

Muutosviestinnän merkitys muutosprosessissa

LAB-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (AMK), Liiketalous
Syksy 2021
Elina Kokkonen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Kokkonen, Elina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 28 sivua, 1 liite	Valmistumisaika 2021
Työn nimi Muutosviestinnän merkitys muutosprosessissa		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ne seikat, jotka vaikuttavat ohjelmistomuutoksen onnistuneeseen läpiviemiseen. Muutoksen elinkaarta käytiin läpi Henkilöstöpalvelu Heimon ohjelmistomuutoksen kautta. Opinnäytetyötä ei ole toteutettu toimeksiantona, vaan yhteistyössä Henkilöstöpalvelu Heimon kanssa.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä käytettiin professori John P. Kotterin kahdeksan askelman muutosteoriamaallia. Henkilöstöpalvelu Heimon ohjelmistomuutoksen vaiheet käytiin läpi Kotterin muutosmallin kautta.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee muutoksen elinkaarta alkaen alun shokkivaiheesta, päättyen lopun ymmärrykseen, hyväksymiseen ja eteenpäin jatkamiseen. Teoriaosuudessa käsitellään myös henkilöstöpalvelualaa toimialana sekä Henkilöstöpalvelu Heimon ohjelmistomuutosta.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita. Haastateltavina oli kolme Henkilöstöpalvelu Heimon työntekijää, jotka olivat olleet yrityksen palveluksessa muutosprosessin aikana.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusosuudessa saatujen tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että ohjelmistomuutos sujui pääpiirteittäin hyvin. Muutosviestintä oli hyvällä tasolla läpi prosessin. Kehitettävää löytyy muutoksen aikataulujen viestimisessä.</p>		
Asiasanat muutosviestintä, muutosvastarinta, muutosjohtaminen		

Abstract

Author(s) Kokkonen, Elina	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2021
	Number of Pages 28 pages, 1 appendix	
Title of Publication The meaning of communication in change management		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of the thesis was to conclude the factors that influence the successful implementation of a software change. The case organization in the thesis was Henkilöstöpalvelu Heimo. The thesis was not commissioned by Heimo but was made in collaboration with the company.</p> <p>The theoretical part of the thesis deals with the change curve from the grief part, thru the shock stage, ending in acceptance and moving on with the change. The theoretical framework of the thesis was Professor John P. Kotter's eight-step transformation theory. The steps of the software change were reviewed through Kotter's change model.</p> <p>The research method of the thesis was qualitative. The material for the research was collected by interviewing three employees of Henkilöstöpalvelu Heimo about their experiences of the software change. The interviews were semi-structured in nature.</p> <p>The study concludes that the software change went well in general. Change communication was at a good level throughout the process. The communication on schedules needs to be improved in future change processes</p>		
Keywords change communication, resistance to change, change management		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset.....	1
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	2
1.4	Tutkimusmenetelmä	3
2	Muutoksen vaiheet.....	5
2.1	Muutoskäyrä.....	5
2.1.1	Shokki, epätoivo ja kieltäminen.....	6
2.1.2	Pelko ja viha	7
2.1.3	Suru ja masentuminen.....	8
2.1.4	Ymmärrys ja hyväksyntä.....	8
2.1.5	Eteenpäin jatkaminen	9
2.2	Muutosviestinnän merkitys.....	9
2.3	Muutosvastarinta voimavarana	10
3	Ohjelmistomuutos Henkilöstöpalvelu Heimossa.....	13
3.1	Henkilöstöpalveluala toimialana.....	13
3.2	Henkilöstöpalvelu Heimo	13
3.3	Uuden ohjelmiston käyttöönotto.....	15
3.4	Ohjelmistomuutoksen eteneminen.....	15
3.4.1	Muutoksen merkitys.....	16
3.4.2	Ohjaavan tiimin perustaminen	17
3.4.3	Muutosvision ja strategian viestiminen henkilöstölle	17
3.4.4	Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan	18
3.4.5	Onnistumisten varmistaminen ja vakiinnuttaminen	19
3.4.6	Muutoksen juurruttaminen	19
4	Näkemyksiä muutoksesta	20
4.1	Tutkimuksen toteutus.....	20
4.2	Teemahaastattelut.....	20
4.3	Johtopäätökset	21
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	24
5	Yhteenveto	26
	Lähteet	27

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Tämän opinnäytetyön aiheena on Henkilöstöpalvelu Heimon (myöhemmin Heimo) ohjelmistomuutos vuonna 2021. Kevään 2021 aikana Heimo keskitti kaikki ohjelmistotoimintonsa yhden ohjelmiston, Likeitin, alle. Tämä opinnäytetyö käy läpi kyseisen muutoksen elinkaarta ja muutokseen liittyviä seikkoja.

Yhteiskunta ja työelämä ovat jatkuvassa muutoksessa. Toisinaan muutokset ovat hyvin pieniä, ja toisinaan suuria, henkilön koko loppuelämäänsä vaikuttavia muutoksia. Muutoksesta viestiminen ja muutosjohtaminen eivät ole merkityksettä seikkoja muutoksen lopputuloksen kannalta. Huonosti johdetulla muutoksella voi olla kauaskantoisia vaikutuksia (Arikoski & Sallinen 2008, 62).

Aiheena muutos ja muutosjohtaminen ovat mielenkiintoisia ja ajankohtaisia. Vuonna 2020 alkanut koronapandemia on saattanut työelämän ennen näkemättömään muutokseen lyhyessä ajassa. Etätyö ja työelämän hybridimalli tuovat uusia toimintatapoja ja tietojärjestelmiä organisaatioiden käyttöön. Viime vuosien aikana tapahtunut digiloikka on tuonut mukanaan sen, että yhä useammat yritykset hyödyntävät digitaalisia järjestelmiä ja ohjelmistoja työnohjauksessa. Myös tätä taustaa vasten opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, koska se liittyy ohjelmistoihin ja niiden monipuoliseen hyödyntämiseen. Yrityssektorilla kilpailu on kovaa ja toimijoiden on mukauduttava muutokseen pysyttelemällä ajan hermolla. Erilaiset ohjelmistot helpottavat yritysten arkea ja niiden optimaalinen käyttö lisää työnteon tehokkuutta ja antaa etua kilpailijoihin nähden. Muutoksen keskiössä on aina ihminen ja onkin tärkeää ymmärtää muutoksen eri vaiheiden syy-seuraussuhteet, ja asiat, joita tulisi huomioida viettäessä muutosprosessia eteenpäin.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, mitä tulisi ottaa huomioon, kun yrityksessä tapahtuu suuri, koko henkilöstöä koskeva muutos. Mitkä vaiheet ovat kriittisimpiä muutosprosessissa, mitkä seikat ovat aiheuttaneet kitkaa ja mitkä helpottaneet muutosprosessia. Tutkimuksen tulokset antavat työkaluja tulevaisuuteen, ja tulosten pohjalta yrityksen on helpompi suhtautua tuleviin muutoksiin.

Tutkimus on rajattu koskemaan kyseisen yrityksen eli Heimon ohjelmistomuutosta. Tutkimus on toteutettu puolistrukturoituna teemahaastatteluina. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään, miten henkilöstö koki muutoksen mielekkyyden, ja löytämään vastauksia siihen,

missä vaiheissa henkilöstö koki tarvitsevansa erityisesti ohjeistusta ja tiedottamista. Tutkimuksessa ei perehdytä muutoksen yksittäisiin vaiheisiin perinpohjaisesti, vaan niitä käydään läpi Kotterin muutosteoriamalliin peilaten.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on

- Mitä tulisi huomioida järjestelmän vaihdosta toteutettaessa?

Alatutkimuskysymys on

- Muutosviestinnän merkitys muutoksen eri vaiheissa?

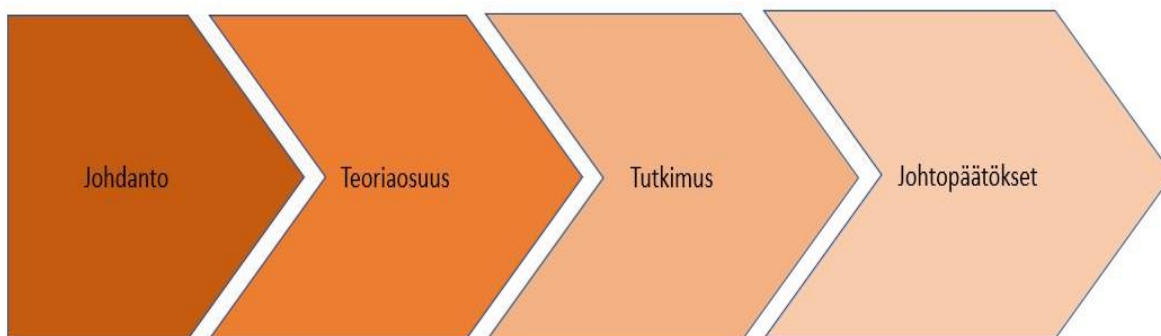
Kysymyksiä lähestytään Heimon toimihenkilöiden näkökulmasta. Teemahaastatteluilla pyritään saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Päätutkimuskysymys hakee vastausta siihen, mitkä olivat mahdollisia sudenkuoppia tai epäkohtia prosessissa ja toisaalta missä kohtaa prosessi tuntui positiiviselta.

Alatutkimuskysymys käsittelee muutosviestintää. Viestinnällä on suuri merkitys muutosprosessissa, avoin viestintä luo avoimuuden ilmapiiriä. Onnistunut muutosviestintä luo parhaimmillaan yhteenkuuluvuutta ja tehokkuutta, epäonnistunut muutosviestintä puolestaan toimii päinvastoin (Pirinen 2014, 116). Esihenkilöiden suurin virhe muutosprosessissa on laiminlyödä muutosviestintä (Juuti & Virtanen 2009, 151).

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoriaosuudesta, tutkimusosuudesta ja johtopäätöksistä (kuvio 1). Teoriaosuudessa käsitellään henkilöstövuokrausta ja sen erityispiirteitä toimialana sekä eri järjestelmien vaatimuksia. Henkilöstövuokrausalalla eri sidosryhmät linkittyvät tiukasti yhteen, joten ohjelmistoilta vaaditaan monipuolisuutta. Teoriaosuudessa käydään läpi ohjelmistomuutoksen etenemisen eri vaiheet Kotterin (1996, 4–14) kahdeksanvaiheisen muutosteorian mukaan. Osuudessa ei perehdytä ohjelmistomuutoksen teknisiin vaiheisiin vaan käsitellään muutosta henkilöstön näkökulmasta. Luvussa käsitellään myös muutosvastarintaa käsitteenä ja sen merkitystä muutosprosessille.

