslaskijan keskeiset osaamisalueet ovat yleisten sopimusehtojen tunteminen, aliurakoitsijoiden ja –toimittajien tunteminen sekä järjestelmien, tarvikkeiden ja työehtosopimustuntemus.

Ostaja vastaa paikallisista sopimuksista alihankkijoiden ja tavarantoimittajien kanssa, hankintasuunnitelmista, projektiostoista ja hyväksynnöistä sekä hankintaneuvotteluista. Ostajan keskeiset tehtävät ovat vastata paikallisten- ja aliurakkasopimusten tekemisestä sekä niiden kehittämisestä, osallistua hankintasuunnitelmien tekoon ja avustaa projektipäällikköä sen tekemisessä ja osallistua projektiostoihin sekä tehdä lopullinen hyväksyntä. Ostajan keskeiset osaamisalueet ovat hallita sopimukseen liittyvät ohjeistukset, ymmärtää

sopimustoimittaja käytännöt sekä tuntea alueen toimittajat ja alihankkijat sekä alansa tekninen osaaminen.

Yksikönpäällikkö vastaa oman tulosityksikkönsä johtamisesta tavoitteiden mukaisesti, yksikön myynnistä ja tuotannon laadusta, omista asiakkuuksista ja aluestrategiaan sekä alueen toimintasuunnitelmaan pohjautuvan toimintasuunnitelman laadinnasta ja toteuttamisesta. Yksikönpäällikön keskeiset tehtävät ovat johtaa omaa yksikköään ja toimia asennus- sekä projektipäälliköiden esimiehenä. Yksikönpäällikön keskeiset osaamisalueet ovat hyvä tekninen yleistuntemus yksikkönsä toimialoista, hyvä henkilöstöjohtamistaito ja organisointikyky sekä vahva talouden osaaminen.

Asennuspäällikkö vastaa toimialansa johtamisesta tavoitteiden mukaisesti, resursoinnista, tiedon siirtymisestä alaisilleen ja toimialansa projektien taloudellisesta onnistumisesta. Asennuspäällikön keskeiset tehtävät ovat johtaa omaa toimialaansa suorassa alaisuudessaan projektipäälliköt ja projektinhoitajat sekä varmistaa, että toimialan henkilöstöllä on tarvittavat työn tekemisen edellytykset. Asennuspäällikön keskeiset osaamisalueet ovat vahvat henkilöstöjohtamisen taidot ja organisointikyky, hyvä tekninen tuntemus omaan toimialaansa liittyen ja osata hyvin aikataulun hallinta.

Projektipäällikkö vastaa projektin siirrosta myynnistä tuotantoon, suunnitteluohjauksesta ja hankinnoista, budjetoinnista, ennustamisesta, maksueristä ja yksikköhintaluetteloiden laadinnasta sekä asennustöiden johtamisesta. Projektipäällikön keskeiset tehtävät ovat aikataulu ja resurssisuunnittelu, budjetointi ja ennustaminen, kassavirran varmistaminen sekä työmaasopimukset, aloituspalaverit, perehdytykset ja työturvallisuusasiat. Projektipäällikön keskeiset osaamisalueet ovat aikataulun tekeminen ja sen pohjalta resurssivaraukset, työehtosopimuksien, yleistensopimusehtojen ja rakennusmääräysten tunteminen. (YIT2012b)

3.5 High5 koulutusohjelma toimihenkilöille

Ensinnä esitellään eri rooliryhmille järjestettävät koulutuspaketit asiasisällöltään. Toisena käsitellään suurimman rooliryhmän eli asennuspäälliköille, projektipäälliköille, projektinhoitajille ja hallintopalveluille yhteistä koulutusohjelmaa ja käydään sisältö tarkemmin läpi.

3.5.1 Koulutusohjelmat

Kiinteistötekniikan projektitoiminnassa olevassa High5- kehityshankkeessa saatiin 2012 vuoden lopulla valmiiksi nykytoiminnan analysointi. Saatuja tuloksia hyödynnettiin ja high5 jatkui mittavalla projektitoiminnan henkilöstön koulutusohjelmalla. High5- kehityshankkeen yhtenä tavoitteena on, että koko projektitoiminnan uudelleen mietitty prosessi ja siihen kuuluvat roolit muokataan samanlaisiksi koko yhtiössä ja kaikilla alueilla. Se tarkoittaa asiakkaille parempaa toimitusvarmuutta ja tasalaatuista palvelua koko maassa. (YIT2013c)

Uusi toimintamalli ja uudelleen määritellyt roolit projektitoimintaan

Kehityshanke tähtää siihen, että kasvatetaan osaamista hankekehityksessä ja projektien hankinnoissa sekä muodostetaan alueellisia projektikeskuksia. Kiinteistötekniikan strategian mukaan pyritään siirtämään painopistettä kilpailu-urakoinnista pidemmälle jalostettuihin projektin toteutusmuotoihin. Projektitoiminnan roolit on kuvattu ja tehtäväkuvat on selkiytetty. Henkilöstölle on rakennettu koulutusohjelma, joka kattaa uuden toimintamallin ja uudelleen määritellyt roolit. Tavoitteena on, että jokainen osaa mahdollisimman hyvin omaan rooliinsa kuuluvat tehtävät. Koulutus toteutettiin 2013 ensimmäisen puolivuotiskauden aikana projektitoiminnan toimihenkilöille. (YIT2013c)

Koulutusohjelman ensimmäinen osa on yhteinen kaikille alueen projektipuolen toimihenkilöille. Seuraavat osiot järjestetään tehtävärooleittain muodostetuille pienemmille ryhmille. Koulutuskertoja on jokaiselle osallistujalle yhteensä neljä.

Koulutuksen pääsisällöt ovat roolit, vastuut ja keskeiset tehtävät. Miten minä luon arvoa asiakkaalle. Minun tehtäväni ja vastuuni. Tehokkuus omassa roolissani ja tehokkuuden mittarit. Järjestelmien käyttäminen omassa tehtävässäni. Koulutuksella halutaan antaa jokaiselle projektitoiminnassa olevalle mahdollisimman täsmällinen käsitys omasta roolista ja siihen kuuluvista tehtävistä. Tämän kautta pystytään parantamaan toiminnan laatua ja tuloksellisuutta. (YIT2013c)

Eri koulutusohjelmat ovat Hallintopalvelut, asennuspäälliköt, talotekniikkapäälliköt, projektipäälliköt ja projektinhoitajat. Tälle ryhmälle räätälöityyn koulutusohjelmaan oli eniten osallistujia ja se toteutettiin jokaiselle Suomen liiketoiminta-alueelle omanaan paikallisesti, koska suurin osa toimihenkilöistä on näissä rooleissa. Toinen koulutusohjelma on suunnattu yksikönpäälliköille ja controllereille. Tämä koulutus järjestettiin Helsingissä ja siihen osallistui kaikki Suomen yksikönpäälliköt ja controllerit eri alueilta. Kolmas koulutusohjelma on suunnattu suunnittelupäälliköille, hankekehityspäälliköille ja myyntipäälliköille. Tämä koulutus järjestettiin Helsingissä ja siihen osallistui kaikki Suomen näissä rooleissa toimivat toimihenkilöt eri alueilta. Neljäs koulutusohjelma on suunnattu tarjouslaskijoille. Tähän koulutukseen Helsingissä osallistui kaikki Suomen tarjouslaskijat eri alueilta. Viides koulutusohjelma on ostajille. Tähän koulutukseen Helsingissä osallistui kaikki Suomen ostajat eri alueilta. (YIT2012b)

3.5.2 Yleisimmän koulutusohjelman sisältö

Tässä kuvataan suurimman ryhmän eli hallintopalvelut, asennuspäälliköt, talotekniikkapäälliköt, projektipäälliköt ja projektinhoitajat rooleissa toimivien koulutusohjelman sisältöä. Ensimmäisen koulutuspäivän ohjelmaan kuuluivat roolit, vastuut ja keskeiset tehtävät sekä strategia, huippusuoritus ja esimiehen rooli. Sisältö ja tarkoitus ensimmäiselle koulutuspäivälle oli luoda hyvä ja myönteinen ilmapiiri ja perusta koko valmennusjaksolle. Kohdistaa osallistujien huomiota omiin ajatusmalleihin ja oman asenteen merkitykseen. Korostaa ja painottaa esimiesten keskeistä roolia työryhmien tavoitteiden saavuttamisessa. Tarkentaa esimiehen työnjohdollista roolia organisaatiossa. Painottaa esimiesten

työnvalvonta/seurantatehtävän keskeistä roolia johtamisessa, oleellista poikkeamiin reagointi, motivointi ja haastaminen. Kirkastaa esimiestyön laadun ja määrän yhteyttä työryhmien ja osastojen tehokkuuteen.

Toisen Koulutuspäivän ohjelmassa olivat johtamisjärjestelmä, tehtäväni ja vastuuni sekä johtamisjärjestelmä, raportointi ja seuranta. Sisältö ja tarkoitus toiselle koulutuspäivälle , olivat Johtamisjärjestelmän käsitteiden avaaminen. Johtamisjärjestelmän merkityksen korostaminen esimiestyökaluna. Oivalluttaa johtamisjärjestelmän koko toimintaa ohjaava vaikutus, seurantapisteet ja esimiestyö. Painottaa esimiehen seurantatehtävien keskeistä roolia esimiestyössä, poikkeamiin reagointi. Korostaa seurantapisteiden aikajänteen merkitystä, oikea-aikainen positiivinen tai korjaava palaute. Oivalluttaa ennakkosuunnittelun ja haastavien tavoitteiden keskeinen yhteys henkilöstön tehokkuuteen.

Kolmannen koulutuspäivän ohjelmassa olivat oman toiminnan kehittäminen, johtamisen työkalut ja järjestelmien käyttö omassa työnkuvassa. Sisältö ja tarkoitus kolmannelle koulutuspäivälle olivat järjestelmät oikein käytettynä tehokkuuden takuu. Huomioi työssäsi muutkin osapuolet. Toivot itse saavasi edellisen työvaiheen tehtävät valmiina omaan työstämiseen. Kohtele näin myös seuraavaan työvaiheen tekijöitä. Opitaan tehdyistä hyvistä oivalluksista ja myös virheistä. Otetaan sovitut asiat käyttöön kaikissa projektiyksiköissä.

Neljännän koulutuspäivän ohjelmassa olivat oman toiminnan kehittäminen, johtamisen työkalut. Henkilökohtainen tehokkuus, ajankäyttö ja esimiestoiminta. Ostaminen ja tarjouslaskenta. Tehokkuus omassa roolissa ja sen mittarit.

Sisältö ja tarkoitus kolmannelle koulutuspäivälle olivat Tehokkuuden käsitteiden avaaminen. Tehokkuusajattelun merkityksen korostaminen esimiestyökaluna. Korostaa jokaisen henkilökohtaista vastuuta omasta ajankäytöstä. Tarjota työkaluja oman ajankäytön tehostamiseen. Oman ajankäytön kehittämissuunnitelman laadinta. (YIT2013b)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen tausta ja teoria

Ensimmäisenä keirrotaan yleistietoa tulosityksikköorganisaatiosta, koska muutoksen kohteena ovat vanhat tulosityksiköt ja niistä muodostettu uusi tulosityksikkö sekä tekijän kokemuksia organisaatiosta. Toisena kerrotaan tulosityksikön eduista ja ongelmista. Kolmantena esitellään vanha organisaatorakenne. Lopuksi esitellään uusi organisaatorakenne joka on otettu käyttöön organisaatiomuutoksen myötä.

4.1.1 Yleistietoa tulosityksikköorganisaatiosta

Peruskysymys on miten muodostaa järkevä tulosityksikkö? Toinen suoran johtamisen kevennysmenetelmä on standardoida työn tulokset. Johtamisen perusfilosofia on selvä ”en ole kiinnostunut niinkään siitä, miten työtäsi teet, kunhan vain saat aikaan sovitut tuotokset”. Jos pitäisi mainita johtamisen malli, joka selvimmin hallitsee nykyistä organisaatiomaailmaa, on tällaiseksi nostettavissa tulosjohtamis- tai tulosohjausajattelu ja tämän kyliäisenä organisaation tulosityksiköittäminen. Kun organisaatio kasvaa riittävän suureksi, jonkinlainen tulosityksikköorganisaatio on lähes vääjäämätön lopputulos. Suurin osa organisaatiomuutoksista tai – uudistuksista organisaatioissa liittyykin juuri siihen tapaan jolla organisaatiot ryhmittelevät eri toimintojansa tulosityksiköihin. Haasteena on löytää se kriteeri, jonka pohjalta tulosityksiköt muodostetaan. (Honkanen 2006, 138)

Aloitin työurani YIT:llä 2006 tammikuussa Industria Oy:ssä ja siirtyessäni Kokkolaan Kiinteistötekniikka Oy:n projektipäälliköksi saman vuoden elokuussa oli tulosityksiköitä tosi paljon. Seinäjoella, Vaasassa, Pietarsaareissa, Kokkolassa ja Ylivieskassa oli kullakin paikkakunnalla oma tulosityksikkönsä. Ensimmäisiä muutoksia on ollut, että paikkakuntien urakointi- ja palveluliiketoiminta ovat eriytetty omiksi tulosityksiköikseen. Sen jälkeen tulosityksikkökokoja on alettu kasvattamaan

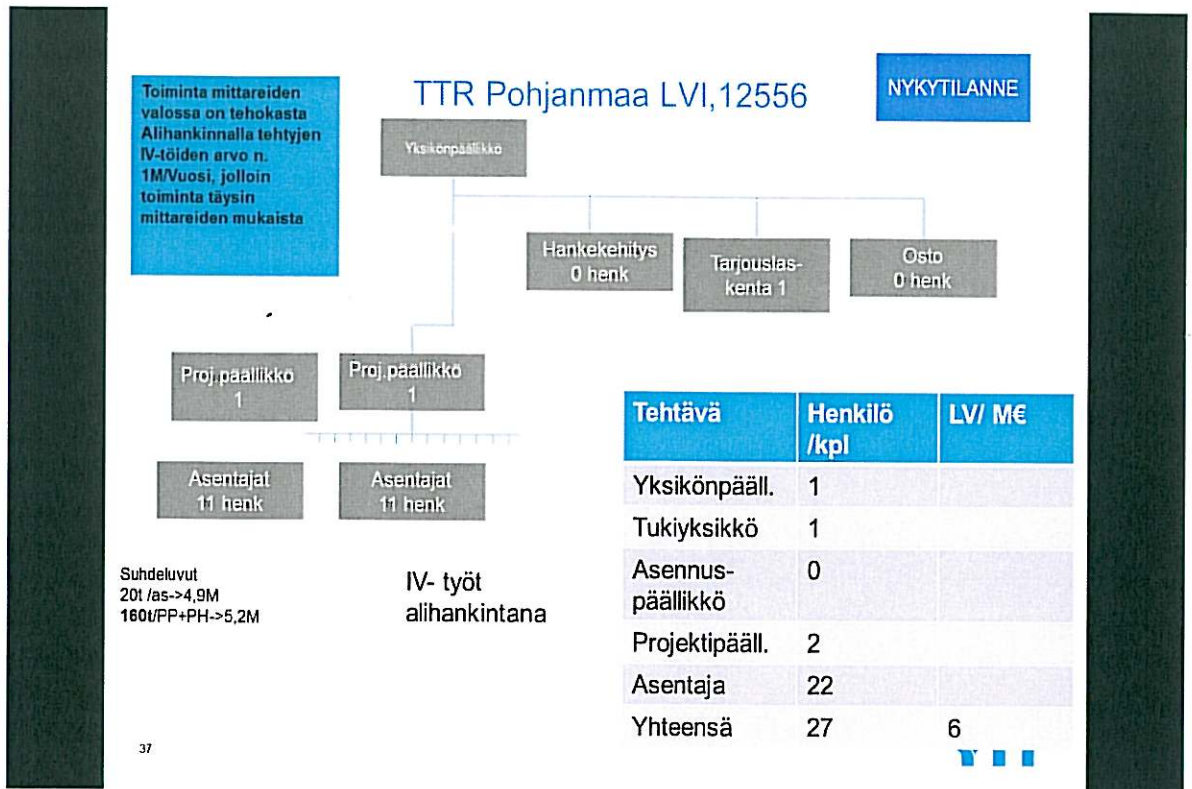
yhdistämällä Seinäjoen ja Vaasan sähköurakointi yhdeksi tulosityksiköksi. Seinäjoen ja Vaasan lvi-urakointi muodosti oman tulosityksikkönsä. Kokkolan ja Ylivieskan urakointiliiketoiminnat yhdistettiin yhdeksi talotekniikkaratkaisut Keski-Pohjanmaa tulosityksiköksi. Tälle opinnäytetyölle syntyi tilaus kun viimeisimpänä muutoksena 2012 syksyllä alkoi YIT Kiinteistötekniikka Oy:ssä urakointiliiketoiminnan High5 kannattavuuden parannusohjelma jonka myötä päätettiin yhdistää Pohjanmaan alueella jäljellä olevat 3 tulosityksikköä yhdeksi uudeksi talotekniikkaratkaisut Pohjanmaa tulosityksiköksi.

