

”Onhan tää mittava uudistus, eikä kaikki ihan kivuttakaan oo menny”

Työntekijöiden kokemuksia HR-järjestelmämuutoksesta sosiaali- ja terveyspalvelualan yrityksessä

Turun Yliopisto
Kasvatustieteiden laitos
Kasvatustiede
Suvi Ohtonen
Pro gradu
Heinäkuu 2021

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

TURUN YLIOPISTO

Kasvatustieteiden laitos / Kasvatustieteiden tiedekunta

OHTONEN SUVI: ”Onhan tää mittava uudistus, eikä kaikki ihan kivuttakaan oo menny” – Työntekijöiden kokemuksia HR-järjestelmämuutoksesta sosiaali- ja terveystalouden yrityksessä

Pro gradu -tutkielma, 72 s., 1 liites.

Kasvatustiede

Heinäkuu 2021

Tämä pro gradu- tutkielma on toteutettu yhteistyössä yksityisen sosiaali- ja terveystalouden yrityksen kanssa. Tutkielmassa selvitetään yrityksen esimiesten kokemuksia uuden henkilöstöhallinnon järjestelmän käyttöönotosta. Tavoitteena on myös tutkia osallistamisen vaikutusta muutokseen suhtautumisessa.

Tutkielma on kvalitatiivinen tapaustutkimus, joka on toteutettu teemahaastatteluilla. Empiirinen aineisto kerättiin maaliskuussa 2021 yksilöhaastatteluilla kolme kuukautta järjestelmän käyttöönoton jälkeen. Haastatteluun osallistui yhteensä 16 esimiesasemassa olevaa yrityksen työntekijää. Kahdeksan haastateltavista oli osallistettu järjestelmän testaukseen ja kahdeksan tutustui järjestelmään vasta sen käyttöönoton yhteydessä. Haastattelujen tavoitteena oli saada tietoa esimiesten kokemuksista järjestelmän käyttöönottoon liittyen sekä selvittää, mitkä tekijät ovat yhteydessä muutosmyönteisyyteen ja muutosvastarintaan. Tutkitaan, havaitaanko ryhmien välillä eroa muutokseen suhtautumisessa. Aineistoa analysoitiin hyödyntämällä laadullista sisällönanalyysiä sekä fenomenografista menetelmää. Tulokset jaoteltiin kuvauskategorioiden ja niitä tarkasteltiin aiempien tutkimusten valossa.

Tutkielman tulosten ja aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella tärkeimmät muutosmyönteisyyden edistämiseen vaikuttavat tekijät ovat: 1) osallistaminen, 2) viestintä, 3) koulutus ja 4) muutostiimin tuki työntekijöille. Onnistunut viestintä, kattava ja laadukas koulutus sekä työntekijöiden osallistaminen muutokseen edistävät avoimuutta muutosta kohtaan ja vähentävät muutosvastarintaa. Järjestelmän käyttöönotto on koettu verrattain työlääksi sekä osallistamattomien ja osallistettujen välillä havaitaan eroja muutokseen suhtautumisessa sekä valmiudessa kohdata muutos. Osallistetut työntekijät suhtautuvat myönteisemmin muutokseen.

asiasanat: järjestelmämuutos, osallistaminen, muutosmyönteisyys, muutosvastarinta

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1. Tutkimuksen taustaa.....	1
1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja rakenne	3
2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS	4
2.1. Organisaation muutos.....	5
2.2. Muutosjohtamisen malleja	7
2.3. Ihmiset muutoksen keskiössä	10
2.4. Muutosvastarinta	12
2.5. Näkökulmia muutosvastarinnasta	14
2.6. Muutosvalmius	16
2.7. Muutosmyönteisyys	18
2.8. Työntekijöiden motivointi muutokseen	19
2.8.1. Osallistaminen	20
2.8.2. Koulutus	23
2.8.3. Viestintä.....	25
3. MUUTOS KOHDEORGANISAATIOSSA	26
3.1. Kohdeorganisaation muutosprosessi tutkimusaiheena.....	26
3.2. Osallistaminen kohdeorganisaatiossa.....	29
3.3. Järjestelmäuudistuksen strategiset tavoitteet.....	31
4. TUTKIMUSPROSESSI.....	32
4.1. Laadullinen tapaustutkimus.....	32
4.2. Fenomenografia tutkimussuuntauksena	34
4.3. Tutkimuskysymykset	35
4.4. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä	36
4.4. Tutkimusaineiston analyysin eteneminen	38
5. TULOKSET.....	39
5.1. Tekijät muutoksen taustalla.....	40
5.1.1. Muutosviestintä	40
5.1.2. Koulutus	43
5.1.3. Tuki.....	45
5.1.4. Osallistaminen	50
5.2. Työntekijöiden suhtautuminen muutokseen.....	56
5.2.1. Osallistamattomat työntekijät.....	56
5.2.2. Osallistetut työntekijät.....	59
6. YHTEENVETO.....	62
6.1. Pohdinta.....	63

6.2. Eettisyys ja jatkotutkimusideat.....	69
---	----

7. LÄHTEET	73
-------------------------	-----------

8. LIITTEET.....	78
-------------------------	-----------

KUVIOT

Kuvio 1. Muutosprosessin vaiheet	10
--	----

Kuvio 2. Tukipyyntöjen määrä henkilöstöhallinnolle.....	47
---	----

Kuvio 3. Havainnollistava kuvio tuloksista	69
--	----

TAULUKOT

Taulukko 1. Organisaation muutostyypit.....	5
---	---

Taulukko 2. Projektin aikataulu	29
---------------------------------------	----

Taulukko 3. Tekijät muutoksen taustalla	55
---	----

1. JOHDANTO

Tässä pro gradussa tutkitaan organisaation muutostilannetta. Tutkielmassa syvennyttään tarkastelemaan kohdeorganisaatiossa tapahtunutta henkilöstöhallinnon järjestelmämuutosta. Tutkielmassa tarkastellaan kohdeorganisaation henkilöstön subjektiivisia käsityksiä muutoksesta sekä vertaillaan osallistettujen työntekijöiden suhtautumista muutokseen suhteessa työntekijöihin, joille muutoksesta vain tiedotettiin etukäteen ennen sen käyttöönottoa. Erityisesti ollaan kiinnostuneita siitä, nähdäänkö osallistamisella olevan merkitystä muutokseen suhtautumisessa tai mahdollisesti muutosmyönteisyyden tai -vastarinnan muodostumisessa. Tutkielman avulla voidaan ymmärtää paremmin, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön kokemuksiin ja suhtautumiseen organisaatiossa toteutettavaan järjestelmämuutokseen ja mitkä tekijät tulevaisuuden muutosprojekteissa olisi hyvä ottaa huomioon. Ensimmäisessä luvussa avataan tutkimuksen taustaa sekä sen merkitystä. Lisäksi tutkielman tavoitteet ja rakenne esitellään.

1.1. Tutkimuksen taustaa

Elämme parhaillaan tietoyhteiskunnassa, jossa yritysten liiketoimintastrategiat ovat keskittyneet yhä enemmän tehokkaiden ja kehittyneiden tietojärjestelmien käyttöön. Tietojärjestelmien uskotaan usein tuovan tehokkuutta yritysten toimintaan. Uusien järjestelmien käyttöönotto yrityksissä on usein odotettu, mutta myös pelätty, sillä se tarkoittaa tutuista rutiineista luopumista ja uuden oppimista. (Oborne & Arnold 2000, 125; Kotter & Schlesinger 2008, 130.) Muutos on jatkuvasti läsnä yritysten arjessa jatkuvan kehityksen myötä ja yritykset pyrkivät eri keinoin muutosten onnistuneeseen läpivientiin (Bareil 2013, 60).

Tutkimuskirjallisuudessa korostetaan työntekijöiden roolia muutoksessa. Viimeisten vuosikymmenten aikana organisaatioiden muutostilanteiden kontekstissa työntekijöiden rooli ja osallistuminen muutosprosessiin on nähty yhä tärkeämpänä. (Zink 2008, 793.) Kirjallisuudessa vallitsee

yhteisymmärrys siitä, että työntekijöillä on tärkeä rooli muutoksen onnistumisessa, joten muutosprosessissa on tärkeä huolehtia työntekijöistä, sillä ihmiset mahdollistavat ja saavat muutoksen aikaan (Murthy 2007, 23).

Yksi yritysten muutosprojektien merkittävimmistä näkökohdista on niiden alhainen onnistumisaste sekä se, että järjestelmät eivät saavuta niille asetettuja tavoitteita. Organisaatioiden muutosprosessien epäonnistumiselle historian saatossa on löydetty monia syitä ja Zink (2008) nostaa yhdeksi keskeiseksi syyksi sen, ettei henkilöstä ole osallistettu muutokseen. Tutkimus Saksan työ- ja sosiaaliministeriössä osoittaa työntekijöiden osallistamisen tärkeyden organisaation menestyksessä. Tutkimuksessa selvitettiin, mitkä ovat tärkeimmät tekijät yritysten kilpailukyvyn kannalta. Menestyneimmissä yrityksissä ymmärretään, että työntekijät ovat sen merkittävin tekijä, eikä heikommin pärjäävät yritykset näe henkilöstön osallistamista kriittisenä tekijänä sen menestymisen kannalta. (Zink 2008, 798–803.)

Tutkimusten perusteella toisena suurimmista esteistä muutosten epäonnistumiselle nähdään muutosvastarinta (Ford & Ford 2010, 24; Bareil 2013, 60). Aiempien tutkimusten mukaan on hyvin yleistä, että ihmiset vastustavat muutosta, sillä muutostilanteeseen liittyy usein epävarmuus. Muutostilanteissa siirrytään tutuista rutiineista kohti uusia toimintatapoja, joka vaatii koko yritykseltä sekä sen työntekijöitä resursseja. (Dent & Goldberg 1999, 25; Bovey & Hede 2001, 372.) Kriitikot väittävät, että suunnitellussa muutoksessa kaikilla muutoshankkeen sidosryhmillä on yhtenäinen käsitys muutoksesta ja kaikki suhtautuvat myönteisesti sen toteutukseen. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että muutoksen vastaanottajat tekevät omat tulkintansa ja muodostavat omat tunteensa muutoksesta. Organisaation jäsenet voivat kyseenalaistaa tarkoin tehdyt suunnitelmat, vaikka konsultit suunnittelisivat kaiken yksityiskohtaisesti. (Livne-Tarandach & Bartunek 2009, 5.)

Jones, Jimmieson ja Griffoths (2005) ovat tutkineet yrityksen muutostilannetta, jossa tarkoituksena oli tunnistaa tekijät yrityksen uuden tietojenkäsittelyjärjestelmän implementoinnin ja käyttöönoton yhteydessä. Kyseessä oli valtionhallinnon osaston yksikölle tapahtuva muutos, joka

kosketti 67 työntekijää. Implementoinnin onnistumista mitattiin käyttäjien tyytyväisyydellä ja järjestelmän käytöllä. Tutkimus osoitti, että muutosvalmiudella on yhteys työntekijöiden positiivisiin käsityksiin muutoksesta sekä järjestelmän käytöstä. Lisäksi tutkimuksen tulokset osoittivat, että osallistamisella, laadukkaalla kehittämisellä sekä muutosjohtajuudella koettiin olevan positiivinen vaikutus yksilöiden muutosvalmiuteen. Tutkimus korostaa työntekijöiden tärkeyttä muutoksessa sekä muutosvalmiutta määrittelevien tekijöiden tärkeyttä, koska ennenaikainen toteutus ei tuo tarkoituksenmukaista tulosta, sillä työntekijät eivät ole tällöin psykologisesti valmiita muutokseen.

1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja rakenne

Tutkielmassa tarkastellaan työntekijöiden kokemuksia henkilöstöhallinnon järjestelmämuutoksesta yksityisen sosiaali- ja terveystalouden yrityksessä. Tavoitteena on selvittää uuden järjestelmän käyttöönoton kokemuksiin vaikuttavia tekijöitä sekä tutkia miten muutokseen osallistettujen ja osallistamattomien kokemukset muutoksesta mahdollisesti eroavat toisistaan. Aiempien tutkimusten mukaan työntekijöiden osallistaminen mukaan järjestelmän suunnitteluun on ollut avainasemassa työntekijöiden muutosmyönteisyyden rakentumisessa (Zink 2008, 803). Onnistuneen muutoksen läpivientiin vaikuttavat kuitenkin useat tekijät ja on syytä tarkastella tarkemmin yksilötason kokemuksia muutoksesta, sillä jokainen yksilö kokee muutoksen subjektiivisesti.

Viime vuosikymmeninä teknologiset muutokset ovat olleet yritysmaailmassa läsnä, jonka vuoksi kirjallisuus organisaation muutostilanteista on kasvanut merkittävästi. Tutkijat pyrkivät jatkuvasti löytämään parempia ja tehokkaampia tapoja tukea yrityksiä muutostilanteissa. Järjestelmämuutosten päätavoitteena on usein halu mahdollistaa työn tekeminen paremmin ja tehokkaammin, jolloin loppukäyttäjien näkökulmat järjestelmäudistuksen toimivuudesta tulisi olla keskiössä, mutta usein ne unohtuvat aikapaineiden tai taloudellisten syiden takia. (Choi 2011, 479–481.) Tutkielman aihe syntyi tutkijan mielenkiinnosta ymmärtää paremmin työntekijöitä ja heidän

ajatuksiaan organisaation muutostilanteista. Halutaan ymmärtää paremmin, miten työntekijät voitaisiin ottaa muutokseen mukaan sekä huomioida heidät parhaalla mahdollisella tavalla.

Tutkielman tutkimuskysymyksiksi muotoutuivat:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön kokemuksiin ja suhtautumiseen organisaatiossa toteutettavaan järjestelmämuutokseen?
2. Miten muutokseen osallistettujen ja osallistamattomien kokemukset muutoksesta mahdollisesti eroavat toisistaan?

Hypoteesina on, että suhtautuminen järjestelmämuutokseen ja sen käyttöönottoon on myönteisempää työntekijöiden keskuudessa, jotka osallistettiin muutokseen. Koulutuksen ja tuen määrän tärkeyden nähdään korostuvan työntekijöillä, joita ei ole osallistettu muutokseen.

Tämä pro gradu -tutkielma koostuu teoreettisesta viitekehystä, jota esitellään tarkemmin luvussa kaksi. Luvussa käsitellään organisaation muutosta, muutosjohtajuuden malleja sekä esitellään tutkielman keskeisimmät käsitteet. Lisäksi esitellään aiemman tutkimuskirjallisuuden valossa näkökulmia osallistamisesta sekä muutosmyönteisyydestä ja -vastarinnasta. Luvussa kolme kuvailaan kohdeorganisaation muutosta, jonka jälkeen käsitellään metodologiaan liittyviä kysymyksiä. Tämän jälkeen tulokset esitellään luvussa viisi ja lopuksi esitellään pohdinta.

2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen kannalta merkittävimmät käsitteet sekä teoreettinen viitekehys. Aloitetaan muutoksen käsitteestä organisaation kontekstissa ja laajennetaan näkökulmaa käsittelemällä muutosjohtamisen malleja sekä perehtymällä muutosvastarinnan ja muutosmyönteisyyden käsitteisiin. Luvun loppuosassa esittelen tutkimuskirjallisuuden näkökulmia muutosjohtajuuden tärkeimmistä tekijöistä, joista osallistamisen teema nousee keskiöön tutkielman tulokulman takia.

2.1. Organisaation muutos

Organisaation muutos (engl. organizational change) kuvaa organisaation siirtymistä nykyisestä tunnetusta tilasta tuntemattomaan, haluttuun tulevaisuuden tilaan (Hussain ym. 2016, 123–124). Organisaation muutoksessa voi olla kyse pienimuotoisista tai laaja-alaisista ajattelu- tai toimintatapojen muutoksista organisaation kontekstissa. Muutoksen tavoitteena on parantaa organisaation suorituskykyä ja tuottavuutta. (Pardo del Val & Martínez Fuentes 2003, 148.)

Organisaation kehittymisen ja menestymisen kannalta on tärkeää, että sillä on kyky tunnistaa ja hallita sen sisäiset ja ulkoiset muutokset (By 2005, 370). On useita eri tapoja toteuttaa muutos. Erityisesti muutoksen laajuus ja tyyppi vaikuttavat muutoksen toteutustapaan. Muutos voidaan suunnitella hyvissä ajoin tai se voi olla nopea reaktio odottamattomaan tapahtumaan liiketoimintaympäristössä. Mitä aiemmin muutoksen tarve havaitaan, voidaan aloittaa järjestelmällinen suunnittelu. (Hayes 2014, 56.)

Nadler ja Tushman (1995) jaottelevat organisaation muutoksen neljään muutostyyppiin muutoksen laajuuden mukaan (taulukko 1). Lisäksi jaottelu kuvaa erilaisia muutoksen toteuttamisen tapoja riippuen siitä, millaisesta muutoksesta on kyse. Muutoksen toteuttamisen tapoja on neljä: inkrementaalinen, strateginen, ennakoiva ja reaktiivinen tapa reagoida muutokseen.

	Inkrementaalinen	Strateginen
Ennakoiva	Virittäminen	Uudelleensuuntautuminen
Reaktiivinen	Sopeutuminen	Uusiutuminen

Taulukko 1. *Organisaation muutostyypit (Nadler & Tushman 1995, 24)*

Inkrementaalaisella muutoksella tarkoitetaan asteittaista muutosta, jonka avulla pyritään kehittämään ja tehostamaan organisaation toimintaa. Tietojärjestelmähankkeissa käytetään yleensä aina asteittaista muutosta,

kuten tutkielman kohdeorganisaatioissa. Strategisella muutoksella tarkoitetaan suurempaa muutosta liiketoimintaympäristössä, jolla yritetään saada aikaan kilpailuetua. Organisaation tehdessä ennakoivia ja suunnitelmallisia muutoksia tehokkuuden parantamiseksi tai etujen luomiseksi kilpailuympäristössään, on kyse ennakoivasta muutostyypistä. (Nadler & Tushman 1995; Chaffey & Wood 2005, 385.)

Ennakoiva eli suunniteltu muutos on tarkoin suunniteltu ja muutos pyritään implementoimaan loogisesti, ennakoiden tulevaisuuden tapahtumat. Tällaisissa tilanteissa organisaatiot pitkäjänteisesti valmistelevat ja investoivat muutokseen. (Murthy 2007, 76; Hussain ym. 2016, 123–124.) Organisaation suunnitellulla muutoksella on kaksi pääasiallista tehtävää; kyky kehittää organisaation toimintaa muutoksen myötä sekä kyky muuttaa työntekijöiden organisaatiokäyttäytymistä (Robbins, Judge & Campbell 2017, 524). Reaktiivinen muutos tarkoittaa muutosta, jolla reagoidaan ulkoisen ympäristön muutokseen. Muutostarve ulkoisen paineen vuoksi voi tulla yllättäen, jolloin organisaation on tarvittaessa kyettävä muuttumaan nopeasti. Ulkoisilla pakotteilla tarkoitetaan esimerkiksi talouden muutoksista johtuvia syitä tai uusia säädöksiä laissa. Kiireellisen ja reaktiivisen tavan vuoksi, on kyseisillä muutoksilla usein suuri riski epäonnistua, sillä suunnitteluun ei välttämättä ole aikaa. (Murthy 2007, 76.) Isot organisaatiomuutokset ovat näin ollen yleensä aina ennakoituja ja tarkasti suunniteltuja.

Nadlerin ja Tushmanin (1995) muutostyypit muodostavat neljä muutoksen toteuttamisen keinoa, jotka esittelen seuraavaksi. Virittämiseksi (engl. tuning) kutsutaan inkrementaalista tapaa tehdä muutos, kun muutokselle ei ole välitöntä tarvetta. Sen ajatellaan olevan tapa toteuttaa muutos, kun halutaan tehdä asiat paremmin ja toivotaan muutoksen tuovan tehokkuutta organisaation toimintaan, helpotusta työntekijöille sekä vähentävän kustannuksia pitkällä aikavälillä. (Chaffey & Wood 2005, 385.)

Sopeutumisella (engl. adaptation) pyritään vastaamaan ulkoisen muutoksen uhkaan tai kilpailuun. Tämä tapa on yleinen organisaation muutostapa, mikäli

kilpailija tuo markkinoille uuden tuotteen, jolloin yrityksellä on tarve vastata kilpailuun. Uudelleensuuntautuminen (engl. re-orientation) tarkoittaa merkittävää muutosta, jolla pyritään tavoittelemaan kauaskantoisia hyötyjä. Uusiutuminen (engl. re-creation) on johdon tapa toteuttaa muutos, kun tiedetään, että vaaditaan muutosta, jotta pystytään kilpailla tehokkaasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. (Chaffey & Wood 2005, 385.)

Tutkielman kohdeorganisaation muutosprosessi lähti liikkeelle sisäisestä tarpeesta, sillä vanhan henkilöstöhallinnan järjestelmän ei koettu tukevan liiketoiminnan kehitystä. Muutos oli ennakoitu ja inkrementaalinen, joten Nadlerin ja Tushmanin (1995) jaottelun mukaisesti kyse on virittämisestä, sillä järjestelmämuutoksella pyritään kehittämään ja tehostamaan henkilöstöhallinnan prosesseja. Esittelen tarkemmin luvussa kolme kohdeorganisaation muutostilanteen sekä järjestelmän implementoinnin strategiset tavoitteet.

2.2. Muutosjohtamisen malleja

Yleisen kirjallisuuden määrä muutoksista kasvaa ja muutoksen merkitystä korostetaan sekä välineitä sen hallitsemiseksi tarjotaan. Tutkimuskirjallisuudessa on esitelty useita muutosjohtajuuden malleja, joiden avulla kuvataan muutoksen etenemistä. (By 2005, 370.) Kohdeorganisaation muutosprojektissa on kyse suunnitellusta muutoksesta, jonka vuoksi seuraavaksi esitellään kaksi suunnitellun muutoksen muutosjohtamisen mallia.

Kurt Lewin (1951) esitteli ensimmäisen muutosjohtamisen mallin, joka kuvaa kuinka suunniteltu muutos etenee. Teoria pohjautuu ajatukseen kolmivaiheisesta muutosprosessista, joka pitää sisällään vaiheet sulata, muuta ja jäädytä. Sulatusvaiheessa (engl. unfreezing) päästetään irti vallitsevasta tavasta tehdä töitä ja yritetään ymmärtää, miksi tuleva muutos on hyväksi ja tarpeen. Työntekijöiden olisi tärkeä ymmärtää miksi nykyinen käytäntö ei ole tehokas ja toimiva. Ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta ja tärkeydestä vähentää tutkimusten mukaan muutosvastarintaa. (Lewin 1951, 228–229.)

Toinen vaihe eli muutos (engl. changing) pitää sisällään muutoksen implementoinnin eli toteutuksen. Implementoinnilla tarkoitetaan käytännön toimia, joiden avulla muutos integroidaan käytäntöön. Viimeistä vaihetta kuvaillaan nimellä jäädytys, (engl. refreezing), jossa muutoksen toivotaan tulevan osaksi yrityksen henkilöstön toimintatapoja. Tässä vaiheessa voi muodostua haasteita, mikäli vanhoista toimintatavoista ei haluta päästää irti ja muutosta kohtaan on ennakkoluuloja. On erityisen tärkeää, että johto tarjoaa riittävästi tukea henkilöstölleen muutoksen keskellä. (Lewin 1951, 228–229; Murthy 2007, 76–77.) Muutosprosessissa yksi tärkeimmistä vaiheista on kiinnittää huomiota muutoksen tavoitellun tilan säilyttämiseen, sillä muutoksen jälkeen on aina olemassa riski siitä, että yritys palaa takaisin vanhoihin käytäntöihin. Näin ollen ei ole riittävä ajatella, että muutoksen implementoinnin ja uuteen tilaan siirtymisen jälkeen muutosprosessi olisi valmis, sillä henkilöstön täytyy sopeutua uuteen normaaliin ja opetella uudet toimintatavat. (Hayes 2010, 34.) Uusien toimintatapojen oppiminen vie aikaa ja jokaisen yksilön kyky ja tahto sopeutua uusiin toimintatapoihin vaihtelee (Bovey & Hede 2001, 372).