Tutkimusosuus koostuu tutkimustyöstä, sen tuloksista ja johtopäätöksistä. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisin periaattein ja sen aineisto kerätään teemahaastatteluin. Haastateltavina on kolme toimihenkilöä, jotka olivat Henkilöstöpalvelu Heimon toimihenkilöitä muutosprosessin aikana keväällä ja kesällä 2021. Opinnäytetyö päättyy johtopäätöksiin.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Tässä opinnäytetyössä pyritään lähestymään muutosvastarintaa positiiviselta kantilta ja löytämään sen prosessiin tuomat positiiviset vaikutukset. Muutos voidaan kokea joko uhkana tai mahdollisuutena, uhan tunne muodostuu usein tilanteessa, jossa henkilöllä ei ole tarpeeksi tietoa asiasta (Kukkola 2011, 179). Yksilötasolla näitä ahdistuksen tunteita lievittää tietoisuus muutoksen tarkoituksesta ja syystä. Jos muutoksen syytä ei avata tarpeeksi voi henkilöstölle jäädä tunne mielivaltaisesta toiminnasta ja tarkoituksettomuudesta. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 163.)

Teoreettisena viitekehyksenä työssä on Harvard Business Schoolin asiantuntijan John P. Kotterin (1996) kahdeksan askelman muutosteoriamalli. Kotterin kahdeksan askelman malli valikoitui viitekehykseksi, sillä sen avulla on helppo hahmottaa muutosprosessin etenemistä ja prosessin eri vaiheita. Heimon ohjelmistomuutosta tarkastellaan Kotterin muutosteorian kautta.

1.4 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, tutkimuksen aineisto kerätään teemahaastatteluin. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä vastaa parhaiten tutkimuksen tavoitetta, sillä tutkimuksen kohteena on kokemus muutoksen onnistumisesta. Kokemus on laadullinen seikka, sillä se koostuu mielipiteistä, käsityksistä ja asenteista (Jyväskylän yliopisto). Lisäksi tutkimusjoukko on varsin pieni, kolme henkilöä, joten on järkevintä toteuttaa tutkimus kvalitatiivisen tutkimuksen periaattein. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää ne seikat, jotka vaikuttavat ohjelmiston onnistuneeseen vaihtoon ja uuden järjestelmän käyttöönottoon.

Alasuutarin (2011, 39–40) mukaan laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta; havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havainnot eivät ole suoria tuloksia, vaan johtolankoja, joiden avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä arvoituksen

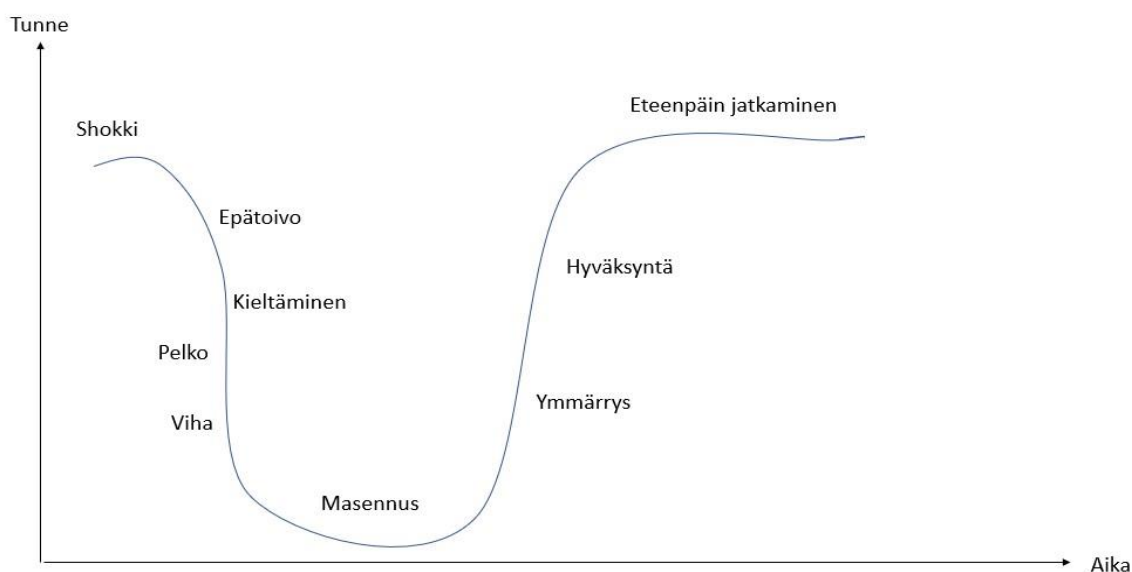
ratkaisemiseksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedonkeruun väline on ihminen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat yleensä haastattelut, havainnointi tai kyselyt. Tulokset, jotka saadaan kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä ovat ihmisten tuottamia tulkintoja ja ratkaisuja tutkimusongelmaan. Nämä tulokset myös lisäävät ymmärrystä ja sitä kautta tuottavat ratkaisuja. (Pitkäranta 2014, 13–15.)

2 Muutoksen vaiheet

2.1 Muutoskäyrä

Nykypäivän työelämässä muutos on pysyvää. On olennaista, että muutoksen juurisyyt pystytään perustelemaan henkilöstölle, sillä muutos luo epävarmuutta. Ammatti on suuri osa ihmisen identiteettiä, ja näin ollen työhön kohdistuvat muutokset vaikuttavat ihmiseen kokonaisvaltaisesti. Muutoksessa ihmiseltä edellytetään vanhasta irtautumista ja uusien toimintatapojen omaksumista, tämä saattaa herättää tunteita ahdistuksesta pelkoon ja vihaan (Pirinen 2014, 16). Pelkkä visio muutoksen lopputuloksesta ei riitä onnistuneen muutosprosessin läpiviemiseen. Vaaditaan vuorovaikutusta, tukea, kannustusta ja tulosten seuranta. (Järvinen 2008, 143; Kukkola 2011, 179.) On tärkeää, että esihenkilö tuntee alaisensa eikä yritä sysätä heitä liian nopeasti eteenpäin muutosten eri vaiheissa. Esihenkilöltä vaaditaan mukautumista ja taitoa lukea henkilöstön tunnetiloja. (Arikoski & Sallinen 2008, 24.)

Muutosprosessia voidaan kuvata muutoskäyrällä (change curve). Helka Pirinen esittää kirjassaan *Esimies muutoksen johtajana* (2014, 39) muutoksen elinkaaren Elisabeth Kübler-Rossin muutoskäyrän avulla. Kübler-Rossin käyrä (kuvio 2) perustuu traumaattisten tilanteiden käsittelyyn, kuten syöpädiagnoosin vastaanottamiseen, mutta sitä voidaan käyttää kuvaamaan myös organisaatiomuutosta. Tieto muutoksesta saa hetkellisesti luisumaan kohti epätoivoa ja tehottomuutta, kunnes etsimisen ja hyväksynnän kautta nousee kohti uutta arkea. Muutokselle on tyypillistä, että organisaation henkilöstö ei ole muutoksessa samassa vaiheessa. Osa saattaa vielä haikailla vanhaa, kun osalla on hihat käärittyinä ja he ovat valmiina tekemään töitä muutoksen eteen. (Myllymäki 2017, 16.)



Kuvio 2. Muutoskäyrä (Kübler-Ross 1969)

Ihmisten menneisyys ja aikaisemmat kokemukset vaikuttavat heidän kykyynsä vastaanottaa muutoksia. Erityisesti negatiiviset kokemukset menneisydessä nostavat herkästi pintaan pelon tilanteen uusiutumisen. Menneisydessä tapahtuneet epäonnistumiset ja huonot kokemukset luovat haasteita muutosjohtajille prosessin edetessä. Ihmisillä on taipumus ajatella, että menneisyys toistaa itseään, etenkin jos aikaisemmat epäonnistumiset ovat jääneet käsittelemättä. (Juuti & Virtanen 2009, 119; Mattila 2007, 47–50.)

Pirisen (2014, 38–39) mukaan muutoksen viiteen eri vaiheisiin perehtyminen auttaa sekä esihenkilöä että henkilöstöä ymmärtämään prosessin kulkua ja ihmisten reaktiota muutokseen. Etenkin muutosprosessin alkuvaiheessa muutosviestinnän merkitys korostuu. Tiedottaminen on vaikeaa, mutta tärkeää. Huonostikin toteutettu tiedottaminen on parempi kuin epätietoisuus. Kultaisen keskitien löytäminen viestinnässä on haasteellista, mutta on kuitenkin hyvä muistaa, että viestimättömyys ruokkii epävarmuutta. (Myllymäki 2017, 85–86.)

2.1.1 Shokki, epätoivo ja kieltäminen

Tieto muutoksesta tulee yleensä sen kohteelle äkkiarvaamatta ja saattaa aiheuttaa voimakkaitakin reaktioita. Shokki vaiheelle on tyypillistä, että työntuottavuus alenee hetkellisesti työntekijän ajatusten ollessa tiiviisti tulevassa muutoksessa ja erilaisissa skenaarioissa tulevasta. Alkuvaiheen shokkitilan reaktiot liittyvät turvallisuuden tunteen horjumiseen. Se mitä aikaisemmin koettiin pysyvänä, on vaarassa muuttua, eikä vielä ole takeita, että muutos olisi parempaan suuntaan. Tässä vaiheessa vuorovaikutuksen ja rutiinien ennallaan pitämisen merkitys korostuu, tärkeänä osana työntekijöiden turvallisuuden tunteen säilyttämistä. (Pirinen 2014, 42.) Skytän (2005, 132–133) mukaan vuorovaikutuksen ollessa avointa, työntekijöillä ei ole tarvetta epäillä esihenkilöiden tarkoituksia. Avoimessa vuorovaikutuksessa myös työntekijät viestivät herkemmin sitoutumistaan muutokseen, mikä puolestaan vahvistaa esihenkilöiden luottamusta muutoksen onnistumisesta.

