

Suvi Korhonen

MUUTOSJOHTAMINEN -
CASE EUROOPAN UNIONIN UUSI TIETOSUOJA-ASETUS
TILITOIMISTOSSA

Liiketalouden koulutusohjelma
2018

MUUTOSJOHTAMINEN – CASE EUROOPAN UNIONIN UUSI TIETOSUOJA-ASETUS TILITOIMISTOSSA

Korhonen, Suvi
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Elokuu 2018
Ohjaaja: Koivisto, Jonna
Sivumäärä: 47
Liitteitä: 1

Asiasanat: mikroyritys, muutosjohtaminen, tietosuoja-asetus

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia muutosjohtamisen näkökulmasta, kuinka Satakuntalaisen tilitoimiston tulisi valmistautua 25.5.2018 voimaan astuneen EU:n uuden tietosuoja-asetuksen vaatimuksiin. Tähän liittyen työssä selvitettiin lisäksi, minkälaisia muutoksia tietosuoja-asetukseen sisältyy ja minkälainen muutosjohtamisen malli soveltuu parhaiten mikroyritykselle kyseisen muutoksen toteuttamiseen. Työssä käytettiin kvalitatiivista tutkimustapaa ja tiedonhankinnan strategiana sovellettiin tapaus-tutkimusta. Tiedonkeruu suoritettiin haastattelemalla toimeksiantajayrityksen esimiehiä ja työntekijöitä tietosuoja-asetuksen käyttöönottoon liittyvästä muutosprosessista.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsiteltiin muutosjohtamista neljästä eri näkökulmasta, jotka olivat liiketoiminnan, tiimin, työntekijän ja itsensä johtaminen. Lisäksi esiteltiin kolme tunnettua muutosjohtamisen mallia, joiksi valittiin Lewinin kolmivaihemalli, Kotterin kahdeksan askeleen malli sekä ADKAR-malli. Näiden mallien pohjalta muodostettiin synteesisinä mikroyritykselle paremmin soveltuva muutosmalli. Teoriaosiossa käsiteltiin lisäksi tietosuoja-asetuksen rekisterinpitäjälle ja henkilötietojen käsitteijälle tuomia uusia velvollisuuksia ja rekisteröidylle määriteltyjä uusia oikeuksia, sekä selvitettiin, minkälaisia asioita tilitoimiston tulisi ottaa huomioon siirtyessään asetuksen mukaiseen toimintaan.

Tutkimuksen empiriaosassa selvitettiin haastatteluiden avulla, minkälaisia muutoksia toimeksiantajayrityksessä oli tehty tietosuoja-asetuksen voimaan tulon liittyen, sekä oliko yrityksessä tehty muutosjohtamisen näkökulmasta tarpeelliset toimenpiteet. Kerätyn aineiston perusteella muokattiin lisäksi työn teoriaosassa synteesisinä muodostettua muutosjohtamisen mallia mikroyrityksen tarpeisiin entistä paremmin soveltuvaksi. Saatujen tulosten perusteella selvisi, että mikroyritys, jossa henkilöstö on paljon toistensa kanssa tekemisissä, ei ole tae tehokkaasta viestinnästä ja tähän tulisi kiinnittää erityistä huomiota muutosprosessin aikana. Viestintään liittyen tärkeäksi toimenpiteeksi muutosprosessissa nousi esille myös yksilön osaamisen ja ymmärryksen varmistaminen. Tarpeettomiksi toimenpiteiksi kyseisen kaltaisessa muutoksessa puolestaan havaittiin muutoksen edistymisen mittaaminen johtuen yrityksen pienestä koosta, sekä palkitseminen silloin kun muutosprosessin nähdään olevan normaaliin työnkuvaan kuuluvaa. Tärkeä huomio oli, että muutosmallin soveltaminen myös mikroyrityksessä on suositeltavaa. Mallin käyttö tuo muutoksen toteuttamiseen selkeyttä, jolloin myös toimenpiteisiin panostaminen tehostuu.

CHANGE MANAGEMENT – CASE GENERAL DATA PROTECTION REGULATION IN AN ACCOUNTING COMPANY

Korhonen, Suvi
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
August 2018
Supervisor: Koivisto, Jonna
Number of pages: 47
Appendices: 1

Keywords: micro-enterprise, change management, GDPR

The objective of the thesis was to examine from change management's point of view how an accountancy office, located in Satakunta, should prepare itself for the requirements of the new EU GDPR (General Data Protection Regulation) which became effective on 25 May 2018. In this context, the work further assessed what kind of changes the GDPR involves and what kind of change management model is most suitable for a micro-enterprise for implementing such change. Qualitative research was utilized in this thesis and a case study was conducted as the information gathering strategy. The research was carried out by performing interviews on the supervisors and the employees of the case company relating to the change process of putting the GDPR into use.

The theoretical part of the thesis focused on change management from four different perspectives which were the management of businesses, teams, employees, and self-management. In addition, three well known change management models were introduced that included Lewin's three-stage model, the eight-step model of Kotter and the ADKAR model. Based on these models, a change management model more suitable for a micro-enterprise was formed as a synthesis. The theoretical section also discussed the new responsibilities of a data controller and a data processor and the new rights defined for a data subject, as well as clarified what things the accounting firm should take into account when implementing the regulation.

The empirical part of the research investigated using interviews, which changes had been made in the case company concerning the establishment of the GDPR, and whether the company had performed the necessary actions from the point of view of change management. Additionally based on the collected material, the change model created earlier as the synthesis was further modified for the needs of a micro enterprise. Based on the obtained results, it is clear that a micro enterprise, where the personnel is in close communication with each other, is not a guarantee of an effective communication and special attention should be put on this during a change process. Concerning the communication, ensuring an individual's adequate knowledge and understanding of the topic also arose as an important measure. Unnecessary actions in such a change were on the other hand discovered to be the measurement of the change's progress due to the small size of the company, and rewarding when the change process is perceived as a normal part of the job description. An important observation was that the application of a change model in a micro-enterprise is recommended. The use of such model brings clarity into the implementation a change, which also increases the efficiency of the performed actions.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUSONGELMA, TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN JA KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY.....	6
2.1	Opinnäytetyöongelma.....	6
2.2	Käytettävät tutkimusmenetelmät.....	7
2.3	Keskeiset käsitteet.....	9
3	EUROOPAN UNIONIN UUSI TIETOSUOJA-ASETUS.....	11
3.1	Merkittävimmät muutokset.....	11
3.2	Muutoksen merkitys tilitoimistolle.....	14
4	MUUTOSJOHTAMINEN.....	16
4.1	Esimiestyö muutosjohtamisen eri näkökulmista.....	16
4.2	Muutosjohtamisen mallit.....	19
4.3	Synteesi.....	23
5	EMPIIRINEN TUTKIMUS.....	28
5.1	Toimeksiantajayritys.....	28
5.2	Aineiston keruu- ja analysointimenetelmät.....	29
6	HAASTATTELUIDEN TULOKSET.....	30
6.1	Henkilötietojen käsittely yrityksessä.....	30
6.2	Tietoisuuden ja muutoshalun luominen sekä muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen.....	30
6.3	Henkilöstön osallistaminen.....	32
6.4	Muutosten vakiinnuttaminen.....	36
6.5	Muutosjohtamisen malli.....	38
7	POHDINTA.....	39
7.1	Johtopäätökset.....	39
7.2	Lopputuloksen arviointi.....	43
7.3	Mahdollisia jatkotutkimusaiheita.....	44
	LÄHTEET.....	45
	LIITTEET	
	LIITE 1 Haastattelurunko	

1 JOHDANTO

Jatkuva muutoksessa eläminen on osa tämän päivän yritysten arkipäivää. Muutokset herättävät aina tunteita ja eri ihmiset kokevat ne eri tavoin. Toisaalta juuri ihmiset aikaansaavat muutoksen ja siksi onnistunut muutos edellyttääkin esimieheltä ennalta opittuja taitoja muutoksen johtamisesta sekä sen vaikutuksista ihmisten ajatteluun ja käyttäytymiseen. Muutosjohtaminen, jota tässä opinnäytetyössä tutkitaan, tavoittelee työntekijöiden asenteiden ja toimintatapojen muuttamista organisaation kannalta suotuisiksi, jotta tietty ennalta määrätty tavoite saavutetaan.

Idea muutoksesta, jota opinnäytetyössä tarkastellaan, lähti liikkeelle opinnäytetyön toimeksiantajana toimivan Satakuntalaisen tilitoimiston ehdotuksesta ottaa tutkimuskohteeksi 25.5.2018 voimaan astunut EU:n uusi tietosuojasetus (General Data Protection Regulation, GDPR). Tietosuojasetus korvaa vuonna 1995 säädetyn henkilötietodirektiivin (95/46/EY) sekä sen kansalliseksi täytäntöön panemiseksi annetun henkilötietolain (523/1999), jonka tilalle on tarkoitus astua voimaan tietosuojasetusta täsmentävä ja täydentävä tietosuojalaki (Helsingin Sanomien [www-sivut](http://www.sanomien.fi) 2018; Valtiovarainministeriö 2016, 9). Tietosuojasetus koskee henkilötietojen käsittelyä, mitä tapahtuu käytännössä lähes kaikissa yrityksissä, yhdistyksissä sekä muissa yhteisöissä (Hanninen, Laine, Rantala, Rusi & Varhela 2017, 11). Asetuksen keskeisenä tarkoituksena on ajantasaistaa tietosuojaan liittyvää sääntelyä vastaamaan teknologian kehitykseen ja globalisaation tuomiin haasteisiin sekä yhdenmukaistaa EU:n jäsenvaltioiden tietosuojalakeja ja tietosuojaa koskevia säännöksiä. Lisäksi tavoitteena on lisätä henkilötietojen käsittelyn avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sekä vahvistaa rekisteröityjen oikeuksia valvoa omien henkilötietojensa käsittelyä. Henkilötietolain pääperiaatteet säilyvät uudessa tietosuojasetuksessa, mutta asetusta sisältää muun muassa uusia oikeuksia rekisteröidylle, uusia velvollisuuksia rekisterinpitäjälle, uusia käsitteitä, täsmennyksiä tietosuojaperiaatteisiin sekä osin henkilötietolakia yksityiskohtaisempaa sääntelyä. (Talus, ym. 2017, 5, 9, 11.)

Uusi tietosuoja-asetus tuo näin ollen mukanaan useita muutoksia henkilötietojen käsittelyn eri vaiheisiin, ja yritysten tulee huomioida nämä muutokset toiminnassaan toteuttaakseen rekisteröityjen oikeuksia sekä välttyäkseen mahdollisilta seuraamuksilta. Henkilötietojen suojaaminen on tärkeä velvollisuus, jonka toteuttaminen edellyttää asiaan perehtyneisyyttä. Onnistuneen muutosprosessin kannalta oleelliseksi seikaksi nousee erityisesti se, kuinka tämän kaltaista muutosta tulisi johtaa, jotta haluttu tavoitela saavutettaisiin mahdollisimman sujuvasti.

2 TUTKIMUSONGELMA, TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN JA KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

Tässä luvussa kuvaillaan opinnäytetyöongelma sekä asetetaan opinnäytetyön tutkimuskysymykset. Lisäksi kerrotaan käytettävistä tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmistä. Tutkimus suoritetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja tiedonhankinnan strategiana tutkimuksessa käytetään tapaustutkimusta. Tiedonkeruun menetelmänä tutkimuksessa käytetään puolistrukturoitua haastattelua. Luvun lopussa määritellään vielä opinnäytetyötutkimuksen keskeisimmät käsitteet.

2.1 Opinnäytetyöongelma

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, minkälaisia muutoksia EU:n uusi tietosuoja-asetus tuo ja millä tavoin toimeksiantajayrityksen tulisi valmistautua sen voimaan astumiseen muutosjohtamisen näkökulmasta. Aihe on tutkimuskohteena ajankohtainen, sillä tietosuoja-asetuksen vaatimusten laiminlyönnistä voidaan määrätä rekisteröidylle suoritettava vahingonkorvaus tai hallinnollinen sakko, jonka suuruus voi olla korkeintaan 20 miljoonaa euroa tai neljä prosenttia yrityksen vuotuisesta kokonaisliikevaihdosta. Asetuksen astuessa voimaan yritysten on siis tiedettävä milloin, miten ja kenen toimesta henkilötietoja käsitellään. Asetus koskee kaikkia henkilötietoja käsitteleviä organisaatioita ja sitä sovelletaan yksityisen sektorin lisäksi myös julkisella sektorilla. (Sulin 2017; Talus ym. 2017, 9.)

Opinnäytetyössä tutkitaan muutosjohtamista ja sen tunnetuimpia malleja tavoitteena selvittää lisäksi kohdeyritystä silmälläpitäen, minkälainen muutosjohtamisen malli soveltuu parhaiten mikroyritykselle, jolla on muutoksen toteuttamiseen käytettävissään vain niukat resurssit. Muutosjohtaminen on tutkimuskohteena tärkeä, sillä muutos on tänä päivänä jatkuvaa ja menestyäkseen yritysten tulee pystyä vastaamaan muutosten vaatimaan vauhtiin ja monimutkaisuuteen. Yritykset, jotka varautuvat muutokseen ajoissa, sekä toimivat nopeasti ja vastuullisesti, menestyvät. (Pryor, Taneja, Humphreys, Anderson & Singleton 2008, 1.) Onnistuneella muutosjohtamisella yritys voi muun muassa vähentää merkittävästi muutoksiin liittyviä kustannuksia sekä parantaa yrityksen tuottavuutta ja edistää henkilöstön hyvinvointia muutostilanteen aikana. Onnistuneen muutosjohtamisen lopputuloksena uusi toimintatapa saadaan vakiinnutettua osaksi arkea kaikilla organisaation tasoilla. Lisäksi onnistunut muutoksen läpivienti kasvattaa organisaation muutoskykyisyyttä, mikä on yksi menestyvän ja kilpailukykyisen yrityksen tärkeimpiä edellytyksiä. (Ilmarinen n.d., 3.) Vastaavasti huonosti toteutettu muutosjohtaminen voi edellä mainittujen seikkojen heikkenemisen ja epäonnistuneiden muutosten kasautumisen kautta johtaa jopa liiketoimintaedellytysten häviämiseen (Johnson & Luecke 2005, 2).

Opinnäytetyötutkimuksen tarkoituksena on vastata seuraaviin kysymyksiin, joista ensimmäinen on päätutkimuskysymys ja kaksi muuta sitä selvittäviä alakysymyksiä:

- 1) Millä tavoin toimeksiantajayrityksen tulisi valmistautua EU:n uuden tietosuoja-asetuksen voimaan astumiseen muutosjohtamisen näkökulmasta?
- 2) Minkälaisia kohdeyrityksen toimintaan vaikuttavia muutoksia tietosuoja-asetukseen sisältyy?
- 3) Minkälainen muutosjohtamisen malli soveltuu mikroyritykselle muutoksen toteuttamiseen?