4.1.2 Tulosityksikön edut ja ongelmat

Etuina on, että herkkyys ja reagointikyky tuote- tai asiakaspinnassa ovat hyvät. Kun delegoidaan riittävästi, ylin johto ei kuormitu liikaa. Toiminnan ja tuloksen arviointi on helpompaa, ja yleisjohtajien kehittymiselle luodaan kasvupohja. Ongelmia ovat, että päällekkäisyyksiä muodostuu ja sisäinen tehokkuus voi olla heikkoa. Yleisjohtajien löytäminen ja kouluttaminen vaatii panostuksia, ja ylin johto voi menettää mahdollisuutensa kontrolloida organisaation toimintaa jos yksiköt itsenäistyvät liikaa. Soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa yritys on hyvin iso ja sen toiminta eriytynyttä tai hajanaista eli kun yksi henkilö ei enää kykene johtamaan koko organisaatiota, mutta ylimmän johdon riittävä kontrolli halutaan kuitenkin säilyttää. Sensitiivisyys ja reagointinopeus ovat tällaisessa organisaatiossa tärkeämpiä kuin sisäinen tehokkuus. Yleisjohtajien kasvattaminen on tärkeää. Kun yksiköt ovat riittävän suuria, myös erillisfunktioita voidaan ylläpitää. (Honkanen 2006, 141)

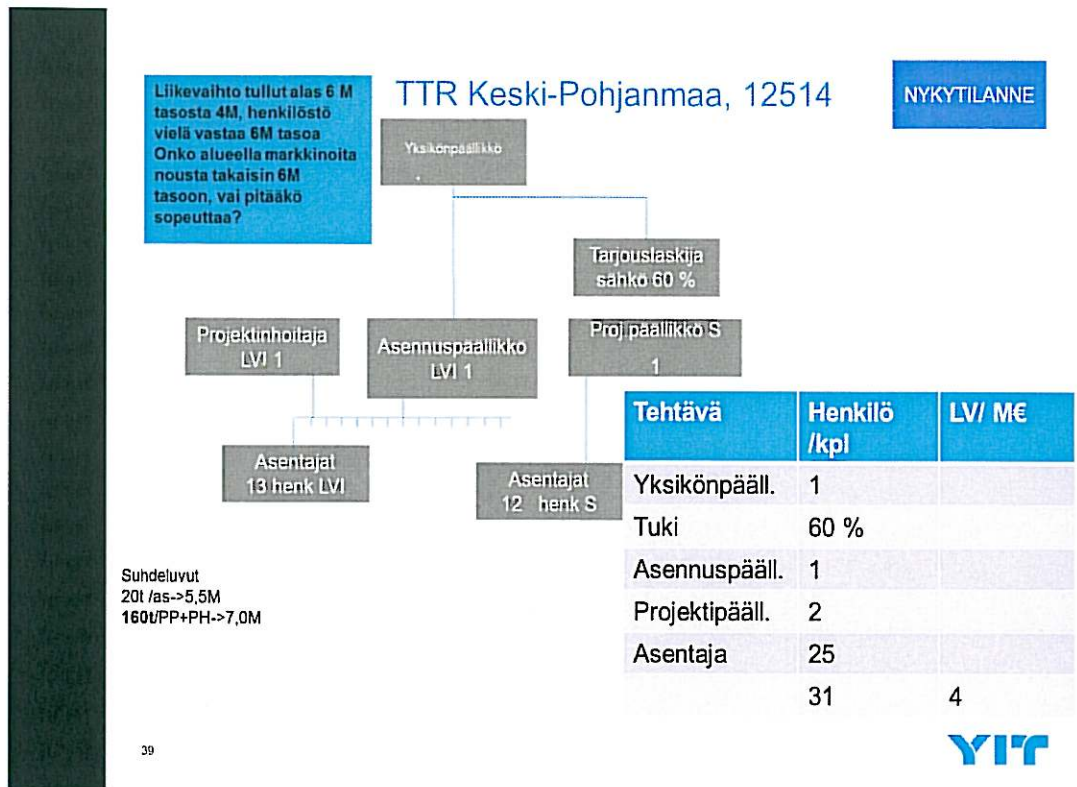
4.1.3 Vanha organisaatiorakenne

Kuviossa 5 on esitetty entinen, talotekniikkaratkaisut Pohjanmaa lvi-yksikkö. Yksikköön kuului yksikönpäällikön lisäksi kaksikymmentäkaksi asentajaa, kaksi projektipäällikköä ja yksi tarjouslaskija. Toiminta mittareiden valossa on ollut tehokasta alihankinnalla tehtyjen ilmastointiurakoiden ansiosta.



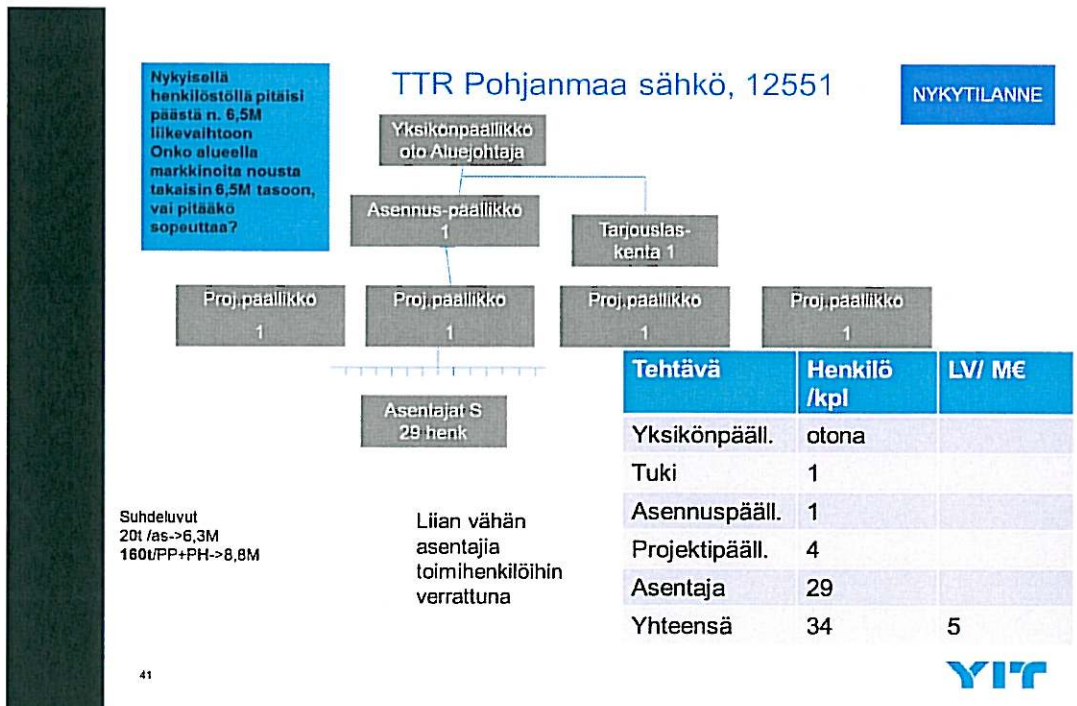
Kuvio 5. Entinen Talotekniikkaratkaisut Pohjanmaa LVI-yksikkö.

Kuviossa 6 on esitetty entinen, talotekniikkaratkaisut Keski-Pohjanmaa yksikkö. Yksikköön kuului yksikönpäällikön lisäksi kaksikymmentäviisi asentajaa, kaksi projektipäällikköä, yksi projektinhoitaja sekä osa-aika eläkkeellä oleva tarjouslaskija. Liikevaihto on edellisestä vuodesta tullut alas, mutta henkilöstömäärä vastaa edelleen aikaisempaa vuotta.



Kuvio 6. Entinen Talotekniikkaratkaisut Keski-Pohjanmaa yksikkö.

Kuviossa 7 on esitetty entinen, Talotekniikkaratkaisut Pohjanmaa sähköyksikkö, sellaisena kuin se oli ennen yhdistymistä.

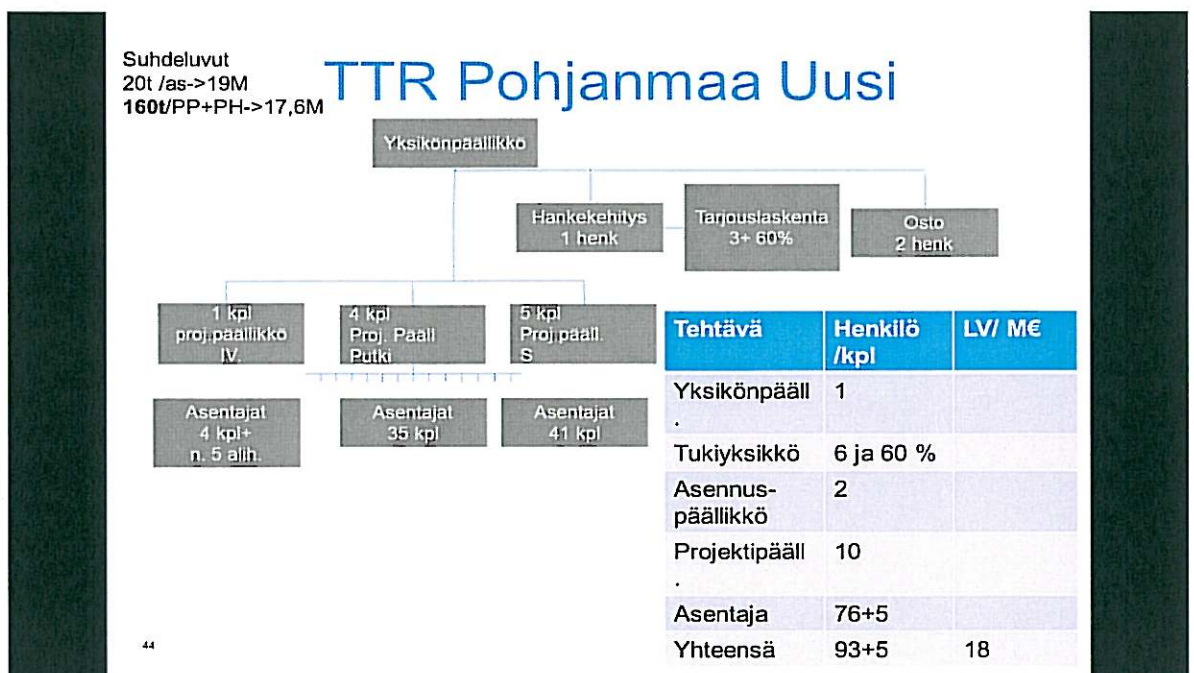


Kuvio 7. Entinen Talotekniikkaratkaisut Pohjanmaa sähköyksikkö.

Yksikönpäällikön tehtäviä hoiti omantoimen ohessa aluejohtaja, lisäksi yksikköön kuuluivat kaksikymmentyhdeksän asentajaa, asennuspäällikkö, tarjouslaskija sekä neljä projektipäällikköä. Entisellä henkilöstömäärällä olisi pitänyt liikevaihtoa saada kasvatettua.

4.1.4 Uusi organisaatorakenne

Kuviossa 8 on esitetty uusi, talotekniikkaratkaisut Pohjanmaa yksikkö, jossa on yhdistettynä kolme aikaisemmin esiteltyä vanhaa yksikköä yhdeksi tuloyksiköksi. Uuteen yksikköön kuuluvat yksikönpäällikön lisäksi seitsemänkymmentäkuusi asentajaa.



Kuvio 8. Uusi yksikkörakenne

Asentajavahvuuteen on kuvattu lisäksi alihankintana ostettu ilmastointiurakointi, jossa arvioidaan vahvuuden olevan viisi asentajaa. Yksikössä on tarkoitus olla hankekehityspäällikkö, kolme kokopäiväistä tarjouslaskijaa ja yksi osa-aikaeläkkeellä oleva. Ostossa on ollut tarkoitus olla kaksi henkilöä ja projektipäälliköitä kymmenen.

4.2 Tutkimuksen suorittaminen

Tutkimuksen tarkoitus on mitata uuden organisaation toimintaa organisaatiomuutoksen jälkeen, eli mitä hyötyä muutoksella saadaan aikaan. Kyseessä on suhteellisen lyhyellä aikavälillä suoritettu pitkäikäistutkimus jonka ensimmäisessä vaiheessa suoritettiin lähtötilanne-analyysi ja jonka vastauksien pohjalta suoritetaan myöhemmin loppukysely. Tarkoituksena on hahmottaa muutokset lähtötilanne-analyysin ja loppukyselyn välillä, mitkä asiat ovat paremmin tai huonommin kuin ennen muutosta. Lähtötilanne-analyysin ja loppukyselyn teossa käytettiin apuna osin kvalitatiivista sähköpostikyselyä.

Kysymyslistat on luotu toimeksiantajan eli YIT Kiinteistötekniikka Oy:n sekä myöhemmin Caverion Suomi Oy:n ja oppilaitoksen kanssa yhteistyössä. Kyselyaineiston lähettäminen ja kyselyn teettäminen nettisivuohjelmisto digiumin kautta on hoidettu YIT Kiinteistötekniikka Oy:n sekä loppukysely Caverion Suomi Oy:n kautta. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat toimineet Pohjanmaan talotekniikkaratkaisut eli urakointiyksikön toimihenkilöt ja kysymykset ovat heidän työhönsä liittyviä.

Tutkimusentekoa voidaan lähestyä kahdesta suunnasta, laadullisesti ja määrällisesti. Laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa tutkimuskohteita analysoidaan erilaisista näkökulmista, ja saadaan vastaus erilaisiin kysymyksiin. Kun ilmiötä tutkitaan kvalitatiivisesti, saadaan vastaukset kysymyksiin kuinka paljon ja monta. Tällöin tutkimusaineisto on määrältään suuri. Näkökulma ollessa kvalitatiivinen tutkimus, vastataan miksi ja miten, ja näin ollen aineisto on rajallisempi. Määrällinen ja laadullinen näkökulma eivät sulje toisiaan pois, vaan täydentävät toisiaan kun niitä käytetään rinnakkain. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 125-127)

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Lähtötilanne analyysi

Uusi organisaatio aloitti toimintansa täysin tammikuun alusta 2013. Lähtötilanne-analyysi teetettiin helmikuussa 2013. Opinnäytetyön välttämätön lähtökohta oli organisaation nykyisen tilanteen ja muutosasenteen selvittäminen, jotta saatiin tietoa todellisesta lähtötilanteesta tulosyksikötasolla. Lähtötilanne-analyysin tarkoituksena oli selvittää toimihenkilöiden näkemyksiä heidän omasta työstään muutoksen alussa. Lähtötilanne-analyysi sekä loppukysely valittiin suoritettavaksi osittain kvalitatiivisella sähköpostikyselyllä. Sähköpostikysely rakennettiin tukien teoriaviitekehystä, mutta sisällön painottuen pääasiassa suoraan työhön. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuksen kohdetta eli tässä tapauksessa Pohjanmaan talotekniikkaratkaisut yksikköä sen toimihenkilöiden kautta. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on, sen perustuminen todelliseen elämään ja sen kuvaamiseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen pääajatuksena on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Aineistoa lähtötilanteesta kerättiin sähköpostikyselyn avulla, liitteessä 1 on lähtötilanneanalyysin kyselylomakkeet kokonaisuudessaan, kaikista seitsemästä osa-alueesta. Sähköpostikysely toteutettiin digium-ohjelman avulla verkkokyselynä. Kyselyn avulla kerättiin tietoa seitsemän eri osaamisenjohtamisen aiheen alueilta. Aiheet ovat johtaminen, projektinhoito, tarjouslaskenta, hankinnat, työvoima, hankekehitys sekä myynti ja markkinointi.

