

**VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Sara Harju

TYÖELÄMÄN MUUTOKSET ASiantuntijatyössä

Johtaminen ja organisaatiot
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma
Pro gradu -tutkielma

VAASA 2017

SISÄLLYSLUETTELO

| | |
|--------------------------------------------------------|-----------|
| TIIVISTELMÄ | 7 |
| 1 JOHDANTO | 9 |
| 1.1 Tutkimuksen tavoitteet, -kysymykset ja aiheen raja | 10 |
| 1.2 Tärkeitä käsitteitä | 11 |
| 1.3 Tutkimuksen rakenne | 12 |
| 2 TYÖELÄMÄ MUUTOKSESSA | 14 |
| 2.1 Aineeton ja psykologinen pääoma | 15 |
| 2.2 Digitaalisuuden vaikutukset työelämään | 17 |
| 2.3 Globaalit toimintaympäristöt | 19 |
| 2.4 Työn joustavuus | 20 |
| 2.5 Työelämän verkostot | 22 |
| 2.6 Itsensä johtaminen | 23 |
| 2.7 Uudet sukupolvet työelämässä | 25 |
| 2.8 Työn merkityksellisyys | 27 |
| 3 MUUTOSJOHTAMINEN | 29 |
| 3.1 Kotterin muutosjohtamisen malli | 29 |
| 3.2 Lewinin muutosjohtamisen malli | 32 |
| 3.3 Transformationaalinen johtaminen | 33 |
| 3.4 Kanterin muutosmestari | 35 |
| 3.5 Leimahduspiste-johtamisteoria | 36 |
| 3.6 Muutoksen kohtaamisen malli | 37 |
| 3.7 Esimiehen ja HR:n vastuu muutosjohtamisessa | 38 |
| 3.8 Yrityskulttuurin merkitys yrityksen toiminnassa | 39 |
| 3.8.1 Visio ja arvot yrityskulttuurin perustana | 42 |
| 3.8.2 Yrityskulttuurin johtaminen | 42 |
| 3.8.3 Yrityskulttuuri ja henkilöstöhallinto | 43 |

| | | |
|----------|------------------------------------------------------------|-----------|
| 4 | METODOLOGIA | 45 |
| 4.1 | Aineiston hankinta ja käsittely | 45 |
| 4.2 | Aineiston analyysimenetelmä | 47 |
| 4.3 | Tutkimuksen luotettavuus | 47 |
| 5 | TULOKSET | 49 |
| 5.1 | Työelämän muutokset | 49 |
| 5.2 | Suhtautuminen muutoksiin | 52 |
| 5.3 | Työnantaja ja työntekijä työelämän muutoksessa | 53 |
| 6 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO | 55 |
| 6.1 | Johtopäätökset | 55 |
| 6.2 | Yhteenveto tutkimuksen tulosten perusteella | 63 |
| 6.2.1 | HR:n rooli työelämän muutoksessa tulosten pohjalta pohtien | 64 |
| 6.3 | Tutkimuksen rajoitteet | 67 |
| 6.4 | Jatkotutkimuksen aiheita | 67 |
| | LÄHDELUETTELO | 69 |

KUVIOLUETTELO

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Kuvio 1. Aineeton pääoma | 16 |
| Kuvio 2. Itsensä johtamisen kokonaisuus | 24 |
| Kuvio 3. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosmalli | 30 |
| Kuvio 4. Lewinin muutosjohtamisen malli | 33 |
| Kuvio 5. Muutoksen S-käyrä | 37 |
| Kuvio 6. Mistä organisaatiokulttuuri koostuu | 41 |
| Kuvio 7. Aineiston tulokset: merkittävimmät muutokset työelämässä | 49 |
| Kuvio 8. Tutkimuksen mukaan työnantajan ja työntekijän vastuut työelämän muutoksessa | 62 |
| Kuvio 9. Henkilöstöhallinnon ja esimiesten yhteistyö organisaation sisällä | 65 |

TAULUKKOLUETTELO

| | |
|------------------------------------------------|----|
| Taulukko 1. Haastateltavien perustiedot | 46 |
|------------------------------------------------|----|

LIITTEET

| | |
|-----------------------------------|----|
| Liite 1. Haastattelulomake | 75 |
|-----------------------------------|----|

VAASAN YLIOPISTO**Kauppatieteellinen tiedekunta**

| | | |
|--------------------------|----------------------------------------|----------------------|
| Tekijä: | Sara Harju | |
| Tutkielman nimi: | Työelämän muutokset asiantuntijatyössä | |
| Ohjaaja: | Maria Järnlström | |
| Tutkinto: | Kauppatieteiden maisteri | |
| Laitos: | Johtamisen laitos | |
| Oppiaine: | Johtaminen ja organisaatiot | |
| Aloitusvuosi: | 2014 | |
| Valmistumisvuosi: | 2017 | Sivumäärä: 75 |

TIIVISTELMÄ

Työelämä muuttuu jatkuvasti ja muutosvauhti on ollut nopeaa siirryttäessä kohti digitalisoitunutta työelämää. Muutos vaikuttaa kaikkiin toimialoihin ja organisaatioihin. Samalla kun vanhaa työtä katoaa, osa työstä muovautuu uudelleenlaiseksi työksi, mutta myös uutta työtä syntyy jatkuvasti. Työelämän muutos vaatii työvoimalta kykyä sopeutua uudelleenlaiseen työelämään ja hallita uudennlaisia työskentelytapoja sekä toimia yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa. Asiantuntijatyössä korostuu digitaalinen ymmärrys, kyky työskennellä verkostoissa sekä johtaa omaa työtään itsenäisesti. Organisaatioiden tulee kyetä johtamaan muutoksia tehokkaasti organisaation sisällä niin, että ne tuovat toimintaan tavoiteltua tehokkuutta ja henkilöstö sisäistää muutoksen, eikä jää vastustamaan sitä. Haasteena on työntekijöiden yksilöllinen suhtautuminen muutokseen, mikä vaatii organisaatiolta taitavaa ja monipuolista suhtautumista työntekijöiden epäilyksiin.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten työelämässä tapahtuvat muutokset vaikuttavat asiantuntijatyöhön. Tutkimus keskittyi työelämässä havaittavissa oleviin sekä tulevaisuuden muutoksiin, niiden vaikutuksiin työssä sekä asiantuntijan sekä työnantajan vastuuta muutoksessa. Teoriaosuudessa perehdyttiin tulevaisuuden työelämässä tapahtuviin muutoksiin sekä muutosjohtamisen teoriaan näitä aiheita käsittelevän kirjallisuuden ja tieteellisten artikkelien kautta. Tutkimuksen empiirisessä osiossa työelämän muutoksia asiantuntijatyössä tutkitaan kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän keinoin. Haastatteluai-neisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

Empiirisen tutkimuksen tulosten perusteella asiantuntijatyössä työ on merkittävien muutosten alla, muutokset vaikuttavat yksilön työn lisäksi organisaatitasolla. Digitalisaatio vaikuttaa työelämään monilla eri tavoilla ja se muuttaa työelämää ylemmältä tasolta. Asiantuntijatyössä yksilöt saavat entistä enemmän vastuuta omasta työstä, sen johtamisesta ja kehittämisestä. Organisaatioilla työnantajana on vastuu työelämän muutosten strategisesta soveltamisesta toimintaan, mutta asiantuntijatyössä työntekijän merkitys strategiatasolla on kasvamassa. Muutoksen toteutuminen ja siihen sopeutuminen ei aina onnistu, vaan se vaatii sitoutumista ja kykyä oppia uutta niin yksilö- kuin organisaatitasolla.

AVAINSANAT: Työelämän muutos, muutosjohtaminen, asiantuntijuus, digitalisaatio

1 JOHDANTO

Työmarkkinoiden merkittävinä muutosvoimina toimii talouden globaalistuminen, teknologian kehittyminen sekä länsimaissa ikääntyvä väestönkehitys. Nämä muutokset vaikuttavat kansallisen talouden työmarkkinoihin yleisesti, jonka lisäksi myös siellä toimiviin yksilöihin ja työyhteisöihin. Muutosten perimmäisenä luojana ovat ihmiset, mutta teknologia ja globalisaatio mahdollistavat nopean muutosvauhdin ja ennakoimattomuuden. (Pentikäinen 2014: 9-11.)

Viime vuosikymmeninä työelämän muutoksen vauhti on ollut aktiivinen, eikä sille ole näkymässä hiljentymistä. Työelämän muutos aiheuttaa tuottamattomien työpaikkojen häviämisen samalla kun uudenlaisia työpaikkoja syntyy kehityksen toteuttamiseksi ja edistämiseksi. Muutos vaikuttaa toisiin toimialoihin vahvemmin kuin toisiin - muutosten vaikutuksia voi olla toiminnan väheneminen, tai jopa katoaminen tai toimintatapojen sopeutuminen uuteen tilanteeseen. Toimialan muutos vaatii myös työtehtävien muuttumista, kun aiemmalla osaamisella ja tiedolla ei enää pärjää vaan sitä pitää kehittää pysyäkseen työelämän muutoksen mukana. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012: 5.)

Työ- ja elinkeinoministeriön (2012: 9) työelämälle määrittelemä kehittämisstrategia listaa vaatimuksia parhaan työelämän visiolle; kilpailukykyinen ja uusia työpaikkoja luova, taloudellisesti menestyvä ja asiakkaita hyvin palveleva, tuottava, hyvin suorituksiin kannustavia ja palkitsevia, verkostoitunut, oppiva ja osallistava, ketterä, ottaa huomioon yksilöiden tarpeet ja hyvät yhteistyöverkostot omaava. Näillä ominaisuuksilla organisaatio voi nousta keskinkertaiselta tasolta työelämässä muutoksen edelläkävijäksi.

Työelämän muutoksessa selviytyminen vaatii yrityksen henkilöstöjohtamiselta panostusta ihmisiin. Erityisesti asiantuntijatyössä työn tärkein resurssi on ihmiset ja heidän osaaminen. Työn tekemisen tapojen tulee tukea luovaa ja innovatiivista ajattelutapaa, uskallusta kehittää ja oppia jatkuvasti sekä pysyä motivoituneena ja sitoutuneena työhön. Hyvän ja virikkeellisen työympäristön lisäksi työntekijät pitäisi saada työskentelemään tehokkaasti, mikä on nyt ja tulevaisuudessa HR:n merkittäviä haasteita. (Kallio & Puhakka 2015: 80-81.)

1.1 Tutkimuksen tavoitteet, -kysymykset ja aiheen rajaus

Tässä tutkimuksessa tutkitaan tällä hetkellä tapahtuvia työelämän muutoksia. Tutkimus on kvalitatiivinen ja se selvittää eri toimialoilla työskentelevien asiantuntijatehtävissä ja sen esimiestehtävissä olevien henkilöiden kokemuksia työelämän muutoksista; niiden vaikutuksia sekä mahdollisuuksia ja haasteita. Tutkimuksen aiheen valinta perustuu tutkijan henkilökohtaisesta kiinnostuksesta työelämässä tapahtuviin muutoksiin. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten eri asemassa olevat henkilöt kokevat muutosten vaikuttavan työhön. Tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, sen sijaan pyrkivät tuomaan näkökulmaa paljon keskusteltuun aiheeseen työelämän muutoksesta.

Tutkimuksen pääongelma on selvittää, miten työelämän muutokset vaikuttavat asiantuntijatyön tekemiseen. Tutkimus tuo esiin merkittävimmät tunnistetut työelämän muutostekijät ja niiden vaikutukset työntekijään sekä organisaatioon. Tutkimuksen tulosten perusteella pohditaan, millainen rooli organisaation HR:llä on työelämän muutoksessa. Tutkimuskysymyksinä tässä tutkimuksessa ovat:

Pääkysymys: Miten työelämän muutokset vaikuttavat asiantuntijatyöhön?

1. Mitkä ovat merkittävimpiä työelämän muutoksia?
2. Millaisia vaikutuksia muutoksilla on?
3. Mikä on työnantajan ja työntekijän vastuu muutoksessa?

Työelämä on käsitteenä laaja ja töitä on erilaisia. Tämän tutkimuksen rajaus on tehty asiantuntijatyöhön ja siihen liittyvään esimiestyöhön. Empiirisen tutkimusosion aineisto keskittyy asiantuntijatyössä työskenteleviin henkilöihin ja tutkimustulokset sekä analyysit perustuvat haastatteluissa kerättyihin tietoihin. Tutkimuksen teoreettinen pohja perustuu alan kirjallisuuteen ja tieteellisiin artikkeleihin. Teoriaosion lähdeaineistossa perehdytään muutosjohtamisen ja työelämän muutoksen kirjallisuuteen ja tieteellisiin artikkeleihin. Työelämän muutoksen teoriassa keskitytään tutustumaan, millaisia muutosten signaaleja ja trendejä tällä hetkellä työelämässä on havaittavissa. Tämä lisäksi tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään muutosjohtamista – miten muutoksen johtamista pitäisi toteuttaa organisaatioissa ja miten henkilöstö tulee huomioida muutosta johdettaessa. Työn

rajauksessa jätetään syventyminen työhyvinvointiin muutoksessa pääosin pois – tätä ai-
hetta peilataan muutosjohtamisen yleisellä tasolla, mutta ei perehdytä syvällisemmin
muutoksen vaikutuksia työhyvinvointiin. Tutkimus perustuu pitkälti tutkimaan työelä-
män muutosta Suomen kansallisesta näkökulmasta.

1.2 Tärkeitä käsitteitä

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen ja teorian kannalta oleellisia peruskäsitteitä, joihin
tutkimus perustuu.

Nykytyöelämässä suurimman osan työvoimasta voidaan katsoa olevan oman alansa asi-
antuntija. Asiantuntijuus perustuu henkilön perehtyneisyyteen ja ymmärrykseen tietystä
aihealueesta. Asiantuntijatyö edellyttää asiantuntemusalan tiedon vahvaa hallintaa ja ky-
kyä soveltaa sitä eri yhteyksissä sekä valmiutta syventää ja laajentaa osaamistaan uusista
näkökulmista. (Kiviranta 2012: 35.)

Asiantuntijuus on jatkuvaa kehittymistä ja kehittyminen tapahtuu tekemällä, työn kautta.
Toiminnan kautta jatkuvan kehittymisen lisäksi merkittävää asiantuntijuudessa on tietää,
mitä omalla alalla tapahtuu – pysyä sen mukana ja kehittää uutta. Asiantuntijatyö on ky-
kyä yhdistää teoreettista tietoa kokemukselliseen tietoon ja hyödyntää aiemmin opittua
uuden kehittämisessä. Asiantuntijuus voi olla hyvinkin spesifiin aihealueeseen perehty-
neisyyttä tai laajempaa ymmärrystä ja kykyä soveltaa eri aihealueiden tietotaitoa erilai-
sissa, monipuolisissa yhteyksissä. Asiantuntijatyötä tehdään paljon erilaisissa verkos-
toissa – yhteistyössä muiden asiantuntijoiden kanssa. Tämä edellyttää asiantuntijalta tai-
toa toimia verkostoyhteisöissä, muun muassa yhteistyökykyä ja sosiaalista pääomaa. (Ke-
ränen, Säntti, Rantala & Vilkuna 2014: 16-18.)

Työelämä käsittää sen, missä ja mitä työtä on tarjolla – missä eri tehtävissä ja aloilla on
työllistävä vaikutus. Työelämä koostuu siis kaikista mahdollisista töistä, joita yksilöt voi-
vat tehdä. Työelämä on vuorovaikutuksessa muun muassa talousmarkkinoihin, yhteis-
kunnalliseen tilanteeseen, ympäristöasioihin ja globaaliin tapahtumiin aina yksilötasolta

globaalille tasolle. Työelämään liittyy kaikki työntekoon liittyvät asiat, esimerkkeinä työntekemisen muodot, koulutus ja työvoimaan liittyvät seikat. (Siikaniemi 2006: 5-6.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään Suomen työelämään ja sen tutkimiseen. Työelämää kansallisesti tutkittaessa, kuten Työelämä 2020 -hankkeessa, keskitytään työelämän eri näkökulmiin. Merkittävää on, missä tehtävissä työtä tehdään, millainen on yleinen työskentelytapa ja -asenne, miten töissä voidaan, työvoiman osaaminen sekä työn tuomat kilpailuvaltit niin yksilö, organisaatio kuin yhteiskunnallisella tasolla (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012: 3.)

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus voidaan karkeasti ottaen jakaa teoreettiseen osuuteen, tutkimuksen empiriaan ja tuloksiin. Johdanto-luku johdattaa lukijan tutkimuksen aiheeseen, kuvaa aiempaa tutkimuskirjallisuutta lyhyesti, esittelee tutkimuksen keskeiset käsitteet sekä tuo esiin tutkimuksen tavoitteen ja tutkimuskysymykset.

Toisessa luvussa keskitytään työelämän muutoksen teoria-aineistoon. Teoreettinen viitekehys luo lukijalle käsityksen aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta sekä tutkittavasta aiheesta, eli työelämän muutoksesta. Luvussa käydään läpi työelämässä tapahtuneita ja siinä tällä hetkellä käynnissä olevia muutoksia. Sen lisäksi luodaan näkymää, mitä muutoksia työelämään on ennustettu tulevaisuudessa. Työelämän muutoksia tutkitaan globaalilla tasolla yleisesti.

Tutkimusraportin kolmannessa luvussa tarkastellaan muutosjohtamisen käsitettä. Luvussa luodaan katsaus, miten muutosjohtamista tulisi toteuttaa organisaatiossa sekä perehdytään muutosjohtamisen teorioihin. Luvussa käsitellään myös yrityskulttuurin vaikutusta johtamiseen ja organisaation toimintaan.

Neljäs luku keskittyy tutkimuksen metodologiaan ja kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta. Tutkija raportoi aineiston hankinnan ja käsittelyn prosessin sekä esittelee aineiston analysointimenetelmän. Luvussa esitellään tutkimuksen aineiston otanta ja taustamuuttajat. Tässä luvussa otetaan kantaa myös tutkimuksen luotettavuuteen.

Viidennessä luvussa esitetään tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Tulokset perustuvat haastatteluissa esiin tulleista asioista ja tutkimustulokset on jaettu haastattelukysymysten perusteella kolmeen päälukuun. Viimeisessä luvussa tutkija esittää tutkimuksen johtopäätökset ja yhteenvedon. Viimeisessä luvussa pyritään yhdistämään tutkimuksen teoria- ja tutkimusosiot. Lisäksi tutkimukselle esitetään mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia sekä tutkimukseen liittyviä rajoitteita.

2 TYÖELÄMÄ MUUTOKSESSA

Tässä luvussa keskitytään työelämän muutokseen - mitä muutoksia on viime vuosina ollut havaittavissa ja millaiseksi tulevaisuudessa työelämässä ennustetaan muuttuvan. Luvussa käsitellään muutoksia, jotka ovat tapahtuneet työn tekemisen paikoissa, tavoissa ja mitä se vaatii työvoimalta. Työelämässä tapahtuvia muutoksia käsitellään käytännöllisellä tasolla, sillä muutosten vaikutukset perustuvat paljon työn tekemisen tapojen muutoksiin.

Arviolta noin kolme neljännestä länsimaiden työvoimasta tekee tietotyötä. Työelämä muuttuu jatkuvasti niin, että osa työtehtävistä automatisoituu ja niiden hoitamiseen tarvitaan vain tietokone, ja samanaikaisesti tietotyötä tekevien osuus työvoimasta kasvaa. Tietotyön yleistyessä tietoteknisen ymmärryksen tarve työssä kasvaa ja monessa organisaatiossa vaaditaan, että työntekijät pystyvät hallitsemaan erilaisia järjestelmiä ja teknologiaa päivittäisessä työskentelyssä. Osalle työntekijöistä tämä vaatii enemmän opettelua ja perehdyttämistä, mutta toinen osa taas sisäistää uudet teknologiset vaatimukset helpommin. Teknologian hyödyntäminen tuo organisaatiolle myös mahdollisuuden hallita siellä olevaa osaamista tehokkaasti. (Martela & Jarenko 2015: 120-122.) Tietotyön määritellään suunnittelu- ja asiantuntijatyöksi, jossa sovelletaan tietotekniikkaa ja vaaditaan ainakin jollain tasolla luovuutta ja innovatiivisuutta. Se sisältää tiedon vastaanottamista, käsitteilyä sekä uuden tiedon tuottamista. (Blom, Melin, Pyöriä 2001: 26.)

