

MOBIILIJOHHTAMISEN VAIKUTUKSET ORGANISAATIOON SITOUTUMISEEN

Case: Rosendahl Digital Networks Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Syksy 2010
Joni Makkonen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

MAKKONEN, JONI:

Mobiilijohtamisen vaikutukset organisaatioon sitoutumiseen
Case: Rosendahl Digital Networks Oy

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 41 sivua, 1 liitesivu

Syksy 2010

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Rosendahl Digital Networks Oy:lle (RDN). RDN on Hollolassa toimiva ohjelmisto- ja mediatalo. Työn tarkoituksena on tuottaa uutta materiaalia liittyen mobiilijohtamiseen, sillä mobiilijohtamisen vaikutuksia organisaatioon ei ole suoranaisesti tutkittu. RDN:llä käytetään jo mobiilijohtamista, ja heillä oli mielenkiintoa saada lisätietoa aiheesta organisaation murroskauden aikana. Aihe työhön syntyi opinnäytetyöntekijän työharjoittelun aikana keväällä 2010 Rosendahl Digital Networks Oy:n toimitusjohtajan Markus Rosendahlin ehdotuksesta.

Teoriaosuudessa käsitellään johtamista, sitoutumista, organisaatiota, luottamusta sekä mobiilijohtamista, mobiilijohdusta ja ICT:tä. Teorian lähdemateriaalina on käytetty aiheeseen liittyvää kirjallisuutta sekä elektronisia lähteitä. Teoriaosuuden tavoitteena on antaa riittävä tieto lukijalle mobiilijohtamisesta, jotta lukija pystyy ymmärtämään sen vaikutuksia organisaatioon.

Empiriaosuudessa tutkitaan, miten mobiilijohtaminen vaikuttaa organisaatioon sitoutumiseen, miten valta/vastuu -suhteet muuttuvat mobiilissa työympäristössä sekä miten mobiilijohtaminen muuttaa organisaatiokulttuuria. Tutkimusaineisto on kerätty haastattelujen avulla. Empiriaosuudessa käsitellään RDN:ää yrityksenä, sen nykytilannetta, mobiilijohtamisen vaikutuksia, työvälineitä ja – ohjelmistoja sekä mobiilijohtamisen mahdollisuuksia, uhkia sekä hyötyjä.

Tutkimuksen tuloksena on, että mobiilijohtamisen vaikutukset organisaatioon sitoutumiseen ovat yksilöllisiä, koska vastausvaihtelut olivat suuria. Huomattavaa haastattelujen tuloksissa on johdon ja työntekijöiden erilainen suhtautuminen mobiilijohtamiseen. Johtopäätöksenä haastatteluista voidaan todeta, että mobiilijohtamista harjoittavien organisaatioiden tulee kiinnittää rekrytoinnissa erityistä huomiota hakijan suhtautumiseen mobiilijohtamista kohtaan.

Asiasanat: johtaminen, sitoutuminen, organisaatio, mobiilijohtaminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

MAKKONEN, JONI:

Effects of Mobile Management on Commitment to Organization
Case: Rosendahl Digital Networks Oy

Bachelor's Thesis in Management and Communications 41 pages, 1 appendix

Autumn 2010

ABSTRACT

This thesis was commissioned by Rosendahl Digital Networks Oy (RDN). RDN is a software and media company located in Hollola. The purpose of this thesis is to produce new material related to mobile management. Literature from mobile management can be found, but the effects of mobile management on organization have not been previously examined. RDN already practices mobile management and they had the interest to receive more information on the organization's transition period. Topic of the thesis was formed during the author's internship in the spring of 2010 at Rosendahl Digital Networks Oy by the Managing Director Markus Rosendahl's proposal.

The theoretical part deals with leadership, commitment, organization, trust and mobile management, mobile working and ICT. Sources include literature related to topic and electronic sources. The purpose of the theoretical part is to provide sufficient information to the reader for mobile management, in order the reader to be able to understand its effects on the organization.

Empirical part of the study explores how mobile management affects organizational commitment, how power / liability relations are changing in the mobile environment, and how mobile management changes organizational culture. The research material was gathered through interviews. Empirical part deals RDN as a company, its current situation, the effects of mobile management, tools and software, mobile management opportunities, threats and benefits.

The result of the study shows that the effects of mobile management's commitment to the organization are unique, because the response variation was high. A significant result of interviews was that managers and employees have different attitudes towards mobile management. In conclusion, the interviews show that, when organizations that practices mobile management are recruiting new staff, they should focus on the applicant's attitude towards mobile management.

Key words: leadership, commitment, organization, mobile management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoite	2
1.2	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto	2
1.3	Työn rakenne	3
2	JOHTAMINEN JA SITOUTUMINEN	5
2.1	Johtaminen	5
2.1.1	Management ja leadership	7
2.2	Sitoutuminen	8
2.3	Organisaatio	11
2.3.1	Organisaation hyvinvointi	12
2.3.2	Sisäinen viestintä	13
2.3.3	Alaissuhde	16
2.4	Luottamus	17
3	MOBIILIJOHDTAMINEN JA MOBIILITYÖ	19
3.1.1	Virtuaalitiimit	21
3.1.2	Viestintä mobiilityössä	22
3.1.3	Työnteon suorituspaikka	22
3.2	ICT	24
4	CASE: RDN	26
4.1	Rosendahl Digital Networks Oy: n yritysesittely	26
4.2	Tutkimuksen taustaa	27
4.2.1	Organisaation nykytila	27
4.2.2	Mobiilijohtamisen vaikutukset	28
4.2.3	Työvälineet ja ohjelmistot	32
4.2.4	Mobiilijohtamisen mahdollisuudet, uhat sekä hyöty	32
4.3	Johtopäätökset	33
5	YHTEENVETO	35
	LÄHTEET	37
	LIITTEET	41

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee sitoutumista, mobiilijohtamista ja sekä niiden vaikutuksia organisaatioon. Case-yrityksenä on Rosendahl Digital Networks Oy (myöhemmin RDN). RDN on Hollolassa toimiva ohjelmisto- ja mediatalo. RDN:llä on henkilökuntaa, jotka tekevät työtään osittain muualla kuin päätoimipisteessä. RDN tarjoaa edistyksellisiä tietoteknisiä ratkaisuja ja heidän visionaan on olla maailman johtava myyntiohjelmistojen tuottaja kansainvälisillä markkinoilla.

RDN:n toimitusjohtaja Markus Rosendahl ilmaisi kiinnostuksensa etäjohtamiseen opinnäytetyön tekijän työharjoittelun aikana keväällä 2010. Tästä tekijä lähti työstämään aihetta ja päätyi yhdessä opinnäytetyön ohjaajan kanssa lähestymään aihetta mobiilijohtamisen kautta. Mobiilijohtamisen kentässä innostavaksi ja vähän tutkituksi aiheeksi muotoutui mobiilijohtamisen vaikutukset organisaatioon sitoutumiseen.

RDN on kokenut paljon muutoksia vuosien 2008–2010 aikana koko maailmassa olevan haasteellisen taloudellisen tilanteen vuoksi. Tästä johtuen yrityksen toimintatapoihin ja organisaation toimintaan vaikuttavien tekijöiden selvittäminen ja analysointi on järkevää. RDN:llä on organisaation murroskausi käynnissä, millä on vaikutuksia työntekijöiden määrään, alihankintaan sekä myyntiagentteihin. RDN:n murroskauteen liittyy oleellisesti mobiilijohtaminen sekä sitoutuminen. Tämän vuoksi työssä tutkitaan, miten mobiilijohtaminen vaikuttaa organisaatioon sitoutumiseen.

Mobiilijohtamista ei ole juuri aiemmin tutkittu. Aiheesta on tehty yksi tutkimus, jonka on tehnyt norjalainen Svein Bergum Turun kauppakorkeakoululle. Bergumin tutkimuksessa perehdytään itse mobiilijohtamiseen ja mobiililyöhön, kun taas tässä tutkimuksessa näkökulmana on mobiilijohtamisen vaikutus organisaatioon sitoutumiseen.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa mobiilijohtamisesta. RDN hyödyntää jo nyt mobiilijohtamista, joten työkalut ja käytännön toteutus on jo aloitettu, mutta heiltä puuttuu tieto mobiilijohtamisen vaikutuksista organisaatioon sitoutumiseen.

Tässä tutkimuksessa on yksi päätutkimuskysymys ja kaksi alakysymystä:

1. Miten mobiilijohtaminen vaikuttaa organisaatioon sitoutumiseen?
 - a. Miten valta/vastuu suhteet muuttuvat mobiilissa työympäristössä?
 - b. Miten mobiilijohtaminen muuttaa organisaatiokulttuuria?

Vastausta päätutkimuskysymykseen selvitetään alakysymysten avulla. Mobiilijohtamisen vaikutukset organisaatioon sitoutumiseen saadaan vastaamalla yllä esitettyihin kysymyksiin.

1.2 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto




Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, joka on toteutettu strukturoituna yksilöhaastatteluna. Haastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä. Haastattelun suurin etu on sen joustavuus ja se, että vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan mukaan tutkimukseen. Haastattelussa vastauksia on mahdollista tulkita enemmän kuin esimerkiksi kyselyssä. Haastattelu on valittu aineistonkeruumenetelmäksi, koska opinnäytetyön aihe on vähän kartoitettu aihealue ja tutkijan on vaikea etukäteen tietää, minkä suuntaisia vastaukset tulevat olemaan. Ennalta jo tiedetään, että työn aihe tuottaa monia erilaisia vastauksia haastateltavasta ja hänen asemastaan riippuen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204–206.) Haastattelu on toteutettu käyttäen apuna kysymyslomaketta.

Aineistona on käytetty kirjallisuutta mobiilijohtamisesta ja mobiilityöstä, johtamisesta, sitoutumisesta, organisaatioista sekä informaatio- ja kommunikaatiotekno-

logiasta. Case-osuutta aineistona on käytetty RDN:n henkilökunnan haastatteluja. Haastatteluja tehtiin yhteensä viisi. Haastatteluun osallistui kaikki RDN:n työntekijät yhtä lukuun ottamatta, joka oli haastattelujen tekohetkellä työmatkalla. Myös yrityksessä työskentelevää työharjoittelijaa on haastateltu. Otos edustaa siis sekä johdon, että työntekijöiden näkökulmia. Elektronisia lähteitä on käytetty kirjallisten tukena. Työssä käsitellään vähän tutkittua aihetta, jossa opinnäytetyön tekijä luo avausta aiheeseen.

1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyö koostuu neljästä osa-alueesta, joita ovat johdanto, teoriaosa, empiriaosa ja yhteenveto. Tutkimuksen rakennetta on kuvailtu tarkemmin seuraavassa kuviossa.

 <p>Johdanto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tutkimusmenetelmä ja -aineisto - Yleiskuvaus ja työn tarkoitus - Työn rakenne
 <p>Teoria</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Johtaminen ja sitoutuminen - Mobiilijohtaminen ja mobiililyö
 <p>Empiria</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Toimeksiantajan esittely - Tutkimuksen taustaa - Tutkimuksen tulokset
 <p>Yhteen- veto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Koko tutkimuksen yhteenveto

Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön teoriaosuus on jaettu kahteen lukuun. Ensimmäisessä käsitellään johtamista ja sitoutumista. Olennaisena osana ensimmäiseen teorialukuun kuulu-

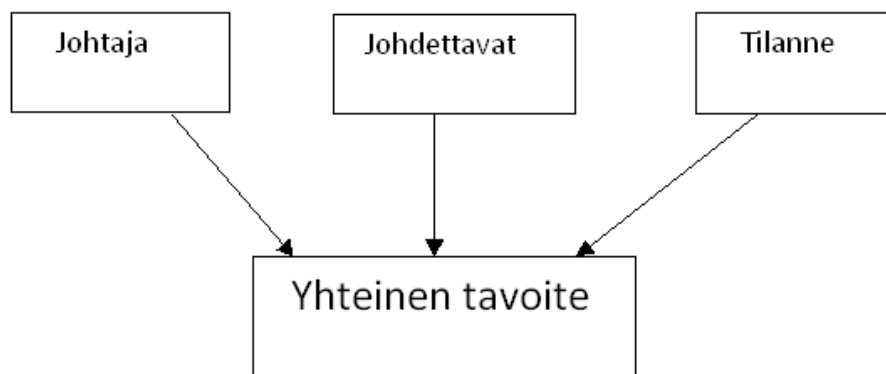
vat myös organisaatio, sisäinen viestintä, alaissuhde ja luottamus. Toisessa teorialuvussa käsitellään mobiiliohjamista ja mobiilityötä, eli henkilöitä, viestintää ja välineitä mobiilityön osana. Teoriaosan tarkoituksena on pohjustaa tutkimusaihetta. Työn empiriaosuus koostuu toimeksiantajayrityksen RDN:n esittelystä, tutkimuksen taustoista ja keskeisimmistä tuloksista. Yhteenveto kokoaa lopuksi koko työn pääkohdat.

2 JOHTAMINEN JA SITOUTUMINEN

2.1 Johtaminen

Johtajuutta on ollut yhtä kauan, kun on ollut elämää. ”Jotkut joukosta ovat aina olleet taitavampia ohjaamaan muita toivomaansa suuntaan, vaikuttamaan ympäristöön ja ottamaan valtaa ja vastuuta.” (Piili 2006, 13). Johtajuutta on vaikeaa määrittellä, mutta kohdatessaan sen kyllä tietää. Johtajien tehtävänä on saada kaikki potentiaali esiin ihmisistä. Pentti Sydänmaanlakka kiteyttää käsityksensä johtajuudesta teoksessaan *Älykäs johtajuus seuraavasti*: ”Johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti.” (Sydänmaanlakka 2004, 105.) Johtamisprosessissa on kolme osaa: johtaja, johdettavat ja tilanne (Humala 2007, 13).

Johtamiseen vaikuttavat tekijät:



Kuvio 2. Johtamisprosessi

Yllä olevasta kuviosta nähdään, että johtaja, johdettavat ja tilanne vaikuttavat yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Yhteistä tavoitetta johtamisprosessissa ei saavuteta, mikäli kaikki kolme tekijää eivät toimi yhdessä.

Johtamistyöhön sisältyy suunnittelua, organisointia, valvontaa, toiminnan ohjaamista sekä henkilöstön johtamista. Johtajaksi tuleminen vaatii kehittymistä, jossa kolme tekijää nousee kehittymisen peruspilareiksi. Ne ovat kasvatus, koulutus sekä kokemus. Johtajuuden alkumetreillä aloittavalla johtajalla on näistä kolmesta resurssinaan usein vain kasvatusta. Johtajuus näyttää nurjan puolensa, kun koulutuksen tuomia työkaluja johtajuuteen ei ole. Koulutus avaa käsitteen johtajuus ja tämä luo kehittymisen halua, johtaja kehittää itseään, kehittyminen taas avartaa jatkuvasti käsitettä johtajuus. (Vesterinen & Juuti 2006, 141–142.)

Johtajuuden haasteina pidetään seuraavia asioita:

- ristiriitatilanteet
- johtajana kehittymisen keskeneräisyys
- muiden työntekopaikkojen johtaminen
- organisaation koko
- lisääntynyt yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa
- jatkuva muutos
- jatkuvasti pienentyvät resurssit

(Vesterinen & Juuti 2006, 147.)

Johtajia ja johtajuutta tarvitaan kaikkialla, johtajan rooliin kuuluu vastuunkanto, strategian laadinta, päämäärien osoittaminen sekä näiden toteutumisen valvonta. Näistä neljästä ei voi yhdestäkään luopua ja on luonnollista, että nämä tehtävät ovat yhden ihmisen vastuualueella. Nämä neljä tehtävää aiheuttavat lukuisia lisätehtäviä johtajalle, alaiset tarvitsevat tietoa, miksi jokin asiaa tulee tehdä ja miten. Työntekijöiden kesken on jatkuvasti eripuraa ja riitatilanteita työpaikoilla, näihin tilanteisiin tarvitaan jokin korkeampi taho ratkomaan oikeudenmukaisesti tilanteet. Johtajan tulee asettautua asemaan, jossa häneen voi turvautua, luottaa sekä keskustella erilaisista asioista. (Vesterinen & Juuti 2006, 147-150.)

2.1.1 Management ja leadership

Johtaminen jaetaan kahteen osaan, leadershipiin ja managementiin eli ihmisten johtamiseen ja asioiden johtamiseen. Vuonna 2002 Yuklin mielipide on, että managementtiä ja leadershipiä ei voi esiintyä samassa henkilössä, toisin sanoen jotkut ihmiset ovat managereja ja jotkut leaderejä. Managerit arvostavat pysyvyyttä, järjestystä ja tehokkuutta, kun taas leaderit arvostavat joustavuutta, innovaatioita ja sopeutumista. Molemmat, management ja leadership, pitävät sisällään lopputulemaan pääsemisen mahdollisimman hyvin. Tässä prosessissa on kuitenkin erilaisia elementtejä; vahva leadership voi heikentää järjestystä ja tehokkuutta, kun taas vahva management ei rohkaise riskinottoon ja innovaatioihin. (Yukl 2002, 5-6.)

Management keskittyy:

- Päämääriin ja tavoitteisiin
- Kertomaan miten ja milloin
- Lyhytnäköisyyteen
- Organisaatioon ja rakenteeseen
- Itsevaltiuteen
- Ylläpitoon
- Hallintoon
- Ohjaamiseen ja valvontaan
- Johdonmukaisuuteen
- Riskien välttämiseen

(McManus 2006, 12.)

Leadership keskittyy:

- Visioon
- Myymään ajatuksia mitä ja miksi
- Pitkänäköisyyteen
- Ihmisiin
- Demokratiaan
- Kehittämiseen
- Innovatiivisuuteen
- Luottamukseen innostamiseen
- Joustavuuteen
- Riskien mahdollisuuteen

Managementin sekä leadershipin määrittelyssä on luonnollista, että verrataan niitä keskenään. Leadereitä kuvataan usein termeillä karismaattinen ja inspiroiva, harvoin kuulee puhetta managereista näillä sanoilla. Managereita kuvataan useammin rationaaliseksi, ja henkilöksi, joka ajattelee järjellä eikä sydämellä. Management yhdistetään usein tehokkuuteen, suunnitteluun, paperitöihin, menettelyihin, ase-

tuksiin, kontrolliin ja johdonmukaisuuteen. Leadership yhdistetään riskinottoon, dynaamisuuteen, luovuuteen, muutokseen ja visioon. (Hughes, Ginnett & Curphy 1996, 13-14.) Management ja leadership ovat toisiaan täydentäviä toimintoja (Harvard Business School 2006, 6).

Tämän päivän johtamisessa vallitseva tyyli on ihmisten johtaminen eli leadership. Ihmisten johtamisessa avainasemassa on työntekijöiden hyvinvointi, menestyvien organisaatioiden taustalta on löydetty hyvinvoiva henkilöstö. (Vesterinen & Juuti 2006, 141). Ongelmatilanteissa leadershipin perusominaisuutena näkyy jokaisen mahdollisen vaihtoehdon tutkiminen ja jokaisen mahdollisen reitin löytäminen saavuttaakseen päämäärän (Sergiovanni 2001, 3).

2.2 Sitoutuminen

Merkittävä tekijä sitoutumisessa organisaatioon on suhteet. Ne ovat keskeinen elementti yksilön pyrkimyksessä rakentaa arjestaan mielekästä. Sitoutuminen on sosiaalipsykologinen ilmiö, jossa vaikuttavina tekijöinä ovat yksilö ja organisaatio, tarkemmin ottaen niiden välinen suhde tai side. O'Reilly ja Chatman (1986) määrittelevät sitoutumisen psykologiseksi siteeksi, jonka luonne ja perusta vaihtelevat. (Jokivuori 2004.)

Sitoutuminen voi perustua sisäistämiseen, samaistumiseen sekä mukautumiseen. Mikäli organisaatiolla ja yksilöllä on samanlaiset tai samankaltaiset asenteet ja arvomaailma, tässä tilanteessa sitoutuminen perustuu sisäistämiseen. Sitoutuminen perustuu samaistumiseen, kun yksilö ottaa organisaation arvot ylpelydellä vastaan ja kunnioittaa näitä arvoja, vaikka hänen omat arvonsa eivät olisivatkaan samat tai samankaltaiset. Mukautuminen on kyseessä vain silloin, kun yksilö käyttäytyy organisaation toivomalla tavalla vain tiettyjen etujen vuoksi. Hän ei toimisi tällä tavoin oman arvomaailmansa mukaan, vaan toimii olosuhteiden pakosta. (Jokivuori 2004.)

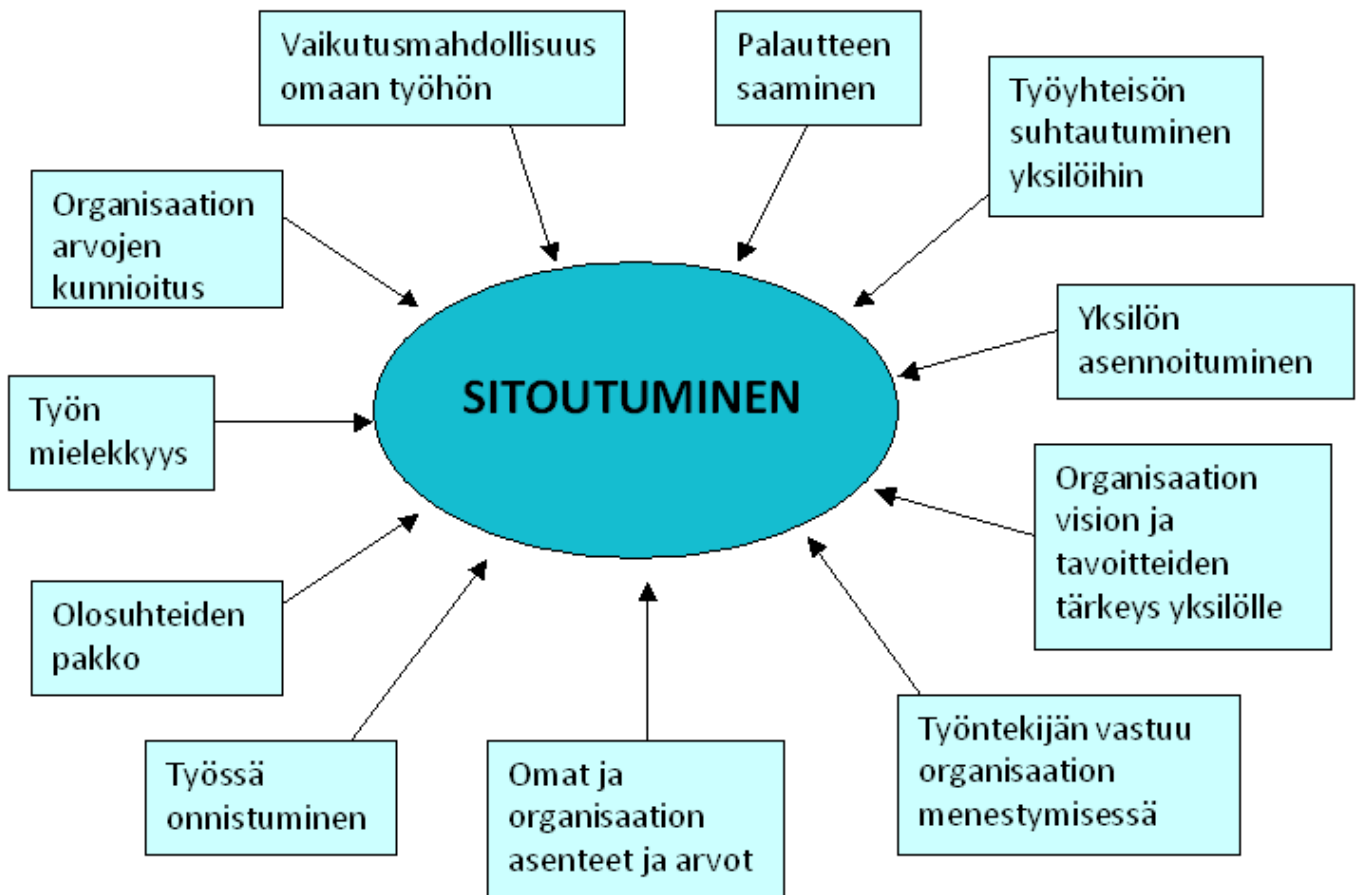
Yleisesti ottaen sitoutuminen organisaatioon vastaa kysymykseen, miten henkilö on asennoitunut tai kiinnittynyt organisaatioon. Sitoutumisessa tärkeänä tekijänä on sisäistetty vastuunotto, joka tarkoittaa työn tekemistä organisaation menestymistä mahdollistavalla tavalla. Tällä tavoin toimiessaan yksilö ottaa huomioon kaikessa organisaation edun ja hyväksyy sen intressit, tämä ei tarkoita täysin oman henkilökohtaisten etujen laiminlyöntiä, vaan tässä tapauksessa intressit kohtaavat. (Jokivuori 2004.)

Käsitteitä sitoutuminen ja sitouttaminen ei tule sotkea keskenään. Sitoutuminen on yksilön tunnetila, jossa yksilö haluaa antaa panoksensa johonkin. Sitoutumisen tunteen voi luoda esimerkiksi työssä onnistumisesta tuleva hyvän olon tunne tai hyvä palaute. Sitouttamisessa kyse on yrityksestä saada yksilö sitoutumaan. Sitouttamisessa luodaan edellytykset sitoutumiselle. Sitoutumista voi olla pitkän tai lyhyen aikavälin muodossa. (Åberg 2006, 30.)

Pitkän aikavälin sitoutumiseen pienet vastoinkäymiset eivät vaikuta merkittävästi. Pitkän aikavälin sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa vision ja tavoitteiden tärkeyden tunne yksilölle itselleen. Kun yksilö tuntee vision ja tavoitteet tärkeäksi, niiden toteuttaminen omalta osaltaan tulee helpommaksi ja mielekkäämmäksi. Yksilön sitoutumiseen vaikuttavat lisäksi työyhteisön suhtautuminen yksilöihin ja heidän kykyihinsä. Jos yksilöihin uskotaan ja luotetaan sekä, jos yksilölle annetaan mahdollisuus käyttää omia kykyjä ja kasvaa ammattilaisena ja ihmisenä, yksilön pitkän aikavälin sitoutuminen on korkealla tasolla. (Åberg 2006, 30.)

Lyhyen aikavälin sitoutuminen on lähinnä päivittäiseen työhön liittyviä seikkoja, kuten minkälaisella mielellä tekee työnsä juuri tänään ja kuinka paljon haluaa antaa omia resurssejaan juuri tänä päivänä. Lyhyen aikavälin sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat työn mielekkyys, omaan työhön liittyvään suunnitteluun

osallistuminen, työviihtyvyys, palautteen saaminen oman työyhteisön jäseniltä. Lyhyen aikavälin sitoutuminen laskee, jos töitä määrätään yksilöä kuulematta. (Åberg 2006, 30.)



Kuvio 3. Yhteenveto sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä.

Kuviosta 3 nähdään, että sitoutumiseen vaikuttavat useat eri tekijät. Organisaatiolla, ihmisillä, työllä sekä omalla asennoitumisella, on kaikilla jalansija määrittäessä sitoutumista.

2.3 Organisaatio

Organisaatio on sopimus työnjaosta, se määrittelee jokaisen tehtävät ja sen, kuka on vastuussa mistäkin alueesta. Organisaatio muodostuu ihmisistä. Ihmiset muodostavat organisaatioon toimintatavat, osa niistä on suunniteltua, kuten säännöt, osa toimintatavoista tulee kuin itsestään, jokaisen ihmisen käytöksen, kokemuksen ja tapojen vuoksi. Tästä voi syntyä ristiriitaa halutun organisaatiomallin ja organisaation todellisten toimintatapojen välille. Organisaatiota kuvataan usein organisaatiokaaviolla. Organisaatiokaavio kertoo usein käytetyn organisaatorakenteen. (Mashup Ventures Ltd 2008.)

Organisaatiot ovat olemassa aina jonkin syyn vuoksi. Tämän syyn vuoksi täytyy olla selvillä, että sen saavuttamiseksi tehdään oikeita asioita. Tämä kokonaisuus on organisaation perustehtävä. Jatkuva muutos aiheuttaa sen, että perustehtävä on koko ajan jatkuvan tarkastelun alla. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö pitää organisaation valveilla koko ajan, on pakko tehdä oikeita asioita tai perustehtävää ei pystytä täyttämään. (Kehityspiikki Oy 2010.)

Tavalliset organisaatiot eivät useinkaan ole ihanteellisia toiminnaltaan. Ollakseen älykäs, organisaation tulisi olla samanaikaisesti tehokas, oppiva ja henkilöstön hyvinvointia edistävä. Organisaatio pitää yleensä huolen siitä, että tehokkuus on maksimissaan. Tehokkuus on elinehto organisaatiolle nyt ja tulevaisuudessa, kun taas oppiminen ja henkilöstön hyvinvointi maksavat itsensä takaisin erityisesti pidemmällä aikavälillä. Toimintaympäristön muutokseen vastaaminen vaatii resursseja, samoilla opeilla ei pärjätä vuodesta toiseen, saatikka vuosikymmenestä toiseen. Tämän vuoksi osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen tulee panostaa jatkuvasti. Jos henkilöstön hyvinvointi vaihtuu pahoinvoinniksi ja loppuun palamiseksi, organisaatio ei pysty toimimaan tehokkaasti. (Sydänmaanlakka 2004, 100–101.)

2.3.1 Organisaation hyvinvointi

Organisaation hyvinvointiin vaikuttavat viranomaismääräysten noudattaminen, kilpailu ja asiakkaan tarpeista huolehtiminen. Organisaation hyvinvointiin vaikuttavat myös onnistumiset sekä yksilö-, että yritystasolla. Onnistumiset pitävät huolen työpaikoista, jolloin työntekijöiden itseluottamus kasvaa. Yleisesti on ajateltu, että tuottavuutta parannetaan kehittämällä työntekijöiden tyytyväisyyttä työhönsä. On viitteitä siitä, että asia ei ole näin. Työntekijän tyytyväisyyden ja työsuorituksen positiivinen vaikutus johtuu siitä, että työsuoritus lisää tyytyväisyyttä eikä siitä, että tyytyväisyys parantaa työsuoritusta. (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 22–24.)

Urheilumaailmasta löytyy tähän sopiva vertaus, urheilija on tyytyväinen onnistuessaan. Urheilijalle ei tule tyytyväisyyden tunnetta, jos hän vaan kokee jonkun mukavaksi ajanvietteeksi. Tulokset eivät tule urheilu- eivätkä työmaailmassa ilman taustatekijöitä. Työelämässä taustatekijöihin kuuluu työilmapiiri. Tutkimusten mukaan tuottavuus ja työilmapiiri korreloivat keskenään. Yrityksissä, joissa on korkea tuottavuus, työilmapiiri on hyvä. Sama pätee toisinpäin, matala tuottavuus ja huono työilmapiiri löytyvät samasta yrityksestä. (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 22–24.)

Työn tekeminen on mielekästä, kun työ kuuluu johonkin isompaan kokonaisuuteen. Silloin työstä tulee tekijälle tärkeää. Jos työntekijä saa itse organisoida omaa työtänsä, hän saa henkistä vapautta ja on onnellisempi. Työntekijän onnellisuuteen vaikuttavat hänen omat ympäristötekijänsä. Työkavereiden seurassa olotilat jaetaan. Jos ympärillä olevat ihmiset ovat onnellisia, onnellisuus lisääntyy jokaisella. Sama tosin pätee myös toisinpäin, jos työkaverit ovat masentuneita työhönsä, se tarttuu helposti myös muihin. (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 25–26.)

Hyvässä työyhteisössä valtaa ja vastuuta jaetaan myös työntekijöille. Tämä on yksi jaetun johtajuuden periaate. Kun työntekijä tuntee olevansa mukana organisaation toiminnassa, työn hallinnan tunne lisääntyy ja työhyvinvointi kasvaa. Tämä taas

näky esimerkiksi vähäisempinä poissaoloina. Toisin sanoen, jos työntekijä ei pääse vaikuttamaan omaan työhönsä, syntyy stressitila, joka kasvattaa mahdollisuutta sairastamiseen. Tämä voi myös johtaa tilanteeseen, jossa työntekijä passiivoituu ja oppii avuttomuuteen. Ihmisen tarvitsee tuntea hallitsevansa omaa elämää, tämä tarkoittaa selviytymistä arjen tilanteista, joita elämä tuo tullessaan. Ihminen, joka kokee omaavansa hyvän elämäntilanteen, on hyväksyvä. Hän uskoo voivansa itse vaikuttaa omaan elämäänsä omalla panoksellaan, eikä jää odottamaan, miten kohtalo päivät rakentaa. (Manka 2006, 14–15.)

Työhyvinvoinnissa keskeisintä on ihmisten ajatukset ja kokemukset työpäivän aikana. Työntekijöiden ajatuksiin vaikuttaa negatiivisesti, jos he kokevat etteivät omat aiemmat taidot ole riittäviä. Muutos on jatkuvaa. Jos ei kehity mukana, taidotkaan eivät tule riittämään. Työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttaa ratkaisevasti myös se, saako työntekijä suorittaa työnsä omasta mielestään mielekkäällä tavalla. (Ojala & Ahonen 2005, 27–28.)

2.3.2 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä on tärkeää yrityksen menestymisen kannalta, se on yksi johdon tärkeimpiä tehtäviä. Sisäisen viestinnän tarkoituksena on saattaa kaikkien työntekijöiden tietoon yrityksen visio, strategia sekä arvot. Esimiesten tulisi ymmärtää oma roolinsa sisäisen viestinnän toteuttajana siten, että työntekijät ovat sitoutuneita organisaatioon. (Viestintätoimisto Pohjoisranta Oy 2010.)

Sisäinen viestintä helposti ymmärretään vain päivittäiseksi työviestinnäksi, mutta kyse on paljon suuremmasta kokonaisuudesta. Sisäiseen viestintään tulee panostaa sekä henkisiä, että taloudellisia resursseja, se on johdon strateginen työkalu. Koko organisaatiolla tulee olla yhtäläiset arvot yrityksen strategian ja maineen tavoittamiseksi, onnistunut sisäinen viestintä mahdollistaa tämän. (Viestintätoimisto Pohjoisranta Oy 2010.)

Sisäinen viestintä on muuttunut uuden viestintäteknologian ansiosta. Viestinnässä on korostunut strategialähtöisyys, mittaaminen, tulosten osoittaminen sekä henkilöstön sitoutumisen turvaaminen. Henkilöstön sitoutuminen organisaation toimintaan näkyy asiakaspalvelun laadussa. (Viestintätoimisto Pohjoisranta Oy 2010.)

Sisäinen viestintä on laaja kokonaisuus. Sen tyypillisimpiä osa-alueita on kuvattu seuraavassa kuviossa.



Kuvio 4. Sisäinen viestintä (Viestintätoimisto Pohjoisranta Oy 2010.)

Kuviosta 4 nähdään myös sisäisen viestinnän yleisimmät kanavat, joita ovat henkilöt, tilaisuudet ja tapaamiset sekä kirjalliset ja sähköiset kanavat.

Jokaisen työntekijän tärkein tietolähde on oma esimies puhuttaessa asioista, jotka liittyvät työntekijän omaan työhön. Oma esimies pitää huolen, että jokainen hänen alaisensa saa tarpeelliset tiedot joko esimieheltä itseltään tai kokouksista ja palaverista. Muiden yksiköiden tietoja saadaan sisäisestä lehdestä ja tiedotteista. Koko yrityksen asioista tiedotetaan tiedotustilaisuuksissa, henkilöstölehdessä, esimiesten kautta tai toimitusjohtajan katsauksella. Viestinnän kanavat ovat muuttuneet viime vuosina. Verkkoviestintä on kehittynyt ja muuttanut muiden kanavien käyttöä. Verkon tuomia mahdollisuuksia on hyödynnetty merkittävästi. Se on mahdollistanut uusien viestintätapojen käytön ja samalla vähentänyt tai lopettanut kokonaan vanhoja viestintätapoja, kuten pikatiedotteen, ilmoitustaulut tai puhelin- ja videoutiset. Kuitenkin useimmat viestintäkanavat ovat jääneet käyttöön, verkko on vain tullut niiden rinnalle täydentämään vanhoja viestintäkeinoja. Sisäinen viestintä on muuttunut vastaanottajaystävällisemmäksi vanhasta lähettäjäkeskeisyydestä. (Åberg 2006, 109–110.)

Åbergin (2006) mukaan sisäisessä viestinnässä on neljä erilaista haastetta. Ensimmäinen haaste on tiedon liikkuminen, jota monessa tapauksessa liikkuu liian vähän. Tästä syntyy uutistyhjiöitä, joita syntyy, kun ihmiset tietävät, että jotain merkittävää on tapahtunut, mutta heille ei ole kerrottu siitä. Uutistyhjiöiden ongelmana on, että tällöin puskaradio alkaa täyttää tyhjiötä. Yrityksissä uutistyhjiöitä syntyy helposti fuusion tai organisaatiomuutoksen yhteydessä. Ihmisillä on aina tarve täyttää tyhjiö. Paras tapa katkaista puskaradion aiheuttamilta huhuilta siivet on nopea, aktiivinen ja luotettava sisäinen viestintä. (Åberg 2006, 111–112.)

Toinen haaste on tietovarastot ja -verkot. Osa tiedosta on sellaista, että sen tulisi olla paikallaan, mutta sellaista, että tietoa tarvitseva pääsee siihen käsiksi. Käytännössä kyse on tietokannoista, joihin tiedontarvitsijalla on pääsy verkon kautta. Tiedon tulee olla saatavilla. (Åberg 2006, 112.)

Kolmas haaste on esimies, joka on yhteys oman yksikkönsä ja muun työyhteisön välillä. Hän tuntee oman yksikkönsä toiminnan läpikotaisin sekä omaa myös laajemman kuvan koko työyhteisön toiminnasta. Esimiehen tiedotusvastuu koostuu yleisten tietojen muokkaamisesta oman yksikön tarpeisiin sekä oman yksikön näkökantojen eteenpäin vientiin. (Åberg 2006, 112.)

Neljäntenä haasteena ovat normaalista poikkeavat keskustelukanavat. Poikkeavaksi keskustelukanavaksi sopii fyysinen tila, jossa ihmiset voivat lepuuttaa aivojaan ja heittää ilmaan villedä ideoita. Tämän tulee olla satunnaisviestintää, ei varta vasten järjestettyä toimintaa. (Åberg 2006, 112.)

2.3.3 Alaissuhde

Johtaminen kehittyy jatkuvasti, asiantuntija tehtävissä työskenteleviä ja teollisuustyöntekijöitä ei tulisi johtaa samoin opein. ”Enää ei myöskään päde jako, että johtajat ajattelevat ja ”alaiset” tekevät.” Alaiset perehtyvät omaan ydinosaamiseensa ja ovat sen alan asiantuntijoita, kun taas johtajalla on useita eri asiantuntijoita johdettavanaan, hänellä ei voi, eikä hänellä kuulu olla yhtä paljon yksityiskohtaista tietoa asiasta kuin alaisella. (Sydänmaanlakka 2004, 15.)

Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus syntyy tasa-arvosta ja jatkuvasta yhteistyöstä. Se on ikään kuin vaihtoa, molemmat saavat jotain. Alaisen on päästävä kertomaan tuntemuksistaan ja työstään esimiehelleen, jonka on aidosti oltava kiinnostunut ja todella kuuntelevan alaistaan. Esimiestyö onkin eräänlainen palveluammatti, jossa tärkeä osa on muiden ihmisten huomiointia, palvelemista sekä auttamista. (Vesterinen & Juuti 2006, 142.)

2.4 Luottamus

Luottamus on sitä, että tietää toisen osapuolen tarkoittavan toiselle hyvää tai ainakin toimivan hänen etunsa huomioon ottaen. Luottamus on syntynyt, kun ei epäile toisen aikeita. (Laine 2009.)

Tieteellisesti luottamusta käsitellään kolmesta näkökulmasta:

1. Luottamuksen ansainnut henkilö omaa hyvät aiheet
2. Luottamuksen ansainnut henkilö on pätevä
3. Luottamuksen ansainnut henkilö saa vapautta (riski)

(Laine 2009.)

Alaisen on luotettava esimiehensä antamaan opastukseen töiden suorittamiseksi ja esimiehen on luotettava alaiseen, jotta työt tulevat tehtyä sovituissa aikamääreissä. Luottamus vaatii aina vähintään kaksi osapuolta. Sekä alaisella, että esimiehellä tulee olla tarvittava kompetenssi, jotta luottamus syntyy ja säilyy. Luottamus on aina vapaaehtoista, ei pakottamista. Asetetut tavoitteet tulisi saavuttaa vapaaehtoisesti eikä uhkailemalla. Silloin toimitaan pakotettuina ilman todellista vaihtoehtoa, jolloin kyse ei ole luottamuksesta. (Laine 2009.)

Luottamuksen merkitys korostuu, kun työtehtävää tekee vain yksi henkilö. Tämän henkilön poissaoloa ei korvaa kukaan, joten poissaoloja ei saisi paljoa olla ja töihin tuleminen pitäisi olla täsmällistä. Luottamuksen haasteina ovat luottamuskulttuurin luominen, luottamuksen ylläpito sekä luottamus arjessa. Ratkaisuja luottamukseen ovat aito avoimuus, vaikeistakin asioista puhuminen sekä ymmärtäminen. (Lahtinen & Sundvik 2006, 111–112.)

Luottamuksen laatu ja vahvuus on usein kiinni keskusteluista muiden kanssa, yhteisistä asioista puhuessa voidaan välttää väärinkäsityksiä ja kehittää luottamusta. Työpaikoilla myös keskustellaan asianosaisten selkien takana heidän työnteostaan sekä työpanoksestaan, nämä asiat vaikuttavat ihmisten suhtautumiseen ja luottamukseen. Luottamusta on kahdenlaista, työntekijöiden väliset luottamussuhteet

sekä työntekijän ja esimiehen välinen luottamussuhde. Esimies on koko ajan tarkkailun alla ja näin myös häneen kohdistuva luottamus punnitaan päivittäin. Työntekijöiden luottamuksen esimieheensä ollessa suuri, selän takana puhuminen esimiehestä vähenee. (Ekman 2004, 109–111.)

3 MOBIILJOHTAMINEN JA MOBIILITYÖ

Käsitteellä mobiilityö tarkoitetaan liikkuvaa työtä, jossa työntekijä on viikossa yli 10 tuntia poissa työpaikaltaan ja käyttää yhteydenpitoon erilaisia sähköisiä medioita ja laitteita (Hyrkkänen 2008). Mobiilityön määritelmästä on useita mielipiteitä, mutta yhteistä määritelmässä on se, että mobiilityötä säätelee jonkinlainen muodollinen sopimus, mobiilityötä tehdään muualla kuin pääkonttorissa ja mobiilityössä hyödynnetään sekä tieto-, että viestintäteknologiaa. Usein mobiilityö laskeetaan vain työn tekemiseksi kodista käsin, etätyökeskuksissa tai satelliittitoimistoissa. Määritelmien ristiriidoista kertoo se, että osa tutkijoista määrittelee mobiilityöksi virtuaalitiimit ja virtuaaliorganisaatiot, kun taas osa ei laske näitä mobiilityöksi ollenkaan. Mobiilityö, jaettu työ, virtuaalitiimit, ja elektroninen yhteistyö ovat vuonna 2009 Pohjoismaissa yleisesti käytössä, kun taas Yhdysvalloissa hallitsevana piirteenä on etätyö. (Bergum 2009, 24–25.)

Termi mobiilityö, otettiin käyttöön Jack Nillesin toimesta vuonna 1976 ja silloin keskityttiin määritelmiin, luokitteluihin, etuihin ja haittoihin sekä mobiilityön mahdollisiin vaikutuksiin. 1980-luvun loppupuolella mobiilityön leviämisen haittana nähtiin johtajien negatiivinen asenne sitä kohtaan. Siihen aikaan asiasta puhuivat lähinnä harrastelijat. 1990-luvulla akateeminen yhteisö otti tutkimuksiinsa johtotason kysymykset mobiilityön tutkimiseen. (Bergum 2009, 26.)

Työntekijällä tulisi olla tiettyjä ominaisuuksia, jotta mobiityöskentely olisi mahdollista. Näitä ominaisuuksia ovat:

- Mobiilityöntekijät ovat yleensä riippumattomia, eivätkä he tarvitse jatkuvaa valvontaa tai palautetta
- Heillä ei ole tarvetta jatkuvaan sosiaaliseen vuorovaikutukseen tai olla mukana toimiston porukassa
- Taitoa motivoida itseään, olla organisoitunut ja suhtautua kurinalaisesti työhön
- Pitää pystyä jakamaan molemminpuolista luottamusta omiin esimiehiin
- Täytyy olla hyvä käsitys omien työtehtävien vaatimuksista

- Tulee omata vahvat kommunikaatiokyvyt
- Tulee olla tietoteknisesti pätevä
- Ajankäytön hallinta sekä työtä tukeva kotiympäristö olisi suotavia, jälkimmäinen eritoten silloin, kun puhutaan kotona tehtävästä mobiilistyöstä (Bergum 2009, 27.)

Pohjimmiltaan kyse on kuitenkin oikean yhdistelmän löytämisestä. Tulisi hakea oikea henkilö kyseiseen työhön ennemmin kuin hakea oikeaa henkilöä mobiilistyöhön. 1980-luvulla suurimman mobiilistyöntekijäryhmän muodostivat naiset. Heidän oletettiin yhdistävän kotityöt ja kotona suoritettavat palkalliset työt. Käsitykset ovat muuttuneet, sillä vuonna 2008 yhdysvaltalaisessa tutkimuksessa selvisi, että tyypillinen mobiilistyöntekijä on 40-vuotias mies, jolla on korkeakoulututkinto ja joka elää kotitaloudessa, jossa ansaitaan 75 000 Yhdysvaltojen dollaria vuodessa. Mobiilistyöntekijöistä 61 % on miehiä ja 39 % naisia. Eri tutkimustuloksissa on hieman eroavaisuuksia keskenään, usein tulos on, että mobiilistyöntekijöistä miehiä on 65–70 %, mutta vuonna 2006 tehdyssä tutkimuksessa vain 53 % oli miehiä. Joka tapauksessa käsitykset ovat muuttuneet merkittävästi reilussa kahdessakymmenessä vuodessa. (Bergum 2009, 28–29.)

Mobiilissa työympäristössä hämärtyy käsite työpaikasta. Työpaikka muuntautuu mobiilistyössä verkossa olevaksi työtilaksi, joka voi olla yhteinen muiden kanssa. Työtä ei voi enää ajatella sellaiseksi, jossa työpaikan oven sulkeuduttua voi unohtaa kaiken työhön liittyvän, työt tulevat mobiilistyön vuoksi kotiinkin. Tämä pitäisi hyödyntää voimavarana, jossa mobiilisti työskentelevä voi saada uusia ajatuksia erilaisessa työympäristössä ja innovaatioiden kehittämisessä. Johtajan tulee ymmärtää, että verkkojohtaminen ei ole ohimenevä aikakausi, verkkojohtaminen on muodostumassa pysyväksi elementiksi työelämään. Tästä johtuen johtajien tulee sopeuttaa omaa johtamistyyliä. (Humala 2007, 15–20.)

Mobiilistyö muuttaa johtamistyötä. Johtamistyössä kasvaa sähköisten viestintävälineiden käyttö, viralliset työsuunnitelmat sekä palautteenanto lisääntyy. Mobiilissa työympäristössä luottamussuhteiden merkitys korostuu. Työn suorittaminen eri paikoissa tarkoittaa sitä, että todella voi luottaa toisen osapuolen työskentelyyn,

kumpikaan osapuoli ei fyysisesti näe mitä toinen tekee tai on saanut aikaiseksi. (Bergum 2009, 29.)

3.1.1 Virtuaalitiimit

Virtuaalitiimit määritellään ryhmäksi, jossa organisatorisesti tai maantieteellisesti hajautetut työntekijät työskentelevät yhdessä samassa projektissa, hyödyntäen informaatioteknologiaa. Virtuaalitiimin jäsenet käyttävät informaatioteknologiaa suorittaakseen yhteisen työtehtävän, johtuen eri työskentelypaikoista sekä eri työajankohdista. Virtuaalitiimeissä on vaihteleva jäsenmäärä, jolloin erityisosaamista voidaan lisätä tai vähentää työtilanteiden mukaan. (Bergum 2009, 31.)

Tutkimusten mukaan management on keskeinen haaste virtuaalitiimeissä, useiden tutkimusten mukaan Taylorismin tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet eivät sovi virtuaaliseen tiimityöskentelyyn. Tiimin jäsenten tulisi saada työskennellä itsenäisesti ja managereiden tulisi delegoida tai hajauttaa päätöksiä alaisilleen, jotka työskentelevät virtuaalitiimeissä. Virtuaalitiimin jäsenet eivät useinkaan tapaa toisiaan kasvotusten, tämän vuoksi virtuaalitiimissä työskenteleminen voi olla monimutkaista. (Bergum 2009, 31.)

Tutkimusten mukaan suunnittelu on hankalampaa virtuaalitiimeissä ja sen merkitys on suurempi kuin perinteisissä tiimeissä. Virtuaalitiimeissä tavoitteiden asettelu on tutkimusten mukaan helpompaa yhteenkuuluvuuden, sitoutumisen, yhteistyön sekä päätösten laadun vuoksi. Selvää vastausta tutkimuksissa ei ole saatu siihen, toteutuuko yhteisen vision ja mission mukaan toimiminen virtuaalitiimeissä. (Bergum 2009, 32.)

3.1.2 Viestintä mobiililyössä

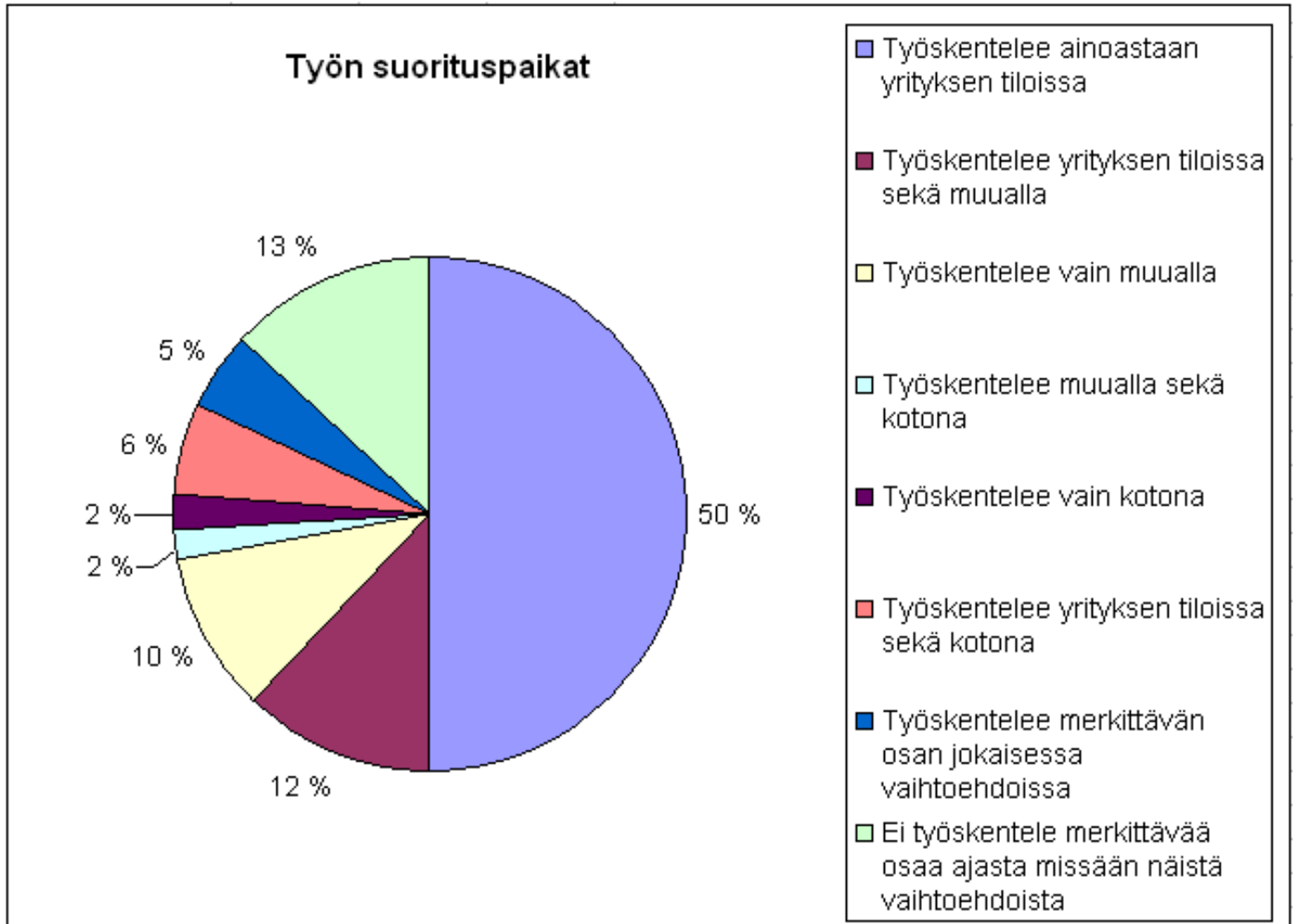
Mobiililyössä viestintä on suunnitelmallisempaa, virallisempaa, tarkoin määriteltyä ja selkeää. Johtajien tarvitsee olla kurinalaisia määritellään tähtäimiä ja niiden tulee olla selkeät. Samassa fyysisessä työpaikassa työskenteleminen helpottaa keskinäistä yhteydenpitoa, keskustelut voivat olla spontaaneja, on mahdollisuus mennä viereiseen huoneeseen keskustelemaan ja korjata mahdolliset virheet ja tehdä lisämäärityksiä tehtävää varten. Mobiililyössä virheiden ja puutteiden osoittaminen on hankalampaa, kun mahdollisuus kävellä viereiseen huoneeseen kertomaan tuntemuksista on pois viestintävaihtoehdoista. (Bergum 2009, 33–35.)

Mobiilijohtajan tulee olla selkeä ja tarkka viesteissään alaisilleen, on todella tärkeää muotoilla tavoitteet, määritellä työtehtävät, kertoa relevantit aikamäärät ja aikataulut sekä ilmoittaa seurannasta sillä tavoin, ettei varmasti jää kenellekään mitään epäselväksi. Mobiililyö voi vähentää viestinnän määrää, tästä johtuen mobiilijohtajalla ja mobiililyöntekijöillä molemmilla on vastuu ottaa toiseen osapuoleen heti yhteyttä, kun tulee keskustelun tarvetta tai tarvitaan apua ongelmanratkaisussa. Mobiililyössä johtajan ja työntekijän välinen viestinnän määrä tulee olla sellaista, jossa molemmille jää aito tunne organisaatioon kuulumisesta. Jos viestinnän määrä vähenee, sen nähdään aiheuttavan ongelmia alaisen tiedonsaantiin. (Bergum 2009, 33–35.)

3.1.3 Työnteon suorituspaikka

Eurofound on tutkinut EU-alueen työntekijöiden työn suorituspaikkoja. Eurofound jakoi työn suorituspaikat kategorioihin, jotka muodostuvat yrityksen tiloista, muualla ja kotona tehdystä työstä sekä näiden yhdistelmistä.

Seuraavasta kuviosta (Kuvio 5) nähdään miten EU-alueen työntekijöiden työn suorituspaikat jakautuivat kategorioittain.



Kuvio 5. Jakauma työnteon suorituspaikoista (Eurofound 2007)

Suurin osa eli puolet vastaajista työskentelee ainoastaan yrityksen tiloissa. Tämän jälkeen yleisintä on, ettei työskentele missään vaihtoehdossa, työskennellä yrityksen tiloissa ja muualla sekä työskennellä vain muualla. Pienin osa vastaajista mainitsee työnteonsuorituspaikakseen muualla ja kotona sekä vain kotona.

3.2 ICT

ICT on lyhenne sanoista Information and Communication Technology, se on suomenmennettuna informaatio- ja kommunikaatioteknologia. (Holopainen, Lillrank & Paavola 1999, 8.)

Tekniikan, erityisesti mobiilitekniikan kehittyminen vapauttaa yrityksen toimintoja ajan ja paikan sidonnaisuudesta. Ilmiö mahdollistaa organisaation ja toimintojen hajauttamisen. Rajat hämärtyvät eri henkilöstöryhmien välillä ja maantieteelliset rajat ja etäisyydet merkitsevät yhä vähemmän. Teknistyminen johtaa kaikenlaisten toimintojen tehostumiseen ja se myös merkitsee yhä parempien laitteiden hyödyntämistä. (Peltonen 1990, 13–16.)

Liiketoiminnan ja IT-toiminnan välillä on useasti havaittu selkeä kielimuuri. Kielimuurin vuoksi ihmiset, jotka ajattelevat liiketoimintakeskeisesti eivät ymmärrä IT-alan ihmisiä, eivätkä IT-alan ihmiset ymmärrä bisnes-ajattelijointa. Tämä kielimuuri haittaa tietotekniikan tehokasta käyttöä liiketoiminnassa. Helppokäyttöiset tietotekniikkaratkaisut, kuten sähköposti ja selaimet, tekevät tietotekniikan käyttökynnyksen matalammaksi. Tämä alentaa myös kielimuuria eri ryhmien välillä. Muuri madaltuu hitaasti, samaan aikaan syntyy uusia tietoteknisiä ratkaisuja, kun vanhoja vasta opetellaan yleiskäytössä. (Tiirikainen 2008, 32–33.)

Tietotekniikka on yleistynyt työpaikkojen arjessa. Vuonna 1984 Suomessa työskentelevistä ihmisistä 17 % käytti tietotekniikkaa työssään, kun taas vuonna 2003 vastaava luku oli 75 %. (Humala 2007, 9.)

Mobiilijohtajan on valittava tiimilleen välineet ja teknologia, jolla mobiilisti toteutettava työ voidaan suorittaa. Välineiden ja teknologian tulee kohdata tiimin tarpeet. Johtajan tulee olla täysin varma, että muu organisaatio tukee virtuaalisesti toteutettavan työn mallia ja, että organisaatiolta löytyy kiinnostusta mahdollistaa tekniset hankinnat. Organisaation tulee olla tarpeeksi hyvin rahoitettu kyseisiin investointeihin. Tulee olla mielenkiintoa ja tietämystä ylläpitää verkkoja mobiilityöntekijöille. Jokaisella työntekijällä tulee olla päivitettyt ohjelmistot ja laitteet,

toimenkuvasta riippumatta. Verkon ylläpidosta, ohjelmistoista tai laitteista huolehtimatta jättäminen voi aiheuttaa käyttökatkoksia, jolloin työntekijöiden työnte-
komahdollisuudet vähenevät, joka puolestaan alentaa tehokkuutta merkittävästi.
(Duarte & Snyder 2001, 18.)

ICT -kommunikaatiovälineiden avulla maantieteellisen etäisyyden haittavaikutuk-
sia saadaan vähennettyä. ICT -kommunikaatiovälineitä ovat muun muassa matka-
puhelimet, sähköposti, intranet, internet, työryhmätuki, puhelinkonferenssit, Skype
sekä sosiaalinen media, kuten esimerkiksi Facebook. Monien eri välineiden ja
kanavien käyttö vaatii ICT -osaamista sekä esimiehiltä että työntekijöiltä. (Ber-
gum 2009, 35.)

4 CASE: RDN

4.1 Rosendahl Digital Networks Oy: n yritysesittely

Rosendahl Digital Networks Oy (RDN) on täyden palvelun ohjelmisto- ja mediatalo. RDN luo kehittyneitä ratkaisuja, jotka tehostavat brändien sekä jälleenmyyjien kilpailukykyä. Yritys on innovatiivinen ja kiinnostunut tehokkuuden parantamisesta, niin asiakkaille, kuin yrityksen omassa toiminnassa. RDN on perustettu Hollolassa vuonna 2005 Markus ja Miikka Rosendahlin toimesta. Ennen oman yrityksen perustamista he työskentelivät tietotekniikka- ja markkinointitehtävissä vaatetusalaalla. Yrityksen toiminta perustuukin vahvaan vaatetustoimialan ja tietojärjestelmien osaamiseen. (Rosendahl Digital Networks Oy 2010c.)

RDN:llä on kaksi henkilöä, jotka lasketaan mobiilisti työskenteleviksi henkilöiksi. He ovat esimiesasemassa olevia, joten he käyttävät työssään mobiilijohtamista alaisiaan, alihankkijoitaan sekä myyntiagentejaan kohtaan. Yrityksen henkilöstömäärä on viisi, lisäksi yrityksessä toimii yksi työharjoittelija. Yrityksessä työskenteli vielä viime vuonna 25 työntekijää. Viimeisen vuoden aikana Suomen paikallisorganisaatio on ajettu melkein kokonaan alas, organisaatio on muutettu alihankinta- sekä myyntiagenttiorganisaatioksi. Yrityksellä on tytäryhtiöitä eri puolilla maailmaa, esimerkiksi Hong Kongissa ja New Yorkissa.

Yrityksen tuotteet ovat ohjelmistoja. Forte Business Solutions-tuotteita ovat Business Set, Vendor sekä Customer Portal. Näitä tuotteita käytetään business to business- kaupassa. (Rosendahl Digital Networks Oy 2010b.) Myös jälleenmyyjät käyttävät tuotteita omassa toiminnassaan. Yrityksen Altro Retail Solutions-tuotteita ovat Business Set, Smart Display, Smart PDA sekä Webshop. (Rosendahl Digital Networks Oy 2010a.) RDN:llä on erillinen brändi, Senso, joka on myös jälleenmyyjille suunnattu tuotesarja. Senso-tuotteita ovat Senso Shelf, Senso Info Kiosk, Senso Checkout, Senso Web, Senso PDA, Senso Anti-Theft, Business Set sekä Senso Product Identification. (Senso Solutions 2010.)

4.2 Tutkimuksen taustaa

Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, mitä vaikutuksia mobiilijohtamisella on organisaatioon sitoutumiseen. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineiston kerääminen tapahtui haastattelemalla RDN:n henkilöstöä. Haastattelujen antamia vastauksia analysoidaan aihealueittain 4.2 alaluvuissa. Haastattelut on tehty 11.10.2010–13.10.2010 välisenä aikana. Otanta on viisi henkilöä, joilta kaikilta kysyttiin samat 17 kysymystä (liite 1). Haastateltaville annettiin vapaus vastata kysymyksiin omien tuntemustensa mukaan, tästä johtuen vastauksien skaala on laaja. Tällä haluttiin varmistaa haastateltavien todelliset mielipiteet esitettyihin kysymyksiin. Vapaamuotoisuus nähtiin tärkeänä uuden alueen käsittelemisessä, uuden aihealueen käsittely vapaamuotoisesti koettiin paljastavan tarkempien tutkimusten tarpeen tai tarpeettomuuden. Koska haastatteluja analysoidaan aihealueittain, haastateltavien vastaukset ovat samoissa kappaleissa. Tästä johtuen kappaleisiin ei ole merkitty lähdeviittauksia. Jokainen 4.2 alaluku on tehty haastattelujen antamien vastausten perusteella. Haastateltavista kaksi on johtavassa asemassa olevia ja muut työskentelevät heidän alaisuudessaan.

4.2.1 Organisaation nykytila

Rosendahl Digital Networks Oy:n organisaatio on muuttunut viimeisen kahden vuoden aikana radikaalisti. Viimeisen vuoden aikana Suomessa olleet toiminnot on ajettu melkein kokonaan alas, viimeisen puolen vuoden aikana noin puolet työntekijöistä on lähtenyt vapaaehtoisesti. Organisaatio on muutettu alihankinta- sekä myyntiagenttiorganisaatioksi. Tämä mahdollistaa mobiilijohtamisen. Globaalia näkökulmasta tarkasteltuna organisaatio on hyvällä pohjalla.

Suomen osalta organisaatiomuutokset ovat luoneet epävarmuutta, jonka vuoksi henkilöstön motivaatio sekä sitoutumisen taso on laskenut. Sitoutumisen puute ei

kuitenkaan koske jokaista työntekijää, vaan yksi vastaaja koki omalta osaltaan sitoutumisen kasvaneen muutosvaiheessa.

Johtaminen on jo nyt toteutettu erityyppisillä sähköisillä välineillä. Johtamiskulttuuri on muutosvaiheessa, kun paikallisorganisaatiota supistetaan ja alihankintaorganisaatiota kasvatetaan. Yrityksessä on jäljellä enää johto ja työntekijät Keskijohdosta on poistunut kokonaan organisaation madaltuessa. Toisaalta tilannetta käsiteltiin siitäkin näkökulmasta, että johto, markkinat ja työntekijät näkevät asiat eri tavoin. Johto on ottanut työntekijöiden hommia itselleen ja työt tehdään eri lailla ja eri ohjeilla kuin ennen. Toimeksiantojen suhteen johtamisen taso nähtiin hyvänä.

Työnteonsuorituspaikat jakaantuivat seuraavasti:

Taulukko 1. Työnteon suorituspaikkojen jakautuminen eri vastaajien kesken

Haastateltava 1	Haastateltava 2	Haastateltava 3	Haastateltava 4	Haastateltava 5
50 % Hollolassa toimistolla	90 % Hollolassa toimistolla	95 % Hollolassa toimistolla	100 % Hollolassa toimistolla	75 % Hollolas- sa toimistolla
50 % jossain muualla	10 % kotona	5 % työmatkoilla tai kotona		25 % Työmatkat, asiakaspalvelit

4.2.2 Mobiilijohtamisen vaikutukset

Radikaalisti mobiilijohtaminen vaikuttaa siten, ettei edes näe ihmisiä, jotka työskentelevät yrityksessä. RDN:llä on olemassa viidestä kuuteen maata, jossa kaikki toimii sähköisesti. Normaalisti vuodessa on alle kymmenen päivää kasvotusten näkemistä. RDN:n kohdalla johto joutuu ottamaan operatiivista vastuuta Hollolan

paikallisorganisaatiossa. Johtaminen sekä mobiilijohtaminen ovat vähentyneet Hollolassa alaisten pienentyneen määrän kohdalla, mutta yleisesti ottaen ylimmällä johdolla mobiilijohtaminen on lisääntynyt. Hollolassa jäljellä olevia työntekijöitä ajatellen, minkään ei ole nähty muuttuneen mobiilijohtamisen osalta. Ohjeiden anto sähköisesti nähtiin vieraampana, kuin kasvotusten ohjeiden anto.

Graafisesta näkökulmasta tarkasteltuna täytyy nähdä aikaansaatu työ, sen voi toki lähettää sähköisesti, mutta sen ei nähty olevan yhtä hyvä ratkaisu kuin yhdessä paikallisesti analysoituina. Tiukkojen aikataulujen antaminen on helpompaa, kun mobiilijohtaminen mahdollistaa kasvottomuuden. Toisaalta tilanne nähtiin niinkin, että alaisille on helpompaa, kun kukaan ei hengitä niskaan.

Mobiilijohtaminen nähdään suoraviivaistavan sisäistä viestintää, palautteenantoa sekä -saamista. Tehoton small talk -aika jää pois, mikä on lähes väistämätöntä kasvotusten keskusteltaessa.

Palautteenannon ja -saamisen koetaan muuttavan seuraavia asioita:

- Palaute suoraviivaistuu
- Palautteen antaminen on helpompaa sekä totuudenmukaisempaa
- Palautteen saaminen on monotonista varsinkin tekstimuodossa, jolloin sen ei mene perille kenellekään
- Palaute ei tunnu niin henkilökohtaista
- Viestit tulevat perille

Sisäinen viestintä on mobiilissa työympäristössä sähköistä ja RDN:n tapauksessa sisäistä viestintää harjoitetaan sähköpostilla, Skypellä, dokumentoinnilla, wikillä sekä forumilla.

Haastattelussa kysyttiin, miten mobiilijohtaminen vaikuttaa alaisuuteeseen. Tämän kysymyksen vastaukset olivat omistajien osalta vastakkaiset, myös työntekijöiden mielipiteet jakaantuivat vastakkain.

Taulukko 2. Mobiilijohtamisen vaikutukset

Vaikutukset:	Vaikutusten puute:
- Hollolan organisaatiotasot ovat poissa	- Ei juuri vaikuta verrattuna kulttuurieroihin
- Alaisista tulee itsenäisiä	- Johtaminen on hoidettu samoin
- Ei tunne alaisia	
- Muuttuu liukuhihnammaksi	
- Ei ole selkeää työnantaja-työntekijä -suhdetta, jolloin alaisen vahvuuksien etsiminen ja motivointi vaikeutuu	

Mobiilijohtaminen vaikuttaa luottamukseen siten, että kaikesta tulee läpinäkyvämpää. Skype ja projektijohtamistyökalut dokumentoivat kaiken sähköisen kanssakäynnin jolloin ”juupas-eipäs -tilanteet” ratkeavat aina aikaisempia lokeja katsomalla. Tämä nostaa luottamusta. On myös tulkintoja siitä, jos ei ole online-tilassa Skypeä tai ei käytä projektihallintatyökalua. Se rinnastetaan samaan kuin ei tekisi töitä ollenkaan. Ulkoistettaessa motivointi on haastavaa ja luottamuksen herättäminen on vaikeaa, kun toiminta ei ole henkilökohtaista. Luottamusta kuitenkin tulee olla valvovan silmän puuttuessa, vaikka tuki jälkikäteen työn tuloksen katsominen on mahdollista. Työnantajan näkökulmasta alaisiin pitää luottaa ja heillä pitää olla proaktiivisuutta. Tulos kasvattaa vapautta.

Mobiilijohtamisen katsotaan vaikuttavan työnteonsuorituspaikkaan siten, ettei kukaan ole sidottu yhteen työn suorituspaikkaan 100 -prosenttisesti. Hollolassa työntekijöillä mahdollisuus tehdä työtä kotona, tätä mahdollisuutta on kuitenkin rajattu viime aikoina enemmän. Alihankkijat ovat pääosin toimistolla, vaikkakin se on heidän asiansa missä työskentelevät, kunhan työt hoituvat sovitusti.

Eräissä haastattelussa työnteko työpaikalla koettiin motivoivammaksi kuin esimerkiksi kotona tehty työ. Mobiilityön koetaan sopivan tietyille luonteille, ei kuitenkaan kaikille. Eteenpäin suunnatessa lokaatiota voi käyttää hyväksi inspiraation myötä ja tuoda työhönsä vaihtuvuutta.

Neljässä vastauksessa oltiin sitä, mieltä ettei mobiilijohtaminen vaikuta vastuun jakamiseen mitenkään. Näistä neljästä kaksi on sitä mieltä, että organisaatiomalli ratkaisee vastuunjaon. Oli myös mielipiteitä, jossa kerrottiin, että aina tekijällä on vastuu ja lisäksi kerrottiin jokaisessa olosuhteessa tuloksen ratkaisevan vastuun. Yhdessä vastauksessa oltiin sitä mieltä, että vastuu kasvaa.

Mobiilityötä ja fyysistä läsnäoloa verratessa, tuli esille monenlaisia kantoja, kuten se, että palaverissa mobiiliratkaisut ovat parempia, jolloin on aina joku henkilö, jolle pitää selittää itsestään selviä asioita ja muiden aikaa kuluu turhaan. Tämä on esitettävissä mobiilipalavereilla. Vastauksissa oli myös toinen selvä puoltaminen mobiilityölle, jossa kerrottiin, että mobiilityö on parempi, koska mobiilisti työskennellessä voi hakea vaihtuvuutta ja motivaatiota. Hänen mukaansa tämä ei kuitenkaan sovi kaikille muun muassa sen kurinalaisuuden vuoksi. Vastauksissa tuli myös ilmi se, että on tilanneriippuvaista, kumpi on parempi. Mobiilityön koetaan sopivan itselle hyvin, mutta henkilökohtaisissa kanssakäymisissä fyysinen läsnäolo on parempi. Fyysisen läsnäolon koettiin olevan parempi vaihtoehto myös oppimisen kannalta, olisi parempi jos joku olisi läsnä.

Sähköisten työkalujen toimiessa kaikki ovat paremmin tavoitettavissa. Aina näkee, koska kukakin on online -tilassa ja jos ei ole, voi silti kirjoittaa viestin, jonka vastaanottaja näkee koneelle saapuessaan. Alaisten koetaan olevan paremmin tavoitettavissa kuin johdon. Keskijohdon aikana alaisille esimiehen tavoitettavuus oli helppoa. Työmatkoilla ihmiset eivät ole siltikään aina tavoitettavissa, vaikka työvälineet sen jo mahdollistaisivat. Kokousaikana myöskään tavoitettavuus ei ole mahdollista. Yksi näki tilanteessa useita vaihtoehtoja: Jos sekä esimies, että alainen työskentelevät mobiilisti, he eivät ole toisilleen helposti tavoitettavissa. Jos vain toinen työskentelee mobiilisti, tavoitettavuus on kunnossa. Tavoitettavuuden näkee helposti esimerkiksi Skypestä. Tähänkin vaikuttaa mitä tarkoitetaan sanalla

tavoitettavuus, tarkoitetaanko tavoitettavuutta nyt heti, vai yhden vuorokauden sisään.

4.2.3 Työvälineet ja ohjelmistot

Työvälineitä ovat iPad, puhelimet, tietokoneet sekä henkilökohtaiset tietokoneet. Ohjelmistoista käytössä ovat sähköposti, Skype, ClockingIT, joka on projektihallintajärjestelmä, Facebook, puhelut, tekstiviestit, Google Docs -palvelu ja Google-kalenteri. Jokainen vastaaja koki nämä työvälineet ja ohjelmistot työnsä kannalta riittäväksi.

Joillain alihankkijoilla onlinetyösystemi ei aina toimi. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka tehdään töitä, niin ei aina muista pitää itseä online -tilassa. Kehitettävää myös löydettiin, vaikka oltiin tyytyväisiä. Kehityskohteita löytyi projektihallinnassa, kuten ClockingIT:ssä, jossa pitäisi olla paremmat keskustelufoorumit ja työn jakamismahdollisuudet. Toinen kehityskohde löytyi piirtotyökaluista, yhteydenpito esimerkiksi Kiinaan voisi olla helpompaa tietyissä asioissa piirtotyökalun avulla kielimuurin vuoksi.

4.2.4 Mobiilijohtamisen mahdollisuudet, uhat sekä hyöty

Mobiilijohtamisen etuja on yleisesti ottaen jo paljon saavutettu, mutta työkalupuolella tulisi olla yksi ohjelma, jolla pystyisi hoitamaan kaiken. Hollolan paikallisorganisaatiossa on hyvä harjoitella mobiilijohtamista esimerkiksi Kiinaa varten. Videoneuvotteluja pitäisi lisätä. Paikkasidonnaisuus poistuu, mutta silti halutaan tulla työpaikalle. Aikavyöhykkeissä hyvää löydettiin siitä, että illalla voi laittaa työt tekoon ja aamulla herätessä työt ovat tehtynä. Palautteenanto on hektistä.

Mobiilijohtamisen uhkina nähdään ihmiset, jotka ovat iältään yli 40-vuotiaita. Sen ikäiset ihmiset ovat usein vähän enemmän vanhan linjan ihmisiä, jotka pitävät

esimerkiksi aina puhelimen käyttöä mielekkäämpänä kuin sähköpostia. Toki on poikkeuksia näistä ikäryhmistä, jotka hallitsevat sähköisten työkalujen käytön.

Jos töitä siirretään vielä enemmän Kiinaan, omien töiden määrän vähentymistä pidettiin uhkana, vaikkakaan sen mahdollisuuteen ei enää uskottu. Myös fyysinen ja sähköinen varkaus nähtiin uhkana. Joku voi varastaa työkoneen, jos esimerkiksi tekee töitä muualla kuin kotona. Myös sähköinen tietojen kalastelu on mahdollista.

Voi olla muuten hyvä johtaja, mutta se ei tarkoita, että olisi hyvä mobiilijohtaja. Mobiililyöskentelyssä tarvitsee olla hyvät sähköisten laitteiden käyttöaidot. Työstä puuttuu henkilökohtaisuus eikä ole normaalia alaissuhdetta, työstä tulee kylmempää ja robootimpaa. Mobiilijohtaminen voi aiheuttaa sitoutuneisuuden puutteen sekä väärin henkilöiden valinnan mahdollisuuden.

Mobiilijohtaminen on toimivaa ja hyödyllistä. Se tehostaa toimintaa ja mahdollistaa kokonaan uuden toimintamallin. Mobiilijohtaminen häivyttää paikkaan sitovat tekijät, mutta aikaero supistaa yhteisiä työaikoja ihmisten kesken ympäri maapalloa.

Yhden vastaajan mielestä 2010-luvulla mobiilijohtaminen on ainoa järkevä toimintamalli. Työmatkat ovat helpompia, koska silti voi johtaa. Haastateltavien mielestä mobiilijohtaminen toimii RDN:llä hyvin.

4.3 Johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksien johtopäätöksenä voidaan todeta, että mobiilijohtamisen vaikutukset organisaatioon sitoutumiseen ovat yksilöllisiä, koska vastausvaihtelut olivat suuria. Huomattavaa haastattelujen tuloksissa on johdon ja työntekijöiden erilainen suhtautuminen mobiilijohtamiseen. Lisäksi voidaan todeta, että mobiilijohtamista harjoittavien tai siitä kiinnostuneiden yritysten tulisi kiinnittää huomiota työnhakijan suhtautumiseen sekä sopeutuvaisuuteen mobiiliin työympäristöön. Tämä päätelmä saatiin selville siitä, että jokaisella vastaajalla on erilainen suhtau-

tuminen mobiilijohtamiseen, ja tämä haaste kävi myös ilmi toisessa työnantaja-puolen haastattelussa.

Yleisesti ottaen oltiin sitä mieltä, ettei mobiili työympäristö vaikuta valta/vastuusuhteisiin mitenkään. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että organisaatiomalli ratkaisee vastuunjaon. Oltiin myös sitä mieltä, että työntekijällä itsellään on vastuu ja olosuhteet ratkaisevat vastuunjaon. Mobiilijohtamisen koettiin myös kasvattavan vastuuta.

Organisaatiokulttuuri muuttuu mobiilijohtamisen myötä. Mobiilijohtaminen vaikuttaa siten, ettei välttämättä edes tapaa kollegoitaan, toisaalta tiukkojen aikataulujen antaminen on helpompaa, koska mobiilijohtaminen mahdollistaa kasvotomuuden. Tilannetta ajateltiin myös toiselta kannalta. Alaisista saattaa olla helpompaa, kun kukaan ei hengitä niskaan. Mobiilijohtamisen ansiosta toiminta on läpinäkyvämpää, koska kaikki tieto tallentuu lokeihin, mikä kasvattaa luottamusta. Mobiilityöntekijän työntekopaikka ei ole sidottu mihinkään tiettyyn paikkaan, tämä myös osaltaan muuttaa perinteistä organisaatiokulttuuria.

5 YHTEENVETO

Tämä työ käsitteli mobiilijohtamista ja sen vaikutuksia organisaatioon sitoutumiseen. Työn case-yrityksenä toimi Rosendahl Digital Networks Oy, joka on Hollolassa toimiva ohjelmisto- ja mediatalo. Työ on tehty toimeksiantona case-yritykselle ja aihe syntyi opinnäytetyöntekijän työharjoittelun aikana keväällä 2010 Rosendahl Digital Networks Oy:n toimitusjohtajan Markus Rosendahlin ehdotuksesta. RDN:llä on kaksi henkilöä, jotka lasketaan mobiilisti työskenteleviksi henkilöiksi. He ovat esimiesasemassa olevia, joten he harjoittavat mobiilijohtamista alaisiaan, alihankkijoitaan sekä myyntiagenttejaan kohtaan.

Työn tarkoituksena oli tuottaa uutta materiaalia liittyen mobiilijohtamiseen, sillä mobiilijohtamisen vaikutuksia organisaation ei ole aiemmin tutkittu. Tämän materiaalin tarkoitus on palvella toimeksiantajayritystä sekä muita mobiilijohtamisesta kiinnostuneita tahoja.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä oli: miten mobiilijohtaminen vaikuttaa organisaatioon sitoutumiseen. Päätutkimuskysymyksestä johdettiin kaksi alatutkimuskysymystä: miten valta/vastuu suhteet muuttuvat mobiilissa työympäristössä ja miten mobiilijohtaminen muuttaa organisaatiokulttuuria. Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa haastateltiin RDN:n henkilökuntaa.

Opinnäytetyön teoriaosa on jaettu kahteen lukuun. Ensimmäinen luku käsitteli johtamista ja sitoutumista, toinen luku käsitteli mobiilijohtamista ja mobiilityötä. Empiriaosuudessa käsiteltiin RDN:ää yrityksenä, sen nykytilannetta, mobiilijohtamisen vaikutuksia, työvälineitä ja -ohjelmistoja sekä mobiilijohtamisen mahdollisuuksia, uhkia sekä hyötyjä. Näiden pohjalta tehtiin johtopäätöksiä, jotka vastasivat tutkimuskysymykseen.

Haastattelujen antamia vastauksia analysoidessa, tekijä löysi kaksi pääpiirteissään erilaista näkökantaa vastauksista. Nämä näkökantaerot olivat ennustettavissa sen vuoksi, että nämä puolet olivat työnantajapuolen vastaukset sekä työntekijöiden

vastaukset. Näiden kahden näkökannan sisältä löytyi myös yllättävän paljon eroavaisuuksia keskenään. Vastauksista, sekä niiden eroista, syntyi johtopäätös, ettei voida väittää mobiilijohtaminen suoraan vaikuta organisaatioon sitoutumiseen. Vastauksista kävi myös ilmi, että rekrytointitilanteessa tulisi kiinnittää huomiota työnhakijan suhtautumiseen sekä sopeutuvaisuuteen mobiiliin työympäristöön.

Tämä opinnäytetyö loi avauksen uuteen aiheeseen, johon ei ole aiemmin perehdytty tästä näkökulmasta. Toimeksiantajayritys sai opinnäytetyön myötä uutta näkökulmaa mobiilijohtamisen kokonaiskenttään. Heille tarjoutui mahdollisuus tarkastella mobiilijohtamista muustakin kuin omasta näkökulmasta. He saivat tietoa mobiilijohtamisen ja sitoutumisen vaikutuksista, sitoutuneisuudesta, organisaation sekä johtamisen tilasta, työvälineiden tasosta sekä siitä, miten heidän mobiiliympäristöään voisi kehittää. Tämä opinnäytetyö avasi väylän tutkimukselle, jossa voidaan perehtyä mobiiliorganisaation rakentamiseen.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Bergum, S. 2009. Management of teleworkers. Turku: Uniprint.

Duarte, D. & Snyder, N. 2001. Mastering Virtual Teams. 2. painos. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Ekman, G. 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän: Epäviralliset keskustelut esimiehen työvälineenä. Helsinki: WSOY.

Harvard Business School. 2006. Pocket mentor: Leading people. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Holopainen, S., Lillrank, P. & Paavola, T. 1999. Tietotekniikan linkki liiketoimintaan. 1. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Hughes, R., Ginnett, R. & Curphy, G. 1996. Leadership: enhancing the lessons of experience. 2. painos. Chicago: Times Mirror Higher Education Group.

Humala, I. 2007. Johda verkossa: Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Juva: Infor Oy.

Lahtinen, M & Sundvik, L. (toim.) 2006. Toimiva työyhteisö: Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

- McManus, J. 2006. Leadership: Project and human capital management. Oxford: Elsevier Ltd.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Peltonen, M. 1990. Johtaminen 1990-luvulla. 2.painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet: Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Sergiovanni, T. 2001. Leadership: What's in it for schools?. Lontoo: RoutledgeFalmer.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tiensuu, V., Partanen, V. & Aaltonen, J. 2004. Onnellinen organisaatio. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Tiirikainen, V. 2008. Johtaja: ole IT-strategi. Helsinki: Talentum.
- Vesterinen, P. & Juuti, P. (toim.) 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava.
- Yukl, G. 2002. Leadership in organizations. 5. uudistettu painos. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää!: Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Inforviestintä Oy.

Elektroniset lähteet

Eurofound. 2007. Fourth European Working Conditions Survey [viitattu 26.9.2010]. Saatavissa:

<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf>.

Hyrkkänen, U. 2008. Mobiili työ esimiehen haasteena [viitattu 17.10.2010]. Saatavissa: <http://ojs.seamk.fi/index.php/osaaja/article/viewArticle/136/236>.

Jokivuori, P. 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus: Aikuiskasvatus 4 / 2004 [viitattu 26.9.2010]. Saatavissa: <http://elektra.helsinki.fi/se/a/0358-6197/24/4/sitoutum.pdf>.

Kehityspiikki Oy. 2010. Valmennusohjelma [viitattu 14.9.2010]. Saatavissa: http://www.kehityspiikki.fi/palvelut/yhteisojen_kehittaminen/esimiesvalmennus/valmennusohjelma.html.

Laine, N. 2009. Luottamus on työpaikan polttoainetta. Kuntien eläkevakuutus [viitattu 15.9.2010]. Saatavissa:

http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4247/Uk2_09_Laine.pdf.

Mashup Ventures Ltd. 2008. Organisaatio on sopimus työnjaosta [viitattu 14.9.2010]. Saatavissa: <http://kookas.fi/articles/read/7156>.

Rosendahl Digital Networks Oy. 2010a. Altro Retail Solutions [viitattu 26.10.2010]. Saatavissa:

<http://www.rdnssoftware.com/index.php/fi/tuotteet/altro.html>.

Rosendahl Digital Networks Oy. 2010b. Forte Business Solutions [viitattu 26.10.2010]. Saatavissa:

<http://www.rdnssoftware.com/index.php/fi/tuotteet/forte.html>.

Rosendahl Digital Networks Oy. 2010c. Yritysesittely [viitattu 26.10.2010]. Saatavissa: <http://www.rdnssoftware.com/index.php/fi/yritys.html>.

Senso Solutions. 2010. Tuotteet [viitattu 26.10.2010]. Saatavissa: <http://www.sensosolutions.com/index.php/fi/tuotteet.html>.

Viestintätoimisto Pohjoisranta Oy. 2010. Sisäinen viestintä. Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL [viitattu 11.9.2010]. Saatavissa: <http://www.mtl.fi/sisainen-viestinta>.

Haastattelut

Hautala, J. 2010. Graphic trainee. Rosendahl Digital Networks Oy. Haastattelu 12.10.2010

Jalkala, J. 2010. R&D Manager. Rosendahl Digital Networks Oy. Haastattelu 12.10.2010

Rosendahl, M. 2010. Toimitusjohtaja. Rosendahl Digital Networks Oy. Haastattelu 11.10.2010.

Rosendahl, M. 2010. Global sales and Marketing Director. Rosendahl Digital Networks Oy. Haastattelu 13.10.2010

Turunen, J. 2010. Support person. Rosendahl Digital Networks Oy. Haastattelu 12.10.2010

LIITTEET

LIITE 1: Rosendahl Digital Networks Oy:n henkilökunnan haastattelukysymykset

Rosendahl Digital Networks Oy:n henkilökunnan haastattelukysymykset

Nykyhetki

1. Miten näet organisaation yleisen tilan sekä sitoutumisen tason tällä hetkellä?
2. Miten näet johtamisen tilan tällä hetkellä?
3. Mikä on työnteon suorituspaikkasi nykyisin?

Mobiilijohtamisen vaikutukset

4. Miten mobiilijohtaminen vaikuttaa organisaatioon?
5. Miten mobiilijohtaminen vaikuttaa sisäiseen viestintään ja palautteenantoon?
6. Miten mobiilijohtaminen vaikuttaa alaissuhteeseen?
7. Miten mobiilijohtaminen vaikuttaa luottamukseen?
8. Miten mobiilijohtaminen vaikuttaa työnteonsuorituspaikkaan?
9. Miten mobiilijohtaminen vaikuttaa vastuun jakamiseen?
10. Vastaako mobiilityö fyysistä läsnäoloa?
11. Onko esimies/alainen tavoitettavissa?

Työvälineet

12. Mitä työvälineitä (laitteita ja ohjelmistoja) sinulla käytössäsi?
13. Ovatko ne riittäviä mobiilissa työympäristössä?
14. Mitä työvälineitä tarvittaisiin lisää vai oletko tyytyväinen tämän hetkisiin?

Yhteenveto

15. Mitä mahdollisuuksia näet mobiilijohtamisessa?
16. Mitä uhkia näet mobiilijohtamisessa?
17. Koetko mobiilijohtamisen toimivaksi ja hyödylliseksi?