Kysely toteutettiin käyttäen neljää eri vaihtoehtoa eli monivalintakysymyksinä. Vaihtoehdot olivat täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä. Monivalintakysymysten vastaukset ovat määrällisiä. Lisäksi jokaisen kysymyksen lopuksi oli vapaa kommentointi aiheesta osio joiden vastaukset ovat laadullisia. Tämän opinnäytetyön kannalta oli hyvä käyttää myös avoimia vastauksia lisänä. Avoimia kysymyksiä käytetään tyypillisesti kvalitatiivisissa tutkimuksissa ja jos vaihtoehtoja ei tunneta tarkkaan. Avoimille

kysymyksille luo arvoa, että ne ovat helppoja laatia ja niillä usein saadaan vastauksia, joita ei etukäteen olisi odotettu tulevankaan. Lähtötilanne-analyysin tarkoitus oli kerätä omakohtaista kokemus ja näkemystietoa toimihenkilöiltä.

Kysely lähetettiin kaikille uuden tulosityksikön toimihenkilöille, joita oli yhteensä kolmetoista henkilöä. Vastaajista kaksi oli Ylivieskasta, kaksi Kokkolasta, Vaasasta kolme ja Seinäjoelta kuusi. Vastaajista viisi oli Ivi-toimialalta ja kahdeksan sähköalalta. Kyselyn lähettämisestä vastasi toimihenkilö YIT Kiinteistötekniikka Oy:n HR-osastolta. Vastausaikaa annettiin seitsemän vuorokautta ja muistutusviesti lähetettiin kaksi päivää ennen vastausajan päättymistä. Vastausprosentin maksimoimiseksi, karhuamisen saateen laitoi aluejohtaja. Vastausajan päätyttyä kyselyyn oli vastannut yksitoista henkilöä. Kahdesta vastaamattomasta toinen oli irtisanoutunut ja kyselyn aikana siirtynyt toisen työnantajan palvelukseen. Toinen oli kyselyn aikana pitkällä sairauslomalla eli työsähköpostin tavoittamattomissa. Nämä seikat huomioon ottaen voidaan vastausprosenttia pitää täytenä.

Vastausten perusteella pystyttiin luomaan käsitys organisaatiomuutoksen lähtötilanteesta. Poikkeavuuksia vastauksissa oli havaittavissa vähän. Suurimmat poikkeavuudet liittyivät uuden organisaation tarkoitukseen muuttaa toimintatapoja ja lisätä liikkuvuutta toimipaikkojen välillä resurssien osalta, jotta koko yksikön tietotaito saadaan paremmin hyödynnettyä. Vastausten perusteella voidaan todeta, että suurta muutosvastarintaa ei ole vaan keskiarvo oli hyvää, joten henkilöstö on positiivisesti asennoitunut muutokseen. Vastausten perusteella oli tunnistettavissa joitakin kehityskohteita, kuten tiedonkulun parantaminen, toimihenkilöiden oman työnkuvan selkeyttäminen, projektinhoito toisille paikkakunnille, keskitetty tarjouslaskenta, tarjouspyyntöjen kirjaaminen yhteiseen tiedostoon, hankintojen keskittäminen ja asentajaresurssien liikuttelu. Lähtötilanne-analyysin pohjalta saatiin paljon tietoa uuden organisaation toimintamallin hiomiseksi. Liitteessä 2 on lähtötilanneanalyysin vastaukset, joista selviää jokaisen seitsemän osion tulokset.

5.2 Loppukysely

Loppukysely teetettiin elokuussa 2013, kun uusi organisaatio oli toiminut yli kuusi kuukautta. Lähtötilanne-analyysin jälkeen suoritettava loppukysely tekee tutkimuksesta pitkittäistutkimuksen. Suppean, koska aikataulullisista syistä ja opinnäytetyön rajaamiseksi ei ole mahdollista jatkaa tutkimusta useaa vuotta ja suorittaa välikyselyitä tietyin aikaväleihin.

Pitkittäistutkimukseen ryhdytään esimerkiksi silloin kun halutaan seurata jonkin ilmiön kehittymistä tai halutaan katsoa, miten asiat muuttuvat jonkin käsittelyn seurauksena ajankohdasta toiseen. Kasvatustieteen alueella tyypillisiä pitkittäistutkimuksia eli seurantatutkimuksia ovat olleet koulukokeilut. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 167)

Liitteessä 3 on loppukysely, joka teetettiin myös sähköpostikyselyn avulla. Liitteessä on joka osion kysymys-sarjat vastaajan näkökulmasta. Kyselyn avulla kerättiin tietoa miten organisaatiomuutos on toteutunut ja miten toiminta on kehittynyt lähtötilanne-analyysin jälkeen. Vastaajaryhmä on sama kuin lähtötilanne-analyysissä. Henkilöstövaihtuvuutta ei ole ollut kyselyjen välissä.

Kysely lähetettiin samoille tulostusyksikön toimihenkilöille kuin lähtötilanne-analyysissä, toimihenkilöitä oli yhteensä kaksitoista henkilöä. Seinäjoelta oli yksi vastaaja sähköalalta vähemmän, koska hän oli irtisanomisajalla lähtötilanne-analyysin aikana. Kyselyn lähettämisestä vastasi jälleen toimihenkilö Caverion Suomi Oy:n HR-osastolta. Vastausaikaa annettiin seitsemän vuorokautta ja muistutusviesti lähetettiin kaksi päivää ennen vastausajan päättymistä. Vastausajan päätyttyä kyselyyn oli vastannut yksitoista henkilöä. Henkilö joka ei vastannut kyselyyn, oli kyselyn aikana pitkällä sairauslomalla elikkä työsähköpostin tavoittamattomissa. Tämä seikka huomioon ottaen voidaan vastausprosenttia pitää täytenä.

Vastausten perusteella pystyttiin luomaan käsitys organisaatiomuutoksen jalkautuksen jälkeisestä tilanteesta. Vastausten perusteella johtaminen ei ole organisaatiomuutoksen myötä parantunut, projektinhoitoa ei edelleenkään tehdä

ristiin eri paikkakuntien väleillä, keskitetty tarjouslaskenta ei vielä ole kokonaan käytössä, hankinnat eivät ole keskitetty, hankekehitys organisaatiota ei ole, myynti ja markkinointi on puutteellisesti organisoitu, kilpailukyky sekä tilauskanta eivät ole parantuneet muutoksen myötä. Lisäksi toimihenkilöiden työtyytyväisyys ja sitoutuminen eivät ole kasvaneet muutoksen myötä. Vastausten perusteella oli tunnistettavissa melkein samat kehityskohteet kuin lähtötilanne-analyysissä eli tiedonkulun parantaminen, toimihenkilöiden oman työnkuvan selkeyttäminen, projektinhoito toisille paikkakunnille, keskitetty tarjouslaskenta, hankintojen keskittäminen, myynnin ja markkinoinnin organisointi ja hankekehitys organisaation määrittäminen. Loppukyselyn pohjalta saatiin paljon tietoa organisaation toimintamallin parantamiseen. Liitteessä 4 on vastaukset, joista selviää jokaisen osion tulokset loppukyselystä.

5.3 Tulokset

Tähän tulostenyhteenvetoon olen kerännyt molempien tutkimusosioiden vapaasana kohdat suoraan lainattuina kyselyn vastauksista. Loppukyselyn perusteella voidaan nähdä, että muutos on vielä kesken ja läheskään kaikkia haluttuja asioita ei ole vielä saatu muutettua, mutta osittain muutos on onnistunut mikä on positiivinen asia. Selvää vastarintaa ei ole ollut havaittavissa kummassakaan tutkimuksen osiossa, tämä on tärkeää muutoksessa onnistumisen kannalta.

5.3.1 Lähtötilanne-analyysin vapaasana osiot

Johtaminen

Johtamisesta saatiin seuraava kommentti:

”Yhteistyö paikkakuntien välillä toimisi hyvin pitää yhteisiä tapaamisia olla riittävästi sekä vapaamuotoisia, että johdettuja”.(V1)

Tästä voidaan ymmärtää, että yhteisiä tapaamisia on liian vähän ja niiden lisääminen parantaisi yhteistyötä.

Projektinhoito

Projektinhoidosta saatiin seuraava kommentti:

"Projektinhoitaja voi harvoin olla kokoajan työmaalla muutenkaan. Asioiden hoitaminen ei ole paikkakunnasta kiinni. Riippuu projektin suuruudesta ja aikataulusta. Meillä on työkalut hoitaa missä vain, tai ainakin pitäisi olla".(V1)

Tästä voidaan tehdä sellainen johtopäätös, että projektinhoito ei vastaajan mielestä ole paikkakuntariippuvaista vaan sitä voidaan tehdä myös etätyönä toiselta paikkakunnalta käsin.

Lisäksi projektinhoidosta saatiin seuraavanlaiset kommentit:

"Minulla on sellainen näkemys, että mitä likempänä projektinhoito on, itse projektia niin sen paremmin se on hoidettu".(V2)

"Toimihenkilöiden liikkumisehdot ovat yleensä huonommat kuin työntekijöillä".(V3)

"Yhteistyöllä eteenpäin".(V4)

Näistä kommenteista voidaan tehdä sellainen johtopäätös, että osan vastaajista mielestä projektinhoitajan kuuluisi olla mahdollisimman lähellä projektia. Projektinhoitajat eivät halua liikkua, koska taloudelliset ehdot ovat huonot ja yhteistyön avulla liikkuminen saataisiin paremmin toimimaan.

Tarjouslaskenta

Tarjouslaskennasta saatiin seuraavanlaiset kommentit:

"Eri tarjouslaskijoiden omaavat taidot saatava yhteen. Monta eri näkökulmaa on aina parempi kuin yksi. Voidaan oppia toisilta. Paikkakunnalla tarjouslaskentaan vaikuttaa asiakassuhteet ja tavat toimia heidän kanssa".(V1)

"Tarjouslaskenta sähkössä on keskitetysti alueella".(V2)

Tästä voidaan päätellä, että eri paikkakuntien tarjouslaskijoiden yhteistyötä on lisättävä ja sähköurakoiden tarjouslaskenta on keskitetty.

Hankinnat

Hankinnoista saatiin seuraavanlainen kommentti:

"Vaativa työmaa. Asiantuntija-ostajan ammattitaito niin kaupankäynnin kuin tekniikan tietämyksen osalta on oltava hyvä. Mukaan vielä myyntikokemusta, niin toimii".(V1)

Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että ammattitaitoisen ostajan löytäminen alueelle on tosi vaikeaa.

Hankinnoista saatiin lisäksi seuraava kommentti:

"Monilla myyjäpuolella on jäänyt käsitys, että valtakunnalliset sopimukset ovat maksimialennuksia. Pitäisi ohjeistaa sopimuksen tekijöitä, että sopimushinnat ovat vähimmäisalennuksia projektitoimituksessa. Takavuosina Arto Eerola antoi palautetta, että sopimushintoja pitäisi noudattaa. Kokonaisuus kuulemma on tärkeämpää kuin yksittäinen projekti. Ilmeisesti sopimuspuolella olisi hankittava turvakengät, etteivät varpaat jää väliin".(V2)

Tästä voidaan todeta, että hankintavastaavat ovat antaneet ohjeen ostaa kalliimmalla kuin olisi mahdollista.

Hankinnoista saatiin kolmannelta vastaajalta kommentti:

"Alueelliseen hankintaan on mahdollista saavuttaa luottamus ja keskusteluyhteys joka mahdollistaa aidon yhteistyön".(V3)

Tämän mukaan alueen oman ostajan nimeäminen olisi positiivinen asia ja parantaisi yhteistyötä hankinnoissa.

Työvoima

Työvoimasta saatiin seuraavanlaiset kommentit:

"Pitää olla joustava tiimityöläinen".(V1)

"Tiedonkulku on tässäkin oleellista".(V2)

Näiden vastauksien mukaan tiimityöllä ja tehokkaalla viestinnällä työvoiman liikkuvuus toimisi paremmin.

Hankekehitys

Hankekehityksestä saatiin seuraavanlaiset kommentit:

"Aktiivinen, ennakkoluuloton, sosiaalinen, opastava. Tämän hetken avainhenkilö, joka saa asiakkaan kiinnostuksen heräämään eri vaihtoehtojen maailmassa".(V1) Ja "onko sellaista osaajaa saatavissa joka hallitsee koko talotekniikan".(V3)

Näiden kommenttien perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että ammattitaitoisen hankekehityspäällikön rekrytointi alueelle on haastava tehtävä.

Lisäksi hankekehityksestä saatiin seuraavanlainen kommentti:

"Liikkuuko alueella niin paljon KVR projekteja, että löytyisi työtä sellaiselle"(V2)

Kommentin mukaan hankekehityspäällikön rekrytointi ei olisi tarpeellinen, koska hankekehitysurakoille ei ole tarpeeksi markkinoita.

Myynti ja markkinointi

Myynti ja markkinointi osiosta saatiin seuraava kommentti:

"Paikkakunnan asiakkaiden tuntemuksesta on hyötyä, mutta voi olla jossain tapauksessa haittaakin. Uudet ihmiskontaktit saattaa piristää".(V1)

Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että ulkopuolinen myyntimies, jota asiakkaat eivät ennestään tunne voisi olla hyväksi myynnille.

Lisäksi saatiin seuraava kommentti:

"Tuleeko siitä yksi kartoitus kirjoituspöytälaatikkoa varten"?(V2)

Kommentin vastaaja ei usko asian etenevän mihinkään vaikka kartoitus tehtäisiinkin.

Lisäksi saatiin kolmannelta vastaajalta kommentti

"Myynti on saatava paremmin liikkeelle miten se nykymuotoisena toimii".(V3)

Kommentin mukaan myynti ei nykyisellään toimi tarpeeksi hyvin.

5.3.2 Loppukyselyn vapaasana osiot

Johtaminen

Johtamisesta saatiin seuraava kommentti:

"Mielestäni juuri mikään ei ole muuttunut. Ennen keskustelin Veikon kanssa, nykyään pääsääntöisesti Arin kanssa. Ennen tiesin mitä tarjotaan, nykyään satunnaisesti. Ei väliä vaikka näin onkin, mutta miesten varaaminen töille hankaloituu, kun ei edes tiedä mitä ehkä on odotettavissa".(V1)

Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että tiedonkulku olisi vain huonontunut muutoksen jälkeen.

Projektinhoito

Projektinhoidosta saatiin seuraavanlaiset kommentit:

"On turhaa resurssien tuhlaamista, jos paikkakunnalla on toimiva kokoonpano, ei sinne pidä väkisin tunkea lisää henkilöitä. Jos apua pyydetään tai tarvitaan, niin totta kai autetaan, mutta turha kärmestä on väkisin pulloon ajaa".(V1)

"Omalla paikkakunnalla on helpompi toimia kun myös muut urakoitsijat ovat ns. tuttuja. Toisaalta projektin hoitaminen toisella paikkakunnalla voi myös olla opettavaa, kun työmaalla ei voi ohimennen käydä, niin joutuu pakostakin suunnittelemaan työmaata vähän pidemmälle kuin normaalisti".(V2)

Näistä kommentteista voidaan todeta, että projektinhoitajan pitäisi olla samalla paikkakunnalla kuin projektinkin. Lisäksi nähtiin opettavaisiakin puolia projektin hoitamisessa toiselle paikkakunnalle.

Tarjouslaskenta

Tarjouslaskennasta saatiin seuraava kommentti:

"En oikein ymmärrä tätä tarjouslaskennan menettelytapaa. Vaasassa on aika paljon sellaisia yhteyshenkilöitä, jotka soittavat suoraan minulle ja pyytävät tarjouksen, koska ovat tottuneet saamaan hinnan minulta, lisäksi ko. työt ovat usein sellaisia, joita ei edes kilpailuteta. Nykyään en tiedä juurikaan, mitä on laskennassa, jos tämä on tarkoitus niin ok. Ps.

High5-kurssilla painotettiin, että projektipäälliköt yms. Henkilöt eivät laske tarjouksia, vaikka heiltä sitä pyydetään. Aika outoa".(V1)

Kommentin perusteella high5-kurssin oppeja ei pitäisi noudattaa kirjaimellisesti vaan soveltaen käytäntöön.