Lewinin malli (1951) kehitettiin vuosia sitten, mutta se tarjoaa edelleen ohjeita muutostilanteisiin. Malli on saanut osakseen myös kritisointia, sillä malli jättää huomiotta ympäristön tekijät, jotka saattavat olla ristiriidassa suunniteltujen muutosten kanssa. Mallin mukaan ajatellaan, että yritys voi siirtyä suunnitellusta tilasta toiseen tilaan ulkopuoliset tekijät huomioimatta. Monet tutkijat kuitenkin korostavat, että ympäristötekijät tulee ottaa huomioon muutosta suunnitellessa ja nykyinen nopeasti muuttuva ympäristö heikentää suunnitellun muutoksen tarkkuutta. Nykyään suunniteltu muutos nähdäänkin avoimempänä ja jatkuvampana prosessina sen sijaan, että tunnistettaisiin tarkasti erillisten tapahtumien joukko. (Livne-Tarandach & Bartunek 2009, 4–5.)

Seuraavaksi esitellään Hayesin (2010) viisiportainen malli suunnitellusta muutosprosessista (kuvio 1). Malli huomioi myös sen, että todellisuudessa suunnitellun muutoksen rajat eivät ole aina selkeitä, eikä muutosprosessi etene systemaattisesti. Tämän lisäksi mallissa esitellyt määritellyt järjestykset

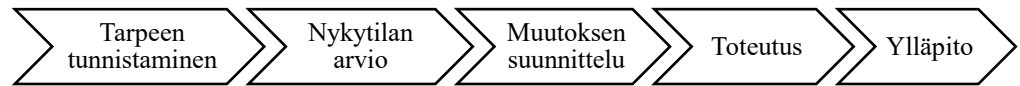
eivät ole lineaariset vaan sen sijaan ymmärretään, että joitain asioita tai vaiheita voidaan käsitellä useammin kuin kerran tai samanaikaisesti muiden kanssa. (Hayes 2014, 2.)

Hayesin mukaan muutos alkaa Lewinin mallia (1951) mukailleen tarpeen tunnistamisesta, jolloin ymmärretään, että yrityksen vanhat toimintatavat eivät enää ole toimivia yritykselle, jonka myötä yrityksen on aika aloittaa muutosprosessi kohti toimivampia ratkaisuja. Johtajat usein aliarvioivat sen, kuinka vaikea on saada työntekijät pois heidän mukavuusalueeltaan. Työntekijät tulee motivoida päästämään irti vanhoista ja tutuista toimintatavoista eli turvallisesta tasapainon tilasta, joka tunnetaan Hayesin mallissa nimellä status quo. Status quosta irti päästämällä pyritään synnyttämään työntekijöiden muutosvalmiutta muutosta kohden (Hayes 2010, 27), sillä muutoksen myötä yksilön on siirryttävä pois tutuista rutiineista ja työskentelytavoista (Huczynski & Buchanan 2007, 598).

Muutostarpeen tunnistamisen jälkeen, yrityksen on määriteltävä sen nykytila sekä tunnistaa toiminnan nykyiset puutteet, jotta voidaan analysoida mitä tarvitsee muuttaa. Tässä vaiheessa kerätään informaatiota, jonka avulla muodostetaan visio halutusta tulevaisuuden tilasta ja selvennetään, mikä on muuttumassa ja miksi sekä määritellä haluttu tulevaisuuden suunta ja tila. (Hayes 2010, 29.) Yrityksen on helpompi tavoitella haluttua tulevaisuuden tilaa ja muodostaa selkeä suunnitelma sen saavuttamiseksi, kun ymmärretään mitä tahdotaan muuttaa.

Seuraavaksi mallin mukaan voidaan aloittaa muutoksen suunnittelu kohti haluttua tilaa. Suunnitteluvaiheessa tulee muotoilla implementointistrategiaa, kehittää muutossuunnitelma, järjestää koulutusta, suunnitella liiketoimintaprosesseja sekä valita interventio eli tapa, jolla muutosta lähdetään viemään eteenpäin. Neljäntenä vaiheena on suunnitelman implementoinnin toteuttaminen ja edistymisen tarkastelun johtaminen. Implementoinnilla tarkoitetaan muutoksen toteuttamista. Toteuttamisvaiheessa siirrytään uuteen toimintatapaan, jolloin tarkastellaan jatkuvasti muutosta ja pyritään viemään sitä kohti haluttua lopputulosta. (Hayes 2010, 30–31.)

Muutosmallin viidentenä ja viimeisenä vaiheena on muutoksen säilyttäminen. Tämä muutosprosessin vaihe voi kestää pitkään ja tavoitellessa haluttua tulevaisuuden tilaa on tärkeä havainnoida miten johtajat toimivat sen aikana sekä sen jälkeen, kun alkuperäiset muutostavoitteet on mahdollisesti saavutettu. (Hayes 2010, 32.)



Kuvio 1. *Muutosprosessin vaiheet (Hayes 2010, 433)*

Suunnitellut toimet eivät välttämättä aina tuota haluttua lopputulosta tai käyttöönoton alkuvaiheessa luvutat edut voivat kadota, kun järjestelmä osoittautuu jäykäksi, joka puolestaan kaventaa työntekijöiden toimintamahdollisuuksia. Suunnitelman toimimattomuuteen on monia syitä, joista Hayes nostaa esille joustamattoman organisaatorakenteen ja henkilöstön sitoutumattomuuden muutokseen, jotka voivat olla esteenä halutun lopputuloksen saavuttamiseen. Tämän lisäksi se, että muutoksen tavoitteet on saavutettu ja uudet toimintatavat tuottavat parempia tuloksia, ei tarkoita sitä, että toimintatavoista olisi tullut työntekijöille uusi normi. Johtajien tulee välittää ja osoittaa henkilöstölleen, että heidän työnsä muutoksen eteen on ollut merkittävässä roolissa. Lisäksi asiaankuuluvan ja kohdennetun palautteen pyytäminen henkilöstöltä on hyvän muutosjohtajuuden merkki. Mahdollinen negatiivinen ja rakentava palaute henkilöstöltä muutoksen etenemisestä voi merkitä tarvetta miettiä muutossuunnitelmaa ja tapaa, jolla muutosta ollaan implementoimassa. (Hayes 2010, 32–34.)

2.3. Ihmiset muutoksen keskiössä

Työntekijät ovat muutoksen tärkein tekijä, mutta samalla myös muutoksen haasteellisin osa (Rashid, Sambasivan & Rahman 2003, 162). Organisaation muutostilanteessa on tärkeä teknisen ja strategisen suunnittelun lisäksi kiinnittää huomiota työntekijöihin, joihin muutos vaikuttaa (Chaffey & Woods 2005, 384). Aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaan

muutoshankkeet epäonnistuvat usein johtajien aliarvioidessa yksilöiden rooli muutosprosessissa. On väitetty, että pitkällä aikavälillä muutos onnistuu vain, jos yksilöt muuttavat työkäyttäytymistään ja sopeutuvat muutokseen. (Choi 2011, 479–480.) Muutosjohtajat saattavat lähestyä muutosta hyvin teknisestä näkökulmasta jättäen työntekijät liian vähälle huomiolle. Usein liian vähäiselle huomiolle saattaa jäädä myös erilaiset tavoitteet, viestintä, luottamus, motivointi, sitouttaminen sekä tuki heille, joihin muutos vaikuttaa. (Hayes 2010, 35.)

Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on tutkittu paljon yksilöitä ja heidän asenteitaan kohdata muutos (Choi 2011, 480). Yksilöt kokevat muutoksen eri tavoin sekä heidän kyvykkyytensä ja tahto sopeutua muutokseen vaihtelee (Bovey & Hede 2001, 372). On tärkeä tarkastella perusteellisesti, miten yksittäinen työntekijä kokee muutoksen ja miten muutos vaikuttaa hänen käyttäytymiseensä (Stenvall & Virtanen 2007, 90). Positiivisesti muutokseen suhtautuva näkee muutoksen mahdollisuutena ja tuo mahdollisesti muutokseen innostusta, joka voi kannustaa myös muita työntekijöitä innostumaan muutoksesta. Osa työntekijöistä ei välitä muutoksesta ja osa puolestaan näkee muutoksen enemmän mahdollisuutena oppia ja kasvaa. Osa suhtautuu negatiivisesti pienempiinkin muutoksiin. (Wanber & Banas 2000, 132.) Pirinen (2014) toteaa, että muutos perustellaan järjellä, mutta se koetaan tunteella. Yksilötasolla muutos tapahtuu sekä sydämellä että aivoilla ja rationaaliset, järkeen perustuvat syyt vaikuttavat siihen, kuinka suhtaudumme muutokseen. Tunneperäisen ajattelun mukaan, tunteet voivat olla positiivisia tai negatiivisia muutosta kohtaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 94.) Odotetut ja tervetulleet muutokset pitävät sisällään positiivisten tunteiden lisäksi myös menettämistä ja epävarmuutta tulevasta (Kotter & Schlesinger 2008, 132).

Työntekijöiden asenteet organisaation muutoksesta ovat seurausta suurelta osin muutokseen liittyvistä tekijöistä, kuten osallistamisen mahdollisuudesta tai viestinnän onnistumisesta. Yksilön persoonallisuus vaikuttaa kuitenkin asenteeseen, mutta sen vaikutuksesta voi tulla irrelevantti tietyissä muutostilanteissa. Osa tutkijoista ei ajattele, että asenteet organisaatiomuutosta kohtaan pohjautuisi pelkästään yksilön

persoonallisuuteen, sillä mikäli työntekijä suhtautuu muutoksiin yleensä myönteisesti, voi hänen asenteensa toteutettavaan muutostilanteeseen vaihdella johtuen siitä, kuinka hän kokee muutoksen toteuttamiseen liittyvät tekijät. (Devos, Buelens & Bouckennooghe 2007, 617; Choi 2011, 493–494.) Tämän vuoksi on tärkeä tarkastella henkilöstön kokemuksia muutostilanteeseen liittyvistä tekijöistä.

Oregin (2006) tutkimus organisaation muutostilanteesta osoittaa, että sekä työntekijöiden persoonallisuus ja konteksti vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden asenteisiin muutosta kohden (Oreg 2006, 73). Työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia muutoksesta jo sen aikana on tutkittu aiemmin, pyrkimyksenä ymmärtää paremmin työntekijöiden reaktioita muutoksesta (Chaffey & Woods 2005, 384). Ihmisten ymmärretään olevan keskeinen tekijä muutoksen onnistumiselle, joten aiemmissa tutkimuksissa on keskitytty siihen, millaisessa ympäristössä työntekijät suoriutuvat ja sopeutuvat parhaiten muutostilanteeseen (Choi 2011 480). Myös tässä tutkielmassa ollaan kiinnostuneita muutostilanteeseen liittyvistä tilannemuuttujista, kuten osallistamisesta ja koulutuksesta, enemmän kuin yksilön persoonallisuuspiirteiden vaikutuksesta henkilön suhtautumiseen muutoksesta. Tiedostetaan kuitenkin Oregin (2006) ajattelutavan mukaan, että työntekijän asenteeseen muutosta kohtaan vaikuttaa osakseen myös persoonallisuus.

Erilaiset tekijät vaikuttavat siihen, kokeeko yksilö muutoksen myönteisenä vai kielteisenä. Seuraavaksi esitellään tutkielman kannalta tärkeimmät käsitteet eli muutosvastarinta ja -myönteisyys. Lisäksi tarkastellaan aiempaa tutkimuskirjallisuutta käsitteistä sekä tekijöitä niiden muodostumisen taustalla.

2.4. Muutosvastarinta

Muutoksen vastustaminen on yleistä, sillä muutostilanteeseen liittyä aina epävarmuus siirryttäessä tutuista toimintatavoista kohti uusia käytänteitä. (Dent & Goldberg 1999, 25; Bovey & Hede 2001, 372). Muutosvastarinnasta

on tehty paljon tutkimuksia ja tulkintoja. Käsitteestä on esitetty ristiriitaisia näkökulmia ja se on saanut osakseen myös paljon kritisointia. Seuraavaksi esittelen muutosvastarinnan käsitettä, historiaa sekä näkökulmia.

Muutosvastarinnan (engl. *resistance to change*) käsite on hyvin moniulotteinen (Bareil 2013, 59–61; Rafferty & Jimmieson 2017, 251) eikä sille ole tarkkaa määritelmää (Ford & Ford 2010, 24). Se on yksi laajasti levinneistä mentaalisisistä malleista, joka ohjaa organisaatiokäyttäytymistä ja sen ilmeneminen työntekijätasolla häiritsee muutoksen onnistumista (Dent & Goldberg 1999, 25). Muutosvastarinta nähdään yhtenä suurimmista esteistä organisaation muutoksen toteuttamiselle tutkimusten perusteella (Bareil 2013, 60). On huomattavasti näyttöä siitä, että yli puolet, jopa noin 70% kaikista organisaation muutostilanteista epäonnistuvat jollain tavalla (Burnes & Jackson 2011, 133) ja pääsyynä tähän nähdään muutosvastarinta (Ford & Ford 2010, 24).

Muutosvastarintaa ilmenee työntekijätasolla ja se voi ilmetä voimakkaana tai vähemmän voimakkaana (Stenvall & Virtanen 2007, 100). Se on ilmiö, joka hidastaa muutosprosessia vaikeuttamalla implementointia ja kasvattamalla muutoksen kustannuksia. Tarkastelemalla syitä muutosvastarinnan muodostumisen taustalla, voidaan ymmärtää paremmin työntekijöitä ja mahdollisesti onnistua muutosprosessissa paremmin. (Chaffey & Wood 2005, 393.)

Kotter ja Schlesinger (2008) esittelevät neljä yleisintä syytä muutosvastarinnan muodostumiselle. Yksi yleisimmistä muutosvastarinnan muodostumisen syistä on pelko oman edun menettämisestä, kuten palkan tai työpaikan. Toiseksi yleinen syy muutosvastarinnan muodostumiselle on väärinymmärrys. Väärinymmärryksen taustalla on usein työntekijän pelko siitä, että järjestelmämuutoksen kustannukset ylittävät sen tuomat hyödyt, jolloin muutoksen ei nähdä tuovan hyötyjä yrityksen toimintaan, eikä muutosta pidetä tarpeellisena. (Chaffey & Wood 2005, 393; Kotter & Schlesinger 2008, 132–134.)

Kolmas muutosvastarinnan syy on työntekijöiden alhainen muutoksen sietokyky. Yksilöillä on rajallinen muutoksen toleranssi, joten joskus ihmiset vastustavat muutosta, vaikka he ymmärtävät sen olevan hyödyllinen ja hyvä muutos. Huolimatta siitä, että muutos on odotettu ja se koetaan myönteiseksi, voi yksilö kokea muutostilanteen vaikeaksi. (Kotter & Schlesinger 2008, 132–134.) Mikäli muutostilanne koetaan vaikeaksi tai yksilöllä on kyyninen ja negatiivinen suhtautuminen muutokseen, sen hyötyihin ja onnistumiseen, on riski muutosvastarinnan syntyymiseen olemassa (Coin 2011, 487).

Neljäs muutosvastarinnan syy on yksilön pelko siitä, ettei hän opi uusia ja tarvittavia taitoja. Yksilöiden kyky vastaanottaa muutos ja sietää epävarmuutta vaihtelee. Muutos, joka vaatii uusien toimintatapojen opettelua, haastaa yksilöiden ajatukset omista kyvyistä ja vahvuuksista. Ahdistus ja pelko uutta kohtaan voi saada yksilön jopa vastustamaan hyödyllistä muutosta. (Huczynski & Buchanan 2007, 598; Kotter & Schlesinger 2008, 132–134.)

Muutosvastarintaa voi esiintyä kielteisten kommenttien antamisena, tekemättä jättämisenä, silmien pyörittelynä tai avoimena sabotaasina (Ford & Ford 2010, 24–25). Lisäksi se voi ilmetä äärimmillään aggressiona, jolloin muutosta pyritään sabotoimaan. Yleisin muutosvastarinnan ilmenemismuoto on syyllistäminen, jolloin uutta järjestelmää syytetään sen käytön aikana kohdatuista virheistä. Kritiikki ja huoli uutta järjestelmää kohtaan esitetään kuuluvasti, vaikka kokemus muutoksen toimimattomuudesta olisi virheellistä tai johtuisi yksilön puutteellisista taidoista. (Chaffey & Wood 2005, 393.)

2.5. Näkökulmia muutosvastarinnasta

Historiassa muutosvastarinta on hidastanut, kehittänyt sekä parantanut teknologian ja tieteen innovaatioita (Erämetsä 2003, 98). Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa muutosvastarinta nähdään ja ymmärretään usein negatiivisena asiana, mutta muutos ei välttämättä aina ole hyödyllinen organisaatiolle ja vastarinta voi paljastaa tärkeitä näkökulmia tilanteesta, joita ei ole tarpeeksi huomioitu (Christenssen 2014, 36). Ennen muutosvastarintaa ei ole nähty potentiaalisena edistäjänä tai lähteenä tehokkaaseen muutokseen (Ford, Ford

& D'Amelio 2008, 363). Nykypäivänä tarkasteltaessa tilannetta muutosjohtamisen näkökulmasta, on kielteinen asennoituminen ymmärrettävää, sillä muutosvastarinta hidastaa ja hankaloittaa muutoksen läpiviennin. Muutosvastarinta on kuitenkin luonnollinen ilmiö, joten pelkän negatiivisen suhtautumisen sijaan käsitettä olisi hyvä tulkita myös positiivisesti. (Stenvall & Virtanen 2007, 100.)

Pideritin (2000) mukaan muutosvastarinta tulisi nähdä moniulotteisena asenteena. Hän kritisoi muutosvastarinnan tutkimusta epäonnistuneena, sillä käsitteen yksiselitteinen tulkitseminen on haasteellista. Pideritin näkökulman mukaan muutosvastarinta ei ole aina huono asia, kuten kirjallisuudessa usein tuodaan ilmi. Muutosta vastustavilla työntekijöillä voi olla huolia muutoksen toimivuudesta tai sen mahdollisista haittavaikutuksista, jolloin työntekijöiden kuunteleminen voi olla hyvin merkittävässä asemassa muutoksen onnistumisen kannalta. (Piderit 2000, 792.) Tutkielmassa suhtaudutaan muutosvastarinnan käsitteeseen mahdollisimman neutraalisti ja tarkastellaan sitä objektiivisesti. Henkilöt, jotka puhuvat muutostilanteen esteistä, ovat usein henkilöitä, jotka aidosti välittävät siitä, että asiat toimitaisivat kunnolla. Vastarinta voidaan näin ollen ymmärtää sitoutuneisuuden merkkienä ja vastalauseet nähdään vuoropuhelun avauksena, jotta muutosta voitaisiin parantaa. (Ford & Ford 2010, 30–35.)

Céline Bareil (2013) esittelee muutosvastarinnan käsitteelle kaksi paradigmaa: traditionaalisen ja modernin paradigman. Traditionaalisen paradigman kautta muutosvastarinta nähdään muutoksen vihollisena ja esteenä, joka tulee poistaa. Näin ollen työntekijät, jotka vastustavat muutosta voidaan nähdä uhkana. Tällöin työntekijät häiritsevällä ja kieltävällä käytöksellään hidastavat suunniteltua muutosta ja sen implementointia. Modernin ajattelun mukaan vastaväitteet voidaan tulkita resurssina tai huolena, joka tuo esille palautetta muutostilanteen epämuikavuudesta. (Bareil 2013, 59–63.)

Yleisen ajattelun mukaan muutoksen vastustajia syytetään sen läpiviennin vaikeuttamisesta. Ford ja Ford (2010) ajattelevat muutosvastarinnan Bareilin mukaan enemmän voimavarana kuin hidasteena. He haluavat tunnistaa

keinot, joilla vastustus voidaan nähdä positiivisena asiana onnistuneeseen muutoksen johtamiseen. Heidän mielestään vastarinta tulisi nähdä resurssina ja palautteena. Palaute on aina hyödyllistä prosessin suunnittelun ja toteutuksen kannalta, joten näkemällä henkilöstön kritiikki palautteena, voi muutos onnistua paremmin. (Ford & Ford 2010, 24–30.)

Dent ja Goldberg (1999) eivät usko muutosvastarinnan käsitteeseen, sillä heidän mielestään ihmiset eivät vastusta itse muutosta. He tuovat esille, että ihmiset vastustavat sen sijaan asemansa, palkan, mukavuuden tai turvan menettämistä, mutta nämä eivät tarkoita samaa asiaa kuin muutosvastarinta. Usko siitä, että ihmiset vastustavat muutosta, aiheuttaa tehottomia toimia organisaatiossa, jonka vuoksi he ehdottivat muutosvastarinnan käsitteestä luopumista. Työntekijät voivat vastustaa tuntematonta ja ylhäältäpäin tulevaa muutosta, joihin he eivät voi vaikuttaa. (Dent & Goldberg 1999, 26.) Ford ja Ford (2010) ovat myös todenneet, ettei viha tai pelko muutosta kohtaan välttämättä tarkoita muutoksen vastustamista (Ford & Ford 2010, 30).

Erämetsän (2003) mukaan muutosvastarinta voi parhaimmillaan olla tervettä muutosvastarintaa, jolloin se on hyödyllinen ja luonnollinen asia. Terve kriittisyys ja kyseenalaistaminen muutosvastarinnan muodossa palvelevat oikein hyödytettyinä organisaatiota suuresti. Muutos tulee nähdä prosessina, ja muutosvastarinnan tehtävä on rikastaa ja jalostaa prosessista parempi. Näin ollen yritysten tulisi pyrkiä muutosvastarinnasta muutoksen hyväksymiseen, muutoshalukkuuteen ja muutoksen läpiviemiseen tehtävään toimintaan. (Erämetsä 2003, 98–99.)

2.6. Muutosvalmius

Muutosvalmius määritellään valmiudeksi kohdata muutos. Käsitteelle on muodostunut monia määritelmiä, jotka sisältävät hieman tulkinnallisia eroja. Kirjallisuudessa puhutaan muutosvalmiudesta (engl. readiness for change) ja avoimuudesta muutokselle (engl. acceptance for change), joka tunnetaan myös suomeksi nimellä muutosmyönteisyys. Erään ajattelun mukaan yksilötasolla tarkasteltaessa muutosvalmiuden ajatellaan heijastuvan työntekijöiden uskomuksiin, asenteisiin ja aikomuksiin suhteessa siihen

koetaanko muutos tarpeelliseksi ja onko organisaatiolla kyky suoriutua muutoksesta onnistuneesti. (Armenakis, Harris & Mossholder 1993, 681.)

Toisen näkökulman mukaan muutosvalmius määritellään siten, missä määrin yksilöt myönteisesti suhtautuvat organisaation muutostarpeeseen eli muutoksen hyväksymiseen ja näkeekö yksilö muutoksen vaikuttavan positiivisesti hänen työhönsä, rooliinsa ja organisaation toimintaa kohtaan (Jones ym. 2005, 362). Kolmannen näkökulman mukaan muutosvalmiuden voidaan ajatella tarkoittavan myös sitä, onko yksilö kognitiivisesti ja emotionaalisesti valmis hyväksymään omaksutun tien muutossuunnitelman läpiviemiseksi (Holt, Armenakis, Field & Harris 2007, 235).

Muutosvalmiutta voi esiintyä sekä yksilö- että organisaatiotasolla (Rafferty ym. 2013, 115). Weiner (2009) on määritellyt organisaatiotasolla tapahtuvan muutosvalmiuden. Sillä tarkoitetaan organisaation jäsenten sitoutumista muutokseen ja muutossuunnitelman tehokkuutta sen toteuttamisessa. Organisaation muutosvalmius nähdään monitasoisena rakenteena, joka on verrattavissa joukkueurheilun, sillä mikäli kaikki joukkueen jäsenet eivät koe olevansa sitoutuneita muutokseen on riski ongelmien syntymiselle läsnä. (Weiner 2009, 68.) Tutkielmassa muutosvalmiutta tarkastellaan yksilötasolla.