Alkuvaiheen tyypillinen reaktio on muutoksen kieltäminen, vanhaa toimintamallia aletaan romantisoimaan ja siitä nähdään monesti vain hyvät puolet. Myös ehtojen ja vaatimusten asettaminen muutoksen etenemiselle, on tyypillistä tälle vaiheelle. Muutoksen eteneminen hidastuu, jos esihenkilöt tulkitsevat muutoksen kieltämisen muutoksen hiljaiseksi hyväksymiseksi. (Nevalainen 2007, 140–141; Lappalainen 2015, 47.) Muutoksen kieltämisen seurauksena uusien asioiden omaksuminen häiriintyy. Ihminen ei anna itselleen lupaa tehdä havaintoja uudesta, sillä hän ei halua kohdata muutosta. (Myllymäki 2017, 25.) Muutoksessa, kuten surussakin, on tärkeää antaa tilaa ja aikaa vaikeille tunteille. Ajan myötä voimakkaat negatiiviset tunteet laimenevat ja ne antavat tilaa uusien asioiden sisäistämiseksi. Työyhteisön keskinäinen tuki ja ajatusten vaihto on tässä vaiheessa tärkeää muutosprosessin kannalta. (Järvinen 2008, 150.) Alun epätietoisuudessa on tärkeää antaa

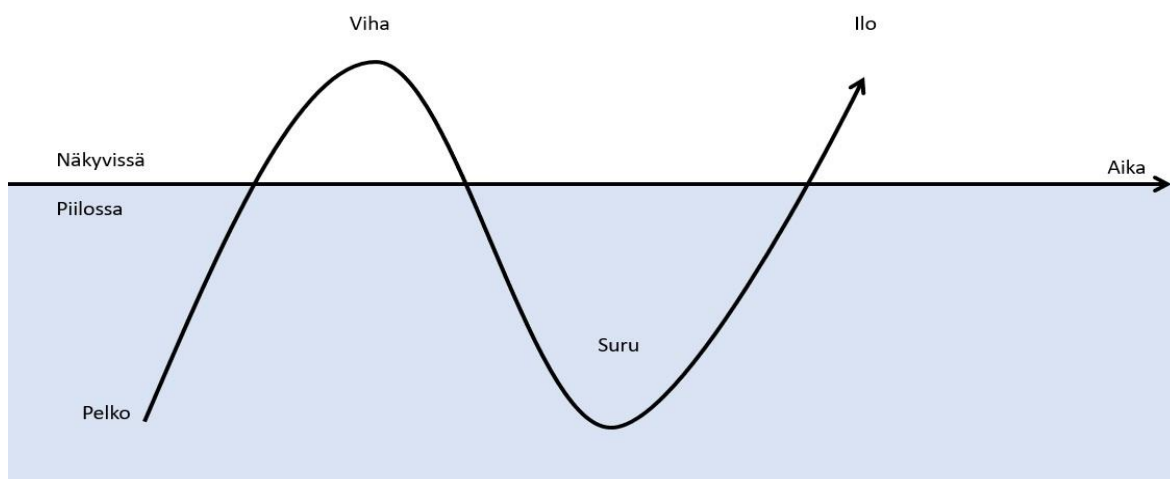
mahdollisimman paljon tietoa muutoksen kulusta, sillä tieto lisää työntekijöiden turvallisuuden tunnetta (Kaski & Kiander 2005, 68).

2.1.2 Pelko ja viha

Pelko on luonnollinen osa muutosprosessia. Pelon tunteet voivat vaihdella lievästä huolestuneisuudesta ahdistukseen ja lamaantumiseen. Kun ihminen on peloissaan, luonnollinen reaktio on vältellä pelkoa tuottavaa asiaa, pelon vallassa oleva ihminen ei kykene omaksu- maan uutta. Ihminen pitää pelon tunteet usein omana tietonaan ja pyrkii jatkamaan toimintaansa normaalisti. Tästä syystä tiedottaminen, erityisesti muutoksen alkuvaiheessa, on ensiarvoisen tärkeää. (Lappalainen 2015, 48; Arikoski & Sallinen 2008, 57–59.)

Alun shokin ja pelkovaiheen jälkeen tunnetila voi kääntyä vihaksi ja uhmaksiksi. Vihavaihe on kuitenkin mahdollista välttää korostamalla muutoksen mielekkyyttä. Oikeanlaisella tiedottamisella pelkovaiheessa, on mahdollista kääntää pelko mielenkiinnoksi ennen vihan tunteiden syntymistä. (Arikoski & Sallinen 2008, 59.) Vihan tunne aiheuttaa ihmisessä stressiä ja sen syntyminen tulisi minimoida muutosprosessissa. Jos vihan tunnetta ei päästä avoimesti purkamaan yhteisössä, se voi aiheuttaa kuppikuntia ja liittoumia, ja hidastaa merkittävästi muutoksen etenemistä. (Lappalainen, 2015, 49; Pirinen 2014, 48.)

Jos vihan tunteita kuitenkin pääsee syntymään, on tärkeää, että esihenkilö kuuntelee eikä lähde esittämään liikaa faktoja muutoksen tarpeellisuudesta. Viha on ulospäin suuntautunut tunne (kuvio 3) ja se havaitaan helpommin kuin pelko, muutostilanteessa onkin vaarana, että esihenkilöt keskittävät huomionsa vihaisiin työntekijöihin ja pelon vallassa, tai kieltämisvaiheessa olevat työntekijät jäävät vaille huomiota. (Arikoski & Sallinen 2008, 59–60.)



Kuvio 3. Perustunteet muutoksessa (Arikoski & Sallinen 2008, 56)

Vihavaiheeseen ajautuneen työntekijän kanssa keskusteltaessa on tärkeää, että esihenkilö kontrolloi omat tunteensa eikä vastaa aggressiiviseen käytökseen vihaisilla reaktioilla. On tärkeää rakentaa kokonaiskuva muutoksesta, kuunnella sekä luoda turvallisuutta ja uskoa tulevaan. Jos organisaatiossa on jatkuvasti muutoksia, on vaarana, että työntekijä jää pelon ja vihan kierteeseen. Työntekijä ei koskaan pääse tästä vaiheesta eteenpäin, kun seuraava muutos on jo ovella. Muutoksen johtamisen tärkeimpiä asioita onkin pelon tunteiden lieventäminen ennen kuin ne pääsevät muuttumaan vihan tunteiksi. (Pirinen 2014, 54.)

2.1.3 Suru ja masentuminen

Joissain tilanteissa epävarmuuden tunteet saattavat muuttua suruksi ja masentuneisuudeksi. Työntekijän työteho alenee ja hän vain selviytyy päivästä toiseen. Tässä vaiheessa ongelmaksi saattaa muodostua esihenkilöiden ja henkilöstön eriaikainen tahtotila suhteessa muutoksen etenemiseen. Esihenkilöt ovat eri vaiheessa muutosprosessia kuin työntekijät. Esihenkilöt näkevät jo maalin, kun henkilöstö on vasta lähtötelineissä. Esihenkilöt saattavat kokea henkilöstön surun ja luopumisen tunteet turhauttavina ja negatiivisina. On kuitenkin tärkeää antaa tilaa henkilöstön tunteille, kuunnella ja vastata kaikkiin heitä askarruttaviin kysymyksiin totuudenmukaisesti. (Kaski & Kiander 2005, 64–68.)

Liiallinen positiivisuus ja työntekijöiden tunteiden sivuuttaminen ei ole hyväksi. Muutoksen kyseenalaistajat leimataan helposti muutoksen jarruttajiksi eikä hyväksytä heidän epävarmuuden tunteitaan, vaan luisutaan ajattelemaan, että kaikki mitä muutoksessa tapahtuu, on parhaaksi. Pyrkimys siirtyä vauhdilla uuteen voidaan tulkita myös niin, että kaikki vanha oli turhaa, että sillä mitä ennen tehtiin ja minkä eteen ponnisteltiin, oli merkityksetöntä. Tämä voi entisestään lisätä ihmisen surun ja masentuneisuuden tunteita. (Työterveyslaitos 2021.)

Suruvaiheen keston vaikuttavat muutoksen luonne, työntekijän aikaisemmat kokemukset muutoksesta ja johtaminen. Kaikista muutoksen vaiheista suruvaihe ja sen mukanaan tuoma poisoppiminen ovat monesti pisimmät. Muutoksen kiirehtiminen voi pahimmillaan vain hidastaa poisoppimista ja uusien asioiden omaksumista, kun ihminen luisuu masennukseen. Lyhyen aikavälin tavoitteet ja hyvä keskusteluyhteys esihenkilöiden ja henkilöstön välillä auttavat tästä vaiheesta eteenpäin pääsemisessä ja huolehtivat työntekijän työhyvinvoinnista. (Arikoski & Sallinen 2008, 62; Pirinen 2014, 55.)

2.1.4 Ymmärrys ja hyväksyntä

Käytyään muutuskäyrän pohjalla työntekijä alkaa pikkuhiljaa hyväksyä muutoksen väistämättömyyden ja rakentaa uutta luottamusta. Toivon tunteet alkavat herätä. On tärkeää, että esihenkilö tässä vaiheessa edelleen kannustaa työntekijää ja ohjaa häntä oikeaan

suuntaan, tässä vaiheessa on edelleen vaarana, että palataan vanhoihin toimintatapoihin. (Lappalainen 2015, 48; Pirinen 2014, 56–57.)

Ymmärrys ja hyväksyntä lisääntyvät, kun esihenkilö on vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa ja kuuntelee heidän huolenaiheensa ja kysymyksensä. Se, missä vaiheessa työntekijä saavuttaa muutoksen hyväksymisen, on pitkälti kiinni siitä, miten merkityksellisenä hän kokee muutoksen, ja sen mukanaan tuomat hyödyt. Muutosviestinnässä on hyvä huomioida, että rehelliset ja ytimekkäät viestit muutoksen puolesta hyväksytään henkilöstön keskuudessa helpommin kuin ympäröivät ja laveat selitykset. (Gilley 2005, 80.)

Hyväksyntävaiheessa työntekijän suoritustaso alkaa hiljalleen kohota, hän alkaa nähdä muutoksen tuomat positiiviset vaikutukset. Tässä vaiheessa työntekijä myös kokee tyytyväisyyttä siitä, miten pitkälle on päässyt muutosprosessissa. (Pirinen 2014, 56.)

2.1.5 Eteenpäin jatkaminen

Yhteisöt, joissa vallitsee keskinäinen arvostus ja hyvä vuorovaikutus selviävät usein muutoksesta parhaiten. Haastavissa tilanteissa venytään toimimaan yksikkönä eikä yksittäisinä yksilöinä. Työyhteisöillä, joilla on lähtötilanteessa toimivat, vuorovaikutteiset välit, on helpompaa kuin niillä, joilla yhteyksien luominen aloitetaan vasta kriisin myötä. (Lipponen 2020, 285.)

Muutosprosessin onnistumisen kannalta on olennaista, että työntekijät kokevat itsensä tärkeiksi ja että heidän työpanoksensa on merkityksellinen muutoksen onnistumisen kannalta (Kaski & Kiander 2005, 68). Muutosprosessissa koetaan aina voittoja ja tappioita. Muutos on luopumista ja poisoppimista, mutta sen lopputuloksena saadaan jotain uutta ja ehkä parempaa. Muutoksia tulee aina olemaan, joten on hyvä, jos muutokseen pystyy suhtautumaan oppimisprosessina. Kotterin (2009, 137) mukaan tulevaisuudessa muutosta suosiva organisaatiokulttuuri on huomattava resurssitekijä. Muutoksesta oppineena voidaan varautua seuraavaan muutokseen ja kenties auttaa muita muutoksesta selviämiseen. (Pirinen 2014, 58.) On tärkeää, että muutoksella on päätepiste tai edes välietappi, ja että tässä hetkessä voidaan vaalia ilon tunnetta ja antaa henkilöstölle tunnustusta hyvin hoidetusta muutoksesta (Arikoski & Sallinen 2008, 63).