Hankinnat

Hankinnoista saatiin seuraava kommentti:

"Ei vielä kokemusta".(V1)

Kommentin perusteella alueellinen hankinta ei ole vielä käytössä.

Hankekehitys

Hankekehityksestä saatiin seuraavanlainen kommentti:

"En ole tietoinen alueen hankekehitys osaamisesta tai projekteista, tuntuu että tässä pitäisi olla aktiivisempi esim. mainostamalla ja tuomalla yritystä esille enemmän".(V1)

Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että alueella on suhteellisen vähän hankekehitystä tai ei ollenkaan ja hankekehitysmahdollisuutta tulisi tuoda paremmin esille asiakkaille.

Myynti ja markkinointi

Myynti ja markkinointi osuudesta saatiin seuraavanlaiset kommentit:

"Vaikeapa noihin on vastata, kun ei tiedä asioista yhtään mitään".(V1)

"En tiedä".(V2)

Kommenttien mukaan myynnissä ja markkinoinnissa on vielä paljon parantamisenvaraa.

Yleiset kysymykset osiossa oli seuraavanlainen kysymys, että olen tyytyväinen organisaatiomuutokseen ja sen aikaansaamiin muutoksiin, työtyytyväisyyteni on parantunut organisaatiomuutoksen myötä, sitoutumiseni on lisääntynyt organisaatiomuutoksen myötä. Tähän ei saatu yhtään vastauksia.

Mitä muita kehittämissuunnitelmia sinulla on Pohjanmaan TTR:n toiminnan parantamiseksi? Tähän saatiin seuraavanlaiset kommentit:

"Kohdan 8 kysymyksiin on aika vaikea vastata, koska en tiedä asiasta oikein mitään, en ole huomannut juuri mitään muutosta, ehkä suurin muutos on se, että puhutaan vieläkin vähemmän asioista kuin ennen".(V1)

"Urakkalaskentakohteita pitää haalia muualtakin kuin hilmasta, eikä odotella vain konttorilla että joku tuo laskentaa toimistolle. Maakunnissa kohteita mitä ei hilmassa ilmoiteta, menevät meiltä tällä hetkellä ohi. Markkinoinnissa meillä on kilpailijaan verrattuna paljon parantamista".(V2)

Näistä kommentteista voidaan tehdä johtopäätökset, että muutoksella ei ole ollut vielä näkyviä positiivisia vaikutuksia ja muutos on edelleen kesken.

5.3.3 Teorian ja käytännön keskustelu

Luotettavan kyselylomakkeen täytyisi olla reliaabeli, eli jos kysely välittömästi toistettaisiin, pitäisi tulosten olla samanlaiset. Kyselylomakkeen täytyy olla myös validi, eli mittaa oikeita asioita organisaatiosta. Täysin luotettavaa organisaatiomittaria ei ole olemassa eikä sellaista koskaan kyetä kehittämään, joten kyselyitä ei kannata toteuttaa siinä toivossa, että lopullinen totuus omasta organisaatiosta niiden avulla paljastuisi. (Honkanen 2006, 84)

Tämän tutkimuksen kyselylomakkeet olivat laadittu koskien liiketoimintaa, jonka organisaatiossa kysely toteutettiin. Otsikot tulivat aluejohtolta ja niihin tehtiin alakysymykset pohjautuen ajankohtaisiin High5 työtehtävärooleihin. Loppukyselyssä oli lisäksi tutkimuksen pääongelman vastausta tukevat yleiskysymykset. Tutkimuksen pääongelmaan, miten uudessa, isossa ja maantieteellisesti laajassa tulosyksikössä organisaatiomuutos koetaan, vastaus saadaan koko kyselyn yhteenvetona. Alatutkimusongelman kysymykset ovat suoraan seitsemän osaamisenjohtamisen kysymyssarjoista tutkimuksessa ja vastaukset tulevat suoraan kustakin osiosta.

Sama organisaatiokysely uusittiin eräässä tehtaassa kahden vuoden päästä. Tulokset jälkimmäisessä mittauksessa olivat lähes kaikilla arvioiduilla osa-alueilla huonompia kuin edellisellä kerralla, ja tehtaan johtaja masentui tästä. Hän oli tuon

kahden vuoden aikana tehnyt paljon työtä henkilöstön ja työyhteisön kehittämisen eteen. Tilanteen analysoinnin jälkeen päädyttiin siihen, että tehtaan uusi johto oli todellakin tehnyt paljon työtä muuttaakseen tehtaan perinteistä tuotantotapaa ja organisaatiokulttuuria yleensäkin, ja henkilöstö oli saanut aidosti osallistua kehittämistyöhön. Tämän kaiken kehittämisen ja osallistumisen seurauksena henkilöstö oli oppinut tarkastelemaan asioita uudella tavalla. He olivat oppineet tunnistamaan ongelmat ja kehittämiskohteet. Tässä mielessä he myös käyttivät, nyt uudessa tilanteessa, kyselylomakkeen vastausasteikkoa toisella, kriittisemmällä tavalla. Kehittämistyö oli tuonut myös piilossa olleet ristiriidat avoimemmin esille, mikä näkyi kyselyjen tuloksissa huonompana ilmapiirinä. Kyse ei ollutkaan siitä, että johto olisi epäonnistunut vaan päinvastoin erinomaisella tavalla onnistunut pyrkimyksissään muuttaa vanhaa organisaatiokulttuuria. (Honkanen 2006, 85)

Tässä tutkimuksessa on havaittavissa sama ero lähtötilanneanalyysin ja loppukyselyn välillä. Lähtötilanneanalyysin aikana vastaajat eivät varmaankaan ymmärtäneet kaikkia kysymyksiä ja vastasivat positiivisempaan sävyyn, koska olivat positiivisen avoimia uudelle muutokselle. Loppukyselyn tulokset ovat huonompia, koska kaikki kävivät kevään aikana High5 koulutuksen läpi ja osasivat suhtautua kriittisemmin palautteen antoon loppukyselyssä.

Kun johdon käynnistämä muutospuhe on käynnistänyt muutospyrkimykset, on myös oletettavaa, että organisaatioiden arjen tasolla syntyy toisenlaista muutospuhetta, arjen muutospuhetta. Muutospuhe onkin puhetta, joka tähtää oman aseman parantamiseen. Muutospuhe jäsentyy tämän valtapyrkimyksen kautta, vaikka se saa silotettua ilmiänsä. Objektiivinen puhe on pyrkimystä kätkeä valtapyrkimykset ja piilottaa ne organisaation sisäisistä ongelmista puhumisen muotoon. Sekä aktiivinen muutoksen puolesta puhuminen että muutoksen vastustaminen ovat siirtoja organisaation valtapelin areenoilla. (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 20,22)

Tutkimuksen loppukyselyn huonompia tuloksia, verrattuna lähtötilanneanalyysiin voidaan pitää myös vastaajien pettymyksenä organisaatiomuutokseen. Kolmesta tulosityksiköstä vain yksi oli tappiollinen ja siitä huolimatta kaikki yhdistettiin. Oliko tarkoituksena parantaa ja kehittää toimintaa, vai ainoastaan saada sulautettua

tappiollinen yksikkö muihin, niin ettei siitä tarvitse enää toimitusjohtajalle erikseen raportoida.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen pääongelma tässä tutkimuksessa oli, miten uudessa, isossa ja maantieteellisesti laajassa tulosityksikössä organisaatiomuutos koetaan. Alatutkimusongelma-kysymyksiä olivat, miten osaamisen johtamisen seitsemän osa-aluetta ja uudet työtehtäväroolit toimivat muutoksessa. Tämän työn tuloksia ei voida sellaisenaan soveltaa muiden yritysten liiketoimintaan kuin nykyisen Caverion Suomi Oy:n. Yritykset elävät jatkuvassa muutoksessa, jonka myötä organisaatiomuutokset tapahtuvat useammin kuin ennen. Nopealla aikavälillä pitää jatkaa tuottavaa toimintaa aivan uudella kokoonpanolla. Tämä luo haasteita kaikessa liiketoiminnassa. Tutkimuksen teko on ollut opettavaista, koska en ole aikaisemmin varsinaista tutkimustyötä tehnyt joten kysymysten teko ja tulosten analysointi oli aivan uutta.

Pitkittäistutkimuksen lyhyt aikaväli, puolivuotta lähtötilanne-analyysistä loppukyselyyn vaikuttaa osaltaan tutkimuksen tuloksiin, pidemmällä aikavälillä muutos olisi mahdollisesti toteutunut jo paremmin. Tutkimus onnistui kuitenkin tavoitteessaan eli lähtötilanteen määrittämisessä ja toiminnan kehittymisen havaitsemisessa loppukyselyn avulla. Tutkimuksen avulla saatiin vastaukset tutkimusongelman pääkysymykseen miten uudessa, isossa ja maantieteellisesti laajassa tulosityksikössä organisaatiomuutos koetaan. Tiivistettynä voidaan todeta, että muutos koettiin mahdollisuutena, mutta joidenkin vastausten perusteella organisaatiomuutoksen toteuttamisen jälkeen kehitystyötä ei ole juurikaan jatkettu.

Alatutkimusongelmakysymykseen miten organisaatiomuutos parantaa toimintaa saatiin myös vastaus. Tiivistettynä voidaan todeta, että organisaatiomuutos ei ole vielä parantanut mitenkään toimintaa, vaan osan vastaajista mielestä jopa huonontanut. Alatutkimusongelmakysymykseen osaamisen johtamisen seitsemän osa-alueen ja työtehtäväroolien toimivuuteen saatiin myös vastaukset. Tiivistettynä voidaan todeta, että kaikilla osa-alueilla on vielä parantamisen varaa ja roolit eivät kaikilta osin ole vielä täytetty tavoitteen mukaisesti. Yleinen toimihenkilöiden tietämys asioista oli havaittavissa heikoksi ja tämä johtuu organisaatiomuutoksen ja

roolien huonosta jalkauttamisesta organisaatiossa. Lisäksi tutkimuksen avulla havaitsi onko vastaajat sitoutuneita muutokseen vai ovatko he vastaan. Alueille nimettyjen ostajien koulutusputki saatiin päätökseen vasta syyskuussa ja sen jälkeen keskitetty hankinta alueella on vasta käytössä.

Tutkimuksen reliabiliteetti on määrälliselle tutkimukselle tyypillinen. Tutkimuksen tulokset eivät ole sattuman aiheuttamia. Jos tutkimus uusittaisiin, samoissa olosuhteissa ja samoilla osallistujilla, samalla ajanjaksolla, saatettaisiin saada samansuuntaiset tulokset. Tämän tutkimuksen validiteetti on hyvä, joka osa-alueen tutkimustuloksia voidaan käyttää yhdessä tai erikseen. Tutkimustuloksista voidaan tehdä myös päätelmiä ja sopivia jatkokehityssuunnitelmia.

Parannettavaa alueella on lähinnä hankekehityksessä ja tarjouslaskennassa sekä yhteistyön tiivistämisessä eri paikkakuntien välillä. Uskon, että näissä kehityskohteissakin päästään parempiin tuloksiin jonkin ajan päästä, kunhan kehitystyötä edelleen jatketaan sinnikkäästi. Vuoden 2014 henkilöstötyytyväisyyskysely on yksi mittari, jossa organisaatiomuutoksen vaikutuksia mitataan menneeseen verrattuna, eli tutkittavaa jäi vielä muillekin.

Yhtenä lähtötilanne-analyysin kysymyksenä oli, olisiko hankekehitys tarpeesta ja yritysten kiinnostuksesta alueella syytä tehdä kartoitus ja siitä hyötyä kvr-markkinoinnissa? Noin 60 % oli täysin samaa mieltä ja noin 40 % jokseenkin samaa mieltä. Tästä tuloksesta olisi hyvä aihe jatkotutkimukselle. Tämä kartoittaminen olisi taloudellisestikin järkevää tehdä, ennen kuin investoidaan paljon tähän hankekehityksen organisaation rakentamiseen tai markkinointiin. Tehtävä olisi niin laaja, koska aluekin laaja ja paljon yrityksiä, että aihe sopisi opinnäytetyöksi ja on vaikeaa muuten toteuttaaakaan. Mikäli markkinoiden kartoitus opinnäytetyönä osoittaisi alueen, yritysten olevan valmiita tilaamaan kvr-urakoita niin voitaisiin suurempi markkinointi tälle alueelle järjestää ja kasata tarvittavat resurssit.

LÄHTEET

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Honkanen, H. 2006. *Muutoksen agentit – muutoksen ohjaaminen ja johtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Juuti, P. 2006. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V. 2004. *Muutospuhe – muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Mattila, P. 2007. *Johdettu muutos – avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen*. Kouvola: Talentum Media Oy.

Mattila, P. 2008. *Otollinen tilaisuus – miten tarttua muutokseen*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Ojanen, E. 2006. *Muutos haastaa työhyvinvoinnin*. Helsinki: Varma.

Pelin, R. 2011. *Projektihallinnan käsikirja*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Piippo, T. & Peltola, M. 2012. *Kantapään kautta, kirja rohkeista epäonnistumisista*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Santalainen, T. 2009. *Strateginen ajattelu & toiminta*. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Siltala, J. 2007. *Työelämän huonontumisen lyhyt historia*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Valpola, A. 2004. *Organisaatiot yhteen – muutosjohtamisen käytännön keinot*.
Juva: WS Bookwell Oy.

Virtanen, P. & Juuti, P. 2009. *Organisaatiomuutos*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Muut lähteet

Caverion 2013. Caverion Oyj:n yritysesittely. Sisäinen intranet (luettu 29.7.2013).

YIT 2012a. Kiinteistötekniikka toteuttaa projektiliiketoiminnan kehitysprojektin.
Sisäinen intranet (luettu 25.9.2012).

YIT 2012b. YIT Kiinteistötekniikka Oy:n High5 tilanne esitys, roolit 2012.

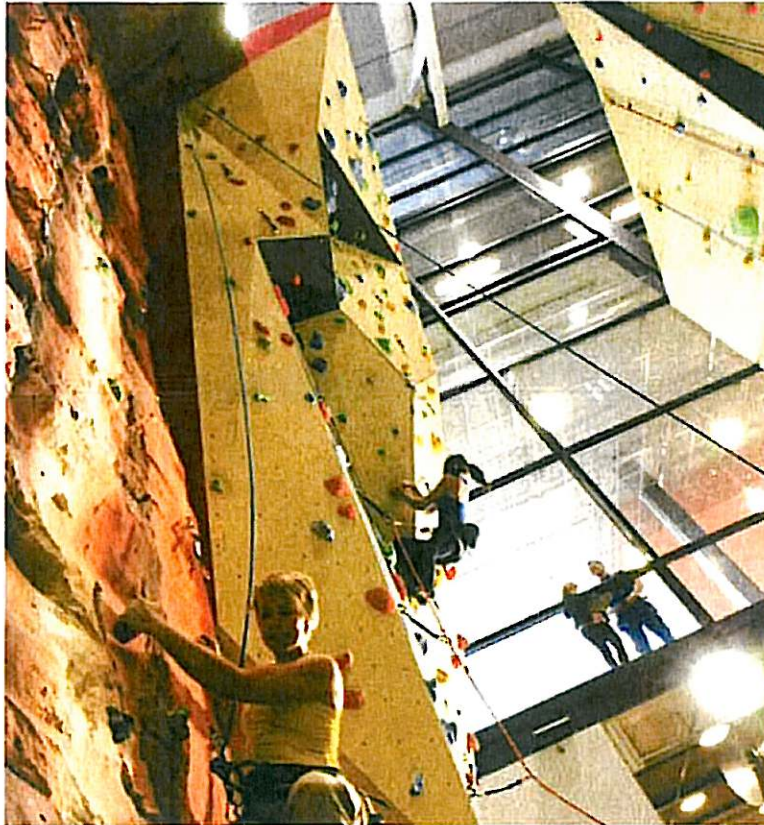
YIT 2013a. YIT Oyj:n yritysesittely 2012. Sisäinen intranet (luettu 15.01.2013).

YIT 2013b. YIT Kiinteistötekniikka Oy:n High5 koulutusmateriaali 2013.

YIT 2013c. High5- kehityshankkeessa käynnistyy kattava koulutusohjelma.
Sisäinen intranet (luettu 29.1.2013).

Pohjanmaan projektiyksikön toiminnan kehittäminen

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!



Jatka >

Pohjanmaan projektiyksikön toiminnan kehittäminen

1 Johtaminen

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mieltäsi on meille arvokas, kiitos!