Työntekijöiden kognitiiviset uskomukset, muutoksen tarpeellisuus ja kyky selvittää onnistuneesti muutoksesta vaikuttavat muutosvalmiuteen. Lisäksi työntekijöiden persoonallisuuden ominaispiirteet voivat vaikuttaa työryhmien muutosvalmiuteen. Ryhmällä, jolla on myönteinen ja positiivinen ilmapiiri, voi osoittaa suurempaa muutosvalmiutta. Tämän lisäksi työyhteisön psykologinen turvallisuus yhdistetään usein ryhmän muutosvalmiuteen, sillä turvallisuuden ja kunnioituksen tunne ryhmässä edistävät avointa keskustelua muutoksesta, joka johtaa positiivisempiin ajatuksiin muutoksesta. (Rafferty ym. 2013, 116–125.)

Jonesin ym. (2005) tutkimus korostaa muutosvalmiuden taustalla olevien tekijöiden tärkeyttä. Lisäksi tutkimuksessa työntekijöiden muutosvalmiudella on todettu olevan yhteys työntekijöiden positiivisiin käsityksiin muutoksesta sekä järjestelmän käytöstä. On todettu, että muutoksen enneaikainen

toteutus ei tuo haluttua tulosta, jos työntekijät eivät ole psykologisesti valmiita muutokseen. Tässä pro gradu tutkielmassa tarkastellaankin tekijöitä, jotka työntekijät kokevat tärkeiksi muutokseen suhtautumisen taustalla ja selvitetään millä tekijöillä on mahdollisesti yhteys muutosvalmiuden syntymisen taustalla. Lisäksi tarkastellaan, havaitaanko henkilöstön keskuudessa mahdollisen muutosvalmiuden myötä positiivisia kokemuksia järjestelmämuutoksesta.

2.7. Muutosmyönteisyys

Muutosmyönteisyys voidaan määritellä myönteisenä suhtautumisena muutokseen (Choi 2011, 486). Käsite sisältää tulkinnallisia eroja tarkastelukulmasta riippuen. Miller, Johnson ja Grau (1994) ovat määritelleet sen avoimuuden kautta. He näkevät muutosmyönteisyyden olevan yhdistelmä halukkuutta tukea muutosta ja halu positiivisesti vaikuttaa sen mahdollisiin seurauksiin, sillä ajatellaan muutoksen olevan jollakin tapaa hyödyllinen.

Wanberg ja Banas (2000) väittävät, että muutosmyönteisyys on kaksiahaarainen. He näkevätkin, että muutosmyönteisyys voi mahdollisesti synnyttää muutosvalmiutta eli näin ollen myönteinen asennoituminen muutokseen lisää valmiutta kohdata muutos. Lisäksi he ovat tutkineet yksilöllisten erojen ja tilannekohtaisten muuttujien yhteyttä muutosmyönteisyyden syntymiseen. Yksilön hyvän itsetunnon, optimistisuuden ja muutoksen hallintakyvyn nähdään olevan yhteydessä korkeampaan muutosmyönteisyyteen. Lisäksi viestintä muutoksesta, minäpystyvyys ja osallistaminen muutokseen olivat yhteydessä muutosmyönteisyyteen. (Wanber & Banas 2000, 132–139.)

Kirjallisuudessa muutosmyönteisyyden yhteydessä nousee usein esille sitoutuneisuuden käsite ja työntekijöiden sitoutuneisuudella yritykseen nähdään olevan yhteys myönteiseen suhtautumiseen muutokseen. Sitoutuneisuutta pidetäänkin kirjallisuudessa yhtenä tärkeimmistä näkökulmista selittäessä työntekijöiden käyttäytymistä yrityksessä. (Choi 2011, 483.) Työntekijöiden sitoutuneisuus työpaikalla voi ilmetä useissa eri muodoissa ja sillä nähdään olevan positiivinen vaikutus organisaation

tehokkuuteen sekä henkilöstön hyvinvointiin. Sen tärkeys onnistuneen muutoksen taustalla ymmärretään. (Meyer & Herscovitch 2001, 299.) Tutkielmassa tarkastellaan, havaitaanko henkilöstön keskuudessa mahdollisesti sitoutuneisuudesta ja sen yhteydestä muutosmyönteisyyteen.

2.8. Työntekijöiden motivointi muutokseen

Tutkijat ovat kiinnittäneet huomiota siihen, mitkä tekijät edistävät muutokseen valmistautumista ja millaisissa olosuhteissa työntekijät ovat valmiimpia, sitoutuneempia ja avoimempia muutokseen (Choi 2011, 494). Harva organisaation muutos päättyy kokonaisvaltaiseen epäonnistumiseen, mutta harva myöskään onnistuu muutoksessa täydellisesti. Useat yritykset kohtaavat ongelmia, sillä muutokset kestävät pidempään kuin on suunniteltu tai kustannukset ylittyvät. Organisaation muutosprosessit kohtaavatkin usein myös jonkinlaista inhimillistä vastustusta. (Kotter, Schlesinger 1989, 294.)

Anneli Valpola (2004) on määritellyt onnistuneen muutoksen viisi tekijää, joiden avulla motivoidaan työntekijöitä muutokseen. Nämä viisi tekijää ovat muutostarpeen ymmärtämisen määrittely, yhteisen näkemyksen luominen, muutoskyvykkyydestä huolehtiminen, ensimmäisten toimenpiteiden tärkeys ja muutoksen ankkurointi käytäntöön. Seuraavaksi esittelen nämä onnistuneen muutoksen tekijät ja johtopäätöksissä peilataan, miten kyseisessä tutkielmassa nämä tekijät ovat mahdollisesti toteutuneet.

Valpolan (2004) mukaan ensimmäiseksi on tärkeä määritellä miksi muutos on tarpeen, mitä sen avulla halutaan saavuttaa ja miten se tulee muuttamaan liiketoiminnan edellytyksiä. Määrittelemällä nämä tekijät, yksilöiden on mahdollista ymmärtää muutoksen tarpeellisuus, jonka myötä sopeutuminen muutokseen on helpompaa. Toiseksi yrityksen tulee kertoa ja viestiä läpinäkyvästi millä ratkaisulla ja toimilla lopputulokseen pyritään ja miten muutoksen etenemistä arvioidaan. Kolmanneksi yrityksen tulee huolehtia muutoskyvystä ja tarjota henkilöstölle erilaisia toimenpiteitä sopeutua muutokseen. Esimerkiksi osallistaminen ja koulutus ovat keinoja edistää työntekijöiden muutoskykyä. (Valpola 2004, 30–31.)

Näiden lisäksi muutoksen ensimmäiset toimenpiteet ovat tärkeitä muutoksen onnistumisen kannalta. Yleensä ensimmäiset toimenpiteet ovat viestinnällisiä, esimerkiksi tilanne, jolloin muutoksesta kerrotaan työntekijöille. Viides tekijä onnistuneen muutoksen läpivientiin on ankkurointi. Tällä tarkoitetaan muutokseen sopeutumista, jolloin yrityksessä luovutaan kokonaan vanhoista toimintatavoista ja sitoudutaan uuteen. Muutoksen ankkurointi käytäntöön on pitkä ja monivaiheinen tie. (Valpola 2004, 32–34.)

Mikäli muutoskyvystä huolehtiminen unohtuu eli yritys ei tarjoa työntekijöilleen tarpeeksi keinoja sopeutua muutokseen työntekijät ahdistuvat ja turhautuvat. Lisäksi, mikäli muutoksen juurruttaminen käytäntöön jää puutteelliseksi, syntyy henkilöstön keskuudessa herkemmin pettymystä ja kyynisyyttä muutosta kohtaan eikä muutoksen integroiminen käytäntöön onnistu. (Valpola 2004, 29.)

Seuraavissa alaluvuissa esitellään kolme tekijää, jotka vaikuttavat muutokseen suhtautumisen taustalla: osallistaminen, koulutus ja viestintä. Nämä tekijät ovat tärkeitä tutkielman tulokulman takia. Huolehtimalla näiden tekijöiden laadukkaasta toteutuksesta sekä kiinnittämällä huomiota työntekijöihin muutoksen aikana, on yrityksen mahdollista onnistua muutosprosessissa paremmin. Näiden tekijöiden avulla on mahdollista vähentää työntekijöiden muutosvastarintaa sekä edistää muutosmyönteisyyden syntymistä.

2.8.1. Osallistaminen

Työntekijöiden osallistaminen ja osallistuminen (engl. EIP, employee involvement and participation) yrityksen prosesseihin tuli osaksi yritysten arkea 1900-luvun loppupuolella (Marchington & Kynighou 2012, 3336). Viimeisten vuosikymmenten aikana organisaatioiden muutostilanteiden kontekstissa työntekijöiden rooli ja osallistuminen muutosprosessiin on nähty yhä tärkeämpänä. Organisaatioiden muutosprosessien epäonnistumiselle historian saatossa on löydetty monia syitä ja Zink (2008) nostaa yhdeksi

keskeiseksi syyksi sen, ettei henkilöstä ole osallistettu muutokseen (Zink 2008, 793–803). Osallistaminen on yksi tärkeimmistä keinoista edistää työntekijöiden sopeutumista muutokseen.

Osallistamisen ja osallistumisen tavat vaihtelevat, mutta yleisenä näkemyksenä käsitteelle pidetään sitä, että henkilöstöä yritetään jossain määrin saada mukaan yrityksen päätöksentekoon (Marchington & Kynighou 2012, 3336). Määritelmä on haasteellinen, sillä käsitteet tunnetaan englannin kielen sanoilla involvement (osallistaminen) ja participation (osallistuminen). Tutkielman kannalta on tärkeä erotella käsitteet toisistaan, sillä tutkielmassa käsitellään työntekijöiden osallistamista muutokseen.

Osallistumisella tarkoitetaan työntekijän oikeutta ja mahdollisuutta osallistua häntä koskevaan päätöksentekoon tai osallistumista virallisiin käytäntöihin, kuten tiimin tiedotustilaisuuksiin. Osallistamisella puolestaan tarkoitetaan sitä, että työnantaja ottaa työntekijän mukaan päätöksentekoon, jolloin työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintoihin ja päätöksentekoon. Osallistamisella tarkoitetaan kaksisuuntaista, vertikaalista kommunikaatioväylää esimiesten ja työntekijöiden välillä, joka voi vaihdella vähäisestä todella suureen kommunikaatioon. Usein tällä tarkoitetaan tiedon siirtämistä työntekijöille ja heidän mielipiteidensä sekä kommenttiansa kysymistä. (Hayman & Mason 1995, 21–22; Marchington & Kynighou 2012, 3336–3338.) Kohdeorganisaatio osallisti pienen joukon työntekijöitään uuden henkilöstöhallinnon järjestelmän testaukseen ja he saivat esittää järjestelmästä ja sen käyttäjäystävällisyydestä kommentteja ja mielipiteitä, jotka otettiin huomioon järjestelmää kehittäessä.

Tutkimustieto työntekijöiden osallistamisesta on osoittanut, että saavuttaakseen työntekijöiden tehokkaan osallistamisen päätöksentekoon, organisaation on kehitettävä työntekijöidensä taitoja ja tietämystä. Ei siis ole tarpeeksi, että päätöksenteko siirretään vain alaspäin, vaan jotta oikeita päätöksiä osataan tehdä, tulee pitää huoli siitä, että työntekijöille luodaan aktiivinen rooli ja heillä on tarvittavat tiedot ja taidot osallistua muutokseen. Mikäli työntekijöiden tietous muutoksesta on puutteellinen, ei osallistaminen onnistu toivotulla tavalla. Suurin osa yrityksistä epäonnistuu siinä, että heidän

työntekijöillään ei ole riittäviä taitoja osallistua päätöksentekoon. (Lawler 2008, 145–147.)

Organisaation muutostilanteiden ei tulisi olla ainoastaan ylhäältä alaspäin - johdettuja, vaan myös alhaalta ylöspäin meneviä varmistukseksi muutoksen tehokkuuden pitkällä tähtäimellä (Rashid ym. 2003, 176). Työntekijöiden on mahdollista antaa muutokseen liittyviä vinkkejä ja parannusehdotuksia, jotka kokevat tärkeiksi, sillä muutoksen projektitiimillä ei yleensä ole kaikkea tarpeellista tietoa, jonka vuoksi on tärkeää osallistaa eri tason työntekijöitä muutokseen (Kotter & Schlesinger 2008, 135). Osallistaminen voi parhaassa tapauksessa tuottaa parempia tuloksia, sillä useamman tason vaikuttaessa muutokseen, tulee siitä toimivampi kaikille osapuolille (Lawler 2008, 147). Johtajat uskovat, että on järkevää antaa työntekijöiden käyttää päätäntävaltaa paikallisissa asioissa, sillä he todenteossa tekevät kyseisen työn ja he tietävät parhaiten, kuinka asioiden tulisi toimia (Marchington & Kynighou 2012, 3336). Muutos saattaa kuitenkin herkästi jäädä pienen ydinryhmän tekemiseksi, mutta parhaat innovaatiot saavutetaan, kun muutosta tehdään yli organisaatorajojen (Pirinen 2014).

Esimies voi olla aktiivinen osallistamalla työntekijöitä muutokseen ja kysellä heidän mielipiteitään muutoksesta. Kun työntekijät huomioidaan ja otetaan osaksi muutosprosessiin, ovat työntekijät sitoutuneempia muutokseen. (Muthy 2007, 73–75; Pirinen 2014.) Jotta muutoksessa onnistutaan, tulee työntekijöitä osallistaa tarpeeksi ajoissa muutosprosessiin ja muutoksen aikana (Vales 2007, 27). Osallistamisen prosessissa on kuitenkin haittapuolensa, sillä työntekijöiden osallistuminen ja osallistaminen on kalliimpaa ja enemmän aikaa vievää prosessi kuin vain esittelemällä muutos työntekijöille (Kotter & Schlesinger 2008, 135; Marchington & Kynighou 2012, 3350).

Coch ja French (1948) ovat tutkineet ryhmän osallistamisen vaikutusta muutosvastarintaan. Tutkimus osoitti kolmen eri verrokkiryhmän empiirisellä tutkimuksella, että mikäli työntekijöille vain ilmoitettiin tulevasta muutoksesta, oli vastarinta muutosta kohden suurin. Mikäli työntekijät osallistettiin edustajien kautta muutoksen suunnitteluun oli

muutosvastarinta vähäisempää. Kaikista pienintä muutosvastarinta oli ryhmässä, jossa kaikilla ryhmän jäsenillä oli mahdollisuus osallistua muutokseen. Tämä osoittaa sen, mikäli organisaation työntekijöille annetaan mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun, vähenee muutosvastarinta, jonka seurauksesta työ sujuu paremmin. (Coch & French 1948, 522–524; Hayes 2014, 241.)

Suurin osa IT-muutosprojekteista on teknologiavetoisia. Monilla organisaatioilla ole integroitua lähestymistapaa teknisiin muutoksiin eikä useimmissa tapauksissa käyttäjillä ole merkittävää vaikutusta järjestelmän kehitykseen. (Clegg 2000, 464.) Tutkimuksissa on kuitenkin huomattu, että osallistuminen ja osallistaminen voi tarjota työntekijöille mahdollisuuden parantaa suhdettaan työnantajaan ja lisätä sitoutumisen astetta organisaatioon, joka puolestaan johtaa parantuneeseen työpanokseen ja pitkällä aikavälillä tuottavuuden lisääntymiseen (Marchington & Kynighou 2012, 3350). Työntekijät, jotka ovat osallisena muutoksessa, on todennäköisemmin suurempi muutosmyönteisyys, sillä heille tarjotaan tietoa tulevasta muutoksesta, joka vähentää työntekijöiden pelkoa ja huolta liittyen muutokseen esim. tukemalla uusien taitojen opettelemista (Murthy 2007, 68).

2.8.2. Koulutus

Työntekijät eivät läheskään aina näe tai koe muutosta negatiivisena asiana, sillä he ymmärtävät, että maailma muuttuu ja yrityksen on uudistuttava. Moni työntekijä näkee muutoksen mahdollisuutena näyttää omaa osaamistaan, oppia sekä kehittyä. (Pirinen 2014). Yksi tärkeimmistä keinoista vähentää muutosvastarintaa on kouluttaa työntekijöitä etukäteen (Kotter & Schlesinger 2008, 135) sekä esittää järkeviä argumentteja koulutuksen tarpeellisuudesta, jotta sopeutuminen muutokseen kasvaa (Hayes 2014, 240).

Monella työntekijällä voi olla hyvinkin kapea ammatillinen osaaminen ja työrutiinit, jotka ovat muovautuneet vuosien varrella. Muutoksessa pitää omaksua uutta nopeasti ja olla moniosaaja. Tämä voi aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta ja tuntua kohtuuttomalta vaateelta työntekijän

näkökulmasta. (Pirinen 2014.) Tämän vuoksi ammattilaisten tulisi tarjota riittävää koulutusta työntekijöille ja auttaa työntekijöitä lisäämään luottamusta heidän omiin kykyihinsä sopeutua muutokseen. Ammattilaisten pyrkimyksillä tarjota avointa ja osallistavaa informaatiota sekä jakamalla tarkkaa tietoa ajoissa on mahdollista vaikuttaa työntekijöiden suhtautumiseen muutoksesta. (Coin 2011, 495.) Koulutusprosessi voi pitää sisällään henkilökohtaisia keskusteluja, esitelmiä ryhmille tai raportteja. Koulutus vaati paljon aikaa ja panostusta. (Kotter & Schlesinger 2008, 135.)

Organisaatiotutkimuksen yhteydessä puhutaan usein minäpystyvyyden (engl. self-efficacy) tunteesta, jota on mahdollista lisätä koulutuksen avulla. Minäpystyvyydellä tarkoitetaan yksilön henkilökohtaista tunnetta ja arviota suoriutua tietystä tehtävästä. Se liitetään usein yksilön työhön liittyvään suoritukseen, kykyyn selviytyä töistään sekä sopeutua uusiin toimintatapoihin. Koulutuksen avulla voidaan vaikuttaa yksilön minäpystyvyyden muotoutumiseen, sillä minäpystyvyys kehittyy, kun tietous ja osaaminen kasvaa. Työntekijät, joilla on matala minäpystyvyyden tunne selittävät työtehtävissä epäonnistumista kyvyttömyydellään ja puutteellisella osaamisellaan. Puolestaan työntekijät, joilla on korkea minäpystyvyyden tunne, selittävät epäonnistumistaan huonolla tuurilla. (Gist & Mitchell 1992, 183–202.) Työntekijät voivat olla haluttomia ottamaan käyttöönsä uusia menettelyjä ja tekniikoita muutoksen edetessä, sillä he voivat olla huolissaan minäpystyvyydestään eli kyvystään suoriutua työstään. Tämän vuoksi johdon tulisi varmistua siitä, että työntekijöille järjestetään riittävästi koulutusta. (Wanber & Banas 2000, 139.)

Koulutus voidaan nähdä keinona parantaa työntekijöiden taitoja käyttää tehokkaammin uuden järjestelmän toiminnallisuuksia. (Hayes 2010, 26.) Kouluttamalla työntekijöitä ohjeistetaan heitä käyttämään uutta järjestelmää. Moni järjestelmä uudistus epäonnistuu, koska ei löydetä oikeaa tasapainoa koulutukseen ja tarjolla voi olla puutteellisesta koulutusta, jonka seurauksesta järjestelmää ei osata käyttää. Puutteellinen koulutus johtaa todennäköisemmin muutosvastarintaan ja siihen ettei järjestelmämuutoksen

uusia toimintatapoja käytetä niin innokkaasti, sillä osaaminen on puutteellista. (Chaffey & Wood 2005, 404–405.)

2.8.3. Viestintä

Miller ym. (1994) esittelevät tutkimuksessaan ajatuksen siitä, että, muutoksen läpivieminen on yhteydessä moniin eri tekijöihin, kuten riittävän tiedon saamiseen ja onnistumisen asteeseen (Miller ym. 1994, 71–72). Aiempien tutkimusten mukaan työntekijät, jotka saivat runsaasti tietoa hyvissä ajoin ja asianmukaisella tavalla muutoksesta, olivat halukkaita osallistumaan organisaation muutokseen. On tärkeää tiedottaa ja ylläpitää kommunikaatiota työntekijöihin, jotta he ymmärtävät muutoksen tarpeellisuuden. Huono tai vääränlainen viestintä voi johtaa muutosvastarinnan syntymiseen. (Murthy 2007, 68.)

Viestinnän merkitys on läsnä organisaation jokapäiväisessä toiminnassa, mutta monissa muutostilanteissa sen ylläpitäminen voi olla haasteellista ja jäädä puutteelliseksi. Se on vaikea osa muutoksen hallintaa. (Christensen 2014, 382.) Informoimalla henkilöstöä hyvin heidän roolistaan sekä muutoksen etenemisestä ovat he avoimempia muutokselle (Coin 2011 486). Avoimuudella tarkoitetaan halukkuutta tukea ja osallistua muutokseen (Wanber & Banas 2000, 132).

Suunnitellun muutosprosessin aikana on erittäin tärkeää, että yrityksellä on tarkoin mietityt viestintä- ja tiedotusstrategiat. Vaikka muutospäällikkö voi nähdä muutoksessa hyötyjä koko organisaatiolle yksittäiset organisaation jäsenet saattavat nähdä muutoksessa vain vähän hyötyä itselleen ja tämä vaikuttaa heidän motivaatioonsa tukea muutosta. Työntekijät vastustavat eniten muutosta, kun he ovat epävarmoja sen seurauksista. (Christenssen 2014, 360.) On tärkeä tiedottaa, miksi muutos tapahtuu ja miksi työmme tulee muuttumaan (Ford & Ford 2009, 100). Muutoksesta tiedottamiseen, yksilöiden ja ryhmien motivoimiseen sekä muutoksen tukemiseen on näin ollen kiinnitettävä erityistä huomiota (Hayes 2010, 31).

3. MUUTOS KOHDEORGANISAATIOSSA

Tutkielman kolmannessa luvussa esittelen yksityiskohtaisesti kohdeorganisaation järjestelmäuudistuksen ja sen etenemisen sekä tavoitteet. Lisäksi kuvataan seikkaperäisesti, kuinka testaus ja osallistaminen yrityksen muutosprojektissa järjestettiin työntekijöille.

3.1. Kohdeorganisaation muutosprosessi tutkimusaiheena

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on yksityisen sosiaali- ja terveyspalvelualan suuryritys, jolla on toimintaa laajasti ympäri Suomen. Tutkimus käsittelee kohdeorganisaation henkilöstöhallinnossa tapahtunutta järjestelmäuudistusta. Tammikuussa 2021 yritys otti käyttöönsä uuden HR-järjestelmän. HR-järjestelmä (engl. HRIS, human Resource Information System) on järjestelmä, jota käytetään organisaation henkilöstöresursseja koskevien tietojen hankkimiseen, tallentamiseen, analysointiin ja jakamiseen sekä henkilöstövoimavarojen johtamisen ja johdon päätösten tukemiseksi. Se ei ole vain henkilöstöhallinnon ohjelmisto vaan se vaatii yrityksen liiketoimintarajojen ja osastojen välistä yhteistyötä sen parhaan hyödyn saamiseksi. (Kavanagh, Thite & Johnson 2009, 8.) Yrityksen henkilöstöhallinto hallinnoi kaikkia HR-prosesseja ja työsuhteen elinkaaren hallintaan liittyviä asioita HR-järjestelmän avulla (Kauhanen 2009, 38).

Yrityksen aiempi HR-järjestelmä oli kankea ja pirstaleinen, sillä prosessit koostuivat hajanaisesti useiden eri järjestelmien välille. Liiketoiminnan näkökulmasta ajateltuna, yritys tarvitsi uuden HR-työkalun, joka vastasi paremmin yrityksen tavoitteisiin, sillä aiemmat järjestelmät eivät tukeneet liiketoiminnan kasvua, jonka myötä sisäinen tarve muutokselle syntyi. Kohdeorganisaation uusi järjestelmä on pilvipohjainen HR-järjestelmä, jonka avulla yritys pystyy hallinnoimaan erilaisia henkilöstöhallinnon toimintoja yhdessä järjestelmässä. Järjestelmän strategisena tavoitteena on tarjota yritykselle yhtenäinen ratkaisu, joka tarjoaa intuitiivisen käyttäjäkokemuksen sekä on joustava tukemaan yrityksen tulevia muutostilanteita.