2.2 Käytettävät tutkimusmenetelmät

Tutkimus suoritetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, joka on ominaispiirteiltään kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohdaksi on todellisen elämän kuvaaminen ja aineisto kerätään luonnollisissa tilanteissa

käyttäen ihmistä tiedon keruun välineenä. Keskeistä tutkimuksessa on induktiivisen analyysin käyttäminen, jolloin pyrkimyksenä on tehdä päätelmiä kerätystä aineistosta esiin nousevien seikkojen perusteella. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 161-164.) Tutkimus sopii käytettäväksi tilanteissa, joissa tavoitteena on ymmärtää jotakin ilmiötä tai käyttäytymisen merkitystä. Tämä tapahtuu tuomalla esille tutkittavien henkilöiden havaintoja ja näkökulmia tilanteista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 27.) Kvalitatiivisen tutkimussuuntauksen valinta tässä tutkimuksessa on yhdenmukainen sen tutkimustavoitteen kanssa, että työssä on tavoitteena tutkia tiettyä tapausta yksittäisen kohteen näkökulmasta ja ymmärtää sitä syvällisesti sen sijaan, että tuloksilla tavoiteltaisiin tilastollista merkitsevyyttä.

Tiedonhankinnan strategiana tutkimuksessa käytetään tapaustutkimusta eli case-tutkimusta. Case-tutkimus määritellään kirjallisuudessa empiiriseksi tutkimukseksi, jossa tutkitaan yksittäistä tapausta tietyssä rajatussa ympäristössä. Case-tutkimuksessa tavoitteena on koota tutkittavasta tapauksesta tietoa monipuolisesti ja monella tavalla, jolloin ilmiöstä saataisiin syvällisempi ymmärrys. Kyseisenlainen tutkimus pohjautuu tutkittavan omiin kokemuksiin ja sallii näin ollen yleistykset sekä mahdollisuuden erilaisiin tulkintoihin. Itse tapaus ei tavallisesti ole yleistettävissä, vaan tarkoituksena on tutkia sitä, mikä tapauksessa on yhteistä ja mikä erityistä. Tutkimus perustuu usein toiminnalliseen lähtökohtaan, jolloin saatuja tuloksia voidaan myös soveltaa käytäntöön. (Metsämuuronen 2006, 90-92.)

Tiedonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytetään puolistrukturoitua haastattelua, jota pidetään strukturoidun lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuotona. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltaville esitettävät kysymykset ovat samat, mutta haastatteliija voi halutessaan vaihtaa kysymysten sanamuotoa tai järjestystä. Lisäksi haastateltavat voivat vastata kysymyksiin vapaasti omin sanoin, jolloin etuna on mahdollisimman laajojen ja syvällisten vastausten saaminen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.) Tämä haastattelumuoto sopii erityisesti tilanteisiin, joissa haastattelun aihe on arka tai halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita. Analyysivaiheen suuren työmäärän vuoksi haastattelutapa soveltuu lisäksi käytettäväksi parhaiten tilanteissa, joissa tutkimus rajoittuu pieneen vastaajajoukkoon. (Metsämuuronen 2006, 115.) Tätä tutkimusta varten suoritetusta aineiston keräämisestä on kerrottu tarkemmin luvussa 5.

2.3 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyötutkimuksessa käytettävien keskeisimpien käsitteiden määritelmät selkeyttävät tutkimuksen sisältöä. EU:n uuteen tietosuojasetukseen liittyen määritellään, mitä tarkoitetaan tietosuojalla sekä siihen liittyvillä alakäsitteillä henkilötieto, henkilötietojen käsittely, henkilökisteri, rekisterinpitäjä, henkilötietojen käsittelijä ja rekisteröity. Muutosjohtamiseen liittyen määritellään erikseen käsitteet muutos ja muutosjohtaminen.

Tietosuoja pohjautuu perustuslaissa säädettyyn yksityiselämän suojaan, jonka mukaan jokaisen yksityiselämä, kunnia ja kotirauha tulee turvata (Perustuslaki 731/1999, 2:10 §). Henkilötietojen suojasta säädetään tarkemmin yleisessä tietosuojasetuksessa, jonka tarkoituksena on muun muassa yhtenäistää luonnollisten henkilöiden suojaa henkilötietojen käsittelyssä sekä parantaa henkilötietojen liikkuvuutta ja kehittää digitaalitaloutta EU-alueella (Yleinen tietosuojasetus 679/2016, L 119/2). Tietosuojasetusta sovelletaan automaattiseen henkilötietojen käsittelyyn sekä muuhun henkilötietojen käsittelyyn silloin, kun henkilötiedot muodostavat tai niiden on tarkoitus muodostaa, henkilökisteri tai sen osa. Tietosuojasetusta ei sovelleta luonnollisen henkilön yksityisiin tarkoituksiin suorittamaan henkilötietojen käsittelyyn. (Yleinen tietosuojasetus 679/2016, 2 artikla).

Henkilötiedoilla tarkoitetaan kaikkia tunnistettuun tai tunnistettavissa olevaan luonnolliseen henkilöön liittyviä tietoja. Tunnistettavissa olevaksi luetaan henkilö, joka voidaan joko suoraan tai epäsuoraan tunnistaa erityisten tunnistetietojen avulla. (Yleinen tietosuojasetus 679/2016, 4 artikla.) Henkilötietoihin lukeutuvat näin ollen esimerkiksi henkilön nimi, syntymäaika, hänen koulutustaan ja työkokemustaan koskevat tiedot, perhetiedot, tiedot varallisuudesta, sekä myös vapaa-ajan käyttöön, harrastuksiin ja ihmissuhteisiin liittyvät tiedot (Nyyssölä 2017).

Henkilötietojen käsittelyllä tarkoitetaan kaikkia henkilötietoihin kohdistuvia toimenpiteitä, kuten esimerkiksi henkilötietojen keräämistä, tallentamista, järjestämistä, käyttöä, luovuttamista, säilyttämistä, muuttamista ja poistamista. Käsittely voi tapahtua

joko automaattista tietojenkäsittelyä käyttäen tai manuaalisesti. Henkilötietoja sisältävää jäsennellyä tietojoukkoa, josta tiedot ovat tietyin perustein saatavissa, kutsutaan *henkilörekisteriksi*. (Yleinen tietosuoja-asetus 679/2016, 4 artikla.)

Rekisterinpitäjä on yksi tai useampi luonnollinen henkilö tai oikeushenkilö, viranomainen, virasto taikka muu elin, joka määrittelee henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja tavat. *Henkilötietojen käsittelijä* käsittelee henkilötietoja rekisterinpitäjän luokun. *Rekisteröity* taas on henkilö, jota henkilötieto koskee. (Yleinen tietosuoja-asetus 679/2016, 4 artikla; Hanninen ym. 2017, 22.)

Yksinkertaisimmin *muutos* voidaan määritellä prosessiksi, jossa jokin tulee toisenlaiseksi kuin se alun perin oli (Myllymäki 2017, 20). Asiayhteydestä riippuen muutos voidaan määritellä myös tarkoittamaan uutta tapaa organisoida ja työskennellä (Ponteva 2010, 13). Organisaatioissa tapahtuu jatkuvasti erilaisia muutoksia, jotka voivat olla pieniä, kuten yksittäiset toimintatapamuutokset, tai suuria koko organisaatiokultuuria koskettavia. Muutoksia voidaan jaotella eri tavoin, sillä ne voivat johtua eri tekijöistä ja myös näyttäytyä hyvin eri tavoin. (Stenvall & Virtanen 2007, 19.)

Yksi tapa on erottaa muutokset sen perusteella, onko muutoksen taustalla oleva syy lähtöisin organisaation sisäpuolelta vai ulkopuolelta. Organisaation sisäpuolelta tulevia syitä voivat olla esimerkiksi haasteet työn organisoinnissa, laadussa tai asiakaspalvelussa. Ulkopuolelta tuleva syy puolestaan voi liittyä vaikkapa muutoksiin lainsäädännössä, maailman markkinatilanteessa tai kilpailutilanteessa. (Ilmarinen n.d., 6.) Muutos lähteekin tavallisesti alkuun siitä, että huomataan jokin uusi asia tai tarve taikka epäkohta, johon halutaan tarttua (Ponteva 2010, 10). Muutosten jaottelussa voidaan ottaa huomioon myös muutoksen aikajänne eli se, toteutetaanko muutos nopeassa vai hitaassa aikataulussa. Stenvall & Virtanen (2007) mukaan nopeasta muutoksesta puhutaan, kun muutoksen toteuttaminen kestää viikoista kuukausiin. Hitaasti tapahtuva muutos voi puolestaan viedä useista kuukausista jopa useisiin vuosiin. Suppealle toiminnan alueelle hitaassa aikataulussa tapahtuvan muutoksen läpivientiin vaaditaan luonnollisesti vähemmän muutosjohtamisen taitoja kuin esimerkiksi koko organisaation toimintaan nopeassa aikataulussa vaativan muutoksen toteuttamiseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 24-25.)

Muutoksen läpiviemiseen vaaditaan aina johtamista. Johtaminen jaetaan kirjallisuudessa tavallisesti asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership) (Lindholm 2014, 2). *Muutosjohtamisen*, jota tässä opinnäytetyössä käsitellään, katsotaan olevan pääasiassa ihmisten johtamista, sillä ihmiset aikaansaavat asioiden muuttumisen (Paloranta 2007). Voidaan siis sanoa, että muutosjohtamisen tavoitteena on saada ihmiset toimimaan halutulla tavalla, jotta tarvittavat asiat tapahtuvat ja asetettu tavoite saavutetaan. Onnistuakseen muutosprosessi vaatiikin esimieheltä ennakkoon hankittuja taitoja johtaa muutosprosessia ja erilaisia ihmisiä muutoksen eri vaiheissa (Pirinen 2014, 22). Muutoksen johtamisesta on kehitetty useita eri malleja, joiden tarkoituksena on auttaa yrityksiä muutoksen toteuttamisessa. Näistä kolmeen tutustutaan tarkemmin luvussa 4.2.

3 EUROOPAN UNIONIN UUSI TIETOSUOJA-ASETUS

Tässä luvussa käydään aluksi läpi tietosuojasetuksen rekisterinpitäjälle ja henkilötietojen käsittelijälle tuomat uudet velvollisuudet ja rekisteröidylle määritellyt uudet oikeudet. Tämän jälkeen asiaa selvennetään tilitoimiston näkökulmasta kertomalla mitkä seikat tilitoimiston tulisi ottaa huomioon siirtyessään asetuksen mukaiseen toimintaan. Tähän liittyen kuvaillaan myös tietosuojasopimusta, jonka taloushallintoliitto on laatinut osaksi TAL2018 toimeksiantosopimusta reaktiona tietosuojasetuksen voimaan tuloon.

3.1 Merkittävimmät muutokset

Uudessa tietosuojasetuksessa on täsmennetty henkilötietojen käsittelyä koskevia tietosuojaperiaatteita. Näihin lukeutuvat tietojen käsittelyn lainmukaisuus, kohtuullisuus ja läpinäkyvyys, käyttötarkoitussidonnaisuus, tietojen minimointi, tietojen täsmällisyys, tietojen säilytyksen rajoittaminen, tietojen eheys ja luottamuksellisuus sekä rekisterinpitäjän osoitusvelvollisuus. Edellä mainitut ehdot täytyvät parhaiten noudattamalla asetuksen sisältämiä sisäänrakennettua ja oletusarvoista tietosuojaperiaatetta. Sisäänrakennettu tietosuojaperiaate edellyttää edellä lueteltujen tietosuojaperiaattei-

den soveltamista kaikissa henkilötietojen käsittelyn vaiheissa. Oletusarvoinen tietosuojaperiaate taas edellyttää, että rekisterinpitäjä käsittelee oletusarvoisesti ainoastaan käsittelyn kannalta tarpeellisia henkilötietoja. Tämä koskee kerättyjen henkilötietojen määrän ja käsittelyn laajuuden lisäksi myös henkilötietojen säilytysaikaa ja saatavilla oloa. (Talus ym. 2017, 12-13.)

Rekisterinpitäjän tulee toteuttaa tietosuojaperiaatteiden täytäntöönpanoa varten tarvittavat tekniset ja organisatoriset suojatoimenpiteet, sekä varmistaa järjestelmien toimintavarmuus. Osoitusvelvollisuus on uusi ja keskeinen muutos, jonka vuoksi rekisterinpitäjän tulee myös pystyä näyttämään toteen, että tietosuojaperiaatteita ja henkilötietojen käsittelyyn liittyviä prosesseita noudatetaan. Tämä edellyttää aiempaa tarkempaa suunnittelua, seurantaa ja dokumentointia. (Talus ym. 2017, 12-14.) Henkilötietojen käsittelijän tulee ylläpitää selostetta rekisterinpitäjän lukuun suoritettavista käsittelytoimista (Hanninen ym. 2017, 28). Mikäli yritys on ulkoistanut henkilötietojen käsittelyyn liittyviä tehtäviä, tulee sen varmistaa, että toimeksiantosopimukset vastaavat asetuksen vaatimuksia (Talus ym. 2017, 22).

Henkilötietojen käsittelylle tulee olla laissa säädetty käsittelyn oikeusperuste ja rekisterinpitäjän on tunnistettava, millä oikeusperusteella se henkilötietoja käsittelee (Talus ym. 2017, 19). Käytännössä yritysten yleisimpiä käsittelyperusteita ovat suostumus, sopimus sekä oikeutettu etu, joka voi perustua esimerkiksi asiakas- tai työsuhteeseen (Hanninen ym. 2017, 29, 33). Mikäli henkilötietoja käsitellään suostumuksen perusteella, tulee rekisterinpitäjän kiinnittää erityistä huomiota siihen, millä tavoin suostumus pyydetään ja muistaa, että suostumuksen olemassaoloa koskee osoitusvelvollisuus (Talus ym. 2017, 20).

Arkaluonteisten henkilötietojen käsittely on pääsääntöisesti kielletty ja suostumuksen tulee näiden kohdalla olla nimenomainen. Tällä tarkoitettaneen sitä, että suostumuksen yhteydessä on määriteltävä, mitä arkaluonteista tietoa suostumus täsmälleen koskee. Lapsen henkilötietojen käsittelyyn suostumus on asetuksen mukaan saatava lapsen huoltajalta, mikäli lapsi on alle 16-vuotias. EU-jäsenmaat voivat kansallisella lainsäädännöllä säätää alemmasta iästä, jonka tulee kuitenkin olla vähintään 13 vuotta. (Hanninen ym. 2017, 37, 39-40.) Suomessa lapsen henkilötietojen käsittelyn ikäraajaksi

suostumuksen perusteella on kansallisesti tarkoitus säätää 13 vuotta (HE 9/2018 2:5 §).

Tietosuoja-asetus sisältää yksityiskohtaisempaa sääntelyä rekisteröidyn oikeuksista sekä myös uusia rekisteröidyn oikeuksia. Asetuksessa lueteltuja rekisteröidyn oikeuksia ovat esimerkiksi omia henkilötietoja koskeva tiedonsaantioikeus, oikeus tietojen oikaisemiseen ja poistamiseen, oikeus tietojenkäsittelyn rajoittamiseen, oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen, vastustamisoikeus, sekä oikeus kieltää automatisoidut päätökset ja profilointi. Käsittelyn oikeusperuste vaikuttaa osaltaan siihen, mitä oikeuksia rekisteröidylle kulloinkin kuuluu. (Talus ym. 2017, 24-27.) Yrityksen velvollisuutena on paitsi toteuttaa edellä lueteltuja oikeuksia myös informoida rekisteröityjä henkilöitä ennen käsittelytoimien aloittamista. Tietosuoja-asetuksessa on eroteltu tilanne, jossa henkilötiedot kerätään suoraan rekisteröidyltä sekä tilanne, jossa tiedot kerätään muualta. (Hanninen 2017, 73, 78.)