Robert Reich jaotteli työn sen laadun perusteella rutiinipalveluihin, henkilöpalveluihin ja symbolianalyttisiin palveluihin ja organisaation kaikilla tasoilla voi olla merkkejä kaikista eri työn luokista. Rutiinipalvelut koostuvat jatkuvaa toistoa edellyttävistä työprosesseista, kuten tietokantojen datan tallennus tai esimiesten työnvalvonta. Tällainen työ voidaan siirtää edullisemman työvoiman alueille, sillä siinä työntekijä ei korostu ja tehtävät ovat usein muuta toimintaa tukevia. Henkilöstöpalvelujen tehtävät voivat olla hyvin rutiiniomaisia ja yksinkertaisia, mutta niissä erona on henkilön työpanos, joka vaikuttaa toimintaan, tästä esimerkkinä vähittäiskaupan myyntitehtävissä. Myös nämä tehtävät ovat kuitenkin muuttumassa ja esimerkiksi myynnin kassatehtäviä on voitu ulkoistaa asiakkaalle, joka hoitaa ostosten maksun itsepalvelukassalla. Symbolianalyttiset palvelut ovat tietotyötä - työ edellyttää ongelmanratkaisukykyä, neuvottelutaitoja ja luovuutta. (Blom ym. 2001: 36-37.)

Tietotyö sisältää paljon yksilöiden välistä vuorovaikutusta ja se vaatii luovuutta, yhteistyötä ja verkostoja. Tietotyössä vahvistuu yksilöllisyys ja työntekijät ovat motivoituneimpia työskentelemään sellaisten projektien ja tehtävien kanssa, jotka hyödyttävät heidän omaa ammatillista kasvua ja kehitystä. (Kasvio 2014: 13.)

Yhä useammalla toimialalla tarvitaan samanaikaisesti erikoisosaajia sekä moniosaajia. Erikoisosaajien tarve korostuu erityisesti toimialoilla ja tehtävissä, joilla on kova kansainvälinen kilpailu ja kysyntä hyvälle osaajille toimii globaaleilla työmarkkinoilla. Nämä alat ovat usein uusia, kasvavia aloja, joille ei ole ollut koulutusmahdollisuuksia pitkään. Esi-merkkinä erikoisosaamisen työmarkkinoista on uudenlaiseen teknologiaan ja digitalisukseen perustuvat toimialat. Toisaalta monilla aloilla arvostetaan moniosaajaa – usein moniosaaminen liitetään mahdollisuuksiin tehdä monenlaisia työtehtäviä ja ymmärtää asioita laajasta näkökulmasta. (Uhmavaara, Niemelä, Melin, Mamia, Malo, Koivumäki & Blom 2005: 127.)

2.1 Aineeton ja psykologinen pääoma

Yhä useammassa organisaatiossa aineettomalla pääomalla on suuri merkitys organisaation kilpailukykyyn ja toiminnan kehittämiseen. Aineeton pääoma käsittää ne tekijät, jotka liittyvät henkilöstön osaamiseen ja kyvykkyyteen, sidosryhmiin sekä yrityksen resursseihin ja toimintatapoihin. Aineeton pääoma on laaja kokonaisuus ja se voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: inhimillinen pääoma, suhdepääoma ja rakennepääoma. Tärkeä huomio aineettomassa pääomassa on se, että se ei ole pysyvä asia vaan se on dynaamista. Aineeton pääoma muuttuu ja kehittyy jatkuvasti, ja organisaation täytyy osata hallita ja hyödyntää sitä tehokkaasti, sillä sen arvokkuus syntyy siitä, miten sitä hyödynnetään. Kaikki kolme aineettoman pääoman osa-alueita luovat yhdessä organisaation aineettoman pääoman – mikään osa-alueista ei yksinään tuo menestystä vaan arvo luodaan näiden yhdistelmällä. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen, Sillanpää 2007: 28, 30)



Kuvio 1. Aineeton pääoma (IC Partners 2014: 11).

Inhimilliseen pääomaan sisältyy yksittäisiin henkilöihin liittyvät asiat ja henkilöstö muodostaa yhdessä näistä organisaation inhimillisen pääoman. Organisaatio ei voi hallita tai omistaa inhimillistä pääomaa, sillä se on täysin sitoutunut henkilöön. Inhimillisen pääoman osa-alueeseen kuuluu muun muassa osaaminen, henkilön ominaisuudet, asenne, koulutustaso ja hiljainen tieto. Rakennepääoma sisältää organisaation toimintaan ja rakenteisiin liittyviä aineettomia tekijöitä, jotka ovat muodostuneet vuosien aikana. Tähän osa-alueeseen liittyy muun muassa organisaation kulttuuri, arvot, ilmapiiri, prosessit ja järjestelmät sekä dokumentoitu tieto. Suhdepääoma käsittää organisaation sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät ja niihin liittyvät aineettomat tekijät. Vaikka suhdepääoma on periaatteessa organisaation omistamaa, se on vahvasti henkilösidonnaista ja siten ei ole täysin organisaation hallinnassa. Suhdepääomaan kuuluu maine, brändi, suhteet eri sidosryhmiin sekä yhteistyö. (Kujansivu ym. 2007: 28-29.) Jokaisessa organisaatiossa tulisi löytää ne asiat aineettomassa pääomassa, jotka ovat organisaation liiketoiminnalle merkittävimpiä tekijöitä. Näistä keskeisimmistä menestystekijöistä, sekä aineettomat että myös aineelliset, luovat yhdessä organisaation kilpailuetua ja niitä täytyy johtaa ja hallita. (Kujansivu ym. 2007: 34-35.)

Nopeatempoinen työelämä, jossa tapahtuu jatkuvasti muutoksia, luo haasteita yksilön psyykkiselle jaksamiselle, mikä vaikuttaa myös organisaation tehokkuuteen. Työelämä

vaatii yksilöiltä yhä enemmän psykologista joustavuutta. Psykologinen pääoma käsittää yksilön ja yhteisön asenteen, josta tarkastellaan oma-aloitteisuutta, yritteliäisyyttä, toime-liaisuutta ja vastuun ottamista. Se kertoo, kuinka yksilöt uskovat selviytyvänsä työtehtävistä, onko asenne optimistinen, uskotaanko tulevaisuuteen ja pysytäänkö vaikeissakin tilanteissa sinnikkäinä. (Heikkilä, Leppälä & Rauhala 2013: 26, 30.)

2.2 Digitaalisuuden vaikutukset työelämään

Digitalisaation alku voidaan ajoittaa 1970-luvulle ja siitä lähtien digitaalinen tieto- ja viestintäteknikka on kasvattanut merkitystään työelämässä. Viime vuosikymmenenä digitalisaation tuomia mahdollisuuksia on osattu hyödyntää ja kehittää yhä tehokkaammin. Digitalisaatio on tuonut työhön uusia muotoja, laadun kehittymistä ja kustannustehokkuutta, joiden avulla digitalisaatio täydentää ja korvaa ihmistyövoimaa. Digitekniikan ansioista ihmisvoima voidaan korvata esimerkiksi jatkuvaa toistoa vaativissa tehtävissä, mikä lisää toiminnan luotettavuutta ja toisaalta myös mahdollistaa ihmisten ajan keskitämisen luovuutta ja älyä vaativiin tehtäviin. Ihmisen rooli tulevaisuuden työelämässä on entistä enemmän tilanteiden analysointi, päätösten tekemistä ja niiden seurauksien seuraamista. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015: 76-77, 79, 84.)

Samalla kun digitalisaatio ja nykyteknologia tarjoaa lähes rajattomasti tietoa ihmisten hyödynnettäväksi, informaation määrä kasvaa jatkuvasti ja olemassa olevan informaation määrä jopa kymmenkertaistuu viiden vuoden syklillä. Työntekijöillä on nykytyöelämässä käytössään rajattomasti tietoa ja sitä kautta mahdollisuuksia luoda uusia tapoja organisaation lisäarvon tuottamiseen. Suuri tietomäärä voi aiheuttaa myös niin sanottua tietoähyä ja oleellinen tieto saattaa hukkuu informaatiotulvaan. (Leppänen, Lähdemäki, Mokka, Neuvonen, Orjasniemi & Ritala 2013: 79.)

Mäenpää (2016) nostaa digitalisaation eduksi sen tuomat mahdollisuudet hyödyntää työssä erilaisia yhteistyöfoorumeja ja työskentelytapoja, mikä tehostaa työnantajan ja työntekijöiden yhteistyötä. Vaikka digitalisaatio tuo uusia työkaluja johtamiseen, on tärkeä huomioida edelleen se, että johtamisessa on kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja kommunikaatiosta. Tämän vuoksi digitaalisessakin työelämässä on tärkeä antaa

painoarvoa hyvälle johtamiselle, viihtyisälle työyhteisölle ja työntekijöiden hyvinvoinnille. (Mäenpää 2016: 1.)

Kun työntekijät ovat jalkautuneet fyysisesti laajalle alueelle ja työ on itseohjautuvaa, erilaisten tietojärjestelmien merkitys johtamisen työkaluina korostuu. Yhteisiä tietojärjestelmiä, kuten intranetiä, voidaan hyödyntää tiedon jakamiseen sekä sisäiseen kommunikointiin ja viestintään. Monipuoliset ja tehokkaat viestintävälineet ovat tärkeitä esimiestyössä ja työntekijöiden välisessä kommunikaatiossa. Ne tarjoavat työnantajalle ja työntekijöille foorumin, jossa voidaan keskustella, hakea apua, tuoda omia ideoita esiin ja pitää henkilöstö ajan tasalla. (Martela & Jarenko 2015: 173-175.)

ETLA:n tutkimuksen mukaan työmarkkinoille digiteknologian tuomat uudet työkalut ja työskentelymenetelmät eivät uhkaa suuremmalla tasolla ihmistyövoiman kykyä toimia ja hyödyntää digitaalisuutta työssä; tällaisella muutosvauhdilla työmarkkinat kykenevät suhlauttamaan nämä uudet toimintatavat toimintaansa. Digitalisaation vauhtia hidastaa myös muun muassa kansallinen lainsäädäntö, jolla on esimerkiksi Suomessa suuri vaikutus työelämän muodostumiseen. Digitalisaation perimmäinen tavoite on kuitenkin lisätä työvoiman hyvinvointia. (Kauhanen yms. 2015: 88.)

Digitaalisuuden tuomien muutosten ansiosta työ ei ole enää sidottu aikaan ja paikkaan. Yhä useammat organisaatiot mahdollistavat työskentelyn etänä; tehokas etätö edellyttää, että työskentelylaitteet ovat siirrettäviä ja työ tehdään erilaisten järjestelmien kautta, joilla työntekijät voivat kommunikoida toisilleen fyysisestä olinpaikasta huolimatta. Erityisesti ryhmätyöskentelylle etätö tuo omat haasteensa, ja näitä haasteita organisaatiot ovat yrittäneet ratkaista erilaisilla viestintäkanavilla, videopalavereilla ja sähköisesti jaetuilla tietojärjestelmillä. Etätö tuo joustoa työhön ja toisaalta mahdollistaa työntekijöiden työskentelyn heille sopivassa paikassa. Tehokkain työskentelypaikka on jokaiselle yksilöllinen, se voi olla toimiston hiljainen tila, täysin oma rauha, toimiston yhteinen työskentelytila tai kahvila, joka on ympäristönä hälyisempi. Toimivin työskentelytila voi vaihdella työtilanteen ja -tehtävän mukaan; erilaisiin työtehtäviin voi sopia erilaiset tilat. Fyysisen tilan lisäksi työskentely-ympäristössä vaikuttaa muut ihmiset. Keskittymistä vaativia töitä saa parhaiten tehtyä yksin rauhallisessa paikassa. Sosiaalinen kontakti on myös tärkeä osa

monen työntekijän työtä, minkä takia harva työntekijä viihtyy ainoastaan kotikonttorilla. (Mäenpää 2016: 58-61.)

Etätyö mahdollistaa uudenlaisen tavan työskennellä ja tehdä yhteistyötä yli toimistorajojen, mikä on suuri muutos perinteiseen toimistotyöskentelyajatukselle. Organisaation kulttuurilta edellytetään luottamusta ja avoimuutta, jos etätyöhön kannustetaan aidosti ja se koetaan tehokkaana osana työskentelyä. Monessa organisaatiossa on mietitty uudenlaisia ratkaisuja toimistotiloille. Toimistotilojen monitoimikonttoreiksi muuttamisessa on otettu huomioon monta näkökulmaa, kuten viihtyvyys, työtehokkuus ja kustannustehokkuus. Organisaatiot joutuvat arvioimaan, kuinka paljon toimistotilaa todella tarvitaan ja miten toimistoympäristö vaikuttaa etätyöntekemisen määrään. (Martela & Jarenko 2015: 115-116.)

2.3 Globaalit toimintaympäristöt

Digitaalitekniologia mahdollistaa liiketoiminnan kasvattamisen kansallisesta toiminnasta globaaliksi helpommin kuin koskaan ennen - digitaaliset toimintaympäristöt mahdollistavat sekä työskentelyn että palveluiden tarjoamisen ympäri maailmaa, sillä kaikki tapahtuu digitaalisessa ympäristössä. Haasteita globaalille toiminnalle asettaa kuitenkin kansalliset lainsäädännöt, jotka säätelevät paikallista toimintaa. Myös digitaalisuuden uutuus haastaa ja rajoja toiminnan toteuttamiselle etsitään tällä hetkellä jatkuvasti - koista toiminta globaalisen verkostojen kautta on uusi tapa yrityksille toimia, ei tarkkaan vielä tiedä, miten se tehdään tehokkaimmin, mitä eri asioita siinä pitää ottaa huomioon ja mitä kaikkia palveluita voidaan ja kannattaa digitalisoida ja tarjota yli kansallisten rajojen. Digitaalitekniologia tarjoaa täysin uudenlaisia mahdollisuuksia yrityksille sekä työvoimalle toimia. Digitalisaation ja globalisaation vuorovaikutus keskenään on hyvin vahvaa ja usein niistä puhuttaessa on vaikea erottaa, mikä on puhtaasti globalisaatiota ja mikä digitalisaatiota, koska molemmissa muutoksen megatrendeissa on vaikutuksia toisistaan. (Lehti, Rouvinen & Ylä-Anttila 2012: 8, 11.)

Globaalius mahdollistaa uteliaiden, erilaisuudesta kiinnostuneiden ja mukautuvien yksilöiden ja organisaatioiden laajentumisen uusille markkinoille. Merkityksellisintä globaaleilla markkinoilla on kyky muovata omaa osaamista olosuhteiden mukaan ja yhteistyö- sekä verkostoitumistaidot. Globaalissa taloudessa omaa kilpailukykyä on ylläpidettävä jatkuvasti, siellä pärjäävät innovatiiviset ja toimintaa kehittävät osapuolet, jotka pystyvät toimimaan kompleksisessa, ennustamattomassa ja epävarmassa ympäristössä. Toisaalta globaalius tarjoaa mahdollisuuksia löytää uusia markkina-alueita ja -mahdollisuuksia sekä uusia tapoja tuottaa tehokasta toimintaa. (Leppänen ym. 2013: 70.)

2.4 Työn joustavuus

Työelämän tuottavuuden tehostaminen on vaatinut muutoksia myös töiden sisällössä ja organisoinnissa sekä erityisesti toiminnan joustavuuden lisääntymisessä. Organisaatiotalla joustaminen on voinut johtaa ydintoimintaan keskittymiseen ja tukitoimintojen ulkoistamiseen. Toisaalta organisaation sisällä työtehtävissä joustavuutta voidaan lisätä projektityöskentelyllä, erilaisia yhteistyömalleja hyödyntämällä, työkokonaisuuksia laajentamalla ja moniammatillisella toiminnalla, jossa yhdistetään eri alojen osaamista. (Uhmavaara, Niemelä, Melin, Mamia, Malo, Koivumäki & Blom 2005: 6, 99.)

Etätöiden ja joustavien työaikojen sekä nykyajan teknologian ansiosta työn ja vapaa-ajan välillä on häilyväistä. Tämä mahdollistaa sen, että ihmiset voivat tehdä työtä itselle sopivina aikoina, toiset työskentelevät tehokkaammin aamulla ja toiset illalla. Lisäksi kansainvälisesti toimivat organisaatiot joutuvat mukauttamaan työtään myös eri aikavyöhykkeiden mukaan. Varjopuolena on se, että ihmiset olettavat toisten olevan tavoitettavissa kaikkina aikoina, mikä lisää työn henkistä kuormittavuutta. (Martela & Jarenko 2015: 116-118.) De Kare-Silver (2011) tuo esiin ennustuksen, jonka mukaan vuonna 2020 monilla työntekijöillä ei ole fyysistä työpistettä toimistolla ja työtä tehdään yhä enemmän joustavasti läpi koko päivän ja jokaisena viikonpäivänä. Raja vapaa-ajan ja työn sekä erilaisten sosiaalisten suhteiden välillä hälvenee. (De Kare-Silver 2011: 118.)

Työssä jaksaminen tulisi olla tärkeässä merkityksessä asiantuntijatyössä. Työhyvinvointi käsittää ihmisen ominaisuuksien, työolosuhteiden ja vapaa-ajan tasapainosta huolehtiminen niin, että yksilö jaksaa olla mukana työelämässä ja vastata työnsä vaatimuksiin. Työmäärän ja yksilön vastuun kasvaessa samalla kun pitää selviytyä työelämän muutoksen mukana, on monen työntekijän kohdalla työssä jaksaminen uhan alla. Työkykyä ylläpitävä toiminta on myös yksi keino työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tällä hetkellä suuressa osassa yrityksissä järjestettävä työkykyä ylläpitävä ns. tyky-toiminta keskittyy pääosin työyhteisön ilmapiirin ja työntekijöiden välittämisen parantamiseksi. (Uhmavaara ym. 2005: 9.)

Työssä viihtymisen ja vapaa-ajan sekä työn yhdistämiseksi sekä niitä seuraavan työssä jaksamisen takaamiseksi voidaan sopia yksilöllisiä työaikajärjestelyjä. Organisaation sisäinen joustavuus käsittää toiminnallisen joustavuuden, kuten työaikajärjestelyt, joustava työaika sekä esimerkiksi erilaisten työsuhteiden joustava hyödyntäminen. Organisaation joustavuuden esteenä voi joissain tilanteissa toimia kansallinen lainsäädäntö. Esimerkiksi työaika- ja työsuhdelaki määrittelevät raameja, muun muassa miten paljon työntekijät saavat työskennellä ja lomista. Lainsäädännön lisäksi toimialojen työehtosopimukset voivat olla joustavuuden esteenä, toisaalta myös paikallinen sopiminen on haaste erityisesti, jos se johtaa työnantajapuolen vaatimuksiin. (Uhmavaara ym.. 2005: 10-11.)

Joustavuutta työhön tuo myös organisaation byrokratian madaltaminen ja siirtyminen matala hierarkkisuuteen, joka sopeutuu tehokkaammin liiketoiminnan nopeaan tahtiin ja muutoksiin. Yhä enemmän vaaditaan nopeampaa sopeutumista uusiin tilanteisiin, päätöksentekoa ja tehokkaampaa henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon hyödyntämistä yli organisaatorajojen. (Martela & Jarenko 2015: 119-120.)

Työkulttuuri on muuttumassa ja työelämä vaikuttaa entistä herkemältä talouden ja työmarkkinoiden muutoksille. Työvoima on organisaatioille suuri taloudellinen kuluerä ja työnantajat haluavat pienentää omia taloudellista riskiä siirtämällä sitä yksilöille. Käytännössä tämä näkyy työmarkkinoilla siinä, että organisaatiot eivät palkkaa yhtä usein enää henkilöitä vakituiseen, toistaiseksi voimassa olevaan työsuhteeseen. Työskentelytyyleinä muun muassa määräaikaisuudet, projektityö, vuokratyö ja yrittäjyys yleistyvät, sillä se ei sitouta työntekijää työnantajalle pidemmäksi ajaksi. (Kauhanen & Lyytinen 2003: 33.)

Työnantajan haluttomuus sitouttaa työvoimaa pitkäaikaisesti lisää epävarmuutta työntekijöille. Pätkätyökierteessä työntekijä siirtyy määräaikaisesta työsuhteesta toiseen tietämättä, millainen työtilanne on aina yhden työsuhteen päättyessä. Toisille tällainen epävarmuuden hallinta sopii eivätkä he koe tilannetta stressaavaksi vaan sitouttamattomuus ja jatkuvat uudet mahdollisuudet motivoivat. Toiset työntekijät taas kaipaavat vakautta ja varmuutta eivätkä halua joutua aktiivisesti miettimään työnhakua jatkuvasti. Tällä työelämän muutostahdilla kuitenkin vakituinen työsuhdekaan ei takaa varmuutta pidemmällä aikavälillä ja koko työuran kestävät työsuhteet ovat tänä päivänä enemmän harvinaisuus kuin normi. (Sitra 2016: 2, 8.)

2.5 Työelämän verkostot

Verkostojen ja verkostoitumisen tärkeyttä on tuotu mediassa esiin jo muutaman vuoden ajan. Arvion mukaan niiden merkitys työelämässä kasvaa entisestään tulevaisuudessa. Organisaation tarjoamat monipuoliset sisäiset verkostoitumismahdollisuudet lisäävät henkilöstön tyytyväisyyttä, kun he tuntevat olevansa osa yhteisöä. Organisaation näkökulmasta tämä lisää innovointia ja vähentää operating kustannuksia nopeutuneen päätöksenteon ja markkinoinnin ansioista. Koko henkilöstön yhteisten viestintäkanavien ja -forumien kautta organisaatio voi viestiä henkilöstölleen tärkeitä asioita sekä tarjota heille paikan ja mahdollisuuden kertoa omia näkemyksiään ja tulla kuulluksi. (De Kare-Silver 2011: 118-119.)