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1 Toimihenkilön esimiehen ei tarvitse olla samalla paikkakunnalla riittävän tuen ja tiedon saamiseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Uusi projektiyksikön viikko- ja kuukausipalaveri käytäntö on toimiva ja riittävä tiedon kulun kannalta yksikössä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Tehtäväni uudessa yksikössä on selkeä, tiedän mitä tehtäviini kuuluu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 Vapaa kommentointi aiheesta

14 %

Pohjanmaan projektiyksikön toiminnan kehittäminen

2 Projektinhoito

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1 Projektien vetäjien tulee olla valmiita liikkumaan yksikön alueella samoilla ehdoilla kuin asentajien niille paikkakunnille joissa on töitä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Olen itse valmis liikkumaan yksikön paikkakunnilla työtilanteen mukaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Projektinhoito ei ole paikkakunnasta riippuvaista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 Vapaa kommentointi aiheesta[< Takaisin](#)[Jatka >](#)29 %

Pohjanmaan projektiyksikön toiminnan kehittäminen

3 Tarjouslaskenta

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1 Keskitetty tarjouslaskenta on tehokkaampi ja taloudellisempi kuin joka paikkakunnalle hajautettu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Myynti ja projektinhoitaminen pitää olla eriytetty niin, että projektihenkilöt saavat keskittyä vain projektien ja lisätöiden hoitoon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Laitan kaikki tulleet tarjouspyynnöt ja valmiit laskelmat yksikön yhteiseen tiedostokansioon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 Vapaa kommentointi aiheesta[< Takaisin](#)[Jatka >](#)

43 %

Pohjanmaan projektiyksikön toiminnan kehittäminen

4 Hankinnat

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1 Alueen hankinnat keskittämällä saadaan merkittäviä säästöjä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Hankintatoiminnan keskittämispaiikkakunnalla yksikön alueella ei ole merkitystä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Alueen oma keskitetty hankinta olisi parempi ratkaisu kuin valtakunnallisen hankintahenkilöstön käyttö.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 Vapaa kommentointi aiheesta[< Takaisin](#)[Jatka >](#)

57 %

Pohjanmaan projektiyksikön toiminnan kehittäminen

5 Työvoima

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mieltäsi on meille arvokas, kiitos!

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1 Projektista vastaava projektipäällikkö johtaa kaikkia projektiin osallistuvia, myös toisen paikkakunnan asentajia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Projektipäällikkö päättää projektin lainaresurssien lomat ja muut projektia koskevat asiat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Toisen paikkakunnan laina asentajia on monesti helpompi johtaa kuin omia suoria alaisia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 Vapaa kommentointi aiheesta

71 %

Pohjanmaan projektiyksikön toiminnan kehittäminen

6 Hankekehitys

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mieltäsi on meille arvokas, kiitos!

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1 Alueella tulisi olla oma hankekehityspäällikkö.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Hankekehityspäällikön tulee toimia yksikön alueella eri paikkakunnilla sen mukaan mihin kvr-kohteita tehdään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Hankekehityspäällikkö tulisi olla uusi ulkopuolelta tehtävään rekrytoitu henkilö.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 Vapaa kommentointi aiheesta[< Takaisin](#)[Jatka >](#)

86 %

Pohjanmaan projektiyksikön toiminnan kehittäminen

7 Myynti ja markkinointi

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!

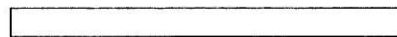
	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1 Hankekehityspäällikön tulisi kartoittaa alkavia rakennushankkeita alueella ja myydä kvr-osaamista ennen suunnittelua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Olisiko hankekehitys tarpeesta ja yritysten kiinnostuksesta alueella syytä tehdä kartoitus ja siitä hyötyä kvr-markkinoinnissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Myynti ja markkinointi tulisi keskittää ja vastuuttaa tarkemmin yksikössä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 Vapaa kommentointi aiheesta

99 %

Pohjanmaan projektiyksikön toiminnan kehittäminen

Kiitos vastauksistasi!



100 %

Pohjanmaan projektiyksikön toiminnan kehittäminen
 Keskiarvotaulukko, N=11, Julkaistu: 11.2.2013

	Kaikki vastaajat
	N=11
Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!	3,06
1 Toimihenkilön esimiehen ei tarvitse olla samalla paikkakunnalla riittävän tuen ja tiedon saamiseksi.	3,18
2 Uusi projektiyksikön viikko- ja kuukausipalaveri käytäntö on toimiva ja riittävä tiedon kulun kannalta yksikössä.	2,82
3 Tehtäväni uudessa yksikössä on selkeä, tiedän mitä tehtäviini kuuluu.	3,18
Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!	3,18
1 Projektien vetäjien tulee olla valmiita liikkumaan yksikön alueella samoilla ehdoilla kuin asentajien niille paikkakunnille joissa on töitä.	3,27
2 Olen itse valmis liikkumaan yksikön paikkakunnilla työtilanteen mukaan.	3,36
3 Projektinhoito ei ole paikkakunnasta riippuvaista.	2,91
Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!	2,91
1 Keskitetty tarjouslaskenta on tehokkaampi ja taloudellisempi kuin joka paikkakunnalle hajautettu.	2,91
2 Myynti ja projektinhoitaminen pitää olla eriytetty niin, että projektihenkilöt saavat keskittyä vain projektien ja lisätöiden hoitoon.	3,00
3 Laitan kaikki tulleet tarjouspyynnöt ja valmiit laskelmat yksikön yhteiseen tiedostokansioon.	2,82
Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!	3,21
1 Alueen hankinnat keskittämällä saadaan merkittäviä säästöjä.	2,82
2 Hankintatoiminnan keskittämispaikkakunnalla yksikön alueella ei ole merkitystä.	3,27
3 Alueen oma keskitetty hankinta olisi parempi ratkaisu kuin valtakunnallisen hankintahenkilöstön käyttö.	3,55
Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!	3,30
1 Projektista vastaava projektipäällikkö johtaa kaikkia projektiin osallistuvia, myös toisen paikkakunnan asentajia.	3,82
2 Projektipäällikkö päättää projektin lainaresurssien lomat ja muut projektia koskevat asiat.	3,36
3 Toisen paikkakunnan laina asentaja on monesti helpompi johtaa kuin omia suorita alaisia.	2,73
Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!	2,82
1 Alueella tulisi olla oma hankekehityspäällikkö.	2,82
2 Hankekehityspäällikön tulee toimia yksikön alueella eri paikkakunnilla sen mukaan mihin kvr-kohteita tehdään.	3,45
3 Hankekehityspäällikkö tulisi olla uusi ulkopuolelta tehtävään rekrytoitu henkilö.	2,18
Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!	3,58
1 Hankekehityspäällikön tulisi kartoittaa alkavia rakennushankkeita alueella ja myydä kvr-osaamista ennen suunnittelua.	3,64
2 Olisiko hankekehitys tarpeesta ja yritysten kiinnostuksesta alueella syytä tehdä kartoitus ja siitä hyötyä kvr-markkinoinnissa.	3,55
3 Myynti ja markkinointi tulisi keskittää ja vastuuttaa tarkemmin yksikössä.	3,55
Yhteenveto	3,15

1,00–1,74
 1,75–2,49
 2,50–3,24
 3,25–4,00

Pohjanmaan projektiyksikön toiminnan kehittäminen

Taulukkoraportti, N=11, Julkaistu: 11.2.2013

Kaikki
vastaajat
(N=11)**Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!, [1 Toimihenkilön esimiehen ei tarvitse olla samalla paikkakunnalla riittävän tuen ja tiedon saamiseksi.]**

Täysin samaa mieltä	18%
Jokseenkin samaa mieltä	82%
Jokseenkin eri mieltä	0%
Täysin eri mieltä	0%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!, [2 Uusi projektiyksikön viikko- ja kuukausipalaveri käytäntö on toimiva ja riittävä tiedon kulun kannalta yksikössä.]

Täysin samaa mieltä	18%
Jokseenkin samaa mieltä	45%
Jokseenkin eri mieltä	36%
Täysin eri mieltä	0%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!, [3 Tehtäväni uudessa yksikössä on selkeä, tiedän mitä tehtäviini kuuluu.]

Täysin samaa mieltä	36%
Jokseenkin samaa mieltä	45%
Jokseenkin eri mieltä	18%
Täysin eri mieltä	0%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!, [1 Projektien vetäjien tulee olla valmiita liikkumaan yksikön alueella samoilla ehdoilla kuin asentajien niille paikkakunnille joissa on töitä.]

Täysin samaa mieltä	45%
Jokseenkin samaa mieltä	45%
Jokseenkin eri mieltä	0%
Täysin eri mieltä	9%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!, [2 Olen itse valmis liikkumaan yksikön paikkakunnilla työtilanteen mukaan.]

Täysin samaa mieltä	55%
Jokseenkin samaa mieltä	27%
Jokseenkin eri mieltä	18%
Täysin eri mieltä	0%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!, [3 Projektinhoito ei ole paikkakunnasta riippuvaista.]

Täysin samaa mieltä	27%
Jokseenkin samaa mieltä	45%
Jokseenkin eri mieltä	18%
Täysin eri mieltä	9%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!, [1 Keskitetty tarjouslaskenta on tehokkaampi ja taloudellisempi kuin joka paikkakunnalle hajautettu.]

Täysin samaa mieltä	27%
Jokseenkin samaa mieltä	45%
Jokseenkin eri mieltä	18%
Täysin eri mieltä	9%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!, [2 Myynti ja projektinhoitaminen pitää olla eriytetty niin, että projektihenkilöt saavat keskittyä vain projektien ja lisätöiden hoitoon.]

Täysin samaa mieltä	36%
Jokseenkin samaa mieltä	36%
Jokseenkin eri mieltä	18%

Lähtötilanneanalyysin vastaukset

LIITE 2/3

Täysin eri mieltä	9%
-------------------	----

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!, [3 Laitan kaikki tulleet tarjouspyynnöt ja valmiit laskelmat yksikön yhteiseen tiedostokansioon.]

Täysin samaa mieltä	27%
Jokseenkin samaa mieltä	36%
Jokseenkin eri mieltä	27%
Täysin eri mieltä	9%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!, [1 Alueen hankinnat keskittämällä saadaan merkittäviä säästöjä.]

Täysin samaa mieltä	18%
Jokseenkin samaa mieltä	55%
Jokseenkin eri mieltä	18%
Täysin eri mieltä	9%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!, [2 Hankintatoiminnan keskittämisaikakunnalla yksikön alueella ei ole merkitystä.]

Täysin samaa mieltä	45%
Jokseenkin samaa mieltä	36%
Jokseenkin eri mieltä	18%
Täysin eri mieltä	0%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!, [3 Alueen oma keskitetty hankinta olisi parempi ratkaisu kuin valtakunnallisen hankintahenkilöstön käyttö.]

Täysin samaa mieltä	64%
Jokseenkin samaa mieltä	27%
Jokseenkin eri mieltä	9%
Täysin eri mieltä	0%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!, [1 Projektista vastaava projektipäällikkö johtaa kaikkia projektiin osallistuvia, myös toisen paikkakunnan asentajia.]

Täysin samaa mieltä	91%
Jokseenkin samaa mieltä	0%
Jokseenkin eri mieltä	9%
Täysin eri mieltä	0%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!, [2 Projektipäällikkö päättää projektin lainaresurssien lomat ja muut projektia koskevat asiat.]

Täysin samaa mieltä	64%
Jokseenkin samaa mieltä	9%
Jokseenkin eri mieltä	27%
Täysin eri mieltä	0%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!, [3 Toisen paikkakunnan laina asentajia on monesti helpompi johtaa kuin omia suoria alaisia.]

Täysin samaa mieltä	18%
Jokseenkin samaa mieltä	45%
Jokseenkin eri mieltä	27%
Täysin eri mieltä	9%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!, [1 Alueella tulisi olla oma hankekehityspäällikkö.]

Täysin samaa mieltä	18%
Jokseenkin samaa mieltä	45%
Jokseenkin eri mieltä	36%
Täysin eri mieltä	0%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!, [2 Hankekehityspäällikön tulee toimia yksikön alueella eri paikkakunnilla sen mukaan mihin kvr-kohteita tehdään.]

Täysin samaa mieltä	55%
Jokseenkin samaa mieltä	36%
Jokseenkin eri mieltä	9%

Lähtötilanneanalyysin vastaukset

LIITE 2/4

Täysin eri mieltä	0%
-------------------	----

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielenpiteesi on meille arvokas, kiitos!, [3 Hankekehityspäällikkö tulisi olla uusi ulkopuolelta tehtävään rekrytoitu henkilö.]

Täysin samaa mieltä	0%
Jokseenkin samaa mieltä	36%
Jokseenkin eri mieltä	45%
Täysin eri mieltä	18%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielenpiteesi on meille arvokas, kiitos!, [1 Hankekehityspäällikön tulisi kartoittaa alkavia rakennushankkeita alueella ja myydä kvr-osaamista ennen suunnittelua.]

Täysin samaa mieltä	64%
Jokseenkin samaa mieltä	36%
Jokseenkin eri mieltä	0%
Täysin eri mieltä	0%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielenpiteesi on meille arvokas, kiitos!, [2 Olisiko hankekehitys tarpeesta ja yritysten kiinnostuksesta alueella syytä tehdä kartoitus ja siitä hyötyä kvr-markkinoinnissa.]

Täysin samaa mieltä	55%
Jokseenkin samaa mieltä	45%
Jokseenkin eri mieltä	0%
Täysin eri mieltä	0%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielenpiteesi on meille arvokas, kiitos!, [3 Myynti ja markkinointi tulisi keskittää ja vastuuttaa tarkemmin yksikössä.]

Täysin samaa mieltä	55%
Jokseenkin samaa mieltä	45%
Jokseenkin eri mieltä	0%
Täysin eri mieltä	0%

Pohjanmaan projektiyksikön toiminnan kehittäminen

Tilastotietoa, N=11, Julkaistu: 11.2.2013

KAIKKI VASTAAJAT

Vastaaaja yhteensä: 11

SÄHKÖPOSTIKUTSUT

Vastaaaja yhteensä: 9

Sähköpostikutsujen määrä: 13

Sähköpostikutsun kautta vastanneet: 9 / 13 (69%)

MUUT VASTAUSLOMAKKEET

Avoimen linkin kautta tulleita vastauslomakkeita: 2

Paperilomakkeita syötetty: 0

Puhelinhaastatteluja tehty: 0

Pohjanmaan projektityösköön toiminnan kehittäminen. Loppukysely

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!



Caverion

Jatka >

Pohjanmaan projektiyksikön toiminnan kehittäminen. Loppukysely

1 Johtaminen

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mieltäsi on meille arvokas, kiitos!

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1.1 Toimihenkilöiden johtaminen eri paikkakunnalta etänä on onnistunut hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2 Uusi projektiyksikön viikko- ja kuukausipalaveri käytäntö on toiminut hyvin ja ollut riittävä yhteydenpitokeino.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3 Johtaminen on parantunut organisaatiomuutoksen myötä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.4 Vapaa kommentointi aiheesta

< Takaisin

Jatka >

12 %

Pohjanmaan projektityöyksikön toiminnan kehittäminen. Loppukysely

2 Projektinhoito

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mieltäsi on meille arvokas, kiitos!

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
2.1 Projektien vetäjien liikkuminen alueen projekteissa eri paikkakunnilla on lähtenyt hyvin käyntiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2 Olen itse matkustanut yksikön paikkakunnilla ja hoitanut etänä projekteja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3 Projektinhoito ei ole paikkakunnasta riippuvaista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.4 Vapaa kommentointi aiheesta

< Takaisin

Jatka >

25 %

Pohjanmaan projektiyksikön toiminnan kehittäminen. Loppukysely

3 Tarjouslaskenta

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mieltäsi on meille arvokas, kiitos!

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
3.1 Keskitetty tarjouslaskenta on yksikössä joka päiväisessä käytössä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2 Myynti ja projektinhoitaminen on eriytetty niin, että projektihenkilöt saavat keskittyä vain projektien ja lisätöiden hoitoon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3 Olen laittanut kaikki tulleet tarjouspyynnöt ja valmiit laskelmat yksikön yhteiseen tiedostokansioon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.4 Vapaa kommentointi aiheesta

< Takaisin

Jatka >

38 %

Pohjanmaan projektiyksikön toiminnan kehittäminen. Loppukysely

4 Hankinnat

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielenpiteesi on meille arvokas, kiitos!