Rekisterinpitäjään kohdistuvien velvollisuuksien laajuus ja laatu määräytyvät pääasiassa riskiperusteisen lähestymistavan perusteella, eli tarvittavat toimenpiteet suhteutetaan henkilötietojen käsittelystä kulloinkin rekisteröidyn oikeuksille ja vapauksille aiheutuvan riskin mukaisesti. Mikäli henkilötietojen käsittelyyn kohdistuu todennäköisesti yksilöiden oikeuksien ja vapauksien kannalta korkea riski, on rekisterinpitäjän tehtävä tietosuoja koskeva vaikutustenarviointi. (Talus ym. 2017, 16-17.) Osana riskiarviota yrityksen tulee selvittää, onko sen nimettävä organisaatioon tietosuojan toteutumista valvova tietosuojavastaava (Hanninen ym. 2017, 16).

Uutena asiana tietosuoja-asetuksessa on myös ilmoitusvelvollisuus tietoturvaloukkauksista, jonka mukaan rekisterinpitäjän tulee ilmoittaa määräajan kuluessa tietosuojaviranomaiselle ja rekisteröidylle henkilötietojen tietoturvaloukkauksista, kuten esimerkiksi tietojen katoamisesta tai järjestelmiin murtautumisesta. Ilmoitusta ei tarvitse tehdä, mikäli loukkaus ei todennäköisesti aiheuta korkeaa riskiä rekisteröidyn oikeuksille ja vapauksille. Tietoturvaloukkauksiin reagoimisen on oltava nopeaa, joten yritysten tulisi valmistautua mahdollisiin loukkauksiin jo ennalta. (Hanninen ym. 2017, 108-112.)

3.2 Muutoksen merkitys tilitoimistolle

Taloushallinto-alalla tietosuoja-asetuksen mukaisia tietoja käsitellään varsinkin henkilöstö- ja palkkahallinnossa, mutta lisäksi asetus tulee ottaa huomioon esimerkiksi käsiteltäessä asiakasrekistereitä, joissa ylläpidetään tavallisesti ainakin henkilöiden yhteystietoja (Männistö 2017). Tietosuoja-asetuksen sisältämät vastuut ja velvoitteet tulee ottaa huomioon paitsi rekisterinpitäjän ja henkilötietojen käsittelijän sisäisessä liiketoiminnassa myös näiden kahden välisissä palvelusopimuksissa. Osapuolten välisessä suhteessa tilitoimisto toimii henkilötietojen käsittelijänä ja asiakas rekisterinpitäjänä. (Nevasalo & Parviainen 2017a.)

Tilitoimiston tulee huomioida palkka- ja henkilöstöhallinnon prosesseissa yrityksen sisäiset prosessit, ohjelma- ja palvelintarjoajien tietoturvallisuus sekä henkilöstön toiminta. Prosessit, joissa henkilötietoja käsitellään, tulee kartoittaa ja kuvata sekä dokumentoida arkistoitavat aineistot ja niiden säilytysajat. Suojaustoimet on suunniteltava riskiperusteisen lähestymistavan mukaisesti. Arkaluonteisten henkilötietojen, kuten terveystietojen ja ammattiliittojen jäsenyystietojen, käsittelyyn on kiinnitettävä erityistä huomiota ja ne on säilytettävä muusta aineistosta erillään. (Männistö 2017.)

EU:n tietosuoja-asetuksen mukaan asiakkaan ja tilitoimiston on tehtävä kirjallinen sopimus, mikäli tilitoimisto käsittelee henkilötietoja asiakkaan puolesta. Tietosuoja-asetuksen mukaan sopimuksessa on vahvistettava käsittelyn kohde ja kesto, käsittelyn luonne ja tarkoitus, henkilötietojen tyyppi ja rekisteröityjen ryhmät sekä rekisterinpitäjän velvollisuudet ja oikeudet. Lisäksi sopimuksesta tai muusta oikeudellisesta asiakirjasta tulee käydä ilmi muun muassa, että:

- tilitoimisto sitoutuu käsittelemään henkilötietoja ainoastaan asiakkaan antamien kirjallisten ohjeiden mukaisesti;
- tilitoimiston ja sen alihankkijoiden henkilöstö noudattaa salassapitovelvollisuutta;
- tilitoimisto on sitoutunut toteuttamaan käsittelyn turvallisuutta koskevassa artiklassa 32 luetellut toimenpiteet. (Fredman 2018, 22.)

Artiklan 32 mukaisiin teknisiin ja organisatorisiin toimenpiteisiin kuuluvat ”henkilötietojen pseudonymisointi ja salaaminen; kyky taata käsittelyjärjestelmien ja palveluiden jatkuva luottamuksellisuus, eheys, käytettävyys ja vikasietoisuus; kyky palauttaa nopeasti tietojen saatavuus ja pääsy tietoihin fyysisen tai teknisen vian sattuessa; menettely, jolla testataan, tutkitaan ja arvioidaan säännöllisesti teknisten ja organisatoristen toimenpiteiden tehokkuutta tietojenkäsittelyn turvallisuuden varmistamiseksi” (Yleinen tietosuojasäädös 679/2016, 32 artikla). Käytännössä suojaustoimiin kuuluvat esimerkiksi varmuuskopiointi, palomuurit, virustorjuntaohjelmat, verkkoyhteyden suojaus, ohjelmien käyttäjäkohtaiset salasanat sekä henkilöstön koulutus tietoturvaan ja tietosuojasäädöksen määräyksiin liittyen (Männistö 2017).

Talouhallintoliitto on reagoinut tietosuojasäädöksen vaatimukseen laatimalla TAL2018 sopimuskokonaisuuden osaksi sopimuksen henkilötietojen käsittelystä eli tietosuojasopimuksen, jossa luetellaan tilitoimistolle ja asiakkaalle määritellyt velvoitteet. Säädös tuo tilitoimistolle velvoitteita myös sen alihankkijoiden ja ohjelmistokumppaneiden osalta näiden käsitellessä henkilötietoja. Tilitoimisto on vastuussa alihankkijoidensa suorittamasta henkilötietojen käsittelystä asiakkaalleen ja sen tulee tehdä henkilötietoja käsittelevien alihankkijoidensa kanssa kirjallinen sopimus. Henkilömuutoksista henkilötietojen käsittelystä on ilmoitettava asiakkaalle etukäteen, sillä asiakkaalla on oikeus vastustaa muutosta. Asiakkaan vastustaessa muutosta tilitoimistolla on kuitenkin oikeus luopua palvelun tuottamisesta. (Fredman 2018, 22, 24.)

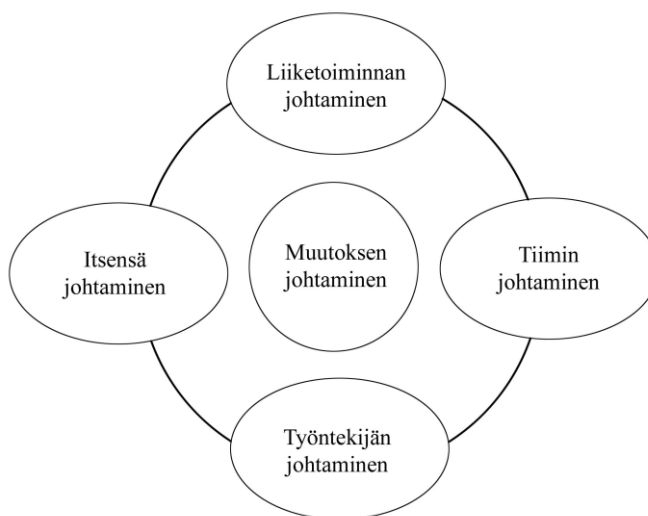
Tietosuojasopimukseen sisältyy kolme liitettä, jotka ovat 1) seloste käsittelytoimista, 2) henkilötietojen tietoturva tilitoimistossa sekä 3) asiakkaan antama ohjeistus henkilötietojen käsittelystä. Dokumenttiin seloste käsittelytoimista on kuvattu valmiiksi sopimussisällöltä edellytetyt tiedot sekä muita pakollisia tietoja, jotka säädös edellyttää kyseiseen dokumenttiin kirjaamaan. Henkilötietojen tietoturva tilitoimistossa -dokumentin avulla tilitoimisto voi muokata omaan toimintaansa sopivan tietoturvaliitteen henkilötietojen suojaustoimenpiteistä. Lisäksi talouhallintoliiton jäsensivuilta löytyy ohjeistus, jota tilitoimisto ja asiakas voivat hyödyntää sopiessaan henkilötietojen käsittelystä esimerkiksi palkanlaskennassa. Asiakkaan antamat ohjeet liitetään tietosuojasopimuksen liitteeksi. Edellisten lisäksi talouhallintoliiton jäsensivuilta löytyy vaihtoehtoisia mallidokumentteja, joita voidaan hyödyntää myös muihin erilaisiin käytännön tarkoituksiin. (Fredman 2018, 24-25.)

4 MUUTOSJOHTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään esimiestyössä tarvittavia taitoja muutosjohtamisen eri näkökulmista katsoen. Lisäksi syvennytään muutoksen toteuttamisen avuksi kehitettyihin kolmeen tunnettuun muutosjohtamisen malliin. Luvun lopussa muodostetaan vielä näiden mallien pohjalta synteesisinä mikroyritykselle soveltuva muutosmalli, jota käytetään apuna työn empiriaosuudessa.

4.1 Esimiestyö muutosjohtamisen eri näkökulmista

Muutoksesta on muodostunut organisaatioiden toimintaympäristöä kuvaava pysyvä ilmiö, jonka seurauksena sitä on toisinaan vaikea erottaa erillisenä olosuhteena kehitys- ja uudistamistoiminnan nivoutuessa yhä enemmän organisaatioiden perustoimintaan (Mattila 2011, 9). Se, kuinka tehokkaasti yritys kykenee toteuttamaan jatkuvia muutoksia ja saavuttamaan niissä tavoiteltuja hyötyjä, on pitkälti kiinni esimiehen taidoista. Mikäli esimies haluaa pärjätä työelämän muutoksissa, tulee hänen hankkia tarvittavat tiedot ja taidot muutoksen johtamisesta. Esimies tarvitsee muutoksen aikana erilaista asiantuntemusta riippuen esimerkiksi muutoksen vaiheista, joita ovat tyypillisimmin ainakin muutoksen valmistelu-, toteutus- ja vakiinnuttamisvaihe, työntekijöistä ja tiimidynamiikasta sekä yrityksen elinkaaresta. (Mattila 2011, 131; Pirinen 2014, 14.) Kuviossa 1 on esitetty Pirisen kuvaamat esimiehen muutosjohtamisen neljä näkökulmaa, jotka ovat liiketoiminnan, tiimin, työntekijän ja itsensä johtaminen.



Kuvio 1. Muutosjohtamisen näkökulmat (Pirinen 2014, 22).

Yrityksen muutostarpeen tulee lähteä liiketoiminnan tavoitteista, jotka voivat olla lähteisinkin sisäisistä tai ulkoisista syistä. Sisäisten syiden kohdalla taustalla on pääsääntöisesti yrityksen halu kehittää toimintaansa paremmaksi, jolloin kysymys on yrityksen tekemistä valinnoista ja se myös hallitsee muutosprosessien kulkua. Ulkoisten syiden kohdalla kyseessä voi kuitenkin olla myös pakotettu muutos, kuten esimerkiksi muutos lainsäädännössä, jolloin yritys ei lähtökohtaisesti halua muutosta, mutta sen täytyy reagoida siihen pitääkseen toimintansa määräysten mukaisena. Sisäisiä syitä ovat tavallisesti tuottavuus- ja laatuongelmat, henkilöristriidat, strategian kehittäminen tai johtoportaan henkilövaihdokset. (Lauby 2016; Mattila 2011, 135; Pirinen 2014, 22.) Ulkoisesta ympäristöstä tulevia pakottavia muutosvoimia ovat puolestaan ainakin seuraavat Johnsonin ja Luecken tunnistamat kuusi tekijää:

1. Yrityksen menestys tai heikko menestys
2. Toimintaympäristön muutokset (teknologian tai lainsäädännön kehitys)
3. Liiketoiminnan trendit (globalisaatio)
4. Eri sidosryhmien vaatimukset (yrityksen työntekijät, omistajat ja asiakkaat)
5. Demografiset ja sosiaaliset muutokset (väestön ikääntyminen, monikulttuurisuus)
6. Poliittiset, sosiaaliset ja taloudelliset muutokset (terrorismi, suhdannemuutokset)

(Johnson & Luecke 2005, 2-3).

Näistä muutostekijöistä EU:n uusi tietosuoja-asetus lukeutuu selkeästi toimintaympäristöstä johtuviin pakottaviin muutoksiin. Muutosvauhdin kiihtyessä organisaation muutoskyvystä ja -halusta on tullut yrityksen selviytymisen kannalta keskeinen tekijä (Kotter 1997, 155). Mattilan mukaan muutoskykyisen organisaation edellytyksiä ovat tehokas projektikulttuuri, henkilöstön tietojen ja taitojen omaksumisvalmiudet, välinpitämätön suhtautuminen hierarkioihin sekä toimintaympäristön jatkuva tutkimus (Mattila 2011, 245). Erämetsä puhuu muutoksiin proagoimisesta, jolla tarkoitetaan muutosvalmiuksien luomista ihmisiin, tekniikkaan, rakenteisiin ja prosesseihin, jolloin päätöksiä ei jouduta tekemään nopeasti selkään vasten, vaan silloin kun se on vielä vapaaehtoista (Erämetsä 2004, 31). Liian nopealla aikataululla tehdyt muutokset saavat usein kritiikkiä työntekijöiltä ja aiheuttavat muutosvastarintaa sekä sen, ettei muu-

tokseen sitouduta kunnolla. Tämän estämiseksi, sekä toisaalta myös siksi, ettei muutosprosessi veisi liikaa aikaa yrityksen päivittäisten operatiivisten tehtävien hoitamiselta, yrityksen johdon ja esimiesten tulisi huolehtia siitä, että muutoksen läpiviemiseen varataan tarpeeksi aikaa. Aikataulu on toisaalta oleellinen myös siinä mielessä, että muutoksen pitkittyessä se usein myös mutkistuu. Pirisen mukaan pahin vaihtoehto on se, ettei uskalleta muuttua silloin kun eniten pitäisi. (Erämetsä 2004, 15, 224; Pirinen 2014, 23-24.)

Muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen tulisi osallistaa tarpeeksi kattava edustus yrityksen osaamista, sillä edes lahjakkaimmilla henkilöillä ei tavallisesti ole riittävästi aikaa tai asiantuntemusta omaksua kaikkea muutoksessa tarvittavaa tietoa. (Kotter 1997, 143; Pirinen 2014, 24). Tärkeintä tiimin perustamisessa on Kotterin mukaan löytää oikeat jäsenet, jotka luottavat toisiinsa, pyrkivät yhteiseen päämäärään ja ovat sitoutuneita tulosten saavuttamiseen. Tiimiin tulisi toisaalta välttää valitsemasta henkilöitä, joilla on ei-toivottuja luonteenpiirteitä, kuten liian vahva itsetunto, joka ei jätä muille lainkaan tilaa tai kuten Kotter nimittää ”käärmeitä”, jotka pyrkivät rikkomaan tiimin sisäisen luottamuksen luomalla eripuraa jäsenten keskuudessa. Kotterin mukaan tehokkaan tiimin neljä ominaispiirrettä ovat asemaan perustuva valta, riittävä asiantuntemus, uskottavuus henkilöstön keskuudessa sekä asioiden ja ihmisten johtamiseen perustuva johtajuus. (Kotter 1997, 51-52, 54, 56-57.)