Verkostoituminen perustuu vuorovaikutukseen ja vastavuoroisuuteen, mikä tekee siitä dynaamisen tilan. Oletuksena verkostoitumisessa on se, että kaikki verkoston osapuolet kokevat saavansa jotain hyötyä verkostosta. Se voi olla yksinkertaisimmillaan esimerkiksi hyödyllisen tiedon saaminen verkoston kautta tai tiettyjen henkilöiden tunteminen ja sen tuoma etu eri tilanteissa ja verkostoissa. Verkostojen luomat sosiaaliset siteet voivat vahvistaa ja heikentää verkostoyhteistyötä tunnetasolla. Yksilöiden välistä yhteistyötä voi lisätä verkoston yhteinen päämäärä ja halu tehdä yhteistyötä. Toisaalta se voi perustua myös riippuvaisuuteen ja ohjattuun tai pakotettuun yhteistyöhön. (Luomala, Heikkinen,

Virkajärvi, Heikkilä, Karjalainen, Kivimäki, Käkölä, Uusitalo & Lähdevaara 2001: 15-16.)

Jatkossa yhä useamman työ koostuu erilaisista projekteista, pätkätöistä ja verkostoista. Myös organisaation sisällä työntekijän toimenkuva ei välttämättä ole enää selkeä ja pysyvä vaan se muuttuu erilaisten projektien mukana. Myös yksityisyrittäjien määrä on alan professoreiden ennustusten mukaan kasvamassa. Verkostoitunut työelämä tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden kehittää osaamista ja soveltuu erityisesti erityistä osaamista tai vahvan osaamisen omaavalle ja hyvin verkostoituneelle henkilölle. Pahimmillaan se aiheuttaa työntekijälle kierteen pätkätöissä ja jatkuvassa epävarmuudessa. Verkostomaisessa työelämässä korostuu sisäinen motivaatio ja aktiivisuus oman osaaminen ylläpitämiseen ja uusien mahdollisuuksien etsimiseen sekä hyvät verkostoitumistaidot. (Martela & Jarenko 2015: 176-179.)

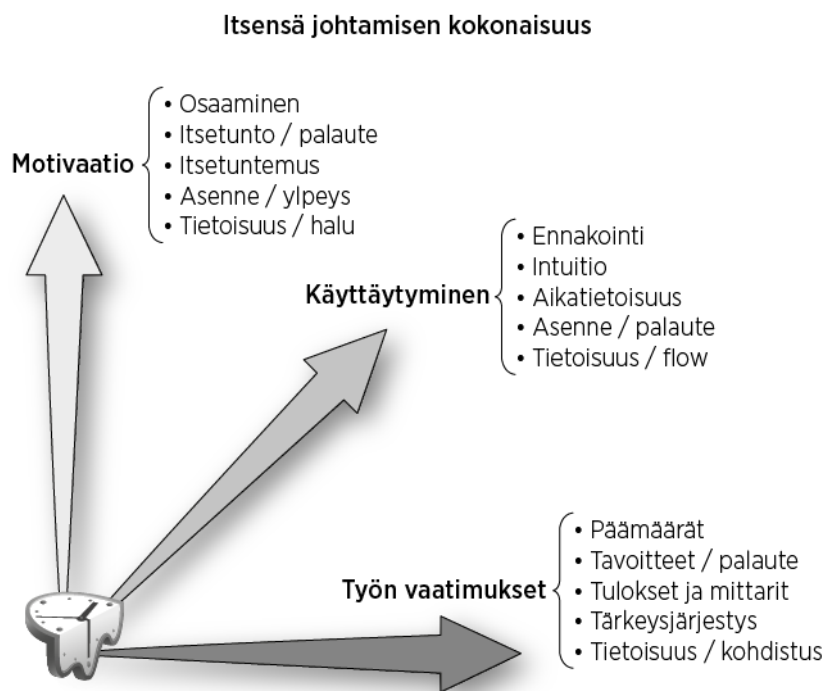
Verkostomaisen työelämän yksi merkittävimmistä eduista, sekä toisaalta haitoista, on joustavuus sekä työntekijän, että työnantajan näkökulmasta. Joustavassa työelämässä työntekijä voi sopeuttaa vapaa-ajan ja työn aikatauluja tilanteen mukaan, joka mahdollistaa omien resurssien tehokkaan hyödyntämisen näiden välillä. Tätä voidaan tarkastella elämäntapana - miten yksilö mielellään työskentelee - tai yksittäiseen elämäntilanteeseen liittyvänä sopeuttamisena. Eläkeiän noustessa monen vanhemman työntekijän kohdalla joustavuus voi tulla ajankohtaiseksi työn henkisen ja fyysisen kuormittavuuden helpottamiseksi työuran loppupuolella. Muita esimerkkejä joustavuuden eduista voi olla perheellisten arjen helpottaminen. Tämä voi tehostaa työntekemistä, mikä voi olla usein kustannustehokas ratkaisu myös työnantajan näkökulmasta. Joustavuuden täytyy toimia yleensä molemmin puolin toimiakseen kunnolla, työnantajan puolelle joustavuus voi esimerkiksi olla valmiutta tehdä ylityötä ja venyä työtilanteissa hetkellisesti. (Kauhanen & Lyytinen 2003: 35, 39.)

2.6 Itsensä johtaminen

Nykyään yhä useammassa työssä itsensä johtaminen on entistä tärkeämpi taito. Ihmisillä tulisi Martelan ja Jarenkon (2015: 181) mielestä olla halua katsoa kokonaisuuksia, tehdä

päätöksiä ja ottaa vastuuta, mutta myös taitoja itsensä johtamiseen liittyen, kuten hallita omaa tekemistään ajankäytöllisesti, projektinhallinnan ja tekemisen suunnitteluun liittyen, joita ei ole aiemmin opetettu aktiivisesti.

Itsensä johtaminen merkitsee sitä, että henkilö tietää, mikä tehtävä on missäkin tilanteessa tärkein ja toimii tämän mukaisesti. Kallio ja Puhakka (2015: 65) kuvaavat itsensä johtamisen hyvänä organisointitaitona, jota hallitaan jokaisessa tilanteessa priorisoimalla ja tahdonvoimalla. Itsensä johtamisen taito on erittäin tärkeää tietotyön datasumun keskellä. Datasumussa tunne ajan puutteesta ja liiallisesta tekemisestä luo kiireen tunteen. Kiire on usein hallittavissa tehokkaammalla organisoinnilla. (Kallio & Puhakka 2015: 68-69.)



Kuvio 2. Itsensä johtamisen kokonaisuus (Wiskari 2014).

Juha Wiskari (2014) määrittelee itsensä johtamisen kolmeen kokonaisuuteen: motivaatio, käyttäytyminen ja työn vaatimukset. Henkilökohtaiset perus- ja motivaatiotekijät ovat tärkeä perusta itsensä johtamiseen; täytyy tietää, mitä perusasioita odottaa työltä ja mikä

siinä motivoi. Tehokas toiminta on tavoitehakuista, keskittyy tiettyyn asiaan kerralla ja sisältää välitavoitteita, jotka tuovat edistymisen tunnetta. Työn vaatimuksia tulisi tarkastella työn päämäärien ja vastuiden sekä tulostittareiden ja panostuksen näkökulmista. On helpompaa johtaa itseä, jos tietää, mihin suuntaan pitäisi mennä, miten sinne päästään ja miten edistymistä seurataan. Kun nämä tekijät ovat kohdallaan, voi ihminen johtaa itsensä parempiin tuloksiin. (Wiskari 2014.)

Tutkimusten perusteella itseään johtavilla henkilöillä sitoutuminen työtehtäviin, tavoitteisiin, yhteisöön ja työnantajaan on korkeampi, ja he usein kokevat voivansa vaikuttaa työhönsä enemmän ja ovat valmiita tekemään vaikeitakin päätöksiä itsenäisesti. Työyhteisössä itsensä johtamista toteuttavat yksilöt voivat vahvistaa toistensa toimintaa. Työyhteisö, jossa vallitsee vahva itsensä johtamisen kulttuuri vahvistaa kollektiivista motivaatiota, joka ohjaa toimintaa parempiin tuloksiin. Edellisessä kappaleessa esiin tuodut itsensä johtamisen vaatimukset ovat samankaltaisia kuin työyhteisön johtamisen vaatimukset. Jos työyhteisössä jäsenet toteuttavat itse johtamisen mallia omassa työssä, näkyy se varmasti ulospäin ja myös organisaation tavoitteet ja tavat päästä asetettuihin päämääriin ovat selkeämpiä ja motivaatiota niihin löytyy yhteisön sisältä. (Bligh, Pearce & Kohles 2006: 300-303.)

2.7 Uudet sukupolvet työelämässä

Työelämä muuttuu jatkuvasti ja nykyteknologian kehitysvauhti tuo oman lisävauhtinsa myös työelämän muutokseen. Tätä muutosta tukevat uudet, työelämään siirtyvät sukupolvet, jotka ovat tottuneet elämään epävarmassa ja muuttuvassa maailmassa, jossa muutokseen kannustetaan ja jopa painostetaan. Milleniaalit, jotka ovat tottuneet epävarmaan ja muuttuvaan maailmaan ja työelämään, kokevat tarvetta todistaa oman osaamisensa tarpeellisuus työnantajalle jopa enemmän kuin aiemmat sukupolvien työntekijät. Tämä tukee työelämän muutosta, miten työntekijöiden oletetaan antavansa kaikkensa todistaakseen osaamisensa ja säilyttääkseen paikkansa. (Project Time Off: 6-7.)

Työelämään viime vuosina ilmestyneet ja jatkuvasti ilmestyvät sukupolvet ovat nuoresta pitäen tottuneet digitaalisuuteen ja yleisesti heidän nähdään suhtautuvan työntekoon erilailla kuin aiemmat sukupolvet. Työhön liittyy entistä enemmän pehmeitä arvoja - sen pitää muun muassa olla merkityksellistä, työntekijöiden tulee voida hallita työtään ja työyhteisön odotetaan olevan matalahierarkinen, jossa esimies on enemmän sparraaja ja tukija. (Kallio & Puhakka 2015: 18.)

Tällä hetkellä automatisointi ja teknologian kehitys vähentää jatkuvasti työvoiman tarvetta tietynlaisilta palvelualoilta ja tehtävistä, joissa teknologia voi korvata lähes kokonaan ihmistyövoiman. Ns. alemman tason tehtävät vähentyvät, mikä ohjaa työntekijöitä hakeutumaan muihin töihin. Näistä uusista alemman tason tehtävistä kilpailevat nyt työelämään siirtyvien ja pari vuotta työelämässä olleiden kanssa työelämän muutoksen vuoksi aiemman työnsä menettäneet. (Project Time Off: 8.)

Työelämän jatkuvaa läsnäoloa, myös vapaa-ajalla, korostaa työntekijöiden pelko vapaa-ajan aiheuttamasta töissä odottavasta työmäärästä sekä tunne, ettei kukaan muu voi tehdä näitä töitä. Entistä kilpailuhenkisemmässä työelämässä työmäärä voi johtua myös siitä, että omia työtehtäviä ei haluta antaa muille, jolloin työnantaja on riippuvainen näistä asioista kyseisestä henkilöstä. Pelko siitä, että työnantaja kokee, että työntekijä on korvattavissa, on työntekijän suuri pelkoa ja painetta tuova tekijä. (Project Time Off: 4, 8-9.)

Itseohjautuvat tiimit ja organisaatiot mahdollistavat, ja pakottavat, työntekijöitä ottamaan suurempaa vastuuta työstään ja työskentelemään itsenäisemmin. Itseohjautuvissa organisaatioissa johdon ja esimiesten väliporras on poistettu ja päätökset sekä toiminnan ohjaaminen on siirretty suoraan työntekijän vastuulle. Itseohjautuvuus tehostaa organisaation ketteryyttä päätöksenteossa ja toiminnassaan, kun työntekijä ei joudu viemään ideoitaan esimiehelle hyväksyttäväksi vaan päätökset voidaan tehdä toimintatasolla nopeastikin, jolloin vastuu päätöksien tuloksista on myös työntekijöillä. Lisäksi esimiestason poistaminen säästää organisaation palkkakustannuksia. Toisaalta tämä tarkoittaa työntekijöiden näkökulmasta sitä, että organisaation henkilöstötarve pienentyy, kun yksi työntekijätaso puuttuu kokonaan. (Martela & Jarenko 2015: 164-169.)

Itseohjautuvuus ei katso organisaation kokoa, mutta se vaatii kykyä organisoida työ uudella tavalla. Itseohjautuvan organisaation työyhteisö kehittää itseään proaktiivisesti, valitaan toimintamalleja jotka toimivat ja niitä muutetaan jatkuvasti tilanteen vaatiessa. Itseohjautuvuudessa korostetaan tiimeissä avoimuutta, tasa-arvoisuutta ja tehokkuutta. Usein itseohjautuvissa organisaatioissa on myös vahva kokeilukulttuuri; ollaan avoimia kokeilemaan erilaisia työn toteuttamisen tapoja ja toimintaa voidaan aktiivisesti muuttaa, jos alkuperäinen ajatus ei toimikaan ajatellusti. Parhaat ja onnistuneimmat toimintatavat lähtevät leviämään organisaatioissa muihin tiimeihin. Myös pitkän ajan strategian luominen ei ole yhtä pysyvä suunnitelma kuin perinteisissä organisaatioissa, vaan siihen otetaan aidosti mukaan koko henkilöstö ja aktiivisesti reagoidaan muutokseen strategiasta huolimatta. (Martela & Jarenko 2015: 170-173.)

2.8 Työn merkityksellisyys

Nykyaikana työllä on yksilölle monta merkitystä – tärkeintä työssä ei aina ole siitä saatava rahallinen korvaus vaan työhön ja työpaikkaan liittyy monta muutakin tekijää. Työstä saatavan palkan lisäksi työ tuo ihmisen elämään rytmiä, tarjoaa mahdollisuuden hyödyntää omaa osaamista ja potentiaalia sekä kehittää osaamista ja kokea onnistumisia ja arvostusta muilta. Siihen liittyy myös sosiaalinen yhteydenkäynti ja sekä työyhteisön että yhteiskunnan osana oleminen. (Kasvio 2014: 1.)

Työelämässä korostuu oma-aloitteinen uteliaisuus ja ongelmanratkaisukyvykyys. Tehokkuuden sijaan kilpailuetua syntyy ongelmien ratkaisemisesta ja raivaamisesta sekä innovaatioista. Arvokasta osaamista on kyky hahmottaa kokonaisuuksia ja ymmärtää systemaattista muutosta ja löytää uusia ratkaisuja muuttuviin tilanteisiin. Uteliaalle työluokalle on luonnollista olla kiinnostunut globaaleista trendeistä ja muutoksista ja he aktiivisesti miettivät, miten siinä voidaan pysyä mukana tai jopa edellä. Tällainen toiminta on osa arkipäivää ja globaali ympäristö ei ole heille vieras käsite vaan he toimivat siellä luonnostaan. Tämä ei ole yhteen ammattiin sidottu ominaisuus – uteliaisuutta voi olla niin johto ja asiantuntijatasolla kuin suorittavassa työssä. Uteliaisuudella merkityksen luomisella työhön on vahva yhteys; nämä yksilöt haluavat tehdä työtä yhteistyössä tehden laadukasta työtä arvokkaiden päämäärien saavuttamiseksi. (Leppänen ym. 2013: 85-86.)

Työn merkityksellisyys ovat monimuotoinen ja henkilökohtainen kokemus, joka voi muuttua työelämän ja elämäntilanteiden aikana. Merkityksellisyys tuo työhön syvempää sisältöä ja tarkoituksellisuutta. Se vaikuttaa usein myös henkilökohtaiseen työn tuloksellisuuteen kun ollaan valmiita näkemään enemmänkin vaivaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstö, joka kokee työnsä merkitykselliseksi tuottavat todennäköisemmin parempaa tulosta ja ovat sitoutuneita työhön ja työnantajaan. Jos organisaatio tunnistaa tekijät, jotka tuovat työntekijöille merkityksellisyyttä työhön ja vahvistavat näitä tekijöitä, on tämä huomattavasti suurempi sitouttamisen keino kuin palkka. (Järvinen 2014.)

Työelämän muuttuminen ympäristön kannalta kestävämmäksi vaatii laajaa ajatus- ja asennemuutosta yhteiskunnallisesti ympäri maailman sekä yritysten strategisia muutoksia. Tämä toisi itsessään muutoksia yritysten työllistävyyteen ja osaamistarpeisiin. Nämä muutokset ovat niin merkittäviä työelämään yleisesti, ettei merkittävään muutokseen riitä muutaman yrityksen yritykset parantaa toimintaansa kestävämmäksi vaan se vaatii kansainvälisiä työllisyyspoliittisia, asenteellisia, muutoksia. (Kasvio 2014: 16.)

Ympäristövastuu on yhä enemmän koko yrityksen vastuulla – ei vain pienen joukon. Vastuullisuus ja uusien ympäristöystävällisten valintojen tekeminen koetaan tuovan edelläkävijyyden kilpailuedun kilpailumarkkinoilla. Resurssitehokas toiminta ohjaa työelämän arjen valintoja ja tuo uusia työtapoja, joissa on huomioitu vastuullisuus ympäristöstä. Ympäristövastuullisesta näkökulmasta omistaja-arvon sijaan toiminnan merkityksellisyydessä korostuu yhteiskunnan jaettu arvo; organisaatio haluaa todistaa merkityksensä paikallisessa yhteisössä. (Leppänen ym.. 2013: 61.)

3 MUUTOSJOHTAMINEN

Organisaatiot toimivat nykypäivänä ympäristössä, joka muuttuu jatkuvasti ja tämä vaatii myös organisaatioita arvioimaan omaa toimintaansa ja kehittää sitä vastaamaan paremmin uusien tilanteiden vaatimuksiin. (Seppälä, Lipponen, Bardi, Pirttilä Backman 2012.) Hiltunen (2012) väittää, että kaikkeen johtamiseen liittyy muutos – johtamisella pyritään perimmiltään muuttaa johdettavan toimintaa.

3.1 Kotterin muutosjohtamisen malli

Kotterin määrittelemä muutosjohtamisen malli on yleisesti hyödynnetty muutosjohtamisen malli. Kotterin malli on suoraviivainen ja helposti käytettävissä, mikä on varmasti lisännyt sen tunnettuutta muutosjohtamisen teoriassa. (Todnem My 2005: 369-380.)

Onnistuneeseen muutosjohtamiseen tarvitaan koko organisaation sitoutuminen muutokseen. Muutos ei toteudu tehokkaasti pakosta ja ajatuksesta “koska asioiden on pakko muuttua”, vaan todellinen muutostahto perustuu halusta kehittää toimintaa ja tarttua tilaisuuksiin muuttaa toimintaa toimivammaksi. Muutoksen johtaminen ei vaadi perusteeksi kriittistä hetkeä, jolloin aiemmat toimintatavat eivät enää toimi ja niiden on muututtava. Tehokkaimmat muutokset perustuvat aloitteellisuuteen ja haluun kehittää tehokkaasti organisaatiota tiedostaen samalla muutokseen kohdistuvat riskit. (Kotter 2009: 5-7.)



Kuvio 3. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosmalli (2019: 11).

Kotterin muutosjohtamisen mallin mukaan muutosprosessin käynnistämisessä muutosprosessin eteneminen täytyy suunnitella hyvin. Muutosprosessin aluksi täytyy korostaa muutoksen kiireellisyyttä ja välttämättömyyttä Kotterin muutosmallin mukaisesti onnistuneen muutoksen johtaminen perustuu organisaation muutostahdosta - muutostarpeen ymmärtämisestä, mahdollisuuksien ja riskien tunnistamisesta sekä halusta toimia aktiivisesti. Muutoksen merkityksellisyyttä ja tarpeellisuutta tulee korostaa, vaikka muutos ei olisi kenenkään mielestä paras toimintatapa – ihmiset voivat turvautua huonoonkin toimintatapaan, koska se on turvallinen ja helppo vaihtoehto. (Kotter 1996: 44.)

Luottamuksella on suuri vaikutus muutostarpeen hyväksymisessä; kun työntekijöiden kanssa keskustellaan ja heitä rohkaistaan tuomaan mielipiteitä esiin, voidaan kumota huolia, joita työntekijöille syntyy muutoksessa. (Reina & Reina 2004: 28-30.) Työntekijöille pitää pystyä perustelemaan muutoksen syyt niin, että he ymmärtävät muutoksen pakottavuuden. (Haapalainen 2005: 24.)