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
4.1 Alueen hankinnat keskittämällä on saatu merkittäviä säästöjä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2 Hankintatoiminnan keskittämispaiikkakunnalla ei ole ollut merkitystä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3 Alueen oma keskitetty hankinta on parempi ratkaisu kuin valtakunnallisen hankintahenkilöstön käyttö.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.4 Vapaa kommentointi aiheesta

< Takaisin

Jatka >

50 %

Pohjanmaan projektiyksikön toiminnan kehittäminen. Loppukysely

5 Työvoima

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mieltäsi on meille arvokas, kiitos!

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
5.1 Projektipäälliköiden liikkuminen ja lainaaminen onnistuu paremmin alueen sisällä kuin ennen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2 Asentajien liikkuminen ja lainaaminen onnistuu paremmin alueen sisällä kuin ennen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3 Työntekijöiden työehdot ovat yhtenäistyneet organisaatiomuutoksen myötä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.4 Vapaa kommentointi aiheesta

< Takaisin

Jatka >

62 %

Pohjanmaan projektiyksikön toiminnan kehittäminen. Loppukysely

6 Hankekehitys

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mieltäsi on meille arvokas, kiitos!

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
6.1 Alueen hankekehitys osaaminen on vahvistunut organisaatiomuutoksen myötä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.2 Alueen hankekehitys on organisoitu riittävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.3 Hankekehityspäälliköille ei ole kysyntää alueellamme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.4 Vapaa kommentointi aiheesta

< Takaisin

Jatka >

75 %

Pohjanmaan projektiyksikön toiminnan kehittäminen. Loppukysely

7 Myynti ja markkinointi

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mieltäsi on meille arvokas, kiitos!

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
7.1 Olemme alkuvuodesta kartoittaneet alkavia rakennushankkeita alueella ja myyneet kvr-osaamista ennen suunnittelua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.2 Myynti ja markkinointi on keskitetty ja vastuutettu tarkasti yksikössä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.3 Kilpailukykyemme ja tilauskantamme ovat selvästi parantuneet organisaatiomuutoksen myötä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7.4 Vapaa kommentointi aiheesta

< Takaisin

Jatka >

88 %

Pohjanmaan projektiyksikön toiminnan kehittäminen. Loppukysely

8 Yleiskysymykset

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mieltäsi on meille arvokas, kiitos!

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
8.1 Olen tyytyväinen organisaatiomuutokseen ja sen aikaansaamiin muutoksiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.2 Työtyytyväisyyteni on parantunut organisaatiomuutoksen myötä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.3 Sitoutumiseni on lisääntynyt organisaatiomuutoksen myötä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä muita kehittämissuhteita sinulla on Pohjanmaan TTR:n toiminnan parantamiseksi

< Takaisin

Lähetä

99 %

Pohjanmaan projektiyksikön toiminnan kehittäminen. Loppukysely

Keskiarvotaulukko, N=11, Julkaistu: 8.8.2013

	Kaikki vastaajat
	N=11
Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!	2,55
1.1 Toimihenkilöiden johtaminen eri paikkakunnalta etänä on onnistunut hyvin.	2,73
1.2 Uusi projektiyksikön viikko- ja kuukausipalaveri käytäntö on toiminut hyvin ja ollut riittävä yhteydenpitokeino.	2,64
1.3 Johtaminen on parantunut organisaatiomuutoksen myötä.	2,27
Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!	2,36
2.1 Projektien vetäjien liikkuminen alueen projekteissa eri paikkakunnilla on lähtenyt hyvin käyntiin.	2,55
2.2 Olen itse matkustanut yksikön paikkakunnilla ja hoitanut etänä projekteja.	2,09
2.3 Projektinhoito ei ole paikkakunnasta riippuvaista.	2,45
Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!	2,30
3.1 Keskitetty tarjouslaskenta on yksikössä joka päiväisessä käytössä.	2,73
3.2 Myynti ja projektinhoitaminen on eriytetty niin, että projektihenkilöt saavat keskittyä vain projektien ja lisätöiden hoitoon.	2,27
3.3 Olen laittanut kaikki tulleet tarjouspyynnöt ja valmiit laskelmat yksikön yhteiseen tiedostokansioon.	1,91
Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!	2,72
4.1 Alueen hankinnat keskittämällä on saatu merkittäviä säästöjä.	2,10
4.2 Hankintatoiminnan keskittämisaikakunnalla ei ole ollut merkitystä.	2,73
4.3 Alueen oma keskitetty hankinta on parempi ratkaisu kuin valtakunnallisen hankintahenkilöstön käyttö.	3,27
Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!	2,52
5.1 Projektipäälliköiden liikkuminen ja lainaaminen onnistuu paremmin alueen sisällä kuin ennen.	2,73
5.2 Asentajien liikkuminen ja lainaaminen onnistuu paremmin alueen sisällä kuin ennen.	2,36
5.3 Työntekijöiden työehdot ovat yhtenäistyneet organisaatiomuutoksen myötä.	2,45
Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!	2,15
6.1 Alueen hankekehitys osaaminen on vahvistunut organisaatiomuutoksen myötä.	2,09
6.2 Alueen hankekehitys on organisoitu riittävästi.	2,18
6.3 Hankekehityspäälliköille ei ole kysyntää alueellamme.	2,18
Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!	2,17
7.1 Olemme alkuvuodesta kartoittaneet alkavia rakennushankkeita alueella ja myyneet kvr-osaamista ennen suunnittelua.	2,40
7.2 Myynti ja markkinointi on keskitetty ja vastuutettu tarkasti yksikössä.	2,10
7.3 Kilpailukykyimme ja tilauskantamme ovat selvästi parantuneet organisaatiomuutoksen myötä.	2,00
Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!	2,52
8.1 Olen tyytyväinen organisaatiomuutokseen ja sen aikaansaamiin muutoksiin.	2,45
8.2 Työtyytyväisyyteni on parantunut organisaatiomuutoksen myötä.	2,45
8.3 Sitoutumiseni on lisääntynyt organisaatiomuutoksen myötä.	2,64
Yhteenveto	2,41

1,00–1,74
 1,75–2,49
 2,50–3,24
 3,25–4,00

Pohjanmaan projektiyksikön toiminnan kehittäminen. Loppukysely
Taulukkoraportti, N=11, Julkaistu: 8.8.2013

Kaikki
vastaajat
(N=11)

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielenpiteesi on meille arvokas, kiitos!, [1.1 Toimihenkilöiden johtaminen eri paikkakunnalta etänä on onnistunut hyvin.]

Täysin samaa mieltä	9%
Jokseenkin samaa mieltä	64%
Jokseenkin eri mieltä	18%
Täysin eri mieltä	9%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielenpiteesi on meille arvokas, kiitos!, [1.2 Uusi projektiyksikön viikko- ja kuukausipalaveri käytäntö on toiminut hyvin ja ollut riittävä yhteydenpitokeino.]

Täysin samaa mieltä	0%
Jokseenkin samaa mieltä	64%
Jokseenkin eri mieltä	36%
Täysin eri mieltä	0%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielenpiteesi on meille arvokas, kiitos!, [1.3 Johtaminen on parantunut organisaatiomuutoksen myötä.]

Täysin samaa mieltä	0%
Jokseenkin samaa mieltä	36%
Jokseenkin eri mieltä	55%
Täysin eri mieltä	9%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielenpiteesi on meille arvokas, kiitos!, [2.1 Projektien vetäjien liikkuminen alueen projekteissa eri paikkakunnilla on lähtenyt hyvin käyntiin.]

Täysin samaa mieltä	9%
Jokseenkin samaa mieltä	36%
Jokseenkin eri mieltä	55%
Täysin eri mieltä	0%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielenpiteesi on meille arvokas, kiitos!, [2.2 Olen itse matkustanut yksikön paikkakunnilla ja hoitanut etänä projekteja.]

Täysin samaa mieltä	27%
Jokseenkin samaa mieltä	9%
Jokseenkin eri mieltä	9%
Täysin eri mieltä	55%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielenpiteesi on meille arvokas, kiitos!, [2.3 Projektinhoito ei ole paikkakunnasta riippuvaista.]

Täysin samaa mieltä	27%
Jokseenkin samaa mieltä	9%
Jokseenkin eri mieltä	45%
Täysin eri mieltä	18%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielenpiteesi on meille arvokas, kiitos!, [3.1 Keskitetty tarjouslaskenta on yksikössä joka päiväisessä käytössä.]

Täysin samaa mieltä	18%
Jokseenkin samaa mieltä	36%
Jokseenkin eri mieltä	45%
Täysin eri mieltä	0%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielenpiteesi on meille arvokas, kiitos!, [3.2 Myynti ja projektinhoitaminen on eriytetty niin, että projektihenkilöt saavat keskittyä vain projektien ja lisätöiden hoitoon.]

Täysin samaa mieltä	9%
Jokseenkin samaa mieltä	27%
Jokseenkin eri mieltä	45%

Loppukyselyn vastaukset

LIITE 4/3

Täysin eri mieltä	18%
-------------------	-----

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielenpiteesi on meille arvokas, kiitos!, [3.3 Olen laittanut kaikki tulleet tarjouspyynnöt ja valmiit laskelmat yksikön yhteiseen tiedostokansioon.]

Täysin samaa mieltä	0%
Jokseenkin samaa mieltä	27%
Jokseenkin eri mieltä	36%
Täysin eri mieltä	36%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielenpiteesi on meille arvokas, kiitos!, [4.1 Alueen hankinnat keskittämällä on saatu merkittäviä säästöjä.]

Täysin samaa mieltä	0%
Jokseenkin samaa mieltä	30%
Jokseenkin eri mieltä	50%
Täysin eri mieltä	20%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielenpiteesi on meille arvokas, kiitos!, [4.2 Hankintatoiminnan keskittämispaikkakunnalla ei ole ollut merkitystä.]

Täysin samaa mieltä	9%
Jokseenkin samaa mieltä	64%
Jokseenkin eri mieltä	18%
Täysin eri mieltä	9%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielenpiteesi on meille arvokas, kiitos!, [4.3 Alueen oma keskitetty hankinta on parempi ratkaisu kuin valtakunnallisen hankintahenkilöstön käyttö.]

Täysin samaa mieltä	27%
Jokseenkin samaa mieltä	73%
Jokseenkin eri mieltä	0%
Täysin eri mieltä	0%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielenpiteesi on meille arvokas, kiitos!, [5.1 Projektipäälliköiden liikkuminen ja lainaaminen onnistuu paremmin alueen sisällä kuin ennen.]

Täysin samaa mieltä	9%
Jokseenkin samaa mieltä	55%
Jokseenkin eri mieltä	36%
Täysin eri mieltä	0%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielenpiteesi on meille arvokas, kiitos!, [5.2 Asentajien liikkuminen ja lainaaminen onnistuu paremmin alueen sisällä kuin ennen.]

Täysin samaa mieltä	0%
Jokseenkin samaa mieltä	55%
Jokseenkin eri mieltä	27%
Täysin eri mieltä	18%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielenpiteesi on meille arvokas, kiitos!, [5.3 Työntekijöiden työehdot ovat yhtenäistyneet organisaatiomuutoksen myötä.]

Täysin samaa mieltä	0%
Jokseenkin samaa mieltä	45%
Jokseenkin eri mieltä	55%
Täysin eri mieltä	0%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielenpiteesi on meille arvokas, kiitos!, [6.1 Alueen hankekehitys osaaminen on vahvistunut organisaatiomuutoksen myötä.]

Täysin samaa mieltä	0%
Jokseenkin samaa mieltä	18%
Jokseenkin eri mieltä	73%
Täysin eri mieltä	9%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielenpiteesi on meille arvokas, kiitos!, [6.2 Alueen hankekehitys on organisoitu riittävästi.]

Täysin samaa mieltä	0%
Jokseenkin samaa mieltä	27%
Jokseenkin eri mieltä	64%

Loppukyselyn vastaukset

LIITE 4/4

Täysin eri mieltä	9%
-------------------	----

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!, [6.3 Hankekehityspäälliköille ei ole kysyntää alueellamme.]

Täysin samaa mieltä	0%
Jokseenkin samaa mieltä	36%
Jokseenkin eri mieltä	45%
Täysin eri mieltä	18%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!, [7.1 Olemme alkuvuodesta kartoittaneet alkavia rakennushankkeita alueella ja myyneet kvr-osaamista ennen suunnittelua.]

Täysin samaa mieltä	10%
Jokseenkin samaa mieltä	30%
Jokseenkin eri mieltä	50%
Täysin eri mieltä	10%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!, [7.2 Myynti ja markkinointi on keskitetty ja vastuutettu tarkasti yksikössä.]

Täysin samaa mieltä	0%
Jokseenkin samaa mieltä	20%
Jokseenkin eri mieltä	70%
Täysin eri mieltä	10%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!, [7.3 Kilpailukykyemme ja tilauskantamme ovat selvästi parantuneet organisaatiomuutoksen myötä.]

Täysin samaa mieltä	0%
Jokseenkin samaa mieltä	20%
Jokseenkin eri mieltä	60%
Täysin eri mieltä	20%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!, [8.1 Olen tyytyväinen organisaatiomuutokseen ja sen aikaansaamiin muutoksiin.]

Täysin samaa mieltä	0%
Jokseenkin samaa mieltä	45%
Jokseenkin eri mieltä	55%
Täysin eri mieltä	0%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!, [8.2 Työtyytyväisyyteni on parantunut organisaatiomuutoksen myötä.]

Täysin samaa mieltä	0%
Jokseenkin samaa mieltä	45%
Jokseenkin eri mieltä	55%
Täysin eri mieltä	0%

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mielipiteesi on meille arvokas, kiitos!, [8.3 Sitoutumiseni on lisääntynyt organisaatiomuutoksen myötä.]

Täysin samaa mieltä	9%
Jokseenkin samaa mieltä	45%
Jokseenkin eri mieltä	45%
Täysin eri mieltä	0%

Pohjanmaan projektiyksikön toiminnan kehittäminen. Loppukysely
Tilastotietoa, N=11, Julkaistu: 8.8.2013

KAIKKI VASTAAJAT

Vastaajia yhteensä: 11

SÄHKÖPOSTIKUTSUT

Vastaajia yhteensä: 6
Sähköpostikutsujen määrä: 12
Sähköpostikutsun kautta vastanneet: 6 / 12 (50%)

MUUT VASTAUSLOMAKKEET

Avoimen linkin kautta tulleita vastauslomakkeita: 5
Paperilomakkeita syötetty: 0
Puhelinhaastatteluja tehty: 0

Controller

päiv. 27.8.2012/sa

#	Vastaa	Keskeiset tehtävät	Keskeiset osaamisalueet
1	Oman alueen ja yksiköiden talousasioiden ja järjestelmien koulutus ja tuki	<ul style="list-style-type: none"> - uusien henkilöiden perehdytys talouden näkökulmasta - talouden tuki yksikönpäälliköille ja projektipäälliköille - SAP PS koulutus - Edistää taloudellista ajattelua liiketoiminnassa 	<ul style="list-style-type: none"> - SAP osaaminen - YIT:n ja Kiten talouden prosessien tunteminen - koulutustaito ja muutoksen läpivientaito
2	Riskien hallinta	<ul style="list-style-type: none"> - tarjousvaiheen riskianalyysit (asiakkaan talous) - projektien ja sopimusten aloituspalaveriin osallistuminen - projektien ja sopimusten toteutusvaiheen seuranta - yksikön kuukausittaisiin projektipalaveriin osallistuminen - reklamoitujen ja eräntyneiden myyntisaamisen seuranta ja tarvittavien raporttien lähettäminen yksiköihin 	<ul style="list-style-type: none"> - liiketoiminnan eri prosessien hyvä tuntemus - Analysointitaito - oma-aloitteisuus
3	Kaudenkatko raportointi	<ul style="list-style-type: none"> - yksiköiden lukujen oikeellisuuden varmistaminen - Projektien ja sopimusten ennusteiden ja perustietojen läpikäynti - Alueen jory-aineiston raporttien kokoaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - SAP osaaminen - YIT:n ja Kiten talouden prosessien tunteminen
4	Muu raportointi	<ul style="list-style-type: none"> - Alueen ja yksiköiden viikkoraportteihin tarvittavien raporttien tuottaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - SAP osaaminen
5	Yksikön lukujen analysointi	<ul style="list-style-type: none"> - Alueen johdon työpari - tiedon tuottajasta tiedon hyväksikäyttäjäksi - liiketoiminnan riskien tunnistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - liiketoiminnan eri prosessien hyvä tuntemus - Analysointitaito - oma-aloitteisuus
6	Yhteyshenkilö Järjestelmäyksikköön	<ul style="list-style-type: none"> - IT hankkeiden jalkautusten käytännön tukena ja paikallisena viestiliikkinä omalle alueelle 	<ul style="list-style-type: none"> - oma-aloitteisuus - koulutustaito ja muutoksen läpivientaito