Työntekijät haluavat tavallisesti osallistua aktiivisesti heitä koskevien muutosten suunnitteluun ja toteutukseen. Muutosaloitteen julkistamisen jälkeen on työntekijän kannalta tärkeintä saada vastaus kysymyksiin 1) Miksi muutos tehdään? 2) Miten muutos hyödyttää minua? 3) Mitä muutos tarkoittaa minun ja työni kannalta? Näihin kysymyksiin vastaamisen lisäksi esimiehen tehtäviin kuuluu olla läsnä, keskustella työntekijän kanssa, antaa palautetta sekä ajantasaista tietoa muutoksesta, pitää yllä mielenkiintoa muutosprosessia kohtaan, innostaa ja kannustaa muutoksen toteuttamisessa, sekä järjestää tarvittavaa koulutusta, valmennusta ja ohjausta. Työntekijä käy muutoksen aikana läpi oman henkisen muutosprosessinsa muutoksen hyväksymiseksi. Tähän prosessiin liittyy eri henkilöillä erilaisia vaiheita alun sokki- ja kieltämisen vaiheesta pelon, vihan ja masennuksen kautta muutoksen ymmärtämiseen ja hyväksymiseen sekä lopulta eteenpäin jatkamiseen. (Pirinen 2014, 61, 38, 179-180.)

Liiketoiminnan, tiimin ja yksilön johtamisen lisäksi esimiehen on huolehdittava muutoksessa myös omasta työhyvinvoinnistaan. Esimiestyöhön kohdistuu muutostilanteessa paljon paineita, sillä esimiehen tulee muutoksen käytäntöön viemisen ja työntekijöiden muutoksessa auttamisen lisäksi huolehtia, että myös päivittäiset operatiiviset tehtävät tulevat hoidetuksi. Mikäli muutokselle on vielä asetettu epärealistiset tavoitteet ja vähäiset resurssit, saattavat muutokseen liittyvät odotukset tuntua suorastaan kohtuuttomilta. On selvää, että esimiehen oma työhyvinvointi on yhteydessä sekä työyhteisön hyvinvointiin että tulosten saavuttamiseen, eikä väsynyt esimies palvele kenenkään etua. Ammattitaitoinen esimies onkin tietoinen oman työhyvinvointinsa tilasta ja huolehtii siitä myös konkreettisesti. Työtehtävien priorisointi, ennakkoon suunnittelu sekä suurien asiakokonaisuuksien jakaminen pienempiin osiin ovat hyviä työajan hallintakeinoja. Lisäksi tarvitaan tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä. Esimies joka taitaa muiden johtamisen lisäksi myös itsensä johtamisen, on tehokas ja jaksaa hyvin muutoksen aikana. (Pirinen 2014, 150-153, 156-157, 162-164.)

Jonkun tulee hallita muutoksen kokonaisuus ja suurissa yrityksissä tämä tehtävä jää usein esimerkiksi toimitusjohtajalle tai kehitysjohtajalle. Hänen avukseen tarvitaan usein muutosagentteja, jotka tuntevat muutoshankkeen hyvin ja helpottavat tiedottamista sekä hankaliin miten ja miksi kysymyksiin vastaamista. (Myllymäki 2017, 84.) Pienissä yrityksissä muutoksen kokonaisuuden hahmottaminen voi kuitenkin olla hankalaa, sillä esimiehet tekevät tavallisesti samoja tehtäviä kuin työntekijät, eikä aika riitä kaiken muutokseen liittyvän tiedon omaksumiseen. Avuksi voidaan tällöin palkata yrityksen ulkopuolinen asiantuntija, joka tuo ajan säästön ja asiantuntijuuden lisäksi muutosprosessiin myös uutta näkemystä, ideoita ja uskottavuutta (Erämetsä 2004, 231, 233-234).

4.2 Muutosjohtamisen mallit

Muutosten toteuttamiseen on kehitetty lukuisia erilaisia malleja ja teorioita. Muutosmallin soveltaminen muutossuunnitelman pohjana tuo turvallisuuden tunnetta etenkin silloin, kun muutosten toteuttamisesta ei ole aikaisempaa kokemusta. Muutoksen toteuttamiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa ja mallia voi aina tarvittaessa muokata

omiin tarkoituksiin sopivaksi. (Erämetsä 2004, 151; Valtiokonttori 2007, 35.) Yrityksen tulisikin mallia valitessaan pohtia oman yrityksensä tarpeita ja kulttuuria sekä ottaa huomioon muutoksen toteuttamiseen varattu aika ja muut resurssit (Mattila 2011, 133-134). Tätä työtä varten tehdyssä kirjallisuustutkimuksessa ei löytynyt yhtäkään mikroyritykselle suunniteltua muutosmallia. Kirjallisuustutkimuksen perustella valittiin kuitenkin kohdeyrityksen tarpeet silmällä pitäen paremmin esiteltäviksi seuraavat kolme muutosmallia.

Lewinin kolmivaihemalli

Yksi aikaisimmista ja tunnetuimmista muutosjohtamisen malleista on Kurt Lewinin kolmivaihemalli vuodelta 1947, joka on edelleen laajasti käytössä (Brisson-Banks 2009, 244; Cameron & Green 2015, 106). Lewin esitteli teorian, jonka mukaan nykytilanne on seurausta erityisestä voimakentästä, joka syntyy eri suuntiin vaikuttavien voimien tasapainotilasta; jotkut voimat tukevat toisiaan ja jotkut vastustavat toisiaan. (Lewin 1951, 172-173.) Muutoksen aikaansaamiseksi tätä tasapainotilaa on horjuttava kasvattamalla muutosta helpottavia työntövoimia ja pienentämällä muutosta estäviä vastavoimia (Armstrong 2009, 427). Lewin ehdotti myös muutoksen toteuttamista kolmivaiheisena sulata-muuta-jäädytä -prosessina, joka tähtää ryhmän käyttäytymisen muuttamiseen (Talja 2006 87-88). Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan nykytilanetta ylläpitävät työntö- ja vastavoimat sekä määritellään haluttu tulevaisuuden tila. Toisessa vaiheessa otetaan ihmiset mukaan muutosten toteuttamiseen. Kolmannessa vaiheessa vakiinnutetaan muutos pysyväksi asettamalla uudet toimintatavat sekä palkitsemalla muutoksen onnistumisesta. (Cameron & Green 2015, 106-107.) Lewinin mallia pidetään yleisesti muiden muutosjohtamisen mallien esikuvana (Talja 2006, 88).

Kotterin kahdeksan askeleen malli

Toinen lähempään tarkasteluun valittu malli on John Kotterin kahdeksan askeleen malli, joka on yksi tunnetuimmista muutosjohtamisen malleista. Se julkaistiin ensimmäisen kerran vuonna 1995 ja saavutti heti suuren suosion yritysjohtajien keskuudessa. (Kotter 1997, esipuhe; Brisson-Banks 2009, 248.) Tähän liittyen Kotter julkaisi

jo seuraavana vuonna teoksen *Leading Change*, joka perustuu sadan suuren muutos-hankkeen analyysiin erilaisissa organisaatioissa. Siinä Kotterin merkittävä huomio oli, että yli 70 prosentissa muutoshankkeista muutosta ei saatu kunnolla käyntiin tai se epäonnistui. Noin kymmenessä prosentissa tapauksista hanke puolestaan onnistui yli odotusten ja lähes kaikissa näistä tapauksista oli sovellettu samaa kahdeksanvaiheista muutoskaavaa. (Kotter 2009, V-VI.) Kotterin mallin mukaiset vaiheet ovat:

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen
2. Ohjaavan tiimin perustaminen
3. Vision ja strategian laatiminen
4. Muutosvisiosta viestiminen
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

(Kotter 1997, 18).

Kotterin muutosprosessin neljä ensimmäistä vaihetta auttavat paikoilleen jumittuneen nykytilanteen purkamisessa, vaiheissa 5-7 otetaan käyttöön uusia toimintatapoja ja viimeisessä vaiheessa juurrutetaan muutokset osaksi yrityksen kulttuuria. Kotterin mukaan prosessia on mahdollista soveltaa riittävän tehokkaasti ainoastaan silloin, kun siinä sovelletaan asioiden johtamisen ohella myös tarpeeksi laadukasta ihmisten johtamista. Muutoshankkeen onnistuminen edellyttää hänen mukaansa jopa 70-90 prosenttisesti ihmisten johtamista. Sen avulla määritetään tulevaisuutta, koordinoidaan ihmiset vision taakse ja kannustetaan heitä voittamaan muutoksen tiellä olevat esteet. Mittavissa muutoshankkeissa käydään läpi kaikki kahdeksan vaihetta ja tavallisesti oikeassa järjestyksessä. Yleensä meneillään on samanaikaisesti useita vaiheita ja eteenpäin siirryttäessä lujitetaan edellisiä vaiheita. (Kotter 1997, 17, 19, 20, 23.) Kotterin mallissa korostuvat erityisesti tarpeeksi vahvan muutostahdon luominen sekä vision ja viestinnän merkitys muutosprosessin aikana (Cameron & Green 2015, 110).

ADKAR-malli

ADKAR-mallin on luonut muutosjohtamiseen keskittyvän yrityksen Proscin perustaja ja toimitusjohtaja Jeff Hiatt. Malli esiteltiin ensimmäisen kerran vuonna 1998 ja se keskittyy onnistuneen muutoksen toteuttamiseen erityisesti yksilön näkökulmasta. Malli perustuu ajatukselle, jonka mukaan ryhmän tai organisaation onnistuneeseen muutokseen vaaditaan, että jokaisen yksilön, jonka päivittäiseen työhön muutos vaikuttaa, täytyy muuttua. ADKAR on kirjainlyhenne viidestä sanasta, jotka kuvaavat tavoitteita, jotka yksilön tulee saavuttaa muutoksen onnistumiseksi. Näihin lukeutuvat 1) tietoisuus (Awareness) siitä miksi muutosta tarvitaan, 2) halu (Desire) sitoutua ja osallistua muutoksen toteuttamiseen, 3) tieto (Knowledge) miten muuttua, 4) kyky (Ability) soveltaa saatuja tietoja käytännössä sekä 5) vahvistaminen (Reinforcement) muutoksen pysyvyyden varmistamiseksi. Jokainen mallin askel sisältää tyypilliset muutosjohtamisen toimet. (Prosci Inc:n www-sivut 2018.)

Sen lisäksi, että ADKAR-malli auttaa suunnittelemaan muutosta, se auttaa myös määrittämään, miksi muutos ei etene, jotta on mahdollisuus tehdä korjaavia toimenpiteitä. Mallia voi käyttää mittausinstrumenttina määrittämään yksilöiden estekohdat asteikolla 1-5 muutoksen eri vaiheissa. Ensimmäinen alue, jonka pisteet ovat kolme tai alle, on estekohta joka tulee käsitellä ensimmäiseksi ja siihen puuttuminen vaikuttaa positiivisesti kaikkiin seuraaviin alueisiin. ADKAR-mallin tavoite on auttaa yksilöä omaksumaan tapahtuva muutos mielellään ja ennakoivasti. Malli auttaa yksilöitä paikantamaan omat muutosvastaisuuden aiheuttajansa sekä tarjoaa tietoa, kuinka saavuttaa onnistuneeseen muutokseen vaaditut taidot ja käyttäytyminen. Lisäksi se auttaa esimiehiä ymmärtämään yksilön kokemuksia sekä tarpeita muutoksen aikana ja tarjoaa selkeät työkalut muutosjohtamisen toimiin. (Prosci Inc:n www-sivut 2018.)

4.3 Synteesi

Tässä kohdassa on hyvä pohtia edellä esiteltyjen mallien soveltuvuutta mikroyrityksen tarpeisiin tutkimalla niiden eroja ja yhtäläisyyksiä. Tarkoituksena on löytää malleista mikroyritykselle muutoksen toteuttamiseen soveltuvat vaiheet ja toimenpiteet sekä muodostaa synteesinä rajallisten resurssien suhteen mahdollisimman toimiva muutosmalli. Mallia käytetään tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä ja sitä sovelletaan käytännössä työn empiirisessä vaiheessa.

Edellä kuvailtuista malleista ryhmän käyttäytymisen muuttamiseen tähtäävä Lewinin kolmivaihemalli on helppotajuinen ja paljon käytetty perusmalli. Toisaalta mallia on myös kritisoitu usein liian yksinkertaiseksi ja mekanistiseksi sekä nykyaikaan sopimattomaksi. (Rivas & Jones 2014, 8; Sarayeh, Khudair & Barakat 2013, 627-628). Kotterin malli on tunnettu ja suosittu malli, joka tulee useimmille ensimmäisenä mieleen muutosjohtamisesta puhuttaessa. Malli sisältää selkeät ja konkreettiset toimet muutosprosessin eri vaiheisiin, mutta on kehitetty alun perin käytettäväksi suuryrityksissä erilaisissa mittavissa muutoshankkeissa ja on sen vuoksi sellaisenaan turhan haastava ja aikaa vievä mikroyrityksen tarpeisiin. ADKAR-malli on yksilön muutosta painottava niin ikään suosittu ja helposti ymmärrettävä malli, jota on helppo soveltaa erityyppisiin muutoksiin ja tilanteisiin. Malli sopii muutoksen toteuttamisen tueksi sekä esimiehelle että työntekijälle. ADKAR-mallissa erityisen hyvää on se, että toisin kuin kahta edellistä mallia, sitä voidaan hyödyntää myös muutoksen edistymisen mittaamiseen, jolloin mahdolliset korjaustoimenpiteet on helpompi määrittää ja suorittaa. Malleista ADKAR-malli on eniten sellaisenaan mikroyrityksen käyttöön soveltuva.

Kaikki kolme edellä kuvailtua muutosjohtamisen mallia ovat melko samankaltaisia siinä mielessä, että ne sisältävät toisiaan vastaavia vaiheita. Tätä on havainnollistettu seuraavalla sivulla esitetyssä taulukossa 1. Taulukosta voidaan nähdä, että niin Kotterin malli kuin ADKAR-mallikin pohjautuvat Lewinin alkujaan tekemään vaihejakoon. (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Muutosmallien vaihejaon vertailu.

	Lewin	Kotter	ADKAR
Nykytila	1. Sulata	1. Muutosten kiireellisyiden ja välttämättömyyden tähdentäminen 2. Ohjaavan tiimin perustaminen 3. Vision ja strategian laatiminen 4. Muutosvisiosta viestiminen	1. Tietoisuus 2. Halu
Muutos	2. Muuta	5. Henkilöstön valtuuttaminen 6. Lyhyen aikavälin muutosten varmistaminen 7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen	3. Tieto 4. Kyky
Tulevaisuus	3. Jäädystä	8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin	5. Vahvistaminen

Muutosmallien eri vaiheisiin liittyvissä toimenpiteissä on jonkin verran eroavaisuuksia, vaikka pohjimmiltaan kaikki mallit perustuvat samaan perusideaan. Lewinin mallissa toimet ovat enemmänkin teoreettisia suuntaviivoja, kun taas kahdessa muussa mallissa on kuvailtu konkreettisemmat ja yksityiskohtaisemmat toimenpiteet. Kotterin mallissa on enemmän vaiheita, joten myös toimenpiteitä on enemmän. Taulukkoon 2 on koottu muutosmallien eri vaiheisiin sisältyvät toimet. (Taulukko 2.)