Ohjaavan tiimin tehtävänä on löytää muutoksen johtamisen tueksi strategia ydinongelman ratkaisemiseksi. Ohjaava tiimi johtaa esimerkillään muita kohti muutosta – tiimin

sisällä pitäisi olla luottamuksellinen ilmapiiri, sillä se edistää yhteisten tavoitteiden määrittämisessä ja tavoittelemisessa. Ohjaavan tiimin jäsenillä olisi tarpeen olla hyvä maine organisaation sisällä, joka saa muut seuraamaan tiimin jäsenen toimintaa. (Kotter 1996: 57, 65.)

Muutosprosessin visio ja strategia määrittelevät muutoksen ja toiminnan suunnan. Ne myös auttavat asettamaan muutokselle tavoitteet ja motivoimaan ihmisiä työskentelemään asetettuja tavoitteita kohti. (Kotter 1996: 68-69.) Visio täytyy viestiä koko organisaatioon, jotta työntekijät ymmärtävät, mihin toiminnalla pyritään. (Lanning et al. 1999: 91,94.) Muutosjohtamisen onnistumiselle merkittävää on aktiivinen kommunikaatio ja muiden osallistaminen jakamalla vastuuta ja valtaa. (Kotter 2009: 10-11.)

Henkilöstön sitoutumista muutokseen voidaan edistää antamalla työntekijöille valtuutuksia ratkaista muutosta estäviä ongelmia. Antamalla ihmisille vastuuta ja tunteen, että hän voi vaikuttaa tilanteeseen, sitoutuu hän paremmin työskentelemään muutoksen edistämiseksi. (Kotter & Cohen 2002: 5.) Kun työntekijät saavat valtuutuksia muutosprosessissa, usein he ymmärtävät uusien toimintatapojen tuomat parannukset paremmin. Tällöin he ovat päässeet itse osallistumaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. (Kotter 1996: 115.)

Muutokseen sitouttamista edistää myös nopeiden, ns. välitavoitteiden, asettaminen ja tunnustaminen, mikä myös edistää muutosprosessiin sitoutumista myös sen kohdatessa haasteita. Lyhyen aikavälin onnistumisissa tulee Kotterin mukaan korostua kolme tekijää. Onnistumisen pitää olla näkyvä ja helposti ymmärrettävä, sen pitää olla yksiselitteinen ja selkeä, sekä sillä pitää olla selkeä yhteys kokonaismuutokseen. (Kotter 1997: 104-105, Kotter 2009: 11.)

Muutosjohtamisen prosessin lopussa täytyy varmistaa, että toiminta toteutetaan muutosten tuomien parannusten mukaisesti. Eri toimintojen riippuvaisuudet toisistaan on hyvä selvittää, jotta muutos saadaan vakiinnutettua ja sen mukaisella toiminnalla ei ole esteitä. (Kotter 1996: 131-132.) Onnistuneissa muutosprosesseissa muutokset johdetaan prosessin päätteeksi osaksi organisaation kulttuuria. (Kotter 2009: 10-11.)

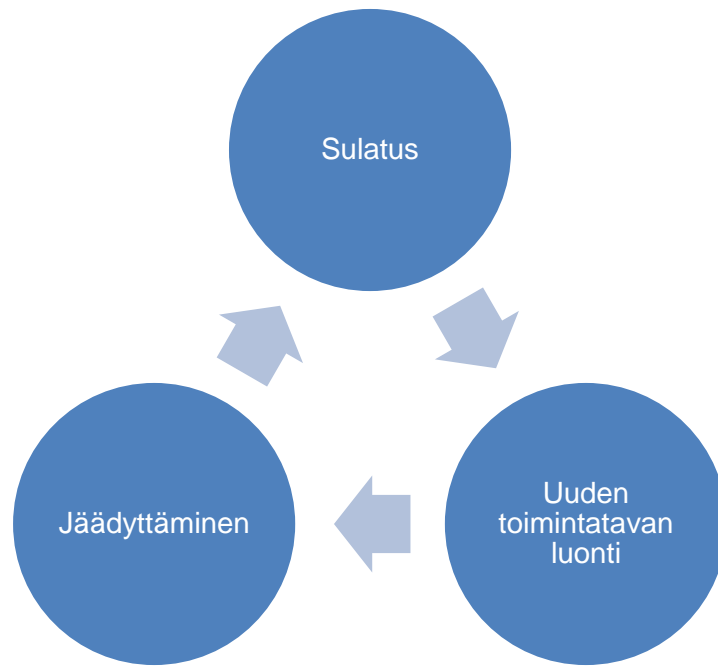
Todellinen muutostahto on usein iskostunut syvälle organisaatioon - muutostahdon ylläpitäminen toteutuu tehokkaimmin, kun se on osa organisaation kulttuuria. Kulttuurin vaikutuksen tulisi olla niin vahva, ettei menestyminen ja onnistumiset eivät muutu kylläisyydeksi ja itsetyytyväisyydeksi, vaan innostus kehittää organisaatiota pysyy aktiivisena. Muutosmyönteisen organisaatiokulttuurin tunnusmerkkejä on kannustaminen tarttua tilaisuuksiin ja löytää kehitysmahdollisuuksia, samalla väistäen uhkatekijöitä. Kulttuuriin kuuluu oma-aloitteisuus, aktiivinen toteuttaja, turhien asioiden välttäminen ja muutostarpeiden tunnistaminen ja niihin tarttuminen. (Kotter 2009: 125-126, 135-136.)

Kotter (1996) kuvaa johtajuutta kehityksenä, jossa ihmisryhmä saadaan tavoittelemaan yhteisesti määrättyä tavoitetta ja ohjattua heitä tiettyyn suuntaan. Muutosjohtamisessa tämä määritelmä erityisesti korostuu. Muutosjohtamisesta 70-90 prosenttia on ihmisten johtamista. (Kotter 1996: 59-67.)

3.2 Lewinin muutosjohtamisen malli

Kurt Lewinin muutosjohtamisen malli on Kotterin mallin ohella yleisesti tunnettu ja käytetty malli muutosjohtamisessa. Lewinin muutosjohtamisen malli on kolmivaiheinen ja sen vaiheina ovat sulatus, uuden toimintatavan luonti ja jäädyttäminen. (Elrod & Tippet 2002: 273-275.)

Sulattamisen vaiheessa organisaatiossa vallitsevaa tasapainoa järkytetään niin, että organisaatio on valmis muutokseen – tässä vaiheessa tavoitteena on valmistaa ja motivoida yksilöä ja työyhteisöä muutokseen. Sulatusvaiheessa pyritään murtamaan ja kyseenalais-tamaan vanhoja tapoja ja tottumuksia, jotta muutos olisi houkutteleva ja motivoiva. (Hersey & Blanchard 1990: 335.)



Kuvio 4. Lewinin muutosjohtamisen malli (Elrod & Tippet 2002: 273).

Seuraavassa vaiheessa haluttu muutos tuodaan esiin, se esitellään ja markkinoidaan organisaation sisällä. Muutoksen ympärille aletaan kehittämään uutta toimintaa ja muutosta sisäistetään toimintaan palkitsemisen ja motivoinnin keinoilla. (Elrod & Tippet 2002: 276-291.)

Jäädymäminen vaiheessa muutos sisäistetään ja vakiinnutetaan organisaation toimintaan, jolloin muutos vaikuttaa yksilöiden työskentelyyn ja organisaation kulttuuriin. Ympäristön merkitys vakiinnuttamisessa on merkittävä – kannustava ympäristö vahvistaa muutoksen sisäistämistä pitkäaikaisesti. (Hersey & Blanchard 1990.)

3.3 Transformationaalinen johtaminen

James MacGregor Burns määritteli transformationaalisen johtamisteorian mukaan johtaja liittää yksilön lyhyen aikavälin tavoitteet organisaation pidemmän tähtäimen strategisiin tavoitteisiin, luoden ymmärrystä laajemmasta näkökulmasta, jolloin tavoitteet nostetaan strategisemmalle tasolle. Tällä tavalla pyritään johtamaan muutosta työntekijöiden toiminnan kautta. (Helms Mills, Dya & Mills 2009: 126.)

Transformationalisessa johtamisteoriassa oikeanlaisen ilmapiirin luominen on merkittävä johtamista. Inspiroiva ilmapiiri tuo kilpailuetua myös henkilöstön sitouttamisen ja toiminnan kehittämisen kannalta. Tällainen ilmapiiri luo työntekijöille tunteen, että voivat vaikuttaa organisaation toimintaan ja heidän työpanoksella on merkitystä. Ihmisillä on kuitenkin erilaisia inspiraationlähteitä ja inspiraatiota tukevia tekijöitä, joten transformationalisessa johtamisessa johtajan täytyy kyetä muokkaamaan toimintaansa yksilöiden mukaisesti. (Hacker & Roberts 2004: 32-33.)

Muutoksen läpiviemistä onnistuneesti edesauttaa, jos ilmapiiri onnistutaan sisäistämään päivittäiseen työhön. Johtamisteorian mukaan toiminta on ratkaisukeskeistä – esimerkiksi ongelmanratkaisussa pyritään löytämään pitkäaikaisia ratkaisuja arvioimalla aiempaa toimintaa ja löytämällä sieltä kehityskohteita sekä lopputuloksesta että prosessista. (Hacker & Roberts 2004: 37.)

Transformationalisen johtamisteorian mukaisesti johtamisen onnistumiseen vaikuttaa johtajan kyky inspiroida ja luoda luottamuksen kautta korkeita tavoitteita, jotka tähtäävät annettuun visioon. Älyllisen simuloinnin avulla haastetaan työntekijää kehittämään toimintaa jatkuvasti ja toisaalta huomio kohdistetaan yksilöihin – annetaan yksilöille kunnioitusta ja vastuuta lisäten tällä tavalla sitoutumista ja motivaatiota tavoitteille. Tärkeää tämän johtamisteorian mukaan on myös palkitseminen asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Vaikka teorian tärkeimmistä ominaisuuksista on hieman laajempia käsitteitä, kaikissa määritelmissä korostuu ihmisläheinen johtamistapa, jossa arvostetaan yksilöitä ja johtaja toimii yksilöiden tukena ja motivoijana. Haasteena transformationalisessa johtamisteoriassa on se, että johtaja yksilönä ominaisuuksineen korostuu jopa liikaa ja johtamisen näkökulma on liian irrallaan organisaatiosta. (Helms Mills e al. 2009: 126-127.)

Transformationalinen johtaminen voidaan jakaa neljään osatekijään, joita ovat ihannoitu vaikuttaminen, inspiroiva motivoiminen, älyllinen stimulointi ja alaisten yksilöllinen huomioiminen. *Ihannoitu vaikuttaminen* käsittää esimerkiksi johtamista – johtaja pyrkii omalla toiminnallaan ohjaamaan alaisten toimintaa ja osoittaa toivotunlaiset toimintatavat. *Inspiroivan motivoimisen* mukaisesti työntekijöille luodaan innostava ja selkeä ta-

voite, joka sitouttaa heitä työskentelemään kohti organisaation tavoitteita. Ongelmanratkaisuun ja uusiin, innovatiivisiin ratkaisuihin ja kehittämiseen kannustava johtaja toteuttaa *älyllinen stimuloinnin* käsitteen mukaista toimintaa. *Yksilöllinen huomioiminen* luo ilmapiiriä, jossa työntekijät huomioidaan yksilöinä henkilökohtaisine tarpeineen ja tilanteineen. (Sivathan, Arnold, Turner & Barling 2004: 214-255.)

3.4 Kanterin muutosmestari

Kanterin muutosmestarin johtamisteoriassa muutosmestari toimii organisaation sisällä muutoksen edistäjänä – he kyseenalaistavat vanhoja toimintamalleja ja uskomuksia, ovat luovia ajattelijoita, jotka hahmottavat suuria kokonaisuuksia ja haluavat löytää muutosta tukevia tekijöitä. Tässä johtamisteoriassa korostuu henkilöiden merkittävyys organisaation sisällä, ominaisuudet – karismaattisuus, vaikutusvalta ja sisäinen motivaatio - sekä kyky muokata toimintaa tilanteen mukaan. (Helms Mills et al. 2009: 127.)

Tässä johtamisteoriassa korostuu luovat tekijät, jotka omalla sisäisellä halulla kehittää toimintaa saavat myös muut organisaatiossa mukaan esimerkkinsä mukaiseen toimintaan. Näille yksilöille annetaan mahdollisuus toteuttaa itseään ja vapaus kehittää organisaatiota toimivampaan suuntaan. Kanterin mukaan johtamisessa ei saa liikaa keskittyä johdon näkökulmaan vaan antaa vapautta uudenzalaisille ja kokeiluhaluksille ideoille. Organisaation sisällä voidaan luoda tiimejä, jotka kehittävät tehokkaammin toimintaa kuin yksilöt yksinään. (Seeck 2008: 253-254.)

Kanterin johtamisteorian mukaan työntekijöille täytyy antaa tukea ja palautetta esimiestasolta – tämä lisää tunnetta siitä, että tehdään joitain merkityksellistä ja johto tukee työntekijöitä. Johdon vastuulla on mahdollistaa ja tukea uuden kehittämisen ilmapiiriä. Kuten johtamisen teorioissa yleensäkin, organisaation ylemmältä tasolta odotetaan strategista suuntaa, mihin päin toimintaa viedään sekä aktiivista keskustelua työntekijätason kanssa. Tämä mahdollistaa tarpeellisen tiedon jalkautumisen kaikille ja ohjaa innovatiivisuuden suuntaamisen toivottuun suuntaan. (Flinsch-Rodriguez 2017.)

Kanterin johtamisteorian mukaan johtaminen tapahtuu työntekijöiden halusta seurata karismaattista johtajaa – vaikutusvalta ei synny vain legitiimin vallan vuoksi. Johtaja on valmis oppimaan muilta ja ottaa vastaan neuvoja. Johtaminen perustuu eettiselle toiminnalle, luottamukselle ja yhteistyölle. Kanterin johtamisteoriassa korostuvat tekijät eivät kuitenkaan välttämättä toimi nopeissa ja radikaaleissa muutoksissa vaan ennemmin pitkän aikavälin hitaissa muutoksissa, missä korostuu erityisesti luottamus ja yhteistyö. Tässä johtamisteoriassa ei ole myöskään huomioitu työntekijöiden ominaisuuksia, sillä kaikki eivät tule toimeen samanlaisen henkilön kanssa. (Helms Mills et al. 2009: 129.)

3.5 Leimahduspiste-johtamisteoria

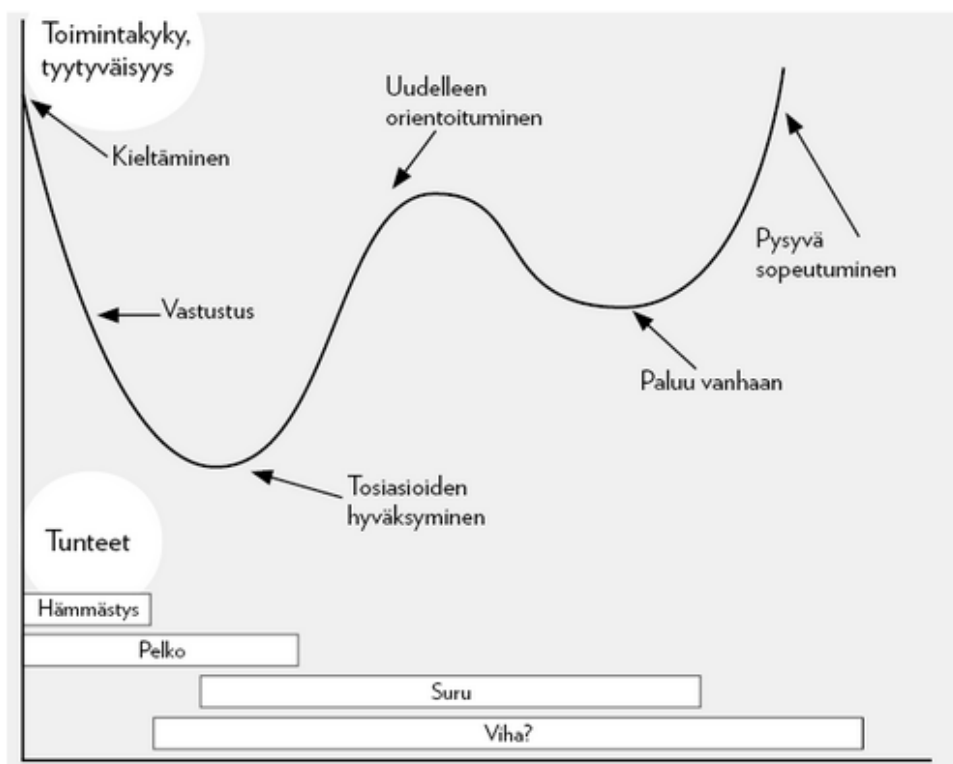
Leimahduspiste-teoria on aiemmin esiin tuotuja teorioita uudempi, perustuen Kanterin johtamisteoriaan, mutta myös tässä korostuu johtajan tyyli. Tämä johtamisteoria perustuu neljään esteeseen, jotka johtajat kohtaavat muutoksessa; haasteellinen nykytilanne, vajaat resurssit, epämotivointunut henkilöstö ja vastustus henkilöiltä, joilla eri tavoitteet. Kun kriittinen osa henkilöstöstä saadaan sitoutettua toimintaan, vaikuttaa se merkittävästi koko henkilöstöön edistämällä asennemuutosta – kriittiseen osaan keskittymällä, vakuuttamalla ja sitouttamalla heidät muutokseen, voidaan saada mukaan myös loppuhenkilöstö. Johtamisteorian uskotaan toimivan tilanteissa, jossa muutos pitää saada toteutettua nopealla aikataululla ja tehokkaasti. (Helms Mills et al. 2009: 130.)

Johtamisteorian luoja Kimin ja Mauborgnen mukaan oleellista johtamisessa on johtaminen esimerkillä. Resurssit tulee kohdistaa oikein, eli sinne missä niitä todellisuudessa tarvitaan eniten. Motivaatioesteen ylittäminen on tärkeintä; ihmisten pitää haluta edesauttaa muutosta ja sitä voi yrittää edesauttaa keskittää ensin huomio sisäisiin mielipidevaikeuksiin, joiden kautta saadaan ajatukset leviämään. Myös äänekkäimmät vastustajat tulee hiljentää nopeasti ja vähentää heidän vaikutusvaltaansa. (Helms Mills et al. 2009: 131-132.)

3.6 Muutoksen kohtaamisen malli

Muutos vaatii aina sopeutumista ja positiivisetkin muutokset voivat herättää negatiivisia ja huolestuneita tunteita. Ihmisten johtamisessa muutoksessa mukana on aina epävarmuustekijöitä ja kaikkia reaktioita ei voi ennustaa etukäteen – reaktiot perustuvat vahvasti yksilöiden persoonallisuuteen. Muutoksessa pyritään aluksi ymmärtämään, miten muutos vaikuttaa omaan elämään ja tilanteeseen. Muutoksen seurausten vaikutusten prosessointi on tärkeä osa muutosjohtamista; jos siinä jäädyään epäroimään ja jumitutaan, estää se muutosprosessissa etenemistä pelon tunteesta. (Ponteva 2010:9.)

Muutoksessa reaktiot ovat hyvin yksilöllisiä, mutta ne yleisesti noudattaa S-käyrää. Tunteet ja reaktiot muutoksessa kulkevat negatiivisista ja epäilyistä tilanteen hyväksymiseen ja toivottavasti aina lopulta sopeutumiseen. Yksilölliset reaktiot vaikuttavat tilanteen mukaan yksilön toimintakykyyn ja tyytyväisyyteen. (Hiltunen 2012)



Kuvio 5. Muutoksen S-käyrä (Hiltunen 2016).

Usein muutoksien ensimmäinen reaktio on kieltäminen, mikä on luonnollinen reaktio ja usein alitajuntainen reaktio. Samalla muutoksen uhka- ja pelkotilat nousevat esiin ja vaikuttavat usein myös vastustusvaiheessakin. Tässä vaiheessa ei täysin käsitetä muutoksen vaikutuksia ja tavoitteita, kunnes yksilöt saavat lisätietoa muutokseen liittyen ja sen vaikutukset selkiytyvät. Vastustusta voi herätä kognitiivisen tason lisäksi emotionaalisella tasolla; mitä enemmän muutokseen ja sen kohteeseen on tunnetasolla sitoutunut, voi sitä olla vaikeampi hyväksyä täysin, vaikka hyväksyy muutoksen perusteet. Jos vastustusreaktio ei väisty, yksilö voi helposti katkeroitua ja vaikuttaa negatiivisesti muutoksen etenemisen organisaatiossa muun muassa luoden huonoa ilmapiiriä ja negatiiviset tunteet vahvistavat negatiivisuutta. (Ponteva 2010: 23-24.)

Mitä pikemmin yksilö hyväksyy muutoksen ja sen vaikutukset, alkaa sopeutuminen tilanteeseen ja positiivisten vaikutusten ymmärtäminen. Uudelleenorientoitumisen edessä yksilön motivaatio ja toimintakyky paranevat kun energiaa ei kulu muutoksen vastustukseen. Tämä vaihe vaatii kuitenkin henkilöstön tukemista ja positiivista vuorovaikutusta – muutoksen sisäistäminen ei pääty tähän vaiheeseen. Samalla kun muutos sisäistetään ja nähdään sen edut, voi vastapainoksi herätä myös surun tunteita; surulla reagoidaan menetykseen henkisellä tasolla, vaikka suuremmalla tasolla muutos koetaan hyväksi. On tärkeä antaa yksilöiden surra menetystä, sillä surun ylittäessä voi yksilö sopeutua pysyvästi uuteen tilanteeseen. (Hiltunen 2012.)