Uudistaessa tietojärjestelmää yritysten on mahdollista luoda oma organisaatiokohtainen tietojärjestelmä, ostaa ja ottaa käyttöön valmis ohjelmisto, ostaa valmis ohjelmisto ja räätälöidä se organisaation tarpeisiin sopivaksi tai ostaa tietojärjestelmän käyttöpalvelu ulkopuoliselta organisaatiolta (Kauhanen 2012, 39). Kohdeorganisaatiossa muutosta suunniteltiin pitkään ja tammikuussa 2020 yritys päätyi ostamaan valmiin ohjelmiston ja räätälöidä sen ohjelmistotoimittajan sekä ulkopuolisten konsulttien kanssa organisaation tarpeisiin sopivaksi.

Järjestelmämuutoksen yhtenä tärkeänä menestystekijänä ja kriteerinä on se, ettei muutosta tehdä vain projektitiimissä vaan myös käyttäjätasolla. Järjestelmämuutoksen teknisen toteutuksen lisäksi, on tärkeää ottaa huomioon työntekijät, jotka tulevat käyttämään uutta järjestelmää. (Chaffey & Wood 2005, 393.) Kohdeorganisaation muutoksen projektitiimi koostui projektin ydintiimistä, hr-ammattilaisista, integraatiotiimistä sekä esimiehistä. Tässä tutkielmassa keskitytään järjestelmän käyttöönoton kokemuksiin kuudentoista esimiehen näkökulmasta, joiden työskentelyyn ja toimintatapoihin muutos vaikuttaa.

Seuraavaksi esittelen lyhyesti muutosprojektin aikataulua (taulukko 2). Tammikuussa 2020 järjestelmä uudistus varmistui ja muutosprojektille koottiin projektitiimi sekä palkattiin ulkoisia konsultteja auttamaan muutosprojektissa. Maaliskuussa henkilöstöhallinto pääsi tutustumaan järjestelmään sekä ruvettiin muokkaamaan järjestelmää yrityksen tarpeisiin sopivaksi projektitiimin sekä ulkoisten konsulttien avustuksella. Muutoksesta ja sen etenemisestä informoitiin sähköpostitse, yrityksen sisäisillä kanavilla ja lisäksi muutosprojektista ja sen etenemisestä kirjoitettiin blogia, joka oli avoin kaikille yrityksen työntekijöille.

Henkilöstöhallinnon projektitiimi ja asiantuntijat pääsivät testaamaan järjestelmää huhti-, touko- ja kesäkuun aikana, jolloin he tutustuivat järjestelmään ja sen toiminnallisuuksiin tehtiin muokkauksia testauksen pohjalta. Tavoitteena oli testata järjestelmää ja sen prosesseja mahdollisimman paljon ja muokata järjestelmää testauksen pohjalta tehtyjen huomioiden perusteella mahdollisimman toimivaksi yrityksen tarpeisiin ja

tavoitteisiin nähden. Järjestelmä esiteltiin syyskuussa testaukseen osallistetuille esimiehille ja heidät osallistettiin sen toiminnallisuuksien testaukseen. Osallistamisen pohjalta järjestelmään tehtiin korjauksia esimiesten tekemistä huomioista. Esittelen osallistamisen esimiestestaukseen yksityiskohtaisesti seuraavassa luvussa.

Marraskuussa esimiehille järjestettiin UAT (engl. user acceptance testing) -testaus, jonka tavoitteena oli nostattaa luottamustasoa järjestelmää kohtaan. Sen ensisijaisena tavoitteena on varmistaa täyttääkö järjestelmä liiketoiminnalleen asettamat vaatimukset eli täyttääkö järjestelmä hyväksymiskriteerit vai ei. Testaus on kriittinen edellytys sille, että voidaan siirtää muutos käytäntöön. (Hambling & van Goethem 2013, 15.) Kohdeorganisaatiossa tämä toteutettiin muutamille esimiehille ohjeiden katselmoinnilla, sillä tässä vaiheessa esimiehillä ei ollut enää mahdollisuutta vaikuttaa järjestelmän toiminnallisuuksiin. He siis tarkastelivat tehtyjä ohjeita prosesseista ja varmistivat, että prosessit toimivat ja etenevät ohjeiden mukaisesti. Kyseiseen testaukseen osallistettut esimiehet eivät osallistuneet esimiestestaukseen, joka on tämän tutkielman pääkohteena.

Joulukuussa järjestettiin koulutuksia laajasti järjestelmän eri toiminnallisuuksista ja vuodenvaihteessa siirryttiin uuden järjestelmän käyttöön. Käyttöönottoa tuettiin erilaisten koulutusten ja tukikanavien avulla. Esimiesten oli mahdollista kysyä henkilöstöhallinnolta apua kolmen eri sisäisen viestikanavan kautta; palveluportaali, kyselytunti ja pulmakulma. Lisäksi työntekijöille oli kirjallisia ohjeita prosesseista ja siitä, kuinka asiat toimivat uudessa järjestelmässä.

Palveluportaalin kautta henkilöstö, erityisesti esimiehet, pystyvät kysymään apua henkilöstöhallinnolta liittyen järjestelmän toimintoihin, mikäli he tarvitsevat apua järjestelmän käytössä ja siinä, kuinka prosessit tulee uudessa järjestelmässä hoitaa. Toinen tuentarjonnan muodoista oli esimiehille tarjottava kyselytunti, joka järjestettiin Teams-yhteyden avulla ennalta määritettyinä ajankohtina. Kyselytunteja oli käyttöönoton alussa joka päivä, mutta niitä vähennettiin. Kyseessä oli tunnin sessio, jossa muutama HR-asiantuntija oli ratkaisemassa esimiesten kysymyksiä ja ongelmallisia

tilanteita. Kolmas tuentarjonnan muodoista kulki Pulmakulma-nimellä, joka on julkinen foorumi kaikille työntekijöille. Kyseessä on sisäisen viestintäkanavan ryhmä, johon työntekijät voivat liittyä ja kysyä apua järjestelmän prosesseihin liittyen. Henkilökohtaisia tietoja sivustolla ei käsitellä, joten kysymykset tukikanavan kautta ovat yleisen tason kysymyksiä, ja tämän lisäksi jokainen voi halutessaan lukea muiden kysymyksiä ja vastauksia alustalta.

Tammikuu	Järjestelmän tulo varmistuu; sopimuksen allekirjoitus, ulkoisten konsulttien palkkaus
Helmikuu	Suunnittelua ja järjestelmän määrittelyä
Maaliskuu	Ensimmäisen version rakentaminen & kehittäminen
Huhti-, touko-, kesäkuu	Kehitetään ja testataan järjestelmää projektitiimin kesken
Heinäkuu	Konsultit rakentavat järjestelmää
Elokuu	Järjestelmän testausta
Syys-, lokakuu	Esimiestestaus (E2E) & kehitysideat
Marraskuu	UAT-testaus
Joulukuu	Henkilöstöhallinto ottaa uuden järjestelmän käyttöön, koulutukset esimiehille
Tammikuu	Koko henkilöstö ottaa uuden järjestelmän käyttöön. Tukea ja koulutusta tarjolla työntekijöille.

Taulukko 2. *Projektin aikataulu*

3.2. Osallistaminen kohdeorganisaatiossa

Yritys osallisti 30 eri tason esimiestä ja työntekijää järjestelmän testaukseen vuoden 2020 puolella kerätäkseen heiltä palautetta ja kehitysideoita järjestelmästä käyttäjätasolta. Heidän tarkoituksenaan oli antaa palautetta järjestelmän käyttäjäystävällisyydestä, prosesseista ja käytettävyydestä, ei niinkään siitä miten prosessit teknisesti etenevät järjestelmässä.

Kolmellekymmenelle henkilölle järjestettiin esimiestestaus eli end-to-end (E2E) -testaus, jonka kautta heidät osallistettiin kohdeorganisaation muutosprosessiin. Se tarkoittaa englanninkielisen nimensä mukaisesti alusta loppuun -testausta, jossa kokeillaan laajasti järjestelmän toiminnallisuuksia ja prosessien toimivuutta alusta loppuun asti (Clark 2014, 221). E2E -testauksessa varmistettiin, toimiiko järjestelmä halutulla tavalla tekemällä testitapauksia järjestelmään ja kokeilemalla toimivatko testitapaukset oikein. Mikäli testaus onnistuu suunnitellulla tavalla sekä järjestelmän toiminnallisuudet toimivat, voi yritys siirtyä muutoksen julkaisuun. Testauksen tarkoituksena oli testata järjestelmän käytettävyyttä, tietoturvaa ja toiminnallisuuksia oikealla datalla. Kyseisen testauksen lopussa järjestelmän pitäisi olla sellainen kuin se on tulevaisuudessa käyttöönoton jälkeen.

Kohdeorganisaation E2E-testauksessa esimiehille järjestettiin yhteinen aloitustuokio, jonka aikana heille kerrottiin muutosprojektin strategiasta, aikataulusta sekä siitä mitä, milloin ja miksi tapahtuu. Jokainen esimies sai tunnuksen uuden järjestelmän testiympäristöön, johon oli syötetty oikea data, joten ympäristö oli heille todenmukainen. Järjestelmästä löytyi esimiesten tiimien työntekijät oikeiden henkilötietojen kanssa, joten testialusta oli heille todentuntuinen. Esimiehille järjestettiin yksilötestauksia, jolloin he pääsivät kokeilemaan järjestelmän eri osa-alueita järjestelmän todentuntuiseen testiympäristöön. Yksilötestaukseen osallistui esimies sekä hr-ammattilainen. Esimies pääsi kokeilemaan muutamaa järjestelmän eri prosessia, kuten esimerkiksi rekrytointiprosessia ja työsuhteen aloittamista hr-ammattilaisen seurattessa esimiehen testausta. Testaaja teki ohjeiden mukaisesti toimintoja järjestelmässä ja kohdatessaan tilanteen, jossa hän ei ollut varma kuinka tulee edetä, pystyi hän kysymään ammattilaiselta ohjeita ja selvennyksiä. Tämä testaustyö mahdollisti mahdollisimman todentuntuisen asetelman, jossa esimies pääsi oikeilla tiedoilla kokeilemaan prosesseja.

Kohdeorganisaation testauksella pyrittiin varmistamaan, että syötetty data toimii ja liikkuu suunnitelman mukaisesti järjestelmässä. Tarkoituksena oli myös vahvistaa, että järjestelmä tukee projektille määritetyjä strategisia tavoitteita ja toivottuja tuloksia. Tämä tarkistettiin keräämällä esimiehiltä

palautetta järjestelmästä ja sen toiminnallisuuksista testauksen perusteella. Esimiesten oli mahdollisuus antaa palautetta järjestelmän toiminnoista ja käytettävyydestä testauksen aikana. Testauksen tavoitteena oli ymmärtää, miten järjestelmä toimii työntekijöiden näkökulmasta ja lisäksi hr-ammattilaisten oli mahdollista havainnoida esimiehen toimintaa. Tällöin oli mahdollista havaita kohdat, jossa esimies ei tiennyt kuinka järjestelmässä tulisi toimia, missä kohden ohjeistusta tulisi täydentää, mitkä asiat testaaja kokee mahdollisesti haasteellisiksi ja mitkä asiat puolestaan toimivat jo hyvin. Näin ollen testaus oli hyödyllinen ja tärkeä sekä esimiehille että projektitiimille. Esimiesten reaktioiden kautta oli mahdollista seurata järjestelmän intuitiivisuutta ja toiminnallisuuksia.

Esimiehiltä tuli kehitysideoita järjestelmästä, joista kriittisimmät ja hyviksi todetut huomiot toteutettiin heti. Testaajille annettiin mahdollisuus auttaa muutosprojektissa ja he tulivat kuulluiksi. Yksilötestauksen jälkeen, heillä oli mahdollisuus kokeilla järjestelmää testiympäristössä itsenäisesti niin paljon kuin halusivat.

3.3. Järjestelmämuudistuksen strategiset tavoitteet

Uuden järjestelmän myötä kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon kokonaistavoitteena on olla ketterä, vaikuttava ja kokonaisvaltainen, joka tukee esimiehiä ja koko yritystä päätöksenteossa sekä tulevaisuuden muutoksissa. Uuden järjestelmän myötä työntekijöiden ja esimiesten käyttöön tuli yksi HR-työkalu, jossa on yhtenäiset digitaaliset ja läpinäkyvät HR-prosessit. Yksi tärkeimmästä järjestelmämuudistuksen tavoitteesta oli tuoda kaikki HR-prosessit yhteen järjestelmään, jonka myötä myös tietojen oikeellisuus paranee, sillä kaikki henkilöstöön liittyvät tiedot löytyvät yhdestä järjestelmästä. Lisäksi se antaa työntekijöille ja käyttäjille mahdollisuuden hallita omia tietojaan, joka vähentää riippuvuutta henkilöstöhallinnosta.

Monien eri alustojen ja järjestelmien sijaan yhden järjestelmän myötä odotetaan myös helppoa käyttökokemusta. Sen tavoitteena on parantaa

työnteon muotoja ja mahdollistaa paremmat toiminnallisuudet manuaalisen työn vähentämiseksi ja tehokkuuden parantamiseksi. Lisäksi järjestelmältä odotetaan työkaluja myös muun muassa perehdytykseen, sisäiseen urakehitykseen, skaalautuvuuteen ja kasvuun. Muutoksen odotetaan tuovan ketteryyttä ja pitkällä aikajänteellä liiketoiminnallista hyötyä.

4. TUTKIMUSPROSESSI

Luvussa neljä käsitellään empiirisen tutkimuksen toteutusta. Luvun alussa esittelen laadullisen tapaustutkimuksen tyypillisimmät piirteet, fenomenografian tutkimussuuntauksena sekä tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen esitellään tutkimusaineiston hankinta ja tarkastellaan haastattelua aineistonkeruumenetelmänä. Luvun lopussa esitellään tutkimusaineiston analyysin eteneminen.

4.1. Laadullinen tapaustutkimus

Tapaustutkimus (engl. case study research) on tutkimusstrategia, jonka avulla kerätään yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta. Yksilöön, ryhmään tai yhteisöön kohdistuvat prosessit ovat tapaustutkimuksen kohteita. Tapaustutkimuksella pyritään ymmärtämään valittua tapausta paremmin ja ratkaisemaan mistä siinä on kyse ja miten sitä tutkimalla voidaan mahdollisesti oppia lisää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 125–126; Eriksson & Kovalainen 2008, 115.) Yksittäistapauksia pyritään tutkimaan niiden luonnollisessa ympäristössään ja tapaustutkimukselle on tyypillistä ilmiön tarkka kuvailu (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 125–126).

Tapaustutkimukset saavat osakseen kritiikkiä, sillä niistä puuttuu tieteellinen tarkkuus. Ne ovat kuitenkin yleisiä tutkittaessa yritysten toimintaa. Yritystoimintaan liittyvä tapaustutkimus on usein käytännönläheistä tutkimusta jostain tietystä projektista, joka on mahdollisesti onnistunut tai epäonnistunut. Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista havainnoida projektista suoriutumista tietyssä liiketoimintaympäristössä. (Eriksson &

Kovalainen 2008, 116.) Kyseisen tutkielman luonnetta kutsutaan tapaustutkimukseksi, sillä tutkitaan työntekijöiden kokemuksia kohdeorganisaation muutostilanteesta.

Tapaustutkimus on tyypillisesti laadullinen, mutta myös määrällistä aineistoa voidaan käyttää tapaustutkimukseen. Tämä tarkoittaa, että tapaustutkimus tulisi ymmärtää pikemminkin tutkimusasetelmana tai tutkimusstrategiana enemmän kuin metodina. (Eriksson & Kovanen 2008, 116.) Laadullinen asetelma mahdollistaa tutkimuksen, jolloin asiasta tiedetään vain vähän ja halutaan ymmärtää mitä on tapahtunut tai tapahtuu. Laadullisen tutkimuksen filosofisen pohjan mukaan ihmisiä tulee tutkia vain heidän luonnollisessa ympäristössään, jotta voidaan ymmärtää heidän käytöstään, ajatuksiaan ja tunteitaan, sillä ne ovat osittain kontekstisidonnaisia. (Gillham 2010, 10–11.) Tutkimuksen luonteeseen sopii hyvin kvalitatiivinen tapaustutkimus, sillä halutaan tarkastella työntekijöiden ajatuksia ja suhtautumista muutosprosessista.

Tapaustutkimus voidaan joidenkin määritelmien mukaan jakaa kahteen: intensiiviseen ja ekstensiiviseen tapaustutkimukseen. Intensiivinen tapaustutkimus liitetään laadulliseen tutkimukseen, jolla pyritään selvittämään mahdollisimman paljon yhdestä tai muutamasta tapauksesta, jonka tarkoituksena on kartoittaa yhteisiä malleja tai ominaisuuksia tapauksittain. Ekstensiivinen tapaustutkimus liittyy määrälliseen tutkimukseen, jonka tarkoituksena on kehittää, testata ja luoda yleistettäviä teoreettisia rakenteita vertailemalla useita tapauksia keskenään. Intensiivisen tapaustutkimuksen päätavoitteena ei ole tuottaa tietoa, jota voitaisiin yleistää muihin konteksteihin tavanomaisessa merkityksessä, vaan sen tavoitteena on tutkia ja ymmärtää miten valittu tapaus toimii analyysiyksikkönä. (Eriksson & Kovanen 2008, 118–121.) Tutkielmassa on kyse intensiivisestä tapaustutkimuksesta, sillä tavoitteena on ymmärtää mahdollisimman paljon yksittäisestä tapauksesta eli kohdeorganisaation muutosprojektista.

4.2. Fenomenografia tutkimussuuntauksena

Fenomenografia on kasvatustieteellisessä tutkimuksessa usein käytetty laadullinen tutkimussuuntaus. Sen perustaja Ference Marton tutki 1970-luvulla eri tieteenalojen tiedonmuodostusta ja yliopisto-opiskelijoiden käsityksiä oppimisesta. Martonin mukaan on olemassa rajallinen määrä tapoja, joilla ihmiset kokevat, käsittävät ja ymmärtävät tiettyä ilmiötä. Fenomenografian avulla on tarkoitus löytää ja kuvata näiden ajattelutapojen erilaisuutta. Viime vuosikymmeninä tutkimussuuntaus on kehittynyt teoreettisempaan suuntaan ja käsitysten kuvaamisen lisäksi sen avulla pyritään ymmärtämään yksilöiden erilaiset tavat kokea ja ymmärtää ilmiö. Ihmisen ja maailman suhde fenomenografissa nähdään nondualistisena. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilö ja maailma ovat suhteessa toisiinsa ja ilmiöiden käsittäminen on ymmärrystä tietystä ilmiöstä yksilön ja ympäristön välillä. Ajatellaan, että on olemassa vain yksi todellisuus, jonka kokeminen ja käsittäminen on yksilöllistä. Mielenkiinto kohdistuu erityisesti siihen, millaisia käsitykset ovat sisällöiltään ja miten ne ovat suhteessa toisiinsa. (Huusko & Paloniemi 2006, 163–165.) Tutkielmassa on vertailuasetelma, sillä tarkastellaan ja vertaillaan osallistettujen sekä osallistamattomien kokemuksia muutoksesta. Fenomenografinen tutkimussuuntaus sopii näin ollen tutkielmaan hyvin, sillä halutaan ymmärtää yksilöiden käsitysten ja kokemusten variaatiota yrityksen järjestelmämuutoksesta.

Huuskon ja Paloniemen (2006) mukaan fenomenografia on ennen kaikkea tutkimusprosessia ohjaava tutkimussuuntaus, eikä pelkästään tutkimus- tai analyysimenetelmä. Aineistoa kerätään tyypillisesti haastatteluin, kirjoitelmin tai dokumentein, sillä näiden menetelmien avulla tapauksen tarkastelu on mahdollista asianomaisten näkökulmasta. Keskeistä aineistonkeruussa on kysymyksenasettelun avoimuus, jotta erilaiset käsitykset voivat tulla aineistosta ilmi. Lisäksi voidaan käyttää havainnointia ja piirroksia. (Huusko & Paloniemi 2006, 163–164; Gillham 2010, 10–11.) Käytin tutkielmassa teemahaastattelua, jonka muoto soveltuu fenomenografisen tutkimusmenetelmän piirteisiin.

Fenomenografiassa keskeistä on se, miten käsitykset muodostuvat ja millaisia ne ovat luonteeltaan. Yksilö rakentaa tulkintaa tilanteista aikaisempien käsitystensä, tietojensa ja kokemustensa pohjalta. Sen tavoitteena on kuvailla, analysoida ja ymmärtää yksilöiden erilaisia tapoja kokea, käsitteellistää ja ymmärtää eri ilmiöitä sekä käsitysten keskinäisiä suhteita. (Huusko & Paloniemi 2006, 162–164; Rissanen 2006, 36.) Tutkielmassa halutaan ymmärtää yksilöiden erilaiset tavat käsittää ja kokea tilanne riippuen siitä onko heitä osallistettu muutokseen vai ei. Tutkielmassa ymmärretään yksilön persoonallisuus ja omien kokemusten merkitys muutokseen suhtautumisessa, vaikka se ei ole tutkimuksen pääasiallinen tarkastelukulma. Erityisesti keskitytään eri tekijöiden tarkasteluun muutokseen suhtautumisessa.

4.3. Tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman on tarkoitus tarjota laajemmin ymmärrystä kohdeorganisaation muutostilanteesta. Tutkin järjestelmän käyttöönottoon liittyviä kokemuksia esimiesasemassa olevien työntekijöiden näkökulmasta. Yrityksen toimintatapojen muuttuessa henkilöstön asennoituminen ei ole aina ennalta arvattavaa. Tutkielman tarkoituksena on tunnistaa haastateltavien kokemuksia järjestelmämuutoksesta ja sen käyttöönotosta. Lisäksi halutaan ymmärtää, miten muutokseen osallistettujen ja osallistamattomien kokemukset mahdollisesti eroavat toisistaan sekä millaiset tekijät mahdollisesti tukevat muutosmyönteisyyden edistämistä ja mitkä tekijät puolestaan luovat muutosvastarintaa.

Tutkielmassa pyrin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön kokemuksiin ja suhtautumiseen organisaatiossa totutettavaan järjestelmämuutokseen?
2. Miten muutokseen osallistettujen ja osallistamattomien kokemukset muutoksesta mahdollisesti eroavat toisistaan?

Fenomenografisessa tutkimuksessa ollaan erityisen kiinnostuneita kuulemaan ja ymmärtämään yksilöiden kokemukset. Tutkielmassa tarkastellaan työntekijöiden subjektiivisia kokemuksia tutkimuskysymysten kautta ja peilataan tuloksia aiempaan tutkimuskirjallisuuteen.

4.4. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tutkielman fenomenografinen tapaustutkimus toteutetaan empiirisen aineiston pohjalta, joka kerättiin yksilöhaastatteluin. Laadullisessa tapaustutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tieto kerätään, tietävät tukittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tämän vuoksi haastateltavien valinta ei ollut satunnaista vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Seuraavaksi kuvaillaan miten haastateltavien valinta ja haastattelut toteutettiin.

Tutkielmassa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin yksilöhaastatteluja. Haastateltavat hankittiin eliittiotannalla eli harkinnanvaraisen aineiston keruulla. Eliittiotannalla haastatteluun valikoituu henkilöt, joilta ajatellaan saatavan parhaiten tietoa tukittavasta ilmiöstä. Kriteerinä on muun muassa itsensä ilmaisemisen taito ja orientaatio. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Järjestelmän testaukseen osallistui yhteensä 30 henkilöä, joista haastatteluun valittiin kahdeksan henkilöä. Joukosta valittiin esimiesasemassa olevia henkilöitä, sillä he käyttävät arkityössä järjestelmää päivittäin, joten heillä ajateltiin olevan ajatuksia ja kokemuksia jaettavana tutkijalle tutkielman aiheesta.