Kaikissa muutosmalleissa muutosprosessi alkaa muutostarpeen tunnistamisella ja siitä viestimisellä, minkä tarkoituksena on kasvattaa henkilöstön ymmärrystä muutoksesta sekä aikaansaada halu muutoksen toteuttamiseen. Erityisesti Kotter korostaa muutoksen kiireellisyiden ja välttämättömyyden painottamista, ja hänen mukaansa suurin virhe jonka muutosjohtajat tekevät onkin juuri se, etteivät he kykene luomaan tarpeeksi vahvaa muutostahtoa ja tunnetta muutoksen tärkeydestä riittävän suuren ihmisjoukon keskuudessa, jolloin koko muutosprosessi vaikeutuu (Kotter 2009, VI-VII). Muutosvision avulla voidaan selkiyttää muutoksen yleistä suuntaa, helpottaa oikean suuntais-

Taulukko 2. Muutosmallien toimien vertailu. (Armstrong 2009, 436; Cameron & Green 2015, 107; Prosci Inc:n www-sivut 2018).

	Lewin	Kotter	ADKAR
Nykytila	1. Nykytilan määrittely, työntö- ja vastavoimien tunnistaminen, toivotun tulevaisuuden tilan kuvaaminen, muutosta tukevien työntövoimien kasvattaminen ja muutosta vastustavien vastavoimien pienentäminen.	1. Markkinoiden ja kilpailutilanteen tarkastelu, kriisien ja mahdollisuuksien tunnistaminen ja niistä keskusteleminen. 2. Ohjaavan tiimin perustaminen. 3. Muutosvision ja strategian laatiminen. 4. Visiosta viestiminen, esimerkin näyttäminen.	1. Muutoksen syistä viestiminen. 2. Henkilöstön tukeminen, muutosvastarinnan hallinta kahdenkeskisten keskusteluiden avulla.
Muutos	2. Muutosten tekeminen ja uuteen tilaan siirtyminen ihmisten osallistamisen kautta.	5. Visiota heikentävien järjestelmien ja rakenteiden vaihtaminen, riskin ottoon, uudenlaisiin ideoihin, toimintaan ja toimenpiteisiin kannustaminen. 6. Näkyvien suoritusparannusten suunnittelu ja toteuttaminen sekä niihin osallistuvien työntekijöiden palkitseminen. 7. Kasvaneen uskottavuuden käyttäminen visioon sopimattomien järjestelmien, rakenteiden ja menettelytapojen vaihtamiseen, vision toteuttamiseen kykenevien työntekijöiden palkkaaminen, ylentäminen ja kehittäminen, prosessin virkistäminen uusien projektien avulla.	3. Koulutus ja valmennus. 4. Käytännön valmennus ja harjoittelu.
Tulevaisuus	3. Uuden tilan vakiinnuttaminen asettamalla uudet toimintatavat, toivotuista tuloksista palkitseminen.	8. Uuden käyttäytymisen ja yrityksen menestyksen välisen yhteyden osoittaminen, keinojen kehittäminen johtajuuden kehittämisen ja vallanperimyksen varmistamiseksi.	5. Uusien toimintatapojen omaksumisen tarkkailu ja mittaaminen, korjaavien toimenpiteiden tekeminen, onnistuneen muutoksen tunnistaminen ja juhlistaminen, positiivisen tunnustuksen antaminen.

ten päätösten tekemistä sekä yhteen sovittaa tarvittavia toimenpiteitä (Kotter 1997, 60). Muutosviestinnässä käytettävä kieli on tärkeää, sillä mikäli työntekijä ei ymmärrä viestinnässä käytettyjä sanoja, hän kokee muutoksen vieraaksi ja kaukaiseksi asiaksi ja jättäytyy sen ulkopuolelle. Viestinnässä käytettävän kielen tulisikin olla tarpeeksi selkeää ja yksinkertaista, mikä edellyttää esimerkiksi hyvää rajaamista sekä turhan ammattislangin karsimista. Vaikka viestinnän merkitys korostuu muutoksen alkuvaiheessa, tulee sen jatkua läpi koko muutoksen ja olla kussakin muutoksen vaiheessa vastaanottajan kannalta oleellista, oikeamääräistä sekä oikealla tavalla esitettyä. (Kotter 1997, 77; Pirinen 2014, 117, 121, 135.) Kotterin mallissa painotetaan myös riittävän vahvan ohjaavan tiimin perustamista, minkä osalta poikkeuksen tekevät hänen mukaansa kuitenkin ehkä hyvin pienet organisaatiot (Kotter 1997, 5-6). Tämä ei siis ole mikroyritykselle välttämätön vaihe.

Muutoshalun luomisessa ja muutosmallissa tulee ottaa huomioon muutosvastarinta, joten sen tunnistaminen ja vähentäminen kuuluvat etenkin muutoksen alkuvaiheeseen. Muutosvastarinta voi ilmentyä eri tavoin joko avoimen äänekkäänä negatiivisuuden lietsontana, hiljaisena maan alaisena vastarintana tai passiivisena tekemättä jättämisenä ja muutoksen jarruttamisena. (Pirinen 2014, 98.) Se voi johtua monista eri tekijöistä ja jotta esimiehen olisi helpompi käsitellä sitä, tulisi hänen tunnistaa alaitensa yksilölliset syyt vastustaa muutosta. Tämä edellyttää sitä, ettei muutoksen aiheuttamia tunteita kielletä, vaan niistä puhutaan avoimesti. (Erämetsä 2004, 196.) Tämän kaltaisen toimivan esimies-alainen-suhteen edellytyksenä on työntekijän luottamus esimieheensä, mikä rakennetaan pitkällä aikavälillä (Pirinen 2014, 109). Muutosvastarintaa aiheuttavia syitä voivat olla esimerkiksi tietämättömyys, ymmärtämättömyys, osamattomuus, luopumisen pelko, haluttomuus muuttua, vaikuttamismahdollisuuksien puute, huono johtaminen, työpaikan menettämisen pelko, mukavuudenhalu, uupumus tai huonot kokemukset edellisestä muutoksesta (Pirinen 2014, 99). Muutosvastarinnan vähentämisen keinot ovat riippuvaisia sen syystä, joten esimerkiksi tietämättömyydestä johtuvaa muutosvastarintaa voidaan vähentää tiedon lisäämisellä ja ymmärryksen varmistamisella, kun taas osamattomuuden tunteesta johtuvaan vastarintaan auttaa rauhoittelu pärjäämisestä tai mikäli tarpeellista myös henkilön kouluttaminen (Erämetsä 2004, 196).

Muutosprosessin edetessä valtuutetaan henkilöstö mukaan muutoksen toteuttamiseen ja muutos tapahtuu konkreettisesti. ADKAR-mallissa muutosvaiheeseen kuuluvat tieto ja kyky, joihin sisältyvät henkilöstön kouluttaminen sekä käytännön harjoittelu. (Prosci Inc:n www-sivut 2018.) Kotterin mallissa poistetaan lisäksi muutoksen tiellä olevia esteitä, luodaan välitavoitteiden avulla uskoa muutoksen toteutumiseen sekä pidetään muutos jatkuvasti käynnissä toteuttamalla lisää muutoksia (Erämetsä 2004, 153).

Kun uudet toimintatavat on saatu pysyvästi käyttöön ja voidaan nähdä selkeä yhteys niiden ja niistä saatavan hyödyn välillä, vahvistetaan uusia toimintatapoja muutoksen pysyvyyden varmistamiseksi. Onnistunutta muutosta tulisi juhlistaa ja havainnollistaa muutokseen osallistumisen tärkeyttä palkitsemalla ja antamalla työntekijöille positiivista tunnustusta. Lisäksi muutoksen lopputulokset tulisi arvioida eli käydä muutoksen opit ja epäonnistumiset läpi yhdessä työntekijöiden kanssa, jotta opittua voidaan hyödyntää myös tulevissa muutoksissa. (Kotter 1997, 136; Pirinen 2014, 227; Prosci Inc:n www-sivut 2018.) Mikäli näin ei toimita, on vaarana samojen virheiden toistaminen seuraavissa muutoksissa (Pirinen 2014, 167).

Taulukossa 3 on kuvattu edellä mainitut seikat huomioiden paremmin mikroyritykselle soveltuva malli. Ensimmäisessä vaiheessa viestitään muutoksen tarpeellisuus sekä pyritään tunnistamaan ja vähentämään mahdollinen muutosvastarinta. Toisessa vaiheessa osallistetaan yrityksen henkilökunta muutoksen toteuttamiseen järjestämällä tarvittavaa koulutusta ja käytännön harjoittelua sekä toteutetaan mahdollisia välitavoitteita muutoksen luonteesta riippuen. Tässä vaiheessa viestinnän osalta korostuvat erityisesti palautteen antaminen sekä henkilöstön tukeminen ja kannustaminen. Toisessa vaiheessa toimenpiteisiin voidaan sisällyttää myös muutoksen edistymisen mitaaminen. Kolmannessa vaiheessa vahvistetaan oikeanlaista toimintaa sekä arvioidaan muutoksen onnistumista yhdessä henkilökunnan kanssa ja dokumentoidaan muutosprosessin tulokset jatkoa ajatellen. Lisäksi juhlistetaan muutoksen onnistumista sekä palkitaan työntekijöitä ja annetaan tunnustusta muutokseen osallistumisesta. (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Mikroyritykselle soveltuva muutosmalli.

	Vaihe	Toimet
Nykytila	1. Tietoisuuden ja muutoshalun luominen sekä muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen	<ul style="list-style-type: none"> - muutostarpeen viestintä - muutosvastarinnan tunnistaminen ja vähentäminen
Muutos	2. Henkilöstön osallistaminen	<ul style="list-style-type: none"> - koulutuksen ja käytännön harjoittelun järjestäminen - (välitavoitteiden toteuttaminen) - palautteen antaminen - henkilöstön kannustaminen ja tukeminen - (muutoksen edistymisen mittaaminen)
Tulevaisuus	3. Muutosten vakiinnuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> - muutoksen tulosten läpi käyminen ja dokumentointi jatkoa varten - onnistuneen muutoksen juhlistaminen - henkilöstön palkitseminen ja kiittäminen

5 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tämä luku käsittelee empiirisen tutkimuksen suorittamista. Luvussa esitellään aluksi toimeksiantajayritys sekä kuvataan lyhyesti henkilöstön toimenkuvaa. Tämän jälkeen kerrotaan tutkimuksessa käytetyistä aineistonhankinta- ja analyysimenetelmistä.

5.1 Toimeksiantajayritys

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys on Satakunnassa sijaitseva yli kaksikymmentä vuotta toiminut tilitoimisto, jonka palveluihin kuuluvat kirjanpito- ja palkkahallinto- ja palkanlaskentapalvelut sekä verotus- ja yritysneuvonta. Yritys tarjoaa palveluita erikokoisille yrityksille ja yhdistyksille sekä maatalouden harjoittajille ja yksityishenkilöille. Perinteisen taloushallinnon lisäksi palveluita tarjotaan kunkin asiakkaan yksilöllisten tarpeiden mukaan myös sähköisesti. Yritys keskittyy toimintaan lähialueilla, mutta sillä on asiakkaita myös ympäri Suomen.

Yritys työllistää tällä hetkellä seitsemän henkilöä, joista yrityksessä vakituisesti työskentelevät kaksi esimiesasemassa toimivaa perustajajäsentä sekä neljä työntekijää, joista yksi oli haastatteluiden aikaan hoitovapaalla. Hoitovapaan sijaisuutta oli palkattu hoitamaan määräaikaissa työsuhteessa oleva työntekijä. Koko henkilöstön toimikuvaa kuuluu kirjanpito, minkä lisäksi osa henkilöstöstä hoitaa myös palkanlaskentaan kuuluvia tehtäviä. Kirjanpitolain mukaan toimeksiantajayritys lukeutuu mikroyrityksiin, koska se täyttää mikroyritykselle asetetut taseen loppusummaa, liikevaihtoa ja henkilöstön määrää koskevat raja-arvot (Kirjanpilolaki 1336/1997 1:4 b §).

5.2 Aineiston keruu- ja analysointimenetelmät

Tutkimuksessa käytettävä aineisto kerättiin haastattelemalla toimeksiantajayrityksen kahta esimiestä sekä neljää työntekijää. Haastatteluprosentti oli näin ollen 100 % kattaen koko yrityksessä haastatteluhetkellä vakituisesti työskennelleen henkilöstön sekä yhden määräaikaisen työntekijän. Haastattelurunko on esitetty liitteenä työn lopussa (liite 1). Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina haastateltavien työpaikalla EU:n uuden tietosuojasetuksen voimaan astumisella edeltävällä viikolla. Yksityisyyden varmistamiseksi haastattelupaikaksi oli järjestetty työtiloista erillään oleva aula, jossa haastattelut oli mahdollista suorittaa luottamuksellisesti keskustellen. Aikaa jokaista haastattelua kohden oli varattu yksi tunti. Haastatteluiden aluksi kerrattiin haastattelun syyt ja aihe sekä kerrottiin haastattelun tallentamisesta digitaaliselle sanelukoneelle. Kaikille haastateltaville jaettiin lisäksi haastattelulomake, josta heidän oli mahdollista seurata esitettyjä kysymyksiä haastattelun aikana. Sekä esimiehille että työntekijöille esitettiin samat kysymykset samassa järjestyksessä, mutta kysymysten muotoa muutettiin tarvittaessa sen mukaan, oliko haastateltavana esimies vai työntekijä. Tarvittaessa esitettiin myös täsmentäviä lisäkysymyksiä.

Haastatteluiden jälkeen tallennettu aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin tietokoneella puhtaaksi sananmukaisesti. Kunkin haastateltavan tiedot tallennettiin omaksi tiedostoksi tunnistetietoineen. Litteroinnin jälkeen aloitettiin aineiston analysointi. Siinä aineisto luettiin läpi, luokiteltiin aiheittain tutkimuskysymysten mukaisesti sekä etsittiin ja nostettiin esiin löytyneitä säännönmukaisuuksia ja eroja.

6 HAASTATTELUIDEN TULOKSET

Tässä luvussa analysoidaan haastatteluiden avulla kerättyä aineistoa. Kerätty aineisto on jaettu alalukuihin teemoittain teoriaosiossa muodostettua synteesiä mukaillen. Kuskakin alaluvussa tarkastellaan EU:n uuden tietosuoja-asetuksen käyttöönottoa toimeksiantajayrityksessä muutosjohtamiseen liittyvien eri vaiheiden ja vaiheisiin sisältyvien toimenpiteiden valossa.

6.1 Henkilötietojen käsittely yrityksessä

Haastatteluiden alussa oli tarkoitus selvittää haastateltavien ymmärrys käsiteltävästä asiasta sekä se, kuinka paljon yrityksessä käsitellään henkilötietoja. Kysyttäessä haastateltavilta tietävätkö he mitä henkilötiedolla tarkoitetaan, kaikkien tietotaso oli vastausten perusteella riittävällä tasolla ja he vastasivat samansuuntaisesti henkilötiedon tarkoittavan kaikkea mistä tietty henkilö on tunnistettavissa. Lähes kaikki haastateltavat myös luettelivat erilaisia henkilötietoihin lukeutuvia tietoja.