3.7 Esimiehen ja HR:n vastuu muutosjohtamisessa

Muutoksen aikana täytyy muistaa toiminnan kehittäminen ja edistäminen tavalliseen tapaan, toiminnan jatkaminen joiltain osin tuttuun tapaan tuo turvallisuutta. Yksilöille on hyvä tuoda tunne siitä, etteivät he ole muutoksessa yksin – mikä yleensä on totta muutosten tapahtuessa työyhteisössä. Esimiehellä on tärkeä rooli muutoksen läpiviemisessä työyhteisössä ja tiimeissä onnistuneesti, mutta henkilöstöhallinto ja johto ovat muutoksesta myös vastuussa ja ovat esimiesten tukena. HR:n kanssa tehtävällä yhteistyöllä on merkitystä muutoksen edistämistä, sillä kun esimiehet joutuvat pysymään eri tasolla kuin työntekijät, HR-henkilöiden kanssa esimiehet voivat purkaa ja keskustella asioista vapaasti. (Ponteva 2010: 67-68.)

Muutostilanteessa henkilöstölle pitäisi tarjota tukea. Tiedollisesti muutoksesta tulee antaa tarpeeksi tietoa ja tilanteeseen voidaan tarjota myös muutoksen kohtaamisen valmennusta. Muutoksen läpiviennin edistävä tekijä on osallistaminen; henkilöstö usein arvostaa mahdollisuutta vaikuttaa päätöksentekoon ja siten voidaan lisätä heille hallinnan tunnetta. Tukea on hyvä tarjota runsaasti, sillä toiset saattavat tarvita paljon tukea kun taas toiset eivät koe tarvitsevansa sitä ollenkaan. (Kotter 1996: 73-85.)

Jotta muutoksessa voidaan onnistua, on katse asetettava jossain vaiheessa eteenpäin ja löytää motivaatio ja innostusta tuovat asiat uudessa tilanteessa. Joskus nämä voivat olla hyvin pieniä asioita, jotka auttavat työntekijöitä jaksamaan työpäivästä toiseen. Näitä motivaationlähteiden etsimistä ja ylläpitämistä kannattaa ylläpitää myös esimiesten ja HR:n puolelta, jotka voivat edesauttaa positiivisuutta vahvistamalla hyviä tekoja ja oivalluksia. Työhyvinvointia edistävää työtä olisi tarpeen muistaa tehdä kokoajan, eikä herätä sen tarpeeseen vain muutoksessa – niissä tilanteissa kun sitä kohti olevia uhkia on paljon pinnalla. Hyvin ylläpidetty työhyvinvointi auttaa työyhteisön selviämään haastavistakin tilanteista paremmin ja ylläpitää työkykyä. Muutoksen johtamisen käytännössä tärkeä huomio on ymmärrys siitä, että ihminen on kokonaisuus, jolloin kaikki vaikuttaa kaikkeen, ja yksilöt tulee kyetä kohtaamaan yksilönä, ei liukuhihnamaisesti samalla kaavalla. Vaikka muutoksen ensi vaiheessa henkilö ei pysty vastaanottamaan suurta määrää informaatiota, on oleellista huomioda, että sanoilla sekä sillä, mitä sekä miten asiat sanotaan, on suuri vaikutus. Kaiken toiminnan tulee olla inhimillistä – ymmärtävää, kunnioittavaa sekä ihmisläheistä – mikä edesauttaa muutoksen käsittelyä. (Ponteva 2010: 80, 83, 87, 91.)

3.8 Yrityskulttuurin merkitys yrityksen toiminnassa

Jokaisella organisaatiolla on yksilöllinen kulttuuri ohjaamassa kaikkea toimintaa. Organisaatiokulttuuri käsittää kaikki ryhmän historian aikana opitut, kaikki yhteiset ja itsestään selvät oletukset. Kulttuuri on se, miten organisaatiossa on totuttu toimimaan - se voi olla pitkään työskennelleelle haastavaa tunnistaa, kun on sisäistänyt nämä tavat työskennellä.. (Schein 200: 30,44.)

Organisaation kulttuuri määrittelee ja ohjaa strategiaa, päämääriä sekä niitä tapoja, joilla tavoitteisiin pyritään. Jokapäiväisessä toiminnassa yrityskulttuuri vahvistaa niitä toimintaperiaatteita, jotka yrityksessä tulee esiin. Organisaatiokulttuuri voi myös olla sen yksi brändin rakentamisen vahvuus; se voi houkutella työntekijöitä sekä asiakkaita, kun sitä tuodaan vahvasti esiin myös yrityksen ulkopuolelle. Kulttuuriin hyvin sopeutuvat työntekijät myös vahvistavat kulttuuria ja lisäävät henkilöstön tyytyväisyyttä. Toisaalta tällä kaikella on myös kääntöpuolensa ja organisaatiokulttuuri voi olla myös toiminnan esteenä, esimerkiksi muutosvastaisuus voi hidastaa markkinoiden kehityksessä mukana pysymistä. (Rossi 2012, 14-16.)

Organisaatiokulttuurilla on vaikutusta siihen, miten moneen asiaan suhtaudutaan yrityksessä. Kulttuuri sisältää sekä ulkoisen että sisäisen toiminnan tekijöitä ja perusoletuksia. Kulttuuri kehittyy sisäisten ja ulkoisten olosuhteiden muuttuessa näiden mukana. (Schein 2009, 41, 74.) Kulttuuri heijastuu myös yrityksen ulkoisiin tekijöihin, kuten toimistoihin. Kulttuuri onkin merkittävä tekijä siinä, miten organisaatio kokonaisuudessaan suhtautuu työelämän yksittäisiinkin muutoksiin - avokonttori, omat työhuoneet, vapaasti käytettävä tila tai etätyö, mikä onkaan yrityksen tapa järjestää toimipisteensä, kuvastaa, millaiseen toimintaan yrityksessä halutaan kannustaa. (Coleman 2013.)



Kuvio 6. Mistä organisaatiokulttuuri koostuu (Schein 2009: 42).

Koko yrityksen henkilöstön yhdessä jakama ja hyväksymä yrityskulttuuri tukee toimintaa ja sen voi tehostaa sitä. Tällaisissa yrityksissä henkilöstön vaikutusmahdollisuudet yrityksen toimintaan ja kehittämiseen ovat vahvat. Lisäksi tällaisella yrityskulttuurilla on positiivinen vaikutus myös motivaatioon ja sitoutumiseen. (Rossi 2012: 57, 91.)

Jotkut asiantuntijat nostavat organisaatiokulttuurin strategiaakin merkittävämmäksi vaikutustekijäksi yrityksen menestymiseen. Strategia ohjaa suunnan ja tavat toimia, mutta se ei yksistään johtaa toimintaa, kun taas organisaatiokulttuurin vaikuttavuus ja pysyvyys vaikuttavat toimintaan enemmän. (Lystimäki 2013.)

Organisaatiokulttuuri pohjautuu sen toiminnalle määriteltyihin arvoihin ja toimintatapoihin, joilla toimintaa ohjataan (Schein 2009: 107.). Organisaation historia muokkaa sen toimintaa ja tavoitteita ja organisaatiokulttuuri muovautuu jatkuvasti ja muutoksilla pyritään kehittämään asioita, jotka ovat voineet aikaisemmin toimia, mutta vaativat päivitystä. (Coleman 2013.)

Kulttuurin muutoksessa täytyy tiedostaa sen perusteet ja lähtökohdat ja hyväksyä se, että sitä on vaikeaa muuttaa täysin. Oleellista on tunnistaa organisaatiolle omanlaiset, toimivat toimintatavat, joihin henkilöstö voi sitoutua ja toiminta edistyy strategisesti. (Schein 2009, 27.) Toisen organisaation käytänteitä ei voi kuitenkaan suoraan kopioida vaan ne täytyy soveltaa omaan yrityskulttuuriin sopivaksi. (Rossi 2012: 272.)

3.8.1 Visio ja arvot yrityskulttuurin perustana

Visio antaa pohjaa organisaatiokulttuurin muodostumiselle - se, mihin organisaatio pyrkii ja mikä on toiminnan tavoitetilä on, määrittelee osaltaan millaiseen toimintaan organisaatiossa kannustetaan tietoisesti tai tiedostamatta. (Kehusmaa 2012.)

Arvot määrittelevät tavat, joilla yrityksessä toimitaan. Arvojen kautta johdettu toiminta tukee yrityksen tavoitetta saavuttaa asetettu visio. Toimiakseen yrityskulttuuri vaatii henkilöstön, joka voi samaistua siihen ja toimia sen mukaisesti. Jokainen työntekijä, joka toimii kulttuurin mukaisesti, osaltaan vahvistaa sitä. Lisäksi pystyessään jakamaan yrityksen kanssa saman arvomaailman, on työntekijän helpompi sitoutua yritykseen. (Rossi 2012: 47.)

3.8.2 Yrityskulttuurin johtaminen

Organisaatiokulttuuri on osa organisaation rakennetta, josta lähtevät siellä vaikuttavat normit. Kuten kaikessa toiminnassa, johtaminen heijastaa organisaation kulttuuria ja henkilöstö ottaa vaikutteita toimintaansa johtajien esimerkistä. (Alvesson 2002, 105-108.)

Jos organisaatiota johdetaan kulttuurin kautta, johtamisen sekä strategian ja kulttuurin välillä ei ole ristiriitoja vaan ne toimivat yhteen. Kulttuuristrategia tuo dialogin avulla henkilöstön suuremmaksi osaksi yrityksen toiminnan kehittämistä, koko toiminta perustuu toimivaan yrityskulttuuriin. (Rossi 2012: 14-15.)

Toimiva yrityskulttuuri tukee yhdenmukaista päätöksentekoa. Tämä voi kuitenkin nousta yrityskulttuuria vastaan, mikäli se ei olekaan toimiva ja menestyksenkäs. Vahva yrityskulttuuri voi saada esimiehet unohtamaan innovaatioiden ja uuden kehittämisen tarpeellisuus-

den. Tällainen kaavoihin kangistunut näkemys toiminnasta esimiehillä voi muuttua yrityksen menestymisen esteeksi, kun vanhat tavat eivät enää toimikaan. (Alvesson 2002: 105-108.)

Joissain tilanteissa tietynlainen yrityskulttuuri voi olla paras säätämään toimintaa ja tuottamaan tuloksia. Toisaalta Alvessonin mukaan monet tutkijat näkevät parhaita tuloksia yrityksen toiminnassa tuovan sellainen kulttuuri, joka pystyy muokkautumaan ympäristön muutosten mukana. Vaikka jokainen yrityskulttuuri muokkautuu ympäristönsä avulla jollain aika välillä, ei kaikkiin yrityksiin sovi nopeatahtinen ja jatkuva muutos. (Alvesson 2002: 24.)

Yleisesti ei voida vetää yhteyttä yrityksen toiminnan menestymisen ja yrityskulttuurin välille. Varmasti vaikutusta jollain tasolla on, mutta hyvän toiminnan tulokset vaativat muutakin panosta yritykseltä. Yrityskulttuurin voidaan ajatella olevan kaiken yrityksen toiminnan pohjana ja tukena. (Alvesson 2002: 68.)

3.8.3 Yrityskulttuuri ja henkilöstöhallinto

Kuten kaikkea organisaation toimintaa, kulttuuri ohjaa myös organisaation henkilöstöhallintoa. Kulttuuri perustelee sen, miten organisaatiossa halutaan kohdella henkilöstöä, millainen on palkitsemisjärjestelmä sekä muita henkilöstöhallinnon vastuutehtäviä pidetään tärkeinä. (Schein 1999: 56-64.) Yrityskulttuuri vaikuttaa henkilöstöön koko heidän uransa aikana rekrytoinnista työsuhteen loppumiseen. Esimerkiksi rekrytointia tehdään organisaation tarpeen ja näkemyksen kautta.

Työntekijä panostaa työhönsä enemmän, jos hän kokee työnsä merkitykselliseksi. Tämän takia yritysten kannattaa pyrkiä omanlaiseensa yrityskulttuuriin ja etsiä töihin ne henkilöt, jotka jakavat samoja näkemyksiä. Tällä tavalla yrityskulttuuria saadaan vahvistettua ja todennäköisesti myös yrityksen tulokset kehittyvät. Tämän takia henkilöstöhallinto voi vaikuttaa yrityskulttuurin leviämiseen huolehtimalla, että rekrytoidaan yritykseen sopivia ihmisiä, ei palkata tehtävään vaan uraan. Myös palkitsemisjärjestelmä perustuu yrityskulttuurin piirteisiin. (Rossi 2012:, 314.)

Työntekijän näkökulmasta ajatellen on mielestäni erittäin tärkeää, että hyväksyy ja omak-suu arvot, joiden mukaan yritys pyrkii toimimaan. Yhteinen arvomaailma auttaa viihtymään töissä ja antaa itsevarmuutta työhön. Kun tietää oman toiminnan lähtevän samoista lähtökohdista kuin yrityksen, on todennäköisempää, että päätökset ja tavat työskennellä ovat hyväksyttäviä ja toivottavia myös yrityksen näkökulmasta. Kun voi luottaa omaan tekemiseen, on helpompi tehdä työtä tehokkaasti.

Yrityksillä, joita on lähdetty kehittämään yrityskulttuurin avulla, on todennäköisesti hyvinvoiva henkilöstö. Toimintaa tukeva yrityskulttuuri yleensä huomioi henkilöstön merkityksen toiminnan edistämässä. Tällaiseen yritykseen on siihen sopivan henkilöstön helpompi sitoutua, työtyytyväisyys on siellä parempaa ja työntekijöistä yleisestikin välitetään. Yrityksen ei tulisi kuitenkaan korostaa henkilöstöä tärkeimpänä toiminnan voimavarana, ellei tämä aidosti ilmene myös yrityskulttuurista. (Rossi 2012, 56-57.)

4 METODOLOGIA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten työelämässä tällä hetkellä ajankohtaisena olevat muutokset vaikuttavat työn tekemiseen, erityisesti asiantuntijatyössä sekä miten organisaatiot ja niiden HR voivat vaikuttaa organisaation toiminnan ylläpitämiseen tehokkaana työelämän muutoksessa. Aineisto kerättiin haastattelujen avulla ja aineiston käsittely, analysointi ja tulkinta tehtiin anonymisti, haastateltavien henkilöllisyyttä tai työnantajaorganisaatiota ei tuoda aineistossa esiin.

4.1 Aineiston hankinta ja käsittely

Tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä ja aineiston keruumenetelmänä oli teemahaastattelu. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään selvittämään yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Hakala 2001:17-20). Laadullisessa, eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto ja tutkimusongelmat ovat vuoropuhe- lussa toistensa kanssa, aineisto jakautuu teemoiksi tutkimusongelmien ympärille (Hyvärinen, Nikander, Ruusu vuori 2010: 12-13). Tutkimushaastattelun menetelmät voidaan jakaa kolmeen ryhmään; avoin, eli strukturoitu, haastattelu, teema-, puolistrukturoitu, haastattelu ja strukturoitu lomakehaastattelu. (Hirsjärvi 2004: 197-199.) Tässä tutkimuksessa käytettävän teemahaastattelun menetelmässä haastatteluihin on laadittu runko etukäteen, ja haastattelu etenee yleensä suunniteltujen kysymysten raameissa. Kysymyksiä voi kuitenkin muokata haastattelun vuorovaikutustilanteeseen sopivaksi, eikä haastattelua tarvitse toteuttaa tietyn kysymysjärjestyksen mukaisesti. (Hyvärinen, Nikander, Ruusu vuori 2010: 320.)

Tutkimus on laadullinen tutkimus ja haastattelut toteutettiin syyslukukaudella 2016. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina kasvokkain haastateltavan työpaikalla ja siihen varattiin noin 30 minuuttia yhtä haastateltavaa kohden. Haastateltavat eivät saaneet haastattelurunkoa etukäteen. Haastattelun aihe oli kuitenkin annettu haastateltaville etukäteen tiedoksi, jolloin heillä oli halutessaan mahdollisuus miettiä yleisesti aihetta ennen haastattelutilannetta. Nauhoitetut haastattelut sisältävät lyhyen tutkimustyön esittelyn sekä haastattelurungon mukaisesti etenevän haastattelun. Haastattelut litteroitiin haastattelun

jälkeen mahdollisimman pian. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin, haastatteluina, jossa kysymykset olivat puolistrukturoituja.

Haastattelun kohdehenkilöiksi valikoitui 9 asiantuntijatyötä tekevää henkilöä 3 eri organisaatiosta, jotka työskentelevät eri toimialoilla sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Kuusi haastateltavaa työskentelevät yksityisellä puolella ja kaksi julkisen puolen organisaatioissa. Molemmista yksityisistä organisaatioista haastateltavia oli kolme ja julkisorganisaatioissa kaksi henkilöä. Organisaatiot toimivat eri toimialoilla ja olivat erikokoisia. Erilaisten organisaatioiden valinta tutkimukseen oli tutkijan valinta. Kaikki aineiston organisaatiot ja haastateltavat toimivat Helsingissä.

Taulukko 1. Haastateltavien perustiedot

| Haastateltava | Työtehtävä | Sukupuoli | Työuran pituus |
|---------------|--------------|-----------|----------------|
| A1 | johtaja | nainen | 30 v |
| A2 | asiantuntija | nainen | 30 v |
| A3 | asiantuntija | mies | 26 v |
| B1 | asiantuntija | mies | 35 v |
| B2 | asiantuntija | mies | 40 v |
| C1 | asiantuntija | nainen | 30 v |
| C2 | johtaja | nainen | 30 v |
| C3 | asiantuntija | mies | 12 v |
| C4 | asiantuntija | nainen | 8 v |

Tutkimus keskittyi asiantuntijatyössä työskentelevien haastateltavien henkilökohtaisiin kokemuksiin työelämästä ja siinä tapahtuneista muutoksista. Kaikki haastateltavat työskentelivät asiantuntijatyössä omassa organisaatioissaan ja asiantuntijuuden ala oli eri organisaatioissa erilainen. Kolme haastateltavaa työskentelivät johtotehtävissä ja kahdella oli esimiesvastuuta nykyisessä tehtävässään. Kaikilla haastatelluilla oli työkokemusta yli 10 vuotta.

Haastattelujen sopimiseen hyödynnettiin tutkijan henkilökohtaisia kontakteja. Tutkija sopi kaikki haastattelut henkilökohtaisesti, kolmen henkilön kanssa kasvokkain ja viiden henkilön kanssa sähköpostin välityksellä.

Haastattelujen suorittamisen jälkeen litteroitiin. Litteroidusta aineistosta selvitettiin haastattelujen pohjalta tulleita yhtenäisyyksiä ja eroavaisuuksia. Tutkimusaineiston analyysissä luo näkemys, millaisia muutoksia työelämässä tällä hetkellä on käynnissä, analysoimalla tutkimuksen kvalitatiivista aineistoa.

4.2 Aineiston analyysimenetelmä

Haastattelut äänitettiin ja ne kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, jotta keskustelu haastateltavan kanssa oli mahdollisimman hyvin haastattelijalla muistissa. Aineiston analysointimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysin menetelmää. Sisällönanalyysin menetelmässä aineistoa kuvataan sanallisesti ja tämän kautta pyritään järjestämään aineisto johtopäätöksiä varten loogisesti. Aineistoa analysoidaan sisällönanalyysin menetelmässä objektiivisesti ja subjektiivisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 2015.)

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen onnistumiselle on ensisijaisen tärkeää, että tutkimuksen luotettavuus on korkea. Tutkimuksen on vastattava sen tutkimusongelmalle asetettuihin kysymyksiin sekä olla tehty puolueettomasti ja luotettavasti. Luotettavuuteen vaikuttaa muun muassa vastaajien määrä ja aineistonkeruunmenetelmä. (Heikkilä 2008: 29-31.)

Luotettavuutta tutkimukseen tuo tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteutuksen edistymisestä – tutkimuksen olosuhteet selostetaan totuudenmukaisesti ja selvästi. Tutkimuksen toteutuksen lisäksi on tärkeää tarkastella aineistoa kriittisesti ja tutkijan tulee pystyä antaa päätelmilleen perusteita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 232-233.)