Hallintopalvelut

#	Vastaa	Keskeiset tehtävät	Keskeiset osaamisalueet
1	Työnumeron avaus	- Aava yksiköpäällikön tai projektipäällikön pyynnöstä projektinumeron SAP PS:ään	- SAP:n osaaminen
2	Ostolaskujen kierrätyksestä	- Vastaanottaa ostolaskut Basware-järjestelmään - Tarkistaa laskun perustiedot (toimittaja, maksuehto, laskun numero, pankkitilinumero, tiliointi,jne.) - Kohdistaa tilaukselliset ostolaskut ostotilaukselle - Lähettää ostolaskut tarkastus- ja hyväksyntäkierrokselle - Siirtää ostolaskut Baswaresta SAP:in ostoreskontraan	- Baswaren osaaminen - Riittävä talouden perus-tapahtumien osaaminen - Hyvät tiimityötaidot
3	Myyntilaskujen lähettämisestä ja arkistoinnista	.Muodostaa lopullisen laskun valmiiksi hinnoitellulta myyntitilaukselta, tarkistaa laskun tekstin ja ulkoasun, lisää laskulle tarvittaessa liitteet ja lähettää laskun asiakkaalle. .Lähettää projektien ja sopimusten maksuerälaskut aikataulun mukaan - tavoitehintaprojektien kustannusten kerääminen laskutusta varten	SAP:n osaaminen Riittävä talouden perus-tapahtumien osaaminen Hyvät tiimityötaidot
4	Tuntien viennistä CATS:iin aikataulun mukaisesti	- Tallentaa tarkistetut ja hyväksytyt tuntikoonnit CATS:iin - Tukee ja neuvoa erityistilanteissa - Toimii yhteyshenkilönä konsernin palkanlaskentatiimiin (asentajien sairauslomatoistukset, lomalistat, pekkaset ja muut poissaolotiedot)	. Riittävä talouden perus-tapahtumien osaaminen . Hyvät tiimityötaidot - SAP:n osaaminen
5	Työnumeron päättäminen	- päättää teknisesti työnumeron PS:ssä yksiköpäällikön tai projektipäällikön ilmoituksesta - lähettää päätyneen työn varaukset kirjanpitoon (meno-, tulo- ja/tai takuuvaraus) projektipäällikön ilmoituksen mukaan	- SAP:n osaaminen - Riittävä talouden perus-tapahtumien osaaminen
6	Mobiililla tallennettujen tuntien korjauksista palveluliiketoiminnassa	- Tarkistaa mobiililla raportoivien asentajien tunnit hyväksytyjen tuntikoontien mukaisesti ja tekee mahdolliset korjaukset esimiehen ilmoituksen mukaisesti	

Suunnitelupäällikkö

#	Vastaa	Keskeiset tehtävät	Keskeiset osaamisalueet
1	Suunnitteluttamisprosessin pyörittämisestä	<ul style="list-style-type: none"> - Tarjouspyyntöjen tekeminen - Suunnittelutarjousten käsittely - Suunnittelusopimukset 	<ul style="list-style-type: none"> - TATE95
2	Suunnitteluajataulun tekemistä ja valvomisesta	<ul style="list-style-type: none"> - Vastaa, että suunnittelu pysyy sovitussa aikataulussa - Varmistaa, että oikeanlaiset tuotteet ovat esimerkki tuotteina - Seuraa, että suunnittelu pysyy aikataulussa 	<ul style="list-style-type: none"> - Kokonaisvaltainen talotekniikan ymmärtämys - Riittävä talouden perustapahtumien osaaminen - Hyvät tiimityötaidot
3	Suunnitelmien oikeellisuuden varmistamisesta	<ul style="list-style-type: none"> - Varmistaa, että suunnitelmat vastaa suunniteluohjetta - Varmistaa, että suunnittelija tekee suunnittelukokouksissa sovitut muutokset 	
4	Hankekehityspäälliköiden tukemisesta teknisissä detaljeissa	<ul style="list-style-type: none"> - Oman "aselajin" vahva hallinta 	
5	Laitejärjestelmien kehittämisestä ja suunnittelusta	<ul style="list-style-type: none"> - Tuo innokkaasti uusia ratkaisuja hankeaihioihin - Vastaa, että YIT:ltä löytyy asiakkaiden vaatimat ratkaisut 	
6	YIT kehitysprojekteihin osallistumisesta	<ul style="list-style-type: none"> - Energianero - Loginero - Tilanero 	<ul style="list-style-type: none"> - Kokonaisvaltainen talotekniikan ymmärtämys - Riittävä talouden perustapahtumien osaaminen - Hyvät tiimityötaidot
7	Alankehittymisen seuraamisesta	<ul style="list-style-type: none"> - Seuraa aikaa - Seuraa määräyksien ja trendien kehittymistä - Seuraa YIT:n muissa maissa tehtyjä ratkaisuja 	
8	Yhteydenpidosta sidosryhmiin	<ul style="list-style-type: none"> - Laitevalmistajien tuntemus - Suunnittelutoimistojen tuntemus - Viranomaisten tuntemus 	<ul style="list-style-type: none"> - Hyvät vuorovaikutustaidot

Hankekehityspäällikkö

#	Vastaa	Keskeiset tehtävät	Keskeiset osaamisalueet
1	Hankkeen kehittämisestä toteusmuotoon	- hankeaihion pyörittäminen/ YIT Rakennuksen tuki - varmistaa, että hanke etenee kite myönteiseen suuntaan - Hoitaa käyttäjäpalaverit	- Kokonaisvaltainen talotekniikan ymmärtämys - Riittävä talouden perus-tapahtumien osaaminen - Hyvät tiimityötaidot
2	Hankkeen taloteknisestä hinnoittelusta	- Hinnoittelee hankekehitysvaiheessa olevat työt	
3	YIT tuotteiden myynti / lisätöiden myynti	- Varmistaa, että hinta vastaa järjestelmäkuvauksessa kerrottua laajuutta - Varmistaa, että asiakaalle tarjotaan kaikki mahdolliset YIT tuotteet - Tuottaa tuotannolle lisätyöaihoita	
4	Hankkeen suunnitteluohjauksen toteutuksesta	- Vastaa, että suunnittelu vastaa myytyä sisältöä - Varmistaa, että oikeanlaiset tuotteet ovat esimerkki tuotteina - Seuraa, että suunnittelu pysyy aikataulussa	
5	Hankintatoimen strategian tukemisesta	- YIT BS tuotteet - YIT bridge	
6	Kohteen jälkilaskennan toteutuksesta	- Vastaa, että tuotannon budjetti laaditaan välittömästi kuvien valmistuttua	
7	Kohteen energiatehokkuudenvarmistaminen	- Vastaa, että luvattu energiatehokkus toteutuu kohteessa	
8	5v vastuun ja serviflex hännän kiinnityksestä	- Vastaa ja ohjaa, että 5 V vastuun tuomat reunaehdot toteutuu	
9	Strategisesti tärkeiden komponenttien hankintaohjauksesta		
10	Kohteen "siirrosta tuotantoon"	- Pitää aloituskokouksen - Varmistaa, että hiljainen tieto siirtyy kuviin ja tuotantontietoon	

Myyntipääällikkö

#	Vastaa	Keskeiset tehtävät	Keskeiset osaamisalueet
1	Tarjouspyyntöjen vastaanottamisesta	Kirjaa tulleet tarjouspyynnöt järjestelmään (Masi) Tekee laskettamis päätöksen	Masi
2	Tarjouslaskennan resursoinnista	Tarjouslaskennan aloituspalaverit Tarjouslaskijoiden osaamisalueiden tuntemus	
3	Urakka-asiakirjojen läpikäynnistä		YSE
4	Yhteydenpidosta vastuusiakkaisiin	Asiakkaiden hankkeiden tila	Asiakastuntemus
5	Hintatason ja markkinatilanteen raportoinnista johdolle	Yhteydenpito sidosryhmiin Tiedonkeruu	
6	Tarjottavien kohteiden esittelystä yritysjohdolle YIT:n tarjousmenettelyohjeen mukaisesti	Bid no Bid Esittelymateriaalin luonti	
7	Julkisesten hankkeiden käynnistymisen seuraamisesta ja raportoinnista	Seuraa aktiivisesti hilmaan tulevia hankkeita Faktanet Raportoi johdolle hankkeista	Hilma Faktanet
8	Myyntiryhmän kokousten järjestämisestä		
9	Urakkaneuvotteluihin osallistuvien briifauksesta	Urakan reunaetöjen selvittäminen	
10	Kaupan teosta	Oman kapasiteetin tuntemus Urakkasisällön kokonaisuuden tuntemus Hintatason oikeellisuuden varmistaminen	YSE Uskottava esiintyminen Pelisilmä

Tarjouslaskija

#	Vastaa	Keskeiset tehtävät	Keskeiset osaamisalueet
	Laskennan aloituspalaveriin osallistuminen	Osallistuu laskennan aloituspalaveriin. Kokoaa tarjouspyynnön perustiedot, pyydyt osahinnat, hankintarajat	
	Kohteeseen perehtyminen	Suunnitelmien läpikäynti Poikkeavuuksien tunnistaminen Kokonaisuuden hahmottaminen	Yleisten sopimusehtojen tunteminen
	Tarjouspyyntöjen teko	Mahdollisten tarjoajien kartoitus, Tarjouskirjeiden tekeminen, Tarjousten valvonta	Aliurakoitsijoiden ja -toimittajien tunteminen
	Määrälaskenta	Tarvikkeiden ja töiden keräys. Tunnistaa oleelliset asiat hinnan näkökulmasta. Hankintarajojen tunnistaminen. Suunnittelee massojenkeräystavan kohteen ominaisuuksien mukaan.	Järjestelmien, tarvikkeiden ja TES-tuntemus. Asiakirjojen pätevyysjärjestyksen tunteminen. Asennukseen tarvittavien apuvälineiden tunnistaminen. Paketien sisällön tuntemus.
	Alihankintatarjousten vertailu	Varmistetaan, että alihankintatarjous on tarjousasiakirjojen mukainen tai teknisiltä ominaisuuksiltaan vastaava tuote. Etsitään edullisin vaihtoehto. Esitellään päällikölle mahdollisuus vaihtoehtoiseen tarjoukseen.	Tuotetuntemus
	Hinnoittelu	Kerätyjen massojen syöttö järjestelmään, hinnoittelun tarkastus, siirtoedoston teko,	ECP osaaminen. Paketien sisällön tuntemus.
	Hinnanmäärityksen esittäminen	Hinnanmäärityksen esittäminen, Poikkeavuuksien kirjaaminen hinnanmääritykseen. Materiaalien korotusvarausten tekeminen (alustava). Töiden jaksotus. Lisäkustannusten kirjaaminen. Projektin muiden kulujen määrittely.	Hinnanmääritystykälun osaaminen. TES-osaaminen.
	Hinnanmäärityksen esitys päällikölle	Esitellään hinnanmäärityksen valinnoille perusteet. Materiaalien hinnankorotus ja "etunoja" käsitellään (myös hankinta mukaan). Tarkistetaan työhinnan määritykset. Määritellään tarjouksen muut kustannukset. Arvoidaan projektin riskit.	Työmaaprosessin tuntemus ja kokemus siitä.
	Tarjoushinnan / vaihtoehtoisten tarjousten esittely	Tarjouksen esittely yksikönpäällikölle. Vaihtoehtoisten ratkaisujen tunnistaminen.	Järjestelmien ja tuotteiden tuntemus
	Tarjouksen teon tukeminen	Osahintojen ja erittelyjen teko. Tarjousehtojen kirjaaminen. Yksikköhintojen teko. Liiteaineistojen teko/liittäminen. Asiakirjoissa havaittujen ns. nitaisuusien esilleluominen ja käsittely	Yksikköhinnoissa. Tunnistaa mahdolliset lisääntyvät ja vähentyvät työt. Osahintojen määrittely kassavirran näkökulmasta.
	Urakkaneuvottelumuutosten hinnoittelu	Mahdollisten muutosten käsittely ja hinnoittelu.	
	Projektin aloituspalaveriin osallistuminen	Laskelmien perusteiden esittely ja poikkeamat tarjousaineistoon.	

Ostaja

#	Vastaa	Keskeiset tehtävät	Keskeiset osaamisalueet
	Paikalliset sopimukset (alihankinta ja tavaratoimittaja)	Vastaa paikallisten- ja aliurakkasopimusten tekemisestä sekä niiden kehittamisestä. (uusien potentiaalisten etsimisestä yhtiön tavoitteiden mukaisesti)	Hallitsee YIT Kiinteistötekniikan sopimuksiin liittyvät ohjeistukset (eettiset ohjeet, tilaajavastuu, maksuehto, toimitusehdot, maksuerätaulukko...)
	Hankintasuunnitelma	Osallistuu hankinta suunnitelman tekoon ja avustaa projektipäällikköä sen tekemisessä. Projektipäällikkö kutsuu hankintapalaverin koolle.	Ymmärtää YIT Kiinteistötekniikan sopimustoimittaja käytännöt sekä tuntee alueen toimittajat ja alihankkijat.
	Projektiostot/hyväksyntä	Osallistuu projektiostoihin ja tekee lopullisen hyväksynnän. Projektipäällikkö toimittaa kyselyaineiston (sähköisesti) ostajalle. Lähettää kyselyt hankintasuunnitelmassa sovituille toimittajille sekä tarkastaa saatujen tarjousten vastaavuuden. Projektipäällikkö vastaa saatujen tarjousten teknisestä sisällöstä.	Tarvittaessa kontaktoi YIT Kiinteistötekniikan aselajikohtaista hankintapäällikköä optimaalisen tuloksen saamiseksi tai yhteisoston varmistamiseksi. Alansa tekninen osaaminen. Toimittaja kentän tunteminen. Ostodokumenttien hallinta. Järjestelmä hallinta.
	Projektiostojen dokumentointi	Yleisesti: ostotilaukset järjestelmään tehdään osto-oikeuksien mukaisesti (maksimiin saakka). Tekee kilpailuttamistaan alihankinnoista tilauksen ja alihankintasopimuksen.	Sopimus juridiikka. Järjestelmä tuntemus. Osaa selvittää toimittajan kelpoisuuden (tilaajavastuu.fi)
	Hankintaneuvottelut	Vastaa hankintaneuvottelujen läpiviennistä ja dokumentoinnista. Projektipäällikkö tekee hankintakokouksesta muistion.	Hallitsee kokoustekniikan.
	Ostojen ohjeistaminen alueella	Ohjeistaa alihankintasopimusten ja ostotilausten tekemisessä.	Tuntee YITn hankintakäytännöt
	Hinnanmäärittysten hankintaosion käsittely	Osallistuu tarvittaessa tarjousvaiheessa hintojen määrittelyyn (ei tarjouskyselyyn)	Materiaalien ennusteiden hallinta.
	Hankinnan sisäinen verkostoituminen	Tiedon ja osaamisen vaihto	Järjestelmät, sosiaaliset taidot, kielitaito

Yksikönpäällikkö

#	Vastaa	Keskeiset tehtävät	Keskeiset osaamisalueet
1	Oman tulosyksikkönsä johtamisesta tavoitteiden mukaisesti	<ul style="list-style-type: none"> - Johtaa omaa yksikköään ja toimii Asennus- / projektipäälliköiden esimiehenä - Varmistaa yksikkönsä oikeat asentaja- ja toimihenkilöresurssit (kompetenssit, koulutus, rekrytointi) - Käy kehityskeskustelut kaikkien alaistensa kanssa - Varmistaa, että yksikön henkilöstöllä on tarvittavat työn tekemisen edellytykset ja huolehtii yksikön toiminnan jatkuvasta kehittämisestä ja työturvallisuudesta - Varmistaa hyvän tiedonkulun, huolehtii tiedottamisesta yksikölleen ja esimiehelleen - Varmistaa toimitilojen ja kaluston tehokkaan käytön - Varmistaa, että yksikössä toimitaan yhtiön päätöksenteko- ja toimintamallin mukaisesti 	<ul style="list-style-type: none"> - Hyvä tekninen yleistuntemus yksikkönsä toimialoista. - Hyvä henkilöjohtamistaito ja organisointikyky - Yhtiön päätöksenteko- ja toimintamallin tuntemus
2	Yksikön myynnistä ja tuotannon laadusta	<ul style="list-style-type: none"> - Johtaa yksikkönsä myynti- ja tarjoustoimintaa ja osallistuu aktiivisesti omien ja yksikkönsä muiden asiakassuhteiden hoitoon ja kehittämiseen - Asettaa tavoitteet (tulos, asiakkaat, henkilöstö, johtaminen) suorille alaisilleen sekä seuraa niiden toteutumista - Varmistaa tuotannon laadun siten että se edesauttaa kaupankäyntiä ko. asiakkaalle 	<ul style="list-style-type: none"> - Vahva talouden osaaminen - On toimialueellaan verkottunut ja tuntee hyvin markkinat
3	Omista asiakkuuksistaan	<ul style="list-style-type: none"> - Laatii vastuuasiantekijöidensä hoitosuunnitelmat - Hoitaa asiakkaat 	<ul style="list-style-type: none"> - Hyvät myynti- ja vaikuttamistaidot
4	Aluestrategiaan ja alueen toimintasuunnitelmaan pohjautuvan toimintasuunnitelman laadinnasta ja toteuttamisesta	<ul style="list-style-type: none"> - Osallistuu alueen toimintasuunnitelman laadintaan ja ylläpitää sen perustietoja oman yksikkönsä osalta - Laatii, toteuttaa ja ylläpitää oman yksikkönsä budjetin ja sitä tukevan toimintasuunnitelman sekä ennusteet käyttäen tukena muita toimihenkilöitä 	<ul style="list-style-type: none"> - Yrittäjämäinen asenne ja ajattelutapa
5	Kiinteistötekniikan projektiprosessien noudattamisesta	<ul style="list-style-type: none"> - Asettaa yksikölleen taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet - Johtaa yksikköään ohjeistusten mukaan ja 	<ul style="list-style-type: none"> - Kiinteistötekniikan palvelu prosessien

Asennuspäällikkö

#	Vastaa	Keskeiset tehtävät	Keskeiset osaamisalueet
1	Toimialansa johtamisesta tavoitteiden mukaisesti	<ul style="list-style-type: none"> - Johtaa omaa toimialaansa suorassa alaisuudessaan projektipäälliköt ja projektinjohtajat - Varmistaa, että toimialan henkilöstöllä on tarvittavat työn tekemisen edellytykset - Varmistaa, että toimialallaan toimitaan Kiten päätöksenteko- ja toimintamallin mukaisesti 	<ul style="list-style-type: none"> - Omaa vahvat henkilöjohtamisen taidot ja on organisoinniskykyinen - Omaa hyvän teknisen tunteuksen omaan toimialaansa liittyen
2	Resurssoinnista	<ul style="list-style-type: none"> - Varmistaa toimialansa oikeat toimihenkilö- ja asentajaresurssit (koulutukset, rekrytoinnit) - Varmistaa, että työmailla on oikea määrä asentajia joilla on tarvittava ammattitaito ja työn tekemisen edellytykset - Vastaa opiskelijoiden palkkaamisesta harjoitteluun ja kesätöihin 	<ul style="list-style-type: none"> - Osaa hyvin aikataulun hallinnan - Alaistensa tunteminen tarvittavissa määrin (osaaminen, kyyli) - Osaa käyttää yrityksen rekrytointityökaluja ja hallitsee työhaastattelu prosessin - Vahva tekninen osaaminen
3	Toimialansa teknisen kehityksen seurannasta	<ul style="list-style-type: none"> - Kehittää uusien asennustapojen ja materiaalien kehitystä ja käyttöä - Järjestää tarvittava koulutuksia henkilöstölle yhdessä laite- tai materiaalin toimittajien kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> - Omaa hyvät kokous- ja neuvottelutaidot - Hallitsee hyvät vuorovaikutusominaisuudet
4	Tiedon siirtymisestä alaisilleen	<ul style="list-style-type: none"> - Osallistuu kuukausittain yksikönsä JORY- tai yksikköpalaveriin - YT-neuvottelujen pitäminen kuukausittain oman toimialansa asentajien luottamusmiehen kanssa - Varmistaa tiedon siirtymisen alaisilleen pitämällä toimialapalaverin kuukausittain - Työhuonekunnan palaveriin osallistuminen ja työnantajan asioiden esittäminen asentajakunnalle 	<ul style="list-style-type: none"> - Omaa vahvan taloudellisen osaamisen - Osaa käyttää talouden hallintaa tarkoitettuja välineitä - Oman toimialansa toimittajien ja yhteistyökumppanien tuntemus - Tuntee toimialallaan käytettävät työehtosopimukset ja tietää alallaan yleisesti käytetyt toimintatavat
5	Toimialansa projektien taloudellisesta onnistumisesta	<ul style="list-style-type: none"> - Osallistuu tarvittaessa tarjouslaskennan tukemiseen ja hinnoitteluun - Asennusryhmien urakoiden sopiminen yhdessä työmaan projektipäällikön ja kirkkimiehen kanssa - Osallistuu oman toimialansa projektien hankintasuunnitelmien laadintaan - Työehtosopimuksen tunteminen tarvittavin osin - Aiotus- ja lopetuspalaveriin osallistuminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Omaa projektitoiminnan kaikki prosessit alusta loppuun - Tietää muiden toimialojen järjestelmät ja toimintatavat tarvittavilla osilla - Tekninen osaaminen korkealla tasolla
6	Työmaiden hoidosta	<ul style="list-style-type: none"> - Yksittäisissä projekteissa TATE- tai projektipäällikön tehtävät - Ongelmatilanteissa ja reklamaatioissa projektipäälliköiden tukeminen 	

Roolit urakointiliiketoiminnassa

Talotekniikka päällikkö

LIITE 5/10

#	Vastaa	Keskeiset tehtävät	Keskeiset osaamisalueet
		<ul style="list-style-type: none">- Projektin aloituskokouksen järjestäminen toimihenkilöille (standardilomake kaikille)- Projektipalaverien järjestäminen kuukausittain toimihenkilöille (standardilomake kaikille)- Työmaakokouksiin osallistuminen. LVISASPR työvaiheiden esittely (samanlaiset pohjat). Materiaalitoimittajien ja alihankkijoiden kirjauttaminen hyväksytyksi. TATE-töiden aikataulutilanteiden ja ym. erikseen esille otettavien asioiden esittely (samanlaiset pohjat)	
KOKOUKSET		<ul style="list-style-type: none">- Urakoitsijapalaveriin osallistuminen. Yleensä TATE päällikkö on myös jonkin aselajin projektipäällikkö- Käyttäjäpalaveriin osallistuminen kun rakentamispäätös on tehty- Suunnittelukokouksiin osallistuminen kun rakentamispäätös on tehty. Varmistaa siellä, että suunnittelu etenee sovitun aikataulun mukaisesti. Jos projektiin kuuluu suunnittelu, osallistuu suunnittelun ohjaukseen hankekehityspäällikön kanssa ja varmistaa, että suunnitelmat tehdään YIT:n "mallin" mukaisesti- Projektin lopetuskokouksen järjestäminen	
TALOUS		<ul style="list-style-type: none">- Maksuerätaulukon laadinta (vastaa kaikkien aselajien osalta) ja laskutus- Huolehtia, että budjetit syötetään järjestelmään, kun hinnanomääritykset on toimitettu projektipäälliköille- Koordinoida kaikki lisäyötarjoukset lisäyöpohjalle tehtynä eteenpäin ja pitää yllä taulukkoa tarjouksista. Tehdä lisä- ja muutostyötarjoukset yhteistyössä projektipäälliköiden kanssa- Huolehtia projektin taloudellisesta seurannasta ja raportoi mahdollisista poikkeamista yksikönpäälliköille.- Kiirehtiä lisäyötarjouksien päätöksiä- Sopimuksen sisällön hallinta- Työturvallisuus- ja laatusuunnitelmien teko	
SOPIMUS		<ul style="list-style-type: none">- Tarvittaessa reklamaatioiden laadinta yhdessä projektipäälliköiden kanssa- Järjestelmäkuvauksen läpikäynti TATE ryhmän kesken (poistaa epäselvyydet)	
AIKATAULU		<ul style="list-style-type: none">- Aikataulun seuranta ja sen poikkeamiin nopea reagointi	
YHTEISTYÖ		<ul style="list-style-type: none">- Tiivis yhteistyö hankekehityksen kanssa (hankekehitysprojektit)- Yhteistyö tilaajan ja pääurakoitsijan sekä vuokralaisten kanssa	
JÄLKIHITO		<ul style="list-style-type: none">- Jälkimyynti ja projektin siirto YIT huoltoon- Jälkitöiden hoito	

Roolit urakointiliiketoiminnassa Projektipäällikkö

LIITE 5/11

#	Vastaa	Keskeiset tehtävät	Keskeiset osaamisalueet
	Pojektin siirto myynnistä tuotantoon	Aikataulu ja resurssisuunnittelu	Aikataulun tekeminen ja sen pohjalta resurssivaraukset.
	Suunnittelunohjaus ja hankinnat	Kuvien tarkastaminen taloudellinen näkökulma huomioon ottaen. (Esim. halvemat tuotteet/ratkaisut). Alihankintojen määrittäminen.	Hankintasuunnitelman tekeminen. Järjestelmäkuvauksen laatutason saavuttaminen rak.määr.kokoelman rajoitteet huomioon ottaen. Hankintojen potitus ja kilpailutus. Toimitusten ja toteutuksen oikea-aikaisuus. Alihankintasopimukset.
	Budjetointi, ennustaminen, maksuerät Sapissa ja yksikköhintaluetteloiden laadinta.	Budjetointi ja ennustaminen Sapissa. Kassavirran varmistaminen maksuerätaulukko.	Sap-ohjelman hallinta, erien oikea aikainen laskutus. Basware yms.
	Asennustöiden johtaminen	Työmaasopimukset, aloituspalaverit, perehdytykset ja työturvallisuus asiat.	TES:n, YSE:n ja rak.määr. tuntemus. Työturvallisuus ja vaarojentunnistaminen ja TR-kierroksiin osallistuminen.
	Kokoukset	Työmaa- ja urakoitsijakokouksiin osallistuminen.	Aikataulun seuranta ja valvonta, työmaahäiriöiden ja reklamaatioiden kirjaus.
	Asennustöiden valvonta	Omantyön tarkastukset ja laadunvalvonta.	Oman aselajin osaaminen. Materiaalien tuntemus. Välitavoitteiden saavuttamisen varmistaminen.
	Lisä- ja muutostyöt	Lisä- ja muutostöiden tunnistaminen.	Tarjousten tekeminen heti muutostarpeen ilmaannuttua. Muutostöiden budjetointi, resurssointi ja aikatauluvaikutukset.
	Viranomaistarkastukset	Huolehtia oman aselajinsa vaatimat tarkastukset dokumentointineen.	Tarkastuskansion dokumenttien kerääminen. Materiaalien tyyppihyväksynnät.
	Projektin luovutus	Luovutusaineisto, käytönopastus, lopetuspalaverit.	Luovutusprosessin vaiheistus aikataulun mukaan.
	Asiakassuhteet	Asiakassuhteiden vaaliminen	Lisämyynti.
	Takuu	takuuhuoltojen hoitaminen oma-aloitteisesti.	Takuuhuoltojen tekeminen ajallaan.
	Yhteiskoekäyttö	Koekäytöstä sopiminen ja osallistujien kokoaminen	

Projektinhoitaja

#	Vastaa	Keskeiset tehtävät	Keskeiset osaamisalueet
	Asennustöiden johto ja ohjaaminen	Kohteessa asennus- ja muiden urakkaryhmien töiden yhteensovittaminen.	Riittävä osaaminen ja tuntemus omasta aselajista. Yhteistyötaitoinen henkilö.
	Toimii työmaalla työnantajan edustajana	Työnjohto	Perehdyttämiset, asennustöiden seuranta ja ohjaaminen.
	Kokoukset	Urakokoitsijakokoukset, risteilypalaverit.	Tuntee kokouskäytännön.
	Työmaahankinnat	massoittelu, apuvälineiden ja työkalujen hankinnat. Perustarvikkeiden tilaaminen.	Hankinnat yrityksen ohjeistuksen mukaisesti. Hyvä perustuntemus alan tarvikkeista.
	Työajanseuranta	Tuntilaput, tuntityöt.	Osa erottaa urakkaankuulumattomat työt. TES:sin tuntemus.
	Työturvallisuus	Valvoo työturvallisuuden noudattamista.	Tuntee yleiset ja yrityksen työturvallisuusmääräykset.
	Laadunvarmistus	Omantyöntarkastukset, virheiden korjauttaminen.	Rak.määräysten tuntemus.

Asentaja

#	Vastaa	Keskeiset tehtävät	Keskeiset osaamisalueet
1	Työn toteuttamisesta suunnitelmien mukaisesti	<ul style="list-style-type: none"> - Toteuttaa työn suunnitellusti - Tietää suoritettavan työn sopimuksen pääkohdat - Informoi esimiestään havaitessaan mahdolliset halventavat ratkaisut asennusteknisesti tai jos ilmenee mahdollisesti tehtäviä lisä- tai muutostöitä 	<ul style="list-style-type: none"> - Hyvä ammattitaito omalta toimialalta -
2	Omasta ja muiden työturvallisuudesta	<ul style="list-style-type: none"> - On velvollinen puuttumaan havaitsemiinsa turvallisuusepäkohtiin tai -rikkomuksiin välittömästi - Tutustuu työmaansa riskianalyysiin ja mahdollisiin erityisohjeisiin - Toimii YIT:n työturvallisuusohjeiden ja lakien mukaisesti - Perehtyy YIT:n turvallisuusohjeisiin ja toimintatapoihin. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tuntee työturvallisuusohjeet ja -lait
3	Materiaalin käytöstä	<ul style="list-style-type: none"> - Huolehtii vastuullaan olevasta materiaalista (varastointi, palautukset, hukka, inventointi) - Ottaa työmaalla materiaalia vastaa ja tarkistaa sen kunnon ennen kuin kuittaa vastaanotetuksi. Viallisesta materiaalista ilmoitettava välittömästi esimiehelle. - Tarkkailee säännöllisesti, että työkalut, asennustelineet ym. laitteet ovat hyvässä kunnossa eikä niillä työskenneltäessä aiheudu vaaraa itselle tai muille - Vastaa työkalujen asianmukaisesta varastoinnista - Pitää huolen, että työkalut ovat nykyaikaisia ja työhön soveltuvia, jotta työsuoritukseen ei väärien tai viallisten työkalujen takia kulu ylimääräistä aikaa 	<ul style="list-style-type: none"> - Tuntee tarvittavat materiaalit - Kyky organisoida logistiikka työmaalla toimivaksi
4	Työkaluistaan	<ul style="list-style-type: none"> - Tarkkailee säännöllisesti, että työkalut, asennustelineet ym. laitteet ovat hyvässä kunnossa eikä niillä työskenneltäessä aiheudu vaaraa itselle tai muille - Vastaa työkalujen asianmukaisesta varastoinnista - Pitää huolen, että työkalut ovat nykyaikaisia ja työhön soveltuvia, jotta työsuoritukseen ei väärien tai viallisten työkalujen takia kulu ylimääräistä aikaa 	<ul style="list-style-type: none"> - Tuntee toimialallaan käytettävät työkalut
5	Projektin taloudesta osaltaan	<ul style="list-style-type: none"> - Työerittelyjen laadinta ja kuittauttaminen työn tilaajalla 	<ul style="list-style-type: none"> - Tuntee urakkasopimuksen pääkohdat
6	Omasta ammattitaidostaan	<ul style="list-style-type: none"> - Hakeutuu tarvitsemaansa ammattikoulutukseen - Huolehtii omien lupiensä voimassaolosta (ammattiluvat, kulkuluvat jne.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Tullityökortti, työturvallisuuskortti, tieturvakortti, EA-kortti ym.