Haastateltavista etenkin ne, joiden työnkuvaan sisältyy palkanlaskentaa, käsittelevät toimenkuvassaan henkilötietoja merkittävästi johtuen siitä, että ilman henkilötietoja palkkoja ei ole mahdollista ilmoittaa viranomaisille. Palkanmaksun lisäksi henkilötietoja käytetään yrityksessä esimerkiksi laskutuksessa sekä henkilöasiakkaita koskevien työtehtävien yhteydessä. Asiakkaiden henkilötiedot löytyvät kunkin työkoneelta, minkä lisäksi henkilötietoja säilytetään myös paperimuodossa palkkamapeissa.

6.2 Tietoisuuden ja muutoshalun luominen sekä muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen

Muutostarpeen viestintä

Seuraavaksi henkilöstöltä kysyttiin tietosuoja-asetuksen voimaan tuloon liittyvästä viestinnästä yrityksessä. Yrityksen johto oli tiedottanut tietosuoja-asetuksen voimaan

tulosta saadessaan tietää asiasta syksyllä 2017, kun yrityksen tilintarkastaja oli maininnut asiasta ohimennen. Asiasta oli tämän jälkeen ollut puhetta kahvitauoilla, kuten yksi työntekijöistä kuvasi:

”Siit on yleisesti ollu puhetta. Täällä tiedotetaan kahvihuoneessa.” (haastateltava 6)

Kaikki haastateltavat kokivat, että tiedotus asiaan liittyen oli ollut riittävää ja kysyttäessä ymmärtäväkö haastateltavat mistä lakimuutoksessa on kyse, vastaukset olivat hyvin yhteneväisiä. Haasteltavien mukaan tietosuoja-asetuksen tarkoituksena on parantaa tietosuojaa siten, etteivät henkilötiedot joudu väärin käsiin. Tämä oli heidän mukaansa myös tietosuoja-asetuksen tärkein sisältö, kuten yksi haastateltavista kertoi:

”Ihan henkilötietojen suojaus. Se on varmaan se tärkein, et siihen kiinnitetään enemmän huomiota.” (haastateltava 6)

Tietosuoja-asetus oli sittemmin ollut yrityksessä taajaan keskustelun aiheena. Toinen esimiehistä kuvasi, että johdon taholta oli pyritty pitämään yllä mielenkiintoa muutosprosessia kohtaan keskustelun kautta, aktivoimalla tällä tavoin työntekijöitä ajattelemaan asiaa. Varsinaisia palavereita asiaan liittyen ei ollut pidetty, vaan aiheesta oli keskusteltu yritykselle tyypilliseen tapaan kahvitauoilla. Taukoja oli pidennetty sen mukaan, mikäli aihe oli herättänyt henkilöstön keskuudessa laajempaa keskustelua.

Muutosvastarinnan tunnistaminen ja vähentäminen

Kysyttäessä muutoksen toteuttamiseen mahdollisesti liittyneestä muutosvastarinnasta, ei henkilöstön keskuudessa ollut haastateltavien mukaan ollut havaittavissa varsinaista muutosvastarintaa. Vastajien mukaan tähän vaikutti osaltaan se, että tietosuoja-asiat sinällään olivat yrityksessä henkilötietolain myötä jo ennestään tiedossa, eikä kyse tällöin ollut aivan uudesta asiasta. Osa vastaajista ei tämän vuoksi myöskään pitänyt asiaa kovin merkityksellisenä:

”Ei se nyt niin iso muutos sit kumminkaan ole. Kumminkin on henkilötietolaki, niin tota.” (haastateltava 6)

”No meillähän on aina niinkun ollu ehdoton vaihtolovelvollisuus kaikkien asioista, ni meille se ei niinkun sinänsä niin iso juttu oo, koska se on aina ollu.” (haastateltava 4)

Yksi haastateltavista kertoi kuitenkin muutokseen liittyen myös seuraavaa:

”No ehkä sitä on ollu, et ymmärtääkö ihan täysin kaikki, et tota mitä kaikkee pitää käytännössä niinku hoitaa. On ollu siitä epävarma. Mut sitte koulutuksella ja ku ollaan yhdessä käyty läpi, ni ehkä vähän paremmin sit...” (haastateltava 3)

Haastatteluvastauksista ilmeni myös se, että kaikki yrityksessä tiedostivat ja hyväksyivät sen, että koska kyseessä on lakiin liittyvä muutos, tulee lakia noudattaa ja tarvittavat muutokset toteutetaan tavalla tai toisella. Toinen esimiehistä toi myös esille pyrkimyksen saattaa toiminta asetuksen mukaiseksi, jotta mahdollisen tarkastuksen sattuessa kohdalle välttyttäisiin huomautuksilta. Moni mainitsi lakimuutoksen kuitenkin tuntuvan myös liioittelulta ja jopa turhalta.

6.3 Henkilöstön osallistaminen

Haastateltavilta kyseltiin myös henkilöstön osallistamiseen liittyviä kysymyksiä. Kysyttäessä onko yrityksessä laadittu selkeä suunnitelma tietosuojasetuksen vaatimusten noudattamiseksi, kertoivat haastateltavat että asioista mitkä tuli olla hoidettuna ennen tietosuojasetuksen voimaan astumista oli sovittu suullisesti. Tietosuojaosaston teko oli yrityksen johdolla parhaillaan työn alla ja sen oli tarkoitus valmistua ennen tietosuojasetuksen voimaan tuloa. Aivan kaikki työntekijät eivät kuitenkaan olleet tietoisia suunnitelmasta:

”Mmm.. no määhän nyt en ihan tarkkaan tiedä, mut varmaan jonkinnäkönen suunnitelma on. Määhän nyt ite en niin kauheesti puutu siihen asiaan, ku ei nyt kauheesti liity minuun toi suunnittelupuoli.” (haastateltava 5)

Toinen työntekijä kuvasi yhteneväisesti:

”En mä tiedä, onks varsinaista suunnitelmaa...” (haastateltava 6)

Henkilöstö oli otettu mukaan muutoksen toteuttamiseen siten, että yrityksen johto oli kysellyt heiltä yhteisesti mitä puutteita tai parannettavaa he olivat mahdollisesti huomanneet asiaan liittyen sekä ideoita käytännön toimenpiteiden toteuttamiseen. Käytännön toimia tietosuojaan parantamiseksi oli tehty pääasiassa yhteisesti. Sekä esimiesten että työntekijöiden mielestä kaikki oli otettu riittävästi mukaan muutosten toteuttamiseen.

Koulutuksen ja käytännön harjoittelun järjestäminen

Ainoa koulutus mitä yrityksessä oli järjestetty asiaan liittyen, oli kaupungin yrittäjille järjestämä työpajakoulutus, johon oli osallistunut yrityksestä toinen esimiehistä ja yksi työntekijöistä. Koulutuksesta oli keskusteltu jälkikäteen yhteisesti kahvihuoneessa. Koulutukseen osallistujat eivät olleet tyytyväisiä koulutustilaisuuteen, sillä he eivät kokeneet sitä tarpeeksi käytännönläheiseksi. Lisäksi henkilöstön keskuudessa oli kiertänyt internetistä Tietosuojavaltuutetun sivustolta otettua materiaalia tietosuojaan liittyen, mikä jokaisen oli tullut kuitata luettuaan. Pääasiallisesti tietosuoja-asetukseen liittyvän koulutuksen koettiin olleen riittävää, vaikka vastauksista nousi kuitenkin selvästi esille, että moni olisi toivonut asiasta enemmänkin koulutusta:

”Vois sitä ehkä vähän enemmänki olla, mutta tota, kyl niinku periaattees ymmärtää, ymmärtää asiat.” (haastateltava 3)

”Öö, olis se voinu olla joku pieni koulutuski. Osa kyllä kävi tuolla yrittäjien koulutuksessa, mutta ei kaikki.” (haastateltava 6)

”No en mä tiä. Olis sitä voinu varmaan jossain käydä, mutta vähän ollaan laiskoja lähteen mihinkä Helsinkiin tai mihinkä. Webinaareja ei oikein näistä oo ollu. Kaikki oli niinku mennään sinne ja mennään tänne.” (haastateltava 4)

Käytännön toimina tietosuoja-asetuksen voimaan tuloon liittyen yrityksessä oli vaihdettu kirjanpito- ja palkkamapeissa olleet yritysten sekä henkilöasiakkaiden nimet asiakasnumeroihin, jolloin ulkopuolisten ei ole mahdollista yhdistää niitä suoraan tiettyyn yritykseen tai henkilöön. Lisäksi kaikki palkkalaskelmat ja -mapit oli siirretty

säilytettäväksi samaan paikkaan lukittavaan kaappiin ja tilaan, ja arkistosta oli hävitetty aineistoa, jonka säilytysaika oli kulunut umpeen. Yksi haastateltavista myös kertoi, että henkilöstön keskuudessa oli käyty keskustelua siitä, että asiakkaiden kanssa täytyy sopia kuka hoitaa minkäkin asiakkaan asioita esimerkiksi työntekijän sairastumisen aikana, sekä kuinka toimitaan silloin jos asiakas esimerkiksi vaihtaa tilitoimistoa. Lisäksi toukokuusta alkaen yrityksessä oli otettu käyttöön Maventa-verkkolaskutuspalvelu, jonka avulla palkkaerittelyt voidaan lähettää suojatusti verkkopankkiin. Tietosuojaselosteen teko ja asiakkaiden suostumusten ottaminen palkkaerittelyiden lähettämiseksi sähköpostitse oli haastatteluiden aikaan parhaillaan työn alla. Asiakkaita oli tarkoitus informoida tietosuoja-asetuksen vaikutuksista kirjeitse, minkä lisäksi tiedon oli tarkoitus tulla näkyviin yrityksen internet-sivustolle. Haastateltavat kertoivat myös opetelleensa uusia tapoja henkilötietojen suojelemiseksi, kuten esimerkiksi ovien sulkeminen, tietokoneiden lukitseminen ja papereiden piilottaminen huoneesta lähtiessä, tietokoneen ruudun kohdistaminen siten, etteivät ulkopuoliset asiakkaat näe muiden asiakkaiden tietoja sekä sen, ettei puhelimessa puhuta toisen asiakkaan asioista ulkopuolisten kuullen. Osa haastateltavista kertoi, ettei tietosuoja-asetuksella ole suurta merkitystä heidän päivittäisiin työtehtäviinsä, kun taas osa sanoi tietosuoja-asioiden olevan päivittäin mielessä.

Välitavoitteiden toteuttaminen

Muutoksen toteuttamisessa ei ollut haastateltavien mukaan ollut varsinaisia välitavoitteita, vaan muutokseen liittyviä käytännön toimenpiteitä oli toteutettu pikkuhiljaa. Lopullinen tavoite oli saada toiminta asetuksen mukaiseksi juuri ennen asetuksen voimaan astumista. Kysyttäessä olisivatko välitavoitteet olleet kuitenkin hyviä, olivat vastaukset eriäviä:

”Tietysti olis voinu olla, että oltas kokeiltu sitä, sitä niinku aikasemmin vaikka saada niitä allekirjotuksia työntekijöiltä.” (haastateltava 2)

”No voi se olla, et ois ehkä, ehkä paremmin vielä hallussa jos ois niinku pikkuhiljaa, pikkuhiljaa sitä, mutta en mä tiedä, et onko ihan välttämätöntä.” (haastateltava 3)

”Ei, en mä usko. Meillä on niin kiireinen kevät, ettei me ehritä mihinkään ylimääräisiin juttuihin, eli me tehdään sitä mitä sitten akuutisti sillä hetkellä on pakko tehdä. Ei Verohallinto anna meille tätä varten mitään väliaikoja, lisäaikoja.” (haastateltava 4)

Osa henkilöstöstä olisi siis kaivannut välitavoitteita helpottamaan muutosprosessia aikataulullisesti. Kevään muiden kiireiden vuoksi toteutettavia muutoksia ei kuitenkaan ollut jaettu selkeästi osiin. Normaaliin työnkuvaan kuuluvat työtehtävät olivat lisäksi haastatteluvastausten perusteella tietosuoja-asetukseen liittyviin muutostoiimiin nähden tärkeysjärjestyksessä etusijalla.

Palautteen antaminen, sekä henkilöstön kannustaminen ja tukeminen

Varsinaista palautetta muutoksen toteuttamiseen liittyen ei ollut annettu. Tätä perusteltiin sillä, että palautetta ei ollut voinut vielä antaa, koska asetukset ei ollut haastatteluiden ajankohtaan mennessä astunut voimaan. Palautetta ei myöskään kaivattu.

Mitä tuli henkilöstön kannustamiseen ja tukemiseen muutosprosessin aikana, yrityksen työntekijät kokivat pääasiassa, että heitä oli tuettu muutosprosessissa tarpeeksi. Tukemiseksi koettiin se, että tietosuojaan liittyvistä asioista ja esiin nousseista ongelmista oli keskusteltu yhdessä. Lisäksi tukemista oli se, että johdon taholta oli neuvottu työntekijöitä siitä, mihin tulisi kiinnittää huomiota sekä mitä muutetaan ja miten muutetaan.

Muutoksen edistymisen mittaaminen

Muutoksen edistymistä ei ollut ainakaan vielä mitattu yrityksessä millään tavalla. Tätä perusteltiin sillä, että prosessi oli vielä kesken. Osa haastateltavista oli myös sitä mieltä, ettei mittaamista tarvita pienessä yrityksessä, sillä kaikki ovat toistensa kanssa paljon tekemisissä ja pystyvät näin seuraamaan muutoksen edistymistä.

”Me ei olla kuitenki, ei oo niin kauheen iso firma, että tota. Et kyl tottakai jos meitä olis ollu useampi kymmen, ni se olis vähän eri juttu, mutta... Mut kaikki on kuitenki

ollu suurinpiirtein tosa samaan aikaan, ni on kuullu näitä juttuja, ni...”. (haastateltava 1)

”En mää, tää on niin pieni yhteisö. [...] Joo ei, koska kaikki on jatkuvasti toistensa kanssa tekemisissä.” (haastateltava 4)

6.4 Muutosten vakiinnuttaminen

Muutoksen tulosten läpi käyminen ja dokumentointi jatkoa varten

Haastattelujen perusteella muutoksen toteuttamisen onnistumisesta aiotaan käydä jälkikäteen jonkinlaista keskustelua ainakin liittyen siihen, kuinka asiakkaat ovat suhtautuneet muutokseen sekä siihen, onko toteutuksessa ilmennyt jotakin puutteita. Kysyttäessä tulosten dokumentoimisesta jatkoa varten, olivat yrityksen esimiehet asiasta eri mielisiä. Toinen esimiehistä uskoi, että tulokset tullaan dokumentoimaan, jotta niitä voidaan hyödyntää seuraavissa vastaavanlaisissa muutostilanteissa. Toinen esimiehistä taas vastasi lyhyesti, että tuloksia ei dokumentoida. Haastateltavista yrityksen työntekijät eivät osanneet vastata kysymykseen:

”Kyl mää luulisin, et siit jonkun näkönen dokumentti tulee, tulee sitte totanoinni... En osaa tarkkaan sanoo, mut ilman muuta tulee joku totanoinni... Nähdään miten se toteutetaan.” (haastateltava 1)

”Mä en osaa sanoo. Uskoisin, että dokumentoidaan, mutta... [...] Ois se ehkä hyvä [dokumentoida]. (haastateltava 3)

Yrityksen työntekijöihin kuuluvat eivät myöskään pääasiassa tiedneet, kuinka asetuksen noudattamista aiotaan jatkossa seurata. Johto puolestaan kertoi aikovansa pitää silmällä, että annettuja ohjeita noudatetaan. Kysyttäessä muutosprosessin onnistumisesta ja siitä, olisiko jotakin voinut tehdä toisin, kerrottiin prosessin sujuneen hyvin, mutta vastauksista ilmeni myös, että muutokseen liittyvän informaation oli koettu olleen yleisellä tasolla sekavaa ja että muutosprosessin toteuttamiseen olisi kaivattu enem-

män aikaa ja koulutusta. Toinen esimiehistä oli sitä mieltä, että koska prosessi oli toteutettu ilman ulkopuolista apua, oli tietosuoja-asetukseen liittyvät asiat pystynyt säästämään paremmin.