Käsitteinä reliabiliteetti ja validiteetti kuvaavat tutkimuksen luotettavuutta, mutta kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan näiden sijaan yleisemmin tulosten yleistämisestä ja läpinäkyvyydestä. (Ruusu vuori 2010: 27.) Validius, eli tutkimuksen pätevyys, tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä selvittää sitä asiaa, mitä sen on tarkoitus selvittää; kvalitatiivisen tutkimuksen tilanteessa se tarkoittaa aineiston ja niistä tehtyjen tulkintojen todellisuuden arviota. (Ruusu vuori 2010: 27.) Reliabiliteetti selvittää tutkimuksen kykyä antaa tarkkoja ja ei-sattumanvaraisia tuloksia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteettia voidaan arvioida sillä, saadaanko tutkimuksen aineistosta samat tulokset uudelleen analysoitaessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteettiä ei voida arvioida samalla tavalla, koska tutkimus perustuu subjektiivisiin mielipiteisiin, eikä siinä etsitä objektiivista tutkimustulosta. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 258.)

Tutkimuksen luotettavuutta pyritään parantamaan, kuten myös tässä tutkimuksessa, toteuttamalla haastattelut samankaltaisissa ympäristöissä kaikkien haastatteluiden osalta, paikka on rauhallinen ja yksityinen eikä haastattelulle tule keskeytyksiä sekä muita häiriötekijöitä. Haastattelutyyliseksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu ja haastattelulomakkeen kysymysten lisäksi haastattelija voi esittää tarkentavia kysymyksiä haastattelun aikana. Tällöin varmistettiin, että haastateltava ymmärsi haastattelukysymykset ja mitä haastattelussa haluttiin selvittää. Tutkimuksen luotettavuuden suuri riskitekijä liittyy tutkimustulosten analysointiin - tutkijan täytyy pystyä analysointivaiheessa toimia objektiivisesti.

5 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Tulokset esitetään haastattelukysymysten perusteella kolmessa alaluvussa. Tutkimustuloksissa tuodaan esiin haastatteluissa esiin tulleet koetut työelämän muutokset, haastateltavien suhtautuminen työelämän muutokseen sekä työnantajan ja työntekijän roolia työelämän muutoksessa. Tavoitteena on nähdä miten eri toimialoilla asiantuntijatehtävissä työskentelevät kokevat työelämän muutoksen. Tutkimuksen mukaisesti tuloksissa käsitellään henkilön havaitsemissa työelämän muutoksia, henkilön suhtautumista muutoksiin ja organisaation vastuu muutoksissa sekä työntekijän tila muutoksissa.

5.1 Työelämän muutokset

Tässä osiossa keskitytään siihen, millaisia muutoksia työelämässä on asiantuntijatyössä tekijän näkökulmasta tapahtunut viime vuosina ja millaisia muutoksia haastateltavat uskoivat tulevaisuudessa tapahtuvan. Haastatteluissa tuli esiin vahvasti samoja muutoksia, hieman eri näkökulmasta - sama muutos voitiin kokea sekä työelämää parantavana että haastavana tekijänä. Aineistosta voidaan muodostaa 5 muutosta, jotka tulivat yleisimmin esiin.



Kuvio 7. Aineiston tulokset: merkittävimmät muutokset työelämässä

Haastattelujen perusteella merkittävimmät muutokset työelämässä ja asiantuntijatyössä ovat digitalisaatio sekä työelämän hektisyys. Digitalisaatio ja työn sähköistyminen ovat vaikuttaneet merkittävästi asiantuntijatyöhön ja työelämä jatkaa muuttumista digitalisaation tuomien vaikutusten ansioista. Asiantuntijatyössä vaaditaan tekijöiltä teknistä osaamista, sillä työn tekemisen muodot ovat muuttuneet pitkälti sähköisiksi. Digitalisaatio yleensä nähtiin vahvasti työelämää tehostavana tekijänä. Kuitenkin siinä nähtiin haasteina työn riippuvuus tekniikasta ja mahdollisten teknisten vikojen vaikutus työn tekemiseen. Lisäksi sen opettelu ja jatkuva kehittyminen haastaa ne, jotka eivät ole teknisesti taitavia ja toisaalta tuli esiin huoli sen vaikutuksesta perinteisen kasvokkain kommunikation vähenemiseen.

”Muutokset teknologiassa ovat nopeita, eikä pysty sanomaan, millaista työelämä on tämän osalta 10 vuoden päästä. Toisaalta työtä ei tehdä vielääkään vain koneiden kanssa ja rikkouden sekä haasteet työhön tuo se, että töitä tehdään ihmisten kanssa.” (Organisaatio A, nainen, johtaja)

Toisena suurena muutoksena haastatteluissa tuli esiin työelämän rytmin nopeutuminen. Ihmisillä on vähemmän aikaa työelämässä ja työtä tehdään tehokkaammalla tahdilla. Haastateltavat toivat esiin kokousten määrän vähenemisen, työn suunnitelmallisuuden vaikeutumisen sekä työelämän hermostuneisuuden ja paineiden lisääntymisen. Työn laadun ylläpitäminen tehostuvassa työtahdissa mietitytti erästä haastateltavaa. Työn kotiin olevan tehokkaampaa, toisaalta työtahti on vahvistaa työelämän suorituskeskeisyyttä.

”Työn tuottavuus on 2,5 kertaistunut – mitä yksi ihminen tekee, todennäköisesti parin vuoden päästä se tekee samassa ajassa 4-5 kertaisen määrän.” (Organisaatio A, mies, asiantuntija)

Selkeinä muutoksina puolella haastatteluista tuli esiin osaamisvaatimusten ja työympäristöjen muuttuminen sekä työn joustavuus. Asiantuntijuuden merkitys työssä on kasvanut ja monipuolista osaamista arvostetaan. Moniammatillisuus ja yhteistyö työelämässä

on lisääntynyt, kun työkokonaisuudet vaativat eri alojen asiantuntijoiden yhteistyötä. Hallinnolliset tehtävät ovat siirtyneet avustavista tehtävistä osaksi asiantuntijan työtä, mikä vaatii osaamista myös asiantuntijuuden ulkopuolelta. Asiantuntijatyö vaatii myös jatkuvaa kehittymistä ja uuden oppimista, mikä voidaan nähdä vahvuutena, mutta myös rasitteena. Kaksi haastateltavaa toivat myös esiin, että kehittyäkseen työssä työntekijöiden oletetaan vaihtavan työpaikkaa säännöllisesti.

”Työelämä on muuttunut armottomammaksi ihmisiä kohtaan, työntekijän arvoa punnitaan tarkkaan – onko riski vai hyvä sijoitus (työnantajan näkökulmasta).” (Organisaatio C, nainen, asiantuntija)

Työympäristöt ovat muuttuneet tai ovat muuttumassa lähiaikoina. Yhä useammat toimitukset ovat monitoimitiloja ja työntekijöillä ei ole omia huoneita ja työntekijän fyysisen sijainnin merkitys työn teossa hälvenee. Avokonttoreiden ja etätönn koetaan yleisesti parantaneen työtä. Avokonttoreissa työkavereiden kanssa kanssakäynti on välittömämpää, mutta haastatteluissa heräsi myös huoli, kun ei tiedetä, missä työkaverit ovat, jäävätkö keskustelut pinnallisiksi ja asiantuntijuuden jakaminen vähentyy. Etätö tuo työn tekemiseen mahdollisuuden hallita omaa tekemistä ja tehdä töitä sijainnista riippumatta. Sähköisten työmenetelmien ansiosta työntekijä voi lisätä työtehokkuuttaan työskentelemällä esimerkiksi kotona, jolloin työ ei keskeydy samalla tavalla kuin toimitolla. Etätöössä haasteeksi voi nousta yksinäisyys ja luottamuksellinen työilmapiiri.

”Työyhteisössä monet tekevät keskimäärin kolme etäpäivää viikossa. Muiden etätö ei vaikuta sinänsä omaan tekemiseen, mutta perjantaisin on aika yksinäistä istua toimitolla.” (Organisaatio A, mies, asiantuntija)

Työelämä ja työ on muuttunut joustavammaksi. Haastateltavien välillä oli erimielisyyksiä siitä, mahdollistaako joustavuus työntekijälle mahdollisuuksia vai onko se työtä rasittava ja vaatii työntekijän joustamista työnantajan eduksi. Työn joustavuuden yksi selkeä tekijä on paikallinen sopiminen, jolloin työntekijä ja työnantaja voivat keskenään sopia molemmille mieluiset työn raamit. Haastatteluissa tuli esiin myös urakeskeisyyden heikkeneminen, jonka mahdollistaa työn joustavuus. Työtä voidaan entistä enemmän sovittaa yksilölliseen työhön ja vapaa-ajan tasapainoon, mikä on työelämää parantava asia.

”Työelämä menee varmasti paljon eteenpäin – kun on päässyt kuuntelemaan nuorempia ikäluokkia, niiden asennoituminen työhön on erilainen kuin perinteisessä suomalaisessa työkuulttuurissa on ajateltu. Työpaikka, tai vakituinen työpaikka, jossa teet töitä kahdeksan tuntia viitenä päivänä viikossa, ei ole enää tärkein asia vaan työn arvo on erilainen.”
(Organisaatio A, nainen, asiantuntija)

Muita haastateltavien kokemia työelämän muutoksia on itseohjautuvuuden ja vastuun lisääntyminen, työsuhteen muotojen lisääntyminen, esimiestyön muuttuminen valmentavampaan ja tukevampaan suuntaan, työhyvinvoinnin merkityksen kasvaminen sekä työtehtävien vaihtamisen yleisyyden.

5.2 Suhtautuminen muutoksiin

Tässä osiossa käsitellään tutkimuksessa kysymyksissä kysyttyä suhtautumista työelämän muuttumiseen. Suurimmalla osalla haastateltavista suhtautuminen työelämässä tapahtuneisiin ja siihen ennustettuihin muutoksiin on positiivinen. Neljällä kahdeksasta haastatelluista positiivisen asenteen lisäksi mietittyvät muutokset ja erityisesti huolena nousi se, miten kaikki sopeutuvat muutoksiin. Muut kolme positiivisesti muutoksiin suhtautuvaa kokee muutoksien parantavan työtä ja tuovan uusia mahdollisuuksia. Yksi haastateltavista koki muutokset väistämättöminä, joihin yksilön tulee sopeutua.

”Muutos on työkykyä ylläpitävä voima.” (Organisaatio B, mies, asiantuntija)

”Aina voidaan kehittyä ja kehittää. Aina ei voi tietää etukäteen, toimiiko muutos; riskejä kannattaa miettiä, mutta asioita voidaan myös kokeilla. --- Mitään ei saavuteta, jos ei kokeilla ja muututa.” (Organisaatio B, mies, asiantuntija)

Haastateltavista hieman reilu puolet uskoivat työelämän muuttuvan kymmenen vuoden kuluessa, mutta kuitenkin pysyvän osittain samanlaisena kuin nyt. Loput haastateltavista uskoivat työelämän menevän eteenpäin merkittävästi. Haastatteluissa vaikuttavana muu-

toksena tuli esiin digitaalisuuden vahvistuminen, esimerkiksi automatisoinnin, verkostojen ja alustojen hyödyntämisessä työelämässä. Aineistossa tuli myös esiin globalisaation merkityksellisyyden kansallisessa työelämässä, jota digitaalisuus ja sen tuoma riippumattomuus vahvistaa. Haastateltavat uskoivat, että työelämässä ihmisten merkitys, yhteistyö ja verkostoituminen eivät muutu vaan ennemmin vahvistuvat entisestään. Myös työlainsäädännön päivittäminen ja paikallisen sopimisen lisääntyminen toisi aineiston mukaan merkittäviä muutoksia ja mahdollisuuksia joustavampaan työelämään.

”Tulevaisuudessa työssä ollaan vähemmän läsnä face-to-face.”(Organisaatio B, mies, asiantuntija)

Haastateltavat toivat vastauksissaan esiin työelämän muutosten hyviä puolia enemmän kuin haasteita. Kuitenkin vastauksista tuli esiin huoli ja epäily siitä, miten muutokset vaikuttavat sekä työntekijöihin yksilöinä, työyhteisöinä sekä yhteiskunnallisesti. Kaikki kertoivat suhtautuvansa muutokseen positiivisesti sitä kysyttäessä, mutta joissain haastatteluissa oli havaittavissa vastausten perusteella kuitenkin enemmän epäilystä ja huolta, mitä haastateltava antoi suorasti ymmärtää.

5.3 Työnantaja ja työntekijä työelämän muutoksessa

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten haastateltavat kokevat työnantajaorganisaatioidensa suhtautuvan työelämän muutokseen. Tämän lisäksi aineistossa määritellään, millaisia vastuita työnantajalla ja työntekijällä on muutoksessa.

Jokainen haastateltava koki oman organisaationsa suhtautuvan muutoksiin myönteisesti. Jotkut kokivat kuitenkin toimialan asettavan organisaation muutosvalmiudelle esteitä. Muutosmyönteisyys tulee haastateltavien mielestä esiin johdon esimerkin ja organisatiokulttuurin kautta, kokeilunhaluisuutena sekä tarpeessa pysyä toimialan markkinoiden mukana.

Haastateltavien mukaan työnantajan merkittävimpiä rooleja työelämän muutoksissa on toimia muutosten toteuttamisessa strategisena vastuuna sekä tarjota työntekijöilleen mahdollisuuksia. Työnantajan tulee kyetä havaitsemaan heikkojakin signaaleja muutostarpeista aktiivisesti. Lisäksi työnantajalla on kokonaisvastuu huomioida tilanteessa laajempi näkökulma, kuten media ja toimialan markkinat.

Työntekijän tärkeimmiksi vastuiksi työelämän muutoksien havaitsemisessa aineistossa tuli esiin vastuun omasta työstä ja sen kehittamisestä sekä uskalluksen tuoda esiin omia ideoita. Tämä on haastattelujen perusteella erittäin tärkeää asiantuntijatyössä, jossa työntekijältä odotetaan itseohjautuvuutta sekä valmiutta rakentaa työyhteisöä. Työntekijän tulisi myös suhtautua muutoksiin positiivisesti, sitoutua työnantajaansa ja sen valintoihin.

”Asiantuntijatyössä jokainen on omien töidensä hallitsija – työt ei ikinä lopu ja aina löytyy lisää tehtävää. Tällaisessa vaaditaan itsensä johtamisen taitoa.” (Organisaatio B, mies, asiantuntija)

Työntekijän tärkeimmiksi ominaisuuksiksi listattiin vuorovaikutustaidot ja yhteistyötaidot, kyky johtaa itseä ja valmius jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Substanssiosaamisen lisäksi henkilön asenne ratkaisee - hyvä tyyppi voi korvata asenteellaan puutteellista osaamistaan. Tulevaisuuden työelämässä pärjää työntekijä, jolla on hyvä itsetuntemus ja neuvottelutaidot. Lisäksi toivottaviksi ominaisuuksiksi mainittiin sallivuus, sopeutuvuus, epävarmuuden sietäminen ja ymmärrys, mihin kuuluu organisaatiossa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia sekä myös tutkimuksen teoreettista kontribuutiota, eli aikaisempaan tutkimukseen verrattuna saatuja uusia tietoja ja esitetään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Johtopäätökset

Työelämän muutoksia tutkittaessa ja haastatteluissa esiin tulleilla muutoksilla on suurimmalla osalta jonkinlainen yhteys megatrendiin, digitalisaatioon. Digitalisaatio muuttaa toimintatapoja, lisää mahdollisuuksia työelämään monesta näkökulmasta ja vaikuttaa melkein kaikkeen – ei varmasti ole montaa toimialaa tai työtehtävää, johon digitalisaatio ei olisi vaikuttanut edes välillisesti. Digitalisaatio on muuttanut työelämän ja globaalin toiminnan uudelle valtakaudelle, jossa digitalisaatio vaikuttaa kaikkeen toimintaan.

Työelämä muuttuu jatkuvasti ja on aina muuttunut. Nykytyöelämän ennustetaan muuttuvan nopeasti ja merkittävästi, ja erityisesti digitaalisuus sekä globalisaatio vaikuttavat työelämään enemmän kuin aiemmin. Saatuja tutkimustuloksia tukee Mäenpään (2016) sekä Martelan ja Jarenkon (2015) teoria digitalisaation tuomista muutoksista työn tekemisen tapoihin. Digitalisaatio on jo muuttanut asiantuntijatyön tekemisen tapoja, kun tänä päivänä asiantuntijan tärkein työkalu on tietokone. Tekniikka mahdollistaa työskentelemisen joustamisen - työtä voi tehdä missä halutaan ja milloin halutaan. Sähköistyminen on myös työtä tehostava tekijä, kuten DeKare-Silverin (2011) tutkimus tuo esiin. Lähes kaikki materiaali on saatavilla sähköisessä muodossa, mikä helpottaa ja nopeuttaa toimintaa. Digitaalisen viestintävälineiden ansiosta henkilöiden ei tarvitse olla samassa fyysisessä tilassa palaverien ja tapaamisten vuoksi, joka mahdollistaa rajattoman, globaalin välittömän yhteydenpidon. Osalle työvoimasta näiden hyödyntäminen omassa työssä on helppoa oppia tai jopa luonnollista, näitä erilaisia digitaalisia työvälineitä käytetään aktiivisesti eikä niiden koeta lähtökohtaisesti heikentävän esimerkiksi kommunikaation vaikutusta. Näiden tehokas käyttäminen vaatii kuitenkin valmiutta tai ainakin halua oppia digitaalisten välineiden käyttöön. Työvoimassa on kuitenkin paljon yksilöitä, joilla ei ole

halua käyttää työssään uudenlaisia tapoja tai heillä ei ole valmiuksia oppia niiden tehokasta käyttämistä. Tämä voi olla esteenä työn tekemiselle tai työllistymiselle toisissa työtehtävissä. Martelan ja Jarenkon (2015) esiin tuomat työn tekniset vaatimukset tulivat myös tutkimusaineistossa esiin. Työn digitalisoituminen on väistämätön muutos ja erityisesti se tuo organisaatioissa haasteita, jos henkilöstön valmiudet siirtyä digitaaliseen aikakaudelle vaatii paljon tukea ja aikaa sisäistää uudet toimintatavat.

Osa haastateltavista toi haastattelussa esiin huolen siitä, miten kaikki pysyvät työelämän muutosten mukana. Pontevan (2010) mukaan esimiehillä ja HR:llä on merkittävä rooli muutoksessa ja siinä, miten työntekijät otetaan yksilöllisesti huomioon. Työelämä suosii nykyään oma-aloitteisia, innovatiivisia oman alan asiantuntijoita, jotka osaavat sopeutua uusiin tilanteisiin, verkostoitua ja tehdä töitä erilaisten ihmisten kanssa eri projekteissa myös globaalissa ympäristössä. Työvoiman kannalta on hyvä, että työntekijät ovat yksilöitä, joilla on omat vahvuutensa. Tämä rikastuttaa työyhteisöjä ja yhteisöt yleensä toimivat tehokkaammin, kun sen jäsenet toimivat erilaisissa rooleissa. Tämä on jäänyt hieman taka-alalle kun puhutaan, millainen on toimiva työvoima – ekstroverttien ajatellaan pärjävän paremmin, vaikka luonnostaan introvertit ovat täysin yhtä arvokkaita työntekijöitä. HR:n ja esimiesten vastuulla on huolehtia, että rekrytoinneissa ja henkilöstön sitouttamisessa huomioidaan rauhallisemmat introvertit samalla tavoin kuin esillä olevat ekstrovertit, sillä organisaation ja tiimien toiminnan kannalta näitä molempia tarvitaan.

Työelämä vaatii myös entistä enemmän kykyä hallita ja johtaa oman työn tekemistä sekä työskennellä joskus yksinäisissäkin olosuhteissa. Kallion ja Puhakan (2015) mukaan oman työn organisointitaito ja oman työkyvyn hallinta on asiantuntijatyössä vahvasti työntekijän omalla vastuulla. Haastateltavien mukaan tämä voi olla vaikeaa toisille ja heikentää työkykyä henkisellä tasolla. Huoli omasta pärjäämisestä ja siitä, tekeekö oikeita asioita voi toisilla työntekijöillä olla suuri, kun esimies ei työskentele lähellä. Yksilöt reagoivat muutokseen Hiltusen (2012) esittämän muutoksen reaktiokäyrän mukaisesti, mutta kuten Ponteva (2010) huomauttaa, kaikki eivät onnistu sopeutumaan muutoksiin, mikä vaikuttaa yksilön toiminnan lisäksi organisaatioon. Toisaalta joillekin sopeutuminen uusiin työteon tapoihin voi olla erittäin haastavaa – uusia toimintatapoja ei ole helppo sisäistää ja mukauttaa omaan toimintaan, mikä kuormittaa työntekoa jatkuvasti. Jos työntekijä jää epäilyksen ja vastustuksen tilaan eikä osaa nähdä muutosten tuomia etuja, on

vaikea hyväksyä muutoksen vaikutuksia vaan on helpompaa jatkaa vastustusta. Tämä aiheuttaa kuormitusta työntekijän lisäksi myös organisaatiolle; miten toimia niiden työntekijöiden kanssa, jotka eivät mukaudu muutoksiin jostain syystä. Osaamisen lisäksi henkilöstön kyvykyys vaikuttaa Kujansivun, Lönnqvistin, Jääskeläisen ja Sillanpään (2007) organisaation aineetonta pääomaa, mikä voi tuoda parhaimmillaan organisaatiolle kilpailuetua kilpailijoihin verrattuna. Esimerkiksi vanhemman työvoiman kohdalla, joille digitaalinen maailma ei ole tuttu, tämä voi tulla esiin siinä, että henkilöstö vaatii paljon tukea uusiin työtapoihin, mutta samalla organisaation sisällä tiedostetaan, että tämä osa työvoimasta on eläköitymässä lähiaikoina. Vanhempi työvoima on helppo esimerkki, mutta ei ainoat, joiden kanssa muutokset voivat koitua haasteeksi – ja toisaalta osa vanhemmasta väestöstä voi olla erittäin sopeutuvainen digitaaliseen työelämään. Mielenterveydelliset ongelmat voivat vaikuttaa erityisesti itsensä johtamisen ja työn hallinnan kanssa haasteita.

Kuten Hiltunen (2010) korostaa, muutoksiin suhtautuminen on yksilön näkökulmasta subjektiivista; sama muutos voidaan kokea sekä työtä kuormittavaksi että tehokkuutta lisääväksi tekijäksi. Suhtautumiseen vaikuttaa henkilön yleinen asenne muutokseen ja henkilön valmiudet kohdata uutta. Mikäli muutokset ovat henkilölle mielekkäitä ja henkilöllä on niitä tukevaa osaamista, kuten hyvät tietotekniset taidot, on niihin helpompi sopeutua ja hyväksyä. Työelämässä tapahtuu muutoksia ja niitä on kenenkään lähes mahdotonta välttää täysin.

Toimintaa tehostavan ja parantavan tehokkuuden käänköpuolena on työelämän hektisyys ja rytmin nopeutuminen. Kaikessa toiminnassa nopeus ei ole tavoitelluin asia ja on pitkälti työntekijän vastuulla hallita työn ja niihin menevän ajan suhdetta. Tehokkuuden ilmapiiri aiheuttaa helposti paineita tehdä enemmän kuin pystyy ja viemään toimintaa pahimmassa tapauksessa ääri rajoille. Kallio ja Puhakka (2015) varoittavat liiallisen kiireen vähentävän työntekijän hallinnan tunnetta ja lisäävän stressiä. Myös ad hoc-tyyppiset yllättävät, kiireiset tehtävät, estävät monessa asiantuntijatyössä työn suunnitelmallisuutta, kun uusia yllättäviä työtehtäviä tulee jatkuvasti ja ne usein odotetaan tehtävän pikaisella aikataululla, mikä on pois suunnitelluilta työtehtäviltä.

Haastatteluissa esiin nousi uusien työskentelytapojen vaikutuksen työn tehokkuuteen. Kauhasen, Malirannan, Rouvisen ja Vihriälän (2015) mukaan digitalisaatio on siirtänyt

ihmistyövoiman keskittämisen luovuutta ja älyä vaativiin tehtäviin sekä tehostanut työskentelytahtia. Työskentelytahdin tehostuminen vaihtelee tehtävästä toiseen, mutta pääsääntöisesti uuden työvälineet ja -tavat ovat johtaneet siihen, että samassa ajassa tehdään nykypäivänä määrällisesti enemmän töitä. Organisaation näkökulmasta tämä vaikuttaa työvoiman tarpeeseen, kun yksi työntekijä pystyy tekemään useamman työn verrattuna aiempaan. Työvoiman vähentyessä ja työmäärän pysyessä samana aiheuttaa se tilanteen, jossa työntekijöiden odotetaan tekevän suhteessa enemmän töitä kuin ennen, ja tämä osin perustellaan tehostuneille työskentelytavoilla. Useassa organisaatiossa tämä tehokkuuden tavoittelu on johtanut siihen, että henkilöstön määrän hetkellisesti vähentyessä, esimerkiksi lomien ja sairauslomien aikana, ei olla valmiita hankkimaan korvaavaa työvoimaa vaan työtehtävät jaetaan muille työntekijöille. Uhmavaara yms. (2015) erottelevat työntekijöitä erikois- ja moniosajoihin. Kummassakin työ voi perustua pitkälti työntekijän yksilölliseen osaamiseen eikä kollegat välttämättä osaa tehdä toistensa töitä. Monessa asiantuntijatyössä työn eteneminen on yksilöstä kiinni ja henkilön lomaillessa tai sairastuessa työt jäävät odottavat eivätkä edisty ennen henkilön palaamista töihin. Tällainen muutos työelämässä on työssä jaksamisen kannalta riski; moni voi kokea, ettei voi jäädä pois töistä edes sairastamaan, sillä työt pysähtyvät siksi aikaa ja muut voivat joutua odottamaan sairastuneen työpanosta.

Tehokkuus voi monessa työyhteisössä kannustaa suorituskeskeisyyteen, jos se huomioidaan ja palkitaan huomioimatta sitä, kuinka paljon työntekijän on pitänyt esimerkiksi tehdä ylitoita tehtävät hoitaakseen. Kotterin (2009) muutosjohtamisen mallin mukaan sisäistetty muutos halutaan lukita organisaation toimintaan, joskus muutoksista voi nousta haasteita esiin. Suorituskeskeisyyden ihannoiti voi helposti johtaa hermostuneisuuden ilmapiiriin ja kasvattaa paineita sekä kilpailua työyhteisön sisällä. Tämä taas heikentää työhyvinvointia sekä yksilön että yhteisön näkökulmasta ja voi aiheuttaa negatiivisen kierteen. Samalla kun työelämän hektisyys on kasvanut, on urakeskeisyyden merkitys hälventynyt. Uhmavaara ym. (2005) sekä Martela ja Jarenko (2015) ovat sitä mieltä, että työssä viihtymisen parantamiseksi työelämän joustavuus lisääntyy organisaatioissa. Ei enää oleteta, että kaikki työntekijät asettavat työnsä kaiken muun edelle. On ymmärrettävää, että toiset haluavat tehdä töitä, koska tehtävät kiinnostaa ja haluaa kehittyä alalla samalla kuin toiset tekevät työtä pääasiassa palkanmaksun vuoksi.

Asiantuntijatyössä osaamisen ja asiantuntijuuden rooli on kasvanut. Samalla kuin monissa organisaatioissa byrokratiaa pyritään vähentämään, asiantuntijoiden vastuu toiminnassa on kasvanut ja heillä on monissa organisaatioissa yhä enemmän päätösvaltaa. Tämä vaatii asiantuntijatyössä toimivalta kykyä ottaa vastuuta ja toimia sen tuomien vaatimusten mukaisesti. Kivirannan mukaan (2012) asiantuntijalla on oman alansa vahva tuntemus ja hän osaa soveltaa sitä eri yhteyksissä. Tämän vuoksi on ymmärrettävää, että asiantuntijalla on omaan osaamiseensa liittyen paljon valtaa organisaation sisällä. Asiantuntijuudessa ja osaamisen johtamisessa sekä kehittämisessä yksilöllä on suuri vastuu. Vastuullisuus ja valta luo monelle asiantuntijalle myös työn merkityksellisyyttä Järvisen (2014) mukaan. Työnantaja ja esimies toimivat enemmän sparraajana ja tukena, ei käskyjen antajana; esimiehen ei tarvitse olla alaistensa osaamisalojen asiantuntija, se rooli on työntekijöillä ja esimies tukee työntekijöiden työskentelyä enemmän viihtyvyyden, työtyytyväisyyden ja mahdollisuuksien avaamisen kautta.

Monen toiminnan perusteena on luottamus - näin on myös työelämässä. Kun työnantajan ja -tekijän välillä vallitsee molemminpuolinen luottamus, se helpottaa useassa eri tilanteessa. Luottamus perustuu usein organisaation kulttuuriin ja kuten Schein (2009) korostaa, organisaatiokulttuuri ohjaa kaikkea toimintaa. Työelämässä, ja asiantuntijatyössä, on joustaminen työnantajan ja työntekijän välillä lisääntynyt. Joustamista voi olla työntekijän kyky tehdä toisina päivinä ylitöitä tai tehdä tehtäviä, jotka eivät kuulu suoraan työntekijän vastuulle. Työnantaja voi luottaa, että työntekijä on niin sitoutunut, että on valmis antaa tarvittaessa ylimääräistä työpanosta, jotta työt tulee tehdyksi. Vastavuoroisesti työntekijä voi toivoa, ja odottaa, saavansa joustoa vastavuoroisesti tarvitessaan yksilölliseen tilanteeseen esimerkiksi ajallista joustamista tai työhön liittyviä muutoksia muuttuneeseen tilanteeseen muussa elämässä.

Lisäksi tutkimuksessa tuli esiin yksilön vastuun lisäksi yksinäisyys. Kun työtä tehdään fyysisesti eri paikassa kuin missä muut työyhteisön jäsenet, mahdollisesti täysin ilman minkäänlaista toimistoympäristöä, voi helposti jäädä paitsi vapaamuotoisesta kommunikatiosta muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Joillekin tällainen yksinäisyys voi sopia, mutta merkittävästi suurimmalla osalla ihmisistä on tarve kuulua osaksi jotain yhteisöä ja keskustella asioista työnteon ohella. Digitalisaation tuodessa joustavuutta ja sitoutumattomuutta työntekemiseen, ei kaikki sen vaikutukset ole yksinkertaisesti vain positiivisia.

Martela ja Jarenko (2015) korostavatkin erilaisten sähköisten viestintävälineiden merkitystä etätöissä.

On paljon yrityksestä myös kiinni, mitä se tarjoaa työntekijöilleen. Toki työntekijät voivat “äänestää jaloillaan” ja vaihtaa työpaikkaa, mikäli yrityksen toimintatavat eivät kehity. Organisaatioita, kuten myös yksilöitä, on erilaisia ja löytyy myös niitä, jotka eivät pysty tai halua muuttua työelämän mukana ja toisaalta myös niitä, jotka ovat luomassa ja muokkaamassa sitä, mihin suuntaan työelämä muuttuu. Kuten Rossi (2012) ja Schein (2009) tuo esiin, on tärkeää, että työntekijä hyväksyy ja omaksuu organisaation kulttuurin työssä viihtymisen ja jaksamisen kannalta. Työntekijän viihtyvyyden ja sitoutumisen kannalta olisi edullisinta, että samanlaiset ajatusmaailmat ja arvot omaavat osapuolet löytävät toisensa. Organisaation kulttuuri viestii vahvasti myös siitä, miten se suhtautuu muutoksiin. Perinteisiin, vanhanaikaisiin ajatusmalleihin jämähtäneellä organisaatiolla muutos joustavaksi ja jatkuvaan muutokseen sopeutuvaksi vaatii organisaation kehittymistä perusasteista ja arvoista lähtien. Tämä vaatii yrityksen, johdosta työntekijöihin, reflektoitamaan, mikä yrityksessä edistää ja mikä haittaa yrityksen kehittymistä.

Työelämässä yksilön vastuu omasta hyvinvoinnistaan on kasvamassa entisestään. Wis Karin (2014) muodostama itsensä johtamisen kokonaisuus korostaa työntekijän vastuullisuutta oman työn kokonaisuudesta. Työn ja työntekijän fyysisen sijainnin merkityksen pienentyessä esimies ei välttämättä näe alaisiaan päivittäin, viikoittain tai lähes koskaan. Tällöin nähtävissä olevien signaalien merkitys esimerkiksi työssä jaksamisessa ja työhyvinvoinnissa vähentyy kun kommunikaatio tiimin jäsenten välillä tapahtuu teknologian välityksellä. Joillain voi myös olla korkeampi kynnyks tuoda ongelmatilanteita esiin kun esimies tai työkaverit eivät ole fyysisesti läsnä.

Monet työelämän muutokset vaativat monessa organisaatiossa asenne- ja kulttuurin muutoksen, joka edistää luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiriä. Reina ja Reina (2004) ja Kotteri (1996) korostivat tutkimuksissaan luottamuksen merkitystä muutoksessa johtotasolta lähtien. Joustavuus ja osaamisen arvosuksen tunne tulee johtaa esimerkillä organisaation johtotasolta lähtien ja esimiesten kautta. Mikäli henkilöstö voi aistia epävarmuutta johtotasolta, voi heidän olla vaikeampi vakuuttua muutosten eduista.

Haastateltavat asennoituivat työelämän muuttumiseen positiivisesti ja kokivat oman työnantajaorganisaation olevan muutosmyönteinen. Muutosmyönteinen henkilöstö vahvistaa organisaation muutosmyönteisyyttä ja vaikutus toimii myös toisin päin, organisaation asenne vaikuttaa henkilöstöön. Muutoksen johtaminen on lähtökohtaisesti jollain tasolla helpompaa, jos henkilöstö on muutosmyönteinen ja vastustusta muutokselle on vähemmän. Hackerin ja Robertsin (2004) kuvaama transformationaalinen johtaminen perustuu positiiviseen ja kannustavaan ilmapiiriin, joka edistää muutoksen johtamista merkittävästi. Toisaalta Hiltunen (2012) korostaa muutosjohtamisen arvaamattomuutta. Mitään muutosta – sen johtamista ja henkilöstön reagointia – ei voi täysin suunnitella etukäteen. Muutosmyönteisyydestä huolimatta reaktio muutokseen ei aina ole heti positiivinen. Muutokseen reagointi on henkilökohtaista ja intuitiivista ja henkilö voi myös yllättyä omasta reaktiostaan. Muutos aina vaikuttaa yksilöllisesti ja ennen kuin henkilöt ovat ymmärtäneet muutoksen hyötyjen olevan merkittävät, ei muutoksen johtaminen ole onnistunut muutosmyönteisessäkään organisaatiossa.

Haastatteluissa esiin nousi erityisesti työnantajan strateginen vastuu muutoksessa ja muutossignaalien havaitsemisessa. Muutosjohtamisen teorioissa (Kotter (2009), Hacker & Roberts (2004), Helms Mills e al 2009, Hersey & Blanchard (1990), Seeck (2008)) korostuu motivoinnin ja innostavan johtamisen merkitys. Haastatteluissa korostui se, miten organisaation ja johtamisen vastuulla on ohjata muutoksessa toimintaa strategian mukaisesti tavoitteisiin. Organisaation muutosjohtaminen perustuu havaittuihin signaaleihin ja siihen, miten organisaatio haluaa kehittyä. Kehitys- ja strategiatavoitteet perustuvat organisaation kilpailukyvyn tai menestyksen parantamiseen, ja onnistuneessa strategiatyössä on huomioitu myös erinäisiä tekijöitä, kuten toimialan ja työelämän muutostrendit. Kun strategisella tasolla on löydetty tarpeita muutokselle organisaatiossa, muutokset viedään läpi organisaation muutoksen johtamisen keinoin. Henkilöstö voi avoimen ilmapiirin organisaatiossa tuoda myös esiin muutostarpeita. Muutosmyönteisessä ja avoimessa organisaatiossa muutosten havainnointi ja muutostarpeisiin tarttuminen on luonnollisempaa kun mukana organisaation kehittämisessä on tietoisemmin koko organisaatio, ei vain johto.



Kuvio 8. Tutkimuksen mukaan työnantajan ja työntekijän vastuut työelämän muutoksessa.

Työelämän verkostoituessa ja asiantuntijoiden työllistämisen kilpailun kiristyessä työntekijöiden merkitys organisaation strategisella tasolla kasvaa. Organisaatioiden pitää johdon strategisen suunnan lisäksi huomioida, mitä muutoksia ja tavoitteita organisaatiolla pitää olla, jotta se saa sitoutettua parhaat tekijät. Toisaalta asiantuntijoiden rooli kasvaa entistä enemmän ja työntekijät ovat oman alansa parhaita asiantuntijoita; esimiehillä ja johdolla on pääasiassa liiketoimintaan ja sen johtamiseen tarvittava osaaminen. Tällaisessa tilanteessa henkilöstön kuunteleminen ja mielipiteiden huomioiminen on entistä tärkeämpi osa organisaation kehittämisessä. Tätä väitettä tukee organisaatiokulttuurin merkitys (Schein 2009), joka sitouttaa organisaation kanssa saman arvomaailman omaavat työntekijät ja antaa heille työhön kaivattua merkityksellisyyttä.

Haastattelujen perusteella työntekijöiden vastuulle mainitut asiat pätevät pitkälti kokonaisuudessaan asiantuntijatyön vaatimuksia. Vastuu omasta työstä ja sen kehittämisestä nousee esiin erityisesti silloin, kun työntekijä tuntee oman osaamisalan ja sen vaatimukset

huomattavasti paremmin kuin esimerkiksi tämän oma esimies. Yllä olevan kuvion mukaisesti työntekijän vastuu on vahvasti sidoksissa organisaation vaatimuksiin ja ne vaikuttavat molemmin puoleisesti toisiinsa. Jotta työntekijä on halukas kehittää organisaation toimintaa oman osaamisen kautta, vaatii se sitoutumista organisaatioon. Erityisesti itsenäisessä ja verkostomaisessa asiantuntijatyössä organisaation kyky sitouttaa työntekijänsä, huolimatta millaisessa työsuhteessa henkilö työskentelee, vaikuttaa siihen, kuinka henkilöt haluavat antaa omaa panostaan organisaation kehittämiseen.

6.2 Yhteenveto tutkimuksen tulosten perusteella

Tutkimusongelmaksi tälle tutkimukselle oli asetettu se, miten työelämän muutokset vaikuttavat asiantuntijatyöhön. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään mitkä ovat työelämän merkittäviä muutoksia, millaisia vaikutuksia muutoksilla on ja mitä vastuita työnantajalla ja työntekijällä on työelämän muutoksessa. Haastattelujen tulosten perusteella voidaan todeta merkittävimmiten työelämän muutoksiksi digitalisaation ja sähköistymisen tuomat muutokset, työelämän muuttumisen hektisemmäksi ja nopeammaksi, osaamisvaatimusten muuttumisen, työympäristöjen kehittymisen ja työn joustavuuden lisääntyminen. Nämä haastateltujen koetut muutokset ovat hyvin pitkälti samoja, mitä yleisesti muutoksia työelämälle on viimeisinä vuosina ennustettu. Monet muutokset ovat vaikutusta digitalisaation vahvistumisesta ja sen tuomista muutoksista – automatisoinnista, tehostumisesta ja sähköistymisestä.

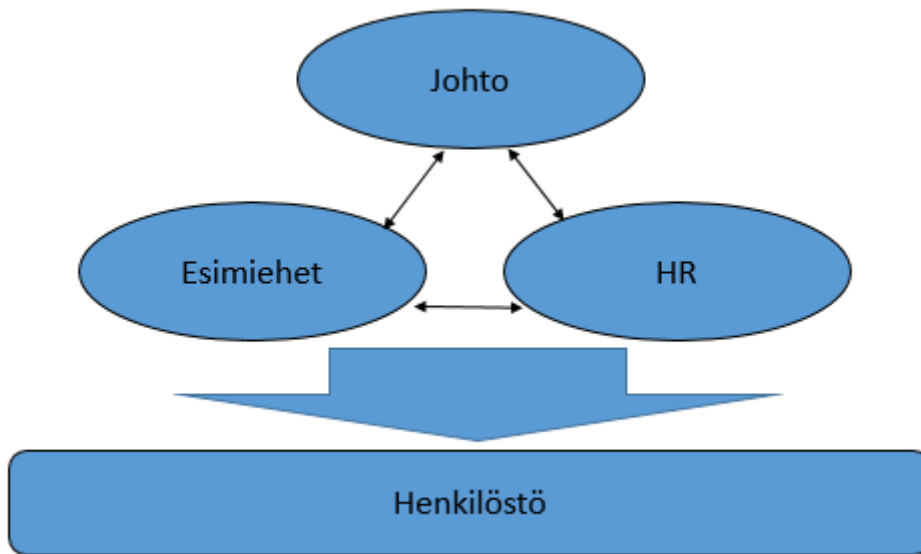
Haastateltavat suhtautuivat muutoksiin pääasiassa myönteisesti. Työelämän muutokset koetaan välttämättömiksi ja ne tekevät työelämästä monin puolin parempaa ja helpompaa työntekijälle. Työelämä antaa työnantajille joustavuutta ja työtä voidaan tehdä monella tavalla, jolloin yksilö voi löytää sopivat tavat ja ympäristön työn tekemiselle. Yksilön oma vastuu ja mahdollisuus vaikuttavat omaan työhön lisää monien työntekijöiden motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Myös huoli ihmisten jaksamisesta ja kyvystä pysyä mukana muutoksissa on suuri, sillä kaikki eivät kykene pysymään muutosvauhdissa mukana. Myös tehostumisen ja vaatimustasojen noustessa työelämä voi näyttäytyä joillekin liian vaativana ja yksinäisyys ja työn henkinen kuormittavuus voi koetella hyvinvointia.

Haastateltavat antoivat sekä työnantajalle että työntekijälle paljon vastuuta työelämän muutosten toteutumisessa. Työnantajan vastuu on vahvasti strateginen – pitää aistia ja tunnistaa, mihin suuntaan työelämä on menossa ja miten yleiset muutokset sopivat organisaation toimintaan, sekä mihin suuntaan organisaation tulisi muuttua. Työnantajan tulee luoda positiivinen ja avoin ilmapiiri, jossa yksilöiden hyvinvointi voidaan huomioida muutosten tapahtumisessa. Työntekijällä vastuu on oman työn ja osaamisen kehittämisestä ja siitä, että yksilö kykenee pysyä muutostahdin mukana. Työn itseohjautuvuus antaa työntekijälle vastuuta ja valtaa omassa työssä ja omassa roolissa työyhteisössä. Myös asennoituminen työhön ja miten toimii työyhteisössä, vaikuttaa siihen, miten työntekijä pärjää työelämän muutoksessa; kannattaa olla ”hyvä tyyppi”, se on kokonaisuus, ei yksittäisiä ominaisuuksia.

6.2.1 HR:n rooli työelämän muutoksessa tulosten pohjalta pohtien

Asiantuntijatyössä esimiestyö tarkoittaa pääasiassa työntekijöiden tukemista ja työolojen sekä työn tekemisen esteettömyyden takaamista ja häiriöiden vähentämistä. Esimiehen ei tarvitse ymmärtää työntekijöiden työstä sillä tasolla, että hän pystyisi tarvittaessa tehdä hänen työt; työ tulee tuntea strategisella tasolla, mutta ei käytännön tasolla. Tämän lisäksi monessa organisaatiossa on tiimejä, jossa esimies ei työskentele samalla toimistolla alaisensa kanssa, jolloin epävirallinen kommunikaatio ja fyysisesti havaittavissa olevia signaaleja työntekijöiden tilasta ei onnistu niin yksinkertaisesti. Muun muassa nämä asettavat esimiestyölle omanlaisensa, uudenlaiset haasteet. Uudet esimiestyön haasteet lisäävät myös henkilöstöhallinnon tarjoamaa tukea esimiehille.

Esimiesten ja henkilöstöhallinnon yhteistyö tulisi olla aktiivista tehokkaasti toimivassa asiantuntijaorganisaatiossa. Fyysistä työtä tehtäessä työhyvinvoinnissa keskitytään yleensä erityisesti fyysiseen työkykyyn. Asiantuntijatyössä fyysisen näkökulman lisäksi jopa tärkeämmässä roolissa tällä hetkellä on työntekijöiden henkinen työkyky ja sen ylläpitäminen. Näiden oireiden havaitseminen ei perustu välttämättä silmillä nähtäviin oireisiin ja niitä voi olla hyvinkin vaikea huomata. HR:n ja esimiesten vastuulla on huolehtia henkilöstön työkyvystä ja HR-ammattilaiset voivat monessa organisaatiossa auttaa esimiehiä havaitsemaan ja puuttumaan havaittaviin ongelmiin tai riskeihin työntekijöihin liittyen.



Kuvio 8. Henkilöstöhallinnon ja esimiesten yhteistyö organisaation sisällä

Asiantuntijatyössä työntekijöiden kohtaamisessa ja heidän tilanteen käsittelyssä vaaditaan entistä enemmän yksilöllisyyttä – työntekijät tulee kohdata yksilöinä ja henkilökohtainen tilanne huomioiden. Mediassa on lähiaikoina tuotu esiin, miten ekstrovertejä ja introvertejä työntekijöitä pitäisi pystyä huomioimaan eri tavoin ja myös antaa huomiota molemmille yksilöllisellä tavalla. Tämä on yksinkertaisesti ajateltu henkilöstön kahtiajako ekstroverteihin ja introverteihin, mutta tuo esiin yksilöllisen kohtelun vaatimukset. Henkilöstöhallinto voi tukea ja neuvoa yleistyksien avulla esimiehiä, miten omaa toimintaa kannattaa muokata tilanteen mukaisesti. Työntekijöiden perusominaisuuksien lisäksi henkilöstön huomioinnissa ja kohtaamisessa voidaan vaatia sopeutumista monikulttuurisessa ympäristössä toimittaessa ja eri kohderyhmissä, kuten vanhemmat, lähellä eläköitymistä olevat työntekijät sekä yhteiskunnallisestikin haastavat tekijät kuten mielenterveysongelmien kanssa painivat ja syrjäytymisvaarassa olevat yksilöt. Esimiestyön muuttuessa myös HR:n edellytysvaatimukset hoitaa erilaisia haastavia tilanteita kasvavat.

Fyysinen työkyky nousee erityisesti esiin etätyössä – työpaikalla työnantaja voi tarjota ergonomisesti toimivat työpisteet ja huolehtia, että työnteon fyysiset edellytykset eivät

rasita työntekoa. Siinä vaiheessa kun työntekijä työskentelee jossain muualla, on vaikeampaa huolehtia, että työntekijä tekee töitä ergonomisesti hyvin ja tällaisessa tilanteessa vastuu fyysisen työhyvinvoinnin huolehtimisesta siirtyy enemmän työntekijälle.

Jatkuvassa muutoksessa toimiessa ja työn vaatimusten kasvaessa, tilanne on luo haasteita työntekijöiden lisäksi myös organisaatioiden esimiehille ja HR:lle. Muutos haastaa koko organisaation - HR:n ja esimiesten täytyy samalla käsitellä ja pärjätä itse muutoksissa sekä tuoda varmuutta ja turvaa työntekijöille. Muutos antaa aina mahdollisuuden kehittää toimintaa, jos siinä onnistutaan. Jokaisella on yksilöllinen tapa reagoida ja toimia muutoksen kohtaamisessa. Organisaation HR:n ja esimiesten tulisi antaa henkilöiden reagoida omalla tavallaan ja tukea muutoksen sisäistämässä ja hyväksymisessä omalla tavalla. Positiivinen, avoin ja mukaan ottava ympäristö auttavat muutoksen käsittelyssä.

HR on myös mukana arvioimassa organisaation tulevaisuuden tavoitteiden asettamia osaamis- ja työntekijävaatimuksia. Nykyisen henkilöstön ja strategisten tavoitteiden yhteensovittamisessa voi herätä erilaisia ongelmia osaamisvaatimuksista asennoitumiskyvykkyyteen. Digitaalisessa maailmassa HR joutuu painimaan työn perusvaatimusten muuttumisen kanssa, johon työvoima ei kokonaisuudessaan pysty välttämättä vastaamaan. Toisaalta ongelmia voi tuoda myös vahva vastustus tai eriävä asennoituminen muutosten tuomiin uudistuksiin. Muutoksen läpiviennissä työnantajan puolelta vaaditaan ymmärrystä ja aikaa työntekijöille sopeutua muutoksiin. Samalla kun henkilöstölle annetaan aikaa sopeutua, täytyy arvioida, kuinka pitkälle työnantajapuolen täytyy joustaa ja olla kärsivällinen, ja koska voidaan asennoitua täysin tulevaisuuden toiminnan tehokkaiseen toteuttamiseen.

Henkilöstöhallinnon merkitys organisaation tukitoiminnoissa on erittäin arvokasta, jos ei välttämätöntä. Organisaation muutosvalmiuden hyödyntämiseksi myös organisaation hr-asiiantuntijoiden olisi hyvä suhtautua työelämän muuttumiseen positiivisesti. HR:n täytyy ymmärtää työelämän muutoksien vaikutuksia ja edellytyksiä useasta näkökulmasta, jotta se voi kehittää HR-toimintoja toimivammiksi vastaamaan työelämän ajantasaisia vaatimuksia. Organisaatioiden panostus HR:ään on panostus henkilöstöön, joka asiantuntijatyössä on organisaation tärkein resurssi.

6.3 Tutkimuksen rajoitteet

Tutkimuksen aineistoon valikoitui haastateltavia kolmesta erilaisesta organisaatiosta. Tutkimuksen tuloksista ei voida tehdä koko työelämään yleistettäviä johtopäätöksiä, otannan koon takia ja koska siinä keskitytään vain kolmeen toimialaan. Jotta tutkimuksen tulosten voitaisi yleistää koko Suomen työmarkkinoihin, tutkimuksen otanta olisi pitänyt olla merkittävästi suurempi. Lisäksi otantaan valikoitui henkilöitä vain Helsingistä, joten yleistettävät tulokset olisivat vaatineet otantaan kuuluneen haastateltavia ympäri Suomen eri kokoisista ja eri tilanteissa olevista kunnista.

Tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan työntekijöiden kokemuksia ja havaintoja työelämän muutoksista. Haastateltavien mielipiteet ja ajatukset ovat erittäin subjektiivisia, joten tämän kaltaisessa tutkimuksessa tulosten yleistettävyys ei ole mahdollista ilman erittäin laajaa otantaa, jotta tutkimuksen luotettavuus olisi hyvä. Kvalitatiivinen, puolistrukturoitu aineistonkeruumenetelmä mahdollistaa haastateltavien vastaavan kysymyksiin syvällisemmin ja haastattelut menivät eri tasoille – toiset haastateltavista toivat vastauksiinsa esiin ajatuksiaan syvällisemmin ja niissä tuli vahvemmin esiin heidän mielipide, toiset haastateltavat pysyivät pinnallisemmalla tasolla. Taitava tutkija osaa viedä haastattelutilanteen syvemmälle tasolle, mutta tutkimuksessa on otettava huomioon haastateltavien yksilöllinen valmius ja halu tuoda asiat esiin eri tavoin.

6.4 Jatkotutkimuksen aiheita

Tämä tutkimus tarkasteli työelämän muutoksia asiantuntijatyön näkökulmasta. Jatkotutkimuksena voisi tutkia työelämän muutoksen vaikutuksia asiantuntijatyössä esimerkiksi työhyvinvoinnin tai taloudellisen tehokkuuden näkökulmasta tarkemmin. Tämä veisi tutkimusta muutosten tapahtumista syvemmälle niiden vaikutukseen lyhyellä tai pidemmällä aikavälillä ja tätä voisi tutkia sekä yksilön tai organisaation näkökulmasta.

Jatkotutkimuksessa aineistoa voisi tutkia pidemmällä aikavälillä, jotta tutkimuksesta tulisi esiin muutosten mahdolliset pysyvämmät vaikutukset ensimmäisten reaktioiden jälkeen. Jotta voitaisi seurata muutoksen vaikutuksia tietyistä lähtökohdista, tutkimus voisi keskittyä joko johonkin lainsäädännön vaatimaan muutokseen, jolloin kohderyhmän otantaan voitaisi ottaa mukaan aineistoa useammasta organisaatiosta. Vastaavasti tutkimuksen kohderyhmään voidaan ottaa vain yhden organisaation henkilöstöä, jolloin tutkimuksen lähtökohtana voisi olla organisaatiossa läpivietävä muutos.

LÄHDELUETTELO

- Alvesson, M. (2002) *Understanding organizational culture*. Lontoo: SAGE Publications Ltd. 214 s. ISBN 9780761970057
- Bligh, Michelle C., Craig L. Pearce & Jeffery C. Kohles (2006) *The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work*. *Journal of Managerial Psychology*, 21,(4), 296-318.
- Blom, Raimo, Harri Melin & Pasi Pyöriä (2001) *Tietotyö ja työelämän muutos –palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Gaudeamus. 242 s. ISBN 951-662-829-X.
- De Kare-Silver, M. (2011) *E-Shock 2020: How the digital technology revolution is changing business and all our lives*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. 166 s. ISBN 978-0-230-34336-8.
- Elrod, P. & Tippet, D. (202) *The “death valley” of change*. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 273-291.
- Flinsch-Rodriguez, P. (2017) *Management Theory of Rosabeth Moss Kanter*. Business.com. Päivitysaika 17.3.2017.
- Haapalanen, I. (2005) *Jämähkä esimies*. Helsinki: Edita Oy. 279 s. ISBN 951-37-4297-0.
- Hacker, Stephen & Tammy Roberts (2004) *Transformational Leadership – Creating Organizations of Meaning*. Milwaukee: ASQ Quality Press. 179 s. ISBN 0873896106.
- Heikkilä, Annamari, Makke Leppänen & Ilona Rauhala (2013) *Pääasia: organisaation psykologinen pääoma*. Helsinki: Talentum. 218 s. ISBN 978-952-14-2029-0
- Hersey, Paul & Kenneth Blanchard (1990) *Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla*. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 447 s. ISBN 951-95761-0-x.

- Hiltunen, A. (2012) *Johtamisen taito –elämänmittainen matka*. 4. painos. Helsinki: Talentum Media Oy. 307 s. ISBN 978-952-63-1694-9
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy. 464 s. ISBN 978-951-31-4836-2.
- Hyvärinen, Matti, Pirjo Nikander & Johanna Ruusuvuori (2010) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino. 470 s. ISBN 978-951-768-309-8.
- IC Partners (2004) *Aineettoman pääoman johtaminen*. Helsinki: Tekes. 54 s.
- Järvinen, K. (2014) *Työn mielekkyyden johtaminen – käytännön opas*. Helsinki: Talentum. 277 s. ISBN 978-952-14-2110-5.
- Kallio, Petteri & Arttu Puhakka (2015) *Future Leadership - johtajuusseikkailu 2015*. Kuopio: Kopio-Niini Oy. 87 s.
- Kasvio, A. (2014) *Sustainable working life*. Helsinki: Työterveyslaitos. Päivitysaika 20.9.2016.
- Kauhanen, Anna-Liina & Jaakko Lyytinen (2003) Toim. Tulevaisuuden tekijät – Suomi 2015. *Parasta ennen 01012015*. Helsinki: Sitra. 93 s. ISBN 951-563-446-6.
- Kauhanen, Antti, Mika Maliranta., Petri Rouvinen. & Vesa Vihriälä (2015) *Työn murros - riittääkö dynamiikka?* Helsinki: Taloustieto Oy. 112 s. ISBN 978-951-628-646-7.
- Kehusmaa, K. (2012) *Strategian suunnittelu ja toimeenpano*. Julkaisematon. Vantaa.
- Keränen, Päivi, Risto Sääntti, Matti Rantala & Anna-Maria Vilkuna (2014) *Reittejä työelämän murroksessa*. Helsinki: Libris. 113 s. ISBN 978-952-6690-35-3.

- Kiviranta, R. (2012) *Työurat asiantuntijaorganisaatiossa: laadullinen tutkimus työuralla vaikuttavista tekijöistä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. 98 s. ISBN 978-951-39-4804-7.
- Koskinen, Ilpo, Pertti Alasuutari & Tuomo Peltonen (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino. 350 s. ISBN 978-951-768-175-9.
- Kotter, J. (1995) *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review 73 (2), 59-67.
- Kotter, J. (1996) *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press. 187 s. ISBN 0-87584-747-1
- Kotter, J. (1997) *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Oy Rastor Ab. 163 s. 952-5024-41-5.
- Kotter, J (2009) *Tärkeys järjestykseen*. Nyt. Helsinki: Talentum. 144 s. ISBN 978-952-14-1426-8
- Kotter, John P. & Dan S. Cohen (2002) *The Heart of Change real-life stories of how people change their organizations*. Boston: Harvard Business School Press. 224 s. ISBN 978-1422187333.
- Lanning, Harri, Mikko Roiha & Antti Salminen (1999) *Matkaopas muutokseen. Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti?* Hämeenlinna: Kauppakamari Oyj. 329 s. ISBN 952-14-0096-X.
- Lehti Matti, Petri Rouvinen & Pekka Ylä-Anttila (2012) *Suuri hämmennys: työ ja tuotanto digitaalisessa murroksessa*. Helsinki: Taloustieto. 123 s. ISBN 978-951-628-558-3.
- Leppänen, J. (2013) *Piilotettu osaaminen*. Helsinki: Demos. 138 s.

- Luomala, Juha, Juha Heikkinen, Karri Virkajärvi, Jukka Heikkilä, Anne Karjalainen, Anri Kivimäki, Timo Käkölä, Outi Uusitalo & Hannu Lähdevaara (2001) *Digitaalinen verkostotalous – tietotekniikan mahdollisuudet liiketoiminnan kehittämisessä*. Helsinki: Paino-Center Oy. 87 s. ISBN 952-457-040-8.
- Lystimäki, J. (2013) *Yrityskulttuuristako kasvun ja jatkuvuuden moottori?* Päivitysaika 23.12.2016.
- Martela, Frank & Karoliina Jarenko (2015) *Draivi - voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Talentum. 227 s. ISBN 978-952-14-2418-2.
- Mills, Jean Helms, Kelly Dye & Albert J. Mills (2009) *Understanding organizational change*. Bungay: Taylor & Francis e-Library. 222 s. ISBN 978-0-415-35577-3.
- Mäenpää M. (2016) *Millainen on työn ja työmarkkinoiden tulevaisuus*. Sitra. Päivitysaika 20.9.2016.
- Pentikäinen, L. (2014) *Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen*. Helsinki: Edita Publishing Oy. 136 s. ISBN 978-952-227-873-9.
- Ponteva, K. (2010) *Onnistu muutoksessa*. Helsinki: Talentum Media Oy. 135 s. ISBN 978-951-0-36503-8
- Project Time Off *The work martyr's cautionary tale*. Päivitysaika 20.6.2016.
- Reina, D, & Reina, M. (2004) *Rebuilding employee trust during change*. Behavioural Health Management, 24, 2.
- Rossi, A. (2012) *Kulttuuristrategia - rakenna yrityskulttuuri, jota työntekijät, asiakkaat ja omistajat rakastavat*. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy. 352 s. ISBN 978-952-246-143-8.

- Ruusuvuori, J. (2010) *Haastattelun analyysin vaiheet*. Teoksessa: *Haastattelun analyysi*. Tampere: Kustanneosakeyhtiö Vastapaino. 470 s. ISBN 978-951-768-309-8.
- Schein, E. (2009) *Yrityskulttuuri - selviytymisopas*. Tampere: Esa-Paino Oy. 219 s. ISBN 9789525136340.
- Seppälä, Tuija, Jukka Lipponen, Anat Bardi & Anna-Maija Pirttilä-Backman (2012) *Change-oriented organizational citizenship behaviour: an interactive product of openness to change values, work unit identification, and sense of power*. *Journal of occupational & organizational psychology*, 85(1). 136-155.
- Seck, H. (2008) *Johtamisopit Suomessa*. Helsinki: Gadeamus University Press. 438 s. ISBN 978-952-495-764-9.
- Siikaniemi, L. (2006) *Työelämä ja koulutus – kysymyksiä ja käsitteitä*. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 9 (4), 4-16.
- Sitra (2016) *Millainen on työn ja työmarkkinoiden tulevaisuus?* Päivitysaika 10.10.2016.
- Sivathan, Niro, Kara Arnold, Nick Turner & Julian Barling (2004) *Lead well: Transformational leadership and well-being*. Teoksessa: *Positive psychology in practice*. New Jersey: Wile.
- Todnem By, R. (2005). *Organisational Change Management: A Critical Review*. *Journal of Change Management* 5 (4), 369-380. ISBN 9780470939338.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 182 s. ISBN 9789513153694
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2012) *Työelämän kehittämissstrategia vuoteen 2020*. Päivitysaika 15.9.2016.

Uhmavaara, Heikki, Jukka Niemelä, Harri Melin, Tero Mamia, Anita Malo, Jaakko Kouvumäki & Raimo Blom (2005) *Joustaako työ? – Joustavien työjärjestelyiden mahdollisuudet ja todellisuus*. Helsinki: Työministeriö. 183 s. ISBN 951-735-951-9.

Wiskari, J. (2014) *Kiireentappoase*. Helsinki: Talentum Media Oy. 252 s. ISBN 978-952-63-0830-2.

Liite 1: Haastattelulomake**Puolistrukturoidun haastattelun haastattelulomake****Taustakysymykset**

1. Missä tehtävissä työskentelet?
2. Onko sinulla esimiesvastuuta? Kuinka monta alaista?
3. Kuinka kauan olet ollut työelämässä?

Tutkimuskysymykset

1. Millaisia muutoksia on tapahtunut kokemustesi mukaan työssä ja työn tekemisessä viime vuosina? (n. 5 vuoden aikaväli)
2. Mitkä ovat mielestäsi hyviä - työtä parantavia tai tehostavia - asioita?
3. Mitkä tuovat mielestäsi haasteita tai lisätyötä?
4. Uskotko, että työelämä on 10 vuoden päästä selvästi erilainen kuin nyt?
5. Mitkä ovat mielestäsi tarpeellisimpia tai väistämättömiä muutoksia? Tai minkä pitäisi kehittyä/muuttua?
6. Onko teidän organisaatio mielestäsi enemmän muutosmyönteinen, varovainen muutosten suhteen vai muutosvastainen?
7. Miten tämä ilmenee?
8. Mikä on työnantajan rooli muutosten(/muutostarpeiden) havaitsemisessa ja toteuttamisessa?
9. Mikä on työntekijän rooli muutoksissa?
10. Millaisia (työelämä)taitoja nykytyöelämä vaatii työntekijältä?
11. Millaisten ominaisuuksien/piirteiden tarve korostuu?
12. Millainen on oma suhtautumisesi/asenteesi työelämään ennustettuihin muutoksiin?

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset toimivat haastattelun runkona ja haastattelussa voidaan esittää suunniteltujen tutkimuskysymysten lisäksi tarkentavia kysymyksiä.