

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO**

**Taloustieteiden tiedekunta**

**VATTENFALLIN UDELLEENSUJOTTUMISOHJELMA JA SIINÄ  
MUKANA OLLIEN KOKEMUKSET OHJELMASTA**

**KOSKA PASILAN JUNA LÄHTEE?**

Johtaminen, Pro gradu – tutkimustyö  
Elokuu 2002

Laatija: Jari Syrjälä

Ohjaaja: Tuomo Takala

## ALKUSANAT

Tutkimukseni Vattenfallin uudelleensijoittumistoiminnasta on vaatinut minulta yllättävän paljon ponnistuksia viimeisen vuoden aikana. Aihe on ollut minulle siinä mielessä kovinkin läheinen, että olen itse elänyt kovassa muutoksessa samaan aikaan. Työnantajani on vaihtunut viimeisen vuoden aikana kaksi kertaa, olen mennyt naimisiin, olen hankkinut kaksi koiraa ja saanut ensimmäisen lapseni. Näistä syistä uskonkin ymmärtäväni tutkimuksessa mukana olleiden tuntemuksia muutosta kohtaan keskivertoa tutkimuksen tekijää paremmin.

Moni lukija varmaankin ihmettelee tutkimukseni outoa nimeä: Koska Pasilan juna lähtee? Nimi tulee suorana lainauksena erään kyselykaavakkeen palauttaneen työntekijän tekstistä, jossa hän kertoi, että tunsimme itsemme todella nöyryytetyiksi ja sitä lisäsi vielä meitä onnekkaampien miesten ilkkuminen tyylisiin ”koska Pasilan juna lähtee”. Tämä lausahdus oli mielestäni niin merkittävä ja monivivahteinen, että päätin nostaa sen koko tutkimukseni nimeksi.

Lausahdusta voidaan spekuloida monesta eri näkövinkkelistä:

- Ensiksi: se totuus, että kysymyksessähän oli tosiaankin palvelukeskuksen perustaminen Pasilaan!
- Toiseksi: kuka on onnekkaampi ja ketä? Onko ne jotka jäävät, vai ne jotka lähtevät? Tämä olisi hyvä jokaisen meistä muistaa aina kun arvostelemme asioita ja toisiamme!
- Kolmanneksi: Meistä ei taida kukaan tietää, milloinka se ”Pasilan juna” tulee meidän kohdallamme, missä se on tulossa ja onko se mahdollisesti jo mennyt?
- Neljänneksi: Jokaisen kohdalla se tulee joka tapauksessa joskus viimeisen kerran!

Suuret kiitokset kaikille teille jotka olette tavalla tai toisella olleet auttamassa tutkimukseni onnistumisessa ja sitä kautta yhteisen elämämme parantamisessa. Ilman teidän kannustustanne ja luottamustanne hankkeen onnistuminen ei olisi ollut mahdollista.

Saarijärvellä 20.11.2001

Jari Syrjälä

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä: Syrjälä, Jari Jalmari  
Tutkimuksen nimi: Vattenfallin uudelleensijoittumisohjelma ja siinä mukana olleiden kokemukset ohjelmasta – Koska Pasilan juna lähtee?  
Oppiaine: Johtaminen  
Työn laji: Pro-gradu – tutkimustyö  
Aika: 2002  
Sivumäärä: 105  
Säilytyspaikka: Jyväskylän yliopisto/ Taloustieteiden tiedekunta

### TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten päätökset ovat syntyneet Vattenfallin Suomen yhtiöiden taloushallinnosta uudelleensijoittuvien työntekijöiden suorittaessa uuraansa koskevia valintojaan. Lisäksi selvitettiin, onko Vattenfallin uudelleensijoittumisohjelmalla ollut vaikutusta heidän päätöksentekoonsa ja koetaanko uudelleensijoittumisohjelmaa käytävä Vattenfall vastuunsa kantavaksi yritykseksi. Tästä muodostuneet tutkimuksen pääongelmat olivat: kuinka uudelleensijoittuvat työntekijät kokivat muutoksen, millaiseksi uudelleensijoittuneet työntekijät kokivat uudelleensijoittumisohjelman ja millaisena työnantajana uudelleensijoittuneet työntekijät pitivät Vattenfallia.

Tutkimuksessa selvitettiin ensin uudelleensijoittumistoiminnan periaatteita ja tämän jälkeen tarkasteltiin pääongelmien kysymyksiä sekä niistä saatuja vastauksia. Samalla kerättiin tietoa myös prosessin käytännön toteutuksesta ja uudelleensijoittumisohjelman kehittämisestä. Tutkimusmenetelmäksi valittiin tapaustutkimus. Muutosta lähestyttiin tutkittavien henkilöiden kautta ja pyrittiin ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä heidän reaktioidensa ja kokemustensa avulla. Tutkimusryhmänä oli Vattenfallin taloushallinnon työntekijät. Taloushallinnon työntekijöistä haastateltiin 10 ihmistä ja kyselylomake lähetettiin kaikille 60:lle uudelleensijoittuneelle. Lomakkeen palautti 53 henkilöä, eli vastausprosentti oli 88%.

Lähes kaikki muutokseen osallistuneet kyllä ymmärsivät ja hyväksyivät uuden omistajan tekemät toiminnan tehostamisen keinot. Vaikka muutos oli taloushallinnon työntekijöille erittäin voimakkaasti stressaava vaihe, suuri osa heistä koki sen loppujen lopuksi myönteiseksi asiaksi. Kaikki muutokseen osallistuneet olivat myös kokeneet muutoksen henkisen kasvun ajaksi, jolloin oli ollut mahdollisuus laittaa omia ajatuksia ja arvomaailmaa uuteen uskoon.

Uudelleensijoittumisohjelma oli käytössä Vattenfallin Suomen yhtiöissä nyt ensimmäistä kertaa. Tämä aiheutti sen, että ohjelmaa ei vielä tunnettu ja se koettiin jollakin tavalla pelottavaksi ja häpeälliseksi osallistua. Vaikka uudelleensijoittumisohjelman tarpeellisuus kyllä varauksetta tunnustettiin, ihmiset kokivat, että muutoksen ja samalla uudelleensijoittumisohjelman kokonaisuus ei ollut hallinnassa. Tämä johtuu osaltaan siitä, että esimiehiä ei oltu valmennettu riittävästi ohjelman tiedottamista varten ja yhtiöissä ei ollut selkeää vastuuhenkilöä, joka olisi ollut tukena ja turvana heti ohjelman alkamisesta lähtien. Informaatiolla ja henkisellä avulla on merkittävä osuus ohjelman onnistumisessa. Muutoksen ja sen myötä uudelleensijoittumisohjelman alkuun kannattaisi panostaa entistä enemmän. Selkeä informaatio esimiehille ja muutokseen osallistujille parantaisi tiedon puutetta ja huhujen vääristymää. Esimiehet ovatkin merkittävässä asemassa muutosta tehtäessä. Heidän asemansa yhtiön edustajana sekä tukena ja turvana kasvaa voimakkaasti tällaisessa ”kriisitilanteessa”. Ei ole ollenkaan itsestäänselvyys, että esimies osaa toimia oikein. Tähän

koulutukseen Vattenfallin kannattaa jatkossa panostaa voimakkaasti. Tärkeää olisi myös ”pakottaa” ohjelmaan osallistujat henkisen auttajan luokse. Myöskään jäljelle jääviä työntekijöitä ei saa jättää ilman henkistä tukea.

Vattenfallia voidaan kuitenkin pitää hyvänä työnantajana. Tätä voidaan perustella esimerkiksi sillä, että kouluarvosana 7- on ensi kertaa käytössä olleelle uudelleensijoittumisohjelmalle melko hyvä, vaikkakin ohjelma oli monille vielä aika tuntematon käsite. Myös se, että suurimman osan mielestä yhtiötä voitaisiin suositella työpaikaksi hyvälle ystävälle kertoo tämän puolesta. Tutkimus toi esiin myös joukon odotuksia, joita vattenfallilaisilla on uudelleensijoittumisohjelmaa kohtaan. Se, missä määrin Vattenfall pystyy nämä odotukset täyttämään, määrää jatkossa osaltaan työntekijöiden kokeman tyytyväisyyden Vattenfallia kohtaan.

Asiasanat: outplacement, uudelleensijoittuminen, uudelleensijoittumisohjelma

## ABSTRACT

The purpose of this research was to find out how the decisions were made by the relocated employees of the Vattenfall Finnish Company when they were performing the choices of their careers. It was also clarified whether the relocation programme of Vattenfall had any effect on their decision-making process, and is Vattenfall using relocation programme experienced as an responsible company. The main problems of the research caused by this were: how the relocated employees experienced the change, how the relocated employees experienced the relocation programme and what kind of an employer the Vattenfall was found to be by the employees.

The principals of the relocational operation were clarified first in the research and after that the questions of the main problems, and answers for them, were put under observation. Information of carrying out the process in practice and development of the relocation programme was gathered at the same time. Case study was chosen to be the method of the research. The change was approached through the people into research and it was to try to understand the phenomenon under research by the help of their reactions and experiences. The group of research was formed from the employees of the Vattenfall economic administration of which 10 were interviewed, and the questionnaire was sent to all 60 people relocated. Questionnaire was returned by 53 people, so the answering percentage was 88%.

Nearly everyone who participated in change understood and approved the methods used by the new owner in order to improve operations. Even though the change was strongly stressing phase for the employees of the economic administration, large part of them felt it was positive thing after all. Everyone participating in change also experienced it as a time of psychic growth, when they had an opportunity to re-arrange their thoughts and values.

Relocation programme was used for the first time in the Vattenfall Finnish companies. Due to that, the programme was not yet well-known and it was somehow experienced frightening and shameful to participate in. Although the need for relocation programme was undeniably recognised, people felt that the change, and at the same time the relocation programme, in whole was not under control. This was partly because the superiors weren't trained enough to inform about the programme, and there was no distinct person in charge who would have lent support right from the beginning of the programme. Information and psychological help mark great impact on succeeding the programme. Much more should be invested in the beginning of the change and relocation programme. Clear information for the superiors and the participants in change would decrease the lack of knowledge as well as the false influence of rumours. The superiors are in a prominent position during the change. Their status as a representatives of the company and as supporters increases strongly in this kind of "crisis situations". It is not to be taken for granted that the superior can do the right thing. For Vattenfall it would be most wise to invest strongly in this training. It would also be important to "force" the participants of the programme to take part in psychological counselling. Neither the remaining employees should not be left without psychological help.

However, Vattenfall can be considered as an good employer. This can reasoned by the fact that the schoolmark -7 is rather good for the relocation programme used for the first time, even if the programme was quite unfamiliar concept to many. Also the fact that the majority of the employees can recommend the company for a good friend as a place to get a job speaks on that behalf. Research also brought up a number of expectations the Vattenfall employees have towards the relocation programme. To which extend Vattenfall can fulfil these expectations will determine the contentment of the employees with Vattenfall.

SISÄLLYS	SIVU
1. JOHDANTO.....	4
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	4
1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset.....	6
1.3 Tutkimuksen rakenne.....	7
2. SÄHKÖLAITOSTOIMINNAN KEHITYS JA TAPAHTUMIEN TAUSTAT...9	
2.1 Sähkölaitostoiminnan historiaa.....	9
2.2 Sisäisen palvelukeskuksen perustaminen.....	10
3. HENKILÖSTÖN SISÄISET UDELLEENSIJOITUSMAHDOLLISUUDET..12	
3.1 Taustaa.....	12
3.2 Inplacement – toimintamalleja.....	13
3.3 Sisäisten siirtojen perustelu.....	14
3.4 Selviytyjät.....	15
4. OUTPLACEMENT – KONSULTOINTI.....	16
4.1 Kehityksen taustaa.....	16
4.2 Outplacement käsitteen määrittäminen.....	17
4.3 Palvelujen tarjonta.....	17
4.4 Sisäinen vai ulkoinen palvelu?.....	18
4.5 Outplacementin kohderyhmä ja toiminnan yleisyys.....	20
4.6 Outplacement –ohjelma.....	21
4.6.1 Aktivointivaihe.....	22
4.6.2 Itseanalyysi.....	23
4.6.3 Markkinoinnin valmistelu.....	23
4.6.4 Kampanjan toteutus.....	24
4.7 Jälkiseuranta.....	25
5. UDELLEENSIJOITTUMISTOIMINNAN EDUT YRITYKSELLE JA YKSILÖLLE.....	26
5.1 Edut yritykselle.....	26
5.2 Edut yksilölle.....	27
6. VATTENFALLIN RUOTSIN UDELLEENSIJOITTUMISTOIMINTA.....29	
6.1 Toiminnan historiaa.....	29
6.2 Reka – projekti.....	30

6.3	Kompetensväxling – projekt.	31
6.4	Steget – projekt.	32
6.4.1	Steget missio ja visio.	33
6.4.2	Organisaatio.	33
6.4.3	Steget – projektin päälinjaukset.	34
6.4.4	Steget – projektin ohjelma.	34
6.4.5	Steget – projektin tulokset 1.2.1999 – 1.1.2001.	35
7.	VATTENFALLIN SUOMEN UDELLEENSIJOITTUMISTOIMINTA.	37
7.1	Aktiiva – ohjelma.	37
7.2	Toiminnan periaatteet.	38
7.2.1	Tulevan organisaation suunnittelu.	38
7.2.2	Muutto- ja matkustusavustus yhtiön sisäisissä siirroissa.	39
7.2.3	Lähtörahatarjous ja neuvontapalvelut.	39
7.2.4	Tavoiteorganisaation muodostuminen ja ylikapasiteetin siirtyminen työnhaku- ja koulutusyksikköön.	40
7.2.5	Käytännön soveltamisohjeita.	42
7.3	Varsinainen toimintamalli.	42
7.3.1	Lähtörahatarjousjakso 6 kuukautta.	43
7.3.2	Uudelleensijoittumis- ja koulutusjakso 12 kuukautta.	43
8.	ARVIOINTIA UDELLEENSIJOITTUMISTOIMINNAN KÄYTÄNNÖN ILMENTYMISTÄ JA PERIAATTEISTA.	45
9.	TUTKIMUSMENETELMÄ.	48
9.1	Tutkimusote ja -tyyppi.	48
9.2	Tutkimuksen suorittaminen ja aineiston käsittely.	49
9.3	Mittauksen laatuominaisuudet.	51
10.	TULOKSET.	54
10.1	Tutkimusjoukko ja uudelleensijoittuneiden taustatiedot.	54
10.2	Kuinka uudelleensijoittuneet työntekijät kokevat muutoksen?	58
10.2.1	Minkälaiset tuntemukset uudelleensijoittuneilla on palvelukeskuksen aiheuttamasta muutostilanteesta?	58
10.2.2	Miten erilaiset muutospäätökset syntyvät uudelleensijoittuvien työntekijöiden henkilökohtaisissa valintatilanteissa?	61

10.2.3 Miten uudelleensijoittuneet työntekijät kokevat muutosprosessin henkisessä mielessä?.....	63
10.3 Millaiseksi uudelleensijoittuneet työntekijät kokevat uudelleensijoittumisohjelman?.....	66
10.3.1 Millaisia kokemuksia uudelleensijoittuneilla työntekijöillä on uudelleensijoittumisohjelmasta?.....	66
10.3.2 Kuinka uudelleensijoittumisohjelman käytännön toteutus on sujunut uudelleensijoittuneiden mielestä?.....	68
10.3.3 Miten uudelleensijoittumisohjelma vaikuttaa uudelleensijoittuneiden muutospäätöksiin?.....	70
10.3.4 Kuinka uudelleensijoittumisohjelmaa voitaisiin jatkossa kehittää?.....	71
10.4 Millaisena työnantajana uudelleensijoittuneet työntekijät pitävät Vattenfallia?.....	73
10.4.1 Millainen mielikuva uudelleensijoittuneilla on Vattenfallista?.....	73
10.4.2 Minkälaisia hyötyjä ja haittoja uudelleensijoittumisohjelman käyttöönotosta on seurannut?.....	75
10.4.3 Kuinka esimies on hoitanut tehtävänsä uudelleensijoittumisen ohjaustilanteessa?.....	78
11. TULOSTEN TARKASTELU.....	80
11.1 Muutos uudelleensijoittuneiden työntekijöiden kokemana.....	80
11.2 Uudelleensijoittuneiden kokemukset uudelleensijoittumisohjelmasta...	83
11.3 Uudelleensijoittuneiden mielipiteet Vattenfallista.....	86
12. JOHTOPÄÄTÖKSET.....	89
LÄHTEET.....	93

## LIITTEET

Liite 1: Haastattelulomake: Uudelleensijoituksen kartoitus

Liite 2: Haastattelulomake: Kysymyksiä poislähtijälle Aktiiva – ohjelmasta

Liite 3: Haastattelulomake: MBA – tutkimuksen haastattelurunko

Liite 4: Kyselykaavake: Uudelleensijoittumiseen liittyvät tuntemukset



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Käsitykset varmasta ja turvallisesta koko työuran mittaisesta työpaikasta ovat sähköjakelualallakin menettämässä merkitystään. Ala seuraa perässä mm. valtion liiketalousuudistuksen kohteina olleita ja perustoiminnoiltaan hyvin samanlaisina sähköjakelualan kanssa pidettyjä Valtionrautateitä sekä Posti- ja telelaitosta, joista edellisestä vähennettiin vuosina 1988 – 1994 21% ja jälkimmäisestä vuosina 1991 – 1993 40% henkilökunnasta (Kekkonen 1997, 3). Myös kansainväliset suuryritykset ovat joutuneet vähentämään henkilökuntaansa. Esimerkiksi General Electric vähensi 1980-luvulla 20% työntekijöistään. (Nulty 1987, 41)

Kiristynyt kansainvälinen ja kotimainen kilpailu, yhä nopeammin muuttuva kilpailuympäristö, teknologian kehittyminen ja lainsäädännölliset muutokset ovat johtaneet tähän. Säilyttääkseen kannattavuutensa ja kestääkseen kilpailussa mukana on yritysten täytynyt päästä eroon kaikesta, mikä ei tuota tarpeeksi tai muutoin hyödytä liiketoimintaa, niin tehtaista, toimipaikoista, kuin työntekijöistäkin. (Heitto 1991, 6) Sähköjakelualakaan ei ole voinut välttyä tämänsuuntaiselta kehitykseltä. Vanhat ja turvatut työpaikat ovatkin jo historiaa tälläkin alalla. Tilannetta on ollut edesauttamassa Suomeen vuonna 1995 tullut sähkömarkkinalaki, joka erotteli tuotannon ja myynnin erilleen monopoliverkkotoiminnasta vapaan kilpailun piiriin. Tällä tavalla suuret sähköyhtiöt ovat lähteneet hakemaan vahvempia asemia ja rationalisoimaan toimintojaan. (H. Lehtinen, henkilökohtainen tiedonanto 24.11.2000)

Suurin osa yrityksistä hoitaa saneeraukset ja rationalisointitoimenpiteet ra'alla kädellä ajattelematta yhtään uudelleensijoitettujen tai irtisanottujen työntekijöidensä tulevaisuutta ja jaksamista. Uudemmat työntekijät erotetaan ja kauemmin mukana olleet siirretään vähempiarvoisiin tehtäviin tai varhaiseläkkeelle. Työnantajien joukossa on kuitenkin yrityksiä, jotka kantavat vastuunsa henkilökunnastaan myös vaikeina aikoina, eivätkä jätä heitä heitteille uudelleensijoittumistilanteessakaan. Tällaisten vastuuntuntoisten yhtiöiden maine on hyvä työmarkkinoilla ja heidän tarkoituksenaan onkin saada tulevaisuudessa

markkinoiden parhaita työntekijöitä, jotka tiedostavat jo taloon tullessaan, että heistä pidetään huolta myös töiden joskus mahdollisesti loppuessa (R. Luomanen, henkilökohtainen tiedonanto 3.11.2000).

Yritysten avuksi uudelleensijoittumistilanteessa on kehitetty outplacement ohjelma, jonka päätarkoituksena on lyhykäisyydessään saada uudelleensijoitettava tai irtisanottu työntekijä mahdollisimman pian takaisin mukaan työelämään. Lisäksi ohjelman tarkoitus on auttaa tällaista työntekijää selviämään alkuvaiheen kriisistä mahdollisimman pikaisesti, luoda työntekijälle hyvät valmiudet työnhakuun ja avustaa työnhaussa.

Uudelleensijoittumisohjelmalla (outplacement) tarkoitetaan toimintaa, jossa irtisanottua työntekijää autetaan määrämuotoisen prosessin avulla löytämään ja saamaan hänelle sopiva ja häntä tyydyttävä uusi työtehtävä muualta. (Herold 1988, 2) Heitto (1991, 30) puolestaan määrittelee outplacement toiminnan siten, että tavoitteena on minimoida yritykselle irtisanomisesta koituvat haitat ja antaa kaikki mahdollinen tuki erotetulle työntekijälle.

Kaikilla yrityksillä ei ole suinkaan tarvetta siirtää kaikkea ylimääräistä henkilökuntaansa ulos talosta. Etenkin suurissa konserneissa uudelleensijoittuminen voidaan suorittaa talon sisällä. Tällaista toimintaa kutsutaan inplacement toiminnaksi. Esimerkiksi Posti- ja Telelaitoksen uudelleensijoittumisohjelma perustui myös tälle ajatusmallille (Kekkonen 1997, 41).

Inplacement on käsitteenä outplacementia lähellä. Inplacementilla tarkoitetaan työntekijän uudelleensijoittumista organisaation sisällä. Outplacementissa sitä vastoin on aina kyse työntekijän irtisanomisesta, jolloin tämän on hakeuduttava uuteen työhön irtisanovan organisaation ulkopuolelle (Granath 2000, 4).

Monet mieltävätkin englanninkielisen sanan outplacement suomenkieliseksi vastineeksi yleisesti uudelleensijoittumistoiminnan ja tällä tarkoitetaan yleensä sitä tukea, minkä yritys sisäisesti tai ulkoisen palvelutarjonnan avulla antaa irtisanotulle, erottelematta sen kummemmin sijoittuuko henkilö talon sisä- vai ulkopuolelle.

## 1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten päätökset ovat syntyneet Vattenfallin Suomen yhtiöiden taloushallinnosta uudelleensijoittuvien työntekijöiden suorittaessa uraansa koskevia valintoja. Lisäksi pyritään selvittämään, onko Vattenfallin uudelleensijoittumisohjelmalla ollut vaikutusta heidän päätöksentekoonsa ja koetaanko uudelleensijoittumisohjelmaa käyttävä Vattenfall vastuunsa kantavaksi yritykseksi. Tarkoituksena on myös hankkia tietoa uudelleensijoittumisohjelman mielekkyydestä, tehokkuudesta ja toimivuudesta yksilön näkökulmasta. Samalla kerätään tietoa uudelleensijoittumisohjelman käytännön toteutuksesta, uudelleensijoittuvien tuntemuksista ja esimiesten toimintatavoista läpi koko prosessin.

Tavoitteena on myös saada selville, mitä hyötyjä ja haittoja uudelleensijoittumisohjelman käyttöönotosta on seurannut ja kuinka ohjelmaa voitaisiin jatkossa kehittää. Tarkastelun osa-alueina ovat: uudelleensijoittuneiden henkilöiden kokemukset ja mielipiteet, uudelleensijoittumisen käytännön prosessi ja sen toimintatavat sekä uudelleensijoittumiseen ja Vattenfalliin liittyvät tuntemukset.

Vaikkakin nyt käyttöönotettu uudelleensijoittumisohjelma ja sen vaikutusten tutkimus käsittää vain taloushallinnon uudelleensijoittuvia työntekijöitä, tarkoituksena on saada Vattenfallille uudelleensijoittumisohjelma, joka voidaan viedä käytäntöön osaksi yhtiön henkilöstöhallintoa. Tutkimus ja sen kautta hyödynnettävä palaute on yhtiölle erittäin tärkeää, sillä tällä tavalla voidaan oppia lisää mahdollisista virheistä ja korjata ohjelmaa, jotta aikanaan uudet työntekijät tietävät tulevansa töihin parempaan yhtiöön.

Tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteiden pohjalta muodostuu kolme pääongelmaa, jotka jakautuvat kolmeen osaongelmaan:

1. Kuinka uudelleensijoittuneet työntekijät kokevat muutoksen?
  - a. Minkälaiset tuntemukset uudelleensijoittuneilla on palvelukeskuksen aiheuttamasta muutostilanteesta?
  - b. Miten erilaiset muutospäätökset syntyvät uudelleensijoittuvien työntekijöiden henkilökohtaisissa valintatilanteissa?

- c. Miten uudelleensijoittuneet työntekijät kokevat muutosprosessin henkisessä mielessä?
2. Millaiseksi uudelleensijoittuneet työntekijät kokevat uudelleensijoittumisohjelman?
    - a. Millaisia kokemuksia uudelleensijoittuneilla työntekijöillä on uudelleensijoittumisohjelmasta?
    - b. Kuinka uudelleensijoittumisohjelman käytännön toteutus on sujunut uudelleensijoittuneiden mielestä?
    - c. Miten uudelleensijoittumisohjelma vaikuttaa uudelleensijoittuneiden muutospäätöksiin?
    - d. Kuinka uudelleensijoittumisohjelmaa voitaisiin jatkossa kehittää?
  3. Millaisena työnantajana uudelleensijoittuneet työntekijät pitävät Vattenfallia?
    - a. Millainen mielikuva uudelleensijoittuneilla on Vattenfallista?
    - b. Minkälaisia hyötyjä ja haittoja uudelleensijoittumisohjelman käyttöönotosta on seurannut?
    - c. Kuinka esimies on hoitanut tehtävänsä uudelleensijoittumisen ohjaustilanteissa?

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tässä tutkimuksessa edetään seuraavan toimintamallin mukaisesti:

- Aluksi tarkennetaan taustoja ja miksi yritykset ovat yleensä joutuneet rationalisoimaan toimintojaan, sekä miten erilaiset yritykset hoitavat uudelleensijoittumistoimenpiteensä.
- Seuraavaksi kuivaillaan sähkölaitostoiminnan historiaa, jotta saataisiin käsitys alan kehityksestä ja ymmärrettäisiin alalla työskentelevien suhtautuminen uudelleensijoittumiseen.
- Tämän jälkeen tarkastellaan sisäisen palvelukeskuksen perustamista, sen toimintoja ja järjestelyistä aiheutuvia toimenpiteitä.

- Sen jälkeen käydään läpi mitä kaikkea uudelleensijoittumistoimintaan sisältyy sekä kartoitetaan aihealueen historiaa ja aiempaa tutkimusta.
- Seuraavaksi tarkastellaan, kuinka Vattenfall on hoitanut jo pitkään ko. toimintaa Ruotsissa ja minkälaisia tuloksia tällä on saavutettu.
- Tämän jälkeen esitellään Vattenfallin Suomen uudelleensijoittumisohjelma, miten tähän päädyttiin ja kuinka se vietiin käytäntöön.
- Tutkimuksen empiirinen osuus koostuu uudelleensijoittujille esitetyn kyselyn ja tehtyjen haastatteluiden ja niistä saatujen tulosten tulkinnasta. Tässä osavaiheessa kuvataan tuloksia peilaten empiirisiä havaintoja teoreettisiin erittelyihin ja etsien niille tulkintaa.
- Lopuksi pyritään kokoamaan yhteen muutokseen liittyneet vaikutelmat poimien erityisesti esille ne mahdolliset ongelmat, joita kyselyssä ja haastatteluissa nousi esille muutokseen liittyen. Samalla pyritään hahmottamaan niitä kehitysmahdollisuuksia, joilla toimintaa pystytään jatkossa parantamaan.

## 2 SÄHKÖLAITOSTOIMINNAN KEHITYS JA TAPAHTUMIEN TAUSTAT

### 2.1 Sähkölaitostoiminnan historiaa

Kun tarkastellaan Vattenfallin tarvetta uudelleensijoittumisohjelmaan ja työntekijöiden suhtautumista siihen, on asian ymmärtämiseksi välttämätöntä ensin kurkistaa hieman historian verhon taakse.

Sähkö tuli Suomeen 1800-luvun loppupuolella aika pian sen keksimisen jälkeen. Lähes 1900-luvun alusta alkaen Suomessa on ollut erilaisia sähkölakeja, jotka ovat keskittyneet lähinnä turvallisuuteen. (H. Lehtinen, henkilökohtainen tiedonanto 24.11.2000)

Lehtisen mukaan aluksi sähköverkkoja voitiin rakentaa vapaasti. Myöhemmin 1970- ja 1980-luvuilla sähköhuolto oli kaupallisessa ja hallinnollisessa mielessä monopolibusiness. Vuonna 1995 Suomeen tullut sähkömarkkinalaki erotteli tuotannon ja myynnin erilleen monopoliverkkotoiminnasta vapaan kilpailun piiriin. Näin Suomi seurasi perässä Englantia ja muita pohjoismaita. Eli siis tuotannon ja myynnin osalta markkinat ovat vapautuneet ja suuret yritykset ovat lähteneet hakemaan vahvempia asemia.

1980-luvulla heräsi kiinnostus toimialan rationalisointiin ja suuret maakunnalliset sähköyhtiöt alkoivat ostamaan toimialueensa sisällä kunnallisia ja alueellisia tai naapureina olevia yhtiöitä. Tällöin motiivina oli yleensä huomattavat säästöt sähkön tukkuostossa. 1990-luvun alkupuolella alkaneen laman myötä omistajat tulivat rahavaikeuksiin ja alkoivat myymään omistusosuuksiaan kiihtyvällä vauhdilla omistamistaan sähköyhtiöistä. Aika tuli otollisemmaksi ostoille ja 1995 sähkölaitoskaupat laajenivatkin rajojemme yli ja mm. ruotsalainen Vattenfall osti ensimmäisenä ostonaan Suomesta Lapuan Sähkön ja Hämeen Sähkön. Myöhemmin Vattenfall on ostanut Suomesta vielä vuonna 1999 Revon Sähkön ja Heinolan Energian sekä Keski-Suomen Valon ja Hämeenlinnan Energian vuonna 2000. Tällainen ostobuumi on ymmärrettävää, sillä sähkön hinta on romahtanut ja se ei ole vielä asettunut terveelle, pitkän aikavälin tasolle. Yritykset olisivat olleet hölmöjä jos eivät olisi tässä tilanteessa näin toimineet. Rakennemuutos on todella rajua ja sähkömarkkina-alueen tarkistelu on laajentunut EU-direktiivin myötä koko EU:ta kattavaksi. Energiahuollon

pirstoutuminen vaikuttaa henkilöstöön rakenteellisesti, sillä monopolikulttuuri ja kilpailtu kulttuuri ovat toisenlaisia. Ihmisissä korostuu eri asioita. Monopolikulttuurissa oli tärkeää tasapuolisuus ja kohtuullisuus, kun taas kilpailuilla markkinoilla korostuu asiakaskohtaisuus ja maksimituotto. Kilpailussa on hinta tärkein tekijä, eli toiminnan tehokkuus nousee uudelle tasolle. Kun haetaan tehokkuutta, on myös työpaikkojen muututtava sen mukana. Yhtiöstoissa joukot ryhmitetään siinä kokoluokassa parhaalla mahdollisella tasolla: maantieteellinen ja tehtävien mukainen uudelleenryhmitys. Automatisointia käytetään rutiinotoimintoihin ja sama palvelutaso voidaan saavuttaa tietotekniikkaa hyväksi käyttäen kuin ennen fyysisellä toiminnalla. (H. Lehtinen, henkilökohtainen tiedonanto 24.11.2000)

Sähköyhtiöiden henkilökunta on vuosien varrella tottunut elämään ilman pelkoa työpaikan muuttumisista tai irtisanomisista ja alaa voidaankin hyvin verrata sosiaali- ja terveyspalvelujen rakennemuutokseen, josta Merasto (1997, 7) kirjoittaa, että henkilöstöä ei ole valmennettu riittävästi uudenlaista työtapaa tai työtettä varten. Henkilöstö jää rakennemuutoksen jalkoihin siksi, että he ovat liiaksi turvautuneet aiemmin turvalliseen järjestelmään. Järjestelmän murtuessa heillä ei ole vaihtoehtoisia malleja selviytyä ja hankkia uutta työtä esimerkiksi yrittäjänä.

Sähköyhtiöissäkin työpaikat ovat menneet isältä pojalle ja kun kerran olet päässyt ”yhtiöön” töihin, niin samasta paikasta pääset siten aikanaan eläkkeelle. Tähän ajatusmaailmaan kilpailukulttuuri on nyt tuonut muutoksen.

## **2.2 Sisäisen palvelukeskuksen perustaminen**

Vattenfallin Suomen konsernin suureksi kasvanut koko päätettiin hyödyntää toimintoja yhdistämällä. Ensimmäisenä päätettiin perustaa palvelukeskus, johon keskitetään Suomen yhtiöiden talous- ja palkkahallinto sekä laskutus ja tietohallinto. Sijoituspaikaksi valittiin selvitysten jälkeen Helsingin Pasila. L. Saatsin (henkilökohtainen tiedonanto 30.11.2000) mukaan tuolloin lähtökohtana oli tilanne, että Suomen konsernissa oli 32 yhtiötä, joissa jokaisessa oli oma taloushallinto. Yhteinen palvelukeskus pystyisi käyttämään uusinta mahdollista tekniikkaa ja kaikki mahdollinen voitaisiin automatisoida. Tällaista järjestelmää ei kannattaisi minkään yhtiö yksin toteuttaa, sillä siitä tulisi liikaa kustannuksia.

Palvelukeskuksen (Shared Service Center) ideana on keskittää ns. tukitoiminnot ja vapauttaa liiketoimintayksiköiden resurssit ydinosaamisen hyödyntämiseen ja kehittämiseen. (Piiroinen 2/2000, 10-11)

Vattenfallin palvelukeskus tulee toimimaan sisäisenä asiakaspalvelukeskuksena, jossa palvelukeskuksen oma henkilöstö suorittaa työtehtävät mahdollisimman yhtenäisiä työtapoja ja yhteisiä hallintojärjestelmiä hyödyntäen. Tällaisella yhdistämisellä saavutetaan laadukas ja samalla parempi kustannustehokkuus ja palvelukeskuksen perustaminen avaa kyseisissä työtehtävissä työskenteleville henkilöille mahdollisuuden siirtyä palvelukeskuksen palvelukseen tai uusiin työtehtäviin nykyisissä yhtiöissä. Tarvittaessa yritys ja toimihenkilö etsivät myös ulkopuolisia uudelleensijoittumiskansoja. (Vattenfallin tiedote 24.3.2000)

Palvelukeskuksen tuotantoon lähtöaikataulu suunniteltiin siten, että kaikkien yhtiöiden em. toiminnat siirtyivät keskuksen 1.4. – 1.7.2001 välisenä aikana.

Tutkimusten mukaan Vattenfallin Suomen yhtiöissä on taloushallintotehtävissä kaiken kaikkiaan 60 henkilöä ja palvelukeskuksen tarve 37 henkilöä. Lisäksi yhtiöiden taloushallintohenkilöstön joukossa on työntekijöitä, joita ei minkäänlaisella koulutuksella pystytä sijoittamaan palvelukeskukseen. Myös muuttohaluttomuus pääkaupunkiseudulle tai muut perhesyyt vähentävät palvelukeskukseen halukkaiden määrää. Tavalla tai toisella sijoitettavaksi muualle konserniin tai yhtiön ulkopuolelle jää kaiken kaikkiaan 25 taloushallinnon työntekijää. (L. Saatsi, henkilökohtainen tiedonanto 30.11.2000)



## 3 HENKILÖSTÖN SISÄISET UUELLEENSIJOITUS- MAHDOLLISUUDET

### 3.1. Taustaa

Nykyaikana liike-elämän kovassa kehityksessä yritykset ovat alkaneet keskittymään ydinosaamisensa kehittämiseen ja karsivat voimakkaasti siihen kuulumattomia osia toiminnastaan ja tästä aiheutuu usein myös seurauksia henkilöstölle. Olosuhteiden pakosta organisaatiomuutosten yhteydessä tapahtuu henkilöstön siirtoja. Uudelleenjärjestelyjen tuloksena jotkut työtehtävät saatetaan poistaa kokonaan, toisia saatetaan muotoilla uudelleen ja luoda myös aivan uusia tehtäviä. Muutos saattaa tuoda mukanaan jopa tarpeen hankkia yritykseen uutta osaamista. Tämä tarve voidaan tyydyttää joko rekrytoimalla uusia työntekijöitä tai kouluttamalla jo olemassa olevaa henkilöstöä. Henkilöstön kannalta nämä voivat tarkoittaa työpaikan menettämistä, siirtymistä uuteen työpaikkaan ja työhön, uudelleen kouluttautumista tai oman työn uudelleen muotoilua.

Työnantajan ja työntekijän välinen työsopimussuhde on oikeussuhde, joka syntyy työsopimuksen tekemisellä sen osapuolten välillä. Ennen kuin työnantaja voi irtisanoa työsopimuksen taloudellisella ja tuotannollisella perusteella työnantajan on tutkittava mahdollisuudet sijoittaa työntekijä uudelleen tai kouluttaa hänet uusiin tehtäviin. (Työsopimuslaki 7 luku 3§:n 1 momentti)

Käytännössä työnantajalla on käytössään seuraavat uudelleensijoitusmahdollisuudet:

1. Sisäiset siirrot (Inplacement): uudelleensijoittaminen toiseen tai samaan työhön organisaation sisällä joko suoraan tai koulutuksen kautta.
2. Ns. sovitut irtisanomiset: erilaiset eläkeratkaisut, eroraha.
3. Uudelleensijoittaminen organisaation ulkopuolelle (Outplacement): uusi työpaikka, opiskelu, irtisanominen.

Suomessa Vattenfall - konsernissa uudelleensijoittamisohjelmalla tarkoitetaan toimintaa, jolla avustetaan organisaatiota uudelleensijoittamispäätösten toteuttamisessa ja tuetaan

organisaatiosta irtaantuvia tai organisaatioon muualle uudelleensijoittuvia ihmisiä mielekkään tehtävän löytämisessä. Mahdolliseen irtisanomiseen ajaututaan vain tilanteessa, jossa uudelleensijoitettavalle ei ole löytynyt uutta työtä uuteen työhön tähtäävän koulutuksenkaan kautta. (R. Luomanen, henkilökohtainen tiedonanto 3.11.2000) Eli Vattenfallissa ollaan lisätty perinteiseen outplacement toimintaan inplacement toiminta, mikä sisältää myös uusien työtehtävien etsimisen organisaation sisältä ja kouluttautumismahdollisuuksien hakemisen sekä kustantamisen ohjelmassa oleville.

### **3.2 Inplacement – toimintamalleja**

Henkilöstösiirtojen laajempi käyttö liittyy lähinnä poikkeustilanteisiin ja suurempiin konserneihin, joissa uusien työpaikkojen osoittaminen on ylipäätään mahdollista sekä niitä on toimeenpantu usein voimakkaiden toiminnallisten muutosten yhteydessä. Ehkä tunnetuin ja laaja-alaisin II maailmansodan jälkeen toteutuneista siirroista on ollut Posti- ja Telelaitoksen puhelinvälittäjien uudelleensijoittaminen 1960- ja 1970-luvuilla. Puhelinvälitystyö automatisoitiin ja kaikkiaan lähes 8000 puhelunvälittäjää menetti entisen tehtävänsä. Laitos sijoitti tästä joukosta uusiin tehtäviin kaikkiaan 62%. Näistä vajaa puolet (47%) sijoittui uudelleenkoulutuksen avulla saman laitoksen muihin tehtäviin. (Lumijärvi 1993, 9, 31)

Suuryrityksistä ja konserneista useilla on omaa sisäistä sijoituksen ohjausta, joka on osa pysyvää henkilöstöpolitiikkaa. Esimerkiksi VTT:n uudelleensijoittamistoiminnan tavoitteina ovat: tukea toiminnan sopeuttamista muuttuviin olosuhteisiin, edistää sisäisiä työmarkkinoita ja henkilöstön liikkuvuutta tulosityksiköiden välillä sekä turvata osaltaan palvelussuhteiden jatkuvuus. (Poutiainen & Vanhala 1999, 120) Lumijärven (1993, 33) mukaan myös puolustusvoimissa ja ulkoministeriön hallinnonalalla organisaation toimesta tapahtuva sisäinen tehtävänkierto ja liikkuvuus on ollut perinteinen osa urakehitystä ja sen osuus kokonaisliikkuvuudesta on ollut näissä virastoissa jatkuvasti huomattava. Ongelmaksi tällaisissa hajasijoittuneissa organisaatioissa muodostuvat sellaiset henkilöt, jotka perhesuhteiden tai muun perustellun syyn vuoksi eivät halua siirtyä työn mukana uudelle paikkakunnalle. Poutiaisen ja Vanhalan (1999, 122) mielestä sisäisellä siirrolla toiseen yksikköön saatetaan poistaa esim. motivointiongelmia tai henkilökemiaongelmia ja saada näin hyviä tuloksia aikaan.

Työnantajan ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta tarvitaan joka tapauksessa organisaation kaikilla tasoilla ja niiden kesken. Näin luodaan edellytykset jatkuvalla työyhteisön kehittämiseksi ja palvelujen parantamiselle. Tukitoimeksi, jolla helpotetaan uudelleensijoittumista ja selviytymistä organisaatiossa, Merasto (1997, 2) esittää mm. työvoimapankin muodostamisen. Myös jotkut alan konsultointiyrietykset tarjoavat outplacement palveluiden ohella inplacement palveluita, eli avustavat sisäisissä henkilösiirroissa (Siukosaari 2001).

VTT:n keskeisiin uudelleensijoittumisen periaatteisiin kuuluu, että sijoitettava on etusijalla hänelle kohtuudella soveltuviin tehtäviin organisaation ulkopuolelta rekrytoitaviin henkilöihin nähden, ja että sijoitettavalle tiedotetaan säännöllisesti VTT:n vapaista työpaikoista. (Poutiainen & Vanhala 1999, 121)

Sisäisen sijoituksen tukena Posti – Tele tarjosi harkinnan mukaan myös sitä, että henkilön luovuttava yksikkö vastasi henkilöstä aiheutuvista palkkakustannuksista enintään 6 kuukauden sopeutumisaikana. Lisäksi, mikäli uuden tehtävän vastaanottaminen edellytti paikkakunnan vaihtamista, osallistuttiin henkilön muuttokustannuksiin ja sijoittumista uudelle paikkakunnalle edistettiin erityisehtoisella Posti – Telen asuntolainan myöntämisellä. (Kekkonen 1997, 35)

Kekkonen (1997, 82) mukaan myös Valtionrautateilla todettiin vuonna 1992, että henkilöstöä on yli tarpeen lähinnä entisten rautatiepiirien; Seinäjoki, Joensuu ja Pieksämäki alueilla sekä Pohjois-Suomessa. VR tuki sisäistä siirtymistä etelään maksamalla erityistä siirtymisrahaa, jonka suuruus oli 20000 – 50000mk. Lisäksi siirtoon halukkaille henkilöille oli pystytty järjestämään asunto ja siirtyvän puolisolle oli pyritty hankkimaan työpaikka Helsingin kaupungilta.

### **3.3 Sisäisten siirtojen perustelu**

Johtamissuuntauksista erityisesti ns. inhimillisten resurssien johtamisstrategia (HRMS, human resource management strategy) tähtää henkilökunnan pysyttämiseen tavalla tai toisella organisaation palveluksessa vaikeissakin tilanteissa. Tässä mallissa henkilöstön pysyvyyden korostaminen perustuu tiettyyn käsitykseen organisaatiosta: organisaatio nähdään taitojen ja

valmiuksien järjestelmänä, jossa osaamista kertyy ja ”varastoituu” nimenomaan organisaation henkilöstöön, joka menetetään vapaaehtoisen liikkuvuuden ja irtisanomisten yhteydessä. HRM-strategiaa sovellettaessa lähdetään siitä, että yleiskoulutus ja tutkinnot eivät vielä anna henkilöstölle riittävää ammattitaitoa palvelujen tai tavaroiden tehokkaaseen ja laadulliseen tuotantoon. Tarvitaan erikoisosaamista, jota saadaan vain kokemuksen kautta työssä harjaantuen ja sisäistä tehtävänkiertoa hyväksikäyttäen. Tässä strategiassa painotetaan erityisesti organisaation pätevyyden kasvua sisäisen liikkuvuuden tuloksena: työntekijöille kasautuu organisaatiospesifiä kokemusta, tietoutta ja osaamista, joka muodostaa organisaatiossa ns. inhimillisen tietopääoman. (Lumijärvi 1993, 22-23)

### 3.4 Selviytyjät

Uudelleensijoittumisohjelmien ja niiden toteuttamisten yhteydessä kiinnitetään yleensä kaikki huomio uudelleensijoittuviin työntekijöihin. Ne henkilöt, joiden työsuhte jatkuu normaalisti, jäävät usein huomiotta. Vaikka heidän työnsä ei muuttuisi lainkaan, niin heilläkin saattaa ilmetä negatiivisia tunteita. Tällöin puhutaan ns. selviytyjä-syndrooma käsitteestä. Käsitteellä viitataan vaikutuksiin, joita irtisanomistilanteella on yritykseen jäljelle jääneisiin ihmisiin. He voivat tuntea esimerkiksi epäluottamusta johtoa kohtaan, huolta irtisanotuista työtovereista, syyllisyyttä omien työpaikkojensa säilyttämisestä sekä luonnollisesti pelkoa tulevaisuudesta. Tämä voi johtaa työilmapiirin huonontumiseen, tehokkuuden laskuun ja kommunikoinnin tyrehtymiseen. Kaikki nämä seikat voivat osaltaan vaikuttaa yrityksen tulokseen. (Poutiainen & Vanhala 1999, 117) Tilanteen pitkittyessä myös selviytyjien ahdistus ja stressi pitkittyy. Tämä vähentää heidän kykyään suuntautua tulevaisuuteen ja vaikuttaa lamaannuttavasti kaikkeen toimintaan. (Merryman 1995, 22) Saattaa olla jopa niin, että selviytyjä syndrooma voi tehdä tyhjäksi irtisanomisilla tavoitellut yrityksen tehokkuus- ja tulostavoitteet. (Doherty & Tyson 1993, 52)

Muutokset pitäisikin pyrkiä toteuttamaan siten, että vaikka organisaatio, työnjako ja ehkä henkilöstön rakenne ja määräkin muuttuisivat, ihmiset eivät kuitenkaan ajautuisi sisäisten ohjelmien varassa sivustakatsojiksi, vaan säilyttäisivät elämänhalunsa ja motivaationsa toimintaan. Sitä varten tarvitaan yritys- ja organisaatiokohtainen muutoksen kokonaisuohjelma, joka kattaa liiketoiminnallisten ja taloudellisten näkökohtien lisäksi myös ihmistä koskevan toimintalinjauksen ja sen toteutusohjelman. (Ylikoski 1993, 98)

## 4 OUTPLACEMENT - KONSULTOINTI

### 4.1 Kehityksen taustaa

Uudelleensijoittumisohjelmia ja niistä saatuja kokemuksia on Suomessa tutkittu melko paljon. Esimerkiksi Timo Heiton vuonna 1991 tekemä pro gradu –tutkielma Vaasan yliopistossa käsittelee uudelleensijoittumista outplacement –konsultoinnin avulla. Marita Ylikantola on tehnyt pro gradu –tutkielman Helsingin kauppakorkeakoulussa vuonna 1992 ”Outplacement – Uran loppu vai uudet mahdollisuudet – uudelleensijoittumisen onnistumisen tarkastelua yksilön näkökulmasta”. Uudempia tutkimuksia ovat Janna Paavilaisen kandidaatin tutkielma Turun kauppakorkeakoulussa vuonna 2000 ”Outplacement ja sen laajentamisen mahdollisuudet” ja Marika Granathin kandidaatin tutkielma Åbo Akademiassa vuonna 2000 ”Outplacement –palvelut asiakkaan silmin”. Näiden lisäksi on olemassa paljon tutkimuksia, jotka käsittelevät itse uudelleensijoittumista ja sen kokemuksia, esimerkiksi Merja Meraston Terveiden ja sosiaalihuoltoalan ammattijärjestö Tehylle tekemä tutkimusraportti 1/1997 ”Henkilöstöpoliittiset periaatteet ja hoitohenkilöstö Uudellamaalla”, Seppo Kekkosen Lapin yliopiston täydennyskoulutuskeskukselle vuonna 1997 tekemä tutkimus Posti- ja telelaitoksen teletoimen henkilöstön vähentämisestä, Titi Heikkilän Helsingin tekniselle korkeakoululle vuonna 1998 tekemä väitöskirja ”Muutosmyrsky, Pankkifuusio työntekijöiden kokemuksena” sekä Mia-Riitta Poutiaisen ja Sinikka Vanhalan vuonna 1999 Helsingin kauppakorkeakoululle toimittama julkaisu ”Henkilöstön kehittäminen –avain osaamisen kartuttamiseen yrityksessä”. Iso-Britanniassa, mistä outplacementin leviäminen Eurooppaan alkoi, ovat aihetta tutkineet enemmän esimerkiksi Noeleen Doherty & Shaun Tyson (1993) ja Jenny Summerfield (1997).

Varsinainen Outplacement - toiminta otettiin ensimmäisenä käyttöön 1960-luvun lopulla USA:ssa. Sen kehittäjästä ja ensimmäisistä käyttäjistä sanan varsinaisessa merkityksessä eri tietolähteet kertovat hieman ristiriitaisesti. Yksi syy, että ei olla varmoja sen alkuperäisestä keksijästä on varmaankin, että tämäntyylinen työntekijöistä huolehtiminen ei ole mikään uusi ajatus. Tällaista toimintaa on ollut jo aiemminkin. Esimerkiksi Länsi-Saksassa Zeiss-yhtymä harjoitti tämän tyylistä toimintaa jo ennen vuosisadan vaihdetta ja IBM Yhdysvalloissa päätti jo 1930-luvun laman aikoina turvata henkilökuntansa työssä pysymisen mahdollisimman

hyvin. (Camden 1982, 36) Toimintaa, missä oli outplacementin piirteitä tehtiin myös USA:ssa jo 1940-luvulla, kun sotaveteraaneja autettiin löytämään töitä sodanjälkeisenä aikana. Apua oli tarjolla mm. urasuunnittelussa ja siviilielämään palaamisessa. (Doherty – Tyson 1993, 22) USA:sta outplacement levisi Englantiin 1970-luvun lopulla ja muutamaa vuotta myöhemmin Euroopan mantereelle. Suomessa outplacement-palveluja on ollut saatavissa vuodesta 1987 lähtien. (Poutiainen & Vanhala 1999, 112)

## 4.2 Outplacement käsitteen määrittäminen

Outplacement määritellään yleisesti irtisanottujen työntekijöiden avustamiseksi uuden työpaikan löytämisessä organisaation ulkopuolelta. Outplacement – ohjelmassa mukana oleville työntekijöille maksetaan yleensä normaalisti palkkaa. Esimerkiksi Ylikantola (1992, 8) kiteyttää outplacementin toiminnaksi, jonka tehtävänä on avustaa organisaatiota ja esimiehiä irtisanomispäätösten toteuttamisessa niin, että päätösten kielteiset vaikutukset organisaatiolle ja sen sidosryhmille minimoituvat sekä ohjata ja tukea organisaatiosta irtaantuvia ihmisiä tai ihmisiä uuden mielekkään tehtävän löytämisessä organisaation ulkopuolelta mahdollisimman pian. Granathin (2000, 9) mukaan useat tutkimukset ja selvitykset ovat osoittaneet, että irtisanovan yrityksen tarjoamien tukitoimenpiteiden avulla irtisanottu on paremmassa asemassa jatkamaan elämäänsä. Outplacement on eräs tällainen tukitoimenpide, jonka avulla irtisanottu pystyy käsittelemään tapahtuneen aiheuttamia negatiivisia tunteita paremmin ja pääsee nopeammin takaisin tasapainoon. T. Haapalan (henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2001) mielestä outplacement (uudelleensijoittumisohjelma) on käyttökelpoinen ratkaisu esimerkiksi silloin, kun yritys joutuu muutostilanteen vuoksi rationalisoimaan toimintojaan.

## 4.3 Palvelujen tarjonta

Outplacement – konsultoinnista on tullut Suomessakin melkoinen business ja nykyään palveluja tarjoavat eniten ko. toimintaan erikoistuneet konsulttiyritykset. Alan merkittävimpiä ja 1980-luvulta mukana olleita ovat kansainväliseen DBM ketjuun kuuluva MPS Finland

Consulting Oy ja Jelik Oy. Alalle uutena tulokkaana voidaan mainita myös Konsulttitoimisto Jaakko Lehto Oy. Nämä yritykset ovat mukana myös tutkimuksen kohdassa 4.5 tehtävissä vertailuissa.

Myös työvoimatoimistojen nykyään järjestämiä työnhakuvalmennuksia voidaan tavallaan nimittää outplacement toiminnaksi. (T. Kettunen, henkilökohtainen tiedonanto 6.9.2000) Edellä mainittujen kautta suoritettava ohjaus tapahtuu yrityksen ulkopuolelta käsin. Esimerkiksi SKOP:n alasajoon liittyvä 140 henkilön uudelleensijoittumisohjaus suoritettiin työvoimapiirin yrityspalveluyksikön kautta ns. ryhmäohjauksena. (Laakso-Manninen 1998, 112-113)

Yritykset, joilla uudelleensijoitettavien määrä on suuri, ovat perustaneet omia sisäisiä uudelleensijoittumiskeskuksiaan. Esimerkiksi Tele perusti vuonna 1991 Urakointiyksikön, johon Kekkosen (1997, 33) mukaan sijoitettiin hakukierroksilla valitsematta jääneet. Tällä yksiköllä ei ollut loppuvaiheessa muuta toimintaa kuin uudelleensijoittamistoiminta (outplacement ja inplacement) sekä eräitä varsinaisten liiketoimintayksiköiden tilaamia työsuorituksia.

Käytössä on myös edellisten yhdistelmiä, jossa ulkopuoliset konsultit kouluttavat yrityksen sisäisiä outplacement – konsultteja. (Summerfield 1997, 38 – 41)

#### **4.4 Sisäinen vai ulkoinen palvelu?**

Konsulttitoimistot puolustavat luonnollisesti ulkopuolisen vetäjän ja ohjauksen tärkeyttä. Johtava konsultti Aarno Marttinen Konsulttitoimisto Jaakko Lehto Oy:stä pitää tärkeänä eri toimialojen tuntemusta, koska pelkällä teoriapohjalla ei pärjätä, kun joudutaan keskustelemaan esimerkiksi johtajien kanssa. Hänen mukaansa konsultti on opiskellut kantapään kautta eri vaihtoehdot ja mallit. Lisäksi yritys menettää vain paljon rahaa ja saadaan turhaa päänsärkyä, jos yritetään itse selviytyä uudelleensijoittamisista. Lopuksi hän kiteyttää ajatuksensa vertauskuvallisesti siten, että annetaan ammattimiesten keskittyä omaan työhönsä, sillä keikkavalmentaja ei varmasti onnistu samalla tavalla kuin ammattimainen valmentaja, joka sovituttaa ensin monojen koot ja tarkastaa suksien laadun sekä lähtee tämän

jälkeen valmennettavan mukaan hiihtämään ladulle. (A. Marttinen, henkilökohtainen tiedonanto 7.12.2000)

Samoilla linjoilla on myös MPS Finland Consulting Oy:n konsultti Christian Lindertz (henkilökohtaiset tiedonannot 27.10.2000 ja 11.12.2000) painottaessaan ammattimaisen psykologin tärkeyttä varsinkin alkuvaiheessa kun ihminen on vielä pois tolaltaan ja ei pystyisi ainakaan yhtiön omalle kouluttajalle purkamaan tuntojaan.

Sisäisen konsultin tärkeyttä painottavat puolestaan Savon Voiman pääluottamusmies Väinö Heiskanen ja suunnitteluinsinööri Antti Pitkänen. Heidän yrityksessään oli ollut ulkopuolisen konsultin vetämä muutosohjaus ja henkilöstö oli kokenut asian niin, että yritys pakoili vastuutaan ja pesi kätensä sille kuuluvassa asiassa. Henkilökunnan luottamus henkilöstöhallintoa kohtaan olisi kasvanut ja muutosohjaus olisi koettu reilummaksi jos tämä olisi hoidettu omin avuin. Heidän mielestään viisaus on jo yhtiössä sisällä ja konsultti ottaa vain siivun välistä eikä hänellä välttämättä ole mitään lisäarvoa annettavana. (V. Heiskanen & A. Pitkänen, henkilökohtainen tiedonanto 28.8.2000)

Sisäistä uudelleensijoittumisorganisaatiota kannattaa myös Vattenfallin Ruotsin kyseisen ohjelman vastuunkantaja Lars Asplund, sillä hänen mielestään yksi tärkeimmistä tekijöistä organisaation kannalta on että ohjaus tehdään samalla tavalla konsernin kaikissa toimipisteissä ja uudelleensijoittujat saavat saman palvelun riippumatta missä asuvat ja milloin tulevat mukaan uudelleensijoitukseen. Tähän päästään vain konserniohjauksessa ja yritykseen sisälle rakennetulla järjestelmällä. (L. Asplund, henkilökohtainen tiedonanto 16.11.2000)

Outplacement - prosessi rakentuu aina kulloisenkin tarpeen mukaan. Jotkut yritykset rakentavat järjestelmän kouluttamista myöten itse ja toiset hoitavat asian ulkopuolisia apuvoimia käyttäen. Työntekijä, joka etsii uutta työtä, on kuitenkin aina avainasemassa, sillä hänen tehtävänsä on löytää sopivaa työtä itselleen. Päädyttiin sitten kumpaan vaihtoehtoon tahansa, niin toimivan vetäjä – uudelleensijoittuja suhteen ehdottomana edellytyksenä on kuitenkin henkilökemioiden saumaton yhteen sopiminen, sillä ilman yhteisymmärrystä outplacement – prosessi ei tule onnistumaan. (Paavilainen 2000, 16)



## 4.5 Outplacementin kohderyhmä ja toiminnan yleisyys

Outplacement – palveluja on hyödynnetty näihin päiviin saakka niiden kalliista kustannuksista johtuen lähinnä keskijohdon (ylemmät toimihenkilöt ja asiantuntijat) uudelleensijoittumiseen. Nykyään toiminta on laajentumassa käsittämään myös suorittavaa työtä tekeviä. Johtajasta päällikkötasoon hoidetaan yleensä yksilövalmennuksella ja suorittava taso ryhmävalmennuksena (A. Marttinen, henkilökohtainen tiedonanto 7.12.2000). Erona ja samalla määrätynlaisena vaikeutena ovat erilaiset työtä hakevien koulutus- ja työtaustat sekä työnhakupaikkakunnat.

American Management Associationin vuonna 1987 suorittaman tutkimuksen mukaan 48% suuryhtiöistä USA:ssa tarjoaa systemaattisesti työntekijöilleen jonkinlaisia outplacement palveluja. (Heitto 1991, 31) Englannissa toiminta on erittäin yleistä, sillä vuonna 1992 siellä tehdyn tutkimuksen mukaan 75% yrityksistä tarjoaa outplacement - palveluita jossain muodossa. Suomessa toiminta ei varmankaan ole näin yleistä. Vuonna 1993 oli Suomessa 400 henkilöä, jotka olivat olleet mukana ryhmäkohtaisessa uudelleensijoittumisohjelmassa. (Poutiainen & Vanhala 1999, 113) Tieto on kylläkin hieman ristiriidassa muiden tietolähteiden tietoihin, mutta tiedossa ei ole uudempaakaan tutkimusta joka käsittelee aihetta laajemmin. Jotta asiaan saataisiin selvyys, tämä olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe.

Haastattelujen kohteena olleet suomalaiset konsulttiyritykset kouluttavat jokainen vuodessa noin 50 – 100 henkilöä. (C. Lindertz henkilökohtainen tiedonanto 27.10.2000) Lisäksi on joukko yksittäisiä laajojakin uudelleensijoitusprojekteja kuten Tele, jonka vuonna 1992 aloittama oma uudelleensijoitusorganisaatio käsitti 39 päätoimista henkilöä, joista suurin osa oli uudelleensijoituskonsultteja. Konsulttia kohden oli keskimäärin 150 asiakasta. Näin Tele vähensi 4000 henkilöä vahvuudestaan vuosina 1991 – 1993. (Kekkonen 1997, 3 ja 37) Myös VTT:n (Valtion teknillinen tutkimuskeskus) vuosina 1992 – 1994 suorittaman organisaatiouudistuksen kautta 253 henkilöä joutui mukaan uudelleensijoittumisohjelmaan. Vuoden 1994 jälkeen outplacement tapauksia on heillä keskimäärin 10 vuodessa. Prosessi toteutetaan käyttämällä sekä sisäistä uudelleensijoittumista että ulkoisia konsulttipalveluja. (Poutiainen – Vanhala 1999, 120)

## 4.6 Outplacement - ohjelma

Outplacement (uudelleensijoittumisohjelma) on käyttökelpoinen ratkaisu esimerkiksi silloin, kun yritys joutuu muutostilanteen vuoksi rationalisoimaan toimintojaan. Tällaisia tilanteita ovat mm. toimintojen uudelleensuuntautumisesta, fuusiot ja yritysostot. (T. Haapala, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2001) Tällöin syntyy usein päällekkäisiä toimintoja kuten esimerkiksi Vattenfallin eri yhtiöiden samaa työtä tekevät taloushallinnot. Outplacement – ohjelma on määrätietoinen prosessi, jossa vetäjä pyrkii kaikin tavoin valmentamaan työnhakijaa auttamaan itseään ja löytämään itselleen uuden työpaikan. Ohjelma kestää tarpeen mukaan kuukaudesta aina vuoteen saakka. C. Lindertzin (henkilökohtainen tiedonanto 27.10.2000) mukaan konsulttipalveluiden hinnat osallistujaa kohden henkilökohtaisessa uudelleensijoittumisohjelmassa vaihtelevat 45000mk – 80000mk riippuen ohjelman pituudesta ja osallistujan taustasta. Kustannukset laskutetaan aina toimeksiantajalta, eli entiseltä työnantajalta. Vaikka prosessi muodostuu aina kulloisenkin tarpeen mukaan, se sisältää kuitenkin lähes aina määrättyt ja samat elementit. MPS Finland Consulting Oy jakaa henkilökohtaisen uudelleensijoittumisohjelmansa kolmeen eri päävaiheeseen: itseanalyysi, markkinoinnin valmistelu ja kampanjan toteutus.

Näiden lisäksi jotkut konsulttitoimistot, tarjoavat vielä ennakkoon tehtävää ns. aktivointivaihetta, jollaista esimerkiksi Tele käytti vuonna 1992 aloittamassaan uudelleensijoittumisprojektissa. (Kekkonen 1997, 37; A. Marttinen, henkilökohtainen tiedonanto 7.12.2000)

Ennen varsinaisen ohjelman aloittamista on kuitenkin syytä antaa prosessiin tulevalle henkilölle mahdollisuus purkaa itseään ja tunteitaan, sekä miettiä edessä olevaa elämän muutosta, sillä muutostilanteet ovat aina tunne- ja kokemussidonnaisia, joissa pelkkä järkeen ja rationaaliin päätöksiin perustuva logiikka ei toimi. Ihminen kokee muutoksen uhkana ja vasta kun muutoksen sisältö ja sen merkitys itsellemme selviää, voimme luopua uhkatilanteen ylläpitämisestä ja alkaa valita toimintavaihtoehtoja. Lisäksi on annettava aikaa ja tilaa luopumiselle sekä saatettava henkinen tasapaino kuntoon, vasta tämän jälkeen ihmisellä on riittävästi voimaa tehdä tulevaisuutta koskevia päätöksiä. (E. Friman, henkilökohtainen tiedonanto 26.10.2000) Tämän henkilökohtaisen muutosprosessin jälkeen voidaan vasta jatkaa itseanalyysivaiheeseen.

#### 4.6.1 Aktivointivaihe

Aktivointivaiheessa alussa käynnistetään henkilökunnan kanssa YT-neuvottelut ja tiedotetaan ammattijärjestöjä. Tässä vaiheessa työntekijät ovat vielä mukana päivittäisessä työssään, mutta heille järjestetään samalla informaatiotilaisuuksia, joissa mm. työvoimaviranomaiset, oppisopimustarkastaja ja Kelan henkilökunta kertovat palveluistaan. Aktivointivaiheen aikana ohjelmaan tulevalle henkilökunnalle voidaan tarjota myös mahdollista lähtörahoporkkanaa. Jakson kuluessa jokainen mahdollinen ohjelmaan tulija täyttää kyselykaavakkeen, jonka perusteella jokainen haastatellaan henkilökohtaisesti. Tämän perusteella voidaan rakentaa henkilökohtainen sijoittumisohjelma (urasuunnitelma), joka voi tähdätä esimerkiksi ammatilliseen uudelleen- tai täydennyskoulutukseen tai oman yrityksen perustamiseen. Aktivointivaiheen jälkeen entisessä työssä mukana oleminen loppuu ja siirrytään kokopäivätoimisesti mukaan uudelleensijoittumis- ja koulutusohjelmaan. (Kekkonen 1997, 37 – 38; A. Marttinen, henkilökohtainen tiedonanto 7.12.2000)

Ohjelmassa mukana olemisen läsnäolovelvoitteesta ollaan kahta mieltä. Lindertz pitää tärkeänä, että työnhaku on tiivistä ja porukkaa ei päästetä ”häipymään”. Käynnistyksen on tapahduttava mieluummin jo silloin, kun ohjelmaan tulijat ovat vielä töissä. Hänen mielestään jos läsnäolovelvoitetta ei ole, niin muutama jää pois jo ensimmäisestä istunnosta ja seuraavaan tulee enää noin puolet aloittaneista, eli siirretään huolta omasta tulevaisuudesta tuonemmaksi. Esimerkkinä hän kertoo kouluttamansa Arsenal pankin outplacement ohjelman, jossa tiedettiin 5 vuotta, milloin ohjelma ja palkanmaksu lopullisesti loppuvat. Vielä 3 viikkoa ennen ohjelman loppumista mukana oli kymmenkunta uudelleensijoittujaa, jotka eivät olleet hakeneet yhtään työpaikkaa. Koko tämän ajan he olivat elätelleet sellaista toivonkipinää, että kyllä asia vielä jotenkin järjestyy. (C. Lindertz, henkilökohtainen tiedonanto 11.12.2000)

Haapala on täysin eri linjoilla. Vattenfallilla Ruotsissa ei pakoteta ketään mukaan koulutukseen. Ihmisissä on eroja, jotkut ymmärtävät että työ on loppumassa ja tulevat mukaan ja toiset eivät halua ymmärtää työn loppumista ja eivät viitsi panostaa ohjelmaan, tämä tosiasia on vaan hyväksyttävä. Heitä yritetään kyllä kovasti motivoida, mutta pakottamalla ihminen ei lähde koko sydäimestään mukaan edes täydellä palkalla etsimään itselleen töitä. (T. Haapala, henkilökohtainen tiedonanto 16.11.2000)

#### 4.6.2 Itseanalyysi

Tässä vaiheessa selvitetään mitä taitoja ja henkilökohtaisia vahvuuksia osallistujalla on tarjottavana työelämään. Itseanalyysissä käydään läpi järjestelmällisesti osallistujan taustoja, saavutuksia ja vahvuuksia. Tämän avulla pystytään yhdessä valmentajan kanssa määrittelemään uudelle työtehtävälle asetettavat vaatimukset. Samalla selvitetään osallistujan persoonallisuutta, luonteenpiirteitä ja motivaatiotekijöitä. Näin saadaan selville, mistä osallistuja pitää, mitä hän haluaisi tehdä ja millaista työtä hän haluaisi. Prosessin avulla pystytään asettamaan uratavoitteet ja suunnata markkinointikampanjat oikeaan suuntaan. Itseanalyysivaiheen kesto on yleensä 2 –3 viikkoa ja tapaamispäiviä 2 – 3 kpl viikossa. Tähän vaiheeseen kannattaa panostaa, sillä vaiheen tarkoituksena on luoda mahdollisimman hyvä pohja varsinaiselle työnhakuprosessille. (C. Lindertz, henkilökohtainen tiedonanto 27.10.2000)

#### 4.6.3 Markkinoinnin valmistelu

Seuraavaksi opitaan etsimään työnantajia, eli opetellaan tehokkaimmat työnhakumenetelmät ja lähestymään heitä sekä kohdistamaan oma sanoma heille. Samalla valmistetaan oma markkinointiväline (ansioluettelo ja työhakemus) sekä terävöitetään omia markkinointitaitoja. Hakijalle opetetaan myös haastattelutilanteissa käyttäytymistä, kuten vastaamaan erilaisiin kysymyksiin ja kertomaan itsestään työn saannin kannalta olennainen tieto. Näiden taitojen harjoittelu on tärkeää, sillä saattaa olla niin, että hakija on ollut koko elämänsä samassa työpaikassa ja vasta nyt ensimmäistä kertaa aikuisiässään varsinaisessa työhaussa.

Yhteydenottoja head-huntereihin (konsulttitoimistojen neuvomiin työn suoraan hakijoihin), vastaamista lehti-ilmoituksiin ja perinteisten hakukirjeiden lähettämisiä konsulttitoimistot kutsuvat passiiviseksi työnhauksi. Tämä menetelmä ei tuota kovin hyvää tulosta, sillä silloin hakija ei tunne henkilökohtaisesti ketään kehen ottaa yhteyttä (onnistumismahdollisuus 25 - 30%).

Varsinaisten ja perinteisten työnhakumenetelmien lisäksi hakija opetetaan rakentamaan itselleen kontaktiverkosto ja hyödyntämään sitä. Tällaista vaativampaa ja työläämpää

toimintaa kutsutaan konsulttitoimistojen kielessä aktiiviseksi työnhauksi, jonka onnistumismahdollisuudet ovatkin jo 70 – 75%. (Heitto 1991, 36; C. Lindertz, henkilökohtainen tiedonanto 11.12.2000). Linderzin mukaan kontaktiverkostoilla päästään sisälle rekrytoinnin piilomarkkinoille, eli löydetään sellaisia työpaikkoja, joita ei ole vielä laitettu julkisesti auki. Verkoston luominen perustuu ajatukseen, että kaikilla ihmisillä on tuttuja (esim. työelämästä, armeijasta, naapureista) joihin otetaan yhteyttä ja kerrotaan omasta tilanteesta (ei kysytä varsinaisesti työtä). Heiltä saadaan lisää tuttuja, joihin otetaan yhteyttä ja näin laajennetaan omaa verkostoa. Viimein kun verkosto on riittävän suuri, löytyy sellainenkin tutun tuttu, jolla on juuri joku ongelma työtilanteessaan jonka hakija hallitsee ja hänelle voi sitten tarjota omaa työpanostaan. Markkinoinnin valmisteluvaiheen kesto on n. 2 viikkoa, jona aikana tapaamisia on 2 – 3kpl viikossa.

#### **4.6.4 Kampanjan toteutus**

Nyt toteutetaan oma markkinointistrategia, eli otetaan yhteyttä tietolähteisiin ja mahdollisesti tuleviin työnantajiin, osallistutaan haastatteluihin, neuvotellaan itselle paras mahdollinen työsopimus ja otetaan vastaan mahdollinen uusi työpaikka.

Tämän vaiheen kesto on yleensä muutamasta kuukaudesta vuoteen asti. Jotkut konsulttitoimistot tarjoavat myös ns. jatkuvaa työnhakupalvelua, jolloin työnhakija etsii itselleen työtä niin kauan että viimein löytää sen. Työn hakemisajan pituuteen vaikuttavat usein monet seikat kuten toimialan työllisyystilanne, sijoitettavan ikä, pätevytymisaste, oma-aloitteisuuden taso, henkiset voimavarat ja suhde- ja tuttavaverkosto. (C. Lindertz, henkilökohtainen tiedonanto 11.12.2000)

Hakijalle voidaan tarjota käytettäväksi sanomalehtiä, toimistotiloja ja -laitteita, kuten faksia, puhelimia sekä kopiokonetta edistämään työnhakuprosessia. T. Haapalan (henkilökohtainen tiedonanto 16.11.2000) mukaan Vattenfallilla Ruotsissa käytetään kuitenkin työnhakua kotoa käsin, sillä yhteisestä toimistosta tehtävässä työnhaussa tulee helposti sillä tavalla vääristynyt kuva, että tuntee käyvänsä töissä ja varsinainen työnhaku saattaa jäädä taka-alalle.

Konsulttitoimistojen periaatteena on tähän saakka ollut, että työnhakija itse hakee työtä ja ulkopuolinen avustaja avustaa siinä eikä osallistu varsinaiseen työnhakuun, sillä työnhakijan

on ymmärrettävä itse kantaa vastuunsa omasta tulevaisuudestaan. Nyt nämäkin periaatteet ovat murtumassa, sillä alalla on jo konsulttitoimistoja, joissa sijoittavat konsultit ottavat suoraan yhteyttä yrityksiin hakemalla ns. piilopaikkoja. A. Marttisen (henkilökohtainen tiedonanto 7.12.2000) mukaan tätä kutustaan jalkautumiseksi. Etuna konsultin kontaktiverkon käytössä voidaan pitää sitä, että työnhakijan aikaa ja vaivaa säästyy, kun joku hänen puolestaan ottaa yhteyttä yrityksiin. (Paavilainen 2000, 19)

Myös työvoimaneuvojat ovat alkaneet metsästäämään työpaikkoja. STT:n (Keskisuomalainen 2001, 4) mukaan Lahden työvoimatoimisto aloitti aktiivisen työpaikkojen metsästäamisen joulukuussa 1998. Kolmen vuoden aikana ovat työvoimaneuvojat vierailleet yli 3000 pienessä ja keskisuurissa yrityksissä. Niistä löytyi 1200 vakinaista tai vakinaisluonteista työpaikkaa.

#### **4.7 Jälkiseuranta**

Uuden työpaikan saamisen jälkeen on tapana, että outplacement –ohjaaja ottaa yhteyttä sijoittuneeseen työntekijään. Tämä tapahtuu yleensä muutaman kuukauden työn saannin jälkeen. Näin seurataan sijoittuneen tyytyväisyyttä uuteen työhön ja saamaansa outplacement –palveluun sekä tuntemuksia prosessin aikana. Jotkut konsulttitoimistot antavat vielä tavallaan toiminnalleen takuun, eli mikäli uusi työpaikka romahtaisi puolen vuoden kuluessa, he ottavat hakijan takaisin ohjelmaansa (C. Lindertz, henkilökohtainen tiedonanto 11.12.2000). Tosin tästä aiheutuvan laskun maksajasta ei huomata puhua mitään.

## 5 UUELLEENSIJOITTUMISTOIMINNAN EDUT YRITYKSELLE JA YKSILÖLLE

### 5.1 Edut yritykselle

Yritys hyötyy uudelleensijoittumistoiminnasta monella tavalla. Onnistuneella toiminnalla voidaan parantaa yrityskuvaa. Yritys, joka kohtelee henkilöstöään hyvin, saavuttaa hyvän maineen niin asiakkaiden, osakkeenomistajien kuin muidenkin sidosryhmien silmissä. (Camden 1982, 35) Myös yrityksen ulkoinen työpaikkakuva ja potentiaalisten uusien työntekijöiden käsitys siitä työnantajana säilyy hyvänä tai paranee. Outplacementin avulla yritys saattaa saavuttaa myös selviä kustannussäästöjä. Johtavassa asemassa olleille työntekijöille maksetaan monesti vielä irtisanomisen jälkeenkin palkkaa usean kuukauden ajan. Mikäli tällainen prosessi lyhenee, säästö saattaa olla huomattava. A. Nilssonin (henkilökohtainen tiedonanto 16.11.2000) mukaan Vattenfallilla Ruotsissa itse kehitettyä uudelleensijoittumisohjelmaa (Steget) pidetään jopa mainosvalttina ja etuna, jollaista muilla ei ole käytössä. Steget onkin otettu mukaan osaksi henkilöstöpolitiikkaa ja henkilöstö kokeekin ohjelman positiivisena lisänä jo entuudestaan hyvään järjestelmään.

Merkittävä tekijä on myös yritysten työkyvyttömyys- ja työttömyyseläkevastuut. Suomessa 1000 henkeä tai enemmän työllistävillä yrityksillä on täysi vastuu työntekijöidensä työkyvyttömyyseläkkeistä. Summa saattaa helposti nousta useisiin satoihin tuhansiin markkoihin jo yhden työntekijän osalta. Tämä voidaan välttää etsimällä henkilölle kevyempi ja sopivampi työ uudelleensijoittumispalveluiden avulla. Työttömyyseläkkeissä yli 300 henkeä työllistävät yritykset joutuvat myös kantamaan täyden eläkevastuun. Pienimmänkin yrityksen kannattaa aina harkita outplacementin mahdollisuutta, ennen kuin tarjoaa kalliimpaa työttömyyseläkevaihtoehtoa. (A. Marttinen, henkilökohtainen tiedonanto 7.12.2000)

Usein korostetaan outplacementin merkitystä varsinkin sisäiselle työpaikka- ja yrityskuvalle sekä organisaatioilmastolle. Keskeiseksi eivät niinkään nouse erotettavat työntekijät vaan ne henkilöt, joiden työsuhte jatkuu. On todettu, että outplacement - palvelujen käytöllä on positiivinen vaikutus tähän henkilöstöryhmään. Organisaatio osoittaa toimillaan, että se

arvostaa työntekijöitään ja luo näin positiivista asennoitumista työntekijöiden keskuudessa. (Heitto 1991, 39)

Outplacement on eettisesti oikeampi tapa toimia kuin pelkkä irtisanominen ja voidaankin sanoa, että siksi toiminta parantaa yrityksen sisäistä ilmapiiriä. Näin mahdolliset oikeustoimet yritystä vastaan vähenevät ja sitä kautta tulee myös kustannussäästöjä. Myös kyvykkäille työntekijöille tarjoutuu etenemismahdollisuuksia organisaation sisällä ja organisaation joustavuus ja muutoskyky kasvaa. Outplacementin avulla saavutettu henkilöstön suunniteltu ja ohjattu vaihtuvuus on erittäin käyttökelpoinen tapa pitää organisaatio jatkuvassa liikkeessä yrityksen päämäärien saavuttamiseksi. Outplacementin käytön vaikutus organisaatioilmastoon on luonnollisesti paljolti sidoksissa organisaatiossa yleensä noudatettuun henkilöstöpolitiikkaan. Mikäli työntekijöitä on pyritty kohtelemaan mahdollisimman hyvin, outplacement koetaan todennäköisesti positiivisena lisänä entuudestaan hyvään henkilöstöpolitiikkaan. Jos henkilöstöpolitiikka on hoidettu huonosti niin outplacementkin nähdään negatiivisessa valossa. (Heitto 1991, 39, 41)

## 5.2 Edut yksilölle

Uudelleensijoittumistoiminnan paras etu työntekijälle on uuden ja mahdollisesti jopa paremman työpaikan löytyminen paljon nopeammin kuin omin avuin etsien. Valtaosa (88%) uudelleensijoittumisohjelman kautta työnsä löytäneistä henkilöistä on mieltänyt uuden työnsä olevan yhtä hyvä tai parempi kuin edellinen. Keskimääräinen sijoittumisaika on ollut viisi kuukautta ja yli puolet (61%) sijoittuneista on löytänyt työnsä alle viidessä kuukaudessa. (Leppänen 3/2000, 19) Ihminen, joka sijoittuu uudestaan työelämään, voi olla jopa tyytyväisempi elämäänsä kuin ennen. Irtisanominen on parhaimmillaan alku unelmien toteuttamiselle. Usein se tapahtuu välivaiheiden kautta. (Jabe 6-7/2000, 60-61)

Myös saatavat outplacement -palvelut vähentävät irtisanomistilanteisiin liittyvää pelkoa ja ahdistusta. Yksilöä autetaan näkemään tilanne enemmänkin siirtymisenä uusiin haasteisiin ja katsomaan tulevaisuutta kuin henkilökohtaisena ja masentavana kriisinä. Outplacement auttaa käsittelemään vaikeaa tilannetta ja mahdollistaa itsetunnon ja omanarvontunteen säilymisen. (Summerfield 1997, 30 – 32) Heiton (1991, 54) mukaan tällaisen psyykkisen tuen lisäksi



yksilö saa tukea myös itsearviointissa, urasuunnittelussa, työnhakutaidoissa ja työhaun teknisessä toteutuksessa. Hänelle koulutetaan taidot ja mahdollisuus hyödyntää piilomarkkinoita, hän voi aloittaa työnteon uudessa työpaikassa välittömästi ilman irtisanomisaikaa, hän saa tietoa eri alojen ja tehtävien palkkatasosta sekä muista tyypillisistä piirteistä ja neuvoja työsopimuksen solmimiseen liittyvissä kysymyksissä. Muiden samassa tilanteessa olevien henkilöiden tapaaminen on myös hyödyksi niin henkisesti kuin käytännön neuvojenkin kannalta.

## 6 VATTENFALLIN RUOTSIN UDELLEENSIOITTUMIS- TOIMINTA

### 6.1 Toiminnan historiaa

Ruotsin sähkömarkkinoiden kasvu alkoi heti vuosisadan vaihteen jälkeen ja jatkui aina vuoteen 1985 saakka. 1980-luvun lopulla sähkön kysyntä tasoittui ja edellytykset laajenemiseen muuttuivat. Ruotsin hallitus halusi lisätä kilpailua ja vapauttaa sähkömarkkinat. Ruotsissa vallitsi 1990-luvun alussa matalasuhdanne, jonka vuoksi työttömyys kasvoi voimakkaasti. Jotta Vattenfallia voitiin hallita paremmin, siitä tehtiin osakeyhtiö vuonna 1992. Mm. nämä kaikki asiat vaikuttivat siihen, että Vattenfallin täytyi alkaa tarkastelemaan toimintaansa ja jonka seurauksena päädyttiin suuriin henkilöstövähennyksiin. (T. Haapala, henkilökohtainen tiedonanto 26.1.2001)

Vattenfallissa vähennettiin vuosina 1988 – 1991 henkilökuntaa n. 400 henkilöllä, 90%:sti varhaiseläkkeelle siirtymisen kautta. Turvallisuusprojektin (Trygghetsprojektet) avulla vähennettiin vielä vuosina 1991 – 1992 yhteensä n. 700 henkilöä. Varhaiseläke oli tuolloinkin pääsääntöinen ratkaisu. Pääasiassa henkilöstö poistui Vattenfallista luonnollisen poistuman kautta.

Syksyllä 1992 jokainen Vattenfallin yksikkö tarkkaili toimintaansa: mitä toimintaa tulevaisuudessa tullaan harjoittamaan ja kuinka toiminta järjestetään. Konzernin 9900:sta työntekijästä arvioitiin 1200 henkilön, runsaan 12%:n, olevan ylimääräisiä. Luonnollisen poistuman ja varhaiseläkkeelle jäännin lisäksi tarvittaisiin irtisanomisia, mikä oli uusi ja epätavallinen asia Vattenfallissa. Yhtiön hyvästä taloudesta johtuen henkilöstövähennyksiä oli vaikea perustella. (T. Haapala, henkilökohtainen tiedonanto 26.1.2001)

## 6.2 Reka – projekti

Vattenfall tunnettiin jo tuolloin turvallisena työnantajana, joka kantaa vastuun henkilökunnastaan myös vaikeissa tilanteissa. Henriksson & Stenberg (1994, 8-10) mukaan tämän vuoksi asetettiin lokakuussa 1992 REKA - projekti (RESurs och Kompetens Anpassning, voimavarojen ja pätevyyden sovittaminen) huolehtimaan ylimääräisistä henkilöistä. Projektin oli määrä jatkua vuoden 1994 puoliväliin tai siihen saakka, kunnes ylimääräinen henkilöstö oli ”käsitelty”.

Projektin suuntalinjoina olivat: 1) irtisanomisia niin vähän kuin mahdollista, 2) vapaaehtoisin keinoin niin pitkälle kuin mahdollista, 3) vähentäminen tulisi toteuttaa läheisessä yhteistyössä henkilöstöjärjestöjen kanssa.

Lomautuksen tai työpaikalle jäämisen sijasta Vattenfall päätti perustaa irtisanotuille sivuorganisaation, joka antaisi heille hyvän tuen ja vakinaisille työntekijöille tilaisuuden keskittyä tulevaan toimintaan. Näistä kehityskeskuksista (”Utvecklingscentren”) tuli REKA – projektin tärkein symboli. Kehityskeskukset sijoitettiin varsinaisen toiminnan ulkopuolelle omiin tiloihin sellaisilla paikkakunnilla, jossa irtisanomisia tuli paljon, yhteensä 7 keskusta 10 eri paikkakunnalla (kolme haarakonttoria). Irtisanotut siirtyivät keskuksiin mahdollisimman pian irtisanomisen jälkeen ja saivat suurimman mahdollisen tuen uuden työpaikan hakemista varten. (Henriksson & Stenberg 1994, 12-14)

Vuoden 1993 lopussa arvioitu ylimääräinen henkilöstö oli 1146 henkilöä, joista 1060 oli määritetty. Yhteensä 924 tapausta oli käsitelty. Ylimääräisten ikäjakauman painopiste oli yli 55 -vuotiaissa. 2/3 ylimääräisistä vähennettiin vapaaehtoisin ratkaisuin: 35% varhaiseläkkeelle, 32% sai lähtökorvauksia, uudelleen sijoitettiin 19%, koulutuksessa oli 0,5%, oman yrityksen aloitti 1,5%, muita 12%, yhteensä 575 henkilöä. 343 irtisanotusta 288 siirrettiin kehityskeskuksiin ja heistä sai työtä 30%. Eli siis REKA uudelleensijoittumisohjelmalla vähennettiin vuosina 1992 – 1993 yli 1000 henkeä Vattenfallin väkiluvusta. Vähennettävien joukossa oli esimerkiksi voimalaitosten rakennusmiehiä, jotka olivat olleet rakentamassa yhtiön voimalaitoksia ja tuolloin rakennustyöt yksinkertaisesti loppuivat. (Henriksson & Stenberg 1994, 14-15)

### 6.3 Kompetensväxling - projekt

Syksyllä 1997 päätettiin toteuttaa projekti pätevyysvaihdosta (kompetensväxling) konsernissa. Projektin tavoitteena oli välttää liian suuri henkilökunnan määrä ja soveltaa pätevyyttä uusiin edellytyksiin, joita sähkömarkkinoiden vapautuminen, Vattenfallin liikestrategian kehittyminen ja yhä nopeammin kehittyvä tekniikka toi mukanaan. Kaikille tehtiin selväksi, että tämä oli rajallinen mahdollisuus korjata pätevyyden puutteet konsernin rahoittamalla tuella. Kahden vuoden projektiaikataulu oli kannustimena kankealle organisaatiolle ottaa viimeinkin kantaa toimenpiteisiin, jottei se ”jäisi junasta”. Vattenfallissa kannustettiin pätevyysvaihtotoimenpiteiden vakavuutta ja välttämättömyyttä sekä kannustettiin toimintaan. (Molin, 2000, 1)

Molinin (2000, 1) mukaan näiden kahden vuoden aikana, joina pätevyysvaihtoa harjoitettiin, vaikutti projekti jollain lailla 1350 henkilön tulevaisuuteen Vattenfallissa ja tämän projektin avulla Vattenfallin henkilökunta sai uusia ja parempia töitä yhtiön sisältä paremmin kuin aiemmin ja joihin todennäköisesti olisi rekrytoitu työntekijöitä ulkopuolelta. Yhtiössä todettiin, että henkilöstön pätevyyden kehittäminen oli kannattavampaa kuin vähentäminen.

Pätevöityminen:

- Sovitut toimenpiteet saattoi päätökseen kaiken kaikkiaan 797 henkilöä ja saivat siten uuden työn yhtiöstä tai uuden haluamaansa pätevyyttä vastaavan työn samalta ammattialalta. Aloitettujen toiminnan keskeytti n. 100 henkilöä tai suoritti ne muuten ilman muuttunutta tulosta. Suoritettujen pätevyystoimenpiteiden kautta konserni lisäsi pätevyyttään IT:n, projektinjohdon, talouden, tekniikan, myynnin/ asiakaskontaktien ja urakoinnin alalla.

Outplacement:

- Outplacement – ohjelmaan osallistui yhteensä 156 henkilöä. Näistä suurin osa oli lähtörahorvauksia. Joissain tapauksissa toimenpiteet sisälsivät outplacement – konsultointia, koulutusta oman yrityksen aloittamista varten tai koulutusta

ammattiuran jatkamista varten Vattenfallin ulkopuolella. Outplacement – toimenpiteitä vähennettiin heti sen jälkeen, kun päätös Steget – projektista tehtiin.

Varhaiseläke:

Varhaiseläkkeelle jäävien lukumäärä nousi kaiken kaikkiaan 397 henkilöön. Pääosa näistä tuli liikealueilta Elnät (252 henkilöä) ja Elproduktion (130 henkilöä). (Molin 2000, 1-6)

## 6.4 Steget – projekti

Tällä hetkellä meneillään oleva Steget (askel) – projekti on alkanut helmikuussa 1999. Haapalan mukaan Stegetissä etsitään yhtiön ylikapasiteetille ratkaisuja yhtiön sisältä tai sen ulkopuolelta. Projekti jakautuu vielä kahteen eri osaan. Steget 1 aloitettiin 1.2.1999, kun verkko- ja tuotantoyksiköiden ylikapasiteetille jouduttiin etsimään eri ratkaisuja. Tämän projektin vaihe loppuu viimeistään 31.12.2001. Steget 2:ssa etsitään puolestaan ratkaisuja yhtiön sähkönmyyntiyksikön ylikapasiteetille. Toiminta on alkanut syyskuussa 2000 ja päättyy 31.3.2002. Steget - projektit ovat toimintaperiaatteiltaan ja ohjelmiltaan suurin piirtein samanlaiset. Suurimmat erot ovatkin ns. takuuajoissa. (T. Haapala, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2001)

Vattenfall on tehnyt ruotsalaisten yritysten tapaan ammattiliittojen kanssa sopimuksen, jonka mukaan yritys maksaa jokaisesta työntekijästä rahaa Trygghetsrådetille (turvaneuvostolle). Rahasto auttaa työttömäksi tulevien ja tyhjään päälle jäävien jatkamahdollisuuksia järjestämällä esimerkiksi erilaisia työnhakukursseja. Kaksi vuotta sitten Vattenfall halusi itse kantaa vastuunsa työntekijöistään ja välittää näin asiakkailleen ja työntekijöilleen hyvän kuvan yrityksestä. Tästä syystä yhtiössä päädyttiin oman uudelleensijoittumisorganisaation perustamiseen, joka käytti tarpeen vaatiessa myös ulkopuolista konsulttiapua. Nyt kokemusta on saatu enemmän ja päästy myös sopimukseen Trygghetsrådetin kanssa. Nyt aloitetussa Stegetissä on samoja elementtejä kuin aiemminkin, mutta ohjelma rakennetaan yksilöllisemmin ja keskitytään siihen mitä kukin tarvitsee. Vattenfall maksaa työntekijöiden palkat ja Trygghetsrådet useimmiten koulutuksen. Yhteisen koulutuksen etuna Trygghetsrådetin kanssa on myös, että siihen voi osallistua työntekijöitä muistakin yrityksistä. (T. Haapala, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2001)

#### **6.4.1 Steget missio ja visio**

Stegetin missio rakentuu ajatukselle, jossa tuetaan ylimääräisiä ihmisiä löytämään työtä Vattenfallista tai sen ulkopuolelta. Tämä toteutetaan siten, että he saavat tuen hakea aktiivisesti työtä tai kouluttautua uuteen työhön. Periaatteena on, että oikea henkilö oikeaan paikkaan. Lisäksi osallistujien pitää Steget jakson jälkeen olla hyvänä esimerkkinä Vattenfallin henkilöstöpolitiikasta sekä heillä on oltava sellainen tunne, että heitä on hoidettu hyvin ja vastuullisesti. (L. Asplund, henkilökohtainen tiedonanto 16.11.2000)

#### **6.4.2 Organisaatio**

Koska uudelleensijoitettavien määrä on suuri, täytyy organisaation olla myös sen mukainen. Koulutuskeskuksia, joissa pidetään kokoukset ja koulutukset on seitsemällä eri paikkakunnalla (Jokkmokk, Luleå, Umeå, Sollefteå, Uppsala, Linköping ja Trollhättan). Suurien etäisyyksien johdosta varsinainen työnhaku tehdään kotoa käsin. Päätoimisesti projektissa ovat mukana projektipäällikkö, suunnittelu- ja kehityspäällikkö, projektin tukihenkilö sekä lisäksi jokaisella viidellä alueella aluepäälliköt ja yhteensä 13 ohjaajaa. Projektin henkilöt on valittu eri liiketoiminnoista. Tärkeinä valintakriteereinä on pidetty sopivaa persoonallisuutta ja hyvää työkuultuurin tuntemusta. Projektin jälkeen jokainen heistä palaa takaisin omiin yksikköihinsä. (L. Asplund, henkilökohtainen tiedonanto 16.11.2000)

Ulkopuoliset konsultit kouluttavat suurimman osan koulutuksesta. Haapalan mukaan aluepäälliköt ja ohjaajat kartoittavat yhdessä koulutustarpeen ja heidän henkinen jaksaminen varmistetaan kuukausittaisilla yhteispalavereilla, joissa keskustellaan ja kehitetään omaa toimintaa sekä saadaan informaatiota yhtiöstä ja projektin etenemisestä. Alueilla olevat ohjaajat hoitavat käytännön toiminnan. He ovat mukana kursseilla, tarkkailevat kuinka koulutus etenee ja antavat työnhakijoille tukea sekä motivoivat heitä lähes päivittäin. Jotta jokainen ohjaaja pystyy suoriutumaan työstään mahdollisimman hyvin, saa jokaisella olla ohjauksessa korkeintaan 15 työnhakijaa. (T. Haapala, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2001)

### 6.4.3 Steget - projektin päälinjaukset

Steget - projekti jakautuu kahteen jaksoon: takuu-aikaan, joka alkoi 1.2.1999 ja päättyi 31.12.2000 sekä irtisanomisaikaan, jonka pituus on 3 – 12 kuukautta riippuen työntekijän irtisanomisajan pituudesta. Molemmilla jaksoilla projektiin tulleet työntekijät ovat jättäneet vanhan työpaikkansa ja ovat töissä Stegetissä. Työnhakijaa innostetaan erilaisten palkkioiden kannustamina hakemaan työtä yrityksen ulkopuolelta. Esimerkiksi työntekijän sanoessaan itsensä irti takuu-aikana (6 kuukauden sisällä), hän saa 50 000 Skr ylimääräisen korvauksen. Lisäksi ulkopuolista koulutusta ja työkokeiluja tuetaan työnantajan harkinnan mukaan niin, että esimerkiksi työtä voi käydä kokeilemassa jossain muussa yrityksessä ja mikäli hakeutuu huonompipalkkaisiin töihin, korvaa yhtiö ansion menetystä määrätyn ajan. Jokainen tapaus katsotaan ja harkitaan erikseen siten, että mikään ei ole itsestään selvää ja Stegetin päällikkö harkitsee aina onko kyseinen koulutus mahdollista ja järkevää. (L. Asplund, henkilökohtainen tiedonanto 16.11.2000)

### 6.4.4 Steget - projektin ohjelma

Haapalan mukaan liiketoimintayksiköissä tehdään päätökset tavoiteorganisaatioista ja samalla mahdollisesta ylikapasiteetista. Tämän jälkeen uudelleensijoittujat sovitaan vielä yhdessä ammattiliittojen kanssa. Kaikki eläkeratkaisut, sairaseläkkeet ja erorahatarjoukset pyritään mahdollisuuksien mukaan ratkaisemaan vielä varsinaisena työssäoloaikana ennen Steget - projektiin lähettämistä. Mikäli ratkaisuun ei päästä, ostetaan uudelleensijoittumispalvelut Stegetistä. Haapala pitää kuitenkin erittäin tärkeänä, että uudelleensijoittumismahdollisuus annetaan ensin mikäli mahdollista vapaaehtoisille. Välittömästi ylikapasiteetin selvittyä informoidaan esimiehiä ja ohjelman vastuuhenkilöitä siitä ketä projektiin on tulossa ja milloin he tulevat. Tämä on erittäin tärkeää, sillä koko ohjelma saattaa mennä pilalle, jos esimies ei pysty kertomaan työntekijälle oikeaa tietoa Stegetistä jo alkuvaiheessa. Esimiestä neuvotaan mm. opastamaan ohjelmaan tulijaa tekemään vielä kesken olevat työt loppuun, pyytämään siivoamaan toimistonsa tyhjäksi ja ottamaan myös entisen työpaikan avaimet pois. Tämä on osoituksena siitä, että uusi elämä on alkamassa ja vanhaan ei ole paluuta. Haapala pitää tätä merkittävänä symbolina, joka työntekijän on usein hyvin vaikea hyväksyä.

Steget työmalli (kesto 6 kuukautta):

- Itse- ja ympäristöanalyysi: koulutuspäiviä 7 (2+2+3), opitaan tuntemaan omat parhaat puolet ja pyritään saamaan selkeä kuva siitä, minkälainen maailma on ympärillä. Tutkitaan minkälaiset työmarkkinat ovat tänä päivänä ja minkälaiset ovat omat mahdollisuuteni. Inventoidaan ne työtehtävät mitä on tehty aiemmin ja tehdään toimenpidesuunnitelma itselle: mitä minä aion tehdä Steget – projektin aikana ja mitä sen jälkeen.
- Jobbfokus 1: koulutuspäiviä 6 (2+2+2), tarkennetaan työmarkkinakartoitusta omalla asumisalueella siten, että opitaan tietämään minkälaisia apuvälineitä tarvitsen hakeakseni töitä. Opetellaan hakemaan töitä ja etsimään ns. piilomarkkinoita luomalla ystävien kontaktiverkostoja. Tehdään oma CV, harjoitellaan puhumista puhelimesta, esiintymistä haastattelutilanteessa ja vastaamaan erilaisiin kysymyksiin. Tehdään erilaisia analyysejä työmarkkinoista ja etsitään töitä aktiivisesti (periaatteena, että muistutetaan samaa työnantajaa omasta olemassa olostamme 3 kertaa).
- Kampanjan toteutusvaihe: kouluttautumista uuteen ammattiin tai muuhun työhön Vattenfallissa, mahdollisuus kokeilla työtä muualla, työnhakua, oman yrityksen perustamista ja tarvittaessa jopa oman itsensä kuntoutusta.
- Jobbfokus 2: niille jotka eivät ole vielä löytäneet ratkaisua, etsitään yhdessä syyt ja ongelmat (mitä on tehty, mitä on saatu aikaan, mitä pitäisi tehdä) sekä käynnistetään työnhaku uudestaan ja ns. valetaan uutta uskoa.
- Projektin lopuksi jokaisen poislähtijän kanssa pidetään yhteispalaveri, jossa syödään hyvässä yhteishengessä ateria ja ojennetaan pieni läksiäislahja. Samalla kysellään poislähtijän tuntemuksia esimerkiksi siitä kuinka projekti hänen kohdallaan onnistui, mikä oli parasta/ huonointa ja jäikö yhtiötä kohtaan mitään kaunaa. (T. Haapala, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2001)

#### **6.4.5 Steget - projektin tulokset 1.2.1999 - 1.1.2001**

Steget - projektissa on tähän mennessä saavutettu seuraavat tulokset:

- Steget - projektin on aloittanut yhteensä 251 uudelleensijoittujaa.



- Uuden ratkaisun on löytänyt ja lähtenyt pois ohjelmasta 131 henkilöä (työtä ulkopuolelta 56 henk, työtä Vattenfallista 46 henk, oman yrityksen perustaminen 8 henk, eläkeratkaisu 11 henk, eroraha 10 henk). Eli yhteensä 74%:lle on löydetty ratkaisu Steget – projektista.
- 55 työnhakijaa on sanonut itsensä irti, mutta ovat vielä Stegetin koulutuksessa.
- 65:llä henkilöllä ei ole vielä ratkaisua, eli he ovat vielä mukana ohjelmassa.  
(T. Haapala, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2001)

## 7 VATTENFALLIN SUOMEN UDELLEENSIJOITTUMIS- TOIMINTA

### 7.1 Aktiiva - ohjelma

Henkilöstöjohtaja Raimo Luomasen mukaan ohjelma perustuu konsernin arvoihin. Vattenfall haluaa kantaa vastuunsa henkilöstöstään, siksi erilaisten henkilöstöjärjestelyjen yhteydessä Vattenfall haluaa huolehtia henkilöstön uudelleen sijoittumisesta ja auttaa uusien urapolkujen löytymisessä. Uudelleensijoittumisohjelma (Aktiiva - ohjelma) käsittää 6kk:n lähtöraha tarjousjakson ja 12kk:n uudelleensijoittumis- ja koulutusjakson. Toimintamalli lähtee siitä tavoitteesta, ettei henkilöstöä irtisanota tuotannollisista ja taloudellisista syistä. Tavoitteena on henkilöstömäärän vähentämistapauksissa neuvotella ja uudelleensijoittamispalveluilla löytää jokaiselle ratkaisu. Aktiiva - ohjelma sisältää sekä outplacement että inplacement toiminnot, eli työpaikkojen etsimisen yrityksen ulkopuolelta ja mahdollisten uusien työtehtävien etsimisen organisaation sisältä sekä kouluttautumismahdollisuuksien hakemisen ja kustantamisen ohjelmassa oleville. Tarvittaessa sisäisten työpaikkojen koulutusresurssit irrotetaan operatiivisen toiminnan puolelta. (R. Luomanen, henkilökohtainen tiedonanto 3.11.2000)

Ohjelman perusajatus poikkeaa perinteisestä ainakin siksi, että koulutus on enemmän mukana sisällössä. Perinteinen uudelleensijoittumisohjaus keskittyy enemmän pelkästään työnhakuun. Aktiiva - ohjelmassa kaikki se työtuntimäärä mitä ei tarvita työnhakuun, käytetään koulutukseen niin, että toiminta koettaisiin koko ajan mielekkääksi.

Aktiiva nimi on vapaa käänös Latinan kielestä (äkti'va) ja se tarkoittaa henkilön käytettävissä olevia varoja/ voimavaroja. (Aikio 1994, 26) Tämä kuvaa hyvin ohjelmaan tulevien ihmisten elämässään vielä käytettävissä olevia voimavaroja ja kuulostaa suomalaisen korvaan myös Aktiiviselta toiminnalta. Ohjelman logossa lentävä tähti kuvastaa Vattenfallin liikemerkin tähteä, mikä on lähtenyt uuteen lentoon ja se suuntautuu ylös kohti tulevaisuutta (kuvio 1).

KUVIO 1 Aktiiva ohjelman logo



## **7.2 Toiminnan periaatteet**

Vattenfallin henkilöstöjohtaja Raimo Luomanen lähetti 5.10.2000 ja 30.10.2000 koko henkilöstölle tiedotteet: ”Henkilöstön uudelleensijoittumisen tukijärjestelmä” sekä ”Muutto- ja matkakustannukset yhtiöiden sisäisissä siirroissa”, joidenka seuraavat etenemisen toimintaperiaatteet oli käyty läpi henkilöstötyöryhmässä 13.9.2000 hyväksytty tämän jälkeen konsernitason YT-neuvotteluissa ja ne astuivat voimaan samana päivänä. (Vattenfallin tiedote 5.10.2000, 30.10.2000; Vattenfallin henkilöstöryhmän muistio III 13.9.2000)

### **7.2.1 Tulevan organisaation suunnittelu**

Organisaatiosuunnittelu ja henkilöstötarpeiden määrittely etenee yhtiöittäin ja myös yksiköittäin oman aikataulunsa mukaan ja rinnalla YT-käsittely, jonka on tarpeen vaikka irtisanomisista ei olekaan kysymys, koska organisaation muutokset ja oleelliset muutokset työtehtävissä ovat YT-menettelyn piiriin kuuluvia asioita. Henkilöstötarpeen määrittelyssä otetaan huomioon lähivuosien aikana syntyvä tarve niin hyvin kuin se on mahdollista.

### **7.2.2 Muutto- ja matkustusavustus yhtiön sisäisissä siirroissa**

Työntekijän vaihtaessa työpaikkaa konserniyhtiöstä toiseen hänelle maksetaan muutto- ja matkustusavustusta yhteensä 20000mk. Korvauksen maksaminen edellyttää uuden työhönottopaikan muuttumista entisen työssäkäyntialueen ulkopuolelle ja että luovuttava yhtiö ei joudu rekrytoimaan uutta henkilöä lähteneen tilalle. Valtakunnalliset työssäkäyntialueet vahvistaa vuosittain työvoimaviranomainen.

Muuttokustannukset maksetaan suoraan laskua vastaan muuttoliikkeelle. Matka-avustus maksetaan niin, että henkilö on luovuttavan yhtiön palkkalistoilla mutta komennuksella vastaanottavan yhtiön töissä niin kauan, että normaalisti työehtosopimusta noudattaen matka-, yöpymis- ja päivärahoista tulee ko. summa täyteen. Päätöksen muutto- ja matkustusavustuksesta tekee aina luovuttavan yhtiön toimitusjohtaja.

### **7.2.3 Lähtörahatarjous ja neuvontapalvelut**

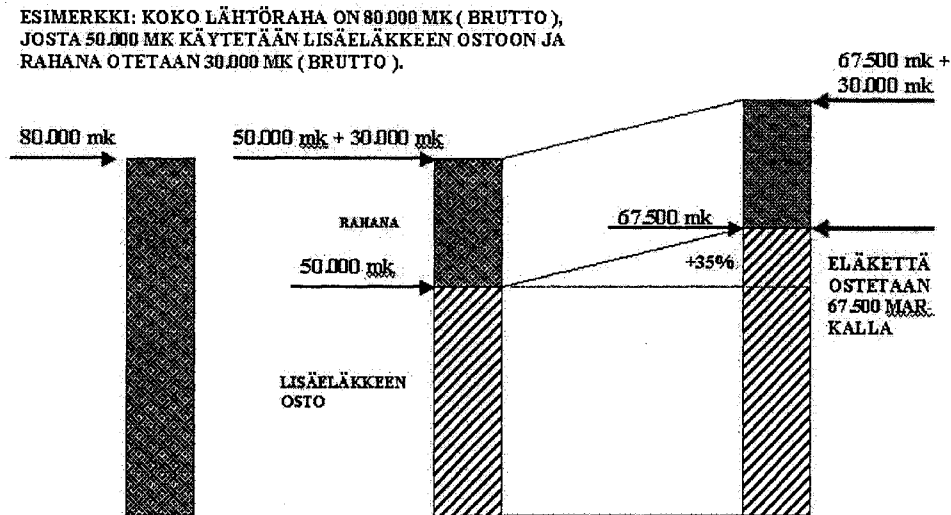
Virallinen lähtörahatarjous tehdään aina yksiköittäin/ yhtiöittäin aina kun YT-neuvottelujen jälkeen on todettu henkilöstömäärän tavoitetila ja tehty päätös vähentämistarpeesta. Lähtörahatarjous tehdään henkilöstöryhmittäin avoimena eli ei vielä tietyille nimetyille henkilöille, jotta yhtiöiden sisällä voi tapahtua sisäistä kiertoa, joka helpottaa vähentämistä vapaaehtoisesti. Lähtörahatarjous ei ole voimassa, jos poislähtö edellyttää uutta ulkoista rekrytointia.

Lähtörahatarjous on voimassa 6 kuukauden ajan niin, että jos sopimuksen tekee 1 kk:n aikana, lähtöraha on 10 kuukausipalkkaa ja laskee siitä seuraavien viiden kuukauden aikana päivittäin tasaisesti 6 kuukausipalkan suuruiseksi.

Lähtöraha on em. kuukausimäärien palkkaa (sosiaalikuluneen eli 35%:lla korotettuna tapauksissa, joissa sitä ei palkan muodossa makseta) vastaava summa, joka pyritään käyttämään mahdollisimman yksilöllisillä tavoilla niin, että työntekijän hyöty on suurin mahdollinen (kertakorvaus, maksu kuukausittain, lisäeläkkeen osto, opiskelemaan lähteville harjoittelupaikkoja, yrittäjäksi lähteville vuokrasubventiota tai käyttöomaisuuden

myyntisubventiota kuitenkin niin, ettei hintojen saa olla verottajan kannalta liian alhaisia, koulutuskustannusten maksamista kuitenkin myös verotus huomioiden jne.) kuvio 2.

KUVIO 2 Esimerkki lähtörahan käytöstä



#### *LÄHTÖRAHAN KÄYTTÖ MUUSSA MUODOSSA KUIN PALKKANANA*

Tämän 6 kuukauden tarjousaikana on saatavana työnantajan avustuksella

- eläkeneuvontaa eläkeyhtiön asiantuntijoilta
- yrityksen perustamiseen liittyvää neuvontaa viranomaisten, paikallisten kehitysyhtiöiden ja uusyrityskeskusten asiantuntijoilta
- koulutusneuvontaa työvoima- ym. viranomaisilta
- yhteistyössä työvoimatoimistojen kanssa suuntautumisvaihtoehtojen selvittelyä
- muutosvalmennusta ja muuta henkistä työsuojelua työterveyden kautta

#### **7.2.4 Tavoiteorganisaation muodostuminen ja ylikapasiteetin siirtyminen työnhaku- ja koulutusyksikköön**

Tarjousajan päätyttyä yhtiöiden varsinaisiin työtehtäviin jää tavoiteorganisaation mukainen henkilöstö ja työtä vaille olevat siirtyvät työnhaku- ja koulutusyksikköön, joita tulee

muodostettavaksi käytännössä jokaisen yksikön alueelle. Yksiköt toimivat operatiivisten yhtiöiden sisällä konsernin ohjauksessa niin, että yhteistyö on mahdollisimman tiivistä.

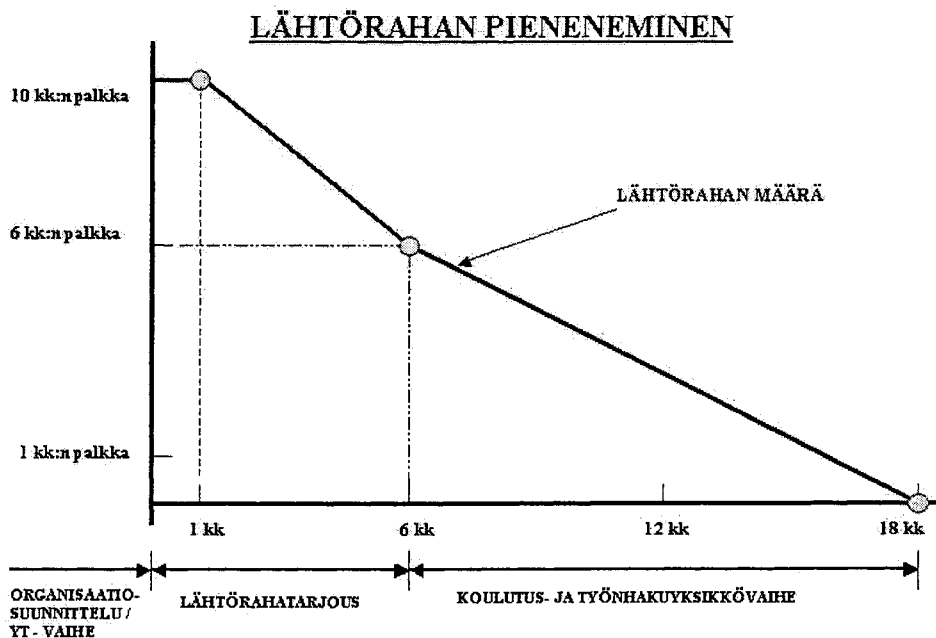
Koulutus- ja työnhakuyksikkövaihetta varten varataan 12 kuukautta, jonka aikana tavoitteena on, että jokainen löytää uuden työpaikan, opiskelupaikan, eläkeratkaisun tai muun ratkaisun.

Tämän vaiheen aikana

- jatkuvat edellä mainitut neuvontapalvelut
- uutena uudelleensijoittumispalvelut eli konsulttipalvelut uuden työpaikan tai muun ratkaisun löytämiseksi
- uutena kokopäivätoiminen opiskelu ja työnhaku

Koulutus- ja työnhakuyksikkövaiheen aikana on myös voimassa lähtörahatarjous niin, että se laskee tasaisesti 6 kuukausipalkan suuruisesta korvauksesta 12 kuukauden aikana nolnaan (kuvio 3).

KUVIO 3 Lähtörahan pieneminen



Koulutuksessa otetaan myös huomioon, mikä koulutus parhaiten vastaa konsernin sisäisiä tarpeita, jotta tästä yksiköstä voisi helpommin tulla valituksi konsernin vapautuviin tai

syntyviin uusiin työpaikkoihin. Sijoittumisen helpottamiseksi tarvitaan myös ulkoinen rekrytointikielto, josta poikkeusluvan saanti edellyttää konsernijohdon päätöstä.

Mikäli 12 kuukautta kestävä työnhaku- ja koulutusyksikkövaiheen jälkeen ei ole löydetty hyväksyttävää ratkaisua, työnantaja irtisanoo työsuhteen. Näiden tapausten toivotaan jäävän poikkeuksellisiksi.

### **7.2.5 Käytännön soveltamisohjeita**

Osa-aikaeläke- ja osa-aikatyöratkaisut ovat yhtenä vaihtoehtona mutta harkinnan mukaan niin, että samalla pyritään tekemään sopimus lopullisesta eläkkeelle jäämisestä. Osa-aikavaiheen aikana kokemusta siirretään organisaatioon jääville ja osa-aikaeläkeläiset muodostavat sen väliaikaisen ylikapasiteetin, mitä siirtymävaiheen aikana tarvitaan ennen kuin uudet prosessit toimivat täysillä. Osa-aikaeläkeläisistä löytyy myös hyviä henkilöitä ohjaamaan koulutus- ja työnhakuyksikköjen toimintaa, toiminnan kouluttajina jne.

Osa-aikaeläkesopimuksissa maksetaan 2 kk-palkan kokoinen lähtöraha osa-aikaeläkkeelle jääntivaiheessa ja loppuosan käyttö (4kk-palkkaa vastaava summa) sovitaan yksilöllisesti parhaiten hyödyttävällä tavalla.

## **7.3 Varsinainen toimintamalli**

Uudelleensijoittumisohjelman toimintamallia rakennettiin ja jatkojalostettiin henkilöstötyöryhmässä talven 2000 - 2001 aikana. Apuna käytettiin aiheesta aiemmin tehtyjen tutkimusten materiaalia. Siksi liikkeellelähtömalli myötäileekin peruseriaatteiltaan ja rungoltaan jo aiemmin tässä tutkimuksessa esitettyä ohjelmaa. Siihen liittyviä tutkimuksia ja vaihtoehtojen perusteluja on myös jo käsitelty tutkimuksen kyseisissä kohdissa. Työryhmän jatkojalostuksen perusteella ohjelmaan tehtiin vielä seuraavat lisäykset ja muutokset.

Koko uudelleensijoittumisjärjestelmä hoidetaan yhteisesti sovitulla tavalla (yksilöille ja ryhmille) siten, että yksi henkilö konsernissa vastaa koko Aktiiva ohjelman pyörittämisestä ja samalla hän kouluttaa myös ohjelmarunnon ohjelman sekä huolehtii sen jälkeisistä

koulutusjärjestelyistä. Hän on vastuussa myös lähtörahatarjouksen aikana annettavasta neuvonnasta. Lisäksi tarvittavilla paikkakunnilla on ns. senior henkilöt (esimerkiksi edellä mainitut osa-aikaeläkeläiset), jotka ovat paikallisena tukena sekä apuna myös käytännön järjestelyissä. Vastuuhenkilö/ kouluttaja on yhtiön sisältä, eli kuuluu yhtiön henkilökuntaan. Tällä saavutetaan jo aiemmin mainitun henkilöstön luottamuksen lisäksi kustannussäästöjä, jotka käytetään suoraan ohjelmaan tulevien henkilöiden koulutuskustannuksiin.

### **7.3.1 Lähtörahatarjousjakso 6 kuukautta**

Lähtörahatarjousjakson aikana jokaisella tarvittavalla paikkakunnalla järjestetään tilaisuuksia ko. henkilöstöryhmille tai henkilöille. Tilaisuuksissa alan asiantuntijat kertovat esimerkiksi eläkejärjestelyistä, tukipalveluista, koulutusvaihtoehdoista ja oman yrityksen perustamisesta. Jakson alkuvaiheessa jaetaan sijoitettavien täytettäväksi kyselykaavake, joka toimii alustavana kartoituksena tulevia henkilökohtaisia keskusteluja varten (liite 1). Saatujen tulosten perusteella yritys saa selkeämmän kuvan sijoitettavien haluista ja tuntemuksista. Tämän jälkeen voidaan rakentaa jokaiselle sopiva ja tarkkaan harkittu koulutus-/opiskelujakso, eli koulutetaan henkilöitä juuri oikeaan tarpeeseen. Tämän henkilökohtaisen opiskelusuunnitelman tarkoituksena on myös sitouttaa sijoitettavia varsinaiselle koulutusjaksolle.

### **7.3.2 Uudelleensijoittumis- ja koulutusjakso 12 kuukautta**

Jokaiselle tarvittavalle paikkakunnalle rakennetaan tilat, joissa koulutus ja työnhaku tapahtuu. Tiloissa on käytettävissä ATK-laitteet, puhelin ja sinne tilataan myös tarpeelliset lehdet. Myös tällä jaksolla on työntekovelvoite voimassa siten, että jos jotain ohjelmaa järjestetään, on siihen myös osallistuttava (mikäli haluaa saada palkkaa). Joskin lopullisen koulutuksen voi suunnitella vasta sitten kun tiedetään, että minkälaisia henkilöitä koulutukseen on tulossa. Eli lähtörahatarjousjakson loppupuolella, kun henkilökohtaiset opiskelusuunnitelmat on rakennettu, tiedetään vasta mitä halutaan. Tarkoituksena on kuitenkin, että jokaiselle uudelleensijoitettavalle löytyy mielekäs ratkaisu jo ennen jakson päättymistä. Jälkiseurannassa



pyritään huomioimaan, että ei jätetä ihmisiä tuolloinkaan yksin, koska vielä uuden työpaikan saamisen jälkeenkin he saattavat olla hämmennyksen ja kriisin vallassa.

Alustavaksi ohjelmarungoksi on suunniteltu seuraavaa:

- Itseanalyysivaihe: 2 viikkoa, tapaamisia 2 – 3 kertaa viikossa
- Markkinoinnin valmisteluvaihe: 2 viikkoa, tapaamisia 2 – 3 kertaa viikossa
- Kampanjan toteutusvaiheen alku: 2 viikkoa, tapaamisia 2 – 3 kertaa viikossa
- Työnhakua: seurantatapaamisia 1 kerta/ 2–3 viikon välein tai harvemminkin
- Aktiivista kouluttautumista uuteen ammattiin (esim. aikuiskoulutuskeskuksissa tai yhtiön sisäisesti kulloisenkin tarpeen mukaan)
- Kampanjan toteutusvaiheen jatko: Niille jotka eivät ole löytäneet ratkaisua, järjestetään tarvittaessa tilaisuuksia, joissa yhdessä katsotaan mitä on tehty, mitä saatu aikaan, mitä pitäisi tehdä (ns. valetaan uutta uskoa työnhakuun).
- Jälkiseuranta: Uuden työpaikan saamisen jälkeen otetaan yhteyttä sijoittuneeseen työntekijään. Keskustellaan ja kuulostellaan hänen tuntemuksistaan sekä toiminnan jatkokehittämistä varten pyydetään täyttämään kyselylomake (liite 2).

## 8 ARVIOINTIA UUELLEENSIVOITTUMISTOIMINNAN KÄYTÄNNÖN ILMENTYMISTÄ JA PERIAATTEISTA

Aktiiva ohjelman pituudesta kuvastuu ruotsalainen pehmeä johtamiskulttuuri. Muut tutkitut uudelleensivoittumisohjelmat ovat huomattavasti Aktiiva - ohjelmaa lyhyempiä. Tutkimusta tehtäessä kävi ilmi, että yleisin malli on työntekijöiden irtisanominen ja irtisanomisaikana annetaan sitten outplacement tukea irtisanotuille työnhakijoille. Vattenfallissa ollaankin näemmä valmiita satsamaan ohjelmaan, jotta vältettäisiin negatiivinen julkisuus. Yksinkertaisesti tätä riskiä ei haluta ottaa järjestämällä ns. kuviteltua uudelleensivoittumisohjelmaa, joka tehdään vain yhtiön imagoa ajatellen.

R. Luomasen (henkilökohtainen tiedonanto 26.1.2001) mukaan uudelleensivoittujien harkinta-ajan pitää olla pitkä, jotta uutta elämäntilannetta ja asiaa saa pohtia kunnolla. Niille jotka eivät löydä työtä heti, pitkä harkinta-aika toimii ns. ”turvasateenvarjona” ja heille saattaakin tulla hieman myöhemmin halu hakea aidosti työtä. Nähtäväksi jää, onko ruotsalainen, pitkä uudelleensivoittumismalli suomalaiselle liian pitkä. Esimerkiksi C. Lindertz (henkilökohtainen tiedonanto 27.10.2000) uskoo, että suomalainen ihminen helposti turhautuu liian pitkään miettimisaikaan ja toisaalta he myös syövät yrityksen resursseja ja tuhoavat muiden työmoraalia.

Tutkimuksessa tehtyjen haastattelujen mukaan (esim. T. Haapala henkilökohtainen tiedonanto 16.11.2000) myös koulutusjaksolla olisi syytä huomioida, että ei lähdetäisi liian pikaisesti liikkeelle, koska ihmisten on saatava ensin aikaa saattaa henkinen tasapainonsa kuntoon. Esimerkiksi sairaiden ja ns. ongelmapersonien mukaan ottaminen ohjelmaan on syytä harkita tarkkaan. Ensimmäisien viikkojen itseanalyysivaiheeseen kannattaisi myös panostaa paljon. Siksi ns. prosessin läpimenoaika on syytä unohtaa ja käytettävä aikaa jokaiseen kohtaan juuri sen verran kuin kukin katsoo tarpeelliseksi. Varsin tärkeää on myös vetäjän toiminnan onnistumisen kannalta, että keskinäinen suhde ohjattavan kanssa toimii. Muuten edellytykset prosessin jatkolle ovat heikot.

Kouluttautumisvaihtoehtojen valinnassa vetäjän kannattaa olla tarkkana ja asiaan kannattaa paneutua uudelleensijoittujan kanssa huolella. William S. Franklinin mukaan virhe tehdään helposti siinä, että annetaan työntekijöiden vapaasti valita mitä he luulevat tarvitsevansa. Päällepäin tämä kuulostaa hyvältä, koska tämä ilmentää valinnan vapautta. Kuitenkin suuri osa ohjelmaan tulijoista on vielä tunteellisesti sitoutuneita ja siksi he eivät ole hyvässä valintatilanteessa. Helposti käy niin, että tällaisessa tilanteessa tehdään pikaisia ja vääriä päätöksiä ostamalla sellaisia kalliita tarpeita joita ei loppujen lopuksi tarvita tai edes haluta. (Franklin 2000)

Taloon sisälle rakennettavan organisaation eduiksi havaittiin kustannuksien säästöt ja se, että vetäjä ja seniorit tuntevat alan ja uudelleensijoitettavat sekä henkilökunta tuntee, että heitä ei ole hylätty. Ongelmapuolena voi tulla esiin, että luottamuksellisuus saattaa kärsiä. Lisäksi oman organisaation kasaaminen ja kouluttaminen maksaa ja vie aikaa. Tärkeää on muistaa myös vetäjien ja vastuuhenkilöiden henkinen jaksaminen. Ennen kuin tällainen talon oma organisaatio toimii normaalisti, on helposti kulunut aikaa reilut puoli vuotta. Voidaankin todeta että mikäli projekti on lyhyt ja uudelleensijoitettavien määrä pieni, onkin kannattavampaa ostaa palvelut ulkoa.

Vattenfallin Aktiiva - ohjelmassa mukana olijat ovat yrityksen palkkalistoilla koko ohjelman ajan. Tästä on se etu, että työnhakijan on helpompi saada töitä kun häntä ei ole irtisanottu, mutta esimerkiksi A. Marttinen (henkilökohtainen tiedonanto 7.12.2000) pitää ehdottoman tärkeänä, että henkilöt saadaan pois mahdollisimman pian palkkakirjanpidosta. Hän perustelee asiaa sillä, että ihmiset alkavat keksiä kaikkia sairauksia kun pitäisi alkaa motivoimaan työnhakuun. Joka tapauksessa Vattenfallissa lähdetään em. toimintamallilla liikkeelle. Nähtäväksi jää, toteutuuko Marttisen pelot.

Käytännön tukeen liittyen havaittiin, että Aktiiva - ohjelmassakin kannattaa ohjelman vetäjän ottaa suoraan yhteyttä yrityksiin ja yrittää löytää ns. piilomarkkinoita. Jatkotutkimuksessa olisi mielenkiintoista havaita, kuinka tässäkin asiassa onnistuttiin, sillä ulkopuoliset konsultit pitävät juuri tätä palvelua uutena osaamisalueenaan ja johon eivät ns. keikkavalmentajat pysty. Myöskään ohjelmassa mukana olevan työnhakijan tulevaisuutta ei kannata pilata huonoilla suosituksilla. Täytyy muistaa, että jokainen ihminen on jossakin toiminnassaan arvokas.

Kaikista olisi löydettävä jotain positiivista kerrottavaa, huolimatta siitä kuinka huonoja he sattuvat olemaan.

Jäljelle jäävien eli selviytyjien huomioimista ja perheen mukaan ottamista johonkin keskusteluun pidettiin tärkeänä. Lisäksi haastatteluneuvoja ja haastattelutilanteiden harjoittelemista esimerkiksi videoimalla pidettiin melko hyödyllisinä. Haastateltavat painottivat myös työn saannin jälkeen tapahtuvan ns. loppukeskustelun merkitystä etenkin yhtiön imagon kannalta tärkeäksi.

Veti uudelleensijoittumisohjelman sitten ulkopuolinen konsultti tai talon sisäinen ohjaaja, niin heiltä ei kannata odottaa kuitenkaan mahdottomia. Usein halutaan, että vetäjä muuttaa ylimieliset ja hankalat ihmiset myötämielisiksi ja heillekin löytyy siten mielekäs ratkaisu. Vaikkakin ohjelma voi tehdä joskus ihmeitä, niin ei kannata odottaa neuvonantajien kääntävän ympäri koko elämän laiminlyöntejä ja pahoja tapoja. Työnhakijoille täytyykin antaa mahdollisuus onnistua tai epäonnistua ja tulla toimeen omillaan. Näissä tapauksissa vetäjän työnä onkin saattaa ko. henkilöt tuntemaan, että vain he itse ovat vastuussa elämästään.

Vetäjien kannattaakin antaa selvittää projekti rauhassa niin, että ei anneta päivittäisiä neuvoja toiminnan vetämiseen. Toki yrityksen on tarkkailtava ohjelman etenemistä niin, että asiat etenevät budjetin raameissa.

## 9 TUTKIMUSMENETELMÄ

### 9.1 Tutkimusote ja -tyyppi

Tutkimusmenetelmäksi on valittu tapaustutkimus eli ns. casetutkimus. Tapaustutkimus soveltuu tutkimusstrategiaksi erityisen hyvin, kun tutkitaan organisaatiota ja sen jäseniä, koska tällöin yhdestäkin tapauksesta pystytään tekemään yleistyksiä. Tapaustutkimuksen tavoitteena on kuitenkin mahdollisimman monipuolinen kokonaisuuden hahmottaminen. Tapaustutkimus perustuu useimmiten monesta eri lähteestä tulevan todistusaineistoon, jotka tukevat toinen toisiaan (Heikkilä 1998, 42). Tapaustutkimus voi perustua mihin tahansa määrällisen ja laadullisen tiedon aineistoon. Tämä tutkimus toteutettiin määrällisen eli kvantitatiivisen ja laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin ns. menetelmätriangulaation periaattein. Menetelmätriangulaatiossa tutkimuskohdetta tutkitaan useilla eri aineistohankinta ja -tutkimusmenetelmillä (Eskola & Suoranta 2000, 70). Tapaustutkimuksellinen lähestymistapa tuo myös tiettyä joustavuutta tutkimusasetelmaan, koska se voi viedä tutkimusta eteenpäin odottamattomiinkin suuntiin. Tällöin ei ole välttämätöntä sitoutua ennen tutkimusta laadittuihin tutkimuskysymyksiin, vaan niitä voidaan muokata myös tutkimuksen kuluessa (Heikkilä 1998, 43).

Kvalitatiivisen tarkastelutavan käyttäminen samassa tutkimuksessa kvantitatiivisen tarkastelutavan kanssa antaa kohteesta laajan, syvällisen sekä konkreettisen kuvan ja näin voidaankin päästä todellisuuden eri tasoille. Kummallakin tutkimustavalla on toki omat etunsa ja heikkoutensa ja niiden pätevyys on tutkimustehtävästä riippuvainen. (Heikkilä, Kivekäs, Suikkanen & Viinamäki 1993, 26)

Tutkimuksessa muutosta lähestyttiin tutkittavien henkilöiden kautta ja pyrittiin ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä heidän reaktioidensa ja kokemustensa avulla. Voidaankin sanoa, että tutkimus on lähinnä tulkinnallista tutkimusta, sillä siinä pyritään ymmärtämään uudelleensijoittujien tulkintoja heidän valitsemistaan näkökulmista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 160)

## 9.2 Tutkimuksen suorittaminen ja aineiston käsittely

Tutkimuksen empiirisen aineiston runko (yleinen kuvaus ilmiöstä) on koottu kyselylomakkeiden avulla ja sen jälkeen puolistrukturoitujen haastattelujen (liite 3) avulla syvennetty saatua kuvaa. Kyselylomakkeet (liite 4) postitettiin elokuussa 2001 jokaiselle tutkittavalle henkilökohtaisesti joko koti- tai työosoitteeseen. Näin he saivat täyttää lomakkeen kaikessa rauhassa ja palauttaa sen jälkeen postitse yliopiston osoitteeseen. Tämä siitä syystä, että aiheen arkaluonteisuuden vuoksi yksityisyyden suoja säilyisi ja mahdollisimman moni palauttaisi vastauksen. Uudelleensijoittuneista valittiin 10 erilaisen päätöksen tehnyttä henkilöä haastateltavaksi. Haastattelut toteutettiin haastateltavien työpaikoilla elo- syyskuussa 2001. Ne nauhoitettiin ja kirjoitettiin myöhemmin puhtaaksi.

Haastattelun ja kyselylomakkeen rungot on muotoiltu tutkimusongelmien perusteella. Haastattelu ja kyselylomake sisältävät sekä strukturoituja kysymyksiä valmiine vaihtoehtoineen, avoimia kysymyksiä että osittain strukturoituja kysymyksiä. Strukturoiduista kysymyksistä osassa vastaajille annettiin useita valmiita vastausvaihtoehtoja. Osassa vastaajaa pyydettiin kuvailemaan mielipidettään avoimesti ja yhdessä kysymyksessä pyydettiin asettamaan eri vaihtoehdot tärkeysjärjestykseen. Kunkin ongelman selvittämiseksi kysymykset pyrittiin muotoilemaan niin, että eri vastaajilta saataisiin mahdollisimman yhdenmukaista tietoa ja toisaalta niin, että yksilölliset eroavuudet pääsisivät esiin.

Kyselyiden ja haastattelujen pohjalta on pyritty tulkitsemaan saatuja tuloksia ja selvittämään kuinka uudelleensijoittajat ovat muutosprosessin kokeneet. Tutkimuksessa pyrittiin kartoittamaan myös tulevia tarpeita, jotta uudelleensijoittumisohjelmaa pystyttäisiin jatkossa kehittämään. Kyselylomakkeet ja haastattelut perustuivat samoihin kysymyksiin ja aineiston valinnassa otettiin huomioon kaikki ne vaihtoehdot, jotka liittyivät uudelleensijoittujien muutostilanteeseen.

Tällä tutkimuksella ei tavoiteltu kuvaa siitä, miten yritysmaailmassa yleensä suhtaudutaan uudelleensijoittumiseen ja uudelleensijoittumisohjelmiin. Sen sijaan haluttiin kerätä tietoa nimenomaan vattenfallilaisten kokemuksista, käsityksistä ja odotuksista, sillä tätä tietoa käytetään myöhemmin Vattenfallin uudelleensijoittumisohjelman kehittämisen pohjana.

Kysymyslomakkeessa ja haastattelussa eri tutkimusongelmiin pyrittiin saamaan vastauksia useampien kysymysten avulla. Vastaajien tausta- ja muutostietoja kartoitettiin lomakkeen kysymyksillä 1 – 10. Niiden perusteella käy ilmi vastaajan sukupuoli, ikä, siviilisääty, peruskoulutus, henkilöstöryhmä ja palveluvuodet. Lisäksi selviää työntekijää kohdannut muutos ja siitä mahdollisesti saadut korvaukset.

Ensimmäinen tutkimusongelma käsittelee aihetta, kuinka uudelleensijoittuneet työntekijät kokevat muutoksen. Se jakautuu kolmeen osaongelmaan: Minkälaiset tuntemukset uudelleensijoittuneilla on palvelukeskuksen aiheuttamasta muutostilanteesta? Näitä asioita selvitettiin kolmella kysymyksellä 11, 17 ja 22. Miten erilaiset muutospäätökset syntyvät uudelleensijoittuvien työntekijöiden henkilökohtaisissa valintatilanteissa? Tätä aluetta koskevat kysymykset 15 ja 16. Miten uudelleensijoittuneet työntekijät kokevat muutosprosessin henkisessä mielessä? Näitä selvitettiin kysymyksillä 18, 21 ja 26.

Toinen tutkimusongelma hakee vastausta kysymykseen millaiseksi uudelleensijoittuneet työntekijät kokevat uudelleensijoittumisohjelman? Tämä jakautuu edelleen neljän osaongelmaan: millaisia kokemuksia uudelleensijoittuneilla työntekijöillä on uudelleensijoittumisohjelmasta? Vastauksia haetaan kysymyksistä 27 ja 28. Kuinka uudelleensijoittumisohjelman käytännön toteutus on sujunut uudelleensijoittuneiden mielestä? Näitä selvitetään kysymyksillä 12 ja 25. Miten uudelleensijoittumisohjelma vaikuttaa uudelleensijoittuneiden muutospäätöksiin? Vastauksia etsitään kysymyksistä 19 ja 20. Kuinka uudelleensijoittumisohjelmaa voitaisiin jatkossa kehittää? Tätä aluetta käsittelee kysymykset 24 ja 29.

Viimeinen tutkimusongelma osoittaa kiinnostuksen aiheeseen, millaisena työnantajana uudelleensijoittuneet työntekijät pitävät Vattenfallia? Tämä jakautuu kolmeen osaongelmaan: millainen mielikuva uudelleensijoittuneilla on Vattenfallista? Tätä aluetta selvitetään kolmella kysymyksellä: 32, 33 ja 34. Minkälaisia hyötyjä ja haittoja uudelleensijoittumisohjelman käyttöönotosta on seurannut? Näitä selvitetään kysymyksillä 23, 30 ja 31. Kuinka esimies on hoitanut tehtävänsä uudelleensijoittumisen ohjaustilanteissa? Tätä aluetta selvitettiin kysymyksillä 13 ja 14.

Osa palautetuista kyselylomakkeista oli puutteellisesti täytettyjä. Tällöin joidenkin kysymysten vastausprosentti jää koko tutkimuksen vastausprosenttia pienemmäksi. Tulosten raportoinnissa esitetään kuhunkin kysymykseen saatujen vastausten määrä (N), jolloin lukija voi päätellä millaisen painoarvon kyseisen vastauksen tulokset saavat. Kaikkien ongelmien kysymysten tukena on lisäksi haastattelujen avoimet kysymykset, jotka oli laadittu niin, että ne asettuivat luontevasti eri vastausryhmiin.

### 9.3 Mittauksen laatuominaisuudet

Mittauksen laatuominaisuuksina mainitaan yleensä reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti kuvaa tulosten samanapysyvyyttä tutkimusta toistettaessa. Alajoutsijärvi ja Kettunen määrittelevät reliabiliteetin ns. ristivalotukseksi, jolla tietoa tutkittavasta kohteesta on hankittu monesta eri lähteestä ja että lähteiden antamaa tietoa ei ole uskottu ilman pohdintaa. Lyhyesti voisi sanoa, että reliabiliteetti tarkoittaa mittauksen luotettavuutta eli säilyykö mittaustulos muuttumattomana erilaisista olosuhteista riippumatta ellei itse mittauskohteessa tapahdu muutoksia. Validiteetti puolestaan käsittelee tulosten yleistettävyyttä tilanteesta ja tutkimusjoukosta toiseen. Se kertoo, että ”päteekö saatu tieto” (eli onko mittaustulos pätevä) ja pitääkö se yhtä todellisuuden kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkija antaa lukijalle mahdollisuuden päätyä samanlaisiin tulkintoihin ja johtopäätöksiin. (Alajoutsijärvi & Kettunen 1994, 23)

**Mittausten reliabiliteetti:** Tässä työssä hyödynnettiin sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä, eli tietoja hankittiin useammilla eri tavoilla. Kyselyn ja haastattelun kysymykset olivat lähes samansisältöiset, eli rinnakkaisilla mittareilla varmistettiin yhdenmukaisen tuloksen saaminen. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään käyttämällä riittävästi aikaa tutkittaviin henkilöihin. Laadullisessa tutkimuksessa on myös tärkeää, että tutkija ja tutkittava ymmärtävät samalla tavalla tutkimuksen keskeiset seikat. Tätä edesauttoi se, että tutkittava ympäristö oli tutkijalle jo ennestään tuttu ja käsitteistä keskusteltiin usein haastattelujen aikana. Kysymykset pyrittiin laatimaan siten, että vastaajilla ei ollut mahdollisuuksia ymmärtää niitä väärin. Joskin kyselyn avoimet kysymykset antoivat mahdollisuuden erilaisiin tulkintoihin. Selvästi virheelliset vastaukset jätettiin tietenkin analyysin ulkopuolelle. Näyttäisi siltä, että nyt käytetyt mittarit soveltuvat hyvin muutoksen



tutkimisen apuvälineeksi ja tulokset eivät ole sattumanvaraisia, eli vastaava mittaus pystyttäisiin suorittamaan luotettavasti myös jossain toisessa yhteydessä.

**Mittausten validiteetti:** Kun tarkastellaan tämän tutkimuksen luotettavuutta, joudutaan pohtimaan kysymystä, vastaako tutkijan esittämä kuva ihmisten kokemuksista muutoksessa todellisuutta ja onko tutkija kertonut muutostarinan oikein. Tutkimuksen lähtökohtana oli, että selvitetään muutosta siihen osallistuneiden kokemuksena, jolloin tarkoituksena ei ollutkaan absoluuttisen totuuden selvittäminen. Hammersleyn mukaan tutkimus on validi, jos siinä esitetään ne puolet ilmiöstä, joita on yritetty kuvata, selittää tai teoretisoida (ks. Heikkilä 1998, 147). Hänen mukaansa ei koskaan voi olla täysin varmoja siitä, missä määrin tulokset ovat oikeita: ei ole olemassa mitään riippumatonta, välitöntä ja kertakaikkista pääsyä todellisuuteen. Meiltä siis puuttuu validiteetin varmistava absoluuttinen kriteeri. Käytännössä ainoa mahdollisuus punnita tässä tapauksessa esitettyjen väitteiden validiutta, on arvioida voidaanko niiden tueksi esittää riittävästi perusteita. Tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan muutosprosessi niin yksityiskohtaisesti kuin mitä se tehtyjen haastattelujen ja kyselyjen pohjalta on ollut mahdollista. Se, onko tutkimuksessa pystytty luomaan todellisuutta vastaava kuva muutosprosessin kokemisesta ja esittämään riittävästi perusteita väitteiden tueksi, jää viime kädessä lukijoiden ja tutkijayhteisöjen arvioitavaksi.

**Yleistettävyyys:** Tämän tutkimuksen kohteena olivat Vattenfall yhtiöiden taloushallintojen työntekijät ja heidän kokemuksensa muutosprosessista. Miten tämänkaltaista tapaustutkimusta voidaan arvioida? Eisenhardtin mukaan ei ole olemassa mitään yleispäteviä ohjeita tähän tarkoitukseen (ks. Heikkilä 1998, 145). Tutkimuksen haastatteluun osallistui 17% ja kyselylomakkeen palautti 88% muutokseen osallistuneista. Tutkitut näyttivät edustavansa ikäryhmiensä, koulutuksensa ja sähköyhtiössä oloaikansa perusteella kaikkia sähköyhtiöiden taloushallinnon henkilöitä. Vaikuttaa siltä, että ihmisille oli tärkeää osallistua tutkimukseen ja kertoa näin tarinansa sekä kokemuksensa muutoksen suhteen. Näyttäisi siltä, että tulokset voidaan ainakin yleistää koskemaan sähköyhtiöiden taloushallintojen ihmisiä muutostilanteissa.

Voidaanko tutkimuksen tuloksia sitten yleistää muille aloille tai esimerkiksi muihin maihin? Tulosten yleistettävyyys riippuu sitä, kuinka samankaltainen tutkimusympäristö on, esimerkiksi henkilöstön vähennyslukujen suhteen. Yleistettävyyden arviointi organisaation vastaavuuden

suhteen kuuluu Tynjälän mukaan tutkimusta lukeville ja tutkimustietoa hyödyntäville (ks. Heikkilä 1998, 146). Miksi tämän tutkimuksen tuloksia ei voitaisi yleistää muillekin aloille ja muun tyyppisiin organisaatioihin? Vaikka tutkittu muutos oli ainutkertainen ja yksilöllinen, tuntuu uskottavalta, että siinä havaittuja ilmiöitä voi löytyä muissakin yhteyksissä ja erilaisissakin organisaatioissa.

## 10 TULOKSET

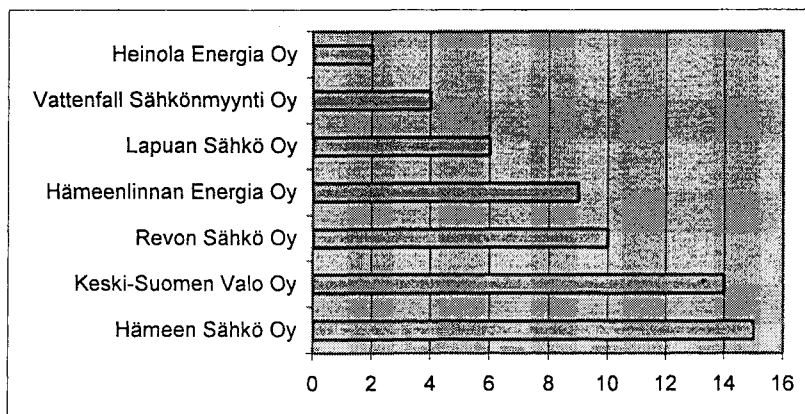
### 10.1 Tutkimusjoukko ja uudelleensijoittuneiden taustatiedot

Tutkimusjoukko muodostui Vattenfallin Suomen yhtiöiden taloushallinnon kaikista uudelleensijoittuneista työntekijöistä. Näille 60:lle työntekijälle tarjottiin mahdollisuutta siirtyä Helsingin Pasilaan sijoitetun palvelukeskuksen palvelukseen. Samaan aikaan yhtiössä tehtiin myös muita organisaatiomuutoksia, jolloin osalle löytyi tehtäviä entisissä tai muissa Vattenfallin yhtiöissä. Konsernissa otettiin syksyllä 2000 käyttöön uudelleensijoittumisen tukijärjestelmä, jonka tarkoituksena oli auttaa uusien vaihtoehtojen löytymiseksi niin konsernin sisällä kuin sen ulkopuolellakin.

Kyselylomake lähetettiin kaikille 60:lle muutokseen osallistuneelle. Kaikkiaan 53 työntekijää palautti lomakkeen, eli vastausprosentti oli 88%. Korkea vastausprosentti kertoo asian tärkeydestä siten, että mahdollisimman moni uudelleensijoittunut työntekijä halusi purkaa tunteitaan ja olla osaltaan auttamassa uudelleensijoittumisohjelman kehittämisessä.

Muutokseen mukaan joutuneet (tai päässeet) taloushallinnon työntekijät olivat lähtöisin monesta Vattenfallin yhtiöstä. Eniten muutos koetteli Hämeen Sähköä ja Keski-Suomen Valoa, joista uudelleen sijoittuneita oli liki puolet koko uudelleensijoittuneiden ryhmästä. Uudelleensijoittuneiden henkilöiden jakautuminen yhtiöittäin kuviossa 4.

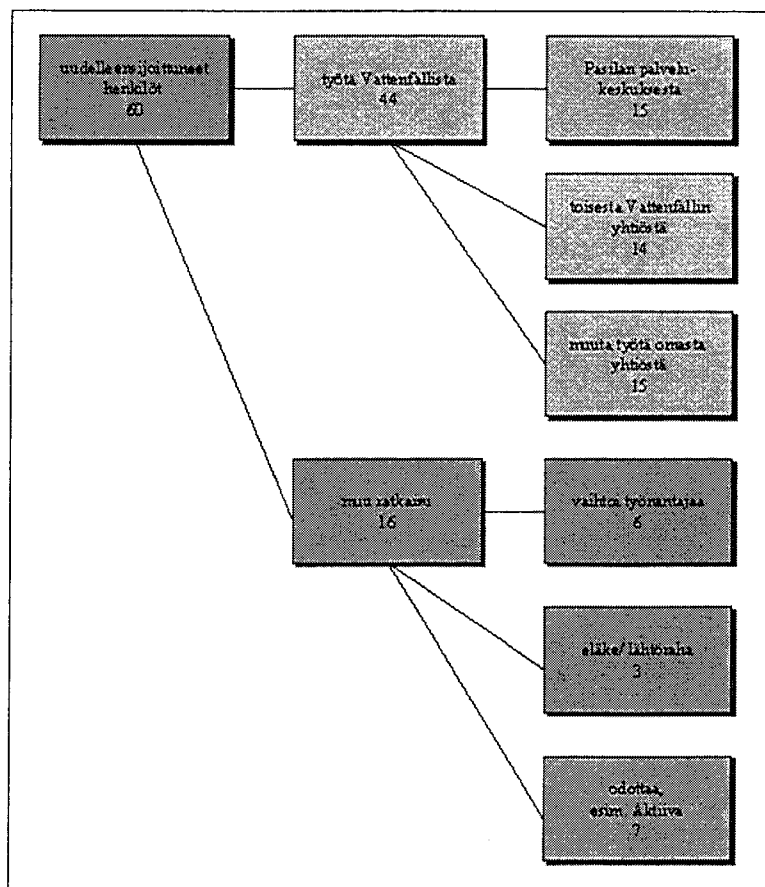
KUVIO 4 Uudelleensijoittuneiden henkilöiden jakautuminen yhtiöittäin



Palvelukeskuksen myötä yhtiöiden taloushallintojen henkilökunnan työurat alkoivat eriytyä. Valtaosa uudelleensijoittuneista löysi työtä Vattenfallin sisältä. Kaiken kaikkiaan 44 henkilöä löysi työtä joko palvelukeskuksesta, toisesta Vattenfallin yhtiöstä tai muuta työtä omasta yhtiöstään. Vain 9 henkilöä päätyi selvästi talon ulkopuoliseen ratkaisuun. Jo edellä oleva kuvaa sitä, että siirtymäkauden ensimmäiset kuukaudet eivät ole pelkkää odottamista mahdollisesti paremmasta tulevaisuudesta, vaan tulevaisuutta koskevia ratkaisuja tehdään heti epävarmuustilanteen ilmestyttyä. Uudelleensijoittuneiden eriytyminen erilaisiksi ratkaisuksi selviää kuviosta 5.

Yhtiön myöntämä lähtöraharajous oli annettu tai tarjottu harkittavaksi vaihtoehdoksi yhteensä 6:lle henkilölle sekä muutto- ja matkustusavustusta oli päässyt hyödyntämään kaiken kaikkiaan 11 tutkimusjoukkoon kuuluvaa työntekijää.

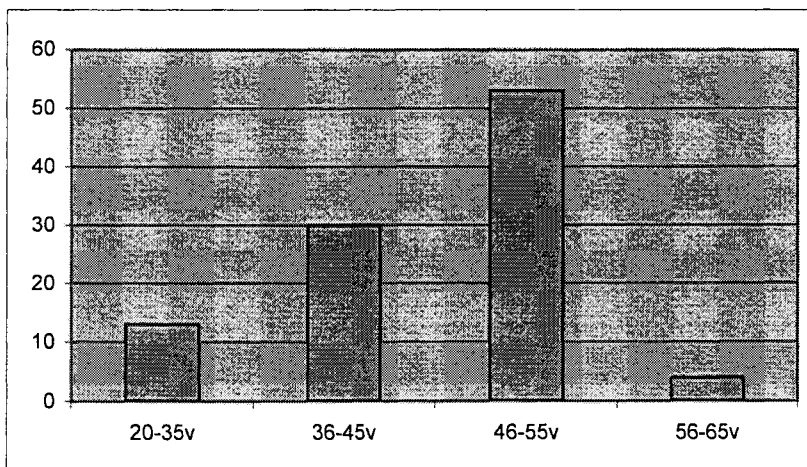
KUVIO 5 Uudelleensijoittuneiden eriytyminen erilaisiksi ratkaisuksi



Kovinkaan moni ei muutoksen vuoksi joutunut muuttamaan pois kotoaan. 39 tutkimusjoukon henkilöllä muutos ei merkinnyt työ- ja kotipaikkakunnan muutosta. Vanhasta asuinpaikasta uudella työpaikkakunnalla käy töissä 10 vattenfallilaista. Viikot uudella työpaikkakunnalla asuu 1 ja kotipaikkakunta muuttui ainoastaan 2:lla tutkimusryhmän jäsenellä.

Uudelleensijoittuneista valtaosa oli naisia (54 henkilöä) ja koko tutkimusjoukon keski-ikä oli 46,5 vuotta. Iältään tutkitut olivat hieman vanhempia verrattuna Suomessa energia-alalla työskentelevien henkilöiden 44,7 vuoden keski-ikään (T. Jylhä, henkilökohtainen tiedonanto 24.9.2001). Voidaan kuitenkin olettaa, että iältään tutkitut vastasivat hyvin Suomen sähköyhtiöiden taloushallintohenkilöiden keski-ikää. Suurin ryhmä (28 henkilöä) sijoittui ikähaarukkaan 46 – 50 vuotta. Uudelleensijoittuneiden ikärakenne selviää kuviosta 6.

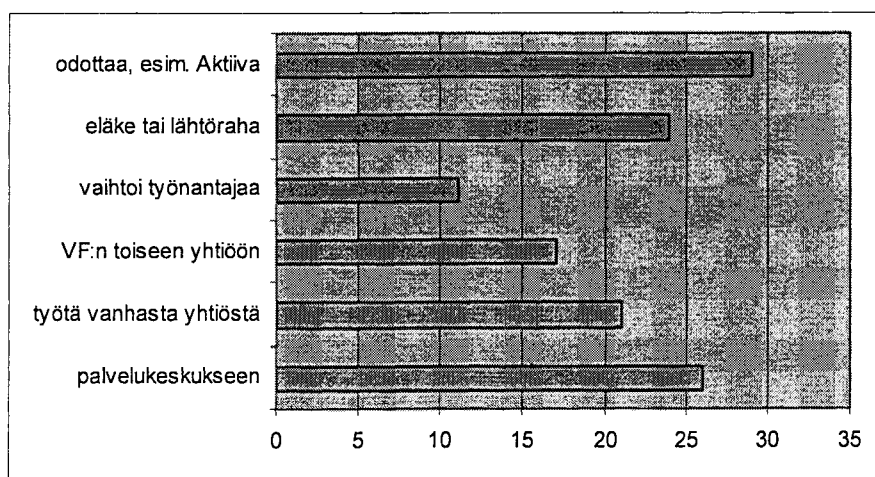
KUVIO 6 Kyselyyn vastanneiden henkilöiden ikärakenne (%)



Suurin osa tutkituista asuu avio- tai avoliitossa (47 henkilöä). Tutkimusryhmään kuuluneilla oli yleensä joko opisto- tai korkeakoulutasoinen tutkinto. Peruskoulutuksena oli yleisimmin kauppaopisto, eli 37 henkilöä oli kyseisen opiston käyneitä. Henkilöstöryhmältään tutkimukseen osallistuneet olivat enimmäkseen teollisuustoimihenkilöitä (40 henkilöä). Toiseksi suurin ryhmä oli ylemmät toimihenkilöt. Heitä oli tutkituista 10 henkilöä.

Taloushallinnon työntekijöiden työsuhteet ovat olleet suhteellisen pitkäaikaisia. Palvelusvuosia alalla oli kertynyt keskimäärin 21 vuotta. T. Jylhän (henkilökohtainen tiedonanto 24.9.2001) mukaan Energia-alan toimihenkilöiden keskimääräinen palvelusvuosien aika on 13 vuotta. Tutkimuksesta ilmeni, että vähimmän aikaa alalla olleet ja samalla nuorimmat työntekijät vaihtavat muutoksessa helpoimmin työnantajaa. Tällaisten henkilöiden palveluvuodet alalla olivat selvästi keskimääräistä pienemmät, eli 11 vuotta ja heidän keski-ikänsä oli hieman keskiarvoa alempi (41 vuotta). Mielenkiintoinen havainto on myös, että eläke- tai lähtörahapäätöksen tehneiden henkilöiden työvuosien määrä alalla oli pienempi (21 vuotta) kuin heidän, jotka ovat jääneet odottamaan jatkotoimenpiteitä (esim. Aktiiva-ohjelmaa). Heidän palveluvuosiensa määrä alalla on keskimäärin 29 vuotta. Vertailemalla tutkimuksen lukuja voidaan todeta, että ”sähkölaitokseen kuuluvuus” on vahvasti hallinnut työuria. Eikä ainoastaan työuria, vaan koko elämä on usein rakennettu ”varman ja vakaan” työpaikan ympärille, sillä kun työurat ovat olleet suhteellisen pitkiä, niin työstä luopuminen on monelle pidemmänkin työuran tehneelle työntekijälle siksi vaikeaa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että monella pitkään työsuhteessa olleella henkilöllä on yksipuolinen, usein pelkästään sähköyhtiön taloushallinnosta saatu työkokemus. Alalla tehtyjen palveluvuosien jakautuminen ryhmittäin kuviossa 7.

KUVIO 7 Alalla tehtyjen palveluvuosien jakautuminen ryhmittäin (v)



Yhteenvedona voidaan todeta, että Vattenfallin sähköyhtiöiden taloushallinnot olivat naisvaltaisia työpaikkoja ja työsuhteet olivat kestäneet hyvin pitkään sekä henkilökunta oli hyvin koulutettua. Nuorien ja lyhyen työuran tehneiden oli helpompi valita selviytymisstrategiakseen työn hakemisen Vattenfallin ulkopuolisilta työmarkkinoilta. Pidemmän työsuhteen tehneillä henkilöillä korostui selviytymisstrategiana siirtyminen Vattenfallin sisässä uusiin tehtäviin. Aktiiva - uudelleensijoittumisohjelma on vielä niin uusi ja outo, että sen tarjoamia palveluita ei uskalleta vielä hyödyntää.

## **10.2 Kuinka uudelleensijoittuneet työntekijät kokevat muutoksen?**

Tutkimusongelmista ensimmäinen on kiinnostunut aiheesta, että kuinka uudelleensijoittuneet työntekijät kokevat muutoksen. Se jakautuu kolmeen osaongelmaan:

- a. Minkälaiset tuntemukset uudelleensijoittuneilla on palvelukeskuksen aiheuttamasta muutostilanteesta? (K11, 17 ja 22)
- b. Miten erilaiset muutospäätökset syntyvät uudelleensijoittuvien työntekijöiden henkilökohtaisissa valintatilanteissa? (K15 ja 16)
- c. Miten uudelleensijoittuneet työntekijät kokevat muutosprosessin henkisessä mielessä? (K18, 21 ja 26)

### **10.2.1 Minkälaiset tuntemukset uudelleensijoittuneilla on palvelukeskuksen aiheuttamasta muutostilanteesta?**

Kyselytutkimuksen perusteella uudelleensijoittuneet työntekijät olivat verrattain tyytyväisiä yhtiön taholta tulleeseen tiedottamiseen. 15 vastaajaa koki, että oli saanut kaikki haluamansa tiedot ja 30 oli saanut omasta mielestään jonkun verran tarpeellista tietoa. Vain 4 vastaajaa oli sitä mieltä, että tietoa ei ole tullut lainkaan tai riittävästi (N 49).

Tiedotusta on sanottu yhdeksi vaikeimmista asioista työmaailmassa. Se ei koskaan onnistu täydellisesti ja aina on olemassa joku, joka on jäänyt ns. sivuun ja ei ole kuullut asiasta juuri mitään. Mutta Vattenfallin palvelukeskuksen muutoksen tiedottamisessa onnistuttiin aika hyvin ja haastattelututkimus tukeekin kyselytutkimuksesta saatua tulosta. Tiedottamisen

onnistumista oli osaltaan auttamassa se, että kaikki halukkaat otettiin mukaan projektin suunnitteluryhmiin. Arvostelujakin toki löytyi. Aivan ensimmäinen tiedote koettiin haastateltavien mielestä epäonnistuneeksi. Eräs haastateltava mainitsi asiasta:

Ainoa mikä siinä on oli se ensimmäinen tiedottaminen, mikä oli hyvin semmoinen yksoikonen, että missä ilmoitettiin, että palvelukeskus tehdään ja kaikki siirtyy Helsinkiin, niin musta se oli semmonen, jos ajatellaan että toisaalta silloin se tuntui semmoselta hyvin töksähtävältä, että ykskaks ilmoitetaan, että tämmönen tehdään ja kaikki siirtyy Helsinkiin. Näinhän se oli se ensimmäinen. Sitten sitä asiaa ruvettiin pehmentämään sitä hommaa että nyt tehdään tämmönen työryhmät ja tuli näitä kaiken näkösiä projekteja mikä nyt kesti sieltä 2000 maaliskuussahan se ensimmäinen tiedote tuli.

Toinen kovasti epäonnistuneeksi koettu asia, johon ensimmäinen haastateltavakin viittaa, oli että lähes kaikki haastateltavat kokivat lopputuloksen olleen tiedossa jo ennen varsinaisen muutosprosessin alkua. Eli muutos kyllä hyväksyttiin ja se että toimintoja keskitettiin, mutta se tapa jolla asia tuotiin julki sai arvostelua:

Mutta sitten kun rupes ottaan selvää niin kyllä sitä tietoa sai. Elikkä minusta tiedottaminen on ihan OK tältä osin, mutta sitten taas se tiedottaminen siitä palvelukeskusmuutoksesta niin tuota sehän nyt oli yhtä älytöntä kuin palvelukeskushomma muutenkin. Siinähan kerrottiin ihmisille satuja ja kukaan ei uskonut mitään. Sehän oli ihan typerätä. Siis koko palvelukeskusprosessi oli täysin järjetön. Siellähän mukamas tehtiin kaikenmaailman tutkimuksia ja heti alusta näki, että palvelukeskus tulee alusta Pasilaan Helsinkiin. Se oli sitten kaikkien aliarvioimista ja pelleilyä, että mitään yleensä tutkittiin. Sehän oli itsestään selvää, että keskitetään ja pitääkin keskittää tämmösessä yhtiössä siis jotakin osatoimia olisi voinut hoitaa muualta, koska jos on pätevää henkilökuntaa niin kuin etätyönä ainakin osaviikkoisesti etätyönä, mutta se oli selvää, että hommat pitää keskittää.

Suurimmalla osalla uuden työn palkka ei muuttunut (27 mainintaa) ja jopa 16 henkilöä koki, että palkka oli parempi kuin edellisessä tehtävässä. Mielipide muutoksen johdosta tapahtuneen työn sisällöstä jakautui lähes tasan kahtia ja uusi työ koettiin suuremmalta osaltaan vaihtelevammaksi, mutta vaikutusmahdollisuuksiltaan huonommaksi. Uuden työyhteisön ilmapiiri ja ihmissuhteet pysyivät valta osaltaan ennallaan. Uusi työ ei tuonut juurikaan kehittymismahdollisuuksiin muutoksia. Paraneminen ja huononeminen jakaantuu kokolailla puoliksi. Tunne uuden työn mukanaan tuomista muutoksista selviää taulukosta 1.



TAULUKKO 1 Vastaajien tuntemukset uudesta työstä verrattuna entiseen työhön

MUUTOS	parempi	huonompi	ei muutosta	vast.määrä
palkka	16	5	27	48
työn sisältö	17	18	12	47
työn vaihtelevuus	22	14	11	47
vaikutusmahdollisuudet	10	19	15	44
ilmapiiri	16	10	19	45
kehittymismahdollisuudet	11	12	24	47

Nykyinen eli uusi työ koettiin paljolti sen mukaan mikä muutos oli kohdalle sattunut. Ne henkilöt, jotka olivat jääneet entiseen yhtiöön ja samantyyliisiin tehtäviin mitä ennen oli tehty, kokivat työn raskaaksi ja suhteen palvelukeskukseen vielä toimimattomaksi. Eräs toimihenkilö kiteytti ajatuksensa:

Nyt on kaikki niin sekavaa. Ennen meillä oli kuitenkin selvät asiat ja selvät hommat, että mitä me tehdään ja mikä on se homma ja miten tästä ja tavallaan ne firman asiat oli paljon enemmän hanskassa. Nyt kaikki on niin leväperäisesti, että ei tiijä oikeen mistään mittään ja sellanen tietynlainen jämäkkyys, että osa hoitaa oman osansa. Kaikilla on nyt ”pallo hukassa”. Tässä toteuttamisessa ollaan pikkusen pielessä ja mä pelkään, että mitä se tuo syksyn mittaan. Palvelukeskuksessa on nyt niin paljon työtä, että ne ei ehi varsinaisesti alottamaan kaikkea mitä niitten pitäs ja mun mielestä mulla on ainakin sellanen, että pitäs tiettyjä asioita tehdä, mutta tavallan kun ei oikeen tiijä että mikä on missäkin ja mikä on missäkin.

Mutta palvelukeskuksessa nähtiin taas sama asia aivan toisella tavalla. He olivat motivoituneita työhönsä ja kiinnostuneita uudesta ympäristöstä. Ainoina työn haittapuolina nähtiin, että uudet ja nuoret työntekijät eivät vielä hallitse alaa ja siksi ”homma ei pyöri vielä täysillä”.

Tänne on valikoitunut semmosta sakkia joka yrittää. Niillä ei oo semmosta paatunutta 20 vuotta talossa ollutta mentaliteettia, että tää on nyt vaan pakko tehdä ja tää on yhtä paskaa. Että innostuneita että ei oo semmosta seisonutta vettä. Musta on hirveen kiva, että täällä on reipasta, nuorekasta väkeä. Se vaan säälistää kun ne on tulleet melkein kaikki ulkopuolelta, kun tää on niin laaja alue, että meiltä on lähtenyt poiskin tyttöjä. Ne on tulleet tänne töihin ja ollut sen koeajan, ettei oo mun homma ja lähtee pois

Mielenkiintoinen havainto on, että kyselytutkimuksessa muutosprosessin kokeminen jakaantuu selkeästi kahtia. 23 vastaajaa kokee muutosprosessin joko positiivisena tai erityisen positiivisena. 21 mielestä muutosprosessi on negatiivinen tai erityisen negatiivinen. 8 vastaajaa ei osannut sanoa mielipidettään (N 52).

Haastattelututkimus tukee tässäkin kohdassa kyselytutkimusta. Asiaa pyöriteltiin vastattaessa moneen suuntaan:

No ei se ny mukavakaan ja helppokaan oo, mutta ei se nyt sillä lailla tota, en mä osaa sanoa millä sanoilla osais sanoa. Siis eihän nää mukavia koskaan oo. Et mukavampi ois ollu, että kaikki ois jatkunu niinku ennen. Mutta ei siis niin kauheen vaikeeta oo ollu missään vaiheessa.

Tässäkin on kysymys siitä, että minkälainen muutos kohdalle sattui. Luonnollisesti ne, jotka saivat jäädä vanhaan yhtiöön tai saivat töitä samalta paikkakunnalla olevasta Vattenfallin muusta yhtiöstä eivät juuri huomanneet muutosta lainkaan. Puolestaan ne joille muutos oli jotain konkreettista esimerkiksi paikkakunnan tai työpaikan muutosta, kokivat muutoksen huomattavasti rajumpana. Mutta, vaikka konkreettinen muutos koettiin vaikeana niin se saattoi aukaista elämässä myös uusia ulottuvuuksia. Eräs haastateltava kertoi työpaikan vaihdoksesta:

Ehkä vaikea, mutta lopputulos voi olla hyväkin asia. Kyllä jos omaa itseä ajattelee niin varmaan oli hyvä asia, että lähdin pois xxx ja työ muuttui. Ei se muutos aina ole pahasta vaikka se ei ole helppo.

### **10.2.2 Miten erilaiset muutospäätökset syntyvät uudelleensijoittuvien työntekijöiden henkilökohtaisissa valintatilanteissa?**

Yllättävää, että valtaosa uudelleensijoittuneista koki, että muutos perustui osaksi omaan halukkuuteen ja osaksi sopivaan, eteen tulleeseen mahdollisuuteen (24 mainintaa). Lähes yhtä suuri ryhmä (22 mainintaa) oli myös sitä mieltä, että kysymys oli selvästi olosuhteiden pakosta eikä halusta. Huomionarvoista on kuitenkin se että mukana muutoksessa oli myös yllättävän monta sellaista (6 mainintaa), jotka etsivät itse aktiivisesti muutosta ja tekivät päätöksen itsenäisesti heti kun siihen tuli sopiva tilaisuus (N52).

Haastattelututkimuksen mielipiteet jakaantuvat samaan tyyliin riippuen pitkälti siitä elämän tilanteesta, missä kukin taloushallinnon henkilö sattui sillä hetkellä olemaan. Seuraavat kolme täysin erilaista mainintaa antavat aiheen pohtia kyseisten haastateltavien suhtautumista muutokseen:

Kaikki asiat tulivat pakosta. Nehän olis tehnyt sen muutoksen joka tapauksessa.

Jos ois ollut vaihtoehtona se, että vanhaan paikkaan ois jäänyt se paikka ja ois ollut tämä paikka niin oisin mä siitä huolimatta siirtynyt. Oli tämä parempi vaihtoehto. Osaksi pakosta ja osaksi omasta halusta.

Kyllähän mä sitten ihan vapaaehtoisesti lähin ja nyt kun jälkeinpäin ajattelee niin tuntuu, että ihan tervettä vaihtaa välillä työpaikkaa. Jos ei tuota Palvelukeskusta ois tullut kuvioihin niin en mä ois varmaan hakenutkaan mihkään. Pakko ja pakko.

Myös haastatteluissa moni todellisen muutoksen kokenut oli jälkeinpäin sitä mieltä, että loppujen lopuksi se teki vain hyvää ja ilman pakkoa sitä ei olisi uskaltanut tehdä. Eli elämän kannalta suurikaan muutos ei vie välttämättä huonompaan suuntaan. Saattaa olla myös niin, että palvelukeskuksen muutoksesta on kulunut liian vähän aikaa, jotta uusi elämä olisi päässyt uusille urille. Olisi mielenkiintoista uusia tutkimus muutaman vuoden päästä ja tiedustella samoja asioita silloin. Tuskin negatiiviset mielipiteet olisivat enää silloin niin jyrkkiä.

Muutoksen kohteeksi joutuneiden kannanottoja kuunneltiin liian vähän. 33 tutkimusryhmään kuuluvaa oli sitä mieltä, että heidän kannanottojaan kuunneltiin joko täysin riittämättömästi tai jokseenkin riittämättömästi. Vain 14 oli tyytyväisiä tässä suhteessa (N 47). Negatiivinen tulos johtuu pitkälti jo aiemmin tässä tutkimuksessa mainitusta syytä, eli lähes kaikki haastateltavat kokivat tullessa petetyiksi sinä suhteessa, että heidät pyydettiin mukaan erilaisiin työryhmiin pohtimaan palvelukeskuksen työprosesseja ja toimintatapoja, mutta tällä ei ollut heidän mielestään mitään vaikutusta lopputulokseen. Seuraava esimerkki valaisee hyvin toimihenkilöiden tuntemuksia kuuntelemisesta.

Päätöksissä ei kuunneltu ja jälkeinpäin tiesin, että päätös oli jo olemassa ja palvelukeskus perustetaan. Siinä mielessä harmittaa se hirveä työmäärä mitä niin kuin muka tehtiin kun otettiin työntekijät alusta asti mukaan niin kuin Vattenfallin arvot on mutta konsultit häiri asian kimpussa mikä oli päätetty ja kaiken eniten koko projektissa tai siis päätöksessä jäi tympimään semmonen asia että kun sitten lähdetään tietyillä arvoilla liikkeelle pitää olla 30% säästö 3 vuoden päästä ja tietyt raja-arvot ja sanotaan ensimmäisessä tiedotustilaisuudessa, että palvelukeskusta ei perusteta jos ei nämä täyty. Ja sitten kun sitä oli jonkun aikaa suunniteltu ja kun oli tämmöinen projektin ohjausryhmä, joka konsulttien kanssa mielti asiaa jatkuuko homma vai ei ja siellä loppuraportista

mikä siinä vaiheessa oli tehty otettiin voimakkaammat kannat että tuo ei ole noin ja ei voi kustannuksia laskea noin ja että ei se kuitenkaan noin tapahdu ja toi pitää tarkentaa. Kaikki oli semmoisia että ne olisi muuttaneet kannattavuuden niin paljon huonommaksi. Ja sitten ne oli mun käsityksen mukaan seminaarissa päättäneet että tarkennetaan ne ennen lopullista päätöstä niin seminaarin jälkeen oli todettu että ei niitä enää tarkenneta. Ne olisi kääntäneet kannattavuuden varmaan ihan eri päin. Mulle jäi se kuva että siellä manipuloitiin sitä että saatiin se 30% säästöä muka näytettyä.

### **10.2.3 Miten uudelleensijoittuneet työntekijät kokevat muutosprosessin henkisessä mielessä?**

Kyselytutkimuksen mukaan suurin osa uudelleensijoittuneista työntekijöistä on tyytyväinen tämänhetkiseen tilanteeseen (29 mainintaa). 18 tutkimusryhmän jäsentä ilmaisi tyytymättömyytensä. Syiksi mainittiin enimmäkseen työmatkan pidentymisen mukanaan tuoma ajan menetys, väsymys ja matkustamisen kalleus. Myös nykyisen työn liian suuri taakka suhteessa tekijöiden määrään koettiin hankalaksi.

Haastatteluissa pohjalta paistoi edelleenkin tyytymättömyys muutoksen toteutustapaan. Vaikka oltiin tyytyväisiä nykytilanteeseen, jossain haastattelun välissä lipsahti aina aivan kuin vahingossa vertaus itse muutokseen.

Nyt tänä aamuna kun tulin lomalta, niin laitoin käteni ristiin ja aattelin, että on se ihana kun on työpaikka ..... minun mielestä asia ei toteutunu ihan niin kun se esitettiin. Niin sillä tavalla en oo tyytyväinen, mutta tyytyväinen oon siitä, että on töitä.

Yllättävää oli myös se, että vaikka muutos kohdalla ei ollut mieluinen ja paras mahdollinen, asiaan suhtauduttiin realistisesti eikä niinkään epätoivoisesti. Haastateltavat arvostivat tässä tilanteessa myös Vattenfallin uudelleensijoittumisohjelman suomaa tavallista irtisanomisaikaa pitempiaikaisempaa uudelleensijoittumis- ja koulutusjaksoa.

Onhan kaksi vuotta parempi kuin puoli vuotta, eli riippuu ihan mihin vertaa. En mä ole ajatellut sitä sen enempää, että tarviiko mun olla sen enempää tyytyväinen kuin tyytymätön. Tilanne on se mikä on.

Sellaisetkaan haastateltavat joilla muutos oli tiennyt suurtakin muutosta elämään, peittivät tämänhetkiset tunteensa. Eräskin haastateltava vastasi urheasti olevansa tyytyväinen nykytilanteeseen, vaikka itkuisista silmistä näkyi että välttämättä aivan näin ei ollut asiat.

20 tutkimusryhmän jäsentä ei huomannut minkäänlaista muutoksen mukanaan tuomaa vaikutusta terveydentilassaan ja 8 koki jopa, että muutoksella oli ollut heihin piristävä vaikutus. Loput ryhmän jäsenistä kokivat erilaisia terveydellisiä haittavaikutuksia, kuten unettomuutta, päänsärkyä, ahdistusta ja stressiä (N 52). Muutoksen aiheuttamaa huonontavaa vaikutusta terveydentilaan ei tuotu esille myöskään haastattelututkimuksissa. Monet haastateltavat olivat kyllä väsyneitä ja jopa stressaantuneitakin, mutta eri syistä. Esimerkiksi entiset työpaineet olivat syynä väsymykseen ja olivatpa jotkut jopa joutuneet käyttämään ammattiauttajan apua selviytyäkseen uupumuksen mukanaan tuomasta väsymyksestä. Yksi syy väsymykseen oli myös se, että yhtiöissä oli ollut syystä tai toisesta ongelmia työilmapiirin kanssa jo aiemmin.

Ei ei, muut asiat on stressannu. Projekti on ressannu eikä tää. En mää missään vaiheessa niin vakavasti oo ottanu, että mut pakotettaisiin Pasilaan tai että mää en sais täällä vielä jatkaa että mää oisin henkisesti sitä liikaa miettiny.

Minä kävin alkuvaiheessa. Paino ne entiset väsymykset ja entinen ressi oli pohjalla ja sitten se että jotenkin väsy sellaseen puljaamiseen. Vähän niinkun ”kieroutuneeseen tunnelmaan” palo jotenkin pinna sitten välillä. Vuosien työ, että tavallaan mää kävin niinku aika pohjalla. Ei kuitenkaan tämä oo sen syy, vaan se syy tulee sieltä kauempaa. Ihminen ei oo ite huolehtinu itestään. Enhän mää voi ketään muita syyttää kuin itteeni. Samalla tavallahan mää voi nyt polttaa itseni jos mä alan siihen saumaan, että mä tekisin ne kaikki työt mitä pitäis tehdä, niin mä poltan itseni uudestaan. Tämä muutos ei ollu se.

Työn pysyvyyttä koskeviin kysymyksiin voitiin vastata siten, että vastaaja pystyi vastaamaan moneen kohtaan esimerkiksi siten, että pidän työni pysyvyyttä täysin varmana 1 vuoden, melko varmana 2 vuotta ja epävarmana 4 vuotta. Uudelleensijoittuneiden arvioita työn pysyvyydestä taulukossa 2.

Taulukon perusteella silmämääräisesti tarkasteltuna näyttäisi siltä, että palvelukeskukseen sijoittuneilla henkilöillä on suuremmat odotukset työnsä pysyvyyden suhteen kuin esimerkiksi Vattenfallin toiseen yhtiöön siirtyneillä tai työtä omasta yhtiöstä saaneilla. Myös työtä Vattenfallin ulkopuolelta saaneet näyttävät luottavan työnsä pysyvyyteen. Otoksen pienestä määrästä johtuen ei kuitenkaan voida vetää mitään varmoja johtopäätöksiä.

TAULUKKO 2 Uudelleensijoittuneiden arviot työn pysyvyydestä

<b>Palvelukeskus (N14)</b>	<b>1 vuosi</b>	<b>2 vuotta</b>	<b>4 vuotta</b>
täysin varma	2	2	2
melko varma	0	2	7
epävarma	0	1	0
ei luultavasti säily	0	0	1
ei osaa sanoa	2	1	1
<b>VF:n toinen yhtiö N 12)</b>	<b>1 vuosi</b>	<b>2 vuotta</b>	<b>4 vuotta</b>
täysin varma	3	0	0
melko varma	2	4	2
epävarma	1	1	0
ei luultavasti säily	0	0	0
ei osaa sanoa	1	0	1
<b>muu työ ent. yhtiöstä (N 13)</b>	<b>1 vuosi</b>	<b>2 vuotta</b>	<b>4 vuotta</b>
täysin varma	1	2	0
melko varma	3	2	2
epävarma	1	3	2
ei luultavasti säily	0	1	2
ei osaa sanoa	1	0	1
<b>ulkopuolelta (N 6)</b>	<b>1 vuosi</b>	<b>2 vuotta</b>	<b>4 vuotta</b>
täysin varma	2	0	3
melko varma	0	2	1
epävarma	0	1	0
ei luultavasti säily	0	0	0
ei osaa sanoa	0	0	1

Haastattelututkimus tukee kyselytutkimuksesta saatuja tuloksia. Ne, jotka saivat töitä Vattenfallin entisestä tai toisesta yhtiöstä eivät ole kovinkaan varmoja työnsä pysyvyyden suhteen. Yleisesti laskeskeltiin vielä edessä olevan verkkoyhtiöiden yhtenäistämisen mahdollisesti mukanaan tuomia muutoksia. Tässä toteutuu aiemmin tässäkin tutkimuksessa mainittu ns. selviytyjä syndrooma, jossa entiseen yhtiöön jäävät eivät koekaan oloaan turvalliseksi, vaan odottavat ja pelkäävät uusia muutoksia. Ne, jotka olivat valinneet sijoituspaikakseen palvelukeskuksen, kokivat olonsa suhteellisen turvalliseksi. Tosin myös näissä vastauksissa oli eroja ja tämäkin näkyi myös hajontana jo kyselytutkimuksessa.

En mää kovin varmana, se on täysin siitä ratkasusta kiinni miten tää kuvio etenee. Eli jos tulee yksi (verkkoyhtiö) niin silloin hyvin epävarmana koska sillohan Siirto on samaa Repo on samaa ja Valo on samaa ja Siirrolla on miehitettynä aika pitkälle kaikki tämmöset niisanotusti Verkkoyhtiön paikat.

Mutta jos ei tule, niin olettasin, että tota jos xxx säilyy entisenä niin jonkunlasia rakoja aina löytyy mistä vois paikan löytää vaikka tääkin homma loppus.

Kyllä minä uskon, että niin kauan kun on Vattenfall niin tämä pysyy. Mä uskon tähän hommaan. Just eilen puhuttiin tuon yhen rouvan kanssa kun lähetettiin meneen, että mikä tää on tää Palvelukeskuksen tavote, että miten me ollaan pysytty raameissa, että väkeä ei täältä voi vähentää, se on nyt itsestään selvää että mieluummin lisää ottaa. Että kyllä mä uskon että töitä riittää.

Uskoisin, että muutaman vuoden on ihan kohtalaisen varma, mutta pitemmällä tähtäimellä niin en pidä. Että tässä muutosrumbassa mitä eletään koko ajan, mitä eletään Vattenfallin ulkopuolella ja mitä eletään Vattenfall-konsernissa niin ei. Tää Palvelukeskus hakee rooliaan ja mikskä se sitten muotoutuu ja mitä tapahtuu, että tietysti mä kaikkienensa pidän tän Palvelukeskuksen varmempana kun esimerkiksi jotkut taloushallintohommat jossain yhtiössä. Kun onhan tää nyt pystytetty niin ei sitä nyt ihan hetkeen tästä, mutta muutama vuosi näkisin.

### **10.3 Millaiseksi uudelleensijoittuneet työntekijät kokevat uudelleensijoittumisohjelman?**

Tutkimuksen toinen tutkimusongelma on, millaiseksi uudelleensijoittuneet työntekijät kokevat uudelleensijoittumisohjelman. Se jakautuu neljään osaongelmaan:

- a. Millaisia kokemuksia uudelleensijoittuneilla työntekijöillä on uudelleensijoittumisohjelmasta? (K 27 ja 28)
- b. Kuinka uudelleensijoittumisohjelman käytännön toteutus on sujunut uudelleensijoittuneiden mielestä? (K 12 ja 25)
- c. Miten uudelleensijoittumisohjelma vaikuttaa uudelleensijoittuneiden muutospäätöksiin? (K 19 ja 20)
- d. Kuinka uudelleensijoittumisohjelmaa voitaisiin jatkossa kehittää? (K 24 ja 29)

#### **10.3.1 Millaisia kokemuksia uudelleensijoittuneilla työntekijöillä on uudelleensijoittumisohjelmasta?**

Uudelleensijoittumisohjelman tarpeellisuutta ei kukaan kyselytutkimuksen vastaaja asettanut kyseenalaiseksi, sillä kaikki kysymykseen kantaa ottaneet olivat ohjelman tarpeellisuuden kannalla. Ohjelman tehokkuudesta ja totuudenmukaisuudesta ei oltu kovinkaan vakuuttuneita. ”Ei osaa sanoa” vastausten suuri määrä ja pieneksi jäänyt vastaajien määrä osoittanee

kuitenkin sen, että ohjelma ei ole tullut vattenfallilaisille vielä tutuksi. Taulukossa 3 ovat mielipiteet uudelleensijoittumisohjelmasta.

TAULUKKO 3 Mielipiteet uudelleensijoittumisohjelmasta

UUDELLEENSIOJITTUMISOHJELMA	kyllä	ei	ei osaa sanoa
mielekäs (N 38)	25	3	10
tehokas (N 36)	6	12	18
toimiva (N 38)	13	8	17
oikeudenmukainen (N 39)	11	13	15
kannustava (N 38)	13	12	13
tarpeellinen (N 41)	36	0	5

Mielenkiintoinen havainto oli, että vaikka ohjelma tunnustettiin tarpeelliseksi ja hyväksi, sen uudelleensijoittumis- ja koulutusjaksoon osallistuminen olisi tuntunut monen mielestä häpeälliseltä. Myös se käsitys, että juuri ”minä” kuuluisin johonkin ohjelmaan tuntui vastaajista kaukaiselta. Asiaa väisteltiin siten, että en osaa oikein vastata tuohon, kun ohjelma ei koske minua, mutta sitä ja siitä henkilöstä, joita asia koskee, tuntuu varmaan siltä ja siltä. Moni haastateltava sotki myös ohjelman käsittämään pelkästään uudelleensijoittumis- ja koulutusyksikkövaihetta. Yhtiöstä pois lähteneet ja lähtörahan saaneet työntekijät kokivat ohjelman hyväksi ja kertoivat, että yhtiötä kohtaan ei jäänyt katkeruutta.

Mielekäs se on, mutta jos ottaa huomioon sen, että tulee mieleen joku xxx, joka on ollut talossa ties kuinka kauan töissä niin ei hän voi varmaan sitä kovin mielekkääksi kokea. Että sen työn osaa joku muukin tehdä jossain muualla. Kyllä musta tuntuu, että jos siihen joutuu niin siinä on jollain tavalla semmonen häpeän leima. Ja samoten se, että en minä jää tänne tappelemaan näistä työpaikoista, että jos pois pääsen niin lähdän. Ei musta ole siihen, että mä saalistan kaverini työpaikan.

Kyllä se varmaan tarpeellinen on, mutta siitä puolesta mulla ei oo yhtään kokemusta, koska näistä ei oo kukaan käynyt sitä sillä tavalla että lähdetäs niin kuin Vattenfallin kanssa etsimään uutta työpaikkaa. Että tähän mennessä ei oo tullut yhtään sellaista. Mut kyl se mun mielestä hyvä on. Hyvä ja tarpeellinen siinä mielessä että kun niitä tilanteita on tullut ja kun niitä tulee tulemaan vuosien mittaan projekteja käynnistetään ja yhtenäistetään. Se on varmaan kuitenkin hyvä sillälailla tietää että jos sanotaan, että homma loppuu niin sitten on kaksi vuotta vielä aikaa. Periaatteessa että jää kuiville. On se mulla ainakin että jos jotain tulis niin tietää että tollainen systeemi on. Kyllä lähtisin mukaan sellaiseen.



Suurin osa vastaajista (20 mainintaa) oli sitä mieltä, että jokin uudelleensijoittumisprosessin osa oli liian kevyesti hoidettu (N 31). Ohessa muutaman vastaajan perustelu negatiivisesta mielipiteestään:

- Kaikki huomio oli kiinnitetty vain ohjelman läpi vientiin ja uudelleensijoittuneiden työntekijöiden perehdyttäminen uusiin tehtäviinsä jäi melko huteralle pohjalle.
- Epävarmuus tulevasta. Olisi pitänyt tiedottaa aikaisemmassa vaiheessa monia asioita.
- Esimiesten alaisista huolehtiminen. Toisien tuki ja keskustelu esimerkiksi tiimin sisällä.
- Ihmisten henkinen valmius muutoksiin.

Haastattelututkimuksen perusteella saatiin samansuuntaisia vastauksia. Muutoksesta tiedottaminen nousi tässäkin kohdassa monella vastaajalle ensimmäiselle sijalle ja yleensä kaivattiin sellaista varmaa tietoa, että epävarmuus tulevasta olisi saatu pois mielistä. Tuen alkamista jo ennen varsinaisia haastatteluja toivottiin ja moni haastateltava oli jäänyt kaipaamaan tukea myös luottamusmiehiltä. Nythän luottamusmiehet olivat helposti tapahtumien ulkopuolella johtuen osaksi siitä, että he itse olivat mukana muutoksessa.

Ei siihen asti missä minä olin. Omasta aktiivisuudestaan se paljon on ja ammattiauttajan luo pääsee jos osaa tilata ajan. Tosin siinä vaiheessa moni voi olla niin heikoilla, että ei ymmärrä, että siitä olis apua tai jaksaa tai kehtaa. Pitäisi olla semmosia ihmisiä joiden kanssa voisi puhua asioista ihan luottamuksellisesti.

### **10.3.2 Kuinka uudelleensijoittumisohjelman käytännön toteutus on sujunut uudelleensijoittuneiden mielestä?**

Kyselylomakkeessa pyydettiin numeroimaan tärkeysjärjestyksessä tietolähteet uudelleensijoittumisprosessia. Selkeästi tärkeimmäksi tietolähteeksi nousi yhtiöltä tulleet viralliset tiedotteet. Tätä vastauksen tulosta voidaan pitää hyvänä, sillä tätä kautta jaettavassa tiedossa asiat on oikea-aikaisesti ihmisten luettavissa ja tieto tavoittaa lukijansa virheettömänä. Seuraavaksi lähes tasavertaisina tietolähteinä tulivat keskustelut esimiesten kanssa ja epäviralliset keskustelut työtovereiden kanssa. Esimiesten henkinen tuki on tärkeää ja sen laadusta on jo saatu negatiivisia kommentteja aiemmin tässä tutkimuksessa. Epävirallisia keskusteluja työtovereidenkin kanssa tarvitaan, mutta ne eivät saa ottaa otetta ihmisistä, sillä ne saavat usein valtavat mittasuhteet ja asioita paisutellaan koko ajan

suuremmiksi ja suuremmiksi. Vähiten tietoa oli tullut yhtiön järjestämistä tiedotustilaisuuksista. Tässä on selkeä kehityksen ja toiminnan tarkastuksen paikka, sillä juuri tiedotustilaisuuksissa jaettu tieto ”katkaisisi siivet” epämääräisiltä huhuilta. Samaa huhujen epämääräisyyttä ja paisuttelua kertoivat haastateltavatkin:

Jälkeenpäin voi sanoa, että se on hirvittävä työaika, mikä meni siihen jonninjoutavaan paskan puhumiseen. Jos mä nykyisessä työpaikassa kävisin semmosia puhelinkeskusteluja niin mähän lentäisin kuin leppäkeihäs pois.

...mutta se oli se huhujen määrä niin kun että johonkin sanaan puututtiin että kun nyt tämmöstä puhutaan. Musta oli hullua, että yks sana saatto aiheuttaa hirveen suuren semmosen ryöpyn, esimerkiksi semmonen oli meillä...

Lähes kaikki haastateltavat olivat olleet mukana jossain palvelukeskuksen toimintaprosessien suunnitteluryhmässä. Nekin, jotka eivät olleet mukana, kertoivat avoimesti, että heitä pyydettiin mukaan. Eli haastattelututkimus tarkentaa kyselytutkimuksen tulosta siltä osin, että tiedotteiden rinnalle tärkeäksi toiminnan muodoksi nousi myös työryhmät ja sitä kautta saatu tieto. Jotkut haastateltavat totesivat myös, että tiedon saaminen ja samalla uudelleensijoittumisohjelmassa ajan tasalla pysyminen on omasta aktiivisuudesta kiinni ja että tietoa sai halutessaan esimerkiksi yhtiön intranetin sivuilta.

Kaikki asiat on selvitetty tiedotustilaisuudessa ja sitten internetissä on ollut hirveän hyvät pumaskat muutamalla selventävällä kysymyksellä vaikei missään tiedotustilaisuudessa olis käynytään pystyy niillä internetin tiedoillakin elämään ja saamaan selvän kuvan vaihtoehtoista, että minusta se on ollut ihan hyvä. Mutta kuten sanottu jos ihminen ei halua ottaa selvää ja lukea ja kuunnella, eihän hän sitten tietenkään ole siitä kuullut ja ole saanut selvää. Vaatiihan se pientä omaa aktiivisuutta.

Haastatteluissa arvosteltiin myös sitä, että uudelleensijoittumisohjelman kokonaisuus ei toiminut esimerkiksi silloin kun tarjottiin uutta työtä yhtiön sisällä. Avoimet työpaikat tulivat yksi kerrallaan hakijoiden tietoisuuteen ja ne jaettiin ”pöydän alta”. Usein myös hakijoille kerrottu tieto uudesta työstä oli väärää. Muutos pitäisikin pystyä toteuttamaan rauhallisesti ja suunnitelmallisesti siten, että mahdollisimman suuri kokonaisuus olisi kerralla hallinnassa. Tämäkin lienee helpommin sanottu kuin tehty. Jotkut kokivat myös, että heitä oli painostettu päätöksen teossa ja he olisivat kaivanneet enemmän tukea ja valinnan mahdollisuuksia. Tämäkin kuvastaa sitä, että päätös muutoksen lopputuloksesta oli jo aikaisessa vaiheessa lyöty kiinni ja sellainen todellinen uudelleensijoittumisen mahdollisuus jäi moneltakin taloushallinnon ihmiseltä hyödyntämättä.

... kohdalla se ei oikein onnistunut, että kyllä siinä pieni semmonen, että tuki ja semmonen, että ihminen ei saisi lähteä ja sanotaan, että katkerana ja alitajunnassa semmonen tunne. Siinä pitäisi olla justiin sitä yrityksen puolesta semmosta kannustusta ja annetaan mahdollisuus, että itekin vähän voi katkoa, ettei ole päätetty toisen puolesta sitä. Pehmeämpää kuvaa kuin mitä mulle jäi. xxx Siinä mulle jäi semmonen liian kylmäkiskoinen lähtö.

Tyytyväisyys työnantajan käytännön järjestelyihin jakaantuu kahteen ryhmään. 22 vastaajaa kokee olevansa joko erittäin tyytyväinen tai jokseenkin tyytyväinen ja 19 mielestä järjestelyt olivat sen verran huonot, että he olivat joko melko tyytymättömiä tai erittäin tyytymättömiä. 9 vastaajaa ei osannut sanoa mielipidettään (N 50). Erilaiset vastaukset painottuivat siten, että palvelukeskukseen siirtyneet ja töitä Vattenfallin muusta yhtiöstä saaneet olivat tyytyväisiä työnantajan käytännön järjestelyihin, mutta uudelleensijoittumis- ja koulutusjaksoa odottavat ilmaisivat kaikki tyytymättömyytensä. Poikkeava vastausryhmä löytyy niistä henkilöistä, jotka saivat työtä vanhasta yhtiöstään. He olivat selvästi odottavalla kannalla, sillä heidän vastauksensa jakautui tasan jokseenkin tyytyväisten ja melko tyytymättömien kesken.

### **10.3.3 Miten uudelleensijoittumisohjelma vaikuttaa uudelleensijoittuneiden muutospäätöksiin?**

Kyselytutkimuksen perusteella uudelleensijoittumisohjelmalla ei ole juurikaan merkitystä uudelleensijoittuneiden päätöksentekoon. Ylivoimaisesti tärkein asia työntekijöille näyttää olevan pysyminen nykyisellä asuinpaikkakunnalla (26 mainintaa). Toiseksi tärkeimmäksi asiaksi mainittiin työpaikan säilyminen Vattenfallissa (9 mainintaa). Lisäksi ne 13 vastaajaa, jotka halusivat tarkentaa vastaustaan kertoivat muutospäätöksen syyksi yleensä sen, että paikkakunnalla ei yksinkertaisesti ollut työpaikkoja ja muita mahdollisuuksia ei siten voinut hyödyntää. Tärkeä syy oli myös, että työpaikka yleensä säilyy. Uudelleensijoittumisohjelman tarjoamat mahdollisuudet: lähtöraharjous, osa-aikaeläke, uudelleensijoittumis- ja koulutusjakso saivat vastaajilta yhteensä vain 5 mainintaa (N 53). Samaan lopputulokseen päädyttiin, kun kysyttiin että oliko uudelleensijoittumisohjelman erilaisilla hyödyntämismahdollisuuksilla ollut vaikutusta haastateltavien päätöksentekoon. Valtaosalle vastaajista uudelleensijoittumisohjelmalla ei ollut minkäänlaista vaikutusta (38 mainintaa). Vain 5 vastaajaa koki ohjelmalla olleen jonkinlaista vaikutusta heidän päätöksentekoonsa (N 49).

Haastattelututkimus vahvisti tässäkin kyselytutkimuksen tulosta. Pysyminen kotipaikkakunnalla on ihmisille kaikista tärkeintä ja työn perässä muuttaminen tuntuu monellekin vaikealta asialta. Syiksi mainittiin mm. perhe, opiskelu ja yleensä elämäntilanne. Uudelleensijoittumisohjelma ei anna merkittävää ratkaisua esimerkiksi siihen, että kotipaikkakuntaa oltaisiin valmiita muuttamaan työn vuoksi. Kuitenkin ne, jotka olivat käyttäneet joitain ohjelman palveluita, olivat kokeneet ne hyviksi ja olivatpa harkinneet jopa ohjelman laajempaa hyödyntämistä.

Oisin mä lähtenyt, vaikka ne ei olis mitään maksanutkaan, mutta kyllähän se ainakin poisti, ettei jäänyt katkeraksi. Jossain vaiheessa mietin sitä, että mikä olis ihanampaa kun lapsi lähti kouluun jäädä joksikin aikaa itse kotiin ja opiskella mahdollisesti, mutta kun on jo sen ikäinen ettei voi olla varma näillä leveysasteilla siitä, että saa töitä, sitten kun on valmis töihin lähtemään. Jos ois ollut enemmän rohkeutta oisin saattanut jäädä vielä enemmän kattomaan, mutta toisaalta tuntu, että hitto minähän lähdän tästä pois.

#### **10.3.4 Kuinka uudelleensijoittumisohjelmaa voitaisiin jatkossa kehittää?**

Kyselytutkimuksen vastauksista päätellen uudelleensijoittujat eivät olleet tyytyväisiä työnantajan puolelta tulleeseen tukeen ja henkiseen apuun, sillä 28 vastaajaa vastasi olevansa joko melko tyytymätön tai erittäin tyytymätön em. asiaan. Vain 11 oli sitä mieltä, että tuki ja henkinen apu olivat olleet sitä tasoa kuin olisi pitänytkin olla. Mielipidettään ei osannut sanoa 11 vastaajaa (N 50).

Henkisen avun tärkeyttä peräänkuulutettiin myös haastatteluissa. Moni haastateltava olisi halunnut enemmän ns. ammattiauttajan apua, mutta eivät uskaltaneet tai heikosta henkisestä tilanteestaan johtuen osanneet sitä hankkia. Jotkut totesivatkin, että olisi hyvä, jos jokainen laitettaisiin puoliväkisin ammattiauttajan juttusille ja näin tarjottaisiin mahdollisuus yksilölliseen tukeen. Suurin apu tuli nyt toisilta samassa tilanteessa olleilta. Apua uudelleensijoittuvien ahdistukseen saattaisi tuoda esimerkiksi se, että uudelleensijoittumisen ohjaaja tulisi mukaan toimintaan jo paljon aiottua aiemmin, sillä jollain pitäisi olla kokonaisnäkemys muutoksesta ja ohjata/ informoida henkilöstöä sen mukaan. Nyt tuntui, että kellään ei ollut selkeää kuvaa muutoksesta. Tämä saattoi johtua paljolti myös siitä, että ohjelmaa käytettiin nyt ensimmäistä kertaa ja tilanne oli kaikille uusi ja ennen kokematon. Joku haastateltava kiteytti ajatuksen siten, että nyt tuntui siltä kuin ohjelma alkaa vasta silloin kun elämän takaraja loppuu.

Silloin kun mulla oli se kaikista pahin, niin silloin sitä olis jollakin tapaa, mutta miten se työnantaja pystyy jos mä en ite ilmota sitä että mä tarviin sitä. Kai se tämmösessä muutoksessa ja sitten kun tietää että paikkoja jää tai ei, niin tota sitä miettii että uskaltaako sitä purnukoija tai sanno ja esittää sitä heikkoutta niin se on kakstahonen asia. Tietää että sitä on heikolla, tietää mitä jää niin sitä ei uskalla sitä heikkoutta tunnustaa. Nämä oli meikäläisellekin sellasia isompia muutoksia yritysmaailmassa että joutuu tämmöseen että yritys myyään alta. Se on semmonen asia, että hirveen paljon sitä tarvis sitä tukea. Sellasta avointa keskustelua siitä asiasta. Niinku meillä oli se yks palaveri, niin niitä olis pienemmällä porukalla pitäny jatkaa. Jotenkin tuntu, että se mejän talousosasto olis tarvinnu enemmän tukea, ... Kyllä firman pitäis pikkusen enemmän olla siinä mukana siinä henkisesä jaksamisessa. Sitä minä ainakin olisin ite kaivannut tässä. Olihan mulla sitä, mutta olisin vielä halunnut enemmän sitä henkistä. Mutta jos ei sitä ite mene pyytämään, että nyt mä tarviin, mutta mä koin onneks, kun mulla oli se että firman kautta oli se xxx (psykologi). Täytyy kyllä sanoa kun mä kävin siellä että se kyllä pelasti minut sillä mä oisin varmaan vieläkin semmosessa itsesäälistä ja se antoi semmoista toisenlaista ulottuvuutta, että mä osasin kattoo niitä asioita toiselta kannalta ja mä olin semmosessa ympyrässä. Mulla oli vaan kun semmonen kehikko ympärillä, mä en osannut kattoo sinne ulospäin ja kattoo niitä asioita ihan toiselta laialta. Mä luulen että monella olis ollu samanlainen ja se, että minäkin havahtuin, että eihän se minun elämä ole se xxx (oma sähköyhtiö). Enhän mä voi elämäni rakentaa siihen, että se on ainua mun elämän tärkeä homma että jos xxx (oma sähköyhtiö) lähtee pois, niin mun elämä ois silloin loppu. Onhan mun elämässä paljon muutakin. Varmaan meissä naisissa on monessakin sitä, että eletään liian paljon siitä, että nyt me ollaan xxx (omassa sähköyhtiössä) ja jos se lähtee pois ja ihan niin kuin nyt mä kuolen. Että mun elämällä ei oo enää mittään muuta virkaa. ... Eikö ole aika ihmeellinen, että sitä voi johonkin niin kiintyä. Se on niin lähellä kuin perhe, ja sitten kun siitä joutuu tavallaan luopumaan niin sehän on melkein kuin kuolema olis. Sen tunteen kun on käynyt läpi niin huomaa, että musta tuntuu että mä en enää pelkää sitä huomista päivää jos sanotaan, että nyt ei oo tässä talossa töitä niin mulla on elämää tän talon ulkopuolella. Mutta siinä tilanteessa ihminen ei uskalla tunnustaa, että mä oon nyt heikoilla, kun tulee paikkoja, että katotaanko se heikkous, että sä et pystykään tämmöseen. Kai se on alitajuntaista, ettei uskalla sanoakaan, että mä oon heikoilla.

Kyselytutkimuksen vastauksissa toivottiin yksilöllisten ratkaisujen huomioimista. Nyt uudelleensijoittujien joukkoa käsiteltiin yhtenä kokonaisuutena ja tällaiseen toimintaan ei vastaajien mielestä luotu mahdollisuuksia. Yksilöllisenä ratkaisuna esiteltiin mm. etätyömahdollisuus ja erilaisten työaikojen hyödyntämisen mahdollisuus. Lisäksi toivottiin, että jatkossa uudelleensijoittumisohjelmaa toteutettaisiin siten, että työnantaja tarjoaisi työtä organisoiduissa puitteissa ja tällöin olisi yhdellä kertaa auki mahdollisimman paljon selkeitä työpaikkoja joista ihmiset voisivat valita itselleen sopivimman vaihtoehdon.

Haastattelututkimuksessa toivottiin, että uudelleensijoittumisohjelman alku pitäisi saada selkeämmäksi. Tämän aivan saman huomion olivat tehneet Vattenfallin Ruotsin uudelleensijoittumisohjelman vastuuhenkilöt. Asia on tullut esille jo aiemmin tässä tutkimuksessa. Eli siis selkeä alkuinformaatio uudelleensijoittujille ja heidän esimiehilleen sekä uudelleensijoittumisen ohjaaja jo alusta saakka mukaan ohjelmaan. Tällä tavalla oikea tieto ohjelmasta leviäisi jo varhaisessa vaiheessa työntekijöiden tietoisuuteen. Lisäksi

haluttiin joku ohjelman kokonaisuudessaan läpikäynyt ja uudelleensijoittunut kertomaan ajatuksistaan. Tämä voisi tapahtua vaikka henkilöstölehdessä julkaistavan lehtiartikkelin muodossa. Eli vaikkakaan ohjelmaa ei ole vielä kovinkaan paljoa käytetty ja se on monellekin aika tuntematon käsite, silti kehitysehdotuksia tuli yllättävän paljon. Vastauksista huomaa, että ihmiset kokevat ohjelman hyvänä ja tärkeänä osana Vattenfallia ja haluavat siksi tehdä siitä entistäkin paremman.

No jos joku on jotain näistä käyttänyt niin vois kertoa tuntemuksiaan, että miten se on onnistunut. Koska ainahan se, että jos joku on lähtenyt koulutukseen niin kuinka häntä on tuettu. Että kun on joku tämmöinen uus asia niin kun vois jotakin saada ei ihmiset uskalla lähteä enkä minäkään uskaltais lähteä kokeilemaan, että miten se menis, mutta jos joku joka ois tehnyt sitä vois kertoa siitä mitä jossakin on vaikka Ruotsissa on tehty niin kertoa niistä kokemuksista, että mitä niissä on saavutettu. Koska kumminkin tämmöinen ihan konkreettinen tapahtuma on tavallansa, siihen uskoo paremmin kun on tämmöinen paperilla olevia tämmöisiä mahdollisuuksia.

## **10.4 Millaisena työnantajana uudelleensijoittuneet työntekijät pitävät Vattenfallia?**

Kolmas tutkimusongelma, joka osoittaa kiinnostuksen aiheeseen, millaisena työnantajana uudelleensijoittuneet työntekijät pitävät Vattenfallia, jakaantuu kolmeen osaongelmaan:

- a. Millainen mielikuva uudelleensijoittuneilla on Vattenfallista? (K 32, 33 ja 34)
- b. Minkälaisia hyötyjä ja haittoja uudelleensijoittumisohjelman käyttöönotosta on seurannut? (K 23, 30 ja 31)
- c. Kuinka esimies on hoitanut tehtävänsä uudelleensijoittumisen ohjaustilanteissa? (K 13 ja 14)

### **10.4.1 Millainen mielikuva uudelleensijoittuneilla on Vattenfallista?**

Kaikki tätä aihepiiriä koskevat kysymykset ovat niin arkaluonteisia, että todennäköisesti oikein vastaus kysymyksiin saadaan pelkästään kyselytutkimuksen vastauksia tarkastellen. Tämä siitä syystä, että ihmiset pystyivät vastaamaan kysymyksiin rehellisemmin kun he saivat vastata niin, että heidän henkilöllisyytensä ei paljastunut. Esimerkiksi kysyttäessä

kouluarvosanaa Vattenfallin uudelleensijoittumisohjelmalle, oltaisiin haastatteluiden perusteella saatu huomattavasti paremmat tulokset. Myöskään tarkempaa tulosten jaottelua eri ryhmien kesken ei katsottu tässä tapauksessa aiheelliseksi.

Vattenfallin uudelleensijoittumistoimintaa koskevan kysymyksen vastausten keskiarvo oli 6,8 (K 44), eli vanhana kouluarvosanana 7-. Tulosta voidaan pitää sikäli hyvänä, että vastaajien joukko oli jakautunut tasaisesti kaikkien erilaisten ratkaisujen tehneiden kesken.

Uudelleensijoittuminen ei ole muuttanut suurimman osan kyselyyn vastanneiden käsityksiä Vattenfallista työnantajan (22 mainintaa). 18 mielestä mielikuva yhtiöstä on mennyt huonompaan suuntaan ja vain 2 oli sitä mieltä, että heidän mielikuvansa yhtiöstä on parantunut (N 51). Huonoimmat arvostukset antoivat ne henkilöt, joiden tulevaisuus on vielä epäselvä ja he ovat odottamassa esimerkiksi uudelleensijoittumis- ja koulutusjaksoon siirtymistä. Muiden ryhmien osalta vastukset jakautuvat melko tasaisesti.

Haastattelut selkeyttävät saatua tulosta, sillä niiden perusteella yhtiön mielikuvaa heikentää nykyisen toiminnan sekavuus, eli kaikkea palvelukeskuksen toimintaa ei olla saatu vielä ajan tasalle. Olisi mielenkiintoista tutkia tässäkin suhteessa uudelleensijoittuneiden tuntemuksia uudelleen esimerkiksi vuoden päästä silloin kun toiminta pelaa jo koko ajatellussa laajuudessaan.

Tilanne on hirveen sekava. Se on harmittava juttu asiakkaan ja varmuuden kannalta, että kaikki olisi kunnossa ja mä luulen että se johtuu siitä, että lähtökohta on koko ajan se että esimerkiksi Vattenfall Sähkömyynti ja Pasila hoitaa kaikki hommat ja sinne siirretään muka kaikki hommat, mutta siellä ei oookkaan tekijöitä. Ja sitten ei enää tiedetä kenen ne pitäisi hoitaa. Ihmiset otetaan verkkoyhtiöstä pois, mutta ne ei kerkiä tekemään ja asiakkaan kannalta on varmaan erittäin paljon tilanteita että asioita ei hoideta. Eli ne oli paljon helpompi hallita pienemmässä yhtiössä, jossa oli tietyt toimenkuvat ja henkilöt tiesi kuka vastaa. Nyt kun pirstotaan ja pilkotaan pieniin osiin ja heitellään ympäri Suomea niin siellä voi jäädä välistä jotain hoitamatta. Ja se on tällä hetkellä huoli, joka näkyy meillä koko ajan ja kaikki ihmettelee, että tää pitäis hoitaa Hämeenlinnassa ja siellä sanotaan, että ei hoideta. Ja kun kerran on otettu meiltä pois ja ei kuitenkaan hoideta. Sellanen kokonaisselvitys on aika huono tällä hetkellä asiakkaan kannalta. Se on yllätys että se meni näin sekavaksi, mutta se on syynä siihen, että Suomeenhan vasta rakennettiin Vattenfallia. Siellä oli Hämeen Sähkö pohjalla ja sitten tuli sähkömarkkinat ja sieltä heitettiin osa Pasilaan ja sitten kun siihen heitetään kolme neljä isoo yhtiöä niin kokonaishallinta ei oookkaan enää hanskassa.

Joka tapauksessa Vattenfallia pidetään hyvänä työnantajana, sillä 32 vastaajaa suosittelee yhtiötä työpaikaksi hyvälle ystävälleen. 11 vastaajan mielestä yhtiö on sellainen, että sitä ei voisi suositella edes hyvälle ystävälleen (N 43).

Kyllä, en voi työpaikkana sanoa, että tämä on huono. Kyllähän Vattenfall tarjoaa aika paljon etujakin jos verrataan johonkin. En mä näin hyvää työpaikkaa mistään saa ja henkilökuntana ja työilmapiirinä ei tämmöistä työpaikkaa tältä paikkakunnalta montaa löydy. Missä ollaan ihmisiä toisillemme. Voi sanoa, että kymppin annan työpaikkana.

#### **10.4.2 Minkälaisia hyötyjä ja haittoja uudelleensijoittumisohjelman käyttöönotosta on seurannut?**

Kyselytutkimuksen perustella voidaan sanoa, että sen paremmin muutos kuin uudelleensijoittumisohjelman käyttöönottoon ei ole juurikaan vaikuttanut vastaajien perhesuhteisiin, sillä 37 vastaajaa vastasi, että vaikutusta ei ole ollut tai ei osaa sanoa. Kuitenkin yllättävää oli, että 10 vastaajalle vaikutus oli ollut positiivinen tai erittäin positiivinen. Vain 5 vastaajalle vaikutukset olivat olleet negatiiviset tai erityisen negatiiviset (N 52).

Haastattelututkimus tarkentaa kyselytutkimuksen tulosta. Todellisuudessa vaikutukset saattavat olla suuriakin, mutta niitä ei vaan osata yhdistää työpaikalta johtuviksi. Eräs haastateltu oli osannut havainnoida oman käyttäytymisensä vaikutukset perheen lapsen reagointiin äidin välinpitämättömyydestä. Lapsi oli alkanut ”kokeilemaan rajojaan” ja haki tätä kautta äitinsä huomiota ja hyväksyntää. Eli käytännössä tilanne muodostuu usein sellaiseksi, että muutoksen ja uudelleensijoittumisohjelman mukanaan tuomia ongelmia ja mahdollisuuksia mietitään sitten 24 tuntia vuorokaudessa ja se ei voi olla näkymättä niin työpaikalla kuin kotonakin.

Kovillahan ne on. Sillä tavalla vaikutti, että kyllä mä olin henkisesti kovilla. Huomasin lapsessa justiin, että varmaan kun eli ite semmosissa ja tää oli varmaan niinkun sellanen joka meni kottiinkin asti. Sitä koko ajan mietti, että mikä se mun tulevaisuus on. Kaikkea henkilökohtaista tulevaisuutta mietin niin paljon kotona, että en ehtinyt siihen lasta panostaa. Vuoden alussa se teki pieniä kokeiluita. Mä elin liian paljon omassa muutoksessa. Lapsessa huomasin aina tietyn välejä ja en jaksanu kiinnittää huomiota siihen lapsen hommaan. Sen näkee, että se reagoi heti. Lapsi vaatii niin paljon sitä läsnäoloa ja se reagoi heti kielteisesti ja tuli kaikennäköisiä tämmöisiä. Nyt on paljon paremmin ja onneks havahduin. Kyllähän se isäntäänkin vaikutti, kun on tällanen hermostunut. Ei siitä pääse, jos ei oo henkisesti muuta mielessä ja kyllähän se ilman muuta vaikuttaa.



Sitä, että asiaa ei välttämättä osata yhdistää työpaikalta tulevaksi ja kyselykaavakkeeseen vastataan sitten, että ei osaa sanoa tai ei vaikuttanut, osoittaa seuraava haastateltavan kommentti:

En tiedä, mutta jatkasinhan mä kauan, että mitä mä teen.

Kyselytutkimuksen perustella uudelleensijoittuneiden mielestä parasta uudelleensijoittumisohjelmassa oli, että:

- oppi uusia asioita, tutustui uusiin ihmisiin ja oma panos prosessin kehitystyössä (itsensä kehittäminen)
- uudelleensijoittuminen vietiin aikataululla, joka ei ollut liian pitkäksi venytetty
- antaa mahdollisuuden uusiin haasteisiin ja ”pakottaa” pois tutuilta urilta
- mahdollisuus nähdä asioita uudella tavalla
- opitaan arvostamaan työtä ja sitä että on työpaikka
- vaihtoehdot niille, joille ei luontevasti löytynyt heti työtä uudessa organisaatiossa

Haastattelututkimus laajensi jälleen kyselytutkimuksen tulosta. Sen perustella uudelleensijoittumisohjelman kautta saatu uusi työ on paljon motivoivampaa kuin vanha työ ja jälleen kerran tietenkä tärkeintä, että sitä työtä yleensä on.

Parasta on tietysti se, että minulla on edelleen töitä ja semmosia töitä jotka on minusta mielekkäitä ja joita mä teen mielelläni ja joita mä oon itte halunnu. Se on parasta ihan ehdottomasti, tosi motivoivaa, tällasta haasteellista työtä, niin paljon kun kerkeen vaa tehdä tässä ja yleensäkin niin ku tämä mahdollisuus.

Mutta uudelleensijoittumisohjelma toi ihmisille aivan uusiakin näkemyksiä ja jälkeinpäin ajatellen ohjelman kautta muualle sijoittuneet henkilöt eivät olekaan katkeria vaan onnellisia.

Mielenkiintoista. Pakotti jollain lailla muutokseen. Itse ei ehkä olisi tullut muuttaneeksi elämää. Jos ei olisi ollut pakko.

Minulle oli rahallinen hyöty. Jälkeinpäin on huomannut senkin, että on muutakin elämää kun sähköyhtiössä olo, että sitä oltiin niin tiiviisti tässä näin. Tuntu että kaikki pyöri tän ympärillä. Että on tervettä nähdä muutakin. Sekin kymmenen kuukauden koulutusputki ois ollut tosi mielenkiintoinen vaihtoehto.

Kyselytutkimuksen perusteella uudelleensijoittuneiden mielestä huonointa tai epämiellyttävintä uudelleensijoittumisohjelmassa oli:

- epävarmuus toimintojen valmiudesta, eli liian hätäisesti järjestetty muutosohjelma
- asioista ei keskusteltu ja ei annettu muita vaihtoehtoja
- tiedotuksen puute (epämiellyttävintä ns. ”puskaradion tiedot”)
- esimiehet ja ohjelman vetäjät eivät olleet avoimia ja he olivat kyvyttömiä hoitamaan tehtäväänsä ohjelmassa
- osaamista menee hukkaan, kun ”ylipätevät” tekevät ns. yksinkertaisia töitä, eli kokonaisuus ei ollut hallinnassa
- uudelleensijoittumisprosessi liian pitkä (epävarmuutta 2 vuotta)
- ihmisten välinpitämätön kohtelu

Eli uudelleensijoittujat kokivat huonona sen, että muutosprosessi ei ollut parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen hallinnassa ja siksi ei saatu selkeää kuvaa kokonaisuudesta sekä uudelleensijoittujat eivät voineet hakeutua parhaaksi katsomiinsa vaihtoehtoihin. Myös esimiesten ammattitaito muutoksen läpivientiin katsottiin heikoksi ja työkavereiden tuki puuttui joissain tapauksissa. Eräs kyselykaavakkeeseen vastannut kiteytti ajatuksiaan seuraavasti:

Minä petyin siihen välinpitämättömyyteen millä meitä kohdeltiin, kohtelu oli osin jopa nöyryyttävää. Esimerkiksi yhteisessä koko henkilöstölle tarkoitetussa tilaisuudessa näytettiin työpaikkailmoitus Pasilan paikoista ja sanottiin, että jos nyt jättää hakematta on auttamattomasti ulkona kaikesta. Tunsimme itsemme todella nöyryytetyiksi ja sitä lisäsi vielä meitä onnekkampien miesten ilkkuminen tyyliin ”koska Pasilan juna lähtee?”

Myös haastatteluissa kaivattiin selkeää ”muutosmuottia”, jolla ohjelma olisi voitu viedä selkeästi ja hallitusti läpi. Tämähän oli myös Vattenfallille ensimmäinen muutoksen läpi vienti ja siitä saatavat kokemukset hyödynnetään toivottavasti jatkossa.

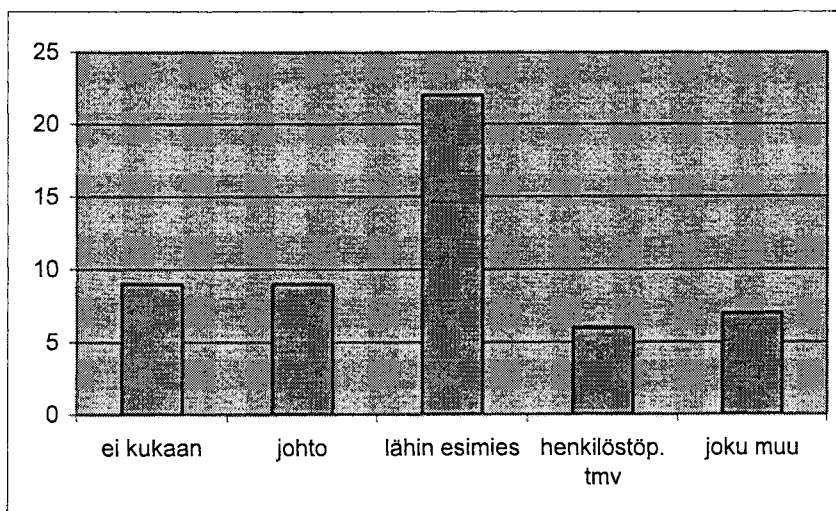
... jos ajatellaan koko Vattenfallia luulin, että tällainen iso yhtiö kun ostaa pienen niin siellä on valmiit selvät pasmat kun tällainen pikku nakki otetaan mukaan. Se on paljastunut moneen kertaan, että ei ole mitään semmosta raamia millä vedetään vaikka on ostettu ennen jo monta pientä. Luulin että siellä on selvät sävelet, että siellä on sellainen muutosmuotti, että nyt vedetään toi seuraavaks toi kunnes sitten heijastu että sehän ei ookaan niin vaan siirreltiin ja otettiin sen kummemmin miettimättä.

### 10.4.3 Kuinka esimies on hoitanut tehtävänsä uudelleensijoittumisen ohjaustilanteissa?

Kyselytutkimuksessa kysyttiin, että kenen työnantajan edustajan kanssa neuvottelut muutoksesta käytiin. Tuloksien perusteella lähin esimies oli yleisin neuvottelukumppani (22 mainintaa). Muut neuvottelukumppanit jakautuivat aika tasaisesti (N 53). Kuviosta 8 selviää neuvottelijoiden jakautuminen. Kohdassa joku muu ovat esimerkiksi palvelukeskuksen esimies, muutoskonsultti tai joku muu työnantajan edustaja.

Seuraavaksi kysyttiin, että kertoiko em. henkilö sinulle riittävästi uudelleensijoittumisohjelmasta. Vastaukset jakautuvat melkein tasan kahteen ryhmään. 21 haastateltavan mielestä työnantajan edustaja kertoi joko erittäin paljon tai melko paljon ja 19 haastateltavaa tunsu, että työnantajan edustaja kertoi joko erittäin vähän tai melko vähän. 4 vastaajaa ei osannut ilmaista asiasta mielipidettään (N 44).

KUVIO 8 Kenen kanssa neuvottelut tulevasta muutoksesta käytiin



Vastaukset edellä mainittuihin kysymyksiin antavat aiheen olettaa, että uudelleensijoittumisohjelman opastamisen vastuuasiana ei ole vielä Vattenfallissa selkiytynyt. Tietoa saadaan useimmiten satunnaisesti joltain yrityksen edustajalta ja sitä kautta saatuun

tietoon ei sitten olla tyytyväisiä. Asiaa ei helpota myöskään se, että tällaisessa tilanteessa usein esimies on mukana muutoksessa ja tieto voi olla siten myös valikoitua. Myös haastattelututkimuksen kautta päädyttiin samaan sekavaan tilanteeseen.

Se varmaan se mulle kaikista olikin stressaavin homma sitä että mikä. Tietenkin kun ois ollu ihan suoraselkäinen ja ois tuota mennyt ja kysynyt xxx (toimitusjohtajalta) suoraan asioita ja näitä että mikä sen homman nimi on. Siinä mä varmaan poltin kynttilöitä aika monta kertaa, en mä tiedä mikä siinä sitten on, että itte ei. Ois ollut paljon reilumpaa kun ois menny ja kysyny suoraan näitä. Kato ku mä muistan kun oli ensimmäiset tuommoset palaverit niin sillohan minä muistin ihan selvästi kun ... Esimies oli mukana muutoksessa ja siksi hänellä oli ”oma lehmä ojassa” ja omat edut, tämän huomasin jälkeinpäin. Sitten minä jouduin johonkin ihmeen väliin siinä. Voi sanoa, että se söi minua aika paljon. Sitten kun minä huomasin sen, ajattelin että eihän se voi olla. Henkisesti se muutama kuukausi oli aika raskas, mutta täytyy sanoa, että se kasvatti. Oppi siihen, että ihmisen pitäs pikkusen enemmän mennä ja kysyä suoraan. Jos ei oo varma menee vaan suoraan vaikka het niin ylös että saa jonkunnäkösen. Ei varmaan xxx (toimitusjohtajakaan) olis pystyny sanomaan, että mikä se on, mutta kuitenkin että ei olis ollu ihan aivan missään epätietoisuudessa. Ei kuitenkaan viittiny mennä esimiehen ylitte. Huomasin vasta syksyllä, kun kesälomilla olin saanut etäisyyttä asiaan ja aloin tajuamaan, että hei mikä tässä maksaa. Osasin yhdistää, että esimies on ite mukana ja siinä on alainen aika huonossa asemassa.

## 11 TULOSTEN TARKASTELU

Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli pyrkiä selvittämään miten erilaiset päätökset ovat syntyneet Vattenfallin Suomen yhtiöiden taloushallinnosta uudelleensijoittuneiden työntekijöiden erilaisissa valintatilanteissa sekä onko Vattenfallin uudelleensijoittumisohjelmalla ollut vaikutusta heidän päätöksentekoonsa ja koetaanko uudelleensijoittumisohjelmaa käyttävä Vattenfall vastuunsa kantavaksi yritykseksi. Tarkoituksena oli myös hankkia tietoa uudelleensijoittumisohjelman mielekkyydestä, tehokkuudesta ja toimivuudesta yksilön näkökulmasta. Samalla kerättiin tietoa uudelleensijoittumisohjelman käytännön toteutuksesta, uudelleensijoittuvien tuntemuksista ja esimiesten toimintatavoista läpi koko prosessin. Tavoitteena oli myös saada selville, mitä hyötyjä ja haittoja uudelleensijoittumisohjelman käyttöönotosta on seurannut ja kuinka ohjelmaa voitaisiin jatkossa kehittää.

Vaikka yksilö muovaa omat kokemuksensa mielessään ja ajatuksissaan, siihen vaikuttaa voimakkaasti se yhteisö, jossa hän on elänyt ja työskennellyt reilut parikymmentä vuotta. Tämän tutkimuksen tulokset ovat hyvin tuoreita tuntemuksia tällaisten uudelleensijoittuneiden työntekijöiden ajatuksista, koska kysely ja haastattelut on tehty monenkin kohdalla juuri muutoksen tapahduttua. Tunnelmat ja kokemukset olivat välittömästi muistissa ja kerrottavissa, mikäli haastateltava luotti haastattelijaan riittävästi kertoakseen valikoimatta kaikista asioista.

### 11.1 Muutos uudelleensijoittuneiden työntekijöiden kokemana

Ensimmäisenä tutkimustehtävänä oli selvittää uudelleensijoittuneiden työntekijöiden kokemuksia muutoksesta. Ongelmaa lähestyttiin palvelukeskuksen aiheuttaman muutoksen näkövinkkelistä ja kuinka erilaiset päätökset syntyivät sekä miten muutos on koettu henkisessä mielessä.

Vattenfallin talousihmisten kokemukset muutoksesta alkoivat oikeastaan jo maaliskuussa 2000 ensimmäisen tiedotteen tultua julkisuuteen. Muutos aiheutti valtavan tunteiden kuohunnan näiden ihmisten elämässä. Tämän tutkimuksen alkuperäinen tarkoitus oli keskittyä ainoastaan Vattenfallin uudelleensijoittumisohjelman ja siitä saatujen kokemusten tutkimiseen, mutta jo heti ensimmäisissä haastatteluissa kävi selväksi, että muutoksen aiheuttamaa tunnepurkausten analysointia ei voida ohittaa. Voidaankin todeta, että itse muutosta kohtaan koettu tunne (oli muutos sitten millä tavalla tahansa toteutettu) kulkee rinta rinnan käytettyjen menetelmien ja muutosohjelmien kanssa. Tästä syystä ensimmäistä tutkimusongelmaa muokattiin myöhemmin kyseiseen aiheeseen sopivammaksi. Samaan ongelmaan on törmännyt Heikkilä tutkimuksessaan *Muutosmyrsky, Pankkifuusio* työntekijöiden kokemuksena. Tutkimuksessaan hän kertoo, että ihmiset eivät tavallaan pystyneet erottamaan tarinassaan työyhteisöään ja omaa itseään täysin toisistaan. Omat kokemukset ja tunteet liittyivät puheena olevaan konkreettiseen vaiheeseen, josta kerrottiin (Heikkilä 1998, 129).

Muutoksen läpivienti on vaikea asia. Jos henkilökuntaa ei oteta mukaan päätöksentekoon, ollaan tyytymättömiä ja jos otetaan mukaan, niin heitä pitäisi kuunnella eikä se saisi olla pelkkää kulissia. Se että tällaisilla muutoksilla on yleensä kiire, ei tee asiaa yhtään helpommaksi. Sundholmin tutkimus *Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa* käsittelee samaa ongelmaa. Hänen tutkimuksensa kertoo, että muutoksen aikana on voitu tuoda mielipiteitä esille, mutta mahdollisuutta vaikuttaa muutoksen linjoihin pidettiin vähäisinä (Sundholm 2000, 81). Ehkä tämän muutoksen suurin epäonnistuminen tehtiinkin juuri siinä, että ensimmäinen tiedote ”lipsahti” liian jyrkkäsanaisena ja lopullisen tuntuksena julkisuuteen. Tämä sai muutokseen osallistujat kokemaan päätöksen palvelukeskuksen sijaintipaikasta jo alkuvaiheessa tehdyksi. Tätä mielipidettä ei sitten saatu koko aikana oikaistua. Myös Heikkilän tutkimus tukee työntekijöiden aidon osallistumisen mukanaan tuomaa hyvinvointia ja muutosta kohtaan vähentävää kielteistä vaikutusta (Heikkilä 1998, 141).

Viimeisen vuoden aikana taloushallinnon ihmisten tulevaisuudet työelämässä alkoivat pikkuhiljaa hahmottua ja useimmat pääsivät jälleen kiinni arkirutiineihin. Tätä oli osaltaan auttamassa voimakas sitoutuminen omaan työhönsä ja vahva elämänhallinnan tunne. Haastattelujen perusteella havaittiin, että heidän mielestään epävarma muutostilanne on hallittavissa ja jokainen voi vaikuttaa omaan elämäänsä. Mielenkiintoista oli myös havaita,

että kaikki ymmärsivät ja hyväksyivät uuden omistajan tekemät toiminnan tehostamisen keinot. Toki omia ajatuksia, paremmin suoritetusta muutoksesta ja palvelukeskuksen sijaintipaikasta, oli jokaisella. Tuloksista havaittiin myös, että esimiehen tai johtajan tuki helpotti muutokseen sopeutumista. Nimenomaan heidän henkinen tukensa, fyysinen läsnäolo ja saatavuus koettiin tärkeiksi tekijöiksi. Ylikoski painottaa kirjassaan Työyhteisö muutospurroksessa myös esimiehen merkitystä muutoksessa olevien työntekijöiden tukijana: esimiehen on kestävä itse ahdistumatta toisten ahdistumista ja masennusta sekä kyettävä palauttamaan yhteisöönsä itsetuntoa ja varmuutta (Ylikoski 1993, 82).

Vaikka muutos oli taloushallinnon työntekijöille erittäin voimakkaasti stressaava vaihe, suuri osa heistä koki sen loppujen lopuksi myönteiseksi asiaksi. Voidaan olettaa, kun muutoksesta on kulunut jonkin aikaa, huomataan, että moni asia onkin muuttunut parempaan suuntaan. Ihmiset tarvitsevat vain riittävästi aikaa uuden tilanteen kohtaamiseen ja jäsentelyyn. Heikkilän ym. (1993, 79) tutkimuksen mukaan joillekin haastateltaville vuosi oli ollut riittävä aika tähän, joillekin se oli vielä riittämätön. Varsinkin sellaiset ihmiset, jotka ovat kokeneet suuremman muutoksen, tulevat huomaamaan että muutos on ollut suuri mahdollisuus toteuttaa sellaisia puolia itsessä, jotka mahdollisesti aikaisemmin eivät ole tulleet esille. Kaikki muutokseen osallistuneet olivat myös kokeneet muutoksen henkisen kasvun ajaksi, jolloin oli ollut mahdollisuus laittaa omia ajatuksia ja arvomaailmaa uuteen uskoon. Mutta joka tapauksessa jotakin lopullista näiden ihmisten elämässä oli tapahtunut. Tätä kuvaa parhaiten erään haastateltavan kertomus omasta tunnepurkauksestaan:

Sittenhän kun mä sain perjantai-iltana kuulla kun kävin perjantaina toisen kerran haastattelussa ja sitten se soitti sieltä se esimies neljän jälkeen, että sä pääset, jos sää nyt tuut, että sun pitäis tietää, että millonka sä tuut. Mä soitin xxx (esimiehelleni) samantien, että mä nyt lähen ja hän sano, että onko se nyt niin. Mä sanoin, että kyllä se nyt näin on ja maanantaina kun menin xxx (työkaverini) ja xxx (työkaverini) luo, niin mähän rupesin itkemään siinä. xxx (kolmas työkaveri) tuli siihen, että mikä ihme sulla on, että onko joku kuollu? Minä sanoin, että ei ole, mutta minä vain sain töitä. Sitä minä tuossa mietin, että ei kukaan kuollut, mutta yksi ajanjakso kuoli. Että ei se ollut helppoa.

Näiden ihmisten elämässä ”kuoli yksi ajanjakso”, mutta uusi alkoi ja sen myötä uudet haasteet, tavoitteet ja haaveet.

Tutkimuksen ensimmäisen ongelman kohdalla päädyttiin Heikkilän kanssa samaan lopputulokseen, eli emme kuitenkaan todellisuudessa pysty vertailemaan ihmisten yksilöllisiä kokemuksia tai heidän kokemansa ahdistuksen määrää ja laatua. Voimme vain todeta, että

pankkimaailman ”lintukotoon” fuusio tipahti ennalta arvaamatta lähes pommin lailla ja vaikutti voimakkaasti ihmisten kokemuksiin ja ajatteluun (Heikkilä 1998, 130). Meidän kohdalla kysymyksessä oli vaan pankkimaailman sijasta sähköyhtiöt.

## 11.2 Uudelleensijoittuneiden kokemukset uudelleensijoittumisohjelmasta

Toisena tutkimustehtävänä oli selvittää uudelleensijoittuneiden työntekijöiden kokemuksia uudelleensijoittumisohjelmasta. Kyselyillä ja haastatteluilla pyrittiin selvittämään ohjelmasta saatuja kokemuksia ja kuinka ohjelman eri hyödyntämismahdollisuudet ovat vaikuttaneet päätöksentekoon. Lisäksi selvitettiin ohjelman käytännön toteutuksen sujuvuutta ja kuinka sitä voitaisiin jatkossa kehittää.

Uudelleensijoittumisohjelma oli käytössä Vattenfallin Suomen yhtiöissä nyt ensimmäistä kertaa. Tämä aiheutti sen, että ohjelmaa ei vielä tunnettu ja se koettiin jollakin tavalla pelottavaksi ja häpeälliseksi osallistua. Ylikantola kertoi vuonna 1992 julkaistussa tutkimuksessaan, että kenelläkään sijoittuneista ei ollut aikaisempaa henkilökohtaista tuntemusta uudelleensijoittumisohjelmasta (Ylikantola 1992, 42). Mielenkiintoista, että tällaisia ohjelmia on ollut tarjolla Suomessa jo kymmenkunta vuotta ja vielä niitä ei kuitenkaan täysin tunneta. Lisäksi ihmiset kokivat, että muutoksen ja samalla uudelleensijoittumisohjelman kokonaisuus ei ollut hallinnassa. Tämä johtuu osaltaan siitä, että esimiehiä ei oltu valmennettu riittävästi ohjelman tiedottamista varten ja yhtiöissä ei ollut selkeää vastuuhenkilöä, joka olisi ollut tukena ja turvana heti ohjelman alkamisesta lähtien. Todennäköistä kuitenkin on, että suomalaiset ovat sen verran ”ylpeätä” kansaa, että ei ”kehdata” lähetä mukaan (ainakaan ensimmäisten joukossa) tuollaisiin uudelleensijoittumis- ja koulutusohjelmiin sekä tukea ei lähdetä helposti esimiehiltä pyytämään. Olisi mielenkiintoista katsoa tilannetta uudestaan muutaman vuoden päästä. Tuntuu uskottavalta, että tämäkin mahdollisuus otetaan tulevaisuudessa paremmin vastaan. Heikkilän tutkimus selvittää osaltaan ihmisten vaikeata päätöstä uudelleensijoittumisohjelmiin osallistumisesta: Tulevaisuus ja se tarjoamat vaihtoehdot ahdistivat muutoksessa mukana olijoita ja nämä ihmiset joutuivat käymään erilaisia ”Jaakobin paineja” itsensä ja oman arvomaailmansa kanssa pohtiessaan valintoja (Heikkilä 1998, 144).



Uudelleensijoittumisohjelman tarpeellisuus kyllä varauksetta tunnustettiin, mutta samaan aikaan kerrottiin, että eihän asia tavallaan koske juuri minua. Eli muutokseen joutuminen on niin kipeä paikka, että asian tällainenkin puoli halutaan sivuuttaa. Sama tilanne oli henkisen avun kanssa. Tutkimukseen osallistuneet halusivat henkistä apua, mutta suurin osa ei kuitenkaan ollut sitä käyttänyt. Tämä johtunee osaltaan siitä, että tällaisessa tilanteessa ei osata tunnistaa itsessä avun tarvetta. Poutiaisen & Vanhalan (1993, 123-124) tutkimuksen mukaan on otettava huomioon myös yritykseen jäljelle jäävien tukeminen. Lisäksi em. tutkimuksessa todetaan, että esimerkiksi VTT:llä sekä sisäisestä että ulkoisesta uudelleensijoittumisohjelmasta on ollut hyötyä ja kokemukset ovat olleet pääsääntöisesti hyviä.

Tietoa uudelleensijoittumisohjelman soveltamisesta ja sen luomista mahdollisuuksista vaikeutti osaltaan se, että suuri osa tiedosta meni ihmiseltä toiselle keskustelujen kautta (eli ns. ”hevosmiesten tietotoimiston” kautta). Tällaisten tavallaan huhujen ja juurujen avulla helpotetaan myös omaa ahdistusta (Ranki 2000, 155). Tutkimuksesta saatujen tulosten perustella voidaan olettaa, että informaatiolla ja henkisellä avulla on merkittävä osuus ohjelman onnistumisessa. Muutoksen ja sen myötä uudelleensijoittumisohjelman alkuun kannattaisi panostaa entistä enemmän. Selkeä informaatio esimiehille ja muutokseen osallistujille parantaisi tiedon puutetta ja huhujen vääristymää. Tärkeää olisi myös ”pakottaa” ohjelmaan osallistujat henkisen auttajajan luokse. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi siten, että alussa olisi yhteistilaisuus jonka aikana varattaisiin automaattisesti jokaiselle aika henkilökohtaisen tuen antajalle, esim. psykiatrillem. Lisäksi jokaiseen yhtiöön kannattaisi nimetä nykyistä selkeämmin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ns. tukihenkilö joka tarjoaisi kaikkea tarvittavaa apua muutoksessa mukana oleville henkilöille. Tällaiseen keskustelumahdollisuuden arvostamiseen on päätynyt myös Heiton tutkimus, jonka vastauksien perustella keskustelumahdollisuus (tässä tapauksessa konsultin kanssa) nousi arvostetuimmaksi muutosprosessin osaksi (Heitto 1991, 78). Myös Poutiaisen ja Vanhalan tutkimus (1999, 117) tukee ajatusta henkisten palvelujen varhaisesta tarjonnasta: Suurin osa yrityksistä aloittaa palvelujen tarjoamisen siinä vaiheessa, kun irtisanottava henkilökunta on jo vajonnut masennukseen. Kuitenkin yksilön kannalta toiminta tulisi aloittaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jottei kyseistä masennusta edes pääsisi syntymään.

Mielenkiintoinen havainto oli, että tämän tutkimuksen perusteella tällaisilla uudelleensijoittumisohjelmilla ei ole minkäänlaista vaikutusta ihmisten päätöksentekoon. Ne ovat vain hyvä lisä ja antavat tukea sitä tarvitseville, mutta päätöksiin saakka edut eivät missään tutkittavassa tapauksessa olleet johtaneet. Tähän tutkimustulokseen ei löytynyt vahvistusta muista tutkimuksista tai alan kirjallisuudesta. Todennäköisesti juuri tämän aiheen tutkiminen on jäänyt vähemmälle ja siksi tutkimustuloksia ei ole paljoa saatavilla.

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että ihmisille on erittäin vaikeaa muuttaa pois asuinpaikkakunnaltaan. Syiksi mainittiin yleisesti perhe, jossa aviopuolison työpaikka ja lasten koulupaikat näyttelivät merkittävää osaa. Myös Ranki on tutkimuksessaan Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa päätynyt samanlaisen päätelmään. Hän toteaa: moni nainen koki, ettei asuinpaikan vaihtaminen ollut perhesyistä mahdollista (Ranki 2000, 145). Tässäkin tutkimuksessa oli kyse pääasiassa naisista. Eli kaikkein tärkeimmäksi kriteeriksi nousi omalla asuinpaikkakunnalla pysyminen. Heikkilän ym. (1993, 54-55) tutkimus vahvistaa tutkimuksen tulosta. Heidän tutkimuksensa haastatteluissa tulivat esille muuttamisen estävinä tekijöinä miehen työpaikka, lasten koulu, koko perheen sosiaalinen verkosto sekä kiintymys kotipaikkakunnalle. Merkittävämpänä rajoittavana tekijänä koettiin miehen työ, koska se koettiin useimmissa perheissä yhä ensisijaisena. Miehen työn perässä olisi voitu muuttaa, mutta ei naisen työn perässä. Tutkimuksen perusteella siis työn säilyminen näytti sijoittuvan vasta seuraavaksi tärkeimmäksi asiaksi. Niin kuin todettiin, ajatus työpaikan muuttamisesta oli vaikeaa, mutta tätä tärkeämpänä uudelleensijoittuneet kokivat yleensä työn säilymisen. Pitkällä työsuhteella on myös oma merkityksensä työn vaihtamisen kanssa. Tutkimuksessa Kuinkas sitten kävikään... kerrotaan, että pitkään pankissa olleille työn menettäminen merkitsi myös uhkaa saavutetulle työmarkkina-asemalle ja vanhemmat työntekijät kokevat usein ammatinvaihdon ”alusta alkamisena”, jolloin aikaisempi työura nollataan (Heikkilä ym. 1993, 47, 54). Voidaan todeta, että sama tilanne oli myös tämän tutkimuksen tapauksessa.

Tutkimuksen toisessa ongelmassa tultiin Poutiaisen ja Vanhalan (1999, 124) kanssa samaan loppupäätelmään, eli uudelleensijoittaminen on vaikea ja haastava tehtävä, koska jokainen tilanne on aina erilainen ja jokaisen ihmisen henkilökohtaiset tarpeet olisi pystyttävä ottamaan huomioon. Suomalaisilla yrityksillä on vielä paljon parannettavaa tällä alueella. Vattenfallin

uudelleensijoittuneiden työntekijöiden ensikokemukset olivat kyllä kannustavia joskin vielä hieman epäröiviä.

### **11.3 Uudelleensijoittuneiden mielipiteet Vattenfallista**

Kolmas tutkimustehtävä oli selvittää uudelleensijoittuneiden työntekijöiden mielipiteitä Vattenfallista. Kysymystä lähestyttiin tiedustelemalla uudelleensijoittuneiden mielikuvaa yhtiöstä sekä kartoittamalla hyötyjä ja haittoja uudelleensijoittumisohjelman käyttöönnotosta ja tarkkailemalla esimiesten toimintaa uudelleensijoittumisen ohjaustilanteessa.

Vattenfall on suhteellisen uusi toimija suomalaisilla sähkömarkkinoilla ja tästä syystä myös yhtiön aikaisempi tuntemus on jäänyt monelle työntekijälle vielä vähäiseksi. Monelle uudelleensijoittujalle tuntemukset uudelleensijoittumisohjelmasta saattoivatkin olla yhtiön ensituntemuksia. Kyselyn perusteella ei voida tehdä kovinkaan suuria päätelmiä Vattenfallista työnantajana, sillä kysymyksen asettelu hieman epäonnistui. Uudelleensijoittujilta tiedusteltiin nimittäin, että onko mielikuva Vattenfallista työnantajana muuttunut näiden muutosten myötä. Suurimman osan mielestä ei ollut. Tästä ei voida vetää juurikaan johtopäätöksiä, sillä tiedossahan ei ole, mikä oli alkuperäinen tuntemuksien taso. Lumijärvi (1993, 133) on tutkinut samaa asiaa ja päätenyt tulokseen, jossa näkyi selvä yhteys siirtotapahtumasta kuluneeseen aikaan. Mitä läheisemmässä menneisyydessä siirtotapahtuma oli, sen kriittisempiä olivat kannanotot. Ilmeistä on, että aika tasoittaa siirtokokemuksia ja muuttaa niitä myönteisemmiksi. On todennäköistä, että samaan loppupäätelmään päästäisiin myös Vattenfallin kohdalla tehtävässä tutkimuksessa.

Saatujen vastausten perusteella Vattenfallia voidaan kuitenkin pitää hyvänä työnantajana. Tätä voidaan perustella esimerkiksi sillä, että kouluarvosana 7- on ensi kertaa käytössä olleelle uudelleensijoittumisohjelmalle melko hyvä, vaikkakin ohjelma oli monille vielä aika tuntematon käsite. Myös se, että suurimman osan mielestä yhtiötä voitaisiin suositella työpaikaksi hyvälle ystävälle kertoo tämän puolesta. Onko tällaisilla kysymyksillä ja niistä saaduilla vastauksilla sitten tieteen kanssa mitään tekemistä, onkin jo toinen asia. Mutta joka tapauksessa, määrättyjä positiivisia tunteita vastaukset herättivät.

Työ ja koti ovat monillekin ihmisille rinta rinnan kulkeva käsite. Jos töissä menee hyvin, niin usein menee hyvin myös kotona. Tutkimuksen perusteella tällaisilla muutoksilla ei näy olevan yleistettävää merkitystä perhe-elämään. Tulos tuntuu sikäli yllättävältä, että pikaisesti ajateltuna muutoksen mukanaan tuomien tunnepurkausten voisi ajatella tulevan mukana kotiin. Toisaalta asiaa voidaan pohtia myös siten, että tutkimukseen osallistujien perhe elämän voidaan olettaa olleen niin vakaalla pohjalla, että tällaiset työasiat eivät siihen vaikuttaneet. Toki työasioista puhutaan kotona, mutta tällaisessa muutostilanteessa keskustelut ovat paljolti mielipiteiden vaihtoa mahdollisesti tulevasta muutoksesta. Tutkimuksessa Kuinkas sitten kävikään... on päädytty johtopäätökseen, että miehen mielipiteen huomioimisen lisäksi nainen pyrkii ratkaisua tehdessään huomioimaan lasten mielipiteet (Heikkilä ym. 1993, 86). Tämä tukee myös sitä ajatusta, että asioista kyllä keskustellaan kotona, mutta ne eivät muuten vaikuta perhe-elämään.

Muutos ja siinä hyödynnetty uudelleensijoittumisohjelma kuitenkin ”pakotti” ihmisiä tekemään uusia ratkaisuja elämässään. Mielenkiintoisena havaintona voidaan pitää, että ihmiset eivät ole tällaisesta ”pakosta” kuitenkaan työnantajalle katkeria. Muutoksen välttämättömyys tavallaan ymmärretään. Saattaakin olla, että tällainen tilanne vaan lujittaa suhdetta työnantajaan. Asioita opitaan näkemään uudesta näkövinkkelistä ja työtä aletaan arvostamaan aivan uudella tavalla. Enää työ ei olekaan mikään itsestänselvyys. Muutoksessa ymmärretään, että niille jotka haluavat edetä urallaan, tulee mahdollisuus vaikkapa uusiin haasteisiin. Tosin täytyy myös muistaa, että kaikki eivät välttämättä koe muutosta näin ja aina muutosta tehdessä ”menee lapsia pesuveden mukana”. Eli käytännössä saattaa päteviäkin ihmisiä ajautua väärille raiteille ja sitä kautta esimerkiksi pois yhtiön palveluksesta. Jatkossa Vattenfallille olisi hyödyllisempää, jos muutoksen kokonaisuus olisi paremmin hallinnassa, mutta niin kuin jo aiemmin tässä tutkimuksessa on todettu, asia on helpommin sanottu kuin tehty. Lumijärven (1993, 137) tutkimustulos tukee tämän tutkimuksen tulosta. Hän toteaa, että siirrot ovat mahdollisia ja todennäköisiä myös jatkossa, jolloin tarvitaan ilmeisestikin organisaatiokulttuurin kehittämistä enemmän siihen suuntaan, että siirtoihin varaudutaan, mutta toisaalta tiedetään siirtojen merkitsevän myös työsuhteen jatkuvuutta. Joustavuutta tarvitaan joka tapauksessa silloin, kun organisaatioiden ympäristö muuttuu nopeasti, kuten nykyisin tapahtuu.

Esimiehet ovat merkittävässä asemassa muutosta tehtäessä. Tutkimuksen perustella heidän asemansa yhtiön edustajana sekä tukena ja turvana kasvaa voimakkaasti tällaisessa ”kriisitilanteessa”. Ei ole ollenkaan itsestään selvyyttä, että esimies osaa toimia oikein. Tähän koulutukseen Vattenfallin kannattaa jatkossa panostaa voimakkaasti. Eli jatkossa esimiesten on tiedettävä asemansa ja vastuunsa oikean tiedon tuojana ja tuen antajana. Tämä antaa yhtiöstä paremman kuvan uudelleensijoituville ihmisille. Heikkilä on päätenyt tutkimuksessaan samaan tulokseen. Hänen mukaansa johtamisen yhteys työntekijöiden koettuun hyvinvointiin fuusiossa havaittiin myös hänen tutkimuksensa haastatteluissa. Johtaminen vaikutti todennäköisesti hyvinvointiin koettujen vaikutusmahdollisuuksien, ihmissuhteiden, arvostuksen, roolien selkeyden ja sitoutumisen kautta. Eli esimiehen toiminnalla on suuri vaikutus ihmisten hyvin tai huonosti voimiseen työelämässä ja eritoten organisaatioiden muutostilanteissa. Alaisten hyvinvointia ajatellen johdolla pitäisi olla asiat jämäkästi hallinnassa ja johtajan olisi osoitettava alaisille selkeästi uusi suunta, minne ollaan menossa. Jos esimiehellä ei jostain syystä, johtamistaitojen, kokemuksen tai muiden syiden takia asiat eivät ole hallinnassa, tämä näkyy suoraan ihmisten hyvinvoinnissa (Heikkilä 1998, 142, 150). Tutkimuksessa tuli ilmi myös se totuus, että usein esimies on osallisena muutoksessa ja ei siksi pysty toimimaan em. tavalla. Tämäkin vaihtoehto pitäisi yhtiön pystyä huomioimaan ja hallitsemaan.

Viimeisessäkin tutkimuksen ongelmassa päädyttiin Poutiaisen ja Vanhalan kanssa samaan loppupäätelmään, eli kukaan ei voi nykyisin pitää työpaikkaansa täysin varman ja jokainen työntekijä varmasti arvostaa mahdollisuutta uudelleensijoittumispalveluihin (esim. outplacement). (Poutiainen & Vanhala 1999, 124) Vaikkakin tällä hetkellä uudelleensijoittuneiden tuntemukset Vattenfallista saattavat olla hieman ristiriitaisia, ne tulevat vuosien saatossa varmasti selkiytymään ja yhtiön arvostus tulee kasvamaan entisestään.

## 12 JOHTOPÄÄKSET

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli kaksijakoinen. Tavoitteena oli ensisijaisesti selvittää uudelleensijoittuneiden tuntemuksia Vattenfallista, uudelleensijoittumisohjelmasta ja sen mahdollisista kehittämistarpeista. Jotta tämä tavoite oli mahdollista saavuttaa, oli ensin perehdyttävä asian perusteisiin ja ymmärrettävä mistä uudelleensijoittamistoiminnassa on kyse. Kaksijakoisuus näkyy tutkimuksen ulkoasussa siten, että empiirisen tutkimuksen raportointia edeltää katsaus uudelleensijoittamistoimintaan yleensä ja sen aiempaan tutkimukseen. Sen perusteella on muodostunut viitekehys, jonka puitteissa empiirinen työ on tehty. Näiden kahden tavoitteen ja tutkimuksen osan yhteen liittäminen on ollut jossain määrin ongelmallista. Sen seurauksena työn yhtenäisyys teorian ja empirian välillä ei ole paras mahdollinen. Yhtenäisyyttä olisi parantanut teoriaosan nykyistä tarkempi rajaaminen koskemaan aluetta, mitä empiriaosassa tutkitaan.

Jos tutkimus tehtäisiin uudestaan, kannattaisi myös kyselylomaketta kehittää. Nyt tutkittavat jättivät usein vastaamatta lomakkeen avoimiin kysymyksiin. Pienellä vaivalla avoimia kysymyksiä voisi muuttaa strukturoituun muotoon. Tällöin vastaaminen olisi vaivattomampaa. Tutkimuksen luotettavuus ei myöskään riipu suoraan aineiston määrästä. Tässä tutkimuksessa tutkimusjoukon pienuus asettaa analyyseille suuret vaatimukset, koska virhetulkinnan seurauksena väärä oletus saa suuren merkityksen tuloksissa. Saatujen vastausten taso vaihteli myös jonkin verran sen suhteen, kuinka huolellisesti vastaajat näyttivät paneutuneen kyselylomakkeen täyttämiseen. Siihen, mitä lomake lopulta sisältää, ei tutkija voi ottaa kantaa, vaan vastaukset on analysoitava niin kuin vastaaja ne on antanut. Selvästi virheelliset vastaukset jätettiin tietenkin analyysin ulkopuolelle. Aineiston pienuudesta ja vastausten kirjavasta tasosta johtuen on analyysi pyritty pitämään sellaisena, että lukija voi helposti seurata tutkimuksen kulkua ja arvioida tulosten ja johtopäätösten paikkansapitävyyttä.

Haastateltujen henkilöiden tilanteet ja taustat olivat melko erilaisia. Tämä teki tietyt ennalta valmistellut kysymyksenasettelut hieman kyseenalaisiksi. Esimerkiksi mikäli henkilö ei tuntenut jotain uudelleensijoittumisprosessin osa-aluetta, olivat vastaukset usein arvauksia mahdollisista tuntemuksista. Tämä ei välttämättä merkinnyt sitä, että haastattelu olisi

epäonnistunut siltä osin. Henkilö ei vaan yksinkertaisesti kokenut tarvitsevansa kaikkea sitä apua ja tietoutta, jota hänellä oli mahdollisuus saada. Mitään suurempaa vinoutumaa tällaiset tilanteet eivät kuitenkaan arviointeihin aiheuttaneet. Toisaalta tilanteiden erilaisuus luo ehkä todenmukaisemman kuvankin uudelleensijoittumisen työkentästä.

Tällainen tutkimus sisältää aina myös eettisiä pulmia. Tutkimusta tehtäessä joudutaan tarkasti tasapainottelemaan tutkijan riippumattomuuden sekä hyvän tavan ja yksilön tietosuojan välillä. Lisäksi on myös nähtävissä, että ns. ääriyoppien kuvauksessa on vaarana yksilöiden turhan voimakas ja mustavalkoinen jakaminen menestyjiin ja häviäjiin. Onkin muistettava, että ääriyopit kuvaavat jotakin ilmiötä parhaimmillaan, mutta että useimmat henkilöt asettuvat näiden ääripäiden välimaastoon.

Tutkimus toi esiin joukon odotuksia, joita vattenfallilaisilla on uudelleensijoittumisohjelmaa kohtaan. Se, missä määrin Vattenfall pystyy nämä odotukset täyttämään, määrää jatkossa osaltaan työntekijöiden kokeman tyytyväisyyden Vattenfallia kohtaan. Uudelleensijoittamistoiminta asettaa vaatimukset tuen ulottamisesta sekä uudelleensijoittuvaan yksilöön että jäljellejäävään organisaatioon. Ohjelma ja sitä kautta myös yhtiö koetaan hyväksi, jos se kykenee parantamaan näiden molempien tilannetta. Tällaiset kehittyneet uudelleensijoittumisohjelmat vastaavat näihin odotuksiin. Näkemys yhtiön tilanteesta ei ole kuitenkaan mikään absoluuttinen totuus, vaan parhaimmillaan keskustelun tulos – keskustelun, jossa otetaan huomioon monia eri näkökulmia. Johdon on yhdessä tutkittava, missä nyt ollaan, mitä uhkia ja mahdollisuuksia tilanteessa on sekä mitkä ovat valittujen toimenpiteiden seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Näyttää kuitenkin siltä, että oppimiskykyinen, joustavan ja itsenäisen toiminnan ohjauksen omaava sekä yhteistyökykyinen ”ihmistyyppi” on tänäkin päivänä kovassa huudossa.

Tässä tutkimuksessa ilmeni, että työntekijät kokivat tunteen muutostilanteen hallitsemattomuudesta pettymyksenä. Toiveet täysin hallittavasta ja kaikki mahdollisuudet huomioon ottavasta muutoksesta ovat kuitenkin jossain määrin epärealistisia, koska tällainen toiminta vaatii aina aikaa ja sitä on tehtävä pala kerrallaan. Todellisuudessa muutos saattaa olla hyvinkin hallittua, mutta se vain tuntuu siihen osallistuvista työntekijöistä hallitsemattomalta. Todennäköisesti tällainen tilanne oli myös Vattenfallin palvelukeskuksen kohdalla.

Tutkimuksesta kävi selville myös tiedotuksen tärkeä osuus muutostilanteessakin. Se tuli ilmi moneen otteeseen ja monessa eri vaiheessa. Tähän kytkeytyi myös tyytymättömyys esimiesten toimintaa kohtaan. Jatkossa kannattaisikin uudelleensijoittamistoiminnassa panostaa juuri näihin osa-alueisiin. Tutkimuksesta ilmeni, että Vattenfallin Ruotsin toiminnassa tämä epäkohta on jo huomioitu ja siihen ollaan tehty selkeä parannus. Esimiehet valmennetaan tiedostamaan muutostilanne ja antamaan tarvittavaa tukea. Myös henkisen avun merkitystä ei sovi vähätellä. Seuraavassa uudelleensijoittamistilanteessa voisikin kokeilla työntekijöiden ohjaamista suoraan asiantuntijan luokse. Näiden lisäksi jokaisessa yhtiössä olisi hyvä olla alusta asti sellainen henkilö, joka toimisi mahdollisimman paljon muutoksen kouriin joutuneiden ihmisten tukena. Näin välttyttäisiin monilta vääriltä käsityksiltä ja muutoksessa mukana olevien turvattomuuden tunteelta.

Muutoksen kuvaaminen on lähes aina vaikea ja haastava prosessi. Toisaalta tulisi pystyä säilyttämään avoimuus muutosprosessille, mutta toisaalta pitäisi pystyä hallitsemaan riittävän tarkasti määritellyt muuttujat, joita muutoksessa tarkastellaan. Tarkasteltaessa tutkimuksen kontribuutiota, tuntuu uskottavalta, että tämä työ kokonaisuutena on onnistunut tuomaan esiin sellaisia uusia näkökulmia ja tutkimustuloksia, joista on hyötyä sekä aiheen tutkimukselle että Vattenfallin uudelleensijoittamistoiminnan kehittämiseksi. Tarkkaan rajatusta tutkimusjoukosta huolimatta tutkimus onnistui käymään joidenkin asioiden ytimeen siten, että tuloksena on vahvasti perusteltua tietoa esimerkiksi tulevia uudelleensijoittamisohjelmia laadittaessa. Lisäksi tutkimustulokset antoivat viitteitä siitä, minkälaisia odotuksia erilaisen motivaation omaavilla henkilöillä on työympäristölle ja esimiesfunktiolle ja mitä asioita tulisi ehkä ottaa huomioon muutosprosessin suunnittelussa ja toteutuksessa. Näin tutkimustuloksilla on lisäarvoa sekä teoreettisesti että käytännön soveltamisen kannalta.

#### **Jatkotutkimusehdotukset:**

Tutkimus herätti myös uusia kiinnostuksen aiheita. Outplacement palveluista on tullut osa yritysten henkilöstöhallintoa joko itse toteutettuna tai ulkopuolisen asiantuntija-avun voimin vedettynä. Koska saatavilla olevien tietolähteiden tiedot ovat ristiriidassa keskenään ja Suomessa ei tiettävästi lähiaikoina ole tutkittu, kuinka paljon yritykset tänä päivänä käyttävät uudelleensijoittumispalveluita, olisi tärkeää tutkia asiaa tarkemmin. Lisäksi tutkimukseen kannattaisi ottaa mukaan osiot eri henkilöstöryhmille toteutettavista vaihtoehdoista.



Toinen mielenkiintoinen asia olisi tutkia nyt uudelleensijoittuneen ryhmän mielipiteitä ja tunteuksia muutaman vuoden päästä. Koska voidaan olettaa, kun muutoksesta on kulunut jonkin aikaa, huomataan, että moni asia onkin muuttunut parempaan suuntaan. Ihmiset tarvitsevat vain riittävästi aikaa uuden tilanteen kohtaamiseen ja jäsentelyyn. Esimerkiksi parin vuoden päästä uusittavassa tutkimuksesta selviäisi, onko tunteukset Vattenfallia kohtaan muuttuneet ja mihin suuntaan. Tällöin käytettävissä olisi jo pohjamateriaalia ja vertailutaso sen hetkiseen tilanteeseen verrattuna.

## LÄHTEET

- Aikio, A. 1994. Uusi sivistyssanakirja. (15 painos) Keuruu: Otava
- Alajoutsijärvi, K. & Kettunen, P. 1994. MBA-tutkimus. Ajatuksia ja suuntaviivoja työhön ryhtyvälle. Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen oppimateriaaleja 16
- Camden, T. M. 1982. Using outplacement as a career development tool. *Personnel Administration* 27:1, 35-37
- Doherty, N. & Tyson, S. 1993. *Executive Redundancy and Outplacement*. London: Kogan Page Limited
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. (4 painos) Jyväskylä: Gummerus
- Franklin, W. S. 2000. *Costly Outplacement Mistakes Can Hinder Downsizing Efforts*. [www.all-biz.com/articles/mistakes.htm](http://www.all-biz.com/articles/mistakes.htm) 20.10.2000
- Granath, M. 2000. *Outplacement palvelut asiakkaan silmin. Katsaus prosessin kulkuun ja osapuoliin sekä tutkimus palvelujen käytöstä, koetusta laadusta ja valintaperusteista*. Åbo Akademi. Kandidaattitutkielma
- Heikkilä, I., Kivekäs, M., Suikkanen, A. & Viinamäki, L. 1993. *Kuinkas sitten kävikään... Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja C. Katsauksia ja puheenvuoroja* 14
- Heikkilä, T. 1998. *Muutosmyrsky, pankkifuusio työntekijöiden kokemuksena*. Teknillinen korkeakoulu, Raportti No 7
- Heitto, T. 1991. *Uudelleensijoittuminen Outplacement -konsultoinnin avulla -empiirinen tutkimus prosessin läpikäyneistä henkilöistä*. Vaasan yliopisto. Hallinnon ja markkinoinnin laitos. Pro -gradu tutkielma
- Henriksson, P.-A. & Stenberg, L. 1994. *REKA (Resurs & Kompetens Anpassning) Dokumentation & Utvärdering*. Vattenfallin julkaisuja
- Herold, M. 1988. *Outplacement -palvelut tulevat*. *Yritystalous* 5/1988, 2-3
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. *Tutki ja kirjoita*. (5 painos) Tampere: Tammerpaino Oy
- Jabe, M. 2000. *Uudelleensijoittuminen; Kolmessa vaiheessa uuteen työpaikkaan*. *Fakta* 6-7/2000, 60-61
- Kekkonen, S. 1997. *Valtion pitkä ja kapea leipä? Tutkimus Posti- ja teletoimen henkilöstön vähentämisestä*. Lapin yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja N:o 52

- Laakso-Manninen, R. 1998. Human Resource Management in Downsizing-a case study of the effects of specific HRM actions in downsizing from the viewpoint of personnel and managers. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-5: 1998
- Leppänen, S. 2000. Mitä on outplacement -toiminta? Psykologi 3/2000, 18-19
- Lumijärvi, I. 1993. Henkilöstön siirrot organisaatiomuutosten yhteydessä. Tutkimus henkilöstön uudelleensijoittumisista kahdessa valtion liikelaitoksessa. Vaasan yliopiston julkaisuja N:o 169
- Merasto, M. 1997. Järki ja tunteet ihmisen hyväksi. Henkilöstöpoliittiset periaatteet ja hoitohenkilöstö Uudellamaalla. Terveysten- ja sosiaalihuoltoalan ammattijärjestö Tehy ry. Sarja A: Tutkimusraportteja 1/1997
- Merryman, A. 1995. Downsizing. Managing the Pain and the Gain. HR Focus, vol 72, N:o 12, 22-23
- Molin, U. 2000. Koncernprojekt Kompetensväxling – Slutraport. Vattenfallin julkaisuja
- Nulty, P. 1987. How managers will manage. Fortune 115:3, 39-41
- Paavilainen, J. 2000. Outplacement ja sen laajentumisen mahdollisuudet. Turun kauppakorkeakoulu. Kandidaattitutkielma
- Piironen, P. 2000. Palvelukeskusajattelu muuttaa toimintatapoja. KPMG:n asiakaslehti View 2/2000, 10-11
- Poutiainen, M-R. & Vanhala, S. (toim.) 1999. Henkilöstön kehittäminen – avain osaamisen kartuttamiseen yrityksessä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-26
- Ranki, A. 2000. Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos. Tampereen yliopiston julkaisuja 775
- Siukosaari, A. 2001. <http://www.tiedottajaporssi.fi/viestinta/otayhteys.html> 9.1.2001
- STT, 2001. Työvoimaneuvojat metsästäämään työpaikkoja. Keskisuomalainen 13.1.2001, 4
- Summerfield, J. 1997. Outplacement: Inside Knowledge. People Management 1997, N:o 3, 38-39, 41
- Sundholm, L. 2000. Itsehjautuvuus organisaatiomuutoksessa. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Jyväskylän yliopiston julkaisuja 172
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55, 7 luku 3§:n 1 momentti. Taloudelliset ja tuotannolliset irtisanomisperusteet
- Vattenfallin henkilöstötyöryhmän muisto III 13.9.2000

Vattenfallin tiedote 24.3.2000, 5.10.2000, 30.10.2000

Ylikantola, M. 1992. Outplacement – uran loppu vai uudet mahdollisuudet – uudelleensijoittumisen onnistumisen tarkastelua yksilön näkökulmasta. Helsingin kauppakorkeakoulu. Hallinnon pro gradu –tutkielma

Ylikoski, M. 1993. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Työturvallisuuskeskus. Mikkeli: Länsi-Savo Oy

## **HAASTATTELUT**

Asplund Lars. 2000. Vattenfall STEGET:n projektipäällikkö, Nilsson Anders Vattenfallin suunnittelu- ja kehityspäällikkö, Haapala Tommy Vattenfall Steget Norra Norrlandin aluepäällikkö. Haastattelu Tukholmassa 16.11.

Friman Eeva. 2000. Saarijärven työterveyshuollon psykologi, Aloituspalaveri muutoksessa jaksamiseen. Haastattelu Saarijärvellä 26.10.

Haapala Tommy. 2001. Vattenfallin Steget Norra Norrlandin aluepäällikkö. Haastattelut Kannonkoskella 26.1. ja Pajalassa 4.4.

Heiskanen Väinö. 2000. Savon Voima Oy:n pääluottamusmies, Pitkänen Antti Savon Voima Oy:n suunnitteluinsinööri. Haastattelu Mikkelissä 28.8.

Jylhä Tapani. 2001. Energia-alan Keskusliitto ry FINERGY:n tilastoasiantuntija. Sähköpostihaastattelu 24.9.

Kettunen Tuire. 2000. Saarijärven työvoimatoimiston kouluttaja. Haastattelu Saarijärvellä 6.9.

Lehtinen Harri. 2000. Keski-Suomen Valo Oy:n toimitusjohtaja. Haastattelu Saarijärvellä 24.11.

Lindertz Christian. 2000. MPS Finland Consulting Oy:n konsultti. Haastattelut Helsingissä 27.10. ja Saarijärvellä 11.12.

Luomanen Raimo. 2000 ja 2001. Vattenfall Oy: henkilöstöjohtaja. Haastattelut Lapualla 3.11. ja Kannonkoskella 26.1.

Marttinen Aarno. 2000. Konsulttitoimisto Jaakko Lehto Oy:n johtava konsultti. Haastattelu Saarijärvellä 7.12.

Saatsi Leena. 2000. Keski-Suomen Valo Oy:n controller. Haastattelu Saarijärvellä 30.11.

## UUDELLEENSIJOITUKSEN KARTOITUS

Vattenfallin toimintamalli lähtee siitä tavoitteesta, ettei henkilöstöä irtisanota tuotannollisista ja taloudellisista syistä. Yhtiön tavoitteena on henkilöstömäärän vähentämistapauksissa neuvonnalla ja uudelleensijoittumispalveluilla löytää jokaiselle ratkaisu. Tämän onnistuminen edellyttää meiltä kaikilta rakentavaa asennetta ja halua nähdä vaivaa tavoitteen onnistumiseksi.

Tämä kyselykaavake on tehty sinun parastasi ajatellen ja helpottamaan yhteistoimintaamme suunnitellessamme uudelleensijoittumisjärjestelyjä. Saatujen vastausten perusteella jokaisen kanssa käydään henkilökohtainen keskustelu, jossa sovitaan mahdolliset jatkosuunnitelmat ja ne toimenpiteet joihin ryhdymme yhdessä sinun hyväksesi. Kaikki tiedot tullaan käsittelemään täysin luottamuksellisesti.

Ilmaise omalta kannaltasi paras vaihtoehto merkitsemällä rasti niiden vaihtoehtojen kohdalle, jotka katsot itsellesi tarpeelliseksi. Tyhjille riveille voit halutessasi täsmentää ajatuksiasi. Kysymykset ovat melko vapaamuotoisia ja mikäli katsot, että et voi vastata johonkin kysymykseen, jätä silloin vastaamatta.

### 1. TAUSTATIEDOT

- Nimi ja syntymäaika:

---

- Kotiosoite:

---

- Puhelinnumero:

---

- Perhesuhteet:

---

- Harrastukset:

---

- Työhönottopaikka:

---

- Toimenkuva:

---

- Koulutus:

---

- Työkokemus:

---

## 2. HENKINEN TUKI

tarpeellinen ei tarvetta

- Henkilökohtainen tukipalvelu (psykologi, tukilinjapuhelin tmv)
- Toimiminen tukiryhmässä (työterveyshuolto tmv)


## 3. URASUUNNITTELUTUKI

- Työnhakuvalmennus
- Ammatinvalinnan ohjaus


## 4. KOULUTUS

- Ammatillinen täydennyskoulutus
- Uudelleensijoittumiskoulutus
- Minkälaista ja missä


---

## 5. LÄHTÖRAHATARJOUS

- Kiinnostus lähtörahatarjoukseen
- Oman yrityksen perustaminen (kehittämisraha)


## 6. ELÄKKEET

- Eläkevaihtoehdot

--	--

## 7. SIIRTYMÄ- JA MUUTTOVALMIUS

- Mahdollisuus muuttamiseen muulle paikkakunnalle
- Mahdollisuus käydä töissä muulla paikkakunnalla
- Mahdolliset paikkakunnat


---

## 8. OMA ARVIO ITSESTÄSI JA TÄMÄNHETKISISTÄ TUNTEMUKSISTASI

---

## **KYSYMYKSIÄ POISLÄHTIJÄLLE AKTIIVA - OHJELMASTA**

Ohessa on joukko kysymyksiä, jotka on tarkoitus käydä henkilökohtaisesti läpi jokaisen Aktiiva - ohjelman käyneen ihmisen kanssa. Saatujen vastausten ja vinkkien perusteella yritämme kehittää toimintaamme paremmaksi niin, että asettamamme arvot täyttyisivät jatkossakin ja uudelleensijoittuneet henkilöt kokisivat, että heitä on kohdeltu hyvin ja heille jäisi hyvä mielikuva yhtiöstämme.

Suurin osa kysymyksistä on vaihtoehtoisia, mutta myös kirjalliset kommentit ovat erittäin tärkeitä (millä tavalla voisimme parantaa/ kehittää toimintaamme).

### **1. KUINKA ESIMIEHESI HOITI SINULLE TIEDON POISLÄHDÖSTÄSI?**

- Erittäin hyvin
- Melko hyvin
- Melko heikosti
- Erittäin huonosti

Oma kommenttisi:

### **2. KERTOIKO ESIMIEHESI SINULLE RIITTÄVÄSTI AKTIIVA – OHJELMASTA?**

- Erittäin paljon
- Melko paljon
- Melko vähän
- Ei yhtään

Oma kommenttisi:

### **3. KUINKA SINUT VASTAANOTETTIIN JA PEREHDYTETTIIN AKTIIVA - OHJELMAAN?**

- Erittäin hyvin
- Melko hyvin
- Melko heikosti
- Erittäin huonosti

Oma kommenttisi:

### **4. KUINKA HYÖDYLLISTÄ AKTIIVA - OHJELMASSA OLOAIKA ON OLLUT SINULLE?**

- Erittäin hyödyllistä
- Melko hyödyllistä
- Ei yhtään hyödyllistä

Oma kommenttisi:

**5. MITÄ PIDIT ITSEANALYYSI - JAKSON SISÄLLÖSTÄ?**

- Erittäin paljon
- Melko paljon
- Melko vähän
- Erittäin vähän

Oma kommenttisi:

**6. MITÄ PIDIT MARKKINOINTI - JAKSON SISÄLLÖSTÄ?**

- Erittäin paljon
- Melko paljon
- Melko vähän
- Erittäin vähän

Oma kommenttisi:

**7. MITÄ PIDIT TYÖNHAKU-/ KOULUTUS - JAKSON SISÄLLÖSTÄ?**

- Erittäin paljon
- Melko paljon
- Melko vähän
- Erittäin vähän

Oma kommenttisi:

**8. PARANSIKO AKTIIVA – OHJELMA KÄSITYSTÄSI VATTENFALLISTA?**

- Erittäin paljon
- Melko paljon
- Melko vähän
- Erittäin vähän

Oma kommenttisi:

**9. MIKÄ OLII PARASTA AKTIIVA – OHJELMASSA?**

Oma kommenttisi:

**10. MITÄ OLISI VOITU TEHDÄ PAREMMIN?**

Oma kommenttisi:

**11. VOITKO SUOSITELLA HYVÄLLE YSTÄVÄLLESI VATTENFALLIA TYÖPAIKKANA?**

- Kyllä
- Ei



1. Perustiedot:

- Nimi
- Ikä
- Siviilisääty
- Peruskoulutus
- Henkilöstöryhmä
- Palveluvuodet: alalla, entisessä työssä

2. Uudelleensijoittuminen/ muutos

- Mikä muutos oli kohdallasi (esim. toiseen yhtiöön, palvelukeskukseen)?
- Sisälsikö muutos lähtörahakorvauksen?
- Sisälsikö muutos muutto- ja matkustusavustuksen?
- Merkitsikö muutos työ- ja kotipaikkakunnan muutosta?

3. Tiedottaminen:

- Onko tiedottaminen ollut mielestäsi riittävää?
- Mistä olet saanut tietoa muutoksesta (esim. työkaverit, tiedotustilaisuudet)?
- Kun sinun kanssasi neuvoteltiin muutoksesta, niin kenen työnantajan edustajan kanssa neuvottelut pääosiltaan käytiin?
- Kertoiko em. henkilö sinulle riittävästi uudelleensijoittumisohjelmasta?

4. Tuntemukset:

- Missä määrin muutos on tullut sinulle ”pakosta” eikä omasta halustasi?
- Kuunneltiinko mielestäsi riittävästi muutoksen kohteeksi joutuneiden kannanottoja?
- Mitkä uutta (uutta) työtäsi koskevat asiat ovat paremmin kuin vanhassa työssä (esim. palkka, ilmapiiri)?
- Oletko tyytyväinen nykytilanteeseen?
- Mikä vaikutti eniten päätöksentekooosi (esim. työpaikan säilyminen Vattenfallissa, lähtörahatarjous, eläkemahdollisuus, uudelleensijoittumis- ja koulutusmahdollisuus, pysyminen nykyisellä asuinpaikkakunnalla)?
- Miten uudelleensijoittumisohjelma vaikutti päätöksentekooosi ja oliko siinä sen erilaisilla hyödyntämismahdollisuuksilla merkitystä?
- Millaisia kokemuksia sinulla on uudelleensijoittumisohjelmasta?
- Onko muutoksella ollut vaikutusta terveydentilaasi?
- Millaisena koet muutosprosessin (esim. vaikeana, mukavana)?
- Oliko se helppo vai raskas henkinen kokemus?
- Vaikuttaako muutos perhesuhteisiisi?
- Oletko tyytyväinen työnantajan puolelta tulleeseen tukeen ja henkiseen apuun?
- Kuinka ohjelman käytännön toteutus on sujunut (oletko tyytyväinen)?
- Kuinka esimies on hoitanut tehtävänsä uudelleensijoittumisen ohjaustilanteissa?
- Kuinka varmana pidät nykyisen työsi pysyvyyttä (vuosi, kaksi, neljä)?

5. Uudelleensijoittumisohjelman kehittäminen:

- Millainen uudelleensijoittumisohjelma mielestäsi on (esim. mielekäs, tehokas, toimiva, oikeudenmukainen, kannustava, tarpeellinen)?
- Tuntuiko joku prosessin osa mielestäsi liian kevyesti hoidetulta?
- Millaisia hyötyjä ja haittoja uudelleensijoittumisohjelman käyttöönotosta on seurannut?
- Mikä oli mielestäsi parasta koko muutosprosessissa?
- Mihin petyit/ mikä oli huonointa tai epämiellyttävintä?
- Minkä kouluarvosanan antaisit uudelleensijoittumisohjelmalle?
- Kuinka uudelleensijoittumisohjelmaa voitaisiin jatkossa kehittää (lisättävää, poistettavaa, painotettavaa)?
- Millainen mielikuva sinulla on Vattenfallista näiden muutosten jälkeen ja onko mielikuvasi muuttunut?
- Voitko suositella hyvälle ystävällesi Vattenfallia työpaikkana?

## ARVOISA VASTAAJA

Vattenfallin Suomen konsernin taloushallinnon tehtävät päätettiin vuosi sitten keskittää Palvelukeskus Dynamoon Pasilaan. Taloushallinnon tehtävissä toimineille henkilöille tarjottiin mahdollisuutta siirtyä palvelukeskuksen palvelukseen. Samaan aikaan yhtiöissä tehtiin myös muita organisaatiomuutoksia, jolloin osalle löytyi uusia tehtäviä entisissä yhtiöissä. Konsernissa otettiin viime syksynä käyttöön uudelleensijoittumisen tukijärjestelmä AKTIIVA, jonka tarkoituksena on auttaa uusien vaihtoehtojen löytymiseksi niin konsernin sisällä kuin sen ulkopuolellakin.

Tällä kyselylomakkeella kartoitetaan Vattenfallin Suomen yhtiöiden taloushallinnossa työskennelleiden 60:n työntekijän ajatuksia ja tuntemuksia sekä miten erilaiset päätökset syntyivät erilaisissa valintatilanteissa sekä onko uudelleensijoittumishjelmalla ollut vaikutuksia päätöksentekoon. Kysymykset on pyritty rakentamaan niin, että kaikki erilaisen päätöksen tehneet pystyvät vastaamaan samansisältöisellä lomakkeella. Lomakkeessa esiintyvällä uudelleensijoittumisella/ muutoksella tarkoitetaan siis kaikkia niitä päätöksiä, joita teille syntyi.

Tutkimus ja sen kautta hyödynnettävä palaute on yhtiölle erittäin tärkeää, sillä tällä tavalla voidaan oppia lisää virheistä ja parantaa henkilöstöpolitiikkaamme.

Kysymykset ovat melko vapaamuotoisia ja niin voivat olla vastauksennekin. Oma arvionne/ käsityksenne / tietonne asiasta riittävät mainiosti. Mikäli katsotte, että ette voi vastata johonkin kysymykseen, jättäkää se tyhjäksi.

Kysely liittyy Jari Syrjälän Jyväskylän Yliopistossa opiskelemaan koulutusohjelmaan. Kaikki vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Raportointi tapahtuu ryhmäkohtaisesti siten, ettei yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa ryhmästä.

Olkaa hyvä ja vastatkaa kysymyksiin ympyröimällä tai rastittamalla sopivin vaihtoehto tai kirjoittamalla vastaus sille varattuun tilaan. Palauttakaa täytetty lomake 7.9.2001 mennessä osoitteella: Jyväskylän yliopisto, Risto Seppänen, PL 35, 40351 Jyväskylä.

Avustanne kiittäen!

Jari Syrjälä, henkilöstöpäällikkö, KS Valo Asennus Oy

Raimo Luomanen, henkilöstöjohtaja, Vattenfall Oy

# Uudelleensijoittumiseen liittyvät tuntemukset

## Perustiedot

1. Sukupuoli?  mies  nainen
- 
2. Ikä?  20-35  36-45  46-55  56-65
- 
3. Siviilisääty?  naimaton  
 avio- tai avoliitossa  
 eronnut tai asumuserossa  
 leski  
 kotona asuvien lasten lukumäärä \_\_\_\_\_
- 
4. Peruskoulutus?  ei ammattikoulutusta  
 tekninen koulu  
 kauppaopisto  
 tekninen opisto  
 korkeakoulu tai yliopisto  
 joku muu, mikä? \_\_\_\_\_
- 
5. Henkilöstöryhmä?  teollisuustoimihenkilö  
 tekninen toimihenkilö  
 ylempi toimihenkilö  
 yritysjohto
- 
6. Palveluvuodet: a) alalla \_\_\_\_\_ b) entisessä työtehtävässä \_\_\_\_\_

## Uudelleensijoittuminen/ muutos

7. Oliko muutos kohdallasi  
 siirto töihin Pasilan palvelukeskukseen  
 siirto töihin Vattenfallin toiseen yhtiöön  
 muuta työtä entisessä yhtiössä  
 uusi työ Vattenfallin ulkopuolelta  
 varhaiseläke  
 uudelleensijoittumis- ja koulutusjakso  
 joku muu ratkaisu, mikä? \_\_\_\_\_
- 
8. Sisälsikö muutos lähtörahakorvauksen?  
 kyllä  
 ei
9. Sisälsikö muutos muutto- ja matkustusavustuksen?  
 kyllä  
 ei
10. Merkitsikö muutos työ- ja kotipaikkakunnan muutosta?  
 ei  
 kyllä, työpaikkakunta muuttui, mutta käyn töissä vanhasta asuinpaikastani  
 kyllä, työpaikkakunta muuttui ja asun viikot työpaikkakunnalla  
 kyllä, työpaikkakunta muuttui ja samalla jouduin muuttamaan uuteen asuntoon

## Muutoksesta tiedottaminen

11. Onko työnantajan taholta tapahtunut tiedottaminen ollut mielestäsi riittävää?
- olen saanut kaikki haluamani tiedot  
 olen saanut jonkin verran tarpeellisia tietoja  
 en ole saanut juuri lainkaan tietoa  
 en ole saanut tietoa  
 en osaa sanoa
12. Numeroi tärkeysjärjestyksessä ( 1- 4) tietolähteesi uudelleensijoittumisprosessissa ?
- epäviralliset keskustelut työtovereiden kanssa  
 keskustelut esimiehen kanssa  
 työnantajan järjestämät tiedotustilaisuudet  
 viralliset tiedotteet
13. Kun kanssasi neuvoteltiin tulevasta muutoksesta, niin kenen työnantajan edustajan kanssa neuvottelut pääosiltaan käytiin?
- neuvotteluja ei käyty lainkaan  
 johto  
 lähin esimies  
 henkilöstöpäällikkö tai vastaava  
 joku muu, kuka \_\_\_\_\_
14. Kertoiko em. henkilö sinulle riittävästi uudelleensijoittumisohjelmasta?
- erittäin paljon  
 melko paljon  
 melko vähän  
 erittäin vähän  
 en osaa sanoa
- 

## Tuntemukset

15. Missä määrin muutos omalla kohdallasi tapahtui olosuhteiden "pakosta"?
- kysymys oli selvästi olosuhteiden pakosta eikä omasta halustani  
 muutos perustui osaksi omaan halukkuuteeni, osaksi sopivaan, eteen tulleeseen mahdollisuuteen  
 etsin itse aktiivisesti muutosta ja tein päätöksen itsenäisesti, kun siihen tuli sopiva tilaisuus  
 jokin muu syy; mikä? \_\_\_\_\_
- 
16. Kuunneltiinko muutoksen yhteydessä mielestäsi riittävästi muutoksen kohteeksi joutuvien kannanottoja?
- täysin riittävästi  
 jokseenkin riittävästi  
 jokseenkin riittämättömästi  
 täysin riittämättömästi  
 en osaa sanoa
17. Mitkä seuraavista nykyistä (uutta) työtäsi koskevista asioista ovat mielestäsi parempia tai huonompia verratessasi sitä aikaisempaan työhösi?
- |  | parempi                  | huonompi                 | ei muutosta              |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Palkkaus ja muut taloudelliset etuudet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työn sisältö                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työn vaihtelevuus                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vaikutusmahdollisuudet työssä          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työyhteisön ilmapiiri ja ihmissuhteet  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kehittymismahdollisuudet               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
18. Oletko tyytyväinen nykytilanteeseen?
- kyllä olen  
 en ole; siitä syystä että \_\_\_\_\_
-

19. Mikä seuraavista vaihtoehdoista vaikutti eniten päätöksentekooosi?

- työpaikan säilyminen Vattenfallissa
  - lähtörahatarjous
  - osa-aikaeläke mahdollisuus
  - uudelleensijoittumis- ja koulutusmahdollisuus
  - pysyminen nykyisellä asuinpaikkakunnallasi
  - joku muu, mikä \_\_\_\_\_
- 

20. Oliko Vattenfallin uudelleensijoittumisohjelman erilaisilla hyödyntämismahdollisuuksilla vaikutusta päätöksentekooosi?

- erittäin paljon
- melko paljon
- ei ollut
- en osaa sanoa

21. Onko muutoksella ollut vaikutuksia terveydentilaasi?

- piristävä vaikutus
  - ei ole ollut erityisiä vaikutuksia mihinkään suuntaan
  - on ollut terveydellisiä haittavaikutuksia, kuten
    - unettomuutta
    - päänsärkyä
    - ahdistusta
    - stressiä
    - jotain muuta, mitä \_\_\_\_\_
- 

22. Koetko muutosprosessin

- erityisen positiivisena
- positiivisena
- negatiivisena
- erityisen negatiivisena
- en osaa sanoa

23. Mitä odotat muutoksen vaikuttavan perhesuhteisiisi?

- oikein positiivisesti
- positiivisesti
- ei merkitystä / en osaa sanoa
- negatiivisesti
- erityisen negatiivisesti

24. Oletko tyytyväinen työnantajan puolelta tulleeseen tukeen ja henkiseen apuun?

- erittäin tyytyväinen
- jokseenkin tyytyväinen
- melko tyytymätön
- erittäin tyytymätön
- en osaa sanoa

25. Oletko tyytyväinen työnantajan käytännön järjestelyihin?

- erittäin tyytyväinen
- jokseenkin tyytyväinen
- melko tyytymätön
- erittäin tyytymätön
- en osaa sanoa

26. Kuinka varmana pidät nykyisen työsi pysyvyyttä

- |                                  |                          |            |                          |             |                          |             |
|----------------------------------|--------------------------|------------|--------------------------|-------------|--------------------------|-------------|
| täysin varma                     | <input type="checkbox"/> | a) 1 vuosi | <input type="checkbox"/> | b) 2 vuotta | <input type="checkbox"/> | c) 4 vuotta |
| melko varma                      | <input type="checkbox"/> |            | <input type="checkbox"/> |             | <input type="checkbox"/> |             |
| työpaikan pysyminen on epävarmaa | <input type="checkbox"/> |            | <input type="checkbox"/> |             | <input type="checkbox"/> |             |
| työpaikka ei luultavasti säily   | <input type="checkbox"/> |            | <input type="checkbox"/> |             | <input type="checkbox"/> |             |
| en osaa sanoa                    | <input type="checkbox"/> |            | <input type="checkbox"/> |             | <input type="checkbox"/> |             |
-

## Uudelleensijoittumisohjelman kehittäminen

27. Onko uudelleensijoittumisohjelman (lähtöraha korvaus, muuttoavustus, eläkemahdollisuus ym.) mielestäsi

mielekäs  
tehokas  
toimiva  
oikeudenmukainen  
kannustava  
tarpeellinen

kyllä

ei

en osaa sanoa

28. Tuntuiko joku prosessin osa kenties liian kevyesti hoidetulta?

ei  
kyllä; mikä ja miksi?

---

---

29. Pitäisikö Vattenfallin uudelleensijoittumisohjelmalla mielestäsi jollain tavalla muuttaa ja kehittää?

poistettavaa

lisättävää

painotettavaa

30. Mikä oli mielestäsi parasta koko muutosprosessissa?

---

---

---

31. Mihin petyit/ mikä oli huonointa tai epämiellyttävintä?

---

---

---

32. Minkä kouluarvosanan antaisit Vattenfallin uudelleensijoittumisohjelmalle (4 - 10?)

33. Onko kuvasi Vattenfallista työnantajana muuttunut näiden muutosten johdosta?

ei ole  
on muuttunut parempaan suuntaan  
on muuttunut huonompaan suuntaan  
en osaa sanoa

34. Voitko suositella hyvälle ystävällesi Vattenfallia työpaikkana?

kyllä  
ei

### Lopuksi

Kiitos vastauksestasi! Jos sinulla on lisää kommentoitavaa kysymyksiin tai muita näkemyksiä ja kokemuksia muutosprosessista, voit jatkaa paperin kääntöpuolelle.