”Tää on vähän sekava ollut ehkä, et tota, niinkun, tai en mä tie meiän, meillä ehkä menny hyvin, mut siis niinku yleisesti se on ollu tosi sekava niinkun informaatio ehkä yleisellä tasolla. [...] No en mä tiä, ehkä enemmän niitä koulutuksii, jos ois ollu mahdollista.” (haastateltava 3)

”No vähän viime tinkaan se on jääny tää muutosprosessi mutta, ehkä siihen olis voinu vähän aikasemmin ryhtyä siihen tekemiseen että, et, et. Mut muuten mun mielest ihan, ihan hyvin.” (haastateltava 6)

”Aa, no jos olis varakas firma niin olishan se hianoo olla syöttää se jollekin lakiasiaihmiselle taikka näille toimistoille jotka näitä tekee, ku ei olis tarvinu itte. Mut siinä olis taas sitten se ongelma, että me ei oltas sitä sisäistetty niin. Koska nyt siitä on puhuttu paljon, mut jos se tulee tuolta jostain ja se lyödään sun pöydälle ja jakoon tohon aulaan, ni et sää välttämäti niinkun. Sää luet sen, mutta sä et välttämäti ajattele sitä, mitä se niinku oikeesti tarkoittaa. Ja mitä se niinku sun työnkuvasas meinaa ja mitä sun pitää niinku konkreettisesti ymmärtää ja tehdä, ja mitä sit tavallaan niinku henkisestikki asennoitua asioihin. Ni en tiä, ei se olis ollu hyvä juttu kuitenka. Kyl se näin on ihan hyvä.” (haastateltava 4)

Onnistuneen muutoksen juhlistaminen / Henkilöstön palkitseminen ja kiittäminen

Palkitsemista muutosprosessiin osallistumisesta ei koettu tarpeellisena, sillä kyseessä olevan prosessin koettiin olevan normaaliin työnkuvaan kuuluvaa. Tietoturvan kunnossa pitäminen sekä lain noudattaminen olivat haastateltavien mielestä asioita, jotka kuuluvat jokaisen yrityksen perusasioihin. Lisäksi toinen esimiehistä kertoi, että palkitseminen voisi tulla kyseeseen siinä tapauksessa, mikäli joku hoitaisi asiaa yksin, mutta koska kukaan ei tee asiassa muita enempää, ei palkitsemista tarvita.

6.5 Muutosjohtamisen malli

Haastatteluiden lopuksi henkilöstöltä kysyttiin vielä, oliko yrityksessä käytetty muutoksen toteuttamisen apuna jotakin muutosjohtamisen mallia ja ellei ollut, olisiko sellainen heidän mielestään hyvä olla yrityksessä käytössä. Vastausten perusteella yrityksessä ei ollut käytetty mallia, mutta moni kuitenkin toivoi sellaista:

”Se olis aika selkee, jos ois joku, just semmonen. [...] Se tekis ehkä helpommaks tän, tän tota, nää kaikki toimenpiteet.” (haastateltava 3)

”Vois se olla ihan hyvä olla olemassa... [...] No ehkä siin sitte keskittyis ja panostais vähän eri tavalla sitten, ku se ois sit selkeempää.” (haastateltava 6)

Toinen esimiehistä oli kuitenkin sitä mieltä, ettei yrityksessä tarvita muutosjohtamisen mallia:

”Ei. Se on eri asia jos sulla on viiskymmentä työntekijää tai sata, niin sillä tavalla sulla olis myös ihminen joka niinku johtas näitä juttuja. Täällä me ollaan kumminki niinku porukka, joka tekee yhdessä. [...] Ei ainaka näin pieni [yritys] tarvi kyl mitään erityistä mallia.” (haastateltava 4)

Haastatteluvastauksista tärkeimpinä synteeseinä muodostetun muutosmallin toimenpiteistä nousivat esille erityisesti muutosviestintä, sekä koulutuksen ja käytännön harjoittelun järjestäminen. Myös henkilöstön kannustaminen ja tukeminen keskustelun ja neuvomisen keinoin nähtiin tärkeänä. Tarpeettomiksi toimenpiteiksi vastausten perusteella puolestaan ilmenivät palkitseminen, sillä muutoksen toteuttamista pidettiin normaaliin työnkuvaan kuuluvaksi, sekä muutoksen edistymisen mittaaminen, johtuen yrityksen pienestä koosta. Toimenpiteistä välitavoitteiden toteuttaminen sekä muutoksen tulosten läpi käyminen ja dokumentointi eivät vastausten mukaan varsinaisesti kuuluneet toteutettavien toimenpiteiden joukkoon, mutta osa haastateltavista olisi kuitenkin pitänyt niitä hyödyllisinä. Varsinaista muutosvastarintaa ei yrityksessä ollut haastateltavien mukaan ollut havaittavissa, eikä palautetta muutoksen toteuttamisesta ollut ainakaan vielä annettu.

7 POHDINTA

Tässä viimeisessä luvussa esitetään empiirisen tutkimuksen tuloksista muodostetut johtopäätökset. Luvussa arvioidaan tutkimuksen onnistumista vertaamalla tutkimustuloksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin sekä pohditaan tutkimuksen merkitystä. Lisäksi luvun lopussa esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

7.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyötutkimuksen tavoitteena oli tutkia tietosuoja-asetuksen käyttöön ottoon liittyvää prosessia kohdeyrityksessä muutosjohtamisen näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimuksen pääasiallisena tarkoituksena oli selvittää:

1) Millä tavoin toimeksiantajayrityksen tulisi valmistautua EU:n uuden tietosuoja-asetuksen voimaan astumiseen muutosjohtamisen näkökulmasta?

Haastatteluiden perusteella yrityksessä oli tehty muutosjohtamisen näkökulmasta tarpeellisia toimenpiteitä, kuten tiedotettu henkilöstölle tietosuoja-asetuksen voimaan tuloista, otettu henkilöstö mukaan muutoksen toteuttamiseen koulutuksen ja käytännön toimenpiteiden kautta, sekä tuettu henkilöstöä muutoksen toteuttamisessa keskustelun avulla. Haastatteluista ilmeni kuitenkin, että kaikki työntekijät eivät olleet varmoja siitä ymmärsivätkö he kaiken mitä käytännössä tulisi hoitaa asetukseen liittyen. Moni olisi myös toivonut lisäkoulutusta asian tiimoilta. Sen järjestäminen olisi siis tämän perusteella ollut tarpeellista, kuten myös yksilön osaamisen ja ymmärryksen varmistaminen yrityksen johdon taholta. Kaikki työntekijät eivät myöskään olleet tietoisia esimerkiksi suunnitelmasta tietosuoja-asetuksen vaatimusten noudattamiseksi. Tästä voidaan päätellä, että mikroyritys jossa henkilöstö on paljon toistensa kanssa tekemisissä, ei ole tae tehokkaasta viestinnästä ja tähän tulisi kiinnittää huomiota myös pienen yrityksen muutosprosesseissa. Myöskään muutosprosessiin liittyvien tulosten dokumentoinnista ei ollut yrityksessä tehty selkeää suunnitelmaa, mikä olisi tulevien muutosten onnistumista silmällä pitäen ehdottoman tärkeää.

Haastatteluvastausten perusteella muutosprosessin toteuttamiseen olisi kaivattu enemmän aikaa. Aineistosta ilmeni, että muutosprosessin tärkeyttä ja kiireellisyyttä ei ollut

yrityksessä korostettu tarpeeksi, mikä näkyi prosessin priorisoinnissa. Muutostoimet oli jätetty viime hetkeen ja niitä pidettiin lisätyönä, jonka ohi normaalit päivittäiset työtehtävät menivät. Tämä kertonee siitä, että muutosprosessin merkitystä yritystoiminnalle ja sitä, kuinka se toisaalta vaikuttaa myös asiakkaiden tietosuojaan, ei ollut yrityksessä sisäistetty riittävästi. Tähän liittyyneen osaltaan kuitenkin se, että vaikka tietosuojasetus hyväksyttiin toukokuussa 2016 ja se astui voimaan kahden vuoden siirtymäajan jälkeen 25.5.2018, on yleisen tiedottamisen asian tiimoilta koettu olleen huonoa ja asia on koettu kokonaisuutena myös vaikeaselkoiseksi (Paalasuvi 2018, 99; Satukangas-Pohjola 2018). Ajan käyttö ja priorisointi ovat joka tapauksessa asioita, joita tällaisissa lakimuutosasioissa tulisi ottaa huomioon, jotta myös mahdollisilta huomautuksilta ja sanktioilta vältyttäisiin. Huolimatta muutosprosessiin varatusta rajallisesta aikamäärästä, vaikuttivat muutostoimet kuitenkin yleisesti ottaen sujuneen kohdeyrityksessä suhteellisen mallikkaasti.

Osa haastateltavista oli myös sitä mieltä, että muutosmallin käyttäminen yrityksessä selkeyttäisi muutosten toteuttamista tehden tarvittavista toimenpiteistä helpommin toteutettavia, jolloin muutosten läpi viemiseen myös panostettaisiin enemmän. Tutkimuksen perusteella mikroyritys siis hyötyisi tällaisen mallin soveltamisesta ja sen käyttöönotto kohdeyrityksessä olisi erittäin suositeltavaa. Saatujen empiiristen tulosten perusteella se, että kyseessä on pieni yritys, tarkoittaa yhtä lailla että jonkun tulisi aina johtaa ja seurata muutosten toteuttamista.

Työn toisen tutkimuskysymyksen avulla oli tavoitteena selvittää:

2) Minkälaisia kohdeyrityksen toimintaan vaikuttavia muutoksia tietosuojasetukseen sisältyy?

Tietosuojasetuksen tavoitteena on suojata kansalaisten henkilötietoja sekä parantaa yksilön oikeuksia hallita omia henkilötietojaan digitaaliaikana. Asetuksen tuomat merkittävimmät muutokset on koottu taulukkoon 4. Tietosuojasetukseen sisältyy uusia oikeuksia rekisteröidylle ja uusia velvollisuuksia rekisterinpitäjälle. Lisäksi asetuksen sääntely on henkilötietolakia täsmällisempää. Käytännössä kohdeyrityksessä tärkeimpiä toteutettuja käytännön toimenpiteitä olivat asiakkaiden henkilötietojen suojaaminen entistä tarkemmin erilaisten teknisten ja organisatoristen suojaustoimenpiteiden

avulla, asiakkailta hankitut suostumukset henkilötietojen käsittelytoimiin liittyen sekä tarvittaessa viranomaisille toimitettavan tietosuojaselosteen laatiminen. Tehdyt muutokset näkyivät päivittäisissä työtehtävissä lähinnä uusien tapojen harjoitteluna, kuten esimerkiksi ovien sulkemisena tauolle lähtiessä sekä palkkamappien säilyttämisenä lukitussa kaapissa.

Taulukko 4. Tietosuoja-asetuksen sisältämät merkittävimmät muutokset

Muutos	Merkitys tilitoimistolle
Rekisterinpitäjän osoitusvelvollisuus	<ul style="list-style-type: none"> - pysyvä dokumentointivelvollisuus henkilötietojen käsittelystä - henkilötietojen käsittelyä koskevan kirjallisen sopimuksen laatiminen asiakkaan kanssa, johon sisältyvät: <ul style="list-style-type: none"> • seloste käsittelytoimista • kuvaus henkilötietojen tietoturvasta • asiakkaan antama ohjeistus henkilötietojen käsittelystä
Riskiperusteinen lähestymistapa	<ul style="list-style-type: none"> - huolellisuuden noudattaminen arkaluonteisten henkilötietojen käsittelyssä - arvion tekeminen tietosuojavastaavan nimittämisen tarpeellisuudesta
Uudet rekisteröidyn oikeudet: <ul style="list-style-type: none"> - oikeus tulla unohdetuksi - oikeus vastustaa henkilötietojen käsittelyä - oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen - oikeus saada tieto tietoturvaloukkauksesta 	<ul style="list-style-type: none"> - toimintamallien luominen rekisteröidyn oikeuksien toteuttamiseksi
Sanktiot tietosuojarikkomuksista	<ul style="list-style-type: none"> - tietosuoja-asetuksen noudattaminen

Kolmantena asiana tutkimuksessa pyrittiin selvittämään:

3) Minkälainen muutosjohtamisen malli soveltuu mikroyritykselle muutoksen toteuttamiseen?

Teoriaosuudessa muodostettiin synteesisinä mikroyritykselle soveltuva kolmivaiheinen muutosmalli, johon kuului lisäksi näihin vaiheisiin soveltuvat toimenpiteet. Haastatteluiden perusteella kuitenkin selvisi, että muutoksen edistymisen mittaamista ei pidetty tarpeellisena mikroyrityksessä, jossa kaikki ovat toistensa kanssa paljon tekemisissä. Myöskään palkitsemista ei ainakaan kyseessä olevan kaltaisessa lakimuutosta koskevassa muutoksessa pidetty tarpeellisena. Tätä perusteltiin sillä, että muutos koettiin normaaliin työnkuvaan kuuluvaksi, eikä yksi työntekijä tehnyt prosessin eteen toista

enemmän työtä. Sen sijaan kaikki työntekijät eivät olleet tietoisia kaikesta yrityksen sisällä olevasta muutokseen liittyvästä informaatiosta ja moni olisi kaivannut lisäkoulutusta etenkin tarvittaviin käytännön toimenpiteisiin liittyen. Tämän vuoksi malliin olisi hyvä lisätä toimenpide, jossa varmistetaan yksilön osaaminen ja ymmärrys muutoksesta, mikä helpottaa korjaavien toimenpiteiden tekemistä. Tämän kaltaista muutosprosessin tehokkuuden mittaamista yksilön muutoksessa käytetään ainakin teoriaosuudessa esitellyssä ADKAR-mallissa, jossa yksilö arvioi asteikolla yhdestä viiteen omaa tasoaan tietoisuuden, halun, tiedon, kyvyn ja vahvistamisen osalta (Prosci Inc:n www-sivut 2018).

Palautetta muutoksen toteuttamisesta ei ollut yrityksessä ainakaan vielä annettu, mitä perusteltiin sillä, että prosessi oli vielä kesken. Tämän toimenpiteen merkityksellisyys kyseisessä muutoksessa jäi siis selvittämättä. Myöskään muutosvastarinnan tunnistamisesta ja vähentämisestä ei tutkimuksessa saatu konkreettisia tuloksia, sillä muutoksen luonteesta johtuen varsinaista muutosvastarintaa ei ollut yrityksen henkilöstön keskuudessa havaittu. Haastatteluiden perusteella työn teoriaosiossa synteesinä mikroyrityksen tarpeisiin muodostettu muutosjohtamisen malli, mikroyritykselle entistä paremmin soveltuvana, on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Mikroyritykselle entistä paremmin soveltuva muutosmalli.