2.2 Muutosviestinnän merkitys

Vaikka muutosviestintä olisi suunniteltu hyvin ja harkiten, se ei silti pysty vastaamaan kaikkiin esille nouseviin kysymyksiin. Tämän vuoksi on tärkeää, että viestinnän lisäksi luodaan tilaisuuksia avoimelle keskustelulle. (Myllymäki 2018, 85.)

Viestintä on tärkeä elementti rakennettaessa organisaatiokulttuuria. Onnistunut viestintä lisää henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yksilön tunteita työn merkityksellisyydestä. On tärkeää, että muutosviestinnällä tuodaan esille muutoksen visio ja strategia, toistuvasti läpi muutosprosessin. Muutoksen aikataulun kertaaminen viestinnässä luo osaltaan turvallisuuden tunnetta, kun henkilöstö kokee tietävänsä, missä mennään. Vaikka päävastuu viestinnästä on esihenkilöillä, on myös muilla henkilöstön jäsenillä vastuu viestiä muille havaitsemistaan työhön liittyvistä asioista. Yritysten käytössä olevat digitaaliset viestialustat madaltavat henkilöstön kynnystä osallistua koko organisaation kattavaan viestimiseen. (Viitala 2021, 129.)

Huonokin viestintä on parempi kuin viestinnän puute. Muutostilanteessa on tärkeää, että esihenkilö pystyy luomaan työntekijöille merkityksellisyyden tunteen edessä olevasta muutoksesta. Koska edessä saattaa olla kaoottisia aikoja ja epäselviä toimintatapoja, on tärkeää, että henkilöstölle tulee tunne muutoksen välttämättömyydestä, ja että heille kirkastuu muutoksen tarkoitus. (Martela & Jarenko 2017, 121–122.)

Muutosviestintä ei ole vain esihenkilöiltä tulevaa tiedottamista. Parhaimmillaan se on dialogia, jossa johto aidosti kuuntelee henkilöstön mielipiteitä. Kun muutoksen syy ja toteutustapa on tuotu henkilöstön tietoisuuteen, on tärkeää korostaa avoimen keskustelun merkitystä muutoksen edetessä. Toimiva kommunikaatio muutoksen eri vaiheissa rakentaa luottamusta muutokseen ja sen päämääriin. (Kukkola 2011, 197.)

2.3 Muutosvastarinta voimavarana

Usein oletetaan, että muutosvastarinta on vain pahasta ja jarruttaa prosessia, kun se voitaisiin kääntää myös voimavaraksi. Tilanteessa, jossa ei ole vastarintaa ja vastustusta muutos ei tule olemaan pysyvää, sillä organisaation jäsenet hyväksyvät muutoksen kyseenalaistamatta sitä. Näin ollen on vaarana, että myös monet organisaation kannalta haitalliset muutokset hyväksyttäisiin ongelmitta. Kyseenalaistamisen jälkeen työntekijöiden sitoutuminen muutokseen on usein voimakkaampaa kuin ilman vastarintaa. (Ford ym. 2008.)

Muutosvastarinta on muutoksen onnistumisen kannalta tarpeellinen vaihe. Muutosvastarinta ja vastustus ovat luonnollisia reaktioita kaikissa muutostilanteissa. Vaikka muutos olisi kauan odotettu ja toivottu, se voi siitä huolimatta aiheuttaa kohteessaan ahdistusta, jopa pelkoa. Muutosvastarinta ei ilmene niinkään siksi, että vastustettaisiin uutta, vaan siksi, että ei haluta luopua vanhasta. Aikaisemmat kokemukset epäonnistuneista muutoksista tai kokemukset siitä, että muutos on ollut hyödytön saattavat ruokkia muutosvastarinnan negatiivisia puolia. Muutosvastarinnan tyypillisiä ilmentymiä ovat välinpitämättömyys,

yhteistyöhaluttomuus ja muutoksen kritisointi. Muutosvastarintaa pidetään yleensä negatiivisena ilmiönä, mutta sillä on myös positiivinen puoli. (Lundell ym. 2011, 305–306.)

Pysyvyys ja turvallisuuden tunne liitetään monesti yhteen. Todellisuudessa maailma on jatkuvassa muutoksessa ja juuri mikään ei ole pysyvää. Muutosta pidetään usein uhkana ja poikkeustilana, kun se tulisi pikemminkin mieltää normaalina osana arkea. Turvallisuuden tunne on yksi ihmisen perustarpeista. Kun ihminen kokee olevansa turvassa, hänen energiansa ei kulu pelkäämiseen. Maslowin tarvehierarkiassa (kuvio 4) tarve turvallisuuden tunteesta tulee heti fyysisten tarpeiden kuten lämmön ja ravinnon jälkeen. Turvallisuuden tunne kattaa niin fyysisen kuin psykologisen turvallisuuden tunteen. Psykkiseen hyvinvointiin liittyvät olennaisesti onnistumisen tunne sekä kokemus oman työtehtävän osaamisesta. Muutostilanteet horjuttavat turvallisuuden tunnetta. (Ojala & Ahonen 2005, 29.)



Kuvio 4. Maslowin tarvehierarkia (Ojala & Ahonen 2005, 30)

Muutosvastarinta on ilmiö, joka koskettaa lähes kaikkia muutosprosesseja muodossa tai toisessa. Usein epätietoisuus tulevasta laukaisee pelon, joka taas puolestaan ruokkii muutostvastarintaa ja estää muutoksen ymmärtämisen ja hyväksynnän syntymistä. Muutosvastarintaan liitetään usein vanhasta luopumisen ahdistuksen tunteet, ja suru. (Viitala 2004, 88–90.)

Viitalan (2021, 146) mukaan muutostvastarinnan taustalla on usein epäluottamus muutoksen toimeenpanijoita kohtaan sekä osallisuuden ja tiedon puute. Muutosta ei pidetä

merkityksellisenä tai hyödyllisenä eikä sen onnistumiseen uskota. Myös negatiivinen ilmapääri työpaikalla on omiaan ruokkimaan muutosvastarintaa.

Muutosvastarinta ei ole pelkästään muutoksen kritisoimista ja jarruttamista, monessa tapauksessa se kielii henkilön sitoutumisesta organisaatioon ja työhönsä. Muutosta vastustavat työntekijät ovat tyypillisimmin pisimpään organisaatiossa olleita työntekijöitä, organisaatioon hiljattain rekrytoidut siirtyvät yleensä suoraan toteuttamaan muutosta. (Arikoski & Sallinen 2008, 73.) Sen sijaan, että ajateltaisiin muutosvastarintaa negatiivisena voimana, esihenkilöiden tulisi kuunnella syitä työntekijöiden epäilysten takana ja heidän näkemyksiään tulevasta. Pitkään organisaatiossa mukana olleilla työntekijöillä on perspektiiviä menneestä ja kokemuksia useammasta muutostilanteesta, tämä antaa heille kykyä arvioida muutosprosessia kokonaisuuden kannalta. Muutosvastarinta saattaa hidastaa muutoksen läpi menoa, mikä ei ole pelkästään huono asia. Prosessin hidastuessa omaksuminen on syvempää ja mahdolliset virheet tulevat esiin ennen kuin niitä on ehditty omaksua syvästi. (Lundell ym. 2011, 305–306.)

Muutosvastarinta on voima, jota ei voida täysin poistaa, joten ideaali tilanne on kääntää se voimavaraksi (Pirinen 2014, 97). Suorittavan tason muutosvastarintaa pidetään usein muutoksen jarruttajana ja jos muutos syystä tai toisesta epäonnistuu, pistetään se muutosvastarinnan syyksi. Muutosvastarintaa esiintyy organisaatioiden kaikilla tasoilla, mutta yleisintä se on alimmilla tasoilla, jotka eivät yleensä pääse osallistumaan muutoksen suunnitteluun. (Mattila 2007, 20.)

3 Ohjelmistomuutos Henkilöstöpalvelu Heimossa

3.1 Henkilöstöpalveluala toimialana

Osaavan henkilöstön ja yritysten kohtaaminen voi olla haasteellista. Työntekijöitä voi olla vaikea löytää ja eri rekrytointikanavat ovat kalliita. Pienten yritysten voi olla mahdotonta hyödyntää kaikkia mahdollisia rekrytointikanavia. Lisäksi kanavia on useita ja niiden halluunotto voi olla vaikeaa. Henkilöstöpalvelualanyrityksillä on laaja toimialatuntemus ja kokemus eri tyyppisistä rekrytoinneista, henkilöstövuokraus myös madaltaa yrittäjien kynnystä palkata vierasta työvoimaa. Henkilöstöpalvelualan palvelusektori on laaja; alan yrityksen palveluvalikoimasta yritykset voivat valita omiin tarpeisiinsa sopivat palvelun rekrytointipalveluista henkilöstön vuokraamiseen. (HPL 2021.)

Rekrytointi on henkilöstöpalvelualan vahvinta ydinosaamista, toisin kuin suuren osan yrittäjistä. Yrittäjiltä kuluu paljon aikaa ja resursseja ammattitaitoisen henkilöstön etsimiseen, henkilöstöpalvelun käyttäminen vapauttaa yrittäjät keskittymään ydintoimintaansa. Pienissä yrityksissä on vain harvoin henkilöstöhallinnosta vastaavaa henkilöä, henkilöstöpalveluala tarjoaa näin helpotusta yrittäjille, kun he voivat ulkoistaa rekrytoinnin ja työntajavastuisiin liittyvän hallinnollisen työn sekä työnantajavelvoitteet. Henkilöstövuokrauksen käyttäminen tarjoaa yrityksille joustoa epävakaina aikoina, henkilöstöpalvelualan yritykset kantavat työnantajavastuun, joten käyttäjäyrityksen ei tarvitse huolehtia esimerkiksi YT-neuvotteluiden järjestämisestä. (HPL 2021.)

Henkilöstövuokrauksessa työvoimaa tarvitsevat yritykset, eli käyttäjäyritykset, tekevät sopimuksen henkilöstöpalvelualan yrityksen kanssa työntekijöiden vuokraamisesta. Henkilöstövuokrauksessa työntekijä on työsuhteessa henkilöstöpalvelualan yrityksen kanssa, joka hoitaa kaikki työnantajavelvoitteet, mutta työsuoritus tapahtuu käyttäjäyrityksessä. Henkilöstöpalvelualan yritys hoitaa työnantajavelvoitteet palkanmaksusta työtodistuksen kirjoittamiseen. (HPL 2021.)

3.2 Henkilöstöpalvelu Heimo

Henkilöstöpalvelu Heimo on vuonna 2015 perustettu henkilöstöpalvelualan yritys. Heimon toimialueina ovat Päijät-Häme, Uusimaa ja Pirkanmaa. Heimo on alallaan keskisuuri toimija, joka tunnetaan ketteränä, tehokkaana ja luotettavana kumppanina niin työntekijöille kuin asiakasyrityksille. Omia toimihenkilöitä Heimolla on syksyllä 2021 kolmetoista, kolmessa toimipisteessä. Heimo on vahvasti paikallinen, eikä sen toiminnassa korostu alan suurten toimijoiden kankeus tai persoonattomuus. Heimossa punaisena lankana on yhteisö, joka

huolehtii sekä työntekijöiden että työnantajienkin tarpeista ja tavoittelee kaikkien yhteistä etua. (Henkilöstöpalvelu Heimo 2021.)

Heimon tavoitteena on yhdistää työnantajat ja työntekijät. Heimo haluaa löytää hyvälle tekijälle juuri oikean määrän töitä, ei uuvuttaa työtaakan alle, vaan löytää tarpeeseen nähden riittävästi töitä. Samalla Heimo pitää huolen siitä, että asiakasyritys saa työnsä tehdyksi. Heimossa uskotaan, että työ antaa ihmisen elämälle merkityksellisyyttä, tästä syystä ei ole aivan yhden tekevää onko ihminen töissä vai ei. Heimossa tehdään päivittäin aktiivisesti töitä, jotta oikeat tekijät ja sopivat työnantajat kohtaisivat. Heimo seuraa tarkalla korvalla, mille alalle tarvitaan osaajia ja laittaa hakukanavansa toimimaan ja on näin askeleen edellä kilpailijoihinsa nähden esitellessään potentiaalisia työntekijöitä. (Henkilöstöpalvelu Heimo 2021.)

Heimon palvelut koostuvat kolmesta alueesta; heimotyöstä, heimorekrystä ja heimopäällikkö palveluista. Heimotyö pitää sisällään vuokratyövoiman välittämisen yrityksille. Työntekijät saattavat olla tarvittaessa töihin kutsuttavia keikkatyöläisiä, määräaikaista projektiluontoista työtä tekeviä työntekijöitä tai toistaiseksi voimassa olevissa työsuhteissa työskenteleviä työntekijöitä. Heimolla on käytössä työilmoituskanavana, omien nettisivujensa lisäksi, kaikki suurimmat hakukanavat; Monster, Duunitori, Oikotie, LinkedIn ja Te-palveluiden sivut. Heimotyön etuna asiakasyrityksille on palkka- ja henkilöstöhallinnon ulkoistaminen. Asiakasyritykset vuokraavat Heimolta työntekijän ja Heimo hoitaa kaikki palkanmaksuun ja henkilöstöhallintoon liittyvät asiat työntekijän kanssa, vain työsuorite tapahtuu asiakasyrityksessä. (Henkilöstöpalvelu Heimo 2021.)

Heimorekry palvelussa asiakasyritys voi ulkoistaa rekrytointiprosessin Heimolle, mutta palkkaa työntekijän suoraan omille kirjoilleen. Rekrytointiprosessit ovat useasti monivaiheisia ja aikaa vieviä prosesseja, joten Heimo tarjoaa helpotusta yritysten arkeen tätä kautta. Palvelu lähtee liikkeelle tarvekartoituksesta ja etenee työpaikkailmoituksen julkaisemisen kautta työntekijä kandidaattien karsintaan, päättyen sopivan henkilön palkkaamiseen. (Henkilöstöpalvelu Heimo 2021.)

Heimopäällikkö-palvelu on käytännössä vuokrahenkilöstöpäällikköpalvelu, jossa Heimon työntekijä toimii yrityksessä henkilöstöpäällikön tehtävissä. Heimo toimii yrityksessä työntekijöiden ja työnantajan välillä, varmistaen työn tekoon liittyvien asioiden sujumisen ja laillisuuden sekä huolehtii kummankin osapuolen oikeuksista sekä velvollisuuksista työn tekemiseen liittyen. Heimolta työntekijät saavat tietoa myös työsuhteeseen liittyvistä asioista kuten sairausajan palkkauksesta, irtisanoutumisesta tai lomakertymistä. Taustatukenaan Heimolla ovat Suomen Henkilöstöpalveluliitto HPL:n lakimiehet ja asiantuntijat. (Henkilöstöpalvelu Heimo 2021.)

3.3 Uuden ohjelmiston käyttöönotto

Lähtötilanteessa, talvella 2021, Heimolla oli käytössään useita eri ohjelmistoja. Asiakkuuksien hallintaa varten oli käytössä erillinen CRM-järjestelmä, jossa oli asiakasrekisteri sekä yhteydenpitoloki asiakkaiden kanssa. Erillisen rekrytointijärjestelmän kautta julkaistiin työpaikkailmoitukset julkaisukanaviin ja käsiteltiin hakijoiden lähettämät hakemukset. Rekrytointijärjestelmä kerää työhakemukset kunkin työpaikkailmoituksen alle, mistä niitä lähde-tään käsittelemään. Palkanlaskenta, tuntikirjausten seuraaminen, työsuhteiden hallinta ja työsuhteiden laatiminen, sekä laskutus olivat käytössä Likeit-ohjelmiston kautta. Neljän-tenä ohjelmistona Heimolla oli käytössä Leadoo-chattibotti. Chattibotti on tekoälyohjelmisto, jonka tarkoitus on käydä keskustelua pikaviesteillä sivuston käyttäjien kanssa (Expert Sys-tem 2020). Chattibotti on Heimon sivuilla ponnahdusikkunan esiin tuleva botti, joka kerää sivuilla käyville ihmisiltä liidejä eli lyhyitä ja ytimekkäitä työhakemuksia.

Keväällä 2021 kaikki toiminnot päätettiin keskittää Likeit-ohjelmistoon. Likeitin avulla on mahdollista julkaista työpaikkailmoituksia Heimon omien nettisivujen avoimet työpaikat-osien lisäksi myös muilla alustoilla kuten Monster, Duunitori, Oikotie ja Te-palveluiden sivut. Järjestelmässä luodaan työpaikkailmoitus jokaiselle avoimelle työpaikalle erikseen ja työn-hakijat ohjautuvat ilmoituksen alle täytettyään kyseisen paikan hakemuksen. Henkilöstö-vuokrausalalla asiakkuuksienhallinta, rekrytointi, henkilöstöhallinto ja laskutus linkittyvät voimakkaasti toisiinsa. Likeitin avulla on mahdollista toteuttaa koko työsuhteen elinkaari al-kaen hakemuksen saapumisesta rekrytointivaiheessa, päättyen työtodistuksen laatimiseen työsuhteen lopussa. Aikaisemmin, kun rekrytointi- ja palkanlaskentajärjestelmä olivat eril-lään, kului aikaa tietojen siirtämiseen ohjelmistojen välillä. Yhden ohjelmiston käyttö keski-tetysti vähentää tiedon siirtelemiseen käytettävää aikaa ja lisää näin työn tehokkuutta. (Li-keit 2021.)

Uusi järjestelmä on myös Heimon esihenkilöiden tärkeä työkalu. Uudessa järjestelmässä päästään luomaan raportteja, joiden kautta nähdään työntekijöiden kirjaamat yhteydenotot viikon aikana. Näin työnohjaus helpottuu, etenkin etätöissä. Tiedot ovat kaikkien käyttäjien nähtävissä, joten kollegat näkevät toistensa kirjaamat puhelut ja sähköpostit mikä lisää osaltaan myös turhia yhteydenottoja työntekijöihin, hakijoihin ja asiakkaisiin, jos kollega on jo ottanut asian hoitaakseen, se näkyy järjestelmästä.

3.4 Ohjelmistomuutoksen eteneminen

John Kotter (1996) on jakanut muutosprosessin kahdeksaan vaiheeseen. Näiden vaiheiden läpikäyminen on Kotterin mukaan välttämätöntä, jotta päästäisiin toivottuihin tavoitteisiin.

Kuviossa 5 on nähtävissä muutosprosessin alkupään vaiheet. Muutoksen neljä ensimmäistä vaihetta liittyvät muutoksen alkamiseen ja muutosviestinnän alkuvaiheeseen.



Kuvio 5. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosteoria (mukailtu Kotter 1996, 23)

3.4.1 Muutoksen merkitys

Muutos koetaan usein uhkana, koska se järkyttää vallitsevaa tasapainoa (Kaski & Kiander 2005, 65). Jotta muutosprosessi nytkähtäisi käyntiin on henkilöstölle viestittävä muutoksen välttämättömyydestä. Ihmisen on helpompi hyväksyä muutos, jos hänelle kerrotaan mitä muita vaihtoehtoja punnittiin ja miksi juuri kyseiseen vaihtoehtoon päädyttiin, miksi se koettiin parhaaksi. (Myllymäki 2018, 67.)

Kotterin (1996, 97) mukaan ihmisen on tärkeää ymmärtää muutoksen tarkoitus ja tiedostaa muutoksen välttämättömyys. On tärkeää, että henkilöstölle avataan muutoksen merkitys ja tarkoitus. Ihmisen on vaikeaa, lähes mahdotonta sitoutua toimintaan, jonka merkitystä hän ei ymmärrä (Järvinen 2008, 149). Heimion ohjelmistomuutoksen taustalla oli useita eri tekijöitä. Yhtenä muutokseen vaikuttavana tekijänä olivat taloudelliset tekijät; jokaisessa järjestelmässä on oma yksittäinen lisenssinsä, ohjelmistojen keskittäminen yhteen järjestelmään vähentää kustannuksia, sillä kokonaiskustannus on pienempi. Lisäksi Heimolla vuodesta 2016 asti käytössä ollut rekrytointijärjestelmä oli poistumassa käytöstä vuoden sisällä. Koska uusi rekrytointijärjestelmä oli joka tapauksessa otettava käyttöön, oli luonnollista miettiä myös uuden asiakkuuksienhallintajärjestelmän käyttöönottoa. Heimolla oli käytössä Likeitin palkanlaskenta, laskutus ja HRM-järjestelmä, joten kaikkien ohjelmistojen keskittäminen samalle palveluntarjoajalle oli luonnollista.

Jos muutoksen syyt ja merkitykset jäävät sisäistämättä, vaarana on, että ihminen luisuu vanhoihin toimintamalleihin vielä hyvin myöhäisissä vaiheissa muutosprosessia. Jos ihminen on liian tyytyväinen vallitsevaan tilanteeseen eikä näe muutoksen tarpeellisuutta, hän

ei sitoudu muutokseen vaan sivuuttaa sen. Tästä syystä on tärkeää kirkastaa henkilöstölle muutoksen välttämättömyys muutoksen ensimmäisessä vaiheessa. (Kotter 1996, 48–49.)

3.4.2 Ohjaavan tiimin perustaminen

Muutokseen sitouttamisen kannalta on tärkeää ottaa henkilöstö mukaan muutokseen (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 67). Kotterin (1996, 25) mukaan muutos pitää sisällään kahdenlaista johtamista; ihmisten johtamista (leadership) ja asioiden johtamista (management). Heimon tapauksessa ohjaava tiimi koostui Heimon kahdesta omistajasta, yhdestä esihenkilöstä sekä yhdestä toimihenkilöstä. Omistajat ja esihenkilö johtivat muutosta, toimihenkilö oli valtuutettu ottamaan ennen muita käyttöön uuden järjestelmän ominaisuuksia, testaamaan toimintoja ja toimimaan muun henkilöstön sisäisenä tukena muutoksen edetessä.

Ohjaavaa tiimiä perustettaessa on ensiarvoisen tärkeää, että tiimin jäsenet ovat sisäistäneet muutoksen vision ja ovat sitoutuneita muutoksen läpiviemiseen. Tiimin jäsenten välillä täytyy vallita luottamus toisiaan kohtaan ja usko projektin onnistumiseen. Tiimin pääasiallinen tehtävä on muutoksen jalkauttaminen. (Kotter & Whitehead 2011, 182–183.)

3.4.3 Muutosvision ja strategian viestiminen henkilöstölle

Jos henkilöstö kokee, että heitä hoputetaan tai heidän tunteensa sivuutetaan, muutosprosessi hidastuu. On tärkeää, että esihenkilö ymmärtää alaistensa tunteita muutosprosessin aikana. Esihenkilö saattaa nähdä vision kirkkaana edessään, kun henkilöstö vielä sisäistää muutoksen syytä ja haikailee vanhaa, eivätkä he ole vielä valmiita toimimaan muutoksen edellyttämällä tavalla. Muutosprosessille on myös tyypillistä esihenkilön turhautuminen, kun muutos ei etene hänen mielestään tarpeeksi nopeasti. Muutos vie aikaa, on tärkeää, että työntekijät kokevat, että heidän tunteensa liittyen muutokseen tulevat kuulluksi. Kuulluksi tulemisen kokemus lisää henkilöstön sitoutumista muutokseen. (Kaski & Kiander 2005, 67.)

On tärkeää, että esihenkilö purkaa paloiksi muutoksen strategian ja vision, jotta henkilöstö tietää mitä kohti kuljetaan (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 66). Heimon tapauksessa viestintä tapahtui sähköpostitse. Muutos osui ajankohtaan, jolloin henkilöstö oli etätöissä. Sähköpostien tukena olivat päivittäiset aamupalaverit verkossa, sekä muutama koko henkilöstön koulutustapahtuma verkossa. Henkilöstön jäseniä kehoitettiin olemaan matalalla kynnyksellä yhteydessä ohjaavan tiimin jäseniin kaikissa heitä askarruttaneissa kysymyksissä. Muutosprosessin tavoitteita ja aikataulua kerrattiin matkan varrella useaan otteeseen.

Myllymäki (2017, 70) puhuu muutostahdosta. Muutostahto on voima, joka saa meidät viemään muutosta eteenpäin. Muutostahtoa luotaessa on tärkeää, että henkilöstölle viestittävä tieto on tosiasioihin perustuvaa ja loogista. Tilanteissa, joissa esihenkilöt ovat epävarmoja,

on tärkeää, että työntekijöille kerrotaan asia rehellisesti. Kotterin mukaan (2009, 126) muutostahto luo menestystä, kun taas puolestaan muutostahdon puute luo sekaannusta. Muutostahto ei säily itsestään vaan esihenkilöiden tehtävä on ylläpitää sitä viestimällä strategiaa toistuvasti läpi muutoksen.

Tiedon pimittäminen on pahempi asia kuin se, että epävarmuuksista viestitään rehellisesti ja avoimesti. Tilanteen kaunisteleminen ja tosiasioiden peitteleminen voi johtaa suuriin ongelmiin ja luottamuksen pettämisen tuntemuksiin myöhemmin. Muutosprosessi pitää sisälleen monia asioita, joita ei voida heti kertoa henkilöstölle, tiedon oikea-aikainen kertominen onkin tärkeä taito esihenkilöltä. Jos esihenkilö väistää viestimisvastuunsa, hän antaa turhaan tilaa huhuille, jotka taas osaltaan hidastavat prosessia. (Juuti & Virtanen 2009, 151–152.)

3.4.4 Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan

Kun muutoksen tavoite ja syyt on viestitty henkilöstölle alkaa Kotterin (1996, 26) mukaan muutoksen toimeenpanovaihe (kuvio 6). On tärkeää antaa henkilöstölle mahdollisuus toimia. Ihmiset sisäistävät muutoksen eri tahdissa ja ne, jotka ovat sisäistäneet muutoksen ensimmäisinä, alkavat toimia ensimmäisinä. Tässä vaiheessa on tärkeää tarjota tukea henkilöstölle, jotta heidän intonsa oppia uutta ei lopahda heti alussa. Tässä vaiheessa on hyvin tärkeää välttää negatiivisia kokemuksia.



Kuvio 6. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosteoria (mukailtu Kotter 1996, 23)

Heimon tapauksessa työpaikkailmoitusten julkaiseminen siirtyi Likeitiin huhtikuun 2021 lopulla. Tätä ennen henkilöstö oli saanut kaksi verkkokoulutusta ohjelmiston käyttöön liittyen. Toukokuun alussa vanha asiakkuuksienhallintajärjestelmä poistui käytöstä, joten uusi järjestelmä oli täysipainoisesti käytössä toukokuussa 2021.

3.4.5 Onnistumisten varmistaminen ja vakiinnuttaminen

On tärkeää, että henkilöstöllä on kokemus, että he voivat vaikuttaa prosessin etenemiseen. Tämä motivoi työntekijöitä uusien toimintatapojen käyttöönottamiseen ja sitouttaa prosessiin. (Kaski & Kiander 2005, 68.) Työntekijät, jotka ovat sisäistäneet uuden tavan toimia saavuttavat tuloksia ensimmäisinä. On tärkeää, että nämä tulokset tulevat koko henkilöstön nähtäville ja näin ollen motivoivat muitakin jatkamaan muutoksen parissa. Ihmiset toimivat loppujen lopuksi omaa etuaan ajatellen, jos he näkevät muutoksen tuoman hyödyn heille itselleen, he ovat motivoituneita toimimaan kohti uutta tavoitetta. (Kotter & Whitehead 2011, 184.)

Heimon muutos liittyi kiinteästi yrityksen ja henkilöstön jokapäiväiseen toimintaan. Uuden ohjelmiston käyttöönotto oli elinehto toiminnan jatkumiselle, joten muutoksen torjuminen ei ollut vaihtoehtona henkilöstön toiminnassa. Henkilöstö jakoi keskenään vinkkejä ja oivalluksia uudesta järjestelmästä ja ohjelmistoa kehitettiin Heimon tarpeet huomioon ottaen yhdessä ohjelmiston tarjoajan kanssa.

3.4.6 Muutoksen juurruttaminen

Hyväksyntä ja juurtuminen ottaa oman aikansa, se ei voi tapahtua muutosprosessin alussa. Ihmiset ovat kykenemättömiä hyväksymään ja omaksumaan asioita, joita ei ole vielä koettu hyväksi. Muutoksen juurtuminen vaatii onnistumisen tunteita, sekä viestimistä muutoksen hyödyistä. Toisinaan pitkään yrityksen palveluksessa toimineet saattavat alitajuisesti toimia muutosvastarintaisesti, sillä he ovat kokeneet vanhan tavan toimia hyvänä, eivätkä näe tarvetta muutokselle. On tärkeää, että muutoksella on päätepiste tai edes välietappi, ja että tässä hetkessä voidaan vaalia ilon tunnetta ja antaa henkilöstölle tunnustusta hyvin hoidetuista muutoksesta. Muutoksen onnistumista ei kuitenkaan tule juhliä liian aikaisin, muuten juurtuminen jää kesken. (Arikoski & Sallinen 2008, 63; Kotter 1996, 11–12.)

Heimon ohjelmistomuutos on syksyllä 2021 juurtumisen polulla. Henkilöstön rakenteessa on tapahtunut muutoksia vuoden aikana. Uudet työntekijät ovat tuoneet uutta näkökulmaa muutoksen, ja antaneet hyviä kehitysideoita, joita on päästy myös toteuttamaan.

4 Näkemyksiä muutoksesta

4.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville, miten haastateltavat kokivat muutoksen eri vaiheet ja muutoksen merkityksellisyyden. Tutkimusta ei tehty toimeksiantona, mutta tutkimuksen tekemisestä osana opintoja oli sovittu yrityksen omistajan kanssa. Muutosprosessin aikana tutkija toimi osana ohjaavaa tiimiä, toimien uuden järjestelmän toimintojen sisään ajajana.

Alasuutari (2011, 51) nostaa esille ryhmäkeskusteluiden merkityksen tutkimusaineiston keräämisessä. Tutkijan rooli osana työyhteisöä mahdollisti havainnoinnin ja näkökulmien keräämisen myös haastattelutilanteiden ulkopuolella.

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Teemahaastattelussa haastattelu pyöri tiettyjen teemojen ympärillä, joita käydään läpi haastattelussa. Teemahaastattelu tuo esiin ihmisten käsitykset ja näkemykset tapahtumien kulusta. Haastattelukysymykset eivät ole tarkkoja, eikä niillä ole määrättyä järjestystä. Haastattelut tulee kuitenkin esittää samankaltaisina kaikille haastateltaville. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47–48.)

Teemahaastattelulle on tyypillistä, että se suunnataan haastateltavan subjektiiviseen kokemukseen. Vaikka teemahaastattelussa ei noudateta tiettyä kaavaketta, ei siinäkään voi poistua teemasta mielensä mukaan. Tutkimusongelma ja -kysymykset on pidettävä mielessä haastattelun aikana, ja haettava vastauksia niihin. (Pitkäranta 2014, 93–94.)

4.2 Teemahaastattelut

Teemahaastattelujen tutkimusjoukko rajattiin kolmeen Henkilöstöpalvelu Heimon toimihenkilöön, jotka olivat työsuhteessa Heimoon vuonna 2021 koko järjestelmämuutoksen ajan. Tutkimusaineisto kasattiin syksyllä 2021 teemahaastatteluin. Haastateltuja oli kolme, joista kaksi oli naisia ja yksi mies. Haastatellut olivat iältään 39–52-vuotiaita ja kaikki olivat olleet haastatteluhetkellä Heimon palveluksessa yli kaksi vuotta. Tutkimusjoukko valikoitui harkinnanvaraisen valinnan periaatteiden mukaan, sillä haastateltavilla on keskenään samankaltainen asema järjestelmän muutoksen ajalta. Yhtenä laadullisen tutkimuksen kriteerinä on, että tutkimusjoukko koostuu tutkittavan asian asiantuntijoista, tällöin voidaan sanoa, että tutkimusjoukko ei ole valikoitunut sattuman varaisesti, vaan harkintaa käyttäen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86).

Esihenkilöt rajattiin tämän joukon ulkopuolelle, sillä heidän kokemuksensa muutoksesta oli erilainen, sillä he olivat olleet mukana päättämässä muutoksen tarpeellisuudesta ja

aloittaneet muutoksen. On tärkeää, että haastateltavien kokemus muutoksesta olisi mahdollisimman samankaltainen, ja että he ovat saaneet tiedon muutoksesta samaan aikaan ja saman kaltaisena (Hirsjärvi & Hurme 2015, 58–59).

Tutkimuksen analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Teemoittelussa aineistosta otetaan esille tutkimusongelman kannalta oleellisia asioita ja usein esiintyviä erityispiirteitä (Eskola & Suoranta 2008, 174–177).

Haastattelun teemat olivat seuraavat:

- Muutoksen merkityksellisyys
- Muutosviestintä
- Muutoksen eteneminen
- Muutosvastarinta
- Muutoksen juurruttaminen

4.3 Johtopäätökset

Haastatteluissa pyrittiin löytämään vastaus päätutkimuskysymykseen; mitä tulee huomioida järjestelmän vaihdosta toteutettaessa? Lisäksi haettiin vastausta alatutkimuskysymykseen; mikä on muutosviestinnän merkitys muutoksen eri vaiheissa? Johtopäätöksiä tehtiin niistä seikoista, jotka nousivat toistuvasti esille haastatteluissa.

Muutoksen merkityksellisyys

Haastattelut aloitettiin kysymyksillä muutoksen merkityksellisyydestä. Kuten Kotter (1996, 97) painottaa, ihmisten on hyvin vaikea hyväksyä muutosta ja ryhtyä toimeen, jos he eivät ymmärrä muutoksen merkitystä, ja koe muutosta välttämättömäksi. Haastatteluissa kävi ilmi, että Heimon ohjelmistomuutoksen syy oli jokaisen haastateltavan mielestä helppo hyväksyä, sillä vanha rekrytointijärjestelmä oli poistumassa käytöstä. Näin ollen muutos oli väistämätön. Kaikki haastateltavat pitivät muutoksen tarkoituksen ja syyn selvittämistä tärkeänä seikkana muutoksen alkuvaiheessa ja kokivat, että muutokset syyt oli tuotu heille riittävän hyvin esille.

Kaikissa kolmessa haastattelussa toistui sana pakko, puhuttaessa muutoksen välttämättömyydestä ja syystä. Tämän takia kukaan ei kyseenalaistanut muutoksen merkityksellisyyttä. Vanhan rekrytointijärjestelmän loppuminen oli tehnyt henkilöstölle selväksi sen, että vaihtoehtoja ei ollut. Vanhassa CRM-järjestelmässä nähtiin paljon hyviä puolia ja sen

muuttaminen uuteen ei olisi ollut välttämätöntä. Haasteltavat kuitenkin kokivat, että oli järkevää siirtää kaikki toiminnot samaan järjestelmään.

Kun muutos tapahtuu tilanteessa, jossa vaihtoehtoja ei ole, voi muutoksen mielekkyyttä olla vaikeaa löytää. Pakko tuo syyn ja perustelut muutokselle, mutta se ei lisää muutoksen mielekkyyttä. Vaikka henkilöstö tiedostaa muutoksen väistämättömyyden ei pakko lisää välttämättä motivaatiota sillä se on vain syy muutokselle, ei niinkään merkitys. Tilanteessa, jossa muutos on ainoa vaihtoehto, on tärkeää korostaa muutoksen positiivisia puolia ja pitää kommunikaatiota yllä sekä osallistaa henkilöstöä (Kotter 1996, 25–26). Kaikki haastateltavat kokivat muutoksen lopputuloksen tavoittelemisen arvoisena, siitä huolimatta, että muutoksen perimmäinen syy oli vanhan järjestelmän toiminnan loppuminen.

Juutin ja Virtasen (2009, 70) mukaan perustelematon muutos on tuhoon tuomittu alusta lähtien. Heimon tapauksessa voi todeta, että muutos oli hyvin perusteltu henkilöstölle.

Muutoksen eteneminen ja muutosviestintä

On tärkeää, että muutosviestintä on oikea-aikaista, ja että viestejä tulee sopiva määrä. Puutteellinen viestintä on huono asia, mutta toisaalta runsaasta viestitulvasta on vaikeaa erottaa avainasiat. Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikki haastateltavat kokivat muutosviestinnän riittävänä ja informatiivisena. Heimon kaltaisessa pienessä organisaatiossa viestintä on mutkatonta ja esihenkilöitä on helppo lähestyä kysymyksiin ja kehitysehdotuksiin. Kaikki haastateltavat kokivat, että heitä osallistettiin muutoksessa ja heidän mielipiteitään kuunneltiin. Kukkola (2011, 197) tuo esiin esihenkilöiden ja henkilöstön välisen keskusteluyhteyden merkityksen. Heimon tapauksessa tämä keskusteluyhteys on syntynyt, ja pysynyt hyvänä läpi prosessin.

Kaikki haastateltavat kokivat esihenkilöiltä tulleen viestinnän riittäväksi ja kattavaksi. Sähköpostit olivat sisällöiltään selkeitä ja niistä kävi ilmi olennaiset asiat. Ohjelmistontarjoajan järjestämiin koulutuksiin olisi kaivattu lisää sisältöä. Koulutuksissa ei ollut selkeää punaista lankaa, vaan ne koettiin ennemminkin kehitysehdotusten keräämistilaisuuksina kuin koulutustilaisuuksina. Järjestelmän tuesta sai kuitenkin aina apua kysyttäessä, mikä osaltaan korvasi hieman puutteelliseksi koettua koulutusta.

Osana muutosviestintää järjestettiin palavereita, joissa Heimon esihenkilöt kävivät Power-Point esityksen tukemana läpi muutoksen etenemisen. Tämä visuaalinen näkymä tulevasta auttoi osaltaan henkilöstöä sisäistämään, mitä tuleman piti ja missä aikataulussa. Tästä visuaalisesta esitystavasta huolimatta, haastatteluissa kävi ilmi, että muutoksen aikataulu ei ollut kaikissa vaiheissa selkeä. Muutosta ja projektia vietiin eteenpäin rivakasti ja opeteltiin matkan varrella uuden ohjelmiston käyttöä, mutta kaikissa muutoksen vaiheissa ei ollut

aivan selvää mitä tulee tapahtumaan seuraavaksi, ja millä aikataululla. Aikataulun ajoittaista epäselvyyttä ei kuitenkaan koettu muutosta hidastaneeksi tai haitanneeksi tekijäksi.

Kotter (1996, 26) puhuu osallistamisen merkityksestä. Kaikki haastateltavat kertoivat kokeneensa, että heidän mielipiteillään oli merkitystä, ja että heidän kehitysehdotuksiaan kuunneltiin matkan varrella. Ilmapiiri koettiin avoimena läpi muutoksen. Haastateltavat kokivat, että kollegoiden tuoma tuki ja kokemukset olivat ensiarvoisen tärkeitä projektin edetessä. Kuten Kaski & Kiander (2005, 68) toteavat, henkilöstön mukaan ottaminen ideointiin ja prosessin eteenpäin viemiseen, lisää henkilöstön sitoutumista. Heimon tapauksessa voidaan todeta näin tapahtuneen.

Muutosvastarinta

Kaksi kolmesta haastateltavasta koki tunteneensa muutosvastarintaa. Muutosvastarintaa herättivät aikaisemman rekrytointijärjestelmän käytön helppous ja yksinkertaisuus verrattuna uuteen. Toinen muutosvastarintaa kokeneista haastateltavista koki muutosvastarintaa pääasiassa muutoksen alkuvaiheessa. Hänen kokemuksensa mukaan, muutosvastarinta syntyi verrattaessa vanhaa ja uutta järjestelmää keskenään. Vanha järjestelmä oli tuttu ja uuteen verrattaessa yksikertaisempi käyttää.

Toinen muutosvastarintaa kokeneista haastateltavista koki, että muutosvastarintaa synnytti muutoksen tuoma työtahdin hetkellinen hidastuminen. Muutos ajoittui ajankohtaan, jolloin yrityksessä oli kiire ja työtä oli paljon, joten haastateltava koki turhauttavana tilanteet, joissa aikaa kului työtehtävien tehokkaan suorittamisen sijaan uuden järjestelmän ominaisuuksien kanssa taistelemiseen. Kyseisellä haastateltavalla muutosvastarinta jatkui vielä alkuvaiheen jälkeen, mutta häivähti ohjelmiston käytön muuttuessa luontevammaksi.

Molemmat muutosvastarintaa kokeneet haastateltavat olivat haastatteluhetkellä sitä mieltä, että eivät enää kokenet muutosvastarintaa. Lundell ym. (2011, 305–306) toteavatkin, että muutosvastarintaa kokevien henkilöiden oppiminen on syvempää kuin heidän, jotka ottavat muutoksen avosylin vastaan.

Muutoksen juurruttaminen

Kaikki haastateltavat kokivat uuden järjestelmän hyvänä puolena sen vaikutuksen työntehokkuuteen. Aikaa säästyy, kun tietoja ei tarvitse manuaalisesti siirtää järjestelmästä toiseen. Yksi haastateltava mainitsi lisäksi hyvänä puolena virheiden vähenemisen, kun tietojen siirtäminen järjestelmien välillä vähenee.

Yksi haastateltavista mainitsi uuden järjestelmän yksinkertaisuuden työilmoituksia tehdessä, vanhassa järjestelmässä eri kanaviin tuleviin ilmoituksiin syötettiin tietoja erikseen,

uudessa järjestelmässä kaikki tiedot syötetään samalle kaavakkeelle. Kaikki kolme totesivat, että uuden järjestelmän käyttäminen vaatii edelleen erityistä tarkkuutta, jotta kaikki valinnat ovat kohdallaan.

Kaikki haastateltavat kokivat, että uuden järjestelmän erilaisuus suhteessa vanhaan järjestelmään korostuu, kun etsitään potentiaalisia työntekijöitä asiakasyrityksille. Uuden järjestelmän käytössä ei ole vielä muodostunut samanlaisia rutiineita kuin vanhan käytössä ja haastateltavat kokivat, että uuden järjestelmän monet ominaisuudet ovat vielä hyödyntämättä. Haastateltavat kokivat, että uudessa järjestelmässä on paljon hyödyntämätöntä potentiaalia ja ominaisuudet tulevat ilmi, kun osaa kysyä oikeita kysymyksiä ohjelmiston tarjoajalta.

Kaikki haastateltavat kokivat muutoksen olevan vielä käynnissä. Erityisesti rekryointipuolella työhakijoiden tehokkaaseen etsimiseen haetaan vielä sopivia tapoja toimia ja optimaalisimpia keinoja hyödyntää uuden järjestelmän potentiaalia. Pirisen (2014, 224) mukaan uusi alkua muutoksen jälkeen alkaa hyväksymisestä. Hyväksynnän tunnetta tukevat kokemukset onnistumisesta ja muutoksen tuomista hyödyistä. Heimon tapauksessa voidaan todeta, että uuden järjestelmän mukanaan tuoma ajan säästö tukee juurtumista muutokseen ja uudenlaisiin rutiineihin. Vaikka haastateltavat kokevat muutoksen olevan edelleen käynnissä, ollaan selkeästi oikealla tiellä.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan tiettyä ilmiötä ja saamaan käsitys ilmiön syistä (Kananen 2015, 72). Reliabiliteetin, eli toistettavuuden, ja validiteetin, eli luotettavuuden, käsitteitä käytetään tarkasteltaessa tutkimuksen laatua, mutta käsitteet sopivat paremmin määrällisen kuin laadullisen tutkimuksen tulosten määrittämiseen (Puusti & Juuti 2020, 175). Tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen on tärkeä osa tutkimuskokonaisuutta. Tutkijan tulee tuoda lukijalle riittävästi tietoa tutkimuksen tuloksesta, sekä perustella uskottavasti seikat, jotka tukevat tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163–164.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse on tutkimusväline, tästä syystä päätelmät ja tulkinnot ovat tutkijan tekemiä, näin ollen niitä ei voi vertailla muihin tutkimustuloksiin tai toistaa samankaltaisina. Laadullisessa tutkimuksessa tulosten luotettavuus perustuu tutkijan rehellisyyteen ja kykyyn analysoida tietoa. (Vilka 2021, 196–197.)

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ne seikat, jotka tulisi huomioida, kun organisaatiota kohtaa muutos, joka vaikuttaa henkilöstön jokapäiväiseen arkeen. Tutkimuksen avulla luodaan tulkintoja, jotka muodostuvat haastattelun aikana.

Tutkimuksen tuloksia analysoitaessa tulee ottaa huomioon, että tutkija kuuluu samaan työyhteisöön haastateltavien kanssa. Puolueettomuus on asia johon tulee kiinnittää huomiota tutkimuksen tuloksia analysoitaessa, tutkijan ollessa saman organisaation jäsen kuin haastateltavat (Vilka 2021, 198). Tästä syystä aineistoa läpikäydessä pyrittiin kiinnittämään huomiota objektiivisuuteen. Tutkijan asema suhteessa muutokseen ei kuitenkaan ollut sama kuin haastateltavien, sillä tutkija oli osa muutoksen ohjaavaa tiimiä. Tämä seikka tukee tutkimuksen objektiivisuutta. Ennalta laaditun haastattelun rungon avulla varmistettiin, että kysymykset esiteltiin kaikille samankaltaisina, vaikkakin kysymysten järjestys saattoi vaihdella, haastattelutilanteen ollessa vapaamuotoinen.

Tämän tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, sillä haastateltavia oli kolme, mikä on verrattain pieni otanta. Haastateltavat valittiin sillä perustella, että heidän lähtökohtansa muutokseen lähdeettäessä olivat samankaltaiset; he saivat tiedon muutoksen etenemisestä samanaikaisesti ja samanlaisena. Haastattelut tehtiin muutoksen ollessa vielä osittain käynnissä. Tästä syystä ei saavutettu kokonaiskuvaa muutoksen elinkaaresta. Teoriapohja luo ymmärrystä muutoksen elinkaarelle ja muutoksen ominaispiirteille käsitteenä. Tutkimusraportti on selvitys työstä ja näin ollen tutkimusta voidaan pitää luotettavana.

5 Yhteenveto

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin muutoksen elinkaarta ja Henkilöstöpalvelu Heimon ohjelmistomuutosta. Keväällä 2021 Henkilöstöpalvelu Heimo oli tilanteessa, jossa järjestelmämuutos oli väistämättä edessä, ja toiminnan jatkumisen kannalta oli välttämätöntä, että uusi rekrytointijärjestelmä otettiin käyttöön. Opinnäytetyön tarkoituksena oli antaa tutkimuksen kohdeyritykselle, Heimolle, työkaluja tulevia muutoksia silmällä pitäen. Opinnäytetyö käy läpi yksilöidyn yrityksen, Heimon, muutosprosessin, joten tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käytiin läpi muutoksen vaikutusta henkilöstöön muutoksen elinkaaren avulla. Teoriaosuudessa käsiteltiin Heimon ohjelmistomuutosta Kotterin (1996) kahdeksanvaiheisen muutosteorian kautta. Opinnäytetyön keskeisimmät teemat olivat muutoksen elinkaari, muutosviestintä ja muutosvastarinta.

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita. Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikilla haastateltavilla oli yhteneväiset kokemukset muutosprosessin ajalta. Vastauksena päätutkimuskysymyksen voidaan todeta, että muutosviestinnällä on suuri merkitys vietäessä läpi koko henkilöstöä koskevaa muutosta. Erityisesti aikatauluista tiedottaminen, niiden päivittäminen ja tulevan kertaaminen, ovat seikkoja, jotka on hyvä ottaa huomioon tulevissa muutosprosesseissa.

Haastateltavat kokivat, että muutosviestintä oli hoidettu avoimella ja läpinäkyvällä tavalla. Matala kynnyks kysymysten esittämiselle ja avoin kommunikaatio esihenkilöiden kanssa lisäsivät omalta osaltaan muutoksen jouhevuuksi. Kommunikaation helppous lisäsi henkilöstön osallisuuden tunteita muutosprosessin aikana, henkilöstö koki olevansa tärkeä osa muutosprosessia. Henkilöstö koki myös, että heidän kehitysehdotuksensa pääsivät käytäntöön matalalla kynnyksellä, mikä osaltaan lisäsi muutoksen mielekkyyttä.

Muutosviestinnän tärkeys korostui erityisesti muutoksen alkumetreillä, kun henkilöstö kaipasi eniten tietoa muutoksen etenemisestä. Tässä vaiheessa olikin tärkeää, että viestinnän vastavuoroisuutta korostettiin. Erityisesti muutoksen alkumetreillä viestintä pidettiin henkilöstöä osallistavana, mikä osaltaan lisäsi muutoksen merkityksellisyyttä henkilöstön mielessä.

Loppu tulemana voidaan todeta, että opinnäytetyön tutkimus onnistui tavoitteessaan selvittää mitkä seikat tulee huomioida vietäessä läpi muutosprosessia. Heimon henkilöstö koki muutoksen sujuneen hyvin. Erityisiä sudenkuoppia ei ollut vietäessä muutosta läpi.

Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Riika: In Print Oy.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2008. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Työ-terveyslaitos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Expert System. 2020. Chatbot: What is Chatbot? Why are Chatbots Important?. Viitattu 17.10.2021. Saatavissa: <https://www.expertsystem.com/chatbot/>

Ford, J., Ford, L. & D'Amelio, A. 2008. Resistance to Change: The Rest of the Story. Academy of Management Review. Viitattu 3.10.2021. Saatavissa: <https://laurieford.com/wp-content/articles/2008.Resistance%20Story.pdf>

Gilley, A. M. 2005. The manager as change leader. Westport, Conn: Praeger Publishers.

Henkilöstöpalvelu Heimo. 2021. Viitattu 3.10.2021. Saatavissa: <https://hpheimo.fi/>

Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL. 2021. Henkilöstöpalveluyritysten palvelut. Viitattu 4.10.2021. Saatavissa: <https://hpl.fi/henkilostopalveluala/henkilostopalveluyritysten-palvelut/>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Jyväskylän yliopisto. 2020. Haastattelut. Viitattu 25.9.2021. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintametelmat/haastattelut>

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus: Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita.

Kotter, J.P. 1996. Leading change. Boston: Harvard Press.

Kotter, J.P. 2009. Tärkeysjärjestykseen. Nyt. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Kotter, J.P. & Whitehead, L. 2011. Läpimurto: puolusta ideaasi ja voita muut puolellesi. Helsinki: Tietosanoma.

- Kukkola, E. 2011. Peruspeliä johtaja! Peruspeliä! Norderstedt: Books on Demand GmbH.
- Likeit. 2021. Likeit-ohjelmistolla homma haltuun. Viitattu 3.10.2021. Saatavissa: <https://www.likeit.fi/tuotteet/#hr>
- Lipponen, K. 2020. Resilienssi arjessa. Tallinna: Kustannus Oy Duodecim.
- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy.
- Lappalainen, M. 2015. Miksi aivot sanovat ei. Juva: Bookwell Oy.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?. Lietua: Balto Print.
- Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas. Karkkila: Ketterät Kirjat Oy.
- Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi: muutosviestinnän opas. Tuusula: Ketterät Kirjat Oy.
- Nevalainen, V. 2007. Ihminen ja työ; työelämässä voi selvitä hengissä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: WSOY.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Viro: Print Best.
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä työkirja ammattikorkeakouluun. Verkkokirja. Jokioinen: e-Oppi Oy.
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2016. Valmentava esimies. Helsinki: Talentum Pro.
- Skyttä, A. 2005. Tiimitytys ja sen läpivienti – Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Innotiimi Oy. Helsinki: Otava.
- Työterveyslaitos. 2021. Muutoksessa esimies voi luoda kovaa maata jalkojen alle. Viitattu 6.11.2021. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/muutoksessa-esimies-voi-luoda-kovaa-maata-jalkojen-alle/>
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Haastattelun runko

Muutoksen merkityksellisyys

- Tuotiinko muutoksen syy mielestäsi tarpeeksi hyvin esille?
- Koitko muutoksen tärkeänä?
- Kerrottiinko mitkä asiat tulevat muuttumaan ja mistä syystä?
- Koitko lopputuloksen tavoittelemisen arvoisena? Jos et kokenut niin mistä syystä?
- Mitkä asiat ovat tukeneet muutosta?
- Miten muutokset ovat vaikuttaneet päivittäiseen työskentelyysi?
- Minkälaisena näet tulevaisuuden uuden ohjelmiston kanssa?
- Onko muutos tullut mielestäsi nyt päätökseen vai onko se edelleen käynnissä?
- Koetko, että olet omaksunut uuden ohjelman käytön?
- Mitä haasteita olet kohdannut?
- Mitä etuja olet huomannut uudessa järjestelmässä suhteessa vanhaan?

Muutosviestintä ja muutoksen eteneminen

- Miten koit muutosviestinnän?
- Koitko saaneesi tarpeeksi tietoa muutoksen etenemisestä ja sen aikatauluista?
- Viestittiinkö muutoksen tavoitteista selkeästi?
- Koitko saavasi tarpeeksi apua muutoksen eri vaiheissa?
- Olisitko kaivannut enemmän opastusta?
- Koitko, että mielipidettäsi kuunneltiin muutoksen edetessä?
- Miten koit ongelmien ratkaisun?
- Ideoiko henkilöstö uusia tapoja toimia?

Muutosvastarinta

- Oletko kokenut muutosvastarintaa?
- Tunnetko luottamusta uuteen ohjelmistoon vai kaipaanko vanhaa?
- Koetko luottamusta uutta järjestelmää kohtaa muutoksen aikana?
- Koitko, että prosessissa oli joku selkeä käännekohta, jonka jälkeen uuden järjestelmän käyttö helpottui?
- Koetko, että uudet toimintatavat on juurrutettu yrityskulttuuriin?