Kahdeksan haastateltavaa, jotka eivät osallistuneet järjestelmän testaukseen, valittiin sillä periaatteella, että he vastaavat asemaltaan henkilöitä, jotka osallistettiin testaukseen. Haastatteluun valikoitui henkilöt, joilla on kokemusta tukittavasta aiheesta tai ilmiöstä. Haastattelu toteutettiin yhteensä kuudelletoista yrityksen esimiesasemassa työskentelevälle henkilölle. Kahdeksan haastateltavaa osallistui vuoden 2020 puolella järjestelmän testaukseen ja kahdeksan haastateltavaa tutustuivat järjestelmään vasta sen käyttöönoton yhteydessä. Haastateltavista muodostuu kaksi ryhmää, jotka

kulkevat tutkielmassa nimellä osallistetut ja osallistamattomat. Kaikki haastateltavat osoittavat kiinnostusta muutosta ja sen läpikäyntiä kohtaan. He kertoivat olevansa mielissään siitä, että pääsevät kertomaan käsityksistään ja kokemuksistaan liittyen tutkielman aiheeseen.

Haastatteluissa tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Haastattelun onnistumisen kannalta on suositeltavaa kertoa haastateltaville etukäteen kysymykset, teemat tai ainakin haastattelun aihe. On myös eettisesti perusteltua kertoa haastateltavalle mitä tutkimus koskee, jotta hän tietää mihin suostuu. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tämä toteutui tutkielmassa, kun sovimme haastateltavien kanssa haastattelun ajankohdasta sähköpostitse.

Kohdeorganisaation työntekijöille suoritettiin teemahaastelut, joissa haastateltavilta kysyttiin samat tai lähes samat kysymykset teemoittain. Teemahaastattelulla on tarkoitus löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävän mukaisesti. Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän antamiaan merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelussa edetään ennalta määrättyjen teemojen varassa, mutta kysymysten asettelulla tai järjestyksellä ei ole väliä. Lisäksi haastattelussa voidaan esittää tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 197; Tuomi & Sarajärvi 2018.) Kysymyksenasettelut vaihtelivat hieman haastateltavien vastauksien mukaan ja tarvittaessa esitettiin tarkentavia kysymyksiä, mutta haastatteluissa käytiin läpi ennalta määritellyt teemat.

Teemahaastattelun runko (liite 1) muodostettiin aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta. Etukäteen suunnitellut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn ja aiempi tutkimuskirjallisuus antoi valmiuksia suunnata aineiston hankintaa. Haastattelut suoritettiin kahden viikon aikana helmikuun viimeisellä viikolla ja maaliskuun ensimmäisellä viikolla vuonna 2021.

Haastattelut nauhoitettiin ja ne kestivät 16-31 minuuttia. Haastatteluissa noudatettiin haastateltavien anonymiteettiä, joten vastausten perusteella työntekijöitä ei ole mahdollista tunnistaa. Työntekijät, joita ei osallistettu muutokseen esitellään tutkielmassa nimimerkeillä H1-H8 ja osallistetut työntekijät esitellään alatunnisteen kera nimimerkeillä H9-H16.

4.4. Tutkimusaineiston analyysin eteneminen

Tutkielma on aineistolähtöinen eli aineisto toimii tulosten kategorisoinnin pohjana. Aineiston analyysin tarkoituksena on löytää aineistosta rakenteellisia eroja, jotka selventävät yksilöiden käsitysten suhdetta tutkittavaan ilmiöön (Huusko & Paloniemi 2006, 166–167).

Aineiston analyysi aloitetaan yksilöhaastattelujen litteroinnilla. Kiinnostus kohdistuu haastatteluiden asiasisältöön, joten sanatarkka litterointi ei ole tarpeen. Haastattelut on litteroitu peruslitteroinnilla, jolloin vähemmän tarkka litteraatio riittää ja turhat täytesanat on jätetty pois (Ruusu vuori 2010). Litteroitua aineistoa kertyi 110 sivua. Litteroitua aineistoa luettiin useaan kertaan huolellisesti läpi. Tutkijan on haasteellista lähestyä aineistoa ilman ennako-oletuksia tutkittavasta ilmiöstä ja näin ollen tutkijan tulee pyrkiä omien olettamustensa tiedostamiseen, kun tarkastellaan tutkielman aineistoa. Ennako-oletusten huomioonottamisesta käytetään ilmaisua hallittu subjektiviteetti. (Huusko & Paloniemi 2006, 166.)

Litteroinnin jälkeen aloitettiin aineiston analyysi etsimällä litteroidusta aineistosta merkitysyksiköitä eli poimintoja haastatteluista, jotka liittyvät teemahaastatteluissa käsiteltyihin teemoihin. Lukiessa litteroitua aineistoa läpi, etsittiin eroja haastateltavien välillä liittyen siihen, millaisia merkityksiä muutosjohtajuuden tekijöille annetaan ja millaisina ne koetaan, riippuen siitä onko henkilö osallistettu muutokseen vai ei. Analyysin toisessa vaiheessa lajittelin ja ryhmittelin merkitysyksiköitä kategorioiksi värikoodaamalla. Yritetään keskittyä rajojen määrittelyyn vertailemalla merkitysyksiköitä ja tarkoituksena on tunnistaa erilaiset variaatiot (Huusko & Paloniemi 2006, 168.)

Kuvauskategoriajärjestelmän muodostamiseksi (taulukko 3) kategoriat purettiin auki kuvaamalla niiden keskeiset piirteet sekä kategorioiden väliset suhteet. Tulosavaruutta muodostaessa tunnistettiin aineistosta yhteneviä asioita liittyen siihen, mitkä tekijät yksilö kokee tärkeäksi muutostilanteessa. Lisäksi tunnistettiin eroavaisuuksia liittyen siihen, miten osallistettut ovat kokeneet kyseiset tekijät ja niiden merkityksen suhteessa henkilöihin, joita ei osallistettu muutokseen. Kategorioiden muodostamisessa ei ole keskeistä ilmaisujen lukumäärä vaan se, että kategoriajärjestelmä kattaa aineistossa esiin tulevien vaihtelun. Laadullinen ero kiinnostaa enemmän kuin määrällinen painottuminen. (Huusko & Paloniemi 2006, 169.) Tutkielma on aineistolähtöinen eli aineisto toimii tulosten kategorisoinnin pohjana.

Kuvauskategorioita voi rakentaa horisontaalisesti, vertikaalisesti tai hierarkkisesti. Horisontaalinen kuvauskategoria on keskenään samanarvoinen ja tasavertainen, sillä erot ovat sisällöllisiä. Vertikaalinen systeemi mahdollistaa kuvauskategorioiden välisen tärkeyden, yleisyyden tai ajan perusteella arvottamisen. Hierarkkisessa kategorisoinnissa ne ovat eri tasoisia suhteessa laaja-alaisuuden tai teoreettisuuden perusteella. (Huusko & Paloniemi 2006, 169.) Tässä tutkielmassa käytetään horisontaalista kuvauskategoriaa, sillä muodostuneet kuvauskategoriat nähdään tasavertaisina, eikä mikään niistä ole tärkeämpi kuin toinen.

5. TULOKSET

Tässä luvussa esitellään aineistoista esiin nousevat tulokset, jotka ovat tutkimuskysymysten kannalta olennaiset. Tutkielman tavoitteena on löytää vastaus siihen, miten kohdeorganisaation henkilöstö suhtautuu järjestelmämuutokseen. Lisäksi keskitytään tarkastelemaan haastateltavien kokemuksellisia eroja muutosprosessista, riippuen onko heitä osallistettu testaukseen vai ei. Tässä luvussa keskitytään aineiston tarkasteluun tehtyjen yksilöhaastattelujen pohjalta. Analyysiä havainnollistetaan lainausten avulla. Havaintoja aineistosta tarkastellaan aiemman tutkimuskirjallisuuden valossa.

5.1. Tekijät muutoksen taustalla

Järjestelmämuutoksen kannalta ei ole riittävää, että yritys luo vain teknisiä ja strategisia suunnitelmia vaan muutoksen suunnittelussa tulee huomioida henkilöt, jotka toiminnallaan mahdollistavat muutoksen (Rashid ym. 2003, 162; Chaffey & Woods 2005, 384; Hayes 2010, 35). Tämän vuoksi yksilöiden subjektiivisten kokemusten tarkastelu on oleellista, sillä yksilö toimii kokemustensa pohjalta. Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää työntekijöiden kokemuksia eri tekijöistä, jotka vaikuttavat heidän muutokseen suhtautumisen taustalla.

Ensimmäiseksi esitellään haastatteluista esiin nousevat tekijät, jotka työntekijät kokevat vaikuttaneen suhtautumiseensa organisaatiossa toteutettavaan järjestelmämuutokseen. Tarkastellaan muutostilanteen johtamiseen pohjautuvia käytänteitä, lähtien viestinnästä, koulutuksesta, tuen annosta sekä osallistamisesta. Luvun lopussa vertaillaan osallistettujen ja osallistamattomien kokemuksia muutoksesta.

5.1.1. Muutosviestintä

Seuraavaksi esitellään haastatteluista esiin nousseita näkökulmia muutosviestintään liittyen. Työntekijät kokevat muutokseen liittyvän viestinnän tärkeäksi muutokseen suhtautumisen taustalla. Suurin osa työntekijöistä kuvaili yrityksen muutosviestinnän onnistuneeksi ennen järjestelmän käyttöönottoa. He kokivat muutosviestinnän kanavat riittäviksi ja lisäksi he kokivat saaneensa riittävästi informaatiota muutoksen suunnittelusta ja etenemisestä vuoden 2020 puolella, kuten seuraavasta lainauksesta ilmenee.

”Must sitä pidettiin, kuljetettiin koko vuosi niin sanotusti se tossa rinnalla, parhaiten miten voitiin.” H10;

Edellä oleva lainaus kuvaa viestinnän olleen läsnä pitkäjänteisesti jokapäiväisen toiminnan rinnalla. Kuten tutkimuskirjallisuudessa todetaan, lisää kattava ja laadukas informointi muutoksen etenemisestä työntekijän

avoimempaa suhtautumista muutosta kohtaan, jolloin ymmärrys muutoksesta kasvaa. Tämä puolestaan edesauttaa avoimempaa suhtautumista muutokseen (Coin 2011 486). Onnistuneen viestinnän seurauksesta työntekijät kertoivat odottaneensa uutta järjestelmää avoimin mielin ja suhtautuvansa tulevaan järjestelmään avoimin mielin, sillä uskoivat sen parantavan ja tehostavan työntekoa.

”[...] ihan kertakaikkisen hyvältä kuulosti, et tulee yks järjestelmä, jonka alta löytyis valtaosa toiminnoista ja uskoin sen tuovan helpotusta joka tasolle.” H10_t

”[...] kuulosti tosi hyvälle, et saa kaikki hoidettua saman systeemin alla ettei tarvi hypellä eri järjestelmien välillä niin paljon.” H4

Haastatteluista nousi esille tyytyväisyys viestintää kohtaan, joka puolestaan lisäsi työntekijöiden myönteistä suhtautumista muutosta kohtaan ennen järjestelmän käyttöönottoa. Muutosviestintään tyytyväiset työntekijät kuvailivat lisäksi kokevansa muutoksen tarpeelliseksi, sillä viestintä muutoksesta ja sen tarpeellisuudesta oli perusteltua ja kattavaa, kuten seuraavasta sitaatista ilmenee.

”[...] mun mielestä se perusteltiin todella hyvin jo ihan siitäkin syystä, että me nähtiin se synergia muitten järjestelmien välillä, että saadaan yks järjestelmä useiden eri [järjestelmien] tilalle. Et siellä varmaan mä nään oman toiminnallisuuden kannalta ja koko yritystä ajatellen, ni todella suuren hyödyn. Se perustelu oli mun mielestä ihan asiallista ja semmosta läpinäkyvää myöskin.” H11_t

Kattava ja läpinäkyvä viestintä muutoksesta ja sen etenemisestä lisää parhaimmillaan ymmärrystä muutoksen tarpeellisuudesta, joka mahdollistaa myönteisemmän suhtautumisen muutoksesta, sillä ymmärretään miksi muutos on tarpeen ja tärkeä (Ford & Ford 2009, 100). Kaikki kuvailivat ymmärtävänsä yrityksen hyödyt ja agendan muutoksen takana. Kaksi haastateltavaa ei kuitenkaan kokenut muutosta tarpeelliseksi oman työn kannalta, sillä he olivat tyytyväisiä vanhoihin järjestelmiin ja toimintatapoihin kuten alla olevasta lainauksesta ilmenee.

”Kyl siel ihan sellasii relevantteia pointteja oli, mutta en nähny et niissä aikasemmissa oman työn kannalta puuttu sit välttämättä mitään. Et ymmärrän kokonaisuutta, mut jos mieltii ihan oman työn kannalta, niin en nähnyt, et edellises järjestelmässä olis ollu mitään niin isoja puutteita etteikö se olis toiminnu.” H5

Työntekijät kokivat muutosviestinnän pääasiassa onnistuneeksi sekä riittäväksi, lukuun ottamatta neljä haastateltavaa, jotka kertoivat toivoneensa viestintään selkeyttä ja struktuuria. He kokivat viestinnän olleen osakseen puutteellista ja sekavaa, etenkin järjestelmän käyttöönoton lähestyessä. Informaatio liittyen koulutuksiin sekä muutoksen aikatauluun koettiin sekavaksi ja epäselväksi.

”Mun mielestä siinä syksymmällä, kun tiedotettiin niistä koulutuksista, mun oli ainakin vähän vaikea hahmottaa välillä, että mitkä koulutukset on tarkoitettu minulle.” H3

Puutteellinen ja sekava viestintä aiheuttaa epäluottamusta muutosta sekä sen järjestelyjä kohtaan. Pahimmassa tilanteessa se voi aiheuttaa muutosvastarintaa ja negatiivista suhtautumista muutosta kohtaan, sillä luottamus muutosta kohtaan heikkenee, jos henkilöstölle näyttäytyy muutoshallinnon epävarmuus ja heikko muutosjohtajuus. (Murthy 2007, 68.) Tutkielmassa kyse oli kuitenkin enemmän kyse pettymyksestä ja turhautumisesta viestinnän sekavuuteen muutaman työntekijän keskuudessa, eikä suoranaista yhteyttä muutosvastarintaan voida näiden tulkintojen perusteella tehdä.

Haastatteluaineiston perusteella useampi haastateltava kuvaili odotuksensa muutoksesta ja uudesta järjestelmästä olleen korkealla, sillä muutosta markkinoitiin hyvin kehuen sen tulevia toiminnallisuuksia. Yhteensä viisi haastateltavaa nosti esille hyvän markkinoinnin muutoksesta. Avoimuus muutosta kohtaan oli näin ollen korkea, sillä haastateltavat näkivät muutoksen tarpeellisena ja hyödyt positiivisina.

” [...]osattiin kuitenkin ainaki omast mielestä markkinoida, et se odotus oli, et tää tulee nyt jotenkin selkeemmäks ja järjevämmäks ja helppokäyttösemmäks.” H9_i

Luottamus muutosta ja muutoksen projektitiimiä kohtaan heikkeni järjestelmän käyttöönoton jälkeen. Osa haastateltavista koki informaation muutoksesta olleen harhaanjohtavaa, sillä odotukset muutoksesta ja järjestelmästä oli onnistuttu luomaan markkinoinnilla ja viestinnällä niin korkealle, että järjestelmään petyttiin, sillä odotukset eivät vastanneet todellisuutta.

”Mut se itse järjestelmä on aiheuttanu sitte pienenlaisen pettymyksen, et ei tää nyt pelastanutkaan maailmaa. Mä luulen, että mun alueella esimiesten fiilikset alkuun oli kyllä silleen, et odotukset oli luotu vähä erilaisiks ku mitä se järjestelmä sit itsessään oli.” H1

”Mä olisin jotenkin odottanu, et se on jotenki sujuvampi, että saatu hieman yksinkertasemmaks. [...] et pointti piti olla se, mut ei se ihan niin yksinkertasta ollu ku se markkinoitiin.” H2

Kohdeorganisaatio koki alun käyttöönotossa haasteita, sillä työntekijät eivät kokeneet, että järjestelmä vastasi luvattuja odotuksia. Tämän seurauksesta koulutusta ja tukea järjestettiin laajemmin ja enemmän kuin oli aluksi suunniteltu. On huomioitava, että mikäli järjestelmä osoittautuu jäykemmäksi kuin täytäntöönpanon alkuvaiheessa on luvattu, voi se kaventaa ja heikentää työntekijöiden toimintamahdollisuuksia sekä lisätä negatiivista suhtautumista muutosta kohtaan. Aiemmassa kirjallisuudessa tuodaan kuitenkin esille, että työntekijät, jotka tuovat esille huoliaan liittyen muutosprojektiin ovat usein henkilöitä, jotka aidosti välittävät siitä, että asiat toimisivat kunnolla (Ford & Ford 2010, 30–35), joten negatiivinen kritiikki liittyen tässä tilanteessa viestintään voidaan ymmärtää enemmän sitoutuneisuuden merkkinä kuin muutosvastarintana.

5.1.2. Koulutus

Koulutuksen tärkeyden merkitys uuden oppimisessa sekä muutoksen käyttöönotossa korostuu kaikkien haastateltavien puheissa. Yritys järjesti koulutusta uudesta järjestelmästä henkilöstölleen ennen järjestelmän käyttöönottoa sekä käyttöönoton jälkeen säännöllisesti. Koulutusta järjestettiin aihealueittain järjestelmän eri toiminnallisuuksista sekä

prosesseista, jotka ovat esimiesasemassa työskenteleville henkilöille tärkeitä, kuten rekrytointi, palkkaus ja työsuhteen muutokset. Lisäksi koulutukset tallennettiin, joten ne olivat saatavilla koko ajan. Haastateltavat olivat suhteellisen tyytyväisiä järjestettyihin koulutuksiin, erityisesti haastateltavat, jotka osallistettiin testaukseen kokivat koulutukset hyvinä kuten alla olevista lainauksista ilmenee.

”Kylhän nit koulutuksii oli paljon ja koulutusten laatu sinänsä oli hyvä, et ei siin mitään.” H14_t

” [...] mun mielest on ollu hyvii ne täsmäkoulutukset eri aiheista ja sittenhän niistä tuli kaikista ne semmoset koulutusmateriaalit, joihin voi sitten palata.” H16_t

Työntekijöitä kouluttamalla työntekijöiden taidot uuden järjestelmän toiminnallisuuksista paranevat sekä luotto omaan osaamiseen kasvaa. Työntekijöiden puheissa, joita ei osallistettu testaukseen korostui koulutuksen tärkeys, sillä he pääsivät ensimmäisen kerran tutustumaan järjestelmään koulutusten kautta, jotka järjestettiin ennen vuodenvaihdetta. Osa heistä oli tyytyväisiä koulutukseen, kuten alla olevasta sitaatista selviää.

”Sehän oli hienosti, kun oli nauhoitettu ne koulutukset ja muutenkin tosi hyvin vaiheistettu, et pysy mukana kivasti.” H5

Työntekijät, jotka osallistuivat koulutuksiin kokivat oman osaamisensa hieman kehittyneen koulutusten myötä. Puolestaan kolme haastateltavaa, joita ei osallistettu testaukseen, kokivat koulutuksen kuitenkin jokseenkin heikoksi sisällöltään tai järjestelyiltään. Alla olevat sitaatit kuvaavat haastateltavien tyytymättömyyttä koulutusten sisältöön ja organisointiin.

” [...] se etukäteiskoulutus olis pitäny olla vähä parempi tai jotenki erilainen, et siihen logiikan ymmärtämiseen olis satsattu enemmän.” H1

” [...] mun mielestä niitä koulutuspäiviä oli aika vähän ja jos en nyt ihan väärin muista niin tulikohan ne aika viime tingassa ja se missä minä olin, ni koen, että se ei antanu mulle kauheesti sisällöllisesti.” H8

Laadukas koulutus on ensiluokkaisen tärkeää uuden oppimisessa, jotta luottamus omiin taitoihin nousee ja vanhoista työnteon tavoista opitaan pois (Lewin 1951, 228–229). Kirjallisuudessa tuodaan esille, että on HR:n tehtävänä varmistaa, että työntekijöille tarjotaan riittävää koulutusta ja autetaan heitä sopeutumaan muutokseen (Coin 2011, 495). Palaute koulutuksista on arvokasta tietoa yritykselle ja kritiikki tulee ymmärtää vuoropuhelun avauksena, jonka myötä koulutuksia voidaan mahdollisesti kehittää (Ford & Ford 2010, 30–35).

Tutkielman kaksitoista haastateltavaa nosti esille koulutusten heikon ajankohdan ja pettymyksen siihen, ettei heillä ollut aikaa osallistua koulutuksiin. Useampi haastateltava korosti harmitustaan vähäiseen koulutukseen osallistumiseen, sillä he korostivat oman työnsä olevan hyvin hektistä, joten ajanpuutteellisista syistä uuteen järjestelmään sopeutuminen koettiin haasteelliseksi.

”Jos se ois vaan sitä opiskelua, et pystyis oikeesti viikonkin tai pari pläräämään pelkästään, kuuntelemaan koulutuksii ja lukemaan ohjeita, se olis ehkä vähän eri asia. Mut sit kun se tehdään kaikki täs työn ojhessa, ni se on aikataulullisesti haastavaa.” H4

Yrityksen hektinen arki on vaikuttanut muutokseen valmistautumista, kuten yllä olevasta lainauksesta selviää. Osallistuminen koulutuksiin oli vähäistä tai puutteellista kiireen vuoksi. Muutama haastateltava kertoi yllättävistä projekteista, jotka ajoittuivat samaan aikaan järjestelmämuutoksen kanssa, joiden myötä osallistuminen koulutuksiin ja valmistautuminen järjestelmän käyttöönottoon jäi vähäiseksi. Koulutuksiin osallistamisen vähäisyys heijastui työntekijöiden osaamattomuuteen käyttää järjestelmän toimintoja. Käsittelen johtopäätöksissä laajemmin vähäisen koulutuksen yhteyttä osaamattomuuteen sekä työntekijöiden valmiuteen kohdata muutos.

5.1.3. Tuki

Kohdeorganisaatio tarjosi erilaisia tukikeinoja henkilöstölleen uuden järjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Työntekijöiden oli mahdollista kysyä

henkilöstöhallinnolta apua kolmen eri sisäisen tukikanavan kautta: pulmakulma, kyselytunti ja palveluportaali. Lisäksi työntekijöille oli kirjallisia ohjeita prosesseista ja siitä kuinka asiat toimivat uudessa järjestelmässä. Tarjoamalla tukea ja apua uuden järjestelmän käyttöönotossa edistetään muutokseen sopeutumista.

Hieman alle puolet haastateltavista olivat täysin tai jokseenkin tyytyväisiä tarjottuun tukeen. Osallistetuista työntekijöistä neljä kertoi olevansa tyytyväisiä tarjottuun tukeen ja erilaisiin tukimuotoihin. Kaksi henkilöä, joita ei osallistettu testaukseen olivat tyytyväisiä tarjottuun tukeen. Seuraavat lainaukset kuvaavat työntekijöiden tyytyväisyyttä muutosprojektin tukea kohtaan.

”Mä aattelen, et on tosi hyvin ollu nyt sitä tukea tarjolla klinikoitten ja koulutusten ja sit ohjeidenkin myötä kyllä.” H10,

” [...]ja on tosi hyvin niitä ohjeita, kun osaa vaan hakea sieltä. Ja sillä tavalla, että kyllä tukea saa, toki siihen hetkeenhän sä et saa sitä apua ja se on ihan ymmärrettävää.” H7

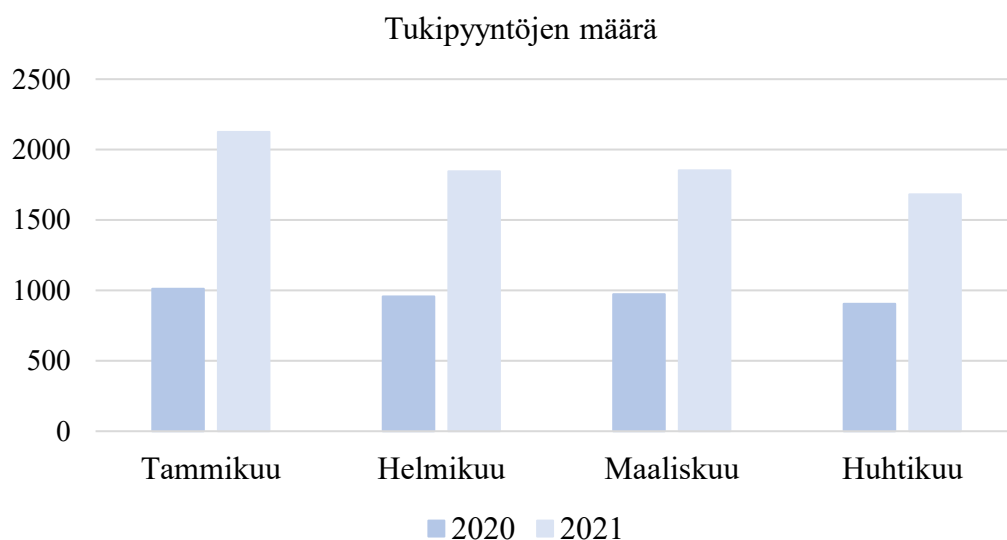
Lisäksi osa haastateltavista mainitsi ymmärtävänsä haasteet tuen tarjoamisessa, kuten edeltävästä sitaatista käy ilmi. Yli puolet haastateltavista toi esille tuesta ja tuen muodoista keskusteltaessa tyytymättömyyden tukea kohtaan, sillä työntekijät kokivat siinä jonkinlaisia puutteita. Erityisesti tyytymättömyys tukeen korostuu haastateltavilla, jotka eivät osallistuneet testaukseen. Heistä kuusi kertoi olevansa jokseenkin tai täysin pettynyt henkilöstöhallinnon tarjoamaan tukeen järjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Moni tukeen tyytymättömistä työntekijöistä olisi toivonut erilaisia tuen muotoja, erityisesti suoraa puhelinyhteyttä tuen antajiin kaivattiin. He eivät kokeneet tukimuotojen tukevan parhaiten työtään uuden järjestelmän kanssa, sillä he kokivat jääneensä yksin järjestelmän käyttöönoton yhteydessä.

”Oli hyvä, et oli erilaisii kanavia, mutta ei mun työskentelytapaan tai työskentelyrytmiin sopivia. Tai et en voi hengailia ja oottaa jotain vastauksii, et jos en saa sitä nyt tehtyy, ni sit mä siirrän sen asian ja

katon sitte ku mul on aikaa. Et jää monta tehtävää vähä puolitiehen ku ei saa sitä tukee, niin ei ne työt silleen suju. H5

”Ite oisin toivonu siihen alkuun ehottomasti jotakin puhelinnumeroo tai ihmistä kenet saa kiinni ja tuntu, et oli jotenkin tyhjän päällä siinä.” H8

Haastatteluista kävi ilmi, että suurin syy tyytymättömyyden taustalla oli tuen saannin hitaus ja vaikeus. Alla (kuvio 2) on kuvattuna статистиikkaa tukipyyntöjen määrästä henkilöstöhallinnolle. Avun tarvitsemisessa on koettu selkeä kasvu vuodenvaihteessa, jolloin uusi järjestelmä otettiin käyttöön. Aiemmin avun saanti henkilöstöhallinnolta kesti enimmillään kaksi päivää, mutta järjestelmämuutoksen myötä tukea joutui odottamaan useamman päivän.



Kuvio 2. Tukipyyntöjen määrä henkilöstöhallinnolle

Haastateltavat kuvailivat, että usein asiat, joiden myötä he tarvitsevat apua henkilöstöhallinnolta ovat varsin kiireellisiä, sillä ne liittyvät esimerkiksi palkkaukseen, työajanhallintaan tai rekrytointeihin. Tämän vuoksi usean päivän odottelu tuen saannissa koettiin harmilliseksi, jonka myötä järjestelmämuutoksen käyttöönotto koettiin haasteelliseksi. Erityisesti tuen antamisen väylistä palveluportaali sai haastateltavilta paljon kritiikkiä sen hitauden vuoksi, kuten alla olevasta sitaatista ilmenee.

”Hirnu turhauttavaa oli omasta näkökulmasta, että ymmärrän myös, että niitä [tukipyyntöjä] tulee paljon, mut jos niit tulee tosi paljon, niin sekin kertoo jostakin.” H8

Pettymys ja turhautuminen korostuvat useamman haastateltavan puheissa liittyen tuen saamiseen. Usea työntekijä koki tuen saamisessa korostuneen ongelmia johtuen tukikanavan kankeudesta sekä tuen antajien osaamattomuudesta. Alla olevat lainaukset haastatteluista kuvaavat työntekijöiden kokemuksia.

”[...]ettei siel ees välttämättä ymmärretä kysymystä ja sit taas kirjottaa takasin [hr:lle] ja tavallaan jos olis sellaset tukihenkilöt kenelle vois soittaa suoraan ja jättää viestii. Pääsis paljon helpommal, ettei tarvi edestakas vekslaila.” H14_t

”Sitten kysyin apua, ni puhelimen päässä oli loppujenlopuks neljä vai viis ihmistä, niinku kimpappuhelu. Et tavallaan siel olivat nämä HR:n ihmiset ihan yhtä kujalla kuin me muutki.” H14_t

Toinen tuen tarjonnan muoto oli henkilöstöhallinnon toimesta järjestetyt tukitunnit. Tukituntien aikana yrityksen esimiesten oli mahdollista kysyä apua henkilöstöhallinnolta Teams-yhteyden avulla. Osa haastateltavista koki kyselytunnit hyödyllisiksi ja osa puolestaan kritisoi tukimuotoa sen huonon organisoinnin ja toimimattomuuden vuoksi. Alla olevat sitaatit kuvaavat haastateltavien tunnelmia tukitunneista.

” Sielt sai paljon hyvii vinkkejä ja sit se et sai vastauksen heti ku meni sinne, jos joku mietitytti.” H13_t

”Meni järki ku oli se tunnin aika, että sä roikut siellä linjalla ja odotat sitä vuoroo, että saat kysyy. Ehkä se tuki olis pitäny järjestää vähän toisin. Se oli hyvä ajatus, et on se klnikka, mut mun mielest se ei ollu kustannustehokas tapa.” H1

Kolmas tuen tarjoamisen väylä oli pulmakulma, jonka kautta työntekijät saivat kysyä apua julkisella foorumilla. Neljä haastateltava nosti esille kyseisen tukikanavan. He olivat pulmakulman toimintaan tyytyväisiä ja haastateltavat kehuivat viestintäväylää toimivaksi.

”Mä luen sitä joka ikinen päivä ja jos mä kaipaän jotain tietoo ja jos on semmonen joka vois tulla itelleki vastaan ja on tärkee, ni mä nappailen sieltä kauvakaapauksia et mä voin sit myöhemmi lukee sen ohjeen ja oon itekki kysny sieltä. Et sen mä koen hirveen hyväksi.” H12,

Tukikanavien lisäksi järjestelmästä oli tehty kirjallisia ohjeita, joita seuraamalla esimiesten on mahdollista tehdä eri toimintoja ja prosesseja järjestelmässä. Kirjallisiin ohjeisiin oltiin jokseenkin tyytyväisiä ja osa haastateltavista korosti saaneensa omien töidensä hoitamiseen paljon apua ohjeista.

” [...]mä oon kaivanu aina noi ohjeet ku mä oon jossain tilanteessa, et mun pitää tehdä jonkun työsopimus, ni sit mä kaivan sen ohjeen ja alotan tekemään sen perusteella sitä.” H4

Kaksi haastateltava toi esille ohjeiden vaillinaisuuden, sillä järjestelmän käyttöönoton yhteydessä kaikkia tarpeellisia ohjeita ei ollut saatavilla. Sen lisäksi, että kaksi haastateltavaa nostivat esille tarpeellisten ohjeiden puuttumisen käyttöönoton alussa, koettiin myös ohjeiden löytäminen haasteelliseksi.

”Alkuunhan siel ei ollu ku joku ihan yleisohje ja ihmiset oli vähän kusessa sen kanssa, et kuka tekee ja kuka osaa mitäkin, et ne ohjeet olis pitäny olla jo vuodenvaihteese heti kaikki tehtynä.” H2

”Et ainoo oli et kesti jonkun aikaa, et mä löysin ne ohjeet sieltä.” H6

Tyytymättömyys järjestelmän käyttöönottoon liittyvään tukeen aiheuttaa negatiivisia ajatuksia järjestelmästä ja sen käyttöönotosta, sillä oma työnteko koetaan vaikeaksi, sillä tukea ei ole saatavilla. Aiemmin rutiinilla hoidetut työtehtävät eivät suju uuden järjestelmän myötä yhtä itseohjautuvasti kuin aikaisemmin, jolloin haasteet töiden hoitamisessa aiheuttaa negatiivisia tunteita. Tämän myötä työn hallinnan tunne saattaa olla kateissa, kuten alla olevasta sitaatista tulee esille.

” [...] me ollaan totuttu et hoidetaan asiat heti ite pois alta, niin nyt tavallaan se, et joku sopimus odotuttaa ja roikkuu, ni se on ehkä vähä semmonen, mä en tiedä onks se nyt ahdistava tunne, mut turhautunut

tunne, ettei saa sitä hoidettua, et nyt ne jää roikkumaan ja nyt mä vaan odottelen, et hr:stä saadaan apuja.” H4

Työntekijöiden keskuudessa nousi esille riippuvuus henkilöstöhallinnon avusta sekä tunne työn hallinnantunteen menetyksestä, sillä omista työtehtävistä ei enää suoriuduttu odotetulla tavalla. Suurin osa kuitenkin myös ymmärsi, että uuden opetteluun kuluu aina aikaa.

Huolimatta siitä, että osa haastateltavista nosti esille positiivisia asioita tuen antamiseen liittyen, kritisoi suurin osa haastateltavista tuen saamiseen liittyviä asioita. Kirjallisuudessa kriittinen kommentointi nähdään usein negatiivisena asiana, mutta edellä mainittujen lainauksien kaltainen kritiikki muutokseen liittyvistä tekijöistä voi kirjallisuuden mukaan myös paljastaa tärkeitä näkökulmia, joita ei ole tarpeeksi huomioitu (Christenssen 2014, 36). Kohdeorganisaatio ei työntekijöiden puheiden perusteella ollut valmistautunut parhaalla mahdollisella tavalla tukemaan henkilöstöä järjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Modernin ajattelun mukaan erilaiset vastaväitteet voidaan tulkita resurssina, joka tuo esille palautetta muutostilanteen epämukavuudesta (Bareil 2013, 59–63). Palautteen avulla voidaan kehittää toimintoja toimivammiksi ja paremmiksi.

5.1.4. Osallistaminen

Kohdeorganisaation henkilöstön osallistaminen järjestettiin osallistamalla työntekijöitä järjestelmän testaukseen syksyllä ennen järjestelmän käyttöönottoa. Testaus järjestettiin muutamalla testaustuokiolla, joissa esimies testasi järjestelmää HR-asiantuntijan seurattuna vierestä. Tämän lisäksi heidän oli mahdollista testata järjestelmää etukäteen myös itsenäisesti. Kaikki haastateltavat henkilöt, jotka osallistettiin testaukseen kertoivat ilmoittautuneensa testaukseen innoissaan ja odottaneensa osallistamista, kuten alla olevista sitaateista käy ilmi.

”Itseasiassa mä hakeuduin tähän pilotointiryhmään, koska mä näin, että haettiin ja mä mietin, että mä oon aina ollu semmonen, emmä sano,

että järjestelmäkeskeinen, mutta mä haluan olla mukana kehittämässä.”H11_t

”Mä innostuin siitä aivan valtavasti, et mä haluan olla mukana tos pilottiryhmässä.” H15_t

Aiempien tutkimusten mukaan työntekijät, jotka saivat muutoksesta runsaasti tietoa hyvissä ajoin ja asianmukaisella tavalla olivat halukkaita osallistumaan organisaation muutokseen (Miller ym. 1994, 72). Haastateltavat olivat tyytyväisiä muutosviestintään, joten haastateltavien innokkuus osallistua muutoksen on luonnollista. Kaikki haastateltavat olivat jokseenkin tyytyväisiä yksilötestaukseen, jotka heille järjestettiin.

”Mut sitä mä kyl arvostan, kun meil oli ne sessiot ikään kuin pakotettuna, mut positiivisessa mielessä käytiin kahes eri sessiossa niitä prosesseja läpi ja sitä logiikkaa et miten se järjestelmä toimii, että se olis varmaan jääny olemattomaksi, jos teiltä päin ei oltais oltu aktiivisia.” H9_t

”Toki mä aattelin, et ne täsmäiskut oli paljon parempii ku massatapahtumat mis vaan näytetään yleisesti. Et se, et pääs itte tekemään edes jotakin, oli parempi ku ei mitää.” H10_t

Osallistamalla työntekijöitä uuden järjestelmän testaukseen mahdollistetaan työntekijöiden tutustuminen uuteen järjestelmään jo etukäteen. Jotta osallistaminen voidaan järjestää onnistuneesti, tulee työntekijöille luoda aktiivinen rooli, jotta heidät voidaan osallistaa muutokseen parhaalla mahdollisella tavalla (Lawler 2008, 228). Huolimatta siitä, että kaikki osallistetut olivat tyytyväisiä testaustuokioihin, koki heistä neljä pettyneensä testauksen vähäisyyteen, sillä he odottivat testaukselta määrällisesti ja laadullisesti enemmän.

”Siinä mä luulin, et oltais kuitenkin enempi, se oli ehkä se mun oletus, et ollaan vähän enempi mukana. Voi olla et mulla oli väärät odotukset, mut se jäi ohkaseks.” H10_t

”Jollain tavalla mä olisin toivonu pilottiryhmään sitouttamista enemmän, ehkä useemin semmosii säännöllisii palaveri tai viestejä, että ollaan kehitetty tällästä ja nyt se olis kommentointia varten. Elikkä

mä koen, että meitä ei hyödynnetty. Olisin toivonut aktiivisempaa yhdessä tekemistä.” H11_t

Lisäksi kaikki osallistetut henkilöt korostivat pettymystään siihen, etteivät kerenneet osallistua itsenäiseen testaukseen niin hyvin kuin olisivat toivoneet heidän oman työn hektisyyden ja kuormittavuuden vuoksi. Heistä muutama koki muutoksen ajankohdan heikoksi, jonka vuoksi oma valmistautuminen järjestelmän testaukseen jäi olemattomaksi. Kolme heistä kertoi, että heillä oli samanaikaisesti jokin muu muutos käynnissä tai heillä oli poikkeuksellisesti enemmän vastuuta, jonka vuoksi testaus jäi vähäisemmäksi mitä he olivat ajatelleet.

” [...] ehkä ittelleni voisin vähän kritiikkiä antaa, et oisin voinut käyttää enemmän aikaa siihen testaamiseen silloin mitä sitten loppupeleis siihen käytin, ni vois olla täl hetkel ittelläni helpompaa, ku olis itte siihen enemmän panostanu tai antanu aikaa.” H13_t

” [...] ite koin etten ollu kauheen aktiivinen, et olisin voinu olla, mut toisaalt se on vaa se tekemine jotenkin tänä päivän, et on miljoona asiaa ja sit sun täytyy vaan sillä hetkellä priorisoida, et mikä on just tähän hätään se tärkein.” H9_t

Nykyisin nopeasti muuttuva ympäristö heikentää suunnitellun muutoksen tarkkuutta (Livne-Tarandach & Bartunek 2009, 4–5) eikä välttämättä valmistautuminen muutokseen onnistu niin hyvin kuin olisi etukäteen toivottu. Yllä oleviin lainauksiin viitaten työntekijöiden testaus jäi vähemmälle, sillä ympäristössä tapahtuneet muut muutokset vaikuttivat tilanteeseen.

Tutkielman kohdeorganisaatio on antanut kommentteille ja palautteenannolle mahdollisuuden. Työntekijöiltä kerättiin kommentteja järjestelmästä ja sen käyttäjäystävällisyydestä testaukseen osallistamisen myötä. Osallistetuilta työntekijöitä kysyttiin testauksen yhteydessä palautetta järjestelmästä ja parhaimmat ideat laitettiin heti kehitykseen.

” [...] mul oli tosi hyvä muistijälki niistä silleen, että niihin liittyen mitä tuli itellä jotain ajatuksia, ni kyl te kuuntelitte.” H13_t

Haastateltavista kaksi toi kuitenkin esille, etteivät he kokeneet osallistamistaan testaukseen hyödylliseksi, sillä he eivät kokeneet pystyneensä olleen avuksi kohdeorganisaatiolle, kuten alla oleva sitaatti tuo esille.

” [...]kyl siihen annettiin mun mielest siellä mahdollisuus, mut emmä siinä vaiheessa osannu, ku ihan uus ohjelma ja näin, ni en osannu viel sit sanookaan omia ajatuksia tai mielipiteitä, kun ei ollu viel yhtään sitä käyttäny.” H16_t

Kaikki haastateltavat kertoivat, että he odottivat osaamisensa kehittyvän enemmän testaukseen osallistamisen myötä. Puolet haastateltavista kuitenkin kertoi oman osaamisensa kehittyneen ainakin hieman testauksen myötä. He kokivat osaamisensa vahvistuneen järjestelmästä jonkin verran ja he kertoivat suhtautuvansa luottavaisemmin tulevaan.

”Päsin näkee ja haahuilee siel ohjelmas jo etukäteen ni tottakai se on paljon helpompaa nyt ku oon päässy ihan oikeesti käyttää sitä.” H13_t

”En osaa kyllä sanoo, et olik siitä hirveesti hyötyä, mut ehkä nyt jonkinlainen pintaraapasu ohjelmaan oli.” H12_t

Puolet osallistetuista puolestaan ei kokenut osallistamisen lisänneen oman osaamisensa kehittyneen testaukseen osallistumisen myötä, sillä osallistaminen koettiin vähäiseksi.

”Ei se testaus kyl vaikuttanu millään taval mun osaamiseen tai oppimiseen. Koska mä olisin halunnut ite siitä enemmän ja mä lähen tällasiin yleensä mukaan, en pelkästään sen kehittämisen ilosta, vaan sen, et mä haluan oppia jotain.” H11_t

Osallistamisen toivotaan vähentävän työntekijöiden epävarmuutta ja pelkoa muutokseen liittyen, sillä osallistamalla tuetaan työntekijöiden uusien taitojen oppimista (Murthy 2007, 68). Kohdeorganisaatio onnistui osallistamisessa näin ollen osittain, sillä puolet työntekijöistä koki osaamisensa vahvistuneen testaukseen osallistamisen myötä.

Tutkielman henkilöstön kokemuksiin ja suhtautumiseen organisaatiossa toteutettavaan järjestelmämuutokseen ovat vaikuttaneet viestintä, koulutus, tuki ja osallistaminen. Seuraavassa taulukossa esitellään nämä haastatteluista esiin nousseet tekijät muutokseen suhtautumisen taustalla. Tekijät on ryhmitelty alla olevaan taulukkoon (taulukko 3) kuvauskategorioittain fenomenografisen tutkimussuuntauksen mukaisesti.

Merkitysyksikkö	1.Tason kategoria	Kuvauskategoria	Teema
Riittävä viestintä	Viestintä	Viestinnän vaikutus yksilön muutokseen suhtautumisessa. Onnistunut viestintä lisää yksilön myönteistä suhtautumista muutokseen.	Erilaiset muutosjohtamisen keinot vaikuttavat yksilön muutokseen suhtautumisessa
Riittämätön viestintä			
Sekava viestintä			
Läpinäkyvyys viestinnässä			
Sisäiset nettisivut			
Projektiblogi	Markkinointi		
Markkinointi muutoksesta			
Muutoksen tarpeellisuus	Syiden perustelu		
Parantaa käyttäjäkokemusta			
Nyky aikaistaminen			
Arjen sujuvoittaminen			
Tyytyväisyys koulutukseen	Koulutus	Koulutuksen tärkeys uuden oppimisessa. Onnistunut koulutus lisää yksilön minäpystyvyyden tunnetta.	
Koulutuksen heikkous			
Ajanpuute osallistumisessa			
Koulutussessioiden vähäisyys			
Koulutuksen huono ajankohta			
Osaamisen kehitys	Minäpystyvyys		
Epävarmuus omasta osaamisesta			
Aiempi kokemus			
Oman työn kuormittavuus			
Palveluportaali	Erilaiset tukikanavat		
Pulmakulma			
Klinikat			
Kirjalliset ohjeet			
Henkilökohtainen tuki			
Tyytyväisyys tukeen			
Tyytymättömyys tukeen			
Tuen hitaus			
Järjestelmän testaus hyvää	Osallistaminen	Yksilön osallistamisella vaikutus muutoksen tärkeyden ymmärtämiseen & muutosmyönteisyyden edistämiseen.	
Pettymys testaukseen			
Testaus vähäistä			
Osaamisen tunne lisääntynyt			
Osaaminen ei kehittynyt			
Itsevarmuus	Aktiivisuus		
Pettymys omaan aktiivisuuteen			
Ajatusten kuuntelu	Vuorovaikutus		
Keskustelu toiminnallisuuksista			

Taulukko 3. Tekijät muutoksen takana

5.2. Työntekijöiden suhtautuminen muutokseen

Tutkielman toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena on selvittää, löytyykö osallistettujen ja osallistamattomien työntekijöiden välillä mahdollisesti kokemuksellisia eroja muutosprosessista. Yksilöhaastattelujen perusteella ryhmien välillä havaitaan eroja ja yhtäläisyyksiä muutokseen suhtautumisessa ja järjestelmän käyttöönoton kokemuksissa. Ensimmäiseksi esitellään työntekijöiden kokemuksia ja käsityksiä muutoksesta ja siihen liittyvistä tekijöistä, joita ei osallistettu muutokseen ja tämän jälkeen tarkastellaan testaukseen osallistettujen kokemuksia.

5.3.1. Osallistamattomat työntekijät

Haastatteluista käy ilmi, että puolet osallistamattomista työntekijöistä oli järjestelmän käyttöönottoon tyytyväisiä. Heidän keskuudessaan nousi kuitenkin enemmän esille kritiikki muutosprojektia ja järjestelmän toiminnallisuuksia kohtaan. Huolimatta siitä, että kritiikki ja negatiiviset tunteet haastateltavien puheissa tulevat esille, on hyvä pitää mielessä, että aiempien tutkimusten valossa vastalauseet muutosta kohtaan antavat tärkeää tietoa yritykselle, jotta toimintoja voidaan parantaa (Ford & Ford 2010, 30). Työntekijöiden negatiiviset tunteet ja ajatukset voivat paljastaa näkökulmia tilanteista, joita yritys ei ole aiemmin vielä tarpeeksi huomioinut (Christenssen 2014, 36).

Kaikki kahdeksan haastateltavaa kertoivat odottaneensa uuden järjestelmän tuloa ja sen kehuttuja toiminnallisuuksia. He olivat pääasiassa tyytyväisiä muutosviestintään ja informaatioon liittyen muutosprosessiin, kuten kuvattiin aiemmin tarkemmin. Suurimmalle osalle kohdeorganisaation työntekijöistä muutoksesta vain informoitiin, mukaan lukien kahdeksan haastateltavaa, joita ei osallistettu muutokseen. Aktiivisesta muutosviestinnästä huolimatta, kaksi työntekijöistä koki muutoksen tulleen varsin nopealla aikataululla, kuten seuraavasta lainauksesta käy ilmi.

” [...]enemmän se aikajänne, millä se koulutus annettiin ja millon se [järjestelmän vaihto] räjähti sitten, niin sehän oli tosi lyhyt.” H7

Työntekijöillä, joille muutoksesta informoitiin, oli vähemmän aikaa ja keinoja sopeutua muutokseen kuin osallistetuilla työntekijöillä. Valmistautuminen järjestelmän käyttöönottoon jäi puutteelliseksi usean työntekijän keskuudessa, sillä he kuvailivat oman työnsä hektiseksi, jonka seurauksesta esimerkiksi koulutuksiin osallistuminen jäi vähäiseksi. Tästä syystä johtui useamman työntekijän puutteelliset valmiudet kohdata muutos, sillä resursseja valmistautumiseen ei ollut.

”En tiedä onko koskaan oikee tai sopiva ajankohta isolle järjestelmämuutokselle, mutta tietysti viime vuosi oli niin erilainen muutenkin, että jos taas katoo oman työn kannalta, niin se loppuvuosi on aika tupaten täyteen ahdettu erilaisilla tekemisillä eli ei tavallaan ollu semmosta resurssia siin hirveesti valmistautua sen käyttöönottoon.” H5

Osa haastateltavista koki muutoksen ajankohdan epäsovinnaksi ja ajankäytön vähäiseksi opetella uuden järjestelmän toiminnallisuuksia, jonka seurauksesta järjestelmän käyttöönotto koettiin hieman negatiivisena, sillä oma osaaminen ei ollut tarvittavalla tasolla. Osa haastateltavista korosti pettymyksen tunteita. He selittävät pettymyksen tunteensa johtuvan puutteellisesta osaamisestaan sekä järjestelmän haasteellisuudesta, koska työtehtävistä ei suoriuduttu entiseen tapaan.

”On semmonen epäonnistumisen tunne ja päätä hakee seinään, kun ei saa asioita eteenpäin ni se turhauttaa ihan hirveesti ja tekee sitä omaa hyvinvointia vähä huonommaksi. Et mun on pitäny oikeesti itteni kanssa käydä sitä keskustelua, et nyt asennoidutaan tähän niin, et tämä on hyvä ja minä opin tämän. Mut se ei oo ollu helppoo, koska se ei oo ollu se järjestelmä semmonen.” H1

” [...] täl hetkel ei oo luottavainen fiilis ja jos mä lähden sinne jotain tekemään, ni mä varaudun siihen, et tämä ei kuitenkaan onnistu.” H5

” [...] alussa tuntu, et oli jotenkin tyhjän päällä siinä ja on kyllä ollu tosi stressaava henkisesti tuo alkuvuosi muutoksen osalta.” H8

Puolet haastateltavista oli tyytyväisiä järjestelmän käyttöönottoprosessiin. Työntekijät, jotka olivat tyytyväisiä järjestelmän käyttöönottoon kuvailivat

myös ymmärtävänsä muutoksen laajuuden, jonka seurauksesta muutoksen onnistunut läpivienti vie aikaa. Seuraavat lainaukset kuvaavat työntekijöiden tyytyväisyyttä.

”Mä oon kyl ollu tosi tyytyväinen tähän prosessiin.” H6

”Mä tiedän, että tämmöset prosessit, nää vie aikaa ja eikä ne oo helppoja kenellekään. Mut kyl tää ihan hyvin on menny. H3

Pettymys järjestelmän toiminnallisuuksia kohtaan korostuu työntekijöiden puheissa, joita ei ole osallistettu muutokseen. Seitsemän heistä kuvaili pettyneensä järjestelmän toiminnallisuuksiin osakseen tai täysin, sillä he kuvailivat odotuksensa järjestelmästä erilaiset. Muutos ei ole näyttäytynyt niin positiivisena kuin he alun perin odottivat viestinnän ja markkinoinnin perusteella.

”Ohjelma on tuo mitä on ja sen kanssa on opittava vaan elämään, mutta sen minkä piti säästää aikaa, niin vieki aika paljon enemmän aikaa.” H2

”Odotin kyllä järjestelmää, mutta se kokemus mikä tässä on meillä esimiehillä ollu, niin kaikilla on ollu sellanen takunen.” H1

”Mun mielestä se vie kaikkien työpanosta enemmän. Vaikka niin kanekea kuin aiempi olikin, niin jossain vaiheessa mä mietin kuinka helppo se oli, et tää on nyt vähän useamman hyväksynnän ja lähetyksen kautta täytyy toimia.” H4

Tämän seurauksesta kolme haastateltavaa nosti esille epävarmuuden tulevasta sekä huolen siitä, ettei muutos ole välttämättä hyväksi organisaatiolle. He kertoivat, etteivät näe järjestelmän tuoneen luvattuja hyötyjä. He kuvailivat järjestelmää monivaiheiseksi, joka on lisännyt heidän kokemuksensa mukaan manuaalisen työn määrää huomattavasti. Lisäksi yksi heistä ei nähnyt muutosta alun perin tarpeellisena, joten kun järjestelmä ei myöskään täyttänyt luvattuja odotuksia, kasvoi negatiivinen suhtautuminen ja epäily muutoksen hyödyllisyyttä kohtaan.

”Jotenkin se mun kysymysmerkki on, [...]kun miettii paljon ihan omat tiimiläisetkin ihan viikkotasolla on käyttäny tunteja siihen, että on yrittäny saada joitain asioita menemään eteenpäin ja oppimaan, ni onks tää kaiken sen panostuksen arvone sitte kuitenkaan.” H5

Kritiikki uutta kohtaan on usein huolta siitä, ettei muutos tuo odotettuja hyötyjä. Negatiivisia kommentteja ei tule kuitenkaan ymmärtää pelkästään vastustamisena ja hidastavana esteenä, vaan niistä tulisi oppia ja kehittää toiminnallisuuksia parempaan suuntaan, jotta järjestelmä olisi mahdollisimman hyvä toimintoiltaan yrityksen työntekijöille.

Järjestelmän käyttöönottoon ja toiminnallisuuksin liittyvistä epävarmuuksista huolimatta suurin osa haastateltavista kuitenkin kertoi luottavansa tulevaisuuteen. He uskovat siihen, että tulevaisuudessa järjestelmä tulee täyttämään lupaukset.

” [...]kunhan me sitten saadaan tää, että opitaan käyttämään sitä, niin se on varmasti hyvä, mutta vielä on tunteet vähän toisenlaiset.” H3

”Mä nään tän mahdollisuutena, kun se lähtee siitä toimimaan ja saadaan sinne dataa riittävästi ja helpottamaan tietyllä tavalla sitä esimiestyötä.” H7

Yllä olevat kommentit kuvastavat työntekijöiden sitoutuneisuutta työnantajaa kohtaan. He toivat myös esille ajatuksensa siitä, että esimiesasemassa ollessaan heidän on hyväksyttävä muutos, vaikka se ei tuntuisi itsestä mukavalta. Tämä korostaa myös sitoutuneisuutta työtä ja työnantajaa kohtaan, jonka myötä muutos pyritään näkemään kannattavana projektina yritykselle. On tärkeä tiedostaa, että järjestelmä uudistus on pitkä prosessi, joka vie aikaa ja resursseja eikä hyödyt näyttäydy välittömästi, kuten yllä olevista lainauksista tulee ilmi.

5.3.2. Osallistetut työntekijät

Työntekijät, jotka osallistettiin kohdeorganisaation järjestelmän testaukseen kuvailivat pääasiassa myönteisemmin kokemuksiaan muutoksesta verratessa osallistamattomiin. Kuitenkin myös puolet heistä koki järjestelmän

käyttöönoton hieman puutteelliseksi joiltain osin, kuten työntekijät, joita ei osallistettu muutokseen. Lähes kaikki heistä kuitenkin koki positiivisena asiana mahdollisuutensa tutustua järjestelmän toiminnallisuuksiin jo ennen sen käyttöönottoa, ja puolet kokivat osaamisensa kehittyneen testaukseen osallistumisen myötä, kuten alla olevasta sitaatista ilmenee.

”Ittellä koen, et se helpotti, et mä tiesin milt se näyttää ja miten se toimii, et mikä siel on se perusjuttu, ni mun on ollu helpompi tässä kyllä mennä.” H10_t

Yksi haastateltavista kuvaili muutosprojektin käyttöönoton jokseenkin epäonnistuneen, sillä testauksesta huolimatta järjestelmän integraatioissa ja tiedoissa oli puutteita, jotka jouduttiin korjaamaan manuaalisesti. Puutteet järjestelmässä heijastui käyttäjien käyttöönottokokemukseen ja työskentelyyn.

” [...] se alku ois pitäny olla dynaamisempi, selkeempi miten se koulutetaan. Ja nyt eka kuukausi korjattiin organisaatorakennetta, joka mun mielestä ei oo ehkä se, mistä meidän piti lähteä liikkeelle. Emmä tiedä pystyykö muutokseen koskaan valmistautumaan täydellisesti. Sitä mä en tarkota, mut ehkä tän ei ois tavinnu ihan olla näin työläs.” H11_t

Kokonaisuudessaan puolet haastateltavista kuvaili järjestelmän käyttöönoton olleen raskas projekti. Työntekijöiden keskuudessa on havaittavissa väsymystä ja turhautumista, sillä alkuvuosi uuden järjestelmän käyttöönoton myötä on koettu hyvin työlääksi, kuten alla olevasta lainauksesta ilmenee.

”Usein on kysytty apua edempää ja sit se vastaus on ollu, et katso se ohjevideo ja ihmiset on sen verran väsyneitä, eikä vaan enää jaksa.” H16_t

Puolet osallistetuista työntekijöistä kuvasi järjestelmän käyttöönoton kokemuksen kuitenkin onnistuneeksi. Heidän keskuudessaan oli myös ymmärrystä siitä, että muutos on jatkuvasti läsnä yrityksen arjessa sen kehittäessä toimintaansa paremmaksi.

”Asiat menee tosi kovaa vauhtii yleisesti tänä päivänä. Et mikään pöly ei laskeudu, ni siinä mielessä voi tässä vaiheessa sanoo, et täähän meni ihan kivasti.” H9_t

Osallistamisen myötä tarjottuihin koulutuksiin ja tukeen oltiin hieman tyytyväisempiä osallistettujen keskuudessa. Osa osallistetuista työntekijöistä kertoi kokeneensa koulutukset tarpeettomiksi, sillä he kokivat pärjänneensä järjestelmän käyttöönotossa hyvin ohjeiden avulla. Haastateltavat kokivat pystyneensä ymmärtämään koulutuksia ja ohjeita paremmin, sillä heillä oli jonkinlainen ymmärrys järjestelmästä testaukseen osallistumisen myötä.

”Kävin siellä testialustalla, mut mahdoinko kertaakaan olla yhdessäkään koulutuksessa loppujen lopuks. Et kirjallisi ohjeita mä sit seurasin ja nää oli ytimekkäämmät nää ohjeet, ni niit oli helppo seurata. Et mä en oo ehkä niin aktiivisesti koulutuksiin osallistunu, ku oon pärjänny niil ohjeilla.” H14_t

Haastateltavien mukaan manuaalisen työn määrä ei ole vähentynyt oletettavalla tavalla, mikä on aiheuttanut heille pettymyksen. Huolimatta siitä, että he pääsivät tutustumaan järjestelmään jo testauksen myötä ja he tiesivät mitä muutokselta odottaa, kaksi työntekijää pettyi järjestelmän toiminnallisuuksiin ja he toivovat, että järjestelmään tehdään isoja muutoksia, jotta sen käyttökokemus paranee.

”Kyl tos on paljon sellasta minkä muuttaisin jos vaan saisin vapaat kädet, et vaikeuttanu meidän työtehtävii ihan merkittävästi ja pitkittänyt ja oon tosi onneton niitten takia, koska kyl se vaikuttaa aika merkittävästi omaan työhön ja työn mielekkyyteen.” H14_t

Järjestelmämuutosten yhteydessä puhutaan usein näennäisdigitalisaatiosta, jolla tarkoitetaan sitä, että jokin prosessi toimii näennäisesti järjestelmässä, mutta todellisuudessa siihen liittyy virheitä tai järjestelmien välissä integraatioissa on puutteita, jotka joudutaan korjaamaan tai varmistamaan manuaalisesti. Tutkielman kohdeorganisaation järjestelmämuutoksen käyttöönoton yhteydessä haastateltavat kuvailivat manuaalisen työmäärän kasvaneen ja järjestelmän osoittautuneen kankeammaksi kuin he odottivat, eikä työnteon helppous ole näin ollen vielä korostunut odotetulla tavalla.

Testaukseen osallistuneista työntekijöistä puolet kokevat muutosprosessin toiminnallisuuden kuitenkin vastaavan heidän odotuksiaan.

”Mä tykkään just siitä, et se on jotenkin niin helppoo, et nyt ne asiat on siellä ja mun ei tarvi enää mitään kirjoitella käsin tai koneella ja skannailla.” H12_t

Huolimatta siitä, että järjestelmän käyttöönotossa on ollut jonkin verran haasteita ja toiminnallisuudet eivät täyttäneet odotuksia, kuvailee kuusi osallistetuista näkevänsä tulevaisuudennäkymät järjestelmän kanssa positiivisena. He luottavat siihen, että alun haasteiden jälkeen järjestelmä tulee toimimaan ja täyttää odotetut lupaukset.

”Joka viikko mulle tulee vähemmän kysymyksiä, joka viikko mulle tulee vähemmän harmillisia soittoja, että tää järjestelmä ei toimi, että mä nään, että se on nyt enää yksittäisten henkilöiden muutosvastaisuutta enemmän.” H11_t

”Jotenki mul on semmone kaunis ajatus siitä, että tyylin loppuvuodest ku kaikki osaa toivottavasti käyttää tätä jo, niin sit me huomataanki et kuinka paljon se on oikeesti helpottanu meidän arkee.” H13_t

Osallistettujen puheissa korostui myös pettymys järjestelmän käyttöönottoa kohtaan, mutta heidän puheensa järjestelmämuutoksesta oli kuitenkin positiivisempaa ja toiveikkaampaa kuin osallistamattomien keskuudessa. Näin ollen voidaan tulkita osallistamisen lisänsäen kohdeorganisaation tilanteessa hieman työntekijöiden muutosmyönteisyyttä ja -valmiutta kohdata muutos.

6. YHTEENVETO

Tämän tutkielman päätavoitteena oli tutkia mitkä tekijät vaikuttivat henkilöstön kokemuksiin ja suhtautumiseen organisaatiossa toteutettavaan järjestelmämuutokseen. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, miten muutokseen osallistettujen ja osallistamattomien kokemukset muutoksesta mahdollisesti eroavat toisistaan. Tässä luvussa pohditaan tutkielman tuloksia, jotka

nousivat esiin tutkielman aineistosta sekä esitellään niitä suhteessa aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä jatkotutkimusideoita.

6.1. Pohdinta

Yritysten muutostilanteissa strategiset suunnitelmat muutoksen onnistuneeseen läpivientiin suunnitellaan yleensä huolella. Tarkoin määriteltyjen suunnitelmien lisäksi yritysten tulee huomioida työntekijät, joihin muutos tulee vaikuttamaan. Työntekijät voivat kokea haasteelliseksi sopeutumisen muutostilanteeseen, mikäli he kokevat puutteita muutosjohtamisessa. Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön kokemuksiin organisaatiossa toteutettavaan järjestelmämuutokseen ja miten muutokseen osallistettujen ja osallistamattomien kokemukset muutoksesta mahdollisesti eroavat toisistaan.

Tutkielmalle asetetut hypoteesit pitivät osakseen paikkansa. Aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta hypoteesina pidettiin sitä, että testaukseen osallistetut työntekijät suhtautuvat myönteisemmin muutosprosessiin. Tämä piti osakseen paikkansa tutkielman kohdalla. Kuitenkin negatiivista suhtautumista muutokseen ja erityisesti järjestelmän käyttöönottoa kohden havaittiin saman verran kummankin ryhmän keskuudessa. Lisäksi ajateltiin, että koulutuksen ja tuen määrän sekä laadun merkitys korostuisi työntekijöillä, joita ei osallistettu muutokseen. Tämä piti paikkansa, mutta myös osallistetut työntekijät korostivat koulutuksen ja tuen tärkeyttä muutosmyönteisyyden syntymisen edistäjänä.

Tutkielmalla pyritään vastaamaan kahteen tutkimuskysymykseen. Ensimmäinen tutkimuskysymys etsii vastausta siihen mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön kokemuksiin ja suhtautumiseen organisaatiossa toteutettavaan järjestelmämuutokseen.

Tulosten mukaan viestintä, koulutus, tuki ja osallistaminen ovat vaikuttaneet työntekijöiden muutokseen suhtautumisessa. Myös nämä tekijät nousevat esille aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa organisaatioiden

muutostilanteiden tutkimuksissa. Työntekijät toivat haastatteluissa esille, että kohdeorganisaatio onnistui muutoksen tiedottamisessa ja viestinnässä melko hyvin, osakseen jopa niin hyvin, että odotukset järjestelmämuutoksesta olivat todella korkealla suhteessa siihen, miten ne toteutuivat. Onnistunut ja läpinäkyvä viestintä on yhteydessä työntekijöiden keskuudessa esiintyvään muutosmyönteisyyteen, sillä muutosta odotettiin innolla ennen järjestelmän käyttöönottoa muutamaa työntekijää lukuun ottamatta.

Koulutuksella, joka järjestetään ennen muutosta, on yhteys muutosvalmiuden muodostumiseen, sillä koulutuksen myötä luotto omaan osaamiseen kasvaa, muutosta ei pelätä ja myönteinen suhtautuminen muutokseen lisääntyy. Työntekijät, jotka eivät osallistuneet aktiivisesti koulutuksiin tai kokivat ne sisällöltään heikoksi, kokivat oman osaamisen puutteelliseksi, jonka myötä valmius kohdata muutos ei ollut riittävällä tasolla. Lisäksi työntekijät, jotka kokivat valmistautumisensa puutteelliseksi muutokseen, korostivat tuen tärkeyttä, joka nousi yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi muutokseen suhtautumisessa.

Tuen merkityksen tärkeys korostui kaikkien haastateltavien puheissa. Suurin osa haastateltavista kuvaili olevansa yrityksen järjestämään tukeen osakseen tai täysin pettynyt. Tyytymättömyys tukeen korostui kummankin ryhmän puheissa, sillä tuen antamisen väylät koettiin heikoiksi ja hitaiksi. Kritiikki tukea kohtaan nousi esille melkein jokaisessa haastattelussa, mutta myös tyytyväisyys tukeen nousi esille useammassa haastattelussa, erityisesti osallistettujen keskuudessa.

Työntekijöiden kokemus puutteellisesta tuesta heijastui heikompaan järjestelmän käyttöönoton kokemukseen. Työntekijät kuvailivat tunteneensa olonsa epämurkavaksi, kun uusi järjestelmä otettiin käyttöön, sillä omat työtehtävät eivät sujuneet, koska tukea, jota he olisivat tarvinneet ei ollut saatavilla. Mikäli työntekijä koki puutteita tuen saannissa, syntyi riski muutosvastarintaan, sillä negatiiviset tunteet muutosta kohtaan korostuivat, sillä järjestelmää ei osattu käyttää eikä työtehtävien tekeminen onnistunut. Kohdeorganisaation tilanteessa kritiikkiä tukea kohtaan ei tulisi kuitenkaan nähdä pelkästään kielteisenä asiana, vaan yrityksen tulisi pyrkiä löytämään

uusia tuen antamisen väyliä, jotka toimisivat henkilöstölleen paremmin. Kriitikki saa usein aikaan muutoksen, kun huomataan, että jokin asia ei toimi halutulla tavalla. Yrityksen saadessa palautetta on mahdollisuus kehittyä ja tehdä asiat paremmin.

Laadukas testaus osallistamisen myötä on yksi avaintekijöistä muutosprojektissa, jolloin yritys implementoi uuden järjestelmän käyttöönsä. Testauksen onnistumisen edellytys on hyvin suunniteltu ja aikataulutettu kokonaisuus, jossa kohdeorganisaatio onnistui haastateltavien kuvailujen mukaan. Osallistaminen sai kuitenkin myös kritiikkiä, sillä se koettiin vähäiseksi ja siltä odotettiin paljon enemmän. Haastateltavat kuvailivat sitouttamisen ja pitkäjänteisyyden puuttuneen osallistamisesta.

Työntekijöiden osallistaminen muutokseen on yksi merkittävimmistä tekijöistä, jonka avulla työntekijöiden on helpompi sopeutua muutokseen. Osa työntekijöistä kuvaili osaamisensa kehittyneen testauksen myötä, jonka seurauksesta heille muodostui vahvempi minäpystyvyyden tunne. Osa työntekijöistä koki testauksesta huolimatta muutostilanteen haasteelliseksi, sillä he eivät kokeneet osallistamisen edistäneen osaamisensa kehittymistä. Tämän myötä osalle työntekijöistä ei muodostunut muutosvalmiutta.

Testaukseen osallistamisen myötä, työntekijät saivat esittää kommenttejaan järjestelmästä ja sen käytettävyydestä. Työntekijät kuvailivat tärkeäksi tunteen siitä, että heidän ideoitaan ja ajatuksiaan kuunneltiin, vaikka suoranaista vaikuttamisen mahdollisuutta he eivät kokeneet tuntevansa. Myös osa osallistetuista koki, etteivät he voineet olla hyödyksi yritykselle testauksen myötä. He kuvailivat suppean testauksen olleen pääsyynä siihen etteivät he ymmärtäneet järjestelmän toiminnallisuuksista tarpeeksi, jonka myötä oma panos testaukseen ja kehitysideoiden antamiseen oli vähäistä. Osallistamisen onnistumisen edellytys on aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaan se, että osallistetuilla on riittävästi tietoa muutoksesta, jotta he voivat osallistua siihen. Kohdeorganisaation tilanteessa osa työntekijöistä koki puutteellisen ymmärryksensä järjestelmästä heikentäneen panostaan osallistumiseen. Aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaan suurin osa

yrityksistä epäonnistuu osallistamisen taholta siinä, ettei työntekijöille ole tarjottu riittäviä tietoja ja taitoja osallistua päätöksentekoon.

Testauksen tarkoituksena on yleensä kasvattaa käyttäjien osaamistasoa, vähentää kokonaisvaltaista projektiriskiä sekä kasvattaa työntekijöiden tyytyväisyyttä ja luottamusta muutosta kohtaan. Kohdeorganisaatiossa osallistaminen kasvatti hieman tyytyväisyyttä sekä luottamusta muutosta ja järjestelmää kohtaan, sillä puolet osallistetuista kuvaili osaamisensa kehittyneen, jonka myötä heidän keskuudessaan voidaan todeta ilmenevän valmiutta kohdata muutos. Pitkäjänteinen testaus voi parhaimmillaan johtaa sitouttamiseen ja sitä kautta hyviin tuloksiin. Kohdeorganisaation kohdalla tässä jokseenkin epäonnistuttiin, sillä osallistaminen oli loppujen lopuksi hyvin vähäistä, muun muassa testaajien työn hektisyyden vuoksi.

Toisella tutkimuskysymyksellä pyrittiin löytämään vastaus siihen, miten muutokseen osallistettujen ja osallistamattomien kokemukset muutoksesta mahdollisesti eroavat toisistaan. Kokonaisuudessaan testaukseen osallistumisen myötä osallistetuilla oli enemmän ymmärrystä ja tietoutta muutoksesta, jonka vuoksi heidän keskuudessaan oli enemmän myönteistä ja toiveikasta puhetta kuin työntekijöiden keskuudessa, jotka eivät osallistuneet testaukseen. Osallistamisella nähdään olevan merkitys työntekijöiden positiivisempaan puheeseen muutoksesta. Sopeutuminen uuteen ja laajempi tietoisuus tulevasta sekä tutustuminen uuteen järjestelmään nostivat valmiutta kohdata muutos.

Erityisesti työntekijät, jotka kuvailivat tyytyväisyyttään testaukseen osallistumisesta, kokivat muutoksen ja järjestelmän toiminnallisuudet hyvänä, sillä kokivat osallistamisen vaikuttaneen oman osaamisensa kehittymiseen. Työntekijät, jotka olivat pettyneitä osallistamisen järjestelyihin ja ennen kaikkea sen vähäiseen määrään eivät kokeneet osallistamisen kehittäneen osaamistaan. Tämän myötä heidän keskuudessaan pettymys käyttöönottoon oli läsnä, sillä he kokivat tarvinneensa enemmän tukea kuin mitä oli saatavilla.

Työntekijät, joille muutoksesta vain ilmoitetaan, ovat usein enemmistö, sillä osallistaminen vaatii yritykseltä resursseja ja kaikkien työntekijöiden osallistaminen suuressa yrityksessä on miltei mahdotonta. Väsymys muutostilanteen vaikeuteen korostuu etenkin työntekijöiden puheissa, jotka eivät osallistuneet testaukseen. Oman työn ohessa ja hektisessä työympäristössä uuden järjestelmän oppiminen koettiin haasteelliseksi. Yrityksen testaukseen osallistetut työntekijät kuvailivat luottavansa omiin taitoihin enemmän kuin osallistamattomat työntekijät johtuen testaukseen osallistumisesta.

Lisäksi koulutus oli ainut tekijä, jonka kautta osallistamattomilla oli mahdollisuus ymmärtää järjestelmää ennen sen käyttöönottoa. Osallistetut työntekijät eivät kokeneet koulutuksia niin tarpeellisina, eivätkä tämän vuoksi osallistuneet koulutuksiin, sillä osallistaminen oli mahdollistanut heille jo tutustumisen järjestelmään. Koulutus ei tukenut osallistamattomien työntekijöiden valmistautumista järjestelmämuutokseen parhaalla mahdollisella tavalla, sillä usea haastateltava kertoi vähäisestä osallistumisestaan järjestettyihin koulutuksiin, niiden huonon ajankohdan takia. Vähäinen osallistuminen koulutuksiin johti heikkoon osaamiseen uuden järjestelmän toiminnallisuuksista. Muutosvalmius ei ollut näin ollen osallistettujen tasolla, jonka seurauksesta käyttöönotossa koettiin haasteita.

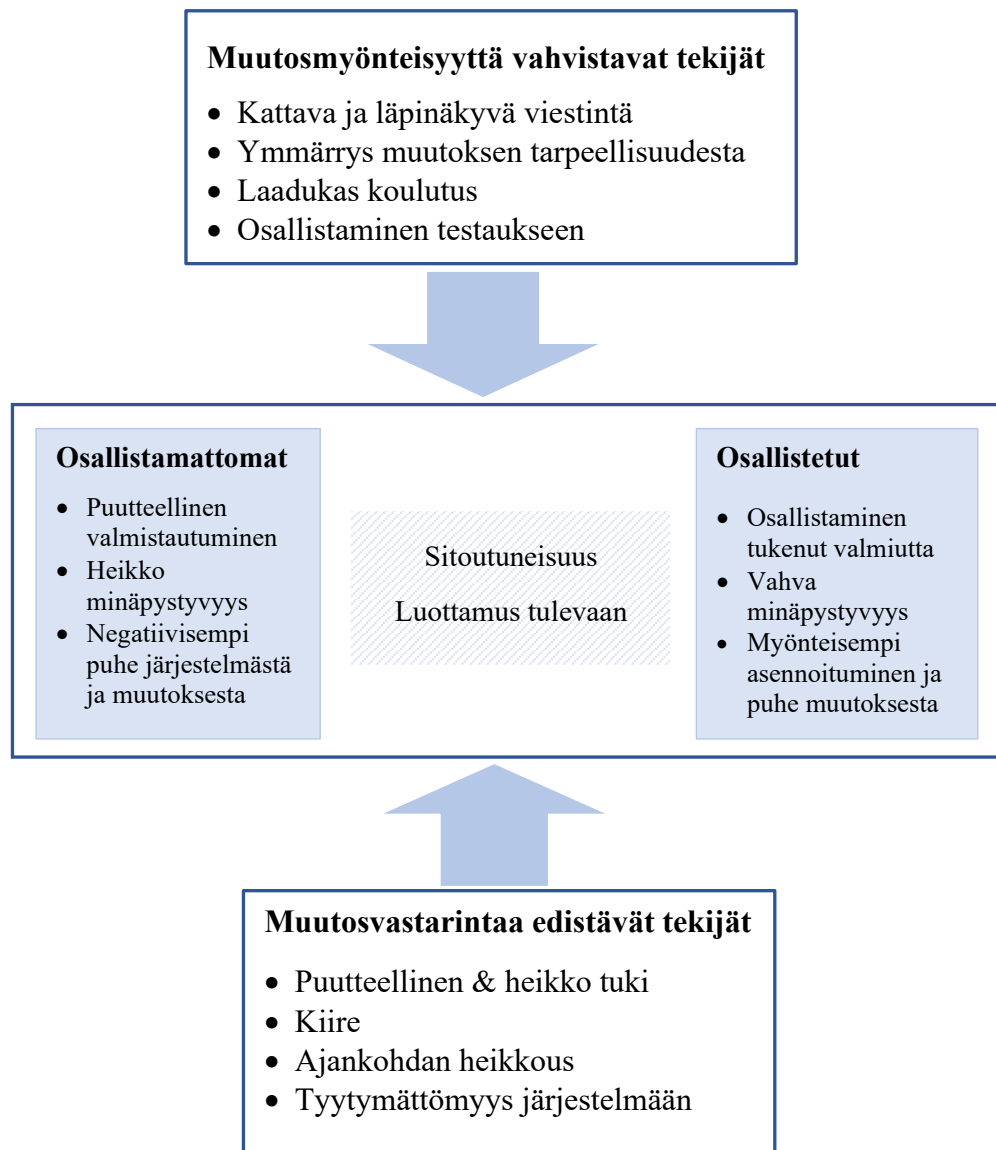
Kummankin ryhmän kohdalla on havaittavissa muutosmyönteisyyttä, sillä suurin osa odotti muutosta ja sen uskottiin tuovan positiivisia muutoksia toimintoihin, lukuun ottamatta muutamaa haastateltavaa, jotka eivät kokeneet muutosta tarpeelliseksi. Ryhmien välillä oli kuitenkin luonnollisesti havaittavissa eroa muutosvalmiudessa, riippuen onko työntekijä osallistettu testaukseen vai ei, sillä osallistetuille on tarjottu enemmän tietoa tulevasta muutoksesta, joka on vähentänyt huolta tulevasta. Ryhmien erot ovat tasaisempia vertaillen käyttöönoton kokemuksia. Viestinnän kautta luvutut tavoitteet eivät toteutuneet järjestelmän käyttöönotossa, jonka seurauksesta kummatkin ryhmät pettyivät järjestelmän käyttöönottoon ja sen toiminnallisuuksiin. Odotukset oli luotu viestinnällä niin korkealle, etteivät ne kohdanneet todellisuuden kanssa. Pettymys järjestelmän toiminnallisuuksiin ja käyttöönoton puutteellisiin tukitoimiin saivat

aikaiseksi negatiivisia tunteita työntekijöiden keskuudessa. Käyttöönotto oli erityisesti työläs työntekijöille, joita ei osallistettu muutokseen, mutta myös tyytymättömyys käyttöönottoon ja sen aikana tarjottuun tukeen nousi esille osallistettujen keskuudessa.

Työntekijät, joita ei osallistettu testaukseen toivat haastatteluissa enemmän negatiivisia tunteita esille kuin osallistetut työntekijät. Yksi tyypillisistä muutosvastarinnan piirteistä on syyllistäminen muutosta tai sen tekijöitä kohtaan. Useamman työntekijän puheissa nousi esille syyllistäminen järjestelmän toimimattomuutta sekä tuen antoa kohtaan. Kuitenkaan merkittävästä muutosvastarinnasta ei voida puhua vaan ennemminkin haastateltavien puheissa oli välähdyksiä negatiivisista tunteista järjestelmää kohtaan. Kuitenkaan näitä negatiivisia ja kriittisiä kommentteja järjestelmä uudistuksesta ja muutosprosessista ei tulisi nähdä pelkästään kielteisenä asiana vaan yritys voi mahdollisesti oppia näistä. Yrityksen on mahdollista reagoida työntekijöiden kritiikkiin ja parantaa esimerkiksi tukitoimiaan, jonka kautta työntekijöiden suhtautumista muutokseen saataisiin kohotettua. Kriittiset kommentit muutoksesta tulisi ymmärtää sitoutuneisuuden merkinä, sillä työntekijöitä kiinnostaa miten muutos palvelisi yrityksen toimintaa mahdollisimman hyvin, ja he toivovat omien kehitysideoidensa kautta voivan parantaa muutosta. Negatiiviset kommentit ovatkin usein huolta ja palautetta muutostilanteen epämukavuudesta, joka työntekijöillä on ollut läsnä alkuvuodesta.

Lisäksi on kuitenkin huomioitava, että yksilön persoonallisuus ja aiemmat kokemukset vaikuttavat myös yksilön muutokseen suhtautumisessa. Tämän tutkielman tarkoituksena oli kuitenkin tarkoitus keskittyä yrityksen tekijöihin, joilla muutosmyönteisyyttä pyritään lisäämään ja -vastarintaa vähentämään. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että vaillinaiseksi koetut tukitoimet ja koulutus aiheuttivat muutosvastarinnan piirteitä, mutta etenkin osallistaminen lisäsi hieman muutosmyönteisyyttä ja -valmiutta työntekijöiden keskuudessa.

KOHDEORGANISAATION MUUTOS



Kuvio 3. Havainnollistava kuvio tuloksista

6.2. Eettisyys ja jatkotutkimusideat

Tutkielman tarkoituksena oli kuvata työntekijöiden kokemuksia järjestelmämuutoksesta. Tutkielman aineisto kerättiin yrityksen työntekijöiltä, jotka ovat esimiesasemassa ja käyttävät järjestelmää. Lisäksi puolet haastateltavista osallistettiin järjestelmän testaukseen. Haastateltavat ovat olleet muutoksen keskiössä, joten tutkimuksen tuloksia voidaan pitää merkityksellisenä yrityksen kehittämistyön kannalta. Tutkielman avulla saatiin tietoutta ja ymmärrystä työntekijöiden subjektiivisista kokemuksista

sekä siitä mitä mahdollisesti voidaan parantaa ja mihin tekijöihin kiinnittää huomiota jatkossa. Tutkimukseni onnistui vastaamaan tutkimuskysymyksiin, joten aineisto ja valitut menetelmät sopivat hyvin tutkimukseen.

Tutkielman aineisto toimii tulosten kategorisoinnin pohjana, ja tulokset tukevat myös aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa esitettyjä havaintoja siitä millaiset tekijät vaikuttavat yksilön muutokseen suhtautumisessa organisaation muutostilanteessa. Fenomenografisessa tutkimussuuntauksessa on erityisen tärkeää kuulla ja ymmärtää haastateltavien kokemuksia välittämättä siitä sopiiko se teoreettiseen viitekehykseen. Tulokset esitellään läpinäkyvästi ja kattavasti. Tämä lisää tutkielman luotettavuutta.

Arvioidessa tutkielman luotettavuutta tulee ottaa huomioon tutkielmaa rajoittavat tekijät. Tutkielman aineiston laajuus on pieni suhteessa yrityksen kokoon, sillä haastateltiin vain 16 yrityksen työntekijää. Tutkielman tavoitteena oli tapauskohtainen kuvailu ja kerätyn aineiston avulla pyrittiin ymmärtämään mahdollisimman paljon kohdeorganisaation muutostilanteesta. Tavoitteena ei ollut tulosten yleistettävyyttä, mutta tapaus tutkimuksen tuloksia voidaan silti pohtia laajemmin siltä kannalta, miten tuloksia voisi mahdollisesti soveltaa muualla (Rissanen 2006, 43). Tapaus tutkimuksen avulla on mahdollista havainnoida projektista suoriutumista tietyssä liiketoimintaympäristössä, joten valittu tutkimusstrategia sopii tutkielman tulokulmaan erinomaisesti.

Yksittäistapauksia pyritään tutkimaan niiden luonnollisessa ympäristössään ja tapaus tutkimukselle on tyypillistä ilmiön tarkka kuvailu (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 125–126). Tarkka kuvailu tutkimuksen toteutuksesta sekä siitä mitä tutkielmalla halutaan selvittää, lisää tutkimuksen luotettavuutta. Kohdeorganisaation muutosprojekti ja aineisto kuvataan tarkasti luvuissa kolme ja neljä, jotka vahvistavat tulosten merkitystä ja oikeellisuutta.

Tarkasteltaessa tutkielman luotettavuutta tulee huomioda, että tutkielman kirjoittaja on tutkielman kohdeorganisaation henkilöstöhallinnossa töissä. Työntekijänä en ole osallistunut muutosprosessin suunnitteluun, vaan toiminut tukena järjestelmän käyttöönotossa. Vastasin tutkielman

aineistonkeruusta, joten vaikka haastattelun pääteemat oli etukäteen määritelty, voi olla, että tutkijan työskentelyllä henkilöstöhallinnossa on vaikutusta siihen, millaisia asioita työntekijät toivat haastatteluissa esille.

Haastattelut suoritettiin luomalla avoin ja luottamuksellinen keskusteluyhteys haastateltavan ja haastattelijan välille, joten haastateltavan oli mahdollista tuoda omia ajatuksia ja näkökulmia myös teemojen ulkopuolelta esille. Haastattelut suoritettiin varmistaen vastaajien anonymiteettiä, joten vastauksia ei voida yhdistää yrityksen työntekijöihin. Anonyymius lisää tutkielman luotettavuutta, sillä tämän johdosta haastateltavat ovat voineet kertoa avoimesti kokemuksiaan muutosprosessista. Muutoksen tarkastelua voidaan pitää haasteellisena, sillä muutoksesta on kulunut vain vähän aikaa haastattelujen suoritushetkellä. Vaikka haastattelut tehtiin suhteellisen nopeasti järjestelmän käyttöönotosta, oli osallistamisesta kulunut jo viisi kuukautta, joka heikentää tutkielman luotettavuutta. Lisäksi tutkimuksessa ei otettu huomioon tutkittavien aiempia kokemuksia ja taustoja. Tutkimusta voidaan kuitenkin pitää luotettavana edellä mainitut rajoitukset huomioon ottaen.

Tutkielman tulokset auttavat organisaatiota ymmärtämään paremmin millaisia käsityksiä työntekijöillä on muutoksesta. Palaute muutoksen etenemisestä voi merkitä tarvetta miettiä muutossuunnitelmaa ja tapaa, jolla muutosta suunnitellaan ja ankkuroidaan käytäntöön. Lisäksi huomioimalla kielteinen palaute työntekijöiltä ja tarkastelemalla vastaväitteitä muutoksesta, voidaan muutoksen toteutusprosessia mahdollisesti vielä parantaa.

Tutkielma korostaa työntekijän merkitystä muutosprosessin keskeisenä toimijana. Lisäksi tutkielma esittää muutosjohtamisen tekijöiden tärkeyden yrityksen muutosprojektissa. Muutoksen määritellyt strategiset tavoitteet eivät vielä näy esimiesten kokemuksissa ja vastauksissa, sillä muutoksesta on kulunut verrattain vähän aikaa. Huolimatta siitä, että tuloksissa esitellään työntekijöiden huoli ja pettymys järjestelmän käyttäjäkokemuksesta sekä riippuvuus henkilöstöhallinnon tukitoimia kohtaan, tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista ja tärkeää tutkia tavoittiko yritys ennalta määritellyt strategiset tavoitteet pitkällä aikavälillä. Jatkotutkimusideana olisi tarpeen

tutkia laajemmin henkilöstön kokemuksia muutoksesta ja järjestelmän toimivuudesta tulevaisuudessa, kun järjestelmän käyttöönotosta on kulunut enemmän aikaa. Järjestelmämuutos on pitkä ja monivaiheinen prosessi, joten on tärkeä ymmärtää, miten sopeutuminen muutokseen on onnistunut alun haasteiden jälkeen.

7. LÄHTEET

- Armenakis, A. A., Harris, S. T. & Mossholder, K. W. 1993. Creating readiness for organizational change. *Human Relations* 46 (6), 681–703.
- Bareil, C. 2013. Two paradigms about resistance to change. *Organization Development Journal* 31 (3), 59–72.
- Bovey, W. H. & Hede, A. Resistance to organizational change: the role of defence mechanisms. 2001. *Journal of Managerial Psychology* 16 (7), 534–548.
- Burnes B. & Jackson, P. 2011. Success and failure in organizational change: an exploration of the role of values. *Journal of Change Management* 11 (2), 133–162.
- By, R. T. 2005. Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management* 5 (4), 369–380.
- Chaffey, D. & Wood, S. 2005. *Business information management: Improving performance using information systems*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Choi, M. 2011. Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50 (4), 479–500.
- Christensen, M. 2014. Communication as a strategic tool in change processes. *International Journal of Business Communication* 51 (4), 359–385.
- Clark, O. 2014. *Service strategies*. New York: Routledge.
- Clegg, W. C. 2000. Sociotechnical principles for system design. *Applied Ergonomics* 31 (5), 463–477.
- Coch, L. & Frech, J. 1948. Overcoming resistance to change. *Human relations* 1 (4), 512–532.
- Dent, E. B. & Goldberg, S. G. 1999. Challenging “resistance to change”. *The Journal of Applied behavioral Science* 35 (1), 25–41.
- Devos, G., Buelens, M. & Bouckennooghe, D. 2007. Contribution of content, context, and process to understanding openness to

- organizational change: Two experimental simulation studies. *The Journal of Social Psychology* 147 (6), 607–629.
- Erämetsä, T. 2003. *Myönteinen muutos*. Vammala: Tammi.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative methods in business research*. SAGE
- Ford, J. D. & Ford, L. W. 2010. Stop blaming resistance to change and start using it. *Organizational Dynamics* 39 (1), 24–36.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2009). Decoding resistance to change. *Harvard Business Review*, 87 (4), 99–103.
- Ford, J. D., Ford, L. W. & D’Amelio, A. 2008. Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review* 33 (2), 362–377.
- Gillham, B. 2010. *Case study research methods*. Continuum.
- Gist, M. E. & Mitchell, T. R. 1992. Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *The Academy of Management Review* 17 (2), 183–211.
- Hambling, B. & van Goethem, P. 2013. *User acceptance testing a step-by-step guide*. United Kingdom: Swindon.
- Hayes, J. 2018. *The theory and practice of change management*. London: Palgrave Macmillan.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. 2007. Readiness for organizational change: the systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science* 43 (2), 232–255.
- Huczynski, A.A., Buchanan, D. *Organizational Behaviour*. 2007. Pearson Education.
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H. & Ali, M. 2016. Kurt Lewin’s change model: A critical review of the role

of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge* 3 (3), 123–127.

- Huusko, M. & Paloniemi, S. 2006. Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus* 37 (2), 162–173.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. 2005. The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: the mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42 (2), 361–386.
- Karten, N. 2009. Changing how you manage and communicate change: Focusing on the human side of change. IT Governance Ltd. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/detail.action?docID=480405>
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kavanagh, M. J., Thite, M. & Johnson, R. D. 2018. Human resource information systems. London: Sage Publications Ltd.
- Korhonen H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. 1979. Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*.
- Kurt, L. 1951. Field theory in social science. New York: Harper & Brothers.
- Lawler, E. E. 2008. Talent: Making people your competitive advantage. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewin, K. 1951. Field theory in social science: Selected theoretical papers. New York: Harper & Brothers.
- Livne-Tarandach, R. & Bartunek, J. M. 2009. A new horizon for organizational change and development scholarship: Connecting planned and emergent change. *Organizational Change and Development* 17, 1 – 35. tarkista klähdeviite, miten merkitään.

- Marchington, M. & Kynighou, A. 2012. The dynamics of employee involvement and participation during turbulent times. *The International Journal of Human Resource Management* 23 (16), 3336–3354.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. 2001. *Human Resource Management Review* 11 (3), 299–316.
- Miller, V. D., Johnson, J. R. & Grau, J. 1994. Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research* 22 (1), 59–80.
- Murthy, C. S. V. 2007. *Change Management*. Mumbai: Himalaya Publishing House.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. 1995. Types of organizational change: From incremental improvements to discontinuous transformation. San Francisco: Jossey-Bass.
- Osborne, D. J. & Arnold, K. M. 2000. Organizational change in the information society: Impact on skills and training. *Industry & higher education*. 14 (2), 125–133.
- Oreg, S. 2006. Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 18 (1), 73–101.
- Pardo del Val, M. & Martínez Fuentes, C. Resistance to change: A literature review and empirical study. *Management Decision* 41 (2), 148–155.
- Piderit, S. K. 2000. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review* 25 (4), 783–794.
- Pirinen, H. 2014. *Esimies muutoksen johtajana*. Alma Talent Oy.
- Rafferty, A. E. & Jimmieson, N. L. 2017. Subjective perceptions of organizational change and employee resistance to change: Direct and mediated relationships with employee well-being. *British journal of management* 28 (2), 284–264.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. & Armenakis, A. A. 2013. Change readiness: a multilevel review. *Journal of Management* 39 (1), 110–135.

- Rashid, A., Murali, S. & Rashman, A. 2004. The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 25 (2), 161-179.
- Rissanen, R. 2006. Fenomenografia. Luku 5.1. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [pdf-verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>> (Viitattu 21.05.2021.)
- Robbins, S. P., Judge, T. A. & Campbell, T. T. 2017. Organizational behaviour. Harlow, England: Pearson.
- Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa: Haastattelun analyysi (toim.) Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. Tampere: Vastapaino.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vales, E. 2007. Employees can make a difference! Involving employees in change at Allstate Insurance. *Organization Development Journal* 25 (4), 27–31.
- Valpio, A. 2004. Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: Talentum.
- Wanberg, C. R. & Banas, J. T. 2000. Predictors and outcomes of openness to change in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology* 85 (1), 132–142.
- Weiner, B. J. 2009. A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science* 4 (1), 67–75.
- Zink, K. J. 2008. Human resources and organizational excellence. *Total Quality Management* 19 (7–8), 793–805.

8. LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Alkuun

- Millainen on koulutustaustasi?
- Kerro työhistoriastasi lyhyesti. Kuinka kauan olet ollut nykyisessä työtehtävässasi?
- Mitä työtehtäviä sinulle kuuluu?

Tarpeen tunnistaminen & visio tulevasta

- Perusteltiinko järjestelmän käyttöönottoa mielestäsi hyvin?
- Miten tarpeellisena sinä näet/koet järjestelmämuutoksen?
- Millaiset odotukset sinulla oli muutoksesta?

Muutoksen suunnittelu, valmistautuminen

Osallistaminen

- Miksi hakeuduit mukaan pilotointiryhmään?
- Millaiseksi koet roolin muutoksessa, kun osallistuit pilottiin?
- Millaiset kokemukset testauksesta?
- Koetko että pilottiryhmässä toimiminen on vaikuttanut oppimiseen?

Viestintä

- Koetko, että sinua on pidetty ajan tasalla muutoksen vaiheista?
- Miten pilottiryhmän etenemisestä pidettiin huoli?
- Miten yleinen informointi näytti sujuvan aiheesta?

Koulutus ja tuki

- Oletko saanut riittävästi koulutusta / tukea muutokseen liittyen?
- Oletko tyytyväinen saamaasi koulutukseen / tukeen?

- Miten valmistellut toimet ja järjestelyt vastaavat odotuksiisi?
- Mikä on tukenut parhaiten oppimista?
- Mitä olisit vielä odottanut ennen järjestelmän käyttöönottoa?

Toteutus ja käyttöönotto

- Millainen rooli muutoksessa?
- Millainen asenne sinulla on yleensä muutokseen?
- Millaisia vaikutuksia järjestelmän käyttöönotolla on ollut työhösi?

Ylläpito

- Tunnetko epävarmuutta muutoksesta?
- Mitkä ajatukset tällä hetkellä järjestelmän tuomista muutoksista?
- Millainen yleistunnelma keskuudessanne on nyt sekä jatkon ja tulevan suhteen?
- Millainen kokemus muutosprosessi oli mielestäsi / Millainen fiilis?
- Mikä sinua motivoi muutoksen jälkeisessä organisaatiossa?