	Vaihe	Toimet
Nykytila	1. Tietoisuuden ja muutoshalun luominen sekä muutoksen kiireellisuuden ja välttämättömyyden tähdentäminen	<ul style="list-style-type: none"> - muutostarpeen viestintä - muutosvastarinnan tunnistaminen ja vähentäminen
Muutos	2. Henkilöstön osallistaminen	<ul style="list-style-type: none"> - koulutuksen ja käytännön harjoittelun järjestäminen - (välitavoitteiden toteuttaminen) - palautteen antaminen - henkilöstön kannustaminen ja tukeminen
Tulevaisuus	3. Muutosten vakiinnuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> - yksilön osaamisen ja ymmärryksen varmistaminen - muutoksen tulosten läpi käyminen ja dokumentointi jatkoa varten - henkilöstön kiittäminen

7.2 Lopputuloksen arviointi

Tutkimus voidaan nähdä kokonaisuutena onnistuneeksi, sillä kaikkiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaus. Vaikka tarkempaa palautetta tulosten hyödynnettävyydestä kohdeyrityksessä on tällä hetkellä vaikea ennustaa yrityksen saadessa tutkimuksen tulokset käyttöönsä vasta opinnäytetyöprosessin valmistumisen jälkeen, voidaan yrityksen kuitenkin nähdä hyötyvän työstä usein eri tavoin. Ensinnäkin tutkimus hyödyttää toimeksiantajayritystä antamalla tiiviin kokonaiskuvan sekä tietosuojasetuksesta että muutosjohtamisesta. Toimeksiantajayritys voi käyttää työtä apuna selvittäessään, onko riittävä vaatimustaso tietosuojasetuksen käyttöön ottoon liittyen saavutettu sekä hyödyntää työtä muutoksen seurannassa. Yritys saa tutkimuksen myötä myös tietoa havaituista puutteista nykyisessä toimintamallissa, jota tietosuojasetuksen käyttöönottoon liittyvässä muutosprosessissa sovellettiin, sekä tähän liittyviä korjausehdotuksia. Lisäksi niin toimeksiantajayrityksen, kuin myös muiden mikroyritysten, on mahdollista soveltaa tutkimuksessa mikroyrityksen tarpeisiin synteetisnä muodostettua muutosjohtamisen mallia tulevissa muutoksissa itselleen sopivalla tavalla. Yritysten lisäksi saadut tutkimustulokset hyödyttävät alan tutkimusta antamalla uutta tietoa mikroyritysten muutosjohtamiseen paremmin sopivan teoreettisen mallin rakenteesta sekä sen käytännön toimivuudesta.

Opinnäytetyön kirjoittajalle tutkimuksen tekeminen oli oppimisprosessi, jossa pääsi pureutumaan syvällisesti mielenkiintoisiin ja ajankohtaisiin aiheisiin. Niin muutosjohtaminen kuin myös tietosuojaan liittyvät asiat ovat aiheita, joihin syventymisestä on varmasti hyötyä myös tulevaisuudessa soveltaessani opittuja tietoja käytännön työelämässä. Antamansa arvokkaan tiedon lisäksi, opinnäytetyön tekeminen opetti tekemään kvalitatiivisen tutkimuksen, johon sisältyi haastattelun suorittaminen ja kerätyn aineiston analysointi. Tähän liittyen tutkimusprosessi opetti tekijälleen erityisesti näiden tutkimusmenetelmien soveltamista, mutta myös kriittisen ja tutkivan työskentelyotteen, jota tämän kaltaisen prosessin läpivieminen edellyttää.

7.3 Mahdollisia jatkotutkimusaiheita

Ottaen huomioon sen, että tietosuoja-asetus on asiana tuore sekä että sen laiminlyönnistä on asetettu seuraamuksia, voisi tulevissa tutkimuksissa olla tarpeellista selvittää yritysten onnistumista lakimuutoksen toteuttamisessa. Jatkotutkimuksessa voitaisiin selvittää, millä tavoin yritysten tietosuojan toteutumista on seurattu viranomaisten taholta, sekä onko yrityksille tullut mahdollisia huomautuksia tai sanktioita tietosuoja-asetuksen rikkomisesta ja mihin asioihin liittyen. Lisäksi tulevissa tutkimuksissa voisi olla hyödyllistä tutkia tietosuoja-asetukseen liittyvien muutosten vaikutuksia myös yritysten asiakkaiden näkökulmasta ja selvittää heidän mielipiteitään asetuksen hyödyistä ja siihen liittyvistä mahdollisista haittavaikutuksista tai epäkohdista. Näiden lisäksi tehokas muutosjohtaminen on eittämättä tulevaisuudessa yritysten menestymisen kannalta yksi avaintekijöistä, jonka vuoksi tulevissa tutkimuksissa voitaisiin selvittää syvällisemmin myös mikroyritysten muutosprosesseita muutosjohtamisen näkökulmasta sekä erityisesti eri muutosmallien soveltuvuutta erilaisissa käytännön muutostilanteissa.

LÄHTEET

Armstrong, M. 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11. uud. p. Lontoo & Philadelphia: Kogan Page.

Brisson-Banks, C.V. 2009. *Managing change and transition: a comparison of different models and their commonalities*. Saatavilla Emerald Insight -palvelusta. Viitattu 13.3.2018. www.emeraldinsight.com

Cameron, E. & Green, M. 2015. *Making sense of change management - A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. 4. uud. p. Lontoo: Kogan Page Ltd.

Erämetsä, T. 2004. *Myönteinen muutos*. 2. uud. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2016/679, annettu 27 päivänä huhtikuuta 2016, luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta ja direktiivin 95/46/EY kumoamisesta (yleinen tietosuojasetus). 2016. A27.4.2016/679.

Fredman, J. Tietosuojasetus TAL2018-sopimus uudistuksessa. *Tilitoimistossa* 2, 22-25.

Hanninen, M., Laine, E., Rantala, K., Rusi, M. & Varhela, M. 2017. *Henkilötietojen käsittely - EU-tietosuojasetuksen vaatimukset*. Helsinki: Kauppakamari.

HE 9/2018. Hallituksen esitys eduskunnalle EU:n yleistä tietosuojasetzusta täydentäväksi lainsäädännöksi.

Helsingin Sanomien www-sivut. Tietosuojasetus on saatava voimaan nopeasti – Suomi voi joutua tietosuojasetuksen soveltamista valvovan EU-komission hampaisiin. Viitattu 18.8.2018. <https://www.hs.fi/>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. *Tutki ja kirjoita*. 19. uud. p. Helsinki: Tammi.

Ilmarinen. n.d. Ilmarinen. *Onnistunut muutos - Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin*. Viitattu 8.1.2018. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>

Johnson, L. K. & Luecke, R. 2005. *The Essentials of Managing Change and Transition*. Harvard Business School Press.

Kirjanpitolaki. 1997. L 30.12.1997/1336 muutoksineen.

Kotter, J. P. 1997. *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Oy Rastor Ab.

- Kotter, J. P. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy.
- Lauby, S. 2016. Change Management: It Applies to Small Changes Too! PeopleDoc Inc:n www-sivut. Viitattu 26.8.2018. <https://www.people-doc.com/>
- Lewin, K. 1951. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers by Kurt Lewin. New York: Harper & Brothers Publishers.
- Lindholm, T. 2014. Oman johtamisvoiman vahvistaminen. Saatavissa Bonnier Pro -palvelusta. Viitattu 21.1.2018. <http://www.bonnierpro.fi>.
- Mattila, P. 2011. Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas: Johda muutosta, jotta muutos ei johdaisi sinua. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.
- Männistö, E. 2017. Miten palkkahallinnossa tulee valmistautua tietosuoja-asetukseen? Tilisanomien www-sivut. Viitattu 12.3.2018. <https://tilisanomat.fi/>
- Nevasalo, T. & Parviainen, E. 2017a. EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaiset velvoitteet – mitä vaaditaan? Tilisanomien www-sivut. Viitattu 12.3.2018. <https://tilisanomat.fi/>
- Nevasalo, T. & Parviainen, E. 2017b. Vuosi aikaa valmistautua EU:n uuteen tietosuoja-asetukseen. Tilisanomien www-sivut. Viitattu 13.3.2018. <https://tilisanomat.fi/>
- Nyysölä, M. 2017. Yksityisyyden suoja työsuhteessa. Alma Talent Oy. Viitattu 22.1.2018. <https://fokus-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/HABBHXGTBF#kohta:YKSITYISYYDEN%28%2820%29SUOJA%28%2820%29TY%28%28d6%29SUHTEESSA%28%2820%29>
- Paalasvuo, P. 2018. Tietosuojauudistus toi yrittäjälle lisätöitä. Pinni 4, 98-99.
- Paloranta, M. 2007. Ihmisten johtaminen muutoksessa. Saatavissa Bonnier Pro -palvelusta. Viitattu 21.1.2018. <http://www.bonnierpro.fi>.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Prosci Inc:n www-sivut. Viitattu 25.3.2018. <https://www.prosci.com/>
- Pryor, M.G., Taneja, S., Humphreys, J., Anderson, D. & Singleton, L. 2008. Challenges Facing Change Management Theories and Research. Delhi Business Review 9(1), 1-20. Viitattu 8.1.2018. http://www.delhibusinessreview.org/V_9n1/v9n1a.pdf

- Rivas, O. & Jones, I. S. 2014. A Case Study: Accreditation Process Reviewed Through the Lens of Organizational Change Models and the Five Stages of Grief. *Journal of Academic Administration in Higher Education* 10(1), 7-11. Viitattu 28.3.2018. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1140890.pdf>
- Sarayreh, B. H., Khudair, H. & Barakat, E. a. 2013. Comparative Study: The Kurt Lewin of Change Management. *International Journal of Computer and Information Technology* 2(4), 626-629. Viitattu 28.3.2018. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=F5010E8369DD9AA52EE76C987DF21EB4?doi=10.1.1.404.636&rep=rep1&type=pdf>
- Satukangas-Pohjola, M. 2018. GDPR-asetukseen valmistautuminen pienyrityksessä. Suomen Yrittäjien www-sivut. Viitattu 26.8.2018. <https://www.yrittajat.fi/>
- Sulin, I. 2017. Yleinen tietosuoja-asetus. Yleiskirje 14/2017. Viitattu 14.1.2017. <https://www.kuntaliitto.fi/>
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Suomen perustuslaki. 1999. L 11.6.1999/731 muutoksineen.
- Talja, H. 2006. Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa. Väitöskirja. Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 17.2.2018. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2006/P620.pdf>
- Talus, A., oikeusministeriö ja Autio, E., Hänninen, A., Pihamaa, H-T. ja Kantonen, S. & tietosuojavaalautetun toimisto. 2017. Miten valmistautua EU:n tietosuoja-asetukseen? Helsinki: Oikeusministeriö. Julkaisu 4/2017. Viitattu 19.8.2018. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79316/OMSO_04_2017_OM_TSV_EU_tietosuoja.pdf
- Valtiovarainministeriö. 2016. EU-tietosuojan kokonaisuudistus - Vahti- raportti 1/2016. Valtiovarainministeriö. Viitattu 21.1.2018. https://www.vahtiohje.fi/c/document_library/get_file?uuid=ddb05959-40d1-435f-af23-fd20fc21d63f&groupId=10229
- Valtiokonttori. 2007. Työyhteisö muutoksessa. Helsinki: Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. Viitattu 13.3.2018. <http://vm.fi/documents/10623/307711/Ty%C3%B6hyvinvointi+muutoksessa+kirja+2007.pdf/dcd00741-f076-48b3-b503-b98898e14cdc>

LIITE 1

Haastattelurunko**Henkilön taustatiedot**

Toimenkuva yrityksessä

Työsuhteen voimassaolo

Koulutustausta

Henkilötietojen käsittely yrityksessä

1. Tiedätkö mitä henkilötiedolla tarkoitetaan?
2. Minkä verran käsittelet toimenkuvassasi henkilötietoja?
3. Tiedätkö missä kaikkialla yrityksessä säilytetään/käytetään henkilötietoja?

Tietoisuuden ja muutoshalun luominen sekä muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen

Muutostarpeen viestintä

4. Onko yrityksen johto tiedottanut tietosuojasetuksen voimaan tulosta?
5. Ymmärrätkö mistä muutoksessa on kyse? Kuvaile muutosta lyhyesti omin sanoin.
6. Mitkä seikat tietosuojasetuksessa ovat mielestäsi tärkeimpiä?

Muutosvastarinnan tunnistaminen ja vähentäminen

7. Onko muutokseen liittynyt muutostarintaa, kuten esimerkiksi:
 - muutoksen kieltämistä ja huomiotta jättämistä
 - negatiivisuutta muutosta kohtaan
 - pelkoa muutosta kohtaan (esim. osaamisen suhteen)
 - jotakin muuta, mitä?
8. Mikäli muutostarintaa on esiintynyt, kuinka sitä on käsitelty yrityksessä? (Esim. keskustelemalla työntekijöiden kanssa, selventämällä ja tarkentamalla muutoksen syitä ja vaikutuksia, kannustamalla, luomalla osatavoitteita, järjestämällä koulutusta)

Henkilöstön osallistaminen

9. Onko yrityksessä laadittu selkeä suunnitelma tietosuoja-asetuksen vaatimusten noudattamiseksi?
10. Onko henkilöstö otettu mukaan muutoksen toteuttamiseen?

Koulutuksen ja käytännön harjoittelun järjestäminen

11. Onko yrityksessä järjestetty koulutusta tietosuoja-asetukseen liittyen?
12. Millaisia käytännön toimia yrityksessä on tehty tietosuoja-asetuksen voimaan tuloon liittyen?
13. Miten tietosuoja-asetuksen mukanaan tuomat muutokset näkyvät omassa toimikuvassasi?
14. Kuinka suuri merkitys tietosuoja-asetuksella on päivittäisiin työtehtäviisi?

Välitavoitteiden toteuttaminen

15. Onko muutoksen toteuttamiselle asetettu välitavoitteita?

Palautteen antaminen

16. Onko työntekijöille annettu palautetta muutoksen toteuttamiseen liittyen?

Henkilöstön kannustaminen ja tukeminen

17. Onko henkilöstöä kannustettu/tuettu muutoksen toteuttamisessa?

Muutoksen edistymisen mittaaminen

18. Onko muutoksen edistymistä mitattu jollakin tavalla?

Muutosten vakiinnuttaminen

Muutoksen tulosten läpi käyminen ja dokumentointi jatkoa varten

19. Oletteko käyneet/aiotteko käydä jälkikäteen keskustelua muutoksen toteuttamisen onnistumiseen liittyen?
20. Dokumentoidaanko yrityksessä muutoksen toteuttamisen tulokset jatkoa varten?
21. Miten tietosuoja-asetuksen noudattamista aiotaan seurata?
22. Oliko muutosprosessi mielestäsi onnistunut? Miksi? Mitä olisi mielestäsi voinut tehdä toisin?

Onnistuneen muutoksen juhlistaminen / Henkilöstön palkitseminen ja kiittäminen

23. Palkitaanko yrityksen työntekijöitä jollakin tavoin muutokseen osallistumisesta (aineellisesti tai aineettomasti)?

Muutosjohtamisen malli

24. Käytetäänkö/käytettiinkö muutoksen toteuttamiseen jotakin muutosjohtamisen